

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 35 | Herbst 2015

KEINE ALLEINGÄNGE

EU-Generaldirektor Zourek
blickt zurück

IMPACT INVESTING

Wie der Flüchtlingswelle
begegnet werden kann

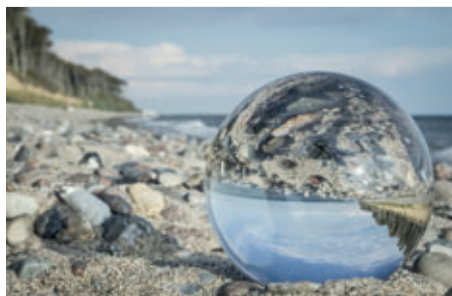
HONGKONGS DYNAMIK

Interview mit LGT-Asienchef
Henri Leimer



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

In der heutigen Zeit wird vieles auf den Kopf gestellt. Es gilt, die Dinge zu hinterfragen und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. In dieser Ausgabe blicken wir von Brüssel über Luxemburg bis nach Asien, wohin die Reise geht. Mit Weitblick.



© roostler - Fotolia.com



Impressum

Das BANKENMAGAZIN ist eine Publikation des Liechtensteinischen Bankenverbandes. 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

Mehr Weitblick



Liebe Leserinnen und Leser

Man muss nicht sehr weit blicken, um zu sehen, dass Innovation und Nachhaltigkeit auch in der Finanzbranche eng miteinander verzahnt sind. Warum das so ist, erklärt die Nachhaltigkeitsspezialistin der LGT, Ursula Finsterwald (S. 16). Dass mit nachhaltigen Investments auch der akuten Flüchtlingswelle klug begegnet werden kann, zeigt der Weitblick all jener, welche sich für eine echte Lösung in dieser Frage einsetzen wollen. Wie das funktioniert, hat Timothy Keilbar für uns aufgezeichnet (S. 20). Weitblick bedeutet auch zu reflektieren: Der scheidende EU-Generaldirektor Heinz Zourek, auch verantwortlich für die Verhandlungen mit Liechtenstein, zieht nach 20 Jahren Bilanz und wagt auch einen Weitblick hinsichtlich der Zukunft der EU (S. 24). Wir bleiben in Brüssel und fragten bei ESA-Kollegiumsmitglied Frank Büchel nach, wie die EFTA-Überwachungsbehörde heute und in Zukunft funktioniert und womit Liechtenstein als EWR-Land punkten kann (S. 26). Nach Brüssel passieren wir die Grenze Richtung Luxemburg und nehmen Einblick in die Strategie des dortigen Finanzplatzes. Für ABBL-Chef Serge de Cillia ist zum Beispiel Zuwanderung selbstverständlich. Was er mit dem Finanzplatz Luxemburg vorhat, erklärt er persönlich ab Seite 30. Auch in dieser Ausgabe haben wir wieder Experten von EY gebeten, einen Weitblick zu topaktuellen Themen zu geben. Ab Seite 34 fassen sie das Thema Risk Culture für unsere Leser kompakt zusammen. Weitblick braucht es auch, wenn es um die digitale Zukunft der Banken geht (S. 38). Und in unserer neuen Rubrik BANKEN KARRIERE kommt LGT-Kader Stephan Schraner zu Wort und beschreibt seinen Weg ab Seite 40. Als Höhepunkt gibt uns LGT-Asienchef Henri Leimer ab Seite 42 einen hochspannenden Rück- und Einblick in die Geschichte der Bank in Asien.

Wir wünschen Ihnen weiterblickende Gedanken nach dieser Lektüre.

Simon Tribelhorn
Geschäftsführer

4 News und Hintergründe

14 Glaubwürdigkeit

Liechtenstein schliesst AIA-Abkommen ab und erhält gute Noten aus Paris

16 Innovation und Nachhaltigkeit

Ursula Finsterwald erklärt, warum beides verzahnt ist

20 Impact Investing

Wie der Flüchtlingswelle begegnet werden kann



24 Keine Alleingänge

EU-Generaldirektor Heinz Zourek blickt zurück

26 Verlässlichkeit und Vertragstreue

Kollegiumsmitglied Frank Büchel über die Arbeit der EFTA-Überwachungsbehörde

30 Fit für die Zukunft

ABBL-Chef Serge de Cillia über Luxemburgs Finanzplatz

34 Risk Culture

EY: How to fight the symptoms of risk failures

38 Digital Banking

Applikationsportfolio für die digitale Strategie

40 Bankkarriere

Wie Stephan Schraner bei der LGT aufstieg

42 Hongkongs Dynamik

LGT-Asienchef Henri Leimer berichtet über den Weg der Bank in Asien

News



LGT steigert Gewinn deutlich

Trotz volatilem Umfeld legte die LGT im ersten Halbjahr 2015 deutlich zu: Im Vergleich zur Vorjahresperiode stieg der Bruttoerfolg um 15 Prozent auf CHF 548,8 Mio. Wie die LGT mitteilte, trugen dazu der Erfolg aus dem Zinsgeschäft mit CHF 47,3 Mio. bei, der Kommissions- und Dienstleistungserfolg mit CHF 381,5 Mio. sowie der Erfolg aus dem Handelsgeschäft und sonstigem Ertrag mit CHF 120 Mio. Der Konzerngewinn erhöhte sich in der Berichtsperiode um 27 Prozent auf CHF 131 Mio. Die Kernkapitalquote (Tier 1) belief sich auf 20 Prozent per 30. Juni 2015, gegenüber 18,4 Prozent per 31. Dezember 2014. Die LGT erwirtschaftete einen Neugeldzufluss von CHF 4,1 Mrd., was gegenüber dem Vorjahr einer Steigerung von 6 Prozent entspricht. Alle Regionen hätten zum Erfolg beigetragen, kommentierte die Bank. „Mit erneut sehr guten Ergebnissen im ersten Halbjahr 2015 und der positiven Resonanz, auf die wir bei Kunden und Mitarbeitenden in unseren Kernmärkten weltweit stossen, sehen wir unseren Weg deutlich bestätigt“, so LGT-CEO S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein.



LLB-Gruppe: Halbjahresergebnis gesteigert

Die LLB-Gruppe hat im ersten Halbjahr 2015 ihre operative Leistung weiter gesteigert. Das Konzernergebnis stieg um 9,2 Prozent auf CHF 44,2 Mio. Die konsolidierte Bilanzsumme belief sich per 30. Juni 2015 auf CHF 19,5 Mrd. Mit der Umsetzung der Strategie „Focus2015“ hat die LLB ein solides Fundament für eine nachhaltig erfolg-

reiche Zukunft geschaffen; Effizienz und Profitabilität wurden markant erhöht, Kosten und Komplexität erheblich reduziert. „Ende 2015 wird unsere Neupositionierung durchgeführt sein. Die Strukturbereinigung ist abgeschlossen, Kosten und Komplexität sind in erheblichem Mass reduziert, Effizienz und Profitabilität haben sich markant erhöht“, betonte Group-CEO Roland Matt. Mit dem Verkauf der swisspartners Gruppe hat die LLB-Gruppe einen wichtigen Meilenstein gesetzt: Die Konzentration auf das Kerngeschäft ist damit vollzogen. Insgesamt resultierte für das erste Halbjahr 2015 ein Netto-Neugeld-Abfluss von CHF 166 Mio., massgeblich sei dies auf einzelne grössere Abflüsse bei Depotbankfonds zurückzuführen. Die LLB-Gruppe verfügt mit einem Eigenkapital von CHF 1,7 Mrd. über eine hohe finanzielle Stabilität und Sicherheit. Die Tier 1 Ratio lag bei 20 Prozent.



Halbjahresergebnis der VP Bank Gruppe

Die VP Bank Gruppe erwirtschaftete im ersten Halbjahr 2015 einen Konzerngewinn von CHF 40,9 Mio. Der Bruttoerfolg stieg damit um 56,1 Prozent. Das Halbjahresergebnis wird durch die Fusion der VP Bank AG mit der Centrum Bank AG und die damit verbundenen Mehreinnahmen und Mehrausgaben geprägt. Die Bilanzsumme erhöhte sich fusionsbedingt im Vergleich zum 31. Dezember 2014 um CHF 1,4 Mrd. auf CHF 12,6 Mrd. Die betreuten Kundenvermögen der VP Bank Gruppe beliefen sich per 30. Juni 2015 auf CHF 34,6 Mrd. Gegenüber dem Wert per 31. Dezember 2014 von CHF 30,9 Mrd. bedeutet dies eine Zunahme von 11,8 Prozent. Wesentlich negativ beeinflusst wird das Ergebnis durch die Auf-

hebung des Euro-Mindestkurses zum Schweizer Franken und die Verschiebung des Dreimonats-Libor-Zielbandes durch die Schweizerische Nationalbank im Januar. „Mit sämtlichen daraus resultierenden Massnahmen sowie mit dem qualitativen und quantitativen Ausbau unserer Kundenberatung schaffen wir eine nachhaltige Basis für eine erfolgreiche Zukunft der VP Bank Gruppe“, meinte Fredy Vogt, Präsident des Verwaltungsrates der VP Bank Gruppe. Die nach dem neuen Regelwerk Basel III berechnete Tier 1 Ratio betrug per 30. Juni 2015 21,9 Prozent.

Bank Alpinum auf Erfolgskurs

Die Bank Alpinum konnte im ersten Halbjahr einen Nettoneu-geldzufluss von CHF 220 Mio. verzeichnen. Die Bank steigerte das verwaltete Kundenvermögen auf über CHF 1,1 Mrd. Durch den Umzug der Büros an die Austrasse 59 in Vaduz sowie die Schaffung neuer Arbeitsplätze sei der Geschäftsaufwand im Vergleich zum Vorjahr um 21 Prozent auf CHF 4,25 Mio. gestiegen. Die Geschäftsleitung zeigte sich sehr zuversichtlich für die Zukunft. Auf der einen Seite konnte die Übernahme der Kundenbeziehungen aus der MediBank heraus im Umfang von mehr als CHF 95 Mio. erfolgreich abgeschlossen werden, „auf der anderen Seite kann die Bank Alpinum auch auf anderen Kanälen erfolgreich neue Kunden gewinnen und Zugänge von mehr als CHF 130 Mio. verzeichnen“, hiess es in einer Erklärung.

Neue Bank steigert Halbjahresgewinn

Die Neue Bank AG blickt auf ein solides erstes Halbjahr zurück. Die Privatbank aus Vaduz konnte ihren Gewinn im Ver-

gleich zum Vorjahr um 15,4 Prozent auf rund CHF 4 Mio. steigern. Unter Berücksichtigung des weiterhin stabil tiefen Zinsniveaus und des herausfordernden Geschäftsumfelds zeigte sich die Bankleitung in einer Mitteilung mit der Ergebnisentwicklung zufrieden. Nach Ansicht der Bankleitung bestehen für den weiteren Verlauf des Jahres 2015 gute Chancen, die Ertragslage auf dem im ersten Halbjahr erreichten Niveau zu stabilisieren.



Banque Havilland mit neuem CEO

Peter Lang ist neuer CEO der Banque Havilland (Liechtenstein) AG. Lang hat nach erfolgter Umfirmierung der ehemaligen Banque Pasche den bisherigen CEO Robert Rastner ersetzt. Auch nimmt er Einsitz im Vorstand des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Die Banque Havilland beschäftigt über zwanzig Mitarbeiter in Liechtenstein und verwaltet rund CHF 1 Mrd. an Kundenvermögen.

Bank Frick mit Gewinn

Die Bank Frick behauptet sich im schwierigen Marktumfeld und steigert den ausgewiesenen Gewinn im ersten Halbjahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr um 8 Prozent auf CHF 1,9 Mio. Im Zuge der Umsetzung der neuen Strategie investiert die Bank in den Ausbau ihrer Kundenbetreuung; Anfang des Jahres begann die Neuausrichtung innerhalb der Finanzdienstleistungsgruppe BFC Group, die Zusatzaufwendungen verursacht. „Dank unserer motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten die Verantwortlichen die gesteckten Ziele sicher

News

Fortsetzung von Seite 5

erreichen“, sagte CFO Roland Frick. Die Bank ist bestrebt, die regulierungsbedingten zusätzlichen Fixkosten bis 2016 durch Mehrerträge aus Neugeschäften zu kompensieren. Im ersten Halbjahr hat die Bank Frick sechs neue Stellen geschaffen. Damit setzt die Bank auch auf verstärkte Akquisition sowie den Ausbau der Kundenbetreuung.

LLB-Geschäftsbericht ausgezeichnet

Beim Geschäftsberichte-Rating des Schweizerischen Wirtschaftsmagazins Bilanz erzielte der Geschäftsbericht 2014 der LLB-Gruppe erneut ausgezeichnete Noten: Unter den Banken in der Schweiz und Liechtenstein erhielt die Liechtensteinische Landesbank die beste Gesamtbeurteilung und schaffte es im Vergleich mit den über 220 bewerteten Unternehmen wie im Vorjahr unter die besten zwölf. Das Geschäftsberichte-Rating bewertet als einziges europäisches Rating systematisch sowohl die Print- als auch Online-Version von Geschäftsberichten.

Strategiefonds der LLB top

Wieder zählt die Liechtensteinische Landesbank zu den Besten im FUCHS Performance Projekt II. Dank des Einsatzes ihrer Fonds LLB Strategie Rendite (EUR) und LLB Strategie Ausgewogen (EUR) schafft es die LLB wiederum unter die Top 3 von insgesamt 29 teilnehmenden Vermögensverwaltern, als Bank sogar an die Spitze. Ihre Performance über die vergangenen drei Jahre gehört zu den besten drei der beurteilten Institute und ist die stärkste der teilnehmenden Banken. Das FUCHS Performance Projekt II ist die zweite Austragung des Performance-Vergleichs, bei dem sich neben der LLB weitere 28 Vermögensverwalter einem Performance-Test über einen längeren Zeitraum stellten.



S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, CEO LGT, (rechts) und Hans-Jürgen Abt, CEO ABT Sportslines, (links) anlässlich der Unterzeichnung des Sponsoringvertrags.

LGT ist Formel-E-Sponsor

Die im internationalen Private Banking und Asset Management tätige LGT wird neuer Partner des deutschen Formel-E-Teams ABT Schaeffler Audi Sport. Die FIA Formel-E-Meisterschaft ist die erste internationale Rennserie für Fahrzeuge mit Elektromotor. Die Zusammenarbeit der beiden Familienunternehmen LGT und ABT begann mit dem Saisonauftakt Ende Oktober in Peking. „Die Formel E ist ein äusserst interessantes Projekt. Die neue Rennserie steht für fortschrittliches Denken und für innovative Technologien im Nachhaltigkeitsbereich“, sagte S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, CEO der LGT.

Mit StepUp2020 in die Zukunft

Mit der Strategie StepUp2020 setzt die LLB-Gruppe auf nachhaltig profitables Wachstum; sie umfasst die vier Kernelemente Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz. „Mit der Strategie Focus2015 haben wir die LLB-Gruppe fit für die Zukunft gemacht und die Basis für eine zukunftsgerichtete Unternehmensentwicklung gelegt“, erklärte Hans-Werner Gassner, Präsident des Verwaltungsrates der LLB-Gruppe. StepUp2020 steht für steigern, beschleunigen, stufenweise zulegen und soll zum Ausdruck bringen, dass die LLB-Gruppe in eine neue Phase der Unternehmensentwicklung aufbricht.

Awards für Kaiser Partner

Das britische Magazin World Finance hat Kaiser Partner zum dritten Mal in Folge als „beste Privatbank in Liechtenstein“ ausgezeichnet. Experten verweisen auf den „unternehmerischen Geist und den nachhaltigen Ansatz“ der Privatbank. Zudem durfte Bankchef Fritz Kaiser in der Mailänder Börse bei einem CEO-Gipfeltreffen von IAIR den Preis als „Wealth Management Firma des Jahres“ für nachhaltiges Investieren in Europa entgegennehmen.

VP Bank: „A“-Rating

Standard & Poor's Ratings Services hat Ende August das „A“-Rating (A-/Negative/A-2) bestätigt. Dies unterstreiche die hohe Kreditwürdigkeit der VP Bank Gruppe, hiess es in einer Pressemitteilung der Bank. Standard & Poor's hob demnach insbesondere die hervorragende Kapitalbasis hervor. Des Weiteren wurden die beständige Aktionärsstruktur der VP Bank sowie die stabilen Kundeneinlagen gewürdigt.

VP Bank bündelt Fonds-Know-how

Seit August firmiert das Fondsgeschäft der VP Bank in Luxemburg und Liechtenstein unter dem einheitlichen Namen „VP Fund Solutions“. Mit dieser Bezeichnung wurde ein einheitlicher Auftritt für das Fondsgeschäft der VP Bank Gruppe geschaffen. Eduard von Kymmel, Head of VP Fund Solutions und CEO der VPB Finance S.A. in Luxemburg, ist seit Januar 2015 für das Fondsgeschäft der VP Bank Gruppe verantwortlich: „VP Fund Solutions entspricht unserer Vision, mit einzigartigen Kundenerlebnissen zu begeistern. Das einheitliche Dach der VP Fund Solutions stärkt unseren Auftritt nach aussen, erhöht weiter die Effizienz im Dienste unserer Kunden und erleichtert das Erfüllen sämtlicher regulatorischen Anforderungen.“



VP Bank Gruppe strukturiert Geschäftsleitung neu

Der Verwaltungsrat der VP Bank Gruppe passt die Organisationsstruktur sowie die Aufgabenbereiche innerhalb des Group Executive Management per 1. Januar 2016 den sich wandelnden

News

Fortsetzung von Seite 7

wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen an und ernennt Martin C. Beinhoff zum neuen Chief Operating Officer. Diese Weiterentwicklung erfolgt auf Grundlage der Strategie der Gruppe und ihrer Mittelfristziele 2020. Zugleich berücksichtigt sie die angesichts der Fusion mit der Centrum Bank veränderten strukturellen und organisatorischen Anforderungen sowie die sich wandelnden wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen. So verlangt das Regelwerk Basel III unter anderem, eine von den operativen Geschäftsbereichen unabhängige Risikomanagementfunktion zu schaffen, um im Tagesgeschäft potenzielle Interessenkonflikte auszuschliessen. Die vom Verwaltungsrat definierte massvolle strukturelle Umgestaltung erfolgt gleichzeitig unter Verstärkung einer klar segmentierten Kunden- sowie Vertriebsorientierung. Sie stützt die Zielsetzung, als Gruppe in den Zielmärkten profitabel und qualitativ zu wachsen und Mehrwert für die Kunden zu generieren.

