

«Im Nachhinein gesehen ist es richtig, dass wir proaktiv vorausgegangen sind»

Über zwei Jahrzehnte lang gestaltete Hans-Werner Gassner den Finanzplatz Liechtenstein mit. Kurz vor seinem Rücktritt als Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbands (LBV) blickt er zurück.

Interview: Corina Vogt-Beck
Bilder: Daniel Schwendener

Herr Gassner, Sie waren neun Jahre lang Präsident des LBV und zuvor elf Jahre lang Verwaltungsratspräsident der LLB. Was hat Sie daran gereizt, sich so lange mit strategischen Fragen betreffend den Finanzplatz Liechtenstein zu befassen?

Hans-Werner Gassner: Das Bankgeschäft hat mich seit meinem Praktikum bei der Liechtensteiner Landesbank (LLB) nach der Matura nicht mehr losgelassen. Nach dem Studium an der Universität St. Gallen mit Doktorat und meiner Ausbildung zum eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer bekam ich 1990 die Chance, bei der LLB die Leitung der internen Revision zu übernehmen. Im Jahr 2000 habe ich mich selbstständig gemacht. Als dann mein Vorgänger Erwin Vogt als Verwaltungsratspräsident der LLB zurücktrat, fragte man mich für dieses Amt an. Im April vor 20 Jahren wurde ich zum Verwaltungsratspräsidenten der LLB gewählt, damals noch vom Landtag. Damals waren die Zeiten im Vergleich zu heute noch ruhiger.

... es wurde dann allerdings schnell unruhiger.

Es fing eigentlich schon 1999 mit der «Schwarzen Liste» der Financial Action Task Force an. Da Compliance und Regulierung meine Kernthemen waren, hatte ich immer viel zu tun. Ich war beruflich zur rechten Zeit am richtigen Ort.

Sie haben also diese Herausforderungen auch nicht gescheut.

Nein, überhaupt nicht. Wir konnten den Finanzplatz in eine Richtung steuern, die langfristig ohnehin notwendig war. Allerdings rechnete damals niemand damit, dass es dann so schnell und so weit kam, wie es gekommen ist. Aber es blieb keine Zeit, um der guten alten Zeit nachzutrauern.

Bei der Zumwinkel-Affäre 2008 waren Sie bereits Verwaltungsratspräsident der LLB. Wie haben Sie den Prozess zur Liechtenstein-Erklärung und zur Steuerkonformitätsstrategie erlebt?

Das Verdienst für diesen mutigen Schritt gebührt dem Fürstenhaus und der damaligen Regierung. Ich habe diese Strategie von Anfang an unterstützt und innerhalb der Landesbank zusammen mit meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung konsequent umgesetzt. Rückblickend war es der einzig richtige Weg. Natürlich gab es anfangs einen Rückgang der Assets under Management und wir mussten viele Kunden intensiv begleiten, um sie von der Steuerkonformität zu überzeugen. Erleichtert wurde der Prozess dadurch, dass dies kein Liechtensteiner Alleingang, sondern eine weltweite Entwicklung war.

Es folgten weitere Krisen – die Finanzkrise, die Eurokrise. Wie haben Sie diese bewältigt?

Mein Pensum als Verwaltungsratspräsident war offiziell auf 50 Prozent aus-

«Man vertraut uns heute, weil wir halten, was wir versprechen. Wir bieten keine Angriffsfläche, weil wir uns strikt an den europäischen Rahmen halten.»



gelegt, doch in jener Phase war ich praktisch zu 100 Prozent für die Bank tätig. Für mich hatte die LLB damals absoluten Vorrang und ich habe dies auch gerne gemacht. Zudem hat jede Herausforderung ja auch immer ihren Reiz. Das führte auch dazu, dass ich meine eigene Wirtschaftsprüfungsfirma verkaufen musste.

Gab es intern Widerstände gegen diesen radikalen Kurswechsel, die Steuerkonformität?

Innerhalb der Banken war man sich schnell einig: Es gibt nur diesen einen Weg. Bei anderen Marktteilnehmern, mit denen ich damals weniger direkt zu tun hatte, war es sicher schwieriger. Nachdem die Entscheidung für die

Steuerkonformität aber gefallen war, endeten die Grundsatzdiskussionen und der ganze Finanzplatz hat an einem Strang gezogen.

Die Neuausrichtung bedeutete auch den Abschied von alten Geschäftsmodellen und einem Teil der Kundschaft.

Das ist richtig. Es galt, die bestehende Kundschaft in die Steuerkonformität zu begleiten und sich von denjenigen zu trennen, die sich anders entschieden hatten. Auch für die Banken selbst änderte sich einiges. Es ist nicht möglich, steuerkonforme Geschäfte in über 100 Ländern gleichzeitig zu betreiben, da man die jeweilige Regulierung, das Aufsichtsrecht, das Steuer-

gesetz und das Zivilrecht jedes einzelnen Landes genau kennen muss. Die Banken mussten sich also auf wichtige Kernmärkte fokussieren, und das haben sie gemacht.

Nach elf Jahren endete Ihre Zeit bei der LLB aufgrund der Amtszeitbeschränkung. Wie schwer fiel Ihnen der Abschied?

