



# BİR AİLE ŞİRKETİ OLARAK LİHTENŞTAYN

Avrupa'nın tam ortasında, İsviçre ve Avusturya'nın arasında yer alan Lihtenştayn Prensiği'ni yaklaşık 300 yıldır aynı aile yönetiyor. 35 bin kişilik nüfusuyla dünyanın refah seviyesi en yüksek yerlerinden biri olan bu ülkede monarşi, gerçek bir aile şirketi örneği. Foundation Prince Liechtenstein şemsiyesi altında aile pek çok sektörde faaliyet gösteriyor. Vakıf, dünyanın en büyük özel bankacılık gruplarından LGT'nin tek sahibi. Monarşi ayrıca harcamalarını da devlet bütçesinden değil, kendi cebinden karşılıyor. Lihtenştayn Prensi **Rudolf von Liechtenstein**, mensubu olduğu aile şirketini anlatıyor.



## **Yüzyıllar içerisinde Lihtenştayn pek çok kez kollara ayrıldı, bölündü. Bir aile şirketi olarak bu dönemleri nasıl atlattınız? Bu sorunların üstesinden gelirken ailenizin edindiği çözümler alışkanlıkları oldu mu?**

Herhangi bir aile gibi bizim ailemiz de büyüdü ve bunun sonucunda mülkler de bölündü. Aile tarihinin neredeyse başlarında, büyük evlat hakkı tesis edildi. Uzun vadeli planlama ve yol gösterici olmaya çalışmak bir şekilde aile genelinde kurumsallaştı. Aynı şeyler daha resmi bir şekilde iş konusunda da söylenebilir.

## **Sovyet baskısı dönemini nasıl atlattınız?**

Benim büyük babam Prens II. Franz Josef, çocukluğunun büyük bir kısmını sonradan Demir Perde'nin Sovyet tarafına dönüşecek bölgelerinde geçirdi. Sovyet yayılcılığı pek çok insanı etkiledi, maalesef de çoğunlukla kötü yönde. Varlıklarımızın, kalelerimizin, topraklarımızın, fabrikalarımızın çoğunu kaybettiysek de bence bizim ailemiz diğerlerine göre şanslıydı. Nakit sıkıntısı yaşadı ve çoğunlukla sanat eserleri ve gayrimenkul olmak üzere varlıklarımızın bir kısmını satmak zorunda kaldık. Sonraları, mevcut devlet başkanı olan amcam Prens II. Hans Adam'ın aile varlıklarını başta ABD'de olmak üzere, coğrafi olarak çeşitlendirmesinin sebebi de muhtemelen bu uğursuz dönemdi.

## **Ailenizin yakın gelecekte karşılaştığı dönüm noktaları nelerdir?**

Lihtenştayn Prenslüğü'nün yeni anayasası benim için bir kilometre taşıydı. 2003'te halk oylamasıyla onaylanan anayasa, bizim nihai ege-men dediğimiz Lihtenştayn halkına dair konuların çerçevesini daha net bir şekilde yeniden çiziyor. Konuları siyaset ötesinde tutma çabasının yanında, yeni anayasa halkın, monarşi ve aileyi oylamayla görevden alabileceği bir mekanizmayı yürürlüğe geçirdi. Bu mekanizma, ailenin kendini sağlıklı bir şekilde idare etmek zorunda olduğunun altını çiziyor. Ve karşılığında monarşiy-le vatandaşları arasındaki ilişkinin kalitesini ve aileyi güçlendiriyor.

## **Lihtenştayn'ın İsviçre'yle sıra dışı bir ilişkisi var. Pek çok hizmeti İsviçre üzerinden alıyorsunuz. Bu ilişkinin tarihsel geçmişini, sonuç ve faydalarını kısaca nasıl özetlersiniz?**

Tarihsel olarak Lihtenştayn, Kutsal Roma İmparatorluğu'nun parçası olsa da Avusturya ile daha yakın bir ilişkiye sahipti. Birinci Dünya Savaşı sonrasında Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nun çözülmesinin ardından, Lihtenştayn ve İsviçre

1923'teki gümrük anlaşmasıyla birlikte iki taraflı özel anlaşmalar uygulamaya başladılar. Birinin cumhuriyet, diğerinin monarşi olması, farklı hukuki sistemler, Avrupa Ekonomik Alanı üyeliği gibi bariz farklılıklara rağmen bazıları Lihtenştayn'ı İsviçre'nin 27'nci kantonu olarak bile görüyor. Ama en önemlisi, Avrupa'nın tam ortasındaki bir istikrar abidesi olarak İsviçre, bizim için barışçıl ve ilham verici bir komşu oldu. Muhtemelen İsviçre'nin kararlılığı, Nazi Almanyası'nı 1930'ların sonlarında Lihtenştayn'ı işgal etmekten alıkoymuştu. Ayrıca doğrudan demokrasi konusunda oluşturduğu kimlik de birçok alanda model oldu.

