

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 34 | Sommer 2015



A MAJOR ROLE
US-Botschafterin Suzan LeVine
über Liechtenstein und Finanzplätze

A SPECIAL BOND
Interview with
Andy Cole, HMRC

WE-DENTITY
Identitätsmanagement
als Lebensaufgabe



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Im Blickpunkt ist, was wir in den Blickpunkt stellen, was wir fokussieren. Noch spannender wird dieser, wenn wir die Perspektive wechseln. Nur so ist es möglich, das grosse Ganze zu sehen. In dieser Ausgabe schauen wir aus neuen Perspektiven auf Finanzplatzthemen.



© Aleksandar Mijatovic - 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



Im Blickpunkt



Liebe Leserinnen und Leser

Die Digitalisierung bietet Chancen für die Banken, verändert aber auch die Kundenansprüche; entsprechend gross ist der Druck, bilanziert SBVg-Chef Claude-Alain Margelisch (Seite 12). Andy Cole, Direktor bei der HMRC, bescheinigt im Interview auf Seite 16 exzel-

lente Beziehungen zwischen UK und Liechtenstein, die auf Respekt und Vertrauen aufbauen. Vereidigung mit einem E-Book: Vor einem Jahr rückte die neue US-Botschafterin für die Schweiz und Liechtenstein in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses. Dieser ungewöhnliche Amtseid war mehr als ein Bekenntnis zu den Neuen Medien: Die Aktion zeigt, worauf es ankommt – auf den Inhalt, nicht auf die Verpackung. Vertrauen und Offenheit stehen dabei im Blickpunkt, sagt sie (Seite 20). Vertrauen und Offenheit sind auch Voraussetzungen für die Kapitalmarktunion, schreibt Wim Mijs, Chef des Europäischen Bankenverbandes, ab Seite 24. In einer Studie untersuchten EY-Profis die Schweizer Finanzdienstleister – aus dem Blickwinkel der Kunden (Seite 30). Sie stellten fest: Reputation und Sicherheit sind wichtiger als der Preis. Dass unsere globale Wirtschaft direkt mit dem Ökosystem verbunden ist, meinen zwei Analysten aus den USA. Sie finden, man sollte mehr von der Natur lernen (Seite 32). Und künftig werden wir unsere sozialen Identitäten in den Blickpunkt stellen und sie managen müssen, zeigt eine Studie des GDI. Der Weg führt vom Me zum We. Warum erklärt GDI-Researcherin Bettina Höchli ab Seite 36. An der Studie wirkte auch Verhaltensforscher Michel Maréchal mit: Er hat das Thema Ehrlichkeit von Bankern mit wissenschaftlichem Blick geprüft; auf Seite 40 finden sich seine Erkenntnisse. Wir richten in dieser Ausgabe den Blickpunkt auch auf Karrieren in Liechtenstein (Seite 42). Und Alfred W. Moeckli, CEO der VP Bank, haben wir gefragt, worauf sich die VP Bank künftig einstellt (Seite 44).

Viel Spass beim Lesen – und geniessen Sie den Sommer.

Simon Tribelhorn
Geschäftsführer

4 News und Hintergründe

12 Digital Banking

Verbandspolitische Herausforderungen

16 A special bond

Interview with Andy Cole, HMRC

20 A major role

US-Botschafterin Suzan LeVine über Liechtenstein und Finanzplätze



24 Free flow of capital

Pivotal role of banks

30 Konsumentenstudie

Eine EY-Analyse zeigt, was Kunden von morgen erwarten

32 The Economy

A fully owned subsidiary of our planetary system

36 We-Dentity

Identitätsmanagement als Lebensaufgabe

40 Kulturwandel

Verhaltensforscher Michel Maréchal über Ehrlichkeit in Banken



42 Abwechslungsreich

Die Karriere des Emilio Corsetto

44 Eigenständig

Alfred W. Moeckli im Interview

News



LGT mit hohem Neugeldzufluss im Jahr 2014

Die LGT setzte im Geschäftsjahr 2014 ihren erfolgreichen Kurs fort. Seit Ende 2013 erhöhten sich die verwalteten Vermögen um 20 Prozent auf CHF 128,8 Mrd. Die Nettozuflüsse beliefen sich auf CHF 7,1 Mrd., was einem Wachstum von 7 Prozent entspricht. Der Konzerngewinn konnte um 19 Prozent auf CHF 165 Mio. gesteigert werden. Dank einer schon in der Vergangenheit konsequenten Währungsabsicherung und weiteren Wachstumsschritten geht die Fürstenbank aus heutiger Sicht davon aus, dass das Ergebnis 2015 durch die Aufhebung des Franken-Mindestkurses nur wenig beeinträchtigt wird. „Wir werden weiterhin in die Entwicklung unseres Geschäfts investieren und unsere bewährte langfristige Strategie der internationalen Diversifikation konsequent weiterverfolgen“, meinte Bankchef Prinz Max.



LLB: Jahresergebnis deutlich gesteigert

Die LLB-Gruppe konnte ihren Jahresgewinn im Geschäftsjahr 2014 deutlich steigern. Das Konzernergebnis stieg um 35 Prozent auf CHF 72,6 Mio. Der

Ausblick auf das laufende Jahr fällt nach dem SNB-Entscheid gedämpft aus. Die LLB erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014 einen Ertrag von CHF 342 Mio. Belastend ausgewirkt haben sich auch

Zinsabsicherungskosten von CHF 56 Mio. Roland Matt, Group CEO der LLB-Gruppe: „Wir stehen im letzten Drittel der Umsetzung unserer Strategie ‚Focus 2015‘. Für das laufende Geschäftsjahr streben wir eine weitere Stärkung der operativen Leistung an.“ Die betreuten Kundenvermögen erhöhten sich auf CHF 50,2 Mrd. per Ende 2014. Dies entspricht einer Zunahme von 2,3 Prozent (Ende 2013: CHF 49,1 Mrd.). Während 2013 die Nettoneu-geldabflüsse CHF 2,1 Mrd. betragen, was im Wesentlichen auf die Schliessung der LLB Schweiz zurückzuführen war, reduzierten sie sich im Jahr 2014 auf CHF 350 Mio. Die Eigenkapitalbasis beläuft sich auf CHF 1,8 Mrd. Die Tier-1-Ratio liegt mit 18,3 Prozent auf hohem Niveau.

LLB verkauft swisspartners

Am 6. März 2015 hat die Liechtensteinische Landesbank (LLB) bekannt gegeben, ihre Mehrheitsbeteiligung an der swisspartners Investment Network AG zu verkaufen. Die Veräusserung ist ein weiterer Schritt in der Umsetzung ihrer Strategie „Focus 2015“. Der Verkauf von swisspartners erhöht das Konzernergebnis 2015 der LLB-Gruppe um rund CHF 9 Mio. swisspartners scheidet aus dem Konsolidierungskreis der LLB-Gruppe aus. In der Folge werden sich die Kundenvermögen der LLB-Gruppe um rund CHF 3 Mrd. reduzieren.



VP Bank Gruppe: Konzerngewinn von CHF 20 Mio.

Die VP Bank Gruppe erwirtschaftete 2014 einen Konzerngewinn in Höhe von CHF 20 Mio. Auch das betreute Kundenvermögen wuchs um 1,8 Prozent. Der Geschäftsaufwand konnte

erneut gesenkt werden. Im Vorjahr erzielte die VP Bank Gruppe noch einen Gewinn in Höhe von CHF 38,7 Mio. Grund sind die weiter rückläufigen Kapitalmarktzinsen im Schweizer Franken, die Bewertungsverluste verursachten. Die Übernahme der Centrum Bank durch die VP Bank bleibt 2015 ein wichtiger Schwerpunkt. Durch die Übernahme der Centrum Bank AG erwartet die VP Bank AG per 30. Juni 2015 einen deutlich höheren Konzerngewinn gegenüber dem ersten Halbjahr 2014. Die Integration soll Ende dieses Jahres abgeschlossen sein. An der Generalversammlung vom 24. April 2015 wurde Fredy Vogt für eine Amtsdauer von drei Jahren in den Verwaltungsrat der VP Bank wiedergewählt und Dr. Florian Marxer wurde als neues Verwaltungsratsmitglied gewählt. Ferner haben die Aktionäre den Verwaltungsrat ermächtigt, bis 22. April 2020 eigene Inhaber- und Namenaktien von maximal 10 Prozent des Aktienkapitals zu erwerben. Der Verwaltungsrat hat beschlossen, von dieser Ermächtigung Gebrauch zu machen, und hat im Rahmen eines öffentlichen Festpreisangebots einen Rückkauf eigener Inhaber- und Namenaktien umgesetzt. Die Rückkauffrist lief vom 22. Juni bis zum 3. Juli 2015. Die zurückgekauften Aktien sollen für zukünftige Akquisitionen oder für Treasury-Management-Zwecke verwendet werden.

VP Bank: Erster ausländischer Alternative Investment Fund

Im April 2015 erhielt die IFOS (VP Fund Solutions) als erstes Finanzinstitut in Liechtenstein die Bewilligung für Alternative Investment Funds (AIF). Mit dieser AIFM-Volllizenz bietet die IFOS ihren Kunden ein breites Spektrum an Fonds-Dienstleistungen an. Mit dem Fonds „LiLuxConvert“ ist sie die erste Anbieterin eines luxemburgischen AIF, der in Liechtenstein zum öffentlichen Vertrieb zugelassen wurde. Der Fonds wird von der VPB Finance S.A. in Luxemburg seit 2011 verwaltet und investiert vornehmlich in Wandelanleihen und sonstige festverzinsliche Wertpapiere internationaler Emittenten. Liechtenstein hat schon seit Längerem den Ruf eines erfolgreichen Nischenplayers im Fondsbereich und als erstes Land die europäische AIFM-Direktive in nationales Recht umgesetzt.

NEUE BANK AG steigert Bilanzsumme und bleibt eigenständig

2014 konnte die NEUE BANK AG einen um 23,9 Prozent unter

dem Vorjahr liegenden Jahresgewinn von CHF 6,7 Mio. erwirtschaften. Grund dafür sei das schwierige Marktumfeld mit hohem Margendruck und zunehmender Regulierungsdichte. Die Bilanzsumme hingegen ist um 7,2 Prozent auf CHF 1'309,8 Mio. angewachsen. Als besonders erfreulich erachtet die Bank den Nettoneugeldzufluss in Höhe von CHF 106,1 Mio.; die betreuten Kundenvermögen konnten um CHF 220 Mio. auf CHF 4'615,5 Mio. ausgeweitet werden. Ein Verkauf oder eine Fusion sind für die NEUE BANK AG keine Option. Neben dem Private Banking soll auch das Hypothekengeschäft weiter ausgebaut werden. „Die erneut ausgezeichnete Bewertung der NEUE BANK AG im Fuchsbriefe-Test zeigt eindrücklich, dass unsere Bemühungen und Erfolge auch international wahrgenommen werden. Mit der im letzten Jahr hervorragenden Performance unserer Anlagen konnten wir bei den Kunden zusätzlich Goodwill schaffen“, so Bankchef Karlheinz Ospelt.

Bank Alpinum übernimmt MediBank-Kunden

Die Bank Alpinum übernimmt Kunden der Schweizerischen MediBank AG. Die grösstenteils deutschen Privatkunden der MediBank AG in Zug werden nun von der Bank Alpinum betreut. „Sie verhelfen der Liechtensteiner Privatbank zu einem neuen Wachstum der verwalteten Kundenvermögen auf mehr als eine Milliarde Franken“, hiess es in einer Unternehmensmitteilung. Das sei ein weiterer grosser Schritt in der vom Verwaltungsrat angestrebten Wachstumsstrategie. Der Gewinn des Unternehmens lag 2014 bei CHF 389'000 und fiel damit um rund 58 Prozent geringer aus als 2013.

Bank Vontobel Liechtenstein steigert Kommissionsertrag

Trotz des schwierigen Geschäftsumfelds konnte die Bank Vontobel Liechtenstein im Geschäftsjahr 2014 ansprechende Zahlen vorlegen. So stiegen die betreuten Vermögen im Jahresvergleich um 3 Prozent auf CHF 1,39 Mrd. „Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Kunden vermehrt die Länderdiversifikation suchen, um ihre Vermögen zu schützen. Das Land Liechtenstein genießt mit AAA nach wie vor das höchste Rating“, erklärt das Geldinstitut in seinem Geschäftsbericht den Zuwachs. Der Liechtensteiner Ableger der Bank Vontobel verbuchte einen Jahresgewinn von rund CHF 180'000 – im Vorjahr waren es noch CHF 430'000.

News

Fortsetzung von Seite 5

Gesamterneuerungswahlen im VR der Bank Frick & Co. AG

In der Generalversammlung der Bank Frick & Co. AG im April dieses Jahres wurden Gesamterneuerungswahlen des Verwaltungsrates vorgenommen. Wie bis anhin zeichnet Dr. Mario Frick als Verwaltungsratspräsident verantwortlich. Werner Fiori wurde neu Vizepräsident. Weitere Mitglieder sind wie bisher Hannes Fahrnberger und Kuno Frick sen. Dr. Kuno Frick (jun.) ist per 1. April 2015 aus der Geschäftsleitung der Bank Frick & Co. AG ausgeschieden. Er nimmt neu ebenfalls Einsitz im Verwaltungsrat. Er wird dabei als Verwaltungsrat mit besonderen Agenden fungieren. So wird er im Bereich der Vermögensverwaltung und im Zusammenhang mit der Anlageberatung rund um die Bank Frick aktiv sein. Die Geschäftsleitung der Bank Frick & Co. AG besteht bis auf Weiteres aus zwei Personen, nämlich dem Geschäftsführer Edi Wögerer und Roland Frick.



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Bankenverband mit dem Jahr 2014 zufrieden

Für den Bankenverband sind die positiven Zahlen der drei Grossbanken LGT, LLB und VP Bank ein Indiz für das hohe Vertrauen in die FL-Banken. „Es ist erfreulich, zu sehen, dass die gesetzten Massnahmen wirken und die Banken sich weiter im internationalen Umfeld behaupten konnten“, erklärte LBV-Geschäftsführer Simon Tribelhorn. Besonders positiv seien die Neugeldzuflüsse am Standort Liechtenstein von insgesamt CHF 2,8 Mrd. sowie konsolidiert von insgesamt CHF 16,1 Mrd.: „Sie sprechen für das Vertrauen in die Qualität und Stabilität der liechtensteinischen Banken.“



© Nils Vollmar

Spitzentreffen der Bankenverbände

Am 10. April 2015 empfing der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) zum traditionellen Jahrestreffen in Liechtenstein. Im Anschluss an das Treffen der Spitzenvertreter

schweizerischen Bankenindustrie folgte ein gemeinsames Mittagessen mit Regierungschef und Finanzminister Adrian Hasler. Angeführt von CEO Claude-Alain Margelisch (SBVg) und Präsident Adolf E. Real (LBV) tauschten sich die beiden Delegationen zu den brennendsten Finanzagenden aus. So standen die jeweiligen Finanzplatzstrategien ebenso auf der Agenda wie die Abkommens- und Steuerkonformitätsstrategien beider Länder. Diskutiert wurden darüber hinaus internationale Themen wie die 4 Geldwäscherei-Richtlinie, die revidierten FATF-Standards, OECD-Gruppenanfragen sowie der bevorstehende Automatische Informationsaustausch, wozu sich beide Länder klar bekannt haben. Weiter fand ein reger Austausch zu den Themen MIFID II und Schweizer Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) sowie die jeweiligen Bestrebungen zur Stärkung der Einlagensicherung und des Anlegerschutzes statt. Auch sprachen die Delegationen über die Zusammenarbeit innerhalb des Europäischen Bankenverbands, in der beide Wirtschaftsverbände Mitglied sind.



Sicherungseinrichtung des LBV umgewandelt

Anlässlich der Einführung der segmentierten Verbandsperson in das liechtensteinische Gesellschaftsrecht per 1. Januar 2015 wurde die bestehende LBV-Einrichtung in Abstimmung mit den Partnerverbänden VuVL (Verein unabhängiger Vermögensverwalter in Liechtenstein) und LAFV (Liechtensteinischer Anlagefondsverband) dahingehend erweitert, dass sich neben den Banken auch andere Finanzdienstleister der Sicherungseinrichtung anschliessen können. Als wichtige Stütze der Stabilität kann die neu geschaffene, kombinierte Lösung die dynamische Entwicklung des Finanzplatzes und seiner Finanzdienstleister einfach, flexibel und effizient abbilden. Gleichzeitig mit dem HR-Eintrag erfolgt ein neuer, eigenständiger Aussenaustritt. Mit der neuen Firma „Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungs-Stiftung SV“ (SV für segmentierte Verbandsperson) sowie mit dem neuen Logo erhielt die Sicherungseinrichtung eine klare, unverwechselbare Identität und vereinfacht die Kommunikation gegenüber den nationalen und internationalen Finanzdienstleistern, den Behörden und der Gesellschaft. Die Wort-/Farbkombination des Logos stellt die Verbundenheit zu Liechtenstein sowie die Bedeutung und Seriosität

tät als einzige Sicherungseinrichtung für Einlagen und Anleger dar. Mit der neuen Website (www.eas-liechtenstein.li) und dem darin integrierten „Fragen und Antworten“-Bereich sollen die Funktion und Aufgaben sowie die Ausgestaltung der EAS transparent und einfach dargestellt vermittelt werden.

IFA-Fachtagung zur AIA-Umsetzung

Wie sollen künftig Steuerdaten nach dem AIA-Standard ausgetauscht werden? Darüber diskutierten und referierten am 13. Juni 2015 namhafte Branchenvertreter im Rahmen des Fachsymposiums der IFA-Landesgruppen Liechtenstein in Schaan. Bereits 2017 sollen erste Daten nach dem AIA-Standard ausgetauscht werden. Das entsprechende Umsetzungsgesetz wurde zu Händen des Landtages verabschiedet. Die Vereinigung für Steuerrecht konnte sechs namhafte Vertreter aus dem Finanz- und Rechnungswesen begrüßen. Bernhard Canete, stellvertretender Leiter der Abteilung Internationales der Steuerverwaltung Liechtenstein, erörterte die Details des Gesetzesentwurfes. Da Liechtenstein zu den sogenannten Early Adopters gehört, soll es bereits Anfang 2017 Möglichkeiten zur Übermittlung von Daten geben, spätestens aber im September 2017. Die Meldung solle dabei von jeder Stelle erfolgen, welche am meisten Informationen besitzt, sagte Markus Summer von Marxer & Partner Rechtsanwälte. Das seien nicht nur die Banken, sondern können auch Stiftungen und Treuhandgesellschaften sein. Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des liechtensteinischen Bankenverbandes, zeigte in seinem Referat die praktischen Prozessabläufe auf und verwies auf einige offene Fragen. So werde die OECD in den nächsten Wochen noch diverse Detailvorschriften publizieren. Thema des anschliessenden Podiums war auch der Datenschutz.

