

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 14 | März 2010

US-FATCA-REGULATIONS

Die wichtigsten Parameter
zum neuen US-Gesetz

ZAHLUNGSVERKEHR

Liechtenstein zwischen EWR
und Währungsvertrag

BANKENPLATZ DER ZUKUNFT

Nachhaltigkeit: Mehr als
ein blosses Lippenbekenntnis



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Wäre „Führen“ per Begriff nicht ein Schlagwort der Gegenwart, müsste man es für die Zukunft neu erfinden. Denn Führung im 21. Jahrhundert wird völlig neu definiert. Die aktuelle Ausgabe des BANKENMAGAZINS zeigt Themen auf, die einer neuen Form von Führung bedürfen.



Impressum

Das BANKENMAGAZIN ist eine Publikation des Liechtensteinischen Bankenverbands. Es erscheint vierteljährlich.
V.f.d.I. Simon Tribelhorn, Geschäftsführer
Liechtensteinischer Bankenverband
Austrasse 46, 9490 Vaduz, Fürstentum Liechtenstein
T: +423 230 13 23, F: +423 230 13 24
info@bankenverband.li, www.bankenverband.li

LIECHTENSTEIN STÄRKT GELDWÄSCHEREI-ABWEHRDISPOSITIV

Der Liechtensteinische Landtag hat in seiner März-Session die Ausdehnung des Geldwäscherei-Vortatenkatalogs mit grosser Mehrheit verabschiedet und stärkt damit das liechtensteinische Geldwäscherei-Abwehrdispositiv. Mit der Abänderung des Strafgesetzbuches wird der Vortatenkatalog des Geldwäschereitatenbestandes von Paragraph 165 StGB erweitert. Die Tatbestände der Urkundenfälschung, der Umweltdelikte und der Marktmanipulation werden explizit als Vortaten in die Geldwäschereibestimmung aufgenommen.



BANKENTAG 2010

Der diesjährige Bankentag des liechtensteinischen Bankenverbandes wird am 26. Mai 2010 in Vaduz stattfinden. Gastreferent des hochkarätigen Anlasses ist Michael Hilti, Mitglied des Verwaltungsrats der Hilti AG.

ZUKUNFTSSTRATEGIE FÜR BANKENPLATZ

Eine „Brainforce“ von Vertretern des Bankenverbands und der ihm angeschlossenen Banken soll die Zukunftsstrategie für den Bankenplatz Liechtenstein weiterentwickeln. Ziel ist es, die künftigen Herausforderungen des globalen Wettbewerbs zu eruieren, neue Geschäftsideen zu erfassen und entsprechende Akzente zu setzen.

LLB UND VP BANK VEREINBAREN KOOPERATION

Die Liechtensteinische Landesbank (LLB) und die VP Bank kooperieren künftig bei Logistik- und Informatikfragen. Mit der Nutzung von Synergien in den Bereichen Druck und Versand sowie Rechenzentren sollen Kosten reduziert werden. Erste Projekte sollen bereits 2010 gestartet und am

Standort Liechtenstein realisiert werden. Weitere Kooperationen in anderen Servicebereichen sind in Prüfung.

VALARTIS BANK (LIECHTENSTEIN) AG

Die Valartis Gruppe hat im Dezember die Übernahme der Hypo Investment Bank (Liechtenstein) AG abgeschlossen. Die Liechtensteinische Privatbank verwaltet mit 50 Mitarbeitenden Vermögenswerte in Höhe von rund CHF 1,6 Mrd. Unter der Leitung der bisherigen Geschäftsführer Dr. Andreas Insam und Dr. Gerhard Lackinger will die Bank ihre Wachstumsstrategie fortführen.



EXPO 2010 IN SHANGHAI

Die grösste EXPO aller Zeiten öffnet vom 1. Mai bis 31. Oktober 2010 in Shanghai ihre Tore für 70 Millionen erwartete Besucher. Auch Liechtenstein wird mit einem Pavillon in Shanghai vertreten sein. (siehe Seite 18)

3 Schlagzeilen

4 News und Hintergrund

6 Wir müssen die Interessen bündeln

Was den neuen LBV-Präsidenten antreibt

8 Bankenplatz der Zukunft

Warum Nachhaltigkeit bloss Lippenbekenntnisse ausschliesst

10 US-FATCA-Regulations

Das neue Gesetz hat es in sich



12 FATCA II

Welche Herausforderungen FATCA mit sich bringt

14 FATCA III

Welchen Einfluss die EBF auf den FATCA-Prozess hatte

16 FATCA und Fonds

Wie weit FATCA bei Fonds geht

20 Herausforderung Zahlungsverkehr

Wenn die EU an ihre Grenzen stösst

22 Einmischung und Überregulierung!?

Wovor sich Banken fürchten

26 Wandel, Werte, Wertschätzung

Wie man die Balance bewahrt

28 Vorgestellt

Urban Eberle im persönlichen Gespräch

News

DOPPELBESTEUERUNGSABKOMMEN

Liechtenstein hat im März 2010 zwei weitere Doppelbesteuerungsabkommen beschlossen. Mit der ehemaligen britischen Kronkolonie Hong Kong wurden die Verhandlungen am 12. März 2010 abgeschlossen. Eine Woche später wurde das DBA mit Uruguay parafiert. Die Verhandlungen über Doppelbesteuerungsabkommen sind für die grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen eine wichtige Basis. Liechtenstein schafft damit weitere Rechtssicherheit, die das Vertrauen der Kunden und Partner in den Finanzplatz und Wirtschaftsstandort Liechtenstein weiter stärken und neue Chancen eröffnen soll.

GELDWÄSCHEREI: MELDESTELLE FIU ZIEHT POSITIVE BILANZ

Die Financial Intelligence Unit (FIU), die liechtensteinische Meldestelle zur Bekämpfung der Geldwäscherei, zieht im Jahresbericht 2009 eine positive Bilanz. Im Berichtsjahr haben Finanzintermediäre insgesamt 235 Verdachtsmitteilungen gemäss Sorgfaltspflichtgesetz sowie 21 Meldungen gemäss Marktmissbrauchsgesetz und eine Meldung nach dem Gesetz über die Durchsetzung internationaler Sanktionen erstattet. Im Vergleich zum Vorjahr mit 189 Verdachtsmitteilungen bedeutet dies im Sorgfaltspflichtbereich eine Zunahme von über 24 Prozent. Knapp 63 Prozent aller Verdachtsmitteilungen (148 Mitteilungen) wurden aufgrund von internen Erhebungen der Finanzintermediäre erstattet. Die anderen Meldegründe waren in 46 Fällen Rechtshilfeersuchen und in 41 Fällen das Vorliegen eines eigenständigen Inlandverfahrens. Im Jahre 2009 haben 12 von 15 der in Liechtenstein operativ tätigen Banken eine oder mehrere Verdachtsmitteilungen erstattet. Bei den Treuhändern haben im Berichtsjahr von 395 in Liechtenstein zugelassenen Marktteilnehmern 44 eine oder mehrere Verdachtsmitteilungen erstattet. Diese Zahl liegt im Durchschnitt der letzten Jahre. Die Umsetzung der 3. EU-Geldwäsche-Richtlinie im März 2009 durch das Inkrafttreten des revidierten Sorgfaltspflichtgesetzes führte u. a. zu einer Ausdehnung des Meldesystems. Zudem wurde der Vortatenkatalog zur Geldwäscherei- und Terrorismusfinanzierung erweitert.

FRÜHJAHRSTAGUNG

Am 3. März 2010 fand auf Initiative des Liechtensteinischen Bankenverbandes gemeinsam mit Ernst & Young und dem

Liechtensteinischen Anlagefondsverband die europaweit erste Informationsveranstaltung zum Thema FATCA statt. Die Referenten Hans-Joachim Jaeger, Steuerexperte bei Ernst & Young, Frederic Batardy, Vorsitzender der QI-Arbeitsgruppe der EBF und Annette von Osten, ab 1. April 2010 Geschäftsführerin des Liechtensteinischen Anlagefondsverbands, informierten umfassend über die neuen Regelungen. FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act of 2009) ist ein Gesetz, das am 17. März 2010 den US-Senat passiert hat, und nun noch der Unterschrift des Präsidenten bedarf. Mit FATCA soll die Steuerhinterziehung noch effektiver bekämpft werden als dies mit den bisherigen QI-Bestimmungen möglich war. (siehe Seite 10)

NEUE BANKNOTEN ERST 2012

Die neuen Schweizer Banknoten kommen erst 2012 in Umlauf. Ursprünglich war die Lancierung im Herbst 2010 vorgesehen. Die Schweizerische Nationalbank (SNB) befasst sich intensiv mit den Vorbereitungsarbeiten für ihre neue Banknotenserie. Bei den Projektarbeiten habe sich laut Nationalbank gezeigt, dass sich bei den auf Banknoten erstmals zur Anwendung kommenden Sicherheitstechnologien mit zusätzlichen Entwicklungsschritten Verbesserungen erzielen lassen. Dies erfordert allerdings Zeit und führt zu einer Verzögerung im Projektfahrplan. Die SNB hält an ihrem Vorhaben fest, die aktuellen Banknoten durch eine neue Serie abzulösen. Angesichts des nach wie vor hohen Sicherheitsstandards der aktuellen Banknotenserie besteht jedoch keine Notwendigkeit für deren rasche Ablösung.





LIECHTENSTEIN: SPITZENTREFFEN DER BANKENVERBÄNDE

Am 31. März 2010 fand das diesjährige Treffen zwischen der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) und dem Liechtensteinischen Bankenverband (LBV) in Zürich statt. Die beiden Delegationen wurden angeführt von Dr. Urs P. Roth, Vorsitzender der Geschäftsleitung und Delegierter des Verwaltungsrates der SBVg, sowie von Adolf E. Real, Präsident des LBV. Im Vordergrund stand der gegenseitige Gedanken- und Meinungsaustausch zwischen den beiden Wirtschaftsverbänden. Der Fokus lag dabei in erster Linie auf steuerpolitischen sowie finanzplatzstrategischen Themen. Diskutiert wurden auch Sachfragen zu Vergütungssystemen, Einlegerschutz und dem Zahlungsverkehr zwischen beiden Ländern.

ERFOLGSGESCHICHTE: 15 JAHRE EWR

Am 1. Mai 2010 wird Liechtenstein auf fünfzehn Jahre Mitgliedschaft im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) zurückblicken können. Die Regierung nahm dies zum Anlass, den Landtag und die liechtensteinische Bevölkerung in einem umfassenden Bericht über die Erfahrungen der EWR-Mitgliedschaft zu informieren. Regierungschef Klaus Tschütscher zieht eine positive Gesamtbilanz nach fünfzehn Jahren EWR-Mitgliedschaft: „Unsere EWR-Mitgliedschaft ist eine äusserst erfreuliche Erfolgsgeschichte. Die wirtschaftliche Entwicklung seit 1995 zeigt, dass es gelungen ist, mit der EWR-Mitgliedschaft die guten Rahmenbedingungen zu erhalten und sogar auszubauen.“ Dies bestätigen auch die Stel-

lungennahmen verschiedener Wirtschafts- und Interessenverbände. Der ungehinderte Zugang zum EU-weiten Binnenmarkt für Waren und Dienstleistungen, der insgesamt 30 Staaten und ca. 500 Millionen Bürger umfasst, stellt einen bedeutenden Standortvorteil dar, der sich auch in den Exportstatistiken niedergeschlagen hat. Positiv zu beurteilen ist auch die mit dem EWR-Beitritt einhergehende Diversifizierung und Internationalisierung im Dienstleistungsbereich.



