

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 15 | Juni 2010

BANKENTAG

Michael Hilti:
Plädoyer eines Unternehmers

DREI JAHRE ZEIT

Gerhard Schick über die
finanzpolitischen Ziele der
Grünen in Deutschland

INTERVIEW

EWR-Chefunterhändler
S. D. Prinz Nikolaus
zieht Bilanz

© tom - Fotolia.com



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Um Gemeinsamkeiten zu finden und zu nutzen, ist eine kritische Bestandsaufnahme nötig. Die Sommer-Ausgabe des BANKENMAGAZINS geht deshalb dem Thema „Netzwerk(en)“ auf den Grund und zeigt Ansätze für eine kooperative gemeinsame Zukunft.



Impressum

Das BANKENMAGAZIN ist eine Publikation des Liechtensteinischen Bankenverbands. Es erscheint vierteljährlich.
V.f.d.I. Simon Tribelhorn, Geschäftsführer
Liechtensteinischer Bankenverband
Austrasse 46, 9490 Vaduz, Fürstentum Liechtenstein
T: +423 230 13 23, F: +423 230 13 24
info@bankenverband.li, www.bankenverband.li

LAMDA PRIVATBANK AG IN EINLAGENSICHRUNGSSYSTEM

Die 16. Bank am Liechtensteinischen Finanzplatz hat am 10. November 2009 die Banklizenz von der FMA erhalten und will im Verlauf des Jahres 2010 ihr operatives Geschäft aufnehmen. Mit der Aufnahme der operativen Tätigkeit erfolgt gleichzeitig auch die Aufnahme in das Einlagensicherungssystem des Liechtensteinischen Bankenverbands.

PARLAMENTARISCHER ABEND IN BERLIN

Der Liechtensteinische Bankenverband wird am 28. September 2010 zum zweiten Mal einen Parlamentarischen Abend in Berlin durchführen. Schirmherr der Veranstaltung ist der Vorsitzende des Finanzausschusses im Deutschen Bundestag, Dr. Volker Wissing. Liechtenstein und sein Finanzplatz werden von Regierungschef Dr. Klaus Tschütscher, sowie Vertretern des Bankenverbands und der Finanzmarktaufsicht repräsentiert.

6. LIECHTENSTEINISCHER BANKENTAG

Zahlreiche prominente Gäste verfolgten die Rede des Topreferenten Michael Hilti anlässlich des 6. Liechtensteinischen Bankentages in Vaduz. Zum Thema „Wirtschaftsstandort Liechtenstein im Umbruch“ übte Hilti erfrischende Kritik und lieferte Denkanstöße. Im Vorfeld orientierte der LBV die Medien zur Lage des Bankenplatzes und zu den zukünftigen Herausforderungen. Der Bankentag findet alle zwei Jahre statt und zählt zu den renommiertesten Veranstaltungen des Finanzplatzes (s. ab Seite 6).

ANHÖRUNG IM FINANZAUSSCHUSS

Der Finanzausschuss des Deutschen Bundestages verhandelt derzeit über verschiedene Gesetzesentwürfe zur wirksameren Bekämpfung der Steuerhinterziehung. Am 7. Juli 2010 fand hierzu eine öffentliche Anhörung statt. Der Liechtensteinische Bankenverband war eingeladen, an der Anhörung teilzunehmen, und stand vor Ort für Fragen zur Verfügung.

UK-ABKOMMEN IN LONDON PRÄSENTIERT

Am 2. Juni 2010 stellten die Regierung des Fürstentums Liechtenstein und die Hochschule Liechtenstein sowie Vertreter der Finanzplatzverbände gemeinsam mit der britischen Steuerbehörde HMRC das UK-Abkommen in London vor. Liechtensteinische Finanzintermediäre konnten so in direkten Kontakt mit englischen Intermediären sowie der britischen Steuerbehörde treten.

ERSTE FRAU AN DER ESA-SPITZE

Sabine Monauni-Tömördy wurde zum neuen Kollegiumsmitglied der EFTA-Überwachungsbehörde mit Wirkung zum 1. Juli 2010 ernannt. Damit hat Liechtenstein als erster EWR/EFTA-Staat eine Frau für dieses hohe Amt vorgeschlagen. Frau Monauni-Tömördy studierte Recht an der Universität St. Gallen und vertiefte ihre Europarechtskenntnisse durch das postgraduale Studium am College of Europe, Brügge, Belgien. Die ausgewiesene Expertin im Europarecht und liechtensteinischen Recht war fast zehn Jahre bei der Stabsstelle EWR tätig, zuerst als juristische Mitarbeiterin und ab 2003 als stellvertretende Leiterin der Stabsstelle EWR.

FMA VERÖFFENTLICHT JAHRESBERICHT

Die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) hat am 31. Mai 2010 ihren Jahresbericht veröffentlicht. Demnach ist der liechtensteinische Finanzplatz auch 2009 wieder gewachsen, die Kundenvermögen sind gegenüber dem Vorjahr um 17 Prozent angestiegen. In der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise zeichnet sich der Finanzplatz Liechtenstein durch fortwährende Stabilität und Sicherheit aus. Der Jahresbericht der FMA ist unter www.fma-li.li verfügbar.

4 News und Hintergründe

6. Bankentag

Wirtschaftsstandort im Umbruch

8 Nur Exzellenz zählt

Plädoyer eines Unternehmers



12 FMA im Aufbruch

Wo Aufsichtsratschef Michael Lauber Risiken und Chancen sieht

16 Alle für einen

Wie die europäischen Staaten die Krise meistern (wollen)

18 Chefunterhändler der EWR-Verträge

Welche Bilanz S. D. Prinz Nikolaus zieht



22 Drei Jahre Zeit

Welche Finanzpolitik die Grünen in Deutschland verfolgen



24 Transformation im Unternehmen Bank

Wie die LGT mit Veränderungen umgeht

28 Liechtenstein bewegt

Was die Gesundheitskampagne bringt

30 Vorgestellt

Roger H. Hartmann, CEO VP Bank Gruppe im persönlichen Gespräch

News

BANKENVERBAND TRIFFT FINANZAUSSCHUSS

Im Rahmen eines Liechtenstein-Besuches informierten sich Mitglieder des Finanzausschusses des Deutschen Bundestages am 1. Juni 2010 vor Ort über die aktuellen Entwicklungen auf dem Finanzplatz. Auf Initiative des Ausschussvorsitzenden, Dr. Volker Wissing, besuchten die Abgeordneten ihre südlichen Nachbarn Österreich, Schweiz und Liechtenstein. In Vaduz trafen die Abgeordneten mit Vertretern der Regierung und des Finanzplatzes, so auch des Liechtensteinischen Bankenverbands, zusammen. Im Zentrum der Arbeitsgespräche stand der Beitrag Liechtensteins zur Stabilität des Wirtschafts- und Finanzsystems Europas. Auch der aktuelle Stand der Verhandlungen zum Doppelbesteuerungsabkommen stand auf der Agenda. Im Anschluss an die Gespräche besichtigten die deutschen Politiker die Firma Hilti AG in Schaan und informierten sich über die liechtensteinischen Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland. Ein Besuch auf Schloss Vaduz und der Empfang durch Erbprinz Alois rundeten das Programm der Bundestagsabgeordneten ab.

AMTSHILFE IN STEUERSACHEN GEREGELT

Fast einstimmig verabschiedete der Liechtensteinische Landtag am 30. Juni das Steueramtshilfegesetz zur Umsetzung bereits ratifizierter und künftiger Steuerabkommen. Das Steuerabkommen (TIEA) mit den USA trat im Dezember 2009 in Kraft und wurde mit dem am 1. Januar 2010 in Kraft getretenen Gesetz über die Amtshilfe in Steuersachen mit den USA umgesetzt. Im April 2010 hat der Landtag elf weitere Steuerinformationsaustauschabkommen ratifiziert unter anderem mit Deutschland, Frankreich und Grossbritannien. Gleichzeitig genehmigte der Landtag zwei Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit der Republik San Marino und mit Luxemburg. Das Inkrafttreten des Gesetzes ist auf das dritte Quartal 2010 mit Wirkung für die Steuerjahre 2011 und später vorgesehen. Das allgemeine Steueramtshilfegesetz sieht im Rahmen der unterzeichneten Abkommen einen Informationsaustausch auf Basis von spezifizierten Anfragen im Einzelfall vor. Mit der Ratifikation des allgemeinen Steueramtshilfegesetzes und des speziellen Gesetzes zur Umsetzung der Amtshilfe mit Grossbritannien stellt das Fürstentum Liechtenstein glaubwürdig unter Beweis, dass es ihm mit der zügigen Umsetzung der mit der Regierungserklärung vom 12. März 2009 eingegangenen Verpflichtungen bei der internationalen Steuerkooperation ernst ist.

LIFE: KOPENHAGEN, WAS NUN?

Der Klimawandel stellt eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts dar. Entsprechend gross waren die Hoffnungen im Vorfeld der Klimakonferenz, die im Dezember 2009 in Kopenhagen stattfand. Gross war aber auch die Enttäuschung über den Ausgang der Klimakonferenz. Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein, die swisscleantech Association und der Club benefactum nahmen diesen Umstand zum Anlass für eine gemeinsame, öffentliche Veranstaltung unter dem Motto „Kopenhagen, was nun – Visionen sind gefragt“. Am 10. Mai 2010 diskutierten Experten aus der Praxis über Herausforderungen, Chancen und Visionen für die Zukunft im Auditorium der Hochschule Liechtenstein. Mehr als 80 Teilnehmer aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verfolgten die Vorträge und Diskussionen dieser mittlerweile dritten Veranstaltung der LIFE Klimastiftung Liechtenstein. Regierungschef und Stiftungsratspräsident Dr. Klaus Tschüscher wies in seiner Eröffnungsrede darauf hin, dass der Ausgang der Klimakonferenz in Kopenhagen auf die Geschäftstätigkeit global operierender Industrie- und Finanzunternehmen nur mittelbar Auswirkungen gehabt haben dürfte, die überregionale Klimapolitik in Zukunft jedoch zweifelsohne weiter an Bedeutung gewinnen werde.

Mit den Referenten Dr. Felix Näscher, Renat Heuberger, Peter Cavada und Daniel Kerbach war das Rednerpult auch diesmal hochkarätig besetzt. Felix Näscher leitete die Vortragsreihe mit einem Erfahrungsbericht aus dem Alltag des Leiters der liechtensteinischen Verhandlungsdelegation an den UN-Klimakonferenzen. Renat Heuberger, COO der Southpole Carbon Asset Management Ltd., konnte auf Näschers Ausführungen mit Ansichten aus der Praxis eingehen. Sein Unternehmen bietet Dienstleistungen auf dem CO₂-Markt an. Der noch junge CO₂-Markt verfüge über grosses, bislang weitgehend ungenutztes Potenzial. Als Vertreter der Industrie gewährte Peter Cavada von der Hilti AG einen Einblick in die zahlreichen Herausforderungen des Umweltmanagements eines Industrieunternehmens. Dabei hob er klar hervor, dass nur wer seine unternehmerische Verantwortung in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht wahrnimmt, auf Dauer wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Auch der Finanzmarkt muss sich den grossen Herausforderungen aus der Umwelt stellen. Daniel Kerbach von der LGT Capital Management Ltd. schloss die Vortragsreihe mit Ausführungen über sogenannte „grüne Kapitalanlagen“.

Durch den Abend führte Steffen Klatt, Chefredakteur des Onlineportals www.nachhaltigkeit.org. Im Anschluss an die Vortragsreihe diskutierte er zusammen mit den Referenten sowie Nick Beglinger, Präsident der *swisscleantech Association*, und Adolf E. Real, Vizepräsident der LIFE Klimastiftung Liechtenstein, über die Notwendigkeit, den Klimaschutz gemeinsam und vernetzt anzugehen.



BANKENRATGEBER FÜR DIE SCHWEIZ UND LIECHTENSTEIN

Über die Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein zu informieren, ohne in die Polemik zur Finanzkrise oder Steuerhinterziehung zu verfallen, war gemäss Autoren eine ambitionierte Herausforderung für die vierte Ausgabe des Bankenratgebers BSL. Die Redaktion liess Fachleute zu Wort kommen und will aus erster Hand informieren und analysieren. Beiträge renommierter Finanzplatzvertreter füllen das Kompendium mit Sachverstand, Zukunftsvisionen und spannenden Analysen (www.ed-mancassola.com).

PRIVATE BANKING: ANLEGERSTUDIE

Eine umfassende länderübergreifende Anlegerstudie zeigt auf, dass die Finanzkrise zu einem Vertrauensverlust geführt hat. Die meisten befragten Kunden sind jedoch mit ihrer eigenen Bankbeziehung zufrieden. Im Auftrag der LGT Group wurde im Frühjahr 2010 von der Johannes Kepler Universität in Linz erstmals eine umfassende Studie zum Anlegerverhalten in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich erstellt. Demnach hat die Finanzkrise bei über 80 Prozent der Befragten zu einem Vertrauensverlust geführt. Die Banken seien für kurzfristige Gewinne zu hohe Risiken eingegangen, die Bonussysteme hätten falsche Anreize gesetzt und die Banken hätten aus der Krise keine Lehren gezogen. Dennoch sind 76 Prozent der Befragten mit ihrer eigenen Bank zufrieden. Insbesondere Privatbanken hätten es verstanden, auch während der Krise durch ihre Kundennähe und Betreuungsintensität die Zufriedenheit ihrer Kunden zu wahren oder gar zu steigern. Auch auf das durchschnittliche Anlageportfolio hatte die Finanzkrise Auswirkungen. Zwar sind Aktien mit einem Anteil von 32 Prozent nach wie vor die bedeutendste Anlageklasse. Allerdings führte die Finanzkrise zu erheblichen Umschichtungen weg von Derivaten, alternativen

Anlagen, Aktien und Anlagefonds hin zu Rohstoffen, Gold und anderen Edelmetallen sowie vor allem Cash, das mit 29 Prozent den zweitgrössten Anteil am Durchschnittsportfolio ausmacht. Rund zwei Drittel der Anlagevermögen werden im Heimmarkt investiert. 60 Prozent der Befragten gaben an, künftig komplexe, schwer verständliche Anlageprodukte zu meiden. Die vollständige Studie kann unter www.lgt.com eingesehen werden.