Bestnote für Liechtenstein

Die Kreditwürdigkeit Liechtensteins wurde von Standard & Poor's (S&P) Anfang März 2015 erneut mit der Bestnote AAA ausgezeichnet. Der Ausblick bleibt ebenfalls stabil, Liechtenstein betreibt eine umsichtige Finanzpolitik, sei frei von Schulden und erziele gute Fortschritte bei der Konsolidierung des Haushaltsbudgets.

Erste Finanzstatistik publiziert

Das Amt für Statistik hat am 1. Juli 2015 die erste Ausgabe der Finanzstatistik publiziert. Die Finanzstatistik erlaubt es erstmals,

die öffentlichen Finanzen Liechtensteins anhand internationaler Kennzahlen mit anderen Ländern zu vergleichen. Zu diesen Kennzahlen zählen die Staatsquote, das öffentliche Defizit und die Bruttoschuldenquote. Die Finanzstatistik gibt eine Gesamtsicht zu den öffentlichen Finanzen von Land, Gemeinden und Sozialversicherungen. Sie stellt die Struktur und Entwicklung der öffentlichen Finanzen Liechtensteins in den Jahren 2011 bis 2013 dar. Im Jahr 2013 betrug die Staatsquote von Liechtenstein 24,2 Prozent. Die Staatsquote entspricht den Ausgaben des Sektors Staat in Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP). Im Vergleich zu den europäischen Ländern weist Liechtenstein die tiefste Staatsquote auf. Die zweitniedrigste Staatsquote hat die Schweiz mit 31,5 Prozent. Das öffentliche Defizit Liechtensteins belief sich im Jahr 2013 auf 1,1 Prozent des BIP. Gemäss dem Vertrag von Maastricht soll das jährliche Defizit der Euro-Länder nicht mehr als 3 Prozent des BIP betragen. In der Schweiz belief sich das Defizit im Jahr 2013 auf 0,1 Prozent des BIP und in Österreich auf 1,5 Prozent. Das Defizit des Staatssektors belief sich im Jahr 2013 auf CHF 60 Mio. Dies entspricht 1,1 Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP). Im Vergleich zum Vorjahr ging das Defizit von Land, Gemeinden und Sozialversicherungen um CHF 65 Mio. zurück. Im Jahr 2012 hatte das Defizit CHF 125 Mio. betragen. 2011 war ein Überschuss von CHF 121 Mio. erzielt worden. Die nicht konsolidierten Staatsausgaben von Land, Gemeinden und Sozialversicherungen reduzierten sich im Jahr 2013 um 15,1 Prozent oder CHF 285 Mio. gegenüber dem Vorjahr und lagen mit CHF 1,6 Mrd. leicht unter dem Wert des Jahres 2011. Der Anstieg der Staatsausgaben im Jahr 2012 auf CHF 1,8 Mrd. hing in erster Linie mit der Sanierung der Pensionsversicherung für das Staatspersonal zusammen. In der Vermögensbilanz des Staatssektors belief sich das Reinvermögen von Land, Gemeinden und Sozialversicherungen Ende 2013 auf rund CHF 6,4 Mrd. Im Jahr 2012 waren es CHF 6,3 Mrd. gewesen. Insgesamt erhöhte sich das Reinvermögen des Staatssektors von 2011 bis 2013 um CHF 199 Mio.

Fondsplatz weiter gestärkt

Die Regierung hat in ihrer Sitzung vom 30. Juni 2015 die Abänderung des Gesetzes über die Verwalter alternativer Investmentfonds (AIFMG) beantragt. Im Juni-Landtag wurde diese mit grosser Mehrheit beschlossen. Im Rahmen von ersten Anträgen auf Umwandlung von Investmentunternehmen in AIF

News

Fortsetzung von Seite 7

wurde eine Überregulierung in einer Übergangsbestimmung festgestellt, welche die Regierung bereinigen wollte. Damit sollen der Verwaltungs- und Kostenaufwand für die Fondsgesellschaften reduziert und die Wettbewerbsfähigkeit des liechtensteinischen Fondsplatzes gestärkt werden. Die Änderung tritt per 1. August 2015 in Kraft.



4. EU-Geldwäsche-Richtlinie publiziert

Nachdem sich im Dezember 2014 Vertreter des Parlaments, der Kommission und des Rats im Trilog-Verfahren auf einen Kompromiss zur 4. Geldwäsche-Richtlinie geeinigt hatten, wurde diese nunmehr am 5. Juni 2015 im Amtsblatt der Europäischen

Union veröffentlicht. Besondere Bedeutung für die Geldwäschebekämpfung haben ein zentrales Register, aus dem die wirtschaftlich Berechtigten von Unternehmen und anderen Rechtsformen wie zum Beispiel Trusts oder Stiftungen hervorgehen werden müssen, sowie strengere Regeln für politisch exponierte Personen. Die Mitgliedstaaten müssen die Geldwäsche-Richtlinie bis zum 26. Juni 2017 in nationales Recht umsetzen. Die 4. Geldwäsche-Richtlinie nimmt die im Februar 2012 formulierten und überarbeiteten 40 Empfehlungen der Financial Action Task Force der OECD (FATF) zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung auf. Sie zielt insgesamt auf einen mehr risikobasierten Ansatz ab. Der gezielte Austausch von Informationen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene soll verbessert werden. Alle Steuerstraftaten, die im Höchstmass mit einer Freiheitsstrafe von mehr als einem Jahr belegt werden können, werden als Vortat zur Geldwäsche eingestuft. Die Rückverfolgbarkeit von Geldtransfers soll verbessert werden. Die Richtlinie sieht jetzt insbesondere vor, dass ein zentrales Register eingeführt werden muss, in dem Angaben zum wirtschaftlich Berechtigten der jeweiligen juristischen Person aufgeführt sein sollen. Es sollen insbesondere alle Personen benannt werden, die mindestens mit 25 Prozent an dem Unternehmen beteiligt sind. In dieses Register sollen Be-

hörden und die FIU Einsicht nehmen können, aber auch Personen, die ein berechtigtes Interesse nachweisen, zum Beispiel investigative Journalisten mit vorheriger Onlineregistrierung und Entrichtung einer Gebühr. Finanzintermediäre, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte haben im Hinblick auf die Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten uneingeschränkter Zugang zu den Registerinformationen. Ausserdem wird der Kreis der politisch exponierten Personen (PEP) erweitert. Dazu zählen künftig Regierungsmitglieder, Abgeordnete und oberste Richter sowie deren Angehörige nicht nur aus Drittstaaten, sondern auch aus der EU. Für gewerbliche Güterhändler wird der Schwellenwert von EUR 15'000 auf EUR 10'000 gesenkt. Die Abgeordneten haben auch über die „Geldtransfer-Verordnung“ abgestimmt, mit der die Rückverfolgbarkeit von Zahlern und Empfängern sowie ihrer Vermögenswerte verbessert werden soll. Offen ist jedoch, wann die Geldtransfer-Verordnung in Kraft tritt. Hier ist das weitere Verordnungsgebungsverfahren abzuwarten.

Ausweitung der Rechtshilfe im Fiskalbereich

Die Regierung hat an der Sitzung vom 30. Juni 2015 die Vernehmlassungsvorlage betreffend Ausweitung der Rechtshilfe in fiskalischen Strafsachen verabschiedet. Nach der geltenden Rechtslage ist die Rechtshilfe in Fiskalstrafsachen grundsätzlich unzulässig. Diese restriktive Rechtslage im Bereich der Rechtshilfe in Steuerstrafsachen ist gemäss den geltenden Vorgaben der Financial Action Task Force (FATF) anzupassen. Die vorgeschlagene Anpassung des Rechtshilfegesetzes dient auch der Umsetzung der Finanzplatz- und Steuerstrategie. Die Regierung schlägt vor, die Rechtshilfe in Fiskalstrafsachen im Einklang mit den internationalen Standards auszuweiten. Dazu soll der generelle Fiskalvorbehalt in Art. 51 Abs. 1 Ziff. 1 des Rechtshilfegesetzes (RHG) aufgegeben werden, wodurch das Prinzip der beiderseitigen Strafbarkeit auch für den Fiskalbereich gilt. Damit werden in Liechtenstein gerichtlich strafbare Fiskaldelikte wie Steuerbetrug rechtshilfefähig. Die Vernehmlassungsfrist endet am 7. August 2015.

Wettbewerbsfähigkeit der Fondindustrie weiter gestärkt

Die Regierung hat an ihrer Sitzung vom 30. Juni 2015 die Änderungen der Verordnung über die Verwalter alternativer In-

vestmentfonds (AIFMV) und der Verordnung über bestimmte Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren (UCITS-V) genehmigt. Dabei wurde eine festgestellte Überregulierung im AIFMG im Hinblick auf die Umwandlung von Investmentunternehmen in alternative Investmentfonds (AIF) beseitigt und damit die Wettbewerbsfähigkeit der liechtensteinischen Fondsindustrie gestärkt. Zudem wurde eine EWR-konforme Rechtsgrundlage für die im Rahmen des AIFMG und des UCITS-V tätigen Wirtschaftsprüfer geschaffen. Darüber hinaus wird für in der AIFMV näher geregelte AIF für qualifizierte Anleger und Smart-Fonds, welche Vertriebsformen sind, Typenfreiheit in Bezug auf die Anlagestrategie festgelegt und für AIF für qualifizierte Anleger der Vertrieb in Drittstaaten, zum Beispiel in die Schweiz, auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Die Pflicht zur Erstellung eines Anlegerinformationsdokuments (KIID) wird auf Privatanleger, welche keine qualifizierten Anleger sind, beschränkt. Mit diesen Änderungen erfolgt eine weitere Verbesserung für eine effiziente Geschäftstätigkeit der Fondsindustrie. Die Verordnungsanpassungen werden gleichzeitig mit den Gesetzesänderungen am 1. August 2015 in Kraft treten.



Entwurf zum AIA-Umsetzungsgesetz verabschiedet

Die Regierung hat am 7. Juli 2015 den Bericht und Antrag zum AIA-Gesetz verabschiedet. Gegenüber dem Global Forum on Transparency and Exchange

of Information hat sich Liechtenstein im Oktober 2014 politisch dazu verpflichtet, erstmals im September 2017 Informationen für das Kalenderjahr 2016 automatisch auszutauschen. Das vorliegende AIA-Gesetz dient der Umsetzung der anwendbaren internationalen Abkommen mit Partnerstaaten, die einen Automatischen Informationsaustausch für Informationen über Finanzkonten vorsehen. Das AIA-Gesetz regelt insbesondere die Pflichten liechtensteinischer Rechtsträger und Finanzinstitute, die Rechte und Pflichten der meldepflichtigen Personen, die Weiterleitung der Informationen durch die Steuerverwaltung, die Vertraulichkeit und den Datenschutz, die anwendbaren Verfahren, die Missbrauchsbestimmungen sowie die Strafen für

Widerhandlungen. Das AIA-Gesetz soll per 1. Januar 2016 in Kraft treten.



Regierung und HMRC unterzeichnen fünfte gemeinsame Erklärung

Die Regierung Liechtensteins und die britische Steuerbehörde Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC) haben eine weitere gemeinsame Erklärung (Joint Declaration) zur Regierungsvereinbarung von 2009 und zur Liechtenstein Disclosure Facility (LDF) veröffentlicht. Diese fünfte gemeinsame Erklärung würdigt den anhaltenden Erfolg der Vereinbarungen zwischen dem Vereinigten Königreich und Liechtenstein über die steuerliche Zusammenarbeit. In der gemeinsamen Erklärung werden die notwendigen Klarstellungen im Zusammenhang mit dem vorverlegten Schlusstermin der LDF am 31. Dezember 2015 vorgenommen. Gleichzeitig halten die beiden Vertragspartner fest, dass sie noch vor Jahresende eine weitere gemeinsame Erklärung abschliessen wollen. Darin sollen vor allem die Bereiche der künftigen Zusammenarbeit geregelt werden. Regierungschef Adrian Hasler empfing am 9. Juli 2015 HMRC-Direktor Andy Cole (sh. auch Interview Seite 16) zu einem Abschiedsbesuch. Liechtenstein und das Vereinigte Königreich wollen auch in Zukunft auf die hervorragenden und besonders engen Beziehungen bauen und werden diese weiter vertiefen.

20 Jahre EWR-Mitgliedschaft: Land, Regierung und Unternehmen ziehen positive Bilanz

Nach zwanzig Jahren EWR-Mitgliedschaft ziehen Land, Regierung und die Unternehmen eine positive Bilanz. Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse der erstmals durchge-

News

Fortsetzung von Seite 9

fürten Befragungen der Bevölkerung, der Unternehmen und der Verwaltung sowie durch die Stellungnahmen verschiedener Wirtschafts- und Interessenverbände bestätigt. Mit Blick auf den Wirtschaftsstandort Liechtenstein bewerten 77 Prozent der befragten Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten die EWR-Mitgliedschaft Liechtensteins positiv. Bei Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten sind es sogar 100 Prozent. Für die Befragten hat sich der EWR positiv auf den Marktzugang zum EU-Binnenmarkt und die Rechtssicherheit liechtensteinischer Unternehmen im EWR-Raum ausgewirkt.

Abänderung des Gesetzes über die Stabsstelle FIU

Die Regierung hat am 7. Juli 2015 den Bericht und Antrag zur Abänderung des Gesetzes über die Financial Intelligence Unit (FIUG) verabschiedet. Aufgrund der zwischenzeitlich erhöhten Standards der Financial Action Task Force (FATF) im Bereich der Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung sind die entsprechenden Standards in Liechtenstein nicht mehr ausreichend umgesetzt. Mit der gegenständlichen Vorlage soll eine Stärkung der Rechtsgrundlage der Auskunftsrechte der FIU erreicht werden. Die FIU kann ihre gesetzlichen Aufgaben nur dann hinreichend wahrnehmen, wenn sie Zugang zu den relevanten Informationen hat. Hier soll insbesondere im Verhältnis zu den spezialgesetzlichen Berufs- oder Amtsgeheimnissen eine Klarstellung erfolgen. Zudem sollen die Kernaufgaben der FIU klarer geregelt werden. Auch im Bereich des Datenschutzes sind Änderungen vorgesehen. Durch die Neuregelung soll der Schutz der Sorgfaltspflichtigen verbessert werden. Geplant ist die Schaffung von Grundlagen für eine adäquate Löschung gesammelter personenbezogener Daten. Zudem soll ein indirektes Auskunftsrecht eingeführt werden.

Regierung verabschiedet Bericht und Antrag zur Abänderung des Finanzmarktaufsichtsgesetzes

Die Regierung hat am 7. Juli 2015 den Bericht und Antrag zur Abänderung des Finanzmarktaufsichtsgesetzes verabschiedet. Der Staatsgerichtshof hob mit seinem Urteil vom 1. Juli 2014 (StGH 2013/50) mehrere Bestimmungen des Finanzmarktaufsichtsgesetzes (FMAG) mit Wirkung ab dem 11. Dezember 2015 als verfassungswidrig auf. Vom Staatsgerichtshof wurde im Wesentlichen bemängelt, dass die Regelungen des Amtshilfeverfah-

rens im Wertpapierbereich den Grundsatz des rechtlichen Gehörs verletzen würden und die zeitliche Dauer des Informationsverbots nicht angemessen sei. Ein funktionierendes Verfahren zur Zusammenarbeit mit ausländischen Behörden im Bereich der Wertpapieraufsicht ist für den liechtensteinischen Finanzplatz essentiell. Ziel der Vorlage ist eine verfassungskonforme Ausgestaltung des Verfahrens zur Zusammenarbeit mit ausländischen Behörden im Bereich der Wertpapieraufsicht unter Berücksichtigung der internationalen Standards sowie unter Berücksichtigung des vom Staatsgerichtshof vorgegebenen Rahmens. Um den Anforderungen der Verfassungsmässigkeit Genüge zu tun, soll die richterliche Überprüfung und Genehmigung eines Ersuchens künftig erst nach erfolgter Informationsbeschaffung durch die FMA und einer allfälligen Äusserung durch den Informationsinhaber erfolgen. Hinsichtlich der Dauer des Informationsverbots und dem nachgelagerten Beschwerderecht soll künftig eine kürzere Frist von 12 Monaten zum Tragen kommen. Diese soll in begründeten Fällen jedoch höchstens um weitere 12 Monate verlängert werden können.

Steuerabkommen mit Italien unterzeichnet

Liechtenstein und Italien haben am 26. Februar 2015 ein Steuerinformationsabkommen zur künftigen Zusammenarbeit im Steuerbereich unterzeichnet. Die Vereinbarung erleichtert die Regularisierung von noch unversteuerten Vermögen vor der Einführung eines Automatischen Informationsaustausches und bietet Rechtssicherheit für italienische Kunden wie auch für liechtensteinische Finanzintermediäre. „Wir haben weitere Schritte zu einer vertieften Steuerkooperation vereinbart und wollen schon bald Verhandlungen über den Abschluss eines Doppelbesteuerungsabkommens aufnehmen“, so Regierungschef Adrian Hasler. Der liechtensteinische Bankenverband hat die erzielte Einigung sehr begrüsst und erachtet das Abkommen als einen wichtigen Meilenstein im Verhältnis zu Italien und den italienischen Kunden. Als besonders begrüssenswert erachten die Banken, dass italienische Kunden liechtensteinischer Finanzintermediäre dadurch von den bestmöglichen Konditionen des neuen italienischen Offenlegungsprogrammes für eine allfällige Bereinigung ihrer Steuersituation profitieren können. Liechtenstein hat überdies mit Inkrafttreten des Abkommens keine Ungleichbehandlungen mehr in Bezug auf die Fondsbesteuerung

sowie die Behandlung unter der italienischen Finanztransaktionssteuer mehr zu gewärtigen. Die getroffene Vereinbarung bietet 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.