VP BANK: ROGER HARTMANN NEUER CEO

Der Verwaltungsrat der VP Bank AG hat Roger H. Hartmann per 1. April 2010 zum künftigen CEO der Gruppe gewählt. Er übernimmt seine neue Funktion von Fredy Vogt, der die Bank in den vergangenen fünf Monaten interimistisch führte und sich wieder auf seine Funktion als Chief Financial Officer der VP Bank Gruppe konzentrieren wird. Roger Hartmann bringt internationale Erfahrung im Private Banking und als Führungspersönlichkeit mit. Vor seiner Tätigkeit als Partner bei Ernst & Young Luxembourg war Hartmann 24 Jahre bei der UBS im internationalen Private Banking tätig. In den letzten sechs Jahren war er als CEO für die UBS (Luxembourg) S.A. verantwortlich.

Wir müssen die Interessen bündeln

Adolf E. Real ist Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes und dabei verantwortlich für die Fortführung der internationalen Beziehungen sowie die Entwicklung der weiteren Strategie des Bankenplatzes. Im Interview spricht er über seine Ziele, die neuen Herausforderungen und erklärt, warum er für einen dynamischen und flexiblen Bankenplatz kämpft.

Interview mit Adolf E. Real

Herr Real, Sie sind seit dem 1. Februar 2010 Präsident des Bankenverbandes. Was ist Ihre Vision für den Bankenplatz?

Ein wichtiger Schritt ist, das bisher Erreichte zu stabilisieren und weiter zu kommunizieren. Wir müssen, darauf aufbauend, aber auch weit voraus in die Zukunft schauen und mit der nötigen Sorgfalt proaktiv Massnahmen zur Sicherung des Bankenstandortes ergreifen. Dazu gehören für mich vor allem drei Dinge: erstens das Fitmachen des Standortes für den globalen Wettbewerb, zweitens die Sicherstellung von Know-how und Leistungsfähigkeit sowie drittens langfristige Rechtssicherheit und Reputation.

Konnten Sie bereits erste Akzente als Präsident setzen?

Uns liegt eine ernsthafte, machbare und zukunftsweisende Strategie am Herzen, die die Belange der Banken aufgreift, politisch einbringt und zu deren Umsetzung wir aktiv Hand bieten. Wir haben deshalb ein kompetentes Projektteam, eine Art Brainforce, für die Strategie 2020 zusammengestellt.

Was ist das Ziel dieser Brainforce?

Wir wollen dazu beitragen, die Zukunftsstrategie des Bankenplatzes weiter zu entwickeln und auf ein solides Fundament zu stellen. Ziel ist es, die Interessen und Bedürfnisse klug zu bündeln und in der Finanzwirtschaft umzusetzen.

Wie sind mit den neuen Führungsstrukturen die Kompetenzen und Aufgaben innerhalb des LBV verteilt?

Mit Simon Tribelhorn haben wir einen hervorragenden Geschäftsführer, der den Verband nach innen und auch nach aussen kompetent vertritt und die Bewältigung der enormen Herausforderungen mit grossem Pensum meistert. In meiner Funktion werde ich die strategischen Punkte mitbestimmen, Inputs liefern und die Aussensicht einbringen. Zudem werde

ich zusammen mit der Geschäftsstelle den Verband respektive den Bankenplatz im Ausland repräsentieren. Dabei haben wir uns zum Ziel gesetzt, die guten Beziehungen des Verbandes, die in den letzten Jahren vor allem ins Ausland aufgebaut wurden, weiter auszubauen, zu vertiefen und neue Kontakte aufzubauen. Dies bedarf intensiver Feldarbeit, die ausgeweitet werden soll. Das heisst, vor Ort sein und jede einzelne Persönlichkeit bei ihren Bedürfnissen abholen.

Seit über fünf Jahren pflegt der Bankenverband aktive Beziehungen ins Ausland, vor allem nach Deutschland. Was hat dies aus Ihrer Sicht gebracht?

Sehr viel. Während meiner Präsidentschaft in den Jahren 2008 und 2009 wurde für mich deutlich, wie intensiv der Verband an diesen Beziehungen arbeitet. Feldarbeit ist dabei aufwändiger als grosse Kampagnen, dafür aber umso nachhaltiger. Jedes einzelne Gespräch mit Abgeordneten, Journalisten oder anderen Interessierten ist wertvoll, können wir doch unsere Ideen einbringen und gleichzeitig auch die Bedürfnisse des Gegenübers erfahren. Das ist wichtig für ein konstruktives Miteinander auch auf internationaler Ebene.

Inzwischen wird der Umgang Liechtensteins mit den Herausforderungen gerade in der Steuerdebatte zunehmend auch gelobt. Spornen Sie dies auch innerhalb des Verbandes an?

Es gibt das Sprichwort: „Nicht getadelt ist genug gelobt.“ Ich denke, wir können zufrieden sein, wenn Liechtenstein endlich aus den Negativschlagzeilen entlassen wird und das Vertrauen Schritt für Schritt wieder Berechtigung erfährt. Ohne Zweifel aber war die Vorwärtsstrategie des Landes in Finanzplatzfragen ein wichtiges Signal für die ernsthaften Bemühungen unsererseits, der internationalen Verantwortung Rechnung zu tragen.

Adolf E. Real

Adolf E. Real ist seit Februar 2010 Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Das Präsidentenamt wurde bisher rotierend von den CEOs der drei grössten Banken in Liechtenstein wahrgenommen. Nun wurden die präsidialen Führungsstrukturen angepasst, um die CEOs zu entlasten und den Aussenauftritt des Verbandes zu stärken und weiter auszubauen. Mit der Wahl von Adolf E. Real ist erstmals ein Präsident an der Spitze des Verbandes, der nicht einer Mitgliedsbank vorsteht. Adolf E. Real war zuvor 26 Jahre bei der VP Bank in Vaduz, der er seit 1998 als CEO vorstand, tätig. Er studierte Agrarökonomie an der ETH Zürich und Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen sowie an der University of San Diego, USA. Adolf E. Real ist beim Bankenverband für strategische Projekte verantwortlich. Daneben gehört die Repräsentation des Bankenplatzes im In- und Ausland zu seinen Hauptaufgaben.



Das TIEA mit Deutschland ist nun durch das Bundeskabinett und muss noch vom deutschen Parlament bestätigt werden. Ist dies auch aus Ihrer Sicht ein „Quantensprung“, wie es in deutschen Medien hiess?

Das TIEA ist eine Konsequenz aus der Liechtenstein-Deklaration vom März 2009 und insofern ein wichtiger Schritt. Wir werden ernst genommen und die Botschaft ist im Ausland angekommen, dass wir uns der Verantwortung im globalen Finanzsystem bewusst sind. Deutschland gehört zu unseren wichtigsten Wirtschaftspartnern und wir pflegen historisch betrachtet gute Beziehungen zu unserem nördlichen Fastnachbarn. Darauf müssen und werden wir weiter aufbauen.

Ist die Abkommenspolitik der Regierung aus Ihrer Sicht die Richtige?

Die Abkommen sind grundsätzlich – und das ist der wichtige Aspekt – eine Aktion seitens Liechtenstein und keine Reaktion im klassischen Sinne. Alle Beteiligten haben hier vorausschauend und proaktiv gehandelt. Das kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Schliesslich geht es um Glaubwürdigkeit und darum, Versprechen eingelöst zu haben, wenngleich es ohne Zweifel durch den Druck aus dem Ausland beschleunigt wurde. Das hat dem Finanzplatz in der Konsequenz gutgetan. Wer solche Herausforderungen wie Liechtenstein geschickt meistert, kann sich auf die Zukunft konzentrieren.

Denken Sie, die Reputation Liechtensteins hat sich inzwischen wieder erholt?

Die Reputation hat sich wieder verbessert, aber sie ist nach wie vor fragil. Umso mehr müssen alle Teilnehmer am Finanzplatz weiterhin an einem Strang ziehen und dafür Sorge tragen, dass die nun geschaffenen systemischen Voraussetzungen auch gelebt werden.

Es ist viel die Rede von „Umdenken“ und „Transformation“ am Finanzplatz Liechtenstein. Wie würden Sie dieses Umdenken erklären?

Ein Stichwort ist hier „Movement“. Wenn wir uns nicht bewegen, ist dies nicht nur ein Stillstand, sondern ein Rückschritt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sich lohnt, den Kurs bei starken Stürmen neu zu bestimmen. Dies vor allem deshalb, weil es unsere Unabhängigkeit und Stabilität sichert. Wenn sich bei voller Fahrt vor uns ein Eisberg auftürmt, können wir nicht weiter darauf zusteuern, sondern müssen neue Koordinaten eingeben und die Herausforderung klug umschiffen, um das „Boot“, in dem wir alle sitzen, nicht in seiner Existenz zu gefährden. Alles andere wäre fahrlässig. Aber hier liegt nach wie vor ein grosses Stück Arbeit vor uns. Und um in der Bildsprache zu bleiben: Wir haben den Vorteil, dass wir keinen Koloss von Schiff bewegen, sondern ein recht bewegliches Schnellboot mit einer guten und motivierten Crew. Ich bin zuversichtlich.

Es heisst immer wieder, die Reputation des Finanzplatzes sei enorm wichtig für die Finanzinstitute. Warum? Genügt gute Leistung allein nicht?

Die Kundenbeziehungen basieren auf Vertrauen und Rechtssicherheit. Das eine ist gegeben, das Vertrauen muss jeden Tag neu erarbeitet werden. Eine gute Reputation hängt dabei immer an Fakten. Die sind geschaffen. Die damit verbundene Stabilität und Rechtssicherheit ist ein nicht zu unterschätzender Faktor. Gute Leistung ist dabei eine Selbstverständlichkeit, aber ohne Reputation schwerer vermittelbar.

Bankenplatz der Zukunft

Vielfach ist die Rede von Transformation, von Veränderung. Auf allen Ebenen werden die Zügel angezogen, die Weichen neu gestellt, die Geschäftsmodelle überdacht. Europa und auch die USA verschärfen ihre Gesetze und suchen Lösungen für die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Banken sind jetzt umso mehr gefordert.

von Simon Tribelhorn

Transformation als Herausforderung

Der liechtensteinische Finanzplatz befindet sich in einer Transformationsphase. Ein Transformationsprozess ist dann besonders herausfordernd, wenn Bewährtes erhalten bleiben soll und gleichzeitig völlig neue Ideen umgesetzt werden müssen. Allein der Kampf um den Erhalt des Bewährten benötigt viel Kraft und Anstrengungen aller Beteiligten. Die Rahmenbedingungen, die für den Standort und damit für die Banken wichtig sind, werden permanent den globalen Herausforderungen angepasst. Die agile Abkommenspolitik der Regierung Liechtensteins ist da nur ein Beispiel. Dank der vielen Abkommen konnte Rechtssicherheit geschaffen werden. Dies ist ein essentieller Wert für die liechtensteinischen Banken und damit verbunden für das Vertrauen in den Bankenplatz Liechtenstein.

