

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 17 | Dezember 2010

MISSION IN BRÜSSEL

Liechtenstein tritt international als
verlässlicher Partner auf

GESELLSCHAFT DER ZUKUNFT

Die wertschöpfende Funktion
der Finanzsysteme

INTERVIEW

René Weber, Executive Director
Internationaler Währungsfonds



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Wandel erfordert Anpassungsfähigkeit. Im BANKENMAGAZIN kommen Visionäre zu Wort, die sich den Veränderungen proaktiv stellen und beharrlich die notwendigen Massnahmen durchsetzen.



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 NIMMT GESCHÄFTSTÄTIGKEIT AUF

Ende November 2010 hat die Lamda Privatbank AG ihre operative Geschäftstätigkeit aufgenommen. Damit hat der Bankenplatz eine Bank mehr. Der Schweizer Bankier Maurizio Genoni steht der Bank als CEO vor. Mit einem Team von derzeit acht Anlage-, Finanz- und Bankprofis will die auf Wealth Management und Family Office Services spezialisierte Privatbank ein fortschrittliches Bankenmodell realisieren. Dabei baut Genoni auf die Stabilität des liechtensteinischen Bankenplatzes (s. Interview auf Seite 22).

CLUB OF ROME IN VADUZ

Am 27. Oktober 2010 führte der Club of Rome zum Auftakt seiner diesjährigen Jahreskonferenz das Forum „Preparing for the Future – The Role of Finance“ in Vaduz durch. Dabei nahmen hochkarätige Experten zu Themen rund um den Wandel in Wirtschaft, Demografie und Klima Stellung. Liechtenstein als flexibler und moderner Finanzplatz wurde dabei als Gastgeber des ersten öffentlichen Forums in der Geschichte des Club of Rome ausgewählt (s. Seite 16).



LIECHTENSTEIN DELEGATION IN INDIEN

Erbprinz Alois wurde anlässlich seiner Reise nach Indien im November 2010 von einer hochkarätigen liechtensteinischen Delegation bestehend aus Regierungs- und Wirtschaftsvertretern begleitet.

Seitens des liechtensteinischen Bankenverbands nahm Geschäftsführer Simon Triebelhorn teil. Die Delegation nutzte sowohl während bilateralen Gesprächen als auch anlässlich einer Podiumsdiskussion die Gelegenheit, um Erfahrungen auszutauschen, Informationen über den indischen Markt zu erhalten und den Finanz- und Werkplatz Liechtenstein vorzustellen.

FMA-GESETZ VERABSCHIEDET

Das Finanzmarktaufsichtsgesetz wurde im November-Landtag in 2. Lesung beraten und verabschiedet. Mit den vorgeschlagenen Änderungen soll erreicht werden, dass internationale Standards im Wertpapierbereich erfüllt sind. Zudem soll der FMA ermöglicht werden, den Mitgliedsstatus bei der International Organization of Securities Commissions (IOSCO) und den Beobachterstatus beim Committee of European Securities Regulators (CESR) beziehungsweise der künftigen europäischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (ESMA) zu erhalten.

SIX SWISS EXCHANGE MIT SCHNELLERER HANDELSPLATTFORM

SIX Swiss Exchange hat am 13. Dezember 2010 eine neue Version ihrer Handelsplattform SWXess erfolgreich eingeführt. Für die Teilnehmer bringt die neue Version eine erhebliche Leistungsverbesserung bezüglich Kapazität und Latenzzeit. Diese jüngste Massnahme reiht sich in eine Serie von Schritten, mit denen die Attraktivität von SIX Swiss Exchange als effizienter Handelsplatz weiter gesteigert werden soll. Die neue Version der Handelsplattform verkürzt die Zeit zwischen zwei Auftragseingaben markant und erlaubt so wesentlich höhere Transaktionsraten. Gleichzeitig wird die Bestätigung von Abschlüssen an die Teilnehmer optimiert, sodass die Datenleitungen zu den Teilnehmern entlastet werden. Insgesamt führen diese Massnahmen – je nach Standort des Teilnehmers – zu einer Vervielfachung des Datendurchsatzes und zu einer Reduktion der Latenzzeit auf unter eine Millisekunde.

4 News und Hintergründe

8 Welt in Balance I

Wie sich der Weg zum Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit gestaltet

10 Brüsseler Mission

Welche Dossiers Liechtensteins neuer Botschafter als Erstes anpackt



14 Internationaler Währungsfonds

Warum die Schuldendynamik beunruhigt

18 Welt in Balance II

Wie sich Wissenschaftler Radermacher die Welt der Zukunft vorstellt

22 Lamda Privatbank AG

Warum Liechtenstein attraktiv ist

24 Welt ohne Grenzen

Welche Herausforderungen im Zahlungsverkehr noch zu meistern sind

26 Steuerabkommen

Wo Steuerexpertin Irene Salvi Prioritäten sieht

28 Welt der Widersprüche

Welche Folgen die Regulierungswelle mit sich bringt

32 Vorgestellt

Gerhard Lehner, CEO der Volksbank (Liechtenstein) AG, im persönlichen Gespräch



News

MONEYVAL: ZERO TOLERANCE BESTÄTIGT

Liechtensteins Massnahmen im Kampf gegen Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung werden im Ausland anerkannt. Anlässlich der im Dezember 2010 in Strassburg durchgeführten Plenarversammlung von MONEYVAL wurde der zweite Fortschrittsbericht Liechtensteins zur Missbrauchsbekämpfung vollumfänglich gutgeheissen. MONEYVAL ist das Expertenkomitee des Europarates für Fragen der Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung und führt in regelmässigen Abständen sogenannte Länderevaluationen durch. Die Länderevaluation dient der Überprüfung der Umsetzung der internationalen Standards im Bereich der Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung auf nationaler Ebene. Liechtenstein wurde letztmals im Frühjahr 2007 durch Experten des Internationalen Währungsfonds (IWF) in Zusammenarbeit mit MONEYVAL evaluiert. Seit 2001 hat Liechtenstein grosse Anstrengungen im Bereich der Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung unternommen und diese in den letzten beiden Jahren noch zusätzlich verstärkt. Im Rahmen des internationalen Überprüfungsmechanismus war Liechtenstein verpflichtet, Rechenschaft über den Stand der Umsetzung der Empfehlungen und internationalen Standards seit der letzten Länderevaluation abzulegen.

BERLIN: GESETZ ZUR SELBSTANZEIGE SOLL VERSCHÄRFT WERDEN

Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) legte Anfang Dezember 2010 einen Gesetzesentwurf zur Anpassung der strafbefreienden Wirkung von Selbstanzeigen vor. Demnach soll eine Teilselbstanzeige – also die nicht vollständige Offenlegung aller Konten – nicht mehr möglich sein, respektive keine strafbefreiende Wirkung mehr haben. Bisher gilt die Strafbefreiung

auch für solche Selbstanzeigen, die etwa nur ein Jahr umfassen oder nur Vermögen, die bei einer einzigen Bank angelegt waren. Auch soll der Zeitraum für die mögliche Inanspruchnahme der strafbefreienden Selbstanzeige verkürzt werden. Mit dieser Änderung will Finanzminister Wolfgang Schäuble „taktische“ Selbstanzeigen verhindern, in denen Steuerdelikte nur teilweise angezeigt werden. Der Gesetzesentwurf sieht auch vor, dass der Zeitraum, in dem der Fiskus Selbstanzeigen anerkennt, verkürzt wird. Bisher kann eine Selbstanzeige bis zu dem Termin abgegeben werden, an dem der Finanzbeamte beim Steuerpflichtigen zur Betriebsprüfung erscheint. Anders als zunächst diskutiert, verzichtet Schäuble in seinem Entwurf auf einen zusätzlichen Strafzins. Opposition und Steuergewerkschaft kritisieren die Pläne als Minimallösung. Die Unionsfraktion prüft eine weitere Verschärfung wie die Einführung eines Strafzinses.



FAVORIT: WEALTH- MANAGEMENT-MAGAZIN FÜR RUSSISCHE KLIENDEL

Anfang Dezember 2010 wurde feierlich die Einführung des neuen Magazins „Favorit“ in Genf verkündet, das in erster Linie auf eine russische Leserschaft zielt. Das Magazin berichtet rund um das Thema Wealth Management und erscheint alljährlich in russischer Sprache.

LIECHTENSTEINISCHE BANKEN MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Award für Kaiser Ritter Partner in Russland

Die Vermögensverwaltungsgruppe Kaiser Ritter Partner wurde im Rahmen des SPEAR'S Russia Wealth Management Awards 2010 mit dem ersten Preis als „Best Trust and Fiduciary Com-

pany of the Year“ ausgezeichnet. Honoriert wurden die beste Leistung und der ausserordentliche Service für russische High Networth Individuals (HNWI) in den Jahren 2009 und 2010. Einen Sonderpreis, den „Special Prize for Development and Implementation of Responsible Investing Standards in Private Banking and Wealth Management Industry“, erhielt Kaiser Ritter Partner für sein Engagement in Bezug auf Responsible Investing.

Elite Report: Gute Noten

Im November 2010 veröffentlichten der Elite Report und das Handelsblatt ihre Testergebnisse unter den deutschsprachigen Vermögensverwaltern. Unter den besten sind auch in diesem Jahr wieder Institute aus Liechtenstein. Mit Höchstnoten unter die Top 20 schafften es die LGT (Platz 15) und die VP Bank (Platz 17). Ebenfalls mit „summa cum laude“ bewertet wurde die Centrum Bank mit ihren Standorten in Vaduz und Zürich. Bewertet wurden Banken und Vermögensverwaltungsspezialisten aus Deutschland, Österreich, Luxemburg, der Schweiz und Liechtenstein. Die Bewertung erfolgte aufgrund eines Fragebogens zum Unternehmen sowie eines Testkaufs. Kriterien waren unter anderem Kundenorientierung, Beraterqualität und Service.

Fuchsbriefe: LGT Deutschland gekürt

Auch 2010 haben die Experten der Fuchsbriefe die Dienstleistungen und die Beratungskompetenz von über 90 deutschsprachigen Vermögensverwaltern ausgiebig getestet. In der Länderrangliste Deutschland belegt die LGT Bank Deutschland den dritten Rang, in der Gesamtwertung aller deutschsprachigen Länder liegt die LGT auf Platz acht. Der Schwerpunkt der Tests lag auf Konzepten für nachhaltige Geldanlagen.

„Best-Board-Practice“-Label für LLB

Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-

Systeme sowie die Liechtensteinische Gesellschaft für Qualitätssicherungszertifikate haben die Liechtensteinische Landesbank AG (LLB) mit dem „Best-Board-Practice“-Label ausgezeichnet. Die LLB hatte im Mai 2010 mit einer Statutenänderung die Corporate Governance sowie die Aktionärsrechte gestärkt. Die Änderungen beinhalten unter anderem, dass der Verwaltungsrat künftig fünf bis sieben Mitglieder umfasst sowie dass die Generalversammlung neu die Wahl sämtlicher Mitglieder des Verwaltungsrates, inklusive des Präsidenten, vornimmt. Kriterium für die Auszeichnung mit dem Label ist die Sicherstellung der professionellen und verantwortungsvollen Wahrnehmung der Arbeit und Organisation des Verwaltungsrates (VR) durch ein ganzheitliches System der VR-Funktionen.



FINANZPLATZ PRÄSENTIERT SICH IN WIEN

Die Handelskammer Schweiz-Österreich-Liechtenstein lud am 28. Oktober 2010 Experten aus Liechtenstein und Österreich zu einem Podiumsgespräch in Wien ein. Zum Thema „Standortfaktor Stabilität“ sprachen auf dem hochkarätig besetzten Podium von liechtensteinischer Seite Regierungschef Klaus Tschüscher, Bankenverbandspräsident Adolf E. Real sowie FMA-Aufsichts-

News

ratschef Michael Lauber. Österreich war mit Prof. Bernd Felderer, Direktor des renommierten Instituts für höhere Studien, dem Grünen-Abgeordneten Werner Kogler und Barbara Kolm vom Hayek Institut ebenso hochkarätig vertreten. Neben Botschafterin Maria-Pia Kothbauer, Liechtensteins Vertreterin in Wien, nahmen zahlreiche Vertreter aus Politik und Wirtschaft an diesem Anlass teil. Politische Stabilität, stabile Rechtsrahmen und internationale Glaubwürdigkeit sind wichtige und attraktive Standortfaktoren. Die Expertenrunde diskutierte, welche Strategien nötig sind, um den Standortfaktor Stabilität langfristig zu erhalten. Nach einem Schlagwort zum Thema gefragt, verwies Verbandspräsident Adolf E. Real auf die Merkmale Tempo und Wandel. Der Finanzplatz habe in kurzer Zeit bewiesen, dass er zu einem einschneidenden Wandel fähig ist und dass Worten auch Taten folgen müssen. Er ergänzte dabei, dass auch in Liechtenstein der Wandel dennoch erst am Anfang stünde und die Ressourcen klug gebündelt werden sollten. Für Regierungschef Tschütscher sind Kompetenz und Glaubwürdigkeit die Eckpfeiler eines berechenbaren Staates. Dass dies auch in Zukunft eine Herausforderung bleiben wird, darauf verwies eindringlich Prof. Felderer, der eine neue Politikergeneration forderte. Felderer rief zudem zu mehr Optimismus auf und erklärte, Liechtensteins Banken verfügten über grosse Erfahrung im Private Capital Management und könnten darauf aufbauen.

SIEBEN NEUE STEUERABKOMMEN

Am 17. Dezember 2010 hat Liechtenstein sieben OECD-konforme Steuerabkommen mit Norwegen, Schweden, Finnland, Dänemark, Island, den Faröer Inseln und Grönland unterzeichnet. Die Abkommen entsprechen den international geltenden Standards, welche sich nach dem OECD-Musterabkommen richten. Beide Vertragsseiten betonen, dass sie die steuerliche Zusammenarbeit über das Steuerabkommen (TIEA) hinaus erweitern und vertiefen wollen. Das umfasst auch die Bereitschaft, in Gespräche über den

Abschluss eines Doppelbesteuerungsabkommens (DBA) einzutreten. Mit dem am 18. Oktober 2010 unterzeichneten DBA mit Uruguay hat Liechtenstein aktuell 23 OECD-konforme Steuerabkommen abgeschlossen.

