

# banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 8 | Oktober 2008

**DAS WORT DES PRÄSIDENTEN**  
Quo vadis, Finanzplatz Liechtenstein?

**ERFOLGS- UND RISIKOFAKTOR MENSCH**

**5. LIECHTENSTEIN DIALOG**  
Perspektiven im Private Wealth Management



LIECHTENSTEINISCHER  
BANKENVERBAND

**BANKEN | SPLITTER**

- 3 News
- 5 5. Liechtenstein Dialog: Perspektiven im Private Wealth Management
- 8 Neue Broschüre: Risiken im Effektenhandel

**BANKEN | VERBAND**

- 9 Finanzmärkte - es geht um Stabilität und Vertrauen
- 10 Kein Grund für staatliches Eingreifen  
*Interview mit Regierungschef Otmar Hasler*
- 11 Angst ist eigentliches Problem  
*Interview mit Prof. Manuel Ammann*
- 12 Quo vadis, Finanzplatz Liechtenstein?  
*Das Wort des Präsidenten*

**BANKEN | BACKGROUND**

- 14 Hat das Bankgeheimnis eine Zukunft?

**BANKEN | SPEZIAL**

- 17 Datenhandel oder warum die Büchse der Pandora offen ist

**BANKEN | POLITIK**

- 18 EU-Regulations: Das Ringen geht weiter

**BANKEN | KNOW-HOW**

- 21 Mensch: Risiko- und Erfolgsfaktor im Unternehmen
- 24 Präventionsprogramme konsequent umsetzen  
*Interview mit Gustav Lars Stendahl*

**BANKEN | KÖPFE**

- 26 Banque Pasche (Liechtenstein) SA: Daniel Brühwiler



Michael Lauber

Liebe Leserinnen und Leser

Noch vor der Sommerpause hofften wir auf einen freundlichen, milden Herbst. Doch die aktuellen Turbulenzen an den Finanzmärkten gleichen eher einem veritablen Herbststurm. Und inmitten dieser globalen Umwälzungen und Unsicherheiten sucht auch der Finanzplatz Liechtenstein neue Grundlagen, auf denen Stabilität und Sicherheit erhalten werden können. Grund genug, sich in dieser Ausgabe einmal eingehender und grundsätzlicher mit Finanzplatzthemen wie Bankgeheimnis, Reformen und EU-Fragen zu beschäftigen. Grund genug auch, um Reaktionen zu den jüngsten Massnahmen zur Eindämmung der Turbulenzen an den Finanzmärkten einzufangen. Diese Ausgabe des Bankenmagazins soll die aktuellen Diskussionen auf die sachliche Ebene und natürlich auf den Punkt bringen. Die Rolle der Banken ist es, weiterhin ihre Kunden zu beraten und auch über veränderte regulatorische Rahmenbedingungen aufzuklären. Die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit liegt dabei letztlich immer beim Kunden. Wir werden durch weitere turbulente Zeiten gehen. Wir hoffen, dabei als Stabilitätsstandort das Vertrauen der Kunden und unserer Partner weiter rechtfertigen zu können. So können wir die sichere Zukunft des Finanzplatzes und damit auch der Arbeitnehmenden und der Kunden miteinander vertäuen.

Michael Lauber, Geschäftsführer

# News



Raphaël Tschanz

## **Raphaël Tschanz neu beim LBV**

Raphaël Tschanz ist seit dem 1. September als Public Affairs Manager für den Liechtensteinischen Bankenverband tätig. Herr Tschanz studierte Politikwissenschaften an der Universität Zürich und war zeitgleich als Assistent am Lehrstuhl für internationale Beziehungen der ETH Zürich tätig. Nachdem er bei Interpharma am Aufbau eines professionellen Issues Management beteiligt war, wechselte er zur Credit Suisse. Dort war er im Bereich Public Affairs für die Umsetzung der Lobbying-Aktivitäten der Bank zuständig und pflegte Kontakt zu verschiedenen politischen Akteuren im In- und Ausland.

## **LBV überarbeitet bestehenden Verhaltenskodex**

Seit Mitte 2008 ist der LBV intensiv mit der Ausarbeitung einer neuen Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct) beschäftigt. Die

jüngsten Ereignisse rund um den Finanzplatz haben die Banken bewogen, den bestehenden Verhaltenskodex, der Verhaltensgrundsätze für die Mitgliedsbanken festlegt, grundlegend zu überarbeiten. Ziel des neuen Code of Conduct ist es, das Ansehen des liechtensteinischen Banken- und Finanzplatzes im In- und Ausland zu wahren und zu fördern. Neben den bestehenden Verhaltensgrundsätzen wie Sorgfalt, Transparenz, Seriosität, Fairness und Solidarität sollen im neuen Code of Conduct bindende und sanktionierbare Verhaltenspflichten verankert werden. Damit soll auf das international sich verändernde Umfeld reagiert werden. Es ist geplant, den neuen Code of Conduct im ersten Quartal 2009 in Kraft zu setzen.

## **Betrugsbekämpfungsabkommen mit EU-Kommission ausverhandelt**

Die seit über einem Jahr andauernden Verhandlungen Liechtensteins mit der EU und ihren Mitgliedsstaaten konnten Ende Juni weitgehend abgeschlossen werden. Das Abkommen beinhaltet sowohl den verstärkten Informationsaustausch bei Steuerdelikten der indirekten als auch der direkten Steuer. Dabei deckt der Austausch

---

Fortsetzung von Seite 3

im Falle der indirekten Steuer alle Steuerdelikte und bei der direkten Steuer die Rechts- und Amtshilfe bei Steuerbetrug und vergleichbaren Delikten ab. Liechtensteins Regierung will so in Zukunft beim Verdacht auf Steuerbetrug oder ähnlichen Delikten Unterstützung für die Vertragspartner leisten und die Steuerkooperation generell verstärken. Der Einsatz von Zwangsmitteln im Vollzug kann weiterhin nur durch einen unabhängigen Richter verfügt werden. Der Schutz der Privatsphäre und die Grundwerte der Bürger werden in Liechtenstein und auf dem dazugehörigen Finanzplatz auch in Zukunft gewahrt. Laut Regierungschef Otmar Hasler entspricht Liechtenstein mit diesem Abkommen dem europäischen Standard im Bezug auf die Kooperation in Steuerfragen.

---

#### **Gesetzesrevision Rechtshilfe**

In Übereinstimmung mit den Empfehlungen aus dem jüngsten Bericht des Internationalen Währungsfonds (IWF) hat die Regierung eine Teilrevision einzelner Bestimmungen im Bereich der internationalen Rechtshilfe in Strafsachen in die Vernehmlassung gegeben. Ziel der Revision ist es, die Verfahrensdauer zu verkürzen und die Zustellung von gerichtlichen Anordnungen zu vereinfachen. Es ist

geplant, das Gesetz per Ende 2008 anzupassen. Mit den angestrebten Verbesserungen nimmt die Gesetzesrevision auch eine Forderung aus dem Schlussbericht für das Projekt „Futuro“ auf. Laut Justizminister Klaus Tschüscher werden heute schon fast 90 Prozent aller Rechtshilfeverfahren innerhalb von sechs Monaten erledigt. Mit dieser Gesetzesrevision wird es möglich, auch bei den restlichen 10 Prozent der Verfahren schneller zu reagieren.

---

#### **Umsetzung der 3. Geldwäscherei-Richtlinie kurz vor Abschluss**

Ende Juni 2008 hat die Regierung den Vernehmlassungsbericht betreffend die Umsetzung der 3. EU-Geldwäscherichtlinie und der so genannten PEP-Richtlinie in die Vernehmlassung geschickt. Neben den beiden EU-Richtlinien wurden in den Vernehmlassungsvorlagen auch die Empfehlungen des Internationalen Währungsfonds aus dem Assessmentbericht vom März 2008 berücksichtigt. Die Vernehmlassungsfrist endete am 11. Juli 2008. Die erste Lesung im Liechtensteinischen Landtag hat im Oktober 2008 stattgefunden.

Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus am 5. Liechtenstein Dialog

# Perspektiven im Private Wealth Management

Anfang Oktober trafen sich rund 180 in- und ausländische Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie hochkarätige Redner zum 5. Liechtenstein Dialog in Vaduz. Die Vorträge und Diskussionen konzentrierten sich in diesem Jahr auf das Thema „Perspectives on Private Wealth Management“. Highlight war der Vortrag von Friedensnobelpreisträger und Gründer der Grameen Bank, Muhammad Yunus.

Der Liechtenstein Dialog ist eine Austauschplattform für internationale Akteure des Finanzmarktes zu topaktuellen Fragen. Auch in diesem Jahr war es deshalb primäres Ziel der Veranstaltung, den Teilnehmern unterschiedliche Einblicke in aktuelle internationale Finanzfragen zu geben und ein attraktives Diskussionsumfeld zu schaffen, das die Möglichkeit zum Wissens- und Erfahrungsaustausch bietet. Das Private Wealth Management ist ein attraktives und weltweit schnell wachsendes Geschäft, das auch für Liechtenstein zunehmend an Bedeutung gewinnt. So misst die Zukunftsvision des Finanz- und Wirtschaftsstandortes Liechtenstein „Futuro“ dem Private Wealth Management einen wichtigen strategischen Stellenwert bei.

## Aktualität als oberstes Gebot

Neben einer vertieften Branchenanalyse und der Darstellung der neuesten Produkte wurden vor allem die gesellschaftlichen Trends evaluiert, die die private Vermögensverwaltung beeinflussen werden. Themen wie Philanthropie, soziales Investment und Ethik kamen in diesem Zusammenhang zur Sprache. Von besonderem Interesse war auch die aus aktuellem Anlass lan-

cierte Diskussionsrunde zum Thema Privatsphäre. Einmal mehr wurde deutlich, dass eine verstärkte Steuerkooperation und der Schutz der Privatsphäre sich nicht ausschliessen. Diese Aussage des Liechtensteinischen Regierungschefs Otmar Hasler in seinem Eingangsstatement teilten auch Vertreter der OECD und der Europäischen Kommission.