Bankenverband lud ein zum Netting-Arbeitsgespräch

In der LGT Bank AG in Vaduz tauschten sich Experten darüber aus, was es zum Schutz und zur Verbesserung der hiesigen Netting-Gesetzgebung im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren zu beachten gilt. An dem Arbeitsgespräch nahmen Vertreter der International Swaps and Derivatives Association (ISDA), der Arbeitsgruppe Netting der Schweizerischen Bankiervereinigung, der Regierung, der Finanzmarktaufsicht und des Liechtensteinischen Bankenverbandes teil. Die ISDA ist interessiert daran, eine Legal Opinion zu Liechtenstein einzuholen, was für die Entwicklung des Finanzplatzes bedeutsam ist. Die Netting-Gesetzgebung steht in enger Verbindung mit Geschäften zur Absicherung gegen Geschäftsrisiken.

Auf Energie-Workshop nach Luzern

In Zusammenarbeit mit der Herbert Ospelt Anstalt und der Hoval Aktiengesellschaft delegierte die LIFE Klimastiftung Liechtenstein Ende September neun Lernende zu einem Energie- und Klima-Workshop nach Luzern. Organisiert wurde der Workshop vom gemeinnützigen Verein myblueplanet aus Winterthur, einem Kooperationspartner der LIFE Klimastiftung Liechtenstein. Im Workshop erfuhren die Lernenden, wie sie ihren beruflichen Alltag klimafreundlicher gestalten können.

LIFE Klimastiftung Liechtenstein in Paris

Im Dezember findet die 21. Weltklimakonferenz in Paris statt. Ende vergangenen Jahres hatten sich die Vertragsstaaten der Klimakonvention darauf geeinigt, vor dem Treffen in Paris ihre Beiträge für ein Klimaabkommen einzureichen. Diese sollten Aussagen zur geplanten Reduktion von Treibhausgasemissionen, zum Finanzierungsbedarf sowie zu Massnahmen der Anpassung an den Klimawandel enthalten. Auf Basis der nationalen Beiträge wird das UN-Klimasekretariat analysieren, ob diese Angebote ausreichen. Im April 2015 hatte auch Liechtenstein seine Klimaziele an das UN-Klimasekretariat gemeldet. Bis zum Jahr 2030 sollen die Emissionen um 40 Prozent gegenüber 1990 gesenkt werden. Drei Viertel dieser Reduktionen könnten durch Massnahmen in Liechtenstein realisiert werden. Die zentralen Verhandlungsthemen Liechtensteins in Paris werden die zukünftigen Regeln zur Berichterstattung sowie der Beitrag zur internationalen Klimafinanzierung sein.

EWR-Umsetzungsquote: 98,9 Prozent

Bis zum 30. April 2015 hatte Liechtenstein 98,9 Prozent der

insgesamt 978 EU-Binnenmarktrichtlinien umgesetzt. Dies gab die EFTA-Überwachungsbehörde (ESA) in ihrem Umsetzungsbericht kürzlich bekannt. In Bezug auf die Vertragsverletzungsverfahren gegen Liechtenstein ist die Zahl der offenen Fälle von 16 auf 23 gestiegen. Die anhängigen Verfahren betreffen die Bereiche Arzneyspezialitäten, Dienstleistungsfreiheit, freier Personenverkehr, Niederlassungsfreiheit, Transport und Umwelt. „Diese Zahlen belegen, dass Liechtenstein die EWR-Mitgliedschaft sehr wichtig ist“, betonte Adrian Hasler (siehe hierzu auch das Interview mit ESA-Kollegiumsmitglied Frank Büchel auf Seite 26).

Vetomächte Frankreich und Grossbritannien unterstützen liechtensteinische UNO-Initiative

Regierungsrätin Aurelia Frick hat am UNO-Hauptquartier in New York am 25. Oktober 2015 das offizielle Ergebnis einer von Liechtenstein betriebenen Initiative zum Schutz von Zivilisten präsentiert: 104 Länder haben sich dem Verhaltenskodex angeschlossen, der die Handlungsfähigkeit des Sicherheitsrates bei Massenverbrechen stärken soll, darunter auch Frankreich und Grossbritannien. Dies ist ein enormer Erfolg für Liechtenstein und für die Arbeit der liechtensteinischen Diplomatie. Der von Liechtenstein federführend ausgearbeitete Verhaltenskodex nimmt aktuelle und zukünftige Mitglieder des Sicherheitsrates in die Pflicht. Er sieht insbesondere vor, dass Länder im Falle von Völkermord, Verbrechen gegen die Menschlichkeit und Kriegsverbrechen nicht gegen eine diesbezügliche Resolution des Sicherheitsrates stimmen. Dass die Vetomächte Frankreich und Grossbritannien den Verhaltenskodex zusammen mit über 100 weiteren Staaten unterstützen, ist eine besondere Auszeich-

nung für die Qualität der Initiative.

4th Impact Forum Zürich

Das 4th Impact Forum Zürich stand unter dem Motto „GAME CHANGERS – neue Spielregeln für Stiftungen – Anforderungen und Auswirkungen des Swiss Foundation Code“ und wurde von der CSSP/yourSRI.com, dem Liechtensteinischen Bankenverband und der liechtensteinischen Regierung organisiert. Über 80 Teilnehmer kamen, um über die neuen Anforderungen und Auswirkungen des Swiss Foundation Code auf die Stiftungswelt zu diskutieren und ihre Erfahrungen auszutauschen. Nach der Einführung in das Thema durch Adolf E. Real, Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes, führte Simon Tribelhorn, Geschäftsführer der LIFE Klimastiftung Liechtenstein und des Liechtensteinischen Bankenverbandes, durch die Paneldiskussion. Hans Brunhart, Präsident des Vorstands der Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen (VLGS), Thomas Dünser, Ministerium für Präsidiales und Finanzen, Katharina Sommerrock, Head of Philanthropy Advisory, LGT Venture Philanthropy, Lukas von Orelli, Vorstandsmitglied des Verbands der Schweizer Förderstiftungen – Swiss Foundations, und Berenike Wiener, Referatsleiterin Stiftungsmanagement und Corporate Sector, Bundesverband Deutscher Stiftungen, diskutierten aus den verschiedenen Blickwinkeln das Thema, wagten einen Blick in die Zukunft und erörterten ihre gegenseitigen Erwartungen.

Liechtenstein und EU unterzeichnen AIA-Abkommen

Liechtensteins Aussenministerin Aurelia Frick, der Luxemburger Finanzminister Pierre Gramegna als Vertreter der EU-Präsi-

News

Fortsetzung von Seite 9

dentschaft und Kommissar Pierre Moscovici als Vertreter der EU-Kommission haben am 28. Oktober 2015 in Strassburg ein Abkommen zum Automatischen Informationsaustausch über Finanzkonten unterzeichnet. Liechtenstein und die EU-Mitgliedstaaten beabsichtigen, ab 2016 Kontodaten zu erheben und ab 2017 gegenseitig automatisch auszutauschen, nachdem die nötigen nationalen Rechtsgrundlagen geschaffen wurden. Eine Ausnahme gilt dabei für den Automatischen Informationsaustausch (AIA) mit Österreich, der erst ein Jahr später erfolgen wird (siehe auch Seite 14).

Liechtenstein besteht Länderexamen des Global Forums

Liechtenstein erfüllt die internationalen Standards der OECD zum Informationsaustausch in Steuersachen. Im Bericht des Global Forums über Transparenz und Informationsaustausch für Steuerzwecke wird festgestellt, dass Rechtsrahmen und Praxis in Liechtenstein die internationalen Vorgaben zur Steueramtshilfe auf Anfrage weitgehend erfüllen. Liechtenstein erhält in seinem Länderbericht dafür ein Gesamt-Rating von „Largely Compliant“ (siehe auch Seite 14).

Standard & Poor's bestätigt Triple A

Im Rahmen der halbjährlich stattfindenden Überprüfung des Länderratings hat Standard & Poor's Liechtenstein erneut die Bestnote verliehen und das Triple A mit stabilem Ausblick bestätigt. Standard & Poor's anerkennen die bereits erfolgten Anstrengungen zur Konsolidierung des Staatshaushaltes und verleihen ihrer Erwartung Ausdruck, dass das Land diesen Kurs konsequent weiterverfolgt. Sie stützen das Höchst-rating auch auf die Tatsachen, dass das Land keine Staatsverschuldung, die

öffentliche Hand hohe zur Verfügung stehende Vermögenswerte ausweist, ein politischer Grundkonsens bezüglich eines ausgeglichen Staatshaushaltes und eine kapitalkräftige und gesunde Wirtschaft ausweist.



Regierung genehmigt drei neue DBA

Die Regierung hat drei Berichte und Anträge an den Landtag für Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen mit Tschechien, Ungarn und Georgien genehmigt. Diese DBA sind vor dem Hintergrund der Finanzplatz- und Steuerpolitik der Regierung zu sehen, welche auf der Liechtenstein-Erklärung vom 12. März 2009 aufbauen. Die Regierung sei bestrebt, das Netz von Doppelbesteuerungsabkommen weltweit und innerhalb der EU weiter auszubauen.

DBA mit Andorra und Emiraten unterzeichnet

Im Rahmen der 70. UN-Generalversammlung unterzeichnete

Aussenministerin Aurelia Frick Doppelbesteuerungsabkommen mit Andorra sowie mit den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Abkommen beinhalten eine umfassende Regelung der Besteuerungskompetenzen der jeweiligen Länder sowie Bestimmungen zur Kooperation zwischen den Steuerbehörden. Die Abkommen regeln auch klarstellend die abkommensrechtliche Behandlung von Vermögensstrukturen und von Investmentfonds.



EU: Informationsaustausch mit Liechtenstein

Das Fürstentum Liechtenstein und die EU-Länder werden ab 2017 automatisch Steuerdaten austauschen. Die Regierung des Fürstentums Liechtenstein hat ein Abkommen über den Automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (AIA) nach OECD-Vorgaben im Oktober auf Regierungsebene unterzeichnet und dem Parlament zur Ratifizierung vorgelegt. Das neue Abkommen sei ein wichtiger Meilenstein in der Umsetzung der Finanzplatz- und Steuerstrategie der liechtensteinischen Regierung, hiess es. Das Fürstentum komme damit seinem Bekenntnis als sogenannter Early Adopter nach. Mit dem Abkommen könnten wesentliche steuerliche Ungleichbehandlungen Liechtensteins beseitigt werden, die in einzelnen EU-Staaten wegen

eines fehlenden Informationsaustausches bestünden. In Kraft treten wird das Abkommen Anfang 2016; ein erster Automatischer Informationsaustausch folgt ein Jahr später.



Steuerkooperation: EU-Kommission reagiert auf Kritik

Die EU-Kommission hat eine Aktualisierung ihrer Veröffentlichung über Drittländer vorgenommen, welche sich aus steuerlichen Gründen auf nationalen

Listen von EU-Mitgliedstaaten befinden. Die Regierung begrüsst diese Korrekturen, welche der deutlichen Kritik Liechtensteins an der Veröffentlichung vom Juni 2015 Rechnung tragen. Es wurde davon Abstand genommen, bestimmte Jurisdiktionen unberechtigt als unkooperativ hervorzuheben. Die entsprechende Auflistung von dreissig Jurisdiktionen wurde von der Website der EU-Kommission entfernt. Mit dem Abschluss und dem Inkrafttreten des Abkommens über einen Automatischen Informationsaustausch mit der EU können weitere wesentliche steuerliche Ungleichbehandlungen beseitigt werden. Auch der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) hat die von der EU-Kommission vorgenommenen Korrekturen ausdrücklich begrüsst und in Anbetracht der von Liechtenstein in den vergangenen Jahren getroffenen Massnahmen als folgerichtig bezeichnet. Die im Juni durch die EU-Kommission erfolgte Auflistung hat Liechtenstein aber auch nicht geschadet, denn die Fakten sprechen für sich. Sie hat jedoch vor Augen geführt, dass

News

Fortsetzung von Seite 11

in vielen europäischen Ländern noch ein veraltetes Bild von Liechtenstein vorherrscht und aufgezeigt, dass noch ein grosser Aufklärungsbedarf besteht, insbesondere in Osteuropa.

Verständnis für liechtensteinische Anliegen

Am 21. Oktober 2015 traf Regierungschef Adrian Hasler in Brüssel den EU-Kommissar Jonathan Hill zu einem Arbeitsgespräch. Das Hauptthema war die Notwendigkeit einer zeitnahen Übernahme des europäischen Aufsichtssystems im Finanzdienstleistungsbereich in das EWR-Abkommen und deren Anwendung in den drei EWR/EFTA-Staaten Norwegen, Island und Liechtenstein. Hasler betonte die Notwendigkeit einer provisorischen Anwendung der Rechtsakte, mit welcher rascher eine Rechtssicherheit für die liechtensteinischen Finanzplatzakteure geschaffen wird. Kommissar Hill anerkannte, dass Liechtenstein sich im Rahmen des EWR-Abkommens als verlässlicher Partner bewährt hat. Er befürwortet eine rasche Anwendung des europäischen Finanzaufsichtssystems in den drei EWR/EFTA-Staaten.

Ausgeglichener Staatshaushalt erwartet

Unter den von der Regierung für die mittelfristige Planung formulierten Prämissen kann wieder ein ausgeglichener Staatshaushalt erwartet werden. Unsicherheiten bleiben aber wegen der konjunkturell schwer prognostizierbaren Entwicklung. Das Aufwandvolumen kann in der Finanzplanungsperiode auf unter CHF 800 Mio. stabilisiert werden. Bis 2019 wird der betriebliche Aufwand auf rund CHF 783 Mio. sinken. Bei den betrieblichen Erträgen geht die Regierung nach Rückgängen für das kommende Jahr und für 2017 wieder von steigenden Erträgen

aus. Dies hängt in erster Linie mit einem erwarteten Anstieg der Einnahmen aus der Ertragssteuer zusammen.

Rechtshilfe soll ausgeweitet werden

Liechtenstein weitet die Rechtshilfe an andere Staaten auf Fiskalstrafsachen aus. Aufgrund der aktuellen Rechtslage schliesst Liechtenstein die Rechtshilfe in Fiskalstrafsachen grundsätzlich aus. Ausnahmen von dieser Regelung seien inhaltlich und in Bezug auf den Kreis der Staaten eng begrenzt, teilte das Ministerium für Präsidiales und Finanzen mit. Diese restriktive Rechtslage soll nun durch Aufgabe des generellen Fiskalvorbehalts im Rechtshilfegesetz mit den internationalen Standards in Einklang gebracht werden. Nach dem Prinzip der beiderseitigen Strafbarkeit sollen gerichtlich strafbare Fiskaldelikte wie Steuerbetrug neu rechtshilfefähig werden. Die Rechtshilfe kommt in Gerichtsverfahren zur Anwendung. Sie ist nicht zu verwechseln mit der Amtshilfe, die in Liechtenstein schon seit ein paar Jahren Standard ist.



Neues Investmentunternehmensgesetz

Die Regierung hat den Bericht und Antrag an den Landtag betreffend die Schaffung eines Investmentunternehmensgesetzes (IUG) sowie die Abänderung des AIFMG, FMAG und anderer Gesetze verabschiedet. Mit dem

Gesetz werden vier nationale Kategorien von Investmentunternehmen, in denen ein vordefinierter, qualifizierter Anlegerkreis sein vorhandenes Vermögen investieren kann, der Aufsicht unterstellt. Diese Kategorien umfassen Investmentunternehmen für Einanleger, eine Familie, eine Interessengemeinschaft oder einen Konzern.

Stellungnahme an den Landtag verabschiedet

Die Regierung hat die Stellungnahme an den Landtag betreffend die Abänderung des Steueramtshilfegesetzes und des Steueramtshilfegesetzes-USA im Bereich Gruppenanfragen verabschiedet. Gemäss dem erweiterten OECD-Kommentar sind neben Einzelanfragen unter bestimmten Voraussetzungen auch Anfragen zulässig, die eine Gruppe von Steuerpflichtigen betreffen, welche durch ein bestimmtes Verhaltensmuster identifiziert werden können (Gruppenanfragen). Da die geltenden Amtshilfe-Umsetzungs- und -Durchführungsbestimmungen nicht dem erweiterten OECD-Standard bezüglich Gruppenanfragen entsprechen, wurden sie angepasst.



CFA Society Liechtenstein ausgezeichnet

Die CFA Society Liechtenstein wurde vom globalen Dachverband, dem CFA Institute Charlottesville (USA), für ihre Leistungen im Jahr 2015 ausgezeichnet. Sie erhielt den „Society Excellence Award for Most Outstanding Performance for Societies less than 100 Members“. Prämiert werden besondere Leistungen im Finanzwesen, die sich auf die Ausbildung, ethisches Wohlverhalten oder Engagement beziehen. Bei Letzterem zielt die 2006 ins Leben gerufene

Auszeichnung insbesondere auf die Vernetzung von Finanzexperten ab, sowohl unter den Akteuren vor Ort als auch den Gesellschaften untereinander. Weltweit existieren von der Grösse her 27 vergleichbare „Societies“. Entsprechend geehrt fühlte sich Michael Frommelt, Präsident der CFA Society Liechtenstein. „Wir werden unseren erfolgreichen Kurs fortsetzen und uns weiterhin für die höchstmöglichen Standards der Finanzbranche einsetzen“, bestätigte dieser. Zuversichtlich stimme vor allem, dass die Gesellschaft erst vor rund 15 Monaten im globalen Netzwerk des CFA Institute aufgenommen wurde.

Liechtenstein auf Rang 60 im GFCI

Der Global Financial Center Index (GFCI) wird zweimal jährlich durch die Z/Yen Group publiziert. Liechtenstein war hier bis anhin nicht gelistet und daher auch nicht bewertet. Aufgrund einer Initiative des Liechtensteinischen Bankenverbandes konnte Liechtenstein nun in die 18. Ausgabe des GFCI aufgenommen werden. Von 98 Finanzzentren sind insgesamt 84 aufgeführt. Mit einer Erstrangierung auf Platz 60 aller Finanzplätze weltweit reiht sich Liechtenstein vor Finanzplätze wie Malta oder Monaco ein. Neben den bekannten Global Financial Centers New York, Singapur, Tokio, Paris und Frankfurt gewinnen gemäss dem GFCI-Report aufgrund des rapiden Wirtschaftswachstums zunehmend auch chinesische Finanzzentren wie Shanghai, Peking und Shenzhen an Bedeutung. Der Report kann beim Bankenverband angefordert oder unter www.financialcentrefutures.net heruntergeladen werden.

