

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 11 | Juni 2009

SCHWERPUNKT EUROPA

Kompetenzen in der EU
Brüssel stellt Weichen

BANKEN KNOW-HOW

Erfolg und Scheitern von Führungskräften

INTERVIEW

EU-Botschafter Michael Reiterer



© Ulrich Kammerlits / Fotohäute



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

3	BANKEN SPLITTER News
8	BANKEN VERBAND LIFE is live - Klimastiftung gegründet
11	BANKEN BACKGROUND Umsetzung der EU-Zahlungsdienstrichtlinie: Spagat zwischen dem EWR und der Schweiz
14	BANKEN INTERNATIONAL Europa stellt die Weichen für die kommenden Jahre
16	Wir müssen mit Umsicht vorgehen <i>Interview</i> mit Dr. Inge Gräßle, MEP
20	Liechtenstein hält Versprechen ein <i>Interview</i> mit EU-Botschafter Michael Reiterer
23	Kompetenzen in Europa – eine Gratwanderung
25	BANKEN KNOW-HOW Erfolg und Scheitern von Führungskräften <i>Interview</i> mit Beat Johner



Michael Lauber

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Derzeit befinden sich die globalen Finanzplätze in einem sehr herausfordernden Umfeld. Es ist kaum möglich, auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurück zu greifen, so gross sind die Umwälzungen. Der Handlungsspielraum ist eingeengt und der Druck auf Finanzzentren schnell und hoch angestiegen. Trotz dieser turbulenten Zeiten ist es den liechtensteinischen Banken gelungen, ihre Stabilität zu wahren. Der diesem Magazin beigelegte Jahresbericht zeigt die Entwicklungen im Jahr 2008 auf. Für die Banken gilt es nun, weiter nach vorn zu schauen und auf Innovationen zu setzen. Die neu gegründete Klimastiftung trägt dem Rechnung (S. 8). Die europäische Integration gewinnt weiter an Bedeutung, ein Grund mehr für uns, einmal genauer nachzufragen, was sich innerhalb der EU bewegt (S. 16 – 24). Wie sich schlussendlich Führungskräfte auf die neuen Gegebenheiten einstellen können, erläutert Beat Johner im Interview (S. 25).

Wir wünschen eine spannende Lektüre und einen schönen Sommer.

Michael Lauber, Geschäftsführer

News

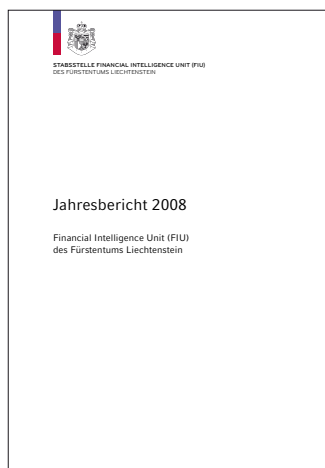


USA: Amtshilfegesetz vom Landtag genehmigt

Am 25. Juni 2009 genehmigte der liechtensteinische Landtag einstimmig das US-Steueramtshilfegesetz, das die rechtliche Grundlage für das mit den USA am 8. Dezember 2008 unterzeichnete Steuerinformationsabkommen (TIEA) darstellt.

Gegenstand des TIEA mit den USA, welches auf dem OECD-Standard basiert, ist die gegenseitige Unterstützung durch den Austausch von Informationen, die für die Anwendung und Vollstreckung der jeweiligen innerstaatlichen Steuervorschriften des ersuchenden Staates bedeutsam sind. Der Informationsaustausch erfolgt auf dem Weg der Amtshilfe, das heisst durch die Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Steuerbehörden. Der Informationsaustausch erfolgt nicht automatisch, sondern auf Anfrage. Das Amtshilfegesetz ist ein wichtiger Schritt für den Finanzplatz Liechtenstein. Es umfasst eindeutige und zugleich strikte Regelungen zur Gewährung von Amtshilfe. Das Gesetz bietet ein klares Gerüst, an dem sich Finanzintermediäre, aber auch Kunden selbst künftig verlässlich orientieren können. Der im Rahmen des Amtshilfegesetzes vorgesehene Informationsaustausch erfolgt ausschliesslich im Rah-

men einer präzisierten Anfrage, d.h., die Identität des betroffenen Steuerpflichtigen und detaillierte Angaben über den zugrunde liegenden Sachverhalt müssen vorliegen, damit dem Ersuch um Einblick in die entsprechenden Dokumente stattgegeben werden kann. Mit diesem Gesetz werden sensible Steuerdaten auch in Zukunft nicht ohne eine zielgerichtete und individuelle Anfrage ins Ausland herausgegeben, heisst es seitens der liechtensteinischen Wirtschaftsverbände. Falls zur Beschaffung der verlangten Informationen Zwangsmassnahmen notwendig sein sollten, hat darüber ein unabhängiger Richter zu entscheiden. Somit besteht Rechtssicherheit im Schutz der Privatsphäre für Bankkunden. Das Inkrafttreten des TIEA und des Steueramtshilfegesetzes ist auf den 1. Januar 2010 mit Wirkung ab dem Steuerjahr 2009 vorgesehen.



Null-Toleranz gegenüber Finanzkriminalität

Der jüngste Jahresbericht der liechtensteinischen Financial Intelligence Unit (FIU) belegt das Funktionieren des Meldesystems bei Verdachtsfällen und die Null-Toleranz-Politik Liechtensteins gegenüber Finanzkriminalität. 1'359 Verdachtsmeldungen über mögliche illegale Aktivitäten im Finanzbereich sind seit ihrer Errichtung im Jahr 2002 bei der

Fortsetzung von Seite 3

FIU, der staatlichen Meldestelle zur Bekämpfung der Geldwäscherei, der organisierten Kriminalität und der Finanzierung des Terrorismus, eingegangen. Das sind im jährlichen Durchschnitt rund 200 Meldungen. 2008 waren es 189 Meldungen, von denen 161 zur Weiterbearbeitung an die Staatsanwaltschaft geleitet worden sind. Liechtenstein verfolgt damit eine aktive Missbrauchsbekämpfung, um dem Anspruch der „Null-Toleranz“ auf dem Finanzplatz gerecht zu werden. Von den 189 Verdachtsmitteilungen, die 2008 bei der FIU eingegangen sind, stammen 119 von Banken und 61 von Treuhändern. Über 60 Prozent der Verdachtsmitteilungen wurden aufgrund von internen Erhebungen der Finanzintermediäre gemeldet. In 47 Fällen brachten ausländische Rechtshilfeersuchen und in 25 Fällen ein Inlandverfahren die FIU auf die Spur von möglichen Unregelmässigkeiten.

Ausbau der internationalen Zusammenarbeit

Im Rahmen der Egmont Group, der weltweiten Vereinigung der Financial Intelligence Units, ist die FIU Liechtenstein verschiedene Kooperationen eingegangen, so etwa mit Belgien, Monaco, Kroatien, Polen, Georgien, der Schweiz, Russland, Rumänien, Chile, San Marino, Frankreich, der Ukraine und Kanada. Weitere Kooperationen sind in Vorbereitung.

FMA: Finanzplatz Liechtenstein stabil

Während infolge der Finanzkrise in vielen Ländern zahlreiche ehemals renommierte Finanzinstitute innert kürzester Zeit in finanzielle Schieflagen gerieten und das Finanzsystem als solches weltweit ins Wanken kam, zeigte sich eines: Der Finanzplatz Liechtenstein ist stabil. Die liechtensteinischen

Finanzinstitute zeichnen sich weiterhin durch eine solide Kernkapitalquote und Liquidität aus. Die liechtensteinischen Finanzintermediäre konnten sich den negativen Entwicklungen der internationalen Finanzmärkte nicht entziehen. Die verwalteten Vermögen der Banken beliefen sich Ende 2008 auf CHF 156,65 Mrd., was einem Rückgang von 22 Prozent entspricht und vor allem auf die Verluste an den internationalen

„Liechtenstein verfolgt eine aktive Missbrauchsbekämpfung.“

Finanzmärkten zurückzuführen ist. Das von den inländischen Investmentunternehmen verwaltete Nettovermögen nahm um 13 Prozent auf CHF 26,43 Mrd. ab. Der Bereich der Vermögensverwaltungsgesellschaften ist durch Konsolidierungstendenzen gekennzeichnet. Bei den Versicherungsunternehmen beliefen sich die Prämieinnahmen auf CHF 5,99 Mrd., was einer Abnahme von rund 13 Prozent gegenüber 2007 entspricht. Die Bilanzsumme ist gegenüber 2007 um rund 8 Prozent auf CHF 21,6 Mrd. zurückgegangen.

Europäischer Geldwäschereibekämpfungs-Report

Der Europäische Bankenverband hat im April den europäischen Geldwäschereibekämpfungs-Report veröffentlicht. In diesem alle drei bis vier Jahre erscheinenden Bericht wird eine Übersicht über die bestehenden Normen und Institutionen zur Bekämpfung der

Geldwäscherei der meisten Mitgliedsländer geboten. Ein Fokus lag im aktuellen Bericht auf der Umsetzung der 3. EU-Geldwäscherei-Richtlinie. Die Bemühungen von Liechtenstein sind im Bericht ausführlich aufgelistet. Die Bekämpfung von Geldwäscherei hat für den Finanzplatz Liechtenstein höchste Priorität. Der Bericht kann auf der Webseite des LBV heruntergeladen werden.



EXPO 2010: Liechtenstein in Shanghai

Liechtenstein wird an der EXPO 2010 in Shanghai, die unter dem Motto „Better City, Better Life“ steht, mit einem eigenen Länder-Pavillon vertreten sein. Die Weltausstellung in Shanghai findet vom 1. Mai bis zum 31. Oktober 2010 statt. Die Organisatoren erwarten 70 Millionen Besucher, womit sich für Liechtenstein nach Einschätzung der Regierung die einmalige Gelegenheit bietet, sich vor einem Millionen-Publikum zu präsentieren.

Die Teilnahme an der EXPO in Shanghai ist nach Hannover 2000 und Brüssel 1958 die dritte Teilnahme Liechtensteins an einer Weltausstellung. Das Liechtenstein-Konzept für die EXPO 2010 sieht einen Länder-Pavillon in China sowie die Errichtung eines zweiten Pavillons im Zentrum von Vaduz vor, damit die liechtensteinische Bevölkerung die Gelegenheit erhält, einen filmischen Rundgang durch die Weltausstellung in Shanghai zu erleben.

