



REGIERUNG
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

MINISTERIUM FÜR
PRÄSIDIALES UND FINANZEN

«Agilität als Schlüssel zum Erfolg»

Keynote von Regierungschef Dr. Daniel Risch

Ministerium für Präsidiales und Finanzen

anlässlich des
«European Economic Outlook»
21. Februar 2024
Berlin

Sprache: Hochdeutsch
Redelänge: rd. 10 Minuten

– es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Damen und Herren

Ein afrikanisches Sprichwort, das mir in der letzten Zeit immer wieder begegnet, bringt gut auf den Punkt, worum es bei vielen Themen, die wir heute zu bewältigen haben, geht. Das Sprichwort lautet:

*«Viele kleine Menschen,
die an vielen kleinen Orten,
viele kleine Dinge tun,
können das Gesicht der Welt verändern»*

Einerseits geht es dabei um die Kraft der «vielen». Alleine erreicht man oft recht wenig, aber wenn Viele viele Dinge tun, dann kann passiert etwas. Das sehen wir ja aktuell in Europa und gerade auch in Deutschland. Wenn viele ihre Meinung äussern, auch auf die Strasse gehen, weil sie etwas zu sagen haben, dann kann sich etwas bewegen. Dass das manchmal sehr positiv und manchmal eher negativ ist, gehört zur gelebten Demokratie, deshalb möchte ich hier auch gar nicht werten.

Aber es sind eben die Vielen, die an vielen Orten etwas tun, die letztendlich das grosse Ganze voranbringen. Das Sprichwort beinhaltet aber insbesondere auch das «Tun», das «Machen». Und damit auch die Selbstverantwortung, die mir und uns in Liechtenstein sehr wichtig ist. Es mag viel-leicht auch mit unseren alemannischen Tugenden im – von hier aus gesehen – Süden zusammen hängen. Nur wer etwas «tut», kann auch etwas bewegen. Und tun, so logisch das klingen mag, kann man nun mal nur im Hier und Jetzt. Wenn wir etwas in der Zukunft tun möchten, nennen wir das wollen. Das ist auch gut, aber man kann es dann eben auch wieder lassen. Und wenn man es in der Vergangenheit nicht «getan» hat, dann kann man es gerade mal noch «bereuen». Tun, Machen – das können wir nur im hier und jetzt. Und das führt mich letztendlich zur Agilität im Titel der Veranstaltung und auch im Titel meiner Keynote.

Agilität steht im Zentrum des Handels. Wir nehmen unsere Umwelt aktiv wahr, schauen, was um uns herum passiert, schauen, wo wir hinwollen, was ein gewünschter Zustand ist – und handeln. Agilität hat auch immer mit Geschwindigkeit und manchmal mit Flexibilität zu tun. Was es für mich aber überhaupt nicht ist: sich verbiegen zu lassen. Es geht also vielmehr darum, die Situation, in der man sich befindet, bewusst wahrzunehmen und zielgerichtet zu handeln. «Dinge zu tun». An dem Ort, an dem man ist und mit den Möglichkeiten, die man hat. Wenn es grosse Dinge sind, die man tun kann, ist das gut. Und wenn es Kleine sind – wie im Sprichwort zu Beginn – dann sollte man auch diese tun, und eben nicht lassen.

Bevor ich auf einige Beispiele aus Liechtenstein eingehe, möchte ich vorausschicken, dass Agilität kein Privileg der Kleinen ist. Es ist vielmehr eine Eigenschaft der Mutigen und Entschlossenen. Ein sehr gutes Beispiel war die damalige Einführung des 9 Euro Tickets in Deutschland. Situation analysiert, sehr rasch gehandelt – gegen ein paar Widerstände der Länder umgesetzt und mit dem

Nachfolgeangebot dem ÖV nachhaltig etwas Gutes getan. Aber von diesem und weiteren Beispielen aus Deutschland, wüsste Bundesminister Volker Wissing natürlich viel mehr zu berichten. Daher berichte ich ihnen etwas aus dem Land im Süden, dass ohne Agilität nicht dort wäre, wo es heute ist.