Liechtenstein ist verlässlich

Liechtenstein zeigt sich verlässlich und kommt seiner Zusage nach, als Early Adopter ab 2017 den Automatischen Informationsaustausch einzuführen. Am 28. Oktober 2015 wurde das AIA-Abkommen mit der EU unterzeichnet. Zwei Tage später erhielt Liechtenstein zudem gute Noten aus Paris: Das Global Forum attestiert Liechtenstein, die internationalen Standards der OECD zum Informationsaustausch zu erfüllen.

von Simon Tribelhorn

Liechtenstein und EU unterzeichnen AIA-Abkommen

Liechtensteins Aussenministerin Aurelia Frick, der Luxemburger Finanzminister Pierre Gramegna als Vertreter der EU-Präsidenschaft und Kommissar Pierre Moscovici als Vertreter der EU-Kommission haben am 28. Oktober 2015 in Strassburg ein Abkommen zum Automatischen Informationsaustausch über Finanzkonten unterzeichnet. Liechtenstein und die EU-Mitgliedstaaten beabsichtigen, ab 2016 Kontodaten zu erheben und ab 2017 gegenseitig automatisch auszutauschen, nachdem die nötigen nationalen Rechtsgrundlagen geschaffen wurden. Eine Ausnahme gilt dabei für den Automatischen Informationsaustausch (AIA) mit Österreich, der erst ein Jahr später erfolgen wird. Gleichzeitig mit dem Unterzeichnungsbeschluss haben alle EU-Mitgliedstaaten eine Erklärung abgegeben, dass sie das neue Abkommen in ihrem bilateralen Verhältnis zu Liechtenstein berücksichtigen werden. Damit wurde ein wichtiges Signal der EU-Mitgliedstaaten gesetzt, dass mit der Unterzeichnung und dem Inkrafttreten des Abkommens wesentliche noch bestehende steuerliche Ungleichbehandlungen Liechtensteins in einzelnen Mitgliedstaaten beseitigt werden können, welche aufgrund des fehlenden Informationsaustausches noch bestehen.

Liechtenstein hält Zusagen ein

Der globale AIA-Standard der OECD wurde vollständig in das neue Abkommen aufgenommen. Das Abkommen sieht ausserdem einen Informationsaustausch auf Anfrage gemäss dem geltenden OECD-Standard vor und soll am 1. Januar 2016 in Kraft treten. Mit der Umsetzung des globalen Standards leisten Liechtenstein und die EU

einen wichtigen Beitrag zur Verhinderung der grenzüberschreitenden Steuerhinterziehung. Überdies kommt Liechtenstein damit seiner politischen Zusage als Early Adopter nach, ab 2017 mit geeigneten Staaten Steuerinformationen automatisch auszutauschen.

Bankenverband begrüsst Abkommen

Der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) begrüsst die Unterzeichnung des Abkommens sehr. Dies ist ein weiterer, wichtiger Meilenstein in der internationalen Steuerkooperation Liechtensteins. Liechtenstein unterstreicht mit der Unterzeichnung seine konsequente Haltung zu den internationalen Standards in Steuerfragen und zum Automatischen Informationsaustausch. Mit der in diesem Zusammenhang von allen EU-Ratsmitgliedern unterzeichneten Erklärung werden Liechtensteins Massnahmen ausdrücklich gewürdigt und anerkannt. Ferner verpflichten sich die Ratsmitglieder, die Beurteilung von Liechtenstein auf nationaler Ebene vor dem Hintergrund des AIA-Abkommens neu zu analysieren sowie das Abkommen im Rahmen der bilateralen Beziehungen zu berücksichtigen. Liechtenstein ist somit eines der ersten Länder, das nicht nur seinem internationalen Commitment nachkommt, sondern auch den Kunden des Finanzplatzes die entsprechende Rechts- und Planungssicherheit gibt.

Gute Noten aus Paris

Liechtenstein erfüllt die internationalen Standards der OECD zum Informationsaustausch in Steuersachen. Dies geht aus dem Review-Bericht hervor, den das Global Forum über Transparenz und Informationsaustausch für Steuerzwecke am 30. Oktober 2015



publizierte. Im Bericht wird festgestellt, dass Rechtsrahmen und Praxis in Liechtenstein die internationalen Vorgaben zur Steueramtshilfe auf Anfrage weitgehend erfüllen. Liechtenstein erhält in seinem Länderbericht dafür ein Gesamt-Rating von „Largely Compliant“. Das Global Forum prüft die Einhaltung der von der OECD entwickelten Amtshilfe-Standards mittels Länderprüfungen, namentlich mit sogenannten Peer Reviews. Der liechtensteinische Peer Review wurde in zwei Phasen durchgeführt, die nunmehr abgeschlossen sind. Geprüft wurde, ob die in Liechtenstein geltenden Rechtsgrundlagen, das heisst das nationale Recht und die abgeschlossenen internationalen Abkommen, dem Standard entsprechen. Gegenstand der soeben beendeten zweiten Phase der Prüfung war die Anwendung des Informationsaustausches durch die zuständigen Behörden in der Praxis. Im Bericht werden die von Liechtenstein getroffenen gesetzlichen und praktischen Massnahmen durch Prüfung von zehn Einzelkriterien gewürdigt. Vor allem die jüngsten Reformen der Buchführungsvorschriften und betreffend die Verwahrung von Inhaberaktien sowie das neue Ausnahmeverfahren in der Steueramtshilfe standen im Zentrum der Prüfung. Es wird festgestellt, dass in Liechtenstein die nötigen Informationen über wirtschaftlich Berechtigte an Gesellschaften und anderen Rechtseinheiten, Buchführungsunterlagen und Bankinformationen gemäss den internationalen Vorgaben verfügbar sind. Die zuständigen Behörden können im Fall einer Anfrage aus dem Ausland auf die verlangten Informationen zugreifen. Auch der Austausch mit den Vertragspartnern Liechtensteins wird grundsätzlich positiv beurteilt.

Letzte Defizite werden bereinigt

Das Global Forum hat in einzelnen Bereichen aber auch gewisse Defizite identifiziert, die eine wirksame Amtshilfe beeinträchtigen und dazu entsprechende Empfehlungen ausgesprochen. Dies betrifft zum einen eine zu einschränkende Interpretation des Kriteriums der „voraussichtlichen Erheblichkeit“ der verlangten Informationen. Die Regierung hat die nötige Korrektur in der aktuellen Gesetzesvorlage zur Zulassung von sogenannten Gruppenanfragen im Steueramtshilfegesetz bereits vorgenommen. Zum anderen wird die liechtensteinische Amtshilfepraxis bei Ersuchen, welche auf gestohlenen Daten beruhen, als zu restriktiv und nicht im Einklang mit dem Standard beurteilt.

Bankenverband wertet Bericht positiv

Der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) wertet diesen Bericht als sehr positiv. Er bestätigt, dass Liechtenstein die OECD-Standards nicht nur rechtlich umsetzt, sondern diese auch in der Praxis effektiv anwendet und lebt. Die Gesamtbeurteilung „Largely Compliant“ ist somit auch als Würdigung und Anerkennung der implementierten Massnahmen im Steuerbereich zu verstehen. Der positive Bericht unterstreicht ferner die Glaubwürdigkeit von Liechtenstein als verlässlichen Partner der internationalen Staatengemeinschaft. Gleichzeitig stellt er einen Vertrauensvorschuss und Ansporn dar, den seit Langem eingeschlagenen Weg der internationalen Standard- und Steuerkonformität konsequent fortzusetzen.

Innovation und Nachhaltigkeit sind verzahnt

Die Finanzmärkte stehen unter Druck: Der Regulator macht immer mehr Vorschriften, neue Akteure drängen im Namen von Fintech an den Markt. Beides hat mit Nachhaltigkeit zu tun, sagt Ursula Finsterwald. Die Banken sollten Innovationen wagen.

Interview mit Ursula Finsterwald

Die Finanzmärkte sind im Umbruch. Welches sind aus der Sicht der Nachhaltigkeitsverantwortlichen einer Bank die wichtigsten Entwicklungen?

Der Umbruch der Finanzindustrie führt in Richtung Nachhaltigkeit. Die Behörden verlangen von der Finanzindustrie mehr Transparenz, zum Beispiel durch den Automatischen Informationsaustausch. Gesellschaftlich unerwünschte Finanztransaktionen werden damit zunehmend unterbunden. Und auch ausserhalb der Finanzindustrie geht es in diese Richtung: In der Europäischen Union wird nicht finanzielles Reporting verpflichtend. Grosse Unternehmen müssen ab 2017 ihre Umwelt-, sozialen und Corporate-Governance-Kennzahlen offenlegen. Diese Entwicklung dürfte bald auch von Kredit-Ratingagenturen aufgenommen werden. Damit werden Nachhaltigkeitskennzahlen eine noch grössere Bedeutung bekommen.

Treiben damit die Behörden die Nachhaltigkeit voran?

Zum Teil, ja. Aber neben den regulatorischen Vorgaben gibt es auch freiwillige private Initiativen. Ich bin beispielsweise zuversichtlich, dass bei der UNO-Klimakonferenz in Paris ein Klimarahmenabkommen zustande kommen wird, denn der Grossteil der Länder hat sich bereits verpflichtet, Klimamassnahmen zu ergreifen. Und die Verabschiedung der sogenannten Ruggie Principles, die als Rahmenwerk für Wirtschaft und Menschenrechte gelten, hat bereits dazu geführt, dass viele Staaten nationale Aktionspläne für die Einhaltung von Menschenrechten er-

stellt haben. Solche ursprünglich privaten und derzeit noch freiwilligen Initiativen können in Zukunft durchaus auch in die regulatorischen Rahmenbedingungen einfließen.

„Ökologische, soziale und gesellschaftliche Risiken werden auch von den Investoren immer stärker berücksichtigt.“

Was heisst das für Banken?

Banken müssen natürlich die Regularien umsetzen, um ihre „licence to operate“ nicht zu verlieren. Und sie sollten auch die freiwilligen Initiativen ständig im Auge behalten und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen ergreifen, nicht zuletzt, um Reputations- und andere Risiken zu vermeiden und um langfristig finanziellen Schaden abzuwenden. Dies gilt vor allem für das Klimarisiko.

Was heisst das für eine Vermögensverwaltungsbank wie die LGT?

Ökologische, soziale und gesellschaftliche Risiken werden auch von den Investoren immer stärker berücksichtigt. Das hat eine aktuelle Studie von LGT Capital Partners und dem Beratungs-

Ursula Finsterwald

Ursula Finsterwald ist seit April 2011 Group Sustainability Managerin der LGT. Zuvor war sie als Projektleiterin und Beraterin bei einer kleinen Unternehmensberatung in Zürich im Bereich Nachhaltigkeit tätig. Nach ihrem Studium der internationalen Beziehungen an der Universität St. Gallen (HSG) arbeitete sie als Ökonomin beim Bundesamt für Umwelt und war für die VOC-Abgabe zuständig. Zudem war sie für den Stakeholderdialog des BAFU verantwortlich. Sie koordinierte und organisierte die Konferenzen, die das BAFU zusammen mit dem World Economic Forum durchführte.



unternehmen Mercer gezeigt. Darin wurden Investoren aus 22 Ländern danach befragt, wie wichtig ihnen ESG-Kriterien in ihren Anlageentscheidungen sind. ESG steht für Umwelt, soziale Nachhaltigkeit und gute Unternehmensführung. Für 76 Prozent der Befragten sind diese Kriterien sehr wichtig. 57 Prozent sind zudem der Meinung, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien bei der Investitionsentscheidung einen positiven Einfluss auf die Rendite hat. Vor einigen Jahren sah das noch ganz anders aus. Welche Auswirkungen diese Entwicklung haben kann, sieht man zum Beispiel an den sogenannten „stranded assets“: Da immer mehr Investoren nicht nachhaltige Titel wie die von Erdölfirmen oder anderen CO2-intensiven Unternehmen in ihren Portfolios vermeiden, haben solche Firmen zunehmend Schwierigkeiten, Fremd- und Eigenkapital zu beschaffen, und verlieren damit an Wert. Auch wir möchten solche Unternehmen nicht im Portfolio haben.

Rät ein LGT-Kundenberater seinen Kunden davon ab, in Öl-unternehmen zu investieren?

Explizit wird der Berater das vermutlich nicht ansprechen. Aber wir berücksichtigen diese Risiken bereits in unseren Anlageentscheidungen. Für unsere nachhaltigen Anlagen haben wir einen spezifischen Prozess entwickelt, anhand dessen wir sowohl eine finanzielle wie auch eine Nachhaltigkeitsanalyse vornehmen. Wir untersuchen dabei unter anderem, welche Themen und Branchen von der zunehmenden Entwicklung hin zu mehr

Nachhaltigkeit profitieren und welche Sektoren künftig an Wert verlieren werden.

Gilt das nur für ausdrücklich nachhaltig verwaltete Vermögen?

Das gilt für fast alle von der LGT verwalteten Vermögen. Wir arbeiten daran, ESG-Kriterien in sämtliche Asset-Klassen zu integrieren. Der Grossteil unserer eigenen Aktien- und Anleihenfonds ist nachhaltig verwaltet. Auch im Private-Equity-Bereich haben wir grosse Fortschritte gemacht und wir versuchen, auch bei Hedge Funds ESG-Kriterien so weit wie möglich zu berücksichtigen, obwohl das in diesem Bereich schwierig ist.

Wie reagieren Sie auf Fälle wie VW, wenn plötzlich ein nicht nachhaltiges Verhalten zum Vorschein kommt?

In solch einem Fall ist für uns entscheidend, wie das Unternehmen mit dem Problem umgeht. Der offene Dialog ist uns dabei sehr wichtig. Ist dieser nicht gegeben, würden wir entsprechend reagieren und Massnahmen ergreifen.

Die LGT geht in der Nachhaltigkeit noch einen Schritt weiter und setzt auf Philanthropie. Warum?

Unserem CEO, S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, ist es ein grosses Anliegen, einkommensschwachen und benachteiligten Menschen zu helfen. Um dieser Verantwortung nachzukommen, hat er im Jahr 2007 die LGT Venture Philanthropy gegründet. Das Team unterstützt Organisationen und Unternehmen

Fortsetzung von Seite 17

weltweit mit finanziellen Mitteln, betrieblichem Fachwissen und Zugang zu Netzwerken. Mittlerweile hat sich LGT Venture Philanthropy zu einem der bedeutendsten Impact Investoren entwickelt. Aufgrund der hohen Wachstumsdynamik der unterstützten Organisationen steigen sowohl deren Wirkungsgrad als auch das Investmentinteresse unserer privaten und institutionellen Kunden.

„Impact Investing wächst jährlich im zweistelligen Prozentbereich.“

Wie können Sie als Bank die Wirkung solcher Massnahmen und Investitionen messen?

In manchen Fällen gelingt das ganz gut: Wenn zum Beispiel statt 200 neu 2000 Kinder in die Schule gehen können, dann ist das eine sichtbare Wirkung. In anderen Fällen ist es wesentlich schwieriger, die tatsächliche Wirkung zu messen. Wenn wir beispielsweise in ein Pharmaunternehmen investieren, das einen Wirkstoff gegen eine Krankheit entwickelt hat und dieser erfolgreich eingesetzt wird, sind die dadurch geretteten Leben unser Messwert.

Wie kommt Impact Investment bei den Kunden an?

Sehr gut. Der Begriff Impact Investing ist mittlerweile vielen

geläufig. Der Sektor wächst jährlich im zweistelligen Prozentbereich. Auch bei unseren Kunden sehen wir ein steigendes Interesse, weshalb wir unser Angebot in diesem Bereich seit 2010 kontinuierlich ausbauen.

Der Schweizer Stiftungsverband hat im überarbeiteten Swiss Foundation Code erstmals auch Empfehlungen dazu abgegeben, wie die Stiftungen ihr Geld anlegen sollen. Wird damit das Impact Investing gestärkt?

Davon bin ich überzeugt. Die Stiftungen werden mittlerweile dazu angehalten, ihr Stiftungsvermögen entsprechend ihrem Stiftungszweck und ihren Werten anzulegen. Die Stiftungsräte stehen damit in der Pflicht, sich stärker Gedanken über ihre Kapitalanlage zu machen. Und die Vermögensverwalter sind zunehmend angehalten, sich stärker mit dem Stiftungszweck auseinanderzusetzen.

Fintech ist das grosse Trendthema an den Finanzmärkten. Hat es etwas mit Nachhaltigkeit zu tun?

Digitalisierung hat auch mit Nachhaltigkeit zu tun. Direkt, beispielsweise, indem durch die digitale Kommunikation Papier gespart wird, und indirekt, indem zum Beispiel Personen Zugang zu Kapital erhalten, die es bisher schwer hatten, an Finanzmittel zu gelangen. Für Finanzinstitute ist es wichtig, sich frühzeitig mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Wir sehen diese Entwicklungen als Chance. Die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden verändern sich mit fortschreitender Digitalisierung, wir müssen



fotolia © Coloures-pic

darauf mit neuen und innovativen Lösungen reagieren. Daran arbeiten wir schon seit einigen Jahren sehr intensiv.

Die EU will die europäischen Finanzmärkte in einer Kapitalmarktunion verbinden. Welche Folgen hat das für die Nachhaltigkeit?

Die Europäische Kommission will mit der Kapitalmarktunion den Zugang zu Kapital in der EU erleichtern. Ziel ist es, Sparvermögen mit Wachstumschancen zusammenzubringen, um Investoren neue Möglichkeiten zu eröffnen. Die Europäische Kommission möchte mit Lösungen wie Crowdfunding oder Venture Capital insbesondere KMU stärken und Kapital für Infrastrukturvorhaben zugänglich machen. Wichtig ist dabei, dass nur langfristig zur Verfügung stehendes Kapital tatsächlich nachhaltiges Wachstum, eine prosperierende Wirtschaft und Wohlfahrt ermöglicht. Nachhaltigkeitsaspekte sind daher zentral. Ausserdem müssen in diesem Prozess die Firmen berücksichtigt werden, die das Kapital wirklich brauchen – ich denke dabei beispielsweise an Social Entrepreneurs und Start-ups.

Das klingt nach einem langen Aufgabenkatalog.

Definitiv und in manchen Bereichen wird es auch eine Deregulierung brauchen, um Innovationen zu ermöglichen. Hier sind die Akteure an den Finanzmärkten gefordert.

Bieten die neuen Entwicklungen nicht auch Chancen für die Banken?

Absolut. Banken müssen umdenken. Denn die Industrie wird sich

in den nächsten Jahren stark verändern, verändern müssen. Die derzeitigen Entwicklungen bringen zahlreiche neue Akteure hervor, es entstehen neue Finanzierungsformen wie Crowdfunding oder Crowdfinancing. Die Digitalisierung verändert den Vertrieb von Finanzdienstleistungen und damit den Kontakt zum Kunden. Banken müssen diese Trends erkennen, die nötigen Investitionen tätigen und entsprechende Massnahmen für eine erfolgreiche Zukunft ergreifen.

Haben denn Innovationen etwas mit Nachhaltigkeit zu tun?

Unbedingt. Oben genannte Gründe zeigen, dass Innovation und Nachhaltigkeit miteinander verzahnt sind.

