

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 5 | Dezember 2007

Finanzmarkturbulenzen
Aussichten

Erweiterter Lehrstuhl
Steuern im Fokus von Wissenschaft
und Praxis

Interview
mit Andreas von Stechow,
Deutscher Botschafter in Bern



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

	BANKEN SPLITTER
3	News
4	Banken News
<hr/>	
	BANKEN INTERNATIONAL
5	Finanzmarkturbulenzen und Geldpolitik
8	SEPA – Einheit im Euro-Zahlungsverkehr
<hr/>	
	BANKEN KNOW-HOW
10	Lehrstuhl wird erweitert
<hr/>	
	BANKEN SPEZIAL
12	D-FL: Beziehungen von besonderer Qualität
<hr/>	
	BANKEN PORTRÄT
16	Österreich – Finanzplatz zwischen Ost und West
<hr/>	
	BANKEN BACKGROUND
18	Pasche acquires Swissfirst
<hr/>	
	BANKEN FORUM
19	Weiterbilden – Weiterkommen
<hr/>	
	BANKEN KÖPFE
22	Neue Bank AG: Willy Bürzle



Michael Lauber

Liebe Leserinnen und Leser

Das BANKENMAGAZIN feiert den 1. Geburtstag. Waren wir zu Beginn gar nicht so sicher, alle drei Monate mit spannenden Informationen aufwarten zu können, so sind wir es heute umso mehr. Themen rund um den Banken- und Finanzplatz scheinen nie auszugehen. Seien dies EU-relevante Themen, wie die Einführung der MiFID und aktuell des SEPA (S. 8), seien dies die Finanzmarkturbulenzen in Zusammenhang mit der Subprime-Krise (S. 5). Themen, die die Banken und den Finanzplatz vor immer neue Herausforderungen stellen. Dass man auf neue Herausforderungen gut vorbereitet ist, zeigen unter anderem Initiativen und Strategien am Forschungs- und Wissensstandort Liechtenstein (S. 10 und 19). Wie sich unsere Nachbarn den Herausforderungen stellen, schreibt Maria Geyer vom Österreichischen Bankenverband (S. 16), und wie unsere deutschen Fastnachbarn heute Liechtenstein betrachten, erzählt Botschafter Andreas von Stechow im spannenden Interview, das er uns gewährte (S.12).

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, unserem Team und allen bisherigen Autoren, die an der Aufbereitung der vielen Informationen im ersten Jahr für dieses Magazin mitgewirkt haben, herzlich zu danken. Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir ein gesundes und erfolgreiches 2008 und zunächst vor allem besinnliche Feiertage.

Herzlich, Ihr

Michael Lauber, Geschäftsführer

News



Professor Xuewu Gu

Professor Xuewu Gu auch im nächsten Jahr ein hochkarätiger Referent auftreten. Prof. Dr. Xuewu Gu ist einer der authentischsten Chinaexperten in Deutschland. Der gebürtige Chinese spielt als Inhaber des Lehrstuhls für Politik Ostasiens an der Ruhr-Universität Bochum bei der Forschung des strategischen Aufstieges Chinas international eine führende Rolle. Als bislang einziger deutscher Ordinarius chinesischer Herkunft im Bereich der Politikwissenschaft und internationalen Beziehungen prägt er die öffentliche Wahrnehmung Chinas und den Meinungsbildungsprozess im Bereich der Chinapolitik im deutschsprachigen Raum aktiv mit.



Microfinance Initiative Liechtenstein

Ende November fand an der Hochschule Liechtenstein ein weiterer Anlass der „Microfinance Initiative Liechtenstein“ (MIL) statt. Die MIL ist eine seit zwei Jahren aktive Public Private Partnership, die sich für die Förderung der Mikrofinanz einsetzt.

Bankentag 2008 - quo vadis China?

Am 4. März 2008 wird in Vaduz bereits zum fünften Mal der Bankentag des Liechtensteinischen Bankenverbands stattfinden. Nach Sabine Christiansen im Jahr 2006 wird mit

Fachpersonen aus verschiedenen Gebieten informiert über das Projekt zur Förderung von Microfinance-Banken im peruanischen Hochland und über die Konstruktion und das Management von Microfinance-Fonds. Während das Projekt in Peru durch einen Spendenbeitrag von einer Million Franken unterstützt wird, sind die Microfinance-Fonds Investitionsprodukte mit Aussicht auf Rendite. In Zusammenarbeit mit Swisscontact wird in Form eines Projektteams vor Ort dafür gesorgt, dass der Unterstützungsbeitrag sinnvoll für die Professionalisierung peruanischer Microfinance-Institute eingesetzt wird.

Finanzperspektiven

Anfang November führte die Hochschule Liechtenstein in Zusammenarbeit mit der Liechtensteinischen Landesbank zum sechsten Mal die Fachtagung „Finanzperspektiven“ durch. Im Zentrum der Veranstaltung stand das Thema „Weiterentwicklung der betrieblichen Personalvorsorge Liechtensteins“. Erstmals wurden die Ergebnisse einer Umfrage der FMA vorgelegt, die aufzeigt, wie das fast 3.5 Milliarden Franken umfassende Vermögen der Liechtensteinischen Pensionskassen (PK) angelegt ist. Auch waren die Anforderungen an Stiftungsräte Thema des Anlasses. Um die Professionalität der nebenamtlich tätigen Stiftungsräte erhöhen zu können, wird ab 2008 das Weiterbildungsangebot der Hochschule Liechtenstein entsprechend erweitert. www.finanzperspektiven.li

Vierter Banking Award vergeben

Bereits zum vierten Mal wurde der Award des Liechtensteinischen Bankenverbandes an Absolventen der Hochschule Liechtenstein vergeben. In diesem Jahr ging der Award an Dominik Reiter, der sich in seiner Masterarbeit dem Thema „Preisfindung bei Credit Default Swaps“ widmete. Dieser Geschäftszweig legte seit 2005 nämlich mit einem enormen Tempo zu. In der Schweiz haben sich die nachhaltig angelegten Gelder während des letzten Jahres verdoppelt. Der Sonderpreis ging an Wilfried Nocker für seine Arbeit über die Liechtensteinische Lebensversicherung.

Banken News



Bank Pasche in Genf

Swissfirst wird Teil der Pasche Gruppe

Die Pasche-Gruppe übernimmt eine Mehrheitsbeteiligung von 52,5 Prozent an der Swissfirst Bank (Liechtenstein) AG. Damit baut Banque Pasche CM-CIC Private Banking ihre Aktivitäten weiter aus. Die Bank mit Hauptsitz in Genf gehört zur CM-CIC-Gruppe, der viertgrössten Bankengruppe Frankreichs mit 60.000 Mitarbeitern und 47 Niederlassungen weltweit. Siehe dazu auch S. 18 in diesem Magazin.

LGT in Luzern

Die LGT Bank (Schweiz) AG eröffnet in Luzern mit einem 17-köpfigen Team ihre sechste Schweizer Niederlassung. Nach der erfolgreichen Etablierung an den Standorten Basel, Bern, Lausanne, Lugano und Zürich erschliesst die LGT damit die Zentralschweiz als weitere Region und vollzieht einen nächsten Schritt in ihrer Expansionsstrategie. Mit 350 Mitarbeitenden beschäftigt die LGT in der Schweiz nach Liechtenstein die meisten Fachkräfte.



Dr. Stefan Laternser

Neue Spitze bei der Centrum Bank

Der Verwaltungsrat der Centrum Bank AG hat Dr. Stefan Laternser zum neuen CEO gewählt. Dr. Stefan Laternser ist ausgewiesener Bankfachmann und gilt als integrative Persönlichkeit mit hoher Motivationsfähigkeit. Ziel ist es, die Stellung der Centrum Bank konsequent auszubauen und auf dem Wachstumskurs weiterzuführen.

VP Bank in Asien

Im September 2007 erhielt die VP Bank die Lizenz für Vermögensverwaltungsgesellschaften in Hongkong. Dank dieser Ergänzung der Repräsentanz wurde ein weiterer Schritt zur Vermögensberatung und somit zum Markteintritt in Asien getan. Geleitet wird die VP Wealth Management (Hong Kong) Ltd von Executive Director Clare Lam. Die VP Bank ist auch Inhaberin der Lizenz für eine Vermögensverwaltungsgesellschaft in Singapur. Die Banklizenz für Singapur wird spätestens anfangs 2008 erwartet. Die Wealth Management (Singapore) Ltd steht unter der Leitung von Managing Director Reto Isenring.