NEUE FINANZPLATZSTRATEGIE

Der Liechtensteinische Bankenverband hat gemeinsam mit den Banken in den letzten Monaten intensiv an einer neuen Strategie für den Banken- und Finanzplatz gearbeitet. Anfang 2011 sollen die Details einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt werden. Eckpfeiler der Neuausrichtung sind Stabilität, Qualität und Nachhaltigkeit. Bereits in der Vergangenheit haben die Banken ihre Geschäftsfelder in diesen Bereichen ausgebaut. Mit der LIFE Klimastiftung und der Microfinance Initiative ist Liechtenstein auf gutem Weg, ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit zu werden. Der Liechtensteinische Bankenverband setzt alles daran, das Potenzial Liechtensteins auf diesem Gebiet zu nutzen und weiter auszubauen.



LIFE KLIMASTIFTUNG LIECHTENSTEIN MIT AKTIVEM BEITRAG AN DER KLIMAKONFERENZ IN CANCUN

Vom 29. November bis 10. Dezember 2010 hat die diesjährige Klimakonferenz in Cancun stattgefunden. Neben der offiziellen

liechtensteinischen Verhandlungsdelegation haben auch Vertreter der LIFE Klimastiftung Liechtenstein an der Klimakonferenz teilgenommen und brachten sich aktiv in die Verhandlungen ein. Im Rahmen eines Side Events organisierte die LIFE Klimastiftung Liechtenstein am 10. Dezember eine Veranstaltung zum Thema „What has carbon trade taught us about ecological markets?“. Im Zentrum der Diskussionen standen insbesondere die Perspektiven für marktbasierende Klimaschutzmassnahmen nach dem Auslaufen des Kyoto-Protokolls 2012. Dabei wurde unter anderem auch das Potenzial der Verbindung von Mikrofinanzierung, Philanthropie und Clean Development Mechanism (CDM) aufgezeigt. Der Anlass der LIFE Klimastiftung Liechtenstein zeigt, dass auch kleine Staaten einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Klimadiskussion beitragen können. Nachdem die Klimaverhandlungen in Kopenhagen enttäuscht hatten, konnte nun in Cancun ein wichtiger Meilenstein erreicht und das Vertrauen in die Entscheidungsfähigkeit des multilateralen Prozesses wiederhergestellt werden. Wesentliche Elemente des rechtsunverbindlichen Kopenhagen Accords wurden nun in einem von 193 Staaten getragenen Rahmenbeschluss gefasst. Allerdings konnte die Weiterführung des Kyoto-Protokolls nicht beschlossen werden. Von einem echten Durchbruch kann deshalb nicht gesprochen werden. Die Fortführung des Kyoto-Protokolls ist und bleibt ein dringendes Anliegen. Des Weiteren müssen die einzelnen Reduktionsziele der Staaten verbindlich festgelegt sowie das Verhältnis von Industriestaaten und Entwicklungsländern weiter definiert werden.

BANKING AWARD VERLIEHEN

Mit Lars Kaiser und Adrian Schneider hat die Hochschule Liechtenstein am 2. Dezember 2010 zwei Absolventen des Instituts für Finanzdienstleistungen in Vaduz mit dem Banking Award ausgezeichnet. Lars Kaiser, 23-jähriger Master-Absolvent, überzeugte mit seiner Arbeit zum Thema „Black-Litterman-Portfolio Optimi-

zation: An Application to the German and Swiss Stock Market“. Den zweiten Banking Award erhielt der 25-jährige Bachelor-Absolvent Adrian Schneider für seine Arbeit zum Thema „Bewertung von Investitionsprojekten – Bewertung von CDM-Projekten anhand des Realoptionssatzes“. Im Anschluss an die Übergabe der Preise durch Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des liechtensteinischen Bankenverbands, referierte Jean-Pierre Jetzer, Direktor der schweizerischen Nationalbank-Zweiganstalt St. Gallen, über die Aufgaben und Gefahren der Geldpolitik. Dabei zeigte er die aktuellen Tendenzen auf, nach denen Währungen zunehmend als politisches Mittel eingesetzt werden. Für kleine Volkswirtschaften wie die Schweiz oder Liechtenstein kann sich das trotz und zum Teil gerade wegen der eigenen stabilen Währungspolitik nachteilig auswirken. Sein Resümee der aktuellen Situation: „Wir laufen Gefahr, dass die Retter in letzter Not, Zentralbanken und Staaten, selbst zum Risiko werden.“

Was bedeutet Nachhaltigkeit?

Der Finanzplatz Liechtenstein will sich zu einem Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit entwickeln. Dabei birgt das Thema neben Chancen auch grosse Herausforderungen.

von Simon Tribelhorn

Die mögliche Forderung von Kunden, „nur“ zwei Prozent Rendite nach zehn Jahren erreichen zu wollen, scheint einfach zu erfüllen. Die Finanzkrise hat uns allen jedoch deutlich gemacht, dass ein solches Ziel sehr komplex sein kann. Der liechtensteinische Finanzplatz ist auf dem Weg, neue Geschäftsfelder abzustecken und das Thema Nachhaltigkeit dabei neu zu gewichten.

Was macht Liechtenstein zu einem Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit?

Der liechtensteinische Finanzplatz hat sich aus einer der tief greifendsten Krisen heraus neu definieren müssen und dieser Transformationsprozess hält noch immer an. Geschäftsmodelle werden hinterfragt, überdacht, neu ausgerichtet. Wenn sich ein Finanzplatz in einem Prozess des Wandels befindet, bei dem Altes oder Altbewährtes wegzubrechen droht und das Neue noch nicht vorhanden ist, bestehen zwei Möglichkeiten: Entweder man steckt den Kopf in den Sand und lässt damit Fortschritt und Innovation an sich vorbeiziehen, oder man nimmt das Zepter in die Hand und richtet sich an der Zukunft aus. Eine Zukunft, die langfristig betrachtet am Thema Nachhaltigkeit gar nicht mehr vorbeikommt. Liechtensteins Bankenplatz hat sich für den zweitgenannten Weg entschieden. Die Chancen sind einfach zu gross, als sie verstreichen zu lassen. So sind es auch die Banken, die begonnen haben, das Thema Nachhaltigkeit aktiv anzugehen und die Kunden dafür zu sensibilisieren.

Was heisst es, den Weg der Chancen in Sachen Nachhaltigkeit zu gehen?

Wenn es das Ziel des Kunden ist, keine Verluste zu machen, stehen zwei Aspekte jenseits der eigentlichen Geldanlage im Vordergrund für den liechtensteinischen Finanzplatz: die Stabilität des Staates und die Stabilität der Finanzinstitute an sich. Um Vermögen ohne Verluste langfristig anzulegen, ist nicht allein die Art der Anlage, sondern in erster Linie die Frage der stabilen Grundlage für

diese Anlagen wichtig. Liechtenstein hat darauf Antworten gegeben. Zum einen die Stabilität des Staates: Standard & Poors hat Liechtenstein erst kürzlich wieder ein AAA-Rating erteilt. Liechtenstein kann stolz darauf sein, dass ihm mit dem aktuellen Rating erneut Stabilität und Zukunftsfähigkeit bescheinigt wurde. Auf dieser Stabilität des Staates allein kann aber noch keine sichere Rendite erzielt beziehungsweise Verluste vermieden werden. Deshalb ist für den liechtensteinischen Bankenplatz als Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit ein weiterer Faktor essenziell: die Stabilität der Banken selbst. Liechtensteins Finanzinstitute haben ihre grosse Stärke besonders in der Krise zeigen können. Kein einziges Institut musste staatliche Hilfe in Anspruch nehmen. Im Gegenteil, mit einer Eigenkapitalquote von durchschnittlich 17 Prozent sind insbesondere die grossen Banken auf der sicheren Seite. Hinzu kommt, dass die liechtensteinischen Banken eher konservativ anlegen und riskante Manöver im Investmentbereich vermieden haben. Betrachtet man nachhaltige Anlagen im ganzheitlichen Kontext, ist die Stabilität – bei Staat und Banken – also durchaus eine gute Basis, um Verluste langfristig zu vermeiden. Das ist der Status quo heute. Darauf ausruhen kann sich der Finanzplatz jedoch keineswegs.

Wie können nachhaltige Anlagen attraktiv werden?

Betrachten man das Volumen, das derzeit im Bereich Nachhaltigkeit zu generieren ist, steht noch ein weiter Weg bevor. Derzeit haben nachhaltige Geldanlagen weltweit erst einen Marktanteil von höchstens einem Prozent. Aber das Interesse der Anleger steigt. Die Banken bestätigten, dass ihre Kunden ihre Vermögensanlage mit Verantwortung verknüpfen wollen. Wer nachhaltige Anlagen anbieten will, braucht neben der Stabilität gute Rahmenbedingungen am Standort. Liechtenstein betreibt seit Jahren eine umsichtige Politik, die Rahmenbedingungen setzt, Anreize schafft und dem Markt gleichzeitig Raum für Kreativität lässt. Die Kunden und vor allem auch die liechtensteinischen Institute brauchen langfristig



Rechtssicherheit, um innovativ und kreativ zu sein. Das ist gegeben. Die Erfahrungen als internationaler Finanzplatz ebenso wie die Möglichkeit, objektiv und unabhängig inmitten Europas agieren zu können, eröffnen grosse Chancen. Mit dem Gesetz zum Emissionshandel, das in Liechtenstein rasch und unkompliziert umgesetzt werden konnte, hat der Finanzplatz die Initiative ergriffen. Entstanden ist etwa die LIFE Klimastiftung Liechtenstein, die sich dem Wissenszuwachs und Know-how-Transfer in den Bereichen Nachhaltigkeit und Emissionshandel angenommen hat. Engagements sind auch die Microfinance Initiative Liechtenstein, Initiativen im Bereich Philanthropie oder verschiedene hochkarätige Kongresse zum Thema Nachhaltigkeit, die in Liechtenstein organisiert werden. Dem Know-how und der Bewusstseinsbildung kommen also grosse Bedeutung zu. Hier liegt auch noch ein grosses Potenzial. Jeder Zweite hält heute ethische Fonds für attraktiv, investieren würde jedoch nicht einmal ein Prozent von ihnen. Also müssen wir weiterhin das Bewusstsein schaffen, dass Nachhaltigkeit in Finanzfragen auch langfristig Wirtschaftlichkeit bedeutet.

„Die liechtensteinischen Banken haben sich aufgemacht, den Begriff der Nachhaltigkeit für sich zu definieren.“

Wie vereint man sozial, umweltverträglich und wirtschaftlichen Erfolg?

Die Banken in Liechtenstein entwickeln immer mehr nachhaltige Produkte, legen nachhaltige Fonds auf oder investieren in spezielle nachhaltige Unternehmen, die auch Rendite versprechen. Die liech-

tensteinischen Banken haben sich seit Längerem aufgemacht, den Begriff der Nachhaltigkeit für sich zu definieren, ihre Strukturen darauf auszurichten und die Kunden zu sensibilisieren. Immer mehr Banken bemühen sich dabei – das ist gerade im Nachhaltigkeitsbereich enorm wichtig – um Transparenz, aber auch um den Zuwachs von Know-how und investieren in die Entwicklung neuer nachhaltiger Produktideen. Der Finanzplatz Liechtenstein ist gut für eine nachhaltige Zukunft gerüstet. Aber es wird unermüdlich nötig sein, weitere Fortschritte zu machen und ernsthafte Initiativen voranzutreiben. Der Bedarf ist gross, es sei nur an die riesigen Investitionsvolumen in China für Windkraftanlagen, für umweltfreundliches Bauen in Indien oder für Aufforstungsmassnahmen in Brasilien und Paraguay verwiesen. Das Thema Nachhaltigkeit ist heute in aller Munde und die Gefahr besteht ohne Zweifel, dass sich aus diesem neuen Wirtschaftszweig auch Entwicklungen ergeben, die nicht begrüssenswert sind. Transparenz alleine genügt nicht, es muss Kriterien geben, an denen sich nachhaltige Innovationen ausrichten können. Ein Nachhaltigkeitsrating ist gefragt, das es den Kunden leicht macht, Mogelpackungen zu erkennen. Es ist vor allem aber unbedingt nötig, auf grosser Ebene zusammenzuarbeiten. Institute, Regierungen und Organisationen können diesen Trend nicht im Alleingang bewältigen. Als kleines, flexibles und international vernetztes Land hat Liechtenstein das Potenzial zu einem echten Kompetenzzentrum für nachhaltige Anlagen und kann hier eine Vorreiterrolle einnehmen.

Brüssels neuer Botschafter:

„Es verblüfft, wie Liechtenstein Schritt hält“

Kurt Jäger ist seit diesem Sommer Botschafter Liechtensteins in Brüssel. Das BANKENMAGAZIN fragte nach, welche Herausforderungen auf den ehemaligen ESA-Mann in der Mission zukommen und welche Vision er verwirklichen will.

Interview mit Kurt Jäger

Herr Botschafter, Sie sind nun seit fast einem halben Jahr im Amt. Können Sie schon eine erste Bilanz ziehen?

Die ersten Erfahrungen sind durchwegs positiv und dies trotz der derzeit schwierigen wirtschaftlichen und politischen Lage in der EU. In den EU-Institutionen sowie bei den Vertretern der EU-Mitgliedstaaten hier in Brüssel habe ich sehr viel Wohlwollen gegenüber Liechtenstein vorgefunden. Die Bemühungen unseres Landes, sich an die Veränderungen, die sich aus der europäischen Integration ergeben, anzupassen und als aktiver und verlässlicher Partner aufzutreten, werden geschätzt. Es verblüfft immer wieder Aussenstehende hier in Brüssel, wie es das kleine Liechtenstein schafft, mit der raschen Entwicklung im EWR-Recht Schritt zu halten.

Was haben Sie darüber hinaus im neuen Amt vorgefunden?