Wird der Finanzmarkt die Kurve kriegen?

Ich bin zuversichtlich.

Interview: Steffen Klatt

Migrationswelle in Europa

Nachhaltig helfen mit „Impact Investing“

Timothy Keilbar, Board Member der CFA Society Liechtenstein, geht der Frage nach, wo langfristige Lösungskonzepte ansetzen sollten, um Wirtschaftsflüchtlinge davon abzuhalten, ihr Land zu verlassen. Entscheidend ist die Möglichkeit, die eigene Situation selbst in die Hand zu nehmen. Wenn die Probleme vor Ort richtig adressiert werden, können sogar wohlstandsmehrende Effekte erzielt werden, anstatt ausschliesslich Milliarden zu kosten.

von Timothy Keilbar

Im Jahr 2015 allein schätzt das UNHCR die Zahl der Flüchtenden weltweit auf rund 60 Millionen. Allein in Europa spricht man von den grössten Völkerbewegungen seit Ende des Zweiten Weltkriegs. Die Reaktionen in Europa können in zwei Kategorien eingeteilt werden: in die Politik der Abschottung und jene der „offenen Arme“. Obwohl vom Denkansatz her konträr, haben es beide Ansätze gemein, dass sie als rein reaktive Massnahmen Milliardensummen verschlingen und sich daher nicht auf Dauer durchhalten lassen. Die menschlichen Schicksale berühren uns alle, jedoch müssen eben diese ökonomischen Aspekte berücksichtigt werden, die zusammen mit dem sozialen Konfliktpotenzial einem Pulverfass gleichen, sobald es wieder um Themen geht wie Integration, Arbeit und Bildung. Jenseits der vielen Menschen, die kriegsbedingt keine Wahl haben, als für sich und ihre Familie ihr Leben zu riskieren, suchen sehr viele schlicht einen Ausweg aus ihrer wirtschaftlichen Perspektivlosigkeit. Gibt es für diese „Wirtschaftsflüchtlinge“ keinen anderen Weg?

Welche Lehren können wir aus der Vergangenheit ziehen?

Bereits infolge des Zweiten Weltkriegs hatte es Europa mit einer gigantischen Völkerwanderung zu tun. Diese nahm jedoch wieder normale Dimensionen an im Zuge der wirtschaftlichen Erholung, die zu grossen Teilen durch den Marshall-Plan ab 1948 möglich wurde. Auszuwandern war mithin nicht mehr so attraktiv und für viele überwogen wieder die Risiken in der Fremde. Hier und da wird wieder ein Programm à la Marshall gefordert. Ange-

sichts der Aufstockung der Budgets zur Bewältigung der Kostenfolgen der gegenwärtigen Migration (allein in Deutschland um EUR 6 Mrd.) erscheinen solche Ideen auch nicht mehr unverhältnismässig. Dies muss an dieser Stelle jedoch der grossen Politik überlassen werden. Kann unterdessen die Privatwirtschaft auch einen positiven Beitrag leisten? Der Marshall-Plan wäre wirkungslos verpufft, ohne das Engagement der Kleinunternehmer und der mittelständischen Betriebe. Adam Smith, der Urvater der Nationalökonomie, beschrieb zum ersten Mal das Phänomen, dass nur der menschliche Eigennutz zum gesamtgesellschaftlichen Wohlstand führt. Dieser Selbsterhaltungstrieb ist in uns allen verankert und kann sehr viel Positives bewirken. Er gilt als der Motor des Fortschritts schlechthin.

„Der Selbsterhaltungstrieb gilt als der Motor des Fortschritts schlechthin.“

Wie geht es weiter, wenn das Schlimmste überstanden ist?

Gelingt es, die Flüchtlinge mit dem Nötigsten zu versorgen, gilt es, den Blick nach vorn zu richten. Auch weitere Menschen, die grundsätzlich mit ihrer Heimat verwurzelt sind, werden auswandern, wenn sie ihre Situation als ausweglos ansehen. Wäre es



nicht Zeit, das Übel an der Wurzel zu packen? Hier lohnt es, sich mit dem Thema des „Impact Investing“ auseinanderzusetzen. Grundsätzlich als Kategorie innerhalb des Sustainable Investing einzuordnen, wird in der Regel in ein bestehendes Unternehmen oder in eine existierende Organisation investiert. Ein Ertrag in harter Währung steht dabei nicht im Vordergrund, sondern eine möglichst grosse Wirkung auf die Gesellschaft und/oder auf die Umwelt, welche es den Menschen überhaupt ermöglicht, ihre Produktivität zu entfalten. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Skalierbarkeit: Was im Kleinen funktioniert, muss auch im Grossen reüssieren. Die Vorteile solcher Investments liegen auf der Hand: Die marktwirtschaftlichen Strukturen vor Ort werden unterstützt, die häufig bei reinen Subventionen und Spenden geschwächt werden. Vor allem setzt dies ungeahnte menschliche Energien frei, ist würdevoll und nachhaltig.

Impact Investing – ein Blick in das globale Umfeld und auf Liechtenstein

Da alle Angaben auf Umfragen basieren, ist der Umfang der Engagements im Impact Investing schwer zu schätzen. Unbestritten ist, dass sich in den USA die Investitionsart in der Oberschicht längst etabliert hat und man dem World Economic Forum (WEF) zufolge bereits von einem Hype spricht. Zieht man die Zahlen vom WEF und der Global Sustainable Investment Alliance zu-rate, so dürfte sich Anfang 2014 das weltweite Investitionsvolumen auf USD 50 Mrd. bis 70 Mrd. belaufen haben. Mit geschätz-

ten 63 Prozent wird in den USA der Löwenanteil gestemmt; auf Europa entfallen rund 26 Prozent, wobei auf diesem Kontinent die Schweiz und die Niederlande führend sind. In Liechtenstein nehmen die LGT Venture Philanthropy Foundation und die Hilti Foundation eine Vorreiterrolle ein.

LGT Venture Philanthropy – nur Probleme, die man versteht, kann man auch adressieren

Für Natija Dolić, Kommunikationschefin der LGT Venture Philanthropy (LGT VP), sei für alle Engagements ein umfassendes Verständnis des Problems vor Ort unabdingbar, um eine wirk-same Lösung zu finden. Gerade bei jungen, stark wachsenden Organisationen genüge Geld oft nicht; genauso dringend gefragt sind Management-Know-how, spezifische Fachkenntnisse sowie ein Zugang zu relevanten Netzwerken. In Indien findet man viele Situationen vor, in denen man mit verhältnismässig kleinem Mit-telaufwand wahre Wunder bewirken kann. Ein grundsätzliches Problem im nordindischen Gebiet, südlich des Himalaja, ist die mangelnde Stromversorgung. Fast die Hälfte der indischen Be-völkerung, rund 500 Millionen Menschen, leben in ländlichen Gebieten, abgeschnitten vom Stromnetz. Für 18'000 von den rund 125'000 Dörfern erwägt die indische Regierung einen An-schluss an das Stromnetz aus ökonomischen Gründen gar nicht erst. In der Regel zieht man hier Kerosinlampen zu Hilfe, was nicht nur ungesund ist, sondern für viele Haushalte einen Gross-teil des Tagesbudgets verzehrt. Ein einheimischer Sozialunter-



Fortsetzung von Seite 21

nehmer hatte nun die Idee, Reishülsen (Husks), ein massenweise vorrätiger Bioabfall, in einem Mini-Kraftwerk zu verbrennen und daraus Strom zu erzeugen. So entstand das Unternehmen Husk Power Systems (HPS). Ein Kraftwerk ist in wenigen Wochen aufgebaut, kostet rund USD 20'000 und kann bis zu 400 Haushalte versorgen. In gerade einmal vier Jahren hat HPS 84 Kraftwerke installiert, die Menschen in 300 Dörfern zuverlässig Strom liefern. Für das Jahr 2015 geht man davon aus, dass rund 158'000 Nutzer von dieser Lösung profitieren, was für sich genommen bereits eine markante Wohlstandsmehrung in der Region darstellt. So eine Erfolgsgeschichte entsteht gerade in einem Entwicklungsland natürlich nicht von heute auf morgen, führt Natija Dolić an. Die LGT VP verfügt über lokale Mitarbeiter, die ihrerseits gut vernetzt sind. Erscheint eine Lösung eines Sozialunternehmens vielversprechend, wird die Machbarkeit untersucht. Dies stellt in der Regel einen über mehrere Monate dauernden Prozess dar, in dem alle erdenklichen Aspekte (z. B. technische oder juristische) abgedeckt werden. Als Teil des LGT-VP-Portfolios haben die Sozialunternehmen Zugang zu sogenannten ICats (Impact Catalysts). Dabei handelt es sich um hoch qualifizierte Fachkräfte, die ihre Kenntnisse vor Ort zur Verfügung stellen.

Hilti Foundation – am Ende können alle gewinnen

Ebenfalls zur Bewältigung des Elektrizitätsproblems in Indien hat sich die Hilti Foundation an Simpa Networks beteiligt, welches das gleiche Problem mit Solarstrom löst. Simpa finanziert dabei

die Solaranlagen vor. Der Nutzer kann nun, wie bei einer Prepaid-Karte eines Mobiltelefons, ein Guthaben einzahlen. Bei der Nutzung wird über die reinen Stromerzeugungskosten hinaus auch ein Tilgungssatz bezahlt. Nach drei Jahren gehört die Anlage dem Hausherrn, resümiert Bruno Walt, einer der beiden Geschäftsführer der Stiftung. Die Leistungsfähigkeit solcher Projekte zeigt sich in den enormen Wachstumsraten, mit denen rein kapitalistisch orientierte Venture-Capital-Gesellschaften gern als Investoren einspringen. Immerhin hat sich der Unternehmenswert von Simpa in den letzten drei Jahren verdreifacht. Für die nächsten drei Jahre geht man sogar von einer Verfünffachung aus. Werden die Projektionen allerdings nicht erfüllt, können die Investoren wieder aussteigen und das Unternehmen zur Aufgabe zwingen. Die betroffenen Personen hätten zumindest die Chance gehabt, sich zu profilieren und sich mit diesen Erfahrungen für ein nächstes Projekt zu empfehlen. Das ist allemal einer Situation vorzuziehen, in der man sich und seine Familie mittels Almosen über Wasser hält. Unternehmerisches Risiko ist aber auch die Grundvoraussetzung, um Wohlstand zu mehren. Läuft das Engagement planmässig zu Ende, wird die Beteiligung an Simpa mit einem Profit verkauft und ein Wohlfahrtsgewinn für alle erzeugt. Natürlich sind Korruption und Corporate Governance in Entwicklungsländern immer ein Thema. Am Beispiel von Simpa führt Bruno Walt jedoch an, dass das Unternehmen im US-Handelsregister steht, sich internationalen Standards unterwirft und damit einer zusätzlichen Überwachung unterliegt. Eine weitere



Kontrollmöglichkeit bestehe darin, dass er Board-Mitglied der Gesellschaft ist. Was in Indien gelingt, kann auch woanders erfolgreich sein. Die Menschen sind grundsätzlich bestrebt, sich ein besseres Leben zu erwirtschaften. Wie das im Einzelnen aussieht, muss man ihnen überlassen. Aber die Voraussetzungen hierfür müssen erst geschaffen werden. „Kalte Ökonomie“ muss somit auch nicht im Widerspruch stehen mit Menschlichkeit und Entwicklungshilfe, sie kann sogar für alle einen Gewinn bringen, anstatt Milliarden zu kosten. Kritiker, die die hohen unternehmerischen Risiken anführen, lassen ausser Acht, dass die Rendite bei den eingesetzten Mitteln zum Beispiel für Polizeieinsätze, Auffanglager oder auch Sozialhilfe garantiert einen Totalverlust darstellt. Zudem sind diese Massnahmen darauf angewiesen, dass sich die Situation irgendwie von selbst „heilt“.

„Die Menschen sind grundsätzlich bestrebt, sich ein besseres Leben zu erwirtschaften.“

„Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es“ (Erich Kästner)

Sind solche Impact Investments aber nicht nur ein Tropfen auf den heissen Stein? Erstens muss das nicht so bleiben; wenn die richtigen Anreize gesetzt werden, kann dies durchaus Schule

machen. Zweitens ist dies in Ermangelung von Wundermitteln effektiver, als ausschliesslich auf die Abschottung zu setzen, die sowohl unmenschlich als auch hilflos und unökonomisch ist. Zudem können noch so grosse Volkswirtschaften nicht beliebig als Schwamm für Krisen in anderen Ländern agieren. Natürlich kann Impact Investing keine Lösung auf kurze Sicht sein, da man zunächst der aktuellen Notsituation Herr werden muss. Auf lange Sicht ist dieser Ansatz dagegen vielversprechend. Zu hoffen ist auch, dass die EU, als Friedensnobelpreisträgerin, aber ebenso andere entwickelte Länder sich überlegen, ob sie nicht (auch um ihrerwillen) derlei Ansätze konsequenter fördern sollten. Wünschenswert ist auch, dass zum Beispiel bei Familienstiftungen in der EU und Asien mehr als bisher die Vorteile solcher Investments gesehen werden. Das World Economic Forum hat hierzu bereits einen ersten Leitfaden zusammengestellt. Mag sein, dass die Früchte solcher Bemühungen zum Teil weit in der Zukunft liegen. Bereits von Konfuzius wissen wir aber, dass auch der längste Weg mit einem ersten Schritt beginnt.

Alleingänge sind nicht zielführend

Er ist einer der ranghöchsten EU-Beamten Österreichs: Heinz Zourek, Generaldirektor in der EU-Kommission. Im Januar wird der 64-Jährige die europäische Bühne verlassen. Im BANKENMAGAZIN zieht Zourek Bilanz: über seine vielen Jahre in der EU-Kommission, Europas Engagement gegen Steuervermeidung und die fortschrittlichen und sachlichen Verhandlungen mit Liechtenstein.

Interview mit Generaldirektor Heinz Zourek

Herr Generaldirektor Zourek, Sie sind seit drei Jahren Generaldirektor der Generaldirektion Steuern und Zölle bei der EU-Kommission. Was ist das Reizvolle an dieser Aufgabe?

Ganz aus der Nähe zu erleben, wie die Vertreter der Mitgliedstaaten erkennen, dass einige ihrer alten Strategien nicht mehr passen, und wie sie versuchen, eine Neuorientierung vorzunehmen. Und dass die Kommission nicht mehr mehrheitlich als potenzieller Störenfried gesehen wird, sondern als ernst zu nehmender Diskussionspartner oder gar Helfer.

„Die Steigerung der Transparenz hatte enorme Wirkung.“

Zuvor leiteten Sie sieben Jahren die Generaldirektion Unternehmen und Industrie. Welches Gebiet ist aus Ihrer Sicht herausfordernder und warum?

Es ist schwer, hier ein Ranking vorzunehmen, aber ich glaube, die beiden Themenbereiche unterscheiden sich wesentlich dadurch, dass sich für die Industrie- und Unternehmenspolitik die Erkenntnis bereits durchgesetzt hat, dass Einzellösungen und Alleingänge nicht zielführend sind. In der Steuerpolitik setzt dieser Erkenntnisprozess jetzt erst mit voller Wucht ein und das macht es noch spannender.

Sie sind bereits seit 20 Jahren für die EU-Kommission tätig. Welche Veränderungen waren in dieser Zeit die gravierendsten?

Die grundlegende Umwälzung des Kontinents nach dem Zusammenbruch des Sowjetimperiums, die danach folgende Osterweiterung der EU und die rasante Verlagerung der wirtschaftlichen Welt-dynamik in Richtung VR China und andere „emerging economies“.

Seit der Finanzkrise 2008 gab es zahlreiche Bemühungen der EU gegen Steuervermeidungspraktiken. Welche Bilanz würden Sie heute ziehen?

Auch wenn viele systemische Ansätze noch nicht oder noch nicht vollständig umgesetzt werden konnten, so hat die unglaubliche Steigerung der Transparenz und die Hinwendung zum Automatischen Informationsaustausch eine enorme Wirkung entfacht. Teilweise auch der Informationsgewinn auf unorthodoxe Weise mittels CDs oder Presseveröffentlichungen.

Sie sind seitens der EU-Kommission Verhandlungsführer für all-fällige Abkommen mit Drittstaaten wie der Schweiz und Liechtenstein. Sie haben auch das Abkommen über den AIA zwischen Liechtenstein und der EU ausverhandelt. Wie haben Sie die Verhandlungen erlebt?

Als ausgesprochen positiv, sachlich und auf Fortschritt orientiert.

Es ist oft zu hören, dass kleinere Länder aufgrund ihres fehlenden politischen Gewichts und der mangelnden Verhandlungsmacht gegenüber den grösseren in Europa benachteiligt sind. Wie beurteilen Sie dies? Gibt es ein Level Playing Field, insbesondere im Bereich der Steuern?

Von innen betrachtet, kann ich eine solche Ungleichbehandlung nicht erkennen. Der Nachdruck bei Verhandlungen und Gesprächen hängt nicht von der Grösse eines Partners, sondern der Bedeutung der Frage oder des Problems ab. Man darf aber nicht übersehen, dass Steueraldialoge, wenn sie nicht multilateral auf der Ebene der OECD geführt werden, in erster Linie bilaterale Angelegenheiten der einzelnen Mitgliedstaaten sind.

Wie kann sich Liechtenstein Ihres Erachtens nach noch mehr in den Steueraldialog mit der EU einbringen?

Wir haben jetzt auf Wunsch der Mitgliedstaaten einen vertieften

Heinz Zourek

Seit zwanzig Jahren, mit dem Beitritt seines Landes zur Europäischen Union, arbeitet Heinz Zourek für die EU-Kommission: zuerst als stellvertretender Generaldirektor, seit 2005 als Generaldirektor. Der 64-Jährige ist dort verantwortlich für Steuern und Zollunion, zuvor war er zuständig für die Generaldirektionen „Binnenmarkt“ und „KMU und Industrie“. Heinz Zourek, der nach seinem Studium der Volkswirtschaft in Wien für die Arbeiterkammer und den Österreichischen Gewerkschaftsbund arbeitete, war vor dem Beitritt Österreichs Vertreter bei der EFTA-Überwachungsbehörde.



Dialog mit Liechtenstein begonnen und sind auf ein ermutigendes Interesse gestossen. Ich glaube, dass damit die „Centerstage“ betreten wurde.

„Der Nachdruck bei Verhandlungen hängt nicht von der Grösse eines Partners, sondern der Bedeutung der Frage ab.“

Liechtenstein ist aufgrund der Nicht-EU-Mitgliedschaft nicht direkt durch Parlamentarier in Brüssel vertreten. Wie informiert sich Brüssel dennoch über die Entwicklungen in Liechtenstein?