Finanzmarkturbulenzen und Geldpolitik

Die US-Immobilienkrise hat die Finanzmärkte verunsichert. Auch die Geldpolitik der Zentralbanken wurde auf die Probe gestellt. Dabei darf es als glücklicher Umstand gewertet werden, dass die Finanzmarkturbulenzen die Weltwirtschaft in einer vergleichsweise robusten Konjunkturphase getroffen haben.

von Dr. Jean-Pierre Jetzer, SNB-Direktor St. Gallen

Bereits seit Längerem hatte der Markt für Wohnimmobilien in den USA die Aufmerksamkeit der Beobachter der Szene auf sich gelenkt und Anlass zu Warnungen vor einer Spekulationsblase gegeben. Der Mitte 2006 ausgelöste Schrumpfungsprozess hat inzwischen durch den Ausbruch der Krise am Hypothekarmarkt weitere Kreise gezogen. Viele der insbesondere in den Jahren

„Bei jedem Boom werden an einem bestimmten Punkt alle Grundsätze über Bord geworfen – auch beim Grundstückseigentum.“

(John Kenneth Galbraith, 1908–2006)

2005 und 2006 vergebenen Subprime-Hypotheken haben sich sehr schnell als Not leidend herausgestellt, was wiederum zu Zwangsversteigerungen von derart belehnten Immobilien führte. Ein wachsender Teil der Wohneigentumskredite wurde zudem über den Verkauf von mit Hypotheken unterlegten Wertpapieren auf dem Kapitalmarkt finanziert. Die Verbriefung von Hypotheken in speziellen Investitionsvehikeln hat vorerst einen fulminanten Aufschwung dieses Marktes bewirkt, dem dann aufgrund der schlagartig veränderten Risikobewertung eine scharfe Korrektur und Verunsicherungsphase folgte. Mehrere Banken sa-

hen sich gezwungen, Wertberichtigungen für Engagements am US-Hypothekenmarkt für bonitätsmässig schlechtere Schuldner vorzunehmen oder gar weiter zu erhöhen. Die Finanzmarkturbulenzen, deren Abstrahlungen auch auf dem Alten Kontinent spürbar sind, haben denn ihre Wirkung auf das Vertrauen der Marktakteure nicht verfehlt. Dies lässt sich unter anderem daran ablesen, dass die Geldinstitute im Euro-Raum immer noch mehr Liquidität vorhalten, als zur problemlosen Erfüllung ihrer Mindestreservepflicht notwendig wäre.

Reputationsrisiko unterschätzt

Obschon sich das internationale Finanzsystem bisher als genügend elastisch erwies, haben die Ereignisse gewisse Schwächen in der Risikobewertung durch die Banken, in der Bonitätsbewertung von Emittenten und Schuldpapieren durch die Rating-Agenturen und im Bereich der Aufsichtsorgane gezeigt. Insbesondere das Reputations- und Liquiditätsrisiko wurde durch die Banken und Finanzinstitute stark unterschätzt. Wenn die Märkte – wie zum Teil geschehen – aufgrund eines Vertrauensverlusts austrocknen, wird der Preismechanismus ausgehebelt. Dadurch ist eine Bewertung komplexerer Finanzprodukte nicht mehr möglich. Die erhöhte Unsicherheit an den Finanzmärkten verursachte einen Anstieg der Volatilität. Es erfolgte eine Neubewertung der Risiken und eine „Flucht in die Qualität“, d.h. in den sicheren Hort der Staatsanleihen.

Facts & Figures

Die Schweizerische Nationalbank führt als unabhängige Zentralbank die Geld- und Währungspolitik des Landes. Ihre Gründung erfolgte per Bundesgesetz, der Geschäftsbetrieb wurde 1907 aufgenommen. Die Nationalbank ist eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft und steht unter der Aufsicht des Bundes. Die Aktien sind als Namenpapiere an der Börse kotiert, das Aktienkapital beträgt 25 Millionen Franken und ist zu rund 61 Prozent in öffentlicher Hand. Neben dem 3-köpfigen Direktorium sind 664 Mitarbeiter bei der Schweizerischen Nationalbank

damit beschäftigt, „eine Geld- und Währungspolitik zu führen, die dem Gesamtinteresse des Landes dient“ (Artikel 99 der Bundesverfassung). Sechs regionale Vertretungen und die beiden Hauptsitze Bern und Zürich erstellen regelmässig konjunkturelle Stimmungsberichte der Unternehmen. Die Ostschweizer Vertretung befindet sich in St. Gallen und beschäftigt zwei Mitarbeiter. Die SNB erzielte 2006 ein Jahresergebnis von 5.05 Mrd. Franken.

Fortsetzung von Seite 5

Zügelung des exzessiven Risikoappetits

Die Korrekturbewegungen auf den Zins- und Aktienmärkten, vorab im Segment der Finanzwerte, haben sich in einer Erhöhung der Risikoprämien niedergeschlagen bzw. in einer stärkeren Diskriminierung zwischen den verschiedenen Schuldnerkategorien. Die lange Zeit tiefen Risikoaufschläge bei den Unternehmensanleihen gegenüber Staatsobligationen sind im Wesentlichen eine Folge der sehr hohen Liquidität auf den Märkten gewesen. Die grosszügige Geldversorgung der Notenbanken in den vergangenen Jahren hat dazu beigetragen. Die nun eingetretene Entwicklung der Ausweitung der Risikoprämien entspricht somit einer willkommenen Normalisierung im Sinn der Zügelung des exzessiven Risikoappetits der Anlegergemeinschaft.

„Die Gewährleistung der Preisstabilität in der mittleren Frist bleibt der Anker der Geldpolitik.“

Es darf als glücklicher Umstand gewertet werden, dass die Finanzkrise die Weltwirtschaft in einer vergleichsweise robusten Konjunkturphase getroffen hat. Dank der breit abgestützten Wirtschaftsentwicklung in der Schweiz dürften negative Kon-

junkturimpulse leichter abzufedern sein. Allerdings ist davon auszugehen, dass der wertschöpfungsstarke Finanzsektor, der einen gewichtigen Beitrag zum Wachstum des schweizerischen Bruttoinlandsprodukts (BIP) leistet, einen geringeren Anteil zur Wirtschaftsexpansion beitragen wird. Selbst wenn die positiven Fakten wieder stärker in den Fokus der Anleger gelangen sollten, kann nicht völlig ausgeschlossen werden, dass in einem Klima anhaltender Unsicherheit auf den Finanzmärkten die Wirtschaftsakteure für konjunkturelle Fingerzeige besonders empfänglich werden und die Stimmung plötzlich umschlägt.

Auftrag und Herausforderungen der SNB

Aufgrund der um sich greifenden Unsicherheit auf den Kreditmärkten und des gleichzeitigen Misstrauens unter den Geschäftsbanken drohte der Interbankenmarkt zusehends auszutrocknen. Diese Illiquidität am Interbankenmarkt führte zu kurzfristigen Liquiditätsspritzen der Zentralbanken, unter anderem auch der SNB. Diese zeitlich befristeten Interventionen der Zentralbanken dienen dazu, die Funktionsfähigkeit des Systems der Liquiditätsversorgung in einer Krisensituation sicherzustellen. Diese Operationen tragen dazu bei, die Märkte zu beruhigen. Die Nationalbank nimmt neben ihrem gesetzlichen Hauptauftrag der Gewährleistung der Preisstabilität weitere Aufgaben wahr, dazu gehört die Versorgung der Volkswirtschaft mit Liquidität. In Situationen, in welchen die Liquiditätsquellen sehr rasch versiegen

Dr. Jean-Pierre Jetzer

Dr. Jean-Pierre Jetzer ist Direktor der Schweizerischen Nationalbank in St. Gallen. Er studierte Volkswirtschaft an der HSG und schloss 1986 mit einer Dissertation ab. Eine Assistenz­tätigkeit an der Hochschule folgte. 1986 übersiedelte er für ein paar Monate nach Paris, wo er als Korrespondent für die Wirtschaftsredaktion der NZZ tätig war. Später am­tete er für neun Jahre als Leiter im Volkswirtschaftlichen Dienst (Finanzdepartement des Kantons St. Gallen), bevor er am 1. August 1996 zur Schweizerischen Nationalbank wechselte. Jean-Pierre Jetzer ist Redaktor und Mitautor des Geld-, Bank- und Finanzmarkt-Lexikons der Schweiz, das 2002 erschienen ist.



können, spielt der gesicherte Geldmarkt (Repomarkt) eine zentrale Rolle.

Entspannung des Geldmarktes

Anlässlich ihrer letzten geldpolitischen Lagebeurteilung am 13. September 2007 hat die Nationalbank angekündigt, dass sie den Zielsatz für den Dreimonate-Libor von 2.5% auf 2.75% erhöht. Da der Marktzins – zur Hauptsache aufgrund deutlich erhöhter Risikoprämien – bis auf 2.9% Anfang September stieg, bedeutete der Zinsschritt der SNB im Endeffekt eine Entspannung des Geldmarktes. Dadurch trug die Nationalbank letztlich dazu bei, die Kreditkosten für die Wirtschaft nicht über Gebühr zu verteuern. Die Kreditbedingungen sind schliesslich einer der Kanäle, über die sich die Kreditmarkt­turbulenzen auf die Realwirtschaft auswirken könnten. Die Krise am US-Immobilienmarkt ist denn auch keineswegs bereits ausgestanden, was die weiter sinkenden Preise signalisieren. Zuversichtlich stimmt dagegen die Entwicklung der Arbeitseinkommen, welche die eigentliche Stütze des privaten Konsums sind. Sodann befindet sich der Unternehmenssektor in guter Verfassung. Die Weltwirtschaft wird 2008 indessen ihr Expansionstempo verlangsamen. Dies mag die inflationären Tendenzen etwas dämpfen.

Engerer Spielraum für Geldpolitik

Trotzdem dürfte der Spielraum der Geldpolitik, mit Zinssen-

kungen auf eine allfällige Konjunkturabkühlung aufgrund der Kreditmarktverwerfungen zu reagieren, etwas enger werden. Dabei spielt auch die gegenwärtige Schwäche des Schweizer Frankens eine wichtige Rolle. Sowohl über die wechselkursbedingte Verteuerung der importierten Güter als auch über die währungsbedingte Stimulierung der Exporte und damit der Konjunktur beeinflusst der Wechselkurs die Inflationsaussichten. Diese Inflationsrisiken gilt es im Auge zu behalten und gleichzeitig die Wirtschaftsdaten und Prognosen, deren Unsicherheitsgrad zurzeit besonders hoch ist, genau zu analysieren. Die Gewährleistung der Preisstabilität in der mittleren Frist bleibt indessen der Anker der Geldpolitik.