Ich habe in meinem neuen Amt zunächst einmal ein sehr gut eingespieltes und erfahrenes Team von Mitarbeitern vorgefunden, was meine Einarbeitung in die neuen Aufgaben sehr erleichterte.

Der ehemalige Botschafter Prinz Nikolaus sprach im Interview davon, dass er Ihnen unerledigte Dossiers hinterlassen wird. Welches hat Priorität für Sie?

Zu den kurzfristigen Prioritäten zählen derzeit sicherlich das Inkrafttreten der Assoziation Liechtensteins zu den Abkommen von Schengen und Dublin sowie der Abschluss von Verhandlungen

mit der EU über ein Betrugsabkommen. Hierfür warten wir noch auf Entscheidungen seitens der EU. Ausserdem steht noch die Ratifikation des Abkommens der EWR/EFTA-Staaten mit der EU über den neuen Finanzierungsmechanismus 2009-2014 aus, die notwendig ist, damit die entsprechenden Finanzierungsprojekte in den europäischen Empfängerländern ausgewählt und realisiert werden können. Liechtenstein hat das innenpolitische Genehmigungsverfahren für dieses Abkommen als erster Staat bereits abgeschlossen und damit einmal mehr bewiesen, dass es ein verlässlicher Partner im EWR ist.

„Liechtenstein hat einmal mehr bewiesen, dass es ein verlässlicher Partner im EWR ist.“

Die Regierung Liechtensteins hat ein Sparprogramm aufgelegt, das auch die Aussenstellen betreffen dürfte. Welche Auswirkungen würden Sparmassnahmen in Ihrem Amt haben?

Ich kann natürlich den Vorgaben der Regierung im Zusammenhang mit den Massnahmen zur Haushaltssanierung nicht vorgreifen, aber ich rechne damit, dass wir in der Mission, insbesondere

Kurt Jäger

Kurt Jäger ist seit Juli 2010 Botschafter des Fürstentums Liechtenstein beim Königreich Belgien und der Europäischen Union. Er studierte Rechtswissenschaften in St. Gallen und Fribourg. Seine Leidenschaft fürs Fliegen führte ihn 1990 zum Schweizer Bundesamt für Zivilluftfahrt, später zum Rechtsdienst der Crossair und 2000 zum Flughafen Zürich. 2001 bis 2005 war der Sohn eines Swissair-Piloten als Vizepräsident der Swiss International Air Lines Ltd. für die Öffentlichkeitsarbeit in Bern und Brüssel zuständig. Dieses Amt führte ihn 2005 zur ESA, der er als College Member bis 2010 angehörte.



bei den Sachaufwendungen, Einsparungen vornehmen müssen. Die Organisation der Mission und Botschaft in Brüssel ist zwar angesichts des sehr weit gefassten Aufgabengebietes und im Vergleich zu anderen diplomatischen Vertretungen, auch solchen von anderen kleineren Staaten, sehr schlank. Zum Vergleich: Die ständige Vertretung Estlands verfügt über einen Personalbestand von etwa 70 Leuten, während wir mit gut fünf Stellen auskommen. Dennoch, dies entbindet uns nicht von der Pflicht, Abläufe und Ausgaben zu hinterfragen, um Effizienzsteigerungsmöglichkeiten zu finden. Bei den Reise- und Repräsentationskosten sowie den Kanzleiauslagen haben wir bereits für das kommende Jahr Einsparungen vorgesehen. Sehr schwierig ist es allerdings, Kürzungen beim Personal in der Mission vorzunehmen. Hierfür müssten auch Abstriche bei den Aufgaben der Mission gemacht werden. Mit fortschreitender Entwicklung des EWR und der anderen politischen Anbindungen Liechtensteins an die EU (siehe Beitritt zu Schengen/Dublin) nehmen die Aufgaben der Mission tendenziell klar zu. Allein die Vertretung des Landes in den zahlreichen Ausschüssen, Fachgremien und Konferenzen der EU erfordert einfach einen gewissen personellen Mindestbestand.

Wie werden sich Ihre Erfahrungen aus fünf Jahren ESA-Tätigkeit auf Ihre Arbeit als Botschafter auswirken?

Den unmittelbarsten Nutzen aus meiner früheren Tätigkeit als College Member in der EFTA-Überwachungsbehörde sehe ich in

den gewonnenen Kenntnissen über das EWR-Recht selbst und die Funktionsweise der EWR-Institutionen. Dies erlaubt mir, mich bei der Einarbeitung in die neue Botschafterrolle auf Bereiche zu konzentrieren, mit denen ich weniger vertraut bin, wie die Beziehungen zu eher politischen Entscheidungsgremien der EU, wie dem EU-Rat sowie dem Europäischen Parlament, mit denen die ESA als reine Aufsichtsbehörde kaum Berührungspunkte hat.

„Auch wir müssen Abläufe und Ausgaben hinterfragen, um die Effizienz zu steigern.“

Was macht den diplomatischen Dienst für Sie interessant?

Die Vielseitigkeit der zu bearbeitenden und zu vertretenden Themen sowie die Entscheidungsmechanismen in multilateralen bzw. supranationalen Organisationen.

Wie viel (Ver-)Handlungsfreiheit haben Sie bei der EU als Botschafter Liechtensteins?

An sich sollte sich alles, was ein Botschafter tut, auf entsprechende Vorgaben seiner Regierung stützen. Von den konsularischen

Fortsetzung von Seite 11

Aufgaben einmal abgesehen, ist er dazu berufen, einerseits seiner Regierung möglichst treffende und verlässliche Einschätzungen über Vorgänge oder zu erwartende Entwicklungen in dem Staat oder der internationalen Organisation zu geben, wo er akkreditiert ist. Andererseits ist er damit betraut, die richtigen Stellen im Ausland möglichst zeitgerecht über wichtige Entwicklungen in seinem Heimatstaat zu informieren und den Standpunkt seiner Regierung bei Verhandlungen möglichst erfolgreich zu vertreten. In der Praxis verfügt ein Botschafter aber selbstverständlich über einen gewissen Handlungsspielraum, um die Voraussetzungen für spätere verbindliche Zusagen seines Staates zu schaffen.

Welche Visionen wollen Sie in Ihrem Amt verwirklichen?

Erfolgreich dazu beitragen, dass bei den liechtensteinischen Entscheidungsträgern ein möglichst umfassendes Verständnis für die politischen Anliegen und Zielsetzungen der EU herrscht, damit künftige europapolitische Entscheidungen des Landes auf richtige Annahmen gestützt werden können und dass Liechtenstein gegenüber der EU und den anderen EWR/EFTA-Partnerstaaten immer wieder darlegen kann, dass es trotz seiner Kleinheit ein vollwertiger und verlässlicher Partner ist.

Mit welchen Themen kann Liechtenstein nun noch die europäische Aufmerksamkeit aufrechterhalten?

Indem Liechtenstein immer wieder den Beweis erbringt, dass

es dank seiner politischen Anpassungsfähigkeit, seines Mutes zur Gestaltung und Veränderung, der innovativen Kraft seiner Wirtschaft, seiner bürgernahen Politik sowie der Effizienz seiner Verwaltung in der Lage ist, in einer zunehmend globalisierten und komplexeren Welt ein verlässlicher und interessanter Partner zu sein.

Sie leben seit fünf Jahren mit Ihrer Familie in Brüssel. Was reizt Sie an der Stadt?

Das reiche kulturelle Erbe Belgiens, die sehr internationale Gesellschaft und das grosse kulturelle Angebot der Stadt sowie die geografische Nähe zu anderen bedeutenden Wirtschafts- und Kulturzentren Europas.

Was vermissen Sie in Brüssel?

Die Berge und den Fleischkäse.



„Die Schuldendynamik ist beunruhigend“

René Weber hat im Januar 2010 als schweizerischer Exekutivdirektor beim Internationalen Währungsfonds (IWF) die Leitung einer Stimmrechtsgruppe aus acht Ländern übernommen. Im BANKEN-MAGAZIN erklärt er die Aufgaben des IWF und die Bedeutung internationaler Kooperation in Krisenzeiten.

Interview mit René Weber

Herr Weber, der Internationale Währungsfonds (IWF) hat als Krisenmanager im Zuge der Finanzkrise wieder an Profil gewonnen. Welche Bilanz ziehen Sie nach Ihrem ersten Jahr als Exekutivdirektor?

Das vergangene Jahr war ausserordentlich schwierig, sowohl für die Weltwirtschaft als auch für den IWF als Institution. Die Finanzkrise hat zu einer globalen Rezession und nun zu einer sehr unsicheren Erholung geführt. Studien belegen, dass solche Krisen schmerzhaft makroökonomische Korrekturen erfordern und das Wachstum für längere Zeit dämpfen. Die Banken in den Industrieländern sind nach wie vor daran, ihre Bilanzen zu bereinigen. Dort, wo die Haushalte stark überschuldet sind und Hypothekarkredite vor der Krise allzu leicht erhältlich waren, ist nicht rasch mit einer Zunahme der Kreditvergabe zu rechnen. Aber auch das Vertrauen der Kunden in die Finanzbranche – und in die Banken im Speziellen – hat erheblich gelitten. Die krisenbedingte, massive staatliche Unterstützung zum Schutz des Finanzsystems war grundsätzlich unbestritten. Es ist aber klar, dass der Spielraum für die Weiterführung solcher Stützungs-massnahmen erheblich gesunken ist. Die Schuldendynamik in den meisten Industrieländern ist beunruhigend und setzt weiteren solchen Massnahmen klare Grenzen. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass der IWF seine Kreditvergabe dieses Jahr weiter erhöht hat. Mit Grosskrediten an Griechenland und Irland in der Grössenordnung von 20 bis 30 Milliarden Euro stellt er ein Drittel der von der EU gesprochenen Finanzhilfen bereit. Die Rolle des IWF besteht insbesondere darin, die nötigen wirtschaftspolitischen Korrekturen einzufordern.

Korrekturen gibt es auch beim IWF selbst. Welche Auswirkungen haben diese auf die Stimmrechtsgruppen?

Die vor Kurzem beschlossene Reform der IWF-Gouvernanz

hat den Exekutivrat meines Erachtens über Gebühr beschäftigt. Diese massgeblich von den Staatschefs der G-20 vorangetriebene Reform wird zu einer erheblichen Verschiebung der Stimmenanteile zugunsten der grossen aufstrebenden Länder Brasilien, China und Indien führen. Aus Schweizer Sicht hätte dieser Prozess stärker regelgebunden und transparenter ablaufen sollen, was das Resultat für die kleineren Mitgliedsländer – aus allen Weltregionen – verbessert hätte. Die Grösse des Exekutivrates wird bei 24 Mitgliedern belassen, wobei eine gewisse Konsolidierung der europäischen Vertretung absehbar ist.

Sie leiten eine Stimmrechtsgruppe von acht Ländern, die neben der Schweiz auch Polen, Serbien und zentralasiatische Staaten umfasst. Wie bringen Sie die Interessen dieser sehr unterschiedlichen Länder unter einen Hut?

Es ist in der Tat so, dass ich als Exponent der Ländergruppe verschiedene Hüte trage; es ist aber nicht erforderlich, dass ich alle Anliegen unter einen Hut bringe. Meine Hauptaufgabe ist es, unsere Länder in ihren direkten Beziehungen zum IWF bestmöglich zu vertreten. Zu dieser Vermittlerrolle gehört auch, dass ich den Behörden die Sicht des IWF und ihre Pflichten als IWF-Mitglied erkläre. Wir haben mit Kirgistan und Tadschikistan zudem zwei Entwicklungsländer in der Gruppe, deren Bedürfnisse eher auf der Seite der Weltbank liegen und die verbilligte Kredite beanspruchen können. Die Schweiz tritt im IWF für die Anwendung eines transparenten, ökonomisch fundierten Regelwerks ein. Damit sollte es möglich sei, dass alle Mitgliedsländer Gleichbehandlung erfahren. Wir setzen uns zudem dafür ein, dass sich der IWF auf seine Kernkompetenzen in den Bereichen Geld- und Fiskalpolitik sowie Finanzmarktfragen konzentriert und eine effiziente Aufgabenteilung mit anderen Institutionen verfolgt.

Dr. René Weber

Dr. René Weber ist seit Januar 2010 Mitglied des 24-köpfigen Exekutivrats des Internationalen Währungsfonds (IWF) in Washington. Weber studierte in Bern, Brugge, Basel und Michigan. Der Absolvent des Executive Program des Swiss Finance Institute startete seine Karriere als Forschungsassistent am Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität der Bundeswehr Hamburg und am Institut für Volkswirtschaft der Universität Basel. Seit 1993 ist er im Staatsdienst, zunächst beim Bundesamt für Aussenwirtschaft, später bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV). 1998 trat Weber eine Stelle als Ökonom beim IWF in Washington an. Zwei Jahre später kehrte er als Leiter der Sektion Finanzmärkte und Finanzdienstleistungen zur EFV zurück. Von August 2006 bis Ende 2009 arbeitete er als Berater des schweizerischen Exekutivdirektors beim IWF in Washington.



Sie beschäftigen sich seit mehr als 15 Jahren in verschiedenen Funktionen mit dem IWF. Welche Vorteile hat die Schweiz aus der Mitgliedschaft ziehen können?

Das überragende Interesse der Schweiz an der Mitgliedschaft im IWF ist mit der weltweiten Vernetzung unserer Wirtschaft und insbesondere unseres Finanzsektors zu begründen. Der Franken als „safe haven“ reagiert ausgesprochen stark – mit Aufwertung – auf Unsicherheit und Krisen im nahen und weiten Umfeld. Im IWF kann sich die Schweiz an prominenter Stelle für diese Beziehungen einsetzen und ihre Interessen als Finanzstandort von Weltformat unmittelbar einbringen. Die Schweiz hat zudem die Möglichkeit, die Politikrezepte des IWF und die globalen Rahmenbedingungen für das Finanzsystem mitzugestalten. Beispiele dafür, dass die Schweiz eigene Lösungsansätze einbringt, sind die Schuldenbremse und die Vorschläge zur Milderung der „too-big-too-fail“-Problematik. Bemerkenswert ist, dass der IWF einen kooperativen Ansatz verfolgt und nicht mit schwarzen Listen operiert. Wichtig ist auch, dass die IWF-Mitgliedschaft die Schweiz in ein Informations-Netzwerk einbindet, durch das wir frühzeitig auf Trends und Initiativen im internationalen Regulierungsumfeld aufmerksam werden und dementsprechend reagieren können.