Ich kann das nicht umfassend beurteilen, doch gehe ich einmal davon aus, dass der EWR und die damit errichteten Institutionen ein vorzügliches Instrument zur Informationsübermittlung sind. Was die Steuerfragen betrifft, so haben wir, glaube ich, ein ausgezeichnet funktionierendes Netz an Informationen und Liechtenstein ist ja selbst sehr aktiv, seine Standpunkte zu Gehör zu bringen.

Haben Sie den Eindruck, Liechtenstein ist als kleines Land ausreichend auf dem Brüsseler „Radar“?

Für mich ja, ich kann allerdings nicht beurteilen, ob das in Vaduz ebenso gesehen wird.

Es gibt schon länger Bestrebungen, ein einheitliches Steuersystem, die sogenannte CCCTB, innerhalb der EU zu etablieren. Für wie realistisch halten Sie diese?

Trotz erheblicher Schwierigkeiten sehe ich eine zunehmende Offenheit und sogar aktive Nachfrage nach einem solchen Projekt

und bin guten Mutes, dass wir ein brauchbares Ergebnis erzielen können.

Warum braucht Europa eine EU-weite Transaktionssteuer? Schafft sich Europa damit einen kompetitiven Nachteil oder widerspricht dies dem Juncker-Plan und den Bestrebungen zu einer Kapitalmarktunion?

Nein, das glaube ich nicht, weil ja bereits jetzt mehr als die Hälfte der Mitgliedstaaten eine Finanztransaktionssteuer hat und einhebt. Was Schwierigkeiten macht, sind die Unterschiede und das fehlende „Gemeinsame“ an ihnen. Deshalb der Ansatz zu einer Harmonisierung der Besteuerung von Finanztransaktionen. Einen negativen Einfluss auf die Kapitalmarktunion sehe ich schon alleine deshalb nicht, weil sich ja in jenen Ländern, die bereits jetzt eine solche Steuer erheben, durchaus bedeutende Finanzplätze befinden und florieren, nehmen Sie nur London, Paris oder Mailand. Und auch die Harmonisierung der Mehrwertsteuer hat sich nicht als Bremse für den Binnenmarkt für Waren und Dienstleistungen entpuppt.

Anfang Januar 2016 werden Sie die EU-Kommission verlassen. Was wünschen Sie Europa und der EU für die Zukunft?

Dass man auf die drängendsten Fragen unserer Gesellschaft, die Bewältigung der Flüchtlingsströme und ihre Ursachen, die Wiedererstärkung unserer Wirtschaften und die nachhaltige Friedensbewahrung eine Antwort und Lösung findet.

Verlässlichkeit und Vertragstreue zahlen sich aus

Die ESA gestaltet als reines Überwachungsorgan die europäische Politik nicht direkt mit. ESA-Kollegiumsmitglied Frank Büchel sieht dennoch zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten auch hinsichtlich der effizienten Zusammenarbeit mit den drei EU-Finanzaufsichtsbehörden.

Interview mit Frank Büchel

Herr Büchel, Sie sind seit bald zwei Jahren Kollegiumsmitglied der EFTA-Überwachungsbehörde ESA. Was hat Sie an der Übernahme dieses Amtes gereizt?

Einer der Hauptanziehungspunkte ist sicherlich die Breite des Zuständigkeitsspektrums. Es widerspiegelt die Bedeutung des EWR-Abkommens und dessen Durchdringung des Wirtschafts- und Privatlebens. Persönlich war für mich nach Jahren der Spezialisierung wieder Zeit für eine Verbreiterung meiner beruflichen Interessen gekommen.

Wie sieht Ihr Alltag bei der ESA aus?

Die internen Abläufe sind geprägt durch die wöchentlichen Sitzungen des Kollegiums am Mittwoch. Hier werden die formellen Entscheide über Vertragsverletzungs- und andere Verfahren im Binnenmarkt sowie im Bereich der staatlichen Beihilfen und des Wettbewerbsrechts gefällt. Daneben obliegt mir die Aufsicht über das Tagesgeschäft der ESA im Kernbereich des freien Dienstleistungs- und Kapitalverkehrs sowie der Niederlassungs- und Personenfreizügigkeit. Zudem bin ich seit diesem Jahr zuständiges Kollegiumsmitglied für den Bereich des Wettbewerbsrechts.

Zu Ihrem Zuständigkeitsbereich gehören unter anderem der freie Kapital- und Dienstleistungsverkehr – ein Bereich, in welchem derzeit mit dem Projekt zu einer Kapitalmarktunion sehr viel auf EU-Ebene in Bewegung ist. Inwiefern beschäftigen Sie sich bereits jetzt damit?

Im Unterschied zur Europäischen Kommission, der eine zentrale Rolle bei der Strategie- und Politikgestaltung in der EU zukommt, ist die ESA ein reines Überwachungsorgan. Unsere Kompetenz beginnt dann, wenn sich die drei EWR-EFTA-Staaten und die EU

bereits auf die Übernahme neuer Rechtsakte in das EWR-Abkommen geeinigt haben. Insofern haben wir keine aktive Rolle bei den derzeitigen Bestrebungen im Hinblick auf die Schaffung einer Kapitalmarktunion. Wir verfolgen die Entwicklungen aber natürlich passiv mit, da hiervon Auswirkungen auf unsere Tätigkeit zu erwarten sind und wir anschliessend die Einhaltung der neuen Regeln in den EWR-EFTA-Staaten im Gleichschritt mit der Kommission überwachen und durchsetzen müssen. Wie Sie richtig anführen, macht sich die Kommission derzeit Gedanken über Massnahmen zur Förderung des Kapitalmarktes und zur Schaffung einer Kapitalmarktunion, nicht zuletzt durch den geplanten Abbau bürokratischer und sonstiger Hürden. Diese neuen Prioritäten der Juncker-Kommission scheinen eine Refokussierung der in den letzten Jahren hauptsächlich auf die Bewältigung der Finanzkrise von 2008 gerichteten Regulierungstätigkeit anzudeuten.

Welches Bild hat man in Brüssel von Liechtenstein?

Ich kann natürlich nicht für ganz Brüssel sprechen, aber innerhalb meiner eigenen Organisation und dem Rest der EFTA-Familie wird Liechtenstein als zuverlässiger und kooperativer Partner geschätzt. Der Kontakt mit den liechtensteinischen Behörden gestaltet sich in aller Regel offen und konstruktiv. Diese Verlässlichkeit und grundsätzliche Vertragstreue schaffen einen Goodwill, der Liechtenstein nicht zuletzt bei der Suche nach pragmatischen und akzeptablen Lösungen von anstehenden Problemen zugutekommt. So etwa dann, wenn es die besonderen Grössen- und sonstigen Verhältnisse des Landes im Rahmen des Möglichen zu berücksichtigen gilt. Soweit ich das beurteilen kann, trifft dies grundsätzlich auch auf die Sicht der anderen EU-Institutionen hier vor Ort zu, obwohl man dort Liechtenstein deutlich weniger gut kennt und

Frank Büchel

Frank Büchel ist seit 2013 Kollegiumsmitglied der EFTA-Überwachungsbehörde ESA. Der 45-jährige Jurist studierte in St. Gallen und schloss seine Studien in den USA und England ab. Der ehemalige stellvertretende Amtsleiter des Amtes für Kommunikation und Senior Officer der EFTA-Überwachungsbehörde ist Spezialist in Europarecht. Zuletzt war er CEO des Beratungsunternehmens Distinct Consulting Est.



so eine Reihe althergebrachter Vorurteile natürlich nach wie vor bestehen. Liechtensteins Bemühungen zu einer Neuausrichtung des Finanzplatzes scheinen aber auch hier langsam Früchte zu tragen. Das geht aber nicht von heute auf morgen.

Wie können Sie dies innerhalb des Kollegiums, aber auch in Brüssel selbst prägen?

Verlässlichkeit, Kooperation und Vertragstreue zahlen sich aus. Das Verständnis für besondere begründete Schwierigkeiten ist bei meinen beiden isländischen und norwegischen Kollegen in der Regel leichter herzustellen, wenn man ansonsten dafür bekannt ist, fristgerecht seinen Verpflichtungen aus dem EWR-Abkommen nachzukommen. Alle Kollegiumsmitglieder sind zur strikten Wahrung ihrer Unabhängigkeit verpflichtet, was aber nicht heisst, dass die besondere Vertrautheit mit dem eigenen Herkunftsland nicht in die Überlegungen einfließen soll bzw. das jeweilige Mitglied nicht auch als Brückenkopf in die jeweiligen Kapitalen dienen kann, um den Dialog zu erleichtern. Das Erstere ist für Liechtenstein von besonderer Bedeutung, zumal das liechtensteinische Kollegiumsmitglied meist der einzige Liechtensteiner im Haus ist, so auch derzeit. Besondere Hintergründe beziehungsweise der nationale Kontext kann man aber auch bei sonstigen Kontakten in Brüssel schaffen, da die Vertrautheit damit in Brüssel an anderen Orten natürlich noch beschränkter ist. Da fällt schon das ein oder andere Mal der sprichwörtliche Groschen.

Welchen Einfluss hat die derzeitige Regulierungsflut auf Ihre Tätigkeit und die ESA als Überwachungsbehörde? Spüren Sie hier einen Einfluss?

Die Regulierungs- beziehungsweise Gesetzgebungsaktivität in

der EU ist zyklisch. So ist sie zu Beginn der Amtsperiode einer neuen EU-Kommission respektive des Parlaments deutlich geringer als am Ende. Derzeit stehen wir noch am Anfang der Juncker-Kommission. Zahlreiche Initiativen und Prioritäten wurden zwar bereits lanciert, deren konkrete Umsetzung steht aber in den meisten Fällen noch aus. Es bleibt daher abzuwarten, ob sich das in einer gesteigerten Gesetzgebungs- und Regulierungstätigkeit manifestieren wird oder nicht. Die Vorzeichen sprechen zumindest im Finanzdienstleistungsbereich tendenziell dagegen, weil die Kommission, wie bereits angedeutet, ihre Prioritäten vermehrt von der Krisenbewältigung der vergangenen Jahre hin zur Wachstumsförderung wendet und vor Kurzem etwa einen Aufruf zur Identifikation unnötiger Regulierungsaufgaben oder anderer unbeabsichtigter Konsequenzen der Banken- und Finanzmarktgesetzgebung gestartet hat. Wenn Sie von Regulierungsflut sprechen, nehme ich an, dass Sie damit insbesondere die Massnahmen als Reaktion auf die schwerste finanzielle und wirtschaftliche Krise seit dem Zweiten Weltkrieg im Auge haben. Noch nie dagewesene Massnahmen waren erforderlich, um die Lage zu stabilisieren und die Integrität und das Vertrauen wiederherzustellen. Die formelle Übernahme dieser rund 130 direkt EWR-relevanten Rechtsakte in das EWR-Abkommen steht derzeit noch aus. Dies gilt umso mehr für deren nationale Umsetzung und Anwendung sowie deren anschliessende Kontrolle durch die ESA.

Wie wirkt sich die angespannte Situation innerhalb der EU auf die Kontrollfunktion der ESA aus?

Im Oktober 2014 wurde bekanntlich eine politische Einigung zwischen der EU und den EWR-EFTA-Staaten zur Integration der drei Finanz-Regulierungsbehörden ESMA, EBA und EIOPA in

Fortsetzung von Seite 27

den EWR erzielt. Die technische Umsetzung dieser Einigung hat sich leider weiter verzögert, ist nun hoffentlich aber auf gutem Weg. Dies gilt zumindest für die Lösung der Grundsatzfragen und ein erstes Paket von Rechtssetzungsakten, die in der Gesamtschau zumindest zahlenmässig nur einen geringen Teil der mehr als 130 ausstehenden Rechtsakte darstellen. Die Übernahme wird daher gestaffelt erfolgen und für die ESA handhabbar sein.

Liechtenstein kann regelmässig auf eine Umsetzungsquote von über 99 Prozent verweisen. Wie ist dies zu werten?

Die Umsetzungsbilanz Liechtensteins war in den vergangenen Jahren relativ konstant und solide, lag zuletzt aber knapp über dem vorläufigen Zielwert von 1 Prozent Defizit. Allerdings kann sich Liechtenstein hierauf nicht ausruhen, zumal die durchschnittliche Umsetzungsquote in der EU zwischenzeitlich bei 99,3 Prozent steht und sich Liechtenstein mit 98,9 Prozent nur mehr im letzten Fünftel aller 31 EWR-Staaten einreicht. Ferner steht ein neuer Zielwert von 0,5 Prozent Defizit zur Diskussion.

Dennoch gibt es auch Vertragsverletzungsverfahren. Wie steht hier Liechtenstein im Vergleich zu den anderen EWR/EFTA-Staaten da und inwieweit ist hier der Finanzdienstleistungsbereich betroffen?

Die letzten zwei, drei Jahre waren von einem starken generellen Anstieg der Vertragsverletzungsverfahren geprägt, was insbesondere auf die sehr schlechte Vertragstreue Islands und Norwegens zurückzuführen war. Während Norwegen das Problem nunmehr überwunden zu haben scheint und im letzten Binnenmarktanzeiger, in dem wir zweimal pro Jahr die Umsetzungsleistung der EWR-EFTA-Staaten messen, mit einer 100-prozentigen Umsetzungsquote glänzt, besteht das Problem in Island leider weiter. Im

Vergleich hierzu war die Zahl der von Liechtenstein zu vertretenden Vertragsverletzungsverfahren relativ konstant auf moderatem Niveau. Aufgrund der Tatsache, dass wie erwähnt über 130 Rechtsakte im Finanzdienstleistungsbereich zum Teil seit Jahren einer Übernahme in das EWR-Abkommen harren, war dieser Bereich von Vertragsverletzungsverfahren kaum betroffen.

Die ESA wird mit der Übernahme der drei Aufsichtsverordnungen neue Aufgaben erhalten. Wie werden diese aussehen?

Damit die Vorzüge der einheitlichen Regulierung des Sektors im ganzen EWR beibehalten bleiben, wird die ESA im EFTA-Pfeiler im Wesentlichen als zusätzlicher Entscheidungsträger, nicht aber als zusätzliche Regulierungsbehörde auftreten. Die Regulierungstätigkeit wird somit in der Substanz ebenfalls von ESMA, EBA und EIOPA wahrgenommen. Dadurch bleibt die Expertise weiterhin dort angesiedelt und allfällige formelle Massnahmen und Entscheide, die unsere Behörde in diesem Bereich gegenüber den nationalen Aufsichtsbehörden oder bestimmten Marktteilnehmern treffen muss, werden inhaltlich durch die drei genannten Behörden zu unseren Händen vorbereitet.

Wo sehen Sie hier die grössten Herausforderungen?

Derzeit ist für uns noch nicht klar absehbar, wie oft – oder besser wie selten – die ESA formelle Entscheide wird fällen müssen. Vieles spielt sich im Bereich der „sanften Massnahmen“ und des Gruppendrucks ab. Dies stellt uns vor die Herausforderung, dass wir grundsätzlich auf Bereitschaft planen müssen und es wichtig sein wird, an den richtigen Stellen und mit der richtigen Tiefe in den drei Regulierungsbehörden präsent zu sein. Wir müssen nicht nur die entsprechenden Kommunikationskanäle für diese Fälle



einrichten und pflegen, sondern idealerweise eine Art Vorwarnsystem etablieren, durch das wir rechtzeitig auf Fälle aufmerksam werden, die eine EWR-Dimension haben und in denen wir am Ende als Entscheidungsträger berufen sind.

Wie wichtig wird hierbei der Dialog mit den EU-Aufsichtsgremien EBA, ESMA und EIOPA sein? Wie können Sie diesen mitprägen?

Eine gute Kooperation ist von entscheidender Bedeutung, um die gefundene politische Lösung für die Teilnahme der EFTA-Staaten am gemeinsamen Binnenmarkt für Finanzdienstleistungen auf effektive und effiziente Weise sicherzustellen. Wir haben vorausschauend bereits Kontakte mit den drei Behörden etabliert und werden unsere Kooperation nunmehr kontinuierlich auf das erforderliche Mass ausbauen. Unsere bisherigen Kontakte waren von Offenheit und einem konstruktiven und pragmatischen Geist geprägt. Dies müssen wir weiterpflegen und uns als verlässlicher, professioneller und kooperativer Partner etablieren. Grundlage hierfür werden Zusammenarbeitsvereinbarungen sein, die die Details regeln. Zugutekommt uns hierbei, dass wir bereits über langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen Überwachungs- und Regulierungsinstitutionen der EU verfügen.

Ihr Mandat ist zunächst bis 2017 festgesetzt. Welche besonderen Ziele haben Sie sich bis dahin gesetzt?

Die Tätigkeit der ESA ist zu einem guten Teil reaktiv und muss dies auch sein: Vorlageverfahren durch die EFTA-Staaten in verschiedensten Bereichen, Umsetzungskontrolle des neuen Acquis, Prioritäten der EU-Kommission, Beschwerdeverfahren und anderes. Gute Beschwerden schärfen zum Beispiel unseren Fokus

auf diejenigen Bereiche, wo genuine und aktuelle Probleme für die Bürger und Unternehmen im EWR bestehen. Daneben sollten wir uns als unabhängige Aufsichtsbehörde aber auch Freiräume im Rahmen der vorhandenen Ressourcen schaffen, um vermehrt strategische Aufsichtsziele zu verfolgen. Hierzu gehört etwa die losgelöste Verfolgung systemischer Problembereiche, denen wir wiederholt in verschiedenen Ausprägungsformen in den einzelnen EFTA-Staaten begegnen. Weiterhin kann dies die Schwerpunktlegung auf bestimmte wichtige oder strategische Bereiche des EWR umfassen. In weiterer Konsequenz gehören hierzu flankierende Kommunikationsmassnahmen, in denen wir dies den EFTA-Staaten und anderen Interessengruppen mitteilen. Daneben liegt mir die weitere Straffung der Vertragsverletzungsverfahren, insbesondere in klaren Nichtumsetzungsfällen, sowie die Erledigung von Beschwerden innert nützlicher Frist besonders am Herzen. Wir sind dabei zwar oft vom Kooperationswillen unserer Staaten abhängig, es gibt aber auch in unserem eigenen Verantwortungsbereich noch Verbesserungspotenzial. Dies gilt ebenfalls im Wettbewerbsbereich, wo wir meines Erachtens nach Möglichkeit schneller Position über die Weiterverfolgung oder Einstellung hängiger Verfahren beziehen sollten.

Fit für die Zukunft

Serge de Cillia will die Luxemburger Bankenvereinigung (ABBL) fit für die Zukunft machen. Der ABBL-CEO spricht über die grössten Herausforderungen, die Folgen der Einführung des Automatischen Informationsaustausches und warum Luxemburg ein Fintech-Hub werden will.

