

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 18 | März 2011

FINANZPLATZ: ROADMAP 2015

Stabilität, Qualität und Nachhaltigkeit

DAS UNVOLLENDETE

Liechtenstein im Fremdbild

INTERVIEW

Jean-Pierre Jetzer,
Schweizerische Nationalbank



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Das BANKENMAGAZIN recherchierte Fakten und Meinungen zur Integration Liechtensteins und befragte Mitwirkende im In- und Ausland.



© Thomas Reimer - Fotolia.com

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

BANKENVERBAND PRÄSENTIERT ROADMAP 2015

Im Februar 2011 präsentierte der Liechtensteinische Bankenverband mit der Roadmap 2015 die neue Strategie für den Finanzplatz Liechtenstein. Der Finanzplatz will sich künftig an den Kriterien Qualität, Stabilität und Nachhaltigkeit messen lassen. Die Strategie ist auf fünf Säulen aufgebaut, auf deren Basis 30 Handlungsfelder entwickelt wurden: Innovation, gemeinsame Stossrichtung, internationale Mitwirkung, Standortattraktivität sowie Reputation (siehe auch Seite 8).

DBA MIT HONGKONG TRITT IN KRAFT

Am 16. März 2011 ist das Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen Liechtenstein und Hongkong in Kraft getreten. Das Abkommen wurde am 12. August 2010 in Vaduz unterzeichnet und orientiert sich am OECD-Musterabkommen. Für die Anwendung des Abkommens ist die liechtensteinische Steuerverwaltung zuständig.



LIFE-ANLASS IN VADUZ

In Kooperation mit dem Wirtschaftsverband swisscleantech hat die LIFE Klimastiftung Liechtenstein am 22. März 2011 eine Veranstaltung zum Thema „Bedeutung von internationalen Netzwerken und Kooperationen für Cleantech“ durchgeführt. Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein steht für eine nachhaltige und glaubwürdige Förderung des Klimaschutzes und will die Finanzintermediäre sowie die Allgemeinheit sinnvoll in diesen Prozess einbeziehen (siehe auch Seite 26).

IOSCO-BEITRITT

Im April 2011 soll die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) Mitglied bei der

Internationalen Vereinigung der Wertpapieraufsichtsbehörden (IOSCO) werden. Die IOSCO nimmt eine führende Rolle bei der Aufstellung internationaler Standards ein. Gleichzeitig wird ein Beitritt zur Europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde (ESMA) angestrebt. Für Liechtenstein bedeuten die Mitgliedschaften weitere Schritte zu internationaler Integration und Anerkennung (siehe auch Seite 16).

LLB FEIERT 150-JÄHRIGES BESTEHEN

Am 14. März 2011 hat die Liechtensteinische Landesbank AG (LLB) das Jubiläumsjahr zum 150-jährigen Bestehen eröffnet. Bis zum 5. Dezember 2011 finden unter dem Motto „150 Jahre Zukunft“ zahlreiche Aktivitäten statt. Der Liechtensteinische Bankenverband gratuliert seinem Gründungsmitglied zum Jubiläum.

LGT SIEGERIN IM BILANZ PRIVATE-BANKING-RATING 2011

Die LGT Bank (Schweiz) wurde beim Bilanz Private-Banking-Rating 2011 als beste unter 66 in der Schweiz getesteten Privatbanken ausgezeichnet. Im Rahmen eines Mystery Shoppings wurden die Banken aufgefordert, einen Anlagevorschlag für einen vermögenden Privatkunden zu entwickeln. Die Lösung der LGT hat die Jury unter dem Vorsitz von Professor Thorsten Hens, Direktor des Instituts für Banking und Finance der Universität Zürich, überzeugt.

HOCHSCHULE SCHAFFT DEN SPRUNG ZUR UNIVERSITÄT

Seit 1. Februar 2011 ist das Gesetz über die Universität Liechtenstein in Kraft. Damit ist ein neunjähriger Entwicklungsprozess von der Fachhochschule über die universitäre Hochschule zur Universität abgeschlossen. Mit ihrer Forschungs- und Innovationsstrategie will die Universität Liechtenstein nun dazu beitragen, dass der Denk-, Werk- und Finanzplatz Liechtenstein sowie die 1'200 Studierenden aus über 40 Ländern für die Herausforderungen der Zukunft gut gerüstet sind.

4 News und Hintergründe

8 Zeichen erkannt

Finanzplatz Liechtenstein steht für Stabilität, Qualität und Nachhaltigkeit



12 Zeichen gesetzt

Wie Liechtensteins Banken sinnvoll kooperieren

14 Das Unvollendete

Wie Liechtenstein von aussen gesehen wird



16 Nationalbank

Warum Stabilitätspolitik einen langen Atem fordert

18 IOSCO-Beitritt

Was eine Mitgliedschaft für die Integration bedeutet

22 EWR-Integration

Sabine Monauni-Tömördy über die Bedeutung des EWR für Liechtenstein



24 Liechtenstein global

Wie das Land sich international integriert

32 Vorgestellt

Ernst Weder, Vorsitzender der Geschäftsleitung der EFG Bank von Ernst AG

News

LIECHTENSTEIN TRITT SCHENGEN BEI

Am 7. März 2011 ratifizierte der Rat der Europäischen Union das Abkommen über die Aufnahme Liechtensteins in die Schengenzone. Damit ist das offizielle Genehmigungsverfahren abgeschlossen. Die liechtensteinische Regierung rechnet mit einem Beitritt zum Schengenraum im zweiten Halbjahr 2011. Zuvor gilt es für Liechtenstein, die Integration weiter vorzubereiten. Dazu zählt der Nachweis, dass das Land hinsichtlich Datenschutz und Polizeikooperation fit für die Aufnahme ist. Ein weiterer Schritt wurde auch mit der Totalrevision des Steuerrechts getan, bei der darauf geachtet wurde, die liechtensteinische Gesetzgebung EU-kompatibel zu gestalten. Das Schengener Übereinkommen wurde 1985 von den fünf EG-Mitgliedstaaten Deutschland, Frankreich, Belgien, Niederlande und Luxemburg in Schengen (LU) unterzeichnet. Kernpunkte des Abkommens sind das Wegfallen der Personenkontrollen innerhalb des Schengengebiets, eine einheitliche Personenkontrolle an den Aussengrenzen sowie ein elektronischer Fahndungsverbund. Zum Schengenraum zählen derzeit 25 Mitglieder, davon 22 EU-Mitglieder sowie Norwegen, Island und die Schweiz.



NEUES FONDSGESETZ AUSGEARBEITET

Die Regierung hat am 22. März 2011 den Bericht und Antrag zum neuen Gesetz über bestimmte Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren (UCITS-Gesetz) dem Landtag vorgelegt. Das Gesetz dient der Umsetzung der europäischen UCITS-IV-Richtlinie, die derzeit im europäischen Investmentfondsregime harmonisiert wird. Eine wesentliche Neuerung des Gesetzes besteht darin, dass neben dem bereits bestehenden EU-Pass für die Produkte nun auch die Verwaltungsgesellschaften einen Europäischen Pass erhalten können. Das bedeutet, dass sie mit einer Zulassung in Liechtenstein im ganzen Gebiet der EU und des EWR ihre Geschäftstätigkeit ausüben können, ohne in allen Ländern niedergelassen zu sein. Mit diesem neuen Gesetz positioniert sich Liechtenstein innerhalb von Europa als einer der führenden Standorte für Fondsgeschäfte. Dies ist ein weiterer wichtiger Schritt auch im Rahmen der Roadmap 2015 des liechtensteinischen Finanzplatzes.

10 JAHRE FIU

Mit der Gründung der Stabsstelle Financial Intelligence Unit (FIU) hat Liechtenstein im Frühjahr 2001 den Grundstein für die Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung auf höchstem Niveau gelegt. Die FIU fungiert als eigenständige Behörde und nimmt eine Schnittstellenfunktion zwischen den Strafverfolgungsbehörden und den Finanzintermediären ein. Im Vordergrund der täglichen Arbeit steht die Entgegennahme und Analyse von Verdachtsmitteilungen sowie die Beschaffung der dazu notwendigen Informationen. Damit sollen vor allem internationale Fälle der Geldwäsche oder auch die Finanzierung des Terrorismus frühzeitig erkannt und bekämpft werden. Auch die Umsetzung von UN- und EU-Resolutionen zählt zu den Aufgaben der FIU. So fahndet sie aktuell beispielsweise nach Diktatoren-Geldern in Liechtenstein. Die Bemühungen Liech-

tensteins zur Missbrauchsbekämpfung finden auch international Anerkennung. So hat das internationale Expertenkomitee des Europarates für Fragen der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung (MONEYVAL) im Dezember 2010 den zweiten Fortschrittsbericht Liechtensteins zur Missbrauchsbekämpfung vollumfänglich gutgeheissen.



FÜNF JAHRE MICROFINANCE IN LIECHTENSTEIN

Die Microfinance Initiative Liechtenstein (MIL) begeht 2011 ihr fünfjähriges Jubiläum. MIL ist eine Public

Private Partnership, der unter anderem die Regierung, der Bankenverband und die Universität Liechtensteins angeschlossen sind. Microfinance bietet Finanzdienstleistungen für eine breite und von traditionellen Finanzdienstleistungen ausgeschlossene Kundenschicht in Entwicklungsländern an. Die Finanzierung von Mikrokrediten soll das Kleinunternehmertum in Entwicklungsländern fördern. Microfinance ist Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie des liechtensteinischen Finanzplatzes.

LIECHTENSTEINISCHE BANKEN WIEDER MIT NEUGELD

Die ersten Banken, darunter die drei grossen, haben ihre Zahlen für das Jahr 2010 veröffentlicht. Alle drei Banken verzeichnen Neugeldzuflüsse. Der Zufluss von Neugeldern zeigt, dass das Vertrauen in die liechtensteinischen Banken wieder zurückkehrt. Während der Finanzkrise konnten sich die Banken als stabiler Partner erweisen. Trotz eines schwierigen Marktumfelds konnten sie zudem ihre Wachstumsstrategien konsequent fortsetzen. Die liechtensteinischen Banken verfolgen traditionell eine nach-

haltige Geschäftspolitik, vermeiden riskante Investments und legen Wert auf eine starke Eigenmittelquote. Die Zahlen aller Banken werden im Juni 2011 im Geschäftsbericht des liechtensteinischen Bankenverbandes vollständig publiziert.

ZUWANDERUNGSREGELUNG GELOCKERT

Die Regierung Liechtensteins hat im Januar 2011 die neuen Beschlüsse zur künftigen Zuwanderungspolitik Liechtensteins vorgestellt. Für das Jahr 2011 können bei entsprechend ausgewiesenem Bedarf durch die Wirtschaft bis zu 15 Prozent mehr Aufenthaltbewilligungen an Schweizer und EWR-Staatsangehörige erteilt werden, als dies bisher der Fall war. Damit entspricht die Regierung einem Bedürfnis der Wirtschaft. Mindestens einmal jährlich will die Regierung künftig die Höchstzahl der Aufenthaltbewilligungen festlegen und so sicherstellen, dass rasch und effizient auf die aktuellen Herausforderungen der Wirtschaft reagiert werden kann.

BILATERALES TREFFEN DER BANKENVERBÄNDE

Am 15. April 2011 traf sich der liechtensteinische Bankenverband mit den Vertretern der Schweizerischen Bankiervereinigung zum jährlichen Spitzentreffen in Vaduz. Im Vordergrund stand dabei der gegenseitige Gedanken- und Meinungs-austausch zwischen den beiden Wirtschaftsverbänden. Auf der Agenda standen Themen wie die internationale Integration, internationale Regulierung sowie die Stabilität und Reputation der beiden Bankenplätze. Die Beziehungen zwischen beiden Ländern sind sehr positiv und werden auch seitens der Finanzindustrie intensiv gepflegt.

LGT PASST STRUKTUREN AN

Die LGT Bank hat ihre internen Strukturen den aktuellen Herausforderungen angepasst. Thomas Piske übernimmt das Verwaltungsratspräsidium der LGT Bank in Liechtenstein und kon-

News

zentriert sich als CEO Wealth Management der Gruppe verstärkt auf die Weiterentwicklung des internationalen Geschäfts. Norbert Biedermann, bislang Leiter des Marktes Liechtenstein, wird ab 1. Juni 2011 als CEO die LGT Bank in Liechtenstein AG operativ leiten. Neben Florian Dürselen und Peter Grüter werden neu Ivo Klein und Markus Werner in der Geschäftsleitung der LGT Bank in Liechtenstein AG Einsitz nehmen. Alle Änderungen werden zum 1. Juni 2011 wirksam.



MORGENLAND FESTIVAL IN LIECHTENSTEIN

Der Verein Morgenland lädt vom 18. bis 22. Mai 2011 zum ersten Morgenland Festival in Liechtenstein ein. Im Rahmen des Festivals sollen kreative Lösungen für dringende Zukunftsprobleme erarbeitet werden. Während Konzerten, Vorträgen und Ausstellungen sollen vor dem Horizont globaler Herausforderungen lokale Schritte in eine enkeltaugliche Zukunft erprobt werden. Akteure des Festivals sind unter anderem Franz Josef Radermacher, Vordenker einer weltweiten, ökosozialen Marktwirtschaft, der Klarinettenist Jörg Widman und die Camerata Bern sowie der Liechtensteiner Grillweltmeister Martin Real. Morgenland ist

ein Regionalentwicklungsprojekt mit einer internationalen Verknüpfungs- und Inspirationsplattform. Ziel des Projekts ist eine humanere Zukunft für alle Menschen und ein enkeltaugliches Alpenrheintal.

SEHR GUTE EWR-UMSETZUNGSQUOTE FÜR LIECHTENSTEIN

Liechtenstein hat 99,5 Prozent der insgesamt 1'777 EU-Binnenmarkttrichtlinien (Stichtag: 31. Oktober 2010) in nationales Recht umgesetzt. Dies gibt die EFTA-Überwachungsbehörde in der jüngsten Ausgabe ihres Umsetzungsberichts bekannt. Ende Oktober 2010 waren im EWR insgesamt 5'876 EU-Rechtsakte anwendbar. Gegenüber dem vorherigen Scoreboard (EEA EFTA States – Internal Market Scoreboard No. 26) ist die Umsetzungsquote mit 99,5 Prozent gleich geblieben. Die beiden anderen EWR/EFTA-Staaten Norwegen und Island haben eine Umsetzungsquote von 99,8 Prozent und 99,0 Prozent. Liechtenstein hat bei jedem EU-Rechtsakt, der zur Übernahme ins EWR-Abkommen ansteht, das Recht, der Übernahme zuzustimmen und wo notwendig länderspezifische Anpassungen vorzunehmen. Dies ermöglicht es, auch nationale Interessen zu wahren.

GRÜNES LICHT FÜR PRIVATVERMÖGENSSTRUKTUR

Die EFTA-Überwachungsbehörde ESA hat im Februar 2011 grünes Licht für die Einführung der Privatvermögensstruktur (PVS) als spezieller Steuerstatus in Liechtenstein gegeben. Der PVS-Steuerstatus ist Bestandteil der liechtensteinischen Steuerreform und wird ausschliesslich Gesellschaften gewährt, die nicht wirtschaftlich tätig sind. Folglich können solche Gesellschaften nicht als Unternehmen im Sinne der EWR-Beihilferegulungen qualifiziert werden. Die Entscheidung trägt massgebend zur Rechtssicherheit auf dem liechtensteinischen Finanzplatz bei.



