



# FINANCE FORUM LIECHTENSTEIN

Zukunft Finanzplatz: Neue Herausforderungen – neue Geschäftschancen



## DAS MAGAZIN

ZUR GROSSEN  
FINANZTAGUNG IN  
LIECHTENSTEIN

Donnerstag, 9. März 2017, Vaduz

TRÄGER



GOLDPARTNER

elleta



BANK FRICK



# Ihr Spezialist für Events und Kommunikation

Projekte der Eventagentur Skunk AG: Unternehmertag, Finance Forum Liechtenstein, Businessstag für Frauen, Wirtschaftstagung Werdenberg, Entrepreneur Of The Year, LIM, EM-Meile Vaduz oder CEV Beachturnier Vaduz.



Als Veranstalter wünscht die Skunk AG allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein informatives und unterhaltsames Finance Forum Liechtenstein 2017!



[www.skunk.li](http://www.skunk.li)

# In dieser Ausgabe



**SERGIO P. ERMOTTI**  
«DER BANKENSEKTOR  
STEHT ERST AM  
ANFANG»  
Interview auf Seite 10

**MANUEL AMMANN**  
Im Gespräch auf Seite 18



**FRIEDRICH MERZ**  
Im Gespräch auf Seite 14

**ROLF DOBELLI**  
«UNSERE ERSTEN  
IMPULSE SIND OFT  
FALSCH»  
Interview auf Seite 22



## Herzlich willkommen!

Das Finance Forum Liechtenstein ist die zentrale Dialog- und Imageplattform für die Finanzbranche. Die dritte Ausgabe findet am 9. März 2017 im Vaduzer Saal statt und steht unter dem Titel «Zukunft Finanzplatz: Neue Herausforderungen – neue Geschäftschancen». Der nationale wie auch die internationalen Finanzplätze stehen vor grossen Herausforderungen: Gesellschaftliche, technologische und regulatorische Entwicklungen verändern das Umfeld stark. Die Referierenden beleuchten die Herausforderungen der Finanzbranche und zeigen auf, wie sich die Anforderungen an die Finanzteilnehmer verändern, wie die Unternehmen darauf reagieren können und welche neuen Geschäftsmöglichkeiten sich ergeben.

Rund 500 Entscheidungsträger, Führungspersönlichkeiten und Finanzexperten aus dem deutschsprachigen Raum nehmen an der Tagung teil. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten praxisnahes Wissen, inspirierende Impulse und können an der Tagung wertvolle Kontakte knüpfen. Träger des Finance Forums Liechtenstein ist die Regierung. Die Tagung wird ausserdem von zahlreichen Partnern und den wichtigsten Finanzverbänden unterstützt.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme am dritten Finance Forum Liechtenstein. Lassen Sie sich von unseren namhaften Referierenden inspirieren und nutzen Sie die Möglichkeiten zum Netzwerken!

**Patrick Stahl & Markus Goop**  
Eventagentur Skunk AG

### Impressum

**Herausgeber:** Verein Finance Forum Liechtenstein,  
Wuhrstrasse 7, 9490 Vaduz, Telefon +423 231 18 28,  
info@finance-forum.li / Eventagentur Skunk AG  
**Internetadresse:** www.finance-forum.li  
**Redaktion:** Patrick Stahl, Skunk AG  
**Layout:** Katja Schädler, Ingraphics Est.

# Die Workshops

Donnerstag, 9. März, ab 11.00 Uhr  
Vaduzer Saal, Vaduz

**Weitere Infos: [www.finance-forum.li/Workshop.aspx](http://www.finance-forum.li/Workshop.aspx)**



11.00-12.30 Uhr	<b>PWC</b> - Workshop 1 <b>DBA Liechtenstein-Schweiz: Möglichkeiten für den Finanzplatz</b> Vaduzer Saal, Vaduz
11.00-12.30 Uhr	<b>PWC</b> - Workshop 2 <b>Brexit: State of play</b> Vaduzer Saal, Vaduz
11.00-12.30 Uhr	<b>PWC</b> - Workshop 3 <b>Neue Technologien und die Herausforderungen im Finanzsektor</b> Vaduzer Saal, Vaduz



