

banken magazin

AUS LIECHTENSTEIN | Ausgabe 36/2016

IM GLEICHEN BOOT

Interview mit FIU-Chef
Daniel Thelesklaf

MUT ZUR INNOVATION

Was Rinspeed-Chef Frank
Rinderknecht antreibt

BEHAVIORAL FINANCE

Prof. Marc Oliver Rieger über
das Verhalten der Anleger



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

Island – Land der schönen Landschaften und heissen Quellen: In dieser Ausgabe machen wir uns auf die Suche nach den Quellen und dem Ursprung der Inspiration. Diese finden sich oft dort, wo sie zunächst niemand vermutet, und sie können unterschiedlicher nicht sein.



© romanslavik.com - Fotolia.com

Impressum

Das BANKENMAGAZIN ist eine Publikation des Liechtensteinischen Bankenverbandes.
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



Be inspired...



Liebe Leserinnen und Leser

Inspiration findet sich oft dort, wo wir sie nicht auf Anhieb erwarten. Dass gerade Liechtenstein zu den innovativsten und wettbewerbsfähigsten Ländern gehört, ist vielen nicht bekannt. Und gerade für ein kleines Land stellt dies eine beachtliche und inspirierende Leistung dar (Seite 16). Was es dazu braucht und

wie es Führungspersonlichkeiten gelingt, ihre Mitarbeitenden anzuspornen, erklärte Professorin Heike Bruch am LBV-Personalanlass (Seite 18). Neue Wege gilt es aber auch zu gehen, wenn es um die Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismus geht. Behörden und Privatsektor sitzen im gleichen Boot, erläutert FIU-Chef Daniel Thelesklaf ab Seite 20. Auch in der Diplomatie sind Inspiration und Neugier gefragt. Denn erst sie ermöglichen gemäss dem Schweizer Botschafter Kjelsen tragfähige Lösungen (Seite 24). Welche führenden Denker uns 2015 inspirierten, hat das GDI weltweit ausgemacht (Seite 28).

Inspiratoren finden wir auch ganz in unserer Nähe: Frank M. Rinderknecht lässt sich beim „Ping-Pong-Spiel“ zwischen den Menschen inspirieren (Seite 30) und Chirurg Ralph Läubli geht buchstäblich in die Luft, um sein Ärzteteam fit zu machen (Seite 32). Allerdings kann nicht nur der Blick über den Tellerrand, sondern auch ein Blick durch die „Künstlerbrille“ einiges bewirken, weiss Dagmar Frick-Isplitzer (Seite 38). Was Inspiration noch bewirkt, zeigt der Swiss FinTech Report 2016 von EY (Seite 38). Professor Rieger forscht über die Bedürfnisse und das Verhalten von Anlegern; Inspiration für seine Forschung holt er sich aus dem „richtigen Leben“ (Seite 44). Dass wir uns sogar von der Regulierung inspirieren lassen können, ist gerade in Liechtenstein ein offenes Geheimnis (Seite 48). Die junge Private Banking Assistentin Eberle findet Freude in der Abwechslung (Seite 50) und last but not least erklärt NEUE BANK GL-Mitglied Pietro Leone, woher er sich die Inspiration holt (Seite 52).

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Simon Tribelhorn
Geschäftsführer

4 News und Hintergründe

16 Innovatives Liechtenstein

Platz sechs im Global Sustainable Competitiveness Index 2015

18 Inspiration statt Zielvorgaben

Wie Chefs begeistern können

20 Im gleichen Boot

FIU-Chef Daniel Thelesklaf über die Bekämpfung von Geldwäscherei

24 Gemeinsame Werte

Schweizer Botschafter Olaf Kjelsen über ein gutes Bündnis

28 Kluge Köpfe 2015

GDI: Welche Thought Leaders uns inspirieren

30 Mut zur Innovation

Was Rinspeed-Chef Rinderknecht antreibt

34 Kampfpiloten trainieren Chirurgen

Was Ärzte von Piloten und Banker von Ärzten lernen

38 Zurzeit auf Inspiration

Wenn Manager durch die Künstlerbrille blicken

40 FinTech hub Switzerland

EY's Swiss FinTech Report 2016 about digitalization and financing

44 Behavioral Finance

Prof. Marc Oliver Rieger über die Bedürfnisse und das Verhalten der Anleger

48 Financial Markets Infrastructure Regulation

Impacts for providers, clients and other users

50 Chance ergriffen

Assistentin Katrin Eberle über ihre Bankkarriere

52 Inspirierter Kopf mit Weitblick

Pietro Leone, GL-Mitglied NEUE BANK AG, im Interview

News

BANKENPLATZ: ERFREULICHE JAHRESABSCHLÜSSE 2015



LGT mit sehr gutem Jahresergebnis für 2015

Das Geschäftsjahr 2015 war massgeblich durch ökonomische Volatilität und währungspolitische Effekte geprägt. In diesem Umfeld steigerte die LGT ihren Bruttoerfolg im Vergleich zum Vorjahr deutlich um 14 Prozent auf CHF 1'149,3 Mio. Dabei erhöhte sich der Erfolg aus dem Zinsgeschäft dank effizienten Bilanzmanagements um 25 Prozent auf CHF 115,3 Mio. Der Kommissions- und Dienstleistungserfolg konnte aufgrund der höheren Vermögensbasis und reger Kundenaktivität um 12 Prozent auf CHF 783,7 Mio. gesteigert werden. Der Erfolg aus dem Handelsgeschäft und sonstige Ertrag stieg um 16 Prozent auf CHF 250,4 Mio. Der Geschäftsaufwand erhöhte sich in der Berichtsperiode um moderate 8 Prozent auf CHF 818,8 Mio. Dazu trug der Personalaufwand mit CHF 631,9 Mio. (+6 Prozent) bei, was hauptsächlich auf Personalrekrutierungen sowie auf leistungsabhängige Vergütungskomponenten in Einklang mit dem Geschäftserfolg zurückzuführen ist. Der Sachaufwand stieg um 13 Prozent auf CHF 186,9 Mio. Das Kosten-Ertrags-Verhältnis verbesserte sich von 75,4 Prozent per Jahresende 2014 auf 71,2 Prozent per 31. Dezember 2015. Insgesamt konnte der Konzerngewinn im Jahr 2015 um 28 Prozent auf CHF 211 Mio. gesteigert werden. Die LGT ist sehr gut kapitalisiert und verfügt über eine hohe Liquidität. Die Kernkapitalquote (Tier 1) belief sich auf 20,1 Prozent per 31. Dezember 2015 gegenüber 18,4 Prozent im Vorjahr. Die LGT erwirtschaftete im Jahr 2015 einen Nettozufluss an Neugeldern in Höhe von CHF 8,8 Mrd. und konnte mit einem Wachstum von 7 Prozent den starken Vorjahreswert übertreffen. Sowohl das Private Banking als auch das Asset Management trugen mit positiven Nettozuflüssen zu dieser Entwicklung bei. Die verwalteten Vermögen erhöhten sich gegenüber

Ende 2014 trotz negativer Währungseffekte um 2,7 Prozent auf CHF 132,2 Mrd. Die LGT ist für 2016 und darüber hinaus bezüglich ihrer Geschäftsentwicklung optimistisch. S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, CEO LGT: „Unser konstant hohes Wachstum und die sehr guten Ergebnisse sind das Resultat unserer langfristig verfolgten internationalen Wachstumsstrategie und des stetigen Strebens nach qualitativer Verbesserung. Wir werden auf diesem Weg fortfahren und bieten damit unseren Kunden und Mitarbeitenden eine hohe Stabilität, die gerade in diesem herausfordernden Umfeld von unschätzbarem Wert ist.“



LLB-Gruppe steigert Ergebnis deutlich

Die LLB-Gruppe steigerte 2015 ihren Jahresgewinn um 19,7 Prozent auf CHF 86,3 Mio. Aufgrund des Verkaufs der swisspartners Gruppe reduzierte sich der Geschäftsertrag um 8,3 Prozent auf CHF 313,2 Mio. Der Geschäftsaufwand reduzierte sich durch das strikte Kostenmanagement um 18,4 Prozent auf CHF 221,1 Mio. Das Geschäftsvolumen belief sich auf CHF 56,6 Mrd. Der Nettoneugeldabfluss betrug CHF 206 Mio. und verlangsamte sich gegenüber dem Vorjahr (minus CHF 350 Mio.) weiter. Der Entscheid der Schweizerischen Nationalbank, die Euro-Untergrenze aufzuheben sowie Negativzinsen einzuführen, wirkte sich erwartungsgemäss negativ auf das Zinsgeschäft aus. Der Erfolg aus dem Zinsgeschäft vor Wertberichtigungen für Kreditrisiken sank 2015 aufgrund höherer Zinsabsicherungskosten um 3 Prozent auf CHF 132,5 Mio. (2014: CHF 136,6 Mio.). Die Zinserträge im Kundengeschäft stiegen gegenüber dem Vorjahr um 2,9 Prozent. Die Kundenausleihungen stiegen um 2,5 Prozent auf CHF 11 Mrd., aufgrund des Verkaufs der swisspartners Gruppe sowie von Währungseffekten nahmen die Kundenvermögen um 9,3 Prozent auf CHF 45,6 Mrd. ab. Mit einer Tier 1 Ratio von 20,6 Prozent steht die LLB-Gruppe für Sicherheit und Stabilität. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung eine höhere Dividende von netto CHF 1.60 pro

LLB-Aktie und schlägt Dr. Patrizia Holenstein zur Wiederwahl vor. Das Land Liechtenstein erhält von der LLB-Gruppe insgesamt CHF 31,7 Mio. Mit dem erfolgreichen Abschluss von „Focus2015“ tritt die LLB-Gruppe aus einer Position der Stärke in eine neue Phase der strategischen Positionierung. Die im Rahmen der Strategie „Focus2015“ definierte Zielsetzung, den Geschäftsaufwand auf CHF 240 Mio. zu senken, hat die LLB-Gruppe Ende 2015 erreicht. Mit der Strategie „StepUp2020“ liegt der Schwerpunkt in den nächsten fünf Jahren auf nachhaltig profitabilem Wachstum. 2016 wird die LLB-Gruppe Initiativen in allen vier Kernelementen Wachstum, Profitabilität, Innovation und Exzellenz starten. Sie wird ihre Vertriebskraft erhöhen und sowohl in den Onshore-Märkten als auch in den Wachstumsmärkten insgesamt rund 20 neue Kundenberater einstellen. In allen Marktdivisionen werden innovative Produkte und Dienstleistungen lanciert.



VP Bank Gruppe: 2015 deutlich höherer Konzerngewinn

Die VP Bank Gruppe erwirtschaftete 2015 einen Konzerngewinn von CHF 64,1 Mio. Im Vergleich zum Vorjahr konnte der Bruttoerfolg um 37,7 Prozent von CHF 222,7 Mio. auf CHF 306,6 Mio. gesteigert werden. Diese Zunahme ist primär auf den Zusammenschluss der VP Bank mit der Centrum Bank zurückzuführen. Unter Ausklammerung der Effekte aus der „purchase price allocation“ beträgt der Bruttoerfolg CHF 256,6 Mio. Die betreuten Kundenvermögen der VP Bank Gruppe beliefen sich Ende 2015 auf CHF 34,8 Mrd. Gegenüber dem Vorjahreswert von CHF 30,9 Mrd. bedeutet dies eine Zunahme um 12,4 Prozent. Die Kernkapitalquote stieg von 20,5 Prozent auf 24,4 Prozent. Bei der Generalversammlung wird eine Dividende von CHF 4.00 pro Inhaberaktie bzw. CHF 0.40 pro Namenaktie beantragt. Des Weiteren werden Dr. Christian Camenzind, lic. iur. Ursula Lang und Dr. Gabriela Maria Payer zur Wahl in den Verwaltungsrat vorgeschlagen. Die Cost/Income Ratio verringerte sich 2015 um 20 Prozent

auf 59,4 Prozent (Vorjahr: 74,2 Prozent). Mit einer Tier 1 Ratio von 24,4 Prozent (Vorjahr: 20,5 Prozent) besitzt die VP Bank Gruppe im Branchenvergleich eine solide Eigenkapitalbasis. Die Bilanzsumme erhöhte sich 2015 gegenüber 2014 um 10,3 Prozent auf CHF 12,4 Mrd. Diese Zunahme ist vor allem auf die von der Centrum Bank übernommenen Bilanzaktiven zurückzuführen. Im Sommer 2015 hat der Verwaltungsrat die strategische Ausrichtung der VP Bank Gruppe angepasst, so sind Wachstum, Fokussierung und Kultur die Eckpfeiler der Strategie 2020. Die Wachstumsinitiativen, die gezielte Nutzung der vorhandenen Infrastruktur, die Ausschöpfung von Synergiepotenzialen sowie eine strikte Kostenkontrolle helfen mit, die definierten Ziele für 2020 zu erreichen.

NEUE BANK AG mit Jahresgewinn und erneutem Neugeldzufluss

Die NEUE BANK AG konnte im wiederum herausfordernden Geschäftsjahr 2015 einen im Vorjahresvergleich um 14,5 Prozent deutlich erhöhten Jahresgewinn von CHF 7,6 Mio. erwirtschaften. Dagegen hat sich die Bilanzsumme um 10 Prozent auf CHF 1,2 Mrd. zurückgebildet. Trotz erneuten Nettoneugeldzuflusses in Höhe von CHF 36,8 Mio. führten die starke Frankenaufwertung sowie negative Währungs- und Markteinflüsse zu einem Rückgang der betreuten Kundenvermögen um CHF 165,2 Mio. oder 3,6 Prozent auf CHF 4,5 Mrd.

LIECHTENSTEINISCHE BANKEN MEHRFACH AUSGEZEICHNET



LLB-Strategiefonds prämiert

Wie schon im Vorjahr erhielt der Strategiefonds „LLB Strategie Ausgewogen (CHF)“ die Auszeichnung „Deutscher Fondspreis“ mit dem Prädikat „heraus-

News

Fortsetzung von Seite 5

ragend“. Die Auszeichnung wird vom Magazin FONDS professionell gemeinsam mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung als Medienpartner und mit fachlicher Unterstützung des auf Portfolio- und Risikoanalyse spezialisierten Instituts für Vermögensaufbau IVA verliehen. Die Preisübergabe erfolgte im Rahmen des „FONDS professionell KONGRESS“ Ende Januar. Ebenfalls ausgezeichnet wurde der „LLB Strategie Rendite (EUR)“. Zum vierten Mal in Folge gewann die LLB mit dem Fonds für seine überdurchschnittliche Performance den Dachfonds-Award der österreichischen Fachzeitschrift für Finanzprofis GELD. Mit einer kumulierten Performance von 22,99 Prozent belegt der Strategiefonds „LLB Strategie Rendite (EUR)“ im Fünfjahresvergleich den zweiten Rang in seiner Kategorie, in der 28 Dachfonds gewertet wurden. Insgesamt wurden rund 550 Dachfonds analysiert.

Fuchs-Report: Raiffeisen Privatbank Liechtenstein ausgezeichnet

In der „ewigen Bestenliste“, der Langzeitwertung des aktuellen Fuchs-Reports, belegt die Raiffeisen Privatbank Liechtenstein unter mehr als dreihundert getesteten Vermögensmanagern den sechsten Gesamtrang und Platz eins im Schweizer-Franken-Raum. Laut Fuchs-Report zeige die „ewige Bestenliste“, welche Institute ihre Kunden langfristig auf höchstem Niveau betreuen. Der Branchendienst Fuchsbriefe testet mit dem Institut für Qualitätssicherung und Prüfung von Finanzdienstleistungen (IQF) als Private-Banking-Prüfinstanz (PBPI) jährlich bis zu einhundert Banken und Vermögensverwalter in Deutschland, Österreich, Luxemburg, Liechtenstein und in der Schweiz.

Fuchs-Report: LGT auf Platz eins in Liechtenstein

Die LGT wurde erneut als eine der führenden Privatbanken im deutschsprachigen Raum eingestuft. In Liechtenstein ist sie laut den Fuchsbriefen bester Anbieter; diese gaben der Gruppe auf dem zwölften Private-Banking-Gipfel in Berlin das Prädikat „uneingeschränkt empfehlenswert“. Die LGT habe die Prüfer

wiederholt mit ihren Dienstleistungen und Produkten überzeugt. Auf der „ewigen Bestenliste“ der Topvermögensverwalter rangiert die LGT nun auf dem siebten Platz. Und auch das Professional Wealth Management der Financial-Times-Gruppe und The Banker zeichneten die LGT als beste Privatbank Liechtensteins aus und vergaben ein „sehr empfehlenswert“ im Bereich nachhaltiges Anlegen.

Elite Report: Erneute Auszeichnung für LGT und NEUE BANK AG

Die LGT zählte auch 2015 nach Ansicht mehrerer unabhängiger Prüfinstanzen zu den führenden Privatbanken: So zeichnete der Handelsblatt Elite Report die internationale Private Banking und Asset Management Gruppe auf ihrem Vermögenskonvent bereits zum 13. Mal in Folge mit der Höchstnote „summa cum laude“ aus und ernannte sie zudem zur führenden Privatbank in Liechtenstein. Die NEUE BANK AG aus Vaduz konnte beim Elite Report ebenfalls überzeugen und gehört somit zu den führenden Banken in Liechtenstein.



VP Bank Gruppe: Geschäftsbericht 2014 prämiert

Insgesamt drei Auszeichnungen für den Online-Geschäftsbericht 2014 konnte die VP Bank Gruppe entgegennehmen. Im Rahmen des „Galaxy Award“ erhielt ihr Online-Report einen Gold Award und das Prädikat „Best of Category“ weltweit in der Kategorie „Annual Reports Online“. Der „Galaxy Award“ wird in den USA verliehen und verzeichnete dieses Jahr über siebenhundert Teilnehmer aus zwanzig Ländern. Auch die Printversion des VP Bank Geschäftsberichtes wurde mit zwei internationalen Awards ausgezeichnet.



LGT erneut „Top Arbeitgeber“

Die LGT Bank Schweiz und die LGT Bank Liechtenstein wurden vom Top Employers Institute zum zweiten Mal in Folge zum „Top Arbeitgeber“ ernannt. Durch die private Eigentümerstruktur bietet die LGT hohe Stabilität und Konstanz im Management. Die Unternehmenskultur begünstigt zudem die unkomplizierte und informelle Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden. Überzeugt zeigten sich die unabhängigen Prüfer auch von den Anstrengungen der LGT bei der Integration von neuen Mitarbeitenden, vom Fortbildungsangebot sowie von der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Das Top Employers Institute zertifiziert anhand eines intensiven Auditprozesses weltweit hervorragende Leistungen von Unternehmen in der Mitarbeiterorientierung. Die Analysen werden in enger Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen Grant Thornton durchgeführt. Im Bild: Werner Gisler, Head HR Service Center & Center of Expertise der LGT Gruppe (l.), und Gottlieb Prack, Head Human Resources der LGT Bank Schweiz (r.), mit David Plink, CEO Top Employers Institute.

VP Bank mit Bestnote «Risk Indicator 1» ausgezeichnet

Dun & Bradstreet Worldwide hat die VP Bank Gruppe bereits zum dritten Mal mit einem «Risk Indicator 1» ausgezeichnet. Bisnode D&B Schweiz AG, wichtigster Anbieter von schweizerischen und internationalen Wirtschaftsinformationen, überreichte der VP Bank im März das Rating Certificate. Das Rating Certificate von Bisnode D&B ist die Qualitätsplakette für die Wirtschaft und steht für Zuverlässigkeit und Stabilität. Nur zwei Prozent der Schweizer Unternehmen erfüllen die Bedingungen für das Rating Certificate – das Unternehmen muss von Bisnode D&B unter anderem bereits seit einem Jahr in der besten Risikoklasse bewertet worden sein, um das Zertifikat beziehen zu können. Diese Auszeichnung bestätigt die VP Bank als vertrauens-

würdigen und attraktiven Geschäftspartner, der finanzielle Stabilität, sehr gute Zahlungsmoral und höchste Kreditwürdigkeit aufweist. Sie zeigt die Fähigkeit der VP Bank auf, ihren wirtschaftlichen Verpflichtungen gegenüber Kunden und Lieferanten nachzukommen.

SESSELWECHSEL UND NEUERUNGEN



LLB: Wechsel in der Gruppen- und Geschäftsleitung

Dr. Heinz Knecht tritt per 30. Juni 2016 in den Ruhestand und scheidet aus der Gruppen- und Geschäftsleitung der Liechtensteinischen Landesbank AG (LLB) aus. Das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrates der Bank Linth wird er weiterhin bis zur Generalversammlung im Jahr 2017 ausüben. Urs Müller, aktuell Leiter der Division Institutional Clients, übernimmt von ihm die Leitung der Division Retail & Corporate Banking. Für die Leitung der Division Institutional Clients zeichnet künftig Natalie Epp verantwortlich. Der Verwaltungsrat der LLB ernannt sie per 1. Juli 2016 zum neuen Mitglied der Gruppen- und Geschäftsleitung. Die internen Besetzungen stehen für Kontinuität und Diversität. Natalie Epp verfügt über eine langjährige und breite Erfahrung im institutionellen Geschäft, insbesondere im Fonds- und Private-Labeling-Geschäft. Sie ist seit 2011 für die LLB-Gruppe tätig, zuerst als Leiterin der Geschäftseinheit Institutionelle Kunden und seit 1. Juli 2012 als Geschäftsbereichsleiterin Fund Services.

Wechsel im Vorstand der LLB (Österreich)

Dr. Robert Löw ist neuer Vorsitzender des Vorstands der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG. Er folgte per 1. Januar 2016 auf Peter Mayer, der das Unternehmen auf eigenen

News

Fortsetzung von Seite 7

Wunsch verlassen hat. Löw verfügt über langjährige Erfahrung im internationalen Private Banking. Er ist seit 2010 Mitglied des Vorstands der Liechtensteinischen Landesbank (Österreich) AG. Gerd Scheider wurde vom Aufsichtsrat als zweites Mitglied des Vorstands ernannt. Scheider nimmt die Funktion des CFO wahr; auch er kommt aus den eigenen Reihen.

Neuer Leiter Group Product Management der LLB

Hanspeter Wohlwend hat am 1. März 2016 die Leitung Group Product Management der LLB-Gruppe übernommen. Als ausgewiesener Bankexperte mit breiter Führungserfahrung leitete Hanspeter Wohlwend bei der Notenstein Privatbank AG von 2012 bis 2015 in der COO-Funktion die Bereiche Produkte & Handel, Operations sowie Business Development. Zuvor war er bei Notenstein sowie bei Wegelin & Co. Privatbankiers in der Anlagemethodik und im Portfoliomanagement sowie in der Produktentwicklung und im Handel tätig.