„Liechtenstein soll als weltoffener und souveräner Kleinstaat in Europa vorgestellt werden.“

Dialog und Respekt

Der Auftritt Liechtensteins an der EXPO in Shanghai steht unter dem Leitmotiv „Dialog und Respekt“. Liechtenstein möchte nach dem vorliegenden Konzept das Shanghai-Thema „Better City, Better Life“ in verschiedene Unterthemen aufteilen, wie etwa die Vermischung unterschiedlicher Kulturen, wirtschaftlicher Wohlstand, Innovation von Wissenschaft und Technologie, Interaktion zwischen Stadt und Land. Liechtenstein soll als weltoffener, gut funktionierender, international vernetzter und souveräner Kleinstaat in Europa vorgestellt werden. Ebenso möchte sich Liechtenstein als erfolgreicher und sicherer Finanzplatz präsentieren, der in aktiver Verbindung mit dem hoch

Fortsetzung von Seite 5

entwickelten und diversifizierten Industriestandort steht. Nicht zu kurz kommen soll Liechtenstein als gastfreundliches Feriendland.



Bankenverband Jahresbericht 2008

Dieser Ausgabe liegt der Jahresbericht 2008 des Liechtensteinischen Bankenverbandes bei. Das Jahr 2008 war geprägt von der Steuerdiskussion und der weltweiten Finanzkrise. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage der Kooperation in Steuerangelegenheiten einerseits und die Stabilität der liechtensteinischen Banken

sowie die Einlagensicherung andererseits. Aufgrund der Vertrauenskrise an den Finanzmärkten erwies sich das Geschäftsumfeld für die liechtensteinischen Banken insgesamt als anspruchsvoll, wobei die liechtensteinischen Banken dank ihres Geschäftsmodells nur indirekt von den Folgen der Krise an den Finanzmärkten betroffen waren. Die liechtensteinischen Banken haben sich seit jeher auf das traditionelle Geschäft des Private Banking und des Wealth Managements spezialisiert und betreiben kein Investment Banking. Sie konnten dadurch in der gegenwärtigen Krise die Risiken so tief wie möglich halten und sind mittel- und langfristig stabil aufgestellt. Sie gehören zu den am besten kapitalisierten Banken in Europa. Beachtenswert ist auch die Tatsache, dass keine der liechtensteinischen Banken aufgrund der Krise staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen musste. Wenngleich die liechtensteinischen Banken sich in einem schwierigen Marktum-

feld insgesamt gut behaupten konnten, entwickelte sich das Geschäft langsamer als in den Vorjahren. Die Finanzkrise belastete aufgrund rückgängiger Erträge das Finanzergebnis im Vergleich zum Vorjahr spürbar. Den Banken gelang es mehrheitlich, trotz schwierigem Umfeld und steigenden Kosten ein ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen. Die von ihnen gesamthaft verwalteten Vermögen gingen um 29,5 Prozent auf CHF 121 Mrd. zurück. (Zieht man die Tätigkeit der Banken im Ausland hinzu, beliefen sich die verwalteten Vermögen Ende 2008 auf insgesamt CHF 157 Mrd.) Dieser Rückgang ist grösstenteils marktbedingt durch den Wertverlust der Kundenvermögen begründet. Als Vergleich verlöre der Schweizer Börsenindex SMI in der gleichen Zeitspanne rund 35 Prozent. Der Gewinn entwickelte sich für alle Banken in Liechtenstein entsprechend langsamer und betrug im Jahr 2008 CHF 464 Mio.



Faltblatt „Der Bankenplatz Liechtenstein“

Der LBV hat eine neue Publikation zum Bankenplatz Liechtenstein herausgegeben. Das handliche Faltblatt im Westentaschenformat liefert viele interessante Fakten und aktuelle Daten zum Finanz- und Bankenplatz Liechtenstein. Es richtet sich an ein breites Publikum im In- und Ausland und ist in Deutsch, Englisch und Französisch verfügbar. Das Faltblatt kann bei der Geschäftsstelle des LBV kostenlos bezogen werden.



Stephan Häberle

Stephan Häberle neuer CEO Centrum Bank

Seit Mai 2009 ist der diplomierte Betriebsökonom Stephan Häberle neuer CEO der Centrum Bank AG in Vaduz und nimmt damit auch Einsitz in den Vorstand des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Häberle war 18 Jahre in leitenden Positionen im In- und Ausland für die Bank

Leu AG tätig und ging später als Regional Market Manager zur UBS. 2006 wechselte er zur LGT nach Liechtenstein als Leiter Private Banking und wurde Mitglied der Geschäftsleitung LGT Bank (Schweiz) AG.

Alpe Adria Privatbank AG gibt Geschäftstätigkeit in Liechtenstein freiwillig auf

Die Alpe Adria Privatbank AG hat an ihrer Generalversammlung vom 28. April 2009 aus strategischen Gründen beschlossen, ihre Geschäftstätigkeit in Liechtenstein aufzugeben und in freiwillige Liquidation zu treten. Die Banktätigkeit wird vom eingesetzten Liquidator bis zum Abschluss der Liquidation geordnet weitergeführt. Dieser ist für einen reibungslosen Verlauf des Verfahrens verantwortlich. Gemäss Pressemitteilung der Hypo Group Alpe Adria wird für die Mitarbeiter der Alpe Adria Privatbank AG eine sozialverträgliche Lösung angestrebt. Der gesamte Prozess wird von der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein eng begleitet. Für die Kunden der Alpe Adria Privatbank AG wird es einen geregelten

Ablauf in der Abwicklung der Geschäfte geben. Für Fragen steht der Liquidator zur Verfügung. Ernst & Young, Stefan Fuchs, T. +423 235 01 72, stefan.fuchs@alpe-adria-privatbank.li.

Freiwillige Liquidation

Eine freiwillige Liquidation wird von der betroffenen Gesellschaft aus freien Stücken beschlossen. Dabei setzt diese einen Liquidator ein, der auf Basis des Personen- und Gesellschaftsrechts die Liquidation durchführt. Die Banktätigkeit wird vom eingesetzten Liquidator geordnet weitergeführt. Bei einer freiwilligen Liquidation liegen demnach keine Gründe, insbesondere keine Überschuldung und keine Illiquidität, vor, welche die zwangsweise behördenseitige Anordnung einer Liquidation erfordern würden. Die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein ist auch bei laufender Liquidation befugt, die allenfalls notwendigen Massnahmen zu treffen. Überdies hat eine externe Revisionsstelle den Liquidationsprozess zu begleiten.

LIFE is live

Regierung, Finanzverbände und Hochschule haben die LIFE Klimastiftung Liechtenstein gegründet

Der Klimawandel ist eine Tatsache und stellt eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts dar. Klimaschutz geht uns alle an – jeder Beitrag zählt. Es gilt jetzt zu handeln. Aus diesen Gründen haben die Regierung, der Bankenverband, der Anlagefondsverband, die Treuhändervereinigung und die Hochschule Liechtenstein zu Beginn dieses Jahres die LIFE Klimastiftung Liechtenstein gegründet. Ende Mai hat sich die LIFE Klimastiftung Liechtenstein der Öffentlichkeit vorgestellt.

von Simon Tribelhorn und Christoph Weder (LBV), Sven Braden (Amt für Umweltschutz) und Wilfried Amann (Hochschule Liechtenstein)



Mit der Stiftung als Rechtsform erhält die Initiative klare Konturen und ein Gesicht, um nach aussen auftreten zu können. Gleichzeitig kann mit der Wahl der Stiftung das teilweise verzerrt dargestellte Image der liechtensteinischen Stiftung korrigiert und damit verdeutlicht werden, dass sich die liechtensteinische Stiftung gerade auch für gemeinnützige Zwecke sehr gut eignet.

LIFE Klimastiftung Liechtenstein - ein Name mit Programm

Ebenso nicht zufällig fiel der Entscheid für den Namen der Stiftung auf „LIFE Klimastiftung Liechtenstein“. Der Name soll verdeutlichen, dass die Stiftung aus der LIFE-Initiative gewachsen ist; die Stiftung also nicht aufgrund einer Ad-hoc-Entscheidung als quasi weitere Modeerscheinung gegründet wurde, sondern vielmehr eine Vor- und Entwicklungsgeschichte hat. Aus dem

LIFE steht für „Liechtensteinische Initiative des Finanzplatzes im Emissionshandel“. Die ursprüngliche Initiative wurde 2009 in die Form einer gemeinnützigen Stiftung nach liechtensteinischem Recht über-

Zusatz „Liechtenstein“ geht weiter hervor, dass die Stiftung eine breite Trägerschaft besitzt. Träger der Stiftung sind die liechtensteinische Regierung, der Liechtensteinische Bankenverband, die Liechtensteinische Treuhändervereinigung, der Liechtensteinische Anlagefondsverband sowie die Hochschule Liechtenstein. Sämtliche Träger sind mit einem oder mehreren Vertretern im Stiftungsrat vertreten. Die Stiftung stellt damit eine echte Private Public Partnership dar. Schliesslich sollte sich das primäre Ziel der Stiftung, nämlich der Klimaschutz, bereits im Namen wiederfinden.

Diese Überlegungen finden ihre Fortsetzung im Logo der Stiftung. Dabei handelt es sich um eine kombinierte Wort-Bild-Marke. Über dem Namensschriftzug steht ein grüner Globus, wiederum als Symbol dafür, dass wir unserer Umwelt Sorge zu tragen haben. Der Globus ist fest mit dem Boden verankert als Zeichen dafür, dass sämtliche Aktivitäten der Stiftung die Basis, das heisst, sämtliche Stakeholder von der Bevölkerung bis hin zu den Wirtschaftakteuren, mit einbeziehen und „Hand und Fuss“ haben sollen. Mit all dem bringt die Stiftung zum Ausdruck, dass gemeinsam gegen den Klimawandel vorgegangen werden muss und der Beitrag aller dazu nötig ist. Darauf hatte nicht zuletzt auch UN-Generalsekretär Ban Ki-moon am diesjährigen Weltumwelttag aufmerksam gemacht. Gleichzeitig stellt die Stiftung den Anspruch an sich selbst, hier mit gutem Beispiel voranzugehen.



