

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 33 | Winter 2015

BANKENBAROMETER 2020

Ausblick der liechtensteinischen Banken

WIE ENTSTEHEN IDEEN?

Prof. Bodo Lambertz über Innovation

ANLAGEBERATUNG

Neue Realitäten zwingen zum Umdenken



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Die Massnahmen am Finanzplatz zeigen Wirkung. Es sind wichtige und richtige, teils harte Massnahmen. Der Horizont mit seinen Konturen wird besser sichtbar und es herrscht wieder mehr Klarheit, während sich die Wolken der Unsicherheit verziehen.



© klublu - Fotolia.com



Impressum

Das BANKENMAGAZIN ist eine Publikation des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Es erscheint vierteljährlich.

V.f.d.I. Simon Tribelhorn, Geschäftsführer

Liechtensteinischer Bankenverband

Austrasse 46, 9490 Vaduz, Fürstentum Liechtenstein

T: +423 230 13 23, F: +423 230 13 24

info@bankenverband.li, www.bankenverband.li

Wirken, einwirken, bewirken



Liebe Leserinnen und Leser

Die grösste Wirkung erzielt man durch Taten, nicht durch Worte. Oder wie es ein amerikanisches Sprichwort treffend zum Ausdruck bringt: "Tell me and I will forget. Show me and I will remember. Involve me and I will understand." Gerade am Finanzplatz wurden über die letzten Jahre hinweg zahlreiche Massnahmen

gesetzt; viele davon zeigen bereits ihre Wirkung. Allen voran gehen politische Vorstösse und neue Gesetze, die ihre volle Wirkung entfalten (Seite 12, 24, 40). Wie unsere Banken damit umgehen und wie sie die Zukunft einschätzen, zeigen unser Bankenbarometer 2020 und die neue Trendtagung Finance Forum (Seite 16, 18). Bei den drei grossen LGT, LLB und VP Bank haben wir nachgefragt, welchen sozialen Nutzen Stiftungen erzielen (Seite 20). Den bewährten Blick über den Tellerrand werfen wir in dieser Ausgabe nach Genf, wo sich Liechtensteins neuer Botschafter Peter Matt für den guten Ruf und die internationale Einbindung des Landes einsetzt (Seite 26) sowie in den Vatikan, wo uns AIF-Präsident Brühlhart im Interview erklärt, ob und wie die neue Aufsicht über die Vatikanbank wirkt (Seite 28). Sodann haben wir bei Erfinder Professor Lambertz nachgefragt, wie Ideen entstehen, wann Innovationen eigentlich veralten und wie wirksam die Finanzindustrie selbst in Sachen Innovation sein kann (Seite 32). Welche Chancen sich durch neue Vorgaben in den Bereichen Anlageberatung (Seite 36) und Liquiditätsmanagement (Seite 44) bieten, erklären unsere Gastautoren Bruno Patusi und Dr. Hannes Enthofer. Bei all dem sollten wir stets auch die Wirkung der Zeit und den permanenten Wandel vor Augen haben. Denn es ist nicht nur wichtig, was wir tun, sondern auch wann wir es tun und wie es sich auswirkt. Das Jahr 2015 wird für uns alle ein ganz intensives und wichtiges Jahr. Wegweisende Massnahmen werden getroffen werden müssen.

Wir wünschen Ihnen eine unterhaltsame Lektüre dieser Ausgabe und viel Energie, Motivation und Aufbruchstimmung für das bevorstehende Frühjahr, um das anzugehen, was es anzugehen gilt.

Simon Tribelhorn
Geschäftsführer

4 News und Hintergründe

12 Datenaustausch und Digitalisierung

Chancen und Risiken



16 Bankenbarometer 2020

Ausblick der liechtensteinischen Banken

18 1. Finance Forum

Liechtensteins Finanzplatz im Fokus

20 Verantwortung

Der soziale Nutzen von Stiftungen

24 Sicherungseinrichtung

Segmentierte Verbandsperson

26 Flexibilität als Schlüsselbegriff

Interview mit Botschafter Peter Matt

28 Schutz des Heiligen Stuhles

AIF-Präsident Brühlhart über die Aufsicht im Vatikan

32 Wie entstehen Ideen?

Prof. Bodo Lambertz über Innovation

36 Neuausrichtung in der Anlageberatung

Neue Realitäten zwingen zum Umdenken

40 Close-Out Netting

Rahmenvertrag für OTC-Derivate

44 CRD IV-Paket

Liquiditätsmanagement mit steigender Bedeutung

News

Fuchsbriefe-Test: FL-Banken ausgezeichnet

Die Liechtensteinische Landesbank AG erreicht im Fuchsbriefe-Ranking 2015 eine Platzierung unter den besten zehn Banken und Vermögensverwaltern im deutschsprachigen Raum. 84 Institute wurden getestet; die LLB gehört zu den 16 Banken, die vom deutschen Wirtschafts- und Finanzverlag Fuchsbriefe das Prädikat „uneingeschränkt empfehlenswert“ bekamen. „Die Liechtensteinische Landesbank punktet mit einem klar strukturierten Beratungsprozess, einer ausgezeichneten Teamleistung, Einfühlungsvermögen in den Kunden und einem grundsoliden Anlagevorschlag. Prima.“ Der LGT verliehen die Fuchsbriefe das Prädikat „uneingeschränkt empfehlenswert“. Auf der ewigen Bestenliste der Top-vermögensverwalter in Europa rangiert die LGT auf dem hervorragenden sechsten Platz. Das Fazit der Fuchsbriefe lautete: „Die LGT kümmert sich fürstlich um ihre Kunden: Berater, Beratungsgespräch und Anlagevorschlag sind hervorragend aufeinander abgestimmt, die Serviceorientierung ist sehr hoch.“ Die NEUE BANK AG erreichte in der Kategorie „Beratungsgespräch“ im Fuchsbriefe-Test den ersten Platz.

Gute Noten vom Elite Report

Ein Fachgremium des deutschen Fachmagazins Elite Report hat rund 300 Vermögensverwalter aus Liechtenstein, der Schweiz, Deutschland, Österreich und Luxemburg analysiert. Die Jury bestand aus sechs Profitestern sowie 160 Vermögenden, die als vermeintliche Neukunden 132 Institute, welche von anfangs 360 Adressen in die engere Wahl gekommen waren, testeten. 44 Institute stuft die Fachjury als „empfehlenswert“ ein. Dabei erhielten die Centrum Bank, zum zehnten Mal in Folge, und die LGT, zum zwölften Mal, die Bestnote „summa cum laude“.



Fusion: VP Bank übernimmt Centrum Bank

Nach Erhalt der aufsichtsrechtlichen Genehmigung durch die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein hat die VP

Bank AG die Aktien der Centrum Bank AG vollumfänglich erworben. Die Centrum Bank AG wurde damit per 7. Januar 2015 zur 100-prozentigen Tochtergesellschaft der VP Bank AG. Bekannt wurde die Fusion bereits im Dezember 2014. Die rechtliche Fusion zwischen der VP Bank AG und der Centrum Bank AG wird in den nächsten Monaten vollzogen. Die Marxer Stiftung für Bankwerte, bisherige Alleineigentümerin der Centrum Bank AG, wird sich im Gegenwert des Aktienkaufpreises an der VP Bank AG beteiligen. Hierfür wird der Verwaltungsrat der VP Bank AG auf den 10. April 2015 eine ausserordentliche Generalversammlung einberufen und eine entsprechende Kapitalerhöhung beantragen. Durch die Fusion erwartet sich die VP Bank eine wesentlich stärkere Position am Bankenplatz Liechtenstein.



Umzug der Fondsgesellschaften nach Liechtenstein

Die LGT hat das Domizil ihrer Fondsgesellschaften LGT Portfolio Management Ltd. und LGT Capital Invest Ltd. von den Cayman Islands nach Liechtenstein überführt. Insgesamt bringt die internationale Private Banking und Asset Management Gruppe damit ein Volumen von rund CHF 9 Mrd. in den Fondsplatz Liechtenstein ein. Der Fondsplatz Liechtenstein ist damit auf einen Schlag um ein Viertel auf über CHF 42 Mrd. gewachsen. „Als grösste Liechtensteiner Bank ist uns die Stärkung des Finanzplatzes Liechtenstein sehr wichtig“, meinte Norbert Biedermann, CEO der LGT Bank. „Mit diesem Schritt können wir einen entscheidenden Beitrag dazu leisten und bekräftigen zugleich unser Bekenntnis zu unserem Heimatmarkt.“ „Dies ist ein Glücksfall für den Fondsplatz“, sagte David Gamper, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Fondsverbands. Derzeit gäbe es Anfragen von Fondspromotoren, die ihre Fonds an anderen Fondsplätzen aufgelegt haben und ebenfalls eine Sitzverlegung nach Liechtenstein in Betracht ziehen.

LGT zum „Top Arbeitgeber 2015“ ausgezeichnet

Die LGT Bank Schweiz und die LGT Bank Liechtenstein wur-

den vom Top Employers Institute zum „Top Arbeitgeber 2015“ ernannt. Sie überzeugten die renommierte Prüfinstanz mit ihrer ausgezeichneten Personalführung und -strategie. Vor allem bei der Unternehmenskultur konnte die LGT punkten, was das Institut auf die hohe Stabilität und Konstanz im Management und die sehr unkomplizierte und informelle Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern zurückführt. Von den neun untersuchten Schwerpunkten konnte die LGT die unabhängigen Prüfer auch in den Bereichen Integration neuer Mitarbeitender, Training sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung überzeugen. Das Top Employers Institute zertifiziert anhand eines intensiven Auditprozesses weltweit hervorragende Leistungen von Unternehmen in der Mitarbeiterorientierung. Die Analysen werden in enger Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen Grant Thornton durchgeführt.



LLB stärkt Fondsgeschäft

Die Liechtensteinische Landesbank AG hat ihre beiden Fondsgesellschaften LLB Fondsleitung AG und LLB Fund Services AG zusammengeführt. Mit der Fusion zur neuen LLB Fund Services AG konzentriert sie das Know-how und vereinfacht gleichzeitig die Organisationsstruktur des Fondsgeschäfts innerhalb der LLB-Gruppe. Die LLB fungiert für 235 Fonds mit rund CHF 10 Mrd. Assets under Management als Depotbank. Die Fusion der LLB Fondsleitung AG und LLB Fund Services AG erfolgte per Ende 2014 und gilt als eine weitere Massnahme in der Umsetzung der Strategie „Focus2015“.

LGT bezieht neuen Standort in Genf

Die LGT hat nach einer aufwendigen Sanierung das Gebäude der ehemaligen Dresdner Bank in Genf bezogen. Die Bank des Fürsten von Liechtenstein beschäftigt in der Rhonestadt rund 65 Mitarbeitende, Tendenz steigend. Die LGT konzentriert damit auch ihre Präsenz in der Westschweiz am Standort Genf: Die bestehende

Niederlassung in Lausanne wurde nach Genf verlegt. Das Haus im Stadtzentrum bietet Platz für insgesamt 140 Mitarbeitende.

Liechtensteinische Landesbank gewinnt Deutschen Fondspreis

Bei der Verleihung „Deutscher Fondspreis“ bekam der LLB-Fonds Strategie Ausgewogen (CHF) das Prädikat „herausragend“. Die Liechtensteinische Landesbank AG erhält damit erneut die Anerkennung für ihre exzellente Anlagekompetenz. Der LLB-Fonds Strategie Ausgewogen (CHF) wurde in der Kategorie Mischfonds Global Multi Assets für seine Performance über fünf Jahre (2009 bis 2014) prämiert. Die Preisübergabe erfolgte im Rahmen des 14. FONDS professionell KONGRESS Ende Januar 2015 in Mannheim. Das Prädikat „herausragend“ erhielten die drei besten Fonds der jeweiligen Kategorie. Die Auszeichnung für die LLB nahm der Fondsmanager René Hensel entgegen, der den Strategiefonds bereits seit dem 1. Juli 2007 verwaltet.

LLB: VR-Präsident und drei weitere Mitglieder stehen zur Wiederwahl

Der Verwaltungsrat der Liechtensteinischen Landesbank AG schlägt der Generalversammlung vom 8. Mai 2015 den Präsidenten Hans-Werner Gassner sowie Markus Büchel, Markus Foser und Roland Oehri zur Wiederwahl vor. Gassner wurde 2006 erstmals zum Präsidenten des Verwaltungsrates gewählt und 2009 sowie 2012 im Amt bestätigt. Der Verwaltungsrat empfiehlt zudem die Wiederwahl von Markus Büchel, Markus Foser und Roland Oehri für eine Amtsdauer von drei Jahren: Sie sind seit 2009 Mitglieder des Gremiums und wurden 2012 im Amt bestätigt.



Neuer Leiter des Fondsgeschäftes der VP Bank Gruppe

Per 1. Januar 2015 übernahm Eduard von Kymmel die Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Fondsgeschäftes

News

der VP Bank Gruppe in Luxemburg und Liechtenstein. In dieser Funktion trat er auch den Vorsitz der Geschäftsleitung der VPB Finance S.A., Luxemburg, an. Das Fondsgeschäft ist ein wichtiges strategisches Geschäftsfeld der VP Bank Gruppe. Eduard von Kymmel ist vom Standort Luxemburg aus zuständig für die gruppenweite Führung des Fondsgeschäftes. Er ist somit auch für die Leitung des Kompetenzzentrums VP Fund Solutions verantwortlich.



Bank Frick mit neuer Strategie

Die liechtensteinische Privatbank Bank Frick & Co. AG richtet ihre Strategie neu aus. Der Fokus der Bank Frick liegt in den Bereichen Private Banking, Payment Services, Immobilien und massgeschneiderte

Lösungen. Sie wird zum Flaggschiff der neuen Finanzdienstleistungsgruppe BFC Group Holding AG. „Wir haben vor langer Zeit festgestellt, dass Private Banking als Geschäftsgrundlage nicht mehr ausreichend ist“, erklärte Verwaltungsratspräsident Mario Frick. Die Bank richtet ihren Fokus nun verstärkt auf die Geschäftsfelder, die sie in den vergangenen Jahren erfolgreich aufgebaut und entwickelt hat. „Wir bieten weiterhin alles aus einer Hand an, organisieren uns aber noch besser.“ Bankferne Kompetenzen und Dienstleistungen in diesen Bereichen will die Bank Frick daher in eigenständige Gesellschaften ausgliedern.

Banken erlassen erweiterte Richtlinie zur Steuerkonformität

Im August 2013 formulierten die liechtensteinischen Banken mit der Steuerkonformitäts-Richtlinie einen einheitlichen, bankenplatzweiten Mindeststandard, der die Sorgfaltspflichten hinsichtlich der Steuerkonformität ihrer Kunden definiert. Nun

wurde diese Regelung erweitert. „Die angepasste Richtlinie ist eine logische Konsequenz und Fortführung der bereits seit Längerem von den liechtensteinischen Banken gelebten Steuerkonformitätsstrategie“, sagt Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbandes (LBV). „Die Banken bereiten sich und ihre Kunden damit auf den künftigen Automatischen Informationsaustausch vor.“ Die neue Richtlinie hält am Grundsatz fest, dass es in erster Linie Aufgabe der Kunden selbst ist, ihren Steuerpflichten nachzukommen. Neu verpflichtet sich die Banken dazu, zusätzlich zu den bereits implementierten Massnahmen bei bestehenden Kunden erweiterte Sorgfaltspflichten nach Massgabe des risikobasierten Ansatzes zur Abklärung und Sicherstellung eines steuerkonformen Verhaltens anzuwenden. Das heisst, die Banken werden ihre bestehenden Kunden überprüfen und sich gegebenenfalls die Steuerkonformität bestätigen lassen. Sie werden ihre Kunden bei Bedarf weiterhin darin unterstützen, die Steuerkonformität innerhalb nützlicher Frist herzustellen. Darüber hinaus werden die Banken Massnahmen ergreifen, die verhindern, dass Geschäftsbeziehungen dem Anwendungsbereich des Automatischen Informationsaustausches entzogen werden. Die Richtlinie selbst tritt per 1. Februar 2015 in Kraft, ersetzt die Vorgängerrichtlinie und ist von den Banken spätestens bis zum 1. April 2015 intern umzusetzen.



Rund ums Geld –

Das 1 x 1 spielerisch in 3 x 3 Stunden

Finanzgrundwissen ist für den Alltag heute unverzichtbar. Seit 2011 führt der Bankenverband für Kinder und Jugendliche Ausbildungsveranstaltungen im ganzen Land durch. Im vergangenen Jahr hat der Bankenverband erstmals auch drei Module für Erwachsene durchgeführt. Der Bankenverband organisiert diese Kursmodule erneut auch in diesem Jahr; durchgeführt werden sie vom CYP, dem

Kompetenzzentrum für bankfachliche Grundbildung. Die Teilnahme ist kostenlos. Es sind keine Vorkenntnisse erforderlich. Mit den Kursmodulen möchte der Bankenverband einen Beitrag zur Förderung des Finanzgrundwissens in der breiten Bevölkerung leisten. Weitere Informationen sind unter: www.bankenverband.li/rundumsgeld.

Sicherungseinrichtung des LBV in neuem Kleid

An der ausserordentlichen Generalversammlung des LBV vom 21. Januar 2015 wurde die Umwandlung der Einlagensicherungs- und Anlegerschutz-Stiftung des LBV (EAS) in eine segmentierte Verbandsperson nach Art. 243ff. PGR beschlossen. Damit kann die EAS ihre Dienstleistungen einem breiteren Kreis von Finanzintermediären anbieten und ihre Tätigkeit als kombinierte Sicherungseinrichtung für den gesamten Finanzplatz wahrnehmen (siehe auch Seite 24).



Liechtensteinische Family Office Academy geht online

Liechtenstein verfügt über viel Potenzial, um im Bereich der Family Offices noch weiter Fuss zu fassen. Das neue Online-Angebot, welches Ende Januar 2015 unter www.family-office-academy.li aufgeschaltet wurde, soll dazu einen Beitrag leisten. Liechtenstein soll damit im internationalen Wettbewerb künftig

noch deutlicher als Standort für Family Offices wahrgenommen werden. Hinter der Initiative steht die CSSP AG mit Sitz in Vaduz.

Erstes Finance Forum in Liechtenstein

Liechtenstein ist um eine Dialog- und Image-Plattform reicher: Am 29. Januar 2015 fand die ausverkaufte Premiere des nun jährlich stattfindenden Finance Forums im Vaduzer Saal statt. Hochkarätige Experten referierten über Herausforderungen und Zukunftsperspektiven für Finanzplätze. Die Premiere der Veran-

staltung stand unter dem Motto „Finanzplatz 2020 – Perspektiven und Strategien“. Zu den Referenten zählten unter anderem Josef Ackermann, ehemaliger Vorsitzender der Konzernleitung Deutsche Bank, Philipp Hildebrand, stellvertretender Vorsitzender BlackRock, Roland Matt, Group CEO Liechtensteinische Landesbank, Prinz Michael von und zu Liechtenstein, Chairman Industrie- und Finanzkontor Ets., Angelika Moosleithner, Mit-eigentümerin First Advisory Group, Markus Neuhaus, VR-Präsident PwC, Michael Spitzbart, renommierter Gesundheitsexperte, sowie Axel Weber, VR-Präsident der UBS (siehe auch Seite 18).