Geldpolitik auf die Probe gestellt

Die aktuellen Ereignisse auf dem amerikanischen Immobilienmarkt sind ein Beispiel dafür, wie ausländische Schocks, deren Epizentrum ursprünglich in einem auf den lokalen Markt beschränkten Problem lag, direkt über die Finanzmärkte auf andere Volkswirtschaften fortgepflanzt werden können. Die jüngsten Geschehnisse haben denn auch die Geldpolitik der Zentralbanken weiter auf die Probe gestellt. Insbesondere sahen sich die Notenbanken mit dem sich zuspitzenden Problem konfrontiert, dass in solchen Situationen einerseits die Nachfrage nach geldpolitischer Stabilisierung steigt, andererseits die Unsicherheit in der Einschätzung der Lage sich stark erhöht.

SEPA - Einheit im Euro-Zahlungsverkehr

Zu Beginn des Jahres 2008 wird der einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum der Realität einen Schritt näher kommen. Ab diesem Zeitpunkt wird das Single Euro Payments Area (SEPA) eingeführt. Damit erhofft man sich, Europa wieder ein Stück näher zusammenzubringen.

von Christoph Weder, Jurist LBV



Christoph Weder

SEPA wird die Landschaft der zurzeit noch nationalen und teilweise abgeschotteten Zahlungsverkehrssysteme zu gunsten eines europaweiten Zahlungsverkehrsmarktes aufbrechen und mehr Wettbewerb schaffen. Davon profitieren sowohl die Bankkunden als auch die Banken selbst. Denn künftig können Euro-Zahlungen effizienter und kostengünstiger in einem genau definierten Rahmen abgewickelt werden. Auch liechtensteinische Banken werden bei SEPA dabei sein.

Was ist SEPA?

Mit dem Single Euro Payments Area (SEPA) werden alle grenzüberschreitenden Euro-Zahlungen wie inländische Zahlungen behandelt. Die bisherige Unterscheidung zwischen nationalen und internationalen Euro-Zahlungen fällt damit weg. SEPA wird drei paneuropäische Zahlungsinstrumente anbieten: SEPA-Überweisung (SEPA Credit Transfer), SEPA-Lastschrift (SEPA Direct Debit) und SEPA-Kartenzahlungen (SEPA Cards Framework).

SEPA umfasst zurzeit 31 Länder, das heisst die 27 Staaten der Europäischen Union (EU), Island, Liechtenstein und Norwegen als Mitglieder des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) sowie die Schweiz.

Wie kam es zum Projekt SEPA?

Einer der Grundpfeiler der europäischen Integration ist der einheitliche Binnenmarkt. Die Politik hat erkannt, dass dazu unter

anderem ein integrierter Zahlungsverkehrsmarkt mit der dazugehörigen Infrastruktur nötig ist. Die Einführung des Euro als gemeinsame Währung 1999 und die darauf folgende Inverkehrsetzung der Euro-Banknoten und -Münzen im Jahre 2002 waren wichtige Grundlagen auf dem Weg zu einem einheitlichen Euro-Zahlungsraum. Im Jahre 2000 hat die EU in der so genannten Lisbon-Strategie zudem die Notwendigkeit betont, die Kosten für europaweite Finanztransaktionen zu senken und ihre Geschwindigkeit zu erhöhen, um die globale Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Finanzmarktes sicherzustellen.

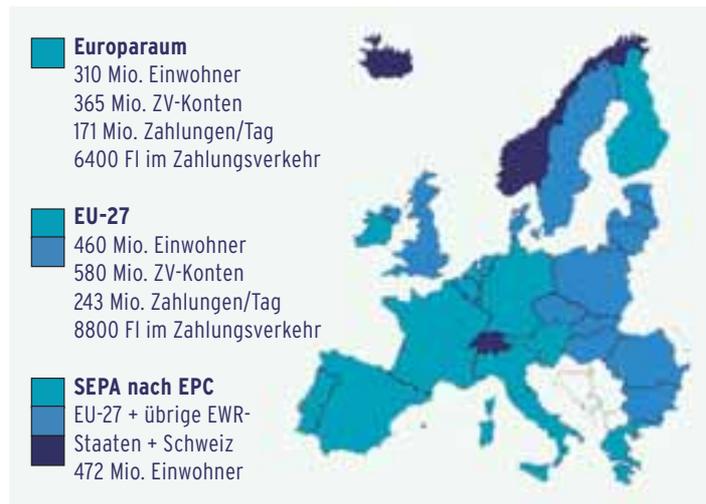
Die europäischen Banken und Bankenverbände haben ihrerseits im Sinne der Selbstregulierung frühzeitig die Initiative ergriffen. Sie gründeten den European Payments Council (EPC), der mit der Definition von einheitlichen Zahlungsverfahren und Konventionen die Basis für die voll automatisierte Abwicklung von Euro-Zahlungen im Massenzahlungsverkehr schuf.

SEPA-Lastschrift (SEPA Direct Debit)

Statt die bestehenden nationalen Lastschriftverfahren zu harmonisieren, hat sich der EPC frühzeitig für die Entwicklung eines neuen Lastschriftverfahrens ausgesprochen. Mit dem neuen Verfahren wird es erstmals möglich, ein Zahlungsinstrument für inländische als auch grenzüberschreitende Lastschrifteinzüge zu verwenden. Da momentan noch kein einheitlicher Rechtsrahmen für grenzüberschreitende Lastschriften besteht, wurde von der EU die Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt geschaffen (Payment Services Directive = PSD). Sie bildet die rechtliche Grundlage und eine einheitliche Basis für Euro-Lastschriften im SEPA-Raum und muss von den Mitgliedsländern der EU bis zum 1. November 2009 in nationales Recht umgesetzt sein. Auch Liechtenstein wird im Rahmen des EWR die Richtlinie ins nationale Recht

SEPA in Kürze

- Start: Januar 2008; Währung: nur EURO
- teilnehmende Länder: 31 (27 EU, 3 EWR, Schweiz)
- drei Zahlungsinstrumente:
 - Überweisungen (Credit Transfer)
 - Lastschriften ab 2009/2010 (Direct Debit)
 - Kartenzahlungen (Cards Framework)
- Vorteile für den Kunden:
 - grenzüberschreitende Zahlungen werden wie nationale Zahlungen behandelt
 - Gutschrift in voller Höhe des Überweisungsbetrages
 - Zahlung wird in maximal drei Bankarbeitstagen beim Empfänger verbucht
 - schnelle und einfache Abwicklung durch IBAN und BIC
 - kein Betragslimit für Überweisungen
 - europaweit mit jeder Bancomat-Karte am Terminal bezahlen
 - Geldbezug an jedem Geldautomaten im SEPA-Raum



Quelle: SIC

übernehmen. Die PSD enthält unter anderem neue Regelungen zur Geschäftsabwicklung von Lastschriften (beispielsweise Ausführungsfristen für Zahlungsaufträge, Autorisierungen von Zahlungen, Vorgehen beim Zahlungsrückruf), zum Verbraucherschutz (Informationspflichten) und zur Förderung des Wettbewerbs. So wird eine neue Gruppe von Dienstleistern im Zahlungsverkehr, sogenannte „Zahlungsinstitute“, geschaffen.

SEPA-Überweisung (SEPA Credit Transfer)

Im Gegensatz zum Lastschriftverfahren wurden beim Zahlungsinstrument SEPA-Überweisung die bestehenden Standards und Vereinbarungen vom EPC weiterentwickelt und zu einem einheitlichen Konzept zusammengefasst. Besonderheiten der SEPA-Überweisung sind unter anderem die Identifizierung der Kundenkonten durch die „International Bank Account Number“ (IBAN) und der Banken durch den „Bank Identifier Code“ (BIC). Damit sollen die SEPA-Überweisungen vollautomatisch abgewickelt werden können. Die Regelwerke von SEPA verlangen, dass eine Überweisung nach maximal drei Bankarbeitstagen prinzipiell in voller Höhe, also ohne Abzüge von Gebühren, gutgeschrieben werden muss. Ab 28. Januar 2008 werden die ersten Banken in der Lage sein, solche SEPA-Überweisungen abzuwickeln.

SEPA-Kartenzahlungen

Der EPC hat im Rahmenwerk für den Kartenzahlungsverkehr die generellen Anforderungen an Banken, Kartensysteme und andere Marktteilnehmer definiert. Ziel des SEPA Cards Framework ist die deutliche Vereinfachung sowohl für den Karteninhaber wie auch für den Handel. Die einheitlichen Anforderungen bedeuten eine weitgehend technische Standardisierung und einheitliche Sicherheitsanforderungen und Zertifizierungsprozesse für Karten und

Terminals. Dies hat zur Folge, dass die Inhaber von europäischen Karten diese künftig SEPA-weit einsetzen können, wie dies zurzeit nur national möglich ist. So kann europaweit mit jeder Debit- und Kreditkarte an jedem Terminal bezahlt werden. Zudem kann auch an jedem Geldautomaten im SEPA-Raum Geld abgeboben werden. Die Händler auf der anderen Seite sollen in Zukunft Karten aus dem SEPA-Raum wie inländische Karten akzeptieren können.