Globale Präsenz wirkt

Die liechtensteinischen Banken haben sich in der Finanzkrise als stabile Partner erwiesen. Das wird auch international goutiert. Nun gilt es weiter, die Zukunft neu auszurichten und den Kurs zu bestimmen. Geldabflüsse – wie in 2009 erlebt – sind für jeden Bankenplatz schmerzhaft, sie zeigen aber auch, dass noch eine Reihe von Herausforderungen anstehen. Das ist in einer Branche, die sich in erster Linie auf das Private Banking fokussiert, nicht ganz leicht. In einem globalen Wettbewerb wird immer wieder die Frage danach gestellt, wie sich die Banken in Liechtenstein abheben, wie sie in Zeiten wie diesen hervorstechen und damit im Wettbewerb bestehen wollen. Schon vor Jahren haben viele Finanzinstitute in Liechtenstein ihre Strategien auf Wachstum und globale Präsenz ausgerichtet. Die

Vertrauensbasis zum Kunden wird weiter gestärkt. Doch dies ist nur ein Teil des Prozesses.

Transformation zeigt neue Seiten auf

Banken brauchen eine grössere Zukunftsvision. Die Kundinnen und Kunden von Morgen sind dem Transformationsprozess bereits weit voraus. Sie leben im digitalen Zeitalter und sind von Transparenz und Wohlstand geprägt. Die Werte der nächsten Kundengeneration werden deshalb über die Faktoren Privatsphäre, Sicherheit und Dienstleistungsqualität hinausgehen. Für die Zeit nach der Transformation steht die Frage der Nachhaltigkeit ganz oben auf der Agenda. Eine Entwicklung, der die Banken mit innovativen Ideen vorgreifen können und dies bereits tun. Weitere übergreifende Initiativen wie die Klimastiftung oder auch die Microfinance-Initiative als Public-Private-Partnership sind gestartet. Es gibt Chancen, den Finanzplatz Liechtenstein von einer anderen auch neuen Seite zu präsentieren.

Gelebte Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit beginnt bei den Banken selbst und mündet schlussendlich in nachhaltigen Produkten. Während der Finanzkrise haben die liechtensteinischen Banken bereits gezeigt, was Nachhaltigkeit in der Praxis bedeutet. Ihre Geschäfts- und Anlagepolitik hat verhindert, dass die Stabilität der Banken gefährdet wurde. Riskante Strategien wurden vermieden, langfristig ausgerichtete Geschäftspolitik dem kurzfristigen Erfolg vorgezogen. Keine einzige liechtensteinische Bank musste staatliche Hilfe in Anspruch nehmen. Auch zielen die Strategien der meisten Banken auf organisches und damit nachhaltiges



Wachstum. Grösse – auch das hat die Krise gezeigt – ist kein Garant für Sicherheit.

Nische richtig nutzen

Die konsequente Nischenpolitik des liechtensteinischen Bankenplatzes, der die Vorteile zweier Wirtschaftsräume zu nutzen weiss, gehört deshalb ebenso zwingend dem Begriff Nachhaltigkeit zugeordnet. Die Liechtensteinischen Banken verfügen über Know-how und Erfahrung gerade in Bezug auf grenzüberschreitende und massgeschneiderte Lösungen. Was im Kleinen begonnen hat, zeigt Wirkung im Grossen. In diesem Zusammenhang darf auch die Regulierung als Chance, nicht nur als Last angesehen werden.

„Es gibt Chancen, den Finanzplatz Liechtenstein von einer anderen auch neuen Seite zu präsentieren.“

Kreative Köpfe finden darin nicht nur Bürde, sondern auch Spirit für neue Geschäftsideen. Gleichzeitig bieten neue Regulierungen die Chance, das Risikomanagement weiter zu verbessern. Darauf können und müssen die Banken weiter aufbauen. Ein Teil der Zukunftsstrategie wird deshalb auch der Ausbau des sehr feinen Sensoriums für Risiken sein. Auch die soziale Verantwortung gewinnt an Bedeutung. Das geflügelte Wort der Corporate Social Responsibility hält Einzug und findet Boden in

der Realität. So unterstützt neben vielen anderen Aktivitäten der einzelnen Banken auch der Bankenverband das „well.system“, ein Aktionsprogramm zur innovativen, individualisierten und präventiven Gesundheitsfürsorge für Unternehmen und Mitarbeitende. Nicht zuletzt ist auch das gesamte Stiftungswesen Teil der Zukunftsstrategie, sofern es sich beispielsweise im gemeinnützigen Sinne an den Bedürfnissen der Kundschaft von Morgen orientiert. An Ideen darf es nicht fehlen.

Nachhaltige Investments werden Bedingung

Die anspruchsvolle Kundschaft von morgen wird nachhaltige Aspekte in der Vermögensverwaltung zur Bedingung machen. Viele Studien belegen inzwischen, dass Anleger Wert auf nachhaltige Investments legen. Sie erwarten, dass ihre Vermögen nicht nur Rendite generieren, sondern auch wert- und sinnstiftend sind. Die alten und zugleich neuen Werte sind Teil ihrer Investitionsentscheide. Hinzu kommt, dass die Anleger von Morgen zumeist sehr gebildet und informiert sind. Das Internetzeitalter macht aus vielen Anlegern „Mitwisser“ auch in banktechnisch komplizierten Fachgebieten. Sie werden auch prüfen, ob ihre Partner selbst tatsächlich nachhaltig wirtschaften und arbeiten. Insofern werden an die Banken in Sachen Transparenz und Kommunikation zunehmend Anforderungen gestellt. All dies sind Navigationspunkte, an denen sich die Banken im Cockpit der Zukunft orientieren werden. So wird der vielzitierte Transformationsprozess am Ende Gewinn für alle bringen. Denn Nachhaltigkeit steht nicht nur für Umweltthemen und ausgewogenes Handeln, sondern und vor allem für Zukunftsfähigkeit. Das schliesst blosse Lippenbekenntnisse per Definition aus.

LBV-Frühjahrstagung

US-FATCA-Regulations

Am 27. Oktober 2009 wurde in den USA unter dem Titel Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) ein Gesetzesentwurf eingebracht. Kurz darauf hat das Repräsentantenhaus FATCA in leicht abgeänderter Form gutgeheissen und an den US-Senat weitergereicht. Dieser hat das Gesetz am 17. März 2010 verabschiedet. Zum 1. Januar 2013 soll FATCA in Kraft treten. Betroffen sind nicht nur die Banken, sondern auch andere Finanzintermediäre – und das weltweit.

von Katharina Kuonen

Das Gesetz zielt darauf ab, Steuerhinterziehung noch effektiver und weltweit zu bekämpfen. Das neue Gesetz sieht hierzu jedoch wesentliche Änderungen des aktuell geltenden Verfahrens des Quellensteuereinhalts sowie der Meldepflichten vor. Während bis anhin nur die Banken vom bisherigen QI-System betroffen waren, werden die neuen Meldepflichten nebst den Banken auch viele weitere Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich betreffen.

Anreize zur Kooperation

FATCA soll alle Investments und alle wiederkehrenden Erträge aus Investments von US-Personen, unabhängig davon, wo und wie sie gehalten werden, aufdecken. Die „Foreign Financial Institution“ (FFI) dient dabei als verlängerter Arm der US-Steuerbehörden. Kooperierende FFIs werden als „gute FFIs“ eingestuft und können so auch weiterhin als „akzeptable“ Geschäftspartner in den internationalen Märkten agieren. Sie haben dazu ein entsprechendes Abkommen analog dem QI-Agreement mit der US-Steuerbehörde, dem Internal Revenue Service (IRS), abzuschliessen. „Unkooperative FFIs“ dagegen müssen damit rechnen, dass vorgelagerte Depotstellen 30 Prozent Vorsteuer von jeder Zahlung, die sie an einen FFI der schwarzen Liste leisten, einbehalten. Die Steuer gilt sowohl für Erträge als auch für Verkaufserlöse aus allen US-Finanzinstrumenten. Dadurch wären dann auch Nicht-US-Kunden betroffen, die US-Investments getätigt haben. Die Kunden können zwar über das Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) einen Teil dieser Steuer wieder einfordern, Steuern auf Verkaufserlöse deckt das DBA jedoch nicht ab, sodass diese Beträge für die Kunden „unkooperativer FFIs“ verloren wären.

Status als US-Person

Für die FFIs ergibt sich aus den FATCA-Regelungen ein enormer Verwaltungsaufwand. Sie sind verpflichtet, jede ihrer

Kundenbeziehungen dahingehend zu überprüfen, ob an den entsprechenden Vermögenswerten und Erträgen eine US-Person wirtschaftlich berechtigt ist. Den Status einer US-Person haben nicht nur US-Bürger inne, sondern auch alle Personen, die sich länger in den USA aufgehalten haben, und alle Personen, die eine Greencard besitzen. Die Banken, die ein QI-Agreement mit der US-Steuerbehörde abgeschlossen haben, sind mit diesen Pflichten bereits vertraut. Das QI-System bleibt denn auch weiter bestehen. Komplett neu sind diese Pflichten jedoch für alle anderen Finanzintermediäre.

Klassifikation der FFIs

Jährliche Reports der FFIs über die Konten sollen die US-Steuerbehörde auf dem aktuellen Stand halten. Hierfür müssen die Kunden schriftlich erklären, dass sie mit der Weiterleitung ihrer Daten und deren Überprüfung durch die Steuerbehörden einverstanden sind. Leistet ein Kunde diese Erklärung nicht, wird er zum „aufmüpfigen Kontoinhaber“, sein Konto muss durch die FFI geschlossen werden, andernfalls droht dieser die Klassifizierung als „unkooperative FFI“. Ebenfalls umklassifiziert werden „gute FFIs“, die mit „schlechten FFIs“ zusammenarbeiten. Auch hier müssen sich die FFIs also regelmässig Informationen einholen. Noch bestehen einige Unklarheiten zum neuen Gesetz. Nichtsdestotrotz soll es zum 1. Januar 2013 in Kraft gesetzt werden. Etwas mehr als zwei Jahre bleiben für die Akteure auf den Finanzmärkten, sich darauf vorzubereiten, selbst wenn für Finanzintermediäre die Möglichkeit besteht, kein FFI-Agreement abzuschliessen. Die grosse Frage, die im Raum steht, ist, ob sich Finanzintermediäre dies faktisch überhaupt leisten können, wenn sie an den internationalen Märkten weiterhin aktiv sein wollen.