HOUSE OF FINANCE: NEUER LEHRSTUHL

Die Universität Liechtenstein baut mit dem neu errichteten Propter-Homines-Lehrstuhl für Bank- und Finanzmarktrecht den Schwerpunkt Bank- und Finanzmarktrecht in Lehre, Forschung und Transfer aus. Damit soll das auf Wealth Management ausgerichtete House of Finance an der Universität Liechtenstein zielgerichtet ausgebaut und insbesondere auch eine weitere Entwicklung des Finanzplatzes unterstützt werden. Gefördert wird dieser neue Lehrstuhl von der Stiftung Propter Homines. Lehrstuhlinhaber wird Prof. Dr. Dirk Zetsche.

PRESSECLUB ZU GAST BEIM LBV

Anfang März 2011 empfing der Liechtensteinische Bankenverband die Mitglieder des Internationalen Liechtensteinischen Presseclubs (LPC) in seinen Räumlichkeiten, um aus erster Hand über die Arbeit des Verbands zu informieren. Das Team um Geschäftsführer Simon Tribelhorn (Bild links) und Verbandspräsident Adolf E. Real (Bild rechts) erläuterte die vielfältigen Aufgaben, die intensive Agenda und ging auf die neue Strategie für den Finanzplatz ein. Für den Bankenverband war der Besuch der internationalen Medienvertreter unter der Leitung von LPC-Präsident Peter Rutz

(Bild mitte) ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie und für die Beziehungspflege sehr wertvoll.



VEREINIGUNG LIECHTENSTEINISCHER GEMEINNÜTZIGER STIFTUNGEN GEGRÜNDET

Im Dezember 2010 wurde die Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen gegründet. Als Interessenvertretung und Partner für Behörden und Organisationen will die Vereinigung die Entwicklung im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein aktiv mitgestalten. Als Gesprächspartner der Universität will sie sich zudem mit der Weiterentwicklung des liechtensteinischen Stiftungsrechts befassen. Die Organisation versteht sich als Ergänzung zu den bestehenden Organisationen am Stiftungsstandort Liechtenstein. Vorstandsvorsitzender der Vereinigung ist Hans Brunhart, ehemaliger Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein.

Liechtensteinischer Bankenverband stellt Finanzplatzstrategie vor

Qualität, Stabilität und Nachhaltigkeit

Der Liechtensteinische Bankenverband präsentierte im Februar 2011 die neue Strategie für den Finanzplatz Liechtenstein. Die sogenannte Roadmap 2015 soll Wachstumschancen für die zentralen Geschäftssektoren generieren und den Rahmen für politische Weichenstellungen setzen.

von Adolf E. Real

Mit 30 Prozent am Bruttoinlandprodukt trägt der Finanzplatz Liechtenstein einen wichtigen Anteil zum Wohlstand des Landes bei. Das Finanzdienstleistungsgeschäft wird dabei durch mehrere bedeutende Geschäftssektoren geprägt: das internationale Vermögensverwaltungsgeschäft (Banken, Treuhänder, unabhängige Vermögensverwalter und Versicherungen), das Retail- und Firmenkundengeschäft im liechtensteinischen und angrenzenden Binnenmarkt sowie das Fondsgeschäft. Die Strategie soll der Bedeutung des Finanzplatzes Rechnung tragen. Dabei wurde die Strategie mit den Verbänden am Finanzplatz im Sinne eines gemeinsamen Vorgehens abgestimmt und allen wichtigen Exponenten vorgestellt. Das sehr positive Echo bestärkt den Bankenverband, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.

„Unsere Vision ist es, als angesehener, nachhaltig agierender und stabiler Finanzplatz wahrgenommen zu werden.“

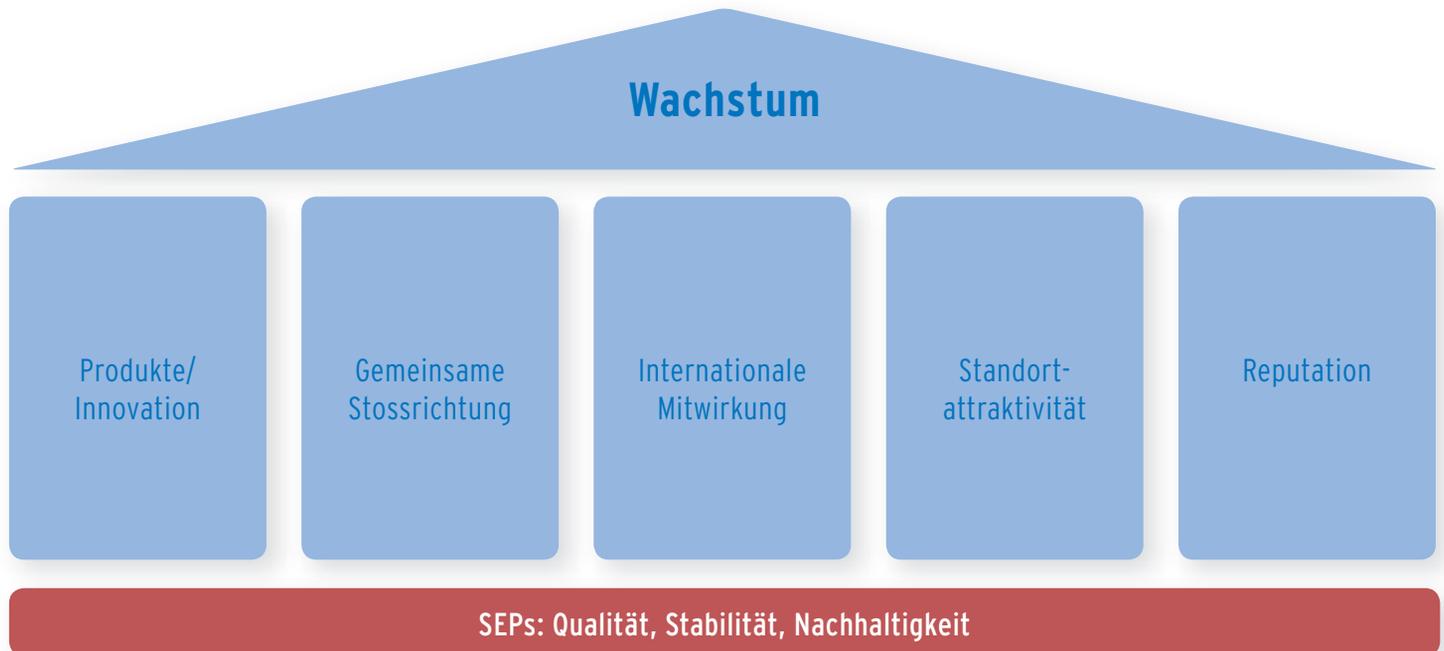
Positionierung: Qualität, Stabilität, Nachhaltigkeit

Der Finanzplatz Liechtenstein will sich im Herzen Europas neu positionieren und an den Kriterien Qualität, Stabilität und Nachhaltigkeit messen lassen. Unsere Vision ist es, als angesehener, nachhaltig agierender und stabiler Finanzplatz wahrgenommen zu werden. Der liechtensteinische Finanzplatz ist bekannt für seine hohe Innovationsfähigkeit und Effizienz sowie seine ausgewie-

sene Kompetenz im Bereich Wealth Management. Dies versetzt den Finanzplatz in die Lage, für eine anspruchsvolle, international ausgerichtete Kundschaft massgeschneiderte Produkte und Spitzendienstleistungen anzubieten. Die Strategie orientiert sich an dieser Vision. Zu den Eckpfeilern des Qualitätsanspruchs gehören die jahrzehntelange Erfahrung im Private Wealth Management einer internationalen Kundschaft, das grosse Know-how der Finanzintermediäre sowie massgeschneiderte Dienstleistungen und Produkte. Der Faktor Stabilität als Unterscheidungsmerkmal in der globalen Finanzwelt wird durch das AAA-Rating Liechtensteins, stabile politische Verhältnisse, einen schuldenfreien Staatshaushalt sowie die hohe Eigenmittelquote der Banken gesichert. Zudem verfügt Liechtenstein über einen breit diversifizierten Wirtschaftsstandort. Mit dem auf Dienstleistungs- und Produktebene verstärkten und vertieften Engagement der Banken im Bereich der Nachhaltigkeit und der Philanthropie entwickelt sich der liechtensteinische Finanzplatz als echtes Kompetenzzentrum für umfassende, das heisst sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische, Nachhaltigkeit.

Differenzierung

Bereits heute hat Liechtenstein Möglichkeiten, sich von Wettbewerbern abzuheben. So verfügt es über ein Gesellschaftsrecht, das sich im internationalen Vergleich durch Typenvielfalt und ein hohes Mass an Liberalität auszeichnet. Mit dem Zugang zu zwei Wirtschaftsräumen – Schweiz und EU – ist Liechtenstein darüber hinaus in einer exklusiven Lage. Auf dieser Basis sollen sich integrale Dienstleistungen und Lösungen in den Bereichen Banking, Versicherung, Fonds, Gesellschaftsstrukturen und Vermögensverwaltung zu einem One-Stop-Financial-Center entwickeln.



Fünf strategische Säulen

Während eines mehrmonatigen Prozesses wurde die Strategie von einer Arbeitsgruppe des Liechtensteinischen Bankenverbandes und der Banken selbst in drei Phasen erarbeitet. In einer ersten Phase hat die Strategieguppe eine grundsätzliche Bestandsaufnahme des Finanzplatzes vorgenommen, vergleichbare Finanzplätze untersucht und die aktuelle Entwicklung der Rahmenbedingungen analysiert. In einer zweiten Phase wurden die treibenden Einflussfaktoren für die Zukunft des Finanzplatzes identifiziert und verschiedene Szenarien entwickelt. Schlussendlich galt die dritte Phase der Entwicklung klarer Ziele sowie daraus abgeleiteter Handlungsfelder, die über 30 Einzelmaßnahmen umfassen. Die Strategie ist auf fünf Säulen aufgebaut, auf deren Basis die Handlungsfelder entwickelt wurden: Innovation, gemeinsame Stossrichtung, internationale Mitwirkung, Standortattraktivität sowie Reputation.

„Liechtenstein hat das Potenzial als Fondsplatz noch nicht ausgeschöpft.“

Innovation: Nachhaltige Nischen

Die Banken und Finanzintermediäre sollen das Geschäftsmodell zusätzlich zu den bestehenden Produkten und Dienstleistungen für neue und innovative Ideen öffnen. Dabei werden internationale Vorschriften als Chance genutzt, um bestehende Gesetze attraktiver zu gestalten und Produkte zu verbessern. Dazu gehören die zügige Umsetzung internationaler Richtlinien im Fonds-

bereich, die Positionierung der gemeinnützigen Stiftung und die Sicherstellung eines optimalen steuerlichen Umfelds sowie der internationalen Anerkennung von liechtensteinischen Gesellschaftsformen und Trusts. Auch das Potenzial als Fondsplatz hat Liechtenstein bisher noch nicht ausgeschöpft. Der Bedarf an grenzüberschreitenden Pensionsfonds wächst und Liechtenstein kann hier Know-how und Dienstleistungen anbieten. Darüber hinaus will sich der Banken- und Finanzplatz Liechtenstein als Kompetenzzentrum für nachhaltige Anlagen und Vorreiter im Bereich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit etablieren. Dazu gehört auch, dass sich Liechtenstein in Missbrauchsfragen zu einer Zero-Tolerance-Politik bekennt. Themen wie Socially Responsible Investments, Microfinance und Philanthropie bieten darüber hinaus schon heute enormes Innovationspotenzial, das die Banken zu nutzen wissen.

Gemeinsame Stossrichtung: Financial Center Group

Zur gemeinsamen Stossrichtung des Finanzplatzes gehört eine effektive und effiziente FMA sowie der Aufbau eines Think Tanks. Mit der geplanten Etablierung einer Financial Center Group soll der Prozess zur Ideenfindung und die frühzeitige Identifikation von Geschäftsmöglichkeiten institutionalisiert werden. Wir müssen sich bietende Chancen für unseren liberalen und unternehmensfreundlichen Finanzplatz nutzen und die Qualitätskontrolle sichern. Im Sinne einer „Better Regulation“ sollen die Verbände zudem frühzeitig in den Regelsetzungsprozess einbezogen und eine Überregulierung vermieden werden. Grossen Wert legen die Banken auf eine verstärkte internationale Mitwirkung. Dabei soll das internationale Beziehungsnetz weiter ausgebaut, der Einsitz auf allen Ebenen in internationalen

Fortsetzung von Seite 9

Gremien sichergestellt sowie internationale Standards umgesetzt werden.

Standortattraktivität: Transparenz und Know-how

Bedingung für den Aufbau eines nachhaltigen Finanzplatzes ist seine Standortattraktivität und dessen positive Reputation. Der Bankenverband bekennt sich zur Umsetzung der OECD-Standards, lehnt jedoch den automatischen Informationsaustausch ab. Die Zukunft gehört den deklarierten Vermögen. Dafür soll ein mit den Marktteilnehmern eng abgestimmtes Netzwerk an Doppelbesteuerungsabkommen etabliert werden. Zudem steht der Bankenverband weiterhin für den Schutz der berechtigten Ansprüche der weltweiten Klienten des Finanzplatzes Liechtenstein auf Privatsphäre ein. Eine verstärkte Steuerkooperation steht dabei nicht im Widerspruch zum Schutz der Privatsphäre, der vor dem ungerechtfertigten Zugriff Dritter zu gewährleisten ist. Ein weiterer wichtiger Meilenstein ist der Auf- und Ausbau von Talenten und Know-how. Dem gesamten Aspekt der Verfügbarkeit von Experten und der Aus- und Weiterbildung kann nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Banken fordern in diesem Zusammenhang auch eine Lockerung der Zuwanderungspolitik unter anderem für Toptalente. In diesem Zusammenhang ist die jüngste Verlautbarung der Regierung, das Kontingent um 15 Prozent zu erhöhen, ein erster wichtiger Schritt.

Reputation: Kommunikation und Marketing

Der Finanzplatz Liechtenstein ist dann attraktiv, wenn er auch als solcher wahrgenommen wird. Zur Verbesserung der Wahrnehmung Liechtensteins als attraktiven Finanzplatz bedarf es in erster Linie einer verbesserten Sichtbarkeit sowie einer ge-

zielten, professionellen Vermarktung des liechtensteinischen Finanzplatzes. Die Banken planen, mit proaktivem Marketing die Standortkommunikation für den Finanzplatz weiter auszubauen.

Konsequenter Weg

Mit dieser Strategie bauen wir auf den Stärken des Finanzplatzes auf und stellen die Weichen in Richtung Zukunft. Liechtenstein bekennt sich in Missbrauchsfragen zu einer Zero-Tolerance-Politik. Die Banken pflegen seit jeher eine umsichtige und eher konservative Geschäftsstrategie und verzichten auf riskante Investments, ganz im Sinne einer langfristigen und nachhaltigen Ausrichtung auf die Bedürfnisse ihrer Kunden. Mit dem Engagement der Banken im Bereich der nachhaltigen Geldanlagen und der Philanthropie entwickelt sich der liechtensteinische Finanzplatz bereits heute als echtes Kompetenzzentrum für umfassende, sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische, Nachhaltigkeit. Wir müssen uns nicht verstecken und wir stellen uns mit Rückgrat, Energie und Know-how den neuen Herausforderungen. Wenn wir diese Strategie konsequent umsetzen, werden wir schon bald die ersten Früchte unserer Arbeit ernten können. Der Weg ist nicht einfach, aber begehbar.