SEPA in Liechtenstein

Die Liechtensteiner Banken können sich via Swiss Interbank Clearing AG und euroSIC beim SEPA anschließen. Um SEPA-Dienstleistungen anbieten zu können, müssen die Banken mit dem EPC ein sogenanntes „Adherence Agreement“ abschließen. Darin verpflichten sich die Banken, die europaweit einheitlichen Regeln und Vorgaben von SEPA einzuhalten. Swiss Interbank Clearing wird dabei in ihrer Funktion als „National Adherence Support Organisation“ (NASO) für Schweizer und Liechtensteiner Finanzinstitute die Anträge der Banken prüfen und an den EPC weiterleiten

SEPA bringt Europa näher

Mit der Einführung von SEPA 2008 werden die fragmentierten Zahlungsverkehrsmärkte in Europa, welche sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Systeme, Normen und Rechtsvorschriften widerspiegeln, zu einem einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum für 31 Länder gebündelt. Die drei SEPA-Zahlungsinstrumente Direct Debit, Credit Transfer und Cards Framework ermöglichen die Abwicklung von grenzüberschreitenden Euro-Transaktionen, wie sie bis heute fast nur national möglich waren, und bringen Europa wieder einen Schritt näher zusammen.

Lehrstuhl wird erweitert

Steuern im Fokus von Wissenschaft und Praxis

Die Hochschule Liechtenstein und die liechtensteinische Unternehmens- und Finanzdienstleistungspraxis verstärken ihr Engagement in steuerrechtlichen Frage- und Problemstellungen.

von Simon Tribelhorn, Stv. Geschäftsführer LBV



Simon Tribelhorn

Die Hochschule Liechtenstein verstärkt ihr Engagement im Bereich der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und des Steuerrechts in der Aus- und Weiterbildung, in der Forschung und im Wissenstransfer durch die Erweiterung des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Internationales und Liechtensteinisches Steuerrecht. Damit wird der zunehmenden Bedeutung und dem steigenden Interesse an steuerlichen Frage- und Problemstellungen in Wissenschaft und Praxis grundlegend Rechnung getragen. Gleichzeitig können damit die bisherigen Aktivitäten im Bereich der Aus- und Weiterbildung, der Forschung und Entwicklung sowie des Wissenstransfers erheblich verstärkt werden.

Breite Unterstützung

Getragen wird diese Fortentwicklung am Institut für Finanzdienstleistungen insbesondere durch mehrere international tätige liechtensteinische Industrie- und Finanzdienstleistungsunternehmen. Namentlich unterstützen insbesondere die First Advisory Group, die Hilti Familienstiftung und die LGT-Gruppe die Erweiterung

des Steuerlehrstuhls in den kommenden drei Jahren mit insgesamt 1.5 Mio. Schweizer Franken. Dadurch kann der bereits seit 2005 bestehende Lehrstuhl, den Professor Dr. Martin Wenz innehat, erheblich erweitert und auf ein deutlich breiteres Fundament, insbesondere in personeller Hinsicht, gestellt werden.

Europäisches und internationales Steuerrecht

Der Fokus der weiteren Aktivitäten liegt in der Vertiefung verschiedener Themenbereiche, speziell des europäischen und internationalen Steuerrechts. Die Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort und Finanzplatz Liechtenstein sowie auch der Schweiz sollen analysiert werden. Gerade die Entwicklungen im Bereich des europäischen Steuerrechts werden sowohl für Liechtenstein als auch für die Schweiz zunehmend bedeutsamer. Die Beherrschung des Zusammenspiels des nationalen und internationalen Steuerrechts für die steuerliche Behandlung von Unternehmen und Privatpersonen sowie Vermögensstrukturen und Finanzinstrumente sind geradezu matchentscheidend. „Als international wettbewerbsfähiger Wirtschaftsstandort und Finanzplatz ist es für das Fürstentum Liechtenstein naturgemäss von grosser Bedeutung, über ein attraktives und leistungsfähiges Steuersystem zu verfügen. Zudem ist es aber erforderlich, sich auch mit den Steuerrechtsnormen anderer Staaten und deren Zusammenspiel, den nationalen und internationalen Steuerrechtsänderungen sowie den



Hochschule Liechtenstein

Bestrebungen auseinanderzusetzen, diese auf europäischer Ebene zu koordinieren. Nur dadurch kann die steuerrechtliche Position Liechtensteins konkretisiert und der Einfluss des Zusammenspiels verschiedener Steuerrechtsnormen auf individuelle, unternehmerische und staatliche Entscheidungen hinreichend genau bestimmt werden“, erklärt Lehrstuhlinhaber Professor Wenz die neuen Herausforderungen.

Forschung und Lehre

Die von der Praxis zur Verfügung gestellten Mittel werden primär zu Forschungszwecken und ergänzend zur Fortentwicklung der Lehre in der steuerlichen Aus- und Weiterbildung verwendet. Im Einzelnen sind neben einem Hochschullehrgang zum nationalen und internationalen Steuerrecht insbesondere verschiedene Forschungsprojekte geplant, die für den Wirtschaftsstandort und Finanzplatz Liechtenstein gleichermassen bedeutsam sind. Im Vordergrund stehen hierbei einerseits die internationale Besteuerung liechtensteinischer Vermögensanlagen und -strukturen einschliesslich der Vermögensnachfolge. Andererseits gewinnen das Steuerrechtsverhältnis zwischen der EU und Liechtenstein sowie der Schweiz und darüber hinaus die steuerliche Positionierung Liechtensteins im Verhältnis zu anderen internationalen Finanzplätzen ebenfalls an Bedeutung. Aktuell steht im Bereich der Forschung bereits ein Projekt zum europäischen Einfluss auf die

Besteuerung international tätiger Unternehmen mit Sitz in Liechtenstein im Fokus, das wissenschaftlich international vernetzt ist und finanziell von der LIHK, der Hilti Familienstiftung, dem Liechtensteinischen Bankenverband und dem Forschungsförderungsfonds der Hochschule Liechtenstein unterstützt wird.

Öffentliche Präsentation

Der Öffentlichkeit wird der erweiterte Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Internationales und Liechtensteinisches Steuerrecht am 18. Dezember 2007 im Rahmen einer gesonderten Veranstaltung der Hochschule Liechtenstein von 11.00–12.00 Uhr vorgestellt. Anmeldungen nimmt Frau Caroline Lindner unter der Telefonnummer +423 265 11 92 oder per E-Mail unter caroline.lindner@hochschule.li gerne entgegen. Im Einzelnen werden die Strategie für die Erweiterung des Lehrstuhls, die neuen Forschungsprojekte und neue Wege in der Aus- und Weiterbildung im Steuerrecht vorgestellt.

Weitere Informationen auch unter: www.hochschule.li



Deutschland - Liechtenstein

Beziehungen von besonderer Intensität

Die Beziehung zwischen Deutschland und dem Fürstentum Liechtenstein beruhen auf gemeinsamen historischen Wurzeln. Auch in den Wirtschaftsbeziehungen ist viel positive Dynamik im Spiel. Andreas von Stechow, deutscher Botschafter in Bern, spricht über die Beziehungen beider Länder und seine persönlichen Erfahrungen.

Interview mit Botschafter von Stechow

Herr Botschafter, Sie sind seit 2006 deutscher Botschafter in Bern und neben der Schweiz auch für Liechtenstein zuständig. Wie gestalten sich die Beziehungen auf dieser Ebene?

Die Beziehungen zwischen Liechtenstein und Deutschland sind auf allen Ebenen von besonderer Intensität. Das ist auch nicht verwunderlich angesichts der gemeinsamen historischen Wurzeln und der Zugehörigkeit beider Länder zum deutschen Sprach- und Kulturraum. Auch unsere wirtschaftlichen und politischen Interessen gehen überwiegend in die gleiche Richtung. Und als EWR-Mitglied hat Liechtenstein einen hohen Grad an Integration in den europäischen Binnenmarkt und damit auch eine starke Verflechtung mit der deutschen Wirtschaft erzielt. Deutschland ist neben der Schweiz Liechtensteins wichtigster Handelspartner: 41% der Liechtensteiner Importe kommen aus Deutschland, 23% der Exporte aus dem Fürstentum gehen nach Deutschland; Liechtenstein hat sich als innovativer Investor in Deutschland etabliert, u.a. unterhalten Liechtensteiner Unternehmen ca. 5300 Arbeitsplätze in Deutschland. Aber auch darüber hinaus ist das Interesse der Deutschen an Liechtenstein gross: rund 32% aller Logiernächte in Liechtenstein entfallen auf deutsche Gäste. Die offiziellen Kontakte sind vielfältig, gewährleistet sowohl über institutionelle Mechanismen, durch die vielfältigsten persönlichen Verbindungen als auch durch die aktive Liechtensteiner Botschaft in Berlin, aber auch durch meine regelmässigen Besuche in Liechtenstein und laufende Arbeitskontakte mit der liechtensteinischen Regierung und dem liechtensteinischen Botschafter in Bern, der mein Nach-

bar ist. Auf Regierungsebene finden regelmässige Treffen statt, teils bilateral, teils im Rahmen der sogenannten deutschsprachigen Länder Liechtenstein, Österreich, Schweiz und Deutschland. Erst vor wenigen Wochen hat das Erbprinzenpaar den Präsidenten der drei anderen Länder zum jährlichen Treffen auf Schloss Vaduz einen herzlichen und familiären Empfang bereitet.

„Die Beziehungen zwischen Deutschland und Liechtenstein sind auf allen Ebenen von besonderer Intensität.“

Tendenziell: Wie ist die Meinung in Deutschland über Liechtenstein oder anders gefragt: Kennt man ausser dem Finanzplatz noch etwas?