Interview mit Serge de Cillia

Herr de Cillia, Sie sind seit April 2014 CEO der Luxemburger Bankenvereinigung ABBL. Was hat Sie gereizt, dieses Amt zu übernehmen?

Die ABBL ist seit über 75 Jahren eine gestalterische Kraft, welche die Entwicklung des Luxemburger Finanzplatzes massgeblich mitgeprägt hat. Heute befindet sich der Bankenplatz Luxemburg wieder im Wandel und unsere Mitglieder müssen sich vielen Herausforderungen stellen. Unsere Hauptaufgabe ist es, unsere Mitglieder dabei zu unterstützen, diese Herausforderungen zu meistern. Dabei zusammen mit unseren Partnern innovative Antworten und nachhaltige Lösungen zu finden, umzusetzen und mitzuhelfen, Luxemburg zukunftsfähig zu machen, ist eine sehr spannende und reizvolle Aufgabe.

Sie sind kein neues Gesicht im Verband, sondern bereits seit 15 Jahren dort tätig. Welche Entwicklungen aus dieser Zeit sind Ihnen besonders in Erinnerung?

In den letzten 15 Jahren gab es unglaublich viele verschiedene Entwicklungen. Intern ist vielleicht herauszuheben, dass sich die ABBL im Jahr 2000 für andere Finanzplatzakteure geöffnet hat, um den Entwicklungen des Finanzplatzes Rechnung zu tragen. Heute vereinigt die ABBL unter ihrem Dach Banken, Anwaltskanzleien, Unternehmensberater, E-Money-Institutionen, Börse, Clearstream und andere Dienstleister des Finanzplatzes. Das war eine wichtige und richtige Entscheidung, da wir nur durch das Zusammenwirken aller Akteure wirklich nachhaltige Lösungen für die Zukunft finden. Wichtig war auch die Entscheidung, 2006 eine ABBL-Vertretung in Brüssel zu eröffnen. Wie wertvoll diese Ent-

scheidung war, hat sich insbesondere nach der schweren Finanzkrise 2008 und den daraus folgenden Regulierungs-Tsunamis erwiesen. Vor Ort mitzuwirken, wo das Gros der Regulierungen entsteht, wo verhandelt und entschieden wird, ermöglicht es uns, frühzeitig über regulatorische Entwicklungen informiert zu sein, diese an unsere Mitglieder weiterzureichen und dann zusammen gemeinsame Positionen zu finden, die wir dann in einem sehr frühen Stadium bei den Europäischen Institutionen vertreten können.

Welche Herausforderungen wollen Sie prioritär angehen und welche Ziele haben Sie sich als CEO der ABBL gesetzt?

Als CEO habe ich mir als Hauptziel gesetzt, die ABBL fit für die Zukunft zu machen. Die ABBL wurde modernisiert und das Team verstärkt, um den Bedürfnissen unserer Mitglieder noch besser zu entsprechen und die Herausforderungen besser angehen zu können. Das Kundenprofil der Banken ändert sich und das wirkt sich auf den Beruf des Bankers aus. Aus- und Weiterbildung sind mehr denn je der Schlüssel, um Qualität und Wettbewerbsfähigkeit zu garantieren. Prioritär sehen wir natürlich auch weiterhin die Umsetzung der vielen Regulierungen, insbesondere die der Bankenunion. Wir begrüssen daher, dass die EU-Kommission den Schwerpunkt wieder auf Wachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen legt. Da wir der Finanzierung der Wirtschaft einen hohen Stellenwert einräumen, unterstützen wir die angekündigte EU-Kapitalmarktunion ausdrücklich. Fintech stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Auswirkungen von „Digital Banking“ auf Kundenakquisition und -beziehungen sowie Geschäftsmodelle und -strukturen der Banken sind so weit-

Serge de Cillia

Serge de Cillia ist seit April 2014 CEO und Head of the Management Board der Luxemburger Bankenvereinigung (ABBL). Der Wirtschaftsfachmann ist bereits seit 2001 Mitglied des Direktoriums. Seine Zuständigkeitsbereiche sind Bankenaufsicht, Finanzmarktregulierung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeberangelegenheiten, europäische Angelegenheiten und Kommunikation. Er hat einen Magister-Abschluss in Wirtschaft und Sozialwissenschaften der Universität von Nancy und war vor seiner Verbandstätigkeit 14 Jahre bei der Banque Générale du Luxembourg in diversen Positionen tätig.



reichend, dass dieses Thema auch als prioritär bei uns gesetzt ist. Genau wie unsere Mitglieder muss auch die ABBL ihr Modell hinterfragen und die nötigen Anpassungen vornehmen.

Wie möchten Sie das Bild von Luxemburg als Finanzplatz prägen?

Luxemburg ist das führende Private-Banking-Zentrum der Eurozone und das zweitgrösste Investmentfondszentrum der Welt. Aufgrund seiner Stabilität und seiner innovativen und internationalen Orientierung ist der Finanzplatz Luxemburg der ideale Standort für private und institutionelle Investoren aus der ganzen Welt. Diese Botschaft tragen wir zusammen mit LuxembourgforFinance, der 2008 gegründeten Agentur für die Entwicklung des Finanzplatzes Luxemburg, in die Welt.

Luxemburg und Liechtenstein sind in gewisser Hinsicht sehr ähnliche Finanzplätze, klein, spezialisiert, europäisch, durch eine Monarchie geprägt. Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für unsere Finanzplätze?

Die Zeiten, wo kleine Staaten sich auf Souveränitätsnischen stützen konnten, sind endgültig vorbei. Heute definiert sich der Erfolg über Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt sowohl für Luxemburg als auch für Liechtenstein.

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen derzeit in Europa?

Die Europäische Union befindet sich momentan in keiner sehr guten Verfassung. Einige Beispiele: Mit Griechenland gab es ein sechsmonatiges Tauziehen, bevor es zu einiger Einigung mit den Gläubigern kam. In Grossbritannien wird das Volk über den

Verbleib in beziehungsweise den Austritt aus der EU zu entscheiden haben. Unter den EU-Mitgliedern kommt es trotz mehrerer Anläufe nur zu einer kleinstmöglichen Einigung in der so wichtigen Flüchtlingsfrage. Leider muss man auch das Erstarken EU-kritischer und -feindlicher Parteien in einigen Mitgliedstaaten zur Kenntnis nehmen. Genauso wie die Tendenz einiger Staaten und Politiker, Hürden im gemeinsamen Binnenmarkt aufzubauen beziehungsweise Grenzen ziehen zu wollen, um den nationalen Markt zu schützen. Und das in einem Wirtschaftsumfeld, das durch schleppendes Wachstum und eine zu hohe Arbeitslosenquote, besonders bei jüngeren Menschen, gekennzeichnet ist. Alles Symptome, die deutlich machen, dass es um Europa nicht zum Besten steht und die EU vielerorts infrage gestellt oder nicht mehr verstanden wird. Das sind enorme Herausforderungen, denen sich die politisch Verantwortlichen stellen müssen und das so schnell wie möglich.

Luxemburg hat sich – genau gleich wie Liechtenstein – zum Automatischen Informationsaustausch bekannt. Welche Konsequenzen erwarten Sie mit der Einführung des AIA?

Seit 2009 haben wir diese Entwicklung erkannt und uns entsprechend vorbereitet. Die Vermutung, dass sich das Einführen des Automatischen Informationsaustausches auf das Kundenprofil niederschlägt, hat sich bestätigt. Die Zahl der weniger vermögenden Kunden besonders aus den Nachbarstaaten hat sich verringert. Im Gegenzug hat sich die Zahl der sehr vermögenden Kunden mit globalen Bedürfnissen aus Europa und darüber hinaus erhöht. Unter dem Strich ist das verwaltete Vermögen von

Fortsetzung von Seite 31

Ende 2013 bis Ende 2014 sogar leicht gestiegen. Die Anforderungen dieser neuen Kunden sind aber deutlich höher, was sich auf das Geschäftsmodell der Private-Banking-Akteure niederschlägt.

Die Bedeutung des Finanzplatzes für die luxemburgische Volkswirtschaft ist ähnlich hoch wie in Liechtenstein: ein Vor- oder ein Nachteil?

In den letzten 30 Jahren haben der Luxemburger Staat und seine Bürger sehr gut gelebt, dem Finanzplatz sei Dank. Dass die Bäume aber nicht in den Himmel wachsen und dass das Blatt sich wenden kann, haben die Luxemburger in den 70er Jahren während der Stahlkrise auf schmerzvolle Weise erfahren müssen. Damals hatte die Stahlindustrie eine ähnlich wichtige Bedeutung für die Volkswirtschaft wie heute der Finanzplatz. Deshalb setzt die Regierung des Grossherzogtums auch auf die Diversifizierung seiner Wirtschaft. In den Bereichen Logistik, Biotech und „digital Economy“ wurden beispielsweise erhebliche Anstrengungen unternommen, die heute ihre ersten Früchte tragen.

Luxemburgs Private-Banking-Sektor befindet sich in einem Transformationsprozess. Wie soll das künftige Business-Modell aussehen?

Der Trend geht ganz klar Richtung „High net worth individuals“, die professionelles Know-how und ein Gesamtkonzept zur Strukturierung ihres Vermögens suchen, das sowohl finanzielle und gewerbliche Vermögenswerte als auch Lebensversicherungen, Immobilien und Kunst berücksichtigt. Ziel ist es, dabei eine effiziente Vermögensanlage und -übertragung zu gewährleisten.

Sie haben in einem Interview gesagt „Change is part of the DNA of this financial center“. Welche grossen Veränderungen erwarten Sie in naher Zukunft für den Finanzplatz?

Eine der Stärken Luxemburgs ist es, Veränderungen frühzeitig zu erkennen sowie zeitnah und konsequent zu antizipieren beziehungsweise zu reagieren. Zu den grössten Veränderungen gehören aktuell solche, die der Fintech-Bereich mit sich bringt. Täglich entstehen neue Fintech-Unternehmen, die für Bankkunden attraktive Produkte und Dienstleistungen anbieten und somit in direkter Konkurrenz zu den Banken stehen. ABBL, Aufsicht und Regierung haben sofort verstanden, dass dieser globale Trend nicht aufzuhalten ist, und haben sich daher an die Arbeit gemacht, um zu sehen, wie man ein Ökosystem schaffen kann, das Luxemburg zu einem attraktiven Fintech-Hub macht. Darüber hinaus hat jede Bank verstanden, dass sie ihr Modell auf den Prüfstand stellen muss, um zu sehen, wie sie die neuen Technologien gewinnbringend für sich nutzen kann. Fintech eröffnet neue Chancen, stellt aber insbesondere Banken vor grosse Herausforderungen.

Sie erwähnten den Regulierungs-Tsunami. Wie geht der luxemburgische Finanzplatz damit um?

Von der Regulierungsflut ist auch Luxemburg nicht verschont geblieben. EUR 382 Mio. haben Banken im Jahr 2013 für die Umsetzung der Regulierungen ausgegeben. Das entspricht 3,6 Prozent des Nettobankergebnisses und 1 Prozent des Bruttoinlandsprodukts Luxemburgs! Im Durchschnitt liegt der Anteil der Investitionen für die Umsetzung der Regulierungsvorgaben



bei 41 Prozent der Gesamtinvestitionen. Traditionell gilt bei der Umsetzung von Richtlinien das Prinzip „die Richtlinie und nur die Richtlinie“, das heisst kein „Gold-plating“.

Wie eng arbeiten Sie als Interessenvertreter mit der nationalen Politik zusammen?

Wir suchen den Kontakt zu Regierungsvertretern, Abgeordneten und Beamten, so oft es geht. Dieser regelmässige Austausch ist sehr wichtig, da das gegenseitige Verständnis Voraussetzung für erfolgreiches Handeln ist. Dies ist umso wichtiger im Finanzbereich, da dieser besonders in den letzten Jahren komplexer geworden ist.

Luxemburg hat bis Ende Jahr die EU-Ratspräsidentschaft inne. Wie sieht Ihr Zwischenfazit aus?

Seit den Lissabonner Verträgen werden die Präsidentschaften zentralisierter gehandhabt. Der Einfluss nationaler Präsidentschaften ist limitierter. Leider wird alles durch die dramatische Flüchtlingswelle überschattet. Diese humanitäre Katastrophe stellt die EU vor grosse Herausforderungen.

Wie können Sie sich respektive die ABBL im Rahmen der EU-Ratspräsidentschaft einbringen?

Wir versuchen, den Vertretern der Regierung und ihren Beamten unsere Positionen sowie die des Europäischen Bankenverbands (EBF) zu verdeutlichen und zu vermitteln, welche Regulierungen welche Wirkungen auf die Finanzindustrie und damit auch auf die sogenannte Realwirtschaft haben.

Anstatt zu jammern, ist im Grossherzogtum Aufbruch zu spüren: Was ist Ihre Erklärung dafür?

Ich glaube, hier wird nicht weniger gejammert als anderswo. Ich glaube aber, dass eines der Vorteile eines kleinen Landes ist, dass ein Aufbruch schneller vollzogen werden kann als in einem grösseren. Darüber hinaus haben wir Finanzplatzakteure, die Innovationen kontinuierlich vorantreiben.

In Liechtenstein wird immer wieder auf die Bedeutung der Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften verwiesen. Luxemburg hat einen Ausländeranteil von über 40 Prozent. Wie geht man in Ihrem Land mit der Thematik um?

Luxemburg ist seit Ende des 19. Jahrhunderts ein Einwanderungsland. Durch die Präsenz europäischer Institutionen, internationaler Banken und multinationaler Unternehmen ist Zuwanderung zur Selbstverständlichkeit geworden.

Risk Culture

Are you in control of the underlying causes of risk failures or merely fighting the symptoms?

Just as years of smoking and drinking eventually catch up with a patient, years of unbridled risk taking and a “bigger is better” mentality caught up with the banks. The 2008 financial crisis was the equivalent of a heart attack for the financial industry, and since then organisations have been struggling against a fluctuating economy, tougher competition, changes in customer behaviour, and perhaps the biggest driver for change, a sharp increase in regulation.

von Jörg Thews und Emily Barratt

The banking industry alone faced £173bn in fines between 2009 and 2013 as a result of failures in operational controls, regulatory breaches and illegal activity. Beyond regulatory sanctions, the additional threat of reputational damage and the erosion of stakeholder trust is driving an industry-wide effort to reassess the way risk is managed. Indeed, the financial services industry is in the midst of a fundamental transformation towards a new reality, and organizations must adapt in order to survive.

How are financial institutions responding to this challenge?

There is an interesting lesson to be learnt if we continue the analogy of the financial crisis as a heart attack through an analysis of the treatments put in place following the events of 2008.

A patient suffering from a medical condition has a series of options: Careful monitoring to catch any early warning signs or Medication to reverse existing damage. Both effective treatments which require minimal effort on the part of the patient, relieve any symptoms and reduce the likelihood of serious problems in the short term. Yet these ‘quick-fix’ approaches fail to address the true cause of the issue and deal only with its symptoms. Moreover, they come at a high cost for the health industry.

With countless serious health issues, the underlying problem is linked to the behaviors and decisions of the patient which ultimately lead to an unhealthy lifestyle. In recognition of this, recent years have marked a shift in the health industry away from

remedies and cures, towards a focus on long term prevention, and this shift is one which financial institutions could benefit from emulating.

Financial organizations have typically approached the threat of further regulator sanctions along with the challenge of rebuilding their reputation in the industry and restoring customer trust from three directions.

„Financial services industry is in the mids of a fundamental transformation towards a new reality.“

First, there has been a major focus on developing risk appetite statements to give high-level strategic direction and to set tolerances around controls. Second, we have seen a widespread re-evaluation and strengthening of risk governance frameworks. This includes adding new committees to more closely monitor business ethics and conduct, and shifting accountability for risk into the front office with more effective controls. Finally, incentives have been further aligned with risk objectives and there is now better clarity around how breaches in rules will be dealt with.

What organizations are failing to grasp however, is that structural

and operational changes alone will have little impact in translating risk appetites into risk cultures and in achieving truly effective risk management. Just as the most common causes of medical conditions are the lifestyle choices that people make, the ultimate origins of risk are human behaviors and decision making. The next step in the evolution towards a mature risk culture is therefore recognizing and targeting these human factors which underpin an organization's entire risk framework.

Translating risk appetite into risk culture

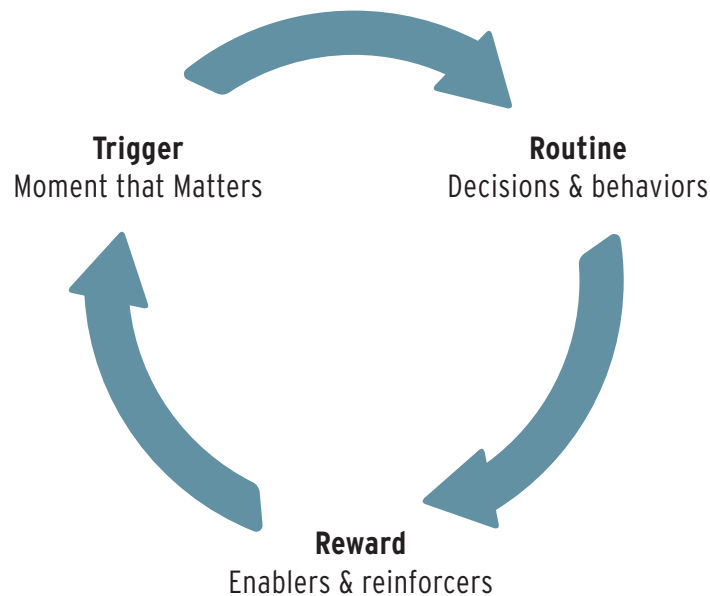
It is of course crucial to begin with a risk appetite that is clearly articulated and communicated, as this will act as the guiding principle for the target culture. The biggest challenge leadership teams face however, is how to make these high level strategic statements sufficiently concrete to have a real impact on the day-to-day decisions of their employees. There needs to be a clear focus for the cultural change. Once this focus is established, organizational enablers such as incentives, governance and role descriptions can be used to support and encourage the change.

It is in understanding where and how to focus the change that organizations most often struggle. Whilst there might be a clear understanding of the risk appetite amongst leadership teams, and incentives and controls are widely used to dissuade employees from taking too many risks, the middle and most important stage of providing focused and meaningful guidance is frequently overlooked. As a result, the high level risk appetite statement is left

open to interpretation by employees who do not fully understand what it means for them. They can only hope that the decisions they make will be the right ones.

So how can organizations truly impact the decisions and behaviors of their employees to achieve the risk culture they desire? Consider that each decision is born out of a habit, and that at the core of every habit lies a mechanism consisting of three parts: a trigger, a routine and a reward. To effectively change decisions and behaviors, the first step is therefore to understand where they originate and locate the triggers. Once this has been achieved, target behaviors can be designed to replace the existing routines, and performance mechanisms (the "reward") can be aligned with these target behaviors.