Abkommen mit Guernsey

Der Landtag hat dem Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit der Regierung von Guernsey zugestimmt. Trotz der nur unwesentlichen wirtschaftlichen Beziehungen zu Guernsey sieht Regierungschef Adrian Hasler das Abkommen als wichtigen Teil eines weltweiten DBA-Netzwerks.

Liechtenstein und Emirate paraphieren DBA

Liechtenstein und die Vereinigten Arabischen Emirate haben sich auf den Abschluss eines Doppelbesteuerungsabkommens geeinigt. Das DBA folgt weitgehend dem Musterabkommen der OECD. Das Abkommen regelt die Besteuerungskompetenzen und die Kooperation zwischen den Steuerbehörden, wie die Regierung mitteilte. Durch das Abkommen werde die Attraktivität für gegenseitige Investitionen zwischen den Staaten erhöht.

Abkommen mit Andorra paraphiert

Am 9. Juni 2015 hat Liechtenstein ein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen mit Andorra paraphiert. Dies teilte die Regierung mit. Das DBA folge weitgehend dem Musterabkommen der OECD und löse das noch geltende Steuerinformationsabkommen (TIEA) mit Andorra ab, so die Regierung. Es beinhaltet umfassende Regelungen der Besteuerungskompetenzen und zum Verfahren für die Kooperation zwischen den Steuerbehörden. Zudem regle es auch klar die abkommensrechtliche Behandlung von Vermögensstrukturen, gemeinnützigen Organisationen und Investmentfonds.

DBA mit der Schweiz unterzeichnet

Am 10. Juli 2015 haben die Schweiz und Liechtenstein das Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) unterzeichnet, 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.

Die verbandspolitischen Herausforderungen des Digital Banking

Der technologische Fortschritt öffnet nicht nur neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle, sondern führt auch zu einer Veränderung der Kundenansprüche. Entsprechend gross ist der Druck auf die Banken, mit umfassenden Anpassungen die Chancen, die der digitale Wandel bietet, zu packen.

von Claude-Alain Margelisch

Bill Gates behauptete: „We need banking but we don't need banks anymore.“ Diese pointierte Aussage ist unzutreffend. Banken wird es auch in Zukunft brauchen, um grundlegende Funktionen wie Fristentransformationen, Kontenführungen oder Wertaufbewahrung zu erfüllen. Banken haben grosse Vorteile in Bezug auf das Finanzwissen und Sicherheiten. Gates' Aussage veranschaulicht aber dramatisch die Präsenz des digitalen Strukturwandels im Bankwesen, denn dessen Serviceleistungen und internen Strukturen werden grundlegend neu gestaltet.

„Die Gestaltungsmacht liegt inskünftig beim Kunden.“

Der Kunde ist wirklich König

Der technologische Fortschritt öffnet nicht nur neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle, sondern führt auch zu einer Veränderung der Kundenansprüche. Die nachgefragten Leistungen sind im Idealfall intuitiv und bequem in der Bedienung, schnell und sicher im Zugang, personalisiert und kompatibel mit komple-

mentären Leistungen sowie aus einer Hand, sprich von einer digitalen Plattform, beziehbar. Die Gestaltungsmacht liegt inskünftig beim Kunden.

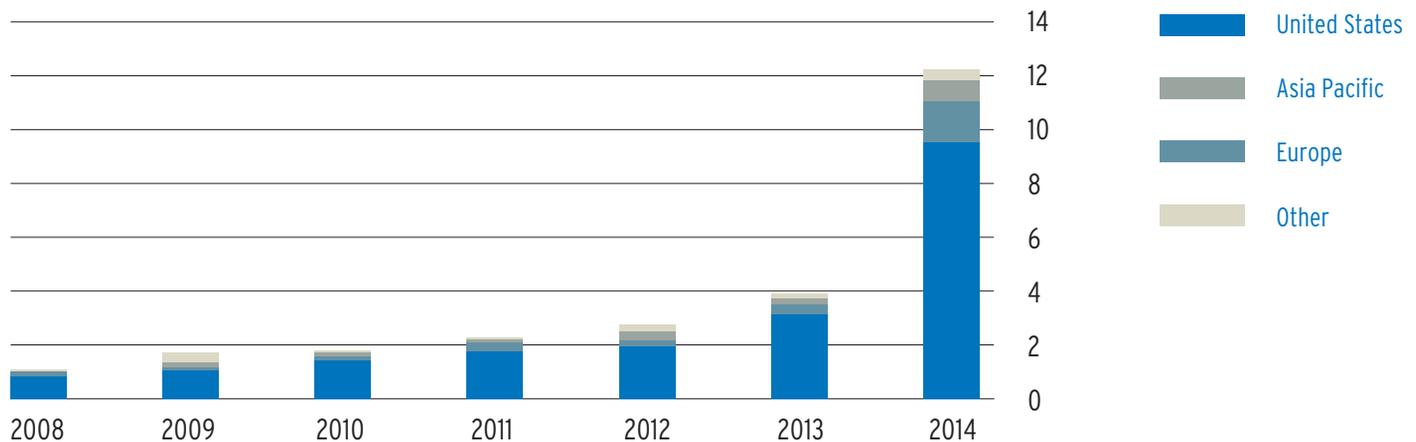
Entsprechend gross ist der Druck auf die Banken, mit umfassenden Anpassungen die Chancen, die der digitale Wandel bietet, zu packen. Die digitalen Innovationen im Finanzdienstleistungsbereich werden momentan von kosteneffizienten Startup-Firmen und Nichtbanken getrieben, welche Alternativen zu bezahlten Bankservices anbieten. Die Dynamik im Fintech-Bereich ist atemberaubend und die Investitionen im Sektor explodieren (siehe Grafik 1).

Fintech-Firmen als Partner und Konkurrenten

Viele traditionelle Unternehmen und Banken arbeiten derzeit an eigenen Digitalisierungsstrategien. Die Umsetzungen sind kostenintensiv und bestehen oft aus fragmentierten Insellösungen. Die Zusammenarbeit mit innovativen Fintech-Firmen ist für die Banken deshalb eine effiziente Massnahme zur Implementierung von digitalen Strukturen und Prozessen. Diese senken die Produktionskosten und erhöhen die Flexibilität für zukünftige Entwicklungen.

The shape of things to come

Global investment in fintech, \$bn



Grafik 1: Investitionen in Fintech-Firmen

Source: CB Insights
Economist.com

Um Chancen für die Kundenbindung wahrzunehmen, können durch innovative Produkte strategische Allianzen eingegangen werden. Durch die Ermöglichung einer zeit- und ortsunabhängigen Nutzung von Finanzdienstleistungen kann ein grosses Potenzial für die Erhöhung der Kundenzufriedenheit erschlossen werden.

Nebst diesen partnerschaftlichen Aspekten stehen traditionelle Banken aber in allen Geschäftsbereichen auch in Konkurrenz zu den dynamischen Nichtbanken. Um auf dem Markt bestehen zu können, sind sie deshalb gezwungen, im Zuge des veränderten Wettbewerbsumfeldes, des Markteintritts technologiegetriebener Unternehmen und der drohenden Marktkonsolidierung in digitale Produktinnovationen zu investieren.

Banken können ihre Innovationen mit langjährigem Finanz-Know-how, hoch qualifizierten Mitarbeitern sowie guter IT-Infrastruktur paaren. Zudem verfügen sie in der Regel bereits über eine etablierte Marke im Markt, wodurch sie sich von neuen und jungen Nischenanbietern abheben können. Insbesondere auch dank des bereits vorhandenen Vertrauensbonus aufgrund von Sicherheit und Diskretion können sich Vorteile für die Banken

gegenüber den nur leicht regulierten Mitbewerbern ergeben.

„Vermehrt werden sich biometrische Erkennungsverfahren durchsetzen.“

Konkrete Herausforderungen

Die heutige Dynamik des digitalen Wandels übersteigt die des rechtlichen Regelrahmens, wodurch eine steigende Rechtsunsicherheit entstehen kann. Im Bereich moderner Datenanalyse (Big Data) beispielsweise bedarf es eines neuen Verständnisses, um innerhalb geltender Datenschutzregelungen aus dem grossen (Kunden-)Datenpool wertvolle Informationen korrekt filtern zu können. Zudem werden sich vermehrt auch biometrische Erkennungsverfahren durchsetzen und besonders auf digitalen Vertriebskanälen bisherige Identifikationsverfahren sicherer gestalten. Rechtliche Sicherheit muss schliesslich auch im Bereich der Zahlungssysteme und -abwicklungen sowie bei der Internetkriminalität geschaffen werden.

Fortsetzung von Seite 13

Die schnell voranschreitende Digitalisierung im Bankenbereich erfordert ein aktives Begleiten und eine Koordination durch die Bankenverbände in der Schweiz und in Europa. Um die Voraussetzungen für einen prosperierenden Fintech-Cluster zu gewährleisten, müssen die dazu notwendigen Personalressourcen und Rahmenbedingungen sichergestellt sein. Die Dringlichkeit des Strukturwandels hat die British Bankers Association in Grossbritannien entsprechend erkannt. Sie fordert ihre Mitgliedbanken öffentlich auf, sich der Digitalisierung zu stellen und das Thema aktiv und rasch anzugehen.

Klare Rahmenbedingungen erforderlich

Die zentrale Rolle, welche die Banken für die Schweizer Wirtschaft spielen, machen es auch für die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) unabdingbar, sich gemeinsam mit ihren Mitgliedbanken für optimale Standortbedingungen einzusetzen. Nachdem die Finanzhäuser gar arg durch die Regulationsprozesse der letzten Jahre beansprucht waren, richten sie nun ihr Augenmerk unter anderem darauf, auch im Bereich Digital Banking in die erste Liga zu stossen.

Dadurch sollte die Schweiz den Rückstand auf die im Bereich Fintech führenden Finanzplätze rasch wettmachen können. Auf-

grund der Überzeugung, dass der Fintech-Cluster Teil eines jeden globalen Finanzplatzes sein wird, verfolgt die SBVg das Thema mit Hochdruck.

„Fintech-freie Regulierungen werden schnell veralten.“

Die durch die Digitalisierung hervorgerufenen Veränderungen werden tiefgreifend und mannigfaltig sein. Aus Verbandssicht besonders relevant ist, dass die damit verbundenen Risiken neue Regulierungen befeuern dürften. Zudem werden „Fintech-freie“ Regulierungen schnell veralten. Zur Wahrung von vorteilhaften Rahmenbedingungen ist ein enger Kontakt zwischen den verschiedenen Marktteilnehmern und den Behörden erforderlich. Dies setzt voraus, dass die Behördenzuständigkeiten im neuen Feld der Finanztechnologien rasch geklärt werden. Nur auf diese Weise ist es möglich, einfache und klare regulatorische Anforderungen für junge Fintech-Firmen zu formulieren und auch für sie den Finanzplatz Schweiz attraktiv zu machen.



Grafik 2: Die drei Säulen des digitalen EU-Binnenmarktes

In Bezug auf den Strukturwandel haben das Markteindringen von Start-up-Firmen ohne Banklizenz sowie die Digitalisierung von Produkten und bankinternen Prozessen teilweise disruptiven Charakter. Werden traditionelle Wertschöpfungsketten aufgebrochen, müssen sich im Interesse der Sicherstellung wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen sowohl Regulatoren als auch Interessenverbände entsprechend ausrichten. Die SBVg führt deshalb einen offenen Dialog mit Vertretern der Fintech-Branche, Universitäten, Politik und Finanzmarktregulierung.

Bewegung auch in der EU

Auch in der EU wird der Wandel derzeit erkannt. Der Europäische Bankenverband (EBF) schreibt das Thema der Digitalisierung seit diesem Jahr zuoberst in seine Agenda. Dies steht wohl auch im Zusammenhang mit den Plänen der EU-Kommission zur Bildung eines digitalen Binnenmarktes in Europa, welcher auf folgenden drei Säulen aufbaut: ein besserer Zugang für Verbraucher und Unternehmen zu digitalen Waren und Dienstleistungen in ganz Europa, die Schaffung der richtigen Bedingungen und gleicher Voraussetzungen für florierende digitale Netze und innovative Dienste und eine bestmögliche Ausschöpfung des Wachstumspotenzials der digitalen Wirtschaft.

Der EBF sieht den Bankensektor als wichtigen Bestandteil des Wandels, welcher mittels innovativen Finanzdienstleistungen der neuen digitalen Welt einen Mehrwert bringen soll. Eine zentrale Voraussetzung dazu ist, das Vertrauen der Kunden auch im digitalen Umbruch zu rechtfertigen. Die Einhaltung regulatorischer Ansprüche zu Geldwäsche, Datensicherheit, Zahlungsverkehr, Betrug und Internetsicherheit genießt daher hohe Priorität bei der Entwicklung innovativer Produkte.

A special bond between the two countries

Mr Andy Cole is a director of the department Specialists Investigations at Her Majesty's Revenue and Customs of the United Kingdom (HMRC). In this capacity, Mr Cole represented HMRC in the groundbreaking negotiations with the Principality of Liechtenstein in 2009. It was the first bilateral tax disclosure facility the UK had entered into. In his interview with the Liechtenstein Bankers Association he expressly acknowledges that Liechtenstein has made significant steps towards transparency.

Interview with Andy Cole

The agreement between the UK and Liechtenstein together with the Liechtenstein Disclosure Facility (LDF) came into force over five years ago on 1 September 2009. What is your assessment of this special agreement from today's perspective?

It was ground breaking at that time as it was the first bilateral disclosure facility the UK had entered into. It helped to build a special bond between the two countries and contributed towards the global drive for tax transparency culminating in more than ninety countries committing to the Common Reporting Standard. It has also proved extremely valuable to the UK exchequer raising over £1.15bn to date from over 6,400 registered taxpayers. This is money the UK would have found it very difficult to recover otherwise. But, the window to declare is closing and the Liechtenstein Disclosure Facility will close at the end of this year. After consultation, the Government will introduce new civil penalties for those who enable offshore tax evasion. This will include a collateral penalty allowing the same fine levied on an evader to apply to the enabler as well as public naming of those who have enabled the evasion. So, my message to those people who have unregularised funds is to come forward and declare now under the LDF, while you can.

Both countries, the UK and Liechtenstein, broke completely new ground with the package of agreements concluded in 2009. Was it easy to get political approval for the conclusion of such an agreement in the UK, especially with a country like Liechtenstein?

The fact that Liechtenstein was willing to commit to the TACP and to move to tax transparency were important factors. It should not be overlooked that not only did the LDF come into force on 1 September 2009 but both countries also signed a Tax Informa-

tion Exchange Agreement which was later followed by a Double Taxation Agreement.

You said in December 2011 that one of HMRC's objectives was to help taxpayers who wish to correct their tax irregularities to do so in a simple and unbureaucratic manner. From today's point of view, how do you think the LDF has performed in this respect? Was this goal achieved?

The LDF has performed very well and has certainly helped taxpayers to correct tax irregularities. Over 6,400 taxpayers have registered to use the facility and more than £1.15bn has been recovered so far. Most disclosures are dealt with within 90 days. Many of these are very complex cases, and to be dealt with in such a short timeframe would suggest we've created a simple and unbureaucratic process. We continue to receive positive feedback from professional advisers in the UK particularly regarding the bespoke service we provide.

The figures give a very clear picture, i.e. as of December 2014 almost 6,000 British taxpayers had made a disclosure by using the LDF to regularise their tax affairs. Since then over 1 billion British pounds have flowed to the British tax authorities as a result of the LDF. Are you satisfied with this result?

The figures are higher than we originally expected. Our original forecast was that possibly 2,000 individuals would come forward and we would raise £1bn. We have exceeded these figures and there is still plenty of time for more people to come forward. I am hopeful that more people will come forward before the facility closes in December and take advantage of what are the most favourable terms that will be available to them. It is also important

Andy Cole, HMRC

Andy Cole appointed as Director Specialist Investigations in April 2012. Andy joined the Civil Service in 1975 following a short career in retail management. He is a tax professional who has held a wide range of posts throughout his Civil Service career including managing operational delivery, strategy development and project/programme management. He has wide experience in tackling the largest and more complex frauds using Civil and Criminal powers in addition to developing HMRC's strategy to tackle Promoters and users of aggressive tax avoidance. Since 2009 Andy has led HMRC's Compliance response to tackling offshore tax evasion including lead negotiator of the Liechtenstein Disclosure Facility and more recently he has been involved in similar negotiation with the Isle of Man, Jersey and Guernsey. As Director of SI Andy has approximately 1,600 Investigators, Technicians, Accountants and Insolvency experts based throughout the UK. Andy's achievements were recognised in the Queen's 2011 New Years Honours list when he was awarded a CBE.



to recognise that whilst we have recovered over £1bn to date, we will be able to support those who have disclosed in ensuring they remain tax compliant for the future. As I have already mentioned, after December 2015 the Government will consult to introduce new civil penalties for those who enable offshore tax evasion. Never has it been more important for people to come forward and declare now under the LDF, as the measures will not be as favourable in the future.

How do you judge the progress of Liechtenstein in terms of transparency and efforts regarding tax compliance? And what image does Liechtenstein currently have as a financial centre in the UK in general and within HMRC in particular?

Liechtenstein has made significant moves towards tax transparency in recent years. The TACP has been implemented and is working well. Liechtenstein is no longer seen as a place where a UK taxpayer will move money to hide it from the authorities. Because of the TACP and LDF it is seen as the place to move your money to if you want to tell the authorities about it and of course provide investment opportunities. Liechtenstein's image within HMRC has positively changed since the MOU was signed in 2009. The agreement of a DTA between our countries; the reclassification of Liechtenstein as a Category one country for penalty purposes; and the extension of the availability of UK charitable tax reliefs to charities in Liechtenstein are all signs of the developing positive relationship between our two countries. I do not feel that these developments could have happened if HMRC's view of Liechtenstein as a financial centre had not improved for the better. A further encouraging sign that Liechtenstein is embracing financial transparency beyond the UK came with it taking

a position to be an early adopter to automatic exchange of information under the Common Reporting Standard.