Derzeit wird das Thema IWF-Beitritt auch in Liechtenstein diskutiert. Wie viel Mitsprache kann ein kleines Land wie Liechtenstein beim IWF haben? Welcher Nutzen ergäbe sich für Liechtenstein durch einen Beitritt?

Der Exekutivrat fällt die meisten Entscheide im Konsens. Auch kleine Länder haben über die Zugehörigkeit zu einer Stimmrechtsgruppe die Möglichkeit, sich Gehör zu verschaffen. Als mögliches IWF-Mitglied dürfte Liechtenstein ein eminentes Interesse daran haben, dem IWF-Management und den anderen

Mitgliedern seine Wirtschaftspolitik regelmässig und mit guten Argumenten zu erklären. Hierzu ist der regelmässige Dialog mit dem IWF-Stab hilfreich, zum Beispiel über die Herausforderungen im Finanzsektor. Natürlich aber bringt eine solche Mitgliedschaft neben Rechten auch Pflichten mit sich. Die wichtigsten Pflichten sind die einmalige Kapitaleinlage, die Verpflichtung zur Lieferung von Daten und die regelmässige wirtschaftspolitische Überwachung durch IWF-Experten.

Der IWF hat auch den Finanzplatz Liechtenstein bereits verschiedentlich überprüft. Wie kann Liechtenstein seine Standortvorteile auch in Zukunft wahren?

Der Finanzplatz Liechtenstein hat sich insbesondere in der Vermögensverwaltung für Private und den damit verbundenen Dienstleistungen eine Nische im globalen Finanzgeschäft erarbeitet. Eine anspruchsvolle Regulierung ist geeignet, hierfür stabile Rahmenbedingungen sicherzustellen und das Vertrauen der Anleger und Investoren zu stärken. Die internationale Vernetzung bedingt auch eine intensivere zwischenstaatliche Zusammenarbeit. Für Liechtenstein ist diese Zusammenarbeit zudem ein wichtiges Mittel zur Vermeidung von Reputationsrisiken, insbesondere in den Bereichen Geldwäscherei und Steuern. Gestützt auf das Projekt Futuro hat sich Liechtenstein in den letzten Jahren international besser positioniert.

Club of Rome in Vaduz

Am 27. Oktober 2010 fand im Rahmen der diesjährigen Jahresversammlung des Club of Rome und in Zusammenarbeit mit der LIFE Klimastiftung Liechtenstein das Forum „Preparing for the Future – The Role of Finance“ in Vaduz statt. Mehr als hundert hochkarätige Gäste folgten der Einladung.

Der weltweit führende Think Tank Club of Rome organisierte gemeinsam mit der LIFE Klimastiftung Liechtenstein das Forum „Preparing for the Future – The Role of Finance“ in Vaduz. Das Forum zeigte Trends und wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen Klima, Wachstum und Ressourceneffizienz. Das Auditorium war mit internationalen Spitzenkräften hochkarätig besetzt. 30 der mehr als 100 Gäste waren Mitglieder des Club of Rome.

„Das Forum zeigte Trends und wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen Klima, Wachstum und Ressourceneffizienz.“

Fallstudien und globale Trends

Prof. Franz Josef Rademacher, Initiator des Global Marshall Plans und Club-of-Rome-Mitglied, zeigte Szenarien der Weltwirtschaft auf. Patrick Liedtke, ebenfalls Club-of-Rome-Mitglied sprach über die Herausforderungen der demografischen Entwicklung und die damit verbundenen Risiken. Andreas Fischlin, Leiter der Gruppe Terrestrische Systemökologie an der ETH Zürich, zeigte die Folgen des Klimawandels auf. Vertreter der LGT, der Triodos Bank sowie der LIFE Klimastiftung Liechtenstein zeigten

anhand von Fallstudien aus den Bereichen CO₂-Zertifikatehandel, Nachhaltigkeitsindizes, Mikrofinanzen bis hin zur komplett nachhaltig wirtschaftenden Bank, welche Faktoren heute schon die Investitionsentscheidungen von morgen beeinflussen könnten. Im Anschluss diskutierten Adolf E. Real, Prof. Peter Droege sowie Reto Ringger zum Thema „Putting Finance in the Context of Sustainability and Global Challenges“. Die Begrüssungsansprachen hielten Regierungschef Klaus Tschütscher und Co-Präsident des Club of Rome, Eberhard von Koerber. Während Tschütscher an die Verantwortung eines jeden Einzelnen appellierte, hob von Koerber die hohe Flexibilität Liechtensteins und dessen Willen, aktiv für eine nachhaltige Zukunft einzutreten, hervor. Hierfür seien auch die internationale Zusammenarbeit und die rasche Umsetzung der internationalen Steuerabkommen ein Zeichen. Besonders Letztere habe auch ihn überrascht: „Niemand hätte das in dieser Geschwindigkeit erwartet.“

„Niemand hätte die Umsetzung der internationalen Steuerabkommen in dieser Geschwindigkeit erwartet.“

Breite öffentliche Diskussion

Neben der LIFE Klimastiftung Liechtenstein gehören auch der Liechtensteinische Bankenverband und die Hochschule Liech-



tenstein zu den Partnern des Anlasses. Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein hat sich dafür stark gemacht, dieses Forum im Rahmen der Jahrestagung des Club of Rome erstmals öffentlich zugänglich zu machen. So konnte eine breite Diskussion zu diesen wichtigen Themen stattfinden. Der Anlass hat gezeigt, dass sich innovative Ansätze aus dem „Sustainable Banking“ und Gewinnorientierung nicht ausschließen und vor allem, dass Liechtenstein ein attraktiver Standort für diese Themen ist. Ian Johnson, Generalsekretär des Club of Rome, sagte bereits in seiner Begrüßung: „Liechtenstein ist ein faszinierender Ort für dieses internationale Forum, da das Land seit Jahrzehnten ein Zentrum für Banking und Finance ist. Unser Partner, die LIFE Klimastiftung Liechtenstein, hat eine Mission ins Leben gerufen, um das Bewusstsein für Nachhaltigkeit auch im Finanzbereich zu stärken, nicht nur lokal, sondern weltweit.“

Bei dem 1968 in Rom gegründeten Club of Rome handelt es sich um eine nicht profitorientierte Organisation. Der Club bringt Wissenschaftler, Ökonomen, Geschäftsleute und hochrangige Mitarbeiter aus dem öffentlichen Dienst, aktive und frühere Regierungsmitglieder aus aller Welt zusammen, die überzeugt sind, dass die Zukunft der Menschheit nicht ein für alle Mal festgelegt ist und dass jeder Einzelne etwas zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen kann. Die Mission des Club of Rome ist es, wirkungsvolle Beiträge für eine gerechte Globalisierung zu schaffen. Aus Sicht des Club of Rome bestehen die dringendsten Herausforderungen für die nächste Phase der Globalisierung in den Bereichen Finanzmarkttransparenz, Energiezukunft und Ressourcennutzung. Der Club versucht in erster Linie durch Berichte und Konferenzen, seine „Mission“ der Öffentlichkeit zu vermitteln. Seit dem ersten Bericht aus dem Jahre 1972 „Grenzen des Wachstums“ von Dennis Meadows (veröffentlicht in 12 Millionen Exemplaren und übersetzt in 27 Sprachen) hat der Club of Rome den Ruf eines Frühwarnsystems für Probleme der Zukunft. In den mittlerweile mehr als 30 Berichten werden auf pragmatische und allgemein verständliche Art und Weise in unterschiedlichen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung Musterbeispiele dargestellt. Vor diesem Hintergrund bieten die Generalversammlungen nicht nur die Möglichkeit zum intensiven Meinungsaustausch unter den Mitgliedern, sondern auch zur Diskussion der globalen Herausforderungen mit kompetenten Vertretern aus der jeweiligen Region, in welcher die Versammlungen stattfinden.

„Krisen ändern das Bild“

Franz Josef Radermacher hielt bei der Auftaktveranstaltung der Jahreskonferenz des Club of Rome in Vaduz das Eingangsreferat zum Thema „The Future of Finance in a Changing World“. Im BANKEN-MAGAZIN spricht er über globale Zukunftsszenarien, die Bemühungen der internationalen Gemeinschaft und die Katalysatorfunktion der Finanzsysteme.

Interview mit Franz Josef Radermacher

Herr Professor Radermacher, Sie haben drei mögliche Zukunftsszenarien erarbeitet. Wie sehen diese aus?

Das erste Szenario ist der ökologische Kollaps, das zweite ist die Entwicklung hin zu einer Welt-Zweiklassengesellschaft, also zu Verhältnissen wie heute in Brasilien und Südafrika, aber dies nun weltweit. Man bezeichnet dies auch als Brasilianisierung oder Neofeudalisierung der Welt. Schliesslich als drittes Szenario eine Welt der Balance. Dies kann man sich vorstellen wie eine Extension der Europäischen Union auf den ganzen Globus, also eine Zukunft, die mit Wohlstand für alle und Nachhaltigkeit kompatibel ist.

„Ich wünsche mir eine Welt in Balance und setze mich permanent dafür ein, dass wir diesen Weg wählen.“

Welches dieser Szenarien wünschen Sie sich für die Zukunft? Mit welchem rechnen Sie?

Ich wünsche mir natürlich eine Welt in Balance und setze mich permanent dafür ein, dass wir diesen Weg wählen. Die Wahrscheinlichkeit dafür sehe ich bei etwa 35 Prozent. Wenn wir einfach so weitermachen wie bisher, landen wir im ökologischen Kollaps. Ein bis zwei Milliarden Menschen werden verhungern; das ist die schlimmste der vorstellbaren Varianten. Die Wahrscheinlichkeit dafür sehe ich bei 15 Prozent. Im Rahmen der Brasilianisierung passiert die Anpassung an die verfügbaren

Ressourcen ad hoc und chaotisch. Wir werden dabei kurzfristig auf Zwänge reagieren und uns letztlich in Richtung auf eine Welt-Zweiklassengesellschaft zulasten der 95 Prozent Ärmere bewegen, zu der dann auch der Grossteil der Menschen in den heute wohlhabenden Staaten gehören wird. In dieser Variante muss keiner verhungern, aber es kommt vielleicht zu Krieg und Bürgerkrieg. Ich halte das für die wahrscheinlichste Entwicklung: Wahrscheinlichkeit 50 Prozent.

Woran scheitern die internationalen Bemühungen um ein gemeinsames Vorgehen?

Wir scheitern bisher daran, dass es uns nicht gelingt, uns weltweit auf vernünftige Rahmenbedingungen oder eine vernünftige Global Governance zwischen 192 souveränen Staaten oder aktuell innerhalb der G-20 zu einigen. Die Interessengegensätze sind zu gross.

Was muss passieren, damit sich die Nationen der Welt zusammenschliessen und gemeinsam für eine lebenswerte Zukunft kämpfen?

Erforderlich ist genügend Einsicht bei genügend vielen Menschen mit der Wirkung, dass es uns gelingt, die Interessengegensätze zwischen den Staaten, die in unterschiedlichen Ausgangssituationen begründet liegen, zu überwinden. Die Asynchronität der Wahlen in den verschiedenen Staaten und fehlende weltweite Ausgleichsmechanismen erschweren die Lage. Und dann gibt es Eliten, die den heutigen Zustand bevorzugen, zum Beispiel wegen der resultierenden Möglichkeiten der Vermeidung von Steuerzahlungen durch die Nutzung der Möglichkeiten von Niedrigsteuerlohnländern oder auch von Steueroasen. Krisensituationen können das Bild ändern, wie in der jüngsten Finanzkrise. Vielleicht brauchen wir noch einmal eine Krise, eine noch

Prof. Franz Josef Radermacher

Prof. Franz Josef Radermacher ist Professor für Informatik an der Universität Ulm und Leiter des Forschungsinstitutes für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung. Radermacher studierte, promovierte und habilitierte in Mathematik an der Technischen Hochschule in Aachen. An der Universität Karlsruhe schloss er seine Promotion in Wirtschaftswissenschaften ab. Radermacher zählt zu den geistigen Vätern der Global Marshall Plan Initiative und der zugrunde liegenden Zielvorstellung einer weltweiten ökosozialen Marktwirtschaft.



grössere Krise als die letzte, um zu einer tragfähigen Global Governance zu kommen. Beim Thema Klima und bezüglich der Überwindung der Armut sieht es übrigens ähnlich aus.

„Vielleicht brauchen wir eine noch grössere Krise als die letzte, um zu einer tragfähigen Global Governance zu kommen.“

Was kann der Einzelne unternehmen, um den Lebensstandard von heute auch in Zukunft zu erhalten?

Der Einzelne kann zunächst einmal versuchen, sich im weitesten Sinne auf viele Möglichkeiten vorzubereiten. Hilfreich ist sicher, wenn man individuell lernt, mit weniger materiellen Gütern zufrieden und glücklich zu sein. Geld, über das man heute verfügt, sollte man richtig in die Vorbereitung auf schwierige Zeiten investieren, gleichzeitig Reserven gut anlegen und dabei Risiken breit streuen, um für viele Fälle gewappnet zu sein. Das Wichtigste, was man tun kann, ist aber, zu einer Welt in Balance beizutragen, denn in einer Welt in Balance werden wir einen hohen Lebensstandard für alle Menschen haben. Wenn es nicht gelingt, zu einer Welt in Balance zu kommen, werden die meisten Menschen unter ziemlich schlechten Bedingungen leben oder sogar mit den Folgen eines ökologischen Kollaps kämpfen müssen.

Sie sagten, das Finanzsystem hat eine Katalysatorfunktion für die Weltwirtschaft. Was meinen Sie damit?