Noch vor einigen Jahren hat das Image des Finanzplatzes Liechtenstein in Deutschland zu wünschen übrig gelassen. Das hat sich drastisch geändert, seit die liechtensteinische Regierung die notwendigen Schritte unternommen und unter anderem die Finanzmarktaufsicht verbessert hat. Diese Bemühungen sind allenthalben, insbesondere von OECD und IWF, gewürdigt worden. Erst im vergangenen März hat eine der periodischen IWF-Prüfungen stattgefunden, die keinen Anlass zur Kritik gegeben hat. Insofern verbreitet sich auch in Deutschland die Erkenntnis, dass Liechten-

Andreas von Stechow

Andreas von Stechow ist deutscher Botschafter in Bern und somit nicht nur zuständig für die Schweiz, sondern auch für das Fürstentum Liechtenstein. Nach seinem Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Bonn und der University of Philippines schloss er 1969 sein erstes Staatsexamen ab. 1971 trat der Diplomat in den Auswärtigen Dienst ein. Es folgten Stationen in Tansania, Madagaskar und Japan ebenso wie bei den Vereinten Nationen in Genf. Seine Handschrift tragen Veröffentlichungen zur europäischen Aussenpolitik, zur japanischen Wirtschaft und Literatur sowie zu Freihandelsabkommen.



stein mehr ist als nur ein überaus erfolgreicher Finanzplatz, weil ja nur 24% der Liechtensteiner Wertschöpfung aus den Finanzdienstleistungen kommen, aber 42% aus überwiegend hoch entwickelter Industrie- und Gewerbeproduktion. Ich mache dies meinerseits bei jeder sich bietenden Gelegenheit meinen Landsleuten deutlich. Die liechtensteinische Öffentlichkeitsarbeit, auch die der Botschaft in Berlin, leistet hier gute Arbeit. Aber es ist auch gut, wenn Liechtenstein durch gezielte Aktionen auf dem Gebiet der Kultur – etwa die regelmässige Teilnahme an der Frankfurter Buchmesse oder die Ausstellung „Ägyptens versunkene Schätze“ im Berliner Gropius-Bau im September 2006 – zeigt, was es sonst noch zu bieten hat.

„Liechtenstein genießt dank der Qualität seiner Arbeit hohes Ansehen.“

Welche Anfragen in Bezug auf Liechtenstein kommen aus Deutschland auf Sie zu?

Das Aufkommen an individuellen Anfragen ist angesichts der vielfältigen aktuellen Informationsmöglichkeiten, die es heutzutage gibt, generell rückläufig. Anfragen kommen aber nicht nur aus Deutschland, sondern auch auf europäischer Ebene. So haben wir z.B. während unserer Präsidentschaft im ersten Halbjahr 07 mit dem europäischen Parlament einen intensiven Dialog auch zu

Liechtenstein gehabt. Aber wir werden natürlich häufig zum Stand unserer bilateralen Beziehungen befragt oder zu unserer Einschätzung unterschiedlicher Aspekte der liechtensteinischen Politik. Wir weisen dann z.B. auch auf unsere enge Zusammenarbeit im Europarat und in den Vereinten Nationen hin, wo Liechtenstein dank der Qualität seiner Arbeit hohes Ansehen genießt und Einfluss hat. Natürlich hat ein grosser Teil der Nachfragen auch einen wirtschaftlichen Hintergrund.

Sie besuchten im Rahmen einer Wirtschaftsdelegation im September diesen Jahres das Fürstentum. Was war Ihr Eindruck?

Im September habe ich den Ministerpräsidenten Althaus aus Thüringen bei seinem Besuch in Liechtenstein begleitet. Es ging dabei in erster Linie um ein Zusammentreffen junger Unternehmer aus Liechtenstein und Thüringen, das sehr erfolgreich verlaufen ist. Ich begrüße es sehr, dass das Potenzial der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Liechtenstein und den ostdeutschen Bundesländern, insbesondere Thüringen und Sachsen, erkannt worden ist. Liechtenstein ist bereits heute mit fünf Unternehmen am thüringischen Wirtschaftswachstum beteiligt. Weitere Möglichkeiten haben Regierungschef Hasler persönlich bei seinem Besuch in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen im Oktober 2006 sowie Regierungschef-Stellvertreter Tschüscher in Sachsen in diesem Sommer ausgelotet. Dabei geht es immer auch um die Präsentation Liechtensteins in Deutschland. Hier ist viel positive Dynamik im Spiel, die wir nach Kräften unterstützen.

Fortsetzung von Seite 13

Sie positionieren die Botschaft in Bern als Dienstleister. Was könnte der liechtensteinische Bankenplatz zum Beispiel bei Ihnen in Anspruch nehmen?

Die Botschaft steht, zusammen mit unserer Handelskammer in Zürich, die auch für Liechtenstein zuständig ist, für Beratungstätigkeit und Kontaktabbau zur Verfügung, besonders auch in die neuen Bundesländer. Dies schliesst auch die Anbahnung von Investitionsvorhaben bzw. Investitionsfördermassnahmen ein. Darüber hinaus betreut die Kammer in Zürich mehrere Unterstützungsprogramme der Bundesregierung für die neuen Bundesländer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und des Handels, zu denen ebenfalls Beratungsleistungen abrufbar sind. Generell halte ich einen engen Kontakt mit dem Bankenplatz Liechtenstein für unerlässlich, denn Banking findet in einem sich ständig wandelnden gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Umfeld statt, über das ein laufender vertrauensvoller Austausch lohnt.

„Die europäischen Finanzmärkte müssen sich noch schneller und effizienter globalisieren.“

Häufig hört man, dass die zunehmende Regulierung die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des „Finanzplatzes Europa“ hemmen kann. Gleichzeitig erleben wir eine turbulente Zeit an den Finanzmärkten, ausgelöst durch den schlingernden US-Hypothekenmarkt: Was ist Ihrer Meinung nach das Rezept für ein erfolgreiches Bestehen des europäischen Finanzplatzes im weltweiten Wettbewerb?

Wir müssen alles daran setzen, die Auswirkungen zukünftiger Finanzmarktkrisen – gleich, wo sie ihren Ausgang genommen haben – durch eine effektive Finanzmarktaufsicht mit erweiterten Offenlegungsvorschriften und mit besseren Risk-Assessment-Mechanismen im nationalen und europäischen Rahmen, etwa bei der Zusammenarbeit nationaler Behörden, zu kontrollieren. Daneben müssen unsere Banken, aber auch unsere Finanzaufsicht weiter an der Qualifizierung ihres Personals arbeiten. Bei der sogenannten Subprime-Krise haben alle Seiten, die Märkte, die Zentralbanken und die Finanzaufsicht, viel dazugelernt. Diese Erfahrungen müssen jetzt umgesetzt werden. Ich finde es bemerkenswert, dass die privaten Banken zunehmend nach einer europäischen Bankenaufsicht rufen, z.B. der Vorsitzende der Deutschen Bank am 5.12. in der Universität Zürich. Die europäischen Finanzmärkte müssen sich angesichts der enormen internationalen Liquidität noch

schneller und effizienter globalisieren, als das bisher der Fall ist. Das gilt für die internationale Personalrekrutierung wie auch die tiefere Integration in die neuen Kapitalmärkte besonders in Asien.

Immer mehr Deutsche kommen in die Schweiz und nehmen zunehmend auch Jobs in Liechtenstein an. Begrüssen Sie diesen Trend?

Die Zuwanderung in die Schweiz und Liechtenstein hat durchaus zwei Seiten: Einerseits bietet sie willkommene Arbeitsmöglichkeiten in vielen Bereichen für qualifizierte deutsche Fachkräfte, die dann am wirtschaftlichen Aufschwung in ihren Gastländern mitarbeiten. Andererseits trägt sie zu einem spürbaren Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in Deutschland bei. Ich denke aber, dass das Institut der Personenfreizügigkeit am Ende allen nutzt und dazu beiträgt, dass der europäische Arbeitsmarkt zusammenwächst und damit auch die weitere politische Entwicklung in Europa fördert.

Welchen Rat würden Sie Ihren Landsleuten geben, die in beiden Ländern arbeiten und leben?

Selbst das Leben in Deutschland so nahe stehenden Nachbarländern wie Liechtenstein und der Schweiz erfordert Bereitschaft zur Integration. Deshalb gilt für uns alle, die wir für längere Zeit hier Aufnahme gefunden haben, dass wir unser Sensorium für unser Umfeld noch mehr schärfen als zu Hause und uns dabei aktiv um unsere Integration bemühen. Sie sollen sich aber auch einfach nur über das neue Umfeld freuen und positive Erfahrungen zu Hause einbringen.

Noch persönlich gefragt: Sie waren weltweit im Einsatz, unter anderem in Tansania, Madagaskar, Tokio und zuletzt in Bangkok. Wie erleben Sie in diesem Gegensatz die schweizerische und auch liechtensteinische Mentalität?

Wenn Sie viel unterwegs sind, stellen Sie fest, dass auf der ganzen Welt die Menschen davon geprägt werden, für die Kinder, die Familie und das Land Frieden, Freiheit und Wohlstand zu erarbeiten. Das ist auch in der Schweiz, wo ich schon als Kind war, und auch in Liechtenstein so. Ich geniesse aber, dass ich in der Schweiz und in Liechtenstein auch viel in meiner eigenen Sprache kommunizieren kann. Das schafft Nähe und Freunde.

Wir sind in der Vorweihnachtszeit: Welchen Wunsch haben Sie als Botschafter Deutschlands in Bern für Liechtenstein?

Dem Fürstenhaus und den Bürgerinnen und Bürgern von Liechtenstein, aber auch meinen zahlreichen Landsleuten dort wünsche ich frohe Weihnachten, ein gesegnetes neues Jahr und ein erfolgreiches Jahr 2008.