HMRC has had numerous meetings with Liechtenstein representatives in the past, and also with the Bankers Association. What impression did you take with you from these meetings? And in general, how has the cooperation developed so far in your opinion?

I have been impressed by the professionalism and commitment of the Liechtenstein representatives, and it has always been clear that there is a determination to make the agreements we have reached work and to maximise the impact of our relationship. As time has passed, co-operation with each other has got better and better and our working relationship is excellent, built on trust and respect over several years.

To support the LDF, HMRC has set up its own so-called bespoke service, with whom persons willing to make disclosures can make contact and discuss their situation anonymously in advance. This is a very pragmatic approach. What attitude is this based on and to what extent has this approach proved to be the right one?

One of the reasons for allowing anonymous discussions was to provide the opportunity for people to understand the consequences of coming forward via the LDF. Allowing someone to discuss with HMRC how we would treat a specific situation helped allay some of their fears, encouraged them to come forward and I believe that this has played an important part in the success of the LDF. Those people in HMRC who handle the LDF disclosures have now developed a great deal of experience in operating the bespoke service and built strong connections with UK advisers.

continued from page 17

Both sides spoke at the time about a win-win-win situation, for Liechtenstein, the UK and the taxpayers. Has this statement proved to be true?

The LDF has provided a highly cost effective way of regularising the affairs of more than 6,000 taxpayers, shedding light on individuals, assets and structures previously unknown to HMRC. These are now on our radar for the future. Added to that intelligence, HMRC has recovered more than £1.15bn in yield to date. For the taxpayers that have come forward, the agreement has offered a simple, effective way to address issues with their UK tax affairs, releasing assets for them to use following their disclosure and providing certainty and peace of mind their feedback is also very positive as to how matters are dealt with. Finally the agreement has supported Liechtenstein in making great strides to become a transparent jurisdiction.

According to the “No Safe Havens” strategy paper, HMRC is now said to be in possession of over a billion data records of taxpayers, whether it be from the taxpayers themselves, from third parties or from the internet. The paper also states that HMRC is expecting to have access to an unprecedented quantity of information about offshore accounts with the future agreements on Automatic Exchange of Information (AEOI). What are you going to do with this data?

The volume and coverage of the information we will receive under Automatic Exchange of Information agreements in future represents an enormous step forward with respect to international tax transparency. Over 90 countries are now signed up to AEOI and the level of reporting will include products and structures such as Trusts which have been opaque in the past. By ex-

ploiting our digital channels we will use what we know about individuals and companies to identify risks as they arise and give customers the opportunity to correct their mistakes before they reach HMRC reducing the need for HMRC intervention later. For those few who choose to remain non compliant and who don't tell HMRC about their taxable offshore income, the data will make it much more difficult for them to hide their income. We will use it to spot these risks and these individuals will be relentlessly pursued and quickly caught and investigated, facing tougher sanctions to reflect their continued non compliance.

What has changed since 2011 in relation to the fight against tax evasion?

More than 90 countries have signed up to AEOI with more than 50 of these being early adopters. This development alone changes the whole approach to tax evasion as it becomes increasingly more difficult for anyone to find a way to hide funds from the authorities.

The LDF is due to run until December 2015. Does the LDF have any relevance still given the forthcoming introduction of the AEOI?

The forthcoming introduction of AEOI arguably makes the LDF more relevant than ever. In a relatively short time HMRC will receive information about assets held worldwide and when that happens we will focus on identifying those who have continued to conceal assets outside the UK. These individuals will face increasingly tough sanctions including higher penalties, being named as tax evaders and possible prosecution. The only way that they can guarantee that these things will not happen is if



they come forward before the LDF closes. It is really important that everyone connected with the LDF and with Liechtenstein does all that it can to ensure that people realise the LDF provides the one chance for them to come forward without any risk of being publicly named; pay a fixed 10 percent penalty and secure a guarantee of not being prosecuted. Time is running out and as the end of this year approaches the LDF will become more and more relevant as the chance to secure these terms comes to an end.

The Tax Compliance Assistance Programme (TACP), which is also part of the treaty of 2009, ensures that customers of Liechtenstein banks effectively comply with tax laws. What is the situation in other countries in your estimation?

With more than 90 countries, including many that were traditionally used to hide assets having committed to AEOI, there are only a small number of financial centres who have not signalled their intent to transparency. I have no doubt that there are still places where people who are determined to evade tax will try to hide assets, but the net is closing on these people and the momentum towards tax transparency is such that it is a matter of time before the opportunities to hide assets disappear.

Liechtenstein will move on to AEOI as well with the UK. What are your expectations of Liechtenstein in this context?

I expect all countries that have signed up to AEOI to work together to ensure that the system works as it was intended. Liechtenstein already have a proven track record of operating the TACP and I have every confidence that they will play a leading role in ensuring that a consistent approach is taken and the system is a great success.

You led the technical talks regarding the agreement with Liechtenstein. Looking back, would you have done anything differently?

Agreeing the LDF, TACP and TIEA was always going to be a challenge as we had a target of just 4 months to finalise all the issues. Inevitably there would be issues which would surface as the agreements came into effect but the way in which they were designed gave flexibility to introduce changes in a simple manner through Joint Declarations. Those changes we did make were generally small in number and simply provided clarity. Interestingly, after more than 6 years it has not been necessary to amend the Memorandum of Understanding between the 2 countries which is a real tribute to everyone involved from both countries. I'm very proud of what we achieved and do not believe there was anything I would have done differently.

Financial centers continue to play a major role

U.S. Ambassador Suzan LeVine puts emphasis on the regular communication with the government of Liechtenstein but in particular with the citizens here. After one year as Ambassador, she has gotten a more in depth view, “Liechtenstein continues to be an important partner”, she said. In this context the introduction of FATCA was an essential step in the collaboration between the USA and Liechtenstein, “the unique principality in the center of Europe”.

Interview with Suzan LeVine

Mrs Ambassador, you have been Ambassador to Switzerland and Liechtenstein for nearly a year now. What has kept you most busy in this time and what surprised you most?

I knew the ties between the U.S. and both Liechtenstein and Switzerland were very strong and was looking forward to tapping into the tremendous potential for collaboration. But the depth, volume and strength of those ties that connect us – whether it’s the trade and investment we have in each other’s economies, or the dedication to countering violent extremism, or the cultural events held in beautiful places – is far greater than I ever imagined.

What exactly are your duties as a U.S. Ambassador – especially in the light of the changes within diplomacy – and which areas fascinate you the most?

As President Obama’s direct representative here, my paramount duty is to keep American citizens safe here and in the United States. It is also my honor and responsibility to manage the Embassy and all of the extraordinary people we have working there. Lastly – it is my duty to lead the bilateral relationships with Liechtenstein and Switzerland. It’s that last responsibility that encompasses our diplomatic outreach efforts. Bringing people together is a common thread in all my work. As an Ambassador, I continue to act as a convener and provide platforms for discussion. I represent the U.S. in Switzerland and Liechtenstein, and I appreciate all the input and feedback I get both online and offline. It’s been fascinating to see how similar we are, while still having unique approaches in innovation, for example.

Liechtenstein has about the same amount of inhabitants as you can find in three square kilometers in New York City. Why would a

superpower be interested in a tiny country such as the principality?

Before I get into specifics, let me quote President Obama, who said in September 2014: “we can’t solve the current global issues alone, we have to work together.” This includes working closely with Liechtenstein. Liechtenstein has been highly impactful in the areas of development for global security, especially as a leader in combatting violence against women during wartime.

What have you learned about Liechtenstein in the past year and how would you describe the relations between the U.S. and Liechtenstein?

I have definitely gotten a more in depth view into how Liechtenstein works – as a government, an economic region, and as a society – and have an even better awareness of the relations between our two countries. Liechtenstein continues to be an important economic partner and a partner in our efforts towards greater global security.

In a previous interview, you said that the people in Liechtenstein had told you about issues between and opportunities for our two countries. Which topics were at the forefront?

The topics at the forefront were increasing and expanding economic ties and finding solutions to and working together on global challenges such as climate change and terrorism.

Just recently, you were in Liechtenstein for various meetings. What were your take aways from this visit?

It was an honor to be welcomed in Liechtenstein by Foreign Minister Aurelia Frick. I was impressed by the variety of initiatives and organizations that thrive in Liechtenstein. It was a great

Suzan LeVine

U.S. Ambassador Suzan LeVine has had a very non-linear path in her life - including working at Microsoft and Expedia; co-founding non-profit organizations focused on early learning and community building; taking on civic-leadership roles and being a stay-at-home mom. In following this path, she has had the opportunity to become involved in technology, innovation, education, travel, community and social responsibility. She has led teams, built partnerships, organized communities, participated in start-ups, and baked a lot of cookies. Especially coming from Seattle, Washington - in the Pacific Northwest of the United States - she has a deep appreciation of the environment and loves to spend her time outdoors with her family.



©State Department

pleasure meeting the staff and students of the University of Liechtenstein and I was impressed by the university's start up program and the Fluidglas project. I also visited Ivoclar Vivadent AG and Neutrik AG, two impressive companies. I believe the German expression that sums up my Liechtenstein experience is "klein aber fein."

How often does your busy agenda allow you to visit Liechtenstein?

Not as often as I'd like! Visiting Liechtenstein and exchanging ideas with citizens of Liechtenstein is important. I am in regular contact with the Liechtenstein government and always available for input and feedback on social media and to respond to questions from the Liechtenstein public on Facebook and Twitter (@AmbSuzi).

How would you describe Liechtenstein to a farmer in Kansas in three sentences?

I would tell them that Liechtenstein is a unique principality in the center of Europe with innovative and friendly citizens and some excellent wine! It is a leading financial center combined with a thriving industry with a government that thinks long term to find solutions to global challenges with the U.S. and the rest of the world. And all this is surrounded by the majestic Alps and a beautiful castle overlooking the capital city of Vaduz.

What importance do financial centers and banks nowadays have in your opinion?

I think there is no question that financial centers continue to play a major role in the global economy despite the challenges they face with the digitalization of our society. I think there is no

question that financial centers continue to play a major role in the global economy despite the myriad challenges they face. Today, with globalization really starting to accelerate, I'd go so far as saying that finance and banking are perhaps more important than ever before. Because access to capital and information is what will shape the future - and those happen to be hallmarks of economies like Liechtenstein's. The new standards represented by FATCA and by the OECD will make financial centers more transparent and less vulnerable to illegal use. However, there are challenges such as cybercrime. Their importance has made them key targets for cyber-criminals. Trusting the validity of the data, the integrity of transactions, and the safety of investor funds are all at risk unless the banks recognize the threat and act quickly.

An area in which Liechtenstein and the U.S. took action was the introduction of FATCA, resp. the implementation of the Intergovernmental Agreement IGA. The first exchange of data has yet to be made. What is your view on this?

Yes, as you've mentioned, the U.S. and Liechtenstein signed an additional protocol to the existing Tax Information Exchange Agreement (TIEA) and an intergovernmental agreement to implement the Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) on May 16 last year to promote transparency between the two nations on tax matters. The signing of these agreements was an important step forward in the collaboration between the United States and Liechtenstein to combat tax evasion. When taxpayers anywhere avoid paying what they owe, other taxpayers have to bear a disproportionate share of the tax burden - whether that's overseas or at home. The TIEA and FATCA are important elements of the U.S. government's effort to address that issue.

continued from page 21

The IGA between Liechtenstein and the U.S. is a model-1 agreement with reciprocal data exchange. Can this be seen as a sign of respect and a partnership on eye-level?

Of course. Liechtenstein is a valued partner for the U.S. and we conduct our negotiations and collaborations in this light.

In the meantime, Liechtenstein has clearly positioned itself in favor of automatic exchange of data and has joined the group of so-called Early Adopters. What kind of importance does this have to you as an Ambassador of the world's superpower?

Well, first off, we of course welcome all steps towards combatting tax evasion and I am impressed at how proactively Liechtenstein has reacted to the issue. The foresight and early cooperation by Liechtenstein showed me that. With regards to automatic exchange of data, President Obama and his Administration have come out in support of reporting information on a reciprocal basis in connection with the implementation of FATCA. The President's administration has also supported providing authority to readily share beneficial ownership information of U.S. companies with law enforcement. That said, to actually implement that sort of change would require Congressional approval, and that debate is ongoing.

Has the perception of Liechtenstein been changed due to the steps it has taken over the last five years? If so, how?

As mentioned, Liechtenstein is an important player in the area of finance and so its efforts in combatting tax evasion have not gone unnoticed. Liechtenstein has provided valuable assistance to the U.S. in ensuring that taxpayers can no longer avoid paying what they owe.

What are some of the interests and values that the U.S. and Liechtenstein have in common?

Our two countries share the same human rights values and a deep appreciation of the rule of law and good governance. Both our countries strive to make the world a safer place. Liechtenstein and the U.S. share a great interest and competence in innovation and ensuring prosperity. Liechtenstein and the United States have strong economic ties. The U.S. is the most important export market for Liechtenstein and we have tremendous cross-investments in banking and manufacturing – whether it's Ivoclar Vivadent AG or Hilti – our ties run deep. We have and will continue to work with the government of Liechtenstein towards greater global security. Our two countries share the same human rights values and a deep appreciation of the rule of law and good governance.

“Liechtenstein is an unique principality in the center of Europe.”

The topic innovation is important for you. In the U.S., you say, entrepreneurs have the “freedom to fail.” Is this also an important precondition for innovation within the financial sector?

There are many different factors that influence innovation and can create a positive ecosystem for new ventures, be it in the technological, production, or financial sector. It is my conviction, that the fact that risk-taking is encouraged and seen as a positive has been invaluable in creating a thriving innovation culture in the U.S. But risk, in a financial setting, also needs to be under-



US Ambassador Suzan LeVine on the occasion of the Swearing-In by Vice President Joe Biden in Washington on 30th May 2014. Liechtenstein Ambassador to the USA Claudia Fritsche and Swiss Deputy Chief of Mission Daniel Hunn attended the ceremony. Photo by the US State Department

stood and priced as effectively as possible. Assuming too much risk, particularly when that risk is less than fully understood, can have calamitous effects on financial markets, as we've all seen with economic crises over the past century. So there needs to be a balance of risk taking, risk management, oversight, and independence – that's a good recipe for economic growth.

You are also interested in Islamic Finance and Cyber Security. Where does your interest in these areas come from?

Transparency and accountability in any kind of financial systems are essential – that's what our banking agreements are all about. As we can see from the news stories that come out practically every day, cybersecurity is a serious issue – for governments, companies and individuals – and it is an issue that crosses borders. The global community needs to work together to prevent hackers from, as President Obama said “shutting down our networks, stealing our trade secrets, or invading the privacy of ... families, especially our kids.”

Which goals does President Obama have for the remainder of his second term?

In his state of the union address in January, the President stated: “My only agenda for the next two years is the same as the one I've had since the day I swore an oath on the steps of this Capitol to do what I believe is best for America.” More specifically, he mentioned the following challenges he intends to address: Domestically, he aims to raise the minimum wage in the U.S. and create a tax code that strengthens the American middle class, and create jobs and opportunities, through such programs as apprenticeships. Additionally, his administration continues to work to ensure af-

fordable health care for all U.S. citizens and to implement immigration reform. Another top priority is to end discrimination and ensure equal rights for all. As I mentioned earlier, the President is also taking measures to raise the awareness of cybersecurity and to strengthen our ability to protect our networks from hackers. His foreign policy goals include acting against climate change, ensuring net neutrality, as well as combating terrorism – he has made clear that we will degrade and ultimately destroy IS. Last but not least, I would like to mention the Mission to Mars. It is a great example of the expertise, innovation, and international collaboration that is at the core of U.S. success.

You were sworn in as Ambassador on an e-book – was that a conscious statement?

There were three reasons for my choice: 1. The e-reader was what I had with me on that day. 2. As cool as a copy of the Constitution from the 18th century would have been, I wanted to use a copy that is from the 21st century and that reflects my passion for technology and my hope for the future. And 3: Most importantly, it symbolized for me the very best of our nation – especially around innovation, entrepreneurship and the voice that each of us has in our democracy. By taking the oath over an electronic device, I was honoring those American characteristics and the fact that each citizen has a voice in our democracy – and the increasing number of tools through which to make that voice heard!

Banks set for pivotal role in new growth ecosystem

The free flow of capital is one of the fundamental principles on which the European Union was built. The creation of a Capital Markets Union – more than fifty years after the signing of the Treaty of Rome – aspires to turn this vision into reality. Europe’s banking sector – traditionally the main source of lending for Europe’s entrepreneurs large and small – is ready to contribute to the success of CMU. A new ecosystem for growth is emerging in Europe and banks are set to play a pivotal role in this new financial environment.

by Wim Mijs

The March publication of the green paper ‘Building a Capital Markets Union’ marks the beginning of a major initiative by the European Commission to integrate capital markets in the EU. The objective of this Capital Markets Union (CMU) is to make European capital markets more efficient, competitive and diverse, and thus also more resilient to possible shocks. Broader, deeper and more efficient capital markets are seen as a good basis for funding a dynamic and innovative economy in the EU. Reshaping the structure of capital markets in the EU to achieve a Capital Markets Union is therefore one of the most important tasks of the new European Commission. The ultimate objective of CMU is to find alternatives to fund investments and boost economic growth, to help companies create jobs and, ultimately, to create more prosperity. The European Banking Federation (EBF) fully supports the

“In the European economy banks are a crucial factor.”

goal of unlocking the latent investment potential in Europe’s capital markets. However before concretely discussing the views in the banking sector on CMU let us make sure that we do not lose sight of the bigger picture. The nature of the European economy is such that banks are a crucial and important factor. This will not change even when alternative sources of funding become readily available and when markets will play a bigger role. And let us also

not forget that banking finance is innovating and taking up new opportunities. When we talk about alternative sources of finance, we tend to limit ourselves to responding to the role of capital markets. Many banks in Europe however are modernising their

“Banking finance is innovating and taking up new opportunities.”

lending channels so that SMEs can access finance in more flexible and more cost-effective ways. It’s a fact that approximately two-thirds of all funding in Europe continues to be based on a preference for banks. In our part of the world there is a strong historic and cultural preference for going-to-the-bank instead of the market. Bank funding often is less complex than having to go to markets – and therefore also cheaper. That’s very different from the United States, where the economy depends largely on financial markets for funding. It is important that we do not ignore these cultural differences. Capital Markets Union may have been inspired by the fact that the bank transmission system in Europe in recent years has not managed to deliver fully what was expected. We take great comfort in comments¹ that Commissioner Jonathan Hill made in March, when he said Capital Markets Union is not about displacing banks, but about complementing the role of banks. Still, Capital Markets Union is important as a project that can help address fragmentation in Europe’s financial services markets and that can encourage renewed integration.