**„Eine verstärkte Steuerkooperation und der Schutz der Privatsphäre schliessen sich nicht aus.“**

Der erste Tag des Liechtenstein Dialogs beleuchtete die technischen Details zum Thema und schaffte so Grundlagen für Diskussionen. Dabei war der Vortrag von Teodoro Cocca, Professor der Universität Linz, mit dem Titel „Verwandlung des internationalen Private Wealth Managements“ von besonderer Aktualität. Anschaulich führte er sein Publikum mit Hilfe der jüngsten Steu-

---

Fortsetzung von Seite 5

eraffären in den USA und Deutschland an die Thematik heran. Den Vorträgen folgte eine lebhaft Podiumsdiskussion unter anderem mit Pierre Mirabaud, Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, über die Veränderungen der Erfolgsfaktoren im Private Wealth Management. Die Panel-Teilnehmer bezogen zu den Auswirkungen des globalen Wettbewerbs auf Europa und dessen Kleinstaaten Stellung. Krönender Abschluss des ersten Tages war der Empfang auf Schloss Vaduz durch S.D. Erbprinz Alois von und zu Liechtenstein und das anschliessende Dinner in der Fürstlichen Hofkellerei.

---

### **Soziale Aspekte des Wohlstands**

Der zweite Tag des Liechtenstein Dialogs stand ganz im Zeichen der sozialen und gesellschaftspolitischen Aspekte des Private Wealth Management. Regierungschef-Stellvertreter Klaus Tschüscher ging in seinem Eingangsstatement der Frage nach, wie Private Wealth Manager heute überhaupt wahrgenommen werden. In Bezug auf Liechtenstein sagte er, „wir haben in den letzten Jahren vom Steuerwettbewerb und regulatorischen Unterschieden gut leben können.“ Er sprach von einem Paradig-

menwechsel, der nun aber in Liechtenstein im Gang sei. „Ein Wechsel, der uns“ so führte Tschüscher aus „zu einem marktorientierten, international anerkannten Finanzzentrum inmitten Europas macht.“ Er sprach dabei auch von dem nötigen Willen und Mut. Ein gutes Zeichen dafür war die gleich im Anschluss vorgestellte Zukunftsstrategie des Finanzplatzes Liechtenstein „Futuro“ durch den Beiratsvorsitzenden. Nach spannenden Referaten über das Management der Charities to HRH the Prince of Wales und nachhaltige Investments im Lichte neuer Investorenansprüche sowie einem Beitrag von Thomas Druyen schloss Regierungsrätin Kieber-Beck den offiziellen Teil des diesjährigen Liechtenstein Dialogs mit einem kurzen Résumé.

---

### **LIFE für Klimaschutz**

In ihren Abschlussworten verwies Regierungsrätin Kieber-Beck u.a. auf eine neue Initiative, die nicht besser zum Abschluss des zweiten Tages des Liechtenstein Dialoges hätte passen können: Liechtenstein hat 2007 das Emissionshandelsgesetz in Kraft gesetzt. Gestützt darauf hat der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) im Juni 2008 „LIFE“ lanciert. LIFE steht für Liechten-



Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus

steiner Initiative der Finanzplatzteilnehmer im Emissionshandel. Die Idee besteht darin, Wirtschaft und Klimaschutz miteinander zu verbinden. LIFE stellt eine gute Möglichkeit dar, innerhalb der Zukunftsstrategie Futuro und in Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren neue und innovative Perspektiven im Zusammenhang mit dem Emissionshandel für den Finanz- und Wirtschaftsstandort Liechtenstein zu schaffen und zu fördern. Ziel von LIFE ist es, Liechtenstein als Kompetenzzentrum im Bereich des Emissionshandels und von Produkten im Bereich des Klimaschutzes zu positionieren. Um LIFE ein Gesicht nach aussen zu geben, soll eine gemeinnützige Stiftung in Form eines Private-Public-Partnerships gegründet werden. LIFE soll somit einen Beitrag zum Klimaschutz aus Liechtenstein darstellen.

#### **Highlight: Yunus - Vater der Mikrokredite**

Den eigentlichen Höhepunkt bildete der öffentliche Vortrag von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Muhammad Yunus gilt als der „Vater der Mikrokredite“. Bereits in den 70er Jahren begann er, quasi aus eigener Tasche, armen Menschen – insbesondere Frauen – in Bangladesch Kredite zu gewähren, um den

immensen Forderungen aus den vorherrschenden Wucherzinsen zu entkommen und echte Existenzen aufbauen zu können. Heute hat die von ihm gegründete Grameen Bank mehr als 7 Millionen Kundinnen und Kunden. Muhammad Yunus wurde 2006 für sein Lebenswerk mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet. Unter dem Titel „social business for better capitalism“ zeigte Yunus die Entstehungsgeschichte der Mikrokredite auf. Mit einer frei gehaltenen, dynamischen Rede und Thesen wie „Niemand ist einfach so arm. Das System zwingt Armut auf“ und „Es ist durchaus möglich, eine Welt frei von Armut zu schaffen“, gelang es Yunus, seine Zuhörer im bis auf den letzten Platz besetzten Auditorium der Hochschule Liechtenstein gleichsam zu fesseln und zu inspirieren. Alles in allem war dieser 5. Liechtenstein Dialog ein spannender und vor allem zukunftsgerichteter Meinungsaustausch mit der Aussicht auf echtes Wirken. Die Rede von Muhammad Yunus ist unter [www.dialogue.li](http://www.dialogue.li) als Audiodatei abrufbar. Auch die Vorträge aller anderen Referenten können dort nachgelesen werden. Der nächste Liechtenstein Dialog findet am 1. und 2. Oktober 2009 statt.



# Neue Broschüre: Risiken im Effektenhandel

Der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) hat seine Broschüre „Risiken im Effektenhandel“ einer Totalrevision unterzogen. Die fast 50-seitige Neuauflage der Broschüre soll die Kunden der liechtensteinischen Banken in übersichtlicher Form noch transparenter und verständlicher über die Chancen und Risiken von Finanzinstrumenten aufklären.



Nach intensiver Arbeit hat der LBV eine totalrevidierte Neuauflage der Broschüre „Risiken im Effektenhandel“ aus dem Jahr 2002 vorgelegt. Ziel der Broschüre ist es, die Anleger transparent über die Eigenheiten und Risiken, aber auch über die Chancen von Finanzinstrumenten aufzuklären.

## **Broschüre stärkt Vertrauen**

Der LBV ist überzeugt, dass er mit der Broschüre einem echten Bedürfnis der Kunden nach vermehrter Aufklärung und Transparenz nachkommt. Mit der Broschüre stärkt der LBV das Vertrauen der Kunden in die hiesigen Finanzinstitute. Gleichzeitig kommt er den jüngsten europäischen Forderungen nach mehr Aufklärung nach.

In seiner letzten Sitzung vor der Sommerpause am 15. Juli 2008 kommt der Europäische Ausschuss für Wirtschaft und Währung (ECON) nämlich zum Schluss, dass die Verbraucher in Kredit- und Finanzfragen nur unzureichend aufgeklärt und sensibilisiert sind. Beispielhaft stünde hierfür die „Subprime-Krise“, so der Ausschuss in seiner Stellungnahme. Er fordert daher, dass den

Kunden „wirksame, klare und verständliche Informationen“ zur Verfügung gestellt werden.

## **Banken stärker in die Pflicht nehmen**

In seiner Stellungnahme fordert der Ausschuss für Wirtschaft und Währung auch, die Finanzinstitute stärker in die Pflicht zu nehmen. So sollen die Verbraucher künftig kompetent informiert und beraten werden. Zusätzlich soll die Unterweisung in Wirtschafts- und Finanzfragen als Teil der Schulbildung dazu beitragen, die künftigen Anleger für das Thema zu sensibilisieren.

„Ziel der Broschüre ist es, die Anleger besser aufzuklären.“

## **Broschüre ersetzt nicht individuelle Beratung**

Aufgrund der dynamischen Entwicklung im Wertpapierhandelsgeschäft erhebt die neue Broschüre des LBV keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr ist sie als Basisinformation zu verstehen und kann die individuelle Kundenberatung nicht ersetzen. Erst in einer persönlichen Kundenberatung ist es möglich, auf den Kunden und seine Bedürfnisse einzugehen (vgl. auch Bankenmagazin Ausgabe Nr. 4 vom Oktober 2007, S. 15 ff.).

Die neue Broschüre ist in Kürze in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch erhältlich und kann entweder bei den Bankinstituten oder beim Bankenverband bezogen werden.



# Finanzmärkte - es geht um Stabilität und Vertrauen

Die Finanzmarkturbulenzen in den vergangenen Wochen haben weltweit zu grosser Verunsicherung geführt. In der Finanzbranche haben dabei tektonische Verschiebungen stattgefunden, die noch vor kurzem niemand für möglich gehalten hätte. Täglich gehen neue Hiobsbotschaften ein, ganze Bankensysteme stünden vor dem Zusammenbruch und könnten lediglich mit milliardenschweren Rettungspaketen davor bewahrt werden. Die Börsenkurse haben ein Rekordtief erreicht. Generelles Misstrauen macht sich breit, und Bankkunden fragen sich, ob ihr Geld bei ihrer Bank noch sicher ist.

Das generelle und globale Misstrauen wirkt sich auf alle Banken aus, unabhängig davon, wie exponiert sie zu den aktuellsten Verwerfungen stehen. Die Banken in Liechtenstein sind Teil des globalen Bankensystems, sie können sich den Auswirkungen der Verwerfungen, der Verunsicherung und des Misstrauens in die Systeme nicht entziehen. Dies, obwohl Stabilität und eine gesunde Eigenkapitalbasis seit jeher im Zentrum der Bankenaktivitäten stehen. So haben die drei grossen Banken eine Eigenkapitalbasis (Tier 1) zwischen 14 und 23 Prozent. Das Gesetz fordert lediglich acht Prozent. Die Banken in Liechtenstein verfolgen seit jeher ein konservatives Geschäftsmodell, welches vergleichsweise wenig risikobehaftet ist und auf dem internationalen Privatbanken- und dem lokalen Retailbanken- jedoch nicht auf dem Investmentbankengeschäft basiert. Zudem ist die Abhängigkeit der liechtensteinischen Banken vom Interbankenmarkt relativ tief. Daher kann man in Liechtenstein momentan zu Recht von einem stabilen Finanzplatz ausgehen. Dies bedeutet auch, dass die Einlagen von Kleinanlegern als sicher angesehen werden können.