Gute Aussichten – auch für die Beziehungen zwischen Deutschland und dem Fürstentum Liechtenstein

Österreich – ein Finanzplatz zwischen Ost und West

Der österreichische Finanzplatz rückte im Laufe der letzten Jahre immer mehr ins Zentrum der Europäischen Union. Bereits heute gehört Österreich zu den grössten Investoren in den osteuropäischen Ländern.

von Mag. Maria Geyer, Generalsekretärin des Verbandes österreichischer Banken und Bankiers



Mag. Maria Geyer

Österreich sah sich in seiner Selbsteinschätzung lange Zeit im Zentrum Europas gelegen, obwohl die geopolitischen Gegebenheiten durchaus nicht geeignet waren, dieses Bild zu stützen. Mit der Erweiterung der Europäischen Union um ehemals jenseits des Eisernen Vorhanges gelegene Staaten und dem Näherrücken einer Reihe ebenfalls in diesem

Grossraum liegender Länder wurde diese Vorstellung zunehmend Realität. Österreich hat die Gunst der politischen Veränderung genutzt und konnte sich nicht zuletzt auf Grund der historischen Nähe als Drehscheibe zwischen Ost und West etablieren. Knapp ein Fünftel aller österreichischen Exporte geht bereits in die zentral- und osteuropäischen Länder, überwiegend in die neuen Mitgliedstaaten. Wie die nachstehende Tabelle zeigt, zählt Österreich mittlerweile zu den führenden Investoren in einem Grossteil der osteuropäischen Länder. In den jüngsten EU-Mitgliedstaaten Bulgarien und Rumänien liegt Österreich sogar an erster bzw. zweiter Stelle.

Wachsende Bedeutung in Osteuropa

Insbesondere im osteuropäischen Bankensektor ist Österreich mittlerweile zum grössten Investor aufgestiegen und hält – nach

Angaben der Österreichischen Nationalbank – einen durchschnittlichen Marktanteil von rund 25 Prozent. Insgesamt waren Ende 2006 elf österreichische Banken mit mehr als 60 voll konsolidierten Tochterbanken in Zentral- und Osteuropa tätig. Mehr als die Hälfte davon agierten in den neuen Mitgliedstaaten. Die Bedeutung dieses Marktes wird anhand des Betriebsergebnisses der österreichischen Bankentöchter in Zentral-, Ost- und Südeuropa, das sich in der Zeit von 2002 bis 2006 mehr als verdoppelt hat, deutlich. Manche österreichische Bank erwirtschaftet bereits die Hälfte ihres jährlichen Konzernergebnisses in diesen Regionen. Dies wird auch durch eine Betrachtung von Österreichs Bankenforderungen in Zentral- und Osteuropa im Vergleich zu anderen Ländern unterstrichen. Diese sind gegenüber jedem der neuen EU-Mitgliedstaaten mit Ausnahme Polens und der baltischen Länder höher als jene der anderen „Geberländer“.

„Österreich hat die Gunst der politischen Veränderung genutzt und sich als Ost-West-Drehscheibe etabliert.“

Dynamische Finanzverflechtung

Auch die Wiener Börse profiliert sich zunehmend als Kompetenzcluster für ertragreiche Projekte in diesen Regionen. Dem bereits

Österreich als Direktinvestor in Osteuropa

Stand 2005	Ranking der Investoren	Gesamtstand in Mrd. EUR	Österreichs Anteil in %
Bosnien-Herzegowina	1. Platz	1.96	32.7
Kroatien	1. Platz	13.19	29.0
Bulgarien	1. Platz	8.53	28.3
Slowenien	1. Platz	5.56	27.9
Rumänien	2. Platz	15.04	15.7
Slowakische Republik	3. Platz	11.02	14.7
Serbien	3. Platz	3.04	11.8
Ungarn	3. Platz	40.40	11.4
Tschechische Republik	3. Platz	42.04	11.2
Ukraine	3. Platz	13.85	8.7
Polen	5. Platz	62.69	5.0
Litauen	9. Platz	5.45	2.7
Estland	10. Platz	10.37	1.1
Lettland	13. Platz	4.04	1.4

Quelle: WHW-Datenbank (Mai 2006)

Anzahl der ausländischen Töchter und Zweigstellen der österreichischen Kreditinstitute

	1. Halbjahr 2007
Töchter im Ausland	96
EU	54
Rest Europa	39
Amerika	3
Zweigstellen im Ausland	96
EU	83
Rest Europa	9
Amerika	1
Übrige Welt	3

Quelle: OeNB.

erwähnten Bericht der Österreichischen Nationalbank zufolge trug die gute Geschäftsentwicklung der an der Wiener Börse notierten Unternehmen, von denen viele im osteuropäischen Raum tätig sind, massgeblich zum bemerkenswerten Aufstieg der heimischen Börse in den letzten Jahren bei. Diese seit Anfang der Neunzigerjahre ungebrochen dynamische Finanzverflechtung, die im Jahr 2005 erstmals die Grenze von 1000 Mrd. Euro überstieg, zeigt, dass Österreich zunehmend in die Rolle eines regionalen

„Auch ausländische Investoren drängen auf den österreichischen Markt.“

Finanzzentrums für die aufstrebenden Volkswirtschaften Zentral-, Ost- und Südeuropas wächst. Aus der Regionalstruktur des gesamten Auslandsvermögens ist jedoch zu ersehen, dass die Liste jener Länder, in welche Österreich investiert, von Industriestaaten mit hoch entwickelten Wertpapiermärkten, allen voran Deutschland, gefolgt von Grossbritannien und den USA, dominiert wird. Im Bankenbereich entfallen nach wie vor 39 Prozent der Auslandsaktiva auf die Industrieländer Europas – gemäss der Definition der BIZ die EU-15 sowie Island, Monaco, Norwegen, Liechtenstein und die Schweiz. Dieses Engagement im Alten Europa spiegelt sich vor allem auch in den Schritten österreichischer Banken über diese Grenzen wieder. So gingen beispielsweise aus dem Mitglie-

derkreis des Verbandes österreichischer Banken und Bankiers die Bank für Oberösterreich und Salzburg, die Investkredit und die Partnerbank nach Deutschland, die Bank für Tirol und Vorarlberg ebenfalls nach Deutschland, in die Schweiz sowie mit Beratungsstellen nach Italien und die Alpenbank nach Bozen. Grafik 2 zeigt die heutige Situation auf alle österreichischen Institute bezogen.

Brückenkopf zwischen Ost und West

Selbstverständlich sind diese Entwicklungen keine Einbahnstrasse. Ausländische Investoren drängen auch auf den österreichischen Markt, ausländische Banken eröffnen Niederlassungen und Filialen oder übernehmen österreichische Institute. Zum Jahresende 2006 waren fünfzehn Institute zu 100 Prozent in ausländischem Besitz, bei neun Banken – darunter auch der grössten Bank des Landes – lag die ausländische Beteiligung zwischen 50 und 100 Prozent.

Zusammenfassend kann man wohl sagen, dass Österreich spätestens mit den letzten beiden Erweiterungsschritten der Europäischen Union politisch und wirtschaftlich ins Zentrum des neuen Europas gerückt ist. Der Finanzplatz Österreich wird nun zunehmend als Brückenkopf zwischen ertragreichen Ost-Investitionen und kontinuierlicher Pflege traditioneller Geschäftsbeziehungen gesehen.

Swissfirst becomes part of Pasche Group

Banque Pasche has acquired Swissfirst Bank (Liechtenstein) AG. The „Bankenmagazin“ talked with Christophe Mazurier, President & CEO of Banque Pasche CM-CIC Private Banking.

Interview with Christophe Mazurier

What do you expect from the acquisition of Swissfirst Bank (Liechtenstein) AG?

First we would like to strengthen our network in private banking, second to take advantage of the future development of private banking in Liechtenstein and finally to capitalize on the past few years Swissfirst Bank (Liechtenstein)'s excellent performances.

What strategic objectives does Banque Pasche pursue with its engagement in Liechtenstein?

Liechtenstein has a worldwide reputation for foundations but not really for private banking. In the future we aim that Liechtenstein financial place will be as well known for its foundations as for its private banking.

In 2006 Banque Pasche already acquired the private banking sector of Swissfirst Bank AG in Zurich. Swissfirst Bank Zurich and Swissfirst Bank (Liechtenstein) AG operated personally and legally independent until now. Will there be a change in this respect in the future?

They are independent banks and they will stay so. Of course there are synergies and offers which will be used in respect of each country's specificities and banking secrecy.

Will there be personnel changes in Vaduz?

Banque Pasche is used to capitalizing on existing teams which are actually very successful. Furthermore we are thinking of hiring more relationship managers.

Banque Pasche offers also family office services. Do you see any potential in Liechtenstein in this field as well?

With Swissfirst Bank (Liechtenstein) Banque Pasche develops his partner's network. Our strategy is to lean on the know-how of each partner.

Will Banque Pasche change Swissfirst's corporate name in Liechtenstein? If yes, which name are you thinking of?

The extraordinary general assembly which will take place in December will decide the new corporate name.

Groupe Pasche

The Pasche group is specialized in asset management dedicated to an international clientele. As a reputed name in the financial centres of Geneva, Zurich, Lucerne, Monaco, Brazil, Shanghai, Nassau, Gibraltar, Dubai, Montevideo and Marrakech, the Pasche group brings together, along with the utmost discretion, the security and the professional skills required to achieve the highest standards of performance in managing assets for its clients. Pasche group is in 70 countries around the world present. Thanks to the strength and reputation of its shareholder, the CM-CIC group, "AA"- rated by Fitch Ratings, the Pasche group has been growing steadily for several years now and has the needed assets and resources to accelerate this growth.