© JFL Photography - Fotolia.com

Our sector strongly feels financial integration is tremendously important for the EU economy. The European Banking Federation, ever since it was created in 1960, works hard to contribute to that integration. However, reality requires all of us to admit that despite all the efforts of the European Union, the financial services markets in Europe remain deeply fragmented. European Central Bank data shows that fragmentation in Europe's financial markets has even increased again during the years that followed the financial crisis. Just to give one example: The share of cross-border debt securities in the euro area was only 16 percent in 2013, compared to 30 percent at the beginning of 2008. One of the good things about Capital Markets Union is that it provides a clear and fresh focus on removing obstacles and on removing barriers to growth. We also very much welcome the focus of the new European Commission on growth and jobs, and also on better regulation.

“If we are not careful, these plans will harm liquidity and weigh down capital markets.”

Regulatory uncertainty as a barrier to growth

Turning Capital Markets Union into a success also requires all of us to acknowledge and define some of the factors that could prevent it from delivering on its potential. Regulatory uncertainty is one of them. The European Commission's green paper makes

clear that CMU has a broad scope, with the prospect of various different measures for the short, medium and long term horizons. That means we can expect many different measures. The drawback of this broad scope also is that it creates uncertainty. The financial services industry – banks as well as investors and markets – needs certainty on the limits of regulation. After the avalanche of new rules that was introduced in recent years, it is becoming difficult for our industry to keep up with the continuous flow of new regulations. We see another risk in one of the key success factors for Capital Markets Union: the willingness of national governments to embrace change. If fragmentation is to be addressed properly, national securities laws need to be further harmonized. But how will it for example be possible to reconcile home repossession laws in Italy with those in Sweden. In Italy it can take five years, while in Sweden a home can be repossessed in merely six months. Differences such as these will not make it easy to securitize mortgages at a European level. The success of CMU will depend to a significant extent on how the EU handles the proposal to break up banks and the financial transaction tax. If we are not careful, these plans will harm liquidity and weigh down capital markets. Banking Structural Reform should not be introduced without carefully considering the unintended consequences. This risks a scenario where the EU goes full throttle – with the hand brake on. With that in mind, Europe's banking sector would welcome a regulatory pause. That could give more time to make sure that we correctly implement the existing regulatory framework, with MiFID II, MiFIR, the Single Rule Book and BRRD. These new regulations should not be allowed to complicate CMU.

continued from page 25

Key objectives: efficient demand, easier risk allocation, appropriate balance

We believe that CMU should achieve three objectives in order to bring about a more integrated market:

1. It should increase the efficiency of the capital market by bringing investment opportunities for savers and investors more into line with the demand for capital. This can be achieved by broadening the availability of diverse corporate finance options and by expanding the range of investments open to savers and investors.
2. It should make risk allocation easier by improving cross-border investment opportunities. This would help to better absorb the effects of economic shocks on individual Member States.
3. It should ensure that the capital market and the banking sector each contribute an appropriate share to funding the economy. This could make the economy more resilient to economic shocks.

The CMU project requires joint efforts to be successful. The EBF also stresses that efforts should be carried out by all actors in the European economy, including banks and Member State governments. A fundamental prerequisite for the success of CMU are economic reforms which help to restore confidence in the capital markets. Above all in the countries hit by crisis, such reforms are a sine qua non for improving the international com-

petitiveness of their domestic economy. Only then will new regulation have a chance of creating a broader, deeper and more efficient capital market. Without restoring investor confidence both in the stability of the capital markets and in sound economic and fiscal policy, all measures to establish CMU – whatever its precise design – will be in vain.

Ten priority points to consider

In preparing its official position that will be submitted to the European Commission, the EBF has identified a list of ten key priorities for establishment of the CMU:

1. Ensure a level playing-field between markets and between EU and non-EU actors
2. A ‘one-size-fits-all’ approach will not work
3. Complete the Single Rulebook
4. Do no harm to existing markets
5. Emphasise importance of liquidity and market-making
6. Revise rules for Securitisation
7. Review the Prospectus Directive
8. Remove existing tax barriers
9. Promote tax transparency for cross-border shareholders
10. Improve financial education and SME knowledge

Key points

① *Ensure a level playing-field*

The Commission must ensure a level-playing field for all actors in financial markets, and there should be equal terms for all market



participants. To ensure an effective Single Market it is necessary to align regulation to ensure that it does not act to prevent cross-border activity or to distort competition. Alternative channels of funding to bank intermediation will be essential to create a CMU, however these channels must be appropriately regulated. So-called 'Shadow Banking' activities should not benefit from less onerous or even preferential regulatory treatment, and should be subject to the principle of 'same risks, same rules'.

2 A 'one-size-fits-all' approach will not work

Proportionality must be a key principle of the Commission in developing the CMU. A one-size-fits-all approach will not take into account the different risks of different activities and business models within EU capital markets. The Commission must take into account the different cultural, economic and legal frameworks in EU jurisdictions, and disproportionate measures could lead to serious unintended consequences and further fragmentation of capital markets.

3 Complete the Single Rulebook

The implementation and completion of a true Single Rulebook would help to remove uncertainty for investing in capital markets. The Single Rulebook must be complemented by close convergence of supervisory practices that must be effectively and consistently enforced across all Member States. This will help to create a Single Market for capital for all 28 Member States and would help to remove barriers to cross-border investment within the EU. Member States must avoid 'gold-plating' legislation, which would disturb the single market. Member

States should not be competing on legislation, but instead should be competing on business-friendliness and reliable environments to attract investment.

4 Do no harm to existing markets

Policy-makers need to avoid introducing any measures that are likely to have a negative impact on capital flows and investment. This would hinder the overall objective of the CMU. The Commission must in particular avoid unintended consequences on capital structures which could risk further fragmentation in financial markets. A good example of this is the implementation of MiFID II and MiFIR, which if not calibrated correctly could create distortions in financial markets, leading to further fragmentation and higher costs for investors.

“A 'one-size-fits-all' approach will not work.”

5 Emphasise importance of liquidity and market-making

The success of the initiative to make capital markets more efficient will also depend on whether or not markets can be made broader and deeper and on the availability of the necessary liquidity. Market-makers serve a crucial role in financial markets by providing liquidity to facilitate market efficiency and functioning. Market-makers are critical for the financing of the

continued from page 27

economy, as was recently confirmed by the ECB². The Commission needs to place market-making and the importance of providing liquidity at the forefront of the CMU. Liquid capital markets will boost the process of moving capital from slowly growing sectors to dynamic innovative industries and raise confidence of investors. The adoption of the Banking Structural Reform proposal without adaptations will have significant adverse impacts on the potential CMU. The separation of trading activities out of the universal bank will render market-making more expensive for customers and decrease liquidity in markets. Hurdles and disincentives to providing liquidity and market-making may also arise from the introduction of a Financial Transaction Tax (FTT). By increasing the cost of secondary market trading – even fractionally – in participating Member States, the FTT would reduce liquidity and so make capital markets a less attractive place for investors, impacting both primary and secondary capital markets and disincentivising on-exchange trading and clearing. The negative consequences of the tax would be proportionate to its huge effective magnitude, taking into account the cascading effect in its application.

6 *Revise rules for Securitisation*

The Commission needs to revitalise the market for simple, standard and transparent securitisations, including those products suitable for SMEs. This should be based on a dedicated European securitisation framework addressing the inherent risks associated with securitisations, including a revision of the capital requirements for securitisations. The EBF also supports a more lenient supervisory formula that replaces the current

squeezing effect of external ratings. This should be applied to securitisation vehicles that comply with a set of eligibility requirements as simple, standard and transparent.

7 *Review the Prospectus Directive*

The Prospectus Directive needs to be reviewed to make it easier to comply with, in particular for SMEs. The threshold for producing the prospectus should be significantly higher (as it is in the US) to ease the burden on SMEs. A revised Prospectus Directive should make it easier and cheaper for firms to go to market, while still preserving a high level of investor protection.

8 *Remove existing tax barriers*

The first Giovannini Report of November 2001 identified 15 barriers associated with the clearing and settlement of cross-border securities transactions within the EU. Two of them (barriers 11 and 12) are tax barriers. The complexity and cost of obtaining the tax relief to which an investor is legally entitled often lead investors to forego the relief. Even though the financial intermediary has access to accurate customer information and is subject to high compliance regulation standards, obtaining tax relief to which its customers are entitled is often not practicable. Full withholding at the maximum tax rate is often the outcome and constitutes a major disincentive to cross-border investment in capital markets. National provisions requiring that taxes on securities transactions must be collected via particular local settlement systems may narrow the choice available to investors and impair cross-border activity.

9 *Promote tax transparency for cross-border shareholders*

All issuers and all intermediaries should comply with the same tax compliance requirements, including reporting requirements under the OECD Common Reporting Standard (CRS) and the Revised Directive on Administrative Cooperation (DAC2), i.e. all issuers and intermediaries should ensure that the beneficial owners are identified and disclosed under the prescribed procedures wherever they are located.

“Removing barriers to cross-border investment will be key.”

10 *Improve financial education and SME knowledge*

The Commission should take steps to improve the level of financial education in the EU, for both (retail) investors and SMEs. This would help (retail) investors to better understand the functioning of capital markets and their role within markets, while SMEs would benefit from increased knowledge of possible funding options available within capital markets.

Summary

To sum it all up, Capital Markets Union must unlock the latent potential of EU financial markets to support bank funding in the economy. It needs to result in innovative, effective initiatives that enable financial markets contribute to growth, and that instils companies with the confidence they require to invest and create more jobs. The banking sector fully supports the European Commission’s growth and jobs initiatives. We look forward to see concrete measures such as the plans to revive securitisation markets. We are actively seeking partners to collaborate on CMU as a project that centres on free circulation of capital in the EU and appreciate the renewed focus on integration in our financial services markets, ultimately completing what we in Europe started out with more than half a century ago.

¹http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-15-4494_en.htm

²See p5 of the Opinion of the European Central Bank of 19 November 2014 on a proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on structural measures improving the resilience of EU credit institutions (CON/2014/83)

Bereit für den Kunden der Zukunft

Die Finanzindustrie steht aktuell vor riesigen Herausforderungen. Gründe dafür sind neben erhöhtem Kosten- und Margendruck sowie dem tiefen Zinsniveau vor allem der technologische Fortschritt und das veränderte Kundenverhalten. Eine umfassende Analyse des Schweizer Marktes für Finanzdienstleistungen durch EY bringt neue Erkenntnisse.

von Achim Bauer und Bernhard Schneider

Die Herausforderungen sind gross: Schweizer Kunden erwarten heute mehr von Finanzdienstleistern als je zuvor. Ausserdem drängen branchenfremde Technologiefirmen in den Finanzdienstleistungsmarkt, deshalb ist es entscheidend, dass Finanzdienstleister ganzheitliche „front-to-end“-Kundenerlebnisse und -Interaktionsmodelle entwickeln, um Kunden langfristig an sich zu binden. Dies bedingt tiefgreifende und vorausschauende Kenntnisse über das Verhalten, die Bedürfnisse sowie die Zahlungsbereitschaft des Kunden von heute und morgen.

„Nicht der Preis, sondern Vertrauenswürdigkeit, Reputation und Sicherheit sind wichtigste Kaufkriterien.“

Vertrauenswürdigkeit und ein guter Ruf des Anbieters sind die wichtigsten Kaufkriterien

Nicht der Preis, sondern Vertrauenswürdigkeit, Reputation und Sicherheit des Anbieters werden bei der Auswahl des jeweiligen Finanzdienstleisters als wichtigste Kaufkriterien angegeben. Bei Banken sowie Versicherungen wurden das Vertrauen von ca. 45 Prozent und die Reputation von ca. 40 Prozent als ausschlaggebend genannt. Banken mit einer starken lokalen Präsenz, wie zum Beispiel Kantonalbanken, schneiden bei diesen Kriterien am besten ab. Ein weiterer zentraler Faktor (38 Prozent) für die Wahl einer Bank ist das digitale Angebot an Services, was wiederum den Digitalisierungstrend bestätigt. Vertrauen und Reputation

sind die zentralen Erfolgsfaktoren für Banken und müssen jeden Tag neu gewonnen werden. Dies wird nur dann erreicht werden, wenn die Unternehmen ein systematisches und konsistentes Kundenerlebnis zu jedem Zeitpunkt eines individuellen Kundenlebenszyklus liefern, ganz gleich, ob eine persönliche oder digitale Interaktion mit dem Kunden stattfindet.

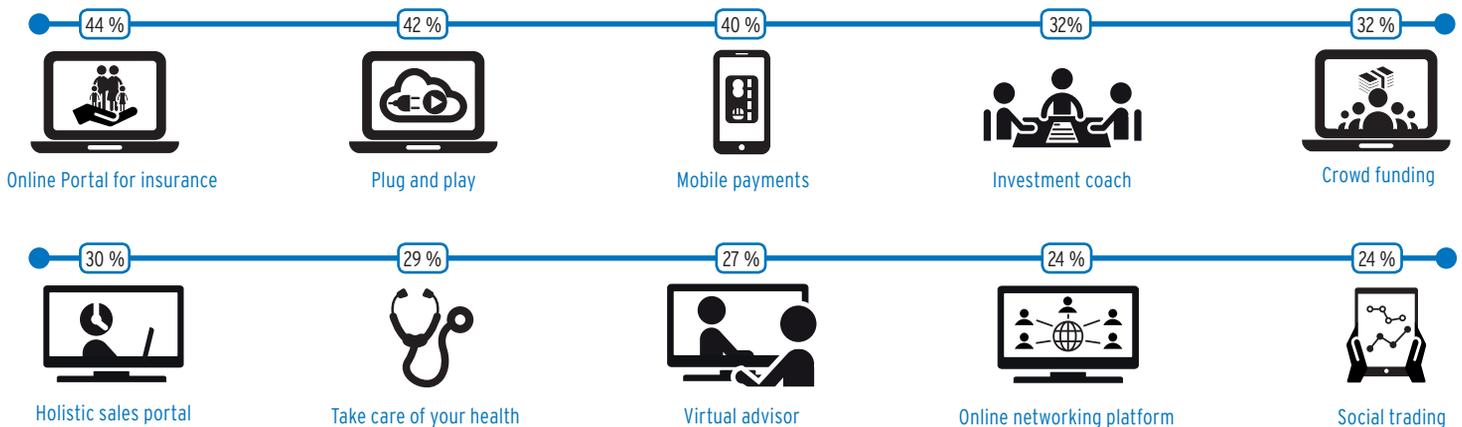
Drastische Verluste von Anbahnung bis Abschluss

Der idealtypische Verlauf der Geschäftsanbahnung startet bei der Überlegung des Kunden, welche Partner für die Verfolgung von bestimmten Investitions- und Sparzielen geeignet sind. In einem zweiten Schritt werden Informationen gesucht, gefolgt von der Beratungsphase und danach von einem Abschluss bei dem bevorzugten Partner. Banken schaffen es jedoch nicht, ihre Kunden über diese gesamte „Customer Journey“ an sich zu binden. Sie verlieren über 55 Prozent der Kunden auf diesem Weg, wobei Versicherungen noch schlechter abschneiden und über 70 Prozent der potenziellen Kunden unfreiwillig abgeben. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass die Finanzdienstleister die Erwartungen des Kunden in den verschiedenen Phasen nicht oder nur unzureichend erfüllen.

Hohe Zahlungsbereitschaft für personalisierte Zusatzservices

Für einfache Banking-Basispakete (Konto inklusive Zahlungstransaktionen, Debit- und/oder Kreditkarte) wollen Schweizer Kunden möglichst wenig bezahlen, nämlich rund CHF 90 pro Jahr. Ausserdem herrscht eine relativ hohe Preissensitivität. Für kundenspezifische Zusatzservices wie zum Beispiel personalisierte Marktanalysen oder detaillierte Finanzplanungen sind die Kunden jedoch bereit, signifikante Beiträge zu leisten. Für

Relevanz von innovativen Services („relevant“ bis „sehr relevant“)



Innovative Dienstleistungen wie Online-Portale für Versicherer (für 44 % der Befragten „relevant“ bis „sehr relevant“), flexible Portfolio-Management-Tools (sogenannte „Plug & Play“) (42 %) und die Zahlung via Mobiltelefon an Zahlungsterminals (40 %) erfreuen sich bereits heutzutage einer hohen Akzeptanz.

kundenspezifische wöchentliche Marktanalysen liegt die Zahlungsbereitschaft pro Jahr bei über CHF 100. Diese relativ hohe Zahlungsbereitschaft für Informationen erstaunt insbesondere unter dem Gesichtspunkt, dass heutzutage bereits viele Informationen kostenlos im Internet zur Verfügung stehen. Die Analyse zeigt jedoch, dass die Zahlungsbereitschaft stark ansteigt, sobald der Service kundenspezifisch ist.

Digitale Interaktion wird wichtiger, jedoch nicht auf Kosten des persönlichen Kontakts

Obwohl die persönlichen Interaktionsformen derzeit immer noch am wichtigsten sind, zeichnet sich insbesondere bei der jüngeren Generation klar ab, dass zukünftig für die Informationsbeschaffung sowie für den Kaufabschluss digitale Interaktionen immer relevanter werden. Der Trend hin zur Digitalisierung ersetzt dabei jedoch die persönliche Interaktion mit dem Kundenberater nicht – diese genießt weiterhin einen hohen Stellenwert. Anders als bei der Informationsbeschaffung und dem Abschluss spielt die digitale Beratung im heutigen Umfeld eine eher geringe Rolle. Nichtsdestotrotz wurde insbesondere bei der jüngeren Generation eine steigende Relevanz und erhöhtes Interesse an online respektive virtueller Beratung festgestellt. 25 Prozent der Bankkunden im Alter von unter 36 Jahren wünschen sich vermehrt digitale Beratungsdienstleistungen von ihrem Finanzdienstleister. Dies bedeutet, dass sich der Kunde von morgen die „virtuelle Beratung“ wünscht und von Banken erwartet wird, dass sie in naher Zukunft solche Dienstleistungen anbieten. In der Zukunft werden diejenigen Banken erfolgreich sein, die es verstehen, die digitalen Möglichkeiten mit persönlichen Interaktionen nahtlos in ein umfassendes, ganzheitliches Kundenerlebnis zu integrieren.