„Die Finanzintermediäre müssen sich vorbereiten“

Als Steuerexperte bei Ernst & Young berät Hans-Joachim Jaeger Firmen im Umgang mit den Vorgaben der USA an internationale Unternehmen. Im Interview erklärt er, wie sich die Finanzmarktakteure auf FATCA vorbereiten können.

Interview mit Hans-Joachim Jaeger

Welche wichtigen Neuerungen kommen durch FATCA auf die Finanzmärkte zu?

Mit dem FATCA-System will das US-Finanzministerium bewirken, dass Finanzintermediäre in der gesamten Welt (sogenannte FFI – Foreign Financial Institutions) alle Investments von US-Personen an die amerikanische Steuerbehörde, den IRS, melden. Dies ist zum bestehenden QI-Regime, das darauf ausgerichtet ist, direkte Kundenbeziehungen zu US-Personen oder US-Gesellschaften zu identifizieren und lediglich US-Erträge zu erfassen, eine wesentliche Ausweitung. Unter FATCA muss der Finanzintermediär nunmehr nicht nur die direkte Kontobeziehung identifizieren, sondern auch alle indirekten Kontobeziehungen – das heisst: Auch die Erträge, die an eine „US owned“- Gesellschaft als Kontoinhaberin gezahlt werden, müssen unter FATCA gemeldet werden. Dabei bedeutet „US owned“, dass US-Personen direkt oder indirekt zu mindestens zehn Prozent an der Kontoinhaberin beteiligt sind. Für all diese Kontobeziehungen müssen alle Erträge aus US- und aus Nicht-US-Quellen jährlich gemeldet werden.

Wer wird ausser den Banken von FATCA betroffen sein?

Banken sind – in einem Universalbankensystem, wie es in Europa vorherrscht – sicherlich die offensichtlichsten Finanzdienstleister, die betroffen sind. Dadurch aber, dass der Begriff FFI extrem weit gefasst ist, werden auch Vermögensverwalter, Anlagefondsgesellschaften, Treuhänder, Berater und Family Offices betroffen sein. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn solche Gesellschaften Teil einer Gruppe sind, deren Mitglieder mindestens eine FFI umfasst, die mit dem IRS ein Agreement abgeschlos-

sen hat. In einem solchen Fall wird Wohlverhalten im Sinne des FATCA von allen Gruppenmitgliedern verlangt.

Werden auch Nicht-US-Kunden von FATCA betroffen sein?

Definitiv ja. Dies ist in der Wirkungsweise von FATCA begründet: Sofern eine FFI keinen Vertrag mit den IRS abschliesst, sind die vorgelagerten FFIs mit Vertrag oder schlussendlich die US-Zahlstellen verpflichtet, 30 Prozent „withholding tax“ auf allen Zahlungen aus US-Quellen sowie auf den Verkaufserlös aller US-Titel zu erheben. Dies träfe dann nicht nur US-Kunden, sondern auch alle anderen Kunden. Ob eine solche withholding tax unter einem DBA rückforderbar ist, steht im heutigen Zeitpunkt noch nicht fest – hier wird also ein grosses Drohpotenzial aufgebaut, mit dem der IRS hofft, möglichst viele FFIs zum Abschluss eines Vertrages zu bewegen.

„Neben Banken werden auch Vermögensverwalter, Anlagefondsgesellschaften, Treuhänder, Berater und Family Offices betroffen sein.“

FATCA verlangt Informationen in bisher nicht da gewesenem Ausmass. Wie kann dieser Verwaltungsaufwand bewerkstelligt werden?

Das ist typischerweise ein Ausfluss der zunehmenden Transparenz

Dr. Hans-Joachim Jaeger

Dr. Hans-Joachim Jaeger ist seit 2003 Partner und Leiter Banking and Capital Markets Tax Schweiz bei Ernst & Young. Als Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen (HSG) und der Universität Luzern gibt er MBA- und MBL-Kurse. Vor seiner heutigen Tätigkeit war er stellvertretender Tax Director bei der Bank Julius Bär sowie Steuerberater bei Arthur Andersen. Hans-Joachim Jaeger studierte und promovierte an der HSG.



und auch der extraterritorialen Anwendung von Gesetzen – zwei Trends, die man in den letzten zwei oder drei Jahren verstärkt angewendet sieht. Vergleichbare Probleme mussten auch bei der Einführung des QI-Systems und der EU-Zinsbesteuerung bewältigt werden – und sind auch bewältigt worden. In diesem Zusammenhang stellt sich für mich die Frage, wie viele andere Länder in Zukunft FATCA-ähnliche Regulierungen durchsetzen wollen. Ich will nicht ausschliessen, dass die enorm gestiegenen Compliance-Kosten dazu führen könnten, dass sich kleinere Finanzintermediäre deshalb aus dem Markt zurückziehen oder es zu Konsolidierungen kommt.

„Für mich stellt sich die Frage, wie viele andere Länder in Zukunft FATCA-ähnliche Regulierungen durchsetzen wollen.“

Wann sollten die Akteure auf den Finanzmärkten beginnen, sich darauf vorzubereiten?

Definitiv jetzt. Und damit meine ich nicht, dass sofort an IT-Systemen herumgeschraubt werden muss. Ich denke aber, dass die möglichen FFIs gut damit beraten wären, sich mit den Regelungen – auch wenn sie noch nicht ganz ausformuliert sind und Ausführungsbestimmungen noch fehlen – vertraut zu machen. Bei den Fragen, die die Finanzintermediäre heute bereits diskutieren

sollten, handelt es sich nicht um technische Fragen, sondern insbesondere auch um Fragen strategischer Natur. Diese betreffen nicht primär die Steuer- oder Systemtechniker, sondern die oberste Führungsebene der Finanzdienstleister. Im Vordergrund stehen hier Diskussionen, wie das Geschäftsmodell mit amerikanischen Kunden und US-Investments aussehen soll oder ob ein solches Geschäftsmodell Risiken birgt, die es nicht mehr tragbar erscheinen lassen. Des Weiteren muss diskutiert werden, wie man im Falle eines Agreements alle verbundenen Gesellschaften anhalten kann, sich im Sinne der FATCA-Regeln wohl zu verhalten. Zusätzlich muss sich die Unternehmensführung darüber im Klaren sein, wie sie – sofern sie kein Agreement abschliessen möchte – mit bestehenden US-Kunden umgehen möchte. Schliesslich muss auch erwogen werden, ob die Entscheidung, keinen Vertrag mit dem IRS einzugehen, dazu führen könnte, dass akkreditierte FFIs mit dem nicht akkreditierten FFI keine Geschäftsbeziehungen mehr pflegen könnten. Die eingangs angesprochenen IT-Anpassungen sind aber auch nicht zu unterschätzen. Neben Änderungen in der Kundenidentifikation und -dokumentation müssen die Systeme auch auf die Erhebung der neuen „withholding tax“ und deren Ablieferung vorbereitet werden. Erfahrungen aus der damaligen Einführung des QI-Systems und der EU-Zinsbesteuerung haben gezeigt, dass die „Lead Time“ für solche Systemerweiterungen gut und gerne 18 bis 24 Monate in Anspruch nehmen kann.

„Wir mussten aktiv werden“

Als Vorsitzender der QI-Arbeitsgruppe der Europäischen Bankenvereinigung (European Banking Federation, EBF) war Frederic Batardy bei den FATCA-Verhandlungen in Washington dabei. Mit dem BANKENMAGAZIN sprach er über die Ziele der EBF, die Verhandlungsatmosphäre und die Hintergründe für die Einführung des Abkommens.

Interview mit Frederic Batardy

Herr Batardy, als Vorsitzender der QI-Arbeitsgruppe der EBF waren Sie bei den FATCA-Verhandlungen dabei. Wie stark können Sie dabei die Interessen der europäischen Finanzplätze einbringen?

Die EBF hat sich sehr früh in die Diskussion um FATCA eingeschaltet. Als Europäische Bankenvereinigung waren wir bereits bei der Kommentierung vom Announcement 98-2008 des IRS sowie dem Obama Green Book dabei. Die EBF vertritt ca 5'000 Banken in der EU, den EWR-Ländern sowie der Schweiz, sodass hier ein grosser und wichtiger, weil finanzstarker Teil Europas abgedeckt wird. Die EBF entwickelt eine eigene Position. Es kann jedoch durchaus vorkommen, dass einige nationale Verbände oder gar einzelne Institute komplementär zur Position der EBF eigene Positionspapiere einreichen.

„FATCA wird zwischen den Banken und dem IRS abgeschlossen. Wir hätten uns eine multilaterale Lösung gewünscht.“

Die Einführung von FATCA wird von der US-Regierung beschlossen. Welches Ziel haben Ihre Gespräche mit den US-Vertretern?

Es ist uns schnell klar geworden, dass wir in dieser Sache sehr aktiv werden mussten, nicht wie bisher nur schriftlich reagieren

konnten. Das Gesetzesvorhaben hat eine derartige Tragweite, dass es uns wichtig erschien, vor Ort in Washington unsere Positionen persönlich zu vertreten. Wir haben dies zusammen mit dem IIB (Institute of International Bankers) sowie unseren amerikanischen Anwälten getan. Wie bereits angedeutet, kann die Meinung einer solch grossen Gruppe von Akteuren, die ja einen wesentlichen Bestandteil bei der Umsetzung des Gesetzesvorhabens darstellt, nicht ungehört bleiben.

Hatten Sie Verhandlungsspielraum zu einzelnen Punkten des Gesetzes?

Unser Verhandlungsspielraum ist denkbar gering. Das Gesetz beruht auf einem sehr breiten Konsens aller Parteien im amerikanischen Kongress und wird nicht in Frage gestellt. Unser Bestreben ist es, dafür zu sorgen, dass europäische Banken in der Lage sind, das Gesetz umzusetzen. Entweder mit vorhandenen Mitteln oder mit möglichst geringen zusätzlichen Mitteln. Deshalb ist es für uns wichtig, die Ausarbeitung der Ausführungsbestimmungen dieses Gesetzes zu verfolgen und so weit wie möglich zu begleiten.

In welcher Atmosphäre laufen die Gespräche ab?

Es darf nicht verkannt werden, dass Banken zurzeit nicht den allerbesten Ruf geniessen, also auch nicht in Washington. Um es bildlich auszudrücken, der rote Teppich wurde nicht gerade für unsere Delegation ausgerollt. Aber in den USA ist man professionell, so hatten wir die Möglichkeit, unsere Sorgen und Begehren vorzutragen. Insbesondere das Treasury hat sich viel Zeit genommen, um unsere Anliegen anzuhören.



FATCA ist ein US-Gesetz, kein internationales Abkommen. Wie ist es möglich, dieses Gesetz international verbindlich zu machen?