11.00-12.45 Uhr	<b>GRANT THORNTON</b> <b>Digital Compliance bei Finanzdienstleistern</b> Vaduzer Saal, Vaduz
-----------------	--



11.00-12.30 Uhr	<b>WILHELM</b> <b>Change as challenge – wie meistern Banken den Auf-, Um- oder Abbau personalpolitisch?</b> Vaduzer Saal, Vaduz
-----------------	---



11.30-12.30 Uhr	<b>ELLETA</b> <b>Digitalisierung und Datenschutz im Spannungsfeld</b> Vaduzer Saal, Vaduz
-----------------	---



11.45-13.00 Uhr	<b>UNIVERSITÄT LIECHTENSTEIN</b> <b>Philanthropie – aktuelle Fragestellungen zu Recht, Steuern und Finance</b> Vaduzer Saal, Vaduz
-----------------	--



12.00-12.45 Uhr	<b>BANK FRICK</b> <b>Zahlungsmittel im Onlinehandel – das müssen Sie beachten!</b> Vaduzer Saal, Vaduz
-----------------	--

# Das Programm

Finance Forum Liechtenstein 2017  
mit folgenden Referenten:



Adrian Hasler



Sergio P. Ermotti



Manuel Ammann



Friedrich Merz



Rolf Dobelli

Donnerstag, 9. März 2017, 13.30-17.15 Uhr  
Vaduzer Saal, Vaduz

**Infos und Anmeldung: [www.finance-forum.li](http://www.finance-forum.li)**

---

13.00 Uhr	<b>EINTREFFEN DER GÄSTE</b>
13.30 Uhr	<b>BEGRÜSSUNG</b> Regierungschef Adrian Hasler
13.40 Uhr	<b>KEYNOTE</b> Sergio P. Ermotti, UBS
14.15 Uhr	<b>TALK</b> Manuel Ammann, Universität St. Gallen
14.25 Uhr	<b>PANEL: Zukunft Finanzplatz</b> Manuel Ammann, Universität St. Gallen Alfred W. Moeckli, VP Bank Angelika Moosleithner, First Advisory Group
15.00 Uhr	<b>Erfrischungspause</b>
15.40 Uhr	<b>TALK</b> Friedrich Merz, BlackRock Deutschland
16.15 Uhr	<b>PANEL: Herausforderung Digitalisierung</b> Markus Graf, SIX Michael Hügli, Twint Mathias Wegmüller, Qumram
16.45 Uhr	<b>REFERAT: Denkfehler und Irrwege bei Investitionsentscheidungen</b> Rolf Dobelli
Ab 17.15 Uhr	<b>Networking-Apéro</b>
	<b>Moderation:</b> Reto Lipp

---

# «Abwarten ist keine Lösung»

**Adrian Hasler**

Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein

**Die Regierung ist Trägerin des Finance Forums Liechtenstein. Regierungschef Adrian Hasler sieht die Herausforderungen für die Finanzbranche im Umgang mit der Regulierung und Digitalisierung.**

## Herr Regierungschef, wie sehen Sie die aktuelle Entwicklung des Finanzplatzes?

Der Finanzplatz Liechtenstein bewegt sich erfolgreich auf der Grundlage der neuen Rahmenbedingungen. Banken, Versicherungen und Fonds haben die Herausforderungen der neuen europäischen und internationalen Regulierungen gut gemeistert. Gerade auch das aktive Bekenntnis zum Automatischen Informationsaustausch und dessen rechtssichere Umsetzung haben zur Stabilisierung beigetragen. Es ist kein leichter Prozess, aber die Unternehmen richten sich, aufbauend auf deren bestehenden Stärken, aktiv an den internationalen Entwicklungen aus und bieten kompetente Dienstleistungen, die gerade in Zeiten der Unsicherheit gefragt sind. Die Regierung tut alles dafür, diese nach vorne gerichteten Unternehmen zu unterstützen.