Kunden sind offen für neue und innovative Dienstleistungen

Schweizer Kunden sind unabhängig von Vermögen und Alter hinsichtlich innovativer Dienstleistungen sehr aufgeschlossen. Durch die tiefgehende quantitative Analyse wird deutlich, dass sich innovative Dienstleistungen wie flexible Portfolio-Management-Tools (sogenannte „Plug & Play“) (42 Prozent), Zahlung via Mobiltelefon an Zahlungsterminals (40 Prozent) und Investment-Coach-Dienstleistungen (35 Prozent) bereits heutzutage einer hohen Akzeptanz erfreuen. Es zeigt sich jedoch auch, dass sich die Zahlungsbereitschaft für die einzelnen Services deutlich unterscheidet. Beispielsweise würden die Kunden für die Zahlung via Mobiltelefon nur rund CHF 35 pro Jahr bezahlen und für einen Investment Coach jährlich CHF 100. Dies zeigt, dass Kunden schon heute Services aus anderen Branchen kennen und ein ähnliches Angebot auf die Finanzdienstleistungsindustrie übertragen. Die „Preisbildung“ hat daher schon beim Kunden stattgefunden und somit ist er oftmals weniger bereit, zu bezahlen. Für weniger etablierte und unbekanntere innovative Services, wie zum Beispiel den Investment Coach, weisen Schweizer Kunden jedoch eine deutlich höhere Zahlungsbereitschaft auf.

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Finanzdienstleister lernen müssen, ihre Kunden sowie ihre potenziellen Kunden besser zu verstehen. Dies wird nur gelingen, wenn die Unternehmen ihre Kundeninteraktionsmodelle, Kundensegmentierungen und Organisationskulturen den neuen Gegebenheiten anpassen.

The economy - a fully owned subsidiary of our planetary systems

Economic activity like value creation, risk assessment, systemic risk modeling in financial systems, occurs in the context of and is inextricable from our planetary systems. The global economy and its ability to function effectively is directly connected to our planetary operating conditions.

by Lina Constantinovici and Nick Gogerty

Building an economy that is aligned with 4.5 billion years of evolutionary processes and produces positive externalities as it creates and facilitates the exchange of value, is the focus of the research and convening work of the recent Risk and Value Creation Forum at NASA, California on April 24, 2015 produced by the Risk and Value Creation Institute (www.riskandvaluecreation.com). The LIFE Climate Foundation Liechtenstein participated as a partner in producing this inaugural event.

Applying models from natural systems to finance innovation and identifying value creation opportunities in the technologies developed based on models from nature that are solving for key human needs and have significant market potential, were the key topics addressed by the international thought-leaders and practitioners participating in the Forum in Silicon Valley.

One of the keynote speakers, Nick Gogerty, author of *The Nature of Value* and Founder of Thoughtful Capital shares some of his work applying principles from nature to risk:

EVERYTHING FAILS: LESSONS FROM NATURE

Failure is required for economic and ecological evolution

99.9 percent of all species to have ever lived are extinct. In ecology individual failure in the form of death or species level extinction is the iron rule, not the exception. Failure is also the rule in economics. Economic failure acts across scale from tiny innovation spark up to company through sectors all the way to sovereign nation states. They will all fail.

A little imagination shows why some failure is to be welcomed and important for risk managers, asset allocators and policy makers to embrace. A good risk manager or investor asks, “why and how will this fail?” The answers to the “why and how” question can help answer the “when?” question. Failure occurs as a system no longer performs its intended function. Things change. A system gets old and falls apart or becomes obsolete as the environment around it changes.

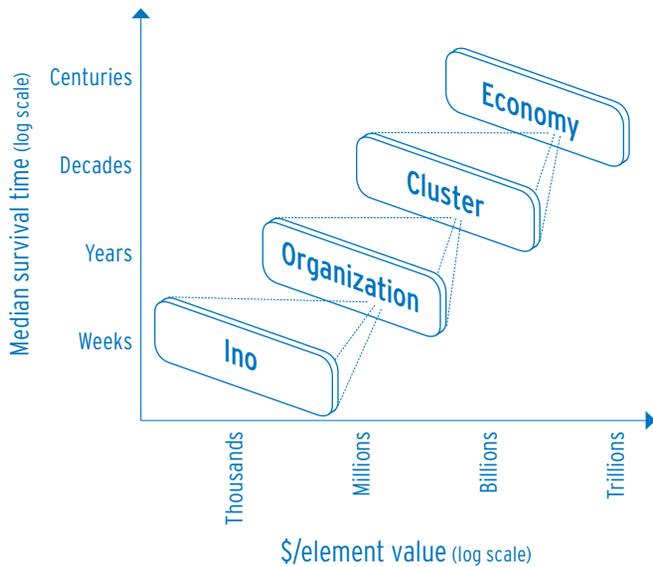
“Failure occurs as a system no longer performs its intended function. Things change.”

Normal system failures occur as internal structure collapses or external economic / ecological environments change

One usually thinks of failure resulting from of a single component giving way, like a chain failing due to the weak link. This is a mistaken notion. Ecological and economic complex systems evolve over life cycles to be resilient to single component failures. The human body has 37 trillion somatic cells¹ dividing 2 trillion times daily. There are billions of daily errors; yet your body works on average for 30,000 days. Internal components in complex systems fail continuously. Common banking failures like paperwork errors, sloppy underwriting, management oversight etc. are common. Imagine how brittle our banking system would be if every keystroke had to be exactly right and every

Graphic 1

Evolution's economic panarchy of network links and elements



Data source: The Nature of Value, Columbia University Press 2014

employee had to function at 100 percent all the time? Luckily complex systems have sub-systems and evolve fail-safes, reserves, back-ups and other capabilities creating resilience.

Most complex systems like ecologies follow a rule, that large systems have longer survival cycles. Individual Sub-systems have shorter faster lifecycles (Graphic 1). Economic and ecological systems emerge from nested networks of sub-systems. Large systems have sub-systems embedded within them having faster cycles (shorter lived). Sub-systems support the adaptive capability of macro-systems as shown below. These systems macro-process energy, information and physical resources to grow and sustain themselves while increasing the flow of life measured in bio-mass and value GDP respectively (Graphic 2).

Monetary systems & government failure accelerates

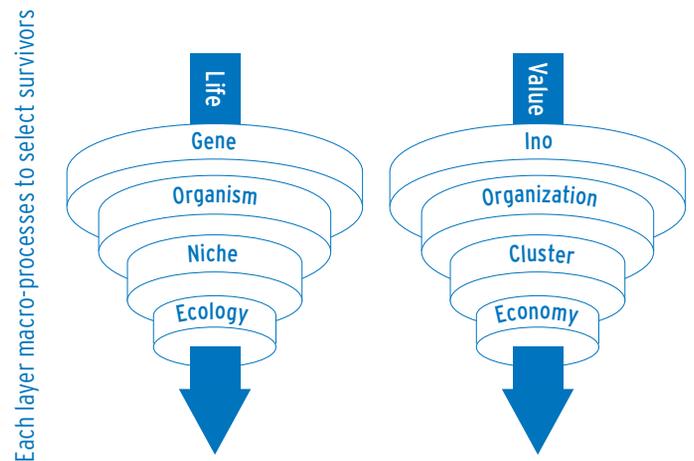
Nation state systems survive longer scales than companies (average life US companies 15 - 20 yrs) and currencies (average life of 20 - 40 yrs). In 1950 there were 106 nations states, as of 2015 there were 206. Assuming 100 new nations, there is a "failure rate" of 1.5 - 2.5 percent year, or a median life of 40 - 66 years. Failure being defined as an old system ceasing to function. The median currency age is 37 years. This reflects a 2.7 percent annual failure rate.

Credit Bubbles

Banks and financial institutions compete for "growth" in mortgage markets. Short-term growth was fueled with innovative but unsustainable means. Credit bubbles are common occurring in

Graphic 2

Life & value adapt by macro-processing selected flow through Ecological & Economic panarchy networks



Macro-systems like economies and ecologies fail less frequently than companies, innovations and other subsystems.

20 - 30 year cycles. The 2007 peak was a normal credit system behavior whose only remarkable feature was scale and co-occurrence across economies.

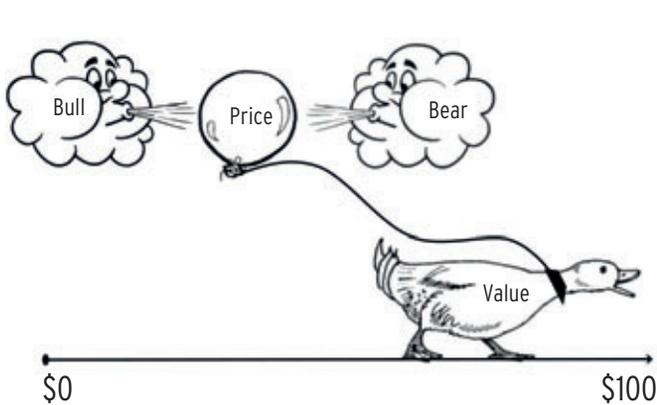
The 2008 crisis was a predictable credit bubble. Giving loans to people with no jobs to buy houses, created by banks leveraged 30:1 insured by poorly regulated institutions writing credit default swaps on CDO's were obviously bad innovations with short life spans. Individual acts of economic ignorance often die quickly, but collective acts of ignorance can scale and persist for amazingly long times.

To understand risk better one must separate price from value to see what a risk exposure looks like. Price is a collective opinion of value.

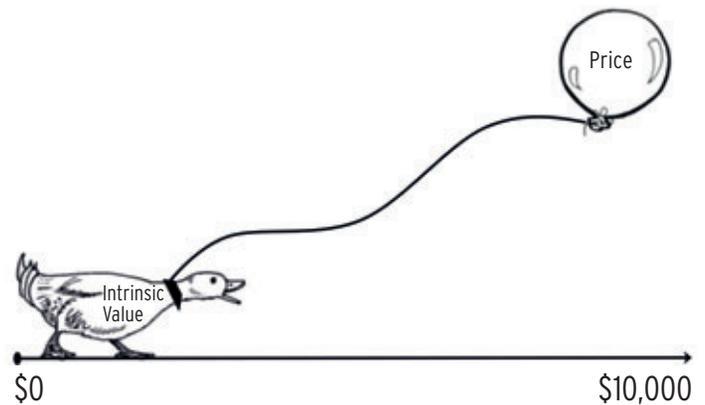
“The 2008 crisis was a predictable credit bubble.”

Collective Price opinions create distorted beliefs in value. Banks leverage up, behaving as if short-term changes in price are a form of risk and return. These banks ignored long-term value. The few banks using value based approaches to risk were at a significant short-term disadvantage as the banks using price based risk created piles of credit in the short-term gaining market share. The precision and plentitude of historical price data offers the illusion

Price is created by opinions of value



Bubbles



continued from page 33

of precision and certainty. Historical data richness crowds out less precise intrinsic estimates of value. The engineer's mind-set mistakenly takes comfort in price's false precision at the expense of value's cruder accuracy.

The credit bubble grew from 2000, peaked in 2006 is a blip in history. The crisis that followed with its central bank and other distortions are here 8 years later in the form of Sovereign bond yields at 200 - 400 years lows and bloated central bank balance sheets waiting to be punctured by a yield spike. Countries are carrying significant silent debt service sensitivity to yield spikes. Japanese debt service looks manageable using rollover issuance with 0.50 percent yields, much less so at 1.50 percent.

Significant yields increases could burden new issue "rollover" debt in many countries. Resolving the issue with inflationary currency "resets" may lead to painful currency failures. These failures allow nation states to temporarily forstall political failure.

Failure will happen over time

On a daily scale, banking systems appear stable, but on historical scales they are anything but stable. Progress and stasis are perceptions bounded by one's reference time frame. The US has had 12 banking crisis since 1840 or one every 14 years.² US Recessions occur once every 4.5 years. Failure is a normal step on the path to progress and human development. The goal of decision makers should be to minimize the impacts of large scale failures, not eliminate failure. Eliminating failure for eve-

ry entity makes a system brittle and less resilient hiding the noisy normal small bubbling of a fluid system with the shattering a brittle solid iconic system (see China).

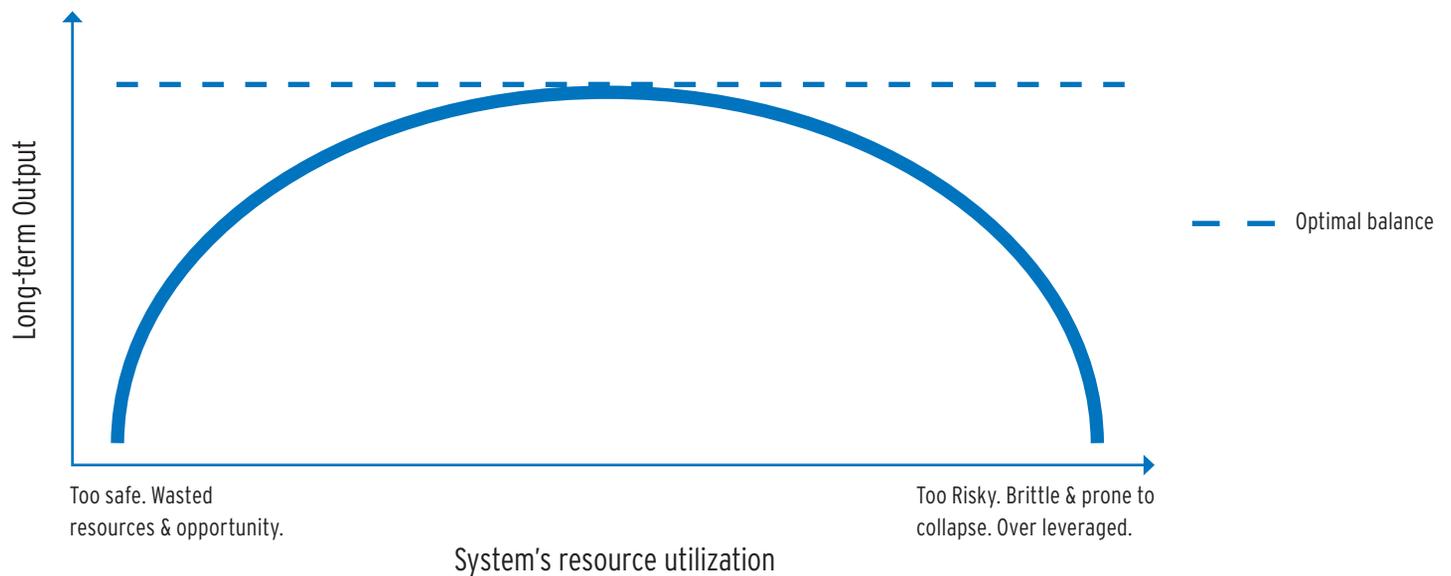
"Countries are carrying significant silent debt service sensitivity to yield spikes."

Price and value failure are different

Collective failures are the results of crowding, when too many groups pursue similar strategies, whether it is Goldman's Alpha portfolio in 2008³ claiming a 25th standard deviation event, technology bubbles in 2000, or the credit bubble of 2008. Perversely many schools of thought, such as the EMH (efficient market hypothesis) and the Chicago school claim bubbles don't exist. This is academic rigor leading to collective blindness. Even Noble Laureate Eugene Fama has debated the existence of bubbles; confusing economic theory with common sense and historical fact.

Unfortunately, for decades the EMH school has taught regulators, politicians and senior managers that there is nothing to learn as there is no problem with markets. Markets are informationally perfect. Most of these lessons lead to risk being based on asset price and not value. The ego needed to create many late 20th century bubbles required combining academic "rigor" with

System sustainability effectiveness balancing act



Data source: The Nature of Value, Columbia University Press 2014

short-term profits, see Long-Term Capital, Portfolio Insurance in 1987, Credit Default Swaps and the Copula model used for CDOs. Internationally, the BIS capital regime indirectly creates structures and behaviors leading to increasingly complex and fragile systems. Risk takers collectively manage themselves to the edges of complexity via regulatory arbitrage while creating instability locally and globally as an externality of their actions.

This occurs due to normalized risk budgeting where one thinks they are safer and thus acts riskier until they are where they started or even riskier due to delusions of false “new” safeguards. We consume our risk budgets up to the limits of leverage and perceived safety, because everyone else does. This risk budgeting behavior defines the boundary for individual corporate survival at the expense of collective economic and political safety. The edges of stability are poorly defined and driven by underlying value. When managed using the false precision of price based risk metrics they create dangers for everyone.

Economic changes follow natural failure pattern

Failure is required for evolutionary change, growth and progress. Time and competitive forces push the pendulum between too much safety and survival, those at the edges will find themselves vulnerable. In the short term and at local scales, the evolutionary process feels painful, unfair and inefficient. Over time it provides material progress.

Asking how and why a thing will fail is important. Many threats and opportunities are discovered by thinking about systems

evolution and thinking in lifecycles, this requires using longer term and bigger picture perspectives and short-term unpopularity.

If your asset or risk manager can't explain why failure is inevitable for all things you are at great risk.

¹ <http://askabiologist.asu.edu/content/cells-divide>

² *Fragile by Design: The Political Origins of Banking Crises and Scarce Credit*

³ *Andrew Lo paper*

GDI-Studie

We-Dentity: Identitätsmanagement als Lebensaufgabe

Wer wir sind und wie wir uns verhalten, hängt stark vom sozialen Kontext ab, in dem wir uns befinden. Ob Bankangestellte, Vater, Vorgesetzter, Musikerin oder Tochter: Unser Verhalten ändert sich, je nachdem, welche soziale Identität wir annehmen. Das haben die Forscher des GDI Think Tank in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich anhand von Experimenten aufgezeigt.

von Bettina Höchli

Unser Verhalten steht in direktem Kontext zu unseren sozialen Identitäten, die wiederum mit sozialen Normen verknüpft sind. Und soziale Normen, basierend auf eigenen und fremden Erwartungen, setzen den Rahmen, wie wir uns in einer Situation verhalten sollten. Die gleiche Person stellt andere Dinge in den Vordergrund, wenn sie als Vater oder Mutter angesprochen wird (z.B. Fürsorge), als wenn sie sich in der Rolle des Vorgesetzten (z.B. Machtdurchsetzung) befindet. Dies zeigt auf, dass wir uns selten total losgelöst und unabhängig von anderen, uns umgebenden Menschen entscheiden. Viel eher lenkt uns der soziale Kontext bei unseren Entscheidungen.