LBV: JAHRESBERICHT 2009

Dieser Ausgabe des Bankenmagazins liegt der Jahresbericht 2009 des liechtensteinischen Bankenverbands bei. Die liechtensteinischen Banken haben sich 2009 trotz des schwierigen Umfelds gut behauptet. Die verwalteten Kundenvermögen stiegen um 3, 5 Prozent weiter an. Der liechtensteinische Finanzplatz zeichnete sich in der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise durch fortwährende Stabilität und Sicherheit aus und ist damit für die globale Kundschaft ein attraktiver Finanzplatz. Die Zinssenkungen der Notenbanken sowie die Konjunkturpakete zeigten deutliche Wirkungen. War in 2008 das Finanzergebnis aufgrund der Finanzkrise und Wertverlusten an den Finanzmärkten noch rückgängig, konnte in 2009 wieder ein positives Ergebnis bei den Banken erreicht werden. Der Reingewinn der 15 in Liechtenstein ansässigen Banken steigerte sich um 26,6 Prozent auf CHF 588 Mio. Der Erfolg aus den Finanzgeschäften hat wesentlich zum guten Resultat beigetragen. Erfreulicherweise nahmen die Erträge gesamthaft zu (+12 Prozent), wogegen die Aufwände stabilisiert werden konnten (-1 Prozent). Die aggregierte Bilanzsumme aller Banken belief sich auf rund CHF 55 Mrd. (-1,1 Prozent). Auch stagnierte der Abfluss von Kundenvermögen als Ergebnis der Steuerdiskussion bereits im II. Halbjahr 2009, der insgesamt CHF 7 Mrd. betrug. Der Bankenverband erwartet auch für die kommenden Jahre eher verhaltenes Wachstum. Der Bankenplatz befindet sich in einer Transformationsphase. Das stete organische Wachstum der liechtensteinischen Banken in den letzten 15 Jahren stellt auch weiterhin ein stabiles Fundament für den Bankenplatz dar.

6. Liechtensteinischer Bankentag:

Wirtschaftsstandort im Umbruch

Der 6. Liechtensteinische Bankentag galt ganz dem Thema „Wirtschaftsstandort Liechtenstein im Umbruch“. Michael Hilti war Topreferent des Anlasses und zeigte Wege in die Zukunft auf. Im Vorfeld zeigte sich der Bankenverband gegenüber den Medien optimistisch und wertete die jüngsten Entwicklungen dank des organischen Wachstums als positiv.

In Anwesenheit zahlreicher prominenter Gäste aus Regierung, Parlament und Finanzwirtschaft fand am 26. Mai 2010 in Vaduz der Liechtensteinische Bankentag statt. Zum sechsten Mal trafen sich auf Einladung des Liechtensteinischen Bankenverbands (LBV) Vertreter des liechtensteinischen Finanzplatzes zum Gedankenaustausch und zur Kontaktpflege. Höhepunkt war der Vortrag von Michael Hilti, Mitglied des Verwaltungsrates der Hilti AG. Der Liechtensteinische Bankentag gehört zu den renommiertesten Veranstaltungen des Finanzplatzes. Er findet alle zwei Jahre statt.

Finanzplatz im Umbruch

Während Michael Hilti zum Thema „Wirtschaftsstandort Liechtenstein im Umbruch“ referierte und einen Appell zu Willenskraft und Tatendrang an die Teilnehmer richtete, gab sich auch die Führung des Bankenverbands optimistisch für die Zukunft. Der Bankenplatz befinde sich nach wie vor in einer Transformationsphase und auch die kommenden Jahre seien sehr herausfordernd, erklärte Simon Tribelhorn gegenüber den Medien im Vorfeld. „Wir haben Geldabflüsse zu verzeichnen. Das ist schmerzhaft, wenngleich es sich im einstelligen Prozentbereich bewegt. Dennoch dürfen wir die Relation nicht aus den Augen verlieren. Liechtensteins Banken verzeichnen seit 15 Jahren ein stetes organisches Wachstum“, so Tribelhorn. Optimismus sei aus mehreren Gründen angebracht.

Zum einen hätten die Banken eine konservative Anlagestrategie verfolgt. Riskante Investments waren tabu. Die Eigenmittelquote der liechtensteinischen Banken sei im europäischen Vergleich auf einem sehr komfortablen Niveau, was gerade in Krisenzeiten den Stabilitätsfaktor einmal mehr deutlich macht. Zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) des Landes tragen die Banken nach wie vor einen erheblichen Teil bei. „Die Banken haben 2009 gut gearbeitet, das kommt dem Land zugute“, betonte der Geschäftsführer. Tribelhorn verhehlte aber auch nicht, dass dies noch nicht genügen kann. So entwickle der Bankenverband derzeit unter der Leitung von Adolf E. Real eine Strategie, die der Zeit nach der Transformation gerecht werden soll.

Wandel im Innern

Vizepräsident Thomas Piske verwies gegenüber den Medien darauf, dass die Banken ihre Strategie bereits frühzeitig auf die heutigen Bedingungen ausgerichtet haben. „Auch wenn der Druck von aussen gross ist, wir können den Bankenplatz nur in eine sichere Zukunft führen, wenn wir selbst bereit sind, den Wandel voranzutreiben“, so Piske. Nicht über Nacht seien die Strategien verändert worden, sicher aber habe sich das Tempo und das Denken verändert. Dies sei insofern eine besondere Herausforderung, da die Kunden zeitgleich Stabilität und geordnete, möglichst unveränderte Verhältnisse suchen. „Der stete Balanceakt ist und



bleibt deshalb eine Herausforderung“, erklärte Piske, der den Verband Ende 2009 und Anfang 2010 interimistisch führte.

Strukturen angepasst

Im Vergleich zu den anderen Bankenverbänden sei der LBV eine kleine, dafür aber sehr agile Truppe, erklärte Piske. Schliesslich müssen durch die EWR-Mitgliedschaft zu einem grossen Teil die gleichen Aufgaben bewältigt werden. Um den weiteren Aufgaben Rechnung zu tragen, wurden die Strukturen des Verbands gestärkt. Adolf E. Real hat per Februar 2010 das Amt des Präsidenten als unabhängige Persönlichkeit, die keiner Bank vorsteht, auf Teilzeitmandatsbasis übernommen. Damit sei eine für den Verband stärkende und für die CEOs der Banken entlastende Lösung gefunden worden. Das Amt des Vizepräsidenten wird weiterhin im Rotationsprinzip von einem Banken-CEO ausgeübt. Mit Simon Tribelhorn an der operativen Spitze des Verbands konnte die Kontinuität und Kompetenz der Verbandsarbeit sichergestellt werden. „Die Geschäftsstelle des Bankenverbands ist effizient organisiert“, lässt Piske verlauten.

Strategie jenseits der Steuerdiskussion

Gemäss LBV-Präsident Adolf E. Real durchläuft die Branche eine schwierige Zeit. „Infolge der Finanzkrise wird sehr negativ und pauschal über die Banken geurteilt.“ Dabei sei die Kritik teilweise

berechtigt, sagte Real. „Auch wir müssen uns Gedanken machen, wo die Branche Fehler gemacht hat“. Dass die Banken nie vom Staat Geld verlangen mussten, sei zwar vorbildlich. Dennoch stünden grosse Aufgaben vor der Tür, die bei aller Diskussion über die Steuerkonformität nicht vergessen werden dürfen. Die US-FATCA-Regulations, neue Regulierungen seitens der EU, Geldwäschereibekämpfung – der Katalog der Aufgaben für die Zukunft sei immens. Dennoch dürften die Rechtsprinzipien wie der Schutz der Privatsphäre nicht ausser Acht gelassen werden. Einen automatischen Informationsaustausch lehnt der Bankenverband weiterhin ab. Die fortgesetzte Strategie des Verbands wird sich deshalb zwei Themen massgeblich widmen: einerseits einer gemeinsamen Idee der Wirtschaft zum Wohle des Standortes Liechtenstein. Und zweitens der verstärkten Kommunikation der Stabilitätsfaktoren und die Untermauerung der dafür nötigen Fakten.

Michael Hilti - Plädoyer eines Unternehmers

Nur Exzellenz sichert unsere Zukunft

Anlässlich des 6. Liechtensteinischen Bankentages in Vaduz gab Topreferent Michael Hilti einen deutlichen Diskurs über den Finanzplatz. Er sprach über Versäumtes aber auch die echte Chance, jetzt Neues anzupacken.

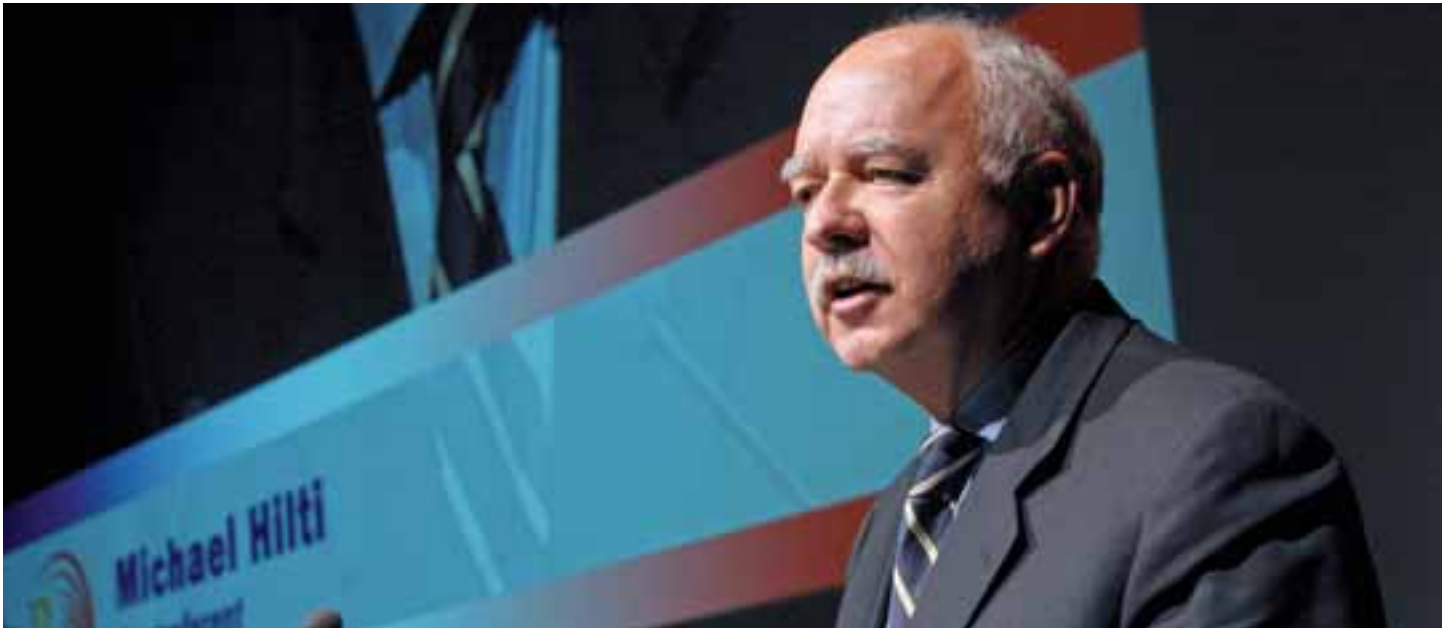
Es sei der Hartnäckigkeit von Interims-Präsident Thomas Piske zu verdanken, dass er vor der illustren Gästeschar auftrete, sagte Michael Hilti vor den mehr als 200 geladenen Gästen des liechtensteinischen Bankentages. Er nutze aber auch die Möglichkeit gern, mit einer sehr kompetenten Zuhörerschaft einige persönliche Reflexionen zur heutigen Situation des Wirtschaftsstandortes Liechtenstein auszutauschen.

Als Vertreter eines Industrieunternehmens hätte er sicher den Vorteil, sich aufgrund der Internationalisierung schon sehr früh auf den weltweiten Wettbewerb eingestellt zu haben. „Sicher haben auch wir von dem Standort Liechtenstein profitiert, aber der Standort und die damit verbundenen Standortvorteile als solche waren und sind nie in dem Masse erfolgsbestimmend gewesen, wie für den liechtensteinischen Finanzplatz und damit auch die liechtensteinischen Banken.“ Man sei sich einig, dass der Wirtschaftsstandort Liechtenstein im Umbruch ist und dies in einer Art und Weise, welche nicht mehr sektoral, sprich nur einige Branchen, sondern in seinen Aus- und Wechselwirkungen alle Wirtschaftsbereiche betreffe und damit nicht zuletzt den Staat als solchen.

„Umbruch ist immer mit Wandel und starken Veränderungen gleichzusetzen und erfordert die Fähigkeit zu Veränderungsmanagement.“ Er verglich die Situation am Finanzplatz mit einer Pinguinkolonie, die sich mit der Bedrohung ihres schmelzenden Eisberges und somit deren Lebensgrundlage auseinandersetzen muss. Schlussendlich meistern die Pinguine ihre Situation, indem sie sich proaktiv der Bedrohung stellen, eine neue, zukunftssträchtige Vision entwickeln und beharrlich die notwendigen Veränderungsmaßnahmen durchsetzen.

„Ich sage dies nicht etwa, weil ich Sie mit Pinguinen vergleiche, das liegt mir fern, sondern einzig, weil dieses Beispiel für Liechtenstein wunderbar zutrifft. Auch wir hatten in den letzten Jahrzehnten einen wunderbaren Eisberg, der uns allen einen Wohlstand brachte, den wir allzu gern als ganz normal und selbstverdient betrachten. Alle von Ihnen, die in der Welt herum gekommen sind, wissen, dass dieser Wohlstand nicht selbstverständlich ist.“ Hilti machte unmissverständlich klar, dass „auch wir die Zeichen des Schmelzens verdrängt haben bzw. als zeitweise Entwicklung angesehen haben, die wieder vergehen würde. Warum daher unsere Komfortzone verlassen, warum sich dem rauen Gegenwind stellen, warum Ungewisses, Neues beginnen, warum Risiken eingehen?“

Der Industrieunternehmer verwies dann auf sein Engagement im Rahmen der Industrie- und Handelskammer, verschiedener Arbeitsgruppen und auch dem Projekt FUTURO, das auch zu Ernüchterung führte. Auf vieles sei hingewiesen worden, doch sei die Resonanz teilweise wie in einem „luftleeren Raum“ gewesen. „Wir hatten im Schlussbericht zu FUTURO festgehalten, dass das bisher sehr attraktive und erfolgreiche Geschäftsmodell der Verwaltung von un versteuertem Vermögen zukünftig nicht mehr tragfähig sein wird. (...) Wir hatten auf den zunehmenden Wettbewerb unter den einzelnen Finanzplätzen hingewiesen, auf die zahlreichen neuen Strategieinitiativen etablierter Finanzplätze zur Gewinnung von Neugeschäft, auf die Entwicklung neuer Finanzplätze vor allem in Asien und dem Nahen Osten. Wir haben darauf hingewiesen, dass immer mehr Finanzplätze mit ähnlichen Dienstleistungen versuchen, die gleichen Kunden zu gewinnen, auf die Ansprüche wichtiger Partner wie die EU, USA oder OECD und die drohenden Konsequenzen bei einer Verweigerungshaltung. Wir haben auch auf



den Stellenwert der Innovation und die Notwendigkeit hingewiesen, Kundenbedürfnisse breiter abzudecken. All das nach dem Motto ‚face the brutal facts‘.“ Viele dieser Stossrichtungen hätten noch immer Gültigkeit. Hilti beklagte die Feststellung, viele dieser innovativen Ansätze würden noch zu sehr in Schubladen verschwinden und nicht ernsthaft genug angegangen werden. Seine Schlussfolgerung: „Wir tun uns nach wie vor ausserordentlich schwer, uns aus der Komfortzone heraus zu bewegen. Denn dies bedeutet Neues, Ungewisses und auch Risiko. (...) Wir haben keine Disziplin in der Umsetzung. Gefällte Entscheidungen werden wieder in Frage gestellt und neu diskutiert.“