Führungswechsel bei Vontobel Liechtenstein

Zum 1. April 2016 hat Urban Laupper von Ruth Egeter-Woerz die Leitung von Vontobel Liechtenstein übernommen. „Mit Urban Laupper bleibt die Leitung auch in Zukunft in den Händen von Liechtensteinern, die den Markt und das Geschäft sowie auch Vontobel aus langjähriger Erfahrung kennen“, betonte Jean-Pierre Stillhart, Leiter Vontobel Private Banking Schweiz und Liechtenstein. Mit Laupper soll das Geschäft in Liechtenstein weiter ausgebaut werden. Neben Urban Laupper und Ruth Egeter-Woerz werde weiterhin auch Franz Schädler der Geschäftsleitung von Vontobel Liechtenstein angehören. Stillhart dankte Ruth Egeter-Woerz: Sie habe die Etablierung von Vontobel Liechtenstein massgeblich mitgeprägt.

NEUE BANK AG: Änderungen in der Geschäftsleitung

Arnold Wille, seit Gründung der Bank Mitglied der Geschäftsleitung, hat altershalber die NEUE BANK AG verlassen. Als neues

Mitglied der Geschäftsleitung ernannte der Verwaltungsrat Reinhard Malin. Seine Zuständigkeit umfasst den Bereich Recht/Risikomanagement/Compliance. Reinhard Malin hat Betriebswirtschaft und Recht studiert und arbeitet seit Mai 2008 bei der Bank.

LLB führt SAQ-Standards ein

Die LLB-Gruppe führt die Kundenberater-Zertifizierung nach den Standards der SAQ Swiss Association for Quality ein. Die LLB-Gruppe hat mit AKAD Banking+Finance eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnet, die ihr die unternehmensweite Einführung der Kundenberater-Zertifizierung nach dem Standard der SAQ Swiss Association for Quality ermöglicht. Sowohl die Liechtensteinische Landesbank, einschliesslich der LLB Österreich, als auch die Bank Linth integrieren die Trainings-Module von AKAD Banking+Finance in die internen Ausbildungsprogramme. Rund 300 Mitarbeitende mit Kundenkontakt werden bis 2020 das neue Training durchlaufen, was mehr als einem Drittel der Mitarbeitenden der LLB-Gruppe entspricht. Das Programm startet im März 2016. Der Schweizer SAQ-Standard, der auch den internationalen Normen ISO/IEC 17024 entspricht, definiert für die Aus- und Weiterbildung zum zertifizierten „Kundenberater Bank“ die branchenrelevanten Qualitätskriterien. Diese legen fest, wie das allgemeine Bankfachwissen und die bankspezifischen Beratungsstandards optimal und professionell vermittelt werden.

LGT übernimmt Mehrheitsbeteiligung an Vestra Wealth, London

LGT, die führende Private Banking und Asset Management Gruppe im Besitz der Fürstenfamilie von Liechtenstein, ist übereingekommen, an Vestra Wealth LLP eine signifikante Mehrheitsbeteiligung vorwiegend von externen Investoren zu übernehmen. Die verbleibenden Anteile werden weiterhin von den geschäftsführenden Gesellschaftern der Firma gehalten. Vestra Wealth ist ein in London ansässiges partnergeführtes Wealth-Management-Unternehmen mit GBP 5,6 Mrd. an betreuten Vermögen. Diese Transak-

tion ermöglicht es der LGT, im bedeutenden britischen Private-Banking-Markt Fuss zu fassen, während Vestra Wealth in der Lage sein wird, ihren Kundenservice im Rahmen der bestehenden Organisation weiter auszubauen. Vestra Wealth ist eine britische Wealth-Management-Boutique, die seit ihrer Gründung im Jahr 2008 ein signifikantes organisches Wachstum und eine hohe Wertsteigerung verzeichnet hat. Das partnergeführte Unternehmen hat 234 Mitarbeitende und Büros in London, Bristol und Jersey.

LLB-Gruppe lanciert zukunftsweisende Anlageberatung

Mit LLB Invest bietet die Liechtensteinische Landesbank (LLB) privaten und institutionellen Anlegern die massgeschneiderte Anlageberatung und Vermögensverwaltung der Zukunft. Die Kunden der Bank profitieren von modernster Informationstechnologie und individuellen Beratungsmodellen. Entwickelt hat die LLB die neue Dienstleistung in einer Innovationspartnerschaft mit Avaloq und der swissQuant Group, zwei führenden Unternehmen in der Bankentechnologie. LLB Invest führt traditionelle Anlageberatung und Vermögensverwaltung mit innovativen Beratungsmodellen und neuester Informationstechnologie zusammen. Ob die Anleger für ihre Entscheide eine professionelle Beratung in Anspruch nehmen, sich mit den LLB-Anlagespezialisten nahe am Marktgeschehen bewegen oder die Vermögensverwaltung an die Bank delegieren – LLB Invest bietet ihnen die passende Beratungslösung. Das Angebot von LLB Invest richtet sich an private wie auch an institutionelle Anleger. Zur Wahl stehen die zwei Beratungsmodelle LLB Consult und LLB Expert sowie die Vermögensverwaltung LLB Comfort. Mit der nun eingeführten neuen Anlageberatungslösung setzt die LLB-Gruppe einen wichtigen Meilenstein in der Umsetzung ihrer Strategie „StepUp2020“, mit der sie in den nächsten fünf Jahren wegweisende Innovationen und profitables Wachstum anstrebt.

LLB führt Video-Identifikation für Online-Kontoeröffnungen ein

Die Liechtensteinische Landesbank (LLB) führt als erste Bank in

Liechtenstein die Video-Identifikation zur Online-Kontoeröffnung ein. Seit 2. März 2016 lässt sich bei der Liechtensteinischen Landesbank der Prozess der Kontoeröffnung inklusive Identifikation online abwickeln. Damit ist der Schalterbesuch für die Kontoeröffnung nicht mehr nötig. Die technischen Voraussetzungen für die Video-Identifikation sind einfach: Eine Webcam und eine stabile Internetverbindung genügen. Die Kommunikation findet auf sicherem und verschlüsseltem Weg statt. In einem Video-Call führt ein LLB-Mitarbeiter innerhalb weniger Minuten die Identifikation durch. Der Kunde muss seinen Reisepass oder seine Identitätskarte vorweisen. Ab sofort steht die Dienstleistung werktags von 8 bis 20 Uhr für natürliche Personen mit Wohnsitz in Liechtenstein und in der Schweiz zur Verfügung.

LLB Xpert Solutions: Neue Services für Intermediäre

Finanzintermediäre stellen für die Liechtensteinische Landesbank ein wichtiges Kundensegment dar. Um die Bedürfnisse der Finanzintermediäre auch in Zukunft optimal abzudecken, hat die Bank LLB Xpert Solutions entwickelt. LLB Xpert Solutions fasst die drei Bereiche Products & Services, Pricing und Touchpoints zu einem ganzheitlichen Betreuungsansatz für Intermediäre zusammen. Technologische Innovation, massgeschneiderte Preisgestaltung und kundennahe Kommunikation bilden die Basis für die nachhaltige Zusammenarbeit mit den Intermediärkunden. Weitere Informationen zu LLB Xpert Solutions sind zu finden auf der LLB-Website unter: www.llb.li/xpert.

Bank Frick wird strategischer Bankpartner von Net1

Die liechtensteinische BFC Group Est. hat die Mehrheit ihres Payment-Unternehmens Masterpayment AG der Nasdaq-kotierten Net1 UEPS Technologies Inc. (Net1) verkauft. Im Zuge dieser Transaktion haben Bank Frick & Co. AG und Net1 eine strategische Kooperation vereinbart. Das südafrikanische Unternehmen Net1 übernimmt eine 60-Prozent-Beteiligung an der Masterpayment AG in Starnberg, Deutschland. Masterpayment war bislang mehr-

News

Fortsetzung von Seite 9

heitlich im Besitz der BFC Group Est. Masterpayment bietet Zahlungs- und Acquiring-Dienstleistungen für alle wichtigen europäischen Debit- und Kreditkarten sowie Rechnungskauf für den Onlinehandel. Zum Kundenportfolio von Masterpayment zählen aktuell etwa 5000 registrierte Händler. In Zusammenarbeit mit Bank Frick bietet Masterpayment angeschlossenen E-Commerce-Händlern als weitere Dienstleistungen die Optimierung ihres Betriebskapitals. Das «Finetrading» genannte Produkt ermöglicht Händlern die nahtlose Finanzierung ihrer Warenbestellungen. Die Zahlungsabwicklung kann dadurch beschleunigt erfolgen und es müssen keine Sicherheitseinbehalte oder Barmittel vorgehalten werden. Im Rahmen der Masterpayment-Transaktion haben Net1 und Masterpayment eine langfristige Kooperation mit Bank Frick vereinbart. Bank Frick wird strategischer Bankpartner von Net1 und stellt dem Unternehmen Support- und Bankdienstleistungen für von Net1 angebotene Produkte und Services in Europa (Virtual Credit Card-Zahlungen – VCPay –, Finetrading und Geldüberweisungen) zur Verfügung. Die restlichen 40 Prozent der Masterpayment-Aktien werden weiterhin vom Managementteam des Unternehmens und der BFC Group Est. gehalten. Net1 hat eine Option auf den Erwerb der restlichen Anteile.

VERBANDSNEWS



LBV-Generalversammlung: Vorstand neu gewählt und Adolf E. Real als Präsident erneut bestätigt

Die Generalversammlung des Liechtensteinischen Bankenverbandes (LBV) hat Adolf E. Real erneut für eine weitere zweijährige Amtsperiode zum Präsidenten wiedergewählt. Damit stellt der Verband an der Spitze weiterhin Kontinuität sicher.

Mit Adolf E. Real ist seit mittlerweile sechs Jahren ein bewährter Kenner des Finanzplatzes und des Bankgeschäfts an der Verbandsspitze, der nicht gleichzeitig in der Geschäftsleitung einer Mitgliedsbank tätig ist. Ebenfalls in diesem Jahr standen turnusmässig die Wahl des Vizepräsidenten sowie die Gesamterneuerungswahl des Vorstandes an. Gemäss dem bewährten Rotationsprinzip löst der CEO der LGT Bank AG, Norbert Biedermann, den bisherigen Vizepräsidenten Alfred W. Moeckli in seinem Amt ab. Aus Effizienzgründen wurde die Anzahl der Vorstandsmitglieder auf sechs Mitglieder reduziert und damit verschlankt. Um darüber hinaus dem Rotationsprinzip auch unter den kleineren im Vorstand repräsentierten Mitgliedsbanken nachzuleben, wurden neu die Bank Frick & Co. AG sowie die Raiffeisen Privatbank Liechtenstein AG in den Vorstand gewählt. Der Vorstand setzt sich somit neu neben dem Präsidenten und Vizepräsidenten aus Vertretern der LLB (Roland Matt), der VP Bank (Alfred W. Moeckli), der NEUE BANK AG (Pietro Leone), der Bank Frick (Edi Wögerer) und der Raiffeisen (Dr. Alexander Putzer) zusammen.

Die Kontaktpflege mit der Regierung, den Landtagsabgeordneten und den Fraktionen soll im Jahr 2016 weiter intensiviert werden. Ferner ist und bleibt die Schweiz für Liechtenstein eines der wichtigsten Partnerländer, weshalb dieser Partnerschaft innerhalb der gesamten Public-Affairs- und Öffentlichkeitsarbeit weiterhin grosse Bedeutung beigemessen werden wird. Ein weiteres Schwergewicht soll die EU und deren Institutionen bilden. Deutschland und Österreich bleiben als Nachbarländer von grosser Priorität. Der Kontakt zu den EWR-Partnerländern soll in der entsprechenden Intensität fortgesetzt und aktiv gepflegt werden. Ende März wurden Vertreter des Norwegischen und des Isländischen Bankenverbandes in Liechtenstein empfangen. Und nicht zuletzt wird der traditionelle Liechtensteinische Bankentag am 21. September 2016 in Vaduz stattfinden und mit internationalen Referenten wiederum hochkarätig besetzt sein.



Bettina Witzmann neu beim LBV

Dr. Bettina Witzmann ist seit dem 1. März 2016 für den Liechtensteinischen Bankenverband tätig und für die Bereiche Compliance und Operations zuständig. Bettina Witzmann ist Juristin und verfügt über langjährige Praxiserfahrungen im Compliance-Bereich bei mehreren Banken.

LBV-Präsident traf DSTG-Chef

Der Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes (LBV), Adolf E. Real, traf Ende 2015 mit der Spitze der Deutschen Steuer-Gewerkschaft (DSTG), Präsident Thomas Eigenthaler und Bundesgeschäftsführer Rafael Zender, zum Gedankenaustausch in Berlin zusammen. Es war das zweite Treffen dieser Art. Eigenthaler gilt als eine der profiliertesten Persönlichkeiten in Deutschland, dessen Meinung in steuerpolitischen Fragen gefragt und geschätzt wird. Das Gespräch verlief in konstruktiver Atmosphäre; beide Seiten stellten ihre jeweiligen Ansichten dar. Ebenso konnte Real die Gelegenheit nutzen, über die aktuellen Entwicklungen zum Finanzplatz Liechtenstein zu informieren.



Gemeinsame Kindertagesstätte der liechtensteiner Banken

Die liechtensteinischen Banken werden unter dem Dach des Bankenverbandes in Vaduz eine gemeinsame Kindertagesstätte für die Mitarbeitenden des Bankenplatzes einrichten. Der Liechtensteinische Bankenverband (LBV) hatte zusammen mit einer Projektgruppe aus Vertretern der drei Banken LLB, VP Bank und LGT in den vergangenen Monaten nach einem geeigneten Objekt für eine gemeinsame Kindertagesstätte gesucht. Auf Basis einer Mach-

barkeitsstudie vom ArchitekturAtelier Vaduz entschieden sich Bankenverband und Gemeinde Vaduz nun, das seit einigen Jahren leerstehende Gebäude an der Äulestrasse 46 in Vaduz zu sanieren und künftig als Kindertagesstätte zu nutzen. Das 1922 im Stil eines englischen Landhauses errichtete Gebäude ist seit rund einem Jahr im Besitz der Gemeinde Vaduz, die auch die entsprechenden Investitionskosten tragen wird. Der Bankenverband hat sich im Gegenzug zu einem Pachtvertrag über 15 Jahre verpflichtet und wird die Finanzierung der nutzerspezifischen Umbaumaßnahmen übernehmen. Die zentrumsnahe Lage an der Äulestrasse 46 gewährleistet eine gute Erreichbarkeit der Einrichtung. Ab Sommer 2017 soll die Kindertagesstätte zwei bis drei Gruppen mit jeweils zehn bis zwölf Kleinkindern im Alter von vier Monaten bis vier Jahren Platz bieten. Das Betreuungsangebot richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende der Mitgliedsbanken des Bankenverbandes. Trägerorganisation wird der Verein Kindertagesstätten Liechtenstein, der über das entsprechende Know-how in der Kleinkinderbetreuung und der Führung von Kindertagesstätten verfügt. Mit der gemeinsamen Kindertagesstätte bieten die liechtensteiner Banken ihren Mitarbeitenden bestmögliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In einer Umfrage unter mehr als 550 Angestellten der liechtensteiner Banken hatten im Mai 2015 rund ein Drittel der Befragten angegeben, konkreten Bedarf an einer ausserhäuslichen Kinderbetreuung zu haben. 76 Prozent der Befragten gaben zudem an, ein gemeinsames Betreuungsangebot unter dem Dach des Bankenverbandes in Anspruch nehmen zu wollen.

barkeitsstudie vom ArchitekturAtelier Vaduz entschieden sich Bankenverband und Gemeinde Vaduz nun, das seit einigen Jahren leerstehende Gebäude an der Äulestrasse 46 in Vaduz zu sanieren und künftig als Kindertagesstätte zu nutzen. Das 1922 im Stil eines englischen Landhauses errichtete Gebäude ist seit rund einem Jahr im Besitz der Gemeinde Vaduz, die auch die entsprechenden Investitionskosten tragen wird. Der Bankenverband hat sich im Gegenzug zu einem Pachtvertrag über 15 Jahre verpflichtet und wird die Finanzierung der nutzerspezifischen Umbaumaßnahmen übernehmen. Die zentrumsnahe Lage an der Äulestrasse 46 gewährleistet eine gute Erreichbarkeit der Einrichtung. Ab Sommer 2017 soll die Kindertagesstätte zwei bis drei Gruppen mit jeweils zehn bis zwölf Kleinkindern im Alter von vier Monaten bis vier Jahren Platz bieten. Das Betreuungsangebot richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende der Mitgliedsbanken des Bankenverbandes. Trägerorganisation wird der Verein Kindertagesstätten Liechtenstein, der über das entsprechende Know-how in der Kleinkinderbetreuung und der Führung von Kindertagesstätten verfügt. Mit der gemeinsamen Kindertagesstätte bieten die liechtensteiner Banken ihren Mitarbeitenden bestmögliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In einer Umfrage unter mehr als 550 Angestellten der liechtensteiner Banken hatten im Mai 2015 rund ein Drittel der Befragten angegeben, konkreten Bedarf an einer ausserhäuslichen Kinderbetreuung zu haben. 76 Prozent der Befragten gaben zudem an, ein gemeinsames Betreuungsangebot unter dem Dach des Bankenverbandes in Anspruch nehmen zu wollen.

LBV: Rahmenvertrag mit Thomas Murray Data Services

Thomas Murray Data Services (TMDS), Marktführer in der Distribution von Infrastruktur- und Risikoinformationen des internationalen Verwahr- und Abwicklungsgeschäftes, und der Liechtensteinische Bankenverband haben einen Rahmenvertrag abgeschlossen: TMDS soll die Mitgliedsbanken des LBV bei der Überwachung von Marktrisiken unterstützen, damit diese recht-

News

Fortsetzung von Seite 11

zeitig und angemessen reagieren können. „Als international ausgerichteter Bankenplatz ist es wichtig, tiefgreifende Kenntnis über geltende Regeln und Gewohnheiten der Märkte zu haben. Dies verlangt von uns, kontinuierlichen Zugang zu relevanten Informationen zu erhalten und Märkte dauerhaft zu überwachen“, sagte Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des LBV.

Banking Award Liechtenstein

Effrosyni Panagakou, Fabian Schaack und Mathias Mathauer heissen die Gewinner des „Banking Award Liechtenstein 2015“. Die drei wurden für ihre Arbeiten im Themenbereich Banking and Finance ausgezeichnet. Mit dem „Banking Award Liechtenstein“ wollen der Bankenverband und das Institut für Finanzdienstleistungen die Studenten zu herausragenden wissenschaftlichen und praxisrelevanten Leistungen inspirieren. Teilnahmeberechtigt am Wettbewerb sind Studenten und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge an der Uni Liechtenstein, deren Arbeit mindestens mit „gut“ bewertet worden sind. Insgesamt zwölf Absolventen reichten ihre Bachelor- und Masterthesen zur Begutachtung ein. Die Verleihung des „Banking Awards Liechtenstein 2016“ findet am 22. November 2016 statt.

STANDORT LIECHTENSTEIN

AAA-Länderrating mit stabilem Ausblick von Standard & Poor's erneut bestätigt

Die internationale Ratingagentur Standard & Poor's hat am 26. Februar 2016 das Länderrating für Liechtenstein mit AAA und stabilem Ausblick erneut bestätigt. Standard & Poor's legte in seiner Überprüfung besonderes Augenmerk auf den Umgang Liechtensteins mit den komplexen regulatorischen Herausforderungen, die Sanierung des Staatshaushalts und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in einem anspruchsvollen Umfeld.

Standard & Poor's zeigt sich im Rating überzeugt, dass Liechtenstein die regulatorischen Herausforderungen der nächsten Jahre meistern, die konsequente Politik der Steuerkonformität fortsetzen wird und gleichzeitig in der Lage ist, den hohen Wohlstand und ausgeglichenen Staatshaushalt zu sichern. Ausserdem bestätigt Standard & Poor's die Diversifizierung und Kapitalkraft der liechtensteinischen Wirtschaft, die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie und die Professionalität der Dienstleistungen auf dem Finanzplatz. Das AAA-Länderrating ist ein deutlicher Beleg eines der heutzutage wichtigsten Assets – der Stabilität. Die erneute Bestätigung des höchsten Ratings mit stabilem Ausblick zeigt, dass das Vertrauen in den Standort und seine Institutionen anhält. Liechtenstein bleibt damit eines von weltweit nur noch 13 Ländern, darunter der einzige Kleinstaat, der über ein AAA-Rating verfügt.

Finance Forum Liechtenstein

Unter dem Titel „Zukunft Finanzplatz: Neues Umfeld – neue Chancen“ fand am 23. März 2016 das zweite Finance Forum Liechtenstein in Vaduz statt. Hochkarätige Referenten wie Bundesbank-Präsident Jens Weidmann, LGT-CEO S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, Deutsche-Bank-Vice-Chairman Luc Frieden und SIX-CEO Urs Rügsegger befassten sich mit aktuellen Entwicklungen in der Finanzbranche. An der Premiere im Januar 2015 nahmen rund sechshundert hochkarätige Entscheidungsträger, Führungskräfte und Finanzexperten teil.

Liechtenstein und die europäischen Stiftungsverbände

Am 21. und 22. Januar 2016 stand Liechtenstein im Fokus der europäischen Stiftungsverbände als Austragungsort der Jahrestagung des europäischen Stiftungsnetzwerks DAFNE, die erstmals in Liechtenstein stattfand. Stiftungsvertreter aus 23 europäischen Ländern widmeten sich dem Thema „Sharing our Learning“. DAFNE zählt mehr als 7'500 Stiftungen zu seinen Mitgliedern. Hauptziel von DAFNE ist die Stärkung der Zusam-

menarbeit zwischen den Verbänden, die Wissensentwicklung sowie der Informationsaustausch zwischen nationalen Verbänden und deren Mitgliedern.