At EY, we focus on those "triggers" where the resulting decision or behavior has a disproportionately high impact on risk outcomes and business performance; Moments that Matter. Targeting change in these specific situations gives organizations the opportunity to provide real, concrete examples of how employees need to alter their behaviors. Specific interventions such as decision aids and case studies can be designed around a set of target behaviors to bring the cultural change to life and help employees recognize the key situations where they need to change their "routines". With the focus being on just a few moments, peoples' behavior becomes more consistent in a shorter period of time, and eventually powerful new habits are created which in turn influence decisions



Fortsetzung von Seite 35

and behaviors across the entire value chain.

Recall the patient whose objective was to lead a healthier lifestyle. The doctor, taking a similar approach to many financial institutions, provided general nutritional guidelines and made the patient aware of the consequences to his health of not following these guidelines. What the doctor failed to do was make these guidelines specific and relevant for the patient. As a result, every afternoon when the patient experiences a dip in energy, he forgets the high-level guidelines and continues, out of habit, to purchase his favorite unhealthy snack. Had the doctor taken the time to understand these key moments of weakness for the patient, he could have designed a more focused set of interventions; a list of alternative healthy afternoon snacks; support from a nutritionist to teach the patient how to cook his evening meal with new ingredients.

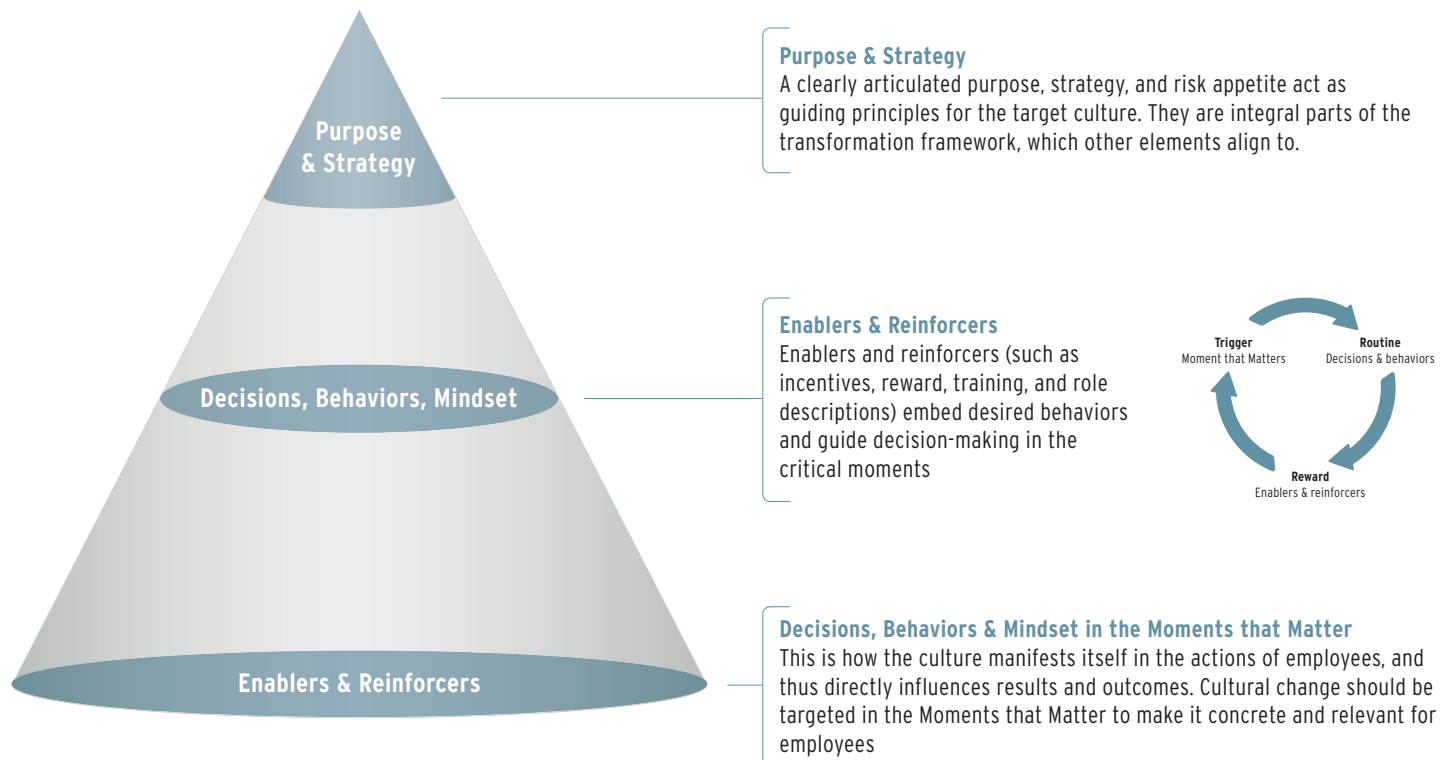
In a risk management context, a Moment that Matters may be the point when a new client asks a bank's relationship manager to open an account. The relationship manager must determine the level of risk that the client brings with them and make a decision as to whether the bank should accept this.

Pre-crisis, the relationship manager may have been more concerned with the products he needed to sell, than with protecting the bank from risk. In response to growing regulator scrutiny, organizations have since increased the number of high-level guidelines and controls and have improved clarity around the

disciplinary action taken in the event of conduct failures. With a fear of getting it wrong, and little understanding of how best to respond to certain situations, post-crisis employees increasingly err too heavily on the side of caution. Whilst this might solve the issue with regulators, it also has a negative impact on growth.

By enhancing these guidelines and controls with focused interventions in the Moments that Matter, organizations will be better placed to build a mature risk culture where employees are able to apply their own judgment in decisions and manage the trade-off between risk aversion and the entrepreneurship that leads to growth, recognizing the value in both.

The work does not stop once this new culture has been introduced however. It is crucial to tackle the third and final aspect of the behavior cycle, the "reward" if the culture is to be sustained and nurtured. Performance management and incentives are certainly useful in strengthening individual accountability for contributing to the organization's risk culture. Yet the "reward" in fact refers to a number of enabling factors which all need to be considered. Leadership must set the tone and show commitment to the changes by role modelling target behaviors. Communications should be used to share the cultural aspiration with employees, and training becomes a crucial channel for instilling the new culture and turning it into reality through concrete examples taken from the daily routines of employees. It has even been suggested in recent reviews that the gender mix within



teams can have an impact on risk culture, with women seen as more risk averse, and a diverse team thought to be more likely to identify a wider range of risks and options, thus leading to better decisions.

Only by addressing all three aspects of the behavior cycle in turn and setting this within the context of a clear vision, can a true and lasting cultural shift be achieved, with the risk appetite of the organization manifested in the decisions and behaviors of its employees.

Culture at the heart of future success

While regulators were once reluctant to impinge on culture, it is now at the top of their agenda. Internal audit teams are increasingly asked to demonstrate a blend of qualitative and quantitative evidence of employees' risk behaviors to help restore customer trust. Indeed, a more agile, risk-conscious culture is set to be one of the main competitive differentiators in the new organizational reality, and people are at the heart of this change.

Delivering these necessary changes poses a significant challenge for businesses. No matter how good an organization's processes and controls are, if the people dealing with risk on a day-to-day basis are not motivated or equipped to make the right decisions, then risk management will always be fragile. In order to deliver real change and lasting protection from risk, whilst continuing to grow, organizations must stop merely fighting the

symptoms and focus efforts where risk truly originates: human behavior and decision making.

Once a clear risk appetite has been articulated, the first step is to identify Moments that Matter so that change efforts can be targeted on the most crucial risk-related decisions and the desired cultural state can be translated into tangible examples for employees. Supporting and reinforcing this with enablers such as leadership, training and performance management will lead to an organization with a tangible risk vision manifested across all levels of the business, and employees who are able to balance risk aversion and entrepreneurship.

The benefit for financial institutions: A reduction in the occurrence of compliance errors, restoration of stakeholder trust, and an increased competitive advantage.

Interaktionen im Digital Banking

Die digitale Strategie stellt für den Finanzsektor eine grosse Herausforderung dar. Bank- und Finanzinstitute sind gefordert, die Umsetzung möglichst kosteneffizient zu realisieren. Gefragt sind moderne, individualisierbare Digital-Banking-Applikationen mit einem effizienten und risikoarmen Ansatz.

von Peter Schnürer

Es ist ein Trend zu beobachten, dass Banken primär an der direkten Kundenschnittstelle tätig werden. Dies ist verständlich, da dort der Kontakt zum Kunden entsteht und die Differenzierung stattfindet. Dabei wird oft ausser Acht gelassen, dass eine digitale Bank zu führen, keine Frage von innovativem Marketing ist. Es geht vielmehr darum, die Kundenschnittstelle so zu gestalten, dass der Kunde jederzeit die gewünschte Dienstleistung effizient und bequem abwickeln kann: am Telefon, in einer Online-Konferenz, am Computer, in der Filiale oder mit dem Berater zu Hause. Dabei stellt sich die Frage, welche E-Channel/Multichannel-Strategie zum Erfolg führt und welche technologischen Hürden hierzu gemeistert werden müssen. Dafür gibt es kein einfaches Erfolgsrezept. Jede Bank hat ihre Besonderheiten im Hinblick auf Vertriebsstrukturen, Kunden und Mitarbeiter-Demografie, Zielmärkte sowie Kernprozesse. Aber es gibt drei Aspekte, die zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen:

Kanalübergreifende Interaktion

Besteht ein Interesse für ein Produkt, folgt der erste Kontakt seitens des Kunden oft über das Internet. Ein Kunde, der sich zum Beispiel für eine Hypothek interessiert, wird zunächst online allgemeine Informationen einholen sowie erste Eckdaten in einem Hypotheken-Rechner erfassen. Irgendwann kommt der Kunde an einen Punkt, bei dem er individuelle oder konkrete Informationen haben will. An dieser Stelle leitet der Kunde einen Kanalwechsel ein und nimmt Kontakt zur Bank auf. Dieser Vorgang ist entscheidend für die Kundenbindung in der Anbahnungsphase des Geschäfts: Gibt es eine Möglichkeit zur Online-Konferenz mit dem Service-Center? Hat der Mitarbeitende im Service-Center alle Informationen

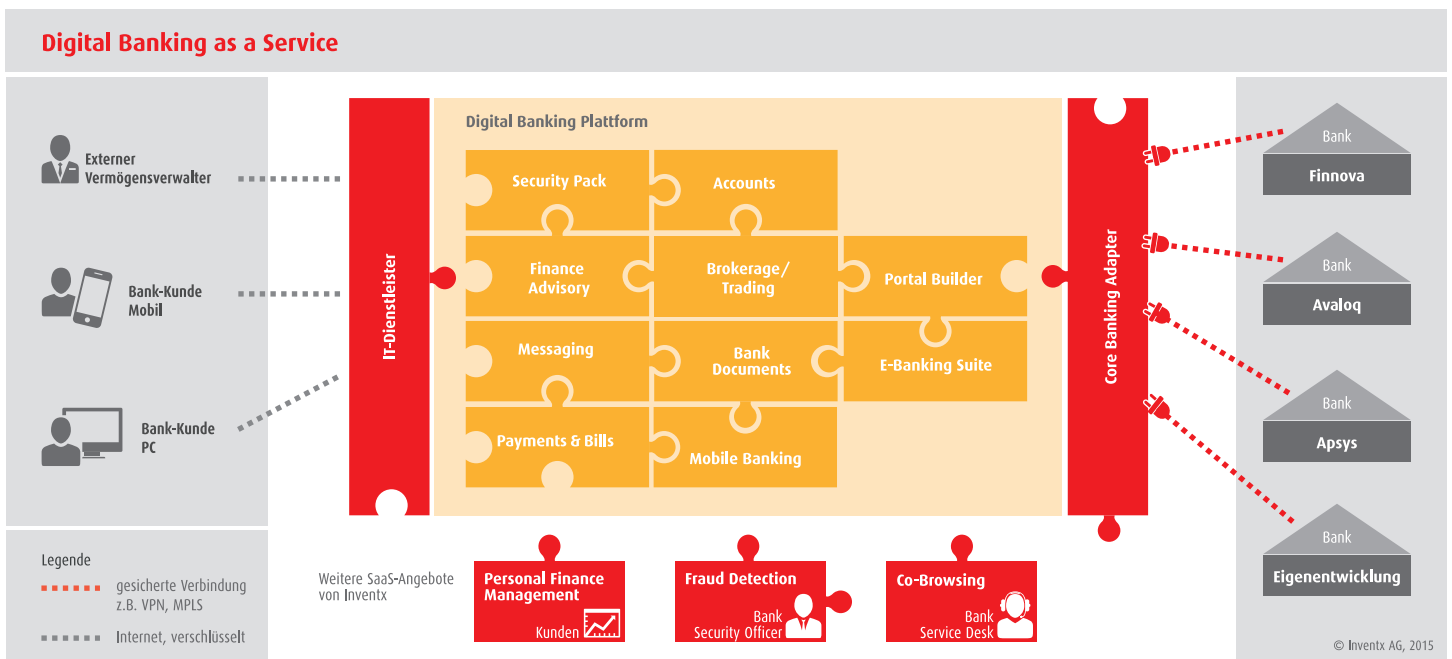
über den Kunden sofort verfügbar? Kann in dieser Erstberatung sofort ein Termin mit dem persönlichen Berater vereinbart werden?

End-to-End-Integration

Die Grundvoraussetzung für die kanalübergreifende Interaktion ist, dass alle relevanten Informationen durchgängig auf mehreren Kanälen verfügbar sind. Das klingt nach einer relativ banalen Erkenntnis, stellt aber eine historisch gewachsene IT-Landschaft vor enorme Herausforderungen. So werden offene Schnittstellen für die E-Channel-Kommunikation in Echtzeit benötigt, die heute oft nicht vorhanden sind. Der Kundenberater im Service-Center sollte idealerweise über eine Co-Browsing-Lösung verfügen, um gemeinsam mit dem Kunden im Online-Portal der Bank arbeiten zu können.

Agilität und modulare Software-Services

Wir gehen davon aus, dass sich in Zukunft der Trend zur Verwendung von spezialisierten Systemen nach dem „Best of Breed“-Ansatz verstärken wird. Die meisten Hersteller von Core-Banking-Systemen sind mit regulatorischen Anforderungen am Rande ihrer Leistungsfähigkeit angelangt. Innovation bleibt dabei auf der Strecke. Deshalb fordern Banken von den Software-Lieferanten, ihre Plattformen über Schnittstellen zu öffnen. Auf diesen Trend kann reagiert werden, indem verstärkt hoch spezialisierte Lösungen als „Software as a Service“ angeboten werden. Dabei soll mit führenden Unternehmungen im Digital-Banking-Plattform-Bereich zusammengearbeitet werden. Kleinere und mittlere Banken können so mit geringem finanziellen und zeitlichen Aufwand eine moderne digitale Plattform anbieten. Weitere SaaS-Angebote, unter anderem



eine Co-Browsing-Lösung, sind ebenfalls wichtige Dienstleistungen. Persönliche sowie individuelle Betreuung bei gleichzeitiger Kostenoptimierung können heute nur noch durch den Einsatz modernster Technologien erreicht werden. Die bevorstehende Digitalisierungswelle ist nicht nur ein vorübergehender Hype, sondern wird die Bankbranche grundlegend verändern. Um die Digitalisierungsbestrebungen der Banken zu unterstützen, sind folgende fünf Technologie-Säulen sinnvoll:

- Automation
- Big Data/Analytics
- Sicherheitstechnologien für das Digital Banking
- Digital-Banking-Plattformen
- Machine Learning/Robo Advising

Industrie und Handel sind dem Finanzsektor in den Bereichen Digitalisierung und E-Channel einiges voraus. Nach wie vor sind Bankenplattformen sehr abgeschottete Systeme. Die Integration innovativer Produkte und Services muss heute teilweise gegen den Willen von Core-Banking-Anbietern oder Plattformbetreibern durchgesetzt werden. Dabei wäre es wichtig, ein offenes und vielfältiges Ökosystem von Banking-Applikationen zu entwickeln. Nicht zuletzt ist es entscheidend, sich auch einen Informationsvorsprung bei den neusten technologischen Entwicklungen zu verschaffen. Eine Möglichkeit dazu bot sich am diesjährigen Innovationstag unter dem Motto „Digital Banking Liechtenstein 2015“, der am 22. Oktober 2015 in Vaduz stattfand. Dort wurde mit Beiträgen aus Forschung und Praxis verdeutlicht, wie die Digitalisierung die Interaktion zwischen Kunden und Finanzdienstleister

verändert. Dabei standen Trends sowie Entwicklungen von zukunftssträchtigen und innovativen Geschäftsmodellen im Zentrum. Die Inventx AG ist ein unabhängiges Schweizer IT-Unternehmen und betreibt Kernbankensystemlösungen für Schweizer Privat-, Retail- und Kantonalbanken. Das Unternehmen beschäftigt über 240 Spezialisten mit Bank- und IT-Erfahrung, 110 davon bei der Schwestergesellschaft F+L System AG.

Innovationstag „Digital Banking Liechtenstein 2015“

Die Inventx AG organisierte am 22. Oktober 2015 den Innovationstag „Digital Banking Liechtenstein 2015“. Neben weiteren spannenden Referenten aus der Wirtschaft und der Universität Liechtenstein sprach auch Adolf E. Real, Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes, zum Thema „Digitalisierung als Chance für liechtensteinische Banken“. Real betonte in seinem Vortrag, dass das Digitalisierungszeitalter längst begonnen habe. Zwar habe sich die Finanzwelt in den letzten Jahren bereits stark gewandelt, doch die grössten Veränderungen stünden noch bevor. Neben den Regulierungen, den Compliance-Anforderungen, der Bewältigung der Finanzkrise und strengen Kosten- und Effizienzprogrammen werde die Digitalisierung zur ganz grossen Herausforderung, aber auch zu einer Chance für die Banken. Ob Fintech das grosse Potenzial für eine disruptive Technologie habe, werde die Zukunft weisen. Es werde in jedem Fall einen Paradigmenwechsel geben.

Stete Weiterentwicklung ist unumgänglich

Das Tempo der Veränderungen ist hoch, Stephan Schraner sieht hier die grösste Herausforderung in seinem Job. Lernenden, die einmal in seine Fussstapfen treten wollen, empfiehlt er schon heute einen klaren Plan zur Erreichung eigener Ziele.

Interview mit Stephan Schraner

Herr Schraner, wie gelangten Sie in Ihre Funktion als Bereichsleiter?