Der Liechtensteinische Bankenverband entwickelte über 30 Handlungsfelder im Rahmen der Strategie (Auszug)

Stossrichtung	Handlungsfelder
Innovation/Produkte	Attraktiver Fondsplatz, Nachhaltigkeit (Socially Responsible Investments, Microfinance), Cross Border Banking, Philanthropie, grenzüberschreitende Pensionsfonds, Vernetzung, Weiterbildung, Qualitätssicherung/Transparenz, Marktzugang Drittstaaten, Förderung Forschung und Lehre, Bildungspolitik, Gerichtsbarkeit, Trustrecht
Gemeinsame Stossrichtung	Marktorientierte und effiziente Aufsicht, Ideenfindung/Think Tank, Better Regulation, Nutzung von Synergien
Internationale Mitwirkung	Netzwerk/Lobbying, internationale Gremien, konsequente Umsetzung internationaler Standards, europäische Integration
Standortattraktivität	DBA-Netzwerk, Begleitung Deklaration, Zuwanderungspolitik, Steueroptimierung, Einlagensicherung/Anlegerschutz, Konkursrecht, serviceorientierte Verwaltung, Ansiedlung internationaler Berater/Anwälte
Reputation	Standortkommunikation, Monitoring/Markt Research, Datenaufarbeitung internationaler Rankings, Kongresse/Konferenzen, Tagungszentrum Liechtenstein

Ein Zeichen gesetzt

Im März 2010 haben die Liechtensteinische Landesbank und die VP Bank angekündigt, in den Bereichen Logistik und Informatik enger zusammenzuarbeiten. Inzwischen konnten mit dem gemeinsamen Druck- und Versandzentrum sowie der Kooperation im Bereich der Rechenzentren erste Projekte umgesetzt respektive vorangetrieben werden. Im BANKENMAGAZIN berichten Kurt Mäder und Juerg W. Sturzenegger über die bisherigen Erfahrungen und weitere Pläne.

Interview mit Kurt Mäder (LLB) und Juerg W. Sturzenegger (VP Bank)

Wie ist es zu den Kooperationsplänen der beiden Banken gekommen?

Juerg W. Sturzenegger: Für beide Unternehmen war und ist die stete Verbesserung der Kosteneffizienz ein wichtiges Thema. Daher lag es auf der Hand, Kooperationen mit vergleichbaren Banken zu prüfen. Hinzu kam, dass sowohl die VP Bank als auch die LLB nach einer neuen Lösung für ihre Rechenzentren gesucht haben. Damit war der Weg geebnet, um das Potenzial gemeinsamer Lösungen auszuloten. Von diesem Punkt ausgehend, haben wir dann auch verschiedene andere Bereiche in die Analyse einbezogen.

Welche Vorteile erwarten Sie von der Kooperation?

Kurt Mäder: Auf der einen Seite stehen natürlich die Nutzung von Synergien, Kostensenkungen, Investitionsschutz und eine Erhöhung der Effizienz sowie Qualität im Vordergrund. In diesen Bereichen bringt uns die Kooperation klare und messbare Ergebnisse. Darüber hinaus sind wir überzeugt, dass wir durch diesen Schritt dazu beitragen, wertschöpfungsintensive Arbeitsplätze am Standort Liechtenstein zu sichern. Und nicht zuletzt können wir mit der Kooperation auch ein wichtiges Zeichen setzen: Eine Zusammenarbeit unter Mitbewerbern ist am Bankenplatz Liechtenstein möglich, es wird nicht nur darüber gesprochen! Dort, wo es um die Optimierung von Prozessen geht, wollen wir enger zusammenarbeiten. Wenn es um strategische Zielsetzungen oder Alleinstellungsmerkmale geht, verfolgen wir weiterhin unsere jeweils eigenen Pläne.

Welche Bereiche umfasst diese Kooperation derzeit?

Sturzenegger: Den Beginn markierte das gemeinsame Druck- und Versandzentrum im Liechtensteiner Unterland. Seit Januar produzieren dort nun beide Banken ihren Kundenoutput. Dabei arbeiten wir mit einem erfahrenen Partner zusammen, der das Druck- und Versandzentrum betreibt. Ein weiteres wichtiges Projekt stellt die Kooperation im Bereich der Rechenzentren dar. Die LLB schafft im Rahmen des Neubaus ihrer Geschäftsstelle in Eschen Räumlichkeiten für zwei Rechenzentren. Die VP Bank wird sich dort mit ihrem Rechenzentrum einmieten. Das zweite Rechenzentrum wird von der LLB selbst genutzt. Dadurch können Infrastrukturen in den Bereichen Sicherheit, Energieversorgung und Kühlung gemeinsam genutzt und Ressourcen optimal eingesetzt werden. Darüber hinaus sind wir bestrebt, laufend weitere Kooperationsmöglichkeiten zu prüfen.

An welche weiteren Kooperationsmöglichkeiten denken Sie dabei?

Sturzenegger: Ein weiteres Projekt, das wir gemeinsam angehen, sind die Finanzinformationssysteme. Während die beiden Banken in diesem Thema bislang trotz praktisch identischer Bedürfnisse jeweils für sich alleine vorgegangen sind, möchten wir künftig das Potenzial eines gemeinsamen und koordinierten Vorgehens nutzen. In diesem Projekt erwarten wir in erster Linie Einsparpotenzial beim Einkauf von Lizenzen und Finanzmarktdaten. Vor Kurzem haben wir zu diesem Zweck eine gemeinsame Einkaufsgesellschaft gegründet, die Data Info Services AG.

Dr. Kurt Mäder

Dr. Kurt Mäder ist seit 2009 Mitglied der Geschäfts- und Gruppenleitung der Liechtensteinischen Landesbank AG und für das Corporate Service Center zuständig. Er studierte Physik an der ETH Zürich und war nach seinem Doktorat als Wissenschaftler in den USA sowie in Frankreich tätig. Von 1996 bis 2004 war er Head of Operations einer grossen Schweizer Informatikunternehmung und von 2005 bis 2008 Mitglied der Geschäftsleitung der Bank Linth LLB AG.

**Juerg W. Sturzenegger**

Juerg W. Sturzenegger ist Mitglied des Group Executive Managements der VP Bank Gruppe und für das Geschäftssegment Wealth Management Solutions & Services verantwortlich. Bis August 2010 war er Vorsitzender der Geschäftsleitung der VP Bank (Schweiz) AG in Zürich und verantwortlich für den Bereich Wealth Management Solutions der VP Bank Gruppe. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank war Juerg W. Sturzenegger in verschiedenen Finanzinstituten in der Schweiz tätig. Er absolvierte das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich.



Seit der Ankündigung der Kooperation ist rund ein Jahr vergangen. Wie fällt das Fazit bislang aus und welches waren die entscheidenden Faktoren?

Mäder: Unser Fazit fällt insgesamt sehr erfreulich aus. Das gemeinsame Druck- und Versandzentrum hat den Betrieb erfolgreich aufgenommen und erfüllt unsere Erwartungen bislang vollumfänglich. Die Vorbereitungen für die Zusammenführung der beiden Rechenzentren unter einem Dach schreiten ebenfalls sehr gut voran und wir befinden uns auf Kurs. Ein entscheidender Erfolgsfaktor waren und sind die Menschen im Projekt. Programmleiter Martin Brander (VP Bank) sowie Co-Leiter Bruno Zanetti (LLB) haben zusammen mit den involvierten Personen der beiden Banken ausgezeichnete Arbeit geleistet. Auch auf Ebene der Geschäftsleitungen findet ein regelmässiger Gedankenaustausch statt, der von beiden Seiten als sehr wertvoll angesehen wird.

Auf welche Schwierigkeiten sind Sie gestossen?

Mäder: Zu Beginn war es für alle Involvierten wichtig, im Projektalltag zu spüren, dass sich die beiden Banken ohne Wenn und Aber einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichten. Dieser Vertrauensbeweis konnte von beiden Seiten sehr schnell erbracht werden. Eine konstante Herausforderung besteht zudem darin, zum richtigen Zeitpunkt jeweils die richtigen Personen zu involvieren und auch die richtigen Fragen zu adressieren. Natürlich gibt es immer wieder anspruchsvolle technische Fragen zu lösen, bislang aber sind wir auf keine unlösbaren Schwierigkeiten gestossen.

Bietet Ihre Kooperation auch Raum für weitere Banken, die sich beteiligen wollen?

Sturzenegger: In einer ersten Phase war es zunächst wichtig, dass die beiden beteiligten Banken die verschiedenen Kooperationsprojekte aufsetzen und vorantreiben. Schliesslich ist es zielführender, zunächst klein zu starten und den Kreis der Involvierten später dann zu vergrössern. In diesem Sinne stehen sowohl das gemeinsame Druck- und Versandzentrum als auch die Data Info Services AG nun weiteren Banken und Unternehmen offen. Sollte Interesse vorhanden sein, werden wir entsprechende Anfragen sehr gerne prüfen.

Mäder: Es ist im Übrigen auch denkbar, dass weitere Banken Fläche für ein Ausweich-Rechenzentrum bei uns in Eschen zumieten, um von der hervorragenden Infrastruktur zu profitieren.

Ihre Unternehmen sind mit der Kooperation enger zusammengerückt. Was kann das für die Zukunft heissen?

Mäder: Das Spielfeld für weitere Kooperationen ist klar definiert. Wir wollen in jenen Informatik- und Logistikbereichen enger zusammenarbeiten, in denen wir durch die Bündelung unserer Ressourcen die Effizienz erhöhen und die Servicequalität steigern können. Pläne für eine Kooperation, die darüber hinausgeht, gibt es nicht.

Das Unvollendete

Liechtenstein wird in den Medien beobachtet, beurteilt, beschrieben, erklärt. Einige Berichte pflegen Klischees, andere suchen die Sachlichkeit. Da stellt sich die Frage, welches Fremdbild herrscht eigentlich über Liechtenstein im Ausland vor. Das BANKENMAGAZIN fragte bei Uwe Ritzer, Journalist der Süddeutschen Zeitung, nach.

Interview mit Uwe Ritzer

Herr Ritzer, Sie besuchten Liechtenstein erstmals im Februar 2008. Was war Ihr erster Eindruck?

Die Stimmung war aufgeregt, um nicht zu sagen aufgeheizt. Wut über den Datendieb Kieber mischte sich mit Wut über die deutschen Behörden und die deutsche Politik sowie die Journalisten. Man reagierte auf kritische Nachfragen von deutschen Journalisten beleidigt und trotzig. Es war schwierig, ruhige und sachliche Gesprächspartner zu finden. Eine Ausnahme war vom ersten Tag an der damalige Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbandes, Lauber. Der bemühte sich immer um eine sachliche Sicht der Dinge und wich keiner Frage aus. Dieser Gesprächsfaden zum Liechtensteinischen Bankenverband ist nie abgerissen.

Warum war die Diskussion um Liechtenstein derart emotional in den Frühlingstagen des Jahres 2008?

Sicher auch, weil sich die deutsche Regierung und führende Vertreter Liechtensteins beim Fall Zumwinkel verbal nichts schenken und vereinzelt über das Ziel hinausschossen. Es baute sich ein Bild auf: hier wir, das kleine, verfolgte Liechtenstein, dort die grossen, arroganten Deutschen. Ich hatte aber auch das Gefühl, dass sich einige in Liechtenstein ertappt fühlten. Weil sie wussten, dass man auch davon lebt, dass Menschen in anderen Staaten Steuergesetze brechen und Straftaten begehen und man ihnen dabei zum Teil sogar hilft. So etwas wie Unrechtsbewusstsein war bei den Betroffenen aber nicht zu spüren.

Sie waren in den letzten drei Jahren immer wieder für Recherchen im Land. Hat sich Ihr Bild von Liechtenstein verändert?

Ganz eindeutig. Das Klima ist weitaus sachlicher geworden. Lange

Zeit gingen mir manche Gesprächspartner aus dem Weg, weil sie meinten, sie könnten so kritische Berichterstattung bestrafen. Das funktioniert naturgemäss nicht. Liechtenstein hat sich verändert. Es ist eine Ironie, dass es dazu jemanden wie Kieber brauchte.

„Liechtenstein hat sich verändert.“

Was ist aus journalistischer Sicht heute interessant an Liechtenstein? Ein kleines Land im Vergleich zu Ihrem Heimatland.

Natürlich ist Liechtenstein ein winziges Land, das international bei Weitem nicht die Rolle spielt wie etwa die USA, China oder Frankreich. Das liegt in der Natur der Sache. Aber es ist ein wichtiger und interessanter Finanzplatz in Europa. Die Transformation des Finanzplatzes ist eine riesige Chance für Liechtenstein. Hier arbeiten hoch professionelle Finanzleute, die auf schmutziges Geld nicht angewiesen sind. Der Wandel ist eine grosse Chance für die Zukunft. In 50 Jahren wird man sagen: Hätten wir doch schon früher.

Welchen Anteil an diesem Bild von Liechtenstein, denken Sie, hat Ihre Branche?

Natürlich vermitteln Medien Bilder von einem Land, die auch imageprägend sind. Aber für sein öffentliches Bild ist jeder erst einmal selbst verantwortlich. Das gilt auch für Länder.

Welche Rolle spielt die geografische und kulturelle Nähe Liechtensteins zu Deutschland bei der Meinungsbildung gegenüber Liechtenstein? Können Sie sich vorstellen, dass über einen asia-

Uwe Ritzer

Uwe Ritzer ist Wirtschaftsjournalist der Süddeutschen Zeitung. Für die Süddeutsche arbeitete Ritzer ab 1998 zunächst im Bayernteil, ehe er Anfang 2005 in das Wirtschaftsressort wechselte, wo er vor allem für grosse Unternehmen in Nordbayern (u. a. Adidas, Schaeffler) zuständig ist. Zudem wird er als Wirtschaftskorrespondent für Sonderaufgaben eingesetzt. Eine davon war und ist die Berichterstattung über Liechtenstein nach dem Fall Zumwinkel. Ritzer erhielt mit anderen Kollegen den renommierten Henri-Nannen-Preis für die Aufdeckung des Siemens-Korruptionsskandals.



tischen Finanzplatz, an dem sicher auch deutsche Anleger zu den Kunden zählen, ebenso heiss diskutiert wird?

Hätte Herr Zumwinkel sein Schwarzgeld in Asien gebunkert und hätte Herr Kieber die Daten einer Bank in Hongkong geklaut, hätte das genauso Aufsehen erregt. Aber natürlich schaut man bei unmittelbaren Nachbarn genauer, länger und intensiver hin. Das liegt vor allem daran, dass besonders viele Deutsche ihr Geld nach Liechtenstein brachten.

In der Diskussion um Liechtenstein wird teilweise stark pauschalisiert. Nach drei Jahren Recherche in und über Liechtenstein: Betrachten Sie das Land differenzierter?