LGT unterstützt LIFE-Festival

Die LGT sponsert auch in diesem Jahr das LIFE-Festival, das am 1. und 2. Juli 2016 in Schaan stattfindet. „Wir freuen uns sehr, erneut als Sponsor dieses erstklassigen Musikfestivals aufzutreten“, sagt Otto Biedermann, Bereichsleiter Direktkunden Liechtenstein der LGT Bank. „Das LIFE ist eine grossartige Veranstaltung – es gelingt den Organisatoren jedes Jahr, hochkarätige Künstler nach Liechtenstein zu bringen und ein Topprogramm für die Bevölkerung auf die Beine zu stellen.“

REGIERUNG UND PARLAMENT



OECD-BEPS-Projekt: Vereinbarung unterzeichnet und Bekenntnis bekräftigt

Die OECD und die G20-Staaten haben sich zum Ziel gesetzt, gegen Steuer-
vermeidung in multinationalen Unternehmen

vorzugehen. Sie haben Massnahmen gegen die sogenannte Aus-
höhlung der Steuerbasis und die künstliche Gewinnverlagerung
(Base Erosion and Profit Shifting – BEPS) erarbeitet. Das BEPS-
Projekt will Länder dabei unterstützen, ihre Steuerbasis zu
schützen, und gleichzeitig sicherstellen, dass mittels international
anerkannter Regeln, die global Anwendung finden sollen, die
Rechtssicherheit für Steuerzahler gewährleistet wird. Dabei sol-
len aber auch Doppelbesteuerungen und Einschränkungen für
grenz-überschreitende Wirtschaftsaktivitäten vermieden wer-

den. Die OECD hat dazu einen Aktionsplan erarbeitet, der insge-
samt 15 Massnahmen mit entsprechenden Umsetzungsempfeh-
lungen umfasst. Der Abschlussbericht wurde im Oktober 2015
veröffentlicht. Liechtenstein hat die Arbeiten der OECD eng
verfolgt und deren Ergebnisse laufend analysiert. Als Teil dieses
Prozesses hat Liechtenstein am 27. Januar 2016 die multilaterale
Vereinbarung über den Austausch länderbezogener Berichte
(„country by country reports“) unterzeichnet. Die Vereinbarung
wurde im Rahmen des „Base Erosion and Profit Shifting“-Pro-
jekts (BEPS) von den G20-Staaten und der OECD im Bereich der
Unternehmensbesteuerung entwickelt und gilt als Teil des neuen
BEPS-Mindeststandards. Im Februar 2016 haben die OECD und
die G20-Staaten ein Forum ins Leben gerufen, das die Umset-
zung der BEPS-Massnahmen weiter begleiten soll. Das Forum
bietet allen interessierten Staaten die Möglichkeit, gleichberech-
tigt bei den Arbeiten mitzuwirken. Anfangs März 2016 hat die
Regierung bekannt gegeben, dass Liechtenstein die Bestre-
bungen der OECD zur Schaffung eines solchen Instrumentari-
ums unterstützt und die Steuerverwaltung beauftragt, einen
Vernehmlassungsbericht betreffend die Anpassung des Steuer-
gesetzes zwecks Umsetzung der Massnahmen gegen „Base Ero-
sion and Profit Shifting“ zu erarbeiten. Die Anpassung des
Steuergesetzes soll noch dieses Jahr dem Landtag zur Beschluss-
fassung vorgelegt werden.



Automatischer Informationsaustausch: Umsetzungsgesetz und Verordnung seit 1. Januar 2016 in Kraft

Das liechtensteinische Um-
setzungsgesetz zum inter-
nationalen Automatischen
Informationsaustausch in
Steuersachen (AIA-Gesetz)

News

Fortsetzung von Seite 13

ist auf den 1. Januar 2016 in Kraft getreten. Mitte Dezember 2015 hat die Regierung die dazugehörige Verordnung verabschiedet. Die AIA-Verordnung regelt die Ausführungsvorschriften des AIA-Gesetzes, Näheres über die AIA-Partnerstaaten Liechtensteins, die nicht meldenden liechtensteinischen Finanzinstitute sowie die ausgenommenen Konten. Die AIA-Verordnung trat gemeinsam mit dem AIA-Gesetz per 1. Januar 2016 in Kraft. Anfangs März 2016 hat die liechtensteinische Steuerverwaltung nunmehr den ersten Teil eines AIA-Merkblattes mit den für die Praxisumsetzung nötigen Detailvorschriften publiziert. Der zweite Teil des Merkblattes soll im Laufe des April 2016 publiziert werden.

DBA mit Ungarn in Kraft

Am 24. Dezember 2015 trat das Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen Liechtenstein und Ungarn in Kraft. Regierungschef Adrian Hasler und der ungarische Botschafter István Nagy hatten es am 29. Juni 2015 unterzeichnet. Im Januar war es laut Mitteilung von den Staaten paraphiert worden. Das DBA beinhaltet eine umfassende Regelung der Besteuerungskompetenzen und Bestimmungen, die die Kooperation zwischen den Steuerbehörden betreffen. Weiter ist eine Abkommensberechtigung von liechtensteinischen Investmentfonds, Stiftungen, Anstalten und gemeinnützigen Institutionen geregelt.



Regierung verabschiedet PRIIPS-Vernehmlassungsbericht

Die Regierung hat in ihrer Sitzung vom 19. Januar 2016 den Vernehmlassungsbericht betreffend den Erlass eines Durchführungsgesetzes zur

Verordnung (EU) Nr. 1286/2014 über Basisinformationsblätter

für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte (PRIIP-Durchführungsgesetz – PRIIP-DG) sowie die Abänderung des Finanzmarktaufsichtsgesetzes verabschiedet.

Vernehmlassungsbericht zur BRRD verabschiedet

Die Regierung hat in ihrer Sitzung vom 23. Februar 2016 den Vernehmlassungsbericht betreffend den Erlass des Sanierungs- und Abwicklungsgesetzes zur Umsetzung der Richtlinie 2014/59/EU zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen (Bank Recovery and Resolution Directive – kurz BRRD) und zur Abänderung weiterer Gesetze verabschiedet. Hauptbestandteil des Vernehmlassungsberichtes ist das Sanierungs- und Abwicklungsgesetz (SAG). Dieses enthält einheitliche Standards für die Behandlung von Banken in existenzgefährdenden Situationen. Überdies soll mit dem SAG sichergestellt werden, dass im Fall einer Krise vor allem Eigentümer sowie Gläubiger und nicht die Steuerzahler zur Lösung der Krise beitragen. Im Bankengesetz werden die gesetzlichen Regelungen der Einlagensicherung und des Anlegerschutzes ausgebaut, ohne aber grundsätzliche Änderungen in der Finanzierung oder an der Höhe der gedeckten Einlagen vorzunehmen. Weiter werden Bestimmungen der liechtensteinischen Konkursordnung, des Nachlassvertragsgesetzes, des Sachenrechts und der Rechtssicherungsordnung angepasst.

LIFE KLIMASTIFTUNG LIECHTENSTEIN

LIFE Klimastiftung Liechtenstein und LKW starten Impulsprogramm E-Mobilität

Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein und die liechtensteinischen Kraftwerke (LKW) haben anfangs März 2016 ein gemeinsames Förderprogramm lanciert, um die Anreize zur Anschaffung von elektrisch angetriebenen Fahrzeugen zu

verbessern. Demgemäss sollen die Anschaffung und Immatrikulation von E-Fahrzeugen in Liechtenstein mit bis zu CHF 3'000 gefördert werden. Die Entscheidungsorgane der LIFE Klimastiftung Liechtenstein und der Liechtensteinischen Kraftwerke hatten bereits im November 2015 ein erstes Budget für das Impulsprogramm genehmigt. Mit dem Impulsprogramm können zunächst 50 reine E-Fahrzeuge gefördert werden. Die LIFE Klimastiftung Liechtenstein und die LKW haben aber vereinbart, dass eine Aufstockung abhängig von der Nachfrage der Fördermittel geplant ist. Ziel ist es, 100 E-Fahrzeuge in Liechtenstein in Verkehr zu setzen.

LIFE-Veranstaltung zum Thema

„Klimawandel – Fakten und Verantwortung“

Im Dezember 2015 einigten sich die 196 Vertragsstaaten der UN-Klimakonvention in Paris auf ein umfangreiches Klimaabkommen für die Zeit nach 2020. Erstmals in der Geschichte verpflichten sich alle Staaten der Welt zu verbindlichen Klimaschutzanstrengungen. Unter dem Titel „Der Klimawandel – Fakten und Verantwortung“ organisiert deshalb die LIFE Klimastiftung Liechtenstein am Dienstag, 10. Mai 2016, eine Veranstaltung, die sich mit der Notwendigkeit einer schnellstmöglichen Abkehr der Weltwirtschaft von den fossilen Energieträgern auseinandersetzt. Ein wichtiger Aspekt bei der Bewältigung des Klimawandels spielt die Finanzierung der dafür nötigen Massnahmen und Anpassungen. So rechnet die Weltbank allein für die Anpassungsmassnahmen in Entwicklungsländern in den Jahren 2010 bis 2050 mit einem jährlichen Finanzbedarf zwischen USD 75 Mrd. und USD 100 Mrd. Vor diesem Hintergrund sollen die Fakten anhand der neusten Erkenntnisse der Klimawissenschaft beleuchtet sowie die Frage der Verantwortung und der Rolle der Finanzbranche gestellt werden. Referenten sind Prof. Thomas Stocker, Professor an der Universität Bern und einer der weltweit renommiertesten Klimawissenschaftler sowie Lead-Autor des 5. Weltklimaberichtes, sowie Dr. Burkhard Varnholt,

Co-Chief Investment Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Bank Julius Bär & Co. AG. Weitere Informationen zur Veranstaltung sind unter www.klimastiftung.li zu finden.

Liechtenstein: Eines der innovativsten Länder weltweit

Der Global Sustainable Competitiveness Index 2015, eine volkswirtschaftliche Studie über nachhaltiges Wachstum, bewertet Liechtenstein in zahlreichen Kategorien in den obersten Rängen. Das kommt nicht von ungefähr.

von Simon Tribelhorn

Im November veröffentlichte die Zürcher Forschungsorganisation und Nachhaltigkeits-Denkfabrik SolAbility mit Wurzeln in Südkorea den aktuellen Global Sustainable Competitiveness Index 2015: Diese volkswirtschaftliche Studie über nachhaltiges Wachstum berücksichtigt nicht nur gängige Indikatoren wie zum Beispiel das Bruttoinlandsprodukt. Vielmehr fließen in dieses Ranking Faktoren ein wie der Umgang mit Ressourcen, das Vorhandensein von Natur- und intellektuellem Kapital, der soziale Zusammenhalt oder das Innovationspotenzial. Denn erst diese Indikatoren ermöglichen den Erfolg einer nationalen Volkswirtschaft; sie berücksichtigen Entwicklungen und Zukunftsaussichten. Der Global Sustainable Competitiveness Index ist somit aussagefähiger, denn er stützt sich auf das umfangreiche empirische Datenmaterial internationaler Organisationen: 106 Indikatoren wurden für die Bewertung herangezogen, die unter anderem von der Weltbank und diversen UN-Agenturen zur Verfügung gestellt werden.

Platz sechs von 179 Ländern

„Was ist? Was wird?“ – diese beiden Fragestellungen beantwortet das Modell „Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit“ mit seiner Trias aus Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft, die in vier Ebenen dargestellt werden. Insgesamt 179 Länder wurden untersucht und bewertet: Liechtenstein schaffte es in der Gesamtauswertung auf den sechsten Platz und kann damit für sich in Anspruch nehmen, eines der nachhaltig wettbewerbsfähigsten Länder zu sein. Die beste Platzierung gelang mit Rang drei in der Kategorieebene „Intellektuelles Kapital“.

Die besten Kennzahlen überhaupt – und damit Platz eins – erreichte Island, das mit den anderen skandinavischen Ländern im Gesamtranking vorn liegt. Island führt den Index zum zweiten Mal an – das Land, dessen Banken von der Finanzkrise 2007/2008 besonders betroffen waren. Kein aussereuropäischer Staat ist in den Top Ten zu finden; Japan belegt Platz elf, Neuseeland liegt eine Platzierung dahinter. Und die USA schafften es nur auf den 41. Platz.

„Liechtenstein kann für sich in Anspruch nehmen, eines der nachhaltig wettbewerbsfähigsten Länder zu sein.“

Was macht ein Land tatsächlich erfolgreich? Warum können einige Länder ihren Bürgern mehr Reichtum und Wohlstand anbieten, andere nicht? Es ist die „Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit“, deren nationale Ausprägung nach Ansicht der Ökonomen über Aufstieg und Niedergang einer Volkswirtschaft entscheidet. Mit beschränkt vorhandenen Ressourcen verschwenderisch umzugehen, gefährdet den nachhaltigen Wohlstand einer Nation – das ist allgemein bekannt. Aber auch der soziale Zusammenhalt innerhalb einer Gesellschaft ist das Ergebnis von Wirtschaftswachstum in Verbindung mit gesellschaftlichem Konsens – und genau damit konnten die skandinavischen Länder punkten.

Auf der Ebene „Naturkapital“ erreichte Liechtenstein hingegen Platz 49 – der Kleinstaat verfügt nur eingeschränkt über natürliche Ressourcen.

Soziale Stabilität und „Intellektuelles Kapital“

Die zweite Ebene in der Pyramide „Ressourceneffizienz“ ist die Möglichkeit, verfügbare Ressourcen – natürliches Kapital, Humankapital, Finanzkapital – effizient zu verwalten; unabhängig davon, ob das Kapital knapp oder reichlich vorhanden ist. Hier belegt Liechtenstein Platz 50.

„Intellektuelles Kapital ist die Basis für Innovationsfähigkeit und für nachhaltige wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit.“

Unter „Soziales Kapital“ verstehen die Analysten die Summe der sozialen Stabilität und des Wohlbefindens der gesamten Bevölkerung. „Soziales Kapital“ generiert sozialen Zusammenhalt und gesellschaftlichen Konsens als Grundlage für ein stabiles Umfeld, das eine prosperierende Wirtschaft benötigt. Hier belegt Liechtenstein Platz 21; wieder dominieren die Länder Nordeuropas.

„Intellektuelles Kapital“ – die vierte Ebene in der Pyramide – ist die Basis für Innovationsfähigkeit und für nachhaltige wirtschaft-

liche Wettbewerbsfähigkeit. Und die erfordert zudem ein gesundes Gleichgewicht zwischen Dienstleistungs- und Produktionssektoren. Liechtenstein belegt den dritten Platz in diesem Ranking und liegt nur hinter Südkorea und China. Damit zählt Liechtenstein zu den innovativsten Ländern auf der Welt überhaupt.

Beim „Governance Kapital“ schafft es Liechtenstein auf den 27. Platz: Hier werden die rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen verglichen, die das natürliche, soziale und intellektuelle Kapital eines Landes fördern, um Neues zu erzeugen und aufrechtzuerhalten. Dazu zählt unter anderem die von der Regierung strategisch gesteuerte Entwicklung, die das Gleichgewicht zwischen den Hauptbudgets Gesundheit, Bildung, Infrastruktur, Sicherheit erreichen soll wie auch das Funktionieren von Gesellschaft und Unternehmen oder die Verfügbarkeit und Qualität öffentlicher Dienstleistungen. Dieses Ranking wird von China angeführt, gefolgt von Japan.

Der vollständige Bericht zum Global Sustainable Competitiveness Index kann beim Bankenverband unter info@bankenverband.li angefordert werden.

Inspirieren statt Ziele vorgeben

Der Umbruch auf dem Finanzplatz stellt auch neue Anforderungen an den Führungsstil des Managements. HSG-Professorin Heike Bruch hat am Personalanlass des Bankenverbandes für die sogenannte transformationale Führung geworben: Chefs müssen visionäre Ziele setzen und ihre Mitarbeitenden begeistern.

von Steffen Klatt

Die Bankenwelt steht unter Druck. Gleichzeitig müssen neue Geschäftsmodelle entwickelt, immer neue Vorschriften des Regulators umgesetzt und die Digitalisierung bewältigt werden. „In der Gegenwart bleibt kein Stein auf dem anderen“, sagte Simon Tribelhorn, Direktor des Liechtensteinischen Bankenverbandes, am Personalanlass des Verbandes. Das stelle auch hohe Anforderungen an den Führungsstil des Managements. Der Bankenverband hatte deshalb mit Heike Bruch, Professorin an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement, eine Expertin der modernen Führung gebeten, über „Leadership in der modernen Arbeitswelt“ zu sprechen. Die LGT stellte dafür ihr Service Center in Bendern zu Verfügung. Gastgeber Gustav Stendahl, der Personalchef der LGT, konnte sich über mangelndes Interesse nicht beklagen – der Saal war voll. Die schlechte Nachricht: Finanzunternehmen gehören zu den Schlusslichtern moderner Führung. Die gute Nachricht: Moderne Führung ist keine Hexerei. Auch in Zeiten des Umbruchs können Führungskräfte eine neue Dynamik auslösen und damit ihrem Unternehmen einen Trumpf im Wettbewerb um Köpfe und Innovationen verschaffen. Auch in der Finanzwirtschaft.

Positive Energie bringt Unternehmen voran

Für Heike Bruch ist Energie ein Schlüsselwort für die Führung von Mitarbeitenden. Das Ideal sei produktive Energie: Die Mitarbeitenden engagierten sich und fühlten sich gleichzeitig im Unternehmen wohl. „Das ist die einzig gute Kombination“, so Heike Bruch. Dabei gehe es nicht um Wohlfühlloasen. Vielmehr hätten Messungen in zahlreichen Unternehmen ergeben, dass in Unternehmen mit positiver Energie die Unternehmensleistung

14,4 Prozent über dem Durchschnitt läge, die Arbeitsabläufe um 13,9 Prozent effizienter seien und die Wechselneigung um 8,1 Prozent unter dem Durchschnitt läge. Das schlägt sich auch in der Jahresrechnung nieder: Der Return on Investment läge in diesen Unternehmen um 6,9 Prozent über dem Durchschnitt. Zu den guten Beispielen zählt Heike Bruch etwa Hilti, ABB und Phoenix Contact, in der Finanzbranche die Graubündner Kantonalbank. Diese habe seit 2009 gezielt auf produktive Energien gesetzt. Inzwischen gilt sie bei Kununu, dem sozialen Netzwerk zur Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit, als beste Bank im deutschsprachigen Raum. Von 5 möglichen Punkten erhält sie 4,5. Das andere Extrem ist die korrosive Energie – die Mitarbeitenden zerschleissen sich in internen Kämpfen. In Unternehmen mit hoher negativer Energie läge die Unternehmensleistung 24,6 Prozent unter dem Durchschnitt, die Abläufe seien um 19,9 Prozent ineffizienter, die Wechselneigung sei um 16,6 Prozent höher. Der Return on Investment läge um 19,7 Prozent unter dem Durchschnitt, haben die Messungen ergeben.

Raus aus der Beschleunigungsfalle

Welche Art von Energie in einem Unternehmen herrscht, hängt laut Heike Bruch auch davon ab, wie Führungskräfte mit der Geschwindigkeit im modernen Arbeitsleben umgehen. Insgesamt 55 Prozent aller Unternehmen steckten in der sogenannten Beschleunigungsfalle: Mitarbeitende seien überlastet, empfinden, dass sie zu viel gleichzeitig täten oder dauerhaft an ihren Kapazitätsgrenzen arbeiteten – oder gar alles zusammen. Mitarbeiterbefragungen hätten ergeben, dass Unternehmen in der Beschleunigungsfalle unattraktiv seien für Mitarbeitende. „Das ist der schlimmste Attraktivitätskiller für Unternehmen“, sagt



Heike Bruch. „Und zwar quer durch alle Generationen von Mitarbeitenden.“ Führungskräfte in solchen Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden aus dieser Falle herausführen. Dabei helfen ein paar einfache Regeln: Die Ursache der Dauerbeschleunigung müsse lokalisiert werden. Dann sollten die Prioritäten des Unternehmens oder der Abteilung geschärft werden. Regelmässig könnten Aufgaben und Projekte, die nicht mehr zu den Prioritäten gehören, in einem Stop-doing-Prozess beendet werden. Wichtig sei es auch, Projekte bewusst abzuschliessen. Im Fussball gebe es das, in Unternehmen selten. „In Unternehmen hören wir oft den Anpfiff, aber der Abpfiff bleibt aus.“

Vision, Vertrauen, Respekt

Der Kern jedes Führungsstils sei aber, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden umgehen. Heike Bruch unterscheidet dabei zwischen dem zielorientierten, dem sogenannten transaktionalen Führungsstil vom inspirierenden, dem sogenannten transformationalen. Beim zielorientierten Führungsstil setze der Chef Ziele, kontrolliere die Leistung und belohne oder bestrafe. Beim inspirierenden Führungsstil setze der Chef ebenfalls Ziele, aber solche, die seine Mitarbeitenden begeisterten. Seine Botschaft sollte lauten: „Das ist die Zukunft, die ich mit euch bauen will.“ Auf diese Weise stelle er auch Einzeltätigkeiten in einen grösseren Kontext und gebe ihnen damit einen inspirierenden Sinn. Er selber führe durch sein eigenes Vorbild. Er schenke seinen Mitarbeitenden Vertrauen und Respekt. Er beziehe seine Mitarbeitenden in die Erarbeitung der Ziele und der Wege zum Ziel ein. Er räume seinen Mitarbeitenden Hindernisse aus dem Weg, die sie an der Arbeit hinderten. Gerade auch in Branchen, die sich wie die Finanzwelt im Umbruch befänden,

brauche es dabei Transparenz. Auch wenn harte Entscheidungen anständen, müsste der Weg zu ihnen klar sein.

Eigene Kulturregeln nötig

Dabei geht es um mehr als Führung. In der modernen Arbeitswelt brauchen Unternehmen laut Heike Bruch eigene Kulturregeln. Google etwa hat sie sich gegeben. Der Glaube an den Sinn der eigenen Arbeit, das Vertrauen in die Mitarbeitenden und die Förderung unternehmerischen Denkens gehören zu den Regeln des Internetriesen. Chefs müssen dabei auch loslassen können. Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehört es, die richtigen Mitarbeitenden zu rekrutieren – bei Google immer noch Chefsache. Und die richtigen Mitarbeitenden finden Unternehmen am besten dann, wenn sie einen guten Ruf haben.

Leadership als Wettbewerbsvorteil

Moderne Führung ist laut Heike Bruch in jeder Branche möglich und im Wettbewerb auch nötig. Sie rechnet für einen Umbau von einem zielorientierten zu einem inspirierenden Führungsstil mit einem Zeitraum von drei Jahren. Wichtig sei dabei, die Mitarbeitenden von Anfang an mit einzubeziehen. „Wenn Sie wollen, dass sich die Mitarbeitenden am Ende des Prozesses gern im Unternehmen engagieren, dann müssen Sie sie von Anfang an diesem Prozess beteiligen.“ Das sei oftmals in der ersten Zeit etwas holprig, aber dann überzeuge es. Wer als Unternehmen frühzeitig damit starte, erhalte einen Vorsprung. „Der richtige Führungsstil ist ein Wettbewerbsvorteil, den andere kaum noch einholen können“, so Heike Bruch.

Wir sitzen im gleichen Boot

Noch seien Verbrecher viele Schritte voraus, doch die Abwehrsysteme gegen Geldwäscherei haben sich massiv verbessert, meint FIU-Chef Daniel Thelesklaf. Ohne Vorbild des Managements ginge das allerdings nicht, so der neue Präsident von Moneyval. Heute sässen Behörden und Privatsektor zunehmend im gleichen Boot.

Interview mit Daniel Thelesklaf

Herr Thelesklaf, Sie sind seit über 20 Jahren in der Geldwäschereibekämpfung tätig. Was inspiriert Sie noch in Ihrer Funktion?