Ähnlich wie bereits beim QI vorexerziert, wird auch FATCA zu einem Abkommen führen, das zwischen den Banken und dem IRS abgeschlossen wird. Daraus ergeben sich eine Reihe von vertraglichen Verpflichtungen für die Banken, die es einzuhalten gilt. Sicherlich werden auch Sanktionen in Form von Bussgeldern oder Kontrollverfahren Bestandteil des vertraglichen Regelwerks sein. Im Hinblick auf eine einheitliche Regelung kann man natürlich darüber sinnieren, ob eine abkommensrechtliche oder gar multilaterale Lösung nicht wünschenswerter gewesen wäre.

Warum sollen zusätzlich zum QI-System weitere Regelungen eingeführt werden?

Das bestehende QI-Abkommen ist aus Sicht des IRS nicht perfekt. Es gibt darin eine Reihe von Schlupflöchern, die es nun mit FATCA zu schliessen gilt. Die ausländischen Banken sollen dem IRS hierbei behilflich sein.

Was wird von amerikanischer Seite von Ihnen als EBF-Vertreter erwartet?

Erwartet wird auf jeden Fall eine konstruktive Hilfe bei der Umsetzung des politischen Willens der Obama-Regierung. Diese wurde als solche von uns auch nicht in Frage gestellt.

Inwiefern werden die amerikanischen Behörden die Finanzmarktteilnehmer in Europa unterstützen?

Das beste Entgegenkommen neben einer vernünftigen Über-

gangszeit wäre eine „workability“. Es ist davon auszugehen, dass FATCA von zahlreichen IT-Änderungen begleitet wird, sodass die Banken ausreichend Zeit zur Verfügung haben müssen, um FATCA-„compliant“ zu werden. Einen ersten Erfolg konnten wir in dieser Hinsicht bereits im Oktober verbuchen, als das Inkraft-Treten des Gesetzes um ein Jahr auf den 1. Januar 2013 verschoben wurde.

Was empfehlen Sie den Akteuren auf den Finanzmärkten heute hinsichtlich FATCA?

FATCA kann nicht vom QI-Agreement losgelöst betrachtet werden. Die gesamte Problematik muss als Ganzes analysiert werden. Hieraus ergibt sich für jede Bank die Notwendigkeit, ob sie nun US-Kunden betreut oder nicht, die eigene FATCA-Kompatibilität zu prüfen. Die eine mag daraus den Schluss ziehen, der Aufwand lohnt sich nicht, die andere Bank wird den Nutzen sehen und eine FATCA-Kompatibilität anstreben. Auf keinen Fall darf man mit dieser Prüfung zu lange warten, da die notwendigen Systemänderungen nicht zu unterschätzen sind. Will man sich jedoch aus dem Markt mit US-Wertpapieren zurückziehen, so braucht es hierfür natürlich auch eine gewisse Zeit, da eine solche Entscheidung unmittelbare Auswirkungen auf die Kunden der Bank hätte.

FATCA betrifft auch die Fondsindustrie

Die FATCA-Gesetzgebung zur Bekämpfung der Steuerhinterziehung durch US-Personen geht in ihrem Anwendungsbereich weit über das bestehende QI-Regelwerk hinaus und umfasst künftig auch die Investmentfonds.

von Annette von Osten

Der neue Begriff der „Foreign Financial Institution“ umfasst weit mehr Teilnehmer der Finanzwirtschaft als nur die bisher dem QI-Regime unterworfenen Banken und traditionellen Finanzinstitute – vielmehr sind nun praktisch alle existierenden Investmentvehikel und insbesondere grundsätzlich auch alle Investmentfonds betroffen.

„Es müssten Details über die einzelnen in Fonds investierten Anleger gemeldet werden.“

Die grundlegende Alternative

Damit stehen nun im Prinzip auch Fonds im Zugzwang, eine Vereinbarung mit den US-Behörden, genauer gesagt dem Internal Revenue Service (IRS), abzuschließen, die sie verpflichtet, Details über jedes US-Konto beziehungsweise dessen Inhaber zu melden. Das bedeutet letztendlich auch, Details über die einzelnen in den Fonds investierten Anleger zu melden. Eine Alternative zu dieser Forderung ist der Einbehalt von 30 Prozent auf alle auf US-Zins- und Dividendenzahlungen zurückführbaren Einkommenszahlungen und Veräußerungserlöse der Fonds. Ein solcher Einbehalt – nicht nur auf Veräußerungsgewinne, sondern schon auf die Veräußerungserlöse – würde sich für US-Benchmark-Fonds fatal auswirken. Aber auch für alle teilweise im US-Kapitalmarkt investierten Fonds wäre eine solche Massnahme wirtschaftlich nicht tragbar.

Meldepflichten im Fondsbereich besonders problematisch

Die Vereinbarungen mit den US-Behörden und die sich daraus ergebenden Meldepflichten bezüglich einzelner Anteilseigner bergen gerade für Investmentfonds Schwierigkeiten. In Europa werden Fondsanteile üblicherweise durch mehrstufige Vermittlungsketten vertrieben. Nur sehr selten erwerben die Anleger ihre Fondsanteile direkt vom Fonds. In der überwältigenden Mehrzahl der Fälle sind zwischen den Fonds und den einzelnen Anteilseignern mehrfach weitere Vertriebsstellen und Vermittler geschaltet. Solche Vertriebsstellen sind in vielen Fällen Banken, mitunter aber auch Versicherer oder unabhängige Vertriebsagenten. Informationen über die Identität von Anteilseignern werden aufgrund dieser Vertriebsstrukturen nicht auf Ebene des Fonds gehalten, sondern beispielsweise bei der depotführenden Stelle mit direktem Kundenkontakt. Darüberhinaus werden individuelle, als kommerziell wertvoll eingestufte Kundeninformationen grundsätzlich nicht durch diese Vertriebsnetzwerke bis zur Ebene des Fonds weitergereicht. Aus diesen Gründen wäre es extrem schwierig für Fonds, die nach den vorgesehenen Vereinbarungen mit dem IRS benötigten Daten über mögliche US-Investoren zu erhalten und diese zu melden.

Dialog mit Washington

Der Dachverband der europäischen Investmentfondsindustrie (EFAMA) hat diese grundsätzlichen Bedenken und Schwierigkeiten schon im letzten Jahr gegenüber dem US-Repräsentantenhaus und dem Treasury vorgetragen. Im Ergebnis wurden in den recht allgemein gehaltenen primären Gesetzestexten einige Öff-

Annette von Osten

Annette von Osten nimmt ab dem 1. April 2010 den Posten als Geschäftsführerin des Liechtensteinischen Anlagefondsverbandes ein. Sie hat federführend für die europäische Fondsindustrie das Gesetzgebungsverfahren zur US FATCA betreut. Zuvor war sie als Policy Advisor beim europäischen Dachverband der Investmentfondsindustrie (EFA-MA), zuständig für sämtliche EU-Steuerreformverfahren. Die Juristin war Mitglied der Expertengruppe der Kommission zur Zinsbesteuerungsrichtlinie, Mitglied der Informal Consultative Group und später der Pilot Group im Rahmen der Projektarbeit auf OECD-Ebene zur Berücksichtigung von Investmentfonds in Doppelbesteuerungsabkommen und betreute die Reform der EU-Richtlinie zur Mehrwertsteuer auf Finanzdienstleistungen.



nungsklauseln eingebracht, die zu grösserer Flexibilität beitragen können.

„Die Zeit muss jetzt für einen konstruktiven Austausch genutzt werden.“

Gestaltungsspielraum der primären Gesetzgebung

Die erste Art von gesetzlichen Neuerungen eröffnet alternative Mechanismen, die je nach weiterer Ausgestaltung über einige der Schwierigkeiten hinweghelfen könnten. Ein Beispiel ist die hinzugefügte Regel, dass zur Vermeidung doppelter Meldungen bestimmte Finanzinstitutionen von der Meldepflicht befreit sind, sofern nachgeschaltete Finanzinstitute (für welche bei ersteren etwa ein Konto geführt wird) diesen Verpflichtungen schon nachgekommen. Es besteht die Hoffnung, dass Fonds von einer solchen Regel profitieren können. Eine zweite Kategorie der sogenannten Öffnungsklauseln soll dem Treasury Autorität und Flexibilität geben, den genannten Problemstellungen im Rahmen der sekundären Gesetzgebung, der sogenannten „regulatory guidance“, Rechnung zu tragen. Wie diese Flexibilität bei der Erstellung der „regulatory guidance“ ausgenutzt wird, ist jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht klar. Daher müssen die Investmentfondsindustrie wie auch die Bankenbranche die nun folgenden Wochen und Monate intensiv für einen engen und konstruktiven Austausch mit dem

Treasury und dem IRS nutzen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Fondsindustrie und Banken ist aufgrund der Verknüpfung beider Bereiche ein wichtiger Gesichtspunkt. Mit der Organisation der Informationsveranstaltung zu FATCA, die wohl eine der ersten dieser Art in Europa gewesen ist, hat der Liechtensteinische Bankenverband einen wichtigen Beitrag geleistet und dem Finanzplatz Liechtenstein weiteres Profil verliehen.

Erster Teilerfolg

Die Fondsindustrie meldet bereits einen ersten Teilerfolg. Schon letztes Jahr enthielt der Kommentar des „Joint Committee on Taxation“ die Aussage, dass bestimmte Klassen von Fonds mit breiter Anlegerbasis von der Anwendung der Regeln befreit werden sollen. Nun muss diese Gruppe befreiter Fonds in der noch zu erstellenden „regulatory guidance“ noch näher bestimmt werden. Weitere Hoffnungen knüpfen sich daran, dass selbst für solche Fonds, die nicht effektiv befreit werden, erleichternde Regelungen – und das könnte heissen: alternative Nachweise ohne Nennung individueller Investorendaten – gefunden werden können. Insgesamt ist deutlich geworden, dass eine arbeitsintensive und viele Herausforderungen bietende Zeit bevorsteht, in der hoffentlich ein konstruktiver und zielführender transatlantischer Dialog weitergeführt werden kann.

EXPO 2010 auf gutem Weg

In wenigen Wochen wird die grösste Expo aller Zeiten ihre Tore für 70 Millionen Besucher öffnen. Das BANKENMAGAZIN fragte nach dem aktuellen Stand der Vorbereitungen in Liechtenstein.