## **Aile şirketi olarak şu anda hangi sektörlerde faaliyet gösteriyorsunuz?**

Şu anda aile işleri Foundation Prince Liechtenstein şemsiyesi altında ve mali hizmetler, tarım, ormancılık, enerji ve emlak sektörlerinde faaliyet gösteriyor.

## **Dünya genelinde aile bankaları azalırken LGT gücünü koruyor. Aile şirketi olarak LGT'yi nasıl güçlü tutuyorsunuz?**

Mali sektörde doğal olarak şirket birleşmeleri yaşanıyor. Bir sürü oyuncu, herkese yönelik her şey olabilmek istiyor. LGT'de durum böyle değil. Esas değerlerin, güçlü yanların ve ayırt edici özelliklerin farkına varmak, karar alma konusunda temel ilkedir. LGT, çıkar çatışmalarını önlemenin sağladığı ek faydalarla özel bankacılık ve varlık yönetimine odaklanmaya karar verdi. Bir başka ayırt edici özelliği sahiplik yapısında. Bu çok net ve basit. Tek bir sahibi var, Foundation Prince Liechtenstein. Bu ne anlama geliyor? İş, uzun vadeli bir bakış açısıyla yürütülüyor. Ailemiz 1930'da yerel ekonomiyi destelemek için bankayı satın aldı. Sonraları

dönemin Veliht Prens Hans Adam ve babam Prens Philipp liderliğinde gerçekleştirilen kâr artışlarında banka aile için esas varlık oldu. Ailemiz yönetiminde tek bir yılı zararla kapatmadı. Bugün LGT tamamen bir aile tarafından yönetilen dünyadaki en büyük özel bankacılık ve varlık yönetimi grubu. Aile tarafından yönetiliyor ve en büyük müşterisi yine ailemiz. Bu da müşteriler ve yöneticiler arasında sıra dışı ve güçlü bir çıkar uyumu sunuyor. Bu, müşteri tabanına çekici geldiğini düşündüğümüz çok farklı bir pozisyon.

## **Lihtenştayn ailesi 300 yıldan uzun bir süredir ülkeyi aile şirketi olarak yönetiyor. Bazı siyasi ve anayasaya dair tartışmalara rağmen 36 bin vatandaş ya da şirket çalışanı veya paydaş,**

”  
Bizi çoğu aile şirketinden ayıran özeliğimiz, sadece bir neslin değil, nesiller boyunca ailemizin sahip olduğu uzun vadeli planlamadır.

## **yönetimden çok memnun. Aile bu mutluluk ve tatmini nasıl sağlıyor?**

2019 yılı, Lihtenştayn Prensiği'nin 300'üncü yıldönümü olacak. İlginç bir şekilde Prens II. Franz Josef tahtını Vaduz, Lihtenştayn'a taşıyan ilk aile lideriydi. Yine de ailemiz, ülkenin refahına her zaman çok büyük bir önem verdi. Her vatandaşın bir hissesi ve yönetimde söz hakkı olduğundan, Lihtenştayn halkını tanımlamak için paydaş, çok doğru bir tabir. Anayasa seviyesinde bir referandum gerçekleştirmek için 1500 imzalı dilekçe yeterli oluyor. Ve buna yönetimdeki prensi değiştirmek ve monarşiyi lağvetmek dahil. Bundan ne öğrenebiliriz? Belki de meşruluk konseptini. İnsanlar bunu hak etmek zorunda ve korumak için mücadele etmeli. Bu da iş için hayati bir öneme sahip.

## **Bir hanedanı, aile şirketi olarak görmek çok çarpıcı bir düşünce. Herhangi bir aile şirketi ile benzerlikleri ve farklılıkları nasıl tanımlarsınız?**

Tarihsel olarak çoğunlukla konuşulan konu bu oluyordu ama bugünlerde ailemizin en ayırt edici özelliği, monarşi maliyetlerinin tamamen aile tarafından karşılanması. Bu, ailenin mülklerini ve işlerini düzgünce idare etmeden, ailemizin her zaman idarede kalacağı düşüncesinin tehlikede olduğu anlamına geliyor. Prens II. Hans Adam'ın sıklıkla tekrarladığı gibi, sabahları bir iş adamı olmak zorunda ki öğleden sonra prens olmanın maliyetini karşılayabilsin. Benzer şekilde çoğu aile şirketinde her aile üyesinin kendi ekmeğini kazanması beklenir. Bizi çoğu aile şirketinden ayıran özelliğimiz, sadece bir neslin değil, nesiller boyunca ailemizin sahip olduğu uzun vadeli planlamadır.