Stiftung versteht sich als Impulsgeber, Vermittler und „Türöffner“

Konkret hat sich die LIFE Klimastiftung Liechtenstein zum Ziel gesetzt, als Impulsgeber die marktwirtschaftlichen Instrumente im Bereich des Klimaschutzes zu fördern und konstruktiv mitzugestalten. Die Stiftung will für eine nachhaltige und glaubwürdige Förderung des Klimaschutzes und des Emissionshandels stehen und die Finanzintermediäre sowie die Allgemeinheit sinnvoll in diesen Prozess einbeziehen. Letztlich soll so auch dazu beigetragen werden, dass die im Kyoto-Protokoll gesetzten globalen Klimaschutzziele erreicht werden und unsere Umwelt bewahrt werden kann. Das Motto der Stiftung lautet denn auch „for a better life“. Langfristig ist es das Ziel der Stiftung, in der Bevölkerung und bei den Wirtschaftsteilnehmern fest verankert zu sein. Erreichen will die Stiftung diese Ziele in erster Linie mit einer konsequenten Bewusstseinsbildung, gezielten Sensibilisierungsmassnahmen und einem bedarfsgerechten Wissenstransfer. Die Stiftung fungiert hierbei gewissermassen als eine Art zentrale Anlaufstelle und bringt interessierte Investoren, Anleger, Projektentwickler und Organisationen aus dem In- und Ausland zusammen. Zu diesem Zweck organisiert die LIFE Klimastiftung Liechtenstein regelmässige Events. Im Zentrum steht dabei eine öffentliche Veranstaltungsreihe, welche dem Thema Finanzen, Klima und Energie gewidmet ist. Im Rahmen dieser Veranstaltungsreihe werden neben liechtensteinischen Finanzexperten

auch internationale Experten aus der Finanz- und Umweltbranche eingeladen, um mögliche Wege in einer von nachhaltigen Werten geprägten Finanzwelt aufzuzeigen. Die erste Veranstaltung aus dieser Reihe fand am 9. Juni 2009 an der Hochschule Liechtenstein statt.

„Die LIFE Klimastiftung setzt auf Bewusstseinsbildung und Wissenstransfer und holt die Stakeholder an einen Tisch.“

Auf diesem Wege sollen innovative Geschäftschancen in diesem sich rasant entwickelnden Markt aufgezeigt, gemeinsam entwickelt und Impulse zu deren Umsetzung gegeben werden. Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein dient als Wissenspool für alle Fragen rund um den marktbasieren Klimaschutz und den Emissionshandel. Das durch die Stiftung generierte Wissen wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, wobei neben dem Finanz-, Werk- und Wissensplatz Liechtenstein auch die internationale Gemeinschaft von den Stiftungsaktivitäten profitieren können.

Fortsetzung von Seite 9

LIFE is live - Öffentlichkeitsauftritt war ein wichtiger Meilenstein

Am 26. Mai 2009 hat sich die LIFE Klimastiftung Liechtenstein erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Damit hat die Initiative bzw. die Stiftung einen weiteren wichtigen Meilenstein erfolgreich umgesetzt. Die grosse Herausforderung für die folgende Arbeit der Stiftung wird es nun sein, die Ziele der Stiftung möglichst schnell in die Tat umzusetzen. Nebst der angesprochenen Veranstaltungsreihe laufen derzeit diverse Hochschulstudien. Um den Einbezug der Finanzplatzteilnehmer sicherzustellen, sind weiter verschiedene Workshops geplant. Schliesslich haben Vertreter der Stiftung an der Carbon Expo in Barcelona vom 27. – 29. Mai 2009 teilgenommen, der weltweit grössten Messe für den Handel mit CO₂-Rechten.

Trotz Wirtschaftskrise steht langfristiges Wachstum des CO₂-Marktes ausser Zweifel

Einmal mehr konnte die diesjährige Messe einen Besucherrekord aufstellen. 276 Aussteller aus 83 Staaten, darunter namhafte international tätige Unternehmen aus der Industrie- und Finanzbranche, trafen während der drei Tage dauernden Messe mit insgesamt mehr als 3'000 interessierten Besuchern zusammen. Das grosse internationale Interesse an der Carbon Expo ist angesichts des steten Wachstums des globalen CO₂-Marktes auch in Zeiten der Wirtschaftskrise nicht verwunderlich. Die Weltbank nutzte

die Messe, um ihren mittlerweile vierten Bericht zur CO₂-Marktlage „State and Trends of the Carbon Market“ zu präsentieren. Danach stieg der globale Emissionshandelsmarkt von USD 30 Mrd. im Jahr 2006 auf USD 64 Mrd. im Jahr 2007 und konnte

„Die grosse Herausforderung für die folgende Arbeit der Stiftung wird es nun sein, die Ziele der Stiftung schnell in die Tat umzusetzen.“

sich innerhalb des Jahres 2008 nochmals fast verdoppeln auf USD 126 Mrd. US-Dollar – dies trotz Preiszerfall und Wirtschaftskrise. Und dass dieser Markt langfristig weiter wachsen wird, darüber war sich die überwiegende Mehrheit der Messebesucher und Aussteller einig, auch wenn derzeit noch immer grosse Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Ausgestaltung und Entwicklung eines globalen Emissionshandelsmarktes herrscht.

Umsetzung der EU-Zahlungsdienstrichtlinie:

Spagat zwischen dem EWR und der Schweiz

Im Gegensatz zur Schweiz wird das EWR-Mitglied Liechtenstein die EU-Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (Payment Services Directive, PSD) vollumfänglich per 1. November 2009 umsetzen. Dies hat zur Folge, dass nebst dem traditionell gemeinsamen „Zahlungsverkehrsraum“ mit der Schweiz auch ein eigener für Liechtenstein entsteht. Gleichzeitig bekommt der Verbraucher mehr Rechte.

von Christoph Weder, Legal Counsel, LBV



Christoph Weder

Umfassender Rahmen für den europäischen Zahlungsverkehr

Die Payment Services Directive (PSD) definiert das zukünftige europäische Zahlungsverkehrsrecht und bildet die rechtliche Grundlage für die Schaffung eines EU-weiten Binnenmarktes für den Zahlungsverkehr. Die Richtlinie sieht die Einführung umfangreicher Rege-

lungen vor, die für alle Zahlungsdienstleistungen in der Europäischen Union gelten werden. Sie muss bis zum 1. November 2009 in das nationale Recht der Mitgliedstaaten der Europäischen Union umgesetzt werden. Die Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums – darunter auch Liechtenstein – werden diesen Rechtsakt ebenfalls in ihr nationales Recht übernehmen und damit als Mitgliedstaaten im Sinne der Richtlinie gelten.

Die Ziele der Richtlinie sind die Förderung eines einheitlichen Binnenmarktes für den Zahlungsverkehr, die Beseitigung rechtlicher

und technischer Hindernisse sowie einheitliche Rechtsvorschriften für den Zahlungsverkehr. In den Worten der EU-Kommission bedeutet dies, „dass grenzüberschreitende Zahlungen so einfach, effizient und sicher werden wie „nationale“ Zahlungen innerhalb eines EWR-Mitgliedstaats. Ausserdem soll der Wettbewerb verbessert werden.“

Die PSD bildet auch die rechtliche Grundlage für die Schaffung und Vollendung eines einheitlichen Euro-Zahlungsraums (SEPA). Im Gegensatz zu SEPA umfasst der Geltungsbereich der PSD jedoch nicht nur Zahlungen in Euro, sondern in allen Währungen im EU/EWR-Raum.

Währungsvertrag zwischen Schweiz und Liechtenstein

Im Jahre 1924 wurde zwischen der Schweiz und Liechtenstein der Zollvertrag abgeschlossen, der zu einer engen Verflechtung der beiden Länder in Zollfragen führte. Unter anderem hatte dies zur Folge, dass zwischen der Schweiz und Liechtenstein keine Grenzkontrollen stattfinden, sondern diese an der Grenze zu Österreich durch schweizerische Grenzwachorgane durchgeführt werden. Bereits seit 1924 hat Liechtenstein auch den Schweizer Franken als Währung benutzt.

Fortsetzung von Seite 11

Das Fürstentum Liechtenstein hat dann 1980 einen Währungsvertrag mit der Schweiz über die Benutzung des Schweizer Franken als offizielle Währung abgeschlossen. Der Währungsvertrag hievte somit im Nachhinein die gelebte Praxis einer gemeinsamen Währung und eines gemeinsamen Zahlungsverkehrsraumes auf rechtliche Standbeine. Ferner wurde mit dem Währungsvertrag auch die Rolle der Schweizerischen Nationalbank (SNB) im Verhältnis zu Liechtenstein definiert.

„Die Rechte der Konsumenten werden gestärkt und verlängerte Fristen für Reklamationen eingeführt.“

Auswirkungen auf den innerliechtensteinischen Zahlungsverkehr

Liechtenstein besitzt selbst keine Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Gestützt auf den Währungsvertrag geniessen Liechtensteiner Banken bezüglich des Zugangs zum Interbank-Zahlungssystem SIC für

Schweizer Franken die gleiche Rechtstellung wie Banken mit Sitz in der Schweiz. Die PSD hat zur Konsequenz, dass der innerliechtensteinische Zahlungsverkehr nach anderen Regeln abgewickelt wird, als dies heute im bestehenden grenzüberschreitenden „Inlandszahlungsverkehr“ mit der Schweiz der Fall ist. Die Richtlinie schafft ab November 2009 für den Inlandszahlungsverkehr in Liechtenstein eine neue Rechtsgrundlage, welche sich von den traditionell bestehenden Normen für den Zahlungsverkehr von und nach der Schweiz unterscheidet. Der Zahlungsverkehr zwischen diesen beiden Ländern kann in der Folge für gewisse Bereiche nicht mehr als gemeinsamer „Inlandszahlungsverkehr“ betrachtet werden. Dies ist für Liechtenstein insofern eine Herausforderung, da technisch der ganze Schweizer-Franken-Zahlungsverkehr über die Schweiz abgewickelt wird, rechtlich jedoch europäische Normen gelten, welche von den bestehenden schweizerischen Vorschriften abweichen können. Die Umsetzung der PSD hat auch Auswirkungen auf das vertragliche Verhältnis zwischen den Liechtensteinischen Banken und den Zahlungsdienstnutzern. Für sie wird der ganze Zahlungsverkehr transparenter, da umfassende vorvertragliche Informationen abgegeben werden. Gleichzeitig werden die Rechte als Konsument gestärkt und neue verlängerte Fristen für Reklamationen eingeführt.