Auf jeden Fall. Das Land ist ja auch differenzierter geworden. Man diskutiert heute in Liechtenstein offen, was vor Zumwinkel noch tabu war. Die Reformen der Regierung gehen über das hinaus, was im Frühjahr 2008 die Opposition in Liechtenstein forderte. Einen wichtigen Beitrag zum differenzierten Bild lieferte auch der hervorragende Film von Wohlwend und Frommelt über Heinrich Kieber und seine Motive.

Sie gelten bei der Süddeutschen Zeitung als der Experte für Liechtenstein. Wird das Thema Liechtenstein innerhalb der Redaktion diskutiert? Wie nehmen Ihre Kollegen Liechtenstein wahr?

Wenn ich ankündige, nach Liechtenstein zu fahren, höre ich spontan: Bringst du dein Schwarzgeld hin? Das ist natürlich spassig gemeint. Sonst diskutiert man das Thema wenig.

Der Bankenverband hat seine neue Strategie formuliert und vorgestellt. Grundpfeiler sind dabei vor allem Stabilität – keine Bank musste während der Krise staatliche Hilfe in Anspruch nehmen –

und Nachhaltigkeit. Wie bewerten Sie diese Strategie?

Ich finde sie nur logisch. Die Stabilität der Banken ist auch das grösste Pfund, mit dem der Finanzplatz in Zukunft wuchern kann.

Mit welchen Themen kann Liechtenstein heute positive Schlagzeilen machen?

Zum Beispiel damit, dass man sich nicht nur als Finanzplatz positioniert, sondern auch als Standort von Hilti und anderen wichtigen Unternehmen.

Liechtenstein und Deutschland verhandeln derzeit über ein Doppelbesteuerungsabkommen und eine Lösung für sogenannte Altfälle. Was denken Sie, wird es in absehbarer Zeit einen für beide Seiten akzeptablen Kompromiss geben?

Wenn, dann ist das vielleicht ein Zwischenschritt. Dauerhaft bin ich überzeugt, dass es zu einem automatischen Informationsaustausch zwischen den europäischen Ländern kommen muss und wird.

Wenn Sie ein Buch über Liechtenstein schreiben würden, welchen Titel würden Sie ihm geben?

Das Unvollendete.

„Stabilitätspolitik erfordert einen langen Atem“

Jean-Pierre Jetzer ist Direktor der Schweizerischen Nationalbank in der Ostschweiz. Mit dem BANKENMAGAZIN sprach er über Geldpolitik, Währungsschwankungen und die Bedeutung der Unabhängigkeit für die Nationalbank.

Interview mit Jean-Pierre Jetzer

Herr Jetzer, gemäss Währungsvertrag übt die Schweizerische Nationalbank (SNB) gegenüber Banken im Fürstentum Liechtenstein die gleichen Befugnisse aus wie in der Schweiz. Was bedeutet das in der Praxis für die SNB?

Die Bargeld- und Liquiditätsversorgung des Bankensystems gehört zu den zentralen Aufgaben der SNB. Die liechtensteinischen Banken sind diesbezüglich den Schweizer Instituten gleichgestellt. Der Zugang zu Franken-Liquidität im Bargeldbereich und auf dem Franken-Geldmarkt über Repo-Transaktionen (kurzfristige, mit Wertschriften gesicherte Darlehen) mit der SNB hat zu jedem Zeitpunkt reibungslos funktioniert.

„Das Formhoch des Franken erklärt sich auch durch die relativ komfortable Situation des helvetischen Staatshaushalts.“

Der Schweizer Franken hat in den letzten Monaten im Vergleich zum Euro stark zugelegt. Welche Faktoren sind dafür verantwortlich?

Die hohe Verschuldung bestimmter Euro-Länder zeigt sich ebenso in den Währungsverzerrungen wie in der lang anhaltenden Tiefzinsphase der Geldpolitik. Verschiedene Gründe haben zudem zur (nominellen) Aufwertung des Frankens beigetragen. Langfristig sprechen die tiefen Inflationsraten in der Schweiz für eine Währungsaufwertung. Kurzfristig sind Unsicherheiten und Ungleichgewichte auf den Weltmärkten dafür verantwortlich. Im Wesentlichen spiegelt der starke Franken die hohe Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des heimischen Exportsektors. Das

Formhoch des Frankens erklärt sich zudem durch die schnellere und stärkere Erholung der Volkswirtschaft aus der Finanzkrise im Gegensatz zu den meisten Industrieländern sowie auch durch die relativ komfortable Situation des helvetischen Staatshaushalts. Schliesslich spielt der Franken in wirtschaftlich und politisch turbulenten Zeiten vorübergehend auch immer wieder eine Rolle als „sicherer Hafen“.

Die Schweizer Wirtschaft zeigt sich trotz starkem Franken extrem robust. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?

Die Schweizer Wirtschaft verzeichnete 2009 einen relativ moderaten BIP-Einbruch. Der Anstieg der Arbeitslosigkeit konnte auch dank Kurzarbeit im Rahmen gehalten werden. Die dezidierte Geldpolitik der Nationalbank hat einen wesentlichen Teil der Krise absorbiert und zur Stabilisierung des Finanzsystems beigetragen. In der Schweiz haben sich die Kosten der Finanzkrise zu einem verhältnismässig geringen Teil in den öffentlichen Haushalten niedergeschlagen. Um die Jahresmitte 2010 festigte sich die Konjunkturerholung auf breiter Basis. Inzwischen übersteigt die BIP-Entwicklung das Potenzialwachstum. Die ermutigenden Aussichten für die Weltwirtschaft und die positiven Erwartungen der Unternehmen deuten trotz spürbarer wachstumsdämpfender Effekte der Franken-Aufwertung weiterhin auf einen günstigen Wirtschaftsverlauf hin. Die an Schwung verlierenden Warenausfuhren signalisieren indessen, dass die im internationalen Leistungs- und Qualitätswettbewerb starken Exporteure währungsbedingt an preislicher Wettbewerbsfähigkeit Einbussen zu verkraften haben.

In der jüngsten Lagebeurteilung der SNB heisst es: „Die Inflationserwartungen sind laut Umfragen nach wie vor stabil ...“ Was heisst das für die Geldpolitik vor dem Hintergrund der dyna-

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 Assistententätigkeit an der Hochschule folgte. 1986 übersiedelte er für einige Monate nach Paris, wo er als Korrespondent für die Wirtschaftsredaktion der NZZ tätig war. Später amtierte 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.

*mischen Schweizer und Liechtensteiner Wirtschaft?*

Die Preisstabilität ist in der Schweizer Bevölkerung nach wie vor fest verankert, sodass kurzfristig nicht mit abrupt steigenden Preisen auf breiter Basis gerechnet wird. Gleichzeitig sorgen vereinzelte Krisenherde und die haussierenden Rohstoff- und Nahrungsmittelpreise weltweit für Aufwärtsrisiken bei der Inflation. Die jüngste (bedingte) Inflationsprognose der Nationalbank signalisiert denn auch in der mittleren Frist einen ansteigenden Teuerungsverlauf, dies selbst unter Berücksichtigung des dämpfenden Effekts der bereits erfolgten Franken-Aufwertung auf die importierte Inflation. Die dynamische Erholung der Wirtschaft im In- und Ausland bewirkt ebenfalls einen moderaten Anstieg der Konsumentenpreise. Die gegenwärtige, expansive Geldpolitik der SNB wird auf Dauer nicht weitergeführt werden können, ohne die Preisstabilität längerfristig zu gefährden.

Was bedeutet die Unabhängigkeit für die SNB und ihre Geldpolitik?

Die Grundlage der schweizerischen Geldpolitik ist die Unabhängigkeit der Nationalbank gegenüber der Regierung und das Mandat, Preisstabilität zu gewährleisten. Der Zusammenhang zwischen dem Grad der Unabhängigkeit der Notenbank und der Inflation ist empirisch gut bestätigt. Länder, deren Zentralbanken von der Regierung unabhängig sind, weisen im Allgemeinen eine tiefere Inflation aus, ohne gleichzeitig unter einem schwächeren oder stärker schwankenden Wirtschaftswachstum zu leiden. Die Unabhängigkeit der Notenbank muss indessen durch die Glaubwürdigkeit ihrer Politik stets unter Beweis gestellt werden. Die Unabhängigkeit der Führung der Geldpolitik ist eine zentrale Voraussetzung zur Erfüllung des Preisstabilitätsziels im Dienste eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums und der Wohlfahrtsförderung. Stabilitätspolitik ist auf ein längerfristiges

Ziel gerichtet und erfordert einen langen Atem. Sie muss somit unbeeinflusst vom kurzfristigen politischen Tagesgeschäft geführt werden können.

Im Herbst 2007 breiteten sich die Turbulenzen am US-Hypothekemarkt rasch und heftig auf die internationalen Finanzmärkte aus. Inwiefern wurde die SNB durch die globale Neueinschätzung der Finanzmarktrisiken und die abrupte Liquiditätsverknappung an den Geldmärkten herausgefordert?

Die in ihrem globalen Ausmass und ihrer Dauer aussergewöhnliche Finanzkrise erforderte aussergewöhnliche Massnahmen von Wirtschaftspolitik und Zentralbanken zur Stabilisierung der Situation und Minimierung der Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Die Krise hat mit aller Deutlichkeit gezeigt, wie stark die internationalen Finanzmärkte heute integriert sind, sodass lokale Krisen sich in Windeseile über den ganzen Globus ausbreiten können. Nachdem die (ungesicherten) Geldmärkte mangels Vertrauen zwischen den Marktteilnehmern praktisch kollabierten, wurden die Zentralbanken zum primären Anbieter von Liquidität für das Finanzsystem. Zu diesem Zweck wurden international neue geldpolitische Instrumente und Fazilitäten eingeführt. Die Liquiditätsversorgung wurde stark ausgeweitet. Die Zentralbanken, darunter auch die SNB, haben bereits 2007 in enger gegenseitiger Konsultation zur Beruhigung der Geldmärkte beigetragen. Die Nationalbank hat zudem gemeinsam mit der US-Fed zur Verflüssigung des Dollar-Geldmarkts mitgewirkt. Ab Herbst 2008 hat sie sodann mit anderen Zentralbanken Swap-Abkommen abgeschlossen, um einem weiteren Kreis von ausländischen Banken Zugang zur Franken-Liquidität zu verschaffen.

Finanzplatz Liechtenstein

IOSCO-Beitritt fördert internationale Integration

Im April 2011 soll die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein Mitglied bei der Internationalen Vereinigung der Wertpapieraufsichtsbehörden (IOSCO) werden. Damit wird die internationale Integration weiter gestärkt.

Für die Aufnahme in die IOSCO spielt die Einhaltung der Standards bei der Amtshilfe in Wertpapierangelegenheiten eine grosse Rolle. Die Vereinigung hat ihre Amtshilfestandards in einem multilateralen Memorandum of Understanding (MMoU) festgehalten, dessen Unterzeichnung eine zwingende Voraussetzung für eine Mitgliedschaft ist. Das MMoU verlangt unter anderem, dass Informationen, die zur Erfüllung einer wirksamen Wertpapieraufsicht notwendig sind, mit den zuständigen Behörden international ausgetauscht werden. Hierfür musste in Liechtenstein zunächst der rechtliche Rahmen geschaffen werden. Zu Diskussionen führte die Anpassung des in Liechtenstein verfassungsmässig verankerten Kundenbeschwerderechts. Dieses sah bisher vor, dass Kunden des liechtensteinischen Finanzplatzes über Amtshilfegesuche ausländischer Wertpapierbehörden informiert werden und über uneingeschränkte Akteneinsicht verfügen. Darüber hinaus konnten betroffene Kunden durch eine Beschwerde die Herausgabe von Daten verhindern oder zumindest massiv verzögern. Die Screening Group der IOSCO sah hier Verdunkelungsgefahr. Die FMA Liechtenstein hat deshalb eine Gesetzesanpassung vorgeschlagen.

FMA-Gesetz angepasst

FMA und Regierung reagierten im Sommer 2010 mit einer Gesetzesvorlage, die vor allem auf die Änderung des Beschwerderechts abzielte. Finanzplatz und Landtag diskutierten intensiv über die Folgen der geplanten Revision des sogenannten FMA-Gesetzes. Man war sich einig, dass eine IOSCO-Mitgliedschaft Liechtensteins von essenzieller Bedeutung für den Finanzplatz

„Die Mitgliedschaft ermöglicht dem Land, Einfluss zu nehmen und frühzeitig auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können.“

und dessen Reputation ist. In enger Zusammenarbeit mit den Verbänden wurde das sogenannte Institut des nachträglichen Beschwerderechtes entwickelt. Damit wird das verfassungsmäs-

IOSCO

Die internationale Vereinigung der Wertpapieraufsichtsbehörden (International Organization of Securities Commissions – IOSCO) hat ihren Sitz in Madrid. Die Vereinigung wurde 1983 gegründet und hat weltweit rund 170 Mitglieder. Als Standard-Setter nimmt sie eine führende Rolle bei der Aufstellung internationaler Standards auf dem Gebiet der Wertpapieraufsicht ein. Die Empfehlungen der IOSCO prägen vielfach das Recht und die Marktstrukturen auf nationaler und auf EU-Ebene. Die internationale Kooperation der Wertpapieraufsichtsbehörden hat zum Ziel, den Wertpapierhandel im Interesse der Anleger fair und effizient zu gestalten. 90 Prozent der weltweiten Wertpapiermärkte werden mittlerweile von IOSCO-Mitgliedern reguliert beziehungsweise beaufsichtigt.

CESR/ESMA

Der Ausschuss der Europäischen Wertpapierregulierungsbehörden (Committee of European Securities Regulators – CESR) wurde 2001 von der EU-Kommission gegründet. Der CESR beriet die Europäische Kommission beim Entwurf von Regulierungen im Wertpapierbereich, sie förderte die einheitliche Umsetzung von EU-Richtlinien und die Kooperation zwischen den Aufsichtsbehörden. Der CESR setzte sich aus den Vertretern der nationalen Wertpapieraufsichtsbehörden der EU zusammen. Die Vertreter der EWR-Staaten haben Beobachterstatus. Zum 1. Januar 2011 wurde der CESR in die Europäische Wertpapieraufsichtsbehörde (European Supervisory Authority – ESMA) überführt. Damit wurde der vormals beratende Ausschuss zu einer eigenständigen europäischen Behörde aufgewertet. Hauptaufgabe dieser noch jungen Behörde ist es jetzt, ein verbindliches EU-Regelwerk für die Wertpapieraufsicht zu erschaffen. Die ESMA wird von dem Niederländer Steven Maijor geleitet und sitzt in Paris.

sig vorgegebene Beschwerderecht in seinem Kerngehalt nicht tangiert. Jedoch kann die Verdunkelungsgefahr ausgeschlossen werden, indem die Beschwerdemöglichkeit zeitlich verschoben wird. Damit können die Vorgaben der IOSCO erfüllt werden. Bereits im November 2010 stimmte der Landtag der angepassten Vorlage einhellig zu. Die entsprechenden Anpassungen im FMA-Gesetz sind seit 1. Januar 2011 in Kraft.