Nichtsdestotrotz stellt sich auch in Liechtenstein die Frage, welche zukünftigen Massnahmen für die Aufrechterhaltung der Stabilität der einzelnen Banken und des gesamten Finanzplatzes sowie die Sicherheit der Kundenvermögen zu treffen sind. Allfällige Massnahmen müssen auf den unterschiedlichen Ebenen abgestimmt werden. Im Inland sind dabei eine Koordination und ein Dialog zwischen der Regierung, der Finanzmarktaufsicht und den Finanzintermediären nötig. Über die Landesgrenzen hinweg sind allfällige Massnahmen aufgrund des einheitlichen Währungsraums mit

der Schweiz abzustimmen. Wegen der EWR-Mitgliedschaft Liechtensteins ist die Koordination mit der EU ebenfalls sehr wichtig.

## Analyse der Systeme

Der Bankenverband analysiert derzeit das Einlagensicherungs- und Anlegerschutzsystem, welches einen Teil im Gesamtdispositiv darstellt, wenn es darum geht, die Einlagen einer konkursiten Bank zu sichern. Im Zentrum steht dabei auch eine mögliche Erhöhung der Sicherungsbeträge. Auch hier gilt: Massnahmen, die getroffen werden, sind in jedem Falle eng mit der EU und den Partnern in der Schweiz zu koordinieren und mit allfälligen anderen Massnahmen innerhalb des Gesamtdispositivs abzustimmen. Einzelaktionen oder überschüssende Tätigkeiten sind jedenfalls zu vermeiden.

Wir wollten wissen, was die Regierung plant. Deshalb stellten wir dem Regierungschef Otmar Hasler einige Fragen (Seite 8).

Das Interview mit Prof. Ammann beleuchtet sodann die Verwerfungen an den Finanzmärkten und die in der Folge getroffenen Massnahmen aus ökonomischer Sicht (Seite 9).

# Kein Grund für staatliches Eingreifen

Regierungschef Otmar Hasler äusserte sich im Interview mit dem Bankenmagazin zu den Finanzmarkturbulenzen, den geplanten Massnahmen der Regierung und der Lage in den Nachbarstaaten.

Interview mit Regierungschef Otmar Hasler



Otmar Hasler

*Herr Regierungschef, die Finanzmarkturbulenzen sorgen für grosse Verunsicherung. Wie beurteilen Sie die Lage in Liechtenstein – wo steht der Finanzplatz Liechtenstein und inwiefern besteht Gefahr, dass sich die Turbulenzen auch auf die liechtensteinischen Institute auswirken?*

Die gegenwärtigen Verwerfungen auf den Finanzmärkten haben tiefgreifende Auswirkungen auf das

Börsengeschehen weltweit. Die Turbulenzen sind indirekt auch in Liechtenstein spürbar. Der Finanzplatz Liechtenstein ist jedoch stabil, die Banken sind gesund und liquide. Dies liegt daran, dass die Banken hierzulande traditionell kein Investmentbanking betreiben, defensiv sind in der Kreditvergabepolitik und primär als Vermögensverwalter tätig sind.

## „Das Vertrauen in die liechtensteinischen Banken ist gross.“

*Zahlreiche Länder haben staatliche Massnahmen angekündigt oder bereits getroffen. Was macht die Regierung Liechtensteins und welche Massnahmen sind geplant?*

Die Regierung koordiniert die Massnahmen innerstaatlich mit der Finanzmarktaufsichtsbehörde und mit dem Bankenverband. Darüber hinaus halte ich engen Kontakt mit den zuständigen Schweizer Behörden. Etwaige Massnahmen würden mit diesen eng abgestimmt. Aufgrund der vorliegenden Informationen sind Spareinlagen auf liechtensteinischen Banken aktuell als sicher einzustufen, da die Banken über eine sehr solide Eigenfinanzierung verfügen. Zudem ist das Vertrauen in die liechtensteinischen Banken unabhängig von

einer Staatsgarantie gross. Aktuell sehen wir aufgrund der vorliegenden Informationen keinen Grund für ein staatliches Eingreifen.

*Einzelne Aktionen von verschiedenen Nachbarländern haben gezeigt, wie schwierig es ist, das Vertrauen zurückzugewinnen. Hat die liechtensteinische Regierung einen Rettungsplan in der Schublade?*

Die Regierung beobachtet und analysiert die Situation laufend, um im Notfall zeitgerecht und abgestimmt reagieren zu können. Übereilte Aktionen sind derzeit nicht angebracht. Massnahmen, die für den einen Staat und den dortigen Finanzplatz richtig sein können, müssen nicht das akkurate Rezept für einen anderen Staat sein, dessen Finanzplatz sich in der aktuellen Krise viel besser präsentiert.

## „Übereilte Aktionen sind derzeit nicht angebracht.“

*Gemäss Islands Regierungschef bestünde „die Gefahr, dass die isländische Wirtschaft im schlimmsten Fall in den Abwärtsstrudel der Banken gerät und das Ergebnis ein Bankrott des Landes sein könnte“. Welche Auswirkungen hat die Lage Islands auf den EWR und auf Liechtenstein?*

Die Lage Islands ist in keiner Weise vergleichbar mit der Situation in Liechtenstein. Die Situation in Island hat grosse Auswirkungen für das Land selbst. Wir schätzen jedoch die Auswirkungen der grossen Verwerfungen in diesem Land auf den EWR und auch auf Liechtenstein als geringfügig ein, da wir finanzwirtschaftlich in einem ganz anderen Umfeld stehen.

# Angst ist eigentliches Problem

Das Bankenmagazin befragte Manuel Ammann, Professor für Finanzen an der HSG, zu seiner Sicht auf die Krise. Er erläutert auch den Zusammenhang zwischen Liquidität und Vertrauen.

Interview mit Prof. Manuel Ammann\*



Manuel Ammann

*Um einer weiteren Verschärfung der Finanzmarkturbulenzen entgegenzuwirken, haben sieben Notenbanken in einer konzertierten Aktion ihre Leitzinssätze gesenkt. Daneben haben zahlreiche Länder staatliche Massnahmen angekündigt oder bereits getroffen. Weder die Leitzinssenkungen noch die staatlichen Rettungspakete haben zu einer Stabilisierung der Börsen geführt. Wie ist das zu erklären?*

Leitzinssenkungen sind zwar ein Signal, dass die Notenbanken gewillt sind, den Markt mit billigerer Liquidität zu versorgen. Das eigentliche Problem, nämlich die Angst vor dem Zusammenbruch weiterer Banken, lösen sie aber nicht. Diese Vertrauenskrise muss mit anderen Mitteln bekämpft werden.

*Gemäss Aussagen der US-Regierung braucht das in den USA geschnürte Rettungspaket Zeit, bis es Wirkung zeigt. Kann mittel- bis längerfristig aufgrund der weltweit getroffenen Massnahmen mit einer Beruhigung der Lage gerechnet werden?*

Sicher wird sich die Lage irgendwann wieder beruhigen. Die Frage ist nur, was zwischenzeitlich noch passieren wird. Wir beobachten im Moment ein weltweites „Deleveraging“. Die Banken versuchen, ihren Kredithebel zu reduzieren, weil sie die Risiken nicht mehr tragen können. Die Konsequenz ist eine Kreditknappheit, welche drastische Auswirkungen auf die Realwirtschaft hat, besonders in den USA und UK. Die Auswirkungen davon werden wir auch in Kontinentaleuropa zu spüren bekommen.

*Die Langfristigkeit und Zweckmässigkeit der getroffenen staatlichen Eingriffe wird sehr kontrovers diskutiert. Wie beurteilen Sie die staatlichen Eingriffe aus ökonomischer Sicht?*

Wenn das ganze Bankensystem vor dem Zusammenbruch steht, bleibt den Staaten nichts anderes übrig als einzugreifen. Wir haben in

den letzten Wochen das ganze Spektrum von Eingriffsmöglichkeiten gesehen: Verstaatlichungen, Notkredite, Staatsgarantien für die Einlagen, Ankauf schlechter Kredite. Die grosse Palette der Massnahmen und die bisweilen chaotischen Erklärungen und Umsetzungen zeigen, dass die Regierungen auf diese Situation überhaupt nicht vorbereitet waren. Zum Teil wurden Massnahmen in die Wege geleitet, welche wenig effektiv oder mit gravierenden Anreizproblemen verbunden sind. Ökonomisch falsch konzipierte Rettungspläne kosten die Steuerzahler viel Geld und führen zu langfristigen volkswirtschaftlichen Schäden.

*Die Finanzmarkturbulenzen stellen das Vertrauen der Kunden auf eine harte Probe. Die Kunden sind verunsichert, ob ihr Geld bei den Banken noch sicher ist. Wie schätzen Sie die Lage im Währungsraum Schweiz/Liechtenstein ein?*

In Liechtenstein ist die Situation komfortabler als auf anderen Bankenplätzen. Ein Grund dafür ist die Konzentration auf die Vermögensverwaltung. Ist nicht die Kreditvergabe das Hauptgeschäft, dann sind in der Regel sowohl die Risiken auf der Aktivseite als auch die Refinanzierungsbedürfnisse geringer. Dazu kommen die hohen Bestände an Spargeldern. Solange kein massiver Abfluss dieser Gelder einsetzt, verfügen die meisten Banken über ausreichende Liquidität. Zudem ist auch die Eigenmittelausstattung höher als bei vielen internationalen Banken.

*Was würden Sie den Kunden zur Beruhigung sagen?*

Ich glaube nicht, dass die Leute beruhigt werden wollen. Sie wollen, dass man ihnen reinen Wein einschenkt. Unglaubliche oder sich nachträglich als falsch herausstellende Äusserungen von Politikern oder Bankenvertretern verschlimmern die Situation nur, wie man gesehen hat. Ein wichtiger Grund für den gegenwärtigen Vertrauensverlust ist die fehlende Transparenz bezüglich des Zustands der Banken. Ich denke, man wird in Zukunft die Banken zu deutlich mehr Transparenz bezüglich ihrer Risiken anhalten.