Er verwies dann auf die Erfahrungen aus der Industrie: „... Es sind nicht die Unternehmen mit der besten Vision und Strategie, die am erfolgreichsten sind, es sind die Unternehmen, die am diszipliniertesten und am konsequentesten in der Umsetzung und Durchsetzung waren und die in der Lage sind, ihre Strategie der Dynamik ihres Umfeldes und ihres Unternehmens anzupassen und immer wieder aus ihren Stärken heraus weitere Geschäftsoptionen angingen. Eine Strategie darf nie statisch sein und so haben auch wir bei uns gelernt, diese ständig weiter zu entwickeln ohne dabei wesentliche Grundsätze in Frage zu stellen. Die Entwicklungen der letzten Monate haben bestätigt, was bereits seit langem an der Wand stand und als latente Bedrohung dargestellt war. Nur kam alles sehr viel schneller. Liechtenstein hat reagiert, nicht zuletzt mit der Liechtenstein Erklärung und damit der Bereitschaft, Transparenz und Informationsaustausch in Steuerfragen zu gewährleisten. Das war sicher ein ganz wichtiger Schritt und ein klares Signal unseres Landes, seiner Verantwortung als Partner in der Ländergemeinschaft gerecht zu werden. (...) Wir haben ein gewisses

Momentum gewonnen, das ist auch gut so. Und wir haben dadurch auch Anerkennung gewonnen, das war sehr notwendig. Wenn wir uns aber zurücklehnen, wird schnell wieder alles vorbei sein.“

Hilti stellte dann die wichtige Frage, wofür der Wirtschaftsstandort Liechtenstein eigentlich eintreten soll. „Wollen wir ein exzellenter Wirtschaftsstandort sein und uns deutlich abheben von anderen Finanzplätzen oder nur Mittelmass? Haben wir eine schlüssige Vision und Strategie für unseren Finanzplatz und sind wir diszipliniert in deren Umsetzung?“ Er lobte den Schritt des Bankenverbandes, sich einer übergreifenden Strategie zu verschreiben und auch mit den Strukturen des Verbandes Kontinuität und Stabilität sicherzustellen. Es brauche starke Verbände im Land.

Neben all dem sei es für Hilti aber vor allem wichtig, jene Werte, die unser Denken und Handeln prägen, zu definieren. Dazu gehört auch, den Worten Taten folgen zu lassen. Er verwies darauf, dass auch den liechtensteinischen Medien eine grosse Verantwortung in ihrer Berichterstattung über Vorkommnisse auf unserem Finanzplatz zukommt, da sie wesentlich zur Aussenwahrnehmung beitragen. „Hier sind wir als Kleinstaat ganz besonders gefordert. Es geht um den Ruf unseres Finanzplatzes und um dessen Existenz.“ „Was bedeutet der Umbruch für die Finanzplatzteilnehmer?“ führte Michael Hilti weiter aus. Ein Standortvorteil geht verloren und die Herausforderung sei es nun, sich dem Wettbewerb zu stellen, sich zu differenzieren und durch Leistung zu überzeugen. „Die Herausforderung wird umso grösser, wenn man bedenkt, dass im Gegensatz zu industriellen Produkten eine Differenzierung über das Produktangebot sehr schwierig ist und Finanzprodukte relativ leicht austauschbar und vor allem sehr schnell kopierbar sind.“ Die Frage

Stimmen zum Bankentag 2010

„Der Bankentag war wieder einmal hervorragend organisiert. Das Referat war ausgezeichnet, gerade weil es konstruktiv kritisch war. Wir können von der Industrie sehr viel lernen.“

Urs Roth, Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg)

„Direkt, offen, mutig.“

Michael Lauber, Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein

„In Situationen wie diesen ist Lethargie gefährlich. Michael Hilti aufmunternde und ermahnende Worte rütteln wach und führen zum Nachdenken.“

Josef Fehr, CEO der Liechtensteinischen Landesbank

„Der Austausch mit verschiedenen Leuten aus verschiedenen Branchen ist un-
gemein wichtig, eröffnet er doch eine Möglichkeit, die Dinge aus einer anderen
Perspektive zu betrachten. Der Bankentag liefert hierfür eine Plattform.“

Klaus Risch, Präsident der Liechtensteinischen
Industrie- und Handelskammer

„Der Bankentag stellt eine hervorragende Gelegenheit dar, sich über die
Ist-Situation der Banken auszutauschen und zu diskutieren, wohin die Strategie
in der Zukunft gehen soll. Die hervorragende Ansprache heute lieferte wichti-
ge Anstösse für die zukünftige Richtung des Liechtensteinischen Bankenver-
bands.“

S. D. Erbprinz Alois von und zu Liechtenstein

„Mein Verhältnis zu Pinguinen hat sich heute grundlegend geändert. Und:
Michael Hilti hat recht.“

Mario Frick, Präsident der liechtensteinischen
Rechtsanwaltskammer

„Der Bankentag ist ein Signal des Zusammenhalts der Mitglieder des liechten-
steinischen Bankenverbands. Ich wünsche allen Interessenvertretungen in Liechten-
stein einen ähnlich starken Zusammenhalt.“

Andreas Insam, CEO Valartis Bank (Liechtenstein) AG

Fortsetzung von Seite 9

der Differenzierung sei jene Frage, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Auch in der Industrie sei die konsequente Ausrichtung auf die Kunden das Erfolgsrezept. Dabei sei jedoch Kunde nicht gleich Kunde! Man müsse die Kundschaft segmentieren, dies bedeute auch, so Hilti, sich bewusst von Kunden und Kundengruppen zu trennen, die nicht in das gewählte Geschäftsmodell passen. „Die verstärkte Konzentration auf bestimmte Kundensegmente führt auch zu einer Schärfung des Leistungsangebotes und damit zur verstärkten Innovation. (...) Wenn ich dies mit unserem Unternehmen vergleiche, haben wir immer dann wieder faszinierende neue Möglichkeiten gefunden, wenn wir die Dinge genauer betrachtet haben. (...) Auch wir haben erhebliches Verbesserungspotential geortet ganz nach dem Motto: Face the brutal facts!“

Hilti machte sich auch Gedanken darüber, inwieweit nun die Bankenvertreter die Rolle des Innovators überhaupt spielen könnten. Sein Rezept: „In Anbetracht der Grösse des Finanzplatzes wäre die Rolle des „Refiners“ besser geeignet. Refiner heisst: neue Ideen, Konzepte, Produkte aufzunehmen, wo immer diese auch entwickelt wurden, diese entsprechend unseren Bedingungen zu verändern und optimal auf die Kundenbedürfnisse anzupassen.“ Dazu sei ein umfassendes Marktmonitoring nötig, dass von allen Marktteilnehmern gemeinsam umgesetzt werden könnte.

Auch in Bezug auf die Rolle der Politik machte Michael Hilti klare Aussagen: „Bei allem Respekt über die Leistungsfähigkeit unserer Regierung: es ist nicht die Regierung, die verantwortlich und zuständig für die Entwicklung neuer Konzepte und Finanzprodukte ist. Die Regierung muss attraktive Rahmenbedingungen schaffen und deshalb frühzeitig in den Innovationsprozess eingeschaltet werden.“

Die Regierung müsse für Rechtssicherheit und ein stabiles Umfeld sorgen. Die Banken jedoch müssten die Bottom-up-Strategie entwickeln und sagen, wo sie in 10 Jahren stehen. Hilti liess nicht unerwähnt, dass es auch Standortfaktoren gibt, für die ein gemeinsames Interesse der Marktteilnehmer vorliegt. Dazu gehöre vor allem das Know-how und entsprechend ausgebildete und erfahrende Mitarbeiter, die auf dem internationalen Markt gewonnen, im Land integriert und auch behalten werden müssen. Ihm sei der politische Zündstoff in dieser Frage bewusst, dennoch: „Liechtenstein spielt trotz seiner Kleinheit auf dem internationalen Parkett mit und unser einziger Rohstoff sind unsere Menschen, unsere Mitarbeitenden. Sie sind der entscheidende Faktor für Exzellenz oder Mittelmässigkeit, für einen zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort und unseren Wohlstand.“

„Das Wort Umbruch beinhaltet das Wort Bruch“, schloss Hilti seinen spannenden Vortrag vor einem aufmerksam zuhörenden Publikum. „Wenn wir uns nicht verändern und uns auf die neuen Gegebenheiten einstellen, auch wenn dies schmerzhaft ist, dann werden wir durch Fremdeinflüsse verändert und das kann dann zu ganz grossen Brüchen führen, die nicht nur schmerzhaft sind, sondern fatal sein können.“ Ein Staat und ein Wirtschaftsstandort, der sich diesen Herausforderungen stellt, agiere klüger und vor allem schneller und habe die wesentlich besseren Chancen. „Umbruch ist eine Chance zur Rückbesinnung auf unsere Kräfte.“ Viele Marktteilnehmer am Finanzplatz hätten sich bereits neu orientiert und wirtschaften erfolgreich. Das stimme doch zuversichtlich. „Nur der Anspruch auf Exzellenz sichert unsere Zukunft, unsere Lebensqualität und unseren Wohlstand. Wir sollten diese Herausforderung annehmen“, schloss Michael Hilti, bevor anhaltender Applaus ihm sicher war.



Die FMA soll als Expertenorganisation anerkannt sein

Wie wird sich die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) künftig entwickeln, was sind die grössten Herausforderungen der kommenden Jahre und wie wirken die ersten Umstrukturierungen? Das BANKENMAGAZIN fragte bei FMA-Aufsichtsratspräsident Michael Lauber nach.

Interview mit Michael Lauber

Herr Lauber, was hat Sie bewogen, sich für den Aufsichtsratsvorsitzenden der FMA nominieren zu lassen und schlussendlich die Wahl anzunehmen?

In den letzten zehn Jahren habe ich viele Erfahrungen in verschiedenen Fragen rund um den Finanzplatz sammeln können, die ich nun bei der FMA einbringen kann. Die Rolle der Aufsichtsbehörden wird in der Tendenz wichtiger. Es ist daher ein sehr spannender Prozess für mich. Diesen mitgestalten zu können, gab nach reiflichem Überlegen den Ausschlag, die Wahl anzunehmen.

Mit welchen Zielen sind Sie an die neue Aufgabe herangegangen?

Die FMA ist für den Finanzplatz eine sehr wichtige Behörde, die effizient und glaubwürdig im In- und Ausland auftreten muss. An dieser Reputation möchte ich ergebnisorientiert mitwirken.

Sie sind für fünf Jahre gewählt. Was wollen Sie dann unbedingt erreicht haben?

Dass die FMA als Expertenorganisation anerkannt ist, die eine klare Aufsichtslinie vertritt und mit Fachkompetenz in Beiträgen für die Regulierung auffällt sowie im Ausland aufgrund von Experten-know-how entsprechend Gehör findet.

Was haben Sie bei Amtsantritt vorgefunden?

Viele motivierte und gut ausgebildete Mitarbeitende, die in einem Unternehmen arbeiten, das sich im Prozess vom Start-up zum KMU befindet und die Turbulenzen im Inland vom letzten Jahr zu bewältigen hat.

Welches war Ihre erste Amtshandlung?

Dokumente lesen, Gespräche führen.

Wo hatten Sie das Gefühl, stossen Sie auf Widerstand?

Nirgendwo! Ich versuche, meine Aussagen und Entscheide immer sachlich und nachvollziehbar zu begründen. Nach meiner Erfahrung ist dies die Basis für einen guten Dialog. Und in einem Dialog gibt es in der Regel keinen Widerstand.

Die Kritik im Land an der FMA hat sich gelegt. Dennoch bleiben Forderungen der Finanzindustrie, beispielsweise nach einem effizienten Umgang mit Kosten und Gebühren. Welche Akzente werden Sie hier setzen?

Mit dem aktuellen Kostensenkungsprogramm hat der Aufsichtsrat bereits klare Zeichen gesetzt. Dazu gehören die Anpassung des Personalbestandes, generell der sorgfältige Umgang mit Geldern als Daueraufgabe wie auch Effizienzgewinne durch eine moderne IT-Infrastruktur. Gleichzeitig haben wir aber auch das Risikomanagement verstärkt und die Strategie auf die internationalen Entwicklungen in der Aufsicht ausgerichtet, die durch die Finanzkrise ausgelöst worden sind.

Sie waren zuvor international viel unterwegs. Welchen Eindruck hat man im Ausland von der FMA?

Die FMA ist in verschiedenen Gremien vertreten und pflegt enge Beziehungen zu Partnerbehörden. Der IWF hat der FMA gute Noten erteilt. Dennoch muss die internationale Vernetzung noch verstärkt werden; im Ausland muss klar sein, dass es in Liechtenstein eine Aufsicht gibt, die effizient, konsequent und klar in der Sache agiert.

Gibt es Punkte, die der Korrektur bedürfen, zunächst was den Ruf der Institution betrifft?

Wir müssen sicher noch klarer und transparenter informieren und

Michael Lauber

Michael Lauber ist seit 1. Januar 2010 Aufsichtsratspräsident der Finanzmarktaufsicht (FMA) Liechtenstein. Zuvor leitete er sechs Jahre lang die Geschäftsstelle des Liechtensteinischen Bankenverbands (LBV) als Geschäftsführer. Seine Karriere startete Lauber 1992 als Untersuchungsrichter in Bern. Später bekleidete er leitende Positionen bei der Kriminalpolizei, unter anderem als Chef der Zentralstelle für Organisierte Kriminalität beim Bund. 2001 wurde er von der Regierung Liechtensteins bestellt, die Financial Intelligence Unit (FIU) in Liechtenstein aufzubauen.



noch besser erklären, was die FMA genau tut; wir sind für die Öffentlichkeit noch zu wenig greifbar. Aber wir sind hier bereits einen grossen Schritt vorwärtsgekommen, schlussendlich können wir nur durch Leistung überzeugen.

Sie haben erste Wegmarken im Aufsichtsrat gesetzt. Wie sind diese intern aufgenommen worden?

Wir waren klar und offen in der Kommunikation. Das kam gut an. Auch die Inhalte und damit verbundene Herausforderungen werden verstanden. Sicher gibt es gewisse Unsicherheiten, wie in jeder Reorganisation, aber mit klaren Aussagen über Ziel, Weg und Ergebnis kann man sich auch Vertrauen erarbeiten. Die Mehrheit sieht in den Veränderungen die Chancen und geht den Weg mit uns.