Umsetzung in Liechtenstein

Damit die PSD in Liechtenstein fristgerecht umgesetzt werden kann, wurde frühzeitig eine Arbeitsgruppe durch den Liechtensteinischen Bankenverband (LBV) gebildet, welche aus Vertretern des LBV sowie der Mitgliedsbanken besteht. Somit soll eine einheitliche Umsetzung in den Banken sowie ein Wissenstransfer unter den Banken sichergestellt werden. Gleichzeitig fand auch ein intensiver Austausch mit Vertretern der SNB sowie der SIX Group als Infrastrukturbetreiberin statt. Die liechtensteinische Regierung ihrerseits führte bereits seit Juli 2007 ein mehrstufiges Vernehmlassungsverfahren unter engem Einbezug der Marktteilnehmer durch. Im Rahmen des Vernehmlassungsprozesses mussten offene Fragen bezüglich der Anwendung und Umsetzung geklärt werden. Die Abklärungen ergaben, dass innerliechtensteinische Zahlungen in Schweizer Franken über die Schweizer Zahlungsverkehrsinfrastruktur den Regeln der PSD unterstehen. Massgebend dabei ist der Sitz der beiden Zahlungsdienstleister im EWR-Raum. Die Analysen zeigten überdies, dass aufgrund des Währungsvertrages Banken mit Sitz in Liechtenstein in Zusammenhang mit dem Zugang zu SIC auch in Zukunft wie Schweizer Banken behandelt werden können. Die parlamentarischen Beratungen im Landtag sind für Juni und

September 2009 vorgesehen, sodass dem zeitgerechten Inkrafttreten des Gesetzes über die Zahlungsdienste (ZDG) per 1. November 2009 nichts im Wege stehen sollte.

Fazit

Das Beispiel der Umsetzung der PSD zeigt, dass Liechtenstein immer mehr zu einem Spagat zwischen dem EWR und der Währungsunion mit der Schweiz gezwungen wird. Dieser Spagat kann nur gelingen, wenn ein intensiver Austausch zwischen den beteiligten Parteien stattfindet. Im Beispiel der Umsetzung der PSD finden intensive Gespräche zwischen der Regierung, der Finanzmarktaufsicht und den Bankenvertretern statt. Gleichzeitig führen die im Inland an der Umsetzung Beteiligten auch mit den Vertretern aus der Schweiz einen intensiven Dialog. Diese gute Zusammenarbeit, insbesondere mit der Schweizerischen Nationalbank sowie den Vertretern der SIX Group, ist von entscheidender Bedeutung, damit eine gemeinsame und für alle Seiten befriedigende Lösung gefunden werden kann.

Europa stellt die Weichen für die kommenden Jahre

Mit den Europawahlen von Anfang Juni wurde in der EU die neue fünfjährige Legislatur eingeläutet. Innerhalb von sechs Monaten muss die neue EU-Kommission gewählt werden. Am 1. Juli 2009 übernahm Schweden die EU-Ratspräsidentschaft.

von Raphaël Tschanz, Public Affairs, LBV



Raphaël Tschanz

Anfang Juni 2009 waren rund 380 Millionen europäische Wahlberechtigte aufgerufen, die Mitglieder des Europäischen Parlaments für die kommenden fünf Jahre zu wählen. Die Wahl brachte eine klare Stärkung der bürgerlichen Parteien, die in einigen der grössten EU-Länder wie Frankreich, Italien, Polen und Spanien deutliche Zugewinne erzielen konnten. Die Fraktion der konservativen Europäischen Volkspartei und Europäischen Demokraten (EPP) bleibt damit weiterhin stärkste Kraft im Europaparlament. Die Wahlgewinner werden aber auch in der neuen Legislatur auf eine Koalition mit Sozialdemokraten angewiesen sein, um bei Abstimmungen Mehrheiten zu bilden.

Finanzkrise und Klima Schwerpunkte des Parlaments

Die 736 Mitglieder des Parlaments werden in den kommenden Monaten wichtige Entscheide für die Zukunft Europas fällen müssen. Besondere Herausforderungen stellen sich im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise und dem Klimawandel (siehe auch Interview mit MEP Dr. Inge Gräßle). Das EU-Parlament wird an der Ausarbeitung neuer Finanzvorschriften zur Vermeidung weiterer Krisen mitwirken und Verhandlungen

über ein internationales Klimaschutzabkommen mitgestalten. Als EWR-Mitglied ist Liechtenstein von den Entscheiden der EU teilweise direkt betroffen. Im Bereich des Binnenmarktes muss das Land praktisch alle Richtlinien und Verordnungen der EU übernehmen.

„Die 736 Mitglieder des Parlaments werden in den kommenden Monaten wichtige Entscheide für die Zukunft Europas fällen müssen.“

Noch in diesem Jahr werden die Europaabgeordneten über die künftige Europäische Kommission abstimmen können, deren Amtszeit der Legislaturperiode des Parlaments entspricht. Die derzeit 27 Mitglieder werden nach der Nominierung durch die Staats- und Regierungschefs und die Zustimmung durch das Parlament für fünf Jahre ernannt. Aufgrund der Ergebnisse der Europawahlen mit dem Sieg des EPP wird allgemein erwartet, dass der bisherige Kommissionspräsident José Manuel Barroso für eine weitere Amtszeit nominiert wird. Die neue Kommission wird ihre Arbeit voraussichtlich im November 2009 aufnehmen.



EU-Ratsgebäude in Brüssel

Mehr Kompetenzen für das Parlament unter Lissabon

Mehr Mitbestimmung als bisher wird das EU-Parlament unter dem Vertrag von Lissabon erhalten, das die künftige vertragliche Grundlage der EU bilden soll. Unter Voraussetzung der Annahme des Referendums über den Vertrag durch die irischen Stimmberechtigten im Oktober wird das Parlament nicht nur mehr Kompetenzen in zahlreichen Politikbereichen erhalten, sondern auch bei der Einsetzung des Kommissionspräsidenten und des Hohen Vertreters für die Aussenpolitik über ein Mitspracherecht verfügen.

„Schweden sieht die Prioritäten in der Bewältigung der Auswirkungen der Finanzkrise, in der Klimapolitik und in den Bereichen Wachstum und Beschäftigung.“

Prioritäten der schwedischen EU-Präsidentschaft

Die Unsicherheiten in Bezug auf den Vertrag von Lissabon werden im zweiten Halbjahr 2009 die schwedische EU-Ratspräsidentschaft begleiten, die unter dem Eindruck der besonde-

ren Bedingungen mit einem neuen Parlament und einer neuen Kommission stehen wird. Entsprechend gross sind die Herausforderungen für das skandinavische Land, das zum zweiten Mal die Präsidentschaft innehat. Schweden wird in dieser Zeit die Agenda der EU-Politik massgeblich beeinflussen können. Inhaltlich sieht Schweden die Prioritäten in der Bewältigung der Auswirkungen der Finanzkrise, in der Klimapolitik und in den Bereichen Wachstum und Beschäftigung.

Direkte Auswirkungen für die Banken in Liechtenstein werden die Regulierungen im Bereich der Finanzdienstleistungen haben. Ein zentrales Projekt aus Sicht Schwedens ist die Weiterführung der Reform der Finanzmarktaufsicht. Weitere Schwerpunkte bilden die Anpassungen der Eigenkapitalvorschriften für Finanzdienstleister (CRD) und die Schaffung eines regulatorischen Rahmens für Manager von alternativen Investmentfonds (AIFM). Schweden möchte schliesslich auch die Vorbereitungen für einen neuen Aktionsplan für Finanzdienstleistungen an die Hand nehmen, der den gegenwärtigen, im Jahr 2010 endenden Plan ablösen soll.

Wir müssen mit Umsicht vorgehen

Dr. Inge Gräßle ist Berichterstatterin des Europäischen Parlaments in Sachen Betrugsbekämpfung. Wir sprachen mit ihr über die Bedeutung des Europäischen Parlaments, die Rolle Liechtensteins in Europa und die neuen Herausforderungen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft.

Interview mit Dr. Inge Gräßle, Mitglied des Europäischen Parlaments

Frau Dr. Gräßle, im Juni dieses Jahres ging die Legislatur des Europäischen Parlaments (EP) zu Ende. Welches sind die drei grössten Erfolge des EP in den Jahren 2004-2009 aus Ihrer Sicht?

Der Verbraucherschutz, wie die Senkung der Roamingtarife für Mobiltelefone im EU-Ausland, Preistransparenz bei Flügen oder die Kennzeichnung für Lebensmittel machen die Alltagsvorteile der EU für unsere Bürgerinnen und Bürger sicherlich am greifbarsten und sind deshalb von herausragender Bedeutung. Die Verabschiedung des Klimaschutzpakets ist für die weltweite Führungsrolle der EU ein ganz wichtiges Zeichen, auch wenn die eine oder andere Massnahme überzogen sein mag. Dass es gelungen ist, die erheblichen Lohngefälle in der EU über eine Dienstleistungsrichtlinie auszusteuern und damit Lohndumping in der EU zu verhindern, ist für die Arbeitsplätze in Hochlohnländern und die Akzeptanz der EU bei den Arbeitnehmern sehr bedeutsam. Der weltweit beste Exportartikel der EU – die Menschenrechte – ist ohne das ständige Mahnen und Erinnern des Europäischen Parlaments nicht denkbar. Für mich ist jeden Tag aufs Neue im EP faszinierend, wie wir darum ringen und ermöglichen, dass es gemeinsam weitergeht! Das ist für mich persönlich die bedeutsamste Leistung des Europäischen Parlaments.

Nach einem gängigen Klischee produziert das EP viel heisse Luft und kaum Entscheidungen. Rückblickend auf die letzte Legislatur hat man im Gegenteil den Eindruck, dass die Volksvertreter sehr wohl konkrete Ergebnisse zustande bringen konnten. Wie begründen Sie dieses Missverhältnis zwischen Wahrnehmung und Realität?