Man muss sich Sisyphus als glückliche Person vorstellen. Natürlich sind uns die Verbrecher immer noch viele Schritte voraus, aber ich denke, unser Abwehrsystem hat sich in den letzten Jahren stark verbessert, sodass es uns immerhin gelingt, Geldwäscherei einzudämmen. Mit der Ausbreitung des Terrorismus muss aber auch mehr für die Austrocknung der Finanzquellen der Terroristen unternommen werden.

„Der Compliance Officer ist heute derjenige, der den CEO vor dem Gefängnis bewahrt. Das war nicht immer so.“

Eine grössere Perspektive einnehmend: Welches waren aus Ihrer Sicht die wegweisenden Entwicklungen hinsichtlich Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung in den letzten zehn Jahren?

Noch vor zehn Jahren standen sich Behörden und der Privatsektor fast feindlich gegenüber, wenn es um die Bekämpfung der Geldwäscherei ging. Heute hat sich das geändert, wir sitzen häufiger

im gleichen Boot, auch wenn noch nicht alle gleich kräftig mitrudern. Dies hat wohl auch damit zu tun, dass in vielen Staaten Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung hart verfolgt werden und gegen einzelne Institute Milliardenbussen ausgesprochen wurden. Der Compliance Officer ist heute derjenige, der den CEO vor dem Gefängnis bewahrt. Das war nicht immer so.

Welche Meilensteine konnte Liechtenstein, insbesondere im Hinblick auf die internationale Zusammenarbeit im Bereich der Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung, in den vergangenen Jahren erreichen?

Neulich sagte mir jemand, dass sich Liechtenstein von „zero to hero“ entwickelt habe. Nun, ich denke nicht, dass Liechtenstein je bei null war (und zum Heldenstatus ist der Weg auch noch weit), aber zweifelsohne hat sich enorm viel getan. Liechtenstein ist heute ein absolut anerkannter Partner der Staatengemeinschaft zur Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung.

Sie haben weltweit von den Bahamas bis in den Kosovo FIUs mit aufgebaut. Was war vergleichsweise speziell in Liechtenstein?

Liechtenstein hat einen hoch entwickelten Finanzplatz, dessen Produkte ein ganz anderes Risikoprofil haben als in anderen Staaten. Spezifisch ist auch der Umstand, dass bei vielen Geschäftsbeziehungen neben der Bank auch andere Akteure eine Rolle

Daniel Thelesklaf

Daniel Thelesklaf ist Chef der liechtensteinischen Financial Intelligence Unit (FIU). Nach seinem Jurastudium arbeitete er im Bank- und Versicherungswesen und wurde 1998 zum Direktor der Schweizer FIU berufen. 2001 wurde er Leiter der liechtensteinischen Stabsstelle Sorgfaltspflichten und arbeitete dann als Berater für den Europarat, den IWF und für die OECD. Von 2007 bis 2011 leitete er das Basel Institute on Governance. Er ist seit 2016 Präsident von Moneyval, dem Geldwäscherei-Expertenausschuss des Europarates.



© Franz Grünewald, Berlin

spielen. Die Geschäftsbeziehungen sind komplexer, oft kennt man den Kunden sehr gut und fast immer bestehen die Geschäftsbeziehungen zu Kunden mit Wohnsitz im Ausland.

Eine Gleichung von Ihnen lautet: Banker und Behörden gemeinsam gegen Geldwäscher. Wie gut funktioniert das in Liechtenstein?

Es kann nur so funktionieren. Terrorismus und Geldwäscherei bedrohen uns gleichermassen. Ein internationaler Finanzplatz ohne überzeugendes risikobasiertes Abwehrsystem überlebt heute keine 48 Stunden, da kein anderes Finanzinstitut Geschäftsbeziehungen zu einem Sorgfaltspflichtigen haben will, der nicht einwandfrei arbeitet. Auch wenn es aufwendig ist: Unsere Massnahmen schützen den internationalen Zugang der Finanzinstitute.

Sie sprachen einmal von einem Wettlauf mit der Finanzunterwelt, den wir noch lange nicht gewonnen haben. Ist dieser überhaupt jemals zu gewinnen?

Solange man mit Verbrechen Geld verdienen kann, wird es immer auch solche geben, die den Verbrechern helfen, diese Gelder in Sicherheit zu bringen. Das werden wir nicht ändern können, aber es geht bei Geschwindigkeitsbegrenzungen auf Autobahnen ja auch nicht ums Gewinnen, sondern darum, präventiv gegen Unfälle zu wirken und mittels Kontrollen diejenigen herauszu-

fischen, die gegen die Regeln verstossen. Dies sorgt dafür, dass diejenigen, die sich an die Regeln halten, sicher unterwegs sind.

Sie sagten einmal, Gesetze allein reichen nicht aus, um Geldwäscherei und Terrorismus zu bekämpfen. Man müsse Gefahren für den Finanzplatz präventiv begegnen. Woran denken Sie in der Praxis?

Das Management muss Vorbild sein. Der Ton muss klar „from the top“ kommen. Wer heute als Manager Geldwäscherei in Kauf nimmt, muss sich nicht wundern, wenn sich die Mitarbeitenden nicht anders verhalten. Neben Gesetzen braucht es also auch eine entsprechende Unternehmenskultur.

„Ein internationaler Finanzplatz ohne überzeugendes risikobasiertes Abwehrsystem überlebt heute keine 48 Stunden.“

Woran erkennt man, ob ein System zur Geldwäschereibekämpfung tatsächlich funktioniert?

Jedes Land wird regelmässig auf die Einhaltung der Massnahmen geprüft. Dies ist wie bei der Motorfahrzeugkontrolle: Alle

Fortsetzung von Seite 21

paar Jahre kommt man auf den Prüfstand. Werden Mängel festgestellt, müssen diese innert Frist behoben werden. Wer das nicht erledigt, verliert die Zulassung. Bei den Geldwäscherei-Länderprüfungen ist es genau gleich: Wenn ein Land die Mängel nicht beseitigt, verliert es die Möglichkeit, international tätig zu sein.

„Heute kann man sagen, dass diese Listen ein wirksames Instrument sind, gleich lange Spiesse für alle Länder sicherzustellen.“

Was halten Sie von sogenannten schwarzen Listen? Wie wirksam sind sie tatsächlich?

Die ersten Listen, die vor etwa 15 Jahren aufkamen, waren ein Skandal, da sie sehr subjektiv (und politisch) waren. Heute hat sich das signifikant verbessert: Der Prozess, wie man auf eine Liste der Staaten kommt, die Mängel bei der Geldwäschereibekämpfung haben, ist völlig transparent und die betroffenen Staaten haben genug Zeit, um die Mängel in einem rechtsstaatlichen Verfahren zu beseitigen. Aus Sicht eines Kleinstaates sind diese transparenten und fairen Prozesse ein zentrales Anliegen. Hier haben wir sehr viel erreicht. Heute kann man

sagen, dass diese Listen ein wirksames Instrument sind, gleich lange Spiesse für alle Länder sicherzustellen.

Steuerstraftaten gelten als Vortat zur Geldwäscherei. Welche Herausforderungen sehen Sie aus der Sicht einer FIU in diesem Zusammenhang?

Wir hatten schon eine Reihe von Erweiterungen des Vortatenkataloges und jedes Mal waren die Sorgen anfänglich gross. In der Praxis ist die Umsetzung dann aber jeweils weniger problematisch als befürchtet. Wir gehen davon aus, dass sich niemand mehr mit un versteuerten Geldern die Finger verbrennen möchte. Es ist aber noch viel zu früh, um zu sagen, ob die per 1. Januar 2016 in Kraft getretenen Massnahmen Wirkung zeigen.

Sie sind seit 2016 Präsident von Moneyval. Was bedeutet das für Liechtenstein und für Sie persönlich?

Das Amt ist eine grosse Verantwortung, aber es hat mich sehr gefreut, als die Plenarversammlung mich im Dezember gewählt hat. Es ist auch eine Anerkennung der Anstrengungen Liechtensteins und von vielen Akteuren auf dem Finanzplatz in den letzten Jahren.

Die Amtsdauer beträgt zwei Jahre. Was können und wollen Sie in dieser Zeit bewirken?

In den kommenden Jahren muss Moneyval alle 34 Mitgliedstaat-



© finnegan - Fotolia.com

ten auf die Einhaltung des internationalen Standards prüfen. Die jetzt laufende Prüfrunde legt den Fokus weniger auf die Umsetzung auf dem Papier, sondern darauf, wie effektiv die Massnahmen zu einer Reduktion der Geldwäscherei geführt haben. Dafür braucht Moneyval gut ausgebildete, erfahrene Prüfer, die dieser grossen Verantwortung gerecht werden können.

Sie vertreten Moneyval direkt bei der FATF. Welches sind die zentralen Diskussionen, die auf dieser Ebene bzw. in diesen Gremien geführt werden?

Derzeit liegt der Hauptfokus auf der Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung. Der Druck ist hoch, zusätzliche Massnahmen auszuarbeiten, die die Finanzquellen von Terroristen, insbesondere des IS, austrocknen.

Die Umsetzung der 4. EU-Geldwäscherei-Richtlinie steht bevor. Noch bevor diese jedoch umgesetzt wird, wird schon über eine Verschärfung diskutiert. Was ist hier über kurz oder lang zu erwarten?

Auch dies steht im Zusammenhang mit den schweren Anschlügen in Frankreich. Es wird voraussichtlich in Europa zu einer Reihe von Änderungen kommen, zum Beispiel zur Einführung eines zentralen Kontoverzeichnisses oder eines ähnlichen Mechanismus, auf das die FIU Zugriff haben muss. Daneben gibt es in Europa Bestrebungen, Bargeldzahlungen zu limitie-

ren. Die FIUs werden künftig eine noch viel wichtigere Rolle haben als bisher.

Die Terroranschläge vor ein paar Monaten haben die ganze Welt erschüttert. Welche Auswirkungen sind hier in Bezug auf die Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung zu erwarten?

Es wird nun genau analysiert, wie Terroristen sich finanzieren, seien es die Zellen, die Anschläge begangen haben, sei es die Finanzierung des IS selbst. Bereits jetzt wird absehbar, dass virtuelle Währungen besser kontrolliert werden müssen und dass die Anonymität von Prepaid-Karten abgeschafft werden wird. Ich gehe davon aus, dass die Regulierung in den nächsten Monaten und Jahren in diesem Bereich wesentlich anders aussehen wird als heute. Dies wird uns allen, Banken wie Behörden, viel abverlangen.

Wir teilen viele unserer Werte

Olaf Kjelsen ist Schweizer Botschafter für Liechtenstein und war zuvor über 20 Jahre auf zahlreichen diplomatischen Posten weltweit engagiert. Was die neue Aufgabe attraktiv für ihn macht, warum die Ernennung des ersten Schweizer Botschafters für Liechtenstein vor 15 Jahren ein wichtiges aussenpolitisches Zeichen war und wie beide Länder ihre Interessen international auch gemeinsam vertreten können, erzählt er im Interview.

Interview mit S.E. Botschafter Olaf Kjelsen

Herr Botschafter, Sie sind seit August 2015 als Schweizer Botschafter für Liechtenstein im Amt: Was ist Ihr erster Eindruck von Ihrer neuen Aufgabe?

Auch nach über einem halben Jahr auf diesem Posten bleibt mein erster Eindruck unverändert: Die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein pflegen ausgesprochen enge und freundschaftliche Beziehungen, was auf beiden Seiten durch eine lösungsorientierte und pragmatische Haltung begünstigt wird. Von der engen Verflechtung der beiden Länder zeugt nicht nur der gemeinsame Wirtschafts- und Währungsraum, sondern auch etwa die Tatsache, dass rund 10 Prozent der liechtensteinischen Bevölkerung Schweizerinnen und Schweizern sind, während rund ein Viertel der in Liechtenstein beschäftigten Personen in der Schweiz leben.

„Die Schweiz und Liechtenstein pflegen ausgesprochen enge und freundschaftliche Beziehungen.“

Sie sind zudem Botschafter für die Beziehungen zu Nachbarstaaten und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit: Welche Aufgaben haben Sie in diesem Zusammenhang zu bewältigen?

Ich habe das Privileg, mich um die Pflege der Beziehungen zu unseren wichtigsten Partnern, nämlich zu unseren unmittelbaren Nachbarn, zu kümmern. Dazu gehören die Beziehungen

auf bilateraler Ebene, also zwischen Bern und den Hauptstädten unserer Nachbarstaaten. So helfe ich beispielsweise bei der Vorbereitung von Treffen, insbesondere unseres Aussenministers Bundesrat Didier Burkhalter, aber auch etwa des Bundespräsidenten oder anderer hoher Würdenträger der Schweiz, mit den Amtskolleginnen und Amtskollegen aus Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Liechtenstein. Darüber hinaus bin ich für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in den Grenzregionen rund um die Schweiz zuständig, bei der die Kantone eine tragende Rolle spielen. Dabei geht es beispielsweise um Fragen aus den Bereichen Umweltschutz, Verkehr oder Entwicklung.

Der Schweizer Botschafter für Liechtenstein ist de facto noch sehr jung: Erstmals ernannte die Schweiz im Jahr 2000 einen Botschafter. Was war der Hintergrund dieses Entscheids und hat er sich aus Ihrer Sicht und in Anbetracht der ohnehin sehr engen Beziehungen bewährt?

Mit der Ernennung eines Botschafters vor gut 15 Jahren setzte die Schweiz ein wichtiges aussenpolitisches Zeichen zuhanden Liechtensteins: dass sie das Fürstentum als einen vollwertigen Staat wahrnimmt, der es verdient, dass wir neben den bereits bestehenden sehr engen Beziehungen auf verschiedensten Ebenen auch formelle diplomatische Beziehungen zu ihm pflegen.

Sie waren weltweit für die Schweiz im Einsatz: In den letzten 20 Jahren unter anderem in Ottawa, Moskau, Warschau, Neu Delhi und Brüssel. Welches waren Ihre eindrucklichsten Erfahrungen?

Olaf Kjelsen

Olaf Kjelsen ist Botschafter für die Beziehungen zu den Nachbarstaaten und für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Politischen Direktion in Bern. Seit August 2015 ist er zudem Botschafter der Schweiz im Fürstentum Liechtenstein mit Sitz in Bern. Der diplomierte Elektroingenieur (ETH) trat 1994 ins Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten ein und absolvierte seinen Stage in Bern und Ottawa. 1995 wurde er nach Moskau versetzt. Zurück an der Zentrale, wurde er 1999 diplomatischer Mitarbeiter im Integrationsbüro (Beziehungen zur EU) und danach, ab 2000, Sekretär des Staatssekretärs Franz von Däniken. 2004 wurde er als Minister und stellvertretender Missionschef nach Neu Delhi und 2008 in gleicher Funktion nach Warschau versetzt. 2010 wurde er an der Schweizer Mission bei der EU in Brüssel als Minister und stellvertretender Missionschef eingesetzt, wo er insbesondere für die Wirtschafts- und Finanzfragen zuständig war.



Jeder Posten im nahen oder weit entfernten Ausland stellt eine Bereicherung dar. Einer der interessantesten Aspekte dieses Berufs ist, dass man aussergewöhnliche Menschen trifft, in allen Sparten der Gesellschaft, sei es in Politik, Wirtschaft, Kultur oder im Alltag. Auf jeder Etappe meiner Karriere habe ich bewusst versucht, die Besonderheiten meines Residenzlandes zu entdecken, dieses zu verstehen und seine Sprache zu lernen. Mit Liechtenstein ist das natürlich einfacher. Fremde Länder zu entdecken, verstärkt gleichzeitig die Verbindung mit dem eigenen Land, mit seinen Werten und seiner Schönheit, auch indem man es durch die Augen seiner Gesprächspartner sieht. Als ich im Ausland auf Posten war, habe ich deshalb einen Teil meiner Ferien dazu gebraucht, die Schweiz zu bereisen.

Ihre letzte Station war die Mission in Brüssel bei der EU: Wie stark kann sich die Schweiz in wirtschafts- und finanzpolitischen Fragen auf EU-Ebene einbringen?

Die EU ist ein wirtschaftliches Schwergewicht, aber wir müssen uns nicht verstecken. Gerade in wirtschaftlicher Hinsicht ist die Schweiz ein bedeutender Partner der EU. Die Schweiz ist z. B. der zweitgrösste Importeur von EU-Produkten. Auch ist die Schweiz nach den USA der zweitgrösste Investor. Die EU hat also ein Interesse an engen wirtschaftlichen Beziehungen mit der Schweiz. Das zeigt sich auch an der Vielzahl der bilateralen Abkommen, die wir gemeinsam ausgehandelt haben und die den Markt für beide Parteien in vielen Sektoren öffnen. Im Bereich der Finanzdienstleistungen gibt es allerdings kein umfassendes Abkommen mit der EU. Die Schweiz strebt hier den Marktzugang durch die

fallweise gegenseitige Anerkennung von Regulierungen mit der EU oder Abkommen mit den einzelnen Mitgliedstaaten an. Unter dem Strich kann man sagen, dass die Schweiz ihre wirtschaftlichen Interessen in Brüssel gut wahrnehmen kann. Der bilaterale Weg war für die Schweiz bislang der richtige Weg. Für die Zukunft ist nun wichtig, dass wir das Fundament dieser bilateralen Beziehungen sichern und weiterentwickeln.

„Uns Diplomaten wird die Arbeit noch lange nicht ausgehen.“

Angesichts einer zunehmenden Zahl von Gipfeltreffen auf höchster staatspolitischer Ebene: Was können Diplomaten im 21. Jahrhundert bewirken?

Dass es mehr Treffen auf höchster staatspolitischer Ebene gibt, ist gerade ein Zeichen dafür, dass uns Diplomaten die Arbeit noch lange nicht ausgehen wird. Nur machen wir unsere Arbeit oft im Hintergrund und für die Medien nicht immer sichtbar. Dies ändert indes nichts daran, dass unser Einsatz zur Wahrung der nationalen Interessen und zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses unter den Staaten notwendig bleibt.

Was steht auf Ihrer Agenda als Botschafter zuoberst? Welche Ziele haben Sie gesetzt?

Das oberste Ziel eines Diplomaten ist immer die Wahrung der

Fortsetzung von Seite 25

Interessen seines Landes. Darüber hinaus muss ich auch eine gewisse Präsenz vor Ort sicherstellen, was leider dadurch erschwert wird, dass ich nicht im Fürstentum wohne. Und schliesslich hat der Botschafter eine Brückenfunktion, indem er nicht nur die Sichtweise seines Entsendestaates vertreten, sondern auch die Entwicklungen und Meinungen seines Akkreditierungslandes bei seiner Zentrale einbringen soll.

„Die Schweiz vergisst nicht ihre besondere Verantwortung gegenüber Liechtenstein.“

Welche Interessen sind es, die Sie für die Schweiz gegenüber Liechtenstein vertreten wollen?

Die Palette von Schweizer Interessen ist reichhaltig und reflektiert die Intensität unserer bilateralen Beziehungen. Durch die Nähe unserer Staaten – insbesondere aufgrund der Zoll- und Währungsunion – geht es oft darum, gemeinsame Lösungen für die sich stellenden Herausforderungen zu finden. Die Schweiz vergisst dabei nicht ihre besondere Verantwortung gegenüber dem Fürstentum Liechtenstein. Und nicht zuletzt liegt es im Interesse der Schweiz, dass es auch ihren Nachbarn gut geht.

Wie gut kennen Sie Liechtenstein bereits?

Ich hatte bereits viele Male die Gelegenheit, das Fürstentum zu

besuchen und nicht nur seine Behörden, sondern auch seine Landschaft und seinen Charme kennenzulernen. Mit meiner Familie habe ich beispielsweise auch schon Ferien in Malbun verbracht.

Über 100 bilaterale Abkommen zwischen Liechtenstein und der Schweiz zeugen von einer engen Verbundenheit beider Länder. Wie bewerten Sie das Verhältnis zwischen der Schweiz und Liechtenstein generell?

Sagen wir es so: Mit keinem Land der Welt ist die Schweiz enger verbunden als mit Liechtenstein. Wir teilen viele unserer Werte und wir haben – gerade auch aufgrund unserer Grösse und unserer Lage als Alpenländer – viele Gemeinsamkeiten.

Liechtenstein befindet sich in einem Transformationsprozess, einem grossen Strukturwandel. Wie nehmen Sie diese Entwicklung von aussen wahr?

Die Schweiz durchläuft zweifellos den gleichen Transformationsprozess, so wie alle sehr hoch entwickelten Volkswirtschaften. Wir unterliegen denselben Herausforderungen, sei es die Digitalisierung oder die Alterung der Gesellschaft. Daher beobachte ich mit Interesse, wie Liechtenstein mit diesen Herausforderungen umgeht.

Liechtenstein und die Schweiz haben international oft gleich gelagerte Interessen und Werte: Wo können Sie diese gemeinsam einbringen?

Tatsächlich besteht zwischen unseren beiden Staaten eine ausgesprochen enge Zusammenarbeit im multilateralen Bereich, insbesondere bei der UNO. In Liechtenstein haben wir einen verläss-



© djama - Fotolia.com

lichen und an seiner Grösse gemessen ausgesprochen einflussreichen Partner.

Gestatten Sie noch eine persönliche Frage: Sie sind ursprünglich Elektroingenieur und haben Ihre technische Ausbildung an der ETH absolviert. Was treibt einen Techniker in die Diplomatie?

Nach einer klassischen Matura habe ich an der ETH studiert – aus der Idee heraus, dass ein Humanist am Ende des 20. Jahrhunderts etwas von Wissenschaft und Technologie verstehen muss. Am Ende meines Studiums hat mein Interesse für die internationalen Beziehungen überhandgenommen. Aber ich bereue den Entscheid für diese Ausbildung keineswegs, zumal ich dabei gelernt habe, eher nach Lösungen als nach Problemen zu suchen und effizient zu arbeiten.

„Ein analytischer Geist ist sehr nützlich in der Diplomatie.“

Was können Sie aus Ihrem ursprünglichen Beruf in der Diplomatie einbringen?

Sowohl den Ingenieur als auch den Diplomaten zeichnet eine unersättliche Neugier aus sowie der Drang, die Mechanismen verstehen zu wollen, um zu tragfähigen Lösungen zu gelangen. Einen analytischen Geist zu haben, ist sehr nützlich in der Diplomatie, wo man neue und oft komplexe Situationen schnell erfassen muss.

Nebenbei erleichtert ein wissenschaftlicher Hintergrund die Kontakte mit dem akademischen und wissenschaftlichen Milieu, die ja auch zu den diplomatischen Aufgaben gehören.

Und last but not least: Unser Motto dieser Ausgabe ist Inspiration. Woher nehmen Sie Inspiration für die Bewältigung Ihrer Aufgaben?