Was ist aus Ihrer Sicht im 21. Jahrhundert die wichtigste Aufgabe einer Finanzmarktaufsicht, auch international betrachtet?

Die Erhaltung der Stabilität der Finanzmärkte! Instabile Finanzmärkte reissen die Volkswirtschaft in die Tiefe, bescheren Staatsdefizite, die wieder Finanzkrisen verursachen können. Durch die globalisierten Märkte müssen Probleme auch international gelöst werden. Eine Konsequenz der Krise ist die Stärkung der Aufsichten und die Zuteilung weiterer Kompetenzen. Diese Internationalisierung birgt aber auch die Herausforderung, die Kompetenzen auf nationaler Ebene nicht zu untergraben. Es wird ein steter Balanceakt bleiben, der aber zu meistern ist. Lösungsvorschläge gibt es genug. Es geht nun um die konsequente Umsetzung.

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen, ja auch Risiken der kommenden Jahre?

Ganz klar im Transformationsprozess: Wir haben keine Garantie,

dass die Neuausrichtung des Finanzplatzes gelingt. Der Druck wird bleiben. Es liegt an allen Akteuren des Finanzplatzes Liechtenstein, mit einer Vorwärtsstrategie dem Platz eine Zukunft zu bieten. Dazu gehört Unternehmergeist, Innovation und Mut.

Wie sieht der Finanzplatz Liechtenstein aus Ihrer Sicht in zehn Jahren aus?

Es wird massive Veränderungen gegeben haben. Doch die Veränderung und vor allem der kompetente und mutige Umgang damit ist zu einem Markenzeichen des Platzes geworden. Wo die Reise hingehet, hängt an internationalen Entwicklungen, aber auch an allen Beteiligten des Finanzplatzes Liechtenstein. Sicher ist: Der liechtensteinische Finanzplatz hält sich an die internationalen Standards in Steuerfragen, Aufsicht und Geldwäschereibekämpfung und wird sich daran messen lassen können.

Wie sieht der Tag eines Aufsichtsratsvorsitzenden der FMA konkret aus?

Sitzungen zu Sachthemen, Gespräche mit Medienschaffenden, Gespräche mit Kollegen im Ausland, Gespräche mit Stakeholders im Inland, das Lesen der wichtigsten Dokumente in Sachfragen, vor allem aber Entscheidungen. Der Aufwand ist zeitlich zu Beginn sicher aufwändiger.

Nach Ihren vielfältigen beruflichen Erfahrungen: Was ist neu für Sie in diesem Amt?

Die Position als Präsident. Eine spannende Herausforderung.

15 Jahre EWR: Eine Erfolgsgeschichte

Liechtenstein blickt auf 15 Jahre Mitgliedschaft im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) zurück. Das BANKENMAGAZIN fragte bei den Banken nach, was der EWR den Instituten gebracht hat. Die Bilanz fällt äusserst positiv aus.

Die EWR-Mitgliedschaft Liechtensteins ist eine äusserst erfreuliche Erfolgsgeschichte. Die wirtschaftliche Entwicklung seit 1995 zeigt, dass es gelungen ist, mit der EWR-Mitgliedschaft die guten Rahmenbedingungen zu erhalten und sogar auszubauen. Der ungehinderte Zugang zum EU-weiten Binnenmarkt für Waren und Dienstleistungen, der insgesamt 30 Staaten und ca. 500 Millionen Bürger umfasst, stellt einen bedeutenden Standortvorteil dar, der sich auch in den Exportstatistiken niedergeschlagen hat.

Erfolgreiche Wirtschaft

Den Herausforderungen, die der stärkere Konkurrenzdruck mit sich brachte, stellte sich die liechtensteinische Wirtschaft mit Kreativität und innovativem Geschäftssinn. Industrie und Dienstleistungssektor profitierten von den geöffneten Märkten. Der Finanzsektor nutzt zahlreiche neue Geschäftsmöglichkeiten wie beispielsweise Anlagefonds und Versicherungen, zu denen nun freier Zugang gewährleistet ist.

Mehrwert für den Finanzplatz

Der EWR-Vertrag ist weit mehr als ein Wirtschaftsvertrag. Das EWR-Abkommen hat auch im Konsumenten- und Arbeitnehmerschutz, bei der Gleichstellung von Mann und Frau und in anderen gesellschaftlichen Bereichen verschiedene Veränderungen ausgelöst, die jedem Einzelnen zugute kommen. So ist auch die Öffnung des europäischen Binnenmarkts vorteilhaft für die Konsumentinnen und Konsumenten, da der Handel günstigere Produkte ohne Hindernisse aus dem gesamten EWR-Ausland importieren kann. Von der Kapitalverkehrsfreiheit und der Dienstleistungsfreiheit profitieren auch Liechtensteins Finanzdienstleister. Liechtensteinische Banken, Versicherungen und Fonds können frei im Binnenmarkt anbieten oder dort Niederlassungen errichten. Die Zugehörigkeit zum EWR und die engen Beziehungen zur Schweiz versetzen den Finanzplatz Liechtenstein in die einzigartige Lage, seinen Kunden massgeschneiderte Produkte und Lösungen aus zwei Wirtschaftsräumen anzubieten.



Urban Eberle

Geschäftsführender Direktor,
Bank Alpinum AG

Banken und Land profitieren

„Die Banken profitieren seit der EWR-Mitgliedschaft Liechtensteins vom freien Dienstleistungsverkehr und damit von einem direkten und offenen Zugang zu den Märkten in allen EU-Mitgliedstaaten. Nebst anderen Faktoren hat dies zur erfolgreichen Geschäftstätigkeit der Bank Alpinum in den letzten Jahren beigetragen. Gesamtwirtschaftlich betrachtet, hat die EWR-Mitgliedschaft für Liechtenstein zu einer erhöhten Diversifizierung der Volkswirtschaft und zu einem markanten Anstieg in der Beschäftigung geführt, was für ein kleines Land wie Liechtenstein ausserordentlich wichtig ist und zur allgemeinen Stabilität beiträgt.“



Thomas Piske

CEO Wealth Management, LGT Group

Einfachere Verfahren, aber auch Aufwand

„Durch die EWR-Mitgliedschaft wurden insgesamt gute Rah-

menbedingungen für die Erbringung grenzüberschreitender Finanzdienstleistungen geschaffen. Der einheitliche EWR-Rechtsrahmen ist ein wichtiges qualitatives Argument im Umgang mit Gegenparteien und Kunden. Während der Finanzplatz durch die EWR-Mitgliedschaft von vereinfachten Verfahren – beispielsweise bei der Zulassung im Fondsbereich – profitieren kann, generiert die Umsetzung der zahlreichen EWR-Rechtsakte allerdings auch einen nicht zu unterschätzenden administrativen Aufwand bei den Finanzunternehmen.“



Dr. Josef Fehr

Vorsitzender der Geschäftsleitung,
Liechtensteinische Landesbank AG

Wachstumschancen aus zwei Wirtschaftsräumen

„Die EWR-Mitgliedschaft Liechtensteins hat sich für den Bankenplatz und die Liechtensteinische Landesbank positiv ausgewirkt. Durch die Zugehörigkeit zu zwei attraktiven Wirtschaftsräumen – den EWR sowie die Schweiz – haben und werden sich interessante Wachstumschancen ergeben. Gerade in der grenzüberschreitenden Beratung von Kunden beispielsweise oder durch den „EU-Pass“ im Fondsbereich können wir von der EWR-Mitgliedschaft aktiv profitieren.“



Ludwig Rehm

Mitglied der Geschäftsleitung,
Raiffeisen Bank (Liechtenstein) AG

Entscheidendes Kriterium für Standortwahl

„Zunächst einmal war die Mitgliedschaft Liechtensteins im EWR und die damit verbundene Personenfreizügigkeit sowie die Möglichkeit zum grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehr mit das entscheidende Kriterium für die Gründung der Raiffeisen Bank (Liechtenstein) AG. Zudem schätzen unsere Kunden einen politisch und wirtschaftlich stabilen Bankplatz in ihrer Nähe, aber ausserhalb der EU. Ein Private-Banking-Spezialist in einem Land ohne Staatsschulden und Zahlungsverpflichtungen für Rettungspakete anderer EU-Staaten wird für die Anleger immer attraktiver.“



Ruth Egeter-Woerz

CEO Bank Vontobel Liechtenstein

Marktzugang zu anderen Staaten

„Wir konnten vom Beitritt zum EWR profitieren, da uns dadurch der Markteintritt ins Fürstentum Liechtenstein ermöglicht wurde. Ebenso können wir von den vereinfachten Vertriebsbewilligungen für die SICAV-Fonds profitieren. Sicher ein grosser Vorteil des EWR ist der Marktzugang zu den anderen Staaten, zum Beispiel, um eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung zu eröffnen. Davon können wir als kleines Institut natürlich nicht profitieren, da die Marktneueintritte des Konzerns alle vom Mutterhaus in Zürich gemacht werden.“



Roger Hartmann

CEO VP Bank Gruppe

Wichtiges Alleinstellungsmerkmal

„Mit dem EWR hat sich Liechtenstein, als Land im Herzen Europas, zum europäischen Rechtsrahmen sowie zur Kooperation mit der Europäischen Union bekannt und damit Zugang zum EU-Binnenmarkt erhalten. Unsere exportabhängige Wirtschaft erhielt dadurch ein grosses Marktpotenzial. Die Sonderstellung, die sich Liechtenstein mit seiner Teilnahme am EWR und der Zugehörigkeit zum Wirtschaftsraum Schweiz mit der starken Währung des Schweizer Frankens gesichert hat, ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für unseren Wirtschaftsstandort und von entscheidender Bedeutung für den zukünftigen Erfolg.“

Europa setzt alles auf eine Karte

Die Geschichte fordert von den Politikern der EU-Staaten jetzt das ein, was sie bei der Einführung des Euro versprochen, aber nie gehalten haben. Europa, seine Finanzplätze und Liechtenstein erleben historische Tage und Wochen.

von Johannes J. Schraner

Der Fall Griechenland ist für Europa keine Krise, sondern die Stunde der historischen Wahrheit. Das zeigen die Ereignisse und Entscheidungen in der Eurozone der letzten Wochen und Monate immer deutlicher. Eine kurze Rückblende: „Der Euro ist der Beginn der Vereinigten Staaten von Europa“, hatte Yves-Thibault de Silguy im Dezember 1998 in Brüssel noch mit fester Stimme verkündet. Der Franzose de Silguy war zu diesem Zeitpunkt EU-Währungskommissar und für die technische Einführung des Euro verantwortlich.

Der Beginn der Vereinigten Staaten von Europa hat sich offenbar verzögert: Zwölf Jahre später hat wieder ein Franzose sinnverwandte, möglicherweise ebenfalls historische Worte in Brüssel gesprochen. Am Ende des EU-Krisengipfels im Mai 2010 zur monetären Rettung Griechenlands trat ein sichtlich bewegter Nicolas Sarkozy vor die Medien: „Endlich gibt es eine veritable Wirtschaftsregierung für den Euroraum“, rief der französische Staatspräsident aus. Und endlich seien alle Institutionen der Währungsunion inklusive die Europäische Zentralbank bereit, ohne Gnade gegen die Spekulation zu kämpfen.

„Der Euro ist der Beginn der Vereinigten Staaten von Europa.“

Krise eint Europa

Viele stellen sich in diesen turbulenten Tagen die Frage: Was hält heute Europa eigentlich noch zusammen? Ist es die Krise oder ist sie vielmehr der Anfang vom Ende der Europäischen Union? Es

ist die Krise, die Europa zusammenhält. Nicht der Euro, sondern seine Krise ist möglicherweise der Beginn der Vereinigten Staaten von Europa. Was aber lässt den Beobachter diese kühne These vertreten? Es sind Hinweise aus der Politik. Ihre Vertreter müssen sich derzeit den grenzüberschreitenden, monetären Realitäten stellen. Nicolas Sarkozy fasste in seinem Statement die beiden Aspekte des Wie verklausuliert zusammen: Die im sogenannten Stabilitätspakt zusammengefassten Maastrichter Kriterien werden von den Mitgliedstaaten der Eurozone endlich korrekt umgesetzt. Andernfalls drohen politische Sanktionen. Diese fordert auch der italienische Notenbankgouverneur Mario Draghi für Euro-Länder ein, die sich nicht an die Stabilitätskriterien halten. Draghi ist unter anderem Vorsitzender des Financial Stability Forums in Basel. Die Griechenland-Misere sei Ausdruck eines politischen Schlendrians, der sich in den letzten zehn Jahren in der ganzen EU eingeschlichen habe, pflichtet Erwin W. Heri von der Universität Basel in einem Beitrag der Zeitschrift „Private“ bei. „Es war schon bei der Geburt des Euro klar, dass eine Währungsunion niemals ohne Rahmenbedingungen im Sinne einer politischen, sicher aber fiskalischen Union auskommen würde“, schreibt Heri weiter. Festzuhalten ist, dass die seit Mitte 2005 gültige und derzeit in Revision befindliche EU-Zinsbesteuerung zumindest die bisher nationale Steuerhoheit erstmals aufgebrochen hat.

Einer für alle – alle für einen

Mit dem Rettungsschirm und dem damit vollzogenen „Bail-out“ für Griechenland ist der entsprechende Paradigmenwechsel in Europa endgültig vollzogen worden. Der damit eingeführte Grundsatz „Einer für alle und alle für einen“ bedeutet nämlich, dass die Steuerzahler eines Landes direkte Garantien für die Tauglichkeit



des Staatshaushaltes eines anderen Landes übernommen haben. „Sollte es der EU nicht gelingen, glaubwürdige Massnahmen zur mittelfristigen Sanierung der gesamten EU-Defizitsituation zu präsentieren, dann zwingen die Finanzmärkte über kurz oder lang das Eurosystem in die Knie“, warnt der Basler Professor für Finanztheorie eindringlich. Wer die Geschichte der Eurozone kennt, weiss darüber hinaus, dass für die Schräglage der Eurozone nicht allein Griechenland verantwortlich ist. Verantwortliche finden sich auch in grossen Industriestaaten der EU. Der deutsche Finanzminister Hans Eichel zum Beispiel hat im November 2003 hinter den Kulissen mit der politischen Gewalt eines Grossmitglieds der EU dafür gesorgt, dass der sogenannte blaue Brief der EU-Kommission wegen der wiederholten Nichteinhaltung der Maastrichter Stabilitätskriterien nicht nach Berlin geschickt wurde. Die damit verbundene Signalwirkung an die anderen Mitglieder der Eurozone, unter anderem Griechenland, war verheerend. Die Folgen sind inzwischen manifest. Nichtsdestotrotz beginnt das Verursacherprinzip zu greifen. Die Politik hat das Dilemma angerichtet. Die Politik muss es auch lösen. Die Gefahr besteht inzwischen allerdings, dass sie vom Schlendrian zu marktötendem Aktionismus kippt. Der von Nicolas Sarkozy benannte Kampf gegen die Spekulation ist vor allem billiger Populismus. Dahinter steht die Absicht der Politik, nach der Macht über die Märkte zu greifen.