## **Farklı sektörlerden şirketleri nasıl "aile içinde" tutuyorsunuz? İnsan kaynağı ve bilgi talebini nasıl karşılıyorsunuz?**

Herhangi bir aile şirketine doğrudan dahil olmadığım için, işlerin mevcut yönetim biçimlerine dair çok bilgiye sahip değilim. Ama çoğu şirket gibi, profesyonelce liyakate dayalı temellerle yönetiliyorlar ve yetenek çekmeyi beceriyorlar. Ailemizin bu konuda ülkede tek olmaktan çok uzak olduğunun altını çizmem gerekiyor. Lihtenştayn oldukça sanayileşmiş bir ülke ve her gün gerekli iş gücünün yarısından fazlası komşu ülkelerden geliyor.

## **Aileniz, aile anayasasını 13'üncü yüzyılda oluşturdu ve "aile şirketlerini güçlü tutmak,**

## **aileyi güçlü tutmaktır" diyorsunuz ve bunu aile anayasasıyla sağlıyorsunuz. Lihtenştayn aile anayasasının öne çıkan maddeleri nelerdir?**

Ortaçağ'dan bu yana ailemiz, üyelikleri idare etmek, oylama hakkı, aile içinde veraset konularında özel bir yasaya sahip olmuştur. Örneğin 1504 sözleşmesi tükenen aile kollarına ait malların hayattaki aile üyelerine verilmesini vurgular. 1606'dan bir başka sözleşme, irsi unvanların ilk doğan erkeğe aktarılmasını belirtir. Bu ailemizin ve işlerin sürekliliğini sağladı. 1993'te Prens II. Hans Adam, eski maddeleri yenileyip, daha yenilerini dahil ederek yeni bir aile anayasası hazırladı. En önemlisi, ailenin ülke prensini hem aile lideri hem de ülke lideri olarak değiştirebileceğine dair yeni bir prosedürdü. Bu ailenin kendisini sağlıklı biçimde yönetmesi için çok önemli bir noktaydı. Anayasa, herkesin görmesi için ülkenin resmi gazetesinde yayınlanmıştı.

## **Ailenizin çok büyük bir sanat koleksiyonuna sahip olduğu biliniyor. Bu koleksiyona dair bilgi verebilir misiniz?**

Bu sadece eserlerin kendileriyle değil, neyi temsil ettikleriyle de ilgili. Prenslük koleksiyonu, aile tarihimizle iç içe yüzyıllardır devam eden bir geleneğin sesi. Eski ustaların resimlerinden, Rönesans mobilyalarına, Biedermeier dönemi eserlerine kadar binlerce sanat eserinden oluşuyor. Bir kısmı Viyana'daki aile saraylarında sergileniyor. Koleksiyon ailenin şanslı ve daha az şanslı zamanlarını yansıtıyor. Demin bahsettiğim gibi İkinci Dünya Savaşı sonrası nakit sorunuyla karşılaşınca aralarında Leonardo Da Vinci'nin bir resminin de bulunduğu bazı çok önemli eserleri ailemiz satmak zorunda kaldı. Ama Prens II. Hans Adam'ın kendi döneminde koleksiyona 700'ün üzerinde eser kattığı için de çok mutluyuz. Bu başarılı şirketler yönetmeden mümkün olamazdı.

## **Sıklıkla Türkiye'yi ziyaret ediyorsunuz. Türkiye'deki aile şirketi geleneği ve kültürüne dair gözlemlerinizi nelerdir? Sizce şirketler ne derecede inovasyona açık?**

İstanbul'da kendi aile şirketini yöneten eşimden başlayarak, bu kadar çok kadının doğrudan aile şirketlerine yatırım yaptığını görmeyi ilgi çekici buluyorum. Diğer birçok ülkenin yasalarla zorlayarak yapmaya çalıştığını, Türkiye kendiliğinden gayet de başarılı bir şekilde yaptı. Ayrıca bu ülkede girişimcilik kültürünün bu kadar yaygın olmasından çok etkilendim. Diğer taraftan böylesi bir ortamda, ölçeğini artırabilen çok fazla girişimcilik şirketi de göremedim.