Nur 20 Prozent der Entscheidungen im Plenum betreffen legislative Rechtsakte. Also 80 Prozent heisse Luft? Nein, die EU bereitet ihre Gesetzgebung teilweise jahrelang vor über Mitteilungen,

„Der weltweit beste Exportartikel der EU – die Menschenrechte – ist ohne das ständige Mahnen und Erinnern des Europäischen Parlaments nicht denkbar.“

Grün- und Weissbücher. Sehr viele Abstimmungen gelten damit der Vorbereitung der Gesetzgebung. Das kennen die Nationalstaaten so nicht und das weiss auch niemand. Ich bin immer wieder erstaunt über das Ausmass der Unkenntnis über die Arbeitsweise der EU. Wir müssen den Bürgern also viel mehr erklären. Ich war acht Jahre Mitglied im Landtag von Baden-Württemberg: Ich finde das Vorgehen der EU viel demokratischer und berechenbarer, weil Gesetzgebung angekündigt wird und frühzeitig Mitsprache möglich ist, als das, was in den meisten Mitgliedstaaten passiert. Leider fehlt uns Europäern die ständige Begleitung durch die Medien. Hier haben die Kollegen in den nationalen Parlamenten einen unschätzbaren Vorteil.

Dr. Inge Gräßle

Dr. Inge Gräßle ist seit 2004 Mitglied des Europäischen Parlaments (EP). Sie wurde am 7. Juni 2009 für eine weitere Amtszeit gewählt. Sie studierte romanische Sprachen, Geschichte und Politikwissenschaften in Stuttgart und Paris und promovierte zum Dr. phil. an der FU Berlin. Während der letzten Legislaturperiode war Frau Gräßle u. a. Mitglied in den Ausschüssen Haushalt und Haushaltskontrolle, ständige Berichterstatterin des Haushaltskontrollausschusses für Betrugsbekämpfung, Sprecherin der EVP-Fraktion im Haushaltskontrollausschuss sowie parlamentarische Geschäftsführerin der CDU/CSU-Gruppe im EP. Vor ihrer Wahl in das EP 2004 war sie Mitglied des Landtags von Baden-Württemberg und stellvertretende Vorsitzende der CDU-Landtagsfraktion.



Das EP konnte seine Kompetenzen im Zuge der diversen Änderungen der EU-Verträge kontinuierlich ausweiten. Durch den Vertrag von Lissabon soll das Parlament zusätzlichen Einfluss bekommen. Was wird sich dadurch für die europäischen Bürger ändern?

Das Europäische Parlament entscheidet zurzeit in rund fünfzig Politikbereichen gleichberechtigt mit. Nach Lissabon werden es knapp hundert sein. Damit können die Bürgerinnen und Bürger ihre EU-Abgeordneten für Entscheidungen wirklich haftbar und rechenschaftspflichtig machen. Im Bereich der Landwirtschaft

dawier. Die Beseitigung der Einstimmigkeit im Rat und die Absicherung der doppelten Mehrheiten bringen weniger Hängepartien im Rat. Die nationalen Parlamente erhalten mehr Mitsprache in EU-Gesetzgebungsverfahren – das bringt sie in Zugzwang, sich früher und intensiver um die EU zu kümmern.

„Die Beseitigung der Einstimmigkeit im Rat und die Absicherung der doppelten Mehrheiten bringen weniger Hängepartien im Rat.“

wird das Parlament praxisnähere Lösungen durchsetzen können. In der gemeinsamen Aussen- und Sicherheitspolitik werden wir geregelte Verfahren bekommen. Wichtige Politikbereiche, wie etwa die Migration, werden in europäische Verantwortung überführt, damit unsere Mitgliedstaaten nicht mehr nationale Entscheidungen treffen und die Folgen den anderen EU-Mitgliedstaaten vor die Füße kippen wie zurzeit Spanien und Rumänien mit der Ausgabe von EU-Pässen für Lateinamerikaner, Kubaner und Mol-

„Im Europäischen Parlament hat derjenige Einfluss, der arbeitet und wichtige Dossiers betreut.“

Mit der Europawahl reduziert sich die Anzahl Sitze auf 736, wobei Deutschland 99 und die sechs grössten Länder zusammen eine deutliche Mehrheit der Stimmen in Anspruch nehmen. Welchen Einfluss haben dabei kleinere Länder wie z. B. Luxemburg mit sechs Sitzen?

Die EU besteht aus 21 kleinen und mittleren Ländern und sechs grossen. Im EP hat derjenige Einfluss, der arbeitet und wichtige Dossiers betreut. Da gibt es grosse Länder ohne Einfluss, weil die Abgeordneten praktisch kaum da sind oder das EP nur als „Durchgangsstation“ nutzen und schnellstmöglich wieder in das nationale Parlament verschwinden, und kleine Länder, die über Sprecherfunktionen und Berichterstatter einen immensen Einfluss ausüben. Die Luxemburger Kolleginnen und Kollegen sind äusserst präsent, arbeiten viel und kennen und nutzen die vielen politischen Möglichkeiten. Nur so geht es!

Fortsetzung von Seite 17

Liechtenstein als Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) muss im Bereich des Binnenmarktes die EU-Regulierungen übernehmen, ohne direkt Einfluss auf deren Formulierung nehmen zu können. Wie kann sich Liechtenstein in Brüssel Gehör verschaffen und werden dessen Anliegen dort ernst genommen?

Lobbyarbeit ist wichtig – und im Parlament willkommen: Ich persönlich bin für diese Kontakte dankbar, weil die EU-Gesetzgebung ein komplexes Unterfangen ist und ich als Gesetzgeberin dieser Komplexität gerecht werden will. Das geht nur, wenn künftig Betroffene sich rechtzeitig zu Wort melden. Die besondere Interessenlage kann ich als Abgeordnete sehr wohl einschätzen.

„Gerade weil etwa Liechtenstein nicht EU-Mitglied ist, haben wir viel weniger Druckmittel und müssen mit Umsicht vorgehen.“

Ich rate beim Lobbying unbedingt zur Glaubwürdigkeit. Das ist für den Erfolg wichtig, nicht die Grösse des Verbandes oder des Landes. Im Übrigen, gerade weil etwa Liechtenstein nicht EU-Mitglied ist, haben wir viel weniger Druckmittel und müssen mit Umsicht vorgehen, wenn wir von Liechtenstein etwas wollen, was uns wichtig ist.

Liechtenstein hat in jüngster Zeit grosse Schritte zur weiteren internationalen Zusammenarbeit auch in Steuerfragen unternommen. Nach der Anerkennung der OECD-Standards sind nun auch bilaterale Gespräche für eine vertiefte Kooperation im Gang. Wie kommen diese Bemühungen in Brüssel an?

Sehr gut! Liechtenstein will in der internationalen Gemeinschaft ankommen. Das begrüssen wir und unterstützen Regierung und Parlament darin. Die Misstöne aus manchen EU-Hauptstädten sind ausserordentlich bedauerlich und erschweren diesen unvermeidlich Weg der Modernisierung der internationalen Gesetzgebung in Liechtenstein. Es kommt jetzt – wie überall – auf die konkreten Ergebnisse an, die die EU anerkennend vermerken wird.

„Das wird das modernste Betrugsbekämpfungsabkommen der EU sein.“

Sie sind Berichterstatterin des EP für Betrugsbekämpfung. Zurzeit verhandelt Liechtenstein mit der EU über ein Betrugsbekämpfungsabkommen, dessen Abschluss bald ansteht. Was erwarten Sie von diesem Abkommen und wie verhält es sich zu diesbezüglichen Massnahmen in den einzelnen EU-Ländern?

Ich begrüsse die Offenheit und das Verständnis Liechtensteins für die Belange der EU. Der bisherige Entwurf geht über das hinaus, was mit der Schweiz 2004 ausgehandelt wurde – was ja richtig ist.



Es umfasst Stiftungen und öffnet den Weg für die Zusammenarbeit bei der Steuerhinterziehung. Das wird das modernste Betrugsbekämpfungsabkommen der EU sein. Liechtenstein wird Vorbild, was ich sehr positiv vermerke. Die Welt verändert sich und stellt uns vor neue Herausforderungen, deshalb gibt es eigentlich keine Alternative dazu. Und die EU darf auch nicht hinter dem zurückgestellt werden, was für die Vereinigten Staaten in Liechtenstein auf dem Tisch liegt. Das wäre fatal. Ich sehe, dass wir auch mit einigen EU-Mitgliedstaaten noch in Punkten „nacharbeiten“ müssen, in denen wir mit Liechtenstein bereits einig sind. Mit Deutschland muss dringend die Frage von EU-Kompetenzen für die Betrugsbekämpfung bei der Mehrwertsteuer diskutiert werden. Bisher akzeptiert der deutsche Bundesfinanzminister skandalöserweise lieber Betrug als Kompetenzen für die EU auf diesem Gebiet. Und: Warum hat der deutsche Bundesfinanzminister vier Jahre gebraucht, um das Betrugsbekämpfungsabkommen mit der Schweiz in nationales Recht umzusetzen?

Wenn wir nun auf die kommende Legislatur blicken, welches sind Ihre Erwartungen und aus Ihrer Sicht die grössten und dringenden Herausforderungen des EP?

Herausforderung Nummer 1: Die Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise ist eine Riesenaufgabe. Einschliesslich der Wahrung der Stabilität des Euro mit der Einhaltung der Maastricht-Kriterien, gegen die 13 von 16 Euroländern verstossen. Der Druck gerade auch des Internationalen Weltwährungsfonds kommt hinzu, EU-Mitglieder, die noch nicht dem Euro angehören, zu „Billig-

bedingungen“ aufzunehmen. Das muss unbedingt verhindert und das geltende europäische Recht mit dem Stabilitätspakt eingehalten werden. Herausforderung Nummer 2: Ein Stopp der bisherigen Erweiterungspolitik. Wir brauchen eine Konsolidierung der EU, müssen mit 27 Mitgliedstaaten zusammenwachsen, statt dem Restbalkan und der Türkei den Weg zu bahnen. Das gefährdet die

„Bleibt als Daueraufgabe, das europäische Recht in den Mitgliedstaaten wirklich anzuwenden.“

„Rechtsgemeinschaft EU“ in ihren Wurzeln. Dieses Thema wird grosse Auseinandersetzungen bringen, weil Polen unter seiner Ratspräsidentschaft 2011 den Türkei-Beitritt voranbringen und damit auch der Ukraine eine Perspektive in der EU verschaffen will. Herausforderung Nummer 3 betrifft den Gesamtfinanzrahmen ab 2014 einschliesslich einer Agrarreform und der Frage, wie viel Geld künftig die Landwirtschaft erhalten soll. Bisher ist die EU bis Ende 2013 finanziert – wie es weitergeht, lässt harte Diskussionen zwischen Gebern und Empfängern erwarten. Daneben bleibt als Daueraufgabe, das europäische Recht in den Mitgliedstaaten wirklich anzuwenden – auch in der Korruptions- und Betrugsbekämpfung!