EXPO 2010 in Shanghai

Die Vorbereitungen für den liechtensteinischen Auftritt an der EXPO 2010 vom 1. Mai bis 31. Oktober laufen auf Hochtouren. Liechtenstein beteiligt sich mit drei Pavillons. In Shanghai wird sich das Fürstentum vor 70 Millionen erwarteten Besuchern zum Thema „Respekt und Dialog“ präsentieren. Die Vertreter Liechtensteins werden im Pavillon in Shanghai auch Raum finden, sich mit ihren chinesischen Geschäftspartnern zum respektvollen Dialog zurückzuziehen. Auch in Vaduz entsteht dieser Tage ein Pavillon mit dem Unterthema „Respekt und Dialog“. Die interessierte Bevölkerung wird hier während der sechs Ausstellungsmonate Gelegenheit haben, Aufführungen von liechtensteinischen Vereinen oder Ausländervereinen in Liechtenstein sowie kulturelle Darbietungen aus China zu geniessen. Zusätzliche

„Auch in Vaduz entsteht dieser Tage ein Pavillon zum Thema Respekt & Dialog.“

Präsentationen des offiziellen Liechtenstein-EXPO-Films und eines filmischen Rundgangs durch die EXPO ermöglichen auch denjenigen, die nicht selbst nach Shanghai reisen, den liechtensteinischen Auftritt an der Weltausstellung mitzuerleben. Die beiden Pavillons in Vaduz und Shanghai werden über einen dritten, virtuellen, Pavillon verbunden sein. Der Internetauftritt des liechtensteinischen Pavillons wurde zum Thema der Weltausstellung „Better City, Better Life“ gestaltet. In einem Online-Labor werden Studenten, Architekten und Planer der Hochschule Liechtenstein Lösungen zum EXPO-Thema erarbeiten. Hier soll zudem aufgezeigt werden, dass Liechtenstein bereits überraschende und konkrete Beiträge zur Verbesserung der Lebensumstände von Mensch und Umwelt leistet. Der dritte Pavillon kann ab Anfang April unter www.expo2010.li besucht werden. Der Finanzplatz Liechtenstein wird sich mit den Schwerpunkten Innovation und Nachhaltigkeit an der EXPO 2010 präsentieren.



Interview mit Gerlinde Manz-Christ, Leiterin Stabsstelle Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Frau Manz-Christ, wie ist der Stand der Vorbereitungen für die EXPO 2010?

Die Vorbereitungen laufen in allen Bereichen auf Hochtouren und liegen im Plan. Der Pavillon in Shanghai nimmt Formen an. Mit der Errichtung des Vaduzer EXPO-Pavillons wird bald begonnen werden. Die ersten Medienkontakte in China sind hergestellt und vielversprechend. Das Interesse für das vielseitige Fürstentum im Herzen der europäischen Alpen ist überraschend gross.

Was sind die nächsten Schritte in den kommenden Tagen?

Jetzt gilt es, insbesondere die professionelle Kommunikation nach aussen zu vertiefen und das Fürstentum Liechtenstein in Chinas Medien sowie bei den relevanten Stakeholdern in Politik und Wirtschaft positiv zu verankern. Dies hilft auch den liechtensteinischen Unternehmen in China.

Was war Ihre spannendste Erfahrung bisher während der Vorbereitungen?

Die Begegnung mit der chinesischen Kultur, die alle Lebensbereiche und Geschäftsbeziehungen prägt, ist sicher die interessanteste und zugleich bereicherndste Erfahrung. Hier wird das Thema des Liechtenstein-Auftrittes „Respekt und Dialog“ bereits im Vorfeld gelebt.

Was erwarten die Chinesen vom Liechtenstein-Pavillon in Shanghai?

Das chinesische Publikum erwartet eine authentische Selbstdarstellung des Fürstentums Liechtenstein, das vor allem die Vorzüge und Stärken eines europäischen Kleinstaates hervorhebt und versucht, Antworten auf die besonderen Herausforderungen der Stadtentwicklung im 21. Jahrhundert zu finden. Ein spielerischer interaktiver Zugang zu unterschiedlichen Themen ist den Chinesen besonders wichtig, weil sie so in kurzer Zeit etwas lernen und gleichzeitig neue Freunde im Herzen Europas finden können.



Herausforderung Zahlungsverkehr

Durch die Mitgliedschaft im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) sind in den letzten Jahren mehrere Richtlinien und Verordnungen der EU umgesetzt worden. Die jüngsten Richtlinien haben auch Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr mit der Schweiz.

von Christoph Weder

Liechtenstein wickelt traditionell seinen Zahlungsverkehr über die Schweiz ab. Mit der Implementierung der Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (Payment Services Directive, PSD) per 1. November 2009 sowie durch einen Entscheid der EU-Kommission gegen Mastercard wird der bisherige gemeinsame „Zahlungsverkehrsraum“ nach 86 Jahren juristisch getrennt.

Historisch gewachsen

1924 wurde zwischen der Schweiz und Liechtenstein der Zollvertrag abgeschlossen, der zu einer engen Verflechtung der beiden Länder in Zollfragen führte. Unter anderem hatte dies zur Folge, dass zwischen der Schweiz und Liechtenstein keine Grenzkontrollen mehr stattfinden, sondern diese an der Grenze zu Österreich durch schweizerische Grenzwachorgane durchgeführt werden. Der Rhein war damit nur noch eine natürliche, bezogen auf den Zollvertrag jedoch keine juristische Grenze mehr. Im gleichen Jahr führte Liechtenstein auch den Schweizer Franken als Währung ein. Jedoch erst 1980 hatte das Fürstentum Liechtenstein einen Währungsvertrag mit der Schweiz über die Nutzung des Schweizer Frankens als offizielle Währung abgeschlossen. Damit wurde auch die Rolle der Schweizerischen Nationalbank im Verhältnis zu Liechtenstein definiert. Gestützt auf den Währungsvertrag geniessen liechtensteinische Banken hinsichtlich des Zugangs zur Schweizer Zahlungsverkehrsinfrastruktur die gleichen Rechte wie Banken mit Sitz in der Schweiz. Aus diesem Grund war es in der Vergangenheit auch nicht nötig, in Liechtenstein eine eigene Zahlungsverkehrsinfrastruktur aufzubauen.

PSD: Rahmen für den EU-Binnenmarkt im Zahlungsverkehr

Die PSD definiert das europäische Zahlungsverkehrsrecht und bildet die rechtliche Grundlage für die Schaffung eines EU-weiten

Binnenmarktes für den Zahlungsverkehr. Die Richtlinie soll einen einheitlichen Binnenmarkt für den Zahlungsverkehr fördern, einheitliche Rechtsvorschriften schaffen sowie rechtliche und technische Hindernisse beseitigen. Die PSD bildet auch die rechtliche Grundlage für die Schaffung und Vollendung eines einheitlichen Euro-Zahlungsraums (SEPA). Im Gegensatz zum SEPA umfasst der Geltungsbereich der PSD jedoch nicht nur Zahlungen in Euro, sondern in allen Währungen im EU/EWR-Raum (siehe auch BANKENMAGAZIN 12/2007 und 6/2008). Da Liechtenstein den Schweizer Franken als offizielle Währung führt, fällt auch dieser unter den Anwendungsbereich. Die PSD verlangt nun, dass der innerliechtensteinische Zahlungsverkehr nach anderen Regeln abgewickelt wird, als dies heute im bestehenden grenzüberschreitenden „Inlandszahlungsverkehr“ mit der Schweiz der Fall ist. Dies hatte direkte Auswirkungen auf das vertragliche Verhältnis zwischen den liechtensteinischen Banken und ihren Zahlungsdienstnutzern. So wurden zum 1. November 2009 umfassende vorvertragliche Informationspflichten durch den Zahlungsdienstleister eingeführt. Gleichzeitig änderten sich die Fristen unter anderem bei autorisierten und nicht autorisierten Zahlungsvorgängen und es wird neu zwischen Einzelzahlungen und Zahlungen im Umfang eines Rahmenvertrages unterschieden. In der Praxis kann dies zur Folge haben, dass für eine Zahlung eines Kunden von einer Bank in Liechtenstein an eine andere Bank in Liechtenstein andere rechtliche Bedingungen gelten als beispielsweise für eine Zahlung an eine Bank in der Schweiz.

Debitkarten: Auslandsbezüge im Inland

Derzeit werden alle Debitkarten der liechtensteinischen Banken in der Schweiz hergestellt, mit dem Ländercode „Schweiz“ versehen sowie unter dem Label „Maestro“ von Mastercard herausgegeben.

Vom Ringen zwischen Märkten und Mächtigen

Politische Einmischung und Überregulierung sehen Bankenvertreter als die grössten Gefahren für die Finanzplätze in Europa. Die EU-Fondsrichtlinie und der automatische Informationsaustausch sind Beispiele dafür. Eine Alternative ist die Öffnung der Finanzplätze über Europa hinaus.

von Johannes J. Schraner

Müssen die Banken die Politik fürchten? Ja, und sie tun es mit einer auf den ersten Blick guten Begründung. Das ist zumindest das Ergebnis einer Umfrage unter 440 Bankenvertretern, Aufsehern und Ökonomen. PricewaterhouseCoopers (PWC) und das Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI) stellten die Grundsatfrage in insgesamt 49 Ländern. Die Antworten sind ziemlich ernüchternd. Die absehbaren Konsequenzen für den Finanzplatz Europa ebenfalls.

„Am meisten fürchtet der internationale Bankensektor politische Einmischung und Überregulierung.“

Denn den Staat und seine politischen Interventionen betrachten die Befragten derzeit als Hauptrisiko. An zweiter Stelle folgen die Kreditrisiken. Auf Rang drei liegt die Furcht vor einer Überregulierung der Märkte. Gut 60 Prozent der Befragten waren Bankenvertreter. Die Auswertung dieses Befragungssegmentes akzentuiert das Gesamtergebnis noch: Am meisten fürchtet der internationale Bankensektor politische Einmischung sowie Überregulierung. An dritter Stelle folgen die Kreditrisiken. Umfragen sind Symptom-Messungen, die auf wichtige Veränderungen aufmerksam machen können. Tatsächlich haben sich die Rahmenbedingungen für Banken seit dem Weltfinanzgipfel der G20-Länder Ende März 2009 in London fundamental verändert. Es hat ein

Ringens zwischen den Märkten und den Mächtigen eingesetzt. Diese Auseinandersetzung gewinnt sowohl in Europa als auch in den USA laufend an Intensität und Schärfe.

Scharfe Regulierung für alternative Investmentfonds

Ein Beispiel dafür ist der Richtlinienentwurf des bisherigen EU-Binnenmarktkommissars Charles McCreevy (Irland) zur Regulierung der sogenannten alternativen Investmentfonds (AIF). Darunter fallen in erster Linie Hedge-Fonds und Private Equities, aber auch Rohstoff- und Immobilienfonds. Der Vorschlag McCreevys sieht vor, Manager von Hedge-Fonds mit einem Volumen von über 100 Millionen Euro sowie Private-Equity-Gesellschaften mit einem Volumen von über 500 Millionen Euro gemeinsamen EU-Standards und Regeln wie einer einheitlichen Registrierungs- und Zulassungspflicht zu unterwerfen. In vielen Staaten ist Managern aus Offshore-Zentren der Marktzugang ohne Einschränkung möglich. In anderen ist er ihnen verboten. 2008 hatten die Hälfte aller von Managern in der EU verwalteten Hedge-Fonds, Private-Equity-Fonds oder Rohstoff-Fonds ihren Sitz in einem Nicht-EU-Land wie Liechtenstein, der Schweiz oder Übersee. Gemäss dem Richtlinienentwurf müssen die Länder, in denen die Fonds sitzen, in Steuerfragen mit der EU kooperieren beziehungsweise deren Standards anwenden. Die Reaktion der Branche fällt heftig aus. Das vorgeschlagene Regelwerk bedrohe nicht nur die bisherigen Geschäftsmodelle. Es schmälere darüber hinaus das Wirtschaftswachstum für die gesamte EU, kritisieren vor allem Vertreter der Fondsbranche in Grossbritannien den Vorschlag des irischen EU-Kommissars. Von seinem Nachfolger, dem Franzosen Michel Bar-



Risikorang 2010	Risiko/ Risikoquelle	Rang im Jahr 2008
1	Politische Intervention	-
2	Kreditrisiken	2
3	Überregulierung	8
4	Makroökonomische Trends	5
5	Liquidität	1
6	Kapitalverfügbarkeit	-
7	Derivate	4
8	Qualität Risikomanagement	6
9	Zinsspannen	3
10	Aktienmärkte	7

Datenquelle: PricewaterhouseCoopers (PWC)

Fortsetzung von Seite 22

nier, werden nun fast unmögliche Vermittlerqualitäten verlangt. Denn mit dem Vertrag von Lissabon, der neuen völkerrechtlichen Grundlage der EU, bestimmt das Europäische Parlament neu den Inhalt von EU-Recht in Form von Direktiven und Verordnungen massgeblich mit. Verschiedene EU-Parlamentarier haben bereits signalisiert, dass sie den bisherigen Richtlinienentwurf eher noch verschärfen wollen.