Ich habe in der Diplomatie meine Berufung gefunden. Meine ursprüngliche, aber jeden Tag aufs Neue erlebte Inspiration ist die Lust, etwas Gutes für die Allgemeinheit zu tun, meinem Land ein wenig von dem zurückzugeben, was ich erhalten habe, und seine grundlegenden Werte zu fördern, an die ich zutiefst glaube. Die Motivation dazu finde ich im Reiz und in der Vielfalt der diplomatischen Aufgaben sowie im pausenlos wechselnden Umfeld. Ich werde darin von meiner Frau unterstützt, die meine Interessen und meinen Enthusiasmus teilt. Und schliesslich danke ich Energie beim Sport, insbesondere beim Fechten und beim Laufen.

GDI, WorldPost und MIT-Forscher ermittelten die wichtigsten globalen Ideengeber

Thought Leaders 2015

Grosse Ideen müssen unter den Menschen verbreitet und von Menschen erdacht werden. Die einflussreichsten davon haben das GDI Gottlieb Duttweiler Institute und The WorldPost in Zusammenarbeit mit dem MIT-Forscher Peter Gloor ermittelt.

Ideen können ansteckend sein. Sie werden aufgeschnappt, weiter erzählt, verbreiten sich in Windeseile. Und halten oft nicht lange vor. Ideen können gross werden. Sie werden diskutiert, bekämpft, verarbeitet und führen zu nachhaltigen Veränderungen in der Gesellschaft, wenn sie sich durchsetzen. Aber das schaffen nicht viele.

Das GDI Gottlieb Duttweiler Institute und The WorldPost haben in Zusammenarbeit mit dem MIT-Forscher Peter Gloor die wichtigsten Taktgeber der globalen Konversation ermittelt. Neben der schon traditionellen Analyse, die sich auf die Medien der Weltsprache Englisch stützt, wurden zusätzlich der deutsche, der spanische und der chinesische Sprachraum untersucht. In den vier Listen finden sich fast 400 zeitgenössische Denker, ihre Platzierung und die wichtigsten Daten über sie.

Deutschsprachiger Raum

Die einflussreichsten Ideengeber in Deutschland, Österreich und in der Schweiz zeigen diesmal eine Besonderheit, die uns noch bei keiner Untersuchung in den vergangenen Jahren vorgekommen ist: Auf den vordersten Plätzen finden sich fast ausschliesslich Nicht-Muttersprachler – nur ein Deutscher ist unter den Top Ten. Edward Snowden, letztes Jahr noch auf Platz drei, hat den Sprung ganz nach vorne geschafft. Er wird gefolgt von Zaha Hadid (Architektur), Papst Benedikt XVI., Mario Vargas Llosa (Romancier) und Garry Kasparov.

„Think global, act local“

Das ist nicht nur ein bewährter Ratschlag für internationale Unternehmen, es gilt auch für die Kommunikation. Der eigene Sprachraum ist den Menschen vertraut, in ihm und an ihm orientiert man sich eher als an globalen Diskursen. Auch wenn

gerade bei den Intellektuellen die Bereitschaft (und die Möglichkeit) vorhanden ist, sich mit fremden Welten zu beschäftigen, steigt die Anschlussfähigkeit von Ideen, wenn sie mit der Lebenswirklichkeit der Gesellschaft korrespondieren. In allen Sprachräumen (ausser dem deutschen) werden deshalb die Spitzenplätze der Thought-Leaders-Analyse überwiegend von Muttersprachlern belegt.

Die Kulturübergreifenden

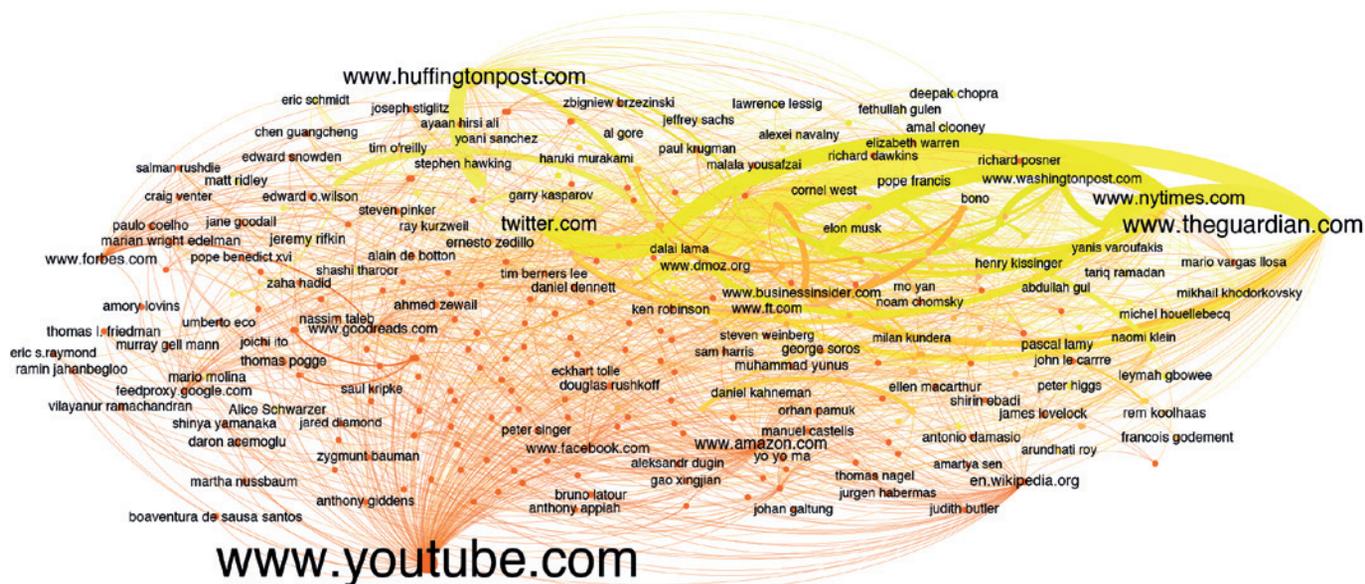
Nur eine geringe Zahl von Intellektuellen schafft es, mehr oder weniger weltweit im Diskurs zu bleiben. Nur einer Handvoll der 40 Topideengeber aus der Global-Thought-Leaders-Liste gelang es, in allen vier Ranglisten im vorderen Bereich zu landen – unter ihnen Edward Snowden, Mario Vargas Llosa und Zaha Hadid. Die Tabelle rechts zeigt, wer sonst noch dazu gehört.

Die Medien der Thought Leaders

Für die Verbreitung von Ideen spielen weiterhin Medien eine entscheidende Rolle. In der Vernetzungsgrafik der Thought Leaders in der englischsprachigen Blogosphäre wird deutlich, welche dabei am wichtigsten sind. Von den fünf wichtigsten Medien beziehungsweise Quellen sind zwei traditionelle Protagonisten des globalen Diskurses – der britische Guardian und die New York Times. Zwei andere, Twitter und YouTube, gelten eher als Protagonisten des globalen Gesprächs, das fünfte der wichtigsten Medien, die Huffington Post, nimmt eine Zwischenposition zwischen schnell und wichtig ein.

Harvard vor Berkeley

Ähnlich wie bei den Nobelpreisträgern gibt es auch bei den



Quelle: © GDI Gottlieb Duttweiler Institute, www.gdi.ch

globalen Ideengebern eine Ballung an und um einige wenige renommierte Universitäten. Und genau wie bei den Nobelpreisträgern liegt auf dem ersten Platz mit weitem Abstand: Harvard. Jeder fünfte aus der Liste der diesjährigen Thought Leaders ist mit ihr verbunden. Auf den nächsten Plätzen folgen mit gehörigem Abstand die kalifornische Universität Berkeley und das MIT aus Boston. Als beste nicht amerikanische Universität liegt Oxford auf Platz vier. Keine einzige nicht angelsächsische Universität schafft es in dieser Wertung unter die Top Ten.

Weniger Frauen an der Spitze

Waren im vergangenen Jahr noch zwei Frauen unter den zehn weltweit bestplatzierten Ideengebern, so ist es in diesem Jahr keine einzige – die erste Frau in der globalen Rangliste ist auf Platz 21, Malala Yousafzai aus Pakistan. Ein besonderer Grund für die Rückgänge ist nicht auszumachen: Sowohl die Schimpansenforscherin Jane Goodall (Platz neun im Vorjahr, jetzt 32) als auch die Globalisierungskritikerin Naomi Klein (Platz zehn im Vorjahr, jetzt 77) sind weiterhin in den Top 100 vertreten, was als Beleg für dauerhaft hohen Einfluss gewertet werden kann. Und wenn man diese Gruppe der Top 100 als Massstab nimmt, so dreht sich das Ergebnis sogar um: Waren 2014 zwölf Frauen unter den 100 einflussreichsten Ideengebern der Welt, so sind es im vergangenen Jahr 14.

Thought Leaders: die Methodik

Als Thought Leader kommt infrage, wer als Denker agiert, über die Grenzen des eigenen Fachgebiets hinaus bekannt und einflussreich ist. Für mehr als 203 Personen, vorgeschlagen vom GDI, der Redaktion von The WorldPost und von Redaktoren von El Pais, Univision/Fusion, Guancha.cn und The European, wurde die Thought-Leaders-Analyse für den englischen, deutschen, spanischen und den chinesischen Sprachraum durchgeführt. Die von MIT-Forscher Peter Gloor entwickelte Software der Firma Galaxyadvisors berechnet die Betweenness-Centrality genannte Relation zwischen den Personen in der Infosphäre: Blogosphäre, Twitter-Sphäre sowie (englischsprachige) Wikipedia-Sphäre. Für Letztere wurde zusätzlich die Degree Centrality sowie die Zahl der Wikipedia-Seiten in verschiedenen Sprachen erhoben.

IR	Name	Nationalität	Fachgebiet
1	Edward Snowden	US	Politik
2	Mario Vargas Llosa	PE/ES	Romancier
3	Zaha Hadid	IQ	Architektur
4	Papst Franziskus	AR	Religion
5	Henry Kissinger	US	Politikwissenschaft
6	Al Gore	US	Ökologie
7	Amartya Sen	IN	Ökonomie
8	Stephen Hawking	GB	Physik
9	Tim Berners-Lee	GB	Informatik
10	Paulo Coelho	BR	Romancier

Quelle: © GDI Gottlieb Duttweiler Institute, www.gdi.ch

Innovation hat mit Mut zu tun

Kreativität und Innovation erfordern Mut, sind jedoch nicht sofort profitabel, meint Frank M. Rinderknecht. Er muss es wissen, steht doch sein Name für ungewöhnliche Ideen und wegweisende Visionen: Rinderknecht ist Chef und Gründer von Rinspeed, der Schweizer Ideenschmiede für das moderne Automobil.

Interview mit Frank M. Rinderknecht

Herr Rinderknecht, Sie gelten in der Automobilindustrie als Vordenker, Pionier und Visionär. Was inspiriert Sie und wie kommen Sie auf Ihre Ideen?

Ich brauche weder bestimmte Orte und noch Zeiten, um kreativ zu sein. Was es allerdings braucht, ist das – wie ich es nenne – Ping-Pong-Spiel zwischen Menschen. Jeder hat seine eigenen persönlichen Leitplanken und auch Horizontlimitationen. Und die brechen dann in hitzigen Diskussionen viel eher auf. Inspirationen kommen, wenn man mit offenen Augen und Ohren durch die Welt geht.

„Innovation und Kreativität haben mit Mut zu tun.“

In der Vergangenheit haben Sie 600-PS-Boliden gebaut. Mittlerweile präsentieren Sie alternative Mobilitäts-Konzepte. Ein Wandel oder die konsequente Fortsetzung, Vorreiter am Puls der Zeit zu sein, um aufzuzeigen, was eigentlich bereits möglich wäre?

Eigentlich beides, manche nennen es den Wandel vom Saulus zum Paulus. Das einzig Stetige in meinem Leben soll die mentale Veränderung sein. 600 PS sind nun mal heute nicht mehr opportun, wir sind eine aussterbende V8-Generation, ob wir es wahrhaben wollen oder nicht. Wir müssen es auch ohne

monetären Leidensdruck akzeptieren, dass die fossilen Reserven endlich sind und dass ein Umschwung auf erneuerbare Energien zwingend notwendig ist.

Sie versuchen so ziemlich alles, was unmöglich scheint. Mit dem „sQuba“ haben Sie das erste Auto, das unter Wasser fahren kann, entwickelt. An der Consumer Electronics Show haben Sie diesen Januar in Las Vegas mit dem Rinspeed Etos einen selbstfahrenden hybriden Sportwagen vorgestellt. Gibt es für Sie Grenzen?

Ach ja, die gibt es – leider oder zum Glück – immer. Das Schwierige ist aber, diese zu erkennen und zu merken, welche Grenzen sich heute verschieben lassen und welche nicht. Und wie weit und wohin.

Wenn es um Mobilität geht, dreht sich derzeit meistens alles um Energie; aus welcher Perspektive sehen Sie das?

Die Mobilität ist durch die kinetische Energie bestimmt. Ohne diese gibt es kein Vorwärtskommen. Also gilt es, sie möglichst zu minimieren und erneuerbar zu beziehen. Ob es sinnvoll ist, einen 3-Tonnen-SUV durch die Weltgeschichte – und dies nota bene auf dem Asphalt – zu pilotieren, lässt sich sicherlich diskutieren.

Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der Mobilität und welche Rolle spielen dabei die grossen Autokonzerne?

Das ist die gute Frage: Besitzen wir diese noch? Was sind die Werte, Anforderungen vom Kunden an die Mobilität? Ist der

Frank M. Rinderknecht

Frank M. Rinderknecht ist CEO der Rinspeed AG, die er 1977 als Student an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) gründete. Erste Sporen verdiente er sich schon während seines Maschinenbaustudiums mit dem Import von Sonnendächern. Mit Rinspeed wurde er zum Pionier und war einer der ersten Akteure in der Tuningindustrie. 1995 begann Rinspeed, eigene Konzeptfahrzeuge zu entwickeln und zu bauen. Die Erfindung des Lenkrades mit integrierter Tastatur, nachhaltige Antriebskonzepte und Fahrerassistenzsysteme gehören zu den Meilensteinen des Unternehmers. Seit dem Verkauf aller Tuningaktivitäten 2008 konzentriert sich Rinderknecht auf den Aufbau eines Think Tanks für die Automobil- und andere Industrien sowie auf die Entwicklung von innovativen Technologien, Materialien und Transportmitteln.



Hersteller von heute vielleicht nur noch – wie Foxconn in der IT – ein „White-Label-Manufacturer“ Dritter? Sicher ist, dass in den nächsten zehn oder 15 Jahren nicht viele Steine aufeinander bleiben werden. Wir blicken also in eine äusserst spannende Zukunft.

Wie finanzieren Sie Ihre Projekte und in welchem Zeitrahmen entwickeln und realisieren Sie diese?

Unsere Kunden sind unsere „Financiers“. Wir funktionieren wie jeder andere Betrieb, nur dass wir vielleicht ein bisschen aussergewöhnliche Leistungen anbieten und verkaufen. Die Durchlaufzeit ist stark projektgeprägt. Ein typisches Messerfahrzeug wird in ca. sieben Monaten fertiggestellt.

Zusammen mit EY haben Sie einen Beitrag zu „autonomous vehicles“, also zum autonomen Fahren geschrieben; ist der Autopilot die Zukunft? Was wird als Nächstes kommen?

Das wird die Fortsetzung der Beleuchtung von „menschlichen Fragen“ sein. Aktuell arbeiten wir mit EY an einer Publikation zu „Wie viel Mensch soll in einer Maschine stecken?“. Je nach Betrachtungsweise und Umständen dürfte die Skala von 0 bis 100 Prozent reichen.

Während des Genfer Autosalons 2015 haben Sie Ihr Projekt „Budii“ vorgestellt, was waren die grössten Herausforderungen bei der Entwicklung und Konstruktion?

Die Fahrgastzellen-Integration eines veritablen Roboterarms

der neuesten Generation war sicher eine anspruchsvolle Arbeit. Aber auch das gesamte „Package“ ist herausfordernd – und das mit einem Micro-Team von passionierten Mitkämpfern.

Können Sie sich vorstellen, mit den Concept Cars Rinspeed Etos oder dem „Budii“ in Serie zu gehen?

Nein, das ist auch gar nie das Ziel. Wir wollen Technologien, Materialien und Services promoten, keine gesamten Fahrzeuge.

Gerade revolutioniert Tesla die Automobilindustrie. Mit Faraday Future hat sich seit Kurzem ein weiteres Unternehmen aus Kalifornien zum Ziel gesetzt, es Tesla gleichzutun. Eine Entwicklung in die richtige Richtung?

Absolut. Mögen die Stückzahlen zwar heute noch im Gesamten recht marginal sein, so ist der „mediale Wind“, den diese Firmen verursachen, schon sehr erstaunlich. Tesla mit seinem Elon Musk übertönt zuweilen gleich BMW und Mercedes zusammen.

Beim Rinspeed Etos haben Sie mit der SIX Group als Projektpartner zusammengearbeitet und ein Bezahlssystem für sichere Transaktionen „on the go“ integriert. Selbst kleinere Beträge wie Trinkgelder können mit einer kurzen Wischbewegung der Hand über den Aussenspiegel gezahlt werden. Ist das der Anfang, dass sich die Nutzungsmöglichkeiten und das Verhalten durch selbstfahrende Fahrzeuge grundlegend verändern wird?

Wir mutieren zu einer „Convenience-Gesellschaft“. Alles soll

Fortsetzung von Seite 31

möglichst einfach und zeitsparend vonstattengehen. Und dazu gehört ja auch der zwar notwendige, aber teils auch aufwendige Bezahlvorgang. Der Nutzen und die „Offerings“ des Autos der Zukunft werden auf eine völlig neue Ebene gestellt werden.

„Fasten your seatbelts: Auch in der Finanzindustrie wird das Morgen nicht mehr dem Heute entsprechen.“

Welche Bedeutung hat der Aspekt „über den Tellerrand schauen“ für Sie?

Ich habe gehört, die Welt sei nicht flach oder hügelig, wie ich sie wahrnehme, sondern kugelrund. Und genau dies will ich herausfinden. Aber dies findet jenseits meines behüteten und heimischen Herds und Denkens statt.

Sie bezeichnen sich selbst und Rinspeed als „creative think tank for the automotive industry“. Empfinden Sie Finanzmarktteilnehmer als innovativ und kreativ? Was können sich diese von Pionieren wie Ihnen abschauen?

Wir arbeiten aktuell mit einem sehr innovativen Finanzdienstleister – der SIX Group – zusammen. Innovation und Kreativität haben sehr viel mit Mut zu tun, aber nicht immer mit der

sofortigen Geldvermehrung. Steht diese immer an erster Stelle, dann werden eben auch die Innovationen wegbleiben.

Sie haben in einem Interview einmal gesagt, dass sich der Autohersteller von heute sputen muss, um die Transformation zum Morgen zu schaffen. Wie schätzen Sie das für die Finanzindustrie ein?

Aktuell sehe ich als „Laie“, dass der ganze Finanzmarkt auf dem Prüfstand steht. Die einstigen Lieblinge der Börsen, die Banken, fallen leider mehrheitlich mit negativen Schlagzeilen und auch Ertragszahlen auf. Auch in der Finanzindustrie wird das Morgen nicht mehr dem Heute entsprechen. „Fasten your seatbelts“, es ist schon losgegangen.



Kampfpiloten trainieren Chirurgen

Chirurg Ralph Läubli lässt seine jungen Ärzte mit Piloten trainieren, um zu zeigen, dass Checklisten sowie ein korrektes Briefing und Debriefing entscheidend für den Erfolg in der Chirurgie sind. Dabei geht es auch um Fehlermanagement und Sicherheitsdenken. Warum auch Banker von Ärzten lernen können, erklärt er im Interview.

Interview mit Dr. Ralph Läubli

Herr Läubli, Sie sind Wirbelsäulenchirurg am Zentrum für Orthopädie im Berner Oberland und am Spital Interlaken. Wie muss man sich einen normalen Arbeitstag eines Chirurgen vorstellen?

Einen „normalen“ Arbeitstag gibt es als Wirbelsäulenchirurg eigentlich nicht. Normalerweise sind Montag und Freitag meine Operationstage. Je nach zusätzlichen Notfalloperationen kann ein Operationstag von morgens um 7.45 Uhr bis abends um 21.00 Uhr, manchmal auch länger, dauern. Am Dienstagvormittag führen wir diagnostische und interventionelle Schmerztherapien mittels Infiltrationen, also Spritzen, durch. Am Dienstagnachmittag, Donnerstag und Freitagnachmittag läuft der Sprechstundenbetrieb an den Standorten Spiez und Interlaken. Da ich ein kleines Team mit einem Assistenten und einer Sekretärin habe, bin ich relativ flexibel, sodass auch Notfälle relativ flexibel behandelt werden können. Um einen optimalen Notfallbetrieb gewährleisten zu können, haben wir einen Kooperationsvertrag mit dem Inselspital Bern. Grundsätzlich gestaltet sich der Arbeitstag eines Chirurgen sehr abwechslungsreich. Er verlangt vom Team eine ausgesprochen hohe Flexibilität und Ausdauer. Notfälle in meinem Sektor sind zudem saisonal sehr unterschiedlich.

Was war der Antrieb für Sie, diesen Beruf zu wählen?

Ich habe mich während des Gymnasiums bereits sehr für die Medizin interessiert, habe mich aber zuerst als Maschineningenieur an der ETH in Zürich eingeschrieben. Per Zufall habe ich einen Orthopäden und Chirurgen kennengelernt, der mir das Gebiet der orthopädischen Chirurgie näherbrachte. Ich realisier-

te, dass Chirurgie mein Traumberuf sein würde, da er Technik, manuelle Fertigkeiten und den intensiven Austausch mit Menschen gleichzeitig ermöglicht. Diese Kombination hat mich veranlasst, das Studium der Medizin zu wählen. Dass ich dann aber Wirbelsäulenchirurg wurde, ist eher dem Zufall geschuldet, da ich kurz nach dem Studium einen Forschungsaufenthalt in Australien machte. Dort durfte ich ein Forschungsprojekt im Bereich der Wirbelsäulenmedizin leiten, was mich extrem faszinierte. So kam es, dass ich dann relativ bald die Subspezialisierung zum Wirbelsäulenchirurgen in Angriff nahm.

„Ärzte können nicht besser mit Stress umgehen als die Durchschnittsbevölkerung.“

Ärzte bewältigen ein hohes Pensum und sind grosser Belastung und Stress ausgesetzt. Anders als in der Unternehmenswelt hört man dennoch selten von Burn-outs bei Ärzten. Können Ärzte besser mit Stress umgehen?