„Der soziale Kontext lenkt uns bei unseren Entscheidungen.“

Einfluss sozialer Identitäten wird messbar

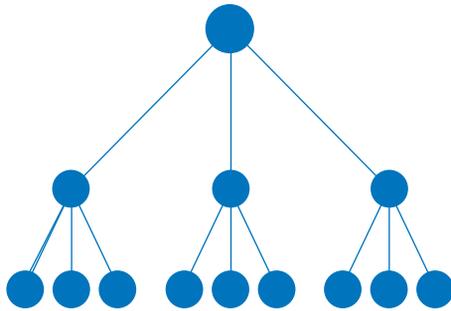
Dass wir uns in unterschiedlichen Gruppen anders verhalten, ist keine neue Erkenntnis. Neu aber ist, dass der konkrete Einfluss sozialer Identitäten auf das Verhalten beobachtet und gemessen werden kann und dadurch auch konkrete Implikationen abgeleitet werden können. Die GDI-Studie zeigt unter anderem diesen Einfluss in drei in Zusammenarbeit mit dem volkswirtschaftlichen Institut der Universität Zürich durchge-

fürten Experimenten auf. Dabei fanden die Verhaltensökonominnen heraus, dass sich zum Beispiel einige Straffällige weniger ehrlich verhalten, wenn ihre kriminelle Identität stärker hervorgehoben wird. Das Gleiche gilt für Soldaten der Schweizer Armee, wenn sie eine Uniform tragen, und für Bankangestellte, wenn ihre berufliche Identität in den Vordergrund gestellt wird. Der Einfluss sozialer Identitäten auf das Verhalten wird nachweisbar und ihre Bedeutung steigt.

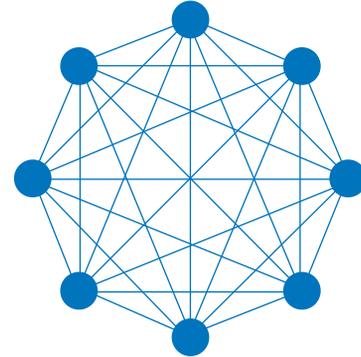
Von der „Me“- zur „We“-Perspektive

Mit steigender Bedeutung stellt sich die Frage, wie viele und welche sozialen Identitäten wir eigentlich besitzen. Die für die GDI-Studie Befragten gaben durchschnittlich zehn hierarchisch geordnete Identitäten an, wobei neu die virtuelle Identität auftritt. Das ICH wird je länger, je mehr als Netzwerk aus verschiedenen voneinander abhängigen Identitäten verstanden; es wird zur WE-Dentity. Die Digitalisierung stellt uns dabei vor neue Herausforderungen. Wir bewegen uns heute in mehr, grösseren, geografisch verteilten und flexibleren Gruppen. Das Netzwerk-Ich wird wichtiger und dank unserer Datenspuren auch sichtbarer. Wie ein neu erfundener Spiegel ermöglicht das Netzwerk einen anderen Blick auf sich selbst, eine neue Reflexion. Wir sind Teil eines oder mehrerer Netzwerke und die attraktivste Position im Netzwerk ist die vernetzte. Es wird zum Eigeninteresse, sich sozial zu verhalten. Und dies hat einen Wechsel von der „Me“- zur „We“-Perspek-

Perspektivenwechsel: von der Hierarchie zum Netzwerk



Gestern: Hierarchie



Morgen: Netzwerk

Quelle: GDI@2015

tive zur Folge. Unsere Entscheidungen werden grösstenteils sozial gefällt und hängen somit vom Netzwerk ab. Es wird dabei immer komplexer, die verschiedenen sozialen Identitäten in Einklang zu bringen und das Potenzial für Rollenkonflikte zu minimieren.

„Identität wird zur zentralen Grösse, um Verhalten und Entscheidungen zu beeinflussen und zu steuern.“

Identity Management als Lebensaufgabe

Die neue Herausforderung besteht also darin, die eigenen Identitäten aktiv zu managen. Bisher richtet sich unser Verhalten zum grössten Teil an Gleichgesinnten aus. Das schliesst ein, dass wir nur Informationen erhalten, welche mit unseren Einstellungen bereits übereinstimmen. Dieses soziale Umfeld aber steht einer echten Vernetzung im Wege. Es führt häufig sogar zu einer Neutralisierung der Identitäten, um Konflikte zu vermeiden. Es wird so kommuniziert, dass man möglichst nirgends aneckt. Doch das ist keine langfristig nachhaltige Strategie. Gestalten sich die sozialen Identitäten zu neutral, findet kein Zusammenhalt, keine Vernetzung statt. Identity Management wird dadurch zur Lebensaufgabe.

Out- oder Insider

Identität wird also zur zentralen Grösse, um Verhalten und Entscheidungen zu beeinflussen und zu steuern. Will man eine erfolgreiche Position im Netzwerk erreichen, kann man sich in Zukunft dem Identity Management nicht mehr entziehen. Immer mehr und bessere technische Werkzeuge werden dabei helfen, den Aufwand für das Identity Management zu reduzieren und sich im Netzwerk zurechtzufinden. So gibt es bereits Tools, die mittels Algorithmen aus eigenen geschriebenen Texten entsprechende Identitätsmerkmale filtern. Noch ist offen, wer weitere Werkzeuge in Zukunft zur Verfügung stellen und die Identitäten managen wird; der- oder diejenige werden jedoch schliesslich bestimmen, wer zum „Wir“ gehört – also über Insider und Outsider.

Fortsetzung von Seite 37

WAS SOZIALE IDENTITÄTEN BEWIRKEN KÖNNEN

Soziale Identitäten haben Einfluss auf unser Verhalten und damit auf Wirtschaft und Gesellschaft. Wie und in welchem Ausmass, zeigen aktuelle Forschungsergebnisse.

Bessere Leistung

Asiatisch-amerikanische Frauen zeigen bessere Leistungen in Mathematik, wenn sie an ihre asiatische Herkunft erinnert werden, als wenn ihre weibliche oder keine Identität spezifisch hervorgehoben wird. Ähnliche Resultate zeigen Experimente in Indien: Schuljungen mit hoher und niedriger Kastenzugehörigkeit zeigten gleich gute Leistungen beim Lösen von Rätselaufgaben, wenn die Kastenidentität nicht betont wurde. Sobald die Kastenzugehörigkeit offengelegt wurde, schnitten die Jungen der höheren Kaste signifikant besser ab. (Shih, M., Pittinsky, T. L. und Ambady, N. [1999]. Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. Hoff, K. und Pandey, P. [2006]. Discrimination, Social Identity, and Durable Inequalities. American Economic Review. Hoff, K. und Pandey, P. [2014]. Making Up People – The Effect of Identity on Performance in a Modernizing Society. Journal of Development Economics.)

Höhere Konzentration

Personen, welche einen Ärztekittel tragen, arbeiten konzentrierter. In einem US-Experiment, in welchem Denkaufgaben zu

lösen waren, wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen geteilt. Die erste Gruppe trug ihre normale Alltagskleidung, die zweite Gruppe zusätzlich einen weissen Laborkittel, wie ihn Ärzte tragen. Die Gruppe „Ärztekittel“ schnitt bei den Denkaufgaben deutlich besser ab. In einem zweiten Durchgang wurden die Teilnehmer in drei Gruppen unterteilt. Eine Gruppe löste die Aufgaben in Alltagskleidung. Die beiden anderen Gruppen erhielten beide weisse Kittel. Während der zweiten Gruppe gesagt wurde, sie trüge Ärztekittel, wurde der dritten beschieden, es handle sich dabei um Malerkittel. Die Gruppe mit den Ärztekitteln erzielte weitaus bessere Resultate als die Gruppe mit den Malerkitteln. (Adam, H., Galinsky, A. D. [2012]. Enclothed Cognition. Journal of Experimental Social Psychology.)

Höhere Kreativität

Im Bewusstsein, dass wir etwas Besonderes sind, erbringen wir kreativere Leistungen als sonst. In einem US-Experiment wurde diese „Einzigartigkeit“ bei der Hälfte der 99 Teilnehmenden zum Vorschein gebracht, indem sich jeder drei Gründe überlegen musste, warum er (und nicht die anderen) seinen Lebensraum erfüllt bekommen sollte. Die andere Hälfte hatte wiederum drei Gründe anzugeben, warum sie sich besser nicht darauf verlassen sollte, den Plan fürs Leben ohne grosse Hindernisse und Rückschläge umsetzen zu können. Die Teilnehmenden, welche sich besser und berechtigt fühlten, hatten ein grösseres Bedürfnis nach Einzigartigkeit und waren dadurch

Ein kultureller Wandel braucht Zeit

Die Reputation der Bankenbranche hat in den letzten Jahren gelitten. Viele Banken reagieren darauf mit einem Kultur- und Normenwandel. Doch noch gibt es Arbeit, meint Verhaltensforscher Michel Maréchal, der eine Diskussion dazu anstossen will. Seine Experimente zeigen, wie sich die Unternehmensidentität auf das Verhalten der Mitarbeitenden auswirkt.

Interview mit Prof. Michel Maréchal

Prof. Maréchal, Sie haben sich als Verhaltensforscher auf das Thema Ehrlichkeit spezialisiert. Warum dieses Thema?

Ehrlichkeit ist eine fundamentale Voraussetzung für das Funktionieren sozialer und wirtschaftlicher Beziehungen aller Arten. Ehrlichkeit spielt aber auch auf gesellschaftlicher Ebene eine wichtige Rolle. Beispielsweise verlassen sich die modernen Steuerzahlungssysteme nach wie vor zu einem grossen Teil auf das Pflichtbewusstsein und die Ehrlichkeit der Steuerzahler.

In der GDI-Studie We-Dentity, an der Sie beteiligt waren, werden soziale Identitäten und ihre Wechselwirkung auf das Verhalten erforscht. Dabei haben Sie auch Banker mit ihrer Identität konfrontiert. Wie sind Sie experimentell vorgegangen?

Für die Studie rekrutierten wir rund 200 Bankangestellte, davon 128 aus einer internationalen Grossbank und 80 aus anderen Banken. Jede Person wurde zufällig einer von zwei Gruppen zugeteilt. In der Experimentalgruppe wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch geeignete Fragen (z.B. In welcher Bank arbeiten Sie? Wie lange arbeiten Sie schon in der Bankenbranche?) ihre berufliche Rolle und die damit verbundenen Verhaltensnormen in Erinnerung gerufen. Somit wurde ihnen vor dem eigentlichen Experiment ihre berufliche Rolle bewusst gemacht. In der Kontrollgruppe beantworteten die Teilnehmer hingegen Fragen zu ihrer ausserberuflichen Rolle in der Freizeit (z.B. Was machen Sie am liebsten während Ihrer Freizeit?); damit wurden ihnen die mit ihrer ausserberuflichen Rolle verbundenen Normen in Erinnerung gerufen. Im Anschluss daran nahmen alle Testpersonen an einer Aufgabe teil, bei der sie durch unehrliches Verhal-

ten ihr Einkommen um bis zu USD 200 steigern konnten. Es ging darum, eine Münze zu werfen und anzugeben, ob man Zahl oder Kopf geworfen hat. Man hatte die Möglichkeit, zu lügen, da das Resultat nicht kontrolliert wurde. Mittels Wahrscheinlichkeitsrechnung konnten wir ermitteln, ob die Probanden im Durchschnitt die Wahrheit gesagt haben oder nicht.

Was war die Wirkung, das Ergebnis?

Die Resultate der Studie zeigen, dass Bankangestellte nicht grundsätzlich unehrlichere Menschen sind: In der Kontrollgruppe verhielten sich die Bankangestellten im Durchschnitt ehrlich. In der Experimentalgruppe, in welcher die berufliche Rolle in Erinnerung gerufen wurde, verhielten sich die Bankangestellten jedoch im Durchschnitt signifikant unehrlicher als ihre Berufskollegen in der Kontrollgruppe, in welcher sie nicht an ihre Berufsrolle erinnert wurden. Die Resultate weisen darauf hin, dass die Bankangestellten, die an der Studie teilnahmen, in einer Unternehmenskultur arbeiten, die unehrliches Verhalten eher toleriert oder begünstigt. Dieses Resultat ist konsistent mit der Hypothese, dass in Teilen der Bankenindustrie eine problematische Unternehmenskultur vorherrscht.

Konnten Sie Unterschiede im Verhalten in den verschiedenen Bereichen feststellen?

Wir konnten feststellen, dass Angestellte, welche in den Kerngeschäften (z.B. Investment Banking, Private Banking) tätig sind, im Durchschnitt unehrlicher waren als Mitarbeiter aus unterstützenden Einheiten (HR, IT etc.). Jedoch haben die Mitarbeiter aus

Prof. Michel Maréchal

Michel André Maréchal ist Assistenzprofessor für Experimentelle Wirtschaftsforschung am Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich. Seine Fachgebiete sind Feldexperimente, Mitarbeitermotivation und Anreizmechanismen, die ökonomische Analyse von Kriminalität und vor allem die Verhaltensökonomie. Der Franko-Schweizer lehrt und forscht seit acht Jahren an der Universität Zürich. Zuvor arbeitete Professor Maréchal in verschiedenen Forschungsprojekten an der Universität St. Gallen, wo er auch studiert hat und anschliessend mit Bestnote promovierte. Das Thema seiner Dissertation: „Behavioral economics in the wild“.



dem Kernbereich und den unterstützenden Einheiten gleich stark darauf reagiert, wenn ihre berufliche Rolle bewusst gemacht wurde.

Hat Sie das Ergebnis erstaunt?

In der Öffentlichkeit hat die Reputation der Banker ziemlich gelitten. Unsere Studie zeigt jedoch, dass sich die Banker aus der Kontrollgruppe, die wir zuerst über ihre Freizeit befragten, ehrlich verhielten. Das war überraschend und völlig konträr zum heutigen Bild, das sich die Öffentlichkeit von Bankern macht.

Sie werden inzwischen auch von Banken eingeladen, um ihre Forschungsergebnisse zu präsentieren. Wie reagieren die Banken auf Ihre Erkenntnisse?

Das Feedback zur Studie war überwiegend positiv. Die Studie bietet eine wissenschaftliche Grundlage für eine aktive Diskussion über die Wiederherstellung des öffentlichen Vertrauens in den Bankensektor nach einer Reihe von Skandalen. Eine solche Diskussion ist auch im Interesse des Finanzsektors, da das Vertrauen in den Finanzsektor eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen und Stabilität darstellt.

Viele Banken haben bereits verschiedene Verhaltenskodizes. Warum ist es noch nicht gelungen, die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern?

Ein kultureller Wandel braucht Zeit und benötigt eine Vielzahl ergänzender Massnahmen. Ein Verhaltenskodex alleine reicht höchstwahrscheinlich nicht aus. Zudem sind Verhaltenskodizes

meist auf einem sehr abstrakten Niveau und für die einzelnen Mitarbeiter nur sehr schwierig, für das Alltagsgeschäft herunterzubrechen.

Wie kann eine nachhaltige Unternehmensidentität geschaffen werden, die eine entsprechend positive Wechselwirkung auf die soziale Identität fördert?

Banken sollten die konkreten Arbeitsroutinen in verschiedenen Abteilungen untersuchen, um herauszufinden, wo und wann die Mitarbeiter ethisch kritische Entscheidungen treffen. In einem zweiten Schritt sollte dann ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden, welche Verhaltensweisen sozial erwünscht sind und welche nicht. In einem dritten Schritt kann man auch Gruppendruck erzeugen zur Durchsetzung sozial erwünschter Verhaltensweisen. Wir denken ferner, dass es wichtig ist, die finanziellen Anreize und Boni genauer zu untersuchen, um sicherzustellen, dass diese im Einklang mit einer Unternehmenskultur der Ehrlichkeit sind. Das Anreizsystem sollte auch klar zum Ausdruck bringen, dass dem Unternehmen die Befriedigung von Kundeninteressen und gesellschaftlichen Interessen wichtig ist. Mehrere Experten und Aufsichtsbehörden schlagen vor, dass Bankangestellte einen professionellen Eid, ähnlich dem hippokratischen Eid für Ärzte, ablegen sollten. Ein derartiger Eid könnte dazu beitragen, dass Bankangestellte vermehrt auch im Interesse der Kunden und der allgemeinen Gesellschaft handeln. Die empirische Wirksamkeit eines Eides bleibt noch zu überprüfen.

Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich

Emilio Corsetto hat seine Karriere innerhalb der VP Bank absolviert, wo er vor 15 Jahren begann. Seither hat er sich stetig weiterentwickelt und sich Führungskompetenzen angeeignet, um schlussendlich eine leitende Position einnehmen zu können. Er erzählt im Interview, welche Herausforderungen das mit sich bringt.

Interview mit Emilio Corsetto

Wie gelangten Sie in Ihre Funktion als Leiter eines Private-Banking-Teams?

Ich bin seit über 15 Jahren für die VP Bank tätig, davon die letzten acht Jahre als Senior-Kundenberater im Private Banking. Aufgrund eines Wechsels wurde die Leiterposition per 1. Oktober 2014 neu besetzt. Das war für mich eine interessante Chance, um Erfahrungen als Führungsperson zu sammeln und mich weiterzuentwickeln.

Können Sie erläutern, was Ihr Job als Leiter Kundenberatung eines Private-Banking-Teams umfasst? Welches sind Ihre wichtigsten Aufgaben?