Konkurrenzfähig, stabil, nachhaltig

Hinter dieser Lösung können sowohl die verschiedenen politischen Lager als auch die Wirtschaftsverbände in Liechtenstein stehen. Die IOSCO akzeptierte diese Lösung ebenfalls und will Liechtenstein beziehungsweise die FMA nun als Mitglied aufnehmen. Die Mitgliedschaft ermöglicht es, Einfluss zu nehmen und frühzeitig auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Mit der IOSCO-Mitgliedschaft ist voraussichtlich auch ein wichtiger Schritt im Hinblick auf eine Integration bei der Europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde (ESMA) getan. Der Einbezug bei der IOSCO und der ESMA bietet für Liechtenstein die Möglichkeit, Entwicklungen aus nächster Nähe mitzuver-

folgen und informelle Kontakte zu pflegen. Der Bankenverband betrachtet die neue Regelung als wichtigen Schritt zur Sicherung der Reputation und der Anerkennung des Finanzplatzes sowie des internationalen Marktzugangs für die liechtensteinischen Finanz-intermediäre. Auch zeigt diese Partizipation an internationalen Finanzmarktgremien einmal mehr, dass die Werte Qualität, Stabilität und Nachhaltigkeit am Finanzplatz Liechtenstein im Sinne der Roadmap 2015 aktiv gelebt werden.

EU: Aufsicht auf Bewährung

Die konkreten Kernkompetenzen der neuen Europäischen Aufsichtsstrukturen müssen die Finanzminister der EU-Mitgliedstaaten noch definieren. Ob und wie das Zusammenspiel mit den nationalen Aufsichtsbehörden funktioniert, ist ebenfalls noch offen.

von Johannes J. Schraner

Seit dem 1. Januar 2011 existieren neben den bisherigen nationalen Finanzaufsichtsstrukturen auch neue europäische. Zusammen mit dem neuen Europäischen Ausschuss für Systemrisiken (ESRB) bei der Europäischen Zentralbank (EZB) sollen die neuen Institutionen für mehr Systemsicherheit auf Europas Finanzmärkten sorgen. Eine übersichtliche Struktur mit klaren Zuständigkeiten weist die europäische Finanzaufsicht indes bisher nicht auf. Die drei neuen Aufsichtsbehörden heißen European Banking Authority (EBA) für die Banken, European Insurance and Occupational Authority (EIOPA) für Versicherer und European Securities and Markets Authority (ESMA) für Wertpapiermärkte. Chef der EBA ist der Italiener Andrea Enria. „Die neuen Strukturen sollen neues Vertrauen schaffen“, sagt EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier. Zudem sollen sie zur Erstellung eines einzigen Regelhandbuchs beitragen, Probleme mit grenzüberschreitend operativen Banken und Finanzdienstleistern lösen und Risiken vermeiden helfen, die die Stabilität des gesamten Finanzsystems bedrohen. Ob und wann die neuen Behörden diese Ansprüche erfüllen können, ist offen. Im Einzelnen sollen die neuen Behörden neue technische Standards entwickeln, um ein einheitliches Aufsichtshandeln sowie die einheitliche Anwendung von EU-Recht zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die europäischen Finanzaufsichtsbehörden im Krisenfall aktiv die erforderlichen Massnahmen der nationalen Aufsichtsbehörden koordinieren. Dies allerdings unter der Voraussetzung, dass die EU-Finanzminister in Abstimmung mit der EU-Kommission sowie dem ESRB überhaupt feststellen, dass eine Krisensituation vorliegt.

Kompetenzdiskussionen auch innerhalb der Mitgliedstaaten

Auch sollen die europäischen Aufsichtsbehörden im Fall von Meinungsverschiedenheiten zwischen nationalen Aufsichtsbehörden als bindende Schiedsgerichtsinstanz auftreten. Eine nicht unwichtige und bisher zu wenig beachtete Kompetenz für die neue Bankenaufsicht ist auch die direkte Aufsichtsbefugnis über Ratingagenturen. Die entsprechende Verordnung wird derzeit für die neuen Zwecke angepasst. Auch werden die europäischen Behörden gemeinsam mit dem ESRB Indikatoren entwickeln, um systemische Risiken beziehungsweise systemische Relevanz identifizieren und messen zu können. Sie werden auch geeignete Verfahren zur Durchführung von Stresstests erarbeiten, um dabei zu helfen, systemrelevante Institute zu identifizieren. Diese Institute sollen dann einer verschärften Aufsicht unterliegen.

„Die neuen Strukturen sollen neues Vertrauen schaffen.“

Wie sind die neuen Strukturen und Institutionen zu bewerten?

„Aus europäischer Sicht wird damit ein wichtiger Schritt unternommen, die Finanzaufsicht in Europa zu stärken und besser zu verzahnen“, kommentiert zum Beispiel das Bundesministerium der Finanzen in Berlin. Deutschland aber ist gerade ein Beispiel für die Nichtneuordnung und damit die Nichtstärkung der nationalen



Aufsichtsstrukturen nach der Finanzkrise. Weiterhin teilen sich nämlich die Bundesbank und die Finanzaufsicht Bafin die Verantwortung für die Aufsicht über die Märkte. Neben nationalen Besonderheiten steht der Stärkung europäischer Aufsichtsstrukturen auch eine Fundamentaltatsache entgegen. Im Ecofin-Beschluss vom 17. November 2010 zu den neuen europäischen Strukturen ist sie so festgehalten. „In jedem Fall dürfen die Entscheide der europäischen Aufsichtsbehörden bezüglich möglicher finanzieller Verpflichtungen der Mitgliedstaaten auf keine Weise ihre steuerlichen Verantwortlichkeiten beeinträchtigen.“ Im Klartext heisst das, dass es zwar europäische Aufsichtsstrukturen gibt, aber keinen europäischen Steuerzahler, der für ein Bail-out einer grenzüberschreitend operativen Systembank geradestehen könnte. Verantworten müssten dies vielmehr die Steuerzahler des Landes, in dem sich der Hauptsitz der betreffenden Bank befindet. Was das für das Profil der europäischen Aufsicht bedeutet, zeigen die angelaufenen neuen Bankenstresstests in der EU. So will die EBA die Umschuldung eines finanzschwachen Eurolandes und dessen Auswirkungen auf die Banken nicht prüfen. Genau von solch einem Szenario aber gehen die Märkte im Fall von Griechenland und Irland aus. Ursprünglich hatte die EBA jedoch angekündigt, dass die neuen Stresstests deutlich strenger ausfallen sollen als im letzten Sommer.

Was bedeuten die neuen Strukturen für den Finanzplatz Liechtenstein?

Auf Basis der EWR-Mitgliedschaft Liechtensteins hat die FMA

in allen drei Behörden im Prinzip Beobachterstatus. Für die ESMA ist er noch in Aushandlung begriffen. Wie das Mitreden genau möglich sein wird, ist aufgrund der noch im Aufbau befindlichen Strukturen der drei Behörden noch offen. Konkrete Kompetenzfolgen der neuen Behörden sind für Liechtenstein vor allem auf zwei Ebenen denkbar. Einerseits können die drei EU-Aufsichtsbehörden Verfügungen erlassen, an die sich auch Liechtensteiner Finanzdienstleister halten müssten. Andererseits könnte vor allem die Kompetenz zur Definition neuer technischer Standards für hiesige Banken wichtig werden. Die Weiterentwicklung von MiFID wäre dafür ein Beispiel. Aber auch hier gilt, dass die konkreten Folgen derzeit noch offen sind. Für Liechtenstein und seinen Finanzplatz dürften die Auswirkungen der neuen Aufsichtsstrukturen trotzdem vergleichsweise klarer zu fassen sein als zum Beispiel für den Finanzplatz Schweiz. Als Nicht-EU- und Nicht-EWR-Mitglied dürfte für die Eidgenossenschaft mittelfristig nämlich der Abschluss eines bilateralen Vertrags sinnvoll sein. Es ist dabei davon auszugehen, dass die EU keinerlei Wettbewerbsnachteile für den Drittstaat Schweiz zulassen wird, sondern für den wichtigen Finanzplatz Schweiz ein transparentes Level Playing Field in ganz Europa anstrebt. Anlässlich des Treffens der EU- und EFTA-Finanzminister von Mitte November 2010 formulierte EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier nicht zufällig den Wunsch, mit der Schweiz über die Zusammenarbeit im Bereich der Finanzmarktaufsicht zu sprechen.

Europäische Integration

Der EWR funktioniert heute besser denn je

Vor fast 20 Jahren haben die EWR-Gründungsstaaten ihren Willen bekundet, einen gemeinsamen europäischen Wirtschaftsraum zu schaffen. Die EFTA-Überwachungsbehörde ESA soll garantieren, dass sich alle 30 Mitgliedstaaten an die Spielregeln halten. Sabine Monauni-Tömördy, College Member des Kontrollorgans, berichtet im BANKENMAGAZIN über die Organisation und Werkzeuge der Behörde.

von Sabine Monauni-Tömördy

Fast 20 Jahre sind vergangen, seitdem die EWR-Gründungsstaaten am 1. Mai 1992 in Porto ihren Willen bekundet haben, einen gemeinsamen Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) zu schaffen. Ein Raum, in dem Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital frei zirkulieren können und gleiche Wettbewerbsregeln für Unternehmen gelten. Heute besteht der EWR aus 30 Mitgliedstaaten (den 27 EU-Staaten und den drei EFTA-Staaten Island, Liechtenstein und Norwegen) und gewährt Zutritt zu einem Markt von rund 500 Millionen Verbrauchern. Die EU gehört nach wie vor zum grössten Handelspartner der EFTA-Staaten, was die Bedeutung des EWR-Abkommens veranschaulicht.

Rechtsschutz im EWR

Die EU-Kommission wacht darüber, dass sich die EU-Mitgliedstaaten an die Spielregeln des EWR halten. Sie wird dabei vom EU-Gerichtshof beaufsichtigt, welcher letztinstanzlich über die Auslegung und Anwendung des EWR-Abkommens entscheidet. Für die Gründungsväter des EWR war klar, dass ein homogener Wirtschaftsraum nur funktionieren kann, wenn entsprechende Kontrollmechanismen auch für die EFTA-Staaten zur Anwendung kommen. Und somit erhielten die EU-Kommission und der EU-Gerichtshof zwei Junior-Partner: die EFTA-Überwachungsbehörde und den EFTA-Gerichtshof. Das Rechtsschutzsystem des EWR ist einzigartig. Rechtsstreitigkeiten werden nicht von politisch besetzten Streitbeilegungsgremien gelöst, sondern von überstaatlichen Kontrollinstanzen, welche einzig der Durchsetzung des EWR-Rechts verpflichtet sind.

Organisation der EFTA-Überwachungsbehörde

Die EFTA-Überwachungsbehörde (EFTA Surveillance Authority – ESA) besteht heute aus rund 70 Mitarbeitenden aus 16

verschiedenen Nationen. Zum Vergleich: Die EU-Kommission beschäftigt um die 25'000 Personen, deren Aufgabe allerdings über die reine Überwachungstätigkeit hinausgeht. Die Hälfte der 70 ESA-Mitarbeiter kommt aus den EFTA-Staaten (hauptsächlich aus Island und Norwegen). Entscheidungen der ESA werden von einem dreiköpfigen College – eine Art Verwaltungsrat – getroffen. Es gilt das Prinzip der einfachen Mehrheit, in der Regel entscheidet das College jedoch in Übereinstimmung. Die Mitglieder des ESA-College werden von den jeweiligen Regierungen ernannt, sind jedoch in ihrem Handeln weisungsungebunden. Dasselbe gilt für die EU-Kommissare.

Vertragsverletzungsverfahren

Das Vertragsverletzungsverfahren ist nach wie vor das wirksamste Werkzeug, um das EWR-Recht gegenüber den Mitgliedstaaten durchzusetzen. Allerdings wird nur in einem Bruchteil der Fälle ein Vertragsverletzungsverfahren eröffnet, entweder weil der betreffende Mitgliedstaat das Problem vorzeitig beseitigt oder die ESA überzeugt wird, dass keine EWR-Vertragsverletzung vorliegt. Die ESA handelt aus Eigeninitiative oder aufgrund einer Beschwerde von Privatpersonen oder Unternehmen. Von den 427 Fällen, die die ESA derzeit im Bereich Binnenmarkt behandelt, basieren 90 auf privaten Beschwerden. Grundsätzlich ist es unerheblich, wie schwer der Verstoß gegen EWR-Recht ist oder ob ein konkreter Schaden vorliegt. Allerdings besitzt die ESA ein weites Ermessen, ob und wann sie ein Vertragsverletzungsverfahren eröffnet.

Finanzkrise in Island

Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 ist die Anzahl der privaten Beschwerden betreffend Island drastisch gestiegen. Im Mai 2010 hat die ESA das Vertragsverletzungsverfahren gegen Island wegen der



fehlenden Entschädigung für britische und niederländische Sparer eröffnet, die beim Bankenkollaps ihre Einlagen bei der isländischen Internet-Bank Icesave verloren haben. Die ESA vertritt die Auffassung, dass Island gemäss der Einlagensicherungsrichtlinie 94/19/EG verpflichtet ist, die vorgeschriebene Mindestentschädigung von EUR 20'000 pro Sparer zu gewährleisten. Die ESA hat allerdings anerkannt, dass im Falle einer Bankeninsolvenz private Sparer gegenüber institutionellen Anlegern privilegiert werden können. Diese Entscheidung sowie die noch laufenden Prüfverfahren der ESA hinsichtlich der staatlichen Intervention zur Rettung der isländischen Banken sind ausschlaggebend für die Restrukturierung des Bankensektors in Island. Liechtenstein gehört übrigens zu den wenigen Staaten, die keine staatlichen Beihilfen zur Überwindung der Finanzkrise geltend gemacht haben.

„Die ESA hat grünes Licht für die Einführung der Privatvermögensstruktur in Liechtenstein gegeben.“

EWR und Steuern

Staatliche Beihilfen für einzelne Unternehmen oder Unternehmenssektoren verfälschen den Wettbewerb und sind daher im EWR grundsätzlich verboten. Staatliche Beihilfen können auch in Form von selektiven Steuervergünstigungen ergehen. Die ESA ist in Entscheidungen betreffend Liechtenstein zum Schluss gekommen, dass sowohl die besonderen Steuerregelungen für Eigenversicherungen (sogenannte Captives) sowie diejenigen für Anlagegesellschaften unrechtmässige staatliche Beihilfen darstel-

len und daher von den begünstigten Unternehmen zurückbezahlt werden müssen. In beiden Fällen wurden die Entscheidungen der ESA vor dem EFTA-Gerichtshof angefochten. Hingegen hat die ESA im Februar 2011 grünes Licht für die Einführung der Privatvermögensstruktur (PVS) als spezieller Steuerstatus in Liechtenstein gegeben. Der PVS-Steuerstatus wird ausschliesslich Gesellschaften gewährt, die nicht wirtschaftlich tätig sind. Folglich können solche Gesellschaften nicht als Unternehmen im Sinne der EWR-Beihilferegulungen qualifiziert werden. Die Entscheidung trägt massgebend zur Rechtssicherheit auf dem liechtensteinischen Finanzplatz bei.

EWR als Zukunftsmodell?