Durchgriff mit Richtlinien

Ein erster Durchgriff der Mächtigen auf die Märkte stellt die EU-Richtlinie für die Manager von Alternativen Investmentfonds (AIFM) dar. Zu den damit regulierten Produkten zählen in erster Linie Hedge Fonds und sowie Private Equities. Das Differenzbe-

reinigungsverfahren zwischen den EU-Finanzministern und dem mitentscheidenden Europäischen Parlament ist bis frühestens Anfang Juli abgeschlossen. Die neuen Bestimmungen der AIFM-Richtlinie können damit bereits 2012 in Kraft treten. Sie regulieren die Tätigkeit von AIF-Managern à fonds. Registrierungs- und Zulassungspflicht, Eigenkapitalquote, detaillierte Informationspflichten gegenüber Stakeholdern, Compliance inklusive automatischer Informationsaustausch in Steuerangelegenheiten bei Drittstaatenzulassungen und strenge Leverage-Kriterien sind einige Stichworte.

Epochaler Einschnitt

Was bedeutet das alles? Was heisst die Euro-Krise und ihre Bewältigung auf lange Sicht für den Finanzplatz Liechtenstein? Die Krise bedeutet einen epochalen Einschnitt. Wenn sich die EU tatsächlich in die Vereinigten Staaten von Europa mit durchregulierten Finanzmärkten und einer veritablen Wirtschaftsregierung für die Eurozone wandeln sollte, wird dies unweigerlich auch Auswirkungen auf das Fürstentum Liechtenstein haben, für das die Herausforderungen durch die Zugehörigkeit zu zwei Wirtschaftsräumen noch steigen werden. Insofern ist es gut, richtig und angebracht, frühzeitig die Weichen zu stellen und den Standort unabhängig und souverän für die Zukunft fit zu machen. Produktive Ansätze sind bereits vorhanden. Die Geschichte wird zeigen, ob die Kursbestimmung richtig war.

Auf Wanderschaft mit dem kleinsten europäischen Puzzlestein

Was heute selbstverständlich scheint, ist das Ergebnis intensiver Verhandlungen, dank derer die liechtensteinische Wirtschaft heute floriert. S. D. Prinz Nikolaus war Chefunterhändler der EWR-Verträge, Gestalter des EWR-Hauses und tritt nun wohlverdient in den (Un-)Ruhestand. Das BANKENMAGAZIN ging mit ihm auf eine spannende Reise in die Vergangenheit und die Zukunft.

Interview mit S. D. Prinz Nikolaus von Liechtenstein

Durchlaucht, vor 15 Jahren trat Liechtenstein dem EWR bei. Was bleibt Ihnen aus dieser Zeit besonders in Erinnerung?

Die intensiven Verhandlungen sind mir vor allem in Erinnerung geblieben sowie die Volksabstimmung und ihre Vorbereitung. Verhandelt wurde über Einzelheiten bis wenige Tage vor dem Inkrafttreten des EWR für Liechtenstein am 1. Mai 1995. Bei der Volksabstimmung und deren Vorbereitung spielte vor allem die Frage eine Rolle, inwieweit EWR und Zollvertrag mit der Schweiz vereinbar sind. Der Beitritt selbst verlief dann ohne grosse Zeremonie. Wir hatten ja schon einen Sitz in allen entsprechenden Gremien seit Unterzeichnung des Abkommens 1992.

Als Chef der Verhandlungsdelegation für das EWR-Abkommen haben Sie die EWR-Thematik seit ihren Anfängen verfolgt. Was war die grösste Herausforderung?

Die grösste Herausforderung war, gleich zu Beginn der Verhandlungen beziehungsweise der Vorverhandlungen 1989 als gleichberechtigter Verhandlungspartner anerkannt zu werden. Wir waren ja nicht Mitglied der EFTA und die recht allgemeine Erwartung war, dass wir einfach das schweizerische Verhandlungsergebnis über ein entsprechendes Protokoll übernehmen würden. Innet recht kurzer Zeit mussten wir dann offiziellen Verhandlungsstatus erreichen, unser Verhältnis mit der EFTA durch die Mitgliedschaft klären und den Zollvertrag dementsprechend ein erstes Mal anpassen. Die nächste grosse Herausforderung war ein Verhandlungsteam für die eigentlichen EWR-Verhandlungen zusammenzustellen und mit der Regierung die Prioritäten und Positionen festzulegen. Nach dem Schweizer Nein zum EWR, 1992, gingen die Verhandlungen dann gleich weiter, um nochmals den Zollvertrag und andere Verträge mit der Schweiz zu ändern sowie Sonderlösungen beim EWR-Abkommen zu finden. Gleichzeitig bereitete ich unsere WTO-Mitgliedschaft vor.

Sie sind kurz nach dem EWR-Beitritt Liechtensteins als Botschafter des Fürstentums nach Brüssel gekommen. Welche Erinnerungen verbinden Sie mit den ersten Wochen in Brüssel?

Brüssel war für mich aufgrund der vielen Verhandlungssitzungen kein Neuland mehr. Ich kannte die Stadt auch schon von privaten Aufenthalten gut. Trotzdem, wie bei jedem Botschafter, der Umzug – die Kinder waren noch im Primarschulalter –, die Kontaktaufnahme mit den Behörden, den Botschaftskollegen und so weiter, war eine spannende Zeit mit Überraschungen. Ein schöner Moment war dann die Überreichung der Beglaubigungsschreiben an den belgischen König und die EU-Präsidenten. Seit dem Mittelalter hat sich dies nicht wesentlich verändert: Ab dann sind Sie als offizieller Vertreter eines anderen Staates voll anerkannt.

„Die grösste Herausforderung war, als gleichberechtigter Verhandlungspartner anerkannt zu werden.“

Wie wurde Liechtenstein damals seitens der EU-Staaten wahrgenommen?

Uns wurde mit einer gewissen Sympathie begegnet, da unsere EWR-Abstimmungen beeindruckten. Die Finanzplatzproblematik bestand zwar schon, allerdings waren wir noch nicht so stark unter Beschuss wie nach 1998.

Inzwischen dürfte sich vieles im Verhältnis zwischen Liechtenstein und der EU verändert haben.

Vor allem die EU hat sich im Verlauf der Jahre geändert: Sie hat seither die Zahl ihrer Mitgliedstaaten verdoppelt, ihre Kompe-

S. D. Prinz Nikolaus von Liechtenstein

S. D. Prinz Nikolaus von Liechtenstein ist seit 1996 Botschafter des Fürstentums Liechtenstein beim Königreich Belgien und bei der Europäischen Union. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien. Von 1979 bis 1989 war er ständiger Vertreter des Fürstentums Liechtenstein beim Europarat in Strassburg und wurde dann zum Botschafter in Bern berufen. Zudem ist er seit 24 Jahren nicht residierender Botschafter beim Heiligen Stuhl in Rom. Der fürstliche Diplomat war 1990 Chef der Verhandlungsdelegation für das Abkommen über einen Europäischen Wirtschaftsraum (EWR). Im Herbst 2010 tritt S. D. Prinz Nikolaus offiziell in den Ruhestand, wird jedoch der Regierung weiter beratend zur Seite stehen.



tenzen stark ausgeweitet und neue Entscheidungsmechanismen. Früher konnte man auch leichter mit der Kommission verhandeln, sie musste im täglichen Geschehen weniger auf die Haltung einzelner Mitgliedsländer und des Europaparlaments Rücksicht nehmen. Das Funktionieren des EWR ist auch viel routinierter geworden. Die zunehmende Geldknappheit der EU-Mitgliedstaaten rückten auch die Finanzplatzthemen in den Vordergrund. Steuerabkommen und Steuerverhandlungen sind seit einigen Jahren ein fester Bestandteil unserer Beziehungen zur EU, was zu Beginn nicht so war. Gleichzeitig werden wir aber immer mehr als normaler Partner der EU verstanden und die Beziehungen sind generell gut.

Kann sich Liechtenstein in Brüssel inzwischen genug Gehör verschaffen?

Wie gesagt, die Beziehungen sind gut und wir werden von den EU-Behörden auch als sehr kleiner Staat korrekt behandelt. Manchmal vergisst man uns aber ein wenig, was seine Vor- und Nachteile haben kann. Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass über unsere Köpfe hinweg Entscheidungen getroffen werden, die uns dann direkt oder indirekt berühren. Das politische Geschäft läuft heute weniger nach akzeptierten Regeln ab und die Nervosität nimmt zu, da ja viele Staaten wirklich mit grossen Problemen kämpfen. Insofern wird es für kleine Staaten innerhalb oder ausserhalb der EU nicht leichter, sich Gehör zu verschaffen. Deshalb wird es vermehrter Anstrengungen unsererseits bedürfen, um diese vitale Beziehung zur EU zu pflegen.

Als Botschafter Liechtensteins standen Sie während der Turbulenzen in den Jahren 2000 und 2008 besonders im Rampenlicht. Denken Sie, Liechtenstein ist nun auf dem richtigen Weg?

Ja, Liechtenstein ist auf dem richtigen Weg. Wir müssen ihn nun konsequent zu Ende gehen mit weiteren Abkommen, Steuerre-

form und Beständigkeit in der Aufsicht. Besonders die Einhaltung eingegangener Verpflichtungen ist wichtig. Wir könnten es uns nicht nochmals leisten, wie in den 90er Jahren, Wirtschaftskriminalität nicht konsequent zu verfolgen.

„Das politische Geschäft läuft heute weniger nach akzeptierten Regeln ab und die Nervosität nimmt zu.“

Sie waren mehr als 20 Jahre als Botschafter tätig. Welche Begebenheiten sind Ihnen aus dieser Zeit besonders in Erinnerung?

Es sind vor allem Menschen, mit denen ich zusammenarbeitete und denen ich in meiner Botschafterlaufbahn begegnete, die mir in Erinnerung bleiben. Die Offenheit und Sympathie gegenüber unserem Land und mir als seinem Vertreter, welche uns Persönlichkeiten wie zum Beispiel Johannes Paul II oder Kommissionspräsident Delors entgegenbrachten, waren beglückend. Schöne Momente waren Aufnahmezeremonien wie 1978 beim Europarat oder Vertragsunterzeichnungen wie 1992 das EWR-Abkommen. Gerne erinnere ich mich aber auch an unsere Zeit in Bern zurück, zum Beispiel der erste Staatsbesuch des Fürsten in der Schweiz oder Ausflüge in herzlicher Atmosphäre mit Bundesräten. Gerade als Botschafter weiss man, wie schwer es oft ist, unterschiedliche Standpunkte unter einen Hut zu bringen. Umso mehr schätzt man ein freundschaftliches Verhältnis trotz aller Unterschiede. Im Gedächtnis haften bleiben mir auch Einzelschicksale von im Ausland in Not geratenen Liechtensteinern. In Einzelfällen konnte ich wirksam helfen, in anderen leider weniger.

Fortsetzung von Seite 19

Inzwischen herrscht grosse Sorge um die Zukunft der EU und nicht zuletzt auch um ihre Währung, den Euro. Wie schätzen Sie die Lage aufgrund Ihrer Erfahrungen ein?

Die EU ist ein komplexes unfertiges Gebilde zwischen Bundesstaat und Staatenbund. Noch dazu ist die Geometrie variabel, aufgrund welcher sie aufgebaut ist, nicht alle Mitglieder haben den gleichen Integrationsstand. Die Entscheidungsmechanismen sind noch nicht ausgereift und gleichzeitig ist man ambitionöse Projekte angegangen, wie insbesondere den Euro. Dies führt dann zu Blockaden und Rückschlägen. Bisher hat die EU aber immer Wege gefunden, um aus der Tieflage wieder herauszukommen. Problematischer ist aber heute der geschwächte innere Zustand einer Reihe von Mitgliedsländern: Mangelnde soziale Kohäsion, Überalterung, wirtschaftliche Schwäche, hohe Staatsdefizite und Verlust politischer Autorität sind dazu Stichworte. Es bedarf einer Neubesinnung auf die Werte, die Europa gross gemacht haben, und mutiger Reformen, um Europa vor einem langsamen Niedergang zu bewahren. Dabei geht es nicht nur um den Bestand der EU und des Euro, sondern mehr noch um die Erneuerung des europäischen Gesellschaftsmodells und der europäischen Staaten. Die letzten Wochen machen mich eher zuversichtlich, dass die politisch Verantwortlichen endlich die richtigen Diagnosen stellen und dringend notwendige Reformen einleiten. Hoffen wir, dass der Weg konsequent weitergegangen wird, es braucht einen langen Atem.

Falls Island der EU beitrifft, werden mit Liechtenstein und Norwegen nur noch zwei Mitgliedstaaten im EWR übrig bleiben. Ist der EWR damit noch ein tragfähiges Konstrukt?

Ja, der EWR könnte sogar für nur einen Partnerstaat der EU mit entsprechenden institutionellen Anpassungen ein variables Vertragswerk bleiben. Ich kann mir längerfristig vorstellen, dass

EWR-ähnliche Lösungen auch für andere Nachbarn der EU eine Alternative sein können, zumindest bis zu einer in ungewisser Zukunft liegenden EU-Mitgliedschaft. Wir werden jedenfalls den Dialog mit der EU in den nächsten Jahren intensivieren müssen, um uns auf Veränderungen in unseren Beziehungen zur EU vorzubereiten. Dies sollte man nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance sehen. Aufgrund all der Veränderungen innerhalb und ausserhalb der EU sowie bei uns selbst bedarf es jedenfalls bald einer Neuevaluation des 20-jährigen EWR-Vertragswerks und unserer Beziehungen zu diesem zentralen Partner.

„Es bedarf einer Neubesinnung auf die Werte, die Europa gross gemacht haben, sowie mutiger Reformen.“

Welche Bedeutung hat die Mission Liechtensteins bei der EU, wo viele Verhandlungen zunehmend bilateral geführt werden?

Da muss ich widersprechen: Ein grosser Teil unserer Gesetzgebung und der überwiegende Teil unserer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird in Brüssel in komplexen multilateralen Verhandlungen und Abstimmungen entschieden. Dazu kommt ja noch, dass viele Regeln, die wir aufgrund von Verträgen mit der Schweiz haben, von der Schweiz zuvor in der einen oder anderen Form von Brüssel übernommen wurden. Bilateral wird zwar von grossen europäischen Staaten einiges, zumeist aber nur die grossen Linien, vorgezeichnet. Rechtskraft erlangt es aber oft nur, wenn in Brüssel dann auch tatsächlich die Entscheidung erfolgt. Aber auch bilateral geschieht einiges in Brüssel, denken Sie nur an die Hunderten von Ministern und hohen Beamten, die



wöchentlich an diesem Ort zusammenkommen. Natürlich hat im Zeitalter der totalen Kommunikation eine Botschaft nicht mehr die gleiche Rolle wie zu Zeiten der Kutsche. Als Informationskanal, als Kontaktstelle, zur Wahrnehmung ungezählter vertraglicher Verpflichtungen ist aber eine liechtensteinische Mission in Brüssel unabkömmlich. Fragwürdiger werden aber heute bilaterale Botschaften, da sie gerade für kleine Staaten oft den Aufwand nicht mehr rechtfertigen.