„Die Mehrheit der EU-Länder ist für einen automatischen Informationsaustausch.“

Staaten wollen den automatischen Informationsaustausch

Ein weiteres Beispiel für qualitative Eingriffe des Staates in die Märkte und ihren Wettbewerb ist die erklärte Absicht einer Mehrheit der EU-Mitgliedsländer, in ganz Europa den grenzüberschreitenden automatischen Informationsaustausch zwischen Banken und ausländischen Steuerämtern einzuführen. Dieser soll über das sogenannte Steuerpaket ermöglicht werden. Das Steuerpaket beinhaltet unter anderem die Revision der Zinsbesteuerungs-, der Betrugs- und der Betreibungsrichtlinie. Aus zwei Gründen wird auch dieses Ringen zwischen Märkten und Mächtigen zuungunsten der Bankenbranche ausgehen. Neben Österreich stemmt sich bisher vor allem Luxemburg mit seinem Veto gegen den automatischen Informationsaustausch. Am Brüsseler Treffen

der Wirtschafts- und Finanzminister (ECOFIN) vom 19. Januar 2010 hat das Grossherzogtum im Falle der Revision der EU-Betreibungsrichtlinie jedoch einen Schritt mit Folgen gemacht. Es stimmte einem „spontanen Informationsaustausch“ zwischen Behörden und ausländischen Banken im Falle von grenzüberschreitenden Betreibungen von Steueründern zu. Bisher haben Luxemburg und Österreich den OECD-Standard für den Informationsaustausch, also auf begründete und spezifizierte Anfrage, implementiert und umgesetzt. Der spontane Informationsaustausch sei eine mögliche Form des automatischen Austausches, heisst es dazu aus Kommissionkreisen in Brüssel. Das Nachgeben Luxemburgs ist einer der beiden Gründe für ein mögliches Ende des Bankkundengeheimnisses in Europa. Der durch den erzwungenen UBS-Kundendatentransfer in die USA geschwächte Finanzplatz Schweiz ist der zweite Grund. Als Folge davon steht die Schweiz bereits unter grossem Druck der EU-Staaten, einer Revision des bilateralen Zinsbesteuerungs- und des Betrugsabkommens zuzustimmen, die ebenfalls die Einführung des automatischen Informationsaustausches festlegen. Die Folgen solcher Eingriffe sind für den Finanzplatz Europa noch nicht absehbar. Sicher ist nur, dass im Ringen zwischen Märkten und Mächtigen in Europa die Politik klar die Regie führt. Jede staatliche Regulierung reduziert jedoch den Wettbewerb und vertreibt das Kapital aus Europa. Der Finanzplatz Luxemburg ist die Konfrontation mit seinen zwei mächtigen Nachbarländern Deutschland und Frankreich bereits seit über einem halben Jahrhundert gewohnt. Das Grossherzogtum bereitet deshalb seine Zukunft ausserhalb Europas vor. Zu den Säulen des Finanzzentrums zähle und werde immer die Ver-

mögensverwaltung zählen, erklärt Finanzminister Luc Frieden. Und zur Vermögensverwaltung gehöre die Fondsindustrie. Die internationale Dimension im Produktvertrieb, kombiniert mit einer guten Kommunikationsstrategie, müsse vertieft werden.

„Im Ringen zwischen Märkten und Mächtigen in Europa führt die Politik die Regie.“

Die globalisierte Welt verlange, dass man sich verstärkt auf Asien, die Golfstaaten und Lateinamerika konzentriere. Bisher habe sich der Finanzplatz möglicherweise zu sehr auf den europäischen Markt einengen lassen. Ein „Haut comité de la place financière“ unter dem Vorsitz des Finanzministers soll die strategischen Entschiede für die Neupositionierung des Finanzplatzes fällen. Darin eingeschlossen ist die Aushandlung und Schaffung von regulatorischen Rahmenbedingungen, damit das EU-Gründungsland zum Hub für den globalen Vertrieb von Fondsprodukten werden kann. Wenn die Mächtigen die Märkte bedrängen, muss sich die Politik für die Märkte wehren. Das ist ein neues Paradigma, das auch für Liechtenstein gilt. Der Luxemburger Weg ist bezüglich Form und Inhalt für den Finanzplatz Liechtenstein mindestens eine Anregung. Ein Ansporn muss er in jedem Fall sein.

BRÜSSELER AGENDA

APRIL

16. – 18. April Madrid
Informelles Treffen der EU-Wirtschafts- und Finanzminister (ECOFIN)

MAI

17. Mai Brüssel
Treffen der Finanzminister der Eurozone (Eurogruppe)

18. Mai Brüssel
Treffen der EU-Wirtschafts- und Finanzminister (ECOFIN)

26. – 27. Mai Luxemburg
5th Annual European Payments Forum (European Banking Association)

Balance des Wandels

Der Unternehmensalltag wird für Manager immer mehr zu einem Balanceakt zwischen Wandel, Werten und Wertschätzung. Dabei bleiben die sogenannten weichen Faktoren zu oft auf der Strecke.

von Jean-Marcel Kobi

Manager sind heute mehr gefordert denn je. Sie sollen langfristig denken und dabei kurzfristige Herausforderungen nicht aus den Augen lassen. Sie sollen Werte bewahren und dennoch nicht stehen bleiben. Sie dürfen den Markt nicht aus den Augen lassen und sollen dennoch immer mehr auf die Befindlichkeiten ihrer Mitarbeitenden eingehen.

Harte und weiche Faktoren

Die steigenden Anforderungen kompensieren viele Führungskräfte, indem sie den Unternehmenserfolg in Strategien, Strukturen und Systemen suchen. Sie ahnen zwar, dass Menschen, Kultur und Werte mindestens ebenso wichtig sind. Die sogenannten harten Faktoren werden jedoch in Forschung und Literatur weitaus intensiver behandelt und sind für die Führungskräfte daher besser zugänglich. Wie kurzfristig das gedacht ist, verdeutlicht folgende Parabel: Ein Mann sucht seinen Schlüssel unter einer Lampe. Auf die Frage, ob er denn sicher sei, den Schlüssel hier verloren zu haben, antwortet er: „Nein, aber hier ist Licht.“ Der Erfolg eines Unternehmens wird eben nicht nur von erfolgreichen Strategien, verbesserten Strukturen und effizienten Prozessen bestimmt. Es sind die Menschen, die diese mittragen, umsetzen und so das Unternehmen zum Erfolg führen.

Businessorientierung und Mitarbeiterorientierung

Eben jene Menschen geraten in der Unternehmensführung jedoch immer mehr in den Hintergrund. Die Mitarbeiterorientierung rangiert weit hinter Finanzen, Strategien, Marketing und Informatik. Eine Vielzahl von Untersuchungen belegt jedoch die Bedeutung des Humanvermögens. Unternehmen mit grösserem Fokus auf die Mitarbeitenden, die in Leistungspotenziale der Mitarbeitenden in-

vestieren, sie Wertschätzung spüren lassen, ein professionelles HR-Management haben und nicht vorschnell entlassen, sind insgesamt erfolgreicher und überlebensfähiger. Sie können auf eine grössere Identifikation und ein höheres Commitment der Mitarbeitenden zählen, haben bessere Bewerber, zufriedeneren Kunden, bessere Ergebnisse, ein stabileres Wachstum und sogar einen höheren Börsenwert. Bevor Mitarbeitende sich engagieren, müssen sie spüren, dass das Unternehmen sich für sie engagiert. Es gilt, ein Gleichgewicht zu finden zwischen Sinn und Menschlichkeit sowie Leistungsorientierung und Effizienz. Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, den Ansprüchen eines intensiven Wettbewerbs zu genügen und gleichzeitig den Mitarbeitenden Sicherheit und Vertrauen zu bieten.

„Unternehmen mit grösserem Fokus auf die Mitarbeitenden sind insgesamt erfolgreicher.“

Langfristiges und kurzfristiges Denken

Um jedoch Vertrauen aufbauen zu können, kann auf langfristiges Denken nicht verzichtet werden. Leider versperrt der Druck von Quartalsabschlüssen zunehmend den Blick auf das Langfristige. Gefragt und belohnt wird der schnelle, sichtbare Erfolg. Die Führungskraft aber, die allein am Kurzfristigen gemessen wird, wird zum „Kurzstreckenläufer“ und zum Getriebenen. Da Investitionen in die sogenannten „weichen“ Faktoren naturgemäss längerfristig angelegt sind, drohen sie unter die Räder zu geraten. Beständig-



© reinobjektiv - Fotolia.com

keit wird durch eine Balance zwischen langfristigen strategischen Überlegungen und dem Ergreifen von kurzfristig sich bietenden Chancen. „Werte schaffen“, die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Wirtschaften“, gewinnt mehr denn je an Relevanz.

„Wenn sich viel verändert, muss es Konstanten geben.“

Verändern und Bewahren

Ursprung und Beständigkeit sind auch beim Stichwort „Wandel“ von grundlegender Bedeutung. Viele Unternehmen suchten darin in den letzten Jahren vermehrt ihr Heil. Dass die Mitarbeitenden des chronischen Wandels schon lange müde sind und sich immer mehr nach dem Bewahren sehnen, wird dabei meist übersehen. In Veränderungsprozessen ist deshalb kritisch zu fragen, welcher Wandel unabdingbar ist und was überhaupt mach- und führbar ist. Wenn sich viel ändert, muss es Konstanten geben, sonst gehen Berechenbarkeit und Vertrauen verloren. Ausmass und Geschwindigkeit des Wandels müssen von den Mitarbeitenden bewältigt werden können. Umgekehrt macht zu wenig Wandel dessen Bedeutung zu wenig bewusst. Wandel sollte sich also in einer gewissen Bandbreite bewegen und die Balance zwischen Verändern und Bewahren halten. Diese Balance verlangt vom Management ein Gefühl für den richtigen Moment und das richtige Tempo. Wandel verlangt Tradition und Innovation.