Viele, die dem EWR keine Überlebenschance gegeben haben, wurden eines Besseren belehrt. Der EWR funktioniert heute besser denn je. Mit einem aktuellen Umsetzungsdefizit von 0,6 Prozent (der EU-Benchmark liegt bei einem Prozent) haben die EFTA-Staaten ihr bestes Umsetzungsergebnis in der Geschichte des EWR erzielt. Eine gute Umsetzungsrate ist nicht nur der Verdienst einer effizienten Verwaltung, sondern auch einer wirksamen Kontrolle. In dieser Hinsicht hat die ESA einen wesentlichen Beitrag zur Glaubwürdigkeit des EWR-Abkommens geleistet. Die EU findet Gefallen am EWR und wirbt neuerdings bei Drittstaaten für das EWR-Modell. Dies soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass der EWR einer immer komplexer werdenden EU gerecht werden muss. Die Berücksichtigung der EFTA-Partner in den neuen Entscheidungsmechanismen und Aufsichtsgremien der EU (Stichwort EU-Finanzmarktaufsicht) stellt eine besondere Herausforderung dar. Hier sind vor allem die EFTA-Staaten gefordert, mit vorausblickender Weitsicht Lösungen zu finden, die einen zukunftsfähigen EWR garantieren.

Liechtenstein im globalen Umfeld

Liechtenstein engagiert sich aktiv in der internationalen Gemeinschaft. Aurelia Frick, liechtensteinische Aussen-, Justiz- und Kulturministerin, erläutert im BANKENMAGAZIN die Tradition multilateraler Bündnisse Liechtensteins.

von Regierungsrätin Aurelia Frick

Globale Probleme erfordern globale Antworten. Die Finanzkrise der letzten Jahre, die im Frühling 2007 als Immobilienkrise in den USA ihren Anfang hatte und sich zu einer weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise entwickelte, zeigte eindrücklich die internationale Verflechtung. Die aktuellen Entwicklungen – seien es die historischen Umwälzungen in den Maghreb- und Golf-Staaten, sei es die Naturkatastrophe in Japan und die damit verbundene atomare Bedrohung – machen es einmal mehr deutlich: Engagement und Solidarität von der internationalen Gemeinschaft sind gefragt. Auch Liechtenstein beteiligt sich aktiv.

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

Als Aussenministerin vertrete ich die Interessen von Liechtenstein nach aussen. Dazu zählen die Wahrung der Souveränität und Unabhängigkeit der Wohlfahrt in gesicherten Grenzen. Durch einen strategisch sorgfältig gewählten Weg von Partnerschaften und der Integration in die Staatengemeinschaft stärken wir unsere Souveränität, basierend auf den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen. Gleichzeitig erlaubt uns dieser Ansatz, unsere Eigenständigkeit aktiver zu gestalten und unsere Handlungsspielräume zu vergrössern.

Wir haben dies schon immer durch die frühe Aufnahme in multilaterale Bündnisse wie dem Rheinbund im Jahr 1806 oder dem deutschen Bund im Jahr 1815 gemacht. In jüngerer Vergangenheit haben wir diese Tradition fortgesetzt. Gerade unsere Mitgliedschaften in internationalen Organisationen wie beispielsweise der OSZE, dem Europarat und den Vereinten Nationen (UNO) haben unseren Platz als souveränen Staat gleichberechtigt in der internationalen Staatengemeinschaft verfestigt.

Diese multilateralen Plattformen erlauben uns, auf Augenhöhe zu diskutieren, zu gestalten und mitzuentcheiden. Dennoch besteht besonders für einen Staat in der Grösse wie Liechtenstein und ohne militärische oder politische Druckmittel die Herausforderung, sich genügend Gehör zu verschaffen und seine Interessen auch entsprechend einbringen zu können. Eine Positionierung Liechtensteins als verlässlicher, solidarischer und engagierter Partner in Europa und der Welt hilft, dies zu erreichen.

Mit unseren Nachbarländern haben wir besonders gute und enge Verbindungen. Liechtenstein liegt im Herzen Europas. Positioniert zwischen unseren direkten Nachbarn Schweiz und Österreich und sehr nahe am süddeutschen Raum, sind wir in dieser geografischen Region fest verankert. Zudem teilen wir die gleichen Werte und einen gemeinsamen kulturellen Hintergrund. Mit der Schweiz verbindet uns ausserdem der Zollvertrag von 1924 und der Währungsvertrag von 1980 – nach wie vor zwei unserer wichtigsten Verträge überhaupt.



Mit den Staaten der EU sind wir insbesondere über den Europäischen Wirtschaftsraum, dem Liechtenstein 1995 beigetreten ist, verbunden. Unsere Unternehmen in Liechtenstein haben dadurch den gleichberechtigten Zugang zu den Märkten der 27 EU-Staaten. Die vier Grundfreiheiten des EU-Markts – der freie Güter-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr sowie der freie Personenverkehr – gelten über das EWR-Abkommen auch für uns und unsere EWR-/EFTA-Partner Norwegen und Island.

„Wir wollen etwas bewirken.“

Auf der Basis des EWR haben wir derzeit für Liechtenstein mit dem bestehenden Integrationsmodell eine geeignete Plattform für die Zusammenarbeit mit der EU gefunden. Es geht aber insgesamt auch in Europa nicht nur um wirtschaftliche Integration, sondern auch um europäische Zusammenarbeit in politischen und rechtlichen Bereichen, wo Liechtenstein seinen Beitrag leisten, aber auch seine Interessen einbringen kann.

Auf der globalen Ebene ist für uns, neben einigen ausgewählten bilateralen Beziehungen, die Mitgliedschaft in der UNO von herausragender Bedeutung. Die zentralen Pfeiler des liechtensteinischen Wertesystems finden wir auch im Rahmen der UNO wieder: Die friedliche Beilegung von Streitigkeiten, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechte und internationale Solida-

rität. Für Liechtenstein ist wichtig, dass die UNO nicht nur als Forum dient, in dem internationale Verträge und Resolutionen ausgehandelt werden, sondern dass die UNO auch inhaltlich funktioniert und Fortschritte bringt. Auf diesen Aspekt legen wir besonders Wert. Damit soll sichergestellt werden, dass sich die Mächtigen nicht früher oder später von der UNO abwenden. Wir sind davon überzeugt, dass die Universalität den Entscheidungen der Vereinten Nationen eine einzigartige Legitimität verleiht, die für die effektive Umsetzung dieser Entscheidungen absolut notwendig ist.

Thematisch engagieren wir uns aufgrund unserer beschränkten Ressourcen nur in ausgewählten und für uns besonders relevanten Aspekten der Weltpolitik. Wir tun dies aber über Jahre hinweg und sehr aktiv, wie beispielsweise für den internationalen Strafgerichtshof oder das Prinzip der Rechtsstaatlichkeit. Unsere im internationalen Vergleich relativ hohen Beiträge an die internationale Zusammenarbeit und Entwicklungshilfe sind Ausdruck unserer Grundhaltung der Solidarität. Wir wollen etwas bewirken. Wir wollen ein verlässlicher, solidarischer und engagierter Partner sein.

Ich bin überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Unser Engagement wird international wahrgenommen und geschätzt, wie die Aussage von UNO-Generalsekretär Ban Ki-moon zeigt: „Liechtenstein ist (...) ein Land, das weit über seine eigentliche Landesgrösse hinausstrahlt.“

Verantwortung ist keine Nische mehr

Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein führte am 22. März 2011 einen Anlass zum Thema „Internationale Netzwerke und Kooperationen für Cleantech“ in Vaduz durch. Diskutiert wurden die anstehenden globalen Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken. Das BANKENMAGAZIN war dabei.

Cleantech steht für den Einsatz innovativer Verfahren, Produkte und Dienstleistungen, für Effizienzsteigerungen bei gleichzeitiger Reduktion der Emissionen und des Ressourcenverbrauchs. Zahlreiche Netzwerke und Kooperationen sorgen für den Wissensfluss auf dem Gebiet der sogenannten sauberen Technologien. Der Wirtschaftsverband swisscleantech ist eines davon. Seit Dezember 2009 setzt sich der Verband für eine führende Rolle der schweizerischen und liechtensteinischen Cleantech-Wirtschaft ein. Verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln steht auch beim Liechtensteinischen Bankenverband und der mit ihm verbundenen LIFE Klimastiftung Liechtenstein weit oben auf der Agenda und ist im Massnahmenkatalog der Roadmap 2015 verankert.

Unumkehrbarer Megatrend

Experten sind sich einig: Cleantech ist zu einem unumkehrbaren Megatrend geworden und hat ein riesiges Marktpotenzial. Zahlreiche Staaten auf der ganzen Welt geben Unsummen aus, um ihre Versorgung mit erneuerbarer Energie zu sichern, um die Umwelt zu erhalten, um nachhaltigen Städtebau und nachhaltige Mobilität zu ermöglichen. Die aktuellen Ereignisse in Japan könnten diesen Trend noch massiv beschleunigen. Der Begriff Cleantech hat eine ganz neue und zukunftsorientierte Bedeutung erhalten. Die Referenten waren sich darin einig, dass für die Bewältigung der anstehenden globalen Herausforderungen vor allem eines wichtig ist – Netzwerke und Kooperationen, und zwar über die Landesgrenzen hinaus.

Regierungschef sieht die Zukunft nachhaltig

Im Auditorium der Universität Liechtenstein wurden die Teil-

nehmer von Klaus Tschütscher, Stiftungsratspräsident der LIFE Klimastiftung und Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein, willkommen geheissen. Die Ansprache zeigte eindrücklich auf, dass nachhaltiges Handeln nötig ist, um sich schon heute auf die Zukunft vorzubereiten. Obwohl Cleantech für viele Investoren noch immer eher ein Neben- als ein Hauptgeschäft darstelle, biete das rasant wachsende Investitionsvolumen in eine nachhaltige Energiezukunft enorme Chancen für die gesamte Wirtschaft. Liechtenstein sieht Tschütscher dabei in einer einmaligen Ausgangslage. Der Industriestandort sei innovativ und hoch technologisiert und könne bei Investitionen auf einen modernen, leistungsfähigen und stabilen Finanzplatz zählen.

Dialog als Erfolgsrezept

Dem Regierungschef folgten internationale Experten für Netzwerke und Kooperationen auf das Podium. Allen voran André Schneider, der ehemalige operative Chef des World Economic Forums (WEF), für das er zwölf Jahre tätig war. Er zeigte die Auswirkungen der globalen Vernetzung auf. So nehmen lokale Ereignisse heute oftmals globale Dimensionen an, die weltweite Finanzkrise und die Folgen des Tsunamis in Fukushima sind prominente Beispiele dafür. Andererseits fördere eine globale Vernetzung auch die lokale (Export-)Wirtschaft. Allerdings müssten die Unternehmen auch in den richtigen Netzwerken aktiv sein. In Europa seien die Firmen noch immer stark auf westliche Länder ausgerichtet. Netzwerke in den aufstrebenden Volkswirtschaften wie China und Indien fehlten derzeit noch weitgehend. Dadurch ginge viel Potenzial für neue Trends und Ideen, die nur im gegenseitigen Austausch entstünden, verloren. Auch der Dialog zwischen Regierung und Wirtschaft sei essenziell. Hier sieht



Schneider die kurzen Wege und die enge Verzahnung zwischen Regierung und Wirtschaft in Liechtenstein als klaren Vorteil. Schneider forderte auch, dass die Indikatoren für nachhaltiges Handeln ausgeweitet werden. Eine bloße Konzentration auf den CO₂-Ausstoß sei zu kurzfristig gedacht. Andere Ressourcen, wie beispielsweise Wasser, fänden zu wenig Beachtung. Er schloss seine Rede mit dem Appell, nicht weiter Schulden auf die Zukunft aufzunehmen.

„Wir müssen damit aufhören, Schulden auf die Zukunft aufzunehmen.“

Marktzugang über lokale Organisationen

Auf die globale Betrachtung des Themas „Netzwerke und Kooperationen“ folgte das konkrete Beispiel der Hilti Foundation, die über Projekte in Entwicklungsländern versucht, die Armut nachhaltig zu mildern. Robert Buermann, Senior Project Manager der Hilti Foundation, zeigte auf, wie wichtig dabei internationale Kooperationen sind. So arbeite die Hilti Foundation eng mit lokalen Organisationen und Experten zusammen, um sicherzustellen, dass die Hilfe dort ankommt, wo sie gebraucht wird. Buermann stellte verschiedene Projekte im Einzelnen vor. So sorgt die Hilti Foundation für bezahlbaren und sicheren Wohnraum in den Armutsvierteln einiger Megacities in Entwicklungsländern. Ein anderes Projekt hat die Versorgung der indischen Landbevölkerung mit Solarenergie zum Ziel. Mithilfe eines Kooperationspartners

werden den Menschen Energiesysteme zur Verfügung gestellt, die sie dank des Aufbaus eines neuartigen Zahlungssystems über einen längeren Zeitraum erwerben können.

Green Tech Valley Steiermark

Auf Netzwerke setzt auch die Steiermark in grossem Stil. Die Region will bis 2015 der weltweit bedeutendste Standort für grüne Technologie werden. Dazu wird nicht nur die Ansiedlung entsprechender Industrien gefördert, den Unternehmen wird auch der Zugang zu einem weltweiten Netzwerk an relevanten Unternehmen garantiert. Christian Köberl von der Eco World Styria zeigte auf, welche Dienstleistungen das Greentech Cluster für die ihm angeschlossenen Unternehmen bietet. So wird der Austausch untereinander gefördert, Know-how zur Verfügung gestellt, neue Märkte erschlossen und der Standort Steiermark intensiv vermarktet. Die Region versucht – in engem Dialog zwischen Wirtschaft und Regierung –, perfekte Rahmenbedingungen für Cleantech-Unternehmen zu schaffen. Auch Unternehmen, die bislang nicht in Cleantech investieren, werden eingebunden und profitieren von den innovativen Technologien. Dass in die internationalen Netzwerke unbedingt auch die aufstrebenden Volkswirtschaften mit einbezogen werden müssen, bestätigt auch Köberl. Stündlich werde in China eine Summe von USD 12 Mio. in Cleantech investiert. Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine Podiumsdiskussion. Einigkeit herrschte vor allem in einem Punkt: Verantwortung ist keine Nische mehr.

Strategieumsetzende Personalentwicklung

Im November 2010 sprach Rolf T. Stiefel anlässlich des jährlichen Treffens der Personalverantwortlichen der Banken zum Thema „Strategieumsetzende Personalentwicklung in Unternehmen“. Für das BANKEN-MAGAZIN hat er seinen Vortrag zusammengefasst.

von Rolf T. Stiefel

Man sollte meinen, dass zur Ausprägung von konkurrenzüberlegenen Wettbewerbsvorteilen Personalentwicklung (PE) im Allgemeinen und die Entwicklung der Führungskräfte im Besonderen eine übertragende Bedeutung haben. Doch dem ist nicht so: Die wenigsten PE-Abteilungen haben einen strategieumsetzenden Existenzgrund. Dieser strategieumsetzende Existenzgrund der PE-Arbeit ist gerade für Klein- und Mittelbetriebe eine Chance, ihre Entwicklungsarbeit einzigartig zu begründen und Mitarbeiter bei der Umsetzung von strategischen Erfolgspositionen durch PE-Projekte zu unterstützen. Wenn alle Unternehmen ihre Zukunft in der Verbesserung der Kundenzufriedenheit und in der Steigerung der Servicequalität erkennen, dann ist es eben nicht mehr die Kraft der blossen Strategien, die einen Wettbewerbsvorsprung ermöglicht, sondern die Kreativität und Genialität in der Wahl der Umsetzung dieser Strategien, die einem Unternehmen die entscheidende Führungsposition im Markt sichern.

Diese Annahme bedeutet für die PE-Arbeit in innovativen Unternehmen den „Aufbau von Umsetzungsarchitekturen“. Die neue Schlüsselfrage heisst: Welche Art von Lernen und Entwicklung brauchen wir im Unternehmen, um schneller als die Konkurrenz das zu lernen und umzusetzen, was jede Führungskraft und alle Mitarbeiter am Arbeitsplatz zur Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs im Markt benötigen?

Grundsätze einer strategieumsetzenden Personalentwicklung

Unternehmen konkurrieren in der Umsetzung ihrer Strategien: Unternehmen konkurrieren heute im Wesentlichen über den „Aufbau von Umsetzungsarchitekturen“, wobei die Personalentwicklung in ihrer strategieumsetzenden Anlage einen besonderen Stellenwert als Instrument bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen einnimmt.

Zeit als Wettbewerbsfaktor im strategieumsetzenden Lernen

Der Faktor Zeit wird in der Strategieumsetzung zu einem entscheidenden Faktor und muss sich in neuen Lernformen ausdrücken. Diese setzen an die Stelle des sequenziellen „learn then act“ ein simultanes „learn and act“.

Nur strategisch relevante Bedarfe sind ein PE-Handlungsanlass

Nicht jede Schwachstelle und jede subjektiv empfundene Unvollkommenheit im Unternehmen ist ein Bedarf, der zum Handeln zwingt. Vielmehr geht eine strategieumsetzende PE-Funktion davon aus, dass sie nur bei strategisch relevanten Bedarfen gebraucht wird und „sonstige Bedarfe“ durch das kulturimmanente Lernpotenzial im Unternehmen bearbeitet werden können – oder das Unternehmen lernt mit diesen Defiziten zu leben.

Fokussierung der Veränderungsenergien

Von allen Ressourcen, die bei der Entwicklung von Mitarbeitern eingesetzt werden, ist die wertvollste Ressource die begrenzte Veränderungsenergie der Mitarbeiter. Dieses kostbare Gut muss auf die für ein Unternehmen wichtigsten Veränderungsprozesse und -projekte fokussiert werden.

Die Entwicklung des Personals ist mehr als die Summe entwickelter Personen

Die kollektive Entwicklung der Belegschaft oder des gesamten Managements hat in der strategieumsetzenden PE eine eigene Qualität und kann nicht als Ergebnis der Entwicklung von Individuen verfolgt werden. Diese kollektive zeitgedrängte Entwicklung führt zur Ausprägung neuer Kulturmerkmale – und das ist etwas anderes als nur der Erwerb von neuen Fähigkeiten.

Bedarfsbearbeitung bedeutet immer auch Zuwachs an Lernfähigkeiten

Jeder strategisch relevante Bedarf muss in einer Weise bearbeitet werden, dass sich als Ergebnis der Bearbeitung bei den teilnehmenden Personen ein Zuwachs an Lernfähigkeiten und im Unternehmen eine Lernkulturveränderung in Richtung lernendes Unternehmen einstellt.

Personalentwicklung nur mit aktiver Unterstützung der Geschäftsführung

Strategieumsetzendes Handeln kann nur mit Unterstützung der Geschäftsführung erfolgreich sein, wobei es im Einzelnen eine Vielzahl von kreativen Einbindungsformen der obersten Führungsebene gibt.

Einzelne Positionen und Abteilungen haben unterschiedliche Bedeutung

Im zeitlichen Ablauf der Umsetzung von Unternehmensstrategien nehmen einzelne Positionen als Schlüsselpositionen und einzelne Abteilungen als Schlüsselabteilungen eine bevorzugte Rolle ein. In diesen Investitionsfeldern führt ein strategieumsetzendes PE-Management zu einem besonders markanten Nutzen für das Unternehmen.

Strategieumsetzende PE enthält direkte und indirekte Entwicklungsmassnahmen

Eine PE-Funktion arbeitet mit Massnahmen, die direkt auf die Entwicklung Einzelner, Gruppen und grösserer Organisationseinheiten einwirken. Um dem Anspruch des lernenden Unternehmens gerecht zu werden, muss sich PE aber auch mit der Konstruktion von bestimmten verhaltensproduzierenden Systemen befassen, die sowohl strategieumsetzendes Alltagshandeln unterstützen als auch einen Zuwachs an selbstgesteuertem Lernen im Unternehmen bewirken.

Strategieumsetzende PE will Spuren ziehen und keine ausgetretenen Pfade gehen

Eine strategieumsetzende PE-Funktion begreift sich in ihrem Entwicklungs- und Veränderungsauftrag als „Unternehmer“, insofern die ausgetretenen Pfade des normalen Entwicklungsgeschäfts verlassen werden, um für ein spezifisches Unternehmen eine massgeschneiderte Entwicklungslösung hinsichtlich der Entwicklungsprojekte, der „Schnittlänge“ in der Entwicklungsgeschwindigkeit und der eingesetzten Lernformate zu kreieren.

Beispiele strategieumsetzender PE-Programme

Welche PE-Projekte sind im Einzelfall in einem Unternehmen auszumachen, das seine PE-Arbeit als Instrument der Strategieumsetzung und Mentalitätsveränderung positioniert?

Bearbeitung eines unternehmensweiten Bedarfs über ein grossflächig angelegtes Veränderungsprojekt, bei dem sich alle Führungskräfte innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens mit einem bestimmten strategisch relevanten Thema befassen.

Durchführung eines Schlüssel-Entwicklungsprogramms: Eine besonders wichtige Abteilung oder Projektgruppe im Rahmen der anstehenden Strategieumsetzung innerhalb einer bestimmten Planperiode erhält die Möglichkeit, ihren Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen mithilfe zusätzlicher PE-Investitionen zu erhöhen.

Die Inhaber einer strategisch bedeutsamen Schlüsselposition nehmen als einzelne Mitarbeiter und als Gruppe an einem für sie geplanten und auch durch sie selbst gestalteten *Lern- und Entwicklungsprozess* teil, um auf ihre Position mehr Leistung und Wertschöpfung für das Unternehmen zu erbringen und gegenüber Mitbewerbern im Markt einen qualitativen Wettbewerbsvorsprung zu sichern.

Im Rahmen der zukunftsichernden Förderung von vorhandenem Potenzial bei Mitarbeitern werden Massnahmen eingesetzt, die die *Potenzialträger für zukünftige Situationen im Unternehmen* „veredeln“, ohne dass zum Qualifizierungszeitpunkt feststeht, wann und in welcher bestimmten Situation die vorhandene Einsatzflexibilität bei den geförderten Personen Verwendung findet. Dazu gehören Projekte wie: Rekrutierung und Förderung von Trainees (als Nachwuchs für die erste Führungsebene), Förderung von Fachkräften und Stabsmitgliedern, um sie auf einen späteren Übergang in eine Führungsfunktion vorzubereiten; Förderung von Führungskräften mit ersten Führungserfahrungen, um sie auf höhere und andere Führungsaufgaben vorzubereiten; Förderung von erfahrenen Führungskräften mit Weiterentwicklungspotenzial zum Kreis der oberen Führungskräfte und der Geschäftsführung.

Durchführung eines offenen Programms, das allen Mitarbeitern – ausserhalb der Arbeitszeit – zum Besuch offensteht und in dem Kernkompetenzen und strategisch bedeutsame Schlüsselqualifikationen des Unternehmens erworben und Fähigkeiten erlernt werden, die in ihrer Anwendung durch die Teilnehmer das Unternehmen in Richtung eines „lernenden Unternehmens“ weiterentwickeln.

Die gesamte Architektur der strategieumsetzenden PE folgt dem Prinzip der „sophisticated simplicity“ – PE-Massnahmen, die von den Führungskräften als Partner der PE-Abteilung verstanden werden und gleichwohl so anspruchsvoll und einzigartig sind, dass die PE-Arbeit als Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit anderen Unternehmen durch einen hohen Imitationsschutz ausgestattet ist.

Asset Liability Management

Ertragsorientierte Risikosteuerung

Banken gehen Risiken ein, um Erträge zu erzielen. Nur wenn die Risiken sinnvoll gesteuert werden, sind die Erträge auch nachhaltig. Hier kommt das Asset Liability Management zum Einsatz.

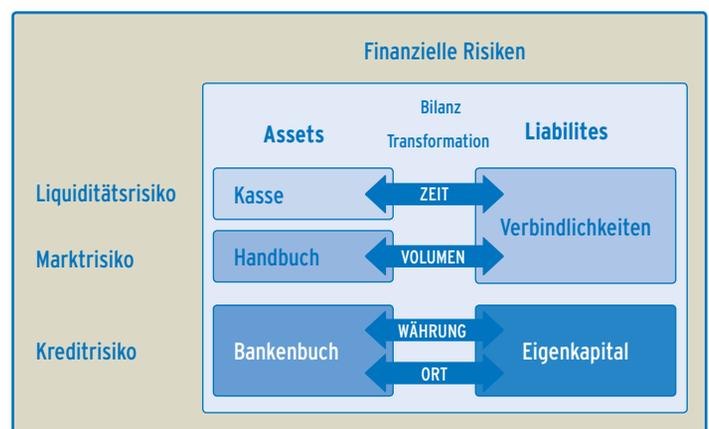
von der Studiengruppe des MAS Risk Management der Hochschule Luzern

Der eine oder andere Bankmanager dürfte erleichtert aufgeatmet haben, als die Eidgenossen der UBS kräftig unter die Arme griffen. Jedoch dürfte die Freude von kurzer Dauer gewesen sein, denn im nächsten Moment sahen sich alle mit rasend fallenden Zinsmargen und zusätzlichen Ertragseinbußen aufgrund des Einbruchs der verwalteten Kundenvermögen konfrontiert. Als wäre das alles noch nicht genug, waren viele Kunden verunsichert und schichteten ihre Wertschriftenportfolios in Bargeld oder physische Werte um, was die Ertragslage vieler Finanzinstitute noch zusätzlich belastete. Spätestens ab diesem Zeitpunkt haben sich sicher die einen oder anderen Verantwortlichen gefragt, wie man solchen Effekten in Zukunft noch besser begegnen könnte. Denn eine hohe Tier1-Ratio und Liquiditätsüberschüsse alleine machen noch kein erfolgreiches Finanzinstitut aus. Wie können also die finanziellen Risiken eines Finanzinstitutes besser gesteuert werden, um die Erträge zu verstetigen, die Risiken auch in Extremphasen managen zu können und gleichzeitig weiterhin über genügend unternehmerische Sicherheit zu verfügen? Genau darum geht es beim Asset Liability Management.

„Liquidität und Eigenkapital sind nicht gratis.“

Risiken sinnvoll und effizient managen

Um Erträge zu erzielen, muss die Bank Risiken eingehen. Indem sie beispielsweise kurzfristige Verbindlichkeiten zur Finanzierung von längerfristigen Krediten oder Anlagen einsetzt (sog. Fristentransformation), geht sie Kredit- und Liquiditätsrisiken ein. Konzentrationen von Forderungen und/oder Verbindlichkeiten können zu sogenannten Klumpenrisiken führen. Bei Devisengeschäften geht sie Währungsrisiken ein und bei Engagements im Ausland können Länderrisiken entstehen. Ziel des Asset Liability Managements ist es, diese Risiken möglichst optimal zu steuern, um daraus einen nachhaltigen Ertrag für das Unternehmen zu erzielen. Im Zentrum steht dabei die Verwaltung der Anlagen (Assets/Aktiven) im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten (Liabilities/Passiven).



Asset Liability Management bezeichnet den Prozess zur Planung und optimalen Steuerung:

- der Einhaltung der gesetzlichen Liquiditätsanforderungen und Eigenmittelvorschriften (Regulatorische Vorgaben);
- der betriebsnotwendigen Liquidität sowie der Sicherstellung des Investitionskapitals (Finanzplanung);
- der finanziellen Risiken (Finanz-Risikomanagement) sowie
- der Investitionen mit dem Ziel, höhere Erträge zu erwirtschaften, als für deren Finanzierung aufgewendet werden muss (Ertragsmanagement).

Liquidität und Eigenkapital sind nicht gratis; zu hohe Liquidität sowie ungenutztes Eigenkapital schmälern den Ertrag. Beim Asset Liability Management geht es um eine ertragsorientierte Risikosteuerung. Die Aufgabe dieser Risikosteuerung besteht darin, für die Bank eine möglichst hohe Risikoperformance zu erzielen und dabei gleichzeitig sicherzustellen, dass dem Unternehmen dauerhaft genügend Liquidität und Eigenkapital zur Verfügung stehen. Daraus folgt beispielsweise, dass für eine Bank als Unternehmen das Liquiditätsrisiko primär in der erfolgswirksamen Auswirkung mangelnder Liquidität und nicht in fehlenden Zahlungsmitteln per se besteht.* Das sogenannte „ökonomische Kapital“ bezeichnet das Mass an Eigenkapital, das ein Finanzinstitut mit einem hohen Mass an Sicherheit zur Abdeckung unerwarteter Verluste benötigt. Dabei stellt der

Studiengruppe des MAS Risk Management der Hochschule Luzern

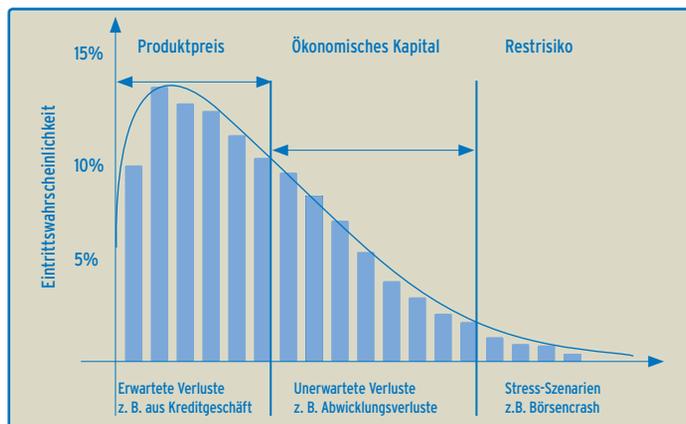
Vier Absolventen des Lehrgangs Master of Advanced Studies in Risk Management an der Hochschule Luzern-Wirtschaft beschäftigen sich seit Sommer 2010 im Rahmen ihres Praxistransfers und ihrer Masterarbeit vertieft mit der Frage, wie kleinere bis mittelgroße Finanzinstitute ein gesamtheitliches Asset Liability Management einführen können, ohne gleich Unsummen für analytische Systeme investieren zu müssen. Mit Unterstützung des Modulleiters für Financial Risk Management, Roger Rissi, lic. oec. publ. FRM, der Hochschule Luzern-Wirtschaft,

befassen sich Markus Keller, Ingenieur FH in Datenanalyse und Prozessdesign, Energiewirtschaftler der Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, Nicole Hirsch, Dip-lom-Kauffrau (Universität, Corporate Risk Managerin der Centralschweizerischen Kraftwerke, Tanja Mikulcak, Bachelor of Business Administration, Strategische Assistentin Risk Management bei der Zürich Financial Services, und Susanne Streule, Betriebsökonomin HWV, Leiterin Business Support/Risk & Compliance der Kaiser Ritter Partner Privatbank AG in Vaduz, mit dieser Frage.

Erwartungswert eines prognostizierbaren Verlusts kein Risiko dar. Denn, wenn eine Bank aufgrund von Erfahrungswerten, beispielsweise im Kreditgeschäft, die durchschnittlichen Verluste prognostizieren kann, dann stellt ein Ausfall in genau dieser Höhe kein Risiko dar und dieser Betrag kann als Risikokosten in die Produktpreise als Bestandteil der Marge eingerechnet werden. Die optimale Eigenkapitaldeckung enthält genügend Puffer und fördert in ausreichendem Masse das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen.

Value-at-Risk (VaR)-Ansatz

Als Messkonzept zur Quantifizierung des erforderlichen ökonomischen Kapitals wird in der Praxis der „Value at Risk (VaR)“-Ansatz verwendet. Das Wort „Risk“ im Begriff „Value at Risk“



bezeichnet dabei die Gefahr einer allfällig negativen Abweichung des tatsächlichen Ergebniswerts vom erwarteten Ergebniswert. Der Value at Risk ist demzufolge der geschätzte, maximale Wertverlust einer Einzelposition oder eines Portfolios, der innerhalb eines festgelegten Zeitraums mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten kann.* In der Vergangenheit wurde der Value at Risk häufig auf der Annahme der Normalverteilung, das heisst aufgrund der Theorie der Gauss'schen Glockenkurve, berechnet. Jedoch war dem gut ausgebildeten Risk Manager – auch bereits vor der jüngsten Bankenkrise – bewusst, dass die Normalverteilung das Risiko von extremen Marktsituationen unterschätzt. Das ist einer der Gründe,

warum heute häufig statistische Methoden mit Extremverteilungen und Szenarienberechnungen, wie beispielsweise das Monte-Carlo-Simulationverfahren zur Bestimmung des Value at Risk, zum Einsatz kommen.

Asset Liability Management auch für kleine Institute

Daraus folgern viele Verantwortliche von kleineren Unternehmen, dass ertragsorientierte Risikosteuerung mit hoher Komplexität und Kosten gleichzusetzen sei, und kommen zum Schluss, das sei nur etwas für die „Grossen“. Aber in Zeiten unsicherer Märkte und engerer Margen gewinnt ein professionelles Asset Liability Management auch für kleinere Institute immer mehr an Bedeutung. Dabei kann der Umstand, kleiner als die „Grossen“ zu sein, auch ein Vorteil sein. In einem kleinen Unternehmen ist es einfacher, die notwendigen historischen Daten systematisch zu sammeln, weil die Datenvolumen noch tragbar und die Anzahl der Datenquellen noch überschaubar sind. Zudem legen kleinere Banken tendenziell eher konservativ an, meiden oftmals komplexe Instrumente und sind weniger spekulativ tätig. Dies alles sind Faktoren, die im Rahmen der Umsetzung eines gesamtheitlichen Asset Liability Management dazu führen, dass kleinere Banken bei ihren Berechnungen auf bessere Datenqualität und einfachere Geschäftsmodelle abstellen können und damit die aufwendige Modellierung von Daten teilweise entfällt. Das dürfte auch für viele liechtensteinische Banken zutreffen. Professionelles Asset Liability Management muss nicht komplex und teuer sein. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen in der Finanzindustrie wird ein professionelles Asset Liability Management immer zwingender. Denn immer weniger Institute können es sich leisten, auf eine aktive Steuerung ihrer Bilanzerträge und damit auf die Ausnutzung von attraktiven Ertragschance zu verzichten. Damit kann abschliessend festgestellt werden, dass eine zukunftsgerichtete Geschäfts- und Wachstumspolitik ohne Asset Liability Management immer weniger vorstellbar ist.

* Verl. Henner Schierenbeck, Michael Lister, Stefan Kirmsse: *Ertragsorientiertes Bankmanagement. Band 2, Auflage 9, 2008*

Ehrlichkeit, Kompetenz und Einsatz

Ernst Weder, Vorsitzender der Geschäftsleitung der EFG Bank von Ernst AG, sprach mit dem BANKENMAGAZIN über den liechtensteinischen Finanzplatz, Nachhaltigkeit und die Anforderungen ans Team.

Interview mit Ernst Weder

Herr Weder, Sie sind nun in Ihrem 13. Jahr bei der EFG Bank von Ernst in Vaduz. Was macht für Sie den Reiz dieser Bank aus?

Wir sind eine kleine Vermögensverwaltungsbank, die keine übergeordneten Interessen verfolgen muss. Insbesondere zu erwähnen ist die Zusammenarbeit mit unserer Muttergesellschaft und die Freiheiten, die wir geniessen. So haben wir zum Beispiel keine Verkaufsziele für Produkte. Wir können ein Portefeuille so strukturieren, wie es zum einzelnen Kunden passt.

Was reizt Sie allgemein an der Finanzwirtschaft?

Mich interessieren die Finanzmärkte, die Zusammenhänge in der Wirtschaft seit Jahrzehnten. Es ist jeden Tag spannend, Investitionsentscheide zu fällen und dann zu verfolgen, ob sie gut waren.

Was macht den Finanzplatz Liechtenstein für Sie attraktiv?

Die Übersichtlichkeit, die kurzen Entscheidungswege und das gemeinsame Interesse der meisten Finanzplatzakteure.

Wie werten Sie die jüngsten Veränderungen auf dem liechtensteinischen Finanzplatz?

Sie sind ein Zeichen der Zeit. Aus meiner Sicht wurde unter extremem Druck sehr schnell gehandelt. Wichtig ist, für Kunden und den Finanzplatz bedürfnisgerechte und tragbare Lösungen zu finden.

Wie beurteilen Sie die gemeinsame Strategie der Finanzplatzakteure?

Diese finde ich sehr gut. Die Roadmap 2015 der Banken zeigt echte Zukunftsperspektiven auf. Wir müssen Kunden durch professionelle Dienstleistungen, aber auch durch Schutz ihrer Privatsphäre überzeugen. Dadurch wird sich der Finanzplatz grundlegend verändern. Sie wird meines Erachtens zu weniger Anbietern führen. Es werden aber in einer ersten Phase Einnahmen für die öffentliche Hand in bedeutendem Masse entfallen. Dasselbe gilt für die Finanzdienstleister. Im Umwandlungsprozess wird es Sieger, aber auch Verlierer geben.

Wie leben Sie Nachhaltigkeit?

Dies bedeutet für mich, die Kunden unabhängig vom schnellen Profit zu beraten. Also nicht einfach Produkte oder auch Fonds zu vermarkten, die für die Bank hohe Erträge abwerfen, sondern ganz einfach das zu tun, was für den Kunden interessant ist. Natürlich muss auch die Bank etwas verdienen. Aber der grosse Profit soll beim Kunden anfallen. Die heutigen Kunden sind meist gut informiert und kennen die Produkte. Sie merken rasch, für wen der Privatbanker arbeitet.

Welche Ihrer Erfahrungen aus dem Ausland (London, New York) sind für Ihre Arbeit in Liechtenstein nützlich?

Eine gewisse internationale Erfahrung ist sicher wertvoll. Meine Aufenthalte haben mich gelehrt, mit anderen Gesellschaften und Rechtssystemen umzugehen. Die angelsächsische Mentalität unterscheidet sich doch von der unsrigen, wobei nicht alles nachahmenswert ist.

Sie waren direkt nach Ihrem Bankfachdiplom bereits Filialleiter bei der Schweizerischen Volksbank. Ein Sprung ins berühmte kalte Wasser?

Nein, eigentlich nicht. Ich habe nach meiner Banklehre und dem HWV-Studium lange Jahre in der Schweizer Armee Dienst geleistet und das Bankfachdiplom erst während meiner Zeit als Filialleiter der damaligen Schweizerischen Volksbank erworben. Ich war einiges gewöhnt und habe die Herausforderung gerne angenommen.

Gibt es eine Begebenheit aus den nun schon fast 30 Jahren Bankerfahrung, die Sie noch Ihren Enkeln erzählen werden?

Da gibt es vieles zu erzählen. Verschiedene Bankverkäufe, die ich miterlebt habe. Interessant war auch meine Zeit bei der alten UBS als Konzernbetreuer. Last but not least der Aufbau der Bank von Ernst in Liechtenstein. Der Start war sehr bewegt und mit grossen Schwierigkeiten verbunden.

Ernst Weder

Ernst Weder ist seit 1998 Vorsitzender der Geschäftsleitung der EFG Bank von Ernst AG. Nach Abschluss seines Studiums an der HWV St. Gallen trat der Schweizer als Filialleiter in den Dienst der Schweizerischen Volksbank in Ebikon ein. Über verschiedene Stationen in Buchs, London und New York gestaltete Weder seine Karriere bei der UBS AG. Zuletzt war er als Key Account Manager bei der UBS in Zürich tätig. Der 57-Jährige ist Mitglied im Kiwanisclub und bei der Schweizerischen Offiziersgesellschaft.



Die Kundenberater der EFG Bank von Ernst AG werden angehalten, wie Unternehmer zu agieren. Was bedeutet das?

Dies bedeutet, dass sie sehr frei in den Märkten agieren können. Im Zentrum ihres Tuns und Handelns steht der Kunde. Der Berater hat keinerlei Vorgaben, was Produktverkauf, Budget et cetera anbelangt. Er wird daran gemessen, wie erfolgreich er ist. Erfolgreich sein kann er aber nur dann, wenn er auf die Wünsche der Kunden eingeht und nicht einfach seinen Profit maximiert. Dies wäre nämlich nicht nachhaltig und er würde die Kunden über kurz oder lang verlieren. Jeder weiss, dass er sich enorm anstrengen muss, um den Ausfall zu kompensieren, wenn er einen Kunden verliert. Also trägt er besser Sorge zum bestehenden Kunden. Ganz frei ist er natürlich nicht. Wir überwachen ihn relativ eng. So sind wir zum Beispiel in Bezug auf Compliance sehr streng. Der Berater tut also gut daran, rechtzeitig abzuklären, ob er das Konto für den potenziellen Kunden überhaupt eröffnen kann. Unsere hohen Standards wenden wir hier sehr strikte an. Dies führt dazu, dass wir immer wieder Geschäfte ablehnen müssen, was den Berater dann nicht sehr erfreut.

Ihr Bankhaus gehört zur internationalen EFG-Gruppe. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich daraus für Sie in Vaduz?

Dies hat Vor- und Nachteile, wobei ich aber der Meinung bin, dass die Vorteile überwiegen. Eine kleine Bank, wie wir es sind, hätte im heutigen Umfeld ohne entsprechende Anbindung ein schweres Los. Sie brauchen immer mehr technische Infrastruktur. Sie brauchen viele verschiedene Fachspezialisten und Sie verfügen vorteilhafterweise über ein eigenes weltweites Bankennetz. Dies ist bei uns gegeben, da die EFG International in rund 30 Ländern an über 50 Standorten tätig ist. Natürlich gibt es auch Nachteile. So sind Entscheidungswege, sofern die entsprechende Kompetenz nicht bei uns liegt, länger, als wenn wir alles inhouse machen könnten. Auch muss man unter Umständen dafür kämpfen, dass Gruppenweisungen nicht einfach überall anwendbar sind. Dies alles ist mit Zeitaufwand verbunden,

den man besser anders einsetzen würde.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Das müssen Sie meine Kolleginnen und Kollegen selbst fragen. Ich glaube, sie wissen, was ich von ihnen erwarte, nämlich Ehrlichkeit, Kompetenz und Einsatz. Meinen Stil betrachte ich als kooperativ.

Spots

Integration heisst für mich ...
... sich voll in eine Organisation einbringen, aber nicht einfach alles akzeptieren.

Mich beeindruckt besonders ...
... wenn Leute kritisch und ehrlich sind und ihre Meinung offen kundtun.

Wenn ich nicht arbeiten müsste ...
... würde ich mich trotzdem um meine Kunden kümmern.

Geld bedeutet für mich ...
... ein wichtiges Übel, aber nicht alles.

Ich möchte unbedingt noch ...
... mithelfen, die für unsere Bank geplante Langfriststrategie umzusetzen.

Liechtenstein ist ...
... ein Finanzplatz, der vor enormen Umwälzungen steht.

Wenn es in meiner Macht stünde, würde ich ...
... gegenüber Forderungen von anderen wohl offen sein, aber auch bestimmter auftreten und Gegenforderungen stellen.

REDAKTION

Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Adolf E. Real,
Präsident,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Christoph Weder,
Rechtskonsulent,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Dr. Aurelia Frick,
liechtensteinische
Aussen-, Justiz- und
Kulturministerin



Sabine Monauni-
Tömördy, College
Member der EFTA-
Überwachungsbehör-
de in Brüssel



Johannes J. Schraner,
freier Autor und
EU-Experte



Dr. Rolf T. Stiefel,
Berater für Personal-
entwicklung



Integration

Nachgeschlagen

Allgemein: Herstellung oder Wiederherstellung eines Ganzen, Vereinigung, Einordnung eines Gliedes in ein Ganzes.

Soziologie: die Verschmelzung von Einzelpersonen und Gruppen zur mehr oder weniger einheitlichen Gesellschaft. Der Grad der Integration gilt als Massstab der Stabilität sozialer Systeme in der Zeit.

Wirtschaft: die Vereinigung mehrerer Volkswirtschaften zu einem Wirtschaftsraum mit binnenmarktähnlichem Charakter mit dem Ziel, Handelsbeschränkungen aufzuheben und durch erhöhte Mobilität (Freizügigkeit) der Produktionsfaktoren die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung zur Steigerung der produktiven Leistung der Gesamtheit zu nutzen; zum Beispiel die Europäische Union. www.wissen.de

Gelesen

An Markttagen stand Mulla Nasrudin häufig auf der Gasse und machte sich zum Narren: Sooft ihm Leute ein grosses und ein kleines Geldstück anboten, nahm er das kleinere. Eines Tages sagte ein wohlmeinender Mann zu ihm: „Mulla, du solltest die grössere Münze nehmen. Dann wirst du mehr Geld besitzen und die Leute haben nicht länger Gelegenheit, sich über dich lustig zu machen.“ „Das mag stimmen“, sagte Nasrudin, „aber wenn ich stets die grössere Münze nehme, werden die Leute aufhören, mir Geld zu geben. Denn sie tun es ja nur, um zu beweisen, dass ich verrückter bin als sie. Und dann würde ich überhaupt kein Geld mehr haben.“ www.nasrudin.de

Erzählt

Es war einmal eine Insel, auf der es nur Kohl zu essen gab. Darum sehnten sich die meisten Inselbewohner danach, ihre Insel zu verlassen. Das Problem war nur, dass sie weder schwimmen konnten noch gelernt hatten, wie man ein Boot baut. Deshalb machten sie sich auf die Suche nach jemandem, der ihnen das Schwimmen beibringen konnte. Nach vielen Schwimmstunden und unermüdlichem Üben waren sie nach einigen Monaten gute Schwimmer geworden. Dennoch erreichte nur einer von ihnen eine andere Insel, alle anderen ertranken oder mussten zu ihrer Insel zurückkehren. Der erfolgreiche Schwimmer hatte als Einziger darauf verzichtet, einen Sack mit Kohlköpfen mitzunehmen.



©Jo Hanna, aus: Erschrick jetzt nicht Elsie, aber Schafe können nicht fliegen (Lappan Verlag)