Was mir bei der Agilität auch wichtig ist – und ich komme ja selbst aus der Wirtschaftsinformatik – sind die Konzepte der agilen Entwicklung. Rasch zu entscheiden, Fehler zu machen, diese zu korrigieren und weiterzugehen. In Englisch spricht man von «Fail fast, fail often». Das ist jetzt nicht gerade der Kern unserer Zentraleuropäischen DNA, weshalb mir auch keine gute Übersetzung einfällt. Aber jeder in diesem Raum kennt die Deutsche Binsenweisheit: «Durch Fehler wird man klug, drum ist einer nicht genug». Auch wenn wir das den Kindern tröstend mit auf den Weg geben: finden wir Fehler wirklich so prickelnd und sehen sie in unserer Gesellschaft als Chance oder sogar positiv? Vermutlich noch viel zu wenig. Und doch weiss jeder halbwegs erfolgreiche Manager oder Politiker: viel gelernt und besser geworden sind wird dort, wo's schwierig war und wo wir uns auch mal verirrt haben und nicht dort, wo einfach von vornherein alles glatt lief.

Keine Krise schlecht genug, um dennoch eine Chance für das Bessere zu sein. Von einigen solchen Herausforderungen und «agilen» Lösungen möchte ich ihnen nun am Beispiel Liechtensteins berichten.

Dass wir mit 40'000 Einwohnern und 42'000 Beschäftigten ein Jobwunder sind, Firmen wie Hilti, thyssenkrupp Presta oder Ivoclar beheimaten, mehr als 40 % unserer Bruttowertschöpfung aus der Industrie kommen, die Staatsquote rekordtief dafür die privaten Investitionen in Forschung und Entwicklung rekordhoch sind, sei hier nur am Rande erwähnt. Denn das sind die Folgen – nicht die Ursachen. Agile Lösungen können aber die Grundlage und Ursache für Erfolg sein. Also springen wir gemeinsam rein in 5 ausgewählte agile Lösungen, mit einem Fokus auf der Digitalisierung:

1. Ungefähr vor acht Jahren, also um das Jahr 2016, hat man in Liechtenstein einen Plan gemacht, wie man «rasch» das ganze Land mit Glasfaser bedienen könnte. Ein erster realistischer Plan ging von mehr als 10 Jahren aus, bis man das im üblichen Tempo realisieren konnte. Nicht unbedingt das Liechtenstein-Tempo, das man erwarten könnte – und auch nicht das Deutschlandtempo, das in den letzten Jahren zuweilen an den Tag gelegt wurde. Neben dem physischen Ausbau gibt es beim Ausbau von Glasfaser-Infrastruktur und der Amortisation aber ein zweites Thema: die Take-Rate, also die Anzahl Unternehmen und Haushalte, die dann auch wirklich auf die neue Technologie umsteigen.

Als man die Situation 2017 vor diesem Hintergrund nochmals analysiert hatte, wurde entschieden, den Ausbauplan auf 5 Jahre zu kürzen – und wir haben das Ziel erreicht. Ende 2022 sind in Liechtenstein 99 % der Firmen und Haushalte mit Glasfaser versorgt. Das klingt vielleicht einfach, ist aber aufgrund der ländlichen Struktur und vieler verteilter Haushalte im Berggebiet gar nicht so selbstverständlich. Und jetzt kommts, die Take Rate liegt Ende 2023 bei weit über

75 %. Das hängt mit einem sehr effizienten aber auf den ersten Blick et-was «brachialen» Entscheid zusammen. Nämlich innert einer gewissen Frist nach dem Glas-faserausbau wurden die bestehenden Kupfer- und Coaxial-Leitungen entfernt, das Kupfer sogar verkauft und somit die Doppelte-Infrastruktur – und die damit einhergehenden Betriebskosten – komplett eliminiert. Es ist also quasi eine Fibre-Only-Strategie, obwohl wir das nie so bezeichnet haben.