Wie sieht ein typischer Tag im Leben eines Botschafters aus?

Das hängt ganz davon ab, wo ein Botschafter Dienst tut. In Brüssel bin ich normalerweise etwas vor 8:00 Uhr im Büro, lese die internationale Presse und weiteres Informationsmaterial über das europäische Geschehen. Dann erfolgt die Durchsicht der umfangreichen Post und Gespräche mit den Mitarbeitern, welche an die verschiedenen Verhandlungssitzungen gehen. Der restliche Tag ist zumeist mit der Bearbeitung von Dossiers, mit Besuchen, Telefonaten mit heimatlichen Dienststellen und der Beantwortung von Korrespondenz gefüllt. Über Mittag besuche ich oft Fachseminare oder gehe mit Besuchern oder Diplomatenkollegen essen. Häufiger ist aber das Sandwich am Arbeitsplatz. Am späteren Nachmittag kehren dann Mitarbeiter von den Sitzungen zurück und wir besprechen die Ergebnisse. Ich selber nehme nur an wenigen Verhandlungssitzungen pro Monat teil, vieles wird diesbezüglich auch heute schriftlich erledigt. Am Abend sind dann mehrmals in der Woche Empfänge angesagt. Abendessen versuche ich aus dem Weg zu gehen, da sie viel Zeit beanspruchen.

Durchlaucht, was werden Sie Ihrem Nachfolger hinterlassen?

Gute Mitarbeiter, eine recht gut funktionierende Infrastruktur, einige unfertige oder unerledigte Dossiers, dies mit der Gewissheit, dass er vieles besser machen wird als ich.

Was werden Sie besonders vermissen?

Vieles, die interessante Arbeit, ein trotz Hektik angenehmes Leben in einer lebenswerten Stadt.

Wie beschreiben Sie die Zeit als Botschafter in Brüssel in einem Satz?

Mit dem kleinsten europäischen Puzzelstein auf Wanderschaft.

Was ist Ihr Fazit aus Ihrer Botschaftertätigkeit in Brüssel?

Es lohnt sich, sich ins europäische Geschehen einzubringen.

Welche Lebensweisheit nehmen Sie mit auf Ihren Weg?

Den anderen und das andere verstehen lernen, bevor man selbst Position bezieht.

Last but not least: Welchen Aufgaben möchten Sie sich in Zukunft widmen?

Allzuviel habe ich noch nicht geplant, dafür fehlte mir bisher die Zeit. In der einen oder anderen Form werde ich aber sicher weiter am europäischen Geschehen teilnehmen. Auch werde ich teilszeitlich noch für die Regierung arbeiten.

Herzlichen Dank für das spannende Gespräch, Durchlaucht.

„Wir brauchen Veränderungsbereitschaft“

Gerhard Schick ist finanzpolitischer Sprecher der Grünen im Deutschen Bundestag. Er spricht im BANKENMAGAZIN über die Lehren aus der Finanzkrise, grüne Geldanlagen und die Wirkung kleiner Parteien.

Interview mit Gerhard Schick

Herr Abgeordneter Schick, welches der zahlreichen aktuellen Finanzthemen beschäftigt Sie derzeit am meisten?

Die Stabilisierung des Euro ist derzeit das zentrale Thema. Europa hat durch das Rettungspaket drei Jahre Zeit gewonnen. Die müssen wir jetzt nutzen, um die Stabilität des Bankensektors, die Weiterentwicklung zu einer europäischen Wirtschaftsregierung und die Regulierung der Finanzmärkte so hinzubekommen, dass am Ende dieser Phase die europäische Wirtschaft stabil ist.

Sie haben sich in der Abstimmung zum Euro-Rettungsschirm enthalten. Warum?

Grundsätzlich unterstützen wir Grünen, dass die europäischen Staaten endlich einen gemeinsamen Weg zur Überwindung der Krise beschreiten und sich einem Auseinanderbrechen der Eurozone entgegensetzen. Doch der Kern des Gesetzes ist der deutsche Beitrag zur Gründung einer Zweckgesellschaft in Luxemburg, die ein Volumen von bis zu EUR 440 Mrd. annehmen kann. Deren Ausgestaltung war nicht klar, der Vertrag lag nicht vor. Wer über Milliarden Euro der Steuerzahler verfügt, muss Verträge kennen, bevor er sie unterschreibt. Das war nicht der Fall, der Verweis auf den Zeitdruck jedoch wenig überzeugend, weil vor Gründung der Zweckgesellschaft sowieso kein Geld fließen kann. Das war für meine Fraktion das zentrale Argument, um nicht zuzustimmen.

Welche Themen werden die Finanzmärkte in den kommenden Jahren beschäftigen?

Die Finanzkrise wird uns noch eine Weile begleiten – zu viele Altlasten liegen in den Bilanzen oder ausgelagert in Bad Banks. Als neueres Thema wird uns die Schnittstelle zwischen Rohstoff- und Finanzmärkten intensiver beschäftigen. Ich sehe da bedenkliche Entwicklungen.

Welche Rolle wird Deutschland dabei spielen?

Deutschland sollte meines Erachtens gemeinsam mit den europäischen Partnerländern eine starke europäische Antwort auf die Finanzkrise voranbringen. Bislang bremst die Bundesregierung leider an mehreren Stellen, etwa bei der Gründung einer durchsetzungsfähigen EU-Finanzaufsicht. Das überholte industriepolitische Denken – was gut für die deutschen Institute ist, ist auch gut für Deutschland – dominiert immer noch, wie übrigens auch in anderen Staaten. Das muss sich ändern. Wir müssen das Interesse der Bürger an einem stabilen Finanzmarkt in den Vordergrund stellen.

„Lichtenstein hat glaubwürdig eine Strategieveränderung vorgenommen.“

Wie stark können Sie grüne Interessen im Finanzausschuss einbringen?

Mit unserer beharrlichen Arbeit zum Thema „Grauer Kapitalmarkt“ in der letzten Legislaturperiode haben wir die Diskussion zum Anlegerschutz massgeblich vorangetrieben. Auch konnten wir eine deutliche Verschärfung der deutschen Verhandlungsposition zu den Basler Verhandlungen zur Bankenregulierung voranbringen. Man kann also auch als kleine Oppositionsfraktion prägend wirken. Ein weiteres Beispiel ist die konsequente Aufklärungsarbeit bei der Finanzkrise, die Grüne in Bund und Ländern, insbesondere in den Untersuchungsausschüssen, leisten. Oft gegen die grossen Parteien. Denn die Aufarbeitung der Fehler der Vergangenheit ist die notwendige Grundlage für eine gute Regulierung.

Dr. Gerhard Schick

Dr. Gerhard Schick sitzt seit 2005 für die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag sowie im Finanzausschuss. Gerhard Schick hat Volkswirtschaft in Bamberg, Madrid und Freiburg studiert, 2003 promovierte er in Finanzwissenschaften. Seit 2007 ist er finanzpolitischer Sprecher seiner Partei. Der 38-jährige Abgeordnete ist Grüner aus Leidenschaft. Er kompensiert den CO₂-Ausstoss seiner Flüge, nutzt Carsharing und ist Kunde einer Genossenschaftsbank. Als Mitglied einer Oppositionspartei wartet er regelmässig mit innovativen Ideen im Bundestag auf. Er macht sich unter anderem stark für eine Neuausrichtung der Finanzbranche auf ökologische, ethische und soziale Ziele.



Wie lassen sich Nachhaltigkeit und Finanzplatzthemen Ihrer Meinung nach sinnvoll verknüpfen?

Ich sehe in der Finanzierung der ökologischen Transformation unserer Wirtschaft eine der wichtigen Zukunftsaufgaben des Finanzmarkts. Diese These findet inzwischen von vielen Branchenexperten Zustimmung. In unserem Finanzministerium ist sie bisher allerdings noch nicht angekommen. Diese Zukunftsaufgabe im Blick zu halten, ist jedoch wichtig.

Was erreichen sogenannte „grüne Geldanlagen“ neben der Beruhigung des Anlegergewissens?

In Deutschland wurde gerade die kleine GLS-Bank als Bank des Jahres ausgezeichnet. Sie steht dafür, dass Transparenz über die Investitionsziele und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien entscheidende Erfolgsfaktoren für die Branche sind. Ich sehe in einer grösseren Transparenz über die Anlageentscheidungen darüber hinaus auch eine entscheidende Konsequenz aus der Finanzkrise: Hätten Anleger und Bankvorstände immer gewusst und verstanden, wo real die Rendite ihres Investments erwirtschaftet wird, wäre mancher finanzielle Schaden vermieden worden. Darum, die Verantwortung für das eigene Geld nicht einfach am Bankschalter abzugeben, sondern ihr gerecht zu werden, geht es im Kern bei ethischem Investment. Eigentlich ist das ein Grundprinzip sozialer Marktwirtschaft.

Sie setzen sich verstärkt für die Abschaffung von Steueroasen ein. Wie realistisch ist diese Forderung in einer globalisierten Welt?

Wenn die Industriestaaten es wollen, werden Steueroasen – korrekter müsste man von Verschleierungsjurisdiktionen sprechen – weitgehend unschädlich. Denn das Geld wird ja nicht auf Miniinsel im Ärmelkanal investiert, sondern dort nur durchgeschleust. Und es kommt dorthin ja nicht ohne die Hilfe von Finanzdienst-

leistern, deren Heimat in den Industriestaaten liegt. Ein gemeinsames Handeln Europas würde alle europäischen Finanzplätze gegenüber Singapur, Mauritius etc. stärken.

„Verantwortung für das eigene Geld darf nicht am Bankschalter abgegeben werden.“

Wie werden die Veränderungen im Fürstentum Liechtenstein in Deutschland wahrgenommen?

Liechtenstein hat im Unterschied zu anderen Staaten glaubwürdig eine Strategieveränderung vorgenommen, die sich in der Rechtsetzung auch widerspiegelt. Das sollten wir honorieren. Ich finde trotzdem nicht, dass man nur in die Zukunft schauen kann. In Liechtenstein liegt noch viel deutsches Schwarzgeld. Das muss legalisiert werden. Und die Tatsache, dass über Jahrzehnte gute Geschäfte mit deutscher Steuerkriminalität gemacht wurden, kann man auch nicht einfach vergessen. Ebenso wenig übrigens die Tatsache, dass die inakzeptablen Zustände in der deutschen Steuerverwaltung Steuerhinterziehung von Deutschen im In- und Ausland begünstigen, das hat unser Bundesrechnungshof ja sehr deutlich dargestellt. Deshalb braucht es auch bei uns eine konsequente Veränderungsbereitschaft.

Welchen Eindruck haben Sie während Ihres Besuchs mit dem Finanzausschuss in Liechtenstein von unserem Land erhalten?

Ich habe Lust bekommen, einmal privat und mit Wanderstiefeln wiederzukommen.

Transformation und Change-Prozesse im Unternehmen Bank:

„Der Umgang mit Wandel ist widersprüchlich“

Transformation, Wandel und Change-Prozesse sind allgegenwärtige Begriffe. Wie die Banken mit dieser Herausforderung umgehen, erklärt Thomas Piske dem BANKENMAGAZIN.

Interview mit Thomas Piske, CEO Wealth Management, LGT Group

Herr Piske, warum löst Wandel zunächst oft Angst aus?

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er eine gewisse Stabilität braucht. Oft erlebe ich den Umgang mit Wandel auch als widersprüchlich. Viele verlangen nach Neuerungen oder mehr Freiheit, fühlen sich mit eingespielten Abläufen aber am wohlsten. Gestaltungsspielraum wird nicht immer genutzt.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie in der LGT Group Veränderungsprozesse auslösen?

Am Anfang steht der legitime Wunsch nach Erklärung. Entscheidend ist, bei den Mitarbeitern Verständnis für die geplante Veränderung zu schaffen. Das erreicht man am besten, indem man sie aktiv in die Prozesse involviert. So ist nachher die Identifikation auch viel grösser.

Wie wichtig sind Mitarbeiterbefragungen und was leiten Sie daraus ab?

Ich halte viel davon und wir setzen dieses Werkzeug auch bei der LGT ein. Es geht nicht darum, ganz neue Erkenntnisse zu gewinnen – dies sollte nicht vorkommen, wenn die Führungskräfte einen engen Kontakt zur Basis pflegen. Man kriegt aber durchaus konkrete Ansatzpunkte für Veränderungen oder erhält Bestätigung, ob gewisse Dinge funktionieren oder eben nicht. Wichtig für die Glaubwürdigkeit ist, dass man dann auch handelt.

Trifft es zu, dass Mitarbeitende mit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance besser mit Druck und Veränderungen umgehen können? Ist das ein Thema für die LGT oder ist es nur ein Modewort?

Dieses Thema ist extrem wichtig. Unsere LGT Academy verfolgt

deshalb in erster Linie das Ziel, die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu fördern. Es geht hier also bewusst nicht um Fachausbildung. Wir wollen, dass sich unsere Leute hin und wieder die Zeit nehmen können, ihre Mitte zu finden und die Dinge aus einer anderen Optik zu betrachten.

Was ist wichtiger: Dass sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen und ihrer Funktion identifizieren oder dass sie über eine unabhängige Persönlichkeit und Selbstvertrauen verfügen?

Man wünscht sich beides: Leute, die in ihrer Funktion aufgehen und einen grossen Einsatz leisten – aber gleichzeitig eine gute Balance und eine gesunde Portion Egoismus haben. Wir wollen auch kritische Mitarbeiter – das ist zwar nicht immer angenehm, bringt uns als Organisation aber weiter.

Hängen die Veränderungen, mit denen die LGT derzeit konfrontiert ist, primär mit dem Wandel der Branche oder mit hausgemachten Strategieberichtigungen zusammen?

Wir mussten bei der LGT schon seit gut zehn Jahren die grossen Linien unserer Strategie nicht verändern. Wir haben vieles antizipiert und überprüfen laufend, ob wir noch auf dem richtigen Kurs sind. Es ist ein grosser Vorteil für die Stabilität eines Unternehmens, wenn man nicht ständig durch tiefgreifende Strategieübungen gehen muss. Der grösste Wandel kommt derzeit sicherlich durch externe Einflussfaktoren.

Sie spielen auf die Steuerdebatte und die Fragezeichen für das Offshore-Geschäft an. Wie gehen Sie damit um?