Finanzplatz-Homepage Finance.li lanciert

Ende Februar hat unter www.finance.li eine Homepage über den gesamten liechtensteinischen Finanzplatz ihren Betrieb aufgenommen. Finance.li bündelt sämtliche Dienstleistungen und Akteure auf einer Homepage und übernimmt damit die Funktion eines umfassenden und informativen „single point of entry“. Liechtenstein ist bekannt als kleiner, spezialisierter Finanzplatz und vereint Kompetenz, Know-how und hohe Dienstleistungsqualität in der ganzen Bandbreite des Finanzbereichs (Wealth Management, Fonds, Versicherungen, Stiftungen, Trusts etc). Professionelle Beratung und eine hohe Qualität der Dienstleistungen und Produkte sind traditionelle Stärken und Erfolgsfaktoren des liechtensteinischen Finanzplatzes. Ziel von Finance.li ist es dementsprechend, diese Qualitäten und Stärken des Finanzplatzes im Sinne eines einheitlichen und gemeinsamen Auftritts noch mehr sichtbar zu machen und nach aussen zu tragen und damit zur Schärfung des internationalen Profils und zur Imageförderung des Finanzplatzes beizutragen. Anleger, institutionelle Investoren und Privatkunden sowie Medienschaffende und die breite Öffentlichkeit aus der ganzen Welt sollen in der Lage sein, sich schnell und einfach einen Überblick über den Standort, die Akteure und die vielseitigen Möglichkeiten, welche der Finanzplatz Liechtenstein bietet, machen zu können.

News



Regierung verabschiedet Vernehmlassung zur Umsetzung von UCITS V

Die Regierung hat die Abänderung des Gesetzes über bestimmte Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren (UCITS G) sowie des

Finanzmarktaufsichtsgesetzes verabschiedet. Die Vorlage dient der Umsetzung mehrerer europäischer Rechtsakte, insbesondere der Richtlinie 2014/91/EU (UCITS V), wodurch die für den Fondsstandort Liechtenstein wichtigen europarechtskonformen Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden. Daneben sollen einige in der Praxis festgestellte Verbesserungsmöglichkeiten im UCITS G vorgenommen werden. Die Umsetzung der UCITS V-Richtlinie bringt eine erhebliche Erweiterung des Anlegerschutzes mit sich. Darüber hinaus werden durch die Vorlage die Zusammenarbeit der FMA mit der europäischen Aufsichtsbehörde ESMA gestärkt und entsprechend den europäischen Vorgaben umgesetzt.



CRD IV-Paket in Kraft

Am 1. Februar 2015 trat die vom Landtag beschlossene Abänderung des Bankengesetzes sowie die Abänderung weiterer Gesetze im Zuge der Umsetzung der Richtlinie 2013/36/EU sowie der Verordnung (EU) Nr. 575/2013

(CRD IV-Paket) in Kraft. Auf den gleichen Zeitpunkt ist ebenfalls die Anpassung der Bankenverordnung in Kraft getreten. Die Abänderung der Bankenverordnung und der weiteren Verordnungen dient der Durchführung der vorgenannten Gesetzesänderungen. In der Bankenverordnung werden insbesondere die Bestimmungen hinsichtlich der Kapitalpuffer, der Kapitalerhaltungs-

massnahmen und -vorsorge sowie die neuen Anforderungen für die Aufsichts- und Leitungsorgane detailliert geregelt.

FATCA-Abkommen und Umsetzungsgesetz in Kraft

Bereits im Dezember 2014 hat der Landtag dem Gesetz über die Umsetzung des FATCA-Abkommens zwischen Liechtenstein und den USA seine Zustimmung erteilt. Abkommen und Umsetzungsgesetz sind am 22. Januar 2015 in Kraft getreten. Der Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) zielt darauf ab, dass sämtliche im Ausland gehaltenen Konten von US-Steuerpflichtigen in den USA tatsächlich besteuert werden. Nach dem Abkommen sind liechtensteinische Finanzinstitute verpflichtet, bereits ab diesem Jahr Informationen über Konten von US-Personen an die Steuerverwaltung zu melden. Diese Informationen werden von der Steuerverwaltung anschliessend an die US-Steuerbehörde (IRS) weitergeleitet.

Aufsicht über Versicherungsunternehmen neu geregelt

Die Regierung hat Bericht und Antrag zur Totalrevision des Gesetzes betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen sowie die Abänderung weiterer Gesetze verabschiedet. Durch die Vorlage werden die EU-Richtlinien „Solvabilität II“ (RL 2009/138/EG) und „Omnibus II“ (RL 2014/51/EU) in liechtensteinisches Recht umgesetzt. Der risikoorientierte Ansatz von Solvabilität II bringt eine grundlegende Neuausrichtung bei der Berechnung der Eigenmittelanforderungen von Versicherungsunternehmen und eine weitgehende Änderung der Aufsichtsprozesse und Instrumente. Mit der Richtlinie Omnibus II wurde die Richtlinie Solvabilität II abgeändert. Neben einer Vielzahl von Übergangsbestimmungen werden durch Omnibus II weitere Befugnisse und Kompetenzen der Europäischen Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen (EIOPA) eingeräumt.

Freihandelsabkommen mit Bosnien und Herzegowina

Anfang 2015 trat das Freihandelsabkommen der EFTA mit Bos-

nien und Herzegowina in Kraft, das Abkommen war Mitte 2014 unterzeichnet worden. Schon vor Inkrafttreten wuchs der Handel zwischen den EFTA-Staaten und den beiden Vertragspartnern rasant: Um jährlich mehr als 16 Prozent nahm die Handelstätigkeit von 2001 bis 2012 im Schnitt zu. 2012 umfasste das Handelsvolumen USD 138 Mio. Wichtigste Exportprodukte der EFTA-Mitglieder Schweiz, Liechtenstein, Norwegen und Island sind pharmazeutische Erzeugnisse und Maschinen. Firmen aus Bosnien und Herzegowina verkaufen insbesondere Möbel, Kleider und Schuhe.

DBA Schweiz–Liechtenstein abgeschlossen

Am 2. Februar 2015 haben die Schweiz und Liechtenstein die Verhandlungen über ein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) abgeschlossen, das ab dem 1. Januar 2017 gelten soll. Bei den Grenzgängern behält wie bis anhin der jeweilige Ansässigkeitsstaat das Besteuerungsrecht. Das DBA regelt neu auch die Besteuerung der AHV-Renten. Diese können ausschliesslich im Ansässigkeitsstaat des Empfängers besteuert werden, womit die zurzeit bestehende Doppelbesteuerung von AHV-Renten aus Liechtenstein beseitigt wird. Die Leistungen der beruflichen Vorsorge werden im Ansässigkeitsstaat des Empfängers besteuert. Zur Berücksichtigung der früher nicht als Grenzgänger erwerbstätigen Rentner wird die Schweiz Liechtenstein eine jährliche Ausgleichszahlung von CHF 450'000 leisten. Das Doppelbesteuerungsabkommen regelt neu auch die Besteuerung von Dividenden, Zinsen und Lizenzgebühren. So wird bei Zinszahlungen für alle in Liechtenstein ansässigen Personen (Private und Unternehmen) die schweizerische Verrechnungssteuer auf null gesenkt. Bei Dividenden aus massgeblichen Beteiligungen sowie bei Dividenden an liechtensteinische Vorsorgeeinrichtungen ist ebenfalls der Nullsatz vorgesehen. Bei Portfoliodividenden und Dividenden an natürliche Personen wird die schweizerische Verrechnungssteuer von 35 auf 15 Prozent reduziert. Der Bankenverband begrüsst den Abschluss des DBA mit der

Schweiz. Liechtenstein ergänzt damit das bestehende DBA-Netz um ein weiteres, vollwertiges DBA mit einem der wichtigsten Handelspartner und baut das DBA-Netz konsequent weiter aus, was einem erklärten Ziel der Finanzplatzstrategie entspricht. Als besonders begrüssenswert erachtet der Bankenverband die erzielte Lösung im Bereich der Verrechnungssteuer, welche gerade für liechtensteinische Anleger eine Optimallösung darstellt. Der Bankenverband ist überzeugt, dass sich das DBA für den Werk- und den Finanzplatz positiv auswirken wird.

Liechtenstein und Italien arbeiten künftig im Steuerbereich zusammen

Liechtenstein und Italien haben am 10. Februar 2015 die Verhandlungen zur Unterzeichnung eines Steuerinformationsabkommens (TIEA) sowie eines Zusatzprotokolls abgeschlossen und weitere Schritte der steuerlichen Zusammenarbeit festgelegt. Die Einigung erleichtert die Regularisierung von unversuerten Geldern vor der Einführung des Automatischen Informationsaustausches und bietet Rechtssicherheit für italienische Kunden und die liechtensteinischen Finanzintermediäre. Mit dem Inkrafttreten des TIEA werden vorhandene Beschränkungen aufgehoben, die auf dem fehlenden Informationsaustausch beruhen. Italienische Steuerpflichtige mit Vermögen in Liechtenstein können am italienischen Selbstanzeigeprogramm (VDP) zu den bestmöglichen Bedingungen teilnehmen. Das Zusatzprotokoll sieht die Möglichkeit vor, auf der Basis des geltenden OECD-Standards Ersuchen zu stellen, um Personen zu identifizieren, die nicht am VDP teilgenommen haben und unversuerte Vermögenswerte verschleiern wollen. Der Liechtensteinische Bankenverband begrüsst die erzielte Einigung ausdrücklich. Unter anderem anerkennt der Verband, dass Liechtenstein mit Inkrafttreten des Abkommens keine Ungleichbehandlungen mehr in Bezug auf die Fondsbesteuerung sowie die Behandlung unter der italienischen Finanztransaktionssteuer zu gewärtigen hat. Die getroffene Vereinbarung bietet

News

sowohl den Kunden als auch den liechtensteinischen Finanzintermediären Rechts- sowie Planungssicherheit und unterstreicht die Steuerkonformitätsstrategie sowie die Glaubwürdigkeit des von Liechtenstein eingeschlagenen Weges. Ferner wird damit der Steuerdialog und das Verhältnis zwischen den beiden Ländern generell auf eine neue Ebene gestellt.

DBA mit Ungarn paraphiert

Am 26. Januar 2014 hat die liechtensteinische Steuerverwaltung ein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und Vermögen mit Ungarn paraphiert. Damit konnten die im Sommer 2014 aufgenommenen DBA-Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen werden. Das DBA folgt weitgehend dem Musterabkommen der OECD. Es beinhaltet eine umfassende Regelung der Besteuerungskompetenzen und Regelungen zum Verfahren für die Kooperation zwischen den Steuerbehörden. Es regelt auch klarstellend die abkommensrechtliche Behandlung von Vermögensstrukturen und von Investmentfonds. Darüber hinaus werden die aufgrund des EWR-Vertrags anwendbaren Grundfreiheiten entsprechend im Abkommen reflektiert. Durch das Abkommen wird die Attraktivität für gegenseitige Investitionen zwischen Ungarn und Liechtenstein erhöht.

DBA mit Guernsey kommt in den Landtag

Bereits im Juni 2014 wurde das Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit Guernsey unterzeichnet. Nun hat die Regierung den Bericht und Antrag zuhanden des Landtags verabschiedet. Das Abkommen entspreche dem internationalen Standard der OECD; zugleich sei der liechtensteinischen Abkommenspraxis und der von Guernsey Rechnung getragen worden. Im DBA ist die Abkommensberechtigung von gemeinnützigen Organisationen und Investmentfonds klarstellend geregelt. Zudem verzichten beide Länder bilateral auf Quellensteuern auf Dividen-

den, Zinsen und Lizenzgebühren. Bei der Besteuerung natürlicher Personen wird das nationale Besteuerungsrecht sichergestellt. Als Besonderheit hervorzuheben ist eine Schiedsklausel, mit welcher gewährleistet wird, dass im Rahmen eines vorgegebenen Verfahrens Auslegungs- und Anwendungsunterschiede einer für beide Staaten verbindlichen Lösung zugeführt werden. Dadurch wird die Rechtssicherheit erhöht. Zwecks Bekämpfung von Steuerverkürzungen sei, wie in allen liechtensteinischen DBA, der steuerliche Informationsaustausch nach internationalem Standard vereinbart worden.



EU: Viel Lob für Liechtenstein

Der Rat der Europäischen Union analysiert regelmässig das Verhältnis der EU zu ihren westlichen Nicht-EU-Partnerländern. Im Rat der Europäischen Union sind die Regierungen der EU-Mitgliedstaaten vertreten. Im Dezember 2014 trafen sich die Minister erneut zur Bewertung des Verhältnisses zu Island, Norwegen, Schweiz, Monaco, San Marino und Liechtenstein.

Darin bewertet die EU ihre Beziehungen zu diesen „besonderen Partnern“ als „sehr wichtig“ und „ausgezeichnet“. Diese Länder seien beste Garantie für Wohlstand und den Erhalt von Frieden. Liechtenstein lobte der EU-Rat für seine „anhaltend hervorragende Umsetzungsrate“ der EWR-relevanten Rechtsakte sowie seine Bemühungen um eine Lösung der noch offenen Fragen in Bezug auf die Einbeziehung der einschlägigen EU-Rechtsakte in das EWR-Abkommen. Besonders zufrieden zeigten sich die Ratsmitglieder, dass Liechtenstein seine Erfahrungen als Kleinstaat mit Ländern ähnlicher Grösse austausche, die am EU-Binnenmarkt teilhaben wollen. Wohlwollend nehmen die EU-Minister zur Kenntnis, dass Liechtenstein nicht nur ein Finanzzentrum sei, sondern auch ein Industriezentrum mit dynamischen Sektoren wie Pharmazeutika, Maschinenbau und Spitzentechnologie. Zudem begrüsst der Rat die Zusage Liechtensteins, den OECD-Standard für den Automatischen Informationsaustausch zügig als Mitglied der Early-Adopters-Gruppe umzusetzen. Auch die geführten Verhandlungen zur Überarbeitung des Abkommens über die Besteuerung von Zinserträgen lobte der Rat. Nicht zuletzt anerkannte der Rat die „anhaltend gute Zusammenarbeit mit Liechtenstein in anderen Bereichen, insbesondere im Bereich der gemeinsamen Aussen- und Sicherheitspolitik“. Hier würdigte der Rat vor allem Liechtensteins Engagement für Menschenrechtsfragen.

European Money Week (EMW)

Vom 9. bis 13. März 2015 findet erstmals die European Money Week statt. Die European Money Week oder zu Deutsch „Europäische Woche des Geldes“ zielt darauf ab, das öffentliche Bewusstsein für finanzielle Allgemeinbildung und Verbesserung der finanziellen Bildung für Schüler aus Grund- und Mittelschulen zu erhöhen. Letztendlich ist es das Ziel, das Niveau der finanziellen Allgemeinbildung in Europa zu verbessern. Die Woche besteht aus einer Reihe von Veranstaltungen in den teilnehmenden Ländern und auf europäischer Ebene. Die European

Money Week ist eine Initiative des Europäischen Bankenverbandes (EBF), koordiniert von der EBF-Financial-Education-Projektgruppe und unter Beteiligung der nationalen Bankenverbände aus ganz Europa, darunter auch des Liechtensteinischen Bankenverbandes. Weitere Informationen zur European Money Week finden sich unter www.europeanmoneyweek.eu.



**Life Klimastiftung
Liechtenstein
unterstützt Kinder-Uni**

An der Universität Liechtenstein werden seit 2005 Fachthemen aus Architektur und Wirtschaftswissenschaften kindgerecht aufbereitet. Parallel dazu wird seit 2007 auch für die Begleitpersonen unter dem Namen BEPO ein dazu passendes Vortragsprogramm angeboten. Für die vier Vorlesungen im Sommersemester 2015 konnte nun die LIFE Klimastiftung Liechtenstein als neuer Partner der Kinder-Uni Liechtenstein gewonnen werden. „Als wir im September letzten Jahres die Anfrage auf Unterstützung der Kinder-Uni erhielten, war uns im Stiftungsrat schnell klar, dass es wichtig ist, diese Initiative zu unterstützen“, erklärte Stiftungsratspräsident Adrian Hasler das Engagement der LIFE Klimastiftung Liechtenstein. Beiden Partnern war es ein grosses Anliegen, die Vorlesungen der Kinder-Uni 2015 unter das Schwerpunktthema „Nachhaltigkeit“ zu stellen.

Datenaustausch und Digitalisierung: Chancen und Risiken

Der globale Automatische Informationsaustausch (AIA) wird bald Realität. Mit den USA stehen wir kurz davor. Parallel dazu schreitet die Digitalisierung im Eiltempo voran. Dabei stehen wir erst am Anfang einer spannenden Entwicklung, welche nicht nur unseren Alltag, sondern auch die Unternehmen und deren Wettbewerbssituation betrifft. Welche Chancen und Risiken birgt der Umgang mit Informationen in der neuen Ära der Transparenz und Digitalisierung?

von Simon Tribelhorn

„Mirror, mirror on the wall, where is your data after all.“ So lautet eine derzeit von einer Firma namens TheBank entwickelte paneuropäische Werbekampagne. Bei der besagten Firma handelt es sich – entgegen dem, was man meinen würde – nicht um eine Bank, sondern um eine englische Kreativfirma, welche für den Software-Hersteller fabasoft mit Sitz in Linz, Oberösterreich, die Kampagne entwickelt hat. Im Kern geht es um die Fragen, wie im Zeitalter der Transparenz und der Unmengen von zu verarbeitenden Daten noch der Überblick behalten, die richtigen Schlüsse gezogen und allem voran die Privatheit der persönlichen Daten noch gewährleistet werden kann. All diese Fragen sind derzeit alles andere als abschliessend beantwortet und beschäftigen Regierungen, Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen. Dass diese jedoch nur Risiken beinhalten, wäre zu kurz gegriffen. Vielmehr sind damit auch Chancen verbunden und es stellt sich auch die Frage, welchen Mehrwert sich eventuell aus den neuen Datenvolumen ziehen lässt.

„Fakt ist, dass von einer regelrechten Datenflut auszugehen ist.“

Data drives everything

Da wäre als Erstes der Automatische Informationsaustausch (AIA). Beschlossene Sache ist er bereits und es ist von einem ersten automatischen Datenaustausch im Jahr 2017 auszugehen. Anlässlich des Global-Forum-Treffens in Berlin am 29. Oktober 2014 haben mehr als 50 Länder, darunter auch

Liechtenstein, mit der Unterzeichnung eines multilateralen Rahmenwerkes ein entsprechendes, klares politisches Commitment zur Einführung des AIA abgegeben. Seither sind weitere Länder dazugekommen, sodass die Zahl der Länder, die den AIA einführen werden, mittlerweile schon gegen 100 geht. Bis zum Übergang zum AIA müssen die Kunden nicht nur auf die „neue Ära der Transparenz“ vorbereitet werden, sondern auch die entsprechenden IT-Systeme sowohl bei den Finanzintermediären als auch den Steuerverwaltungen auf- bzw. ausgebaut werden. Fakt ist, dass von einer regelrechten Datenflut auszugehen ist und beispielsweise in Deutschland seitens der Steuergerwerkschaft auch bereits auf diese Herausforderung hingewiesen wurde. Die Diskussion hat sich dabei jedoch bislang vor allem auf das Zurverfügungstellen der Daten konzentriert, um den berechtigten Steueransprüchen und einer korrekten Veranlagung zum Durchbruch zu verhelfen. Wie jede Medaille hat jedoch auch diese eine zweite Seite. Denn die Frage ist nicht nur, wie wir es schaffen, dass die verlangten Daten verfügbar gemacht werden können, sondern auch was mit den gelieferten Daten passiert und wie die korrekte Verwendung sichergestellt wird, zumal der Mensch hier immer weniger Einfluss haben wird. Dieser Frage wird derzeit noch viel zu wenig Beachtung geschenkt. Dem Datenschutz und der Datensicherheit wird aber zweifelsohne beim AIA eine noch viel wichtigere Rolle zukommen, als dies bisher beim Informationsaustausch auf Anfrage der Fall war. Demgegenüber sind sich OECD und Global Forum dieser Problemstellung sehr wohl bewusst und haben bereits 2012 gemeinsam unter dem Namen „Keeping it Safe“ einen Leitfaden über den Schutz der Vertraulichkeit im Zusammenhang mit dem Steuerinformationsaustausch publiziert. Auch die



US-Steuerbehörde IRS hat im Zuge des Foreign Account Tax Compliance Act (kurz: FATCA) im März 2014 ein „International Data Safeguards & Infrastructure Workbook“ publiziert. Das Ziel des Workbooks ist es, sicherzustellen, dass die von den USA künftig zu liefernden Daten ausschliesslich bestimmungsgemäss und nicht für andere Zwecke verwendet werden. Auf mehr als 60 Seiten beschreibt das Workbook detailliert das Vorgehen und die internen Prozesse des IRS zur Evaluation und Bewertung, ob die FATCA-Partnerländer die ausgetauschten Informationen angemessen schützen. Das IRS-Workbook soll nach der Vorstellung der OECD als Vorlage für den AIA Verwendung finden. Auch die Datenschutzbehörden haben sich mittlerweile dem Thema angenommen. Mit einem gemeinsamen Schreiben hat sich die sog. Artikel-29-Datenschutzgruppe, das EWR-Gremium aller nationalen EWR-Datenschutzbehörden, am 18. September 2014 an die OECD, die G20 und die EU gewendet und darin auf die Wichtigkeit der Vereinbarkeit des Standards zum AIA mit den Grundsätzen des Datenschutzes und der Datensicherheit aufmerksam gemacht. Gelöst sind die diversen Detailfragen jedoch noch immer nicht abschliessend und werden uns auch in den kommenden Monaten noch intensiv beschäftigen. Denn genau diese Sicherheit ist aus Kundensicht essentiell. Kunden wollen heute vor allem auch (Rechts-)Sicherheit. Sicherheit nicht nur für ihre Vermögenswerte, sondern auch darüber, dass ihre Daten gut aufgehoben sind. Wer dieses berechnete Interesse der Kunden gewährleisten kann, wird damit am Ende auch den Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bieten können. Finanzplätze wie Liechtenstein, die den Schutz des Kunden und seiner Privatsphäre seit jeher schon immer hochgehalten haben, können von dieser Entwicklung also auch profitieren.