Interview: Raphaël Tschanz

„Liechtenstein hält Versprechen ein“

Kleinere Finanzplätze wie Liechtenstein haben gute Chancen, aus der Finanzkrise gestärkt hervorzugehen, sagt Michael Reiterer, EU-Botschafter für Liechtenstein und die Schweiz, im Interview mit dem Bankenmagazin. Der Frage nach dem politisierten Standortwettbewerb zwischen grossen und kleinen Finanzplätzen in Europa weicht der Österreicher allerdings aus.

Interview mit EU-Botschafter Michael Reiterer

Herr Botschafter, wird die Finanzmarktkrise die Integration der Finanzmärkte in der EU generell beschleunigen?

Die Krise hat einen Umdenkprozess eingeleitet: Das Vertrauen in die Selbstregulierung ist gesunken, der Ruf nach mehr Aufsicht und Kontrolle ist laut geworden, was auch verständlich ist, wenn der Staat oder Nationalbanken als „lender of last resort“ in die Bresche springen müssen. Dies wird auch dazu führen, dass sich die Integration der europäischen Finanzmärkte vertieft. Der Europäische Rat, d. h., die Staats- und Regierungschef, haben im Frühjahr bestätigt, dass ein Bedarf für rasche Fortschritte in der Regulierung und Beaufsichtigung der europäischen Finanzinstitute besteht.

„Die Krise hat viele kleine wie grosse Finanzplätze erheblich geschwächt und hier wie dort müssen Institute ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten.“

Auf der Basis des De Larosière-Berichtes forderte die Kommission den Aufbau eines Frühwarnsystems, eine Analyse der Systemrisiken, um eine effizientere Aufsicht sowie entsprechende

Standards auf europäischer und mitgliedstaatlicher Ebene zu entwickeln. Dazu wird es einen Aktionsplan mit zeitlichen Vorgaben geben, denn das Vertrauen in die Finanzmärkte muss so rasch wie möglich wiederhergestellt werden. Mit Massnahmen wie beispielsweise zur Regulierung von Hedge Fonds, der Einschränkung des Liquiditätsrisikos durch übermässige Kreditvergabe zur Sicherung von Einlegern und Versicherungsnehmern sowie mit Sanktionen gegen Fehlverhalten am Markt sollte dies gelingen.

Die Konkurrenz zwischen den Finanzplätzen hat sich im Zuge der Krise verschärft; inwieweit können innerhalb der EU auf politischer Ebene die „Kleinen“ in Sachen Regulierungsfragen den „Grossen“ gegenüber noch die Stirn bieten?

Ich glaube nicht, dass der verschärfte Wettbewerb eine Schwächung kleiner Finanzplätze zur Folge hat. Die Krise hat viele kleine wie grosse Finanzplätze erheblich geschwächt und hier wie dort müssen Institute ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten. Im Gegenteil haben gerade kleine Finanzplätze, die sich in der jüngeren Vergangenheit nur in geringem Masse auf wenig beherrschbare Finanzprodukte eingelassen haben, eine echte Chance, im Wettbewerb gestärkt aus dieser Krise hervorzugehen.

Die Hängepartie bezüglich des Betrugsabkommens EU-Liechtenstein zeigt indirekt auch die institutionelle Schwäche der EU-27 auf. Wird das Inkrafttreten des Lissabon-Vertrages dies ändern?

Michael Reiterer

Michael Reiterer (54) ist seit Januar 2007 der erste Botschafter und Leiter der Delegation der Europäischen Kommission für das Fürstentum Liechtenstein und die Schweiz mit Sitz in Bern. Zuvor war der gebürtige Innsbrucker stellvertretender Leiter der EU-Delegation in Tokio. Seine diplomatische Karriere begann der Jurist im österreichischen Ausseiwirtschaftsdienst als Handelsdelegierter für Westafrika und Japan.



Zunächst einmal ist festzuhalten, dass der Lissabon-Vertrag keine Änderung der institutionellen Regelungen hinsichtlich der Beschlussfassung des Ministerrates in Steuerfragen mit sich bringt. Zum anderen würde ich das Betrugsabkommen zwischen Liechtenstein und der EU keinesfalls als Hängepartie bezeichnen. Der Verhandlungsprozess mit Liechtenstein ist verglichen mit der Schweiz nicht sonderlich lang. Man muss darüber hinaus den jüngsten Entwicklungen Rechnung tragen, die natürlich ihre Auswirkungen auf die Verhandlungen gehabt haben, insbesondere die Steuerskandale in Deutschland, der Abschluss eines Informationsaustauschabkommens zwischen Liechtenstein und den USA, die Diskussionen über die Bedeutung des Bankgeheimnisses und die Ergebnisse der G-20. Es geht nun darum, das Verhandlungsergebnis an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Das Reagieren auf neue Entwicklungen anstatt in bereits Beschlossenem zu verharren, sehe ich als Stärke, nicht als Schwäche der EU an.

Wird sich „Lissabon“ auch auf die Diskussionen um eine Vertiefung und Ausweitung des Geltungsbereiches der EU-Zinsbesteuerungsrichtlinie beschleunigend auswirken?

Wie bereits gesagt, wird im Rahmen der Steuerpolitik auch nach dem Lissabon-Vertrag mit Einstimmigkeit entschieden werden. Lissabon dürfte sich daher weder verlangsamend noch beschleunigend auswirken. Die Vertiefung der Zinsbesteuerungsrichtlinie hängt nicht von institutionellen Fragen der EU ab, sondern leitet

sich von den bestehenden Umgehungsmöglichkeiten bzw. Lücken der bestehenden Zinsrichtlinie ab. Die Verhandlungen darüber sind erst vor wenigen Monaten aufgenommen worden und nehmen bisher einen positiven und eher schnellen Fortgang. Hinsichtlich der geografischen Ausweitung auf Drittstaaten, wie Liechtenstein, verfolgt die EU ihre bekannten Ziele weiter und die erst kürzlich bekundete Bereitschaft von Drittstaaten und Territorien wie Hong Kong oder Singapur sind Erfolg versprechend. Auch weitere europäische Staaten wie Norwegen haben ihr Interesse an einer Teilnahme bekundet. Alle diese Elemente sind deutliche Hinweise für die Stärkung des „level playing field“ zwischen der EU und wichtigen Finanzzentren.

„Je kleiner der Staat, umso besser ist er in einer demokratisch verfassten Organisation aufgehoben.“

Wie erreicht ein Land innerhalb der EU oder des EWR seine politischen Ziele am besten? Alleine mit überzeugenden Argumenten oder mit Koalitionen und Verbündeten?

Je kleiner der Staat, umso besser ist er in einer demokratisch verfassten Organisation aufgehoben. Nehmen Sie die Stellung von

Fortsetzung von Seite 21

Liechtenstein: Es ist ein wichtiger Partner im EWR, ist in den Gremien vertreten, nimmt am „decision shaping“ auf Beamten- und auf politischer Ebene teil und ist damit Teil des organisierten Europa. Auf sich alleine gestellt hätte Liechtenstein weniger Zugang, weniger Information, weniger Einfluss – ich glaube, deshalb haben sich die Bürger auch für die Mitgliedschaft im EWR entschieden.

Anerkennen Sie den Reformmarathon, den Liechtenstein und sein Finanzplatz seit 2001 hingelegt haben?

Liechtenstein hat anerkanntermaßen wichtige Schritte im Rahmen des EWR zu mehr Transparenz unternommen, was sich gerade auch bei der Geldwäschereigesetzgebung zeigt. Das Fürstentum hat auch aus eigener Initiative – und noch bevor die Krise ausbrach – „Futuro“ vorgestellt. Liechtenstein hat die Tradition, gemachte Versprechen einzuhalten bzw. nur solche zu machen, die es einhalten kann. Daher rechne ich damit, dass die Absichtserklärungen hinsichtlich der steuerlichen Zusammenarbeit umgesetzt werden, dass die Transparenz bei allen Anlageformen geschaffen wird und damit die laufenden Verhandlungen zügig abgeschlossen werden können. Der kooperative Geist bei den Gesprächen wird von meinen Kollegen sehr geschätzt.

Wie werden sich die G-20-Beschlüsse vom 2. April 2009 auf die Integrationsbewegung innerhalb der EU auswirken?

Die G-20 markiert ein internationales Umdenken, ein Mehr an

Kooperation in einem Bereich, der stärker den Marktkräften überlassen war. Ich glaube, dass die Kommissionsvorschläge zur Verbesserung der Amtshilfe und zur Anpassung der Zinsbesteuerungsrichtlinie noch dieses Jahr beschlossen werden – in Ausnutzung des vom Treffen in London ausgehenden Schwunges.

„Der kooperative Geist bei den Gesprächen wird von meinen Kollegen sehr geschätzt.“

Gibt es einen Plan B für den Fall, dass „Lissabon“ scheitert (Tschechien/Irland)?

Nein, in gewissem Sinne ist „Lissabon“ bereits Plan B. Nach der Ratifikation durch den tschechischen Senat steht noch eine neuerliche Abstimmung in Irland aus. In Irland ist im Zuge der Krise die Zustimmung zur Union gestiegen, doch wurden vor allem Informationsdefizite der Öffentlichkeit ausgeglichen und Zugeständnisse gemacht, wie die Beibehaltung eines nationalen Kommissars. Ich rechne mit der Ratifikation des Vertrages von Lissabon.