2. Weit mehr als jeder zweite Liechtensteiner hat heute eine elektronische ID, die so genannte eID auf seinem Smartphone. Die eID war eine der ersten, die auf EU Ebene notifiziert wurde. Sie dient heute unter anderem für die Authentifizierung aber auch für den elektronischen Führerschein und andere Nachweise. Wie aber wurde diese hohe Zahl an Nutzern erreicht. Auch hier, ziemlich agil und effizient: Als sich abzeichnete, dass in der letzten Phase der Corona-Pandemie auf europäischer Ebene Zertifikate wichtig werden würden, waren wir in der Endphase der Entwicklung der eID. Die Zertifikate erschienen als eine wichtige Applikation, um die Menschen vom Nutzen der eID zu überzeugen. Zu dem Zeitpunkt musste man aber für die Registrierung noch beim entsprechenden Amt persönlich erscheinen. So hätte die technische Lösung alleine wenig gebracht. Der Ansatz war also, bei den Impfstationen jeweils nach erfolgter Impfung gleich die Möglichkeit zu bieten, sich für die eID zu registrieren und schon waren die Zertifikate verfügbar. Die Schalter des Amtes wurden also Kurzerhand in die Impfstationen verlagert – und so mit Prozessinnovation und Agilität die Basis für den Erfolg gelegt.

3. Beim elektronischen Gesundheitsdossier, dem eGD, das es nun ja auch für alle in Deutschland gibt oder geben soll, liegt die Durchdringung seit der Einführung vor etwas mehr als 2 Jahren bei nahezu 100 %. Wieso das? Weil sich der Gesetzgeber dazu entschieden hat, ein so genanntes Opt-Out Verfahren zu verwenden. D.h., jede Einwohnerin und jeder Einwohner hat grundsätzlich ein elektronisches Gesundheitsdossier. Wer das nicht möchte, kann sich abmelden. Da Liechtenstein sogar mehr direktdemokratische Rechte kennt, als die urdemokratische Schweiz, kam es hier vor einigen Wochen zu einer Volksabstimmung. Die Initianten wollten aus dem Opt-Out ein Opt-In Verfahren machen. Und wie wir das in Liechtenstein oft und gerne machen, wurde darüber an der Urne entschieden und die heutige Lösung hat bestand.

4. Auch in der Regulierung nutzen wir die Agilität, wenn wir sehen, dass die Situation das hergibt. So haben wir uns sehr früh mit Blockchain-Themen auseinandergesetzt und per 1.1.2020 eines der ersten umfassenden Token-Gesetze erlassen. Quasi ein digitales Sachen-recht. Für vieles, was aktuell auf EU Ebene reguliert wird, stand dieses Gesetz Pate. Und wir sind überzeugt, dass wir in der Nische mit Agilität auch in Zukunft überzeugen können.

5. Und seit letztem Herbst können in Liechtenstein auch staatliche Dienstleistungen nicht nur mit Schweizer Franken und Digital sondern auch mit verschiedenen Kryptowährungen bezahlt werden. Wir wurden natürlich gleich gefragt, ob wir nun eine neue Landeswährung hätten oder warum wir das machen. Warum? Weil wir überzeugt sind, dass man manchmal Dinge einfach tun

muss um damit Erfahrungen zu sammeln und weiterzukommen. Dabei lernen wir viel – und verlieren wenig.

Dieser unternehmerische Ansatz, Dinge auszuprobieren, mutig etwas wagen, auch Fehler einzugestehen und zu korrigieren, ist – wie ich einleitend gesagt habe – nicht unbedingt eine europäische Tugend – aber ich bin tief überzeugt, dass wir nur so vorwärts kommen. Wenn wir erst entscheiden und etwas tun, wenn wir zu 100 % sicher sind, dass es richtig ist und dass es funktioniert, dann hat es auch nichts mehr mit Entscheiden zu tun. Wer entscheidet, kann auch immer falsch liegen. Und wenn er falsch liegt, muss er eben sehr rasch wieder entscheiden, was richtig ist. Immer und immer wieder. Genau das ist Agilität, genau das ist aber auch Leadership. Und davon können wir in der Politik und im Leben generell gar nicht genug haben.

Und daher schliesse ich meine Keynote auch mit einem oft gehörten, aber aus meiner Sicht kaum erreichten Zitat: «Machen ist wie wollen – nur krasser».