Anything – anytime – anywhere

Ein anderer und derzeit vermutlich am intensivsten diskutierte Aspekt rund um die Daten- bzw. Informationsverarbeitung ist „Big Data“. Big Data bezeichnet Datenmengen, die zu gross oder zu komplex sind oder sich zu schnell ändern, um sie mit klassischen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Der Begriff wird deshalb oft auch dazu verwendet, die heute bestehenden Herausforderungen im Zusammenhang mit dem

„Kunden wollen heute vor allem auch (Rechts-)Sicherheit.“

Sammeln und Auswerten der unzählig vorhandenen Daten zu umschreiben. Gemäss einer Studie der International Data Corporation (IDC) zum Datenwachstum aus dem Jahre 2011 verdoppelt sich das weltweite Datenvolumen alle zwei Jahre. Experten sehen in diesen Entwicklungen nicht nur eine Zunahme der Komplexität oder ein erhöhtes Risiko von Cyber Crime, sondern messen Big Data auch einen unternehmensstrategischen Wert bei (vgl. Bankenmagazin Nr. 32 vom Herbst 2014). Bereits heute speichern zahlreiche Unternehmen die von ihnen gesammelten Daten für Analysezwecke in sog. Data Warehouses. Wem es in Zukunft gelingt, diese bisweilen noch recht unstrukturierten Daten zu verdichten und in neue auswertbare Daten zu überführen und die dadurch neu gewonnenen Erkenntnisse gezielt für seine Produkte und Dienstleistungen einzusetzen, der dürfte gegenüber seinen Mitbewerbern über einen entschei-

Fortsetzung von Seite 13

denden Vorteil verfügen. Denn auch die Kundenbedürfnisse haben sich im Zuge der zunehmenden Informationstechnologisierung und der neuen digitalen Welt nachhaltig verändert. Die Kunden haben sich längst an eine jederzeitige Verfügbarkeit der Daten und den Zugriff darauf von überall auf der Welt gewöhnt, sind informierter und in der Lage, selbst komplexe Sachverhalte zu recherchieren und zu verstehen.

Von „Big Data“ zu „Smart Data“

Verschiedenste Unternehmen haben diese Entwicklungen, die sich daraus ergebenden Möglichkeiten und deren strategischen Wert bereits erkannt. Das gilt zum Teil auch für die Finanzindustrie. Währenddem „Digital Banking“ – also der Einsatz der digitalen Kommunikationskanäle beim Banking – vor allem im Retailbereich weitverbreitet ist, steckt Big Data und der Einsatz der neuen digitalen Kommunikationsmittel noch in den Kinderschuhen. Dass Daten auch für das Banking der Zukunft von grosser Relevanz sein werden bzw. dass der Erfolg im Finanzdienstleistungssektor künftig sehr stark auch von Daten abhängen wird, zeigt sich mitunter auch darin, dass die Internetgiganten in Europa durchwegs schon über eine Banklizenz verfügen oder dabei sind, eine zu beantragen. Google ist bereits seit 2007 im Besitz einer Banklizenz. Auch Facebook soll laut Financial Times eine Banklizenz in Irland beantragt und den Chef von Paypal abgeworben haben. Amazon soll ebenfalls an einem eigenen Bezahl Dienst arbeiten. Und Apple hat sein neues Handy nicht umsonst mit einem Fingerabdruck-Scanner ausgestattet. Im November dieses Jahres hat das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern eine 200-seitige Studie zum Schweizer

Retail-Banken-Markt veröffentlicht. Darin empfehlen die Experten den Institutionen, sich stärker auf die neuen mobilen Kommunikationsformen und Veränderungen der digitalen Technologien einzulassen und diese zu einem integralen Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle zu machen. Erst kürzlich hat denn auch die UBS durchblicken lassen, dass sie die digitalen Kommunikationskanäle ab dem ersten Semester 2015 auch vermehrt im Private Banking einsetzen möchte und wohl als erste Bank in der Schweiz einen Web-Chat lancieren wird. Das wirft die Frage auf, wie die längerfristige Zukunft in diesem Bereich aussieht oder aussehen könnte (vgl. dazu auch den Artikel von Bruno Patusi in dieser Ausgabe).

Der Kunde als Source Code

Spätestens seit MiFID müssen die Banken für ihre Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungskunden im Rahmen des Anlegerprofils die Risikoneigung und Risikotragfähigkeit abfragen und einschätzen können. Getrieben vom Anlegerschutz, werden sich die entsprechenden regulatorischen Vorgaben mit MiFID II noch weiter verschärfen. Seine Kunden möglichst genau zu kennen, ist jedoch nicht allein vom Regulator getrieben, sondern liegt auch im ureigenen Interesse der Banken selbst und dürfte auch eines der wichtigsten Assets gerade im Private Banking der Zukunft sein. Mit der zunehmenden Transparenz verbunden mit den heutigen Möglichkeiten der Datenverarbeitung – einer besseren und schnelleren Auswertung und Interpretierbarkeit – ist es möglich, den Kunden und seine Bedürfnisse noch besser zu kennen, zu verstehen und ihm massgeschneiderte Dienstleistungen und Produkte anbieten zu können, die seinen Wertvorstellungen entsprechen, ihn anspre-

chen und mit denen er sich identifiziert. Gleichzeitig will der Kunde nur die Informationen, die ihn betreffen und für ihn relevant sind. Es wird also darum gehen, in der komplexen Datenwelt, in der wir heute leben, Orientierung zu geben, die Komplexität zu reduzieren und damit Vertrauen und Identifikation zu schaffen. Und last but not least kann nur derjenige den Kunden auch schützen, der ihn richtig kennt.

„Wir stehen am Anfang einer technologischen Revolution, die alles umwälzen wird.“

Datamining auch bei Steuerbehörden

Aber auch für die Steuerbehörden und deren Ermittlungstätigkeit im Kampf gegen Steuerdelikte eröffnet die neue Welt der Transparenz und Digitalisierung neue Möglichkeiten. So hat beispielsweise die englische Steuerbehörde HMRC bereits im 2013 erstmals publizierten Strategiepapier „No Safe Havens“ bekannt gegeben, dass sie mittlerweile bereits über eine Milliarde Datensätze in ihrem eignen Datensystem gesammelt hätten, die systematisch durchsucht und ausgewertet werden können. Die Daten würden teilweise von den Steuerpflichtigen selbst sowie von dritter Seite oder aus dem Internet stammen. Ein grosser Teil der Daten dürfte von den über 56'000 Offenlegungen über die verschiedenen Offenlegungsprogramme herrühren. Im aktualisierten Strategiepapier von 2014 heisst es im Hinblick auf den Automatischen Informationsaustausch sogar: „New inter-

national agreements mean we are getting access to more information on offshore accounts than ever before. Time is running out. Come to us before we come to you.“

Digital Single Market

Derweil arbeitet die EU-Kommission bereits an einem Strategiepapier für einen EU-weiten, einheitlichen „Digital Single Market“. Geleitet wird das Projekt von Vizepräsident Andrus Ansip und es sind nicht weniger als 12 EU-Kommissare aus den unterschiedlichsten Bereichen involviert, darunter auch der Wirtschafts- und Währungskommissar Pierre Moscovici sowie der für Finanzstabilität, Finanzdienstleistungen und die Kapitalmarktunion zuständige Kommissar Lord Jonathan Hill. Im Mai dieses Jahres soll ein umfassendes Strategiepapier vorgestellt werden. Eines wird sicher sein: Sowohl die Finanzthemen und insbesondere der Zugang zu Kapital als auch der automatische Datenaustausch in Steuersachen und der Datenschutz werden darin einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Oder um mit den Worten Philipp Hildebrands, Ex-SNB-Präsident und Vizepräsident des weltgrössten Vermögensverwalters BlackRock, anlässlich des diesjährigen ersten Finance Forums in Liechtenstein zu schliessen: „Wir stehen am Anfang einer technologischen Revolution, die alles umwälzen wird.“

Bankenbarometer Liechtenstein 2020

Um die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen und Potenziale zu erkennen, hat der liechtensteinische Bankenverband erstmals eine Umfrage „Bankenbarometer Liechtenstein 2020“ durchgeführt. An der Umfrage haben sich alle 15 Mitgliedsbanken beteiligt. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen sind die liechtensteinischen Banken optimistisch.

von Johann Wucherer

Fast alle Institute gehen davon aus, dass die zunehmende Informationsflut den Datenschutz und die Datensicherheit vor grosse Herausforderungen stellt, das Niedrigzinsniveau weiterhin anhält, der zunehmende Wettbewerb aufgrund der erhöhten Transparenz auf die Margen drückt, die Kosten aufgrund der Fülle an regulatorischen Anforderungen steigen und die Dienstleistungsqualität noch mehr an Wichtigkeit zunehmen wird. Nichtsdestotrotz erwarten die Banken in den nächsten fünf Jahren eine positive Entwicklung des Gesamtergebnisses sowie des operativen Ergebnisses. Auch wird mit einem Nettoneugeldzufluss gerechnet.

Finanzplatzagenden

Die grössten Chancen in den kommenden fünf Jahren für den Finanzplatz Liechtenstein sehen die Banken nach wie vor im Private-Banking-, Vermögensverwaltungs-, Fonds- und Family-Office-Standort sowie in der Vermögensstrukturierung. Aktuell sind der Ausbau und die Sicherstellung des grenzüberschreitenden Marktzugangs, die Umsetzung des Automatischen Informationsaustausches, die Anerkennung von liechtensteinischen Strukturen, die Verbesserung der Reputation und die Positionierung des Finanzplatzes die grössten Herausforderungen für den Finanzplatz Liechtenstein. In fünf Jahren werden es nach Meinung der Befragten indes zum Teil andere Themen sein, die zuoberst auf der Liste der Herausforderung stehen, wie Zuwanderung von Fachkräften und die Einbindung in das Europäische Aufsichtssystem. Die Mehrheit denkt nicht, dass in Liechtenstein die Gefahr einer Immobilienblase besteht. Auf die Frage, welches die Alleinstellungsmerkmale des Finanzplatzes Liechtenstein sind, wurde die Stabilität mit Abstand am häufigsten genannt. In Sachen Automatischer Informationsaustausch glauben alle befragten Banken, dass sich die Bereitschaft zur Beteiligung positiv auf die Reputation und die Glaubwürdigkeit des Finanzplatzes auswirken wird. Der OECD-Standard zum Automatischen Informationsaustausch, die neuen Eigenmittelanforderungen, die 4. EU-Geldwäsche-Richtlinie und MiFID II stellen die wichtigsten Regulierungsprojekte für die Banken dar. Zwölf Institute erwarten

von der Regierung, dass der eingeschlagene Sparkurs und die Sparanstrengungen fortgesetzt werden. Die Mehrheit hat aber auch konkrete Erwartungen an das Finanzplatzmarketing, welches unbedingt verstärkt werden soll.

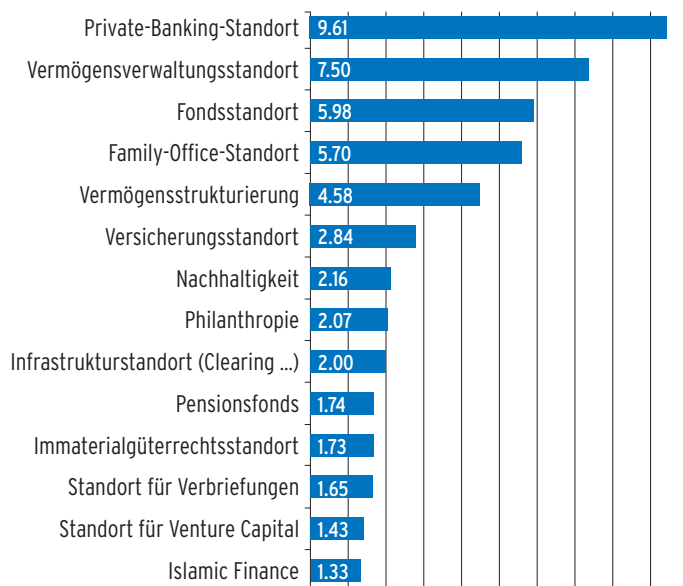
Tätigkeitsschwerpunkte

Die Tätigkeitsschwerpunkte sind der Umfrage zur Folge derzeit auf Kundenakquirierung und Umsetzung von regulatorischen Anforderungen gesetzt. Trotz Regulierungsflut wird aber auch auf zukunfts-trächtige Themen von strategischer Bedeutung wie die Bearbeitung neuer Märkte im Ausland und Produktentwicklung gesetzt. Die Schweiz, Liechtenstein, Deutschland, Osteuropa und Österreich zählen der Reihenfolge nach zu den wichtigsten Märkten der liechtensteinischen Banken. Das Private und das Institutional Banking werden weiterhin zu den bedeutendsten Geschäftsbereichen gehören. Aufgrund des aktuellen Niedrigzinsniveaus erstaunt die Erwartungshaltung der Befragten nicht, dass die Nachfrage nach privaten Anlageprodukten am stärksten steigt, denn die Kunden suchen nach höheren Renditemöglichkeiten als auf Sparkonti.

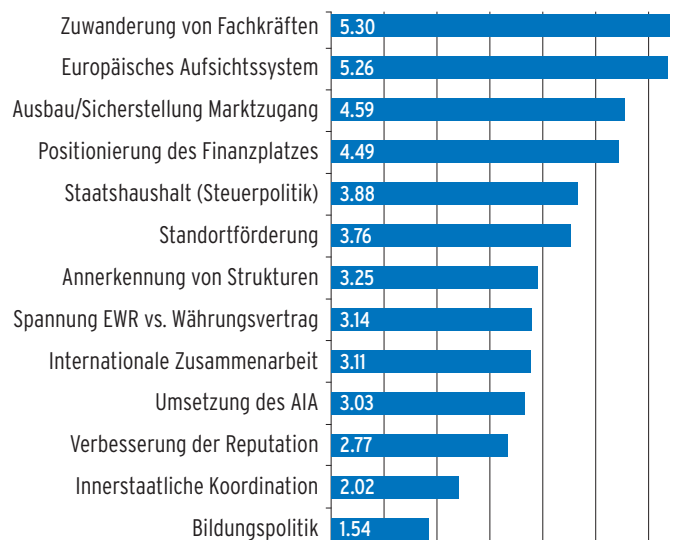
Beschäftigung

Im Einklang mit der Einschätzung zur gesamten wirtschaftlichen Entwicklung zeigt sich auch bei der Beschäftigung ein positives Bild. Kein einziges Institut rechnet in den nächsten fünf Jahren mit einem Rückgang der Anzahl Mitarbeitenden. Bei genauerer Betrachtung des Umfrageergebnisses zeigt sich jedoch, dass es zu Verschiebungen innerhalb der Abteilungen kommt. Während die Banken in den Know-how-intensiven Bereichen Private Banking, Legal & Compliance sowie Risikomanagement einen Anstieg erwarten, wird im Zahlungsverkehr und in der Wertschriftenabwicklung von einem Abbau ausgegangen. Informatik, Wertschriftenadministration und Zahlungsverkehr sind denn auch gemäss der Umfrage am stärksten von einer Auslagerung an Outsourcing-Partner betroffen. Hingegen kommen Rechnungswesen, Risikomanagement sowie Legal und Compliance eher weniger für ein Outsourcing infrage.