Die Existenz eines wirkungsvollen Finanzsystems und moderner Finanzmarktinstrumente senkt massiv die Transaktionskosten von Austauschprozessen und ermöglicht die Verteilung von Risiken, erlaubt damit die Finanzierung längerfristiger, komplizierter, auch riskanter Prozesse, zum Beispiel wichtige Innovation. Insofern hat das Finanzsystem eine hohe wertschöpfende Funktion, dies gilt auch für die qualifizierte Allokation von Kredit im Rahmen des Bankensystems. Ein modernes Finanzsystem übernimmt also vielfältige wichtige Aufgaben. Es beinhaltet allerdings auch viele Möglichkeiten zur „Plünderung“, wie die aktuelle Krise sehr deutlich gezeigt hat. Für die Zukunft muss es darum gehen, die Katalysatorfunktion zu erhalten, aber die „Plünderungsmöglichkeiten“ dramatisch einzuschränken.

Es wird mehr versprochen, als gehalten werden kann. Welche Versprechen der Politik müssten jedoch unbedingt umgesetzt werden?

Es sind unglaublich viele Versprechen auf Partizipation an Wertschöpfung in der Zukunft im Raum, zum Beispiel in Form von Kredit- und Rentenansprüchen. Sie können wahrscheinlich nicht alle befriedigt und umgesetzt werden. Am ehesten gelingt dies noch, wenn ein mit Nachhaltigkeit kompatibles, langfristiges Wachstum erreicht werden kann. Das erwarte ich in einer Welt der Balance. Es ist in diesem Kontext die unbedingt zu leistende Aufgabe der Politik, sicherzustellen, dass wir einen nachhaltigen Kurs erreichen. Dazu gehört, dass wir konsequent die Umwelt schützen und unsere ökonomischen Systeme, unsere Steuer- und Sozialsysteme und die Querfinanzierungsmassnahmen so ausgestalten, dass die Würde aller Menschen gesichert wird. Dazu gehört auch die Sicherstellung einer Grundversorgung unter politischer Kontrolle bei Beachtung des Subsidiaritätsprinzips.

Fortsetzung von Seite 19

Sie sind optimistisch, dass Wachstum, Wohlstand und Nachhaltigkeit gleichzeitig möglich sind. Wie müssten sich die Märkte dafür ändern?

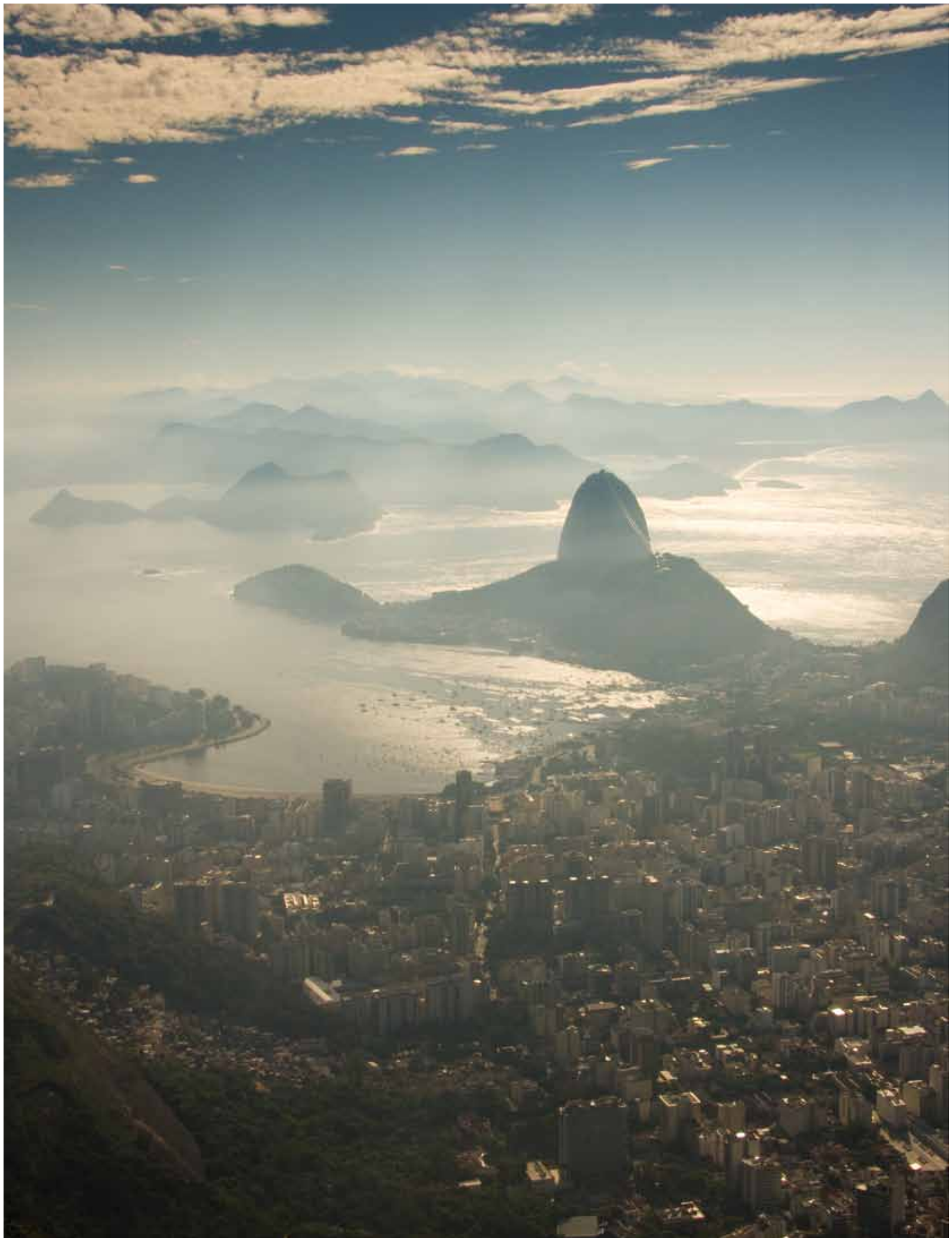
Ich glaube, dass Wachstum, Wohlstand und Nachhaltigkeit gleichzeitig möglich sind, dass Markt und Nachhaltigkeit sich also nicht ausschliessen. Diese Aussage erfolgt vor dem Hintergrund, dass das heutige internationale Marktsystem, im Besonderen der internationale Freihandel und die sehr weit zurückgenommene Regulierung, gerade im Finanzsektor in ihren Wirkungen das Gegenteil von Nachhaltigkeit bewirken. Ich habe aber für die Zukunft bei richtiger Vorgehensweise die Hoffnung auf einen doppelten Faktor zehn. Dies bedeutet eine Verzehnfachung der Weltwertschöpfung in etwa 70 Jahren bei gleichzeitiger Dematerialisierung aller Prozesse um den Faktor zehn, sodass wir mit dem heutigen Ressourcen- und Umweltverbrauch den zehnfachen Wohlstand produzieren können. Ab etwa 2050 wird dann die Anzahl der Menschen abnehmen. Erforderlich ist dazu die Etablierung einer ökologisch und sozial adäquat regulierten weltweiten Marktwirtschaft. In der Durchsetzung von ökologischen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Anliegen in Form von „Leitplanken“ manifestiert sich die Nachhaltigkeit. Der ökonomische Prozess und das Wachstum finden nur innerhalb der Leitplanken statt. Unter solchen Bedingungen sorgen dann Markt und Wettbewerb für die richtige Allokation. Wir maximieren damit dann Wachstum unter Nachhaltigkeitsbedingungen. Zu komplementieren ist dieser beschriebene Ansatz mit grundsätzlichen ethischen Orientierungen der Einzelnen, auch im Sinne eines ehrlichen Kaufmanns, mit einer vernünftigen Corporate-Social-Responsibility-Orientierung einzelner Unternehmen und mit der Etablierung von Branchen-codes, mit denen ganze Branchen dafür sorgen, dass es in ihrem Bereich möglichst keine schwarzen Schafe gibt.

Wir können wählen zwischen Kollaps, Brasilianisierung oder Balance. Ein Ende des bisherigen Systems ist Ihrer Meinung nach aber in jedem Falle nötig. Wie sieht ein solches Ende aus?

Der Prozess der Zukunftsgestaltung und -entwicklung bewegt sich zwischen Kollaps, Brasilianisierung oder Balance. Eine der drei Zukünfte wird sich aus dem heutigen Zustand heraus entwickeln. Wir befinden uns in einer nahchaotischen Situation. Die Kugel weiss noch nicht, wohin sie rollen soll. Das heutige System ist ein Schwebezustand, bei dem wir von allen Zukünften gleichzeitig bestimmte Elemente beobachten. Die Frage wird sein, ob wir in den nächsten zehn bis 15 Jahren die Kraft zu wesentlichen internationalen Abkommen zur Verbesserung der Global Governance haben. Hier setzt sich ein Ringen fort, wie wir es vor Ort auch in der Weiterentwicklung der Europäischen Union erleben.

Wie kann dann ein neues System wiederaufgebaut werden?

Das neue System muss nicht im eigentlichen Sinne neu aufgebaut werden. Es geht darum, die bestehenden Verhältnisse im Sinne einer Evolution weiterzuentwickeln. Wir müssen also kein neues System aufbauen, wir müssen evolutorisch aus dem Bestehenden heraus das Neue entwickeln. So wie das im Moment mit Blick auf 2012 versucht wird mit einem Anschlussvertrag zum Kyoto-Vertrag, der Neuregulierung des Weltfinanzsystems und der Konferenz Rio+20. 2012 wird ein Schicksalsjahr für Global Governance.



Lamda Privatbank AG öffnet Tore

„Liechtenstein bietet fruchtbares Umfeld“

Maurizio Genoni ist Geschäftsführer der neu gegründeten Lamda Privatbank AG in Vaduz. Wie der Tessiner die Bank des griechischen Unternehmers Dr. Lavrentios Lavrentiadis zum Erfolg führen will und welche Leitlinien er dabei setzt, erzählt der dem BANKENMAGAZIN.

Interview mit Maurizio Genoni

Herr Genoni, Sie stammen aus dem Tessin, waren lange Zeit im Bankengeschäft in der Schweiz tätig. Warum entschieden Sie sich jetzt für den Standort Liechtenstein?

Liechtenstein ist es gelungen, die Herausforderungen der Zeit und die aktuellsten Marktbedürfnisse in kurzer Zeit umzusetzen. Der Bankensektor benötigt jetzt erst recht stabile rechtliche, wirtschaftliche und politische Grundlagen. Und diese kann das Land bieten, begleitet von einem gesellschaftlich ausgeglichenen Modell. Zusammen mit dem Hauptaktionär der Bank haben wir uns für den Standort Liechtenstein entschieden, weil hier der Zugang zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) gesichert ist. Der gegenseitige freie Kapitalmarktzugang zu den Partnerstaaten öffnet ein weites Potenzial. Ausserdem ist Liechtenstein ja partnerschaftlich mit meinem Heimatland sehr eng verflochten.

„Es ist nachvollziehbar, dass ein erfolgreicher Unternehmer seine Aktivitäten auf den Finanzsektor ausweiten will.“

Wie hat Ihr Umfeld auf Ihre neue Herausforderung reagiert?

Ausschliesslich positiv! Unser Entscheid, zu einem schwierigen und anspruchsvollen Zeitpunkt eine neue Bank zu gründen, stösst auf Anerkennung und wird in unserer Branche als positives Signal wahrgenommen. Schwierige Zeiten haben es in sich, dass sie die Basis für zukünftige erfolgreiche Projekte bilden. Es gilt einzig, die Chance zu erkennen und entsprechend zu agieren.

Was war die Motivation für den Gründer aus Griechenland, eine eigene Bank zu gründen?

Es ist nachvollziehbar, dass ein äusserst erfolgreicher Unternehmer seine Aktivitäten auf den Finanzsektor ausweiten will. Dies macht in einer globalen und eng vernetzten Wirtschaftswelt durchaus Sinn und eröffnet neue Horizonte. Der Entscheid, die Aktivitäten aus Liechtenstein zu koordinieren, schafft zudem Vertrauen.

Sie wollen das Geschäftsmodell einer wirklich unabhängigen Topbank verwirklichen. Was verstehen Sie darunter?

Zunächst einmal Unabhängigkeit. Das ist eine Charakteristik, die Know-how, Erfahrung und Professionalität voraussetzt. Diese Eigenschaften bringe ich zusammen mit meinem erfahrenen Team ein, mit dem ich über Jahre, ja sogar Jahrzehnte erfolgreich zusammenarbeite. Unabhängigkeit muss sich im Denk- und Entscheidungsprozess, im Führungsstil sowie in der Anlagepolitik äussern. Im heutigen, anspruchsvollen Umfeld gilt es, beste Dienstleistung mit nachhaltig positiver Performance zu kombinieren und dabei den ständig steigenden Compliance-Erfordernissen gerecht zu werden. Gerade die steigenden Anforderungen an die Compliance stellen ja für kleinere Institutionen eine hohe Hürde dar. Wir bringen fundierte Kenntnisse des regulatorischen und rechtlichen Umfeldes ein. Meine langjährige Tätigkeit im Rahmen der juristischen Kommission der Schweizerischen Bankiervereinigung, die Teilnahme einerseits bei der Ausarbeitung der Geldwäscherei- und Sorgfaltsbestimmungen, bei der Weiterentwicklung des Schweizer Bankenrechts, andererseits meine Mitarbeit bei der Absolvierung des Länderexamens der FATF, bei der Umsetzung der revidierten Empfehlungen der FATF zur Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung ermöglichen es

Dr. Maurizio A. M. Genoni

Dr. Maurizio A. M. Genoni, CEO der Lamda Privatbank AG in Vaduz, hat das Doktorat in Privat- und internationalem Recht. Der Ausbildung bei einer Schweizer Grossbank folgten Erfahrungen in der Advokatur und Notariat. Danach war der gebürtige Tessiner unter anderem 15 Jahre in der Geschäftsleitung der Bank Sal. Oppenheim jr. & Cie. (Schweiz) tätig. Ferner war er an der Entwicklung des Schweizer Bankenrechts über viele Jahre hinweg beteiligt. Der Vater von erwachsenen Kindern wohnt in der Innerschweiz und fungiert nebenamtlich als Richter am Obergericht seines Wohnkantons.



uns, die Herausforderungen der Zeit zu erkennen und unsere Führungs- und Organisationsstruktur auf die Bedürfnisse der international anspruchsvollen Kundschaft auszurichten.