Meinen Job kann ich in zwei Hauptaufgaben einteilen. Einerseits betreue ich eine anspruchsvolle und vermögende Kundschaft aus Liechtenstein und der Schweiz. Als zentraler Ansprechpartner bin ich für sämtliche Anliegen meiner Kunden zuständig. Dafür stehen mir ca. 60 Prozent meiner Arbeitszeit zur Verfügung. Auf der anderen Seite bin ich als Leiter mit der Führung des Teams betraut. Dies beinhaltet klassische Führungsaufgaben auf der personellen Ebene, wie zum Beispiel das Coaching der Mitarbeitenden, sowie auf der strategischen Ausrichtung des Teams.

Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit?

Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich. Im Mittelpunkt steht der Kontakt zu Kunden und Mitarbeitenden. Jeder Kunde hat individuelle Bedürfnisse und Ziele, was jedes Kundengespräch auf

seine Art und Weise einzigartig macht. Meinen Kunden verschiedene Lösungswege aufzuzeigen und sie auf dem Weg zu ihrem Ziel zu begleiten, bereitet mir grosse Freude.

Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen Ihrer Tätigkeit?

Die Herausforderungen haben sich in den letzten Jahren ständig geändert. Das Bankgeschäft ist auf der Produktseite bei allen Mitbewerbern vergleichbar, die Produkte sind austauschbar. Entscheidend für den Erfolg ist zu verstehen, was der Kunde will; und für ihn massgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten. Die grösste Herausforderung sehe ich aktuell in den sich ändernden und zunehmenden regulatorischen Rahmenbedingungen. Deren Umsetzung und Einhaltung bedürfen einer ständigen Weiterbildung, sind sehr zeitintensiv und mit einem hohen Kostenaufwand verbunden.

Welche drei Eigenschaften muss man für Ihre Arbeit als Leiter eines Private-Banking-Teams und Kundenberater mitbringen?

In meiner Funktion stehe ich viel in Kontakt mit Menschen. Deshalb ist ein gutes Sozialverhalten eine Grundvoraussetzung. Das Interesse und die Freude am Austausch mit Kunden und Mitarbeitenden sind unabdingbar. Wie in jedem anderen Beruf sollte man seine Arbeit mit viel Leidenschaft ausführen. Ich bin überzeugt, dass dies die Kunden und auch die Mitarbeitenden positiv spüren. Und zu guter Letzt wandelt sich unsere Branche in einem rasanten

Emilio Corsetto

In dieser neuen Rubrik BANKEN KARRIERE möchten wir einzelne Positionen und Karrierewege an unserem Bankenplatz näher beleuchten. Das Interview mit Emilio Corsetto soll den Auftakt bilden. Emilio Corsetto ist seit dem 1. Oktober 2014 Leiter Kundenberatung und Private Banking Liechtenstein & Schweiz bei der VP Bank, der drittgrössten Bank in Liechtenstein. Er war zuvor acht Jahre Senior-Kundenberater im Private Banking und ist insgesamt bereits seit 15 Jahren für die VP Bank tätig.



Tempo. Deshalb muss ich flexibel sein und Veränderungen offen gegenüberstehen.

Was sollte jemand wissen, der gerne einmal als Kundenberater arbeiten möchte? Was müssten Lernende tun, die in Ihre Fussstapfen treten möchten?

Eine gute Grundausbildung ist ein wichtiges Fundament. Genauso wichtig ist es, sich weiterzubilden und seinen Beruf mit viel Engagement auszuführen. Der ständige Kontakt zu Mitmenschen sollte einem Freude bereiten.

Welches war Ihre Grundausbildung und warum haben Sie diese gewählt?

Ich habe eine kaufmännische Ausbildung in einer Bank absolviert. Bereits als Schüler hatte ich ein grosses Interesse an Zahlen und meine handwerklichen Fähigkeiten hielten sich in Grenzen.

Mussten Sie sich für Ihre jetzige Stelle weiterbilden und wenn ja, wie?

Nach der Banklehre habe ich mich zum Bankfachmann und Finanzplaner mit eidgenössischem Fähigkeitsausweis weitergebildet. Dadurch hatte ich ein gutes Wissen für die Betreuung und Begleitung der Kunden. Als Vorbereitung für meine Führungsaufgaben habe ich ein Nachdiplomkurs bei der Hochschule Luzern (Certificate of Advanced Studies in Führungskompetenz für Finanzfachleute) absolviert. Zusätzlich zu den externen Weiterbildungen bietet die VP Bank ihren Mitarbeitenden verschiedene

Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln. Zu internen Schulungen gehören auch die Entwicklung „on the job“ sowie die Möglichkeit, an spannenden Projekten mitzuarbeiten. Um sich für eine höhere Funktion zu qualifizieren, schaut die VP Bank jedoch nicht nur auf die absolvierten Weiterbildungen, sondern auch die Sozialkompetenz spielt in diesem „People Business“ eine wichtige Rolle.

Welchen Stellenwert haben Ihre Aus- und Weiterbildung für Ihre jetzige Funktion?

Diese sind sehr wichtig. Die Kunden erwarten einen Ansprechpartner, der ihnen Mehrwert bringt. Gerade im immer komplexer werdenden Arbeitsumfeld kann nur bestehen, wer sich stetig weiterentwickelt. Dazu gehört auch ein ständiges und – wie man so schön sagt – lebenslanges Lernen. Und als Führungskraft habe ich natürlich innerhalb meines Teams eine wichtige Vorbildfunktion. Zudem wird der persönliche Horizont durch Weiterbildungen erweitert und man bleibt auf dem neusten Stand.

Eigenständigkeit und Wachstum sind elementar

Frankenstärke, Negativzinsen, Regulierungen: Trotz grosser Herausforderungen bleibt die VP Bank optimistisch und nutzt vorhandene Chancen. So setzt Alfred W. Moeckli mit der VP Bank auf Wachstum, primär in den asiatischen und osteuropäischen Märkten. Die Bank will zudem die Frontoffices stärken und im Zuge der Fusion mit der Centrum Bank weitere Synergien nutzen.

Interview mit Alfred W. Moeckli

2014 war ein anspruchsvolles Finanzjahr. Welche Herausforderungen erwarten Sie in den kommenden Monaten?

Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses von CHF 1.20 und die Einführung von Negativzinsen durch die Schweizerische Nationalbank (SNB) sind für uns nach wie vor sehr herausfordernd. Unsere Erträge hängen stark von der Zinsentwicklung ab und ein beträchtlicher Teil der betreuten Kundenvermögen ist in Euro respektive US-Dollar angelegt. Erfreulicherweise hat sich der Franken gegenüber den beiden Währungen seither zumindest etwas abgeschwächt. Hinzu kommen zahlreiche neue Regulierungen und Entwicklungen in der Steuertransparenz, die teils sehr zeitintensiv sind.

Stichwort Regulierungen. Was ist Ihr Rezept im Umgang mit immer neuen Regeln für die Bankwirtschaft?

Als international tätige Bank spüren wir natürlich den rauen Wind von der Regulierungsseite. Ein Rezept für den optimalen Umgang mit dieser Regierungsflut gibt es wohl nicht. Es gilt, diese umzusetzen und einzuhalten.

Die VP Bank ist, wie der gesamte Finanzplatz Liechtenstein, stark auf ausländische Anleger ausgerichtet. Was wird der Automatische Informationsaustausch (AIA) verändern?

Der bevorstehende Automatische Informationsaustausch hat meines Erachtens bereits die wesentlichsten Veränderungen ausgelöst. So ist der Transformationsprozess zum vollumfänglich steuertransparenten Kundengeschäft in der VP Bank schon seit rund zwei Jahren eine zentrale Aufgabe. Spätestens anfangs 2016 werden alle Standorte der VP Bank Gruppe diesen Prozess abgeschlossen haben. Dabei begleiten wir all jene Kunden, bei denen Handlungsbedarf besteht, aktiv auf dem Weg in die Steuertransparenz. Mit Freude stellen wir immer wieder fest, dass wir diese auch nach der Bereinigung ihrer Steuersituation weiterhin in der VP Bank Gruppe betreuen dürfen.

Welches sind Ihre strategischen Schwerpunkte für 2015?

Eigenständigkeit und Wachstum sind elementar in unserer strategischen Ausrichtung. Dabei wollen wir primär über die Aktivitäten in den Zielmärkten und Zielsegmenten profitabel wachsen. Gleichzeitig bildet die hohe Eigenmittelausstattung der VP Bank eine solide Basis, um auch künftig eine aktive Rolle im Konsolidierungsprozess der Banken zu spielen. Des Weiteren treiben wir das Nutzen von Gruppensynergien und die Vermeidung von Doppelspurigkeiten weiter voran. Dabei denke ich vor allem an unsere Bankentochter in Luxemburg. Ein besonderes Gewicht erhält 2015 auch die gezielte Stärkung der Frontoffices an all unseren Standorten.

In welchen Märkten sieht die VP Bank die grössten Wachstumsmöglichkeiten?

Grosse Chancen für die Neukundengewinnung sehen wir unverändert im asiatisch-pazifischen Raum. 2014 wurden an den Standorten Hongkong und Singapur zusätzliche Teams engagiert und die verstärkte Marktbearbeitung zeigt bereits Erfolge in der Akquisition von Neugeldern. In Luxemburg setzen wir auf das Fondsgeschäft. Die VP Bank ist die einzige Bank mit liechtensteinischem Mutterhaus, die auf den beiden Fondsplätzen Luxemburg und Liechtenstein präsent ist. Zentral- und Osteuropa ist eine weitere Region, um Wachstum zu generieren. Hier konzentrieren wir uns vor allem auf Russland, wo wir mit einer Repräsentanz in Moskau sowie einem Spezialistenteam an den Standorten Zürich und Vaduz vertreten sind.

Die Übernahme der Centrum Bank hat doch viele überrascht. Experten sprechen von einem mutigen Entscheid, andere wiederum hegen Zweifel am Erfolg. Was versprechen Sie sich von diesem doch grossen Schritt?

Eine klare Stärkung im Heimmarkt Liechtenstein als drittgrösste Bank sowie ein verstärktes Agieren im Ausland durch komplemen-

Alfred W. Moeckli

Alfred W. Moeckli ist seit dem 1. Mai 2013 Chief Executive Officer (CEO) der VP Bank Gruppe. Bis zu seinem Wechsel zur VP Bank hatte er verschiedene Funktionen und Führungspositionen bei Finanzinstituten in der Schweiz und in London inne, zuletzt war er als CEO der bank zweiplus ag in Zürich tätig. Alfred W. Moeckli absolvierte eine Ausbildung zum Bankkaufmann mit eidg. Fähigkeitsausweis und verfügt über einen Master of Business Administration der Northwestern University, Evanston, Illinois, USA.



täre Zielmärkte und Kundensegmente. Wir erwarten daher einerseits Kostensynergien aufgrund von höheren verwalteten Vermögen bei verhältnismässig gering steigenden Kosten. Auch werden durch die Fusion Doppelspurigkeiten abgebaut und Personalkosten reduziert. Andererseits gehen wir von wesentlichen Ertragspotenzialen aus: dies im Zusammenhang mit dem Netzwerk der Familie Marxer sowie dem internationalen Dienstleistungsuniversum der VP Bank, welches den bisherigen Kunden der Centrum Bank neue Möglichkeiten eröffnet.

Gehen Sie von einer weiteren Konsolidierung am Bankenplatz aus?

Die Finanzbranche hat sprichwörtlich mit verschiedenen Veränderungen zu kämpfen. Dabei denke ich, wie bereits erwähnt, an die hohe Regulierungsdichte und die Steuerthematik. Entsprechend gehe ich davon aus, dass sich am Finanzplatz Liechtenstein in Zukunft mehrere kleinere Institute den Grösseren anschliessen werden. Entscheidend ist, wie sich die Finanzdienstleister darauf einstellen und sich ergebende Chancen nutzen.

Wird es Kurskorrekturen in der VP Bank aufgrund der Übernahme geben? Dinge, die vielleicht völlig neu hinterfragt werden?

Diesbezüglich sehe ich keinen Handlungsbedarf. Die Centrum Bank passt strategisch und kulturell hervorragend zur VP Bank, was ausschlaggebend für diesen Zusammenschluss war. Ein gewisses Hinterfragen, sprich unternehmerisches Denken und Handeln, gehört immer dazu. Dies erachte ich als äusserst wichtig, um als Unternehmen stets einen Schritt voranzukommen.

Sie haben die Entlassung von Mitarbeitenden angekündigt. Wie gehen Sie mit dieser nicht einfachen Herausforderung um?

Möglichst menschlich und unternehmerisch zugleich. Kündigungen lassen sich leider nicht vermeiden, denn mit diesem Zusammenschluss wollen wir auch Synergien nutzen und Doppel-

spurigkeiten vermeiden. Seit mehreren Monaten werden innerhalb der VP Bank nur sehr eingeschränkt Stellen öffentlich ausgeschrieben, um möglichst viele offene Stellen mit ehemaligen Mitarbeitenden der Centrum Bank zu besetzen. Diese Vorgehensweise bewährt sich. Die definitive Anzahl der abgebauten Mitarbeitenden zeigt sich jedoch erst Ende des Jahres. Wichtig ist mir, dass der Stellenabbau mit einem grosszügigen Sozialplan erfolgt.

Sie sind seit fast vierzig Jahren im Bankgeschäft. Was macht einen guten Banker aus?

Langfristiges Handeln im Sinne der Kunden und gleichzeitige Anpassungsbereitschaft.

SPOTS

*Das Banking wird in Zukunft ...
mehrheitlich elektronisch abgewickelt.*

*Der Kunde von morgen ist ...
besser orientiert und besser informiert in Finanzfragen.*

*Unser Blickpunkt ist ...
nach vorne gerichtet, ganz im Sinne von „sicher voraus“.*

*Unter Chancen verstehe ich ...
diese auch anzupacken.*

*Eine Fusion bedeutet ...
Kräfte zusammenzulegen.*

*Ich lege grossen Wert auf ...
absolute Integrität.*

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 Eggenber-
ger, Assistentin der
Geschäftsleitung,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Achim Bauer, Partner,
EY Financial Services
Schweiz



Bernhard Schneider,
Senior Manager, EY
Financial Services
Schweiz



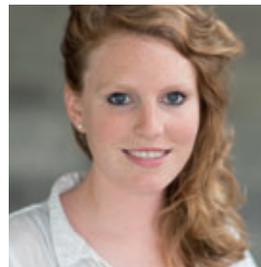
Wim Mijs, Chief
Executive, European
Banking Federation



Claude-Alain Mar-
gelist, Vorsitzender
der Geschäftsleitung
der Schweizerischen
Bankiervereinigung



Bettina Höchli,
Researcher am GDI
Gottlieb Duttweiler
Institute



Nick Gogerty,
Thoughtful Capital
& Risk and Value
Creation Institute



Lina Constantinovici,
BVC Fund & Risk
and Value Creation
Institute



Blickpunkt

Nachgeschlagen

Blickpunkt: 1. Punkt, auf den sich der Blick richtet; er steht im Blickpunkt der Öffentlichkeit, das Interesse aller ist auf ihn gerichtet. 2. Punkt, von dem her man etwas betrachtet; er sieht die Sache von einem anderen Blickpunkt her als ich (Quelle: wissen.de).

Zitiert

Mein Standpunkt ist in etwa gleich geblieben, nur meine Sichtweisen haben sich verändert.

Siegfried Wache

Ein anderer Blickpunkt führt oft zu einem anderen Standpunkt.

Michael Wollmann

Erzählt

Zwei mangelhafte Backsteine

Nachdem wir 1983 Land für unser Kloster gekauft hatten, waren wir völlig pleite. Auf dem Grundstück selbst stand nicht einmal ein Schuppen und so schliefen wir auf alten Türen, die mit untergelegten Backsteinen zu Betten wurden.

Da wir uns keine Bauarbeiter leisten konnten, musste ich das Bauen von Grund auf erlernen. Im Laufe der Jahre wurde ich zu einem recht geschickten Bauarbeiter; der Anfang war jedoch ausserordentlich mühsam: Für den Mauerbau pappt man etwas Mörtel auf den Stein, setzt ihn an seine Stelle und klopft ihn ein bisschen fest. Wenn ich aber leicht auf eine Ecke schlug, um eine ebene Oberfläche zu erhalten, stieg eine andere Ecke nach oben. Kaum hatte ich diese auch festgeklopft, tanzte auf einmal der ganze Stein aus der Reihe. Als Mönch verfügte ich über so viel Geduld und Zeit, wie ich brauchte, und gab mir grosse Mühe, jeden Backstein perfekt einzupassen. Irgendwann war die erste Backsteinmauer meines Lebens fertig gestellt und ich trat einen Schritt zurück, um mein Werk zu begutachten. Dabei fiel mir auf – das dürfte doch nicht wahr sein! –, dass zwei Backsteine das Regelmass störten. Ein grauenvoller Anblick! Der Zementmörtel war inzwischen fest geworden und ich konnte diese Steine nicht einfach ersetzen. Ich ging zu meinem Abt und fragte, ob ich

die Mauer niederreißen und neu anfangen dürfte. „Nein“, erwiderte der Abt, „die Mauer bleibt so stehen, wie sie ist.“ Als ich die ersten Besucher durch unser neues Kloster führte, vermied ich es stets, mit ihnen an dieser Mauer vorbeizugehen. Etwa drei Monate später wanderte ich mit einem Gast über unser Terrain. Plötzlich fiel sein Blick auf meine Schandmauer. „Das ist aber eine schöne Mauer“, bemerkte er. „Sir“, erwiderte ich überrascht, „fallen Ihnen denn die zwei schief eingesetzten Backsteine nicht auf, die die ganze Mauer verschandeln?“

„Ja“, sagte er. „Ich sehe die beiden mangelhaft ausgerichteten Backsteine. Aber ich sehe auch 998 gut eingesetzte Steine.“ Ich war überwältigt. Zum ersten Mal seit drei Monaten sah ich neben den beiden mangelhaften Steinen auch andere Backsteine. Bis dahin hatte ich mich ausschliesslich auf meine beiden Fehler konzentriert und war allem anderen gegenüber blind gewesen. Doch als ich jetzt die ordentlichen Backsteine betrachtete, stellte ich fest, dass der Besucher recht hatte: eine sehr schöne Mauer! Jetzt, zwanzig Jahre später, steht sie immer noch und inzwischen habe ich längst vergessen, an welcher Stelle die mangelhaften Backsteine stecken.

(Gekürzte Fassung/Quelle des Originals: Ajahn Brahm „Die Kuh, die weinte“.)