Führungskultur im Gleichgewicht

Gefühl, Tradition, Werte: Den Führungskräften wird neben immen-

sem Fachwissen auch dieses abverlangt. Zwischen propagiertem und gelebtem Führungsstil ist dennoch oft eine grosse Diskrepanz. Viele Leitbilddaussagen und Führungsgrundsätze bleiben Lippenbekenntnisse. Die Mitarbeitenden werden vor allem gefordert, das Fördern wird immer wieder auf „günstigere Gelegenheiten“ verschoben. Auch hier fehlt es an der richtigen Balance. Zwei Drittel aller Austritte erfolgen primär aufgrund menschlicher Schwierigkeiten und Mängel in der Führung. Führung erfordert Engagement, Professionalität und Zeit. Das ruft nach einem Quantensprung in der Führungsqualität, die in Zukunft gemessen und belohnt werden sollte.

Das Geheimnis ist die Balance

Die verschiedenen Spannungsfelder im Unternehmensalltag verlangen vor allem zwei Dinge: Extreme vermeiden und immer wieder die Balance suchen. Damit sind nicht Interessenausgleich und Kompromiss gemeint, sondern eine ganzheitliche Sichtweise, die die verschiedenen Pole einbezieht. Für die Suche nach einem Gleichgewicht gibt es keine allgemeingültigen Rezepte, sondern nur unternehmens- und situationsspezifische Antworten. Ein erster Schritt ist getan, wenn das Management die Spannungsfelder bewusst wahrnimmt, erkennt, wenn der „rote Bereich“ erreicht ist und Einseitigkeiten meidet. Sinn, Gerechtigkeit und Effizienz in ein Gleichgewicht zu bringen, ist die entscheidende Herausforderung der Zukunft.

„Sicherheit steht vor Rendite“

Urban Eberle ist geschäftsführender Direktor der Bank Alpinum AG, Vaduz. Über die Bedeutung ständiger Weiterbildung und seine Verbundenheit zu Frankreich sprach er mit dem BANKENMAGAZIN.

Interview mit Urban Eberle

Herr Eberle, Sie haben bereits mit 17 Jahren die Banklaufbahn eingeschlagen. Was war damals Ihre Motivation?

Nachdem ich während eines Jahr in der Westschweiz meine Französischkenntnisse auf Vordermann gebracht hatte, suchte ich eine Lehrstelle. Das Finanzwesen und der Kontakt mit Menschen haben mich schon immer interessiert. So erschien mir eine Bankausbildung als sinnvolles Fundament, um eine berufliche Laufbahn einzuschlagen.

Ihr ältester Sohn ist jetzt in diesem Alter. Würden Sie ihm heute raten, den gleichen Weg einzuschlagen?

Grundsätzlich bin ich der Überzeugung, dass ein Jugendlicher frei und ohne Zwang eine seinen Neigungen und Fähigkeiten entsprechende Ausbildung wählen soll. Sollte einer meiner Söhne das Bankwesen als seinen Weg ansehen, so würde ich ihm dies bestimmt nicht ausreden, sondern ihn dabei unterstützen. Wichtig erscheint mir ohnehin, dass es mit einer ersten Ausbildung nicht getan ist. Permanente Aus- und Weiterbildung waren schon damals genauso wie heute ein absolutes Muss!

Sie haben, bereits in einer Führungsposition arbeitend, einen MBA in St. Gallen gemacht. Was hat Ihnen diese Zusatzausbildung gebracht?

Nach meinem Betriebswirtschaftsstudium an der Fachhochschule für Wirtschaft in St. Gallen suchte ich eine Weiterbildung, welche vor allem den ganzheitlichen, internationalen Aspekt abdeckte. Dies habe ich im Nachdiplomstudium an der Universität St. Gallen gefunden. Nebst der Tatsache, dass dieses Studium international ausgerichtet war, konnte ich so an einer renommierten Universität meine bereits vorhandenen Kenntnisse vertiefen und erweitern.

Dabei stand vor allem das vernetzte, ganzheitliche Denken im Vordergrund. Und davon kann ich bis heute sehr profitieren.

1996 haben Sie in Chicago eine Ausbildung zum in den USA zugelassenen Broker/Dealer abgeschlossen. Welche Eindrücke haben Sie aus dieser Zeit mitgenommen?

Diese Erfahrung hat meinen internationalen Horizont stark erweitert. Ich konnte dank meiner diversen Aufenthalte in Chicago eine internationale Finanzmetropole und die Tätigkeit eines Börsenhändlers kennenlernen. Gleichzeitig konnte ich meine Sprachkenntnisse sehr gut verbessern und lernte, mich in der internationalen Finanzwelt entsprechend zu bewegen.

Sie haben bereits für verschiedene liechtensteinische Bankhäuser in leitender Position gearbeitet. Was eint die Banken in Liechtenstein?

Die Banken in Liechtenstein zeichnen sich durch eine hochprofessionelle Art der Dienstleistungserbringung aus. Unsere Banken sind heute in der Lage, international anerkannte, qualitativ sehr hochstehende Dienstleistungen anzubieten. Ich bin überzeugt, dass uns dies in der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen helfen wird.

Die Bank Alpinum hat nach eigenen Angaben unter den Turbulenzen der vergangenen Jahre weniger gelitten als andere Banken. Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Als kleine, unabhängige Privatbank sind und waren wir nicht in jene Risiken involviert, welche anderen, vor allem grossen Banken zum Verhängnis geworden sind. Wir haben uns immer ausschliesslich auf das Kerngeschäft – das klassische Private Banking –

Urban Eberle

Urban Eberle ist geschäftsführender Direktor/CEO der Bank Alpinum AG, Vaduz. Seine Laufbahn startete er bei der heutigen UBS in Buchs. 1985 wechselte er zur LGT, wo er zuletzt Abteilungsleiter Kundenberatung war. Danach war Eberle in leitenden Funktionen bei der William Blair & Company L.L.C. Vaduz ein, bei der Hypo Investment Bank AG und bei der BNP Paribas Private Bank, bis er 2005 zur Bank Alpinum AG wechselte. Der Vater dreier Söhne ist seit 2007 Ritter des nationalen Verdienstordens von Frankreich.



konzentriert. Dank einer traditionell umsichtigen, konservativen Anlagepolitik haben wir zu keiner Zeit Empfehlungen für spekulative Anlagen wie beispielsweise die mittlerweile berüchtigt gewordenen strukturierten Produkte abgegeben. Sicherheit stand und steht dabei stets vor Rendite, sowohl für unsere Kunden als auch für die Bank selbst.

Erst vor vier Jahren hat die Bank Alpinum ihren heutigen Namen erhalten. Was war der Auslöser, die damalige New Century Bank umzubenennen?

Die Bank hat damals einen vielerorts kaum aussprechbaren Namen geführt, welcher nicht mit hochstehendem Private Banking, sondern eher mit Retail- oder Internetbanking in Verbindung gebracht wurde. Zudem existierten weltweit mindestens vier andere Banken mit derselben Bezeichnung.

Wofür steht der Name „Alpinum“?

„Alpinum“ stellt einen Bezug zu unserem Lebensraum her: zu den Alpen. Und wie die Alpen ist auch unsere Bank nicht auf Sand gebaut, sondern soll nachhaltig, sicher, traditionell und vertrauenswürdig agieren.

Zu Ihnen persönlich: Woher kommt Ihre Verbundenheit zu Frankreich?

Schon seit vielen Jahren pflege ich eine enge Beziehung zu Frankreich. So habe ich bereits im Alter von 16 Jahren während eines Jahres in der Westschweiz intensiv die französische Sprache erlernt. In der Folge haben mich viele Reisen immer wieder nach Frankreich geführt. Die französische Geschichte, mit welcher dank Napoleon auch Liechtenstein eng verbunden ist, die fran-

zösische Kultur, die Gastronomie und (mit einem Lächeln) nicht zuletzt auch die weltbesten Weine machen dieses Land für mich bewunderns- und liebenswert.

Sie sind Ritter des nationalen Verdienstordens Frankreichs, der zweithöchsten Auszeichnung des Landes. Wofür wurde Ihnen dieser verliehen?

Seit bald zehn Jahren darf ich als Consul Honoraire Frankreich in Liechtenstein vertreten. In dieser Funktion habe ich mich verdient gemacht rund um die Francophonie und insbesondere zur Vertiefung der Beziehungen zwischen Liechtenstein und Frankreich erfolgreich beigetragen. Für diese Verdienste wurde mir 2007 das Ritterkreuz verliehen.

Wo machen Sie am liebsten Ferien?

Ganz klar: in Europa, und hier vor allem in Frankreich und Spanien.

Wofür geben Sie gerne Geld aus?

Ganz allgemein für schöne Dinge, die das Leben angenehmer machen.

Wofür würden Sie nie Geld ausgeben?

Für eine Kreuzfahrt, die würde ich nämlich nie machen ...

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten: Was würden Sie sich wünschen?

Ich würde gerne einmal mit dem Motorrad zum Nordkap fahren.

REDAKTION

Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Christoph Weder,
Rechtskonsulent,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Johannes J. Schraner,
freier Autor und
EU-Experte



Jean -Marcel Kobi,
Management-Berater
mit den Schwerpunk-
ten HR-Management,
Change-Management
und Unternehmens-
kultur



Katharina Kuonen,
Riedmüller
Kommunikation



Führung

Nachgeschlagen

Synonyme:

Art, Auftreten, Benehmen, Betragen, Verhalten

Besichtigung, Rundfahrt, Rundgang

Direktion, Herrschaft, Kommando, Kontrolle, Lenkung, Macht, Management, Oberaufsicht, Regie, Stab, Vorsitz, Vorstand, Anführung, Leitung, Verwaltung



Zitiert

„Um Menschen zu führen, gehe ich hinter ihnen.“

Laotse

Ich zahle mehr für die Fähigkeit, Menschen richtig zu behandeln, als für irgendeine andere auf der Welt. (I will pay more for the ability to deal with people than any other ability under the sun.)

John Davison Rockefeller

Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen - und genug Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.

Theodore Roosevelt

Gelesen

Zum Thema „Leadership“ liefert Google ca. 119‘000‘000 Ergebnisse und zum Thema „Führungskonzepte“ ungefähr 60‘000 Treffer. Ganz so viele unterschiedliche Konzepte gibt es nicht, aber unzählige Vorstellungen darüber, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Führungskraft mitbringen muss. Eine wesentliche oder vielleicht sogar DIE Bedingung, um andere führen zu können, scheint die Fähigkeit, sich selbst führen zu können. Selbstführung umfasst als Begriff zahlreiche Konzepte, eines davon ist zum vielleicht zentralsten Konzept unserer Gesellschaft geworden: Das Zeitmanagement. Wer den ganzen Tag in Eile ist und unter Druck steht, hat kaum mehr Zeit für neue Denkansätze und kreative Lösungen.

Gelacht



www.CartoonStock.com