Das Landesbank-Gesetz sieht für den VR-Präsidenten maximal elf Jahre Amtszeit vor. Ich konnte noch die neue Strategie abschliessen, dann war mein Mandat beendet. Ich hätte gerne noch weitergemacht, aber Gesetz ist Gesetz. Es war eine tolle Zeit. Wir haben einiges bewegt und viel erreicht. Auch heute gibt es noch Leute, die mich beim Einkaufen auf die Zeit damals ansprechen, und das freut mich.

Kurz darauf wurden Sie Präsident des Bankenverbands. War das geplant?

Es war eher Zufall. Mein Vorgänger Adolf Real trat ein Jahr früher als geplant zurück. Aufgrund meiner Erfahrung bei der LLB wurde ich angefragt, durchlief einen Bewerbungsprozess mit abschliessendem Hearing beim Vorstand des LBV und wurde schliesslich von der Generalversammlung gewählt. So ergab sich ein nahtloser Übergang.

Wie sah Ihr damaliger Berufsalltag aus?

Ich war an einer Vermögensverwaltungsfirma beteiligt, deren Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleitungsmitglied ich war. Meine Schwerpunkte blieben Compliance, Regulierung und Risikomanagement. Das Präsidium beim LBV war auf etwa 30 Prozent ausgelegt, was im Schnitt gut passte, auch wenn die internationale Reisetätigkeit durch Corona später stark eingeschränkt wurde.

Zurück in die Umbruchphase. Brauchte es die Krisen der vergangenen Jahrzehnte als Katalysator für die Transformation des Finanzplatzes?

Die Entwicklung wäre ohnehin gekommen, aber die Krisen – die schwarzen Listen, die Zumwinkel-Affäre und so weiter –, haben alles extrem beschleunigt. Es gab einen gewissen Druck. Im Nachhinein gesehen ist es richtig, dass wir proaktiv vorausgegangen sind, dass wir diesen Weg eingeschlagen haben, vielleicht auch früher als andere Länder. Auch, dass Liechtenstein Early Adopter beim automatischen Informationsaustausch war, hat sich als positiv herausgestellt. Diese Entwicklung hat auch die Arbeit des Präsidenten des Bankenverbands erleichtert, da es eine Aufgabe des Präsidenten und des ganzen Bankenverbandes ist, die Reputation des Finanzplatzes zu stärken, zu sichern und auszubauen. Als LBV-Präsident habe ich unzählige Gespräche in Berlin, Wien und Brüssel geführt. Das Feedback war durchweg positiv: Man vertraut uns heute, weil wir halten, was wir versprechen.

Liechtenstein hat auch als Vorreiter bei der Blockchain-Gesetzgebung von sich reden gemacht. Wie wurde das international aufgenommen?

Sehr wohlwollend. Es wurde als mutiger Schritt im Bereich des Risikomanagements wahrgenommen. Indem der Staat klare Leitplanken setzt, verhindert er Missbrauch und schafft Rechtssicherheit. Das hat uns international als innovativer Standort positioniert.

Gelingt die Positionierung Liechtensteins über Themen wie Nachhaltigkeit und Blockchain? Ist das Ausland bereit, den Finanzplatz in dieser neuen Rolle wahrzunehmen?

Auf jeden Fall. In unseren internationalen Gesprächen werden diese Themen sehr interessiert und wohlwollend aufgenommen. Frühere Reizthemen wie die Steuerpolitik spielen kaum noch eine Rolle. Und falls sie doch aufkommen, haben wir heute fundierte Antworten: Wir setzen auf Steuertransparenz, halten internationale Standards ein und befolgen internationale Sanktionen konsequent. Wir wollen regelkonform sein und sind es auch. Ein entscheidender Vorteil ist dabei unsere EWR-Mitgliedschaft. Sie nimmt viele kritische Fragen vorweg, noch bevor die Gegenseite sie stellen muss. Da wir das EU-Recht in der Bankenregulierung eins zu eins anwenden, gibt es keinen Spielraum für den Vorwurf von «Sonderregeln». Wir bieten keine Angriffsfläche, weil wir uns strikt an den europäischen Rahmen halten. Das schafft das nötige Vertrauen, um uns erfolgreich über Innovationen wie die Digitalisierung zu positionieren.

Ist die zunehmende Regulierung durch den EWR nicht auch eine Last?

Der Zugang zum EU-Binnenmarkt ist für uns essenziell, und die Regulierung ist der Preis dafür. Natürlich sind viele EU-Vorgaben eher auf Grossbanken zugeschnitten, was für unsere kleineren Strukturen eine Herausforderung ist. Aber wir sitzen im selben Boot wie die Banken in der EU. Als Mitglied des Europäischen Bankenverbands (EBF) vertreten wir fast identische Interessen wie unsere europäischen Nachbarn.

Was ist dann der eigentliche Wettbewerbsvorteil Liechtensteins?

Entscheidend ist nicht die Regulierung, sondern die Qualität der Arbeit und die Stabilität. Die Kombination aus dem Schweizer Franken, der Zoll- und Währungsunion mit der Schweiz und dem EWR-Zugang ist einzigartig. In Krisenzeiten suchen Kunden Sicherheit – und die finden sie bei uns.