Ärzte oder im Speziellen Chirurgen können nicht besser mit Stress umgehen als die Durchschnittsbevölkerung. Es gibt im Gegenteil Studien aus Amerika, die zeigen, dass Ärzte sogar überdurchschnittlich häufig mit Burn-out-Situationen konfrontiert sind. Das ärztliche Spektrum ist breit und es zeichnet sich

Ralph Läubli

Ralph Läubli ist Chirurg und seit 2013 Leiter der Wirbelsäulen Chirurgie der Spital fmi AG in Interlaken. Zuvor war der 44-jährige Wirbelsäulen Chirurg im Rückenzentrum Thun. Nach seinem Staatsexamen an der Universität Basel promovierte er über sportmedizinische Aspekte im Kunstturnen und arbeitete nach verschiedenen Assistenzarztstellen als Oberarzt am Kantonsspital Fribourg und am Inselspital Bern.



bereits in der Ausbildung ab, dass weniger stressresistente Personen eher nicht den Weg der Chirurgie wählen und wahrscheinlich eine andere ärztliche Karriere einschlagen. Es gibt aber immer wieder Kollegen, die sich wegen Burn-outs in Behandlung begeben müssen. Die Arbeitsbelastung in der ganzen Medizin ist sehr hoch. Zudem ist auch die Anspruchshaltung der Patientinnen und Patienten sowie der Gesellschaft allgemein gegenüber der Ärzteschaft ausgesprochen hoch. Hingegen ist es wunderbar an unserem Beruf, dass man, wenn auch nicht immer und nicht immer im gleichen Mass, mit dem Menschen zu tun hat und ihm idealerweise helfen kann. Dies ist sehr befriedigend.

„Flache Hierarchien und Teamspirit sind der Schlüssel zum Erfolg.“

Zusammen mit Ihren Kollegen Marc Studer, Kommandant einer FA-18-Staffel der Schweizer Luftwaffe und ebenfalls Arzt, sowie Gunnar Jansen, FA-18-Pilot und Mitglied der Patrouille Suisse, haben Sie den zweitägigen Kurs „Spine Surgeon meets Pilot“ für Chirurgen mitentwickelt. Was muss man sich darunter vorstellen? In unserem Kurs lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Folgendes: Am ersten Tag geht es darum, dass die Teilnehmer die Atmosphäre und auch die Arbeitshaltung von Kampfpiloten kennenlernen. Dies geschieht, indem sie anhand von praktischen

Übungen im Flugsimulator kritische Situationen meistern müssen und lernen, wie man ein korrektes Briefing und Debriefing durchführt, wie man die Ressourcen der einzelnen Teilnehmer im Cockpit, aber auch diejenigen des Bodenpersonals nutzen kann. So können die Teilnehmer am Schluss des ersten Kurstages eine Boeing 777 in Zürich-Kloten landen und von dort auch starten. Solche Manöver in einem Tag zu erlernen, ist nur in einem gut funktionierenden Team machbar, in dem anhand von Checklisten strukturiert vorgegangen wird. Am zweiten Kurstag wird das Erlernte vom Cockpit in ein Labor mit Leichen übertragen, wo verschiedene Operationsverfahren an der Wirbelsäule trainiert werden. Dieses Training erfolgt ebenfalls strukturiert nach Checklisten. Am Ende unseres Kurses zeigten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hoch motiviert, auch in Zukunft mit Checklisten zu operieren, denn dieses Verfahren gab ihnen sehr viel Sicherheit.

Was hat Sie inspiriert, den Kurs „Spine Surgeon meets Pilot“ mit auf die Beine zu stellen?

Das Fehlermanagement und Sicherheitsdenken in der Aviatik ist einzigartig sowie das strukturierte Vorgehen mit Briefing, Debriefing und Crew-Resource-Management. Da ich früher selber auch geflogen bin, hatte ich bereits einen Einblick in die Abläufe der Fliegerei und wollte schon immer einen Kurs mit Piloten durchführen. In der Ausbildung der Chirurgen herrschen zurzeit in der Schweiz keine strukturierten Ausbildungskonzepte und es ist mir ein Anliegen, die jungen Ärztinnen und Ärzte wie in der

Fortsetzung von Seite 35

Fliegerei strukturiert und somit sicher auszubilden. Checklisten und ein gutes Fehlermanagement führen zu weniger Komplikationen und letztendlich zu einem allgemein besseren Gelingen der Operationen. Das Fehlermanagement in der Chirurgie muss geändert werden, sodass man quasi eine Null-Fehler-Toleranz entwickelt. Dies geht nur, wenn man künftige Chirurgeninnen und Chirurgen strukturiert ausbildet und ein ähnliches Fehlermanagement einführt wie in der Fliegerei.

„Ein guter Arzt geht auf seine Patienten ein, hört ihnen zu und widmet ihnen genug Zeit.“

Wenn Ärzte von Piloten lernen können, wäre dies nicht auch ein Modell für Manager und Topkader von Unternehmen wie zum Beispiel Banken?

Gunnar Jansen und Marc Studer bieten diese Kurse auch für Manager ausserhalb des Medizinbereiches an. Diese Kurse werden auch regelmässig besucht. Eindrücklich an diesen Kursen mit praktischen Übungen im Flugsimulator ist, dass flache Hierarchien zu einem besseren Endresultat führen als steile Hierarchien und dass eine gute und klare Kommunikation und strukturierte Abläufe zu einem effizienten Ergebnis führen. Ich kann einen solchen Kurs allen Managern nur wärmstens ans Herz legen.

Eindrücklich wird am Kurs die Notwasserung durch Pilot Sullivan auf dem Hudson River durchgespielt und auch hier zeigt sich, wie flache Hierarchien im Cockpit und ein strukturiertes Vorgehen zu einem Überleben von Hunderten von Passagieren führen kann.

Und was können Manager und Banker von Ärzten lernen?

Ärzte müssen häufig abwägen zwischen Risiken einer Behandlung, Nebenwirkungen und allenfalls sogar auch Folgeschäden. Jedes Mal, wenn ein Patient an der Wirbelsäule operiert wird, löst man nicht nur Probleme, sondern man kreiert unter Umständen welche. Um richtige Entscheide zu fällen, muss eine genaue Analyse des Patienten respektive der Erkrankung des Patienten erfolgen, aber auch seines psychosozialen Umfeldes und der Erwartungshaltung des Patienten. Je genauer diese Analyse ausfällt, desto besser fällt anschliessend die Entscheidung für eine Behandlung aus. Eine solch genaue und ganz umfassende Analyse ist sicher etwas, wovon Manager und Banker profitieren können. Es sind nicht Maschinen oder Algorithmen, die für eine bestimmte Handlung ausschlaggebend sind, sondern ein ausführliches Gespräch und eine genaue Analyse des Patienten.

Bei Ihnen steht der Mensch im wahrsten Sinne des Wortes im Mittelpunkt. Man könnte den Arzt also durchaus auch als eine Art Kundenberater sehen. Was macht einen guten Arzt aus?

Ein guter Arzt ist jemand, der auf seine Patienten eingeht, ihnen zuhört und ihnen auch entsprechend genug Zeit widmet. Es ist



© bennymarty - Fotolia.com

jemand, der den Patienten nicht nur untersucht, sondern dem Patienten im Gespräch die Vor- und Nachteile einer Behandlung aufzeigen kann. Daneben ist ein guter Arzt jemand, der dem Patienten genau erklären kann, was mit ihm passiert, sodass dieser sich etwas unter der Behandlung und auch unter des zu erwartenden Behandlungserfolges vorstellen kann. Dem Arzt stehen dafür verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung. Letztendlich ist ein guter Arzt in der Chirurgie auch einer, der exakt und genau operiert und eben auch seine Operationen dokumentiert und ein Fehlermanagement betreibt, das zu einer geringen Fehlertoleranz führt.

Als Arzt sind Sie quasi eine Art Problemlöser. Wie wichtig sind für Sie Kreativität und der Blick über den Tellerrand?

Es ist sehr wichtig, die verschiedenen Aspekte, die in den Arztberuf einfließen, zu verfolgen. Speziell in meiner Disziplin ist es wichtig, die technischen Trends zu verfolgen, zum Beispiel im Bereich neuer Werkstoffe, der Robotik oder auch des 3-D-Printings. Projekte wie das erwähnte Operationstraining und das Training mit Piloten finden nur statt, wenn man seinen Horizont immer wieder erweitert und sich immer wieder auch in andere Bereiche vertieft. Die Technik schreitet rasant voran und wir sollten auch in der Schweiz weiterhin eine Führungsrolle in der Entwicklung und Implementierung neuer Techniken einnehmen. Dies bedingt aber, dass die Ärzte und Chirurgen weiterhin nach neuen Ufern Ausschau halten und mit anderen Berufsgruppen zusammenarbeiten.

Sie fordern einen Kulturwandel in der Ärzteschaft von den unangefochtenen Göttern in Weiss hin zu Teams mit einer funktionierenden Fehlerkultur. Was für Führungspersönlichkeiten brauchen wir in Zukunft?

Führungspersönlichkeiten mit einer guten Fehlerkultur, die die Ressourcen ihrer Mitarbeiter optimal nutzen, sind und werden immer gefragt sein. Flachere Hierarchien und Teamspirit sind meiner Meinung nach der Schlüssel zum Erfolg. Nicht die hierarchische Stufe ist zentral, sondern das Wissen und die Arbeit des Einzelnen. In einem gut funktionierenden Team kommt man eher vorwärts als mit steilen Hierarchien, wo das Potenzial und Kreativität der sogenannten „unteren Kader“ oft in hierarchischen Zwängen untergeht. Eine erfolgreiche Führungsperson soll jeder auf Fehler hinweisen dürfen.

Zurzeit auf Inspiration

Wie können Ideen zur Zukunft des Geld- und Bankwesens auf dem Bankenplatz Liechtenstein entstehen? Wie werden wir inspiriert? Was können wir tun, damit der Funke zündet? Dazu blicken wir durch die „Künstlerbrille“, ein Instrument für Führungskräfte, das uns eine andere Sichtweise verleiht.

von Dagmar Frick-Isplitzer

„Guten Tag! Wir sind zurzeit auf Inspiration und nicht erreichbar.“ Diese Abwesenheitsnotiz erhalten Sie öfters, wenn Sie dem Künstlerduo Frank und Patrik Riklin eine E-Mail schreiben. Sie betreiben ein Atelier für Sonderaufgaben. Ist Inspiration eine Sonderaufgabe? In gewisser Weise ja. Denn Sonderaufgaben sondern sich vom Tagesgeschäft ab. Man könnte sie dem Stapel „Strategisches/Wesentliches“ zuordnen. Für die wirklich wichtigen Dinge sollte man sich gesondert Zeit und Musse nehmen. Sonst werden sie untergehen. So auch die Inspiration.

Innovation zünden

Inspiration ist die klare Eingebung, der originelle Einfall, die plötzliche Erkenntnis. Zu ihr gehören das Schöpferische und das Unerwartete. Inspirierte sind überwältigt von den erleuchtenden Gedanken. Ein Geschenk, das einem zufällt, könnte man vor-schnell meinen. Die lateinische Herkunft *inspiratio* bedeutet Beseelung, Einhauchung. Man wird beseelt. Es wird einem eingehaucht. Das ist ein passiver Akt. „Ich suche nicht, ich finde“, so Picasso. Es sind die bekannten 2 Prozent, die einem Projekt, Produkt, einer Beziehung ein unverkennbares Etwas geben, das sich vom Bisherigen unterscheidet und Innovationspotenzial in sich trägt. Doch alles, was davor und danach passiert, ist harte Arbeit.

Lassen Sie uns erforschen, was Führungskräfte und vor allem Künstler und Künstlerinnen dazu zu sagen haben. Über Jahre habe ich mit diesen beiden Berufsgruppen viele persönliche Gespräche über ihre Denk- und Arbeitsweise geführt.

Sensibilität schärfen

Auf die Frage, wie der Geschäftsführer einer Immobilienfirma eine neue Aufgabe beginnt, meint er: „Ich lese, horche, rede, zögere, lasse mich beraten. Ich schaue mir Dinge an: Bauten, Städte, Länder. Es ist eine Stoffsammlung, mit eigenem Kopf- und

Bauchgefühl.“ Diese Herangehensweise entspringt dem Künstlerischen. Nehmen wir David Bowie. Er beschrieb sich selbst als „ziemlich guten Beobachter gesellschaftlicher Prozesse“⁴¹. Er interessierte sich für Unterschiedlichstes abseits der Popmusik, liess sich anregen, filterte, kontextualisierte. Über Jahrzehnte erfasste er mit wachen Sensoren den jeweiligen Zeitgeist, dessen Essenz er visuell und akustisch auflud und mit ungeheurer Anziehungskraft auf die Bühne brachte. Je mehr uns interessiert, desto mehr nehmen wir wahr, desto breit gefächerter, vielschichtiger erleben wir die Welt und desto mehr Anknüpfungspunkte finden wir für Neues.

„Es braucht Raum, Präsenz und Wachheit, damit Inspiration entstehen kann.“

Selber denken

Wer schnell und schmerzfrei viele Ideen will, googelt. Easy! Das sollte man aber erst nach der Eingebung tun. Aus dem Internet erhält man im besten Fall etwas Brauchbares, was ein anderer vorher schon gedacht und umgesetzt hat. Das ist wahrlich nichts inspirierend Neues. Der Dirigent, den ich im Gespräch hatte, nimmt entschieden Abstand davon. „Ein einfacher Weg wäre zu schauen, wie es andere machen, welche Interpretationen es schon gibt. Aber dann kann definitiv nichts Besonderes entstehen. Risiko gehört zum künstlerischen Weg dazu. Und sich selbst treu bleiben.“ Wer den künstlerischen Weg geht, schöpft erst mal aus sich selbst. Was fällt mir ein? Dazu sitze ich gerne entspannt in meinem roten Sessel und denke nach, notiere, pausiere, denke weiter. Diese geistigen Dehn- und Streckübungen sind meine beste Vorbereitung, damit Inspiration geschehen kann.



Tempo rausnehmen

Nur wenige Menschen sind in Stresssituationen einfallreich. Viele ticken so wie die Fotografin, die ich interviewte: „So, wie die meisten Menschen arbeiten, unter Druck, können sie nur bedingt kreativ sein. (...) Es braucht Raum, Präsenz und Wachheit, damit Inspiration entstehen kann.“ In Zeitnot sind wir froh, wenn uns überhaupt etwas einfällt, und wir greifen gierig nach der erstbesten Idee. Diese ist aber nicht unbedingt neu, sondern wir rufen sie aus unserem Erfahrungswissen ab. Dies greift in unseren dynamischen und komplexen Lebenswelten aber oft zu kurz. Inspiration ist kein Abrufen abgespeicherter Informationen. Für frische Eingebungen kurbelt man die Vorstellungskraft an. Das beherrschen Künstler und Künstlerinnen meisterhaft. Ein Kunstmaler aus meinen Gesprächsreihen füttert seinen Geist mit Paradoxie. „Durch Paradoxie wird das Denken ungemein angeregt.“ Künstlerisch tätige Menschen entwickeln verschiedene, nonlineare, oft widersprüchliche Gedanken zu einem Thema. Meist gehen sie unsystematisch, spielerisch vor und experimentieren. Diese Fähigkeit nennt man Gedankenflüssigkeit. Abschließend Gerhard Richter: „Ich spiele gerne mit meinen Architekturmodellen. Ich schmiede gerne Pläne. (...) Herumzusitzen und auf eine Idee zu warten, ist gefährlich.“² Ein Banker in meinem Gespräch überträgt dies auf die Berufswelt: „Spielräume lassen für Mitarbeiter, dass sie auch einmal Fehler machen dürfen, etwas ausprobieren, das vielleicht kurzfristig keinen Erfolg hat.“

Ort wechseln

„Für mein kreatives Pensum gehe ich unter die Dusche“, verrät uns Woody Allen. „Spazieren funktioniert genauso gut.“³ So geht es nicht nur dem umtriebigen Regisseur, der jedes Jahr mit einem neuen Film aufwartet, sondern auch vielen Führungskräften und Mitarbeitenden. Eine Studie zeigt auf, wo neue Ideen für Unternehmen entstehen. Interessant ist, dass Ideen dort am besten ge-

deihen, wo man sie nicht erwartet: in langweiligen Meetings zu 9 Prozent, auf der Fahrt ins Büro zu 10 Prozent, in den Ferien zu 12 Prozent und in der Natur zu 25 Prozent, aber nur 5 Prozent in anspruchsvollen Besprechungen und lediglich 1 Prozent, wenn Kreativitätstechniken im Büro durchgeführt werden. Nur 24 Prozent aller Ideen entstehen innerhalb der Firma, über drei Viertel entwickeln sich ausserhalb der Arbeitszeit.⁴ Meist erst aus dem bereiteten Nährboden, bestehend aus Beobachtung, Gedankengut und Entwicklungszeit, entsteht der erhoffte Einfall. Ein meist hart erarbeitetes Geschenk.

Die künstlerischen Haltungen wie sensible Wahrnehmung, Gedankenvielfalt, Spielfreude und Gestaltungswille sind erfreulicherweise trainierbar, konkret anwendbar und der Inspiration äusserst zuträglich. Inspiration ist das positive Alpha gegenüber dem Benchmark der Mitbewerber.

¹ Victoria Broackes und Geoffrey Marsh (Hg.). *David Bowie*. Knesebeck Verlag, 2013, S. 141.

² Mason Currey. *Musenküsse. Die täglichen Rituale berühmter Künstler*. Kein & Aber, 2014, S. 154.

³ ebd., Umschlagsseite und S. 122.

⁴ Ursula Bertram, (Hg.). *Innovation – wie geht das?* Dortmund: Dortmunder Schriften zur Kunst, 2010, S. 110–111.

Swiss FinTech Report 2016

The role of Switzerland as a FinTech hub

Digitization has become a common topic on the agenda of companies as they consider the consequences for their underlying business models, organizations and their people. Some industries took the lead as early adopters. However, the financial services industry is lagging behind. As the number of startups, associations and conferences in the FinTech space reaches new heights, the Swiss FinTech Report 2016 by EY and the Swiss Finance + Technology Association focuses on what is probably the single most important consideration for startups: financing.

By Adrian Widmer and Bernhard Schneider

The report is backed by interviews conducted with extraordinary entrepreneurs at different stages of their respective ventures as well as one of the biggest reinsurance companies globally.

Switzerland's uniqueness as a financial center – gone with the wind?

Switzerland – like Liechtenstein – has lost its unique proposition as a financial center, which was shaped and protected by banking secrecy. This highlights the importance of future-proofing the sector and playing an active role in innovations reshaping the financial service industry. There has long been a heated battle between leading financial centers, which is tracked annually by the Global Financial Center Index (GFCI)¹. Recently, top spot flipped from New York City to London. Switzerland also has two cities with strong positions. Zurich currently ranks seventh (second-highest in Europe after London), but has dropped from sixth and has seen its overall score fall by four points. Meanwhile, Geneva has maintained 13th place and has seen its score increase by five points. Switzerland continues to hold impressive rankings; however, challengers from rapidly growing centers in emerging markets continue to make advances. For example, Singapore is perched on fourth place, has a heavy focus on wealth management and is rated most likely to gain in importance in the future.

Switzerland as leader of innovation

Innovations in the financial services industry present an opportu-

nity for Switzerland to compensate for the adverse effects caused by the loss of banking secrecy and turn innovativeness into a new unique selling proposition for the Swiss financial center. To spotlight current strengths of Switzerland and address recent challenges, market conditions need to attract and support startups, companies and investors. In addition, competitive advantages compared to other financial services hubs like London, Singapore and New York City, have to be clearly defined and communicated. Overall, our group of interviewees from financial institutions for this report – which was selected based on financial strength and development as well as geographical location and international reputation – has concluded that Switzerland has not yet fully benefited from its strong position as financial center in Europe. Among the strengths of Switzerland counted knowledge base and education as well as economic and political stability. Weaknesses including rent, salaries and other costs of living which are very high and result in a high funding burn-rate, are seen to be disadvantageous. According to the Cost of Living Index 2015², seven out of the top ten cities are located in Switzerland. This implies that Switzerland is by far the most expensive country in the world. London and New York City are also among the top 25 in the index, ranking 15th and 22nd respectively. Singapore ranks 47th, thus offering a friendlier environment for startups in this respect. Secondly, no specific support is recognized in Switzerland as regulation – not innovation – still is the main point on the agenda of government and institutions. Thirdly, a lot of money is held in Switzerland as it is the

leading offshore wealth and asset management center but there is still not enough access for FinTechs. Generally, Switzerland has large holdings of cash that could be used for funding. However, Switzerland's venture capital and incubator landscape is still at an early stage of development. Switzerland has raised about one-third of the venture capital that London has. On top of that, the Swiss government and large established financial institutions so far lack commitment to provide financial support. In 2014, approximately CHF 470 million venture capital was invested into Swiss startups. This is 10% more than in the previous year³. Of total invested capital of approximately CHF 470 million, 78% flowed into the life science sectors, which include medtech, biotech and healthcare IT startups. Information, communication and technology (ICT) startups only received CHF 86.3 million⁴, which is not even one-fifth of total investment. This amount diminished annually. In 2012, the amount stood at CHF 123.8 million. The reason for this is the absence of larger early-stage investors in this sector.

What's already happening in the Swiss FinTech space?

One of the largest Swiss banks has already launched innovation labs in Europe and Asia and has recently introduced a P2P mobile payment application. Other Swiss regional banks, such as the Glarner Kantonalbank, launched an investment platform for ETF investments starting from CHF 5,000 in January 2015. The Basellandschaftliche Kantonalbank on the other hand, has introduced a P2P crowdfunding platform named "miteinander erfolgreich". The

SIX Group, operator of the Swiss financial center infrastructure, has started its FinTech incubator "F10". PostFinance, the financial unit of the Swiss Post, has also launched a smartphone application for mobile payments called Twint. Not only banks but also insurance companies have undertaken initiatives to think about how to benefit from the FinTech momentum being more and more evident also in Switzerland. Swiss Life, for example, has launched a digital customer platform for their clients and brokers. Another Swiss insurance company is awarding startups on a yearly basis for innovative ideas and business models as well as offering business software, pro bono online legal service and startup workshops.