Interview: Johannes J. Schraner

Kompetenzen in Europa – eine Gratwanderung

Im Zuge der Finanzkrise haben die Zentrifugalkräfte innerhalb der Europäischen Union zugenommen. Sie sind eine Folge von Kompetenzüberschreitungen. Der Euro dagegen scheint seinen historischen Stresstest zu bestehen.

von Johannes J. Schraner



Johannes J. Schraner

Die Überschreitung von Kompetenzen ist der direkteste Weg zur Inkompetenz. Die jüngsten Zeichen in Europa deuten auf eine anhaltende Gratwanderung verschiedener Stakeholders zwischen Kompetenz und Überschreitung hin. Die Ereignisse und Entschiede rund um den G-20-Gipfel am 2. April 2009 in London sind konkrete Hinweise. So haben die

drei EU-Grossmitglieder Grossbritannien, Deutschland und Frankreich entgegen ihrer formellen Zusicherung in verschiedenen EU-Gremien dafür gesorgt, dass wichtige Partnerländer wie Belgien, Luxemburg und Österreich auf die sogenannte graue Liste der OECD für Nachholbedarf in Sachen internationale Steuerkooperation gesetzt wurden. So wie Liechtenstein und die Schweiz auch.

„Die EU hat die Frage nach den politischen Konsequenzen noch nicht schlüssig beantwortet.“

Diplomatisches Nachspiel

Der Vorgang hatte ein diplomatisches Nachspiel, wie es sich in dieser Form seit Gründung der EU noch nicht abgespielt hat. Der Luxemburger Premier und Vorsitzende der Euro-Finanzministergruppe, Jean-Claude Juncker, zeigte sich öffentlich massiv empört

über die Kompetenzüberschreitung anderer Länder, in erster Linie der beiden Nachbarländer Deutschland und Frankreich. EU-Botschafter Reiterer spricht davon, dass je kleiner ein Staat in Europa sei, er umso besser in einer demokratisch verfassten Organisation wie dem EWR aufgehoben sei (siehe Interview). Wir gehen davon aus, dass Botschafter Reiterer keinen Anachronismus beschrieben, sondern die Vorgänge von London als historische Ausnahme einer eisernen Grundregel des Nachkriegs-Europa definiert hat.

Inkompetente Ratspräsidentschaft Tschechiens

Teilgenommen am Londoner Gipfel hat auch die EU-Präsidentschaft Tschechien. Sie ist für die Brechung einer weiteren Grundregel im bisherigen Europa verantwortlich und damit für eine zweite Kompetenzüberschreitung. Bisher hat jedes Mitgliedsland, das für ein halbes Jahr den EU-Vorsitz übernahm, der Europäischen Union seine ganze politische Kompetenz zur Verfügung gestellt. Im politischen Klartext hiess das bisher, dass Regierung und Opposition für sechs Monate einen selbstverständlichen Burgfrieden eingingen. Es zeugt von einer Kompetenzüberschreitung des neuen EU-Mitglieds Tschechien, dass dies im ersten Halbjahr 2009 nicht der Fall war. Welche verheerenden Folgen dies unmittelbar haben kann, haben Belgien, Luxemburg und Österreich erfahren müssen. Für ihr Listing von London war massgeblich eine inkompetente EU-Ratspräsidentschaft verantwortlich.

Kompetenzfrage nicht ausdiskutiert

Die wichtige Frage nach den politischen Kompetenzen noch nicht schlüssig beantwortet hat die EU selber. Der Vertrag von Lissabon als neue Grundlage der Rechtsgemeinschaft ist im Kern nichts anderes als die neu verpackte, das heisst mit einem anderen Rechts-

Fortsetzung von Seite 23

titel versehene EU-Verfassung. Darum war die Klage gegen den Lissabon-Vertrag vor dem Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe eine historische Notwendigkeit. Wenn nicht in Deutschland wäre die Klage in einem anderen Land eingereicht worden. Die Kläger stellten in Karlsruhe nämlich die Kernfrage, ob bestimmte bisher nationale Kompetenzen auf dem Weg einer De-facto-EU-Verfassung und auf dem parlamentarischen Schleichweg, sprich mit einer EU-weiten Ratifizierung, ausgehebelt und nach Brüssel verschoben werden dürfen. Botschafter Reiterer mag das Urteil als Meinungsäußerung des Bundesgerichtshofes bezeichnen. Tatsächlich täten die

„Das Direktorium der Europäischen Zentralbank arbeitet sachbezogen und ist nicht politischen Eitelkeiten der Tagespolitik unterworfen.“

Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedsländer gut daran, das Karlsruher Urteil zu lesen. Sein Inhalt stellt die für den Bestand der EU entscheidende, aber bisher nicht öffentlich ausdiskutierte Kompetenzfrage. Wird sie in Brüssel und den 27 Hauptstädten zu wenig beachtet, wird sie die Geschichte mit Sicherheit selber beantworten. Wer keinen Plan B hat, den bestimmt irgendwann wieder die Geschichte. Erst am Anfang ihrer Geschichte steht die Eurozone. Das liegt auch daran, dass die Kompetenzen ihrer Sachwalter klar definiert sind. Das Direktorium der Europäischen Zentralbank hat einen klaren Auftrag und arbeitet sachbezogen, sprich ist nicht poli-

tischen Eitelkeiten der Tagespolitik unterworfen. Das sind gute Voraussetzungen dafür, dass die Eurozone ihren historischen Stresstest besteht. Die Wahrscheinlichkeit, sogar gestärkt aus der Krise herauszutreten, ist ziemlich hoch.

Historischer Glücksfall für Liechtenstein

Ebenfalls auf einen neuen Weg begeben hat sich der Finanzplatz Liechtenstein. Gewisse historische Kompetenzen seiner Stakeholder sind nicht mehr gefragt. Der Aufbau von neuen Kompetenzen hat zwar auf Druck von aussen, aber bereits Jahre vor der Finanzkrise begonnen. Dieser Umstand stellt sich für den Finanzplatz Liechtenstein als historischer Glücksfall heraus. Denn damit hat er sich einen für die Neupositionierung entscheidenden Kompetenzvorsprung geschaffen. Reputation ist gut kommunizierte Kompetenz. Den diesbezüglichen Meilenstein markiert die Liechtenstein-Deklaration vom 12. März 2009. Damit hat der Finanzplatz seine neuen Eckwerte der künftigen Rahmenbedingungen proaktiv definiert, öffentlich formuliert und international kommuniziert. Das war Private Public Competence im besten Sinne. Kompetenzen zu haben, nützt nichts, wenn sie niemand kennt.

Erfolg und Scheitern von Führungskräften

Den universellen Führungsstil, der alle Probleme löst, gibt es nicht. Wie verschiedene Studien zeigen, sind Intelligenz, Erfahrung und Topschulen/Bildung meist die Eintrittskarte für Erfolg versprechende Positionen, reichen heute aber nicht mehr aus, um erfolgreich zu sein und vor allem nicht, um es zu bleiben.

Interview mit Beat Johner

Wenn Intelligenz und Erfahrung von Führungskräften alleine verantwortlich wären für den Erfolg einer Unternehmung, würden nicht mehr als die Hälfte von ihnen im Laufe ihrer Berufslaufbahn stecken bleiben oder gar scheitern. Und es würde nicht so viele Forschungen geben, die sich mit der Frage befassen, worauf es heute in der zunehmenden Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft ankommt, um langfristig erfolgreich zu sein.

„Die Gründe für den Erfolg von Führungskräften und die Muster des Scheiterns haben sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert.“

Herr Johner, wir beobachten zurzeit verstärkt, wie bis anhin sehr erfolgreiche Führungskräfte an ihre Grenzen stossen oder sogar zu Fall kommen, obwohl die meisten von ihnen intelligent sind und über langjährige berufliche Erfahrung verfügen. Ist das der Lauf der Welt und gibt es überhaupt ein Rezept für den langfristigen Erfolg?

Nun, ich denke, es ist unbestritten, dass die Welt aufgrund des rasanten technologischen und gesellschaftlichen Wandels und der zunehmenden Vernetzung immer komplexer wird und somit auch die Anforderungen an die Führungskräfte weiter zunehmen. Die Notwendigkeit beispielsweise, mit zahlreichen Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen umgehen zu können und trotz allem handlungsfähig zu bleiben, hat in den letzten Jahren immer mehr zugenommen. Zudem müssen Führungskräfte mit im-

mer weniger Mitarbeitenden immer mehr leisten. Diese Entwicklungen können überfordern. Andererseits ist aber auch zu sagen, dass die Gründe für den Erfolg von Führungskräften sowie die Muster des Scheiterns sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert haben. Beides ist intensiv erforscht, doch mangelt es in der Praxis gelegentlich daran, diese Erkenntnisse zu nutzen und zielführend umzusetzen.

In diesem Zusammenhang liest man auch, dass langfristig erfolgreich zu sein, nicht heisst, nie zu scheitern, sondern aus dem Scheitern zu lernen.

Es ist tatsächlich so, dass das Stossen an persönliche Grenzen und auch partielles Scheitern oft Voraussetzungen sind, um wesentliche Kompetenzen der Führung überhaupt zu erlernen. Gemäss Forschung lernen Führungskräfte ihr Handwerk am besten durch herausfordernde Aufgaben, also Aufgaben, die ausserhalb ihrer Komfortzone liegen und mit einem gewissen Scheiterungspotenzial versehen sind. Sie lernen zudem durch das Erleben und Verarbeiten von Mühsalsituationen und sie lernen durch Vorbilder, wie es zum Beispiel Vorgesetzte oder Mentoren sein können, wobei sich dabei auch negative „Vorbilder“ gut als Lernquelle eignen. Zudem lernen sie natürlich auch durch Führungsprogramme und andere Massnahmen, wobei der Lernerfolg von Off-the-job-Massnahmen massgeblich vom Transfer in den Berufsalltag abhängt.

Lernen aus Erfahrung ist gemäss Ihren Aussagen demnach eine wesentliche Kompetenz, die eine Führungsperson auszeichnet.

Die deutsche Sprache unterscheidet dazu sehr schön zwischen den Begriffen „Erlebnis“ und „Erfahrung“. Erfolgreiche Führungskräfte haben nicht nur Erlebnisse, sondern sie verstehen es, diese in

Fortsetzung von Seite 25

wertvolle Erfahrungen umzumünzen. Es ist also ein Auswertungsprozess notwendig. Sie benötigen dazu die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbstkritik und insbesondere auch die Bereitschaft, sich aktiv Feedback einzuholen bzw. sich auch mit unaufgefordertem, auch kritischem Feedback konstruktiv auseinanderzusetzen.