*\*Manuel Ammann ist ordentlicher Professor für Finanzen an der HSG sowie Direktor des Schweizerischen Instituts für Banken und Finanzen.*

## Das Wort des Präsidenten

# Quo vadis, Finanzplatz Liechtenstein?

von Adolf E. Real, Präsident Liechtensteinischer Bankenverband



Adolf E. Real

gehen. Dies setzt Integrität voraus. Es setzt voraus, dass wir unsere Grundwerte auch selbst leben.

Vertrauen und ein hohes Mass an Dienstleistungsbereitschaft sind jene Pfeiler, die auch künftig unseren Finanzplatz prägen werden. Doch was heisst Vertrauen in einer Zeit, die vom verstärkten Wunsch nach mehr Wissen, mehr Transparenz geprägt ist? In erster Linie bedeutet Vertrauen, dass wir auf uns selbst vertrauen und bereit sind, neue Wege zu

tergrund ist es für Finanzplätze zentral, ein Hort für Stabilität und Vertrauen zu sein. Dem hiesigen Finanzplatz ist es immer wieder gelungen, flexibel und schnell auf Veränderungen zu reagieren. In turbulenten Zeiten wie diesen kann dies jedoch schnell vergessen gehen. Die Globalisierung hat jeden Einzelnen von uns in den letzten zehn Jahren fast vollständig erreicht. Dem nun genügend Raum zu lassen und mit freiem Geist an innovativen Vorwärtsstrategien zu wirken, muss das Ziel der kommenden Jahre sein.

**„Es ist unsere Pflicht, ein starker und verlässlicher Partner auf hohem Niveau zu bleiben.“**

## Bewegtes Jahrzehnt auch für Liechtenstein

Die letzten zehn Jahre waren von der weltweit wohl rasantesten Entwicklung geprägt und lassen erahnen, was uns in Zukunft erwartet. Es ist noch keine zehn Jahre her, dass der Euro als Zahlungsmittel in Europa Einzug hielt und zu einer starken Währung avancierte. 13 Jahre hingegen ist es her, als sich Liechtenstein – entgegen der Schweiz – für den Beitritt zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) entschied. Ein wegweisender Entscheid, dem auch Befürchtungen und Unsicherheiten vielerorts vorausgingen. Ein Weg zurück stand nie zur Debatte. Im Gegenteil, praktisch alle Finanzplatzteilnehmer, und nicht nur sie, haben profitiert. Seit 9/11 – einem gravierenden Einschnitt auch in demokratische Grundwerte – scheint sich die Welt kaum mehr wirklich erholt zu haben. Unsicherheit ist scheinbar in den Hintergrund gerückt, eine neue Form des Misstrauens trat an deren Stelle. Vor diesem Hin-

## Verlässlicher Partner für die neue Generation

In den kommenden Jahren müssen wir mit weiteren rasanten Entwicklungen rechnen. Politische und wirtschaftliche Systeme werden neu definiert, Machtverhältnisse neu verteilt. Europa wird dabei um seine Stellung kämpfen und enorme Modernisierungsschritte unternehmen müssen. Wer heute die Matura oder die Ausbildung abschliesst, wird 2020 in der Wirtschaft mitbestimmen und zu den Kunden von morgen gehören. Eine neue Generation von Bankern und Kunden wächst heran, die möglicherweise mit anderen Idealen und neuen Wertvorstellungen in der globalen Welt agiert. Es ist unsere Pflicht, ein starker und verlässlicher Partner auf hohem Niveau zu bleiben. Die Kunden von morgen verlangen nach berechenbaren Finanzinstituten, gut ausgebildeten und

---

seriösen Bankmitarbeitenden, konstanten Ansprechpartnern und stabilen Verhältnissen. Das bieten wir bereits heute. Vieles wird weiter von aussen an uns herangetragen werden, vieles wird aber auch im Land selbst geschehen müssen.

---

### **Leistungsfähiges Europa**

Die EU erwartet per 2010 ihren Reformvertrag. Dieser soll Europa leistungsfähiger und spürbarer in der Welt machen. Das hat auch auf uns als EWR-Mitglied Auswirkungen. Denn einerseits werden dadurch europäische Märkte noch stärker integriert. Andererseits dürften die Forderungen nach stärkerer Teilnahme an Regelwerken und europäischen Vereinbarungen – wie jene nach Informationsaustausch – noch lauter werden. Wir können uns inmitten Europas diesen Entwicklungen nicht entziehen. Immer mehr Finanzplätze folgen den Mechanismen und den Forderungen der globalisierten Welt und auch wir werden diese Forderungen nicht ignorieren.

---

## **„Das alles verlangt vom Finanzplatz und vom ganzen Land Mut zur Nische.“**

---

### **Innovationstreiber und Nischenplayer**

Die Perspektive für die Zukunft muss sein, dass die Banken in Liechtenstein mit stabilen Rahmenbedingungen, integriert in Europa und mit grösster Nähe zur Schweiz als Innovationstreiber in Nischen auftreten. Wir haben dank der EWR-Mitgliedschaft Zu-

gang zum europäischen Binnenmarkt und sind mehr und mehr Teil der europäischen Familie geworden. Unsere europäischen Partner bestimmen schon heute im Rahmen des EWR über unseren Finanzplatz mit. Es wird unser Part sein, auf dem europäischen Parkett im Rahmen unserer Möglichkeiten ebenfalls mitzubestimmen. Es ist unser klares Ziel, eine deutliche Stimme zur Erhaltung einer liberalen Wirtschaftsordnung in Europa und gleichzeitig ein verlässlicher Partner zu sein.

---

### **Meilensteine setzen**

In zehn Jahren wird die Internationalisierung der liechtensteinischen Banken noch stärker ausgebaut sein. Die Auslandsaktivitäten der liechtensteinischen Banken werden dann mehr noch als heute Früchte tragen, und die Überlegungen von heute sind dann längst Realität. Bis dahin werden herausfordernde Jahre vergehen, in denen wir die wichtigsten Meilensteine für eine prosperierende Zukunft des Banken- und Finanzplatzes setzen werden. Dazu gehören neben den europäischen Entwicklungen, denen wir uns stellen werden, auch die angestrebten Reformen im Land selbst. Der Startschuss dafür ist mit „Futuro“, der Zukunftsstrategie für den Finanzplatz, gefallen. Ein Projekt, das nun konsequent angepackt und mit allen innovativen Kräften umgesetzt werden muss. Die internationale Ausrichtung wird weiter vorangetrieben. In Zeiten grosser Umwälzungen bleiben die Themen Stabilität und Berechenbarkeit und vor allem Vertrauen von zentraler Bedeutung. Das alles verlangt vom Finanzplatz und vom ganzen Land Mut zur Nische, Mut zum Loslassen überholter Strukturen und Mut zur Verteidigung bewährter Grundwerte wie dem Schutz der Privatsphäre.



# Hat das Bankgeheimnis eine Zukunft?

Derzeit wird diese Frage einmal mehr sehr kontrovers diskutiert. Dabei schliessen sich der Schutz der Privatsphäre und damit auch das Bankgeheimnis einerseits sowie die Bekämpfung von Fiskaldelikten andererseits nicht aus.

von Simon Tribelhorn, stellv. Geschäftsführer LBV



Simon Tribelhorn

in Bezug auf die geschäftlichen Angelegenheiten ihrer Kunden oder Dritter, von denen sie bei der Ausübung ihres Berufes Kenntnis erhalten haben. Geheimnisherr ist der Bankkunde, weshalb das Bankgeheimnis richtigerweise als Bankkundengeheimnis bezeichnet wird.

Traditionsgemäss misst das liechtensteinische Rechtssystem der Privatsphäre eine sehr hohe Bedeutung bei. Das im liechtensteinischen Recht verankerte Bankkundengeheimnis ergibt sich insbesondere aus der vertraglichen Verpflichtung des Bankiers zur Geheimhaltung der persönlichen Verhältnisse seines Kunden. Die Privatsphäre des Kunden wird jedoch auch durch die allgemeinen Bestimmungen des liechtensteinischen Zivilrechts betreffend Persönlichkeitsschutz sowie durch das Datenschutzrecht geschützt. Das Bankkundengeheimnis ist Ausdruck einer liberalen Wirtschaftshaltung sowie des Schutzes des Privateigentums und der Privatsphäre. Es steht für das grundsätzliche Vertrauen, das der Staat dem Bürger entgegenbringt. Die Schweigepflicht des Banki-

Vielmehr geht es um die Frage der Balance zwischen dem berechtigten Schutz der Privatsphäre und dem ebenso berechtigten Interesse eines Staates, dass die von den Bürgern geschuldeten Steuern abgeliefert werden.

Das Bankgeheimnis ist die Schweigepflicht der Banken, ihrer Vertreter und Mitarbeitenden

ers stellt keine Besonderheit dar, sondern gilt auch für andere Vertrauenspersonen wie zum Beispiel Ärzte oder Rechtsanwälte. Die liechtensteinische Bankengesetzgebung betrachtet die zivilrechtlich begründete Schweigepflicht des Bankiers denn auch als eine berufliche Pflicht, deren Verletzung strafbar ist. Dass entsprechend auch ein Bedürfnis nach Privatsphäre besteht, zeigt sich exemplarisch und akzentuiert am Beispiel der aktuellen Diskussion rund um die Datensicherheit.

---

**„Traditionsgemäss misst das liechtensteinische Rechtssystem der Privatsphäre eine sehr hohe Bedeutung bei.“**

---

## **Bankgeheimnis gilt nicht absolut**

Das Bankkundengeheimnis gilt jedoch nicht absolut. Der Bankkunde kann die Bank von ihrer Schweigepflicht entbinden und ihr gestatten oder sie sogar dazu verpflichten, vom Bankkundengeheimnis erfasste Angaben zu offenbaren. Der Beschluss zur Aufhebung des Bankgeheimnisses kann nicht vom Bankier selbst getroffen werden.