Nach meiner Ausbildung bei der LGT (1992–1995) arbeitete ich für ein Jahr im Wertschriftenbackoffice. Dies war damals Voraussetzung, um danach als Wertpapierhändler tätig sein zu können. Nach vier Jahren Wertpapierhandel wechselte ich im Jahr 2000 an die Kundenfront als Relationship Manager für Intermediärkunden. Anlässlich einer zukunftsorientierten Neuausrichtung habe ich dann die Chance erhalten, die aktuelle Funktion zu bekleiden.

Können Sie erläutern, was Ihr Job als Bereichsleiter umfasst? Welches sind Ihre wichtigsten Aufgaben?

In meinem Bereich betreuen wir Treuhänder und Anwälte in Liechtenstein und in der deutschsprachigen Schweiz. Meine Tätigkeit umfasst sowohl die strategische Entwicklung des Marktes als auch Führungsaufgaben. Zudem betreue ich ein übersichtliches Kundenportfolio und bin daher immer noch im Kundengeschäft tätig.

Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit?

Nebst strategischen Aufgaben wie Planung und Steuerung schätze ich auch die Führung und Entwicklung meiner Mitarbeitenden. Zudem betreue ich selbst noch weiterhin Kunden. Meine Arbeit ist somit sehr abwechslungsreich und ich bin ständig mit Personen in Kontakt.

Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen Ihrer Tätigkeit?

Momentan ist es mit Sicherheit das Tempo der Veränderungen und dabei auch Marktentwicklungen zu antizipieren. Bezogen auf die Führung besteht die Herausforderung darin, die verschiedenen Ansprüche und Bedürfnisse aller involvierten Parteien zu berücksichtigen, ohne dabei die Ziele des Unternehmens zu vernachlässigen.

Was mögen Sie nicht (so) an Ihrer Arbeit?

Bis dato hat sich noch nichts herauskristallisiert, was ich nicht so mag.

Stephan Schraner

Stephan Schraner ist Bereichsleiter External Wealth Advisors bei der LGT. Zu seinen Tätigkeitsgebieten gehören sowohl strategische Aufgaben, Führungsaufgaben als auch die Kundenbetreuung. Schraner ist seit über 20 Jahren im Unternehmen tätig.



Welche drei Eigenschaften muss man für Ihre Arbeit als Bereichsleiter mitbringen?

Wichtig erscheinen mir Eigenmotivation, das heisst, Verbesserungen anzustreben, Sozialkompetenz und klare Kommunikation.

„Man muss sich bewusst sein, welche Verantwortung man trägt.“

Was sollte jemand wissen, der gerne einmal als Bereichsleiter arbeiten möchte? Was müssten Lernende tun, die in Ihre Fussstapfen treten möchten?

Man muss sich bewusst sein, welche Verantwortung einem übertragen wird und was für Erwartungen an einen gestellt werden. Zudem sollten sie sich Schritt für Schritt zu dieser Aufgabe hin entwickeln. Diese Entwicklung kann je nach Person ganz unterschiedlich aussehen. Es ist schlussendlich wichtig, einen klaren Plan zur Erreichung des Ziels zu haben.

Welches war Ihre Grundausbildung und warum haben Sie diese gewählt?

Ich habe mich für die kaufmännische Grundausbildung bei einer Bank entschieden, weil sie aus meiner Sicht eine gute und breite Basis sowie eine gute Plattform für eine Weiterentwicklung bietet.

Mussten Sie sich für Ihre jetzige Stelle weiterbilden und wenn ja, wie?

Ständige Weiterbildung und Weiterentwicklung sind unumgänglich. Ich habe etliche interne Weiterbildungen bei der LGT durchlaufen. Zudem schloss ich den Finanzplaner mit eidg. Fachausweis und das Nachdiplomstudium Private Banking an der Uni Liechtenstein ab.

Welchen Stellenwert haben Ihre Aus- und Weiterbildung für Ihre jetzige Funktion?

Sie sind eine wichtige und gute Basis.

Liechtenstein und Hongkong sind sich in vielem ähnlich

In Asien Fuss zu fassen, ist ebenso schwierig wie in anderen Märkten auch. Wer es aber wie die LGT geschafft hat, profitiert von der unaufhaltsamen Dynamik Asiens ebenso wie vom starken Arbeitsethos im Team und der Loyalität der Kunden. Asienchef Henri Leimer ist seit 25 Jahren vor Ort und spricht über den spannenden Weg dorthin.

Interview mit Dr. Henri Leimer

Herr Leimer, Sie leiten seit über 20 Jahren die Geschicke der LGT in Asien. Welche Zwischenbilanz ziehen Sie?

Ich lebe seit mittlerweile 25 Jahren in Asien. Während dieser Zeit hat sich unsere Branche stark verändert. Ich habe viele Mitbewerber erlebt, die beim Aufbau ihres Private-Banking-Geschäfts einen sehr kurzfristigen Ansatz verfolgt haben. Doch meine 20 Jahre bei der LGT haben mir gezeigt, dass es vor allem darauf ankommt, langfristig zu denken, zu planen und zu handeln, um eine Top-leistung sowie einen exzellenten Service zu liefern und langfristig erfolgreich zu sein.

Sie waren bereits in den 90er Jahren in Hongkong tätig; in den letzten Jahren hat sich in dem damaligen Stadtstaat Beeindruckendes getan. Welches war das für Sie prägendste Ereignis in diesem Zusammenhang?

Hongkong ist eine sehr dynamische Stadt, geprägt von einem starken unternehmerischen Geist und einer sehr positiven Einstellung gegenüber Arbeit, Erfolg und Vermögensaufbau. Wenn man diese Eigenschaften optimal zu nutzen weiss, kann man hier sehr erfolgreich sein.

Die LGT ist bereits seit fast 30 Jahren in den asiatischen Märkten engagiert. Sie haben dabei das Geschäft vor Ort mit aufgebaut. Welche besonderen Herausforderungen gab es gerade in den Anfängen zu bewältigen?

Anfangs war Überzeugungsarbeit nötig, um die Expansion nach und in Asien voranzutreiben. Die LGT konzentrierte damals 90 Prozent ihres Geschäfts auf Liechtenstein, ihr Marktanteil im Heimatmarkt war sehr hoch und die Marke LGT dort sehr stark. Der Sprung nach Asien war angesichts dessen natürlich ein Schritt ins Ungewisse.

Der asiatische Markt gilt heute als einer der grössten Wachstumsmärkte. Was war ausschlaggebend für die verhältnismässig frühe Onshore-Strategie der LGT in Asien?

Die LGT war im Prinzip schon seit 1986, seit der Übernahme von GT Management, in Asien präsent. Dadurch konnten wir bereits sehr früh wichtige Erfahrungen vor Ort sammeln und waren in der Lage, das Marktpotenzial richtig einzuschätzen. Von enormem Vorteil war sicherlich auch, dass unsere Eigentümerin, die Fürstenfamilie, in den Expansionsprozess stark eingebunden war, wodurch sie frühzeitig das grosse Wachstumspotenzial der Region erkannte und entsprechend richtige Entscheidungen traf.

Es ist sehr oft zu hören, dass wer in Asien mit einer Bank Fuss fassen möchte, einen sehr langen Atem haben muss. Trifft dies zu?

Ja, aber das gilt nicht nur für Asien, sondern für jeden Markt. Entscheidend ist, dass man das Dienstleistungsangebot an die Bedürfnisse des Marktes anpasst und nicht einfach versucht, das bestehende Angebot zu verkaufen. Kunden wissen, was sie wollen, und die Bank sollte sich entsprechend danach ausrichten.

Sie führen 300 Mitarbeitende in Hongkong und Singapur. Gibt es Unterschiede bei der Führung von Mitarbeitenden in Asien im Vergleich zu Europa?

Der Aufbau von Vermögen für den Ruhestand erfolgt in der Regel durch den Arbeitslohn statt durch regierungs- oder unternehmensfinanzierte Pensionsleistungen. Daher sind Asiaten tendenziell von einem starken Arbeitsethos geprägt. Arbeit wird als etwas sehr Positives und Bereicherndes wahrgenommen. Beim Aufbau und Führen eines Betriebes hat diese Einstellung natürlich grosse Vorteile. Ausserdem sind der Grossteil unserer Mitarbeitenden Frauen, da es vorwiegend Doppelverdiener-Haushalte gibt; das ist

Dr. Henri Leimer

Henri Leimer ist Präsident des Verwaltungsrats und CEO LGT Private Banking Asia. Er kam im Jahr 1994 als Senior Representative zur LGT, arbeitete danach als Chief Representative für die LGT Gruppe in Asien und als CEO der LGT Bank Hongkong, bevor er die Funktion des CEO LGT Private Banking Asien übernahm. Henri Leimer ist seit 1987 in der Finanzbranche tätig, hauptsächlich in der Firmenkundenberatung, im Investment Banking sowie im Bereich Risk Management und Finance. Er begann seine Karriere beim Schweizerischen Bankverein in der Schweiz, für den er auch in London, New York und Hongkong tätig war, zuletzt als Verantwortlicher für den Bereich Asset Management in Hongkong.



anders als bei Privatbanken in Europa.

Wie wird eine Bank aus Liechtenstein in Asien wahrgenommen?

Wir haben die LGT als „asiatische Bank“ aufgebaut – mit asiatischen Kunden und asiatischen Mitarbeitenden. Wir unterliegen den lokalen Regularien und Standards und verfügen über ein Produkt- und Dienstleistungsangebot, das auf den lokalen Markt zugeschnitten ist. Trotzdem ist der Heimatstandort Liechtenstein von grossem Vorteil, denn mit seiner politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Stabilität und dem grossen Know-how in der Vermögensverwaltung vermittelt er ein grosses Mass an Sicherheit und Kompetenz.

Spielt Liechtenstein überhaupt eine Rolle bei der asiatischen Klientel oder ist der Brand der LGT selbst ausschliesslich massgebend?

Sicherlich ist der massgebliche Erfolgsfaktor die Qualität des Bankers und der Kundenberatung. Private-Banking-Beziehungen in Asien basieren stark auf kontinuierlich guten Leistungen und auf Vertrauen. Dennoch ist es von Vorteil, den Unternehmenshauptsitz in einem Land zu haben, in dem seit Langem Frieden und Wohlstand herrschen, sowie einen Eigentümer, der ebenfalls für Langfristigkeit, Sicherheit und Stabilität steht.

Die LGT ist äusserst erfolgreich in Asien unterwegs. Was ist hierfür ausschlaggebend?

Was zählt, sind Beständigkeit, Stabilität und Leistungsfähigkeit. Beständigkeit, was unseren Eigentümer, unser Management und das langfristige Engagement unserer Mitarbeitenden angeht. Stabilität, da wir sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten zum Markt und zu unseren Kunden stehen, beispielsweise während der Finanzkrise in Asien. Und Leistungsfähigkeit, da wir stets danach

streben, für alle unsere Anspruchsgruppen, seien es Kunden, Eigentümer oder Mitarbeitende, Topergebnisse zu liefern.

Sie sagten einmal über die asiatischen Kunden: „We know how to meet or exceed their expectations“. Welche Erwartungen haben Asiaten an das Private Banking?

Unsere Kunden erwarten von uns in erster Linie eine beständig gute Investment-Leistung. Aber auch eine vertrauensvolle, persönliche Beziehung zum Berater und zur Bank ist ihnen sehr wichtig.

Wie „ticken“ asiatische Kunden hinsichtlich Anlagepolitik? Sind sie eher konservativ oder risikofreudig?

Asiatische Kunden sind sehr pragmatisch, was die Art anbelangt, wie sie beraten werden möchten. Darüber hinaus sind sie sehr gut informiert, anspruchsvoll und entscheidungsfreudig. Sind sie mit der Leistung ihrer Bank zufrieden, sind sie sehr loyal. Was die Risikobereitschaft anbelangt, gibt es keinen speziellen asiatischen Trend, diese variiert von Kunde zu Kunde.

Welches Gewicht haben die Themen Nachhaltigkeit und Philanthropie in Asien?

Die Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und nachhaltige Produkte nimmt in Asien stetig zu. Philanthropie hat hier bereits eine lange Tradition, sie ist bei allen grossen Family Offices in der Region ein wichtiges Thema.

Mit dem LGT VP Asian Portfolio wird massgeblich in diesem Bereich investiert. Welche Erfolge können Sie hier erzielen?

Seit der Markteinführung des LGT VP Asia Portfolios im Jahr 2009 konnten wir bereits 25 Sozialunternehmen unterstützen, die sich auf Bereiche wie Bildung, Gesundheit, Landwirtschaft oder

Fortsetzung von Seite 43

Energie in Indien, China und Südostasien konzentrieren. Auf diese Weise konnten wir bereits Millionen von benachteiligten Menschen erreichen. In China unterstützen wir zum Beispiel das Institute of Public and Environmental Affairs (IPE). Diese Organisation informiert die Öffentlichkeit über Gefahren und Risiken der Umweltverschmutzung und ruft zur aktiven Mitarbeit beim Umweltschutz auf.

Wie sieht die Zukunft der LGT Asia aus? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Die langfristigen Ziele der LGT in Asien decken sich ganz klar mit denjenigen der LGT Gruppe. Wir sind sehr stolz darauf, dass wir als Wachstumsmarkt der LGT Gruppe wahrgenommen werden. Asien hat voraussichtlich grösseres Wachstumspotenzial als die etablierten Märkte – dieses Potenzial wollen wir nutzen und weiterhin zur erfolgreichen Entwicklung der Gruppe beitragen.

Private Banking ist People Business und gutes Personal entscheidend. Wie schwierig ist es, in Asien gutes Personal für das Private Banking zu finden?

Das ist eine grosse Herausforderung und einer der Hauptfaktoren, der über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Wir wollen die besten Leute finden im Hinblick auf Integrität und Professionalität, aber auch was die Motivation anbelangt. Wir möchten von jedem neuen Mitarbeiter und seinen Erfahrungen lernen. Unsere Mitarbeitenden sollen uns weiterbringen und die LGT dadurch zu einem noch besseren Unternehmen machen.

Seit Mitte 2013 sind Sie zudem liechtensteinischer Honorarkonsul in Hongkong. Was hat Sie an diesem Amt gereizt?

Nach 20 Jahren im Bankensektor in Asien war ich begeistert von

dem Angebot, Liechtenstein in kulturellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten zu vertreten. Zum einem, da ich nach wie vor eine starke persönliche Verbindung zu Liechtenstein habe, ich bin dort aufgewachsen und meine Familie lebt nach wie vor in Vaduz. Und zum anderen, weil sich, von der Grösse einmal abgesehen, Liechtenstein und Hongkong in vielen Dingen ähneln. Beide Länder prägen eine offene, freie Wirtschaft, Liechtenstein und Hongkong sind von den internationalen Märkten und vom Aussenhandel abhängig und beide Länder haben einen starken Fokus auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen. Ich würde es so formulieren: Liechtenstein ist meine Heimat und Hongkong meine Stadt.

Sie sind in Liechtenstein aufgewachsen, was fehlt Ihnen in Asien?

Um sechs Uhr morgens bei frischer und kühler Luft joggen zu gehen, die Herbstfarben im Wald und der Staatsfeiertag auf der Schlosswiese in Vaduz.



REDAKTION

Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Rafik Yezza,
stellvertretender
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Esther Eggenberger,
Assistentin der
Geschäftsleitung,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Timothy Keilbar,
Board Member, CFA
Society Liechtenstein



Jörg Thews, Partner,
EY Financial
Services Schweiz



Emily Barratt,
Senior Consultant,
EY Financial
Services Schweiz



Peter Schnürer, Leiter
Professional Services
Banking, Mitglied
der Geschäftsleitung,
Inventx AG



Steffen Klatt,
Geschäftsführer,
Textagentur
Café Europe



Weitblick

Zitiert

Wer Einblick hat, kann verstehen. Wer Durchblick hat, kann entscheiden. Wer Weitblick hat, weiss die Dinge zu lenken.

Peter Amendt

Wenn der Weitblick fehlt, nützt auch das beste Fernglas nichts.

Stefan Wittlin

Wer sich zu stark auf Hindernisse konzentriert, verliert den Weitblick.

Kurt Haberstich

Erzählt

Der chinesische Bauer

In einem Dorf in China, nicht ganz klein, aber auch nicht gross, lebte ein Bauer, nicht arm, aber auch nicht reich, nicht sehr alt, aber auch nicht mehr jung, der hatte ein Pferd. Und weil er der einzige Bauer im Dorf war, der ein Pferd hatte, sagten die Leute im Dorf: „Oh, so ein schönes Pferd, hat der ein Glück!“ Und der Bauer antwortete: „Wer weiss?!“

Eines Tages, eines ganz normalen Tages, keiner weiss weshalb, brach das Pferd des Bauern aus seiner Koppel aus und lief weg. Der Bauer sah es noch davongaloppieren, aber er konnte es nicht mehr einfangen. Am Abend standen die Leute des Dorfes am Zaun der leeren Koppel, manche grinsten ein bisschen schadenfreudig, und sagten: „Oh der arme Bauer, jetzt ist sein einziges Pferd weggelaufen. Jetzt hat er kein Pferd mehr, der Arme!“ Der Bauer hörte das wohl und murmelte nur: „Wer weiss?!“

Ein paar Tage später sah man morgens auf der Koppel des Bauern das schöne Pferd, wie es mit einer wilden Stute im Spiel hin- und herjagte: Sie war ihm aus den Bergen gefolgt. Gross war der Neid der Nachbarn, die sagten: „Oh, was hat der doch für ein Glück, der Bauer!“ Aber der Bauer sagte nur: „Wer weiss?!“

Eines schönen Tages im Sommer dann stieg der einzige Sohn des Bauern auf das Pferd, um es zu reiten. Schnell war er nicht mehr alleine, das halbe Dorf schaute zu, wie er stolz auf dem schönen Pferd ritt. „Aah, wie hat der es gut!“ Aber plötzlich schreckte das Pferd, bäumte sich auf und der Sohn, der einzige Sohn des Bauern fiel hinunter und brach sich das Bein, in viele kleine Stücke, bis zur Hüfte. Und die Nachbarn schrien auf und sagten: „Oh, der arme Bauer: Sein einziger Sohn! Ob er jemals wieder wird richtig gehen können? So ein Pech!“

Aber der Bauer sagte nur: „Wer weiss?!“

Einige Zeit später schreckte das ganze Dorf aus dem Schlaf, als gegen Morgen ein wildes Getrappel durch die Strassen lief. Die Soldaten des Herrschers kamen in das Dorf geritten und holten alle Jungen und Männer aus dem Bett, um sie mitzunehmen in den Krieg. Der Sohn des Bauern konnte nicht mitgehen. Und so mancher sass daheim und sagte: „Was hat der für ein Glück!“ Aber der Bauer murmelte nur: „Wer weiss?!“

Und die Moral von der Geschichte ... „Wer weiss?!“

(Quelle unbekannt)



fotolia © tomo jesenienik