Weiterbilden – Weiterkommen

Teil I: Die Perspektive der Mitarbeitenden

Banken sind grosszügige Arbeitgeber. Attraktiv für Arbeitnehmer, die beruflich vorwärtskommen wollen. Denn Banken stellen ihren Mitarbeitenden Zeit und Geld für Weiterbildung zur Verfügung. Aber gibt es überhaupt einen Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere? Oder ist sie gar der einzige Schlüssel zum Erfolg? Stimmt die Formel „learn more – earn more“?

von Othmar Dendorfer

Um es vorwegzunehmen: Ob sich Weiterbildung lohnt, kann im Voraus kaum abgeschätzt und im Nachhinein selten einigermaßen zuverlässig belegt werden. Weil die relevanten Faktoren nicht wirklich messbar sind. Und weil eine abschliessende Evaluation auch langfristige Faktoren berücksichtigen müsste. Trotzdem kommen weder Mitarbeitende noch Vorgesetzte darum herum, Aufwand und Nutzen einer Weiterbildung einzuschätzen.

„If you think education is expensive, try ignorance.“ Dieses Zitat wird Derek Curtis Bok, dem langjährigen Präsidenten der Harvard-Universität zugeschrieben. Vielleicht hatte er damit dem Vater eines Studenten geantwortet, der sich über zu hohe Studiengebühren beklagte. Es gibt zahlreiche Studien, die sich mit der Quantifizierung des Bildungserfolgs befassen, Bildungsrenditen berechnen oder versuchen, das Humankapital ganzer Länder zu beziffern. Diese Versuche kommen der Quadratur des Kreises gleich. Die angewandten Kriterien bleiben letztlich vage, unscharf und werden der Realität selten gerecht.

Ist Humankapital messbar?

Unternehmen haben sich in letzter Zeit immer häufiger vom wissenschaftlichen Disput anstecken lassen und versuchen, auch das betriebliche Humankapital in Zahlen auszudrücken. Da oder dort möglicherweise, um die hohen Kosten der in Mode gekommenen Corporate Universities zu rechtfertigen. Und schliesslich ist es sehr populär, in Geschäftsberichten den Mitarbeiterbestand als

wichtigstes Kapital des Unternehmens darzustellen. Da wäre es naheliegend, diesen Posten in der Bilanz zu aktivieren, anstatt die Ausbildungskosten der Erfolgsrechnung als „übriger Geschäftsaufwand“ zu belasten. Man müsste bloss den Bildungsstand als Aktivposten zeigen, um die jährlichen Bildungsinvestitionen erhöhen und die bekannte Halbwertszeit des Wissens abzuschreiben.

„Die angewandten Kriterien bleiben letztlich vage, unscharf und werden der Realität selten gerecht.“

Leider ist auch dies nicht so einfach

Der Bildungsstand der Mitarbeitenden kann nicht einfach an der Summe der vorliegenden Diplome gemessen werden. Auch nicht an der Akademikerquote oder dem Anteil ausgebildeter Berufleute. Aktuelles Wissen, spezifische Fähigkeiten und anwendungsorientierte Erfahrungswerte müssten die Kriterien sein. Diese Faktoren müssten regelmässig gemessen werden, da sie sich in einem dynamischen Veränderungsprozess befinden. Eine Kompetenzbeurteilung ist zwar vielerorts Teil der Leistungsbeurteilung, doch bleibt die Einschätzung oft sehr subjektiv. Umgekehrt könnte man

Othmar Dendorfer

Othmar Dendorfer ist Leiter Group Training & Development der Liechtensteinischen Landesbank. Seine Aufgabenschwerpunkte sind Personalentwicklungskonzepte, die Planung und Umsetzung des betrieblichen Ausbildungsangebots, die individuelle Ausbildungs- und Karriereberatung einzelner Mitarbeiter und ganzer Teams sowie Einzel- und Gruppencoachings. Nach einer Banklehre und Kundenberatertätigkeit wurde er 1988 Ausbildungsleiter der Graubündner Kantonalbank. Sein Bildungsweg führte ihn vom Fähigkeitszeugnis als kaufmännischer Angestellter zum Executive Master of Banking (FH). Dazwischen lagen Weiterbildungen zum Ausbildungsleiter (VSKP-SKAL) und eidg. dipl. Betriebsausbilder sowie in angewandter Psychologie, Persönlichkeitsanalyse und Coaching.



Fortsetzung von Seite 19

argumentieren, Wissen und Fähigkeiten seien so lange irrelevant, wie sie nicht in der Aufgabenerfüllung angewandt würden. Somit sei es ausreichend, den „Output“ zu messen, also Leistung und Zielerreichung des Mitarbeitenden. Leider ist jedoch sowohl der Unternehmenserfolg als auch der Beitrag des einzelnen Mitarbeitenden auch von exogenen Faktoren abhängig. Zum Beispiel vom Konkurrenzverhalten, von den Marktfaktoren oder von regulatorischen Entwicklungen. Und auch wenn diese Faktoren durch gezieltes Benchmarking ausgeblendet werden könnten, bliebe letztlich die Frage, ob eine bestimmte Bildungsmassnahme direkt zu einem bestimmten, erfolgsrelevanten Verhalten in der Praxis geführt hat.

„Studiengebühren, Spesen und ein möglicher Lohnausfall bilden die Kostenseite.“

In der berufsbegleitenden Weiterbildung von Mitarbeitenden sind die Zusammenhänge komplexer als in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Zum Zeitpunkt der Antragstellung ist der spätere Verwendungszweck des neu zu erwerbenden Wissens oft ungewiss. Am Ende einer Weiterbildung können Aufwand und Nutzen

zwar zuverlässiger eingeschätzt werden, doch häufig stellen sich Umsetzungsfolge erst viel später ein.

Die Perspektive des Mitarbeitenden

Schauen wir uns die Überlegungen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten etwas näher an. In dieser Ausgabe gehen wir auf die Perspektive des Mitarbeitenden ein. Im Bankenmagazin Ausgabe 6 werden wir auf die Perspektive des Unternehmers – sprich der Banken – eingehen.

Aus Mitarbeitersicht braucht es zuerst einmal eine bestimmte Motivation. Die gewählte Weiterbildung muss einen konkreten Nutzen versprechen, auch braucht es finanzielle Mittel und Zeit. Sind diese Ressourcen vorhanden, kommen Überlegungen zu möglichen negativen und positiven Nebenwirkungen hinzu.

Der eigene finanzielle und zeitliche Aufwand lässt sich relativ einfach berechnen. Studiengebühren, Spesen und ein möglicher Lohnausfall bilden die Kostenseite. Zum Lernaufwand gehören die Präsenzlektionen, Hausaufgaben, Selbststudium und allenfalls die Erstellung einer Diplomarbeit. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten ist nun die Beteiligung des Unternehmens auszuloten. Unterstützt der Vorgesetzte das Vorhaben, ist innerhalb bestimmter Richtlinien zu entscheiden, welche Kosten übernommen werden und wie die Absenzen geregelt werden. Üblicherweise schliesst das Unternehmen einen Weiterbildungsvertrag mit dem Mitarbeitenden ab, der unter anderem die Rückzahlungspflicht im Falle



eines Austritts, eines Abbruchs oder Nichterfolgs regelt.

Der Mitarbeitende wird dabei abwägen, ob er längerfristig im Unternehmen bleiben möchte und wie die Chancen stehen, dass bei einem allfälligen Austritt ein zukünftiger Arbeitgeber die Verpflichtung ablöst. Der eigene Aufwand an Zeit, Geld und die vertragliche Bindung müssen in einem positiven Verhältnis zum Weiterbildungsnutzen stehen. Der Mitarbeitende wird sich ausserdem fragen, ob er den nötigen Durchhaltewillen hat und wie die Aussichten auf einen Prüfungserfolg stehen.

Unterschiedliche Motive

Der Mitarbeitende nimmt während der Weiterbildungsdauer einige Nachteile in Kauf, die zu Beginn in ihrer Tragweite oft noch nicht absehbar sind. Einerseits steht weniger Zeit für Familie, Freunde und die Pflege von Hobbys zur Verfügung, andererseits kann die Aufgabenerledigung und Zielerreichung am Arbeitsplatz unter den Absenzen leiden. Neben einem Zuwachs an Stress kann es zu Neid bei Arbeitskollegen oder Unmut im Team kommen.

Welche bewussten oder unbewussten Motive können einem Weiterbildungswunsch zugrunde liegen? Extrinsisch Motivierte versprechen sich von der Weiterbildung mehr Einkommen oder einen höheren Status. Einkommensorientierte sehen in der Weiterbildung ein Mittel zum Zweck der Konsumbefriedigung. Statusorientierte motiviert die Aussicht auf „offizielle“ Anerkennung, einen Titel auf der Visitenkarte oder eine hierarchische Beförderung.

Intrinsisch Motivierte sehen dagegen primär einen persönlichen Nutzen in Form von mehr Gestaltungsfreiheit und Selbstbestimmung oder mehr Kompetenz und höherer Qualität. Sie identifizieren sich stark mit dem Unternehmen und wollen einen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Darüber hinaus kann eine gewisse Angst vor Arbeitsplatzverlust oder der Wunsch nach einer Persönlichkeitsentwicklung Auslöser für eine Weiterbildung sein. Prüfungserfolge haben oft eine nachhaltige Wirkung auf Selbstwertgefühl und Selbstsicherheit.

„Prüfungserfolge haben eine nachhaltige Wirkung auf Selbstwertgefühl und Selbstsicherheit.“

Nicht zuletzt kann Weiterbildung auch „l'art pour l'art“ sein. Wissenserwerb macht Spass und ermöglicht soziale Kontakte. Dieses Networking kann Beziehungen zu Mitstudierenden und Dozenten schaffen, die durchaus einen handfesten langfristigen Nutzen haben.