Hier liegt es in der Natur der Sache, dass man es mit „moving

Thomas Piske

Thomas Piske ist seit Oktober 2006 CEO Wealth Management bei der LGT Group. Von 2001 bis 2006 war er Vorsitzender der Generaldirektion LGT Bank in Liechtenstein und CEO Private Banking Europe. Thomas Piske studierte in Innsbruck Wirtschaft und stieg 1986 in die LGT Bank in Liechtenstein AG in Vaduz ein. 1995 wurde der Österreicher Ressortleiter des neu strukturierten Ressorts Private Banking und zwei Jahre später Bereichsleiter Privatkunden. Von 2004 bis Anfang 2006 war er Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbands, ebenso im Jahr 2009. Die LGT Group ist das Finanzunternehmen der Fürstenfamilie von Liechtenstein.



targets“ zu tun hat und als einzelne Institution nur beschränkten Einfluss auf den Fortgang der Ereignisse hat. Man kann keine eigenen Ziele und Prozesse definieren, sondern muss sich am politischen Geschehen orientieren. Entsprechend muss man in Szenarien denken. Wichtig ist aber auch, dass man sich nicht einfach treiben lässt, sondern unter jedem Szenario eine klare Grundhaltung vertritt.

„Wir denken in Szenarien und vertreten eine klare Grundhaltung.“

Denken wir an LGT-interne Veränderungsprojekte, zum Beispiel die kürzlich erfolgte Integration der Dresdner Bank Schweiz. Wie sind Sie hier vorgegangen?

Die Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Integration waren eine saubere Projektorganisation, in der Vertreter beider Organisationen repräsentiert waren, und klare Verantwortlichkeiten. Die Entscheidungsmechanismen und der effiziente Zeitplan waren für alle transparent. Wir haben auch bei schwierigen Themen offen kommuniziert. Die Einbindung einer breiteren Mitarbeiterschaft haben wir über Sounding Boards sichergestellt.

Ist die Krise der Extremfall des Wandels? Sind Erfahrungen und Lehren aus klassischen Transformationsprojekten hier hilfreich?

Absolut. Viele Grundmechanismen und Aufgabenstellungen sind dieselben. Gleichzeitig muss man in der Krise flexibler und

schneller sein, um auf Unvorhergesehenes adäquat zu reagieren – oder eben so adäquat, wie es geht. Man darf keine Perfektion anstreben, sondern muss das Wesentliche herauschälen und sich darauf konzentrieren.

Wie entsteht eigentlich eine Unternehmenskultur, wie kann man sie beeinflussen und prägen?

Ich bin überzeugt, dass die Kultur eines Unternehmens am stärksten durch die handelnden Personen geprägt wird. Natürlich bringt jede Organisation aufgrund ihrer Herkunft und Geschichte gewisse Werte mit. Diese werden aber nur zur Kultur, wenn sie von der Führungsmannschaft auch vorgelebt werden und authentisch sind. Wenn wir Werte nur predigen, sie aber nicht leben und auch nicht die Leute haben, die sie verkörpern, wird es nicht funktionieren.

Sind wir in der Bankenbranche heute mit mehr und rascheren Veränderungen konfrontiert als noch vor ein paar Jahren? Wird irgendwann die viel gepriesene Ruhe wieder einkehren?

Aufgrund der Informationstechnologie und der weltweiten Vernetzung ist eindeutig alles rasanter geworden und kleine Ereignisse haben schnell viel grössere Auswirkungen als noch vor einigen Jahren. Das gilt wohl in allen Branchen. Ich glaube nicht, dass dieser Trend reversibel sein wird. Manchmal frage ich mich, wie weit die Kapazität des Menschen ausreicht, wenn dieses Tempo noch zunimmt.

Corporate Creativity:

Kreative Knochenarbeit

Corporate Creativity ist ein Schlüssel für den künftigen Erfolg von Banken im 21. Jahrhundert – auch von Liechtensteiner Banken. Ein Plädoyer für den Aufbruch.

von Johannes J. Schraner

Der Finanzplatz Liechtenstein und seine Banken sind unter Druck. Das ist seit dem Ausbruch der globalen Finanzkrise im Herbst 2008 eine relative Wahrheit. Denn sie gilt seither nicht nur für Liechtenstein, sondern für Finanzplätze und deren Banken in aller Welt. Banken sind überall unter kritischer Beobachtung: seitens der Kunden, seitens der Öffentlichkeit, den Aufsichtsorganen und nicht zuletzt der Politik.

Wer formuliert die Strategie?

Der Ruf nach einer Finanzplatzstrategie ertönt deshalb nicht nur in Liechtenstein in regelmässigen Abständen. Gleichzeitig aber taucht immer wieder dieselbe Frage auf: Wer soll diese neue Strategie formulieren? Die Branche oder die Politik? Weder noch, lautet die Antwort. Jede Bank muss sich derzeit vielmehr selbst neu erfinden, um auf den Märkten der Zukunft zu bestehen. Aus den Einzelstrategien, quasi „bottom-up“ also, entsteht eine Gesamtstrategie. Sie ist erst ex post präzise fass-, formulier- und kommunizierbar.

Richtige Fragen stellen

Aber wie kann sich eine Bank neu erfinden? Wie bleibt sie mit neuen Geschäftsmodellen am Markt? Ein Schlüssel zur Antwort auf diese Fragen heisst Corporate Creativity. „Kreativität ist Knochenarbeit, vor allem für die Chefs“, bringt es Jens-Uwe Meyer auf den Punkt. Der Deutsche hat an der Hochschule Leipzig den ersten Lehrauftrag für Corporate Creativity im MBA-Lehrgang. Corporate Creativity heisse zuallererst, bisherige Gültigkeiten im

Kopf zu zerstören. Die nicht sehr angenehme Ausgangsfrage für das Topmanagement einer Bank laute jeweils: „Wo versagen wir?“ oder konkreter: „Warum erreichen wir unsere Zielgruppen nicht mehr?“ „Warum hat unsere Bank ein schlechtes Image?“ oder „Warum funktioniert unser Geschäftsmodell nicht mehr wie bisher?“ Nach den unangenehmen Fragen und Feststellungen seien klare Ziele zu definieren, formuliert Meyer den nächsten Schritt.

Kreative Tabubrüche

„Corporate Creativity ist keine schöngeistige Angelegenheit. Es geht in jedem Fall um einen messbaren Return on Creativity“, räumt Meyer mit Vorurteilen auf. Und der Kreativ-Dozent stellt erneut nüchtern fest, dass das nur über das Brechen von bisherigen Dogmen geht. Transparenz sei ein neuer Grundwert auch für die Kundenbeziehung, zwischen Kunde und Berater also. Kreativ könne zum Beispiel sein, wenn der Berater gegenüber dem Kunden offen zugibt, dass die bisherige Produktlinie für die Abdeckung seiner Bedürfnisse nicht wirklich taugte. Eigentlich ein Tabubruch. „Aber nur so eröffnet sich die Chance für den Kundenberater, zusammen mit seinem Kernkunden nach neuen Lösungen zu suchen und damit die Produktlinie der Bank zu verändern und neu auszurichten“, fasst Meyer zusammen. Mit anderen Worten: Der Kunde hat die Antwort für die Zukunft jeder Bank bereit. Der Kundenberater muss nur fähig sein, sie abzuholen. Neben Transparenz gegenüber dem Kunden zählt deshalb eine grosse Selbständigkeit der Kundenberater zu den neuen Grundwerten der Corporate Creativity einer Bank im 21. Jahrhundert.



Kreativität ist keine Spielwiese

Der erfolgreiche Ansatz von Jens-Uwe Meyer markiert einen bisher stillen, aber unaufhaltsamen Paradigmenwechsel für die Banken von der bisherigen Angebots- zu einer spezifischen Form der Nachfragekultur. Die Bank beginnt zu atmen. Voraussetzung dafür ist allerdings neben einer Haltungsänderung der Chefs eine grundlegende Veränderung in der Ausbildung von Kundenberatern. Sie sollten keine Angst haben, zu scheitern. Sie sollten sich vielmehr davor fürchten, nicht versucht zu haben, erfolgreich zu sein. Mit der bewussten Förderung der anspruchsvollen Corporate-Creativity-Prozesse können die Banken ihren Erfolg für die Zukunft sichern. Die Banken sollten sich nicht scheuen, das Wagnis der entsprechenden Prozesse einzugehen. Denn klar ist auch, dass in Europa Kreativität bisher als heimlich belächelte Spielwiese gilt. Das dürfte sich allerdings aufgrund der anhaltend volatilen Rahmenbedingungen für die Banken schnell ändern. In den USA befassen sich angesehene Management-Professoren wie Teresa Amabile von der Harvard University und Alan G. Robinson von der University of Massachusetts seit 25 Jahren mit der Frage, wie unternehmerische Kreativität am besten freigelegt werden kann. „Wir haben durch kontrolliertes Experimentieren viel gelernt“, sagt etwa Teresa Amabile. Auch die Banken sollten vermehrt kontrolliert experimentieren. Es gehört zum Überleben und zum Erfolg jeder Bank am Markt, immer wieder neue Produkte, Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategien zu entwickeln. Das ist nicht nur eine Binsenwahrheit, sondern die alles entscheidende Realität.

Die drei Schritte zur Corporate Creativity

Neue Ideen sind keine Zufälle. Um neue Ideen zu gewinnen, müssen Banken vor allem die kreativen Prozesse strukturieren. Der Leipziger Dozent Jens-Uwe Meyer empfiehlt dafür drei Schritte:

Visionen entwickeln: Unternehmensziele werden häufig abstrakt, zahlenlastig und damit langweilig verfasst und entsprechend intern kommuniziert. Eine begeisternde Vision dagegen bewirkt mehr als alle „Cultural Change“-Programme zusammen. Visionen brauchen vor allem den Mut und den Verstand der Chefs.

Einsteins gesucht: Chefs sollten herausfinden, wofür sich ihre Mitarbeiter wirklich begeistern lassen. Ihr kreatives Potenzial lässt sich nicht in den offiziellen Stellenbeschrieben finden, sondern muss freigelegt werden. „Haben Sie ein Hobby, für das Sie Feuer und Flamme sind?“, könnte eine diesbezügliche wichtige Frage an die Mitarbeitenden sein.

Schwarze Löcher stopfen: Vor allem spezialisierte Mitarbeiter eines Unternehmens können betriebsblind werden. Sie wissen dann unter Umständen nicht mehr, was sie nicht wissen können – und können ein kreatives Projekt blockieren. Die Chefs müssen solche Blockaden möglichst schnell erkennen und lösen können.

Eine Gesundheitskampagne der besonderen Art:

Liechtenstein bewegt

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind Unternehmen auf leistungsstarke Mitarbeiter angewiesen. Gesunde Mitarbeiter, die sich in ihrem Unternehmen wohlfühlen, sind deshalb die beste Voraussetzung für ein starkes Unternehmen. „Liechtenstein bewegt“ wurde ins Leben gerufen, um genau das zu bewirken.

Die Gesundheitskampagne basiert auf dem well.system, das aus den drei Elementen well.plan, well.coach und well.points besteht. Jeder Teilnehmer erhält seinen ganz persönlichen well.plan, der auf das jeweilige Gesundheitsziel, das bestehende Gesundheitsverhalten und den heutigen Gesundheitszustand abgestimmt ist. Dieser well.plan zeigt, wie man zielgerichtet und mit wenig Aufwand dauerhaft gesünder leben kann. Jeder Teilnehmer wird von einem persönlichen well.coach begleitet. Gesundes Verhalten und fleissiges Mitmachen wird mit well.points belohnt, welche gegen attraktive Boni aus Fachgeschäften der Region eingelöst werden können.

„Besonders toll finde ich die Möglichkeit, in der Mittagspause zu trainieren.“ Daniel Slongo, VP Bank

Regelmässige Kräftigungs- und Ausdauertrainings mit dem well.coach halten die Teilnehmenden fit. Die Coaches motivieren, weisen aber auch auf Trainingsausfälle hin. Verschiedene Monatshits wie beispielsweise Aqua-Fit, Yoga oder Step-Aerobic runden das well.programm ab. Auch die Lebenspartner werden mit eingebunden. So können die Teilnehmenden ihre guten Vorsätze auch in der Freizeit einhalten.

„In vier Wochen habe ich vier Kilo abgenommen.“ Gebhart Berchtel, LLB

Mitte März ist das well.programm, an dem unter anderem auch viele Mitarbeiter der Liechtensteinischen Landesbank (LLB) und der VP Bank teilnehmen, fulminant gestartet. Die Gründe für

die Teilnahme am well.programm sind sehr unterschiedlich. Bewusstes Leben, gesunde Ernährung, bessere Körperwahrnehmung, Gewichtsabnahme oder einfach nur eine Auflockerung des Alltags sind nur einige davon. Die persönliche Betreuung durch die well.coaches erleichterte vielen den Anfang. Die ersten Erfolge – wie zum Beispiel Gewichtsverlust und mehr Wohlbefinden – liessen nicht lange auf sich warten.

„Seit ich bei well mitmache, habe ich spürbar mehr Energie.“

Monika Büchel-Beck, LLB

Die Gesundheitskampagne „Liechtenstein bewegt“ wird von der liechtensteinischen Landesregierung, den Gemeinden Schaan und Vaduz, dem Liechtensteinischen Bankenverband als Hauptsponsor, der Concordia Unfall- und Krankenversicherung und von vielen weiteren Unternehmen und Verbänden unterstützt. Gemeinsam wollen sie Liechtenstein bewegen und die Gesundheit der Mitarbeiter, Unternehmen und der Bevölkerung durch aktives Tun nachhaltig steigern.

„Meine Muskulatur ist wesentlich kräftiger, seit ich regelmässig die well.trainings besuche.“

Birgit Allweier, VP Bank



Erwachsene lernen anders

Wer Lernprozesse für Erwachsene erfolgreich gestalten will, kommt um die Ergebnisse der Lernforschung nicht herum. In der Erwachsenenbildung steht nicht das Prüfungsergebnis im Vordergrund. Die Inhalte müssen anwendbar und notwendig sein.

von Christoph Negri

Lernen als Prozess

Der Begriff „Lernen“ löst unterschiedliche Gefühle aus. Die einen denken an mühsame Stunden auf der Schulbank, für andere ist „Lernen“ eine Möglichkeit, sich mit der sich verändernden Umwelt auseinanderzusetzen. Erwachsenenbildung oder „Andragogik“ geht von einem Lernverständnis aus, welches die Situationen, in der sich Erwachsene befinden, berücksichtigt und die Erfahrungen und Bezüge der Lernenden einbezieht. So beschränkt sich „Lernen“ nicht nur auf die Speicherkapazität und Funktionsfähigkeit des Gedächtnisses, sondern ist als Prozess zu verstehen, welcher durch die Auseinandersetzung mit Ausschnitten aus der Welt zu Erlebens- und Verhaltensveränderungen führt. Dabei sind vier Ebenen der Kompetenzerweiterung von Bedeutung: Die Sozialkompetenz – Umgang, Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Menschen, die Selbstkompetenz – Auseinandersetzung mit sich selbst und die Fach- und Methodenkompetenz – Wissen und Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit auszuführen.