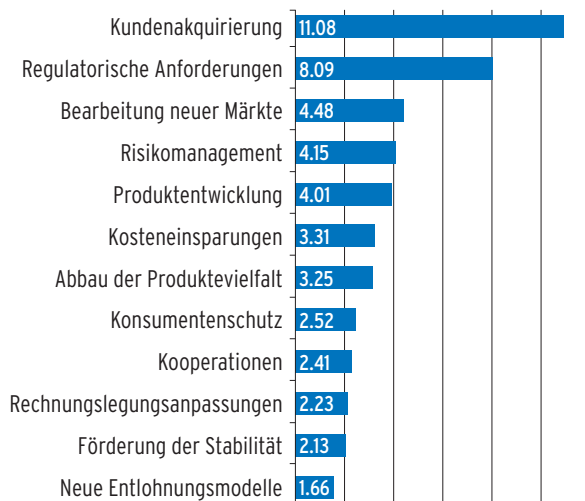
Die grössten Chancen für den Finanzplatz



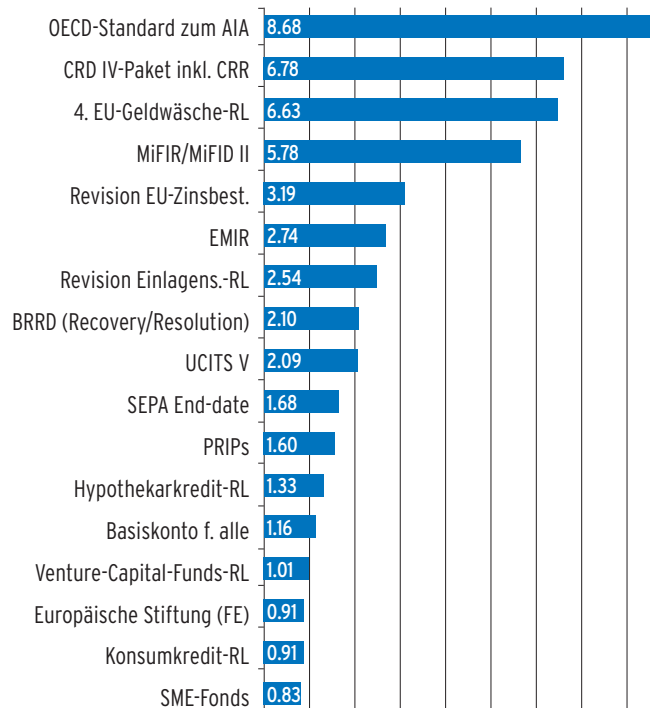
Die grössten Herausforderungen in fünf Jahren



Die wichtigsten Themen



Die wichtigsten Regulierungsprojekte



Gewichtetes arithmetisches Mittel/Gewichtung = 1/(Rang)

1. Finance Forum Liechtenstein

Wandel braucht verlässliche Partner

Optimismus bestimmt Liechtensteins Finanzplatz. Beim ersten Finance Forum Liechtenstein loteten Branchenvertreter Zukunftsperspektiven aus. Bestätigung auf ihrem Weg erhielten sie von Experten wie Ex-SNB-Präsident Philipp Hildebrand und Axel Weber, dem obersten UBS-Aufseher.

von Yvonne von Hunnius

Die Richtung stimmt. Nun gilt es, mit Augenmass auf die Zeichen der Zeit zu reagieren und clever mit den Kräften zu haushalten. „Die Situation ist mit der eines Läufers nach einem Marathon vergleichbar. Statt der verdienten Pause steht jetzt ein neuer Marathon an“, so Markus Neuhaus. Der Verwaltungsratspräsident von Pricewaterhouse Coopers (PwC) war einer der prominenten Gäste des ersten Finance Forum Liechtenstein. Angesichts der schwierigen Lage lassen sich die Finanzvertreter jedoch nicht die optimistische Grundeinstellung rauben. Eine Umfrage, an der über 250 der Anwesenden teilnahmen, ergab: Für 60 Prozent herrscht eine gute Stimmung auf dem Finanzplatz Liechtenstein. Positive Voraussetzung für den kommenden Marathon. Regierungschef Adrian Hasler sagte vor dem Publikum im Vaduzer Saal: „Ich vertraue auf die Kraft von Liechtensteiner Unternehmen, mit Mut in die Zukunft zu gehen.“

Wirtschaft braucht Banken

Welche Verantwortung dem Finanzsektor, ob in Vaduz, Zürich oder London, dabei zukommt, machte gerade Axel Weber deutlich. Der ehemalige deutsche Notenbankchef und heutige Verwaltungsratspräsident der UBS sagte: „Wenn der Bankensektor nicht gesundet, wird auch die Wirtschaft letztlich nur gedämpft wachsen.“ Aktuell ist für die Finanzbranche laut Weber fraglos das Niedrigzinsumfeld entscheidend. Wie stark steigt der Druck auf die Margen? Was, wenn der Wind sich dreht? Dabei müssen die Hausaufgaben oberste Priorität haben. Webers früherer Notenbank-Kollege Philipp Hildebrand betonte, die europäische Wirtschaft erhole sich auch deshalb langsamer als die US-amerikanische, da hier der Bankensektor seine Hausaufgaben erst viel zu spät gemacht habe. Hildebrand stand der Schweizer Na-

tionalbank vor und ist heute stellvertretender Vorsitzender des Vermögensverwalters BlackRock. Unter seiner Ägide war 2011 die Franken-Euro-Untergrenze eingeführt worden.

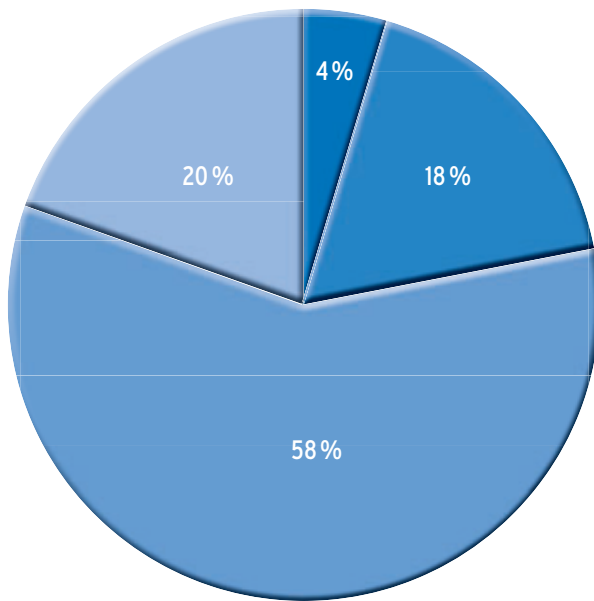
Geldpolitik schafft Zeit

Auf aktuelle Franken- und Euro-Entscheidungen in Zürich und Brüssel angesprochen, untersagt Hildebrand und Weber ihr Berufsethos als ehemalige Notenbanker jeglichen Kommentar. In Liechtenstein vertreten war aber ebenso der ehemalige Deutsche Bank Chef Josef Ackermann, heute Verwaltungsratsvorsitzender der Bank of Cyprus. Ackermann bezog klar Stellung: Er kritisierte den Zeitpunkt des SNB-Schritts, eine Aufhebung der Franken-Euro-Bindung hätte er eher vor einem Jahr begrüsst. In ihrem Credo sind sich die Banker letztlich einig: Geldpolitik kann keine Krisen lösen, sondern der Politik und Wirtschaft nur Zeit geben, um diese anzugehen.

Konsolidierung ist unausweichlich

Konkret müssen Finanzakteure jetzt aktiv Antworten finden auf die Fragen, die sich durch massive Trends ergeben. Zuvorderst ist dies die Regulierung: Weber spricht von 20'000 Regulierungsakten pro Jahr im Bankenbereich. Die Markteintrittshürden stiegen dadurch enorm, eine Konsolidierung sei unausweichlich. Und obwohl 2014 als das letzte Jahr der Neuregulierung galt, kommen neue Initiativen wie die der „Total Loss Absorbing Capacity“ (TLAC) für Topbanken aufs Tablett. Gleichzeitig muss laut Weber ein Kulturwandel stattfinden: „Das Bankgeschäft wird in Zukunft mehr Dienstleistungsgeschäft sein, als es das je war.“

Wo steht der Finanzplatz in fünf Jahren?



- Deutlich schlechter als bisher
- Kritische Grösse ist unterschritten, kann sich aber auf tiefem Niveau halten
- Er hat den Tiefpunkt überwunden und befindet sich im Aufwärtstrend
- Er hat sich neu aufgestellt und floriert

Quelle: Publikumsbefragung beim Finance Forum Liechtenstein

Regulierung hat oberste Priorität

Gerade Liechtenstein hat als EWR-Mitglied und Vorreiter des Automatischen Informationsaustausches ein entscheidendes Jahr vor sich. Die mit grossem Aufwand verbundenen Initiativen sollen das langfristige Bestehen des Finanzplatzes sichern. PwC-Vertreter Neuhaus fand deutliche Worte: „Wer jetzt seine Hausaufgaben in Sachen Regulierung nicht macht, ist raus.“ Zudem sieht er für das Überleben von Banken ein Mindestvolumen. Banken im Inlandsgeschäft bräuchten CHF 3 Mrd. Assets unter Management, ausländische Kunden betreuende Banken rund CHF 1 Mrd. je Auslandszielmarkt. So bewerteten auch über die Hälfte der Anwesenden den globalen Regulierungsdruck als grösste aktuelle Herausforderung des Finanzplatzes. Ebenfalls sehen sie eine Konsolidierungswelle auf sich zurollen: 75 Prozent sehen die Anzahl der Liechtensteiner Institute in den kommenden Jahren von heute 15 auf künftig unter zehn schrumpfen. Auf dem Podium bekräftigte auch Roland Matt, Gruppenleitungsvorsitzender der Liechtensteinischen Landesbank AG (LLB): „Wir halten die Augen offen in Bezug auf Akquisitionen.“

„Die globalen Gleichgewichte verschieben sich in Richtung Osten.“

Banken müssen Wachstum suchen

Mit der Regulierung verbunden sind zwei weitere Trends, an denen kein Akteur vorbeikommt: Die globalen Gleichgewichte

verschieben sich in Richtung Osten und die technologische Entwicklung gewinnt an atemberaubender Geschwindigkeit. Risiken und Chancen geben sich hier die Hand. In jedem Fall müssen Finanzdienstleister in den Weltregionen und Branchen aktiv sein, in denen das Wirtschaftswachstum stattfindet. Die UBS beschäftigt heute 7'000 Mitarbeitende in Asien. Entscheidend ist hierbei für Weber: Die Dynamik der neuen Finanzmärkte zieht nach und wächst exponentiell.

Gesunder Optimismus ist berechtigt

Trotz aktueller Unsicherheiten schöpft Hildebrand Hoffnung, etwa durch den tiefen Ölpreis oder positive Nachrichten aus den USA. Er wagte eine Prognose: „Unter dem Strich können wir optimistisch bleiben.“ Positive Aussichten gerade für Liechtenstein bestätigte Ackermann. Er selbst ist nach eigenen Aussagen in Zürich Kunde eines Liechtensteiner Instituts und schreibt dem Land eine solide Basis durch gut kapitalisierte Banken und talentierte Mitarbeiter zu. Letztlich braucht jeder Wandel verlässliche Begleiter, sind Prinz Michael von und zu Liechtenstein und andere Experten überzeugt. Laut Prinz Michael, Verwaltungsratspräsident des Industrie- und Finanzkontor, verlieren Grundwerte wie Fleiss oder Ehrlichkeit nicht ihre Bedeutung. Als „Hort der Sicherheit, Stabilität und Qualität“, wie LLB-Chef Matt Liechtenstein bezeichnet, dürften die Aktien des Landes gerade in diesen Zeiten wieder steigen. Die Richtung stimmt.

Unternehmen übernehmen Verantwortung

Die drei grossen Banken Liechtensteins engagieren sich mit gemeinnützigen Stiftungen im Land und in der Welt und wollen sozialen Nutzen schaffen. Die grösste Bank bewegt sich mit LGT Venture Philanthropy zwischen Risikokapital und Philanthropie. Die Liechtensteinische Landesbank und die VP Bank engagieren sich mit ihren Stiftungen zum grossen Teil in Liechtenstein und der Region.

von Steffen Klatt

Solaranlagen wären für Afrika die ideale Lösung für die drängendsten Energieprobleme. Die Anlagen lassen sich rasch installieren und brauchen kein Stromnetz. Die Energie ist sauber und billiger als die vielfach verwendeten Kerosinlampen. Das Problem: Viele Konsumenten haben kein Geld, um sich die Anlagen zu kaufen. M-KOPA Solar löst dieses Problem. Das Unternehmen mit Sitz in der kenianischen Hauptstadt finanziert die Anlagen; zurückbezahlt wird über die tägliche Nutzung der Solaranlage. Die Kundinnen und Kunden zahlen 45 Cent pro Tag mit ihrem Mobiltelefon. Nach einem Jahr besitzen sie die Anlage selbst. M-KOPA ist im Oktober 2012 gestartet. Als die ersten 400 Anlagen installiert waren, stieg LGT Venture Philanthropy ein und finanzierte M-KOPA mit einer Eigenkapitalinvestition von USD 37.500 und einem Darlehen von USD 500.000 die Markteinführung. Inzwischen hat M-KOPA 150.000 Anlagen in Kenia, Uganda und Tansania installiert, jeden Tag kommen 500 Anlagen hinzu. Und: M-KOPA beschäftigt über 500 Mitarbeiter im von Arbeitslosigkeit geplagten Ostafrika.

Skalierbare Lösungen gesucht

Für Oliver Karius ist M-KOPA Solar ein Musterbeispiel für das Engagement der LGT Venture Philanthropy. „Wir skalieren soziale Lösungen, die funktionieren“, sagt der Geschäftsführer der LGT Venture Philanthropy. Dabei gehe es weder um Projektfinanzierungen noch um Startups, „es gibt genug Innovationen“, sagt Karius. Es gehe darum, solche Unternehmen zu unterstützen, die bereits gezeigt hätten, dass sie die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. LGT Venture Philanthropy helfe, mit diesen Lösungen eine grosse Zahl von Menschen zu erreichen. Dabei steige sie in

einer früheren Wachstumsphase ein als traditionelle Investoren. Das Engagement der LGT Venture Philanthropy gilt dabei als Gütesiegel, die Gründlichkeit ihres Prüfprozesses ist bekannt. So wird M-KOPA nun auch von einer kenianischen Bank finanziert.

Zwischen Risikokapital und Philanthropie

LGT Venture Philanthropy wurde 2007 gegründet und war eine der ersten Initiativen von Prinz Max von und zu Liechtenstein, nachdem er 2006 die LGT als CEO übernommen hatte. „Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Unternehmen tragen eine soziale Verantwortung und eine Verantwortung für die Umwelt“, begründet er die Entscheidung. Das Stiftungskapital kam ursprünglich von der Familie und der Bank. LGT Venture Philanthropy bewegt sich im Zwischenbereich zwischen der Gewinnorientierung von Risikokapitalgebern und der traditionellen Philanthropie. „Es gibt durchaus Möglichkeiten, eine gute soziale Wirkung mit Profitabilität zu kombinieren. Es gibt aber auch andere Bereiche, wo Profitabilität schwierig ist, aber trotzdem Kapital nötig ist“, sagt Prinz Max von und zu Liechtenstein. Von dem Stiftungskapital sind laut Oliver Karius inzwischen 42 Millionen Franken in insgesamt 47 Organisationen und Unternehmen in Afrika, Asien, Lateinamerika und Europa geflossen. Die Themenschwerpunkte reichen von Gesundheit und Bildung über Ernährung bis zu Wasser und Energie. Pro Organisation reicht das Engagement von USD 200.000 bis zu 10 Millionen. Dabei werde immer darauf geachtet, ob die Empfänger auch über die Managementqualitäten verfügten, um das gesetzte Ziel auch zu erreichen: dauerhafte soziale Wirkung für benachteiligte Men-



schen. Ob dabei ein Profit erzielt werde oder nicht, sei weniger wichtig, so Karius.

Auch LGT Mitarbeiter engagieren sich

LGT Venture Philanthropy engagiert sich dabei intensiv. Die eigenen Investment Manager seien in den lokalen Märkten verankert. „Unsere Teammitglieder stammen aus 21 Nationen“, sagt Natija Dolić, Kommunikationschefin von LGT Venture Philanthropy. Jeder Investment Manager betreue drei bis vier Organisationen. Dank des ICats Programms, von „impact catalysts“, zu Deutsch „Wirkungsbeschleuniger“, kann LGT Venture Philanthropy seinen Partnerorganisationen zusätzliche Experten und Ressourcen zur Verfügung stellen. Diese Experten engagieren sich für bis zu einem Jahr freiwillig, um Managementkapazitäten in den Unternehmen und Organisationen auszubauen. Seit Beginn des Programms wurden so über hundert Experten entsandt. Auch Mitarbeiter der LGT engagieren sich im Rahmen des ICats-Programms. So hat sich der Chefjurist der Gruppe für vier Wochen in einer Organisation in Südafrika engagiert, die HIV-positiven Müttern hilft, gesunde Kinder auf die Welt zu bringen. „Die Mitarbeiter der Bank wollen sich an der Lösung sozialer Probleme beteiligen. Dazu setzen sie ihre fachlichen Stärken und Erfahrung bei jenen Organisationen ein, bei denen zwar dringender Bedarf nach Fachkräften besteht, die vor Ort weder vorhanden sind noch für die Organisation bezahlbar wären“, sagt Oliver Karius. Auch sonst gibt es immer mehr Schnittpunkte mit der gesamten Gruppe. So haben die Kunden der Bank ebenfalls die Möglichkeit, sich über LGT Venture Philanthropy zu engagieren. Inzwischen kommen bereits 30 Prozent der

Mittel von ihnen. Ursula Finsterwald sieht darin eine Bereicherung des Angebots für die Kunden. „Wir können damit den Kunden die ganze Palette möglicher Anlagen anbieten, von ‚normalen‘ Investitionen bis hin zu reiner Philanthropie“, sagt die LGT Gruppenverantwortliche für Nachhaltigkeit. Gerade für institutionelle Anleger würden Nachhaltigkeitskriterien immer wichtiger.

Zielgerichtete Förderung - Starthilfe für Initiativen

So stark sind die Wechselwirkungen zwischen der VP Bank Stiftung und der VP Bank nicht. Die VP Bank Stiftung richtet ihre Tätigkeit unabhängig von der Bank aus. Eine Verbindung gibt es etwa über die Charity Tranche des Strategiefonds der Bank, womit die Organisation SolidarMed in ihrem Einsatz für die medizinische Versorgung in Afrika unterstützt wird. Ebenfalls international wirksam ist die Unterstützung der Stiftung „pro natura – pro ski“, welche ein Verfahren für ein Öko-Audit in Wintersportgebieten konzipiert hat. Aber für Fredy Vogt sind die Erfahrungen wichtig, die er mit der Stiftung macht. „Besonders beeindruckt mich, wie stark sich die Menschen im sozialen Bereich einsetzen, um sich um diejenigen zu kümmern, die Hilfe nötig haben“, sagt der Verwaltungsratspräsident der VP Bank und gleichzeitig einer der beiden Stiftungsräte. „Das ist eine schöne Ergänzung zu meiner Arbeit als Verwaltungsratspräsident.“ Die Bank, deren grösster Hauptaktionär selbst eine gemeinnützige Stiftung ist, hatte die Stiftung 2006 zu ihrem 50. Geburtstag eingerichtet. Die Stiftung, die mit 10 Millionen Franken dotiert ist, fördert Projekte, Institutionen und Personen in einem weiten Spektrum von Interessengebieten. Diese reichen von der Kunst und der Wissenschaft bis in den sozialen

Fortsetzung von 21

Bereich. Die meisten unterstützten Projekte haben aber einen Bezug zu Liechtenstein. So hat die Stiftung den Aufbau einer Professur für Stiftungsrecht an der Universität Liechtenstein unterstützt. Im Rahmen der Aktion Lichtblick erhalten soziale Einrichtungen im Land eine massgebliche Unterstützung. Künstler werden auch unbürokratisch mit Beiträgen bedacht, so Vogt. Jeweils für mehrere Jahre werden Schwerpunkte festgelegt, so z.B. aktuell Projekte im Bereich der frühkindlichen Entwicklung und der Literaturförderung. Der unbürokratische Charakter ist wichtig für Vogt. Dies ist besonders bei kreativen Projekten von jungen Kunstschaffenden wichtig, welche ohne umfangreiche Dokumentationen auskommen müssen. So leistet die VP Bank Stiftung eigentliche Starthilfe. Er und sein Stiftungsratskollege Hans Brunhart, sein Vorgänger als Verwaltungsratspräsident und ehemaliger Regierungschef, verlangen zwar Transparenz von den unterstützten Organisationen. Aber die Entscheidungen können schnell getroffen werden – der Vorteil der Nähe.

Freiwilliges soziales Jahr ermöglicht

Auch die älteste Bank des Landes, die Liechtensteinische Landesbank, hat anlässlich ihres Geburtstages eine gemeinnützige Stiftung gegründet. Sie beging 2011 ihr 150jähriges Jubiläum unter dem Leitspruch „150 Jahre Zukunft“. Daraus ging dann auch die Zukunftsstiftung der Liechtensteinischen Landesbank hervor. Das Gründungskapital betrug 3 Millionen Franken. Jährlich vergibt die Stiftung 130.000 bis 160.000 Franken. Im vergangenen Jahr flossen davon 70.000 Franken an soziale Organisationen im Land. Mit weiteren 65.000 Franken wurden einzelne Projekte unterstützt.