Darüber hinaus besteht eine Reihe von gesetzlich definierten Grenzen des Bankkundengeheimnisses. Die Bestimmungen des Zivilrechts, der Konkursordnung, des Strafrechts, des Verwaltungsstrafrechts sowie der Rechtshilfe in Strafsachen sehen Ausnahmen vom Bankgeheimnis vor. So kann das Bankkundengeheimnis auf



Anordnung einer richterlichen Behörde auch gegen den Willen des Kunden aufgehoben werden. Gegenüber der Finanzmarktaufsicht (FMA) und Financial Intelligence Unit (FIU) gilt das Bankgeheimnis nicht. Das liechtensteinische Bankkundengeheimnis bezweckt demnach den Schutz der legitimen Privatsphäre des Bankkunden, nicht jedoch von kriminellen Machenschaften.

In Steuerangelegenheiten gilt in Liechtenstein bis anhin ein sogenannter Fiskalvorbehalt. Darauf gestützt, dürfen die Banken den Steuerbehörden sowohl im Inland als auch im Ausland keine Auskünfte hinsichtlich ihrer Kunden erteilen. Die Auskunftspflicht gegenüber den Steuerbehörden liegt beim Kunden selbst. In steuerlichen Angelegenheiten leistet Liechtenstein in reinen Fiskaldelikten deshalb bis anhin keine Rechtshilfe gegenüber ausländischen Staaten.

---

**„Das zeigt das klare Bekenntnis, Amts- und Rechtshilfe in Steuerangelegenheiten europakompatibel leisten zu wollen.“**

---

Einzig im Rechtshilfevertrag zwischen Liechtenstein und den USA wurde mit Rücksicht auf die besonderen Gegebenheiten vereinbart, dass zwar nicht bei Steuerhinterziehung, jedoch bei Steuerbetrug und ähnlichen Delikten gegenseitig Rechtshilfe geleistet

wird. Darüber hinaus leistet Liechtenstein seit 2007 Rechtshilfe bei Mehrwertsteuer-Betrug im Zusammenhang mit einer möglichen Schädigung des Haushalts der Europäischen Gemeinschaften über 75'000 Franken.

---

#### **Neuerungen bei Rechtshilfe**

Diese eingeschränkte Auskunftserteilung wird sich ändern: Am 28. Februar 2008 hat die liechtensteinische Regierung die Schengen/Dublin-Assoziierungsprotokolle unterzeichnet. Diesen hat der Landtag in der Juni-Session seine Zustimmung erteilt. Die Schengen-Assoziierung wird für Liechtenstein – neben einigen Erleichterungen bei der Rechtshilfe in Strafsachen – im Bereich der Fiskalrechtshilfe zu einer wesentlichen Ausweitung der Verpflichtungen führen. Bei indirekten Steuern ist in Steuerbetrugsfällen vollumfänglich Rechtshilfe zu leisten, in Hinterziehungsfällen nur eingeschränkt. Bei den direkten Steuern ist in Betrugsfällen – nicht aber bei Steuerhinterziehung – ohne Einschränkung Rechtshilfe zu leisten. Die Verhandlungen zu einem Betrugsabkommen mit der EU verliefen positiv und im Juni einigte man sich inhaltlich über den Text (siehe auch News Seite 5). Das zeigt die Anstrengungen Liechtensteins aber auch das klare Bekenntnis, Amts- und Rechtshilfe in Steuerangelegenheiten europakompatibel leisten zu wollen.

---

#### **Die Rolle der Tiefsteuerländer**

Angesichts der Kritik an Liechtenstein im Zusammenhang mit der mangelnden Kooperation in Steuerangelegenheiten tritt in der gesamten Steuersdiskussion in den Hintergrund, dass Tiefsteuer-



## Facts &amp; Figures

**Steuerhinterziehung**

Steuerhinterziehung liegt vor, wenn unrichtige oder unvollständige Angaben in Steuererklärungen, Steueranzeigen oder Auskünften hinsichtlich einer zu entrichtenden Steuer gemacht wurden. Steuerhinterziehung (Art. 145 SteG und Art. 75 MWStG) fällt in Liechtenstein in die Zuständigkeit der Steuerverwaltung und wird verwaltungsrechtlich geahndet. Steuerhinterziehung wird von Liechtenstein weder unterstützt noch befürwortet.

**Steuerbetrug**

Steuerbetrug liegt vor, wenn vorsätzlich falsche, verfälschte, inhaltlich unwahre Geschäftsbücher oder andere Urkunden gebraucht werden. Steuerbetrug begeht, wer zum Zweck der Steuerhinterziehung Urkunden fälscht (sog. „Urkundenmodell“, d. h. Steuerhinterziehung in Verbindung mit Urkundenfälschung). Steuerbetrug (Art. 146 SteG und Art. 76 MWStG) fällt in Liechtenstein in die Zuständigkeit des Schöffengerichts, wird somit strafrechtlich geahndet und kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu sechs Monaten oder Geldstrafen bis zu 360 Tagessätzen geahndet werden. Die Unterscheidung zwischen Steuerhinterziehung

und Steuerbetrug kennen lediglich die Schweiz und Liechtenstein. Deutschland beispielsweise kennt lediglich die Steuerhinterziehung.

**Amts- und Rechtshilfe**

Mit Amts- beziehungsweise Rechtshilfe wird die Unterstützung einer ersuchenden Behörde durch die ersuchte Behörde bezeichnet, wobei die Amtshilfe die Zusammenarbeit von Verwaltungsbehörden und die Rechtshilfe diejenige von Justizbehörden meint. Wegen dem in Art. 15 in Verbindung mit Art. 51 des liechtensteinischen Rechtshilfegesetzes (RHG) verankerten „Fiskalvorbehalt“ leistet Liechtenstein bis anhin keine Amts- und Rechtshilfe in reinen Steuerangelegenheiten. Von diesem Grundsatz bestehen derzeit jedoch zwei Ausnahmen:

- Seit 2002: Rechtshilfe bei vorsätzlichen Fiskaldelikten in Verbindung mit Urkundenfälschung gegenüber den USA aufgrund des bilateralen Rechtshilfevertrages von 2002
- Seit 2007: Rechtshilfe bei MwSt-Betrug im Zusammenhang mit einer Schädigung des Haushalts der Europäischen Gemeinschaften über 75'000 Franken (Art. 51 RHG; Palermo-Übereinkommen).

Fortsetzung von Seite 15

länder durchaus eine wichtige Rolle für die Weltwirtschaft spielen können. Wie die Weltbank in ihrem kürzlich erschienenen Bericht „Paying Taxes“ feststellte, sind tiefe Steuern Anreiz für Investitionen und Konsum, was zu einem rascheren Wirtschaftswachstum, mehr Arbeitsplätzen, höheren Einkommen und zu vermehrter Steuerehrlichkeit führt. So sank denn auch der durchschnittliche Höchststeuersatz in den entwickelten Ländern von über 67 Prozent 1980 auf heute kaum 40 Prozent. Das Gleiche passierte mit den Unternehmenssteuern.

## „Generell ist ein Trend zur Einführung von sogenannten Flat-Tax-Systemen auszumachen.“

Während diese 1980 durchschnittlich beinahe 50 Prozent betrug, belaufen sie sich heute in den Industrieländern im Durchschnitt auf weniger als 27 Prozent, angeführt von Irland mit 12,5 Prozent. Generell ist ein Trend zur Einführung von sogenannten Flat-Tax-Systemen auszumachen. 1980 gab es drei Länder mit einem Flat-Tax-System, heute sind es – nachdem Estland 1994 dies vorgemacht hat – bereits 25. Die Erfahrung hat gezeigt, dass all diese Reformen in den entsprechenden Ländern für eine positive Entwicklung gesorgt haben. Liechtenstein verfügt über vergleichsweise tiefe Steuern und ist laut der Weltbank eines der drei reichsten Länder der Welt. Interessanter dürfte jedoch sein, dass

Liechtenstein von der Weltbank hinsichtlich der sechs sogenannten Worldwide Governance Indicators (kurz WGI: Voice and Accountability, Political Stability and Absence of Violence, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Rule of Law und Control of Corruption) eine sehr gute Bewertung erhalten hat. Forscher haben denn auch herausgefunden, dass Tiefsteuerländer durchwegs zu den stabilsten und florierendsten Ländern auf der Welt gehören. Das Ziel eines jeden Staates sollte deshalb in erster Linie darin liegen, die Steuerehrlichkeit zu fördern und über einfache, transparente Steuersysteme zu verfügen. Das Rückbehaltssystem im Rahmen des EU-Zinsbesteuerungsregimes hat eindrücklich und durch die direkte Abführung der zurückbehaltenen Steuerbeträge effektiv unter Beweis gestellt, dass hierfür die Aufhebung des Bankgeheimnisses nicht nötig ist. Insofern hat das Bankgeheimnis auch trotz oder gerade wegen intensiver Rechtshilfe, internationaler Zusammenarbeit und zunehmender Globalisierung eine Zukunft. Das Bankgeheimnis ist letztlich ein Zeichen des ausgeprägten Vertrauensverhältnisses zwischen Bürger und Staat, ein Zeichen liberaler Grundhaltung und ein Zeichen respektvollen Umgangs mit der Privatsphäre jedes einzelnen Individuums.

# Datenhandel oder warum die Büchse der Pandora offen ist

Der gläserne Bürger ist Realität. Darauf lassen die Datenskandale in Deutschland und Grossbritannien schliessen. Mit dem Fall Zumwinkel hat der Staat seine Autorität teilweise eingebüsst, sensible Daten seiner Bürger zu schützen.

von Johannes J. Schraner\*



Johannes J. Schraner

Wer ist dafür verantwortlich, dass die persönlichen Daten von Privatpersonen vor Missbrauch geschützt bleiben? Der Staat, die Privatwirtschaft oder vor allem der Bürger selber? Nach verschiedenen Skandalen in Grossbritannien und in Deutschland ist diese Frage für die Banken und ihre Kunden nicht mehr so leicht zu beantworten. Unliebsame Tatsache ist unter anderem, dass jeder Deutsche, der über 18 Jahre alt ist, in über 50 kommerziellen Datenbanken erfasst ist. Laut Datenschützern sind damit die Adressen aller Bürger dieses Landes für Marketingzwecke im Umlauf. Wirklich beunruhigend ist, dass dadurch auch bis zu 20 Millionen Daten von Bankkonten illegal verfügbar sind. Sie werden vor allem von Callcentern für dubiose Geschäfte missbraucht.