„Wir messen Schwellenländermärkten ein relativ grosses Gewicht bei.“

Welche Alleinstellungsmerkmale werden die Lamda Privatbank AG auszeichnen?

Wir starten mit einer Topbesetzung auf allen strategisch wichtigen Posten. Von der Front über das Back Office bis hin zu Legal und Compliance, wo wir auf eine erfahrene, unternehmerisch ausgerichtete Expertin bauen können. Ein Alleinstellungsmerkmal stellt auch unsere Anlagephilosophie dar, welche von Adrian Scherer, unserem Chief Investment Officer, entwickelt wurde: Wir messen Schwellenländermärkten ein relativ grosses Gewicht bei, indem diese Märkte – im Gegensatz zum Grossteil unserer Mitbewerber – einerseits in unseren Benchmarks vertreten sind und wir andererseits diese Märkte auf taktischer Basis sehr aktiv „spielen“. Auch auf der Obligationenseite unterscheiden wir uns von vielen anderen Instituten, indem wir festverzinsliche Werte ausschliesslich in der Referenzwährung des Kunden halten, um die Volatilität der Portfolios möglichst tief zu halten. Diesen Ansatz verfolgen wir nun seit über 10 Jahren und haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Wir verfügen zudem über eine über 20-jährige Erfahrung mit Anlagen in Hedge Funds und Distressed Securities und vermögen deshalb auch die äusserst anspruchsvolle Kundschaft, die einen Teil ihres Vermögens in alternative Instrumente investiert, zu betreuen.

Sie haben die einzigartige Chance, eine Bank neu aufzubauen. Welche Leitlinien werden Sie dafür setzen?

Wir starten von Anbeginn mit einfachen und klaren Strukturen und sind frei von rechtlichen und steuerlichen Altlasten, die potenzielle Rechts- und Reputationsrisiken mit sich ziehen könnten. Dadurch können wir unsere Anstrengungen vollumfänglich auf das Kerngeschäft konzentrieren. Als Head Private Banking verfügen wir mit Marcel Bammert über einen langjährig erfolgreichen Spezialisten, der sich in Europa gut auskennt und vermögende Privatpersonen, unabhängig von ihrer geografischen Herkunft umfassend betreuen kann. Wir haben auch eine klare Vorstellung, wie die Bank funktionieren muss, um unsere Kundschaft effizient zu bedienen und einen entsprechenden Mehrwert für sie zu erarbeiten, ohne dabei Abstriche bei der Qualität in Kauf zu nehmen. Für den Aufbau und die Leitung des operativen Bankbetriebes haben wir Thomas Bühlmann als Chief Operation Officer an Bord geholt. Mit seinem Leistungsausweis in IT- sowie Bankprojekten, aber auch als ehemaliger Leiter der Bankenaufsicht in Liechtenstein kennt er die ganze Bandbreite des Bankgeschäftes und auch den Finanzplatz Liechtenstein mit seinen Besonderheiten.

Welche Ziele setzen Sie sich für die Zukunft?

Ich strebe ein nachhaltiges und umsichtiges Wachstum der Bank an, das Sicherheit und Kapitalerhalt mit einem angemessenen Kapitalwachstum verbindet. Stabilität und Kontinuität gehen vor Wachstum um jeden Preis. Als wegweisende Leitlinie gilt die Einsicht, dass Professionalität, Know-how, Stil, Anstand und Verlässlichkeit nach innen und aussen grundlegende Voraussetzungen für eine über Jahre erfolgreiche Institution unabdingbar sind. Liechtenstein offeriert dazu ein fruchtbares Umfeld.

Payment Service Directive (PSD):

Herausforderung Zahlungsverkehr

Ende 2009 hat Liechtenstein die EU-Richtlinie über Zahlungsdienste (PSD) mit dem Zahlungsdienstegesetz (ZDG) in nationales Recht umgesetzt. Da Banken und Handel in Liechtenstein aufgrund der Währungsunion ihre Zahlungsdienstleistungen traditionell über Schweizer Zahlungsdienstleister abwickeln, wurde im Vorfeld befürchtet, dass die Umsetzung der PSD zu einem grossen Eingriff in dieses bestehende Netzwerk führen könnte.

von Christoph Weder

Seit Inkrafttreten des Zahlungsdienstegesetzes (ZDG) am 1. November 2009 gelten in Liechtenstein neue Regelungen für Zahlungsdienstleister. Ab 1. Mai 2011, das heisst mit Ablauf der gesetzlichen Übergangsfrist, ist beim gewerbsmässigen Erbringen von Zahlungsdiensten in Liechtenstein beziehungsweise im EWR grundsätzlich eine Bewilligung nötig. Darunter fallen auch das Issuing und Acquiring im Debit- und Kreditkartenbereich. Zugleich hatte der Entscheid der EU-Kommission gegen Mastercard im Jahre 2007 direkte Auswirkungen auf die heutige Benutzung der Debitkarten in Liechtenstein.

„Ab Mai 2011 ist beim gewerbsmässigen Erbringen von Zahlungsdiensten in Liechtenstein grundsätzlich eine Bewilligung nötig.“

Herausforderung PSD

Im direkten Zahlungsverkehr zwischen der Schweiz und Liechtenstein hat sich grundsätzlich nichts geändert. Das heisst, auch nach der Umsetzung der PSD können die liechtensteinischen Banken Teilnehmer des SIC-Systems bleiben. Eine Herausforderung war, dass der inländische Zahlungsverkehr in Liechtenstein als Folge der PSD nach anderen rechtlichen Regeln abgewickelt werden muss, als dies bis anhin im grenzüberschreitenden „Inlandszahlungsverkehr“ mit der Schweiz der Fall war. Dank der guten Zusammenarbeit zwischen den liechtensteinischen Behörden und dem Liechtenstei-

nischen Bankenverband sowie der Schweizerischen Nationalbank und SIX Interbank Clearing konnte diese Herausforderung jedoch gemeistert werden. Im Debitkartenbereich ist Liechtenstein gleich mehrfach gefordert, da nun sowohl das Issuing als auch das Acquiring als bewilligungspflichtige Zahlungsdienste gelten. Im Issuing konnte mittlerweile mit der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) eine Lösung gefunden werden. Als Folge können somit die Banken in Liechtenstein nach wie vor Debitkarten herausgeben (Issuing), welche dann über die Schweiz abgewickelt werden (sogenanntes Processing). Eine Lösung mit der FMA wurde auch für das Acquiring im Bereich der Geldautomaten gefunden.

Eigene Debitkarten für Liechtenstein

2007 erliess die EU-Kommission in einem Wettbewerbsverfahren eine Entscheidung gegen Mastercard. Eine Folge des Entscheides war, dass alle Länder im EWR bezüglich der Gebühren von Mastercard gleich behandelt werden mussten. Die Transaktionen von Mastercard in Liechtenstein wurden bis zur Entscheidung der EU-Kommission den Schweizer Transaktionen zugerechnet. Dies war möglich, da die liechtensteinischen Banken nur „Schweizer“ Karten herausgeben konnten und die Point-of-Sales-Terminals (POS) sowie die Geldautomaten ebenfalls mit Ländercode „Schweiz“ versehen waren. Somit gab es auch zwischen der Schweiz und Liechtenstein nur „Inlandtransaktionen“, was sich auch in den Gebührenstrukturen widerspiegelte. Als direkte Folge des Entscheides änderte Mastercard seine Regionen-Struktur. Liechtenstein wurde von der Schweiz getrennt und in die Region der EWR-Länder eingeteilt. Per 12. Januar 2010 wurden dann in Liechtenstein die Geldautomaten und die POS-Terminals auf die neuen Gegebenheiten umgestellt. Da wegen der Umsetzung der PSD zum damaligen



Zeitpunkt noch nicht klar war, wie die rechtliche Situation bezüglich der Debitkartenanbieter aussehen wird, wurden und werden keine liechtensteinischen, sondern immer noch schweizerische Debitkarten von den liechtensteinischen Banken herausgegeben.

„In Zukunft werden von den liechtensteinischen Banken Debitkarten mit Ländercode Liechtenstein ausgegeben.“

Dies hat die paradoxe Situation zur Folge, dass im Moment Karten der liechtensteinischen Banken zwar in der Schweiz nach wie vor als Inlandskarten gelten, beim Einsatz in Liechtenstein jedoch nicht mehr. Somit ist es zurzeit nicht möglich, dass Kunden von liechtensteinischen Banken in Liechtenstein Inlandstransaktionen tätigen. Händler, welche POS-Terminals besitzen, müssen deshalb seit dem 12. Januar 2010 die wesentlich teureren Auslandstransaktionsgebühren abliefern und die Kunden der liechtensteinischen Banken bei jeder Transaktion in Liechtenstein die Auslandsgebühren bezahlen. Dies wurde jedoch insofern abgewehrt, als dass sich die liechtensteinischen Banken aus Kulanzgründen freiwillig bereit erklärt haben, diese zusätzlichen Gebühren ihrer Kunden zu übernehmen. Um diese unbefriedigende Situation zu beheben, werden in Zukunft von den liechtensteinischen Banken Debitkarten mit Ländercode „Liechtenstein“ ausgegeben. Der erste Einsatz sollte aller Voraussicht nach ab Ende 2011 möglich sein.

Herausforderung Kreditkarten

Im Kreditkartenbereich sieht die Situation wie folgt aus: Das Issuing von Kreditkarten untersteht der Bewilligungspflicht nach dem ZDG als Zahlungsdienst. Der Herausgeber der Kreditkarte mit Sitz in der Schweiz fällt alle relevanten Entscheide und ist somit als tatsächlicher und faktischer Herausgeber zu betrachten. In der Folge müssen Schweizer Unternehmen, die das Kreditkarten-Issuing ab dem 1. Mai 2011 in Liechtenstein aktiv anbieten wollen, über eine entsprechende liechtensteinische Bewilligung verfügen oder diese Zahlungsdienste im Wege des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs aus einem anderen EWR-Mitgliedstaat anbieten. Einen anderen Ausweg bietet die passive Dienstleistungsfreiheit, welche auch nach dem 1. Mai 2011 das Anbieten von Kreditkarten aus der Schweiz heraus erlaubt. In diesem Rahmen dürfen jedoch die Schweizer Kreditkarten nicht mehr aktiv in Liechtenstein beworben und angeboten werden. Nicht betroffen davon sind die schon bestehenden Vertragsbeziehungen von Kunden liechtensteinischer Banken. Diese dürfen im bestehenden Rahmen auch nach dem 1. Mai 2011 weitergepflegt und betreut werden. Neue Kunden können gewonnen werden, sofern die Initiative nicht vom Kreditkartenunternehmen in der Schweiz, sondern vom Kunden ausgeht. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der bilaterale Zahlungsverkehr normal weiterläuft und noch bestehende Herausforderungen im Debit- und Kreditkartenbereich gemeistert werden können. Daran wird auch mit Hochdruck gearbeitet.

„Wir sind in einer Aufholjagd“

Irene Salvi leitet die Abteilung Internationales der Steuerverwaltung Liechtensteins. Ob Liechtenstein auf dem richtigen Weg ist, worin die grössten Herausforderungen liegen und welche Dossiers Priorität haben, erklärt sie im Interview.

Interview mit Irene Salvi

Frau Salvi, Sie haben im September Ihr Amt bei der liechtensteinischen Steuerverwaltung übernommen. Wie haben Sie sich eingelebt?

Ausgezeichnet. Ich wurde sehr offen und herzlich empfangen, da lebt es sich einfach ein.

Was ist Ihr Ziel in dieser verantwortungsvollen Position?

Die Abteilung Internationale Steuern ist geschaffen worden, um die Neuausrichtung Liechtensteins im internationalen Steuerumfeld zu unterstützen. Diese operative und strategische Unterstützung der Regierung optimal umzusetzen, ist mein primäres Ziel.

„Liechtenstein braucht ein solides Beziehungsnetz.“

Welche Aufgaben sind die wichtigsten in Ihrem Amt?

Wir sind für die Abwicklung von Amtshilfeersuchen in Steuersachen zuständig, welche ausländische Staaten, mit denen wir ein Abkommen abgeschlossen haben, an uns stellen. Dort gilt es, eine zuverlässige Erfüllung unserer Verpflichtung gegenüber unseren Vertragspartnern zu gewährleisten. Sodann ist Liechtenstein mit einer Reihe von Ländern in Gesprächen über Abkommen im Bereich der Steuerkooperation. In diese Dossiers muss ich mich einarbeiten. Wichtig ist auch das kontinuierliche Pflegen und Vertiefen der internationalen Kontakte. Liechtenstein will ein Netzwerk von Doppelbesteuerungsabkommen aufbauen und dazu braucht es ein solides Beziehungsnetz.

Welche dringenden Dossiers haben Sie als Erstes in Angriff genommen?

Es gibt eine Menge von Themen, die nicht warten können. Dazu gehören einzelne dringende Sachthemen, wie zum Beispiel die Doppelbesteuerungsabkommen mit Österreich und Deutschland, aber auch die Konsensfindung über Prioritäten und organisatorische Fragen.

Wo sehen Sie Prioritäten für die nächsten internationalen Verhandlungen?

Persönlich glaube ich, dass Liechtenstein mehrschichtige Ziele verfolgen sollte. Das Herstellen der internationalen Steuerkonformität für bestehende und zukünftige Bankkunden und der Schutz der Finanzintermediäre ist ein wichtiges Ziel, wobei Liechtenstein darauf beharren sollte, zumindest nicht schlechter gestellt zu werden als andere internationale Finanzplätze. Liechtenstein hat sich international zur Steuerkooperation verpflichtet, aber das darf nicht einseitig zulasten unseres Landes erfolgen. Gleichzeitig ist es wichtig, in Doppelbesteuerungsabkommen die ausländischen Quellensteuern auf ein international übliches Niveau zu bringen und bestehende steuerliche Diskriminierungen Liechtensteins deutlich zu adressieren. Und daneben ist auch eine Portion Opportunismus nötig, um die sich gerade bietenden guten Gelegenheiten aufzugreifen.