Gefördert werden solche Projekte und Engagements, die eine sichtbare und nachhaltige Wirkung haben. „Im Zentrum stehen dabei Personen und Organisationen, die sich erfolgreich für das gesellschaftliche Leben einsetzen und deren Wirken Vorbildcharakter hat“, sagt Roland Matt, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Landesbank und Stiftungsratspräsident. Diese Zuwendungen können auch der Grundfinanzierung und Langfristigkeit der jeweiligen Organisation dienen. Ein Projekt, das Roland Matt besonders am Herzen liegt, ist das Freiwillige Soziale Jahr Liechtenstein, das 2013 gestartet ist. Junge Menschen können ein professionell organisiertes und begleitetes Sozialjahr absolvieren. „Das Freiwillige Soziale Jahr Liechtenstein ermöglicht den Jugendlichen Einblicke in verschiedene Arbeitsfelder und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten“, sagt Matt. „Es schafft gleichzeitig Mehrwert für die eingebundenen Institutionen.“ Die Stiftung ersetzt nicht die umfassenden Sponsoringaktivitäten. Unter anderem werden der FC Vaduz, der in der obersten Schweizer Liga spielt, ebenso gesponsert wie das Filmfest Vaduz und die Konzertreihe „Sommer im Hof“.



Erste segmentierte Verbandsperson in Liechtenstein

Gestaltungsoption für die liechtensteinische Sicherungseinrichtung

Seit Anfang 2015 sind die Bestimmungen zur segmentierten Verbandsperson im liechtensteinischen Gesellschaftsrecht in Kraft und eröffnen damit auch neue Möglichkeiten, EU-Regulierungen effizient und innovativ umzusetzen.

von Rafik Yezza

Segmentierte Verbandsperson – was ist das? Die segmentierte Verbandsperson, kurz SV, ist keine neue Rechtsform, sondern eine Organisationsform, die juristischen Personen die Aufteilung in verschiedene Segmente erlaubt. Sie ermöglicht die rechtliche Vereinigung haftungstechnisch separierter Einheiten in einer einzelnen Verbandsperson und bietet damit ein erhöhtes Mass an Flexibilität, aber auch grössere Rechtssicherheit bei der gesellschaftsrechtlichen Strukturierung. So wie andere Rechtsordnungen kennt das liberale liechtensteinische Gesellschaftsrecht die Segmentierung von Verbandspersonen in einzelne Geschäfts- und Haftungsbereiche bereits. Mit Einführung der spezialgesetzlichen Bestimmungen zur SV wurde das Gesellschaftsrecht unter Wahrung der zentralen Bedeutung eines effektiven Gläubigerschutzes massvoll weiterentwickelt und die Gestaltungspraxis zusätzlich erleichtert.

Sicherungssysteme für Ein- und Anleger

Mit den Regulierungen zur Einlagensicherung und der Anlegerentschädigung setzt die EU für die Bewilligung der Geschäftstätigkeit von Banken und Wertpapierfirmen den Anschluss an ein entsprechendes Sicherungssystem voraus. Dieses deckt bei Vorliegen eines Entschädigungsfalles nicht verfügbare Einlagen bis zum Gegenwert von maximal EUR 100'000 pro Einleger beziehungsweise nicht verfügbare Forderungen im Zusammenhang mit Wertpapierdienstleistungen bis zum Gegenwert von maximal EUR 20'000 pro Anleger. Die rechtliche Gestaltungsform wird jedoch nicht reguliert, sodass die Sicherungseinrichtungen frei sind in der Entscheidung der für sie optimalen Ausgestaltung zur Erfüllung der regulatorischen Pflichten. Grundgedanke dieser Sicherungssysteme ist die Solidarhaftung

aller in einer Einrichtung angeschlossenen Finanzintermediäre zur Auszahlung berechtigter Kunden im Entschädigungsfall, ähnlich einer Versicherung.

Haftungstrennung – Grundaufgabe einer kombinierten Sicherungseinrichtung

Der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) betreibt seit rund 15 Jahren mit der Einlagensicherungs- und Anlegerschutz-Stiftung (EAS) eine solche Einrichtung für die liechtensteinischen Banken. Die Trennung der Finanzintermediärskategorien in separate juristische Einheiten ist bei den Sicherungseinrichtungen üblich, um in einem Entschädigungsfall haftungstechnisch keine Infektion zwischen Banken und Wertpapierfirmen herbeizuführen. Die seit Kurzem verfügbare gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeit der SV erlaubt es der EAS nun, die gestalterischen Vorteile zu nutzen und die bestehende Sicherungseinrichtung zu erweitern, sodass auch andere Finanzintermediärskategorien an der EAS teilnehmen können. Dazu ist geplant, die bestehende Stiftung in eine segmentierte Verbandsperson umzuwandeln. Dies bedeutet, dass innerhalb der Stiftung gesellschaftsrechtlich ein Kern sowie ein oder mehrere Segmente hinzugefügt werden. So soll künftig innerhalb der gleichen Rechtsperson der laufende Betrieb und die Verwaltung sowie die administrative Abwicklung von Entschädigungsfällen durch den Kern sichergestellt werden. Für die Finanzierung von beziehungsweise Haftung aus Entschädigungsfällen werden jeweils einzelne, voneinander getrennte und unabhängige Segmente für Banken und Wertpapierfirmen eingerichtet, deren Vermögen durch die Beiträge der angeschlossenen Teilnehmer finanziert werden. Innerhalb eines Segments haften die dem



fotolia © murphy44

Einzelsegment angeschlossenen Teilnehmer solidarisch.

Das Modell für Liechtenstein

Unter Einbindung von Partnerverbänden und der Finanzmarktaufsicht wurde festgestellt, dass für die spezifischen Verhältnisse des Finanzplatzes eine einzige, kombinierte Sicherungseinrichtung die geeignete Lösung für den liechtensteinischen Finanzplatz darstellt. Durch die Kombination von Kräftebündelung beziehungsweise Zentralisierung und Trennung von homogenen Haftungsgruppen unter einem Dach können die Vermögen einfach separiert, die Haftung zweckmässig beschränkt und die Gesamteinrichtung durch Nutzung von Synergien effizient verwaltet werden. Das zukünftige kombinierte Sicherungssystem kann die dynamische Entwicklung des Finanzplatzes und seiner Intermediäre einfach und flexibel abbilden. Die erweiterte EAS wird voraussichtlich ab April 2015 ihren Betrieb in Form einer Stiftung SV aufnehmen und die neuen Teilnehmer anschliessen können. Gleichzeitig erfolgt in der Kommunikation eine Ablösung vom LBV, welche mit einer Umfirmierung und mit einem eigenständigen Aussenauftritt (inklusive Website) einhergeht und der Bedeutung als Sicherungslösung für den gesamten Finanzplatz Liechtenstein angemessen Rechnung trägt.

Segmentierte Verbandsperson in Liechtenstein

Die segmentierte Verbandsperson (SV), oder Protected Cell Company (PCC), ist eine gesellschaftsrechtliche Gestaltungsform einer Verbandsperson (z. B. Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Stiftung, Verein etc.), welche zwingend aus zwei organisatorischen Teilen besteht:

- einem Kern (core oder non-cellular part) und
- einem oder mehreren voneinander getrennten Segmenten (Zellen, cells).

Besonderes Merkmal der segmentierten Verbandsperson ist, dass das Vermögen der einzelnen Segmente und das Vermögen des Kerns voneinander getrennt bleiben. Ein bestimmtes Segment haftet somit nicht für die Ansprüche Dritter gegenüber anderen Segmenten. Neben Rechtsordnungen des Common Law kennen auch verschiedene EU-Staaten wie beispielsweise Italien und Luxemburg diese Organisationsform bereits. Bei der segmentierten Verbandsperson handelt es sich nicht um eine neue, selbstständige juristische Rechtsform. Die liechtensteinische Gestaltungsform ist rechtsformübergreifend, das heisst, sämtliche Verbandspersonen des liechtensteinischen Gesellschaftsrechts können in Form einer segmentierten Verbandsperson errichtet werden, sofern sie zwingend im Handelsregister einzutragen sind oder freiwillig tatsächlich eingetragen werden. Gleichzeitig können bestehende Verbandspersonen nachträglich segmentiert (umgewandelt) werden. Die spezialgesetzlichen Regelungen zur segmentierten Verbandsperson sind in den Artikeln 243 bis 243h des liechtensteinischen Personen- und Gesellschaftsrechts aufgeführt.

Ein Schlüsselwort ist Flexibilität

Als neuer Botschafter in Genf ist für ihn die Themenpalette von Wirtschaft bis zu den Menschenrechten breit. Welche Prioritäten Botschafter Peter Matt in seinem Amt setzen möchte und was sich im diplomatischen Dienst verändert hat, erklärt er im Interview.

Interview mit Botschafter Dr. Peter Matt

Herr Botschafter, am 1. September 2014 haben Sie die Nachfolge von Norbert Frick angetreten und vertreten seither Liechtenstein als Botschafter beim Büro der Vereinten Nationen, der WTO und der EFTA. Was ist zurzeit das bestimmende Thema in Genf?

In der Aussenwirtschaftspolitik stand und steht die Zukunft der WTO im Vordergrund. Dort wird um Fortschritte für den Abschluss der DOHA-Runde gerungen, nachdem das Abkommen über Handelserleichterungen nun doch noch verabschiedet werden konnte. Die enorme Proliferation von bilateralen und regionalen Freihandelsabkommen ist im Wesentlichen auf die mangelnden Fortschritte in der WTO zurückzuführen, auch die TTIP (Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft), die uns auch in der EFTA besonders beschäftigt.

Welche drei Prioritäten haben Sie sich für Ihre Arbeit als neuer Botschafter in Genf gesetzt?

Die Betreuung der aussenwirtschaftlichen Themen und die Wahrnehmung der diesbezüglichen liechtensteinischen Interessen ist meine Hauptpriorität. Dabei stehen weiterhin die EFTA und die WTO im Vordergrund, aber auch die Verhandlungen über ein plurilaterales Dienstleistungsabkommen (TiSA). Ebenfalls von grosser Bedeutung für mich ist Liechtensteins Engagement in der UNO beziehungsweise dem Menschenrechtsrat, wo ich Liechtensteins Profil als aktiven und solidarischen Partner weiter stärken möchte. Schliesslich ist die Pflege eines guten Netzwerks von Kontakten für mich als Vertreter eines kleinen Landes eine wichtige Priorität.

Zuvor waren Sie bereits über rund eineinhalb Jahre bei der Mission in Genf als stellvertretender ständiger Vertreter. Was hat sich für Sie mit der neuen Funktion verändert?

Von den Themen her hat sich meine Arbeit nicht wesentlich verändert. Allerdings muss ich als Botschafter den Überblick

über alle Themen haben. Hinzukommen natürlich Führungs- und Managementaufgaben. Ich mache weniger Expertenarbeit und arbeite auch enger mit Aussenministerin Aurelia Frick zusammen. Schliesslich habe ich mehr gesellschaftliche Verpflichtungen als vorher.

Bei Amtsantritt haben Sie geäussert, dass Sie sich mit voller Energie und Engagement für die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes und die liechtensteinischen Interessen bei den internationalen Wirtschaftsorganisationen einsetzen möchten. Wie können und wollen Sie die Interessen Liechtensteins am besten einbringen?

Voraussetzung dafür ist, die Interessen und Bedürfnisse der Wirtschaft zu kennen und für deren Bearbeitung eine strikte Prioritätensetzung zu machen. Nur so können wir aufgrund unserer beschränkten Mittel und der Vielzahl von Themen eine aktive Interessenpolitik betreiben. Für Liechtenstein sehr wichtig ist das Engagement im Rahmen der EFTA und dort insbesondere die Zusammenarbeit mit unserem Zollvertragspartner Schweiz.

Wie wird Liechtenstein bei den internationalen und supranationalen Organisationen in Genf wahrgenommen und welche Rolle kann Liechtenstein als kleines Land im Konzert der „Grossen“ hier spielen?

Liechtenstein wird als aktiver und engagierter Partner wahrgenommen. Wir können aber natürlich nur selektiv in definierten Bereichen tätig sein und müssen uns auf die für Liechtenstein wichtigsten Themen beschränken. Gerade die UNO ist eine gute Plattform für kleine Länder, um einen Unterschied zu machen. Natürlich haben die „Grossen“ ein ganz anderes Gewicht, kleine Länder können, da sie häufig keine eigenen Agenden verfolgen, Brückenbauer und vermittelnd tätig sein. Wir arbeiten hier viel

Dr. Peter Matt

Peter Matt ist seit September 2014 Ständiger Vertreter Liechtensteins bei den Vereinten Nationen, der WTO und der EFTA in Genf. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Basel und promovierte 1997. Danach arbeitete er mehrere Jahre in Zürich, unter anderem am Zürcher Kassationsgericht, wo er 2002 die Anwaltsprüfung absolvierte. Vom Rechtsdienst einer Versicherung trat er 2008 ins Amt für Auswärtige Angelegenheiten ein. 2009 wurde er zum Stellvertreter des liechtensteinischen Botschafters in Berlin mit Sitz in Vaduz bestellt. 2013 erfolgte die Versetzung als Stellvertretender Ständiger Vertreter Liechtensteins nach Genf.



mit gleichgesinnten Ländern zusammen.

Welche Rolle spielt Liechtenstein als Finanzplatz in Ihrer Arbeit?

Der Finanzplatz als wichtigster Dienstleistungssektor spielt eine sehr wichtige Rolle für meine Arbeit. In den Verhandlungen der EFTA, aber auch in der WTO beziehungsweise den TiSA-Verhandlungen sind Finanzdienstleistungen, insbesondere der Zugang zu internationalen Märkten, ein für uns zentrales Element. Im Rahmen der UNO beziehungsweise des Menschenrechtsrates in Genf kommen Finanzplatzthemen für meine Arbeit eine geringere Bedeutung zu. Es gibt jedoch auch dort Berührungspunkte, etwa das Thema Korruptionsbekämpfung und Kapitalflucht, das immer wieder thematisiert wird.

In der Schweiz ist der Marktzugang für die Finanzdienstleistungen eines der wichtigsten Anliegen. Inwiefern werden den Finanzdienstleistungen bei der Verhandlung von Freihandelsabkommen Rechnung getragen?

Finanzdienstleistungen sind ein wichtiger Bestandteil bei Verhandlungen über den Handel mit Dienstleistungen beziehungsweise Freihandel. Der Marktzugang für Finanzdienstleister ist wie bereits erwähnt für Liechtenstein von grosser Bedeutung. Wir teilen diese Priorität mit der Schweiz. Aber auch für Norwegen und Island sind Finanzdienstleistungen von Bedeutung, beispielsweise für Schiffs- und Seetransportversicherungen. Dieses gemeinsame Interesse kommt uns entgegen. Wir können damit im EFTA-Verbund bessere Ergebnisse erzielen.

Wie sehr hat sich das Anforderungsprofil eines Diplomaten geändert? Was muss ein Botschafter im 21. Jahrhundert besonders gut können?

Ich glaube nicht, dass sich das Anforderungsprofil grundsätzlich verändert hat. Die modernen Kommunikationsmittel und die

zunehmende Komplexität der Welt haben die Arbeit der Diplomaten natürlich verändert. Aber trotz allen technischen Kommunikationsmitteln hat die direkte zwischenmenschliche Kommunikation nichts von ihrer zentralen Bedeutung für die Arbeit eines Diplomaten verloren.

Inwiefern unterscheidet sich der Posten eines Botschafters in Genf etwa von demjenigen eines Botschafters in Berlin oder Brüssel?

Die Besonderheit einer multilateralen Vertretung in Genf ist wahrscheinlich, dass der Tagesablauf oft stark von den angesetzten Aktivitäten der verschiedenen internationalen Organisationen quasi vorgegeben ist. Zu erwähnen ist vielleicht auch die enorme Spannweite von Themen, die in Genf von Wirtschaft bis Menschenrechte reichen. Im Ergebnis sind die Unterschiede aber nicht so gross. Wir müssen alle Generalisten sein und uns auf verschiedensten Gebieten bewegen können.

Wie sieht ein typischer Tag in Ihrem Botschafter-Alltag aus?

Das kann sehr unterschiedlich sein. Über Aktenstudium, Sitzungen, Verhandlungen, Vorsprache von Vertretern anderer Länder und internationaler Organisationen über repräsentative Verpflichtungen ist das Spektrum sehr breit. Als Botschafter Liechtensteins in Genf bin ich nicht nur Leiter der Vertretung, ich führe Verhandlungen, nehme an Expertentreffen teil und bin, wenn Not an Mann ist, manchmal auch „Mädchen für alles“. Ein Schlüsselwort ist Flexibilität!

Zum Schutz des Heiligen Stuhles

René Brülhart, früherer Chef der FIU in Liechtenstein, wurde kürzlich als erster Laie zum Präsidenten der vatikanischen Finanzaufsicht ernannt, nachdem er die Behörde zwei Jahren als Direktor leitete. Im Interview spricht er über seine Tätigkeit und die Betroffenheit des Vatikans im Lichte der internationalen Entwicklung nach mehr Transparenz und Regulierung.

Interview mit Dr. René Brülhart

Im November 2012 übernahmen Sie die Stelle des Direktors der vatikanischen Finanzaufsicht AIF. Wie sind Sie zu der Stelle im Vatikan gekommen?

Ich habe meine Tätigkeit im Vatikan als Berater des Heiligen Stuhles im September 2012 aufgenommen. Um die ganzen Reformprozesse schneller vorwärts bringen zu können, entstand die Idee, zusätzlich zur Beratertätigkeit die operative Leitung der AIF zu übernehmen.

Wie ist der erste Kontakt zum Vatikan entstanden?

(Lacht) Man hat mich angefragt.

Was unterscheidet den Vatikan von anderen Arbeitgebern?

Von der Aufgabestellung gibt es keinen wirklichen Unterschied. Es geht – wie in anderen Jurisdiktionen auch – in erster Linie darum, ein nachhaltig funktionierendes System zur Bekämpfung von möglichen Missbräuchen im Finanzbereich aufzusetzen und zu leben. Ganz anders verhält es sich hinsichtlich der Ausgangslage. Es gibt im Vatikan keinen Finanzplatz als solchen. Verglichen mit Liechtenstein haben sie hier auch nicht die Unterscheidung von Privatinstitutionen wie Banken, Treuhänder, Rechtsanwälte und Versicherungsunternehmen auf der einen Seite und auf der anderen Seite Behörden und die Regierung. Hier im Vatikan haben sie ausschliesslich hoheitliche beziehungsweise hoheitlich kontrollierte Institutionen, die verschiedene Aufgaben ausüben. Auch die IOR (Istituto per le Opere di Religione, umgangssprachlich: Vatikanbank) ist kein privates Unternehmen, sondern eine hoheitlich kontrollierte Institution. Das Zusammenspiel innerhalb dieses hoheitlichen Rahmens ist bedeutend anders und spezieller als in anderen Jurisdiktionen.

Welches waren die dringendsten und wichtigsten Aufgaben, als Sie Ihre Stelle angetreten haben?

Zuallererst ging es darum – auch wenn es sich jetzt etwas langweilig anhört –, zu verstehen, um was es eigentlich geht, und die Risiken zu erkennen. Worin liegt die Verwundbarkeit? Was für „Players“ spielen intern und extern mit? Und auf der anderen Seite, was die notwendigen Rahmenbedingungen sind, um ein massgeschneidertes System zum Schutz des Heiligen Stuhles aufsetzen zu können. Die ersten Monate waren fast ausschliesslich dafür da, sich hinzusetzen, mit den Leuten zu reden, um zu verstehen, wie die verschiedenen Puzzleteilchen ineinander wirken beziehungsweise wirken müssen und, gestützt auf diese Erkenntnisse, die Grundlage für die entsprechenden rechtlichen und institutionellen Änderungen zu erarbeiten. In einem zweiten Schritt haben wir dann begonnen, die relevanten rechtlichen Regelwerke zu ändern beziehungsweise komplett neu aufzusetzen und damit verbunden, die entsprechenden Strukturen bei den Behörden zu schaffen, damit die Regelwerke dort dann auch vernünftig umgesetzt werden können. Die Strategie war vom ersten Tag an, einen ganzheitlichen Ansatz zur Schaffung eines nachhaltig funktionierenden Systems zu verfolgen, mit allen damit verbundenen Konsequenzen. Einen klaren Plan zu haben, diesen kontinuierlich, Schritt für Schritt umzusetzen und nicht einfach nur hier und dort ein bisschen was zu machen. Schlussendlich ist das entscheidende Element, etwas Tragfähiges und Funktionierendes zu schaffen, unter Berücksichtigung der systemischen Eigenheiten im Sinne einer massgeschneiderten Lösung. Es wäre einfach gewesen, das italienische, liechtensteinische, schweizerische oder amerikanische System zu kopieren. Hier sind die Bedürfnisse jedoch anders. Sich mit diesen Eigenheiten auseinanderzusetzen und diese auch entsprechend zu berücksichtigen, war von grundlegender Bedeutung bei der Erarbeitung eines massgeschneiderten Systems, welches in den letzten zwei Jahren geschaffen worden ist.