„There is a clear need to play an active role in the innovation reshaping financial services.“

The strength of the competition. London, New York and Singapore

In London, Government and Financial Services Authority are seen as very collaborative and offer tax incentives and other benefits for startups. London also acts as the leading asset management center and generally provides high availability of funding due to a large number of private funds. In London, there is a much greater avail-

Fortsetzung von Seite 41

lability of financial resources to fund FinTechs compared to the rest of Europe. Especially private funding has risen considerably. In the first nine months of 2015, the venture capital invested in London FinTechs (US\$ 554m) has already surpassed 2014 total FinTech investments of US\$ 467m.⁵ All these circumstances attract even more accelerators and incubators that bolster London's FinTech landscape additionally. Overall, although living in London is very costly, the city and the government managed to attract great startups with an entrepreneur-friendly environment, great offerings and benefits. The city also offers an exceptionally

„New York City is one of the largest clusters around the world.“

supportive regulatory approach and an open-minded behavior towards new business models in the financial sector. Like London, New York City is a very attractive city itself. The strong availability of funding is the main reason why it should be considered as an important hub for FinTech startups worldwide. On the one hand it shares the disadvantage of high living costs but also – just like London – provides great access to many qualified individuals as many recognized institutes are located within the city. Also, the US government is supporting entrepreneurship and trying to chan-

ge some regulatory requirements to ease processes and change legal frameworks – although it is not as supportive as the UK government. New York City is one of the largest clusters around the world: Deal value grew in the period 2013-2014 by 32% to a new peak of US\$ 768 million in 2014⁶. This represents the fastest growing hotspot in the US. The city state of Singapore offers an average entrepreneurial scenery but is still in a good position as the government and financial institutions are acting quite supportive. Singapore mainly attracts many mature startups in later stages of funding. Between 2011 and 2015, funding of only US\$ 67 million was channeled to local early-stage startups. Singapore experienced a boom of accelerators as operators all over the world are taking advantage of the emerging Southeast Asian startup scene.

„Liechtenstein provides an attractive environment for establishing world-class companies.“

Positive outlook for Switzerland and Liechtenstein despite the end of banking secrecy

On Switzerland's future as a financial center, The Swiss financial services center has weathered dramatic changes in recent years with the financial crisis and the end of banking secrecy. While



© Weissblick - Fotolia.com

tradition and stability have proven to be resilient assets, there is a clear need to play an active role in the innovation reshaping financial services. Switzerland is in a unique position to exploit the potential of FinTech given its knowledge base, innovation capabilities and its economic and geopolitical position. Moreover, it has the real need to reinvent its financial industry, and high potential to exploit the new opportunities presented. FinTech will play a leading role here. By further exploiting the huge potential available in Switzerland, providing financing and possibilities to connect at conferences and additional initiatives, Swiss FinTech startups can capture the opportunities ahead and build on Switzerland's long-standing tradition as an innovation leader and a central hub for financial services globally. Liechtenstein, as a small and highly agile country with regards to political decision-making, could grasp the opportunity to follow closely the developments in Switzerland and pick or even shape best practices in the FinTech arena. Liechtenstein itself provides a very attractive environment for established world-class companies as well as for new businesses including FinTechs – not least due to the already existing strong networks within Switzerland and other countries in the vicinity.

¹ <http://www.zyen.com/research/gfci.html>

² <http://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings.jsp>

³ *Swiss Venture Capital Report*, startupticker.ch, Swiss Finance Equity & Corporate Finance Association, January 2015

⁴ *A distinct mapping of FinTech investments is hardly possible.*

⁵ <http://www.reuters.com/article/london-partners-idUSnBw076076a+100+B SW20151007>

⁶ <http://www.fintechinnovationlabnyc.com/media/830595/FinTech-New-York-Partnerships-Platforms-Open-Innovation.pdf>

Ich bin optimistisch für die Finanzwirtschaft

Professor Marc Oliver Rieger ist Spezialist für Behavioral Finance und forscht seit Jahren über Anlegerverhalten und klassische Anlagefehler. Für seine wissenschaftliche Arbeit verlässt er gern den akademischen Elfenbeinturm und zieht seine Inspiration für Forschungsprojekte aus Gesprächen mit Praktikern.

Interview mit Prof. Marc Oliver Rieger

Prof. Rieger, Sie haben einmal gesagt, dass Sie „eine Kette von Zufällen“ in die Finanzwelt gebracht hat. Was hat Sie inspiriert, sich mit Finanzmärkten zu befassen?

Der Zufall spielte eine Rolle, als ich an der Universität Zürich Professor Thorsten Hens kennenlernte und feststellte, dass sich einige meiner mathematischen Resultate, an denen ich zuvor geforscht hatte, auf strukturierte Finanzprodukte anwenden liessen. Das Thema faszinierte mich und ich begann, mich für Forschungsthemen in der Finanzwelt zu begeistern.

Inspiration wird häufig mit einer Umgebung gleichgesetzt; können Sie uns den Zusammenhang mit Finance and Banking erklären? Ist Inspiration Teil der Finanzmärkte?

Das sollte auf jeden Fall so sein, denn unsere Kultur lebt ja in allen Bereichen von Innovationen. Natürlich erweist sich nicht jede Innovation als nützlich; aber wenn man Finanzgeschäfte vor 20 Jahren mit heute vergleicht, so wird deutlich, wie viele Innovationen sich durchgesetzt haben.

Woher nehmen Sie Inspiration, um bestehende Theorien weiter zu erforschen und zu entwickeln?

Das „richtige Leben“, ausserhalb des akademischen Elfenbeinturms, ist immer die beste Inspirationsquelle. Im Gespräch mit Praktikern im Finanzbereich wird man auf viele Probleme aufmerksam, die es lohnt, wissenschaftlich zu untersuchen. Im Idealfall hat man dann am Ende etwas herausgefunden, das in der Praxis anwendbar ist.

Sie untersuchen unter anderem das Anlegerverhalten unter Einbezug von psychologischen Anspekten. Sind Unterschiede zwischen

Anlegerverhalten heute und vor 20 Jahren zu erkennen?

Zum einen gibt es da riesige Unterschiede, die man auch als Laie natürlich sofort sieht: Während vor 20 Jahren aktuelle Finanzinformationen noch ein rares Gut waren, die Anleger aus Börsenzeitungen und im Gespräch mit Bankberatern mühsam zusammentragen mussten, und Aktienkurse noch in Schaufenstern von Banken angezeigt und oft einmal am Tag von Hand aktualisiert wurden, so steht heute jedem Privatanleger im Internet eine unüberschaubare Informationsmenge praktisch in Echtzeit zur Verfügung. Wenn man dann aber einmal genauer hinschaut, dann ist doch auch vieles gleich geblieben: Viele typische Fehler, die Anleger machen und über die Anlageberater stöhnen und Wissenschaftler forschen, gibt es schon seit Langem und sie bestehen fort. Zwei Beispiele: Auch heute noch verkaufen viele Anleger ihre Aktien, wenn einmal die Kurse fallen, auch wenn die Anlage eigentlich langfristig gedacht war. Und immer noch klammern sich Anleger an wenige Aktientitel und verkennen den Wert von Diversifikation. Kurz gesagt: Psychologisch gesehen, sind Menschen heute nicht viel anders als vor 20 Jahren! Es sind die Rahmenbedingungen, die sich ändern, und die können durchaus helfen, die psychologischen Fehler von Anlegern gewissermassen zu umgehen. Dazu kann die Forschung Beiträge leisten, indem sie Anlageberater durch neu entwickelte Konzepte unterstützt. Aber auch Finanzinnovationen, wie beispielsweise ETFs, können es Anlegern einfacher machen, grundlegende Fehler zu vermeiden.

Welche wesentlichen Aspekte beeinflussen die Bedürfnisse eines Bankkunden und Anlegers?

Neben rationalen Faktoren wie Risikofähigkeit und Zeitpräferenzen (also Anlagehorizonte) berücksichtigen Anleger oft Dinge,

Prof. Marc Oliver Rieger

Prof. Marc Oliver Rieger ist seit 2010 Professor für Bank- und Finanzwirtschaft an der Universität Trier. Er promovierte 2002 am Max-Planck-Institut für Mathematik in Leipzig. Nach einer zweijährigen Tätigkeit als Research Scholar an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh und einem Forschungsaufenthalt an der Scuola Normale Superiore in Pisa lehrte und forschte er mehrere Jahre an der Universität Zürich. Sein Forschungsschwerpunkt ist seit Jahren Behavioral Finance. Ein weiterer Forschungsbereich ist für ihn das noch recht junge Feld der Cultural Finance, das untersucht, inwieweit Unterschiede zwischen Finanzmärkten auf kulturelle Unterschiede im Anlegerverhalten zurückzuführen sind. Im Forschungs-Ranking des Handelsblatts belegt er unter Betriebswirten im Bereich Finanzwirtschaft Platz 2 in Deutschland.



die eigentlich keine Rolle spielen, oder machen sich zu grosse Sorgen um Extremereignisse. Viele dieser Fehler lassen sich inzwischen wissenschaftlich beschreiben und messen. Mit diesem Wissen kann man dann Strategien entwickeln, um diese Fehler zu vermeiden. Ich freue mich immer, wenn meine Forschungsergebnisse dann tatsächlich angewendet werden.

Staatsschulden und erhöhte Kapitalvorschriften für die Banken einerseits und andererseits ein riesiger Kapitalbedarf seitens der Realwirtschaft zur Finanzierung des Klimawandels und der Energiewende sowie im Infrastrukturbereich: Wie können wir diesen „finance gap“ überwinden?

Das sind für mich ganz klar Probleme, die nicht die Finanzwirtschaft, sondern nur die Politik lösen kann. Generell gilt da für mich die alte Weisheit, dass man eben das Geld nur einmal ausgeben kann. Auch wenn das natürlich für Staaten, die bei Bedarf eben einfach Schulden machen oder Steuern erhöhen können, nur bedingt gilt, zumindest auf kurze Sicht.

Welche Rolle können hier die Finanzintermediäre und die Banken im Speziellen übernehmen?

Ich denke, man sollte hier keine Wunderdinge von der Finanzwirtschaft erwarten. Eine gute Finanzwirtschaft ist wie das Öl in einem Motor: Sie sorgt für einen reibungslosen Lauf der Gesamtwirtschaft, kann aber das Benzin nicht ersetzen, das den Motor letztlich antreibt. Eine weise Politik achtet also darauf, dass Finanzintermediäre und Banken ihre Aufgaben möglichst effektiv erfüllen können. Regulierung ist nötig, wo es ohne nicht so rund laufen würde oder Gefahren wie Finanzkrisen drohen. Wenn der Motor aber nicht läuft, weil die Politik anderswo Fehler gemacht hat, dann

hilft auch das beste Öl im Motor nichts.

Digitalisierung, Ökologisierung, zunehmende weltweite Risikodichte und Umbruch politischer und wirtschaftlicher Ordnungen: Wir stehen vor riesigen Herausforderungen. Welche Auswirkungen wird dies auf die Banken- und Finanzbranche haben?

Die Finanzwirtschaft hat in den letzten hundert Jahren so viele Krisen und Umbrüche überstanden und sogar Ideologien überlebt, die sie am liebsten ganz abschaffen wollten, sodass ich optimistisch bin, dass sie auch mit den momentanen Herausforderungen klar kommen wird. Wenn wir an die Digitalisierung denken, so ist ja schon einiges davon längst umgesetzt worden: Wer geht denn heute noch zu seiner Bank, um Überweisungen zu tätigen, wo es mit dem Smartphone in der Tasche viel einfacher geht? Rechnungen kommen hingegen immer noch auf Papier gedruckt daher und müssen von jedem Kunden mühsam von Hand digitalisiert (also abgetippt) werden. Da wird sich sicher noch etwas ändern. Die Anpassung an neue Technologien erfolgt aber immer schrittweise und wird letztlich kein grosses Problem darstellen. Politische Umbrüche sind da manchmal sehr viel schwieriger zu handhaben, da sie plötzlich kommen können. Ausserdem sind politische Entscheidungen im Ausland heute oft von grosser Relevanz für eine Bank: Man denke nur an die Diskussion über „Steuerflüchtlinge“ der letzten Jahre, die von der Politik in Ländern wie Deutschland und den USA vorangetrieben wurde, aber enorme Auswirkungen auf Liechtenstein, Luxemburg oder auf die Schweiz hatte. Es ist unmöglich, da seriöse langfristige Vorhersagen zu machen. Der Trend geht aber hin zu einer Welt, in der Politik und Gesetze eines Landes immer öfter Auswirkungen auf andere Länder haben und es gewissermassen ein echtes Ausland kaum noch gibt. Diese Entwicklung wirft natür-

Fortsetzung von Seite 45

lich auch Fragen für die Demokratie auf, die nicht immer einfach zu beantworten sind.

In den letzten Jahren entstanden immer mehr sogenannte FinTechs. Wie gross ist die Notwendigkeit der Bankenbranche in Richtung einer Verhaltensänderung? Oder besteht diese überhaupt?

Wenn neuartige Finanztechnologien nicht von traditionellen Banken, sondern von anderen Unternehmen angeboten werden, dann spricht das zunächst einmal für eine hohe Dynamik der Innovation. Was sich bewährt, wird früher oder später von Banken übernommen werden. Was sich nicht bewährt, wird wieder verschwinden oder ein Nischendasein bei Spezialfirmen finden. Wichtig ist, dass Banken dabei ständig den Entwicklungen folgen und Innovationen rechtzeitig übernehmen, sonst laufen sie Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

Wie werden die Bedürfnisse der Bankkunden von morgen aussehen?

Die grundlegenden Bedürfnisse werden dieselben bleiben: die Ermöglichung von Finanzgeschäften, Geldanlage, Kreditaufnahme. In der Ausgestaltung wird sich das aber sicher ändern: Die Trends gehen ja schon seit Jahren in Richtung komfortableren Service und einer grösseren Vielfalt, zum Beispiel im Anlageuniversum. Das wird sich fortsetzen.

Welche Rolle spielen dabei die neuen Kommunikationsmittel, Medien und die zunehmende Informationsflut für die Anleger?

Das sind genau die zentralen Punkte, die diese Entwicklungen erst ermöglichen. Früher konnten Bankberater mit sparsam dosierten Informationen bei Kunden punkten. Heute müssen sie Kunden im Gegenteil dabei helfen, die Informationsflut zu dämmen und das

Wesentliche im Auge zu behalten. Das ist eine ungleich anspruchsvollere Aufgabe!

Sie plädieren für massgeschneiderte Produkte sowie eine enge Anbindung von Anlageberatung und Produktdesign. Ein Rezept gerade im Private Banking?

Ich denke, ja: Wenn sich eine Bank mit ihrer Servicequalität abheben will, dann darf sie Kunden keine Produkte von der Stange verkaufen, vielleicht auch noch gegen Aufpreis. Früher oder später werden Kunden das merken und sich fragen, warum sie dann nicht gleich zu einer preiswerten Online-Bank wechseln. Es wäre ja auch eine Verschwendung von bankinternen Ressourcen, wenn man die Synergien zwischen Produktdesign und Anlageberatung ungenützt liesse!

Wo sehen Sie Raum für Finanz-Innovationen?

Da fallen mir spontan drei Themenfelder ein: Zum einen der Einsatz neuartiger Technologien, sei es für eine bessere Anlageberatung oder neuartige Serviceleistungen. Zweitens der genauere Zuschnitt von Produkten auf Kundenbedürfnisse, gerade auch im Bereich der Risikoabsicherung, z. B. gegen fallende Immobilienpreise, Zinsänderungen etc. Drittens darin, Kunden zu helfen, ihre Psychologie zu „überlisten“, um bessere Finanzentscheidungen zu fällen.

Der letzte Boom an den Finanzmärkten liegt schon einige Jahre zurück. Vor sechs Jahren war die Finanzkrise, an der wir immer noch zu nagen haben. Viele glauben schon gar nicht mehr an den nächsten Boom. Was wird in fünf Jahren sein?

Also einen gewissen Boom an den Finanzmärkten haben wir



© gustavofraza - Fotolia.com

eigentlich gerade erlebt. Wenn man sich den DAX anschaut, sieht man das auch klar: Letztes Jahr lag er bis zu 50 Prozent über dem 2007er-Hoch. Beim SMI sieht das anders aus, weil zum einen Dividenden nicht eingerechnet werden, zum anderen aber auch der Schweizer Franken viel stärker geworden ist – mit allen daraus resultierenden Konsequenzen. Davon unabhängig leidet der Finanzsektor natürlich unter grossen Problemen, die nur zum Teil aus der Finanzkrise resultieren, zum Teil aber aus den daraufhin beschlossenen regulatorischen Einschränkungen und natürlich auch den verschärften Steuergesetzgebungen.

In dem Film „The Big Short“, der auf dem gleichnamigen Buch (und wahren Begebenheiten) basiert, erkennt der Hedgefonds-Manager Michael Burry bereits im Jahr 2005 die Blase am US-Immobilienmarkt und sieht die darauffolgende Finanzkrise kommen. Ein reiner Zufall oder wissenschaftlich nachvollzieh- und belegbar? Kann Behavioral Finance dies erklären?

Die Blase am US-Immobilienmarkt bis zum Jahr 2007 war ja nicht nur für Akademiker sichtbar. Dass das Platzen der Blase das Wirtschaftssystem in einen Jahrhundertcrash führte, das war meines Erachtens so nicht vorherzusehen. Zu komplex waren die Zusammenhänge und wir können auch heute nicht mit Sicherheit sagen, ob das Ganze nicht auch hätte viel glimpflicher (oder schlimmer!) ausgehen können. Über die Entwicklung von Blasen gibt es einige interessante Forschungsarbeiten in Behavioral Finance. Auch in Computerexperimenten lassen sich solche Blasen erzeugen, auch wenn den Versuchsteilnehmern dabei eigentlich alle Daten zur Verfügung stehen, Fehleinschätzungen mithin keine Rolle spielen. Das grundlegende Problem bei Blasen ist eben Folgendes: Auch wenn ich selbst weiss, dass ein Preis zu hoch ist, ist es sinnvoll, trotzdem zu

kaufen, falls andere es auch tun, und damit der Preis weiter steigen wird. Andererseits wird eine gegenläufige Strategie („short“ zu gehen) in diesem Fall zu Verlusten führen. Hinzu kommt, dass gegen den Strom zu schwimmen nicht jedermanns Sache ist. Es ist ausserdem hochriskant: Wenn ich das tue, was alle anderen auch tun, und es geht schief, so sind die persönlichen Konsequenzen eben viel weniger gravierend, als wenn ich der Einzige bin, der falsch gelegen hat. Dann bin ich meinen Job los! Sicher, irgendwann platzt jede Blase. Nur wann, das lässt sich nicht vorhersagen, und genau durch diese Unvorhersagbarkeit kann sie eben lange weiterwachsen. Meine ehrliche Hochachtung gilt daher allen, die rechtzeitig gegensteuern und nicht blind der Masse folgen!

Im Finanzbereich lautet eine grundlegende These „Märkte sind effizient“ und sie besagt, dass Aktienkurse alle relevanten Informationen bereits widerspiegeln. Bleibt da noch Platz für Inspiration?

Die These der effektiven Märkte ist etwas, dass jeder BWL-Student einmal gelernt hat, damit er sich gar nicht erst fragt, ob man nicht mit etwas Zeitungslektüre an der Börse Geld verdienen kann: Nein, geht nicht, denn andere haben die Nachrichten, die in der Zeitung stehen, schon längst verarbeitet und diese sind in die aktuellen Aktienkurse bereits eingepreist. Insofern ist das erst einmal ein sehr sinnvolles Konzept. Nicht die volle Wahrheit, aber immerhin nahe dran. Dann gibt es aber natürlich die Abweichungen, wie wir sie eben zum Beispiel in der Blase am US-Immobilienmarkt gesehen haben. Oder ineffizientes, nicht rationales Verhalten von Anlegern, wie man es täglich beobachtet. Solche Abweichungen genauer zu vermessen, zu verstehen und Wege zu finden, gegenzusteuern, all das sind ganz wunderbare Quellen der Inspiration und Motivation für weitere Forschungsarbeiten!

Regulatory Update

The Regulatory emphasis on Financial Market Infrastructures continues: implications for providers, their clients, and other users. In this article, Alex Merriman updates on the main EU and global regulatory issues affecting SIX and the potential impacts on Liechtenstein banks.

Interview with Alex Merriman

Mr. Merriman, what has changed since June 2012?

In two words: a lot. The regulatory focus has not changed, with perhaps even more intensive scrutiny from regulators still anxious that no part of the financial system should experience the pressures and strains evident during the financial crisis of 2007-08. This is particularly the case for clearing houses or CCPs. As I shall explain. There is a huge further FMI regulatory programme here, particularly at the G-20/Financial Stability Board (“FSB”) level. So more is in the pipeline. Other aspects have changed: we are a matter of weeks away from the European Union introducing the clearing obligation for classes of OTC derivatives, notably interest rate swaps and collateralised debt securities, and the framework finalising the capital treatment of non-centrally cleared OTC derivatives. This is due to occur towards the end of June, and then finally the EU framework will be complete; no less than four years since EMIR was finalised! A parallel EU measure for CSDs, the CSD Regulation (“CSDR”) was finalised in the summer of 2014, and all the supplementary regulatory technical standards are close to being finalised as well. This has also influenced the modernisation of Swiss Law relating to the supervision of FMIs and the clearing obligation for Swiss firms. The Swiss FMI Act (known as “FinfraG”), and its associated Ordinances (from the Federal Council, the FINMA and the National Bank) entered into force on 1 January. The regulatory focus has not changed. There is a huge further FMI regulatory programme, particularly for clearing houses or CCPs.

How are SIX x-clear and SIX SIS affected by these developments?

A lot. First, we will have to meet the new Swiss prudential and supervisory requirements, and these are being rolled out throughout 2016. They will mostly affect the CSD, SIX SIS AG, as SIX

x-clear AG had the benefit of meeting EMIR-like requirements which were introduced when the National Bank Ordinance was revised in 2013. One consequence of the new Swiss rules is that the SIX entities will no longer be authorised and supervised as banks. Swiss Law introduces new definitions/concepts of a “CCP” and a “CSD”. At the European level, the new rules mean that both SIX x-clear and SIS, as Third Country FMIs, will have had to apply to obtain recognition from the European regulator, ESMA. There are differences between the type of EU passport that can be obtained under EMIR and the CSDR respectively, but for the Liechtenstein banking community, it most importantly means that you will be dealing with entities that have been duly recognised to provide services into the EU/EEA, with the consequent legal certainty. As this article went to press, in the early weeks of this year, we were expecting that ESMA would be granting SIX x-clear recognition under EMIR. We are just at the start of a similar process for SIX SIS. The application will be triggered once all the relevant CSDR regulatory technical standards have been finalised by the EU institutions. And, of course, Swiss CSD rules will also need to be declared by the European Commission as “equivalent” during this process as well. Both SIX x-clear and SIX SIS will have had to apply to obtain recognition from the European regulator, ESMA, to provide services into the EU/EEA.

That all sounds very positive, does it not, for SIX Securities Services?