Welches sind die grössten Herausforderungen für die Abkommenspolitik Liechtensteins?

Wir befinden uns in einer Aufholjagd. Es gilt, innert kürzester Zeit ein attraktives Abkommensnetz aufzubauen. Andere Staaten hatten viele Jahre Zeit dazu.

Dr. Irene Salvi

Dr. Irene Salvi leitet die Abteilung Internationales bei der Steuerverwaltung des Fürstentums Liechtenstein. Die international erfahrene Steuerspezialistin ist für sämtliche operativen Aufgaben im Bereich des internationalen Steuerrechts, insbesondere Verhandlungen über Doppelbesteuerungsabkommen und die Bearbeitung von ausländischen Amtshilfeersuchen, verantwortlich. Sie promovierte im internationalen Steuerrecht und war langjährige Steuerchefin eines börsennotierten Schweizer Konzerns sowie Partnerin bei einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Zürich.



Zu Ihrem Tätigkeitsgebiet gehört auch die Bearbeitung von ausländischen Amtshilfeersuchen. Wie viele solcher Anfragen erwarten Sie im Zuge der neuen Abkommen?

Das ist schwer vorauszusagen. Ich erwarte einige Anfragen, aber bisher wurden wir nicht mit Ersuchen überschwemmt.

Ist die Steuerverwaltung aus Ihrer Sicht in der Lage, die Anfragen zeitgemäss zu bearbeiten?

Ja, zweifellos.

Wo sehen Sie noch Optimierungspotenzial?

Ob beim Abwickeln von Amtshilfeersuchen Optimierungsbedarf besteht, wird sich mit der Zeit weisen. Momentan bin ich mit den dazu aufgesetzten Prozessen sehr zufrieden.

„Es ist auch Opportunismus nötig, um gute Gelegenheiten zu nutzen.“

Wie beurteilen Sie die aktuelle Steuerstrategie Liechtensteins?

Liechtenstein hat mit seiner Erklärung im März 2009 den Markstein für die internationale Öffnung gesetzt, anschliessend konsequent die nationale Steuergesetzgebung auf modernstes Niveau gebracht und verfolgt nun zielstrebig eine an der internationalen Konkurrenz ausgerichtete Abkommenspolitik. Da stehe ich voll dahinter.

Wo liegen die grössten Herausforderungen im internationalen Steuerrecht?

Die hohe Komplexität der Materie, die täglich zunimmt, ist sicher eine grosse Herausforderung. Es wird immer schwieriger, die unzähligen Ausnahme-, Korrektur- und Missbrauchsvorschriften zueinander in Übereinstimmung zu bringen.

Sie waren Steuerchefin eines börsennotierten Konzerns. Wie schätzen Sie die Chancen Liechtensteins ein, sich als international attraktiven Steuerstandort zu positionieren?

Unser neues Steuergesetz ist attraktiv; an den Doppelbesteuerungsabkommen wird intensiv gearbeitet. Um als Standort im Unternehmensbereich international interessant zu sein, muss freilich auch das übrige Angebot stimmen. Das bedeutet, dass beispielsweise die Möglichkeiten für Neuzuzüger überprüft werden sollten.

Die liechtensteinischen Banken erweitern ihre Kompetenzen zunehmend um den Steuerbereich und sind auf der Suche nach internationalen Experten. Ist dieser Weg der richtige für den Standort?

Der Faktor Steuern wird für die Kunden zweifellos immer relevanter, insbesondere nachdem Vermögen nicht mehr einfach vor dem heimischen Fiskus versteckt werden können. Das Anbieten von Produkten, die der Steuersituation des Kunden in seinem Wohnsitzstaat optimal Rechnung tragen, scheint mir sinnvoll.

Wie schätzen Sie die Chancen ein, hier an Marktvolumen zu gewinnen?

Das müssten Sie einen Bankspezialisten fragen, nicht eine Steuerfachfrau! Ich bin aber zuversichtlich, dass mit enger Zusammenarbeit zwischen Markt und Verwaltung einiges zu gewinnen ist.

Die Regulierungswelle rollt

Die Regulierungswelle im Zuge der Finanzkrise hat unbeabsichtigte Folgen. Die Systemrisiken sinken nicht, sondern steigen. Die Banken ihrerseits erhalten zunehmend hoheitliche Aufgaben und Pflichten.

von Johannes J. Schraner

Dieser Appell ist dramatisch. „Veränderungen tun Not. Wir können nicht so weitermachen wie bisher. Ich bin sicher, dass wir uns in einer kritischen Phase, ja an einem historischen Scheideweg befinden. Dies ist die Stunde der Wahrheit. Gemeinsam können wir es schaffen. Doch müssen alle mitmachen. Und Entschlossenheit zeigen.“ Die klaren Worte stammen von EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier. Sie stehen im Vorwort des „Finanzreform-Fahrplanes der Europäischen Union“ vom Oktober 2010 (s. Kasten). Der Fahrplan soll Stakeholdern und Beobachtern einen Momentan-Überblick geben, welche neuen Vorschriften wann, wo und wie greifen sollen. Am Ziel dieser Reise lässt der Franzose in Brüssel keine Zweifel. Zu lange sei fehlende Transparenz mit Komplexität entschuldigt worden. „Die Krise hat gezeigt, dass kein Finanzmarktteilnehmer, kein Finanzmarkt und kein Finanzprodukt von einer angemessenen Regulierung und Beaufsichtigung ausgenommen werden darf“, so Barnier selten kompromisslos. Der EU-Kommissar strebt damit nichts anderes als die Ausserkraftsetzung des freien, unregulierten Wettbewerbes beziehungsweise die Übernahme der entsprechenden Verantwortung an. Die Politik will den totalen Durchgriff auf die Märkte und hat damit bereits begonnen. Das hat Folgen für die künftige Identität der Banken, auch in Liechtenstein. Und solche Absichtserklärungen werfen grundsätzliche Fragen auf, auf die es bisher nur unsichere Antworten gibt.

Widersprüche und Zielkonflikte

Ein EU-Kommissar ist von seinem Heimatland für fünf Jahre nach Brüssel geschickt worden. Ein irischer Regierungschef muss abtreten, wenn er keine Mehrheit mehr im Parlament hat. Seinen Finanzminister kann jeder Regierungschef in Europa von einem Tag auf den anderen entlassen. Politiker also kommen und gehen. In der Zwischenzeit müssen sie die Erwartungen von Wählern und verbündeten Politikern erfüllen, Kompromisse mit politischen Gegnern aushandeln, auf Krisensituationen am Markt reagieren und nebenher ihre eigenen Ziele erreichen. Dass es im Resultat dieser Bemühungen auch zu widersprüchlichen Regelungen kommen kann, ist nicht weiter verwunderlich. Ein Beispiel solcher Widersprüche ist „Basel III“. Die Zielkonflikte dieser von den G-20-Regierungschefs verschärften Eigenkapitalvorschriften werden zunehmend sichtbar. So verteuern die veränderte Leverage Ratio und die neuen Liquiditätspuffer ausgerechnet das risikoarme, sprich das bisher nachhaltige Kreditgeschäft. Die daraus resultierende Einschränkung des Kreditvolumens wird sich auf die Realwirtschaft auswirken und damit auf lange Sicht die Systemrisiken insgesamt erhöhen. Das ist noch nicht alles. Während die Europäer die neuen Vorgaben bereits in verbindliche Richtlinien umgießen, ist noch nicht klar, ob die USA mitziehen werden. Die daraus entstehenden Wettbewerbsverzerrungen würden zwar eine Stärkung der hiesigen Finanzinstitute bedeuten.

Finanzreform-Fahrplan der EU

Thema	Beschlüsse	Vorschläge
Transparenz	- Richtlinie für die Manager von alternativen Investmentfonds (AIFM) - Durchführungsbestimmungen zur Umsetzung und Anwendung der OGAW-Richtlinie	- Revision der Finanzmarktrichtlinie (MiFID), Überarbeitung der EU-Richtlinie für die Versicherungsvermittlung - Verordnung für Leerverkäufe und Credit Default Swaps (CDS)
Aufsicht	- Verordnung über die Beaufsichtigung von Ratingagenturen - Richtlinie über die Befugnisse der neuen Europäischen Finanzaufsichtsbehörden	- Paket zur Finanzaufsicht
Responsibility	- Dritte Überarbeitung der Eigenkapitalrichtlinie (CRD3) - Weissbuch „Sicherungssysteme für Versicherungen“ - Eigenkapitalrichtlinie für Versicherer „Solvency II“	- Änderung der Richtlinie für die Einlagensicherung - Änderung der Richtlinie über die Anlegerentschädigung - Vierte Überarbeitung der Eigenkapitalrichtlinie (CRD4) - Überarbeitung der Marktmissbrauchsrichtlinie
Krisenprävention	- Grünbuch zur Corporate Governance für Finanzdienstleister - Mitteilung über die mögliche Ausgestaltung von Bankenrettungsfonds - Mitteilung über den künftigen Rahmen eines Krisenmanagements für Finanzdienstleister	- Überarbeitung der Richtlinie für Finanzkonglomerate

Sie könnten aber auch zu Nachteilen für die Wettbewerbsfähigkeit führen. Die Überforderung und ökonomische Beliebigkeit der Politik wird an einem anderen Beispiel deutlich. Ab 2013 wollen die USA die Erträge und Verkaufserlöse auf sämtlichen Finanzprodukten weltweit registrieren und besteuern, an denen US-Personen im Ausland in irgendeiner Form beteiligt sind. Das entsprechende Gesetz heisst Foreign Account Tax Compliance Act (Fatca). Seit seiner Verabschiedung im US-Congress versuchen Aufsichtsbehörden, Compliance Officers und Steuerexperten in Europa verzweifelt zu verstehen, was die Umsetzung konkret heissen könnte.

Regulatorische Last steigt

Die Politik will nicht nur auf die Märkte durchgreifen, sondern sie überträgt den Banken zunehmend hoheitliche Aufgaben. Darüber hinaus findet generell ein stetiger Wandel der Herausforderungen für die Banken statt. Fatca ist dafür ein Beispiel. Die angestrebte generelle Abgeltungssteuer ein weiteres. Von diesen Herausforderungen sind auch die liechtensteinischen Banken nicht ausgenommen. Mit dem bilateralen Abkommen mit Grossbritannien spielen sie sogar eine Art Vorreiterrolle. Britischen Kunden müssen sie die Geschäftsbeziehung von Gesetzes wegen ab 2015 kündigen, wenn diese bis dann in ihrem Wohnsitzland Grossbritannien nicht steuer-compliant geworden sind. Die regulatorische Last

für die europäischen Banken und Finanzdienstleister wird in den nächsten Jahren weiter steigen. So hat die EU-Kommission im Dezember 2010 die Revision der EU-Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID) vorgelegt. Schon die Umsetzung von MiFID I war für die Banken eine Herausforderung. Auch das 83-seitige neue Konsultationspapier für MiFID II stellt eine Fülle technisch komplexer Anpassungen zur Diskussion. Grundsätzlich stellt sich die Frage, welches Mass an Regulierung der Finanzmarkt, aber auch die Politik überhaupt verkraften kann. Die nächste EU-Ratspräsidentschaft von Ungarn wird im ersten Halbjahr 2011 gefordert sein wie keine zweite. Zudem kann niemand nur annähernd die Konsequenzen und Auswirkungen all dieser geplanten europäischen und internationalen Vorgaben auf die Finanzbranche und damit letztlich auch auf die Realwirtschaft abschätzen. Klar ist eines: Das Bankgeschäft steht vor einem einschneidenden Umbruch. Banking 2020 wird sich vom Geschäft des Jahres 2010 deutlich unterscheiden.

Abschied vom Silodenken

In Zeiten ständiger Veränderung ist starres Hierarchiedenken fehl am Platz. Heute müssen Mitarbeitende alle Möglichkeiten der grenzenlosen Kommunikation nutzen und bereit sein, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus Verantwortung zu übernehmen.

von Konrad Stadler

„Unser Team funktioniert, aber die anderen ...“ – eine Aussage, wie sie bei Umfragen in Unternehmen häufig zu hören ist. Die Skepsis und Abschottung gegenüber anderen Abteilungen und Unternehmensbereichen sind die grössten Hürden bei der Entwicklung moderner Organisationen. Was angesichts steigender Kundenansprüche zählt, ist eine sehr schnelle und flexible Abstimmung entlang der Wertschöpfungskette. Aber warum fällt die übergreifende Kooperation so schwer? Und wie lässt sich dieses Silodenken auflösen? Ein typisches Unternehmensszenario in der Finanzindustrie ist das folgende: Eine Bank steht vor einem Umbruch. Die Veränderung ist durch drei Merkmale gekennzeichnet: den Fusionsprozess, die Auswirkungen der Finanzkrise und den erhöhten Wettbewerbsdruck. Jeder Bereich gibt sein Bestes, um diese Veränderungen zu meistern, und einige der Bereichsleiter stossen bereits an ihre Leistungsgrenzen – doch das Gesamtunternehmen kommt nur langsam voran. Der Eindruck, dass in diesem Haus vieles nebeneinander herläuft, zieht sich durch alle Etagen. Aus dem Leitungsteam des Privatkundengeschäfts ist zu hören: „Unser Chef ist der einzige leitende Angestellte, der in diesem Haus den Markt im Blick hat.“ Und: „Wir haben zu viele Bedenkenträger im Unternehmen und zu wenige Macher.“ In einem anderen Stockwerk beklagen sich die Leiterin des Controllings und der Innenrevisor über massive Compliance-Auflagen und eine katastrophale Zahlentransparenz innerhalb der Organisation. In der Vorstandsetage überprüfen die drei Vorstände und neun Bereichsleiter in einem Jahresrückblick die Geschäftsstrategie. Das vor anderthalb Jahren gemeinsam gebaute Strategiehaus halten sie nach wie vor für solide. Jede einzelne Säule hat ihre Gültigkeit. Der Grund, weshalb die Strategie nicht „fliegt“, ist das fehlende Miteinander, die

Unfähigkeit, sich über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg abzustimmen und zu kooperieren.