„Lernen ist eine Möglichkeit, sich mit der sich verändernden Umwelt auseinanderzusetzen.“

Wie lernen Erwachsene?

Das Alter bringt „Gewinne“ und „Verluste“ für die Lernfähigkeit. Eine der „Alterskompetenzen“ ist beispielsweise die Fähigkeit,

Stärken zu optimieren und Schwächen zu kompensieren. Am Beispiel „Tennis“ lässt sich dies verdeutlichen: Zwar bewegt man sich mit zunehmendem Alter weniger wendig und schnell. Dafür verbessert sich jedoch das Stellungsspiel. So lässt sich die Schwäche „Geschwindigkeit“ mit der Stärke „Geschicklichkeit“ ausgleichen. Im Verlauf eines Lebens verändern sich Lernanforderungen, Lernsituationen, Lernmotive, Lernstile und auch Lerntechniken. Dabei ist es nicht allein das biologische Alter, das sich auf das Lernverhalten auswirkt. Auch die Identität, das soziokulturelle Umfeld, der Beruf, kritische Lebensereignisse verändern die Lernbedürfnisse eines Menschen. Im Gegensatz zum schulischen Lernen, das eher der Allgemeinbildung dient, ist das Lernen im Erwachsenenalter eher situationsbezogen und verwendungsorientiert.

„Erwachsenengerechtes Lernen ist teilnehmerorientiert, ganzheitlich und handlungsorientiert.“

Erkenntnisse des Erwachsenenlernens

Lernen ist interaktiv. Beim Lernen geht es nicht vorwiegend um das Speichern von Informationen, sondern um die Auseinandersetzung mit sich selbst und der Umwelt. Die eigenen Erfahrungen und Kenntnisse spielen dabei eine wichtige Rolle.

Auch das Interesse an den Inhalten stellt eine Grundvoraussetzung

für nachhaltige Lernprozesse dar. Erst wenn das Interesse geweckt ist und die „Schüler“ motiviert sind, das Gelernte umzusetzen, kann der Unterricht als gelungen bezeichnet werden. Dafür ist es aber auch notwendig, dass Informationen und Fakten anschlussfähig sind. Erwachsene lernen dort am besten, wo Lerninhalte einen Alltagsbezug aufweisen und mit den Arbeitsprozessen vernetzt werden können. Diskussionen und Erfahrungsaustausch fördern die Auseinandersetzung mit Fragen aus der Praxis. Durch diese Reflexion und gleichzeitige Vertiefung der Inhalte lässt sich das Lernen optimieren. Dazu braucht es jedoch Gefässe, welche die Teilnehmenden aktivieren und verschiedene Sinne ansprechen. Zeit und Vielfalt der Methoden sind unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterbildung von Erwachsenen. Durch das Festlegen von Lernzielen können zusätzlich Selbständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden.

rungen und bereits vorhandenes Wissen sollten mit den neuen Lerninhalten verknüpft werden können. Entwicklungs- und lernpsychologische Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine erwachsenengerechte Vorgehensweise. Erfahrungsorientiertes, partizipatives und selbsttätiges Lernen sind die andragogisch und methodisch-didaktischen Konzepte, die der Quintessenz der Lernpsychologie für Erwachsene am besten entsprechen. Auch in der betrieblichen Bildung wird immer mehr Gewicht auf die Umsetzung dieser Erkenntnisse gelegt.

„Erst wenn das Interesse geweckt ist, kann der Unterricht als gelungen bezeichnet werden.“

Erwachsenengerechtes Lernen

Erwachsenengerechter Unterricht sollte teilnehmerorientiert, ganzheitlich und handlungsorientiert sein. Das bedeutet, dass alle Kompetenzbereiche (Fach-, Methoden, Selbst- und Sozialkompetenz) angesprochen werden sollten. Frühere Erfah-

„Mich reizt der Transformationsprozess“

Roger Hartmann ist seit dem 1. April 2010 CEO der VP Bank Gruppe. Über die damit verbundenen Herausforderungen, seine Prioritäten und seine Erfahrungen als langjähriger Banker in Luxemburg sprach er mit dem BANKENMAGAZIN.

Interview mit Roger Hartmann

Herr Hartmann, Sie sind seit dem 1. April 2010 Mitglied der Geschäftsleitung und CEO der VP Bank Gruppe. Wie haben Sie sich eingelebt?

Sehr gut, so viel kann ich nach meinen ersten drei Monaten in Liechtenstein schon sagen. In kleinen Staaten fühle ich mich schnell sehr wohl. Das war in der Schweiz, in Singapur sowie in Luxemburg so und nun auch in Liechtenstein. Ich bin es gewohnt, mich schnell anzupassen. Und aufgrund der Kleinheit fällt hier vieles leichter. In Liechtenstein ist alles noch überschaubarer.

Sie haben über vierzehn Jahre Ihrer Karriere in Singapur und Luxemburg verbracht. Was bewog Sie dazu, nach Vaduz zu kommen?

Ich liebe kleine Länder und so auch kleine Finanzplätze mit internationaler Kundschaft. Man findet sich schnell zurecht und kann so vieles bewegen. Nun bin ich in Liechtenstein, in einem Land, das ich erst kennenlernen muss. Ich kenne aber meinen Beruf und das ist letztlich entscheidend. Zudem reizt mich der Transformationsprozess, in welchem sich der liechtensteinische Finanzplatz befindet. Einen solchen Prozess durfte ich in den vergangenen Jahren in Luxemburg miterleben und mitgestalten. Dies ist eine grosse Veränderung und mit vielen Herausforderungen verbunden. Sie bietet aber auch entscheidende Chancen. Es gilt, die internationale Kundschaft richtig anzusprechen. Ich glaube fest an die Zukunft des liechtensteinischen Finanzplatzes und jene der VP Bank. Sonst hätte ich diesen Job nicht übernommen.

Was macht Liechtenstein für Sie einzigartig?

Die Kleinheit und gleichzeitig die Grösse des Landes. Damit spreche ich insbesondere die Innovationskraft zahlreicher Unternehmen in der Region an. Liechtenstein hat es verstanden, die einzige Ressource – sprich das Know-how – effizient einzusetzen. Ich bin

erstaunt, wie viele international konkurrenzfähige Unternehmen es hier gibt und teilweise sind sie sogar Weltmarktführer. Auch die kurzen Entscheidungswege, aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft, Verbänden und Unternehmen, sind ein wichtiger Standortvorteil Liechtensteins, den man aber noch weiter ausbauen kann und muss. Und schliesslich die Zugehörigkeit zu den zwei Wirtschaftsräumen Schweiz und EWR. Das hat Potenzial. Nämlich der Zugang durch die EWR-Mitgliedschaft zum grossen EU-Binnenmarkt kombiniert mit dem Wirtschaftsraum Schweiz mit dem sicheren Hafen des Schweizer Frankens. Die Anleger suchen gerade heute diese Sicherheit. Und zudem ist und bleibt der Schutz der finanziellen Privatsphäre ein Kernwert des Finanzplatzes Liechtenstein.

Was bedeutet der Wechsel von der Grossbank UBS zur VP Bank für Sie?

Überschaubarkeit und Berechenbarkeit. Und das genau erwartet auch der Kunde von heute und morgen. Die VP Bank ist überschaubar, finanziell kerngesund und kann sich auf ein nachhaltig orientiertes Kernaktionariat verlassen.

Sie sind nun CEO einer Gruppe. Was wird sich dadurch in Ihrer Führungsrolle ändern?

Als CEO der VP Bank Gruppe trage ich die Verantwortung für acht Standorte weltweit in verschiedenen Jurisdiktionen. Entsprechend liegt der Fokus meiner Arbeit nicht mehr nur auf einem Land. Ich habe damit deutlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenzen. Nicht ändern wird sich mein Verhalten als Führungsperson. Auch wenn sich meine Mitarbeitenden rund um den Globus verteilen, liegt mir der persönliche Austausch sehr am Herzen.

Roger H. Hartmann

Roger H. Hartmann ist seit 1. April 2010 Mitglied des Group Executive Management und Chief Executive Officer der VP Bank Gruppe. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank hatte Roger H. Hartmann verschiedene Funktionen und Führungspositionen bei Finanzinstituten in der Schweiz, Luxemburg, Asien und den USA inne, zuletzt war er als Partner bei Ernst & Young in Luxemburg tätig. Roger H. Hartmann absolvierte das Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften an der HEC in Lausanne und das Advanced Management Program der Wharton School an der University of Pennsylvania (USA).

*Was ist Ihr strategisches Ziel als CEO der VP Bank?*

Ich unterstütze die gewählte Strategie des Verwaltungsrates voll und ganz. Wir sind an all jenen Orten vertreten, wo man unbedingt präsent sein muss. Dazu gehören insbesondere die Standorte in Singapur und Hongkong für die Bearbeitung des asiatischen Raums sowie Moskau für den osteuropäischen Markt. Diese Wachstumsmärkte sind meines Erachtens von entscheidender Bedeutung für den zukünftigen Erfolg unserer Gruppe. Auch bin ich der festen Überzeugung, dass eine Bankengruppe, die sich international ausrichtet, eine solide Basis im Heimatmarkt haben muss. Dabei denke ich im Fall der VP Bank nicht nur an Liechtenstein, sondern auch an die umliegende Grenzregion von Chur bis zum Bodensee. In dieser Region werden wir auch zukünftig mit einem starken Kommerz-, Kredit- und Retailgeschäft vertreten sein. Prioritäten setzen werde ich bei der Steuerkompetenz. Die internationale Kundschaft erwartet entsprechende Expertise in «neuen» Bereichen wie beispielsweise nationalem und internationalem Steuerrecht. Viele wohlhabende Personen haben einen Zweitwohnsitz ausserhalb ihres Domizillandes und halten einen Teil ihres Vermögens im Ausland. Entsprechend wächst die Nachfrage nach steuerlicher Optimierung bzw. Strukturierung dieses international angelegten Kapitals.

Was bedeutet der Begriff Netzwerk für Sie?

Zukunft. Partnerschaften erachte ich als zentralen Bestandteil, um unseren Kunden langfristig einen Mehrwert bieten zu können. Besonders im Backoffice-Bereich von Finanzdienstleistern liegen die Kostensynergien offen. Mit Partnern zusammenspannen und damit Kosten sparen kann man grundsätzlich in sämtlichen Bereichen, in denen sich eine Bank nicht von den Mitbewerbern differenziert. Die jüngst angestossene Zusammenarbeit in den

Bereichen Logistik und Informatik mit der LLB ist wegweisend. Auch im Ausbildungsbereich von Bankmitarbeitenden sehe ich grosse Synergiepotenziale. Dabei denke ich nicht nur an Kosteneinsparungen, sondern auch an die Förderung des Zusammenhalts und der Solidarität zwischen den Banken.

Was kann Liechtenstein von Luxemburg lernen?

Noch geschlossener nach aussen auftreten. Überspitzt gesagt, herrscht in Luxemburg schon seit längerer Zeit die Auffassung: Wenn wir nicht zusammenhalten, werden wir mittelfristig nicht überleben. Liechtenstein hat den Ernst der Lage erkannt. Um sich langfristig erfolgreich zu positionieren, müssen die Entscheidungsträger jedoch noch enger zusammenarbeiten. So sind zumindest meine ersten Eindrücke.

Spots

Mein nächstes Reiseziel ist
... die Region. Hier ist vieles noch neu für mich.

Das beste Buch
... The New Asian Hemisphere von Kishore Mahbubani.

Ich gebe gerne Geld aus für
... meine drei Kinder.

Ich gebe nie Geld aus für
... Glücksspiele in Casinos.

Am besten entspanne ich
... bei mir zu Hause.

Mein grösster Wunsch
... weniger Armut in der Welt.

REDAKTION

Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Christoph Weder,
Rechtskonsulent,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Johannes J. Schraner,
freier Autor und
EU-Experte



Christoph Negri,
Leiter Zentrum
Human Resources,
Development &
Assessment am In-
stitut für angewandte
Psychologie der
Zürcher Hochschule
für Angewandte
Wissenschaften



Netzwerk

Gewusst

Im übertragenen Sinne kommt der Begriff Netzwerk aus dem Bereich der Sozialwissenschaften und beschreibt das Beziehungsgefüge zwischen Individuen und/oder zwischen Individuen und Gruppen oder Institutionen.



Gesagt

„Wir müssen dafür sorgen, dass die Brücke nicht schmaler ist als der Fluss.“

Sophokles

„Der Erfolgreichste im Leben ist der, der am besten informiert wird.“

Benjamin Disraeli

„Die neue Quelle der Macht ist nicht mehr Geld in der Hand von wenigen, sondern Information in den Händen von vielen.“

John Naisbitt

Gelacht

Im Bruchteil einer Sekunde kannst du heute eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Aussenseite eines Menschenschädels nach innen dringt.

Charles F. Kettering

Gefunden

In einem Königreich lebten einmal fünf weise Gelehrte. Und sie alle waren blind. Ihr König schickte die fünf blinden Gelehrten auf die Reise nach Indien, um herauszufinden, was ein Elefant ist. Dort angekommen, wurden sie von einem Helfer zu einem Elefanten geführt. Sie standen dann um das Tier und versuchten, sich durch Ertasten ein Bild vom Elefanten zu machen. Wieder zurück beim König sollten sie über den Elefanten berichten. Der erste Gelehrte hatte das Ohr des Tieres ertastet und begann: „Der Elefant ist wie ein grosser Fächer.“ Der zweite Blinde, der den Rüssel berührt hatte, widersprach ihm: „Nein, er ist ein langer Arm.“ „Stimmt nicht, er fühlt sich an wie ein Seil mit ein paar Haaren am Ende“, entgegnete jener Gelehrte, der den Schwanz des Elefanten ergriffen hatte.

„Er ist wie eine dicke Säule!“, berichtete der vierte blinde Gelehrte, der das Bein ertastet hatte. Und der fünfte, der den Elefantenrumpf berührt hatte, meinte: „Der Elefant ist wie eine riesige Masse mit einigen Rundungen und Borsten darauf.“ Sie konnten sich nicht einigen, was ein Elefant wirklich ist. Aufgrund ihrer widersprüchlichen Aussagen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs. Doch der König lächelte weise: „Ich danke euch, denn nun weiss ich, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit Ohren wie Fächer, mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit einem Schwanz, der einem Seil mit ein paar Haaren daran gleicht, mit Beinen, die wie starke Säulen sind und mit einem Rumpf, der wie eine grosse Masse mit einigen Rundungen und ein paar Borsten ist.“ Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufriedengegeben hatten.

Verfasser unbekannt