Dr. René Brülhart

Im November 2012 trat René Brülhart die Stelle als Direktor der vatikanischen Finanzaufsicht AIF an. Zwei Jahre später wurde er zum AIF-Präsidenten ernannt. Zuvor leitete er acht Jahre lang die Stabsstelle Financial Intelligence Unit in Liechtenstein. Brülhart absolvierte eine Banklehre und später ein Rechtsstudium in Freiburg. Nach dem Studium arbeitete der Schweizer bei Anwaltskanzleien in Brüssel und Zürich. Brülhart war mehrere Jahre stellvertretender Vorsitzender der Egmont Group, die internationale Vereinigung der Geldwäschemeldestellen „Financial Intelligence Units“.



Inwiefern ist der Vatikan von der internationalen Entwicklung nach mehr Transparenz und Regulierung betroffen?

Der Vatikan hat eine klare moralische Verpflichtung, was Transparenz und Integrität betrifft, internationale Entwicklung hin oder her. Daher ist es eine Selbstverständlichkeit, dass die regulatorischen Vorgaben und internationalen Standards bestmöglich umgesetzt werden. Der Heilige Stuhl ist wie Liechtenstein Mitglied von Moneyval, dem Expertenkomitee des Europarates zur Bekämpfung der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, welches die Einhaltung der internationalen Standards regelmässig überprüft und die Ergebnisse öffentlich zugänglich macht. Der Vatikan ist diesbezüglich 2012 und 2013 evaluiert und überprüft worden, mit einem grundsätzlich positiven Resultat. Zudem hat sich der Heilige Stuhl im Rahmen des Währungsvertrages mit der Europäischen Union verpflichtet, nebst den europäischen Geldwäschestandards und -regeln zusätzlich Teile des europäischen Aufsichtsregelwerkes zu übernehmen, was auch kürzlich erfolgt ist. Auf operativer Ebene waren die Mitgliedschaft der AIF in der Egmont Group, der weltweite Verbund von nationalen Financial Intelligence Units, im Sommer 2013 sowie der Abschluss zahlreicher Memoranda of Understanding wichtige Schritte, um die bilaterale Zusammenarbeit mit ausländischen Behörden zu gewährleisten. In diesem Bereich hat man insbesondere in den letzten zwei Jahren umfassende und funktionierende Rahmenbedingungen geschaffen, die die internationalen Standards erfüllen und eine aktive Missbrauchsbekämpfung in Bezug auf Finanzaktivitäten im Vatikan erlauben.

Sind der Automatische Informationsaustausch oder MiFID II Themen im Vatikan?

Wie gesagt, im Vatikan gibt es keinen offenen Finanzmarkt, sie haben keine kommerziellen Banken, Treuhänder oder eine Börse. Was sie haben, sind wenige zielgerichtete Finanzaktivitäten im Vatikan.

Daran geht aber die ganze europäische Regulierungsflut zum grössten Teil vorbei, weil sie aufgrund einer ganz anderen Ausgangslage nicht unter den Anwendungsbereich fallen. Die Regulierungen, die in unseren Augen Sinn machen, übernehmen wir gerne. Aber mir nichts, dir nichts alles zu übernehmen, macht keinen Sinn. Ähnliches gilt für den Steuerbereich. Der Vatikan hat vor wenigen Wochen mit den USA ein FATCA-Abkommen unterzeichnet. In Sachen Automatischer Informationsaustausch wird man sehen müssen.

„Der Vatikan hat vor wenigen Wochen mit den USA ein FATCA-Abkommen unterzeichnet.“

Welche grossen Themen beschäftigen Sie im Moment? Die 4. Europäische Geldwäscherichtlinie steht kurz vor der Verabschiedung.

Ja, da freuen wir uns alle darauf (lacht), denn die wird auch für den Vatikan relevant sein. Entscheidend ist, dass die ganzen rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die wir geschaffen haben, nachhaltig angewendet werden. Damit setzen wir uns zum jetzigen Zeitpunkt auseinander.

Die Vatikanbank verwaltet gemäss dem Geschäftsbericht 2013 Vermögenswerte in der Höhe von rund EUR 5 Mrd. Ist es nicht unverhältnismässig für ein Institut dieser Grössenordnung, eine eigene Finanzaufsicht zu unterhalten?

Ich glaube nicht. Man darf nicht vergessen, der Heilige Stuhl ist eine souveräne Jurisdiktion. Entscheidend ist, dass man von der Behördenseite nicht irgendwelche Monster kreiert, sondern dass

AIF – AUTORITÀ DI INFORMAZIONE FINANZIARIA (vatikanische Finanzaufsicht)

2010 ordnete Papst Benedikt XVI. die Einrichtung einer Finanzaufsichtsbehörde an. Die „Autorità di Informazione Finanziaria“ hat die Aufgabe, alle Geldflüsse im Vatikan zu kontrollieren, und soll mehr Transparenz in die vatikanischen Finanzgeschäfte bringen. 2013 stärkte Papst Franziskus die Rolle der AIF mit dem päpstlichen Erlass „Fidelis dispensator et prudens“; „Der treue und kluge Verwalter“. Im gleichen Jahr nahm der internationale Verband der Geldwäschemel-

destellen, die Egmont Group, die AIF als Vollmitglied auf. Zudem wurde der Vatikan 2012/2013 von Moneyval im Rahmen eines sogenannten Länderassessments überprüft und die vom Vatikan eingeleiteten Massnahmen zur Bekämpfung der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung für positiv gewertet.

Fortsetzung von Seite 29

man verhältnismässige Systeme aufsetzt und dass man sich der Sache widmet und nicht sich selber.

Mit welchen offiziellen Stellen im Vatikan arbeiten Sie im Bereich der Bekämpfung der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung zusammen? Gibt es eine eigenständige Staatsanwaltschaft und Gerichtsbarkeit?

Wie erwähnt ist der Vatikan eine souveräne Jurisdiktion und verfügt daher über eine eigenständige Gerichtsbarkeit und Staatsanwaltschaft, den sogenannten Promotore di Giustizia. Das Zusammenspiel zwischen meiner Behörde in ihrer Funktion als Geldwäschemeldestelle und der vatikanischen Staatsanwaltschaft ist praktisch identisch wie beispielsweise in Liechtenstein zwischen den zuständigen Behörden.

Sie wurden kürzlich als erster Laie zum Präsidenten des AIF ernannt. Sie haben das Amt von Bischof Giorgio Corbellini übernommen, der die Präsidentschaft, nach dem Rücktritt von Kardinal Attilio Nicora, jedoch nur interimistisch ausübte. Was war der Grund für diesen Wechsel?

Es gibt nicht nur einen neuen Präsidenten, sondern in den letzten Monaten wurde der ganze Aufsichtsrat ausgewechselt. Dafür gibt es mehrere Gründe. Im Vordergrund stehen eine gewisse Internationalisierung bei der Besetzung von Posten sowie neu geschaffene Rahmenbedingungen. Ende 2013 sind die Statuten der AIF revidiert worden. Diesbezüglich sind insbesondere zwei Änderungen von Relevanz. Einerseits ist das Kriterium, Geistlicher zu sein, für das Präsidentenamt weggefallen und zweitens sind klare Kriterien betreffend Integrität und Fachkompetenz eingeführt worden.

An wen rapportieren Sie? Sind Sie auch in Kontakt mit dem Heiligen Vater?

Die Behörde als solches ist operativ unabhängig. Von der Führungsstruktur her besteht sie aus einem Aufsichtsrat mit mir als Präsidenten und einem Direktorium. Selbstverständlich besteht, gerade in der momentanen Reformphase, eine enge Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat, sozusagen die Regierung im Vatikan, und dem neu geschaffenen Sekretariat für Wirtschaftsfragen. Was den Papst betrifft, handelt es sich um interne Angelegenheiten.

Sie haben Ihre Stelle unter Papst Benedikt XVI. angetreten. Hat sich mit dem neuen Papst Franziskus etwas für Ihre Behörde geändert?

Vom ersten Tag, als ich diese Aufgaben übernehmen durfte, also noch zu Zeiten von Papst Benedikt, habe ich grossen politischen Support gespürt und das ist bis heute so geblieben. Was sich geändert hat, ist der Aufgabenbereich der Behörde. Diese ist unter dem neuen Pontifikat zu einer umfassenden Aufsichtsbehörde ausgebaut worden.

Die Schweizer Garde ist für den Schutz des Pontifex zuständig und Sie zeichnen für den Schutz des vatikanischen Finanzsystems verantwortlich. Die Schweizer scheinen im Vatikan als „Beschützer“ beliebt zu sein. Woran liegt das?

Was die Schweizer Garde betrifft, hat es einen geschichtlichen Hintergrund. Was meine Person betrifft, ist es wohl eher ein Zufall.

Ist Rom zu Ihrer neuen Heimat geworden?

Ich verbringe zurzeit sehr viel Zeit im Vatikan, nicht in Rom. Heimat ist ein grosses Wort, aber die Leute haben mich hier sehr herzlich aufgenommen.



Ich kreiere den Zeitgeist

Professor Bodo Lambertz ist Erfinder, ein Pionier. Er weiss, wie Ideen entstehen, wie man Innovationsgeist fördert und wann Innovationen veralten. Wie die Finanzindustrie innovativer werden kann und warum er stolz auf eine Socke ist, erzählt er im Interview.

Interview mit Prof. Bodo W. Lambertz

Herr Prof. Lambertz, woher kommen Ideen?

Mittlerweile weiss man, dass kreative Menschen die Gabe haben, eine grosse Menge an Eindrücken zu speichern und diese aus verschiedenen Bereichen miteinander zu verbinden. Daraus entstehen neue Ideen.

Woran erkennen Sie, ob eine Idee gut ist?

Eine gute Idee beziehungsweise ein gutes Produkt muss einen Nutzwert mitbringen oder ein bestimmtes Image transportieren, am besten beides. Image an sich hat natürlich auch einen Nutzen. Ist ein Produkt teuer oder kann es sich nicht jeder leisten, so wird es auch zum Accessoire der Persönlichkeit. Das sind meine Massstäbe, an denen ich Ideen messe. Für mich hat eine schlüssige Idee das Bild einer Kugel. Alles ist rundum stimmig. Wenn man jedes Detail hinterfragt und keinen Widerspruch findet, ist es eine gute Idee.

Wie lange dauert es von der Idee bis zur Umsetzung?

Das hängt natürlich von der jeweiligen Idee ab. Es gibt Ideen, die sich sehr schnell umsetzen lassen. Andere hingegen, beispielsweise die Marsbesiedlung als Idee, können auf der Zeitschiene betrachtet mehrere Dekaden dauern. Aus unternehmerischer Sicht ist es wichtig, vorher sicherzustellen, dass ein Produkt während seiner Entwicklungsphase nicht von einer anderen Technologie überholt werden kann.

Auf welche Ihrer Erfindungen sind Sie besonders stolz?

Auf eine Socke. Ein italienischer Hersteller kam mit dem Problem zu mir, immer wenn er in Deutschland seine Socken anbot, war drei Tage später ein türkischer Anbieter da, der 30 Prozent billiger war. Meine Antwort war, er müsse die Socke neu erfinden. Nach einem Besuch seiner kleinen Produktions-

stätte südlich des Gardasees bat er mich, für ihn diese Socke zu erfinden. Obwohl ich mich vorher nicht mit Textil beschäftigt habe, entwickelte ich eine Funktionssocke mit X-Cross-Bandage und Belüftungskanal. Diese Erfindung hat aus dem italienischen Unternehmen, das 1998 laut Industrie- und Handelskammer EUR 30'000 verdient hat, ein Millionenunternehmen gemacht. Die erst kürzlich verliehene Auszeichnung, das renditestärkste Textilunternehmen Italiens zu sein, bestätigt mich und die Idee der Socke.

Wie würden Sie Innovation definieren?

Eine Definition, allerdings losgelöst von jeglichem Kontext, ist sicherlich eine Weiterentwicklung vom Standpunkt heute aus betrachtet, gemessen an dem Ergebnis morgen, natürlich mit wirtschaftlichem Erfolg.

Wie kann Innovation im Unternehmensalltag gefördert werden?

Es gibt kein Organisationsmodell, das Kreativität und Innovation in ein Unternehmen bringt. Es ist der einzelne Mensch, der eine Gabe hat, etwas zu erfinden – eben der Erfinder.

Wie wird Innovationsgeist zum Bestandteil der Unternehmenskultur?

Es gibt in jedem erfolgreichen Unternehmen eine Schlüsselperson, die antreibt. Ein kreativer Kopf, der klare Vorstellungen von seinen Ideen hat und diese konsequent umsetzt. Steve Jobs bei Apple ist hier ein gutes Beispiel. Die Umsetzungen seiner Visionen führten dazu, dass der Unternehmenswert von Apple heute doppelt so hoch ist wie von Microsoft, das hätte vor zehn Jahren niemand für möglich gehalten.

Ist Innovation ein Dauerzustand?

Wünschenswert.



Prof. Bodo W. Lambertz

Prof. Bodo W. Lambertz, 1948 geboren und in Südafrika aufgewachsen, ist 1976 nach Deutschland gekommen. Seit 1997 ist er Inhaber, CEO und Chefentwickler der X-Technology Swiss Research & Development AG und den Schweizer Premium-Marken X-BIONIC®, X-SOCKS® und APANI®. Der promovierte Wirtschaftsingenieur berät aber auch nach

wie vor internationale Konzerne in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing, Kommunikation und Vertrieb.

www.x-technology.com, www.x-bionic.com

Fortsetzung von Seite 33

Wann ist eine Innovation veraltet und wird zur Selbstverständlichkeit?

Ganz einfach, wenn der Reiz nicht mehr da ist. Ich versuche das anhand eines Beispiels zu erklären. Als das Tempo-Taschentuch erfunden wurde, war es neu und reizvoll. Jetzt ist jedes Taschentuch ein Tempo-Tuch. Das schadet der Marke Tempo und da hat sich die Innovation überholt.

Was können andere Unternehmen zum Beispiel aus der Finanzbranche von Ihnen lernen?

Da fällt mir nur das Motto unseres Unternehmens ein: „Nothing holds more truth than your own experience“. Auch in der Finanzbranche ist es möglich, Produkte zu entwickeln, die für den Adressaten nachvollziehbare Vorteile besitzen. Eine exklusive Privatbank oder ein spezieller Service für Premiumkunden kann für Kunden reizvoll sein. Auch ein Finanzprodukt kann ein Accessoire der Persönlichkeit sein.

Wie gehen Sie mit Fehlversuchen um? Wie gross ist die Angst vor dem Scheitern?

Entscheidend ist die Denkweise. Falsch wäre zu sagen, wir haben es versucht, aber es funktioniert nicht. Richtig ist: Das, was wir bisher getan haben, hat nicht zum gewünschten Erfolg geführt. Das ist eine völlig andere Betrachtungsweise eines Vorgehens.

Welchen Einfluss hat der Zeitgeist?

Für mich hat der Zeitgeist einzig die Funktion, dass ich ihn setzen kann. Das heisst, ich folge nicht dem Zeitgeist, sondern ich kreierte ihn.

Sie lassen sich von der Natur inspirieren: Könnte das auch die Finanzindustrie?

Tiere und Pflanzen optimieren sich im Laufe der Evolution. Sie überleben, weil sie sich an eine neue Umgebung anpassen. Auch die Finanzindustrie sollte begreifen, dass sie sich anpassen oder ihre Nische finden muss.

Für Innovationen bietet ein liberaler Finanzplatz ideale Bedingungen: Auch Liechtenstein beschäftigt sich im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsstrategie mit neueren Ansätzen innovativen Denkens wie Biomimicry. Der richtige Weg?

Ja, das ist der richtige Weg. Die Finanzbranche muss sich wie die Natur immer weiterentwickeln, um zu überleben, und darf ihre Augen nicht vor innovativen Projekten verschliessen. Verfällt die Finanzbranche in Starrheit, wird das mit einem grossen Knall enden. Projekte im Bereich Biomimicry sind hier sicher auch als Chance zu sehen. Allerdings nicht als reiner Geldgeber, sondern viel mehr mit der Verantwortung, den höchsten wirtschaftlichen Nutzen für das Projekt zu sichern.

Wovon träumen Sie, haben Sie ein Lebensprojekt, das Sie unbedingt verwirklichen wollen?

Ich träume nicht. Ich bin in der glücklichen Situation, alles realisieren zu können, was ich möchte.

Wie stark ist Europas Innovationskultur?

Europa hat vor dem Mittelalter sehr stark von den Gelehrten des Osmanischen Reiches, wie beispielsweise dem Mathematiker und Mediziner Avicenna, profitiert. Nach dessen Rückzug und mit Aufkommen der Reformation, der Trennung von Kirche und Staat, wurden neue Erkenntnisse und Gedankengänge zugelassen. Während der Islam stehen blieb, konnte Europa eine Innovationskultur aufbauen und das tut sie bis heute. Jetzt gilt es, diese weiter zu bewahren und zu entwickeln.

X-Technology Swiss Research & Development AG

Ohne Idee ist alles nichts. Die X-Technology Swiss Research & Development AG ist eine Schweizer Denkfabrik mit selbstbewussten Eigenmarken und Marktführern verschiedenster Branchen als Kunden. Sie wurde 1997 im schwyzerischen Wollerau von Chefdenker und -entwickler Professor Bodo W. Lambertz gegründet. Seit über 13 Jahren entwickelt unter seiner Leitung ein Team aus über 20 Designern, Grafikern, Kommunikations- und Software-Experten Ideen für visionäre Konzepte und daraus gewinnbringende Produkte für die Bereiche Aviation, Automotive, Interior und Funktionstextilien. 2014 wurde das Unternehmen mit dem Schweizer Innovationspreis ausgezeichnet. X-BIONIC® wurde

sechs Jahre in Folge zum „Most Innovative Brand“ gekürt. Der Most Innovative Brand Award, die Auszeichnung für die „Innovativste Marke des Jahres“, ist die höchste Auszeichnung des Plus X Award und ehrt die Marken mit den meisten Gütesiegeln innerhalb einer Produktgruppe. Der Plus X Award ist heute der weltgrösste Innovationspreis für Technologie, Sport und Lifestyle. Zugrunde liegt die Anzahl der vergebenen Auszeichnungen an die Marke. Damit wird sichergestellt, dass besondere Leistungen in den Kategorien Innovation, High Quality, Design, Bedienkomfort, Funktionalität, Ergonomie und Ökologie gleichberechtigt in die Gesamtbewertung der erfolgreichsten Marke eingehen.

Wie bewerten Sie den Open-Innovation-Ansatz: Soll Forschung immer in Kooperation mit verschiedensten Institutionen und Experten geschehen?