Gibt es neben der Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen, noch weitere wesentliche Faktoren für den Erfolg von Führungskräften?

Die gibt es natürlich. Je nach Studie und Autoren werden sie allerdings etwas unterschiedlich bezeichnet. Lombardo/Eichinger beispielsweise nennen im Wesentlichen sechs Faktoren, die einen massgebenden Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Führungskräften haben. Sie unterscheiden zwischen:

- IQ = Intelligence Quotient – wie intelligent jemand ist
- TQ = Technical/Operational Quotient – wie umsetzungsstark jemand ist
- MQ = Motivational Quotient – wie motiviert jemand ist, zu leisten und zu wachsen
- XQ = eXperience Quotient – wie viel Erfahrungswissen eine Person mitbringt
- PQ = People Quotient – wie gut jemand mit sich selbst und mit anderen Menschen umgehen kann (auch EQ genannt)
- LQ = Learning Quotient – wie lernbeweglich jemand ist, sich neue Kompetenzen, Verhaltensweisen und Sichtweisen anzueignen

Dann ist Intelligenz im Sinne von IQ also doch nicht so unwesentlich für den Erfolg? In den letzten Jahren wurde ja vorwiegend die sogenannte emotionale Intelligenz, also EQ, propagiert.

Intelligenz (IQ) ist zweifellos ein wichtiger Erfolgsfaktor für jede Führungskraft, genauso wie Operationale Kompetenz und Fachkompetenz (TQ) es sind. Führungskräfte müssen ja Dinge auf eine neuartige Weise verknüpfen können, Strategien entwickeln, in Szenarien denken. Ebenso sollten sie die technische Seite ihrer Aufgabe verstehen, um Ideen und Produkte managen zu können. Doch IQ und Fachkompetenz sind nur zwei der sechs wesentlichen Faktoren des Erfolgs. Und Führungskräfte scheitern eher selten aufgrund mangelnder Intelligenz oder Fachkompetenz. Sie werden zwar häufig aufgrund ihrer Intelligenz, fachlichen Kompetenz und aufgrund ihrer Beharrlichkeit von Fachspezialisten zu Managern gemacht; wenn sie aber scheitern, dann ist es in der Regel aufgrund mangelnder PQ und LQ.

„Führungskräfte scheitern eher selten aufgrund mangelnder Intelligenz oder Fachkompetenz.“

Können Sie dazu Beispiele nennen?

Probleme im Umgang mit anderen Personen, zu wenig Inspirationskraft, Verschlossenheit gegenüber neuen Ideen, Unfähigkeit, aus Fehlern zu lernen, aber auch Egoismus und Selbstherrlichkeit.

Gibt es noch weitere Aspekte, die beachtet werden müssen?

Scheiternspotenzial entsteht nicht nur durch ein Zuwenig der oben erwähnten Faktoren, sondern ebenso durch eine Übertreibung davon. Es ist naheliegend, dass man sich in Problemsituationen

Beat Johner, lic. phil.

Beat Johner studierte Anglistik, Psychologie und Informatik an den Universitäten Zürich und Miami. Nach seinem Studium war er in verschiedenen Branchen als Führungskraft und Berater im Bereich der Management- und Organisationsentwicklung tätig, zuletzt als Geschäftsleitungsmitglied und Leiter Beratung eines renommierten Fachhochschulinstituts in Zürich. Er ist seit einigen Jahren selbstständig (Jocon GmbH) und unabhängiger Partner (Master Associate) von Lominiger International, welche zur Korn/Ferry Gruppe gehört.



auf das konzentriert, was man sehr gut kann und sich bis anhin als erfolgreich herausgestellt hat. Wenn man die Stärke allerdings übertreibt und dies nicht bemerkt oder nicht ändern kann oder will, dann kann es kritisch werden. Eine sehr handlungsorientierte Person kann beispielsweise Gefahr laufen, notwendige Analysen zu vernachlässigen und so unter Umständen unreife Lösungen durchzupushen oder sie entwickelt sich zu einem Kontrollfreak und hemmt damit die Potenziale ihrer Untergebenen. Andere wiederum entwickeln sich zum Workaholic und laufen Gefahr, auszubrennen. Dass jegliche Übertreibung Probleme generieren kann, zeigt sich bei ganz unterschiedlichen Themen, sei es in der Religion, bei Wirtschaftssystemen, bei der Ernährung, im Sport und in der aktuellen Bonidiskussion – um nur einige zu nennen. Die Forschung zeigt, dass erfolgreiche Führungskräfte eine Handvoll grosser Stärken haben, ohne diese zu übertreiben, eine ganze Reihe mittlerer Stärken, die sie darin unterstützen, und keine wesentlichen Schwächen, die ihnen in die Quere kommen. Oder sie verstehen es, ihre Schwächen geschickt zu neutralisieren.

Somit sind Selbsterkenntnis und Selbstreflexion also wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg, denn beides braucht es, um seine Stärken und Schwächen zu kennen. Wie kann man aber vorgehen, wenn man merkt, dass frühere Erfolgsrezepte nicht mehr funktionieren?

Wenn man das selbst merkt oder andere es merken und auch sagen, wenn man für deren Feedback empfänglich ist, und wenn zudem noch die Bereitschaft und der Wille zur Veränderung vorhanden ist, dann ist ein wesentlicher Schritt bereits getan. Dann geht es darum, sich die neuen, erwünschten Verhaltensweisen anzueignen, und das kann man sowohl im beruflichen als auch im ausserberuflichen

Kontext trainieren. Viele Firmen bieten dazu interne oder externe Unterstützung an.

Was kann ein Unternehmen sonst noch tun?

Da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Es kann beispielsweise künftige Führungskräfte mittels geeigneter Projekte und Aufgaben darin unterstützen, dass diese sich die notwendigen Führungskompetenzen aneignen können bevor sie befördert werden. Oder es kann die Feedbackkultur im Unternehmen fördern. Eine aktive Feedbackkultur über alle Hierarchien in Unternehmungen hinweg, fördert u. a. die Selbsterkenntnis von Führungskräften als Voraussetzung für deren Entwicklung. Dies kommt letztlich nicht nur dem einzelnen Individuum, sondern der gesamten Unternehmung zugute. Die Mittel und die Kompetenz zur Förderung einer konstruktiven Feedbackkultur sind aus meiner Erfahrung in den meisten Unternehmungen vorhanden. Es wird jedoch zu oft überlegt, was es kostet, diese zu pflegen, und zu wenig, was es kostet, es nicht zu tun. Eine weitere Möglichkeit liegt bei der Rekrutierung. Wenn Sie an die enormen Kosten denken, die eine Fehlbesetzung zwangsläufig generiert, dann ist es naheliegend, bereits bei der Rekrutierung ein verstärktes Augenmerk auf diejenigen Kompetenzen zu legen, deren Fehlen im Wesentlichen für das spätere Scheitern von Führungskräften verantwortlich sind. Die Unternehmen wissen in der Regel schon, wo sie den grössten Handlungsbedarf haben, und viele unternehmen ja auch einiges, um sich permanent zu verbessern.

Interview: Anita Hardegger

Nachgeschlagen

Kompetenz: Fähigkeit, Sachverstand, Zuständigkeit, Befugnis, Befähigung, Urteilskraft.

Nachgelesen

Kompetenzen sind überfachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Strategien und Einstellungen, die in möglichst vielen Bereichen zur Lösung von Problemen und zum Erwerb neuer Kompetenzen befähigen. Unterschieden wird beispielsweise in Fach- und Methodenkompetenz (harte Kompetenzen) und Sozial-, Sprach- und Kulturkompetenz (weiche Kompetenzen). Als Schlüsselkompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, konkrete Handlungen jeweils neu situationsgerecht zu entwickeln und anzupassen.

„Kompetenz“

Zitiert

Leute, die zu nichts fähig sind, sind zu allem fähig.

John Steinbeck

Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.

Phillip Rosenthal

Nachgedacht

2009 ist das europäische Jahr der Kreativität und Innovation. Das kommt gerade richtig in Krisenzeiten. Würde man meinen. Nun entstehen aber gemäss einer Studie der Universität Oklahoma in einem humorvollen Umfeld 10 Mal mehr Ideen als in einer unpersönlichen Atmosphäre. Der Humor kann uns jedoch angesichts von Wirtschaftskrise und Arbeitslosigkeit vergehen. Also gerade dann, wenn wir ihn dringender denn je benötigen. Humor als soziale Kompetenz? In Krisenzeiten vielleicht sogar eine Schlüsselkompetenz, um handlungsfähig zu bleiben? Gemäss Erich Kästner geht es nicht ohne Humor, denn: „ (...) Humor rückt den Augenblick an die richtige Stelle. Er lehrt uns die wahre Grössenordnung und die richtige Perspektive. Er macht die Erde zu einem kleinen Stern, die Weltgeschichte zu einem Atemzug und uns selbst bescheiden (...)“ (aus „Die kleine Freiheit“). Und es gibt zahlreiche wissenschaftliche Erkenntnisse, die belegen, dass uns Humor hilft, in extremen Belastungssituationen Stress abzubauen. Lachen ent-

spannt Menschen und Situationen, Lachen verbindet und fördert Kommunikation. Humor macht uns zufriedener, kreativer, spontaner und produktiver. Auch in Krisenzeiten.

Gelacht

Ein Fremder nähert sich zwei Polizisten und fragt diese – auf Englisch – nach dem Weg zum Bahnhof. Die zwei Polizisten zucken ratlos mit den Schultern, worauf der Fremde es nochmals – auf Französisch – versucht. Nachdem er auch diesmal keine brauchbare Antwort erhält, versucht er es ein letztes Mal – auf Italienisch – und erntet wiederum die bereits bekannten Reaktionen. Der Fremde wendet sich enttäuscht ab und geht. "Ja, Fremdsprachen sollte man können!" murmelt der eine Polizist nachdenklich. „Und – was hat es ihm genützt?“, fragt der andere.



Impressum

Das BANKENMAGAZIN ist eine Publikation des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Es erscheint vierteljährlich.
V.f.d.I. Michael Lauber, Geschäftsführer
Liechtensteinischer Bankenverband
Pflugstr. 20, 9490 Vaduz, Fürstentum Liechtenstein
T: +423 230 13 23, F: +423 230 13 24
info@bankenverband.li, www.bankenverband.li