## Spitze des Eisberges?

In Grossbritannien entsteht eine noch perfidere Form des gläsernen Bürgers. Über internetversteigerte Computerfestplatten oder verloren gegangene CD-Roms von Steuerverwaltungen gelangen regelmässig Millionen von Bankkundendaten in falsche Hände. Experten sind inzwischen überzeugt, dass die Reihe der in den letzten Wochen und Monaten aufgedeckten Datenskandale nur die Spitze des Eisberges ist. Mit dem schwunghaften Handel sensibler Kundendaten droht in Europa ein Massendiebstahl bisher

unbekannten Ausmasses. Wer trägt dafür die Verantwortung und muss bestraft werden? Wer kann ihn stoppen? Politiker sind mit Antworten schnell zur Stelle. Big Brother lauere eher in der Privatwirtschaft als bei Vater Staat. Das sagt etwa der Sprecher der SPD-Fraktion im deutschen Bundestag, Dieter Wiefelspütz. Der Staat sei sauber, Teile der Privatwirtschaft leider überhaupt nicht. Diese Feststellung mag auf den ersten Blick zutreffen. Wird jedoch der Fall Zumwinkel beziehungsweise der Umgang des deutschen Staates mit Fehlerdaten in die Betrachtung mit einbezogen, drängen sich ganz andere Überlegungen auf. Mit welcher Autorität soll der Staat sensible Daten seiner Bürger schützen, wenn er selber gestohlene Daten gekauft hat? Wem kann der Bürger und Bankkunde in Zukunft vertrauen? Persönliche Daten seien keine Handelsware, über die Dritte beliebig verfügen dürften. Das gelte im besonderen Mass für Kontodaten, stellt der Bundesbeauftragte für Datenschutz, Peter Schaar, umgehend fest. Mit dem Kauf von Fehlerdaten im Fall Zumwinkel ist diese Verfügbarkeit um eine neue Dimension erweitert worden. Die Folgen dürften gesamtgesellschaftlich eher negativer Natur sein.

*\*Johannes J. Schraner (44) ist freier Autor und nimmt regelmässig Einschätzungen von EU-Themen für das Bankenmagazin vor. Schraner war während zehn Jahren Brüsseler Korrespondent für das Magazin „Schweizer Bank“. Schwerpunkte seiner Berichterstattung waren unter anderem die Einführung des Euro, die langwierigen Verhandlungen um die Einführung einer EU-Zinsbesteuerung und die Diskussionen um das Bankgeheimnis.*

## EU-Regulations

# Das Ringen geht weiter

Das Bankgeheimnis ist auf europäischer Ebene etabliert. Wenn Hochsteuerländer wie Deutschland oder Frankreich im Rahmen der Revision der Zinsrichtlinie indes den automatischen Informationsaustausch für alle durchsetzen wollen, droht wieder Gefahr.

von Johannes J. Schraner

Politische Stimmungen sind volatil. Fest verankerte Werte bleiben. Ein Beispiel für das Axiom ist die Diskussion um das Bankkundengeheimnis auf europäischer Ebene im Zuge der Affäre Zumwinkel. „Viele haben nach dem 14. Februar 2008 und den damit begründeten Angriffen Deutschlands auf den Finanzplatz Liechtenstein vom Ende gesprochen“, stellt Jean Russotto fest. Der Westschweizer ist seit vielen Jahren als Wirtschaftsanwalt in der EU-Zentrale Brüssel tätig und kennt das Innenleben der Institutionen wie wenige andere. Am Vorgang bemerkenswert sei, dass das Untergangsszenario ziemlich schnell wieder dem Courant Normal gewichen sei. Niemand rede mehr von der grundsätzlichen Abschaffung.

Das Bankgeheimnis sei auf europäischer Ebene eine mindestens indirekt etablierte Institution, so Russotto. Die Europäische Union der 27 Mitgliedsstaaten stelle es nicht in Frage, sondern versuche in regelmässigen Abständen, seine Funktion zu verbessern. In der Praxis könne dies auch eine Einschränkung des Bankgeheimnisses bedeuten. Vor allem kleinere Staaten wie die Schweiz, Liechtenstein, Luxemburg und Österreich, die es teilweise sogar in der Verfassung verankert haben,

bekämen dies zu spüren. Mit der zusätzlichen Unterscheidung zwischen Steuerbetrug und -hinterziehung gingen diese Länder in der Definition des Bankgeheimnisses klar weiter als die klare Mehrheit der Mitgliedsstaaten.

---

**„Das Bankgeheimnis sei auf europäischer Ebene eine mindestens indirekt etablierte Institution.“**

---

#### **Systemfrage als politische Frage**

Auch Russotto weiss allerdings, dass die nächste Runde der Auseinandersetzung unmittelbar bevorsteht. Spätestens bis Ende September nämlich muss EU-Steuerkommissar Laszlo Kovacs den EU-Finanzministern Vorschläge vorlegen, wie das Funktionieren der komplexen sogenannten Zinsrichtlinie 2003/48 EG zu verbessern sei. Für wichtige Drittstaaten wie Liechtenstein, die Schweiz, Andorra und Monaco gilt die Di-



rektive über bilaterale Verträge seit Mitte 2005 ebenfalls. Diese Staaten sowie die EU-Länder Luxemburg, Belgien und Österreich wenden das System der Besteuerung an der Quelle an und sichern somit das Bankkundengeheimnis. Alle anderen applizieren den automatischen Informationsaustausch zwischen den einzelnen Banken sowie den nationalen Finanzministerien.

---

**„Auf europäischer Ebene wird sich aufgrund der geforderten Einstimmigkeit in Steuerfragen bezüglich der Qualität des Bankgeheimnisses vorerst nicht viel ändern.“**

---

„Die Systemfrage bleibt eine offene politische Frage“, heisst es aus Brüsseler Diplomatenkreisen bedauernd. Vor allem Deutschland und Frankreich möchten demnach

möglichst schnell das System des bisher ineffizienten automatischen Informationsaustausches für alle beteiligten Staaten, inklusive Drittstaaten wie Liechtenstein einführen. „Das ist mit uns nicht zu machen“, sagt Lucien Thiel, Doyen der Luxemburger Bankenvereinigung ABBL, klar. Das Bankkundengeheimnis sei einer der Fixpunkte der luxemburgischen Politik. Festzuhalten ist auch, dass in Steuerfragen nach wie vor die Einstimmigkeit gilt. Das Fazit lautet deshalb: Auf europäischer Ebene wird sich aufgrund der geforderten Einstimmigkeit in Steuerfragen bezüglich der Qualität des Bankgeheimnisses vorerst nicht viel ändern. Eine ganz andere Frage ist indes das Zusammenspiel der politischen Kräfte bezüglich des Bankgeheimnisses auf der Ebene der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) mit Sitz in Paris. Verschiedene EU-Hochsteuerländer wie Deutschland und Frankreich, aber auch die USA sind Vollmitglied. Vor allem nach einem Wahlsieg im November des demokratischen US-Präsidenten Barack Obama, einem erklärten Gegner des Bankgeheimnisses, könnte sich der Druck auf dieser Ebene deutlich erhöhen.





# Mensch: Risiko- und Erfolgsfaktor im Unternehmen

Der Mensch ist die wichtigste aber auch sensibelste Ressource eines Unternehmens. Dies verlangt von den Unternehmen, die richtige Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle zu finden. Das ist oft nicht einfach.

von Anita Hardegger, Fachbereich Personal und Ausbildung LBV



Anita Hardegger

Eine deutsche Grossbank warb in den 90er-Jahren mit dem Slogan „Vertrauen ist der Anfang von allem“. Vertrauen steht generell hoch im Kurs. Eine gesunde Wirtschaft fordert es geradezu, denn Vertrauen in die Unternehmensführung spiegelt sich im Aktienkurs wider. Vertrauen wird gewünscht und gefordert.

Darüber geredet wird allerdings meist erst dann, wenn es vermisst wird. Dabei ist der Bedarf an Vertrauen drastisch angestiegen: Globalisierte Märkte, neue Organisationsformen, der Verlust von Traditionen und immer schnellerer Wandel bedeuten auch mehr Risiken für die Arbeitnehmenden, aber auch für die Unternehmung.

---

**„Der Mensch ist zur wertvollsten und sensibelsten Ressource geworden.“**

---

Vertrauensverlust ist teuer, und es ist viel leichter, Vertrauen zu zerstören, als wieder aufzubauen. Arbeitnehmende wechseln heute ihre Arbeitsstelle häufiger und verlassen ihren Arbeitgeber aus Sicht der Unternehmung oft zu einem falschen Zeitpunkt. Dies kann zu einem Verlust von Leistung und Know-how führen. Kommt es in Ausnahmefällen gar zu einem Delikt in Form

unerlaubter Handlungen oder Straftaten, können die Folgen für ein Unternehmen gravierend sein. Der Mensch ist als zugleich wertvollste, aber eben auch sensibelste Ressource ins Zentrum von Medien und Politik gerückt und anscheinend vermehrt zum Risikofaktor geworden.

---

## Personalrisiken werden oft unterschätzt

Das Risiko, das durch den Abgang von Arbeitnehmenden entsteht, wurde von vielen zu lange unterschätzt. Nach dem Warum wurde oft nicht gefragt. Dasselbe gilt für andere Personalrisiken, die weitgehend unbeachtet geblieben sind. Auch wenn weiche Faktoren wie reduzierte Motivation und unter Umständen als Folge davon der Austritt von Mitarbeitenden nur schwer quantifiziert werden können, werden Personalrisiken heute als Teil der operationellen Risiken betrachtet. Diese können detailliert dargestellt und mit gezielten Massnahmen reduziert, im besten Fall sogar verhindert werden. Geht dies auf Kosten des Vertrauens? Des Vertrauens, das uns immer wieder als zwingende Voraussetzung für jede Form von Beziehung nahegelegt wird? Der Vorwurf: „Du vertraust mir nicht“, wiegt schwer, es heisst aber auch: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Diesem Ansatz geben jene Sicherheitsexperten Recht, die davon ausgehen, dass aufgrund von Wirtschaftsspionage jährlich mehrere 10'000 Arbeitsplätze vernichtet werden und bis zu 50 Milliarden Euro Schaden an der Wirtschaft verursacht werden.