Wenn ein klares Ziel formuliert ist, das alle begeistert, kann eine solche fachübergreifende Zusammenarbeit funktionieren. Bestes Beispiel ist wohl die Entwicklung der Atombombe. Die Bedrohung durch den Nationalsozialismus war Ansporn für die gelungene und effektive Zusammenarbeit von Wissenschaftlern mit verschiedensten Kompetenzen. In der Privatwirtschaft findet man in Teams leider immer wieder „Teammitglieder“, die sich mittragen lassen. Ich verwende gerne das Beispiel eines Ruderbootes. Stellen Sie sich vor, ein Achter-Boot rudert um die Olympiamedaille, aber einer rudert zu langsam. Es gibt dann drei Optionen: Entweder er rudert schneller, er fliegt aus dem Boot oder die Mannschaft verzichtet auf Gold. Wir haben uns für die erste Option entschieden. Unsere Mannschaft hat das gemeinsame Ziel, Gold zu realisieren, und jeder im Team erbringt eine überdurchschnittliche Leistung.

Wo kann sich die Finanzindustrie dabei einbringen beziehungsweise welche Rolle kann die Finanzindustrie dabei übernehmen?

Ich sehe die Finanzindustrie nicht als reinen Geldgeber, sondern sie sollte ihr Wissen und Know-how einsetzen, damit das Ergebnis der Forschung – also ein Produkt, das am Markt Gewinn bringt – auch bestehen kann. Damit meine ich eine tiefere Begleitung des gesamten Projektes, nicht nur dessen Finanzierung.

„Most innovative Brand“ – was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?

Mit X-BIONIC® wurden wir sechs Jahre in Folge zur innovativsten Marke des Jahres gekürt. Das zeigt, wir sind in der Lage, jedes Jahr so viel Innovation zu bringen, dass wir darin Welt-

meister sind – eben Weltmeister der Technologien. Aber auch lokal, am Standort Schweiz, bleibt unser Tun nicht unbeobachtet. Erst im Dezember 2014 überreichte uns die Idee Suisse den Schweizer Innovationspreis, der jährlich nur an ein Unternehmen der Schweiz verliehen wird und zwei Jahre vorher an Victorinox ging. Diese Erfolge führen dazu, dass immer mehr Unternehmen bei uns denken lassen.

Neuausrichtung in der Anlageberatung

Verändertes Kundenverhalten und regulatorische Verschärfungen zwingen die Banken, in der Anlageberatung radikal umzudenken. Das Leistungsversprechen muss neu definiert und mithilfe technischer Innovationen intelligent umgesetzt werden.

von Bruno Patusi

Die Anlageberatung, das Kerngeschäft vieler Banken, ist im heutigen Umfeld anspruchsvoller geworden. Die geopolitischen Unsicherheiten haben zugenommen, die Märkte sind volatil, die Zinsen tendieren gar ins Negative. Und die Erinnerungen an die letzte Finanzkrise sind den Anlegern noch sehr präsent. Um das Misstrauen der Kunden zu überwinden, benötigen die Banken neue Konzepte – auch in der Anlageberatung. Dabei handelt es sich nicht um graduelle Veränderungen. Vielmehr steht der Branche ein eigentlicher Paradigmenwechsel bevor. Banken müssen akzeptieren, dass sich das Umfeld, in welchem sie tätig sind, schneller und radikaler ändert als je zuvor. Und sie müssen darauf reagieren. Wem es gelingt, in diesem dynamischen Umfeld die Anlageberatung neu auszurichten, der wird zu den Gewinnern von morgen zählen.

„Die Verunsicherung der Anleger ist nach wie vor spürbar.“

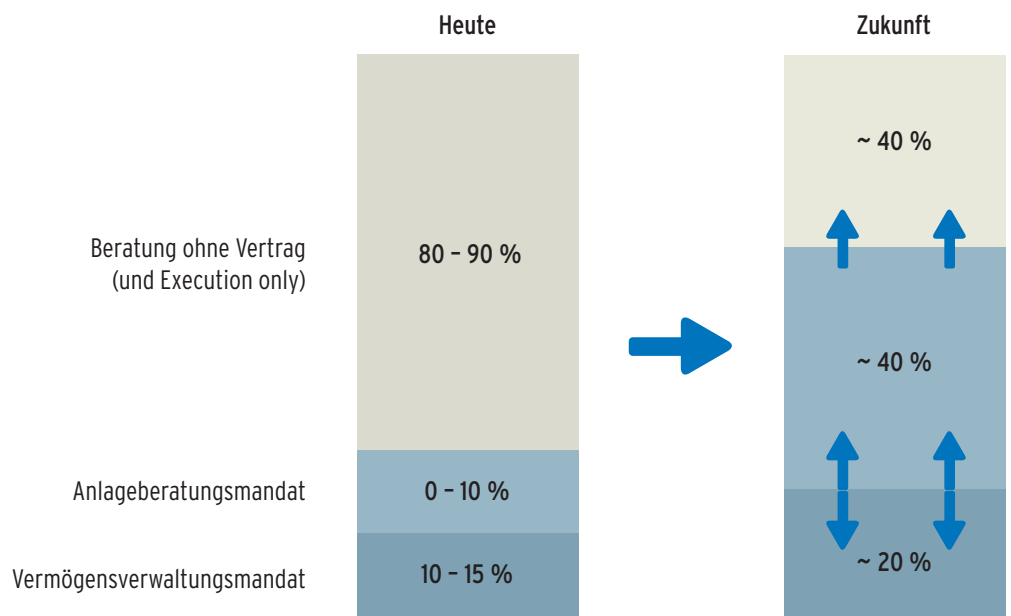
Neue Realität in der Anlageberatung

Die neue Realität zu verstehen, heisst in erster Linie, den Kunden zu verstehen. Die Verunsicherung der Anleger ist nach wie

vor spürbar. Sie scheuen das Risiko. Viele halten ihr Geld lieber auf dem Bankkonto, als es in Wertpapiere zu investieren: Seit der Finanzkrise werden im Schnitt 20 bis 25 Prozent der Vermögenswerte in liquiden Mitteln gehalten, rund dreimal mehr als zuvor. In der aktuellen Tief- oder gar Negativzinsphase ist das Gift für die Finanzindustrie. Gleichzeitig verharren die Transaktionsvolumen in Aktien, strukturierten Produkten und in

„Die Performance nach Steuern wird zur neuen Messgrösse.“

alternativen Finanzinstrumenten auf konstant tiefem Niveau, während im Gegenzug die Nachfrage nach ETF-Produkten kräftig steigt. Die Anleger setzen auf günstige, liquide und transparente Produkte, als hätten sie den Glauben verloren, eine Überrendite zu generieren. Technologie und Digitalisierung beschleunigen den Wandel zusätzlich: Die Kunden erwarten heute ein ganz anderes Beratungserlebnis, und zwar unabhängig vom genutzten Kanal. Das gilt längst nicht mehr bloss für die jüngere Generation; Tablets und Smartphones werden in allen Altersgruppen eingesetzt.



Grafik: Verwaltete Vermögen – Anteil nach Mandatsverhältnis

Quelle: EY 2014

Die neue Realität steht auch unter dem Einfluss verschärfter gesetzlicher Bestimmungen. Die Regulierungswelle, ausgelöst von der Finanzkrise, hält bis heute an und macht das Bankgeschäft komplexer. Aus der Sicht der Anlageberatung sind vor allem die Regulierungen zur Stärkung des Anlegerschutzes und Verbesserung der Transparenz relevant. Im Vordergrund stehen dabei Themen wie der Umgang mit Retrozessionen und die Forderung nach angemessener Beratung (Suitability). Noch sind dazu nicht alle Details in den jeweiligen Gesetzgebungen festgelegt, etwa im Schweizer Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) oder in der EU-Finanzmarktrichtlinie (MiFID II). Unabhängig vom Ausgang dieser Diskussionen ist zu beobachten, dass sich der Markt bereits bewegt: In der Vermögensverwaltung hat sich der Verzicht auf Retrozessionen bereits als Benchmark etabliert und es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis diese auch in der Anlageberatung ganz verschwinden werden. Auch die verstärkte Steuertransparenz tangiert die Anlageberatung: Steuerehrliche Kunden stellen höhere Anforderungen an die Qualität in der Anlageberatung. Die Performance nach Steuern wird zur neuen Messgrösse und bei potenzieller Falschberatung sind diese Kunden eher einmal bereit, den Rechtsweg zu beschreiten.

All die genannten Veränderungen haben direkte Auswirkungen

auf die Kommissionserträge der Banken. Allein die transaktionsbasierten Einnahmen haben seit der Finanzkrise im Durchschnitt 20 bis 30 Prozent abgenommen. Zusammen mit dem absehbaren Wegfall der Retrozessionen stellt dies die Banken vor eine ernsthafte Herausforderung.

„Ist Technologie der massgebende Wettbewerbsfaktor?“

Wiederkehrende Erträge gesucht

Die Lösung liegt aus Bankensicht auf der Hand: Die Abwärtsspirale bei den sinkenden Einnahmen und Margen muss gestoppt werden. Das klingt einfach, ist in der Realität aber weitaus komplexer. Von den verwalteten Vermögenswerten wird heute nur ein kleiner Teil in Vermögensverwaltungs- oder Anlageberatungsmandaten gehalten (siehe Grafik). Der überwiegende Teil der Vermögen, rund 80 Prozent, wird ohne vertragliche Basis verwaltet. Diese Kunden haben heute Zugang zu Beratung, ohne direkt dafür zu bezahlen. Das muss sich ändern: Wollen die Banken den Negativtrend brechen und eine Gegenbewegung einleiten, müssen sie die Durchdringung gebühren-

Innovatives Beratungsmodell der UBS: „UBS Advice“

UBS koppelt die Anlageberatung an systematische Portfolioüberwachung. Umfang und Frequenz dieser Beobachtung sind in einem Vertrag explizit aufgeführt. Ebenfalls Teil des Vertrages ist ein transparentes Preismodell, das Pauschalpreise oder aber eine niedrigere Pauschalgebühr, gekoppelt mit einer transaktionsbasierten Komponente, vorsieht, je nachdem, welches Modell besser dem Bedürfnis des Kunden entspricht. Das Angebot wird ab 2016 retrozessionsfrei sein. UBS Advice liegt das Bestreben zugrunde, das Know-how der Bank und die Sicht des Chief Investment Offices (CIO), die sogenannte „House View“, systematisch und schnell auch in die Portfolios von Beratungskunden zu übertragen. Dies ist im heutigen sich stetig ändernden Marktumfeld eminent. Kern des Offerings ist ein leistungsstarkes Diagnose-Werkzeug, das einen fortlaufenden Portfoliocheck

ermöglicht. Eine mit dem Research von UBS Wealth Management gespeiste Software untersucht jede Nacht sämtliche Advice-Kundenpositionen hinsichtlich einer Reihe von Risikokriterien. Die Bank verpflichtet sich sodann vertraglich, ihre Advice-Kunden innert Wochenfrist zu kontaktieren, falls die Software Portfoliorisiken feststellt. Um diese zu bereinigen oder auch um neue Investmentmöglichkeiten zu empfehlen, unterbreitet der Berater dem Kunden eine Auswahl an geeigneten Lösungsvorschlägen. Ausgangspunkt ist hierbei eine realistische Bestimmung der Anlageziele und des Risikoprofils des Anlegers und deren jährliche Überprüfung. UBS Advice ist seit zwei Jahren verfügbar; im Frühjahr 2015 wird eine Online-Version für Kunden folgen.

Fortsetzung von Seite 37

pflichtiger Mandate massiv erhöhen. Langfristig sollten 60 Prozent angestrebt werden – ein ambitioniertes Ziel. Dies gelingt den Banken aber nur, wenn sie ihr Leistungsversprechen nachhaltig erneuern und die Schlüsselprozesse konsequent darauf ausrichten: einerseits den Auswahl- und Investitionsprozess („Investment Value Chain“) und andererseits den Anlageberatungsprozess. Der Kunde muss dabei wieder vermehrt in den Mittelpunkt rücken. Auch in der Zukunft werden die massgeschneiderten Anlageempfehlungen das Herzstück der Anlageberatung bilden. Die Kunden geben sich allerdings nicht mehr zufrieden, am „Point of Sale“ das beste Produkt zu erhalten. Sie erwarten vielmehr, dass die Banken dies fortlaufend tun: auf Produkt- und Portfolioebene. Die After-Sales-Dienstleistungen werden Teil der vertraglich vereinbarten Anlageberatung. Dabei bestimmen die Kunden den Dienstleistungsumfang, die Intensität der Interaktionen und ob sie beispielsweise persönlich angesprochen werden möchten oder den digitalen Kanal bevorzugen. Verschiedene Angebotspakete werden zudem helfen, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden besser zu reflektieren: Ein konservativer „Buy-and-hold“-Kunde fragt andere Dienstleistungen nach als etwa ein Trading-affiner Kunde.

Technologie auf dem Prüfstand

In der aktuellen Transformationsphase ist die Technologie der

massgebende Wettbewerbsfaktor. Banken müssen in der Lage sein, ihren Kunden die Prozesse wie auch die konkreten Anlageempfehlungen einfach und verständlich darzustellen. Automatisierung und Digitalisierung schaffen zudem neue Ansprüche. Richtig eingesetzt, können die Banken mithilfe der technischen Innovationen Kunden stärker am Anlageprozess beteiligen. Indem sie ihnen Zugang zu hilfreichen Instrumenten gewähren, die bisher nur bankintern eingesetzt wurden, zum Beispiel zu Simulationstools. Damit lassen sich die Auswirkungen einzelner Anlageempfehlungen auf das Risiko- und Renditeprofil des Portfolios in Echtzeit durchspielen. Im Kontakt mit den Kunden muss generell ein Umdenken einsetzen: Der Kunde soll möglichst über die gleichen Informationen verfügen wie die Kundenberater. Das erlaubt eine Diskussion auf Augenhöhe. Nur so schaffen die Banken den Anschluss an die digitale Welt. Im anderen Fall droht ihnen, Kunden an neue Konkurrenten zu verlieren: Denn bereits buhlen erste branchenfremde Anbieter mit innovativen Lösungen um Anlagekunden.

Damit eine Bank das neue Leistungsversprechen auch tatsächlich halten kann, sind diverse Massnahmen zu implementieren. Investment Value Chain und Anlageberatungsprozess müssen neu aufgesetzt und digitalisiert, die IT-Systeme angepasst, die Mitarbeitenden geschult werden. Führende Unternehmen haben

Credit Suisse Invest – Anlageberatung neu definiert

Die Credit Suisse führt mit „Credit Suisse Invest“ ab 1. April 2015 in der Schweiz und in ausgewählten Märkten ein neues Beratungsmodell ein. Damit bestimmen die Kunden den Umfang der Beratung, der Portfolioüberwachung, des Reporting und des Research sowie der Anlagevorschläge gemäss ihren individuellen Bedürfnissen, Kenntnissen und Interessen selbst. Transparenz steht dabei im Vordergrund, die Kunden erhalten ein klar definiertes Leistungsangebot für vier verschiedene Anlagelösungen. Die Palette reicht von einem jährlichen strategischen Beratungsgespräch mit dem Kundenberater bis hin zu einem aktiv betreuten und laufend überwachten Vermögensverwaltungsmandat. Mit Credit Suisse Invest einher geht eine neue Preisge-

staltung, die für die Kunden deutlich attraktiver wird. Die Depot- und Transaktionsgebühren werden erheblich reduziert, während gleichzeitig eine Beratungsgebühr eingeführt wird, die sich nach der gewählten Anlagelösung und den damit verbundenen Dienstleistungen richtet. Zudem sind die neuen Anlagelösungen im Fondsbereich ab 2016 retrozessionsfrei. Die individuellen Kundenbedürfnisse dürften damit noch besser erfüllt werden und einen klaren Mehrwert bringen, nicht zuletzt dank unterstützender Tools wie zum Beispiel Portfoliohinweise per SMS oder E-Mail sowie dank des vertraglich vereinbarten Leistungsumfangs mit erhöhter Klarheit.

bereits innovative Beratungsmodelle lanciert oder sind daran, diese einzuführen (siehe UBS und Credit Suisse). Der Druck innerhalb der Branche nimmt damit zu. Die Implementierung erfordert erhebliche Investitionen, die vor allem grosse Unternehmen aus eigener Kraft aufbringen. Doch auch kleinere und mittelgrosse Banken können diesen Weg gehen – über Partnerschaften oder den Einkauf externer Tools und Standardlösungen.

„Die individualisierte Beratung wird an Bedeutung verlieren.“

Der Kundenberater in einer neuen Rolle

Die Neuausrichtung in der Anlageberatung bringt für die Kundenberater grundlegende Veränderungen. Die individualisierte Beratung, die auf der Erfahrung und dem Gespür der Senior Private Banker beruht, wird an Bedeutung verlieren und damit auch die Möglichkeit, den Anlageentscheid mit eigenen Ideen zu beeinflussen. Anders als in der Vergangenheit braucht der Kundenberater keine spannenden Marktthemen oder Chancen selber aufzuspüren, um für die Kunden eine überdurchschnittliche Performance herauszuholen. Das übernehmen im Hinter-

grund die Spezialisten und mithilfe innovativer IT-Lösungen wird dieses Wissen per Mausklick in massgeschneiderte Anlagevorschläge umgewandelt. Zudem erhält der Kundenberater eine umfassende technische Unterstützung, auch was die Prüfung der Anlageempfehlung hinsichtlich Cross-border und Suitability betrifft.

Fazit

Die Banken haben keine andere Wahl. Sie müssen das Beratungserlebnis für den Kunden deutlich verbessern. Denn die Mehrheit der Kunden verlangt nach einer hochqualitativen Beratung und ist auch bereit, dafür zu bezahlen. Das hilft nicht nur den Banken, ihre Ertragsbasis zu erhalten. Die Kunden profitieren von einem umfassenderen Angebot, höherer Transparenz und massgeschneiderten Lösungen. Alles Faktoren, damit die Banken das in der Krise verlorene Vertrauen zurückgewinnen können.

Close-Out Netting: Legal opinions gain importance

Banks must present legal opinions demonstrating that the netting clauses contained in their master agreements are enforceable in their counterparty's jurisdiction in the event of bankruptcy. Without a legal opinion, the bank would have to set aside even more capital to cover its derivatives portfolio with the respective counterparty. The counterparty, for its part, would have to post more collateral.

by Johann Wucherer

All over the counter (OTC) derivatives between two counterparties are based on a „master agreement“. The global standard document for cross-border transactions worldwide is the ISDA Master Agreement. Its close-out netting provisions aim to reduce OTC derivatives credit exposure based on a net as opposed to gross calculation. This also reduces the contagion risk in the event of bankruptcy and thus improves overall system stability.

What is Close-Out Netting?

The counterparties agree that in an event of default, the non-defaulting party will terminate, value and determine the net balance of all OTC derivatives transacted under the master agreement in order to obtain a single net amount which could be positive or negative (the Close-out Amount). This process, known as close-out netting, eliminates considerable uncertainty for the non-defaulting party. First, close-out netting prevents insolvency administrators from engaging in „cherry picking“: demanding performance of contracts favourable to the bankrupt firm, but terminating all other contracts. Second, it ensures that all liabilities and receivables from the OTC derivatives book are set off against each other. Imagine that the non-defaulting party owed CHF 10 million from its defaulting counterparty under the OTC derivatives, but owes the defaulting party CHF 9 million under the same derivatives book. If close-out netting were not enforceable, the solvent party would be obliged to pay immediately the full liability of CHF 9 million to the defaulting party

and then file a claim for CHF 10 million with the insolvency administrator. Under a close-out netting regime, there will only be one final close-out amount of CHF 1 million in favor of the non-defaulting counterparty. This reduces credit exposure from gross to net exposure.