Sie haben in Ihrer Amtszeit auch den Beitritt zum Internationalen Währungsfonds (IWF) stark unterstützt. Warum war das so wichtig?

Der IWF ist für uns als Land und als Bankenplatz eine zentrale Sicherungslinie – ein «Lender of Last Resort». Da wir im Schweizer Währungsraum sind, aber anders als die systemrelevanten Banken in der Schweiz keinen direkten Zugang zu den Liquiditätshilfen der SNB oder der EZB haben, bietet der IWF ein Auffangnetz im Falle einer systemischen Krise. Davon profitiert in erster Linie das Land, aber natürlich in der Folge auch die Banken.



Zur Person

Dr. Hans-Werner Gassner ist seit 1. Juni 2017 Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Seine Amtszeit endet am 25. März 2026. Vom 1. Juli 2006 bis 12. Mai 2017 war er Präsident des Verwaltungsrates der Liechtensteinischen Landesbank (LLB). Sein Studium der Betriebswirtschaft absolvierte der Liechtensteiner an der Universität St. Gallen (HSG). Von 1990 bis 2000 war er bei der LLB als Leiter Interne Revision und als CFO und seit 2000 als selbstständiger Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater tätig.

Sie übergaben das Präsidium im März 2026 an Ihren Nachfolger Ivo Klein. Vor welchen Herausforderungen steht er?

Die Basis bleibt unverändert: die EWR-Mitgliedschaft, die enge Verbindung zur Schweiz und Konformität zu internationalen Standards. Doch die Geopolitik bleibt volatil. Auch müssen wir genau beobachten, wie sich Island oder Norwegen zum EWR positionieren. Sollte sich dort etwas ändern, hätte das direkte Auswirkungen auf uns. Eine Herausforderung bleibt auch das noch nicht geregelte Verhältnis der Schweiz zur EU. Unsere Banken sind Teil der Schweizer Finanzmarktinфраstruktur, die die EU nicht als gleichwertig anerkennt. Das hat uns in der Vergangenheit immer wieder vor Probleme gestellt. Das Schweizer Stimmvolk wird hier das letzte Wort zu den bilateralen Verträgen mit der EU haben.

Eine Herausforderung sind unseriöse Player am Finanzplatz. Aktuell ist es die TGI AG in Vaduz, die sich als Goldhändler positioniert und mit einem umstrittenen Geschäftsmodell und negativer Berichterstattung Schlagzeilen macht. Was bedeutet ein solcher Fall für die Reputation des Finanzplatzes?

Der Fall rund um den Goldhändler TGI ist uns bekannt. Ohne hier eine abschliessende Beurteilung vornehmen zu wollen oder zu können, betrachten wir Angebote dieser Art grundsätzlich mit einer gewissen Vorsicht. Für den Finanzplatz Liechtenstein ist entscheidend, dass Verlässlichkeit, Transparenz und eine wirksame Aufsicht gewahrt bleiben.

Zeigt ein solcher Fall nicht auch regulatorische Lücken auf?

Gerade vor dem Hintergrund der guten Reputation unseres Standorts ist es störend, wenn gewisse Dienstleistungen im erweiterten Finanzumfeld nach wie vor ohne Bewilligung und ohne laufende Aufsicht angeboten werden können. Solche Konstellationen bergen das Risiko, dass Einzelfälle auf den gesamten Finanzplatz abstrahlen – auch dann, wenn sie nicht Teil des regulierten Bankensektors sind.

Am 25. März treten Sie zurück. Warum gerade jetzt?

Ich habe den Vorstand bereits vor zwei Jahren darüber informiert, dass ich keine neue Amtszeit mehr anstrebe. Es ist Zeit, Platz für Neues zu machen. Ich möchte mich an dieser Stelle bei den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, vor allem beim Geschäftsführer Simon Tribelhorn, für die ausgezeichnete Zusammenarbeit in den letzten neun Jahren bedanken. Sie haben grosses Know-how, sind international sehr gut vernetzt und besitzen im Inland, aber vor allem auch im EBF, wo wir seit 20 Jahren Mitglied sind, einen ausgezeichneten Ruf. Ich danke weiters auch meinen Vorstandskollegen und den Mitgliedsbanken. Für mich gilt: Ich bin jetzt 68 Jahre alt – Ich möchte aktiv bleiben, aber ich «muss» nichts mehr, ich «darf» nur noch.

Haben Sie schon konkrete Pläne für die Zeit danach?

Ich behalte bestehende Mandate, wie im Uni-Rat der Universität Liechtenstein oder im Verwaltungsrat der Revisionsfirma Areva – mit diesem Unternehmen habe ich damals meine Firma fusioniert. Auch im Advisory Board des Departments of Economics der Uni Zürich bleibe ich aktiv. Ausserdem bin ich auch noch Honorarkonsul der Republik Lettland. Ansonsten lasse ich die Dinge auf mich zukommen. Sollten spannende Aufgaben an mich herangetragen werden, werde ich sie mir sicher anschauen.