---

## Ist Mitarbeiterüberwachung sinnvoll?

Der Ruf nach mehr Kontrolle und Überwachung wird lauter. Fir-

Fortsetzung von Seite 21

men, die für Einstellungsverfahren sogenannte Pre-Employment-Screenings anbieten, werden immer zahlreicher. Eine der Firmen preist ihre Dienste mit den Worten an: „... damit die Auswahl ihrer Bewerber nicht zum Risiko wird...“. Im Januar berichtete „The Times“ in ihrer Onlineausgabe, dass Microsoft bereits 2006 das Patent für eine Überwachungssoftware eingereicht hat. Laut Patent soll eine Software mithilfe von drahtlosen Sensoren die Produktivität und den Gesundheitszustand von Büromitarbeitern laufend überwachen und analysieren.

Weichen die gemessenen Körperfunktionswerte von einem erstellten persönlichen Profil ab, so kann das Programm auch direkt eine Meldung an den Arbeitgeber senden. Kaum war die Meldung über das Microsoft-Patent bekannt, hagelte es scharfe Kritik von vielen Seiten. Datenschützer und Rechtsanwälte kritisierten die neue Qualität einer Mitarbeiterüberwachung, die durch das geplante System Wirklichkeit werden könnte.

Brauchen wir denn mehr Kontrolle? Oder doch mehr Vertrauen? Der Graben zwischen Vertrauen und Kontrolle verläuft schmal, auch wenn die Bedeutung von Vertrauen unumstritten ist. Eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen beruht, ist eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Identifikation und Initiative von Mitarbeitern und spielt eine entscheidende Rolle im Personalrisikomanagement. In der Organisationstheorie wird Vertrauen als wesentlich für den Erfolg in Unternehmen angesehen. Das Bestehen und die Entwicklung von Vertrauen sind wichtige Elemente für ein gesundes Unternehmen. Vertrauen ist das Fundament einer funktionsfähigen Organisation.

### **Zwischen Vertrauen und Kontrolle**

So wird auch zurückgehaltene Leistung von Mitarbeitern unter anderem mit mangelndem Vertrauen begründet. Zahlreiche unabhängige Studien belegen, dass die „100 Best Companies to Work for in America“ höhere Renditen als ihre Mitbewerber erzielen. Robert Levering legte mit einer breit angelegten Meinungsumfrage bei Arbeitnehmern die bisher weitestgehende Messung von Vertrauen vor: Der durchschnittliche Vertrauensindex in diesen 100 Unternehmen liegt bei 65 von 100 möglichen Punkten. Das heisst, zwei Drittel der Arbeitnehmenden bestätigen ein ausgeprägtes Vertrauensklima in ihrer Unternehmung. Die Unternehmen ausserhalb der 100 Besten lagen bei 20 bis 50 Punkten. Das lässt den Schluss zu, dass eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist.

---

## **„Das Bestehen und die Entwicklung von Vertrauen sind wichtige Elemente für ein gesundes Unternehmen.“**

---

Eine Studie der Universität in Bonn belegt, dass die meisten Menschen mehr tun, als sie müssten – es sei denn, sie werden bei ihrer Arbeit kontrolliert. Dann gehen Motivation und Leistung in den Keller. Dieselbe Studie konnte aber auch zeigen, dass bei sehr starker Kontrolle die Arbeitsleistung wieder steigt. Das bedeutet, dass erst bei einem hohen Grad von Kontrolle die





positiven Aspekte der Kontrolle überwiegen. Die Schlussfolgerung dieser Studie lautet, dass sich eine Unternehmung zwischen Vertrauen und Kontrolle entscheiden muss.

Was kostet es eine Unternehmung, nicht zu vertrauen und ein hohes Mass an Kontrolle aufrechtzuerhalten? Wie viel Kontrolle ist angesichts eines hohen Organisations- und Überwachungsaufwandes und starker Einschränkungen der Mitarbeitenden vernünftig? Können wir es uns überhaupt leisten, nicht zu vertrauen? Wenn kooperatives Verhalten beim Gegenüber eben solches hervorrufen kann, reduziert wechselseitiges Vertrauen Unsicherheiten und Kosten, sodass verstärkte Absicherungsmassnahmen überflüssig werden können. Im Idealfall ergibt sich eine Vertrauen-Vertrauen-Spirale.

**„Egal, wie viel Vertrauen wir schenken, der Mensch ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft.“**

### **Mensch bleibt Erfolgsfaktor**

Die Diskussion über Vertrauen und Kontrolle führt oft zu Extremen. Es scheint schwierig, die richtige Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen und zwischen Vertrauen und Kontrolle zu finden. Vertrauen ist grundlegend in jeder Beziehung, aber auch meist begrenzt. Genauso wie es keine Freiheit ohne Grenzen gibt, ist auch Vertrauen an Bedingungen geknüpft. Ein Denken,

das sowohl Vertrauen als auch Kontrolle beinhaltet, geht davon aus, dass manche Aufgaben über Kontrolle zu sichern und andere über Vertrauen zu steuern sind. Unterschiedliche Bereiche und unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Vertrauensspannen. Ein weiterer Schritt in die richtige Richtung könnte sein, Kontrolle mehr im Sinne von Controlling zu sehen und somit als ein Steuerungsinstrument und nicht als Misstrauensvotum zu betrachten.

Unabhängig davon, wie viel Vertrauen wir schenken, welches Ausmass an Kontrolle wir als wichtig erachten und dem Risiko, das ein Mensch in sich bergen kann: Der Mensch ist und bleibt der entscheidende Erfolgsfaktor für die Zukunft.

### **Personalrisiken**

- Austrittsrisiko
- Motivationsrisiko (verminderter Leistungswille)
- Engpassrisiko (Mangel an ausreichenden oder ausreichend qualifizierten Mitarbeitenden)
- Anpassungsrisiko (neue oder zusätzliche Aufgabenfelder, die aus Technologieentwicklungen resultieren)

**Unternehmenskultur** wird als „Die Gesamtheit von Wertvorstellungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ definiert. Sie wird auch als Unternehmenspsyche bezeichnet, die wie ein Autopilot das Verhalten von Mitarbeitenden steuert.

Definiert wird **Vertrauen** als die Erwartung an Bezugspersonen oder Organisationen, dass deren künftige Handlungen sich im Rahmen von gemeinsamen Werten oder moralischen Vorstellungen bewegen werden.

# Präventionsprogramme konsequent umsetzen

Gustav Lars Stendahl ist Head Group Human Resources der LGT. Im Interview spricht er über die Wichtigkeit des Vertrauens und darüber, welche Kontrollmassnahmen dennoch sinnvoll sind.

---

Interview mit Gustav Lars Stendahl, Leiter Group Human Resources LGT

*Herr Stendahl, hat das Wort Vertrauen in den vergangenen Monaten eine neue Bedeutung bekommen?*

Vertrauen ist die Grundvoraussetzung jeder guten Zusammenarbeit. Diesem Leitgedanken haben wir bei der LGT immer nachgelebt und werden das auch in Zukunft tun. Bei einem allfälligen Missbrauch des Vertrauens muss meines Erachtens immer gut überlegt werden, welche Massnahmen getroffen werden sollen, um das Problem zu lösen.

---

**„Mitarbeiterbeziehungen erfordern immer Vertrauen zwischen den Parteien.“**

*Wie bewerkstelligt eine Unternehmung die Gratwanderung zwischen Vertrauen und Kontrolle?*

Erfolgreiche Kunden- oder Mitarbeiterbeziehungen erfordern immer Vertrauen zwischen den Parteien. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses in einer Unternehmung geschieht unter anderem durch das Vermitteln von Wissen, durch eine offene Kommunika-

tions- und Gesprächskultur sowie durch Übernahme und Delegation von Verantwortung. Vertrauen „verpflichtet“ uns auch dazu, die Gründe darzulegen, weshalb Kontrollmechanismen zum Beispiel zur Sicherheit und zum Schutz der Kunden und Mitarbeitenden notwendig sind. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass Kontrollen auf breites Verständnis stossen.

---

*Sind aufgrund der aktuellen Ereignisse neue Massnahmen eingeführt worden?*

Zur Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit haben wir in den letzten Jahren eine ganze Reihe von technischen, physischen, aber auch persönlichen Massnahmen eingeführt. Diese Präventionsprogramme werden konsequent auf allen Mitarbeiterstufen umgesetzt. Mithilfe interner und externer Experten werden im Bereich Arbeitsplatzsicherheit unsere Datenschutzprogramme und weitere Massnahmen laufend weiterentwickelt.

---

*Wie sind die Reaktionen von Mitarbeitenden auf bestehende und allenfalls auch neue Massnahmen?*

Vorkommnisse in verschiedenen privaten und öffentlichen Insti-

**Gustav Lars Stendahl**

Gustav Lars Stendahl ist gebürtiger Schwede und als Leiter Group Human Resources bei der LGT Bank tätig. Nach seinem High School-Abschluss in Sozialwissenschaften in Stockholm absolvierte er ein Studium der Betriebswirtschaft an der Universität von Fribourg. Nach seiner Ausbildung arbeitete er bei Philipp Morris und deren Tochterfirma, sowie bei Train Consult, IKEA, AWD (Allgemeiner Wirtschaftsdienst SA) und Credit Suisse, bevor er 1999 zur LGT nach Vaduz kam.



tutionen in den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass Personen in persönlichen Krisensituationen dazu neigen können, Aktivitäten gegen sich selbst oder gegen andere zu entfalten. Die LGT als Arbeitgeberin erachtet es als ihre Aufgabe, solche Probleme möglichst präventiv zu erkennen. Den meisten ungewollten Aktivitäten durch Mitarbeitende geht eine persönliche Krisensituation voraus.