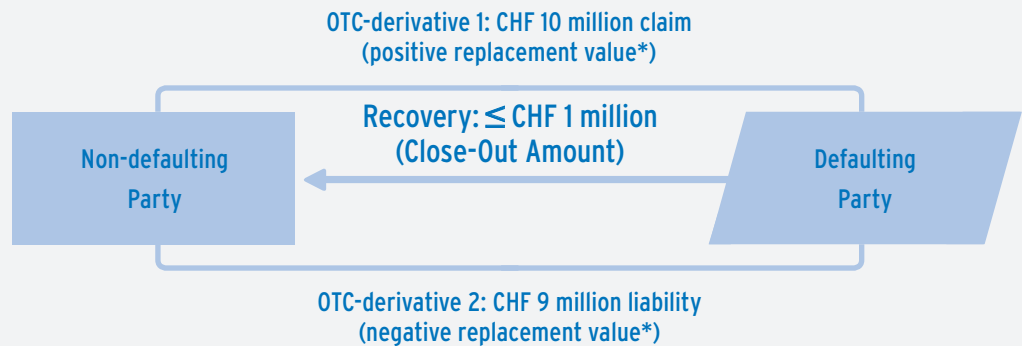
Impact on capital requirements

The Basel Accords (Basel I, II and III) issued by the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) recommends that banks worldwide are required to hold equity capital against the unsecured credit exposure on derivatives. The risk-reducing effect of close-out netting is recognised by the Basel Accords, as capital requirements are calculated on the basis of 'net' rather than 'gross' exposure. The collateral exchanged by the counterparties is also based on the net exposure. As such, nettable derivative books tie up less equity capital and fewer assets are blocked in collateral arrangements. In Europe the Basel Accords are governed by the Capital Requirements Directive - CRD IV (Directive 2013/36/EU) and the Capital Requirements Regulation – CRR (Regulation (EU) No. 575/2013). As a member of the European Economic Area (EEA) Liechtenstein has implemented the CRD IV into national law and declared the CRR as directly applicable as from the 1st of February 2015.

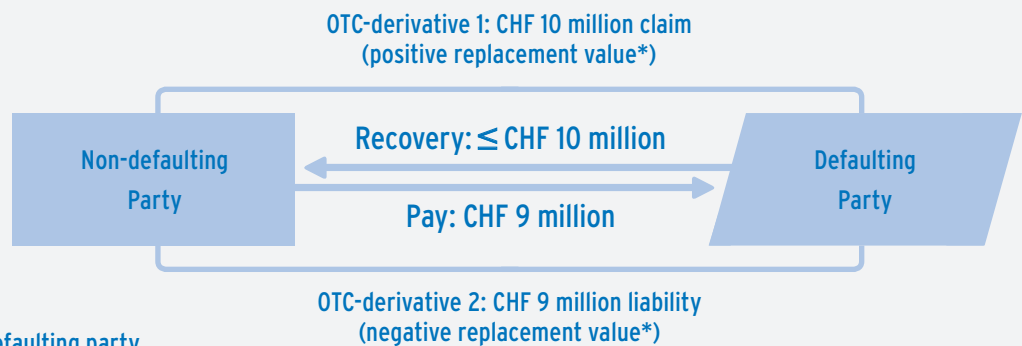
Enforceability in Liechtenstein

This will only work, however, if the close-out netting clauses

Payment obligations with Close-Out Netting:



Payment obligations without Close-Out Netting:



* From the point of view of the non-defaulting party

are enforceable in the counterparty's jurisdiction. Nearly all European countries of relevance (out of a total of 60 jurisdictions worldwide) have already enacted netting friendly legislation. Since 2013 the global standard for netting legislation is laid down in the UNIDROIT Global Netting Principles which explicitly include systemic stability requirements. Liechtenstein also followed this global trend in order to improve the ability of Liechtenstein financial institutions to participate in the international capital market. The implementation of netting legislation coincided in Liechtenstein with the implementation of the EU Financial Collateral Directive in 2007, after consulting and comparing similar provisions in Swiss, German and Austrian bankruptcy law, and went into effect on 1 January 2008. The introduction of Art. 33 para. 4 in the Bankruptcy Code and Art. 9b para. 3 in the Code concerning the Composition Contract (Gesetz betreffend den Nachlassvertrag) explicitly allowed the netting of not only contracts that are secured by financial collateral arrangements, but also claims arising out of financial contracts (Verträge über Finanzleistungen), in particular, forward, future, swap or option contracts if:

1. it was agreed upon that in case of initiation proceedings about the assets of a contracting party under this law these contracts shall be dissolved or can be dissolved by the other contracting party, and all mutual claims shall be set off against each other; and

2. the value of the contractual obligations is determinable by either estimated, market or quoted values.

The representatives of the local law firms who attended the workshop on „Close-Out Netting in Liechtenstein“ held by the Liechtenstein Bankers Association on 21 October 2014 shared the opinion that the legislation in Liechtenstein provides for the enforceability of Close-Out Netting.

Importance of legal opinions

For regulatory capital purposes institutions are required to obtain legal opinions that confirm the enforceability of close-out netting under local law. If a Liechtenstein bank signs a master agreement with an Austrian counterparty, for example, the Liechtenstein bank will have to prove that the netting provisions are enforceable in Austria. Conversely, the Austrian counterparty will have to submit a legal opinion demonstrating that the provisions are enforceable under Liechtenstein law before it can apply lower capital requirements. Whoever fails to submit an adequate legal opinion will have to determine the capital requirement on the gross exposure, which may be several times larger than on a net exposure, depending on the number, type and positive and negative exposures of the single transactions. ISDA has obtained standardized legal opinions regarding the enforceability of the netting provisions of the ISDA Master Agreement for over 60 jurisdictions across the globe, and provides these opinions for its

continued from page 41

members. The legal opinions are understandably growing in importance. As such, ISDA, the Financial Market Authority Liechtenstein and the Liechtenstein Bankers Association are currently in discussions to consider the addition of a legal opinion for Liechtenstein as well. After having established a netting-friendly legislation, it is important for the development of Liechtenstein's financial centre, in a next step, to be labelled as a "positive" netting jurisdiction by ISDA. ISDA members from all regions, for its part, have expressed considerable interest in obtaining a legal opinion for Liechtenstein and has shown support for Liechtenstein's efforts.

Future challenges

Following the 2008 financial crisis, policymakers focused on mechanisms for the recovery and resolution of credit institutions. In 2011 the Financial Stability Board (FSB) issued the "Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions (Key Attributes)". All recent legislation in this area is based on these Key Attributes. The financial crisis showed that the automatic use of close-out netting can also have significant disadvantages in times of severe market stress. In some cases, it might be preferable to transfer the defaulting party's financial contracts to a solvent bridge bank or a similar entity, particularly during periods of market instability. To enable this to happen the FSB under Chapter 4 of the Key Attributes recommends to give resolution authorities the power to impose a stay on the right to early termi-

nate in accordance with the contractual close-out netting provisions, which is limited in time to a maximum of two business days. To ensure consistency with the risk mitigation effect of Close-Out Netting the stay, however, must be subject to certain conditions. The resolution authority should only be permitted to transfer all of the eligible contracts and may not be permitted to select individual contracts ("no cherry-picking" rule) and delays should be kept as short as possible and never exceed the specified two days. Longer delays might unnecessarily expose the non-defaulting party to market risk with losses to increase by a multiple, especially during a period of market instability. ISDA stated that a stay for more than two days would extremely harm the respective legal opinions. Due to law firms everywhere, "positive" netting analysis would no longer be possible. If the book is not transferred during the specified period, the non-defaulting party should furthermore regain its full right to immediately terminate their contracts with the insolvent institution. Finally, it is recommended to give solvent parties the full right of termination back if the institution that assumes the contracts itself becomes insolvent. The complete conditions are listed under Chapter 2 of Annex IV of the Key Attributes. In Europe, the Key Attributes are also reflected in the Bank Resolution and Recovery Directive (BRRD), which is currently being implemented in Liechtenstein.

Close-Out Netting

Das Master Agreement der International Swaps and Derivatives Association (ISDA) hat sich als Rahmenvertrag zu einem weltweiten Standard für grenzüberschreitende OTC-Derivatekontrakte entwickelt. Darin enthalten sind auch sogenannte „Close-Out Netting“-Vereinbarungen, die bei einem „event of default“ (Ausfallsereignis) zur Anwendung kommen, wie beispielsweise bei der Insolvenz einer der Gegenparteien. Als Close-Out Netting wird die Beendigung, Bewertung und die Aufrechnung aller OTC-Derivate unter einen Rahmenvertrag bezeichnet. Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass am Ende nur eine einzige Netto-Forderung oder -Verbindlichkeit stehen bleibt, wodurch sich das Kreditrisiko und damit verbunden auch die Ansteckungsgefahr erheblich reduziert. Für Netting-fähige Derivateportfolios richten sich die Eigenkapitalanforderungen zur Abdeckung von unbesicherten Gegenparteiausfallsrisiken, wie auch die auszutauschenden Sicherheiten, nach der Netto- anstelle der Brutto-Forderungen. Dazu müssen die Netting-Vereinbarungen unter dem nationalen Recht aber insolvenzbeständig sein. Als Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraumes hat Liechtenstein im Jahr 2007 zusammen mit der Umsetzung der EU-Finanzsicherheitenrichtlinie Netting-Bestimmungen eingeführt. Demnach sind „Close-Out Netting“-Vereinbarungen in Liechtenstein insolvenzbeständig. Um von den tieferen Eigenkapitalanforderungen profitieren zu können, müssen Banken allerdings in Form von Rechtsgutachten nachweisen, dass die

Netting-Vereinbarungen unter dem nationalen Recht der Gegenpartei insolvenzbeständig sind. Für das Master Agreement hat die ISDA standardisierte Rechtsgutachten zu mehr als 60 Jurisdiktionen eingeholt. Die ISDA, die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein und der Liechtensteinische Bankenverband sind derzeit betreffend ein Rechtsgutachten für Liechtenstein in Kontakt.

Liquiditätsmanagement gewinnt an Bedeutung

Die aktuelle Regulierung im Bankenbereich (CRD IV-Paket) setzt die Standards beim Liquiditätsmanagement auf die gleiche Stufe wie bei der Eigenmittelausstattung. Für die Struktur einer im Private Banking und Wealth Management tätigen Privatbank möchte man meinen, dass die Liquidität ein untergeordnetes Thema sei – aber alleine der Nachweis ausreichender Liquidität ist aufwendig.

von Dr. Hannes Enthofer

Die Erfüllung der Mindestliquidität ist teuer

Da sich die liechtensteinischen Liquiditätsregeln nach der CRR richten, ist so wie in der EU auch zwischen den gesetzlichen Mindestanforderungen der Säule 1 und den bankinternen Prozessen und Verfahren zur materiellen Erfüllung der Liquiditätsbestimmungen (Säule 2) sowie deren aufsichtsrechtlichen Überprüfung (Säule 3) zu unterscheiden. Die Säule-1-Mindestliquiditätsanforderungen betreffen heute vor allem die Erfüllung der LCR (Liquidity Coverage Ratio), bei der ein fixer Prozentsatz der Passiva einer Bank in hochliquiden Aktiva gehalten werden muss. Dabei handelt es sich um ca. 10 Prozent der Bilanzsumme, die im Wesentlichen als hochwertige Staatsanleihen oder als Pfandbriefe höchster Bonität gehalten werden müssen. Da täglich fällige Mittel hoher Bonität derzeit negative Zinsen bringen, drückt dies auf die Zinsspanne. Zudem fallen zusätzliche interne Kosten an, da die Bankensysteme zeigen müssen, dass die LCR-Vorgaben erfüllt werden. Dies schreibt die CRR auf täglicher Basis vor. Darüber hinaus wird die Geschäftsleitung entscheiden müssen, welche Produkte diese Liquiditätspufferkosten tragen müssen. Die Controlling-Systeme der Banken werden diese Kosten in der Kalkulation zuzuordnen haben.

Neue Produktdefinitionen durch Säule-2-Anforderungen

Die Säule 2 der Liquiditätsregeln besagt, dass eine Bank im Stressfall über ausreichende liquide Mittel verfügen muss, damit sie einen Monat ohne externe Liquiditätshilfe überleben kann. Dazu müssen alle Bankprodukte auf ihre Kapitalbindung im Normalfall und darauf aufbauend im Stressfall untersucht und dargestellt werden. Der Normalfall (ohne Neugeschäft) ist empirisch zu validieren, der Stressfall ist zu argumentieren. Dazu gibt

es schon weitreichende aufsichtsrechtliche Erfahrungen. Häufig müssen mehrere Produkte neu definiert werden. Besonders Produkte mit materiell angenommener, aber formell nicht abgesicherter Bindungsdauer (wie kurzfristige Termineinlagen oder scheinbar kurzfristige Kredite) sowie Produkte mit Optionalitäten (z. B. ein Kreditrahmen) führen zu Änderungsbedarf. Sobald die Stress-Kapitalbindungen aller liquiditätswirksamen Produkte überprüfbar definiert sind und auch die Liquidierbarkeit der Liquiditätspuffer im Stressfall abgesichert und dokumentiert ist, muss daraus der aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Contingency Funding Plan erstellt werden. Dieser CFP bedingt einen Prozess zur Feststellung einer Liquiditätskrise sowie die Festlegung von Kompetenzen bei der stufenweisen Realisierung der Liquiditätsreserven. Das kann so weit gehen, dass jede Bank einmal jährlich in einem „Probealarm“ das Funktionieren ihres Notfallplans testen und dokumentieren muss.

„Eine Bank muss im Stressfall über ausreichende liquide Mittel verfügen, damit sie einen Monat ohne externe Liquiditätshilfe überleben kann.“

Begrenzung der mittelfristigen Liquiditätstransformation erwartet

In den Basel-Papieren ist eine weitere Mindestliquiditätskennziffer definiert: NSFR (Net Stable Funding Ratio). Diese legt fest,

dass Finanzierungen über ein Jahr auch durch Einlagen/Funding über ein Jahr gedeckt sein müssen. Die Basel-Definitionen dazu sind schon weit gediehen; die EU hält sich aus Sorge über negative Effekte auf die Realwirtschaft noch zurück. Die entsprechenden EU-Definitionen sind nun auf Mitte 2016 terminiert. Für viele Banken ist diese Begrenzung der Mittelfristliquidität mit einer Änderung der Bilanzstruktur verbunden. Es erfordert Massnahmen, auf die nicht mit dem schnellen Kauf oder Austausch von Wertpapieren reagiert werden kann, sondern umfassende Anpassungen bedingen, die in das Geschäftsmodell eingreifen. Es empfiehlt sich daher, eine frühzeitige Proberechnung mit den Basel-Kriterien durchzuführen, um etwaigen Handlungsbedarf rechtzeitig zu identifizieren. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die durch die NSFR erzwungenen Strukturanpassungen (weitreichende) Folgen für die Zinsspanne haben können.

„Die Auswirkungen von LCR und NSFR können einen nicht unbedeutenden Effekt auf die Kosten- und Ertragsstruktur auslösen.“

Spezialthema Liquiditätskosten

Die Säule-2-Bestimmung, mit der Banken zur Verrechnung von Liquiditätskosten verpflichtet werden, resultiert aus der Erkenntnis, dass zu billig vergebene längerfristige Ausleihungen (die kurzfristig refinanziert wurden) einen Teil der Liquiditätspro-

bleme in der Finanzkrise verursachten. Daher wird jede Bank in der CRR verpflichtet, ihre Liquiditätskostenkurve über alle Laufzeiten festzulegen und in den Produkten zu verrechnen. Für Privatbanken, welche mehrheitlich im Private Banking und Wealth Management tätig sind, ist der Tatbestand interessant, dass, auch wenn ausreichend kurzfristige Liquidität zur Verfügung steht und daher keine langfristige Finanzierung in Anspruch genommen werden müsste, trotzdem auf längerfristige Geschäfte Liquiditätskosten zu verrechnen sind. Der Opportunitätskostengedanke ist entscheidend.

Folgen für die Geschäftsmodelle der Banken

Die Auswirkungen von LCR und NSFR auf die Zinsspanne und auf die internen Bankprozesse (Risikomanagement, IT) können einen nicht unbedeutenden Effekt auf die Kosten- und Ertragsstruktur auslösen. Wesentlich sind auch die Folgen, die sich aus der Notwendigkeit der CRR-adäquaten Kapitalbindungsdefinition aller Produkte auf die Bilanzstruktur und auf die Produktkalkulation und -rentabilität ergeben. Eine frühzeitige Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Geschäftsmodelle sind häufig die Folge.

REDAKTION

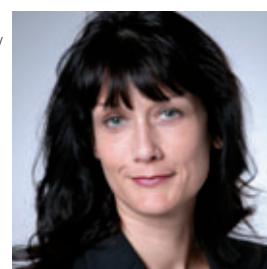
Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Rafik Yezza,
stellvertretender
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Johann Wucherer,
Operations, Recht
& Compliance,
EWR-Monitoring,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Esther Eggenberger,
Assistentin der
Geschäftsleitung,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Bruno Patusi, Partner
bei EY und Leiter
Wealth & Asset Ma-
nagement Schweiz



Dr. Hannes Enthofer,
Partner bei Finance
Trainer mit Hauptsitz
in Luxemburg



Yvonne von Hunnius,
Textagentur
Café Europe



Steffen Klatt,
Geschäftsführer,
Textagentur
Café Europe



Wirkung

Zitiert

Je besser man plant, umso wirkungsvoller trifft einen der Zufall.
Peter Rühmkopf

Es kommt nicht darauf an, wie eine Sache ist, es kommt darauf an, wie sie wirkt.

Kurt Tucholsky

Auch ein Haar hat seinen Schatten.

Publilius Syrus

Erzählt

Einst fragte die Tannenmeise ihre Freundin, die Wildtaube: „Sag mir, was eine Schneeflocke wiegt.“ „Nicht mehr als ein Nichts“, antwortete die Wildtaube. „Dann lass mich dir eine wunderbare Geschichte erzählen“, sagte da die Meise. „Ich sass eines Tages auf einem dicken Ast einer Fichte, dicht am Stamm, als es zu schneien anfang. Es schneite nicht heftig, sondern ganz sanft und zart, ohne Schwere. Da ich gerade nichts Besseres zu tun hatte, zählte ich die Schneeflocken, die auf die Zweige und auf die Nadeln des Astes fielen und darauf hängen blieben. Es waren exakt dreimillionen-siebenhunderteinundvierzigtausend-neunhundert-zweiundfünfzig Schneeflocken, die ich zählte. Und als die letzte der dreimillionen-siebenhunderteinundvierzigtausend-neunhundert-dreiundfünfzig Schneeflocken leise und sanft niederfiel, die nicht mehr wog als ein Nichts, brach der starke, dicke Ast der Fichte ab.“ Damit flog die Meise davon (Verfasser unbekannt).

Nachgeschlagen

Es ist erstaunlich, dass winzige, unendlich zarte, fast gewichtslose Schneeflocken eine so grosse Gewalt haben. Die äussere Er-

scheinung trägt: In grosser Zahl vereint, besitzen sie eine ungeheure Kraft (Quelle: www.das-eselskind.com).

Die Schneeflocke ist ein in der Natur vorkommendes Beispiel einer Fraktale (fraktale Geometrie) und Teil eines nicht linearen Systems. Wenn (kleine) Ursache zu (grosser) Wirkung führt, heisst das jedoch nicht, dass mehr Ursache auch mehr Wirkung hat. Es wäre also nicht richtig, von einer Kettenreaktion oder einem Schneeballeffekt zu sprechen. In komplexen, nicht linearen dynamischen Systemen besteht eine grosse Empfindlichkeit auf kleine Abweichungen in den Anfangsbedingungen. Das bedeutet, dass kleine Abweichungen langfristig ein ganzes System vollständig und unvorhersagbar verändern können (vgl. Schmetterlingseffekt/Quelle: wikipedia.org).