I believe it does. We are very clear that obtaining recognition from ESMA is a further step towards consolidating our ability to offer clearing, settlement and custody services both on a local, and cross-border, basis, for instance to Liechtenstein banks. It also dovetails nicely with our securities services strategy: in May

Alex Merriman

Alex Merriman has continued in his role as Head of Global & European Regulatory Affairs, handling the external regulatory issues impacting on SIX Securities Services, the post-trading arm of the Zürich-based SIX Group in 2012 and is now based in London. Merriman has been handling the external regulatory affairs for SIX Securities Services since joining them in Zürich in October 2010. After graduating from Trinity College, Oxford, Alex's early career was spent at the Bank of England, where he specialized in EU financial services issues, as well as an extensive spell as a banking supervisor.



of last year, SIX x-clear completed the purchase and incorporation of Oslo Clearing, whose clearing range of derivatives and SFT products is a happy complement to SIX x-clear's cash products' suite. We will be rolling out fully-interoperable clearing services for the Nordic markets in March. On 22 June 2015, SIX SIS became one of the first three CSDs to successfully migrate its euro-settlement to the new ECB Target 2 Securities platform. So, it has been essential to maintain our service offer, look forward to introducing new products, as well as meeting the new regulatory requirements. Less happily, we will, as a consequence of the CSDR, probably have to make some changes in SIX SIS. We haven't concluded the analysis on this yet, but it will not be so much in terms of the participant and client account structure, which should remain the same. The aspects that could be affected include record keeping, reconciliation, the provision of banking-type services, and notably settlement discipline, particularly buy-ins and fines. Like other segments of the market, Liechtenstein users will be duly appraised of the necessary changes. We will probably have to make some, CSDR-inspired, changes in SIX SIS, potentially in relation to aspects such as record keeping, reconciliation, the provision of banking-type services, and notably settlement discipline.

You mentioned at the beginning, that there was much, much more regulation coming down the line for FMIs?

Yes, that's right. First, the EU has been working on a proposal for recovery and resolution plans for CCPs. This is an extremely complex area and notably involves more protections for the CCP over and above the traditional Default Waterfall and "additional financial resources", as required under EMIR. It is complex because whichever option you adopt, whether it is more "skin in the

game" for the CCP, or a further obligation for clearing members to replenish margin or default funds (e.g. through margin cropping), then one part of the clearing system or another will be committed to taking additional risk-prevention measures. The FSB and the CPMI committee of the BIS, and IOSCO are looking at these aspects, as they seek to improve CCP resilience and the whole recovery and resolution framework around them. They are also looking at CCPs' risk management in general, including the adequacy of margining models and current stress-testing arrangements. We should see the results of this work through a series of guidance notes and consultations, from the end of the first half of this year. In addition, the CPMI-IOSCO continue to monitor the implementation of, and adherence to, their Principles for Financial Market Infrastructures ("PFMIs"). It was pleasing at the last assessment that Switzerland scored highly on their measures. The CPMI's emphasis is now also shifting towards assessing the effectiveness of participating jurisdictions' regimes, starting with CCPs. The EU has been working on a proposal for recovery and resolution plans for CCPs. This is an extremely complex area and will mean that one part of the clearing system or another will be committed to taking additional risk-prevention measures.

How do we find out more?

SIX Securities Services continue to maintain a regular and active dialogue with the LBA, its members and the Liechtenstein authorities. We also produce a quarterly regulatory affairs newsletter "Oversight", which is available, free of charge, from our website, at: www.six-securities-services.com.

Die Chance habe ich ergriffen

Katrin Eberle absolvierte die Banklehre bei der Liechtensteinischen Landesbank und ist heute dort als Assistentin im Private Banking tätig. An ihrer Aufgabe gefällt ihr besonders der abwechslungsreiche Kontakt zu Kunden und Kollegen. Teamfähigkeit und Sozialkompetenz sind ein Muss für diese Aufgabe.

Interview mit Katrin Eberle

Frau Eberle, wie kamen Sie in Ihre heutige Funktion?

Ich habe im Sommer 2014 meine 3-jährige Ausbildung bei der Liechtensteinischen Landesbank abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt wurde die Stelle als Assistentin im Private Banking Liechtenstein frei. Diese Chance habe ich gleich ergriffen und mich beworben.

Können Sie erläutern, was Ihr Job als Assistentin umfasst? Welches sind Ihre wichtigsten Aufgaben?

Im Private Banking Liechtenstein betreuen wir vermögende Kundschaft aus Liechtenstein. Als Assistentin von zwei Kundenberatern besteht meine Haupttätigkeit daraus, die Kundenberater bestmöglich zu unterstützen.

Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit?

An meiner Arbeit schätze ich den Kontakt zu den Kunden und Mitarbeitenden. Da jeder Kunde individuelle Bedürfnisse hat, ist meine Arbeit sehr abwechslungsreich. Die Unterstützung der Berater bei der Marktbearbeitung, die Vorbereitung von Kundenmeetings sowie die Eröffnungen von Kundenbeziehungen inklusive aller notwendigen Sorgfaltspflichterklärungen und die Abwicklung von Geschäften gehören zu meinen Aufgaben. Ausserdem fallen Besorgung von Kundengeschenken, Kundenschriften zu Festtagen sowie die Unterstützung bei der Durchführung von Kundenanlässen in meinen Aufgabenbereich.

Welche Philosophie vertreten Sie an Ihrem Arbeitsplatz?

Bei uns steht getreu unserer Beratungsphilosophie des persönlichen Bankings in Perfektion der Kunde im Mittelpunkt. Ziel ist die Begeisterung unserer Kunden und die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Eine umfassende, freundliche und speditiv Betreuung unserer Kunden ist deshalb selbstverständlich.

Was mögen Sie nicht (so) an Ihrer Arbeit?

Bisher gibt es nichts, das ich nicht gerne mache.

Welche drei Eigenschaften muss man für Ihre Arbeit als Assistentin mitbringen?

Da ich in meinem Job viel in Kontakt mit Kunden und Mitarbeitern stehe, ist Sozialkompetenz sehr wichtig. Teamfähigkeit und Hilfsbereitschaft zählen auch zu den Eigenschaften, die in diesem Job nicht wegzudenken sind. In unserem Hause ist es auch erwünscht, Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Welches war Ihre Grundausbildung und warum haben Sie diese gewählt?

Ich habe eine 3-jährige KV-Ausbildung bei der Liechtensteinischen Landesbank abgeschlossen. Aufgrund der breiten Basis und den vielen Möglichkeiten, welche nach der Ausbildung vorhanden sind, habe ich mich für das KV bei der Bank entschieden.

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

Grundsätzlich ist es das Ziel, sich permanent zur Fachfrau und kompetenten Ansprechpartnerin in Fragen rund um das Vermögen des Kunden „on the job“ und in zahlreichen internen Weiterbildungen zu entwickeln. Das schliesst in meinem Fall auch ein, die LLB-Produkte und weitere Anlageinstrumente zu kennen und das tägliche Marktgeschehen sowie die Finanzmärkte, Wirtschaft und Politik zu beobachten.

Katrin Eberle

Katrin Eberle ist seit fast zwei Jahren Assistentin im Bereich Private Banking Liechtenstein bei der Liechtensteinischen Landesbank. Zuvor absolvierte sie bankintern die 3-jährige Ausbildung zur Kauffrau Bank.



Der erste Schritt ins Bankgeschäft

- als Kauffrau/Kaufmann Bank
- via Bankeinstieg für Mittelschulabsolventen/ Mittelschulabsolventinnen
- als Informatiker/in



Kauffrau/Kaufmann Bank – Banklehre

Eine kaufmännische Ausbildung bei einer Bank ermöglicht eine umfassende und spannende Grundbildung mit einer strukturierten Einführung in verschiedene Abteilungen, sodass im Anschluss daran eine Tätigkeit und Weiterentwicklung im gesamten Bankgeschäft möglich ist. Absolventen einer Bankgrundbildung sind aber auch ausserhalb des Bankgeschäfts gefragte Nachwuchskräfte.

Schulische Voraussetzungen

Für die vielseitigen und anspruchsvollen Tätigkeiten in einer Bank werden lernbereite und engagierte junge Menschen gesucht, die ihre persönlichen Begabungen und Neigungen in einem spannenden Umfeld entwickeln und entfalten möchten. Bewerberinnen und Bewerber für eine Banklehre haben Freude am Umgang mit Kunden, verfügen über ein Zahlenflair und interessieren sich für wirtschaftliche Zusammenhänge. Im Zentrum stehen Aspekte wie Persönlichkeit, Offenheit, Motivation oder Lernbereitschaft. Ein guter Schulabschluss der Sekundarstufe ist dabei klar von Vorteil.

Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Lehre

Nach dem Lehrabschluss verfügen die Absolventen über vielfältige interne und externe Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Extern stehen zum Beispiel ein Studium an der Höheren Fachschule Bank und Finanz, an einer Fachhochschule oder die Absolvierung anderer höherer Fachprüfungen als Optionen im Zentrum. Zusätzlich können auch Auslandsaufenthalte den beruflichen Horizont erweitern.

Weitere Informationen zur Ausbildung Kauffrau/Kaufmann Bank finden Sie auf www.bankenverband.li

Auch kleinere Banken haben eine Zukunft

Auch eine kleinere Bank hat eine Zukunft, wenn sie sich auf ihre Stärken konzentriert, sagt Pietro Leone. Die NEUE BANK AG setzt auf flexible und verständliche Produkte in der Vermögensverwaltung sowie auf die Digitalisierung und Automatisierung der eigenen Abläufe.

Interview mit Pietro Leone

Herr Leone, vor einem Jahr hat die NEUE BANK AG mitgeteilt, selbständig bleiben zu wollen. Ist die Selbständigkeit noch immer der richtige Entscheid?

Eine Fusion oder ein Verkauf waren für uns bisher gar nie ein Thema. Aber die Fusion der VP Bank und der Centrum Bank hatten zu Spekulationen über die Zukunft kleiner und mittlerer Banken geführt. Deshalb haben wir klar gesagt, dass für uns nur die Eigenständigkeit infrage kommt. Das war auch für die Mitarbeitenden wichtig.

Ihr wichtigstes Standbein ist die Vermögensverwaltung. Als Richtwert für die Profitabilität gelten CHF 10 Mrd. an verwalteten Vermögen. Sie haben CHF 4,5 Mrd. Reicht das?

Zur Beurteilung der kritischen Grösse muss man nicht nur das verwaltete Volumen anschauen, sondern auch die Cost-Income-Ratio, also wie viel Aufwand wir im Verhältnis zum Ertrag haben. Mit unseren 60 Prozent liegen wir trotz der niedrigen Zinsen auf gutem Kurs. Auch unsere Kernkapitalquote mit über 35 Prozent sagt viel über die finanzielle Stabilität unseres Hauses. Entscheidend ist auch das Dienstleistungsangebot. Wir bieten nicht nur Vermögensverwaltung, sondern auch individuelle Anlageberatung, Finanzierungen und auch die Depotbankfunktion für Private Label Funds. Durch den Verzicht auf eigene Fonds sind wir frei von Interessenkonflikten und können so unseren Kunden die besten Produkte pro Anlageklasse massgeschneidert offerieren. Die kritische Grösse hängt auch nicht nur von Zahlen ab, sondern auch davon, ob man als Nischenplayer Alleinstellungsmerkmale hat.

Welche sind das?

Eine unserer Nischen liegt bei anderen Ansätzen in der Vermögensverwaltung. Wir bilden nicht nur Indizes nach. Wir haben mit unserer Ampel, die wir über mehrere Jahre entwickelt haben, ein Instrument, das uns hilft, gewisse Entwicklungen an den Märkten zu antizipieren.

Kann man denn dauerhaft besser sein als der Markt?

Das wird sich zeigen. In der Vermögensverwaltung haben wir die

Ampel seit 2014 im Einsatz und in dieser Zeit sind wir mit dem Resultat sehr zufrieden. So hatten wir unsere Aktienquote rechtzeitig reduziert und konnten damit Anfang des Jahres den Markt schlagen. Da entscheiden nicht Bauchgefühle, sondern ein klares Konzept. Unser zweites Anlagekonzept Primus-Ethik basiert auf der Nachhaltigkeit und unser drittes auf dem Einsatz der kostengünstigsten Indexfonds. Beide Lösungen bieten wir seit 2009 an. Bei allen drei Anlagekonzepten sind wir bei der Performance vorn mit dabei. Dabei geht es aber nicht nur um die Performance, sondern auch darum, was für den Kunden passt.

Welche Kunden greifen auf welches Produkt zu?

Das ist unterschiedlich. Manche Kunden nehmen auch alle drei Mandate.

Wie definieren Sie die Nachhaltigkeit bei Ihrem nachhaltigen Produkt?

Wir haben sie 2008 definiert. Dabei geht es um die ökologische, soziale und kulturelle Nachhaltigkeit. Das betrifft das Umweltmanagement, aber auch die Einhaltung der Menschen- und Arbeitsrechte. Wir sortieren Aktien nach negativen und positiven Kriterien aus. Am Ende bleiben nur noch die 30 besten Aktien übrig, die in das Primus-Ethik-Mandat hineinkommen. Das sind auch die Aktien mit dem besten Renditerisiko. Wir sehen auch, dass sich nachhaltige Firmen mindestens gleich gut wie andere entwickeln, wenn nicht sogar besser.

Das Geschäftsmodell des Finanzplatzes hat sich geändert. Wurde der Wechsel weg vom Geschäft mit der Steuerhinterziehung hin zum Weissgeld in Liechtenstein gut bewältigt?

Ich meine ja. Wir kommen aus dieser extremen Krise gestärkt heraus. Die Anbieter haben die Weissgeldstrategie intensiv und rasch umgesetzt. Das hat auch neue Unternehmen gebracht, neue Spezialisten. Und es hat auch neue Nischen geschaffen, etwa im internationalen Steuerrecht. Die Universität arbeitet intensiv daran. Für das Know-how des Finanzplatzes ist dies von grosser Bedeutung.

Pietro Leone

Pietro Leone ist seit 2007 Mitglied der Geschäftsleitung der NEUE BANK AG in Vaduz. Vorher war er Leiter Anlagekunden bei der UBS in Buchs. Seine berufliche Laufbahn hat er als Lehrling bei der Raiffeisenbank in Mels begonnen. Die NEUE BANK AG hat 2015 einen Gewinn von CHF 7,6 Mio. erzielt, ein Plus von 14,5 Prozent. Sie verwaltete Ende 2015 insgesamt CHF 4,5 Mrd. Die Kernkapitalquote beträgt 35,3 Prozent.

*Wie sieht es bei der NEUE BANK AG aus?*

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben bereits bei meinem Stellenantritt 2007 auf den Onshore-Ansatz gesetzt. Wir waren überzeugt, dass der Steuervorteil keine Geschäftsgrundlage sein kann.

Wenn Sie onshore arbeiten, müssen Sie sich nach den Gesetzen des jeweiligen Landes richten. Erhöht das nicht Ihre Komplexität?

Wir achten darauf, dass Produkte, die wir empfehlen, die entsprechenden Vertriebszulassungen haben. Wir bieten aber keine Steuerberatung an. Das ist nicht unsere Kernkompetenz. Bei Bedarf stehen unseren Kunden aber nationale Steuerexperten aus unserem Netzwerk zur Verfügung. Wir konzentrieren uns auf die Anlageberatung und die Vermögensverwaltung.

Welches sind Ihre Zielmärkte?

Unser Heimmarkt ist Liechtenstein, unsere Zielmärkte sind die umliegenden Länder.

Nur der deutschsprachige Raum oder auch Italien und Frankreich?

Primär die deutschsprachigen Länder. Wenn wir in einen Markt gehen, dann kennen wir die Sprache, die Kultur und die Gesetze. Italien könnte nach Abschluss des Offenlegungsprogramms ein interessanter Markt werden, wie auch die anderen Länder, die mit Liechtenstein ein Abkommen haben.

Wie wichtig ist die Zugehörigkeit Liechtensteins zum EWR?

Das ist ein riesiger Vorteil aufgrund des EU-Passes. Damit dürfen wir dann innerhalb eines EU-Landes ein aktives grenzüberschreitendes Dienstleistungsgeschäft anbieten.

Das grosse Modewort der Branche ist Fintech. Ist es relevant für Sie?

Fintech und die technologische Weiterentwicklung sind für die NEUE BANK AG zentral. Sie hat bei IT nie lange gewartet, sondern sich den geänderten Rahmenbedingungen angepasst und die Automatisierung ohne Druck von aussen vorangetrieben. Wir haben heute

einen hohen Automatisierungsgrad. Mit der Auswahl von Finnova als Anbieter unserer Bankapplikation haben wir einen sehr guten Partner, der über hundert Banken betreut, die ähnliche Bedürfnisse haben wie wir. Wir sind sehr zufrieden mit dem Stand unserer technologischen Entwicklung. Wir können unseren Kunden, wie zum Beispiel Intermediären, Daten in der gewünschten Form liefern oder zur Verfügung stellen, damit diese automatisch in ihrem System weiterverarbeitet werden können. Sie müssen nichts mehr von Hand einfügen. Gleichzeitig können wir die genau gleiche Sicherheitsstufe einhalten oder gar verbessern, da manuelle Fehlerquellen vermieden werden.

Fintech geht aber weiter. Da geht es nicht nur um mobiles Banking, sondern auch um alternative Wege zum Kunden. Das schauen wir uns mit Argusaugen an. Wir sind bereit, das einzuführen, was uns hilft, unsere bestehenden Kunden zu betreuen, und was uns hilft, neue Kunden zu gewinnen. Das ist ein ständiger Prozess.

Planen Sie neue Angebote?

Wir beobachten laufend die Veränderungen auf dem Markt. Wir denken auch intensiv über verschiedene IT-Lösungen nach. Aber derzeit steht nichts unmittelbar vor der Einführung.

Die Führung einer Bank verlangt Erfahrung, aber auch das Abwägen verschiedener Möglichkeiten. Was ist Ihr Kompass? Wo holen Sie die Inspiration für die nächsten Schritte?

Mein Kompass sind die täglichen Geschehnisse. Es ist wichtig, sich Gedanken zu machen, was auf die Bank und die Branche zukommen kann. Solche Gedanken kann ich mir auf den Spaziergängen mit meinem Hund machen oder beim Musizieren oder beim Sport. Es ist wichtig, abzuschalten, damit Platz für neue Gedanken bleibt.

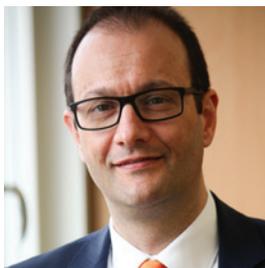
Wann kommen die Gedanken?

Sie kommen meist nicht dann, wenn ich über ein Thema nachdenke. Aber wenn ich spazieren gehe, sehe ich plötzlich die Lösung.

Interview: Steffen Klatt

REDAKTION

Simon Tribelhorn,
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Rafik Yezza,
stellvertretender
Geschäftsführer,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Anita Hardegger,
Personalentwicklung/
-strategie,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Esther Eggenberger,
Assistentin der
Geschäftsleitung,
Liechtensteinischer
Bankenverband



Philippe Heise
Projektmitarbeiter
Liechtensteinischer
Bankenverband



Andrea Brüllmann,
Rechtskonsultin,
Liechtensteinischer
Bankenverband



GASTAUTOREN DIESER AUSGABE

Dagmar Frick-Isitzer,
Kulturvermittlerin
und bildende Künstlerin,
Kubus Kulturvermittlung



Adrian Widmer,
Partner bei EY Financial
Services Schweiz
(Sponsor des Swiss
FinTech Report
2016)



Bernhard Schneider,
Senior Manager
bei EY Financial
Services Schweiz



Steffen Klatt,
Geschäftsführer,
Textagentur
Café Europe



Inspiration

Zitiert

Die Inspiration ist ein solcher Besucher, der nicht immer bei der ersten Einladung erscheint.

Peter Iljitsch Tschaikowsky

Inspiration ist ein Pfeil, der trifft, ohne zu wissen, warum.

Ernst Huber

Wer nicht vom Weg abkommt, bleibt auf der Strecke.

Unbekannt

Erzählt

In Krakau lebte einmal ein frommer, alleinstehender, alter Mann namens Izy. Ein paar Nächte hintereinander träumte Izy, er reise nach Prag und gelange dort an eine Brücke über einen Fluss. Er träumte, an einem Ufer des Flusses unter der Brücke stehe ein üppiger Baum. Er träumte, dass er gleich neben dem Baum zu graben anfing und auf einen Schatz stiess, der ihm Wohlstand und Sorglosigkeit bis an sein Lebensende sicherte. Anfangs mass Izy diesem Traum keine Bedeutung bei. Aber nachdem sich dieser wochenlang wiederholt hatte, deutete er ihn als Botschaft und beschloss, jene Nachricht, die ihm womöglich von Gott oder von sonst wem geschickt worden war, nicht weiter unbeachtet zu lassen. Er folgte also seiner Eingebung, belud sein Maultier mit Gepäck für eine lange Reise und machte sich auf den Weg nach Prag. Sechs Tage später traf der Alte in Prag ein und begab sich gleich auf die Suche nach der Brücke über den Fluss am Rande der Stadt. Es gab nicht viele Flüsse und auch nicht viele Brücken, sodass er den gesuchten Ort schnell fand. Alles war genau wie in seinem Traum: der Fluss, die Brücke, das Flussufer, der Baum, unter dem er graben musste.

Nur eines war in seinem Traum nicht vorgekommen: Die Brücke wurde Tag und Nacht von einem Soldaten der kaiserlichen Garde bewacht. Izy wagte es nicht, zu graben, solange der Soldat dort oben Wache schob, also schlug er in der Nähe der Brücke sein Lager auf und wartete erst einmal ab. In der zweiten Nacht begann der Soldat Verdacht zu schöpfen und er fragte den Alten,

der da am Flussufer kampierte, nach seinem Vorhaben. Der hatte keinen Grund, ihm eine Lüge aufzutischen, und so erzählte er dem Wachmann, er habe diese weite Reise unternommen, weil er geträumt habe, dass hier in Prag unter einer gewissen Brücke ein Schatz vergraben liege. Der Wachmann brach in schallendes Gelächter aus. „Eine so lange Reise wegen nichts und wieder nichts“, sagte er, „ich träume seit drei Jahren jede Nacht, dass in Krakau unter der Küche eines verrückten Alten namens Izy ein Schatz vergraben liegt. Ha, ha, ha, ha, ha. Denkst du, ich sollte nach Krakau reisen, um diesen Izy aufzusuchen und unter seiner Küche zu graben anfangen? Ha, ha, ha.“ Izy bedankte sich freundlich beim Gardisten und trat die Heimreise an.

Zu Hause angekommen, grub er unter seiner Küche ein Loch und fand den Schatz, der schon ewig dort verborgen lag.

(Quelle: Komm, ich erzähl dir eine Geschichte von Jorge Bucay)

Nachgeschlagen

Inspiration: 1. Eingebung, Erleuchtung, schöpferischer Einfall / 2. Einatmung

♦ aus lat. inspiratio, Gen. -onis, „Einatmen, Einhauchen, Eingebung“, zu lat. inspirare „einhauchen, eingeben, begeistern“, aus lat. „in hinein“ und lat. spirare „hauchen, atmen“ (Quelle: wissen.de)



© Vera Dondelinger, www.nicestthings.com