Beweglicher Organismus

Genau genommen stehen alle Organisationen vor derselben Frage: Wie kommen wir von einem einseitig fachbezogenen Silodenken zu einem lösungsorientierten Kundendenken? Historisch gesehen ist das arbeitsteilige und bürokratische Modell die Blaupause, nach der fast alle Organisationen in Industrie und Verwaltung aufgebaut wurden. Eine klare Hierarchie und Funktionszuordnung wurden lange Zeit als Erfolgsgaranten betrachtet. Jedoch haben sich die Anforderungen an Unternehmen radikal verändert. Sie müssen sich heute schnell an neue Marktgegebenheiten anpassen und sehr beweglich sein – wie ein Organismus, der in jeder Zelle auf Änderungen an der Aussenmembran reagiert. Instrumente wie das Zielmanagement stützen dagegen die Innensicht im Subsystem. Ein Vorstand, ein Bereichsleiter, ein Abteilungsleiter, ein Teamleiter – sie alle orientieren sich an den Leistungszielen im abgegrenzten Korridor.

„Unternehmen müssen sich heute schnell an neue Marktgegebenheiten anpassen und sehr beweglich sein.“

Eine neue Kultur der Zusammenarbeit

Die Organisation wird aber nicht dadurch beweglicher, dass sie



regelmässig umstrukturiert wird. Nein, es bedarf einer neuen Kultur der Zusammenarbeit. Das ist kein einfacher Schritt, sondern ein tief greifender Veränderungsprozess, der kulturelle Muster berührt. Ein international aufgestellter Automobilzulieferer beispielsweise hat eine Matrixorganisation eingeführt. Die Ingenieure erkannten die Komplexität dieses Gebildes und fingen an, ein Handbuch anzulegen. Jeder Ablauf sollte mit exakten Arbeitsanweisungen hinterlegt sein. Doch die Praxis sah anders aus: Der Werksleiter an einem Standort wollte sich beispielsweise beim Einrichten eines Maschinenparks nicht vom Technologieverantwortlichen in der Zentrale hineinreden lassen. Schliesslich ist er als Standortchef ergebnisverantwortlich. Das Matrixhandbuch wurde deshalb zur Seite gelegt. Stattdessen hat die Geschäftsleitung einen Kulturprozess initiiert, um eine Grundhaltung für gemeinsames Handeln zu erarbeiten. Demnach hat jeder Einzelne dem grösseren Ganzen zu dienen. Das Kulturtraining für alle Führungskräfte hat offengelegt, wie schwer es fällt, partnerschaftlich zu konkreten Lösungsschritten zu kommen. Immer wieder wollten die Teilnehmer auf das gewohnte Muster „Oben - unten“ zurückgreifen: Von komplizierten „Schlichtungsverfahren“ bis zum Machtwort des Geschäftsführers ist ihnen alles eingefallen – nur nicht, wie man wirklich miteinander in einen Dialog tritt. Ein echter Dialog ist das Kernstück eines kooperativen Systems. Er verlangt, vom anderen etwas anzunehmen. Es kommt nicht von ungefähr, dass Werte wie „Respekt“ oder „Vertrauen“ zuvorderst genannt werden, wenn es um die Beschreibung einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur geht. Der Dialog weist aber auch auf eine Streitkultur hin, auf die Bereitschaft, Probleme auf den Tisch zu bringen. Oftmals wird die Gefahr, Fehler zu machen, höher

bewertet als der Nutzen einer offenen Aussprache. So bleibt jedoch vieles ungesagt und lähmt die Organisation.

„Werte wie Respekt oder Vertrauen beschreiben eine zukunftsweisende Unternehmenskultur.“

Führungskräfte als Kooperationsspezialisten

Einen kritischen Blick dafür zu entwickeln, ob echte Dialoge stattfinden oder Barrieren auftauchen, ist vor allem Sache der Führungskräfte. Ihre Führungskompetenz besteht darin, auf solche Hürden hinzuweisen, Feedback zu geben und die Zusammenarbeit einzufordern; zum Beispiel, indem Vorstände nur solche Anträge behandeln, die vorher bereichsübergreifend abgestimmt wurden. Der grösste Hebel, den sie dabei bewegen können, ist das eigene Vorleben. Vorstände, die mit einer Stimme sprechen, und Bereichsleiter, die gemeinsame Ziele verfolgen, geben ein Beispiel ab für gelungene Kooperation. Geht nicht gibts nicht. Das ist es, was Unternehmen heute brauchen, wenn sie sich als Ganzes weiterentwickeln wollen: Wissensträger, die sich vernetzen und aktiv den Dialog suchen. Denn aus dem gegenseitigen Austausch resultieren unmittelbare Veränderungen und erwächst Vertrauen.

„Ich pflege einen kollegialen Führungsstil“

Nach acht Jahren in Serbien und Bosnien übernahm Gerhard Lehner im Sommer 2010 den Vorsitz der Geschäftsleitung bei der Volksbank (Liechtenstein) AG in Schaan. Über seine Erfahrungen in Osteuropa und seine Ziele für die kommenden Jahre sprach er mit dem BANKENMAGAZIN.

Interview mit Gerhard Lehner

Herr Lehner, Sie sind seit einem halben Jahr in Liechtenstein. Wie sieht Ihre persönliche Zwischenbilanz aus?

Die erste Phase ist naturgemäss von einer Vielzahl an Gesprächen geprägt. In Kombination mit dem ganzen Zahlenmaterial konnte ich mir schnell einen Überblick über die Ist-Situation und die Rahmenbedingungen verschaffen. Die Handlungsfelder sind nun bekannt. Die nächste Phase wird ein Transformationsprozess sein, in welchem das Geschäftsmodell den neuen Anforderungen entsprechend angepasst wird. Wir stehen vor ein, zwei mageren Jahren. Doch ich bin mir sicher, dass wir spätestens in drei Jahren die Früchte unserer harten Arbeit werden ernten können.

In den letzten Jahren waren Sie in Osteuropa, hauptsächlich in Serbien und Bosnien tätig. Was hat Sie beeindruckt in dieser Zeit?

Die Menschen. Auch ich war geprägt von diversen gängigen Vorurteilen, als ich nach Osteuropa ging. Nach all den Erfahrungen, die ich in dieser Zeit gemacht habe, muss ich allerdings sagen, dass ich nur sehr selten auf ein so warmherziges und gastfreundliches Umfeld gestossen bin. In dieser Zeit war ich zuerst für den Aufbau einer Bank in Serbien und anschliessend für die Restrukturierung der grössten Bankengruppe in Bosnien verantwortlich. Die Begeisterungs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter vor Ort hat mich jeden Tag von Neuem beeindruckt. In dieser Zeit war ich sowohl beruflich als auch privat oft in anderen osteuropäischen Ländern unterwegs. Die Region ist sehr heterogen und birgt eine grosse Fülle an unterschiedlichen Kulturen, Völkern und Geschichte. Spannend!

Wie unterscheidet sich das Geschäftsleben und das Bankgeschäft in Osteuropa von demjenigen in Liechtenstein?

Unterschiedlicher kann es kaum sein. Zu Beginn meiner Tätigkeit

vor Ort hatte ich das Gefühl, als müsste ich mich selbst einer hundertprozentigen „Gehirnwäsche“ unterziehen. Vieles erscheint auf den ersten Blick unlogisch und schwer verständlich für uns. Dann habe ich mich intensiv mit der Geschichte und der Kultur beschäftigt und bemerkt, dass das lokale Handeln sehr wohl eine Logik hat. Heute bin ich der Meinung, dass man in diesen Ländern nur dann wirklich nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn man sich intensiv mit der Kultur und den Leuten vor Ort auseinandersetzt. Das Bankengeschäft ist sehr unterschiedlich in den einzelnen Ländern und untereinander nur schwer vergleichbar. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass es dort noch mehr ein „People's Business“ ist. Ohne Kontakte und Netzwerke ist es sehr schwer beziehungsweise fast unmöglich, nachhaltig gute Geschäfte zu machen.

Was haben Sie für die Zukunft mitgenommen aus Ihrer Zeit in Osteuropa?

Eine Menge guter Freunde. Eine Vielzahl an beruflichen Kontakten sind zu echten Freundschaften herangewachsen, welche bis heute andauern. Neben der beruflichen Aufgabe hat mich stets die Erfahrung mit fremden Kulturen fasziniert. Reisen in fremde Länder haben mich schon immer begeistert. Deshalb haben wir uns auch dafür entschieden, vor Ort zu leben und nicht wie die meisten ausländischen Manager zwischen ihren Heimatländern und vor Ort zu pendeln.

Welche Ziele haben Sie sich für das kommende Jahr gesetzt?

Im Jahr 2011 werden wir uns auf den konsequenten und nachhaltigen Aufbau neuer Märkte konzentrieren. Zum Teil schon bestehende Geschäftsfelder werden weiter forciert und ausgebaut. Wir werden es nicht vermeiden können, das eine oder andere Geschäftsfeld abzubauen beziehungsweise zu veräussern. Der ange-

Gerhard Lehner

Gerhard Lehner ist seit Juli 2010 Vorsitzender der Geschäftsleitung der Volksbank (Liechtenstein) AG in Schaan. Der gebürtige Vorarlberger begann seine Karriere 2002 im Volksbanken Verbund bei der Wiener Ärztebank, 2005 wechselte er zur Volksbank Serbien, um deren Aufbau und Expansion voranzutreiben. Zuletzt war er Vorstandsmitglied der grössten Bankengruppe Bosniens. Berufsbegleitend absolvierte der zweifache Vater das Masterstudium 'Human Corporate & IT' an der Donau-Universität in Krems.



kündigte Verkauf unserer Treuhandtochter ist dabei als konkretes Beispiel zu nennen. Es wird uns also nicht langweilig werden.

Wo werden Ihrer Meinung nach die besonderen Herausforderungen für Liechtenstein im kommenden Jahr liegen?

Die Reputation des Finanzplatzes hat in mehrfacher Hinsicht gelitten. Deren Wiederherstellung sollte oberste Priorität haben. Ausserdem hängt viel von einem erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen im Zusammenhang mit Doppelbesteuerungsabkommen ab. Sollte das Verhandlungsergebnis schlechter sein als jenes von vergleichbaren Finanzplätzen, wäre dies sehr schlecht für den Bankenplatz.

Was schätzen Sie an Liechtenstein besonders?

Die Landschaft und die geografische Lage sind nahezu perfekt und suchen ihresgleichen. Andererseits zeichnet sich Liechtenstein durch eine stabile und verlässliche Politik aus, welche für die guten Rahmenbedingungen verantwortlich ist. Es ist schlichtweg ein sehr schöner Ort, um zu leben und zu arbeiten.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Ich pflege einen unkonventionellen, kollegialen Führungsstil. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern und die Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ist mir sehr wichtig und wird von mir aktiv gepflegt. Dabei achte ich auch darauf, dass die Mitarbeiter grosse Freiräume erhalten und sich entwickeln können. Unternehmerisches Denken wird von mir sehr geschätzt und gefördert. Andererseits bin ich sehr leistungsorientiert und fordere die entsprechenden Resultate ein. Kurzum: Wer viel leisten kann und will, hat bei mir ein angenehmes Leben mit vielen Freiräumen.

Was bedeutet für Sie Work-Life-Balance?

In der Vergangenheit habe ich dieses Thema wohl zu wenig beachtet. Seit ich allerdings zwei kleine Jungs zu Hause habe, welche am Abend freudestrahlend unter der Haustüre auf mich warten, hat die Bedeutung für mich deutlich zugenommen.

Spots

Eine Person, die mich besonders beeindruckt hat ...
... meine Frau, die all diese Veränderungen aktiv mitmacht.

Strategie bedeutet ...
... das kreative Suchen des „Mittels zum Zweck“.

Liechtenstein ist ...
... ein wunderschönes Land mit viel Potential.

Serbien ist ...
... ein Land mit tollen Menschen und Zukunft.

Ich gebe gerne Geld aus für ...
... Familie und Freunde.

Ich würde nie Geld ausgeben für ...
... Fitnesscenter. Die Natur finde ich viel schöner.

Mein grösster Wunsch ...
... meinen Kindern zuzuschauen, wie sie ein tolles Leben haben werden.

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



Konrad Stadler,
Stadler Heine Schott,
Beratung für Unter-
nehmenskultur



Strategie

Zitiert

Es genügt nicht, nur fleissig zu sein – das sind die Ameisen. Die Frage ist vielmehr: Wofür sind wir fleissig?

Henry David Thoreau

Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.

Josef Anton Bruckner

Wer ein Ziel hat, nimmt auch schlechte Strassen in Kauf.

Kyrilla Spiecker

Man muss schon da sein, bevor man angekommen ist.

aus „Die Möwe Jonathan“

Erzählt

Auf einer abgelegenen Südseeinsel schenkt ein Schüler seiner Lehrerin eine Muschel von ausgesuchter Schönheit. Nie zuvor hatte die Lehrerin eine schönere Muschel gesehen. „Wo hast du denn diese wunderschöne und kostbare Muschel gefunden?“, fragt sie ihren Schüler.

Der Junge erklärt, dass in einer kleinen, versteckten Bucht, die etwa 20 Kilometer entfernt sei, manchmal Muscheln dieser Art angespült werden. „Die Muschel ist einfach zauberhaft“, sagt die Lehrerin, „ich werde sie mein Leben lang aufbewahren und dich darum nie vergessen. Aber du sollst nicht so weit laufen, nur um mir ein Geschenk zu machen!“

Mit leuchtenden Augen sagt der Junge: „Der lange Weg ist ein Teil des Geschenkes.“

Nachgeschlagen

Der Begriff „Strategie“ stammt aus dem Griechischen (strategos = Heerführung) und meint die Gesamtheit der Massnahmen zur Zielerreichung.



Das Team der Geschäftsstelle des Liechtensteinischen Bankenverbands wünscht allen Leserinnen und Lesern schöne Festtage und viel Glück, Gesundheit und Erfolg im neuen Jahr!