So weit zu den individuellen Überlegungen des weiterbildungswilligen Mitarbeitenden. Doch wie sieht die Sache seitens des Unternehmens aus? Lesen Sie dazu Teil II im nächsten Bankenmagazin.

Alle sitzen im selben Boot

Die Neue Bank AG feiert dieses Jahr ihr 15-jähriges Bestehen. Mit viel Mut und unternehmerischem Denken gelang es, sich am Finanzplatz als feste Grösse zu etablieren. Willy Bürzle gibt Einblick in die Hintergründe des Erfolges.

Interview mit Willy Bürzle

Herr Bürzle, Sie sind mit Leib und Seele Banker, was reizt Sie an dieser Branche am meisten?

In meinen 35 Jahren habe ich keinen einzigen Tag an meiner Berufswahl gezweifelt. Als «Kreditler» agiere ich hautnah am Wirtschaftsgeschehen, was einerseits spannend ist, andererseits viel Verantwortung bei der Kreditvergabe mit sich bringt. Schön an diesem Geschäft ist zum Beispiel, wenn sich dank unserer Mitfinanzierung aus einem kleinen Gewerbebetrieb ein florierendes Unternehmen entwickelt hat oder Projekte erfolgreich umgesetzt wurden. Denn als Liechtensteiner fühle ich mich dem heimischen Gewerbe im Rahmen der sich mir bietenden Möglichkeiten besonders verpflichtet.

„Die Realisierung eines Bankprojektes erforderte damals ein Höchstmass an Mut und Unternehmergeist.“

Die Neue Bank feierte in diesem Jahr ihr 15-jähriges Bestehen. Was wünschen Sie sich für die nächsten 15 Jahre?

Mit einer Kapitalbasis von rund 100 Millionen Schweizer Franken, einem eigenen Bankgebäude an bester Lage in Vaduz und einem partnerschaftlichen Führungsstil darf die Neue Bank AG heute stolz auf das Erreichte zurückblicken. Wir sind – ohne überheblich zu sein – eine feste Grösse auf dem liechtenstei-

nischen Bankenplatz geworden. Für die Zukunft wünsche ich mir, dass die bestehenden und zum Teil schon modifizierten Regulierungen, wenn nötig, sinnvoll angepasst werden, damit unser Finanzplatz auch weiterhin wettbewerbsfähig bleiben kann. Wenn uns das gelingt und wir die Gegenwart als neue Herausforderung und Chance annehmen, bin ich für die Zukunft optimistisch eingestellt.

Die Neue Bank wurde kurz vor dem EWR-Beitritt Liechtensteins als vierte Bank im Land gegründet. Was war die Erwartungshaltung damals?

Die Realisierung eines Bankprojektes erforderte damals ein Höchstmass an Mut und Unternehmergeist, da seit 1956 in Liechtenstein keine Bank mehr gegründet worden war. Uns war bewusst, dass dieses Vorhaben Aufsehen erregen und polarisieren würde. So waren die Reaktionen nicht überraschend. Von Bewunderungen bis hin zur totalen Ablehnung war alles vorhanden. Aber das Positive überwog bei Weitem.

Sie gehören zu den Gründern der Neue Bank AG. Was hat Sie in der Startphase am meisten bewegt bzw. positiv überrascht?

Eine solche Gründung bietet sicher für jeden Banker eine einmalige Chance. Ich erinnere mich noch an unser erstes Gründertreffen – man spürte die Motivation und den Tatendrang förmlich. Dazu kamen die vielen Zusprüche aus meinem privaten und beruflichen Umfeld, was unseren Willen noch zusätzlich stärkte.

Willy Bürzle

Willy Bürzle ist Gründungsaktionär des im Jahre 1992 gegründeten vierten Bankinstitutes in Liechtenstein, der Neue Bank AG. Als Mitglied der Geschäftsleitung ist er als Leiter für die Bereiche Handel und Kommerz verantwortlich. Seit Januar 2000 ist er Mitglied des Vorstandes des Liechtensteinischen Bankenverbandes und seit März 2005 Präsident der Einlagensicherungs- und Anlegerschutz-Stiftung des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Willy Bürzle, Jahrgang 1955, ist liechtensteinischer Staatsbürger und hat die kaufmännische Lehre bei der LGT Bank in Liechtenstein AG, Vaduz absolviert. Danach folgten Sprachaufenthalte in England und Frankreich sowie Praktikumsaufenthalte in der Schweiz. Mit Unterbrechung von einem Jahr, wo er bei einer Bank in Genf arbeitete, war der eidg. dipl. Bankfachmann nahezu 20 Jahre bei der LGT Bank in Liechtenstein AG, Vaduz, zuletzt als Leiter Kredite Inland, tätig.



Im Unterschied zu heute erforderte eine Bankgründung damals die Genehmigung durch den Landtag. Wir mussten also die politischen Kräfte davon überzeugen, dass eine vierte Bank ihre Berechtigung hat. Uns war bewusst, dass wir nur mit qualifizierten und kompetenten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, denen wir vertrauen, Erfolg haben werden. Heute fast unvorstellbar, aber bei der Rekrutierung setzten wir keine Stellenanzeigen ein – die Fachkräfte haben sich selber angeboten, bei uns mitzuwirken.

„Wir sind absolut unabhängig und müssen keinem Konzern Rechenschaft ablegen.“

Die Neue Bank ist eine typische, unabhängige liechtensteinische Bank. Welches sind Ihre Wettbewerbsvorteile?

Ja, wir sind absolut unabhängig – müssen also keinem Konzern Rechenschaft ablegen. Da wir weder Mengen- noch Retailgeschäft betreiben, fokussieren wir uns auf die Vermögensverwaltung und die Anlageberatung. Dabei steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Zentrum unseres Handelns. Aufgrund dieser Unabhängigkeit und durch die mögliche Konzentration auf das Kerngeschäft besitzen wir bei gewissen Kundensegmenten bestimmte Wettbewerbsvorteile. Die Erfolgswahlen belegen, dass wir mit dieser Nischenpolitik auf dem richtigen Weg sind.

Sie haben Mitarbeiterbeteiligungen bei der Bank. Welche Vor- und Nachteile bringt das mit sich?

Wir legten bereits vor der Bankgründung fest, dass allen Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten wird, sich als Aktionäre zu beteiligen. Aufgrund dessen dürfen wir heute auf ein überaus motiviertes Team zählen, das sich mit der eigenen Bank identifiziert. Als Beweis: Von den 22 Mitarbeitenden der ersten Stunde sind heute noch elf bei uns. Diese Zahlen zeigen eindrücklich auf, dass innerhalb des Unternehmens ein hoher Zusammenhalt herrscht.

Sie begrüßen das Projekt «Zukunft Finanzplatz Liechtenstein» der Regierung. Was erwarten Sie sich als Bank davon?

Ich bin überzeugt, dass dieses Projekt unserem Finanzplatz neue Chancen bieten wird. Wenn wir die daraus gewonnenen Erkenntnisse richtig umsetzen, wird dies einen nachhaltigen, positiven Einfluss auf das Wachstum und die Stärkung des Finanzplatzes und schliesslich des Fürstentums zur Folge haben.

Was kann eine einzelne Bank wie Ihre zu einem sicheren Finanzplatz beitragen?

Jede Bank muss ihren Beitrag leisten – unabhängig von ihrer Grösse. Die regulatorischen Vorgaben, speziell im Compliance-Bereich, müssen konsequent und ohne Wenn und Aber umgesetzt werden. Denn jede einzelne Bank trägt zum guten Ruf unseres Finanzplatzes bei. Wir sitzen alle im gleichen Boot!

Gelacht



Gelesen

Ein alter, weiser Russe lag im Sterben und rief seine drei Söhne zusammen. „Nun wird es Zeit, einen würdigen Nachfolger für mein Erbe zu finden. Derjenige, der in der geradesten Linie über dieses mit Schnee bedeckte Feld gehen kann, wird das ganze Land erhalten.“

Der erste Sohn schritt entschlossen voran. Ab und zu schaute er zurück, um zu sehen, wie gut er es machte, und korrigierte seine Richtung. So ging er in einer mehr oder weniger geraden Linie über das Feld.

Der zweite Sohn sah diese Methode und dachte, er könne es besser machen. Er macht sich rückwärts gehend auf den Weg, damit er die Linie, die er im Schnee machte, sehen und sie kontinuierlich berichtigen konnte.

Der dritte Sohn nahm sich einen Baum am Horizont ins Visier, hielt sein Auge auf den Baum gerichtet und ging Schritt für Schritt weiter. So zog er eine perfekte Linie über den Schnee.

„Nur wer seine Ziele im Auge behält und geradewegs ohne Umschweife darauf zusteuert, ist würdig, mein Erbe anzutreten“, sagte der Vater zu seinem dritten Sohn und schief friedlich für immer ein.

aus „Wow-Präsentation“ 72 Storys und Zitate für Ihren mitreissenden Auftritt (Wolf W. Lasko, Iris Seim)

Gesagt

*Ihr seht und sagt: Warum?
Aber ich träume und sage:
Warum nicht?*

George Bernhard Shaw

„Wer nicht weiss, welchen Hafen er ansteuert, für den ist kein Wind ein günstiger.“

Lucius Annaeus Seneca

Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupery

Gewünscht

Das Team der Geschäftsstelle des Liechtensteinischen Bankenverbandes wünscht allen Leserinnen und Lesern frohe Festtage und „en gueta Rutsch“ ins neue Jahr. Wir freuen uns auf die gemeinsamen Herausforderungen im Jahr 2008.



Impressum

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