## Haben sich die Anstrengungen der letzten Jahre gelohnt?

Eindeutig ja. Liechtenstein wird heute als moderner, zukunftsgerichteter Finanzplatz wahrgenommen, der für Transparenz und Stabilität steht. Für den Wirtschaftsstandort Liechtenstein und gerade auch für seinen Finanzplatz ist der internationale

Marktzugang unverzichtbar. Die Rahmenbedingungen dafür verändern sich laufend. Das gilt aber nicht nur für Liechtenstein, sondern für alle internationalen Finanzplätze. Wer den Kunden seine Produkte und Dienstleistungen in einem rechtssicheren Umfeld anbieten will, muss sich vorausschauend an diesen Entwicklungen ausrichten. Deshalb kann es für Liechtenstein nicht die Lösung sein, abzuwarten. Liechtenstein wird in diesem Bereich immer eine aktive Politik verfolgen müssen. Es ist kein Geheimnis, dass es in den letzten Jahren nicht einfach war, Hürden abzubauen und Liechtenstein neu zu positionieren. Da dieser Prozess ein stetiger ist, ist er auch nicht abgeschlossen. Die Zwischenbilanz ist aber eindeutig positiv.

## Wie sehen Sie die Zukunft des Finanzplatzes?

Der Finanzplatz Liechtenstein stellt sich heute anders dar als noch vor fünf Jahren. Er wird auch in fünf Jahren anders aussehen als heute. Das Tempo der Veränderungen ist markant gestiegen. Wir können daher nicht mehr zurücklehnen und die Entwicklungen abwarten. Strategische Entscheidungen sind frühzeitig zu treffen, um im Wettbewerb zu bestehen. Wir dürfen dabei nicht nur auf kurzfristige Erfolge schießen, sondern auf nachhaltiges Wachstum und Stabilität. Herausforderungen stellen sich dabei für die Politik, in besonderem Masse jedoch auch für die Finanzintermediäre. Heraus-

forderungen bedeuten aber immer auch Chancen. Chancen für diejenigen, die schneller als die Konkurrenten Rechtssicherheit schaffen. Wir dürfen feststellen, dass wir in den letzten Jahren in einem herausfordernden Umfeld erfolgreich waren. Die gute Zusammenarbeit mit den Finanzplatzteilnehmern war dabei ebenso unerlässlich wie die Tatsache, dass wir ein klares Profil haben. Das ist ein entscheidender Punkt, der Liechtenstein von anderen Finanzplätzen unterscheidet.

## Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie?

Herausforderungen sehe ich derzeit vor allem in zwei Themenbereichen: Im Umgang mit neuen Regulierungsinitiativen und in der Digitalisierung. Gerade die Digitalisierung wird in den nächsten Jahren das Finanzökosystem komplett verändern. Wer nicht akzeptieren will, dass jetzt die Geschäftsmodelle der Zukunft neu definiert werden, wird den Anschluss verlieren. Diese Entwicklung wird in meinem Ministerium aktiv verfolgt und zusammen mit Marktteilnehmern werden Lösungsansätze entwickelt.

## Wie kann Liechtenstein mit dem steigenden Regulierungsaufwand umgehen?

Internationale Vorgaben richten sich regelmässig an den Bedürfnissen und Rahmenbedingungen der grossen Staaten aus. Gerade deshalb ist es wichtig, dass Liechtenstein in den entscheidenden Organisa-



tionen wie dem Global Forum, der OECD und natürlich im EWR gegenüber der EU eine aktive Rolle einnimmt. Hier konnten wir unsere Position in den letzten Jahren stärken. Unsere Stimme wird gehört. Seit Jahren fordern wir gerade im Bereich der Steuerkooperation einheitliche Rahmenbedingungen. Wir stellen fest, dass sich dieses langsam, aber sicher einstellt.

Es ist festzustellen, dass der Regulierungsaufwand alle stark fordert. Sowohl die Behörden als auch die Finanzplatzteilnehