

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 25 | Dezember 2012

SPRUNGBRETT STATT SOFA

100 Jahre Schweizerische Bankiervereinigung

EUROPEAN BANKS

EBF about the Challenging Environment

INTERVIEW

Birgit Reinemund, Vorsitzende
des Finanzausschusses im
Deutschen Bundestag



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Interaktion prägt uns und unser Gesellschaftssystem. Sie ist Teil jedes Bankgeschäfts von Menschen für Menschen. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich diese Ausgabe des BANKENMAGAZINS intensiv mit Interaktion und beleuchtet sie aus verschiedenen Perspektiven.



© Vladimir Melnikov - 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

LGT UNTERSTÜTZT SKISPORT

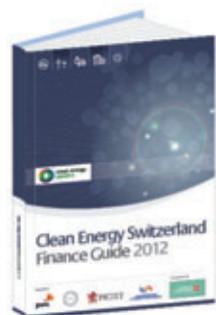
Die LGT Bank in Liechtenstein verlängert ihre Sponsoring-Vereinbarung mit dem Liechtensteinischen Skiverband und den Spitzenathletinnen Tina Weirather und Marina Nigg um weitere zwei Jahre. Die LGT engagiert sich seit mehr als 25 Jahren für den Skisport in Liechtenstein.

VP BANK: AUSZEICHNUNG FÜR GESCHÄFTSBERICHT

Der Geschäftsbericht 2011 der VP Bank hat im Rahmen des internationalen „Galaxy Awards“ einen „Gold Award“ in der Kategorie „Banks – Europe“ gewonnen. Damit hat sie über 700 Mitbewerber aus 22 Ländern auf die hinteren Ränge verwiesen.

LIECHTENSTEINISCHE BANKEN AUSGEZEICHNET

Im Fuchsbriefe-Markttest haben die liechtensteinischen Banken gut abgeschnitten. Insbesondere die LGT, die Raiffeisen Privatbank und die Neue Bank wurden hervorgehoben. Die Bemühungen des Finanzplatzes Liechtenstein um die internationalen Kunden und die hohe Beratungsqualität wurden auf dem Private Banking Gipfel in Berlin am 19. November 2012 ausdrücklich gewürdigt. Ebenfalls zeichnete der Handelsblatt Elite Report auch in diesem Jahr wieder liechtensteinische Banken aus. So erhielten mit der LGT Gruppe und der Centrum Bank gleich zwei Banken die Höchstnote Summa cum laude.

**CLEAN ENERGY SWITZERLAND FINANCE GUIDE 2012**

Die auf den Clean-Energy-Sektor spezialisierte Nachrichtenplattform Clean Energy Pipeline hat im November 2012 die fünfte Ausgabe des Clean Energy Switzerland Finance Guide herausgegeben. Das Weissbuch richtet sich an Investoren weltweit und zeigt ihnen Investitionsmöglichkeiten in saubere Energien auf. Der Liechtensteinische Bankenverband ist mit einem Beitrag im Bericht vertreten.

toren weltweit und zeigt ihnen Investitionsmöglichkeiten in saubere Energien auf. Der Liechtensteinische Bankenverband ist mit einem Beitrag im Bericht vertreten.

**FAVORIT: WEALTH-MANAGEMENT-MAGAZIN FÜR RUSSISCHE KLIENTEL**

Die dritte Ausgabe des Magazins FAVORIT wurde Anfang Dezember 2012 der Öffentlichkeit vorgestellt. FAVORIT ist ein speziell auf die Bedürfnisse russischsprachiger Leserschaft ausgerichtetes Magazin. Es erscheint jährlich und berichtet rund um das Thema Wealth Management in der Schweiz und Liechtenstein.

**LANDTAGSWAHLEN IN LIECHTENSTEIN**

Am 3. Februar 2013 werden die Liechtensteinerinnen und Liechtensteiner den neuen Landtag und eine neue Regierung wählen. Vier Mitglieder der jetzigen Regierung stehen nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung. Die Kandidaten für die neue Regierung haben bereits einhellig bekundet, den bisherigen Weg Liechtensteins in Bezug auf die internationale Steuerkooperation und die generelle Zusammenarbeit fortzusetzen.

AIFMG BESCHLOSSEN

Der Liechtensteinische Landtag hat am 19. Dezember 2012 das Gesetz über die Verwalter alternativer Investmentfonds (AIFMG) einstimmig beschlossen. Damit ist der Weg für die Etablierung Liechtensteins als zukunftssträchtiger Fondsstandort frei. Das Gesetz tritt am 22. Juli 2013 in Kraft.

4 News und Hintergründe**8 100 Jahre SBVg**

Vergangenheit als Sprungbrett

**12 Interview**

Birgit Reinemund, Finanzausschussvorsitzende im Deutschen Bundestag

**14 European Banks**

EBF about the Challenging Environment

18 Klimaschutz

Interview mit Axel Michaelowa, Experte für Klimaschutz in Entwicklungsländern

20 SEPA im Porträt

SEPA Pays off

22 Cross-border Requirements

Current State of Play

24 SIX Financial Information

Wichtiger Partner bei der Umsetzung der Abkommen

28 Veränderungsmanagement

Management und Leadership in Zeiten des Wandels

30 Schuldenfalle

Beratung und Prävention in Liechtenstein

32 Vorgestellt

Andreas Insam, CEO der Valartis Bank (Liechtenstein) AG

News

BUNDESRAT GENEHMIGT DBA MIT LIECHTENSTEIN

Am 23. November 2012 hat der Deutsche Bundesrat das Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit Liechtenstein genehmigt. Nachdem Liechtenstein das Abkommen bereits im April ratifiziert hat, kann es per 1. Januar 2013 in Kraft treten. Das Abkommen folgt dabei im Wesentlichen dem OECD-Musterabkommen. Damit wird die Zusammenarbeit in Steuersachen vor dem Hintergrund des am 28. Oktober 2010 in Kraft getretenen Steuer- und Informationsaustauschabkommens (TIEA) ausgeweitet und vertieft.

PEER REVIEW: LIECHTENSTEIN BESTEHT PHASE I

Liechtenstein hat seit dem Länderbericht 2011 der zuständigen Peer Review Group des Global Forums alle wesentlichen Massnahmen umgesetzt. Die Plenarversammlung des Global Forums hat Ende Oktober 2012 in Kapstadt den Zusatzbericht 2012 angenommen und damit das erfolgreiche Bestehen der Phase I bestätigt. Die Massnahmen Liechtensteins zur Umsetzung der internationalen Amtshilfestandards im Steuerbereich wurden dabei ausdrücklich gewürdigt. Das Global Forum begrüsst zudem die grossen Fortschritte, die Liechtenstein im Anschluss an die Liechtenstein-Erklärung vom März 2009 durch das aktive Schaffen eines Netzwerks von Steuerabkommen mit zahlreichen wichtigen Partnern erreicht hat. Mit dem Zusatzbericht ist die mehrmonatige erste Phase, die Prüfung, ob die geltenden Rechtsgrundlagen – nationale Gesetze und internationale Abkommen – mit den festgelegten Kriterien im Einklang stehen, abgeschlossen. Phase II, die Überprüfung der

Wirksamkeit des Informationsaustausches in der Praxis erfolgt in Liechtenstein ab 2014.



LIECHTENSTEIN: PROGRAMM FÜR WEITERE DBA- VERHANDLUNGEN

Die Regierung Liechtensteins treibt die Verhandlungen und den Abschluss bilateraler Steuerabkommen weiter voran. Aus diesem Grund hat sie die Prioritäten für den Abschluss von Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit wirtschaftlich und strategisch wichtigen

Partnern im Jahr 2013 festgelegt. Geplant sind Verhandlungen über rund 20 neue Steuerabkommen. Bei den Ländern, mit denen Verhandlungen geführt werden sollen, handelt es sich um wichtige Handelspartner sowie um Partnerländer, die in Zukunft eine hohe Bedeutung für Liechtenstein haben werden. Besonderes Gewicht bei der Planung der Verhandlungen nimmt auch der Informationsaustausch mit den USA ein. Geplant sei, die Verhandlungen um einen Staatsvertrag mit den USA im kommenden Frühjahr abzuschliessen und diesen bis zum Sommer 2013 zu ratifizieren.

DREI NEUE STEUERABKOMMEN FÜR LIECHTENSTEIN

Am 6. Dezember 2012 hat die Liechtensteinische Steuerverwal-

tung ein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit Singapur paraphiert. Bereits im November 2012 wurde ein Steuerinformationsabkommen (TIEA) mit Südafrika paraphiert, der Abschluss eines Doppelbesteuerungsabkommens ist geplant. Ebenfalls im November 2012 wurde ein DBA mit dem Königreich Bahrain verhandelt und paraphiert. Alle drei Abkommen folgen dem OECD-Standard und sollen im Lauf des Jahres 2013 unterzeichnet werden, sodass sie ab 1. Januar 2014 in Kraft treten können.



CARLO FOUNDATION IN DOHA

Im Rahmen der UN-Klimaverhandlungen Anfang Dezember 2012 in Doha war auch die jüngst ins Leben gerufene CARLO Foundation (das BANKENMAGAZIN berichtete) vertreten. Bei der CARLO Foundation handelt es sich um eine gemeinnützige Stiftung nach liechtensteinischem Recht mit Sitz in Vaduz und einem weiteren Büro in Berlin. Die Stiftung, die auf Initiative der Regierung, des Bankenverbands sowie der Deutschen Umweltstiftung und dem Think Tank MAMA Incubation AG entstand, entwickelt derzeit einen völlig neuen Ansatz zur Bewertung von Finanzprodukten. Neben der CARLO Foundation stellten auch die beiden schweizerischen Stiftungen Gold Standard und myclimate aus Genf und Zürich ihre Aktivitäten vor. Die Stiftung Gold Standard, die im Jahr 2003 vom WWF ins Leben gerufen wurde, entwickelte ein Label, welches besonders nachhaltige Klimaschutzprojekte auszeichnet. Das Gold-Standard-Label ist als Marktführer für Qualitätslabel im globalen Emissionshandel

mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Die Stiftung myclimate entwickelt Klimaschutzprojekte, die insbesondere von schweizerischen Unternehmen finanziert und der Kompensation der durch die Unternehmen verursachten Treibhausgasemissionen dienen.

LIECHTENSTEIN ZU GAST IM BAYERISCHEN LANDTAG

Auf Einladung der bayerischen Landtagsabgeordneten Georg Barfuss und Oliver Jörg nahmen Regierungschef Klaus Tschütscher, der liechtensteinische Botschafter in Berlin, S. D. Prinz Stefan sowie der Liechtensteinische Bankenverband und die Liechtensteinische Industrie- und Handelskammer am 29. November 2012 an einem parlamentarischen Frühstück im Bayerischen Landtag teil. Das erstmals durchgeführte Treffen diente in erster Linie dazu, die bestehenden Kontakte zu pflegen und dabei die bereits sehr gute Zusammenarbeit zwischen Bayern und Liechtenstein weiter auszubauen.



News

BANKING AWARD 2012

Vier Absolventen der Universität Liechtenstein wurden Ende November 2012 mit dem Banking Award Liechtenstein ausgezeichnet. Mit dem Banking Award würdigt der Liechtensteinische Bankenverband herausragende Thesis-Projekte von Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge der Universität Liechtenstein. Insgesamt wurden 13 Arbeiten eingereicht. Einer der vier Gewinner ist Wolfdieter Schnee, der seine Masterarbeit zum Thema „Hedge Fund Regulation in Europe through the AIFM Directive – An Economic Analysis of the Swiss Hedge Fund Market, Considerations for Liechtenstein and Structural Solutions“ verfasste. Jürgen Wachter gewann ebenfalls mit seiner Masterarbeit zum Thema „Liquidity and Stock Returns: Evidence from Switzerland“. Neben den beiden ausgezeichneten Masterabsolventen wurden auch zwei Bachelorabsolventen mit dem Banking Award gewürdigt: Manuel Keller und Johannes Schlotmann. Sie verfassten ihre Arbeiten zum Thema „Implikationen des demografischen Wandels auf die Strategieausrichtung des Bankensektors in Deutschland“ und „Untersuchung experimenteller Verfahren zur Messung von Risikoaversion“. Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbands, überreichte die Awards und gratulierte den Gewinnern. Für den Festvortrag konnte in diesem Jahr Professor Thomas Druyen vom Institut für vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie der Sigmund-Freud-Privatuniversität in Wien gewonnen werden. Er referierte zum Thema „Kultur der Vermögenden – Einfluss der gesellschaftlichen Entwicklungen auf das Private Banking“. In seinen Ausführungen ging er auf die Zusammenhänge zwischen Geld und Charakter ein. Er erwarte wesentliche Veränderungen im Private Banking, so Druyen. Privat Banker hätten eine grosse

Verantwortung zu tragen und sollten in der Lage sein, einen Vermögenden psychologisch kategorisieren zu können.



© Michael Zanghellini

DURCHBRUCH BEI EUROPÄISCHER BANKENAUF SICHT

Die EU-Finanzminister haben sich am 13. Dezember 2012 auf eine einheitliche Kontrolle der grossen und systemrelevanten Banken in der Eurozone geeinigt. Demnach soll die europäische Aufsicht bei der europäischen Zentralbank angesiedelt sein. Sie soll sich aber auf die grossen Banken beschränken, kleine Banken bleiben weiterhin unter nationaler Aufsicht. Dies war eine der Kernforderungen der deutschen Bundesregierung. Auch die klare Trennung von Aufsicht und geldpolitischer Verantwortung zählte zu den deutschen Forderungen. Diese ist nun ebenfalls sichergestellt. Innerhalb der EZB soll ein Aufsichtsgremium die neue Aufgabe übernehmen, in dem je ein Vertreter der beteiligten Staaten sitzt. Ein Vermittlungsausschuss soll allfällige Streitfälle lösen, wenn der EZB-Rat die Vorschläge des Aufsichtsgremiums nicht akzeptiert. Die neue Bankenaufsicht soll am 1. März 2014 ihre

Arbeit aufnehmen. Bis dahin müssen die nationalen Parlamente den Beschlüssen der EU-Finanzminister zustimmen und im Europäischen Parlament der rechtliche Rahmen für die Bankenaufsicht vereinbart werden.

LBV UNTERZEICHNET PRIVATE BANKING CHARTER OF QUALITY

Der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) hat am 17. Dezember 2012 die ICMA Private Banking Charter of Quality unterzeichnet. Damit ist der LBV der zweite Verband weltweit, der sich auch per Unterschrift zu den internationalen Standards bekennt, die in der Praxis bereits umgesetzt werden. Die ICMA Private Banking Charter of Quality ist ein auf Selbstregulierungsbasis erlassener Code of Conduct zur Sicherung der Qualität im Private Banking. Der Charter liegen drei Hauptprinzipien zugrunde: Integrität in Bezug auf die Produkte, Kunden, Marktteilnehmer und Mitarbeitende; Transparenz gegenüber den Kunden und in Bezug auf das regulatorische Umfeld sowie Professionalität. Für den LBV hat die Unterzeichnung der Qualitäts-Charter als internationalen Standard auf Selbstregulierungsebene eine wichtige Signalwirkung in Bezug auf die europäische und internationale Integration und Akzeptanz des Bankenplatzes. Die ICMA (International Capital Markets Association) ist eine internationale Branchenorganisation sowie Standardsetzer und verfügt über eine einflussreiche Stimme im globalen Kapitalmarkt. Sie vertritt die Interessen einer breiten Palette von Dienstleistern einschliesslich globaler Investmentbanken und kleinerer, regionaler Banken sowie Vermögensverwalter, Privatbanken, Börsen, Zentralbanken, Anwaltskanzleien und Beratungsfirmen. Das Ziel der ICMA ist die Förderung eines effizienten und gut funktionierenden internationalen

Kapitalmarkts, indem sie in enger Abstimmung mit Regierungen, Regulierungsbehörden, Zentralbanken und Börsen sowohl auf nationaler und internationaler Ebene international anerkannte Standards definiert. Am 4. Oktober 2012 hat die Private-Banking-Sektion der ABBL (Luxembourgsche Bankiervereinigung) als erster Verband die Charter of Quality unterzeichnet.



100 Jahre Schweizerische Bankiervereinigung

Die Vergangenheit ist ein Sprungbrett, kein Sofa

Seit dem 16. Jahrhundert gibt es in der Schweiz Banken, seit 100 Jahren eine Vereinigung ihres Standes. Sie wurde am 16. November 1912 als „Vereinigung von Vertretern des Schweizerischen Bankgewerbes“ gegründet.

von Jean-Marc Felix

316 Mitglieder und Vertreter von 159 Geldhäusern fanden sich zur Gründungsversammlung in Basel ein. 3,8 Millionen Menschen lebten damals in der Schweiz. Ein Liter Milch kostete 26 Rappen und das Fürstentum Liechtenstein hatte soeben seine erste eigene Briefmarke herausgegeben. Die Geschichte der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg), wie sie sich ab 1919 nannte, nahm ihren Lauf. 100 Jahre nach ihrer Gründung zählt der Branchenverband rund 350 Mitgliedsinstitute und fast 18'000 Einzelmitglieder. Schon in den Dreissigerjahren, bei der Einführung des „Gesetzes über die Banken und Sparkassen“, das unter anderem das Bankkundengeheimnis festschrieb, begleitete die Bankiervereinigung den politischen Prozess eng, wie sie das später auch bei anderen wichtigen Gesetzgebungen tat. Im Bereich der Selbstregulierung setzte die SBVg ebenfalls Zeichen (siehe Übersicht Seite 9).

Lobbying seit den Anfängen

Die Lobbyingaktivitäten weiteten sich mit dem internationalen Engagement der Banken immer mehr auch auf ausländische Märkte aus. Ein gutes Beispiel unter vielen ist das Engagement des Verbandes beim Abschluss des Zinsbesteuerungsabkommens mit der Europäischen Union vom 1. Juli 2005. Die zweite Hälfte der 90er Jahre war geprägt von der Debatte um die nachrichtenlosen Vermögenswerte aus dem Zweiten Weltkrieg. Nach der Finanzkrise trug der Verband wegweisend zu den notwendigen Reformen bei und etwa gleichzeitig begann sich die SBVg, für eine steuerkonforme Finanzplatzstrategie stark zu machen. Fast so alt wie die Vereinigung selber ist die ausgezeichnete Beziehung zu Liechtenstein. Sie äussert sich in regel-

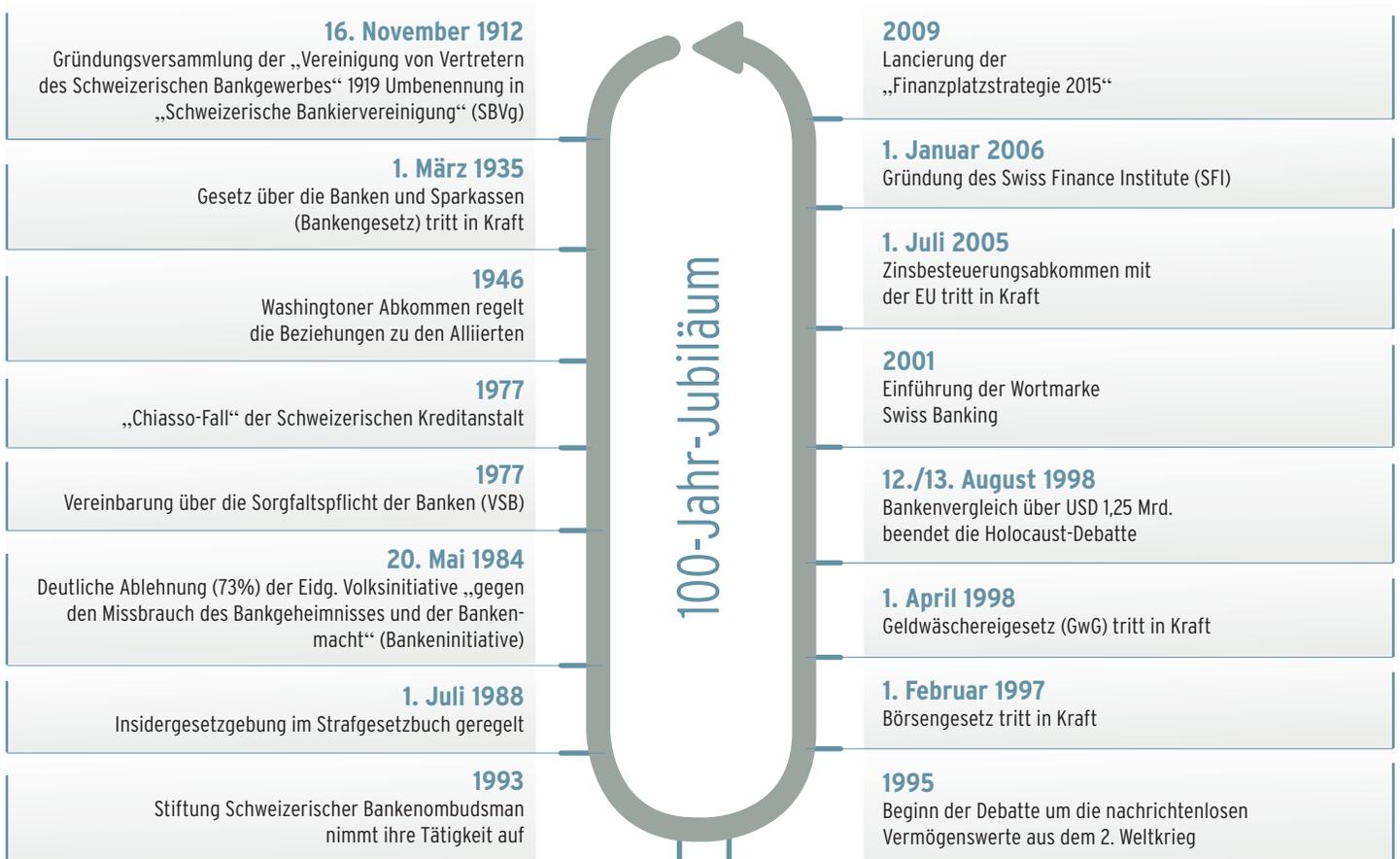
mässigen Kontakten der Bankenverbandsspitzen, dem Austausch unter Fachspezialisten in Arbeitsgruppen und natürlich durch die Mitgliedschaft liechtensteinischer Banken bei der SBVg.

„SBVg dankt den Menschen, die jetzt und in Zukunft Grosses und Kleines für die Schweiz leisten.“

Traditionelle Werte und 100-mal Danke im Jubiläumsjahr

Die Schweiz steht im internationalen Vergleich sehr gut da. Der Wohlstand ist beträchtlich und der grosse volkswirtschaftliche Nutzen der Banken unbestritten. Swiss Banking will sich im Jubiläumsjahr aber nicht mit sich selbst beschäftigen, sondern sich auf die Schweizer Herkunft der Banken und auf die Werte besinnen, die den Finanzplatz stark gemacht haben. Und die SBVg will jenen Menschen danken, die jetzt und in Zukunft Grosses und Kleines zum Wohl der Schweiz leisten. Die Vereinigung tut dies mit einem Fotoband mit Porträts von 100 Menschen, einer Fotoausstellung, die am 5. Dezember 2012 in Basel für einen guten Zweck versteigert wurde, und vielem mehr, wie der Jubiläumswebsite www.merci-danke-grazie.ch zu entnehmen ist. Die SBVg will Vertrauen zurückgewinnen, modern und sympathisch auftreten und die Verbundenheit der Banken mit der Schweiz ausdrücken. An ihrem 100. Geburtstag, dem 16. November 2012, lud der Verband unter dem Titel

Wichtige Daten der Geschichte der Schweizerischen Bankiervereinigung



Fortsetzung von Seite 8

„Swiss Banking Global“ zu einem viel beachteten internationalen Finanzsymposium in Zürich ein. Hohe und höchste Vertreter der Europäischen Union, von europäischen und asiatischen Finanzplätzen, international tätige Akademiker und die gesamte Spitze des hiesigen Finanzplatzes diskutierten über die Zukunft der Finanzbranche. Bei dieser Gelegenheit regte SBVg-Präsident Patrick Odier unter anderem eine vertiefte Zusammenarbeit unter kleinen Ländern mit bedeutenden Finanzplätzen an.

„Gefragt sind neue Antworten und Strategien.“

Den Wandel gestalten

Die Finanzindustrie ist weltweit an einem Wendepunkt angekommen. Gefragt sind neue Antworten und Strategien. Die traditionellen Stärken und Werte dürfen dabei nicht auf der Strecke bleiben. Werte, welche die Schweiz und den Finanzplatz im internationalen Wettbewerb seit 100 und mehr Jahren auszeichnen, insbesondere Stabilität, Universalität, Exzellenz und Verantwortlichkeit. Gerade Letzteres ist in der heutigen Zeit entscheidend. Banken nehmen ihre Verantwortung täglich wahr – gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt, den Partnern aus Politik und Wirtschaft sowie natürlich gegenüber Kundinnen und Kunden. Es ist Aufgabe des Branchenverbandes, den Weg in die Zukunft zu weisen. Mit der „Finanzplatzstrategie 2015“ hat die SBVg einen Weg aufgezeigt, der es erlaubt,

bisher unbesteuerter ausländischer Vermögenswerte auf Schweizer Banken mit einer Abgeltungssteuer und unter Wahrung der Privatsphäre zu regularisieren. Neugelder sollen wie in den Herkunftsländern besteuert werden. Schweizer Instituten wird der Marktzugang erleichtert. Dazu gilt es, Wachstumsfelder, wie zum Beispiel das Asset Management, voranzutreiben und die rechtlichen Rahmenbedingungen laufend zu verbessern. „Die Vergangenheit ist ein Sprungbrett, kein Sofa“, hat der ehemalige britische Premierminister Harold Macmillan einmal gesagt. Dies entspricht der Einstellung der Schweizerischen Bankiervereinigung im Jubiläumsjahr; bereit für den Wandel, zukunftsgerichtet und optimistisch.



Auszüge aus dem Bildband, mit dem sich SwissBanking bei 100 Menschen in der Schweiz bedankt

Die Arbeit ist extrem sachorientiert

Die Vorsitzende des Finanzausschusses im Deutschen Bundestag, Birgit Reinemund, spricht im Interview mit dem BANKENMAGAZIN über die Arbeit in einem der wichtigsten Ausschüsse und ihren Eindruck vom Wandel auf dem liechtensteinischen Finanzplatz.

Interview mit Birgit Reinemund

Frau Reinemund, ein Grossteil der parlamentarischen Arbeit spielt sich in den Ausschüssen ab. Wie muss man sich diese Arbeit im Finanzausschuss vorstellen?

Die Mitglieder des Finanzausschusses beraten Gesetzesentwürfe, Anträge, EU-Vorlagen, für die der Finanzausschuss federführend ist. Hier findet die eigentliche Detailarbeit im Gesetzgebungsprozess statt. Aktuelle Themen werden häufig als Selbstbefassung auf die Tagesordnung gesetzt. Der Ausschuss führt zu einzelnen Vorlagen oder aktuellen Themen Expertengespräche und Anhörungen mit externen Sachverständigen durch, deren Ergebnisse sich in Änderungsanträgen zu den Gesetzesvorhaben widerspiegeln. Zum Abschluss der Beratungen gibt der Ausschuss eine Beschlussempfehlung ab, über die im Plenum des Deutschen Bundestages beraten und abgestimmt wird. Die Arbeit im Finanzausschuss ist extrem sachorientiert.

Welches der zahlreichen Themen der aktuellen Finanzpolitik ist für Sie derzeit das dringendste?

Uns beschäftigen derzeit eine Reihe von Vorlagen zur Regulierung der Finanzmärkte, dazu zählt beispielsweise die Umsetzung von Basel III, um die Eigenkapitalausstattung und Liquiditätsanforderungen an Banken zu stärken und damit Banken weniger krisenanfällig zu machen. Auch die effiziente Regulierung des Hochfrequenzhandels zur Verhinderung von Marktmanipulation und natürlich die Ausgestaltung einer europäischen Bankenaufsicht, um damit künftig die Risiken international tätiger Banken besser einschätzen und begrenzen zu können, sind zurzeit auf der Agenda. Das zweite grosse Aufgabengebiet des Finanzausschusses ist die Steuergesetzgebung. Hierunter fallen auch Doppelbesteuerungsabkommen sowie die Bekämpfung von Steuerbetrug.

Die Mitglieder des Ausschusses diskutieren und bearbeiten Gesetzesentwürfe, deren Fassung vom Bundestag meist be-

schlossen wird. Wie sichern Sie das nötige Fachwissen für die oft sehr komplexen Themen?

Die Fraktionen und die Abgeordneten beschäftigen zum einen wissenschaftliche Mitarbeiter und nutzen den wissenschaftlichen Dienst des Bundestags. Es findet ein intensiver Austausch mit den Fachbeamten des Ministeriums statt sowie mit den betroffenen Verbänden, Institutionen, Interessenvertretern. In Fachgesprächen und Anhörungen werden Sachverständige aus Wissenschaft, Verbänden und Praxis befragt und stellen ihre Expertise zur Verfügung.

Sie führen häufig solche Anhörungen zu verschiedenen Themen durch. Wie stark kann Ihr Ausschuss gerade bei mitunter sehr komplexen Themen in die Tiefe gehen?

Zu jeder Gesetzesvorlage gibt es mehrere Beratungen im Ausschuss, dazu Fachgespräche und Anhörungen und weitere Abstimmungsrunden mit Experten, Ministerien und den Berichterstattern der Fraktionen. Diese Detailarbeit ist fachlich komplex und nimmt einen grossen Umfang ein. Grundsätzlich hat das Parlament jederzeit die Möglichkeit, den Zeitablauf einer Beratung zu bestimmen und bei Bedarf zu verlängern.

Wie wählen Sie die Sachverständigen für diese Anhörungen aus?

Das Recht, die Experten zu benennen, liegt bei den Fraktionen. Dabei sind diese absolut frei in ihrer Wahl. Die Anzahl der Sachverständigenvorschläge ist abhängig vom zwischen den Fraktionen vereinbarten zeitlichen Umfang der Anhörung und vom Stimmenverhältnis der Fraktionen.

Der Finanzausschuss setzt sich aus allen im Bundestag vertretenen Parteien zusammen. Wie schwierig ist es, in Sachthemen einen Konsens zu finden?

Je nach Thema ist ein Konsens schwer oder nicht herzustellen.

Dr. Birgit Reinemund

Dr. Birgit Reinemund ist Vorsitzende des Finanzausschusses des Deutschen Bundestages, dem sie seit 2009 angehört. Sie ist ausserdem stellvertretendes Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Technologie und im Sportausschuss sowie kommunalpolitische Sprecherin der FDP-Bundestagsfraktion. Zuvor arbeitete sie als kaufmännische Geschäftsführerin im eigenen Unternehmen im Bereich Messtechnik in Mannheim. Neben ihrem Bundestagsmandat ist Birgit Reinemund auch Mitglied im Mannheimer Gemeinderat und im FDP-Bundesvorstand.



Die politische demokratische Auseinandersetzung zielt auch nicht unbedingt auf fraktionsübergreifende Übereinstimmung, sondern auf das Ringen um eine mehrheitsfähige gute Lösung. Wichtig ist für mich als Ausschussvorsitzende, dass alle Fraktionen ausreichend Gelegenheit dazu haben, ihre Positionen deutlich zu machen, dass die Debatte fair abläuft und der parlamentarische Prozess ausreichend Zeit bietet.

Wie gut funktioniert die Interaktion unter den Mitgliedern?

Die fachbezogene Arbeit findet in fraktionsinternen Arbeitsgruppen, fraktionsübergreifenden Fachgesprächen und Koordinierungsrunden statt. Die organisatorische Koordination zwischen den Fraktionen ist Aufgabe der Obleute, die Tagesordnungspunkte, Anträge auf Anhörungen, Zeitrahmen und so weiter zwischen den Fraktionen abstimmen.

Sie haben sich vehement für das Steuerabkommen mit der Schweiz eingesetzt, das der Bundesrat abgelehnt hat. Wie soll es nun aus Ihrer Sicht weitergehen?

Meine Hoffnung, dass es im Vermittlungsausschuss noch zu einer Lösung der Vernunft kommen wird, hat sich leider nicht bewahrt. Das zwischen der Bundesregierung und der Schweiz ausgehandelte Abkommen ist ein guter Kompromiss zwischen den Interessen zweier souveräner Staaten. Mit diesem Abkommen hätte es künftig keine un versteuerten Einkommen deutscher Bürger in der Schweiz mehr gegeben. Der deutsche Fiskus erhielte Steuermehreinnahmen in Millionenhöhe. Ohne Abkommen droht die Verjährung der Ansprüche. Der fragwürdige Ankauf von Steuer-CDs aus der Schweiz ist kein Ersatz für eine rechtlich saubere Lösung zur besseren Bekämpfung von Steuerhinterziehung und Steuerbetrug. SPD und Grüne haben all dies nun offensichtlich parteitaktischen Überlegungen geopfert. Aus meiner Sicht war der Vermittlungsausschuss auf absehbare Zeit die letzte Chance für eine konstruktive Lösung mit der Schweiz. Diese ist vertan.

Sie waren vor zwei Jahren beim Parlamentarischen Abend des Liechtensteinischen Bankenverbands. Welchen Eindruck hat Liechtenstein auf Sie gemacht?

Ich habe in der Vergangenheit mehrfach mit Vertretern Liechtensteins und auch mit Vertretern von liechtensteinischen Banken gesprochen. Es waren immer offene und konstruktive Gespräche, bei denen ich den Eindruck gewonnen habe, dass ein Strategiewechsel im Umgang mit Schwarzgeld ehrlich gewollt ist und ernsthaft vorangetrieben wird.

Wie bewerten Sie die Anstrengungen, die Liechtenstein im Hinblick auf die internationale Steuerkonformität unternimmt?

Es ist offensichtlich, dass man auf der liechtensteinischen Seite sehr bemüht ist, eine Angleichung an internationale Regelungen zu finden. Dies begrüße ich sehr.

Was würden Sie sich von Liechtenstein noch wünschen?

Ich würde mir wünschen, dass Liechtenstein diesen Weg konsequent weitergeht, und bin hier auch optimistisch.

Noch eine persönliche Frage: Sie sind eigentlich Tierärztin. Was führte Sie in die Finanzpolitik?

Nach betriebswirtschaftlicher Fortbildung bin ich seit 1998 kaufmännische Geschäftsführerin und Mitinhaberin eines Unternehmens im Bereich Messtechnik. Die Erfahrungen, die ich in meinem Berufsleben mit der Komplexität des deutschen Steuersystems gemacht habe, und die Auswirkungen von Basel II auf Unternehmensfinanzierung waren für mich ein Hauptgrund, mich politisch zu engagieren.

Play the Same Game, with the Same Rules

Guido Ravoet, CEO of the European Banking Federation (EBF), claims a global level playing field for the banking sector. With the BANKENMAGAZIN, he talked about EBF's influence at European level, the central supervision of European banks and his expectations for the future.

Interview with Guido Ravoet

The European Banking Federation represents almost 5'000 banks in Europe. What is the mood among your members, also considering the challenges at present?

Our members are the national Banking Associations, rather than individual banks, but they reflect the opinions and concerns of the latter. Banks have always operated in an extremely challenging and competitive environment, but the crisis has made this even more obvious. The regulatory tsunami we have been facing over the last four years has forced banks to adapt rapidly to a fast changing environment, but they are careful. Prudence prevails, I believe.

Banks are currently faced with accusations from politicians and the media that they bear a large share of the blame for the present crisis, especially in Southern Europe. How do you respond to this criticism and what is the EBF doing to regain trust in European banks?

Banks have acknowledged a share of responsibility in the original financial crisis, but the EBF has tried to be part of the solution from the very beginning. Looking at the current sovereign debt crisis, however, the question is entirely different. Our governments have clearly been living above their means for several decades. The sovereign debt crisis was most likely accelerated by the financial crisis, but it would anyway have erupted at

some point. Banks had invested liquidities in government bonds, considered so far as safe and stable investments. The value of the bonds emitted by some Eurozone countries has dramatically depreciated and those banks have suffered important losses. This is mostly due to the mis-management of the governments of those countries. It is however a very difficult situation to explain and the public sees only the tip of the iceberg. Rebuilding trust will be a long process and several years will be needed. We also have to work as an industry as a whole, rather than individually. We try to explain and engage consumers and politicians in a dialogue, explaining the role of banks in the economy and how they support some 75 percent of our economy in Europe (compared to a mere 25 percent in the U.S.) by lending to households and enterprises. We also point out at the various positive initiatives taken by many banks and Associations, in order to develop a clear Corporate Responsibility policy, put in place financial education programmes, support sustainable investments, et cetera. Regaining the trust of policy-makers and customers will not happen overnight, but the EBF and its members, the national banking associations, are working on it.

How does the EBF make itself heard at European institutions?

We make sure that our opinion is heard at every stage of the policy-making process within the European institutions. As the

Guido Ravoet

Guido Ravoet became Secretary General of the European Banking Federation in January 2005, following his 10 years office at the helm of the Association of Belgian Banks, currently called Febelfin (Belgian Finance Federation). He was previously Secretary General of the European Association of Cooperative Banks and has remained throughout his career very focused on European affairs, e.g. as a former member of the European Economic and Social Committee. Guido Ravoet also has more than 10 years banking experience, working with Cera Bank (now KBC) as Head of Research Department and then Regional Director. Guido has a PhD in Law and a Masters Degree in business economics.



sector representative, we have established over the years a trusting relationship with our interlocutors, be they in the European Commission or the European Parliament, and while some may not agree with our messages, they are always open to listening and discussing our position. We also of course always participate in the consultation processes which are part of policy-making at European level. Finally, we publicise our positions through the press as often as possible, as well as on our website. It is a very transparent process.

„It takes more effort to show our good faith and good will than before the crisis.“

Has it now become more difficult for an industry association such as the EBF to make itself heard, compared with the pre-crisis period?

It has not become more difficult, but I must say frankly that we have often faced a less favourable ear from our interlocutors. Thanks to our representativeness and transparent approach, as the broadest representative of the European banking sector, we

are still a trusted partner as industry representative, but the industry itself is less trusted by policy-makers, so it takes more effort to show our good faith and good will. But in most cases we can still have an open and frank discussion.

In what direction do you think the Eurozone crisis will unfold? Will the measures taken by politicians yield any results?

We believe in the Euro and we call for every effort to be made to maintain it. This said, I do not have a crystal ball and cannot predict the future. A lot of it depends on the political will of governments. I however believe that the proposals put forward by the European Commission at the end of November, calling for a deep and genuine Economic and Monetary Union, aim for more integration in the Eurozone, a positive step. I think that as far as business is concerned, not just banking but all business, the advantages of the euro are obvious. Governments will now have to live up to the expectations of economic actors and explain the advantages of the Fiscal and Monetary Union to the public in order to get a buy-in from their electorate.

What is the EBF's position on EU proposals to put European banks under the central supervision of the ECB?

We strongly favour the Single Supervisory Mechanism that has been proposed by the European Commission, and we would like to

Continued from page 15

see all Euro area banks supervised by the European Central Bank (ECB). This is for us the only way of maintaining the integrity of the Single Market. The decision to have a single rule book underpin central supervision is also a crucial step, as is the determination to conclude new capital requirements by year end. We however hope that the further steps to be taken to establish a new banking union will show just as much commitment from member states.

„The most urgent challenge is the sweeping wave of regulations.“

Some critics reject any general European supervision of all banks. Instead, they suggest the focus should be on the major banks. In your view, would it be reasonable to make a distinction of this type?

No, I do not think so. Maintaining a level playing field between banks in the Euro area itself is crucial and different supervision regimes would make this very difficult and would go against the aim of the Single market. The EBF supports the ECB supervising all banks in the Eurozone, with the support of a clear and efficient cooperation between national supervisors and the

ECB. For efficiency's sake, the day-to-day supervision of banks should be conducted by national supervisors, but still within the context of a single supervisory approach. We are strongly against a two tier supervision. The risk of this is indeed that investors prefer to invest in the equity of banks supervised by the ECB to the detriment of smaller second-tier banks.

In addition to the currency and economic crisis in the Eurozone, banks are faced with a number of other challenges. Which do you see as particularly urgent?

The most obvious and urgent challenge is certainly the sweeping wave of regulation imposed on banks since the beginning of the crisis. Regulatory measures are multi-faceted, they touch upon capital requirements, supervision, investments, taxation, et cetera. They are imposed at national, European or global levels. They have a huge impact, first individually, then together and on one another. But a cumulative impact assessment has yet to be carried out! And without it, we cannot really know where we are heading to. We only know that the consequences are huge and may very well end up hampering the role of banks in financing the real economy.

Where will the EBF set its priorities in the coming year?

Our priorities are dual: we must of course anticipate the regula-

MISSION STATEMENT EBF**To be the voice of European banks**

The European Banking Federation is the united voice of banks established in Europe. It is a forum where best practices are exchanged, legislative proposals and initiatives are debated and common positions adopted.

To serve the interests of the European banking industry

The EBF represents, defends and promotes the interests of its members, promotes the development of the industry, provides value-adding information and efficient and professional services to its member Associations and assists new members in their accession procedures, be it to the EU itself or to the Euro.

To position the European banking industry within the European and global regulatory frameworks

The EBF is a partner of choice for the European institutions in laying out their legislative initiatives. Its aim is to ensure that the experience and the views of banks are taken into consideration in the shaping of relevant policies. The EBF also actively promotes the positions of the European financial services, and in particular the banking industry in international fora.

tory developments, like plans for a possible structural reform of banks, a European resolution fund, a European deposit guarantee fund, et cetera. We will of course help banks get ready for their implementation. But we also need to help restore the reputation of the banking sector and show our role – to the public and to policy-makers – as part of the solution to the crisis.

How are European banks dealing with the subject of the FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act)?

FATCA presents financial institutions with extraordinarily operational and systematic challenges to their worldwide operations to identify their U.S. customers regardless of their investments in U.S. securities. From the outset, the EBF has been actively engaged in a dialogue with the U.S. – Senate, Treasury and Internal Revenue Service – with the aim to ensure that the resulting regulatory regime can be practically implemented by the affected institutions in as cost effective a manner as possible and with as many institutions participating in the regime as possible. The EBF has sent five delegations to Washington, made even more submissions in cooperation with the Institute of International Bankers and actively participated in the Treasury/IRS public hearing in May 2012. On this topic, the EBF has clearly become the partner of choice of the Treasury and IRS. Now that the debate has moved from political and legal dimen-

sions to more practical aspects, the EBF is playing a key role in the ad hoc Working Party that was set up by the OECD and BIAC. The EBF is also organizing in Rome on 1 February 2013 an international conference on FATCA with the support of the Italian Banking Association.

What does the European bank of the future look like?

In a few words: more sustainable, more stable, more transparent...

How can it stand out among global competition?

Europe's banks have their strengths, among which the universal banking model, which has proved resilient during the crisis. We must maintain this model and defend the competitiveness of our banking sector on the global scene by standing together as a European Union, not as several individual member states. Finally, the importance of a global level playing field cannot be stressed often enough: we must be able to play the same game, with the same rules.

Raue Zeiten für Klimaschützer

Ein internationales Abkommen ist noch immer der Königsweg des Klimaschutzes, sagt Axel Michaelowa. Die Chancen, ein solches Abkommen bis 2015 zu erzielen, seien intakt. Doch wenn es scheitert, dann bleibt nur noch das sogenannte Geo-Engineering, um den Klimawandel aufzuhalten.

Interview mit Axel Michaelowa

Der Klimagipfel von Doha hat Anfang Dezember das Kyoto-Protokoll verlängert. Ist das ein Erfolg?

Auf jeden Fall, denn viele Akteure sahen 2009 nach dem Scheitern der Kopenhagener Klimakonferenz keine Chance mehr für Kyoto. Nunmehr können die progressiven Länder zeigen, dass ein internationales Abkommen mit verbindlichen Emissionszielen nach wie vor der Königsweg des internationalen Klimaschutzes ist. Dazu braucht es aber wesentlich mehr Bereitschaft, stringente Emissionsziele einzugehen, und Klimaschutz im heimischen Politikwettbewerb nicht hintanzustellen.

Hat ein solches Abkommen überhaupt noch eine Wirkung, wenn sich neben der EU und der Schweiz nur noch wenige Länder wie Norwegen und Australien daran beteiligen?

Solange die Emissionsziele anspruchsvoll sind, ist selbst eine kleine Gruppe von Ländern besser als gar keine. Wichtig ist nunmehr, dass die EU die von ihr so lange reklamierte Führungsrolle wieder einnimmt und ihr Emissionsziel im Rahmen der Möglichkeit der freiwilligen Verschärfung auf 30 Prozent anhebt. Das sollte von einer aussenpolitischen Offensive begleitet werden, weitere Länder zurück ins Kyoto-System zu bringen. Die Schweiz und Liechtenstein, deren in Doha festgelegtes Ziel noch schwächer ist als das derzeitige 20 Prozent-Ziel der EU, täten gut daran, zumindest dieses Niveau zu erreichen.

Was heisst Kyoto II für den Klimamarkt?

Zunächst eine weitgehende Entschärfung des über dem Markt hängenden Damoklesschwerths heisse Luft, die insgesamt 13 Mil-

liarden Tonnen CO₂ betrug (Überhang von CO₂-Emissionsrechten aus dem Zusammenbruch der Industrie des Ostblocks in den 90er Jahren – *Anm. d. Redaktion*). Nunmehr können maximal 0,6 Milliarden Tonnen in den Markt gelangen. Der Preis für diesen Schnitt war die Entfremdung Russlands, der Ukraine und Weissrusslands. Da die Ziele nicht angezogen haben, gibt es keine Veränderung der Nachfrage.

Beginnt jetzt für Klimaschutzunternehmen wie Ihres der wirtschaftliche Winter?

Der Markt wird rauer, da die Bonanza im Bereich Klimaschutzprojekten in Entwicklungsländern vorbei ist. Aber es gibt genügend neue Marktsegmente, wie die Erarbeitung nationaler Klimaschutzstrategien sowie Pilotaktivitäten im Bereich neue Marktmechanismen. Und dann gibt es immer wieder unkonventionelle Aufträge, wie zum Beispiel die Unterstützung der katarischen Regierung während der Konferenz in Doha.

Kann das Ziel noch erreicht werden, bis 2015 zu einem verbindlichen internationalen Abkommen zu kommen?

Wir haben drei Jahre Zeit, dafür zu werben, dass internationaler Klimaschutz keine Wachstumsbremse sondern im Gegenteil wachstumsförderlich ist. Selbst die Ölstaaten sehen das inzwischen ein; Saudi-Arabien, die Vereinigten Arabischen Emirate, Katar und Bahrain haben in Doha erklärt, nationale Emissionsminderungsaktivitäten mit eigenen Geldern zu fördern. Spätestens die nächste grosse Wetterkatastrophe in einem Industrieland wird den politischen Druck zugunsten Klimaschutz verstärken. Wenn

Dr. Axel Michaelowa

Dr. Axel Michaelowa ist Präsident der Zurich Carbon Market Association. Er leitet die Gruppe Internationale Klimapolitik am Lehrstuhl Politische Ökonomie der Entwicklungs- und Schwellenländer der Universität Zürich. Er war Leitautor im Politikkapitel des 4. Sachstandsberichts des Zwischenstaatlichen Ausschusses zur Klimaänderung (IPCC) und arbeitet ebenfalls an dessen 5. Sachstandsbericht mit. Seit 2001 ist er in verschiedenen Positionen als Experte für Klimaschutzmassnahmen in Entwicklungsländern (CDM) für das UN-Klimasekretariat in Bonn tätig. Zusammen mit Sonja Butzengeiger gründete er 2003 das Beratungsunternehmen Perspectives in Hamburg und Zürich.



es dann gelingt, kreative Marktmechanismen zu schaffen, die die Emissionsreduktionskosten gering halten, könnte sich eine positive Dynamik entfalten. Wichtig ist dabei, dass die Klimafinanzierung für die armen Länder auf eine robuste und langfristig stabile Basis gestellt wird. Ad-hoc Almosen, womöglich noch durch die klassischen Entwicklungshilfeorganisationen verwaltet, sind keine glaubhafte Lösung.

Was spricht für einen Erfolg?

Klimaschutztechnologien wie Photovoltaik oder Schiefergasförderung haben in den letzten Jahren massive Kostensenkungen erfahren. Wenn ein ähnlicher Durchbruch in Energieeffizienztechnologien gelänge, würde das wirtschaftliche Interesse zu einer Haupttriebkraft der Klimapolitik werden. Wichtig ist es, die noch verbleibenden politischen Barrieren in China und Indien beiseitezuräumen und ideologische Hardliner wie die sozialistischen Länder Lateinamerikas zu isolieren.

Welches sind die wesentlichen Hindernisse?

Grosse Krisen wie die europäische und US-Fiskalkrise sind immer schlechte Zeiten für langfristige Themen wie die Klimapolitik. Ausserdem muss die überholte Dichotomie Industrie- gegen Entwicklungsländer aufgebrochen werden.

Haben Verhandlungen im Rahmen der Uno, also mit allen Staaten der Welt, überhaupt eine Zukunft?

Klimaschutz ist eine globale Aufgabe. Daher ist der UN-Rahmen unerlässlich. Alle Versuche, das Klimaproblem im Rahmen klei-

nerer Clubs wie der G8 oder G20 zu lösen, waren bisher erfolglos. Ausser vollmundigen Erklärungen passierte nicht viel.

Wäre eine Koalition der Willigen im Klimaschutz eine Alternative?

Das Kyoto-Protokoll bietet bereits eine Basis für eine solche Koalition. Langfristig brauchen wir ein System der Neueinstufung und Vertiefung. Wenn Länder eine neue Entwicklungsstufe erreicht haben, muss sich das in ihrem Beitrag zum Klimaschutz widerspiegeln. Die neue Gruppe der progressiven lateinamerikanischen Länder (AILAC) ist hier ein Schritt in die richtige Richtung.

Kann das erklärte Ziel der internationalen Gemeinschaft, die Erwärmung auf zwei Grad zu begrenzen, noch erreicht werden?

Ja, aber es wird jedes Jahr schwieriger. Gelingt es, 2015 in Paris ein stringentes Abkommen zu erreichen, ist das Ziel noch machbar. Es braucht dann aber über viele Jahrzehnte konsequente Anstrengungen zur Emissionsreduktion in allen Wirtschaftszweigen in allen Ländern mit relevanten Industrien. Alle Minderungstechnologien müssen eingesetzt werden; es darf keine ideologischen Scheuklappen geben. Scheitern wir hier, bleibt nur noch, den Teufel mit Beelzebub auszutreiben, das heisst das „climate engineering“ durch Eintrag von Staub in die Stratosphäre oder die Erzeugung künstlicher Wolken über den Weltmeeren. Aber die Nebenwirkungen einer solchen Strategie sind unüberschaubar. Daher ist es so wichtig, dass noch dieses Jahrzehnt die internationale Klimapolitik wieder Tritt fasst!

Interview: Steffen Klatt, Textagentur Café Europe

Early Movers Confirm: SEPA Pays off

In February 2012, the European Union legislator adopted the SEPA Regulation. From 1 February 2014, existing national euro credit transfer and direct debit schemes will be replaced by SEPA Credit Transfer and SEPA Direct Debit in the euro area. For non-euro area countries – as Liechtenstein – the migration deadline in question is 31 October 2016.

By Javier Santamaría

Implementation of the Single Euro Payments Area (SEPA, „Regulation (EU) No 260/2012 establishing technical and business requirements for credit transfer and direct debit schemes in euro“) Schemes and technical standards has its challenges; however these are comparable to the challenges inherent to the implementation of other major change programmes. The market – both on the demand and supply sides – has ample experience in managing such projects. Payment service providers (PSPs) rolled out SEPA Credit Transfer (SCT) and SEPA Direct Debit (SDD) services early, not only as a result of political expectations but as mandated with previous EU regulatory action: since 1 November 2010, all PSPs in the euro area reachable for national direct debits must be reachable for cross-border direct debits (e.g. the SDD Core Scheme) as mandated by Regulation (EC) No 924/2009 (Article 8). According to the SEPA Indicators compiled by the European Central Bank, as of September 2012, the share of SCTs, as a percentage of the total volume of credit transfers generated by bank customers, amounts to 30,3 percent in the euro area. The share of SDD amounts to some 2 percent; it is expected that SDD volumes will increase substantially in the course of 2013 considering that many organisations launched SDD implementation projects following successful migration to SCT in a first step.

Extensive Scope of Changes

The SEPA Regulation affects not only PSPs, but also payment service users (PSUs) such as corporates, small and medium sized enterprises, public administrations and governmental agencies. Early movers on the demand side, who reported on their SEPA migration experience in the online newsletter published quarterly

by the European Payments Council (EPC), confirm that implementation of the harmonised SEPA payment schemes and technical standards is beneficial, but requires careful planning. PSUs have to implement significant changes to their operational models. They have to invest in system upgrades, testing and staff training. The scope of the changes is extensive. In February 2012, the EPC launched a five part blog series which highlights the lessons learnt by PSUs handling major payment volumes who have already successfully concluded migration to SCT and SDD. In February 2012, these SEPA pioneers – who started migration planning as early as 2007 or 2008 – unanimously recommended that organisations in the euro area, which have yet to adapt systems and operations to the SEPA payment instruments, become active immediately.

More Efficiency

SEPA project managers representing PSUs that have already successfully concluded the migration exercise confirm that implementation of SCT and SDD pays off. As Stefan Scheidgen, Head of Cash Management and Accounting at Deutsche Post Pension Service Business Division, points out: „We have accomplished execution times of just one business day for SCTs, which allows our contracting partners to save liquidity. In the process of migrating to SEPA, we consolidated the previous four payment systems into one. We plan to further automate our banking processes, based on the implementation of SEPA Schemes and standards, which will result in even more efficiency.“ The Deutsche Post Pension Service Business Division started its SEPA migration project in early 2009 and essentially completed the process in June 2011. It disburses 25 million pension payments per month on behalf of the

European Payments Council

The European Payments Council (EPC) is the coordination and decision-making body of the European banking industry in relation to payments. The term bank is used in a non-discriminatory fashion and includes payment institutions. The purpose of the EPC is to support and promote the Single Euro Payments Area (SEPA). SEPA is a European Union (EU) integration initiative in the area of payments designed to achieve the completion of the EU internal market and monetary union. SEPA is currently defined as consisting of the 27 EU Member States plus Iceland,

Norway, Liechtenstein, Switzerland and Monaco. The EPC develops the payment schemes and frameworks which help to realise SEPA. The EPC consists of 74 members representing banks, banking communities and payment institutions. More than 360 professionals from 32 countries are directly engaged in the work programme of the EPC, representing all sizes and sectors of the banking industry within Europe. For further information on the EPC please contact secretariat@epc-cep.eu or visit www.epc-cep.eu.

public German retirement scheme to retirees residing in Germany and abroad. It is worth noting that by January 2012, 22,5 million of these payments were SCTs and it is expected that the remainder of the volume will be migrated shortly.

Excellent and Necessary Idea

The insurance company UNIQA Group Austria, which services approximately 7,5 million customers in 21 regional markets, started the migration project (covering both SCT and SDD) at the beginning of 2008 and essentially concluded the transition in 2011. Thomas Weissmann, Project Manager with the group, clarifies: „SEPA is an excellent and necessary idea. It should be kept in mind however, that the dimensions of the SEPA migration project are comparable to those associated with the transition to the euro currency a decade ago“; the migration however, entails great benefits. „Firstly, migrating to the harmonised SEPA payment schemes allows for more efficient account reconciliation. Secondly, being able to collect direct debits throughout Europe using the harmonised SDD Schemes is also a principal advantage for us.“

Benefits Exceed Investments

The ceramics manufacturing company Villeroy & Boch headquartered in Germany and represented in 125 countries around the world is a true SEPA pioneer, having embraced the SEPA vision early. The group completed migration to SCT in 2008 and migration to both SDD Core and SDD Business to Business (B2B) in 2011. Villeroy & Boch processes approximately 175'000 credit transfers with a volume of EUR 310 million and 25'000 direct debits with a volume of EUR 75 million annually. Markus Warn-

cke, Group Financial Controller at Villeroy & Boch comments: „Our figures demonstrate that the benefits resulting from migration to the SEPA Schemes and standards exceeded the investment in the first year alone. In line with our expectations, we were able to streamline internal processes, lower IT costs, reduce costs based on bank charges and consolidate the number of bank accounts and cash management systems. In addition, we could further centralise our cash management. The fact that there is now one harmonised SDD Scheme, which allows collecting payments throughout Europe, is also a major advantage. We realised significant efficiency gains from the implementation of the ISO 20022 message standards. The reality is that the benefits of an integrated Euro payments market outweigh the short-term efforts to get there.“

Plenty of Opportunities

The business of UK based TUI Travel PLC, one of the world's leading leisure travel companies, is grouped into four sectors: Mainstream, Accommodation & Destinations (A&D), Specialist & Activity and Emerging Markets. The TUI Travel A&D Finance Service Centre (FSC), which provides back office services and trades with over 24'000 customers and 25'000 suppliers in over 80 countries, successfully completed SCT migration in 2010 and migration to SDD B2B in February 2012. Jordan Castellarnau, Treasury Manager in the Finance Service Centre within TUI Travel A&D, confirms: „With SDD B2B in place, there are now plenty of opportunities for TUI Travel A&D to further enhance its treasury management.“ The experience of SEPA practitioners confirms: SEPA is kicking in and it is working.

Cross-border Requirements - Current State Of Play

Regulatory restrictions on financial cross-border activities have existed for a long time. Only in the past few years, however, have banks become more aware of the risks related to their activities with foreign clients and have consequently started to reexamine their business models and to implement measures to reduce cross-border risks.

By Alessandro Bizzozero and Giacomo Gianella

Export of Services

Cross-border activity entails the crossing of borders in order to export financial services or products or to invest on a regulated market. In practice, a cross-border activity exists every time a prospect or a client lives or finds himself abroad. There are four different ways to export: by establishing an office in a foreign country (subsidiary, branch or representative office), when employees of banks travel abroad, by cross-border communications (remote means of communication) or when prospects or clients resident abroad visit the bank's headquarters. These four modes of export have important practical consequences, because the national rules of a target country will treat each one differently.

„Countries define criteria of attraction to national law that can be territorial, personal or mixed.“

Active or Passive Solicitation

Another important concept related to cross-border activity is the initiator of a solicitation. It is often essential to know by whom an export has been initiated: if the initiative comes from the prospect or the client then one speaks of passive solicitation; when it comes from the bank one speaks of active solicitation. This distinction is important because in many countries (e.g. in the European Union), local regulations often allow foreign banks

from outside of the Single Market to respond to a client's solicitation, but prohibit them from actively contacting prospects.

Cross-border Risks

A good knowledge of foreign legislation is essential in order to reduce the three basic risks related to cross-border activity:

1. Regulatory risk: this is the risk that results from breaching foreign rules governing market access and banking or financial activities in a country. Breaching these rules can result in administrative measures or criminal sanctions against a bank or the employee at fault. Mastering regulatory risk is complex because of the disparity in national norms. Every country defines criteria of attraction to national law that can be territorial, personal or mixed. The threshold of tolerance for becoming subject to the law also varies from one country to another.
2. Civil risk: this is the risk that a client may claim the place of jurisdiction as his country of residence rather than the one defined contractually and therefore that a bank will have to comply with mandatory law of the client's country of residence, despite the choice of jurisdiction of the contract. If the client resides in a signatory country to the Lugano Convention (e.g. EU countries, Switzerland), he may claim, in his capacity as a consumer, his home jurisdiction if the bank undertakes activities in the State in question, or if it directs its activities towards this State. When giving a ruling in such cases, a foreign judge will tend to favour the application of local law.
3. Criminal-tax risk: this is the risk that a bank may be accused of complicity with a client's tax offense, in particular by advising him to hold his account via domiciliary companies. The Wegelin affair in Switzerland has demonstrated



© mema - Fotolia.com

that this is the most significant risk, the only one that can bring a bank to its knees within a few days.

FINMA's Practice

FINMA has been the first regulator issuing decisions and guidelines concerning cross-border activities. Therefore it may be of interest to summarize FINMA's practice. The regulator showed little interest in the cross-border activity of Swiss banks until about four years ago, when UBS was obliged to defend itself before the US authorities, which had accused it of breaching local financial and tax regulations. Further to this decision, FINMA clarified its expectations in two documents aimed at establishments that are subject to its supervision, namely the Position paper of 22 October 2010 on risks in cross border financial services and the FAQ of 19 June 2012. In reality FINMA expects Swiss banks to: 1. Adopt a cross-border risk management strategy in order to mitigate or eliminate risks, after having performed a detailed assessment of foreign regulations by using country manuals; 2. Adopt general regulations on cross-border activities; 3. Select target markets and issue internal instructions on rules of conduct for concerned countries; 4. Organize general cross-border training as well as specific training for target markets; 5. Take control measures to ensure compliance with the rules of conduct (e.g. business trip authorizations); 6. Adapt remuneration systems so as to promote proper compliance; 7. If necessary, reorganize the private banking department. It has also to be stressed that FINMA asks Swiss banking groups to implement these requirements on a group level, including branches and subsidiaries abroad. Today, Swiss banks have acquired a good

grasp of regulatory risk. In particular they have drafted cross-border regulations, defined and issued instructions on target countries, implemented internal controls and introduced training programmes for their staff. The next important step was to understand and to take into account fiscal impacts on financial products where advice or discretionary asset management are provided to foreign clients.

Adaptation of Business Models

Going through the exercise of controlling cross-border risk should lead banks to adapt their business model. In particular banks should evaluate the opportunity to ask for cross-border licenses, where they exist. For banks in Liechtenstein it will be quite easy to passport their banking and investment activities within the EEA, based on the freedom to provide these services. They should be aware that cross-border licenses or exemptions are also available in other countries (e.g. Canada, India, Israel, Malaysia, South Korea, USA, etc.). It should not be forgotten that the EEA passport and other cross-border licenses nevertheless oblige banks to be aware of and comply with local general good provisions. The adaptation of the existing business model may also imply the following decisions: to abandon activities towards certain countries that present high risks (e.g. USA); to develop business in new countries that present lower regulatory risks; to establish offices abroad (e.g. representative offices, management or advisory companies); to switch from advisory activity to discretionary asset management activity.

SIX: Wichtiger Partner in der Abkommensumsetzung

SIX nimmt bei der Implementierung der schweizerischen Abgeltungssteuerabkommen eine zentrale Rolle ein. Welche Funktion sie dabei ausführt und welche Dienstleistungen neu entwickelt wurden, erklären Dominique Tanner, SIX Financial Information und Urs Sauer, SIX Securities Services.

Interview mit Dominique Tanner und Urs Sauer

SIX ist von der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) als offizielle Datenlieferantin für die Umsetzung der Abgeltungssteuerabkommen anerkannt. Welche Rolle spielt SIX im Rahmen des Umsetzungsprojekts?

Dominique Tanner: SIX als zentrale Anbieterin von Infrastrukturdienstleistungen war von Anfang an bei der Umsetzung der Steuerabkommen stark eingebunden. Dank der guten Zusammenarbeit von SIX mit der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) in der EU-Zinsbesteuerungsfrage war es naheliegend, diese auch im Bereich der Abgeltungssteuer (AGS) weiterzuführen. Dabei war SIX auch in der Arbeitsgruppe der AGS vertreten, welche unter der Führung der ESTV die Wegleitung zur Umsetzung der Abkommen erarbeitete. Dies ermöglichte es uns, den sehr knappen Zeitrahmen zur Entwicklung unseres Angebots, speziell im Bereich der notwendigen Datenlieferungen, einzuhalten. Zudem setzte SIX zu Beginn des Prozesses ein Gremium aus Vertretern aller Bankgruppen in der Schweiz auf, um bei der Gestaltung unseres Angebots aktiv mitzuwirken.

Welche Funktionen, Tätigkeiten und Leistungen wird SIX neu übernehmen?

Tanner: SIX wird im Rahmen der Abgeltungssteuer zwei unterschiedliche Dienstleistungen anbieten. Zum einen handelt es sich um die Erweiterung des Datenangebots um die relevanten Steuerdaten, die durch SIX Financial Information bereitgestellt werden, und zum anderen um eine elektronische Plattform für den Austausch von steuerrelevanten Daten bei Depotüberträgen zwischen Schweizer Zahlstellen, welche durch SIX Securities Services angeboten wird.

Sie haben von zusätzlich benötigten Daten gesprochen. Welche Daten sind das?

Tanner: Nebst den kundenbezogenen Daten und den entsprechenden Positions- und Transaktionsdaten, welche bankintern bereitgestellt werden müssen, werden zur korrekten Abwicklung der Abgeltungssteuer auch Informationen auf der Ebene einzelner Titel und im Speziellen auch auf den einzelnen Titelereignissen benötigt. Hier kommt nun SIX zum Zug, welche diese Informationen für den Finanzplatz Schweiz zentral bereitstellt und liefert. Auf der Titalebene werden die entsprechenden steuerlichen Qualifizierungen und Klassifizierungen einzeln pro Vertragsstaat bereitgestellt, damit eine Zahlstelle Verkaufstransaktionen ihrer betroffenen Kunden korrekt abrechnen kann. Auf den Titelereignissen, wie etwa Dividenden, Splits, Mergers oder Rückzahlungen, wird wiederum pro Vertragsstaat die steuerliche Behandlung des Ereignisses einzeln dargelegt. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um den Steuerstatus (steuerbar oder steuerneutral), die entsprechend anzuwendende Ertragsart gemäss Staatsvertrag sowie die Bemessungsgrundlage für die Besteuerung. Darüber hinaus spielen auch die lokalen Fondsreporting-Daten eine Rolle, welche ebenfalls durch SIX beschafft und an die Kunden weitergegeben werden.

Aus welchen Quellen bezieht SIX die für die Datenaufbereitung notwendigen Produktinformationen und wie wird die Datenqualität sichergestellt?

Tanner: Es gibt hier grundsätzlich drei Möglichkeiten zur Datenaufbereitung und -bewirtschaftung. Entweder werden sie manuell oder über einen elektronischen Daten-Feed gepflegt oder durch

Dominique Tanner

Dominique Tanner ist seit September 2007 Head of Business Development bei SIX Financial Information. Er stiess 1993 zum Unternehmen und führte seither verschiedene Funktionen in den Bereichen Product Management und Business Development in Zürich und London aus. Dabei war er massgeblich an der Konzeption und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen beteiligt. Als Experte für die Abgeltungssteuer und regulatorische Fragen berät Tanner regelmässig Banken und Software Provider.

**Urs Sauer**

Urs Sauer ist seit 2010 als Head Project Portfolio bei SIX Securities Services verantwortlich für alle Projekte mit strategischer Ausrichtung auf SIX Securities Services als Infrastrukturanbieter. Seit über 15 Jahren ist er in leitender Position in der Wertpapier- und Finanzbranche in der Schweiz und den USA tätig.



Regelwerke aus bestehenden Daten abgeleitet. Es stehen hierbei die verschiedensten Quellen zur Verfügung, wie etwa Steuerbehörden, Regulatoren, Fondsmanager und auch andere Datenaggregatoren in den jeweiligen Märkten. Diese Daten durchlaufen unsere normalen Qualitätsprüfungen.

Wie muss man sich die künftige Rolle von SIX konkret vorstellen? Können Sie das anhand eines praktischen Beispiels illustrieren?

Tanner: SIX stellt zentral die steuerlich relevanten Daten bereit, damit nicht jede Zahlstelle individuell eine eigene Qualifizierung vornehmen muss und so derselbe Aufwand mehrmals geleistet wird. Da beispielsweise in Grossbritannien unterschiedliche Steuersätze für Zinsen und Dividenden gelten, ist es wichtig, Ausschüttungen auch indirekter Anlagen, wie etwa Fonds, richtig zu klassifizieren. Gilt ein Fonds als sogenannter Bond Fund nach britischem Steuerrecht, dann werden Ausschüttungen dieser Fonds nicht als Dividenden qualifiziert, sondern als Zinszahlungen. SIX nimmt dabei diese Klassifizierung von Fonds vor und leitet daraus auch auf der Ebene der Ausschüttungen die entsprechende Ertragsart ab.

Grundsätzlich werden in den Abkommen den sogenannten Zahlstellen diverse Pflichten auferlegt. Wie ist der Begriff der Zahlstelle zu verstehen?

Urs Sauer: Der Begriff der Zahlstelle ist in der Wegleitung zu den Abkommen sehr weit gefasst. Nebst Banken, gemäss schweizerischem Bankengesetz, gelten auch Effektenhändler sowie alle natürlichen oder juristischen Personen, welche im Auftrag von

Dritten Vermögenswerte halten und entsprechende Kapitaleinkünfte verbuchen, als Zahlstelle.

Die Zahlstellen werden neu verpflichtet, bei Depotüberträgen dem übernehmenden Institut gewisse Informationen mitzuteilen. Welche Informationen sind das und wie können diese mitgeteilt werden?

Sauer: Die Zahlstellen sind neu verpflichtet, der übernehmenden Zahlstelle beim Depotübertrag die steuerrelevanten Informationen zu liefern. Dies betrifft einerseits die historischen Steuerdaten zur Abbildung der Vergangenheit und andererseits die Transaktionshistorie zur Berechnung von Kapitalgewinnen sowie den aktuellen Stand der sogenannten Verlustverrechnungstöpfen. Zur Vereinfachung und Automatisierung dieses Prozesses hat SIX Securities Services zusammen mit einer Gruppe von Banken und Softwareanbietern die Plattform „Tax Messenger“ zum elektronischen Austausch dieser Informationen geschaffen. Die Daten können dabei elektronisch von der sendenden Zahlstelle übermittelt oder geladen werden. Es steht hierfür eine standardisierte Benutzerschnittstelle zur Verfügung. Die Daten werden verschlüsselt an die übernehmende Zahlstelle weitergeleitet, welche diese wiederum elektronisch weiterverarbeiten kann.

Können alle Zahlstellen von diesem Service profitieren oder sind daran gewisse Voraussetzungen geknüpft?

Sauer: Damit eine Zahlstelle den Tax Messenger nutzen kann, muss sie Kunde der SIX Securities Services sein – unabhängig davon, ob weitere Dienstleistungen genutzt werden oder nicht.

Fortsetzung von Seite 25

Die Abkommen von Grossbritannien und Österreich mit der Schweiz treten per 1. Januar 2013 in Kraft. Können die schweizerischen Zahlstellen bereits vollständig mit Daten beliefert werden?

Tanner: Der weitaus grösste Teil der Daten kann den Kunden bereits jetzt zur Verfügung gestellt werden. Im Laufe des Monats Dezember wird das Angebot noch vervollständigt.

Liechtenstein plant ebenfalls Abgeltungssteuerabkommen abzuschliessen. Wie können die liechtensteinischen Zahlstellen von den Umsetzungsarbeiten in der Schweiz profitieren?

Tanner: Die Datenstrukturen zur Lieferung der Abgeltungssteuerdaten wurden bewusst generisch gehalten, damit unsere Systeme einfach um weitere Abkommen mit der Schweiz, aber auch um ähnliche Abkommen zwischen Drittstaaten erweitert werden können. Falls Liechtenstein ebenfalls Abkommen mit Staaten vereinbart, welche bereits durch SIX für die Schweiz implementiert wurden, dann sind diese Erweiterungen relativ einfach umzusetzen.

Sauer: Mit dem Tax Messenger verfügen wir heute über eine Datenaustausch-Plattform, die sicherlich an die liechtensteinischen Zahlstellen angepasst werden kann und dann auch in Liechtenstein zur Verfügung steht.

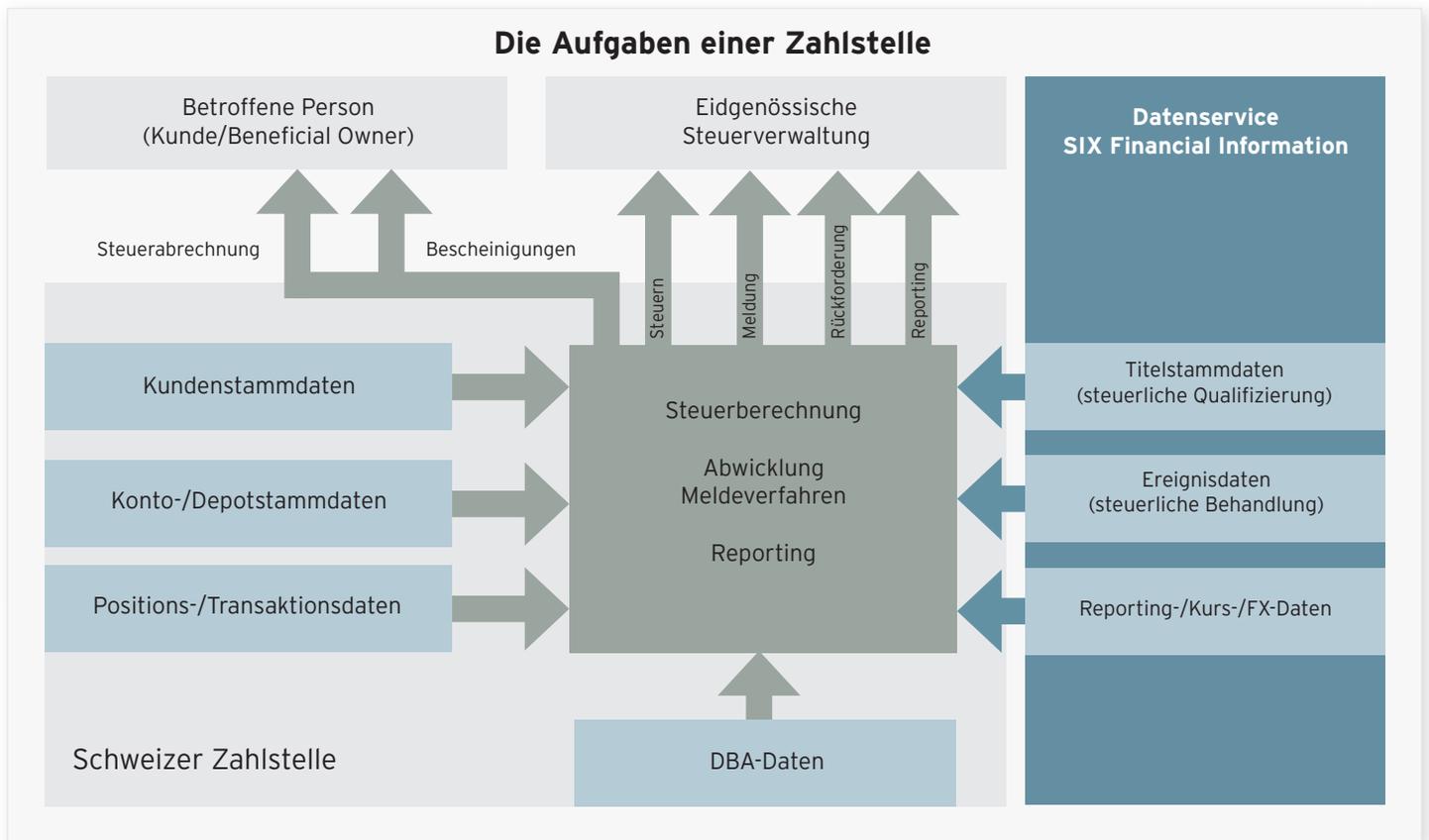
Mit welchem Zeithorizont müssten liechtensteinische Zahlstellen für die technische Implementierung der SIX-Lösungen rechnen? Welche Abhängigkeiten bestehen dabei?

Tanner: Da die meisten Kunden bereits Schnittstellen zu den Datenlieferungen von SIX besitzen beziehungsweise meist Standard-

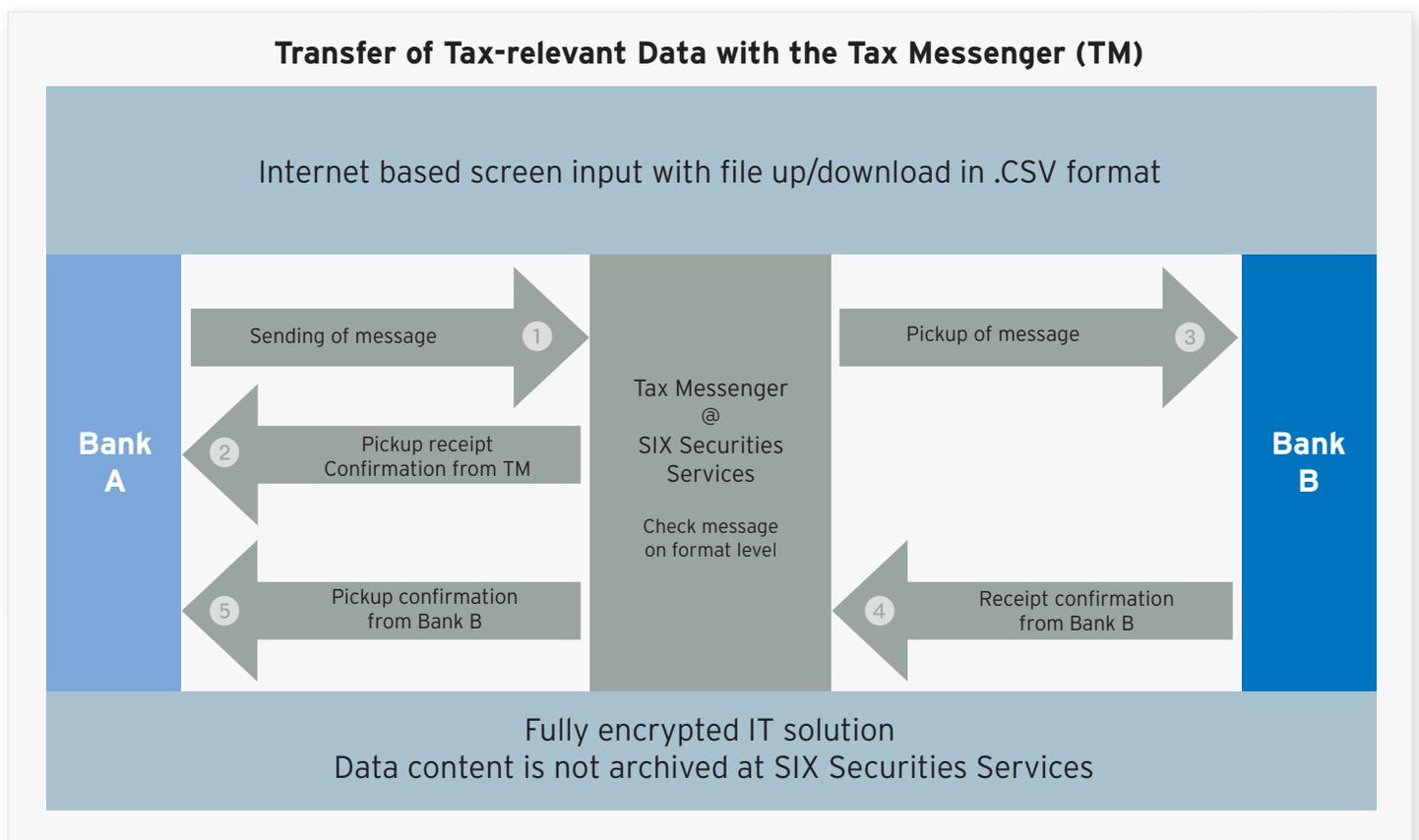
softwarepakete einsetzen, ist die Integration der zusätzlichen Daten in kurzer Zeit machbar. Dasselbe gilt auch für den Tax Messenger.

Wie wirkt sich die Ablehnung des deutschen Abkommens auf Ihre Arbeit aus?

Tanner: Bei der Planung und Umsetzung unserer Lösungen (Datenangebot und Tax Messenger) musste davon ausgegangen werden, dass der Staatsvertrag mit Deutschland ratifiziert wird. Wir haben mit der Umsetzung früh angefangen, um sicherzustellen, dass unsere Dienstleistung dem Finanzplatz Schweiz zeitgerecht zur Verfügung gestellt werden kann. Die Arbeiten zum deutschen Abkommen sind grösstenteils fertiggestellt. Der länderspezifische Teil Deutschland im Datenangebot wird nun vorerst von unserem Kunden nicht benötigt. Auch auf der Seite des Tax Messenger gibt es Auswirkungen, da mit einem deutlich tieferen Transaktionsvorkommen zu rechnen ist.



Quelle: SIX Financial Information



Quelle: SIX Securities Services

Veränderungen nachhaltig gestalten

Veränderungen bedeuten für Unternehmen oft auch Widerstände aus den eigenen Reihen. David Maus, Geschäftsführer der energy factory St. Gallen AG, stellt im BANKENMAGAZIN Konzepte vor, mit denen sich die Unternehmen optimal auf die Herausforderungen vorbereiten können.

von David Maus

Veränderungen in Unternehmen zu planen, umzusetzen und ihre Nachhaltigkeit zu überprüfen, gehört heutzutage eher dem Tagesgeschäft an, als noch als Ausnahmen gelten zu können. Trotz der Notwendigkeit, Veränderungen erfolgreich zu gestalten, misslingen in Unternehmen aber immer noch etwa 70 Prozent aller Veränderungsaktivitäten. Dies liegt nicht selten daran, dass im Rahmen von Veränderungsaktivitäten viel zu oft nicht auf Widerstände aus dem Unternehmen rechtzeitig und adäquat reagiert wird. Erfolgreiche Veränderungen bedürfen also geeigneter Konzepte, um Widerstände gegen die Veränderungen aufzudecken und zeitnah passende Massnahmen folgen zu lassen. Die Organisationale Energie und die Beschleunigungsfälle sind zwei effiziente Konzepte, die zum einen wissenschaftlich fundiert sind, aber zudem auch ihre Praxistauglichkeit bereits mehrfach unter Beweis stellen konnten.

Organisationale Energie

Als Organisationale Energie wird die Kraft bezeichnet, mit der Unternehmen arbeiten und Dinge bewegen. Die Stärke der Organisationalen Energie zeigt an, in welchem Umfang Unternehmen ihr emotionales, kognitives und verhaltensbezogenes Potenzial zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktiviert haben (Bruch & Vogel, 2005). Umfangreiche Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen unter der Federführung von Professor Heike Bruch zeigt, wie entscheidend die Stärke und die Qualität der Organisationalen Energie dafür sind, ob sich ein Unternehmen erfolgreich am Markt behaupten kann und effizient auf Veränderungen reagiert oder ob es veränderungsresistent oder träge agiert. Die Messung der Organisationalen Energie macht es möglich, das Bauchgefühl, das viele Führungskräfte hinsichtlich des Ener-

giezustands ihres Teams haben, in Zahlen auszudrücken. Auf Basis dieser vorurteilslosen Fakten sind Führungskräfte in der Lage, ein gezieltes Energiemanagement – insbesondere in Veränderungssituationen – zu betreiben. Berücksichtigt man die beiden Dimensionen der Organisationalen Energie, und zwar die Qualität der Energie (negativ vs. positiv) und Intensität der Energie (niedrig vs. hoch), ergeben sich vier Energiezustände: resignative Trägheit, korrosive Energie, angenehme Energie und produktive Energie. Die resignative Trägheit zeichnet sich durch ein geringes Aktivitätsniveau sowie eine reduzierte Interaktions- und Kommunikationsintensität im Unternehmen oder Team aus. Dies ist auf Frustration, Gleichgültigkeit oder Enttäuschung zurückzuführen. Die Ursachen in der Praxis sind oftmals langwierige, wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse. In Unternehmen, in denen korrosive Energie vorherrscht, ist zwar ein hohes Mass an Energie gegeben, diese wird jedoch nicht konstruktiv, sondern destruktiv, also gegen die Unternehmensziele und für die eigenen Ziele aufgewendet (interne Kämpfe, mikropolitische Aktivitäten, Spekulationen). Charakteristisch für die angenehme Energie sind eine hohe Identifikation mit dem Status quo, eine Zufriedenheit und eine geringe Handlungsintensität. Eine zu stark ausgeprägte angenehme Energie führt zu einer reduzierten Veränderungsfähigkeit von Unternehmen. Die produktive Energie stellt schliesslich den erstrebenswerten Energiezustand innerhalb eines Unternehmens dar. Es herrscht ein hohes Mass an Einsatz und Engagement für das Unternehmen, die durch starke gemeinsame Emotionen wie Freude, Begeisterung oder Leidenschaft getragen werden. In Praxisprojekten zeigt sich, dass erfolgskritische Aktivitäten in Veränderungssituationen mit grosser Kraft vorangetrieben werden.

Beschleunigungsfalle

Ein Konzept, dass mit der Organisationalen Energie eng in Verbindung steht und das insbesondere in Veränderungssituationen eine Gefahr für den Erfolg von Veränderungsprojekten darstellt, ist die Beschleunigungsfalle (Bruch & Menges, 2010). Besteht bei einem Unternehmen eine ausgeprägte produktive Energie, die wesentlich für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens ist, so darf diese nötige Energie jedoch nicht vollends überstrapaziert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass diese Dynamik zu einer Überbeschleunigung wird und ein Unternehmen in die Beschleunigungsfalle gerät. Ob sich ein Unternehmen in der Beschleunigungsfalle befindet, lässt sich anhand von drei Bewertungen messen und erkennen: 1. Überbelastung: Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter können nicht mehr ausreichend durch Ressourcen wie Zeit, Handlungsspielraum oder soziale Unterstützung et cetera gepuffert werden. Die Folge ist eine wahrgenommene Überlastung grosser Teile der Belegschaft. 2. Mehrfachbelastung: Zu viele verschiedene Aktivitäten oder Projekte müssen parallel bearbeitet werden. Die fehlende Priorisierung und Fokussierung führt zu einer Mehrfachbelastung. 3. Dauerbelastung: Die Über- oder Mehrfachbelastung wird zum Dauerzustand. Alle Beteiligten operieren dauerhaft an ihrer Leistungsgrenze und empfinden zu wenig Regenerationsmöglichkeiten.

Führung als zentraler Treiber

Wissenschaftliche Analysen, aber noch eindrucksvoller Erkenntnisse aus Kundenprojekten zeigen, dass Führung der zentrale Treiber und Hebel zur Reduktion der Beschleunigungsfalle ist. Führungskräfte müssen zunächst für sich selbst Prioritäten setzen und hierüber ihre Ressourcen eindeutig auf die Aktivi-

täten verteilen. Anschliessend müssen Führungskräfte auch ihre Mitarbeiter darin unterstützen, zu priorisieren und eine angemessene Verteilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen wie zum Beispiel Zeit vorzunehmen. Massnahmen aus der Praxis sind zum Beispiel eine Projektsperre, bei der neben den aktuellen Veränderungsaktivitäten keine weiteren Projekte zugelassen wurden. Ein weiterer Ansatzpunkt ist der Wechsel von Hochenergie- und Regenerationsphasen, um der Beschleunigungsfalle entgegenzuwirken. Insbesondere nach intensiven Phasen einer Veränderung oder grösseren Projekt-Meilensteinen sollten Führungskräfte für Erholungsphasen sorgen (Bruch & Kowalewski, 2012). Es zeigt sich nicht nur in der wissenschaftlichen Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, sondern auch in den Praxisprojekten der energy factory St. Gallen AG, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle sowohl für das Energiemanagement eines Unternehmens einnehmen als auch einen wesentlichen Einfluss auf die Regulierung der Beschleunigungsfalle haben. Eine systematische Führungskräfteentwicklung muss daher zum Ziel haben, Führungskräfte auf solche leistungsrelevanten Herausforderungen bestmöglich vorzubereiten.

Schuldenberatung in Liechtenstein

Im Jahr 2012 führten der Liechtensteinische Bankenverband und das Amt für Soziale Dienste im Rahmen des gemeinsamen Projekts „Schuldenprävention für Kinder und Jugendliche“ bereits mehrere Veranstaltungen durch. Eine gezielte und systematische Aufklärungsarbeit mit jungen Menschen soll bereits frühzeitig der Entstehung von beziehungsweise Überschuldung entgegenwirken.

von Dirk Flaig

Eine in jungen Jahren vermittelte Finanzkompetenz wirkt sich positiv auf die Persönlichkeits- und Bewusstseinsentwicklung aus und erleichtert in vielen Fällen den Weg in die finanzielle Selbständigkeit. All die Personen, bei denen sich finanzielle Probleme andeuten oder die sich bereits in Schwierigkeiten befinden, haben die Möglichkeit, sich mit dem Fachbereich Schuldenberatung des Amtes für Soziale Dienste in Verbindung zu setzen und um Unterstützung anzusuchen.

Grundsätze der Schuldenberatung

Da die Betroffenen in den Gesprächen viele vertrauliche Informationen preisgeben, ist es unerlässlich, dass die Beratungen in einem geschützten Rahmen erfolgen (Grundsatz der Vertraulichkeit und Verschwiegenheit). Diese Dienstleistung basiert auf Freiwilligkeit, das heisst, der Klient kann die Schuldenberatung in Anspruch nehmen und zu jedem Zeitpunkt ohne Angabe von Gründen beenden. Um eine qualifizierte und professionelle Beratung und Begleitung des Betroffenen zu gewährleisten, spielt neben dem ganzheitlichen Beratungsansatz (abgesehen von der finanziellen Situation finden auch rechtliche, berufliche, familiäre und gesundheitliche Aspekte Berücksichtigung) auch die Ergebnisoffenheit in den Gesprächen eine zentrale Rolle. Im Laufe des Beratungsprozesses werden einzelne Schritte besprochen, Aufgaben verteilt, Ziele vereinbart und – falls erforderlich – neuen Umständen oder Gegebenheiten angepasst. Die Schuldenregulierung muss in einem überschaubaren und für alle Beteiligten zumutbaren Zeitraum abgeschlossen werden können (in der Regel nicht länger als drei Jahre).

Aufgaben des Schuldenberaters

Die Abklärung und Analyse der finanziellen Situation (Einkommen und Vermögen) des Klienten ist zweifellos ein wichtiger Part des Schuldenberaters. Die Ergebnisse werden systematisch sowohl in einem detaillierten Haushaltsbudget als auch einem Gläubigerverzeichnis erfasst und dokumentiert. Es darf aber nicht vergessen werden, auch das soziale Umfeld, die aktuelle Lebenssituation (Familie und Beruf) und – falls möglich – auch die Entstehungsgeschichte der finanziellen Notlage in Erfahrung zu bringen. Der Erfolg der getroffenen Massnahmen und erarbeiteten Lösungsvorschläge hängt massgeblich von der Qualität (Wahrheitsgehalt) und Quantität dieser Informationen ab. Die Kontaktaufnahme und das Führen von Verhandlungen mit den Gläubigern ist obligatorisch, wobei in dem einen oder anderen Fall auch gemeinsam mit dem Schuldner Termine bei Banken, Ämtern oder Gericht wahrgenommen werden. Die (partielle) Einkommensverwaltung (zum Beispiel Lohn- oder Rentenverwaltung), die Beratung und Betreuung während der Schulden sanierung und auch die Vermittlung von Spenden und zinslosen Darlehen sind dem Aufgabenbereich eines Schuldenberaters zuzuordnen.

Hauptursachen von Schulden

Ursachen von Schulden können Erwerbsausfälle wegen Unfall, Krankheit, Erwerbs- oder Berufsunfähigkeit (Invalidität), Arbeitslosigkeit (Konkurs des Arbeitgebers oder Rationalisierungsmassnahmen) oder auch wegen dem Tod des Partners sein. Ge-



scheiterte Selbständigkeiten beziehungsweise Existenzgründungen sind ebenso Gründe für das Entstehen finanzieller Probleme wie überzogener Konsum, der sich beispielsweise im Abschluss mehrerer Kredit-, Leasing- oder Teilzahlungsverträge oder auch in der Nutzung mehrerer Kreditkarten zeigt. Nicht immer sind die Klienten bereit, den Konsum dem reduzierten Einkommen anzupassen. Vielmehr besteht der Wunsch, den Lebensstandard zu halten, die Personen verschulden sich durch die Aufnahme von Krediten. Aus Trennungen oder Scheidungen resultierende Unterhaltszahlungen an (Ex-)Ehegatten, Suchtverhalten und fehlende Finanzkompetenz sind weitere Erklärungen für eine beziehungsweise Überschuldung, wobei anzumerken ist, dass in den meisten Fällen nicht nur eine, sondern mehrere Ursachen für eine finanzielle Schieflage festgestellt werden können. Für viele Menschen ist es schwierig, sich aus einer Verschuldungs- oder Überschuldungssituation zu befreien. Diese Personen sollten sich sobald als möglich professionelle Hilfe holen, um negative Folgen nicht erst entstehen zu lassen. Oftmals leiten Gläubiger oder ihre Vertreter (Inkassobüros, Anwälte) ein Betreibungsverfahren beim Fürstlichen Landgericht in Vaduz ein, um eine Forderung geltend zu machen, und erwirken eine Exekutionsbewilligung, die die Pfändung des Bankkontos, einer Forderung des Lohnes oder auch von Gegenständen nach sich ziehen kann. Es fallen hohe Kosten an, die vom Schuldner zu zahlen sind und seine finanzielle Lage noch verschlechtern. Auch die Zwangsversteigerung der Immobilie oder die Zwangsräumung der Mietwohnung sind immer wieder vorkommende Fol-

gen einer Überschuldung. Belastet diese Ausnahmesituation den Betroffenen sehr stark, so kann dies zum Verlust des Arbeitsplatzes, zu familiären Spannungen bis hin zu Trennung oder Ehescheidung oder auch zu psychischen oder physischen Beeinträchtigungen führen. Auch eine vollständige soziale Isolation dieser Personen ist nicht auszuschliessen.

Ausblick

Im Amt für Soziale Dienste ist aktuell der Aufbau eines Reportingsystems in Arbeit, das erstmals per 31. März 2013 zum Beispiel Aufschluss über Alter, Nationalität, Wohnsitz und Beruf aller dem Fachbereich Schuldenberatung bekannten ver- und überschuldeten Personen geben soll. Da erwiesenermassen die Schuldenproblematik immer wieder auch in jungem Alter beginnt und die Schuldenpräventionsarbeit in Erwartung einer tendenziell weiter zunehmenden Verschuldung der Haushalte an Bedeutung gewinnen wird, ist umso mehr die Fortführung und Intensivierung der angenehmen Projektpartnerschaft zwischen dem Liechtensteinischen Bankenverband und dem Amt für Soziale Dienste wünschenswert.

Interaktion gehört zur Unternehmenskultur

Andreas Insam ist CEO der Valartis Bank (Liechtenstein) AG und seit fast 30 Jahren im Bankgeschäft tätig. Mit dem BANKENMAGAZIN spricht er über seine Erfolge, über sein Führungsverständnis und über die Zukunft Liechtensteins.

Interview mit Andreas Insam

Herr Insam, die Valartis Bank (Liechtenstein) AG feiert im kommenden Jahr ihr 15-jähriges Bestehen, Sie sind seit den Anfängen dabei. Was sehen Sie als Ihren grössten Erfolg in dieser Zeit?

Der sicherlich grösste Erfolg ist, dass heute 32 Leistungsträger unseres Hauses knapp 30 Prozent der Geschäftsanteile der Valartis Bank (Liechtenstein) AG halten. Mit Sicherheit ist dies Basis für unseren Erfolg. Gemessen an Volumen und Ertrag sind wir die Nummer 6 von insgesamt 16 liechtensteinischen Banken.

Das Engagement Ihres Hauses folgte aufgrund des Entscheids Liechtensteins, dem EWR beizutreten. Trotz der vielen EU-Regulierungen: Halten Sie diesen Schritt nach wie vor für den richtigen?

Da gibt es keinen Zweifel. Das war der einzig richtige Weg. Der Erfolg gibt uns Recht.

Die Valartis Bank engagiert sich auf vielfältige Weise in sozialen Projekten in Liechtenstein, aber auch beispielsweise in Nairobi. Welche Motivation steckt dahinter?

Gemessen an der Anzahl, engagieren wir uns in Liechtenstein lediglich beim Heilpädagogischen Zentrum (HPZ) seit über zehn Jahren. Wir nutzen die Dienste des HPZ für den Versand von monatlichen Printmedien, das sind 3'500 Briefe, und sind begeisterter Käufer der Weihnachtskarten. Im Rahmen unseres jährlichen Snow Polo World Cups in Kitzbühel war Nairobi unser Charity-Projekt. Ziel ist die Unterstützung für Gründungen von Handwerksbetrieben. Unsere Motivation ist die Hilfe zur Selbsthilfe.

Viele Banken fahren Effizienzprogramme, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Wie steht es diesbezüglich in Ihrem Hause?

Wir fahren kein Effizienzprogramm. Das Management ist der Meinung, dass der „Gärtner seinen Ziergarten regelmässig pflegt“.

Die Valartis Group ist an zahlreichen weiteren Standorten, unter anderem in der Schweiz, in Österreich und in Russland, vertreten. Welchen Stellenwert nimmt Liechtenstein in diesem Gefüge ein?

Die liechtensteinische Bank ist innerhalb der Valartis Group eindeutig Klassenbeste und das wird auch so bleiben.

Welche Rolle spielt der Begriff Interaktion in Ihrem Unternehmen?

Interaktion ist mit Sicherheit der wichtigste Aspekt bei der Valartis Bank (Liechtenstein) AG. Wir verstehen darunter die Kultur eines Unternehmens, welches die Begriffe Kommunikation, Transparenz und Ethik umfasst. Konkret ist es so, dass jeder Mitarbeiter über sämtliche Informationen der Bilanz, und Gewinn- und Verlustrechnung verfügt und Zugang zu den Protokollen der Vorstands- und Verwaltungsratssitzungen (Ausnahme: Personalangelegenheiten) hat. Das wöchentliche 15-minütige Morgenmeeting steht allen 70 Mitarbeitern offen. Ich bin der festen Überzeugung, dass soziale Organismen, das heisst Unternehmen mit bis zu 90 Mitarbeitern, äusserst schlagkräftig sind, was im Wesentlichen der einzige Wettbewerbsvorteil verglichen mit grossen, etablierten Häusern ist.

Was macht den Finanzplatz Liechtenstein Ihrer Ansicht nach auch in Zukunft einzigartig?

Erfolgreiche Familien werden in Zukunft noch mobiler sein, sie werden rund um den Globus verstreut ihre Wohnsitze halten. Die Strukturierung des Familienvermögens ist für diese Kreise ein absolutes Muss. Bedingt durch die Kleinheit des Landes und die über Jahrzehnte erworbene hohe Kompetenz der Behörden und Akteure ist das Fürstentum sehr gut positioniert.

Welche Chancen sollte der Finanzplatz derzeit unbedingt ergreifen?

Das Land Liechtenstein hat die Weichen für die Ansiedlung von alternativen Investmentfonds (AIF) und deren Managern gestellt. Die entsprechende EU-Richtlinie wird im Sommer 2013 in Kraft treten. Hedgefondsmanager werden die Plattform Liechtenstein nutzen, um den EU-Anforderungen in Bezug auf höhere Regulierung und die Vermeidung einer weiteren Finanzkrise gerecht zu werden und gleichzeitig ihre Produkte im europäischen Wirtschaftsraum vertreiben zu können. Zweite Chance ist das attraktive Steuergesetz.

Dr. Andreas Insam

Dr. Andreas Insam ist seit der Gründung der Valartis Bank (Liechtenstein) AG im Jahr 1998 Vorsitzender des Vorstands. Zuvor wirkte er als langjähriges Mitglied des Direktoriums und Verantwortlicher für den Bereich Institutional Sales der LGT Bank in Liechtenstein (Frankfurt) GmbH. Der gebürtige Österreicher studierte Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck. Dort und an der Universität Liechtenstein ist er auch heute noch als Lektor und Prüfungsbeauftragter tätig. Seit 2004 ist Andreas Insam Mitglied des Vorstands des Liechtensteinischen Bankenverbands.



Liechtenstein ist für den Sitz von Holdinggesellschaften prädestiniert.

Wo sehen Sie den Finanzplatz Liechtenstein in zehn Jahren?

Die letzte Statistik zeigt, dass 5'200 Mitarbeiter im Finanzsektor in Liechtenstein ihre Beschäftigung fanden. Bis 2022 wird sich die Zahl verdoppeln. Ich bin sicher, dass 50 weltweite Markennamen, wie zum Beispiel Red Bull, ihre Holding in Liechtenstein haben werden. Auch wird Liechtenstein 50 Prozent jener europäischen Vermögen betreuen, die in Form von AIF organisiert sind.

Seit dem Start Ihrer Karriere vor fast 30 Jahren hat sich in der Finanzwelt einiges geändert. Was hat Sie besonders geprägt?

Es gibt da zwei Zeitfenster: mein beruflicher Aufenthalt in London und Frankfurt. In der City of London durfte ich die „alten Partnerships“ kennenlernen, Organisationen mit knapp 100 Mitarbeitern, die über 200 Jahre im Versicherungsgeschäft tätig sind oder die US-Eisenbahnlinien finanzierten. Ähnliches versuche ich hier umzusetzen. Die zehn Jahre Frankfurt haben meinen Willen geprägt, etwas umzusetzen. Auch wurde mir beigebracht, in Strukturen zu denken.

Sie waren kürzlich mit einer liechtensteinischen Delegation in Japan. Welche Erkenntnisse haben Sie von dieser Reise mitgebracht?

Prinz Alois ist nicht nur der Erbprinz, sondern auch CEO der „Liechtenstein AG“. Sein tiefes wirtschaftliches Verständnis und die Kompetenz in Kulturangelegenheiten waren beeindruckend. Ich selbst hatte die Rolle des „buckeligen Verwandten“, ich hatte keine besondere Aufgabe. Die Kombination der Präsentation von Teilen der fürstlichen Kunstsammlung in Japan mit einem Staatsbesuch ist genial. Mit etwas Glück werden eine Million Japaner die Ausstellung in Tokyo, Kyoto und Kochi besuchen. Der „Zirkus“ wird weiterziehen, Singapur wird mit Gewissheit ebenfalls ein grosser Erfolg. Da wir davon ausgehen, dass vermögende Japaner in Zukunft ihr Vermögen vermehrt diversifizieren und man das Fürstentum

nun doch etwas besser kennt, haben wir die Arbeitsstelle „Assistenz Private Clients Japan“ geschaffen. Die Position werden wir in Kürze besetzen.

Welche Bedeutung haben die asiatischen Märkte für Sie?

Seit dem Ausbruch der Krise im Jahr 2007 hat das Volumen der Weltwirtschaft, wenn man alle produzierten Waren und Dienstleistungen zusammenrechnet und diese in US-Dollar bewertet, um ein gutes Viertel zugenommen. Aus Sicht der „alten“ Volkswirtschaften geht es mehr oder weniger seitwärts, für die Schwellenländer, allen voran China, läuft der Konjunkturmotor überraschend gut. Aus Sicht der Valartis Bank (Liechtenstein) AG ist ein Engagement in den Märkten China mit Taiwan und Hongkong und Japan ein Muss.

Welche Vorsätze haben Sie für das kommende Jahr gefasst?

Ich möchte weiterhin aus Sicht der Mitarbeiter ein berechenbarer Vorturner sein.

Spots

Interaktion bedeutet für mich ...

Fundament für Innovation und somit Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Mitinhaber.

2012 war für mich ...

ein guter Jahrgang, halbtrocken, etwas holzig und kurz im Abgang.

2013 wird ...

ein überraschend gutes Börsenjahr.

Geld ist ...

nützlich für die Unabhängigkeit vom Arbeitgeber, den Schwiegereltern und vom Partner.

REDAKTION

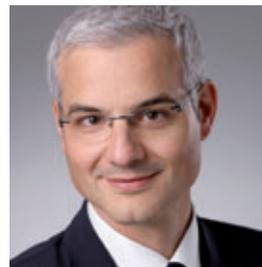
Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Rafik Yezza,
Bankenregulierung/
Retail Banking,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Esther Eggenberger,
Assistentin der
Geschäftsleitung,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Javier Santamaria,
Vorsitzender des
European Payment
Council



Jean-Marc Felix,
Mitglied der
Direktion,
Schweizerische
Bankiervereinigung



Dr. David Maus,
Geschäftsführer,
energy factory
St. Gallen AG



Giacomo Gianella,
Partner,
BRP Bizzozero &
Partners SA



Dr. Alessandro
Bizzozero,
Founder and Partner,
BRP Bizzozero &
Partners SA



Dirk Flaig,
Schuldenberater,
Amt für soziale
Dienste,
Landesverwaltung
Liechtenstein



Interaktion

Nachgeschlagen

Interaktion ist ein in den 1950er Jahren in die Soziologie der Bundesrepublik Deutschland gelangter Begriff, der jede Form von wechselseitiger Bezugnahme von zwei oder mehreren Personen (auch Gruppen) beschreibt. Der Einzelne orientiert sich bei jeder Interaktion am tatsächlichen Verhalten, aber auch an den von ihm nur vermuteten Erwartungen des anderen. Voraussetzung hierfür ist ein Mindestmass an gemeinsamen Symbolen (zum Beispiel sprachlicher Art, aber auch Handzeichen und Ähnliches) bei beiden Teilen, die eine Verständigung ermöglichen.

wissen.de

Zitiert

Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität!

Markus Miller

Gedacht heisst nicht immer gesagt, gesagt heisst nicht immer richtig gehört, gehört heisst nicht immer richtig verstanden, verstanden heisst nicht immer einverstanden, einverstanden heisst nicht immer angewendet, angewendet heisst noch lange nicht beibehalten.

Konrad Lorenz, Verhaltensforscher, Nobelpreisträger

Erzählt

Wie die Menschen sind

Es sass einmal ein alter Mann draussen vor der Stadt, als ein Fremder auf ihn zutrat. „Wie sind die Menschen hier in der Stadt?“, fragte der Unbekannte. „Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?“, entgegnete der Alte. „Wunderbar. Ich habe mich

dort sehr wohlgeföhlt. Sie waren freundlich und grosszügig und immer hilfsbereit.“ „So werden sie hier wohl auch sein.“ Ein paar Tage später kam ein anderer Fremder zu dem Alten. „Wie sind die Menschen hier in der Stadt?“, fragte auch er. „Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?“, lautete auch diesmal die Gegenfrage des Alten. „Schrecklich. Sie waren gemein, unfreudlich, keiner half dem anderen.“ „So, fürchte ich, werden sie auch hier sein.“

nach Aesop

Gewünscht

Das Team der Geschäftsstelle des Liechtensteinischen Bankenverbandes wünscht allen Leserinnen und Lesern frohe Festtage und für das kommende Jahr Gesundheit, Glück und Erfolg!