**„Den meisten ungewollten Aktivitäten durch Mitarbeitende geht eine persönliche Krisensituation voraus.“**

Diese frühzeitig zu erfassen und Mitarbeitenden Hilfe und Unterstützung anzubieten, ist entscheidend für alle Beteiligten. Da die Massnahmen dem Wohl und der Sicherheit der Mitarbeitenden und den Kunden dienen, sind die Reaktionen durchaus positiv. Im Sinne der Vertrauensbildung wurden die Massnahmen von Beginn an im Unternehmen transparent kommuniziert.

*Loyalität muss vom Management gelebt, gefördert und gefordert werden. Welche Mittel und Wege sehen Sie, um Mitarbeiterloyalität zu erreichen?*

Für die Förderung der Mitarbeiterloyalität spielen meines Erachtens eine Reihe von Faktoren eine entscheidende Rolle: zum Beispiel eine langfristige und transparente Geschäftsphilosophie, klare, offene Kommunikation und Leadership, interessante und erfüllende Arbeitsinhalte mit Entwicklungsperspektiven und eine markt-, funktions- und leistungsgerechte Entlohnung. Wenn die oben erwähnten Faktoren gegeben sind und das Management in der Führung eine fordernde mit einer fördernden Haltung gegenüber den Mitarbeitenden kombiniert, kann eine gute und gesunde Mitarbeiterloyalität erreicht werden.

# Ich packe Herausforderungen offen und konstruktiv an

Daniel Brühwiler ist CEO der Banque Pasche (Liechtenstein) SA. Er sprach mit uns über die internationalen Finanzplätze, die Philosophie der Bank, seinen Führungsstil und seine persönlichen Wünsche.

Interview mit Daniel Brühwiler

*Was ist für Sie das Spannendste in Ihrem Beruf und warum?*

Ich schätze es, mit Menschen in Kontakt zu kommen und so meinen Horizont zu erweitern.

**„Der Preis für die massiven Übertreibungen wird hoch sein und schmerzhaft Spuren hinterlassen.“**

*Die internationalen Finanzplätze stehen vor neuen Turbulenzen. Wie beurteilen Sie die aktuelle Lage?*

Ich erwarte, dass sich das Wirtschaftswachstum weiter abschwächen wird. Einzelne Länder werden in eine Rezession abgleiten. In diesem Kontext gehe ich von einem Rückgang der Inflation aus. Der Preis, den die Welt für die massiven Übertreibungen am US-Immobilienmarkt zahlen muss, lässt sich noch nicht abschätzen. Er wird aber hoch sein und schmerzhaft Spuren hinterlassen. Zu viel Unsicherheit trägt auch die ungenügende Transparenz bei. Viele Banken haben Geschäfte aus der Bilanz ausgelagert (Special Purpose Vehicles, Credit Default Swaps, Swaptions).

Ein Ende des in Gang gekommenen Strukturwandels ist nicht absehbar. Er wird kaum vor den Grenzen Europas haltmachen und zu Verschiebungen in der Bankenlandschaft führen. Der Industriesektor ist bisher von den Verwerfungen an den Finanzmärkten weitgehend verschont geblieben. Die Auswirkungen auf die Realwirtschaft werden aber früher oder später sichtbar werden.

Der veränderte Kreditschöpfungsprozess und die Entwicklungen an den Finanzmärkten werden das Investitions- und Ausgabeverhalten der Wirtschaftssubjekte beeinflussen. Ich gehe davon aus, dass der Sturm weitere Opfer fordern wird. Aber es werden auch Firmen gestärkt aus den Turbulenzen hervorgehen.

*Sie sind CEO einer Auslandsbank in Liechtenstein. Wie beurteilen Sie die jüngsten Entwicklungen und Ereignisse am Finanzplatz Liechtenstein?*

Die Ereignisse und Entwicklungen werden sehr differenziert wahrgenommen. Der Interpretationsspielraum ist relativ gross.

*Welche Massnahmen müssen Ihrer Meinung nach am Finanzplatz Liechtenstein in den nächsten Jahren getroffen werden, um ihn langfristig zu sichern?*

Im Bankenverband diskutieren wir verschiedene Szenarien und mögliche Strategien.

*Mit welchem Hintergrund hat sich die Banque Pasche in Liechtenstein engagiert?*

Unsere Vision im Kontext der Vermögensverwaltung orientiert sich an den neuen Lebensmodellen einer internationalen Kundschaft, die in der Welt der Wirtschaft oder der Kultur zu Hause ist. Aufgrund dieser Ausrichtung hat die Banque Pasche CM-CIC Private Banking die Aktienmehrheit an der Swissfirst Bank (Liechtenstein) AG übernommen, einer auf die Vermögensverwaltung ausgerichteten Privatbank in Liechtenstein, die die bewährte Schweizer Privatbank-Tradition mit dem renommierten Fachwis-

**Daniel Brühwiler**

Daniel Brühwiler ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Banque Pasche (Liechtenstein) SA. Der 46-jährige begann seine Karriere bei UBS und Credit Suisse. 1987 war er fünf Jahre als Leiter Anlagepolitik und Leiter Portfoliomanagement für die Dresdner Bank (Schweiz) tätig. In gleicher Funktion arbeitete er anschliessend acht Jahre für die Credit Suisse und seit 2000 bis zu seinem Wechsel nach Liechtenstein für die Bank Vontobel in Zürich. Brühwiler studierte Betriebsökonomie und absolvierte Teilstudien an der Boston Business School sowie der Universität St. Gallen. Er ist verheiratet und zweifacher Vater.



sen des liechtensteinischen Finanzplatzes kombiniert. Dies gibt der Gruppe Pasche CM-CIC die Möglichkeit, ihre Dienstleistungen weiterzuentwickeln.

*Welche Philosophie vertritt die Banque Pasche am Finanzplatz Liechtenstein?*

Wir wollen in den Geschäftsfeldern Private Banking, Betreuung von unabhängigen Vermögensverwaltern und als Depotbank für Fonds wachsen. Über unsere Auslandsbüros in Shanghai, Dubai, Montevideo, Rio de Janeiro, Gibraltar, Marrakesch und Monaco wollen wir zudem das internationale Geschäft forcieren.

**„Der offene Dialog und ein konstruktives Feedback sind mir wichtig.“**

*Sie haben viele Jahre in Zürich gearbeitet. Was ist für Sie der grösste Unterschied zum Finanzplatz Liechtenstein?*

Das Leben pulsiert stärker in Zürich. Ich erlebe Zürich als dynamischer, aber auch als hektischer. Eine grössere Hektik muss nicht zwingend zu besseren Resultaten führen.

*Sie waren lange in leitenden Funktionen im Portfoliomanagement tätig. Was hat Sie gereizt, die Gesamtführung einer liechtensteinischen Bank zu übernehmen?*

Mich reizt die komplexere Aufgabenstellung, der erweiterte Spielraum, um Entscheidungen zu treffen und dafür die Verantwortung

zu übernehmen. Ich schätze es auch, in einen grossen und stabilen Konzern eingebettet zu sein. Die CM-CIC hat weltweit 60'000 Mitarbeitende, CHF 40 Mrd. Eigenkapital und ein AA-Rating. Die enorme Finanzkraft erlaubt es uns, gezielt Akquisitionen zu tätigen. Vor etwa drei Monaten haben wir für CHF 8 Mrd. das Private Client Business der Citybank in Deutschland gekauft. Die Banque Pasche ist der Private-Banking-Arm der Gruppe mit Sitz in Genf.

*Wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen?*

Ich fördere und fordere Mitarbeiter. Zudem erwarte ich von allen Teammitgliedern, dass sie aktiv mitdenken und sich über Lösungsvorschläge einbringen. Der offene Dialog und ein konstruktives Feedback sind mir wichtig.

*Wie sieht Ihr ganz persönliches Erfolgsrezept aus?*

Ich packe Herausforderungen offen und konstruktiv an, suche nach möglichen Lösungen und entscheide mich für die erfolgversprechendste Variante.

*Sie haben zwei Kinder. Wie viel Zeit bleibt neben dem Beruf überhaupt noch für die Familie?*

Mit der Familie kann ich genügend Zeit verbringen. Ich finde es wichtig, neben dem Beruf einen Ausgleich zu haben, um wieder Energie zu tanken.

*Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, welchen würden Sie sich erfüllen?*

Ich würde gerne eine Weltreise unternehmen.






---

**Gesagt**

*Zu viel Vertrauen ist häufig eine Dummheit,  
zu viel Misstrauen ist immer ein Unglück.*

Johann Nestroy

*Vertraue Allah – aber binde dein Kamel an.*

Sprichwort aus Arabien

*Gegenseitiges Vertrauen ist wichtiger als gegenseitiges Verstehen.  
Wo das Verstehen nicht zum Ziele führt, möge das Vertrauen seinen Platz einnehmen.*

William McDougall

---

**„Vertrauen“**

**Gewusst**

Vertrauen ist als Wort seit dem 16. Jahrhundert bekannt (althochdeutsch: fertruen, mittelhochdeutsch: vertruwen) und geht auf das gotische „trauan“ zurück. Die Grundlage des Wortes Vertrauen bildet „trauen“, das unter anderem im mittelhochdeutschen

Sprachraum im Sinne von „fest werden“ gebräuchlich war und seinerseits zum Begriffswort „treu“ gehört. Dieser bedeutet im Grundwert stark, fest wie ein Baum und im anverwandten Sinne wahr, richtig, ehrlich, echt.

Vertrauen: Überzeugung, dass etwas oder jemand zuverlässig und berechenbar ist.

Vertrauen: Vertrauen zu jemandem haben, sicher sein, dass jemand sich so verhält, wie man es von ihm erwartet.

Vertrauen ist gemäss Niklas Luhmann ein „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ und zudem eine „riskante Vorleistung“. Dort, wo die rationale Abwägung von Informationen – aufgrund unüberschaubarer Komplexität, wegen Zeitmangels zur Auswertung oder des gänzlichen Fehlens von Informationen überhaupt – nicht möglich ist, befähigt Vertrauen zu einer auf Intuition gestützten Entscheidung.

---

**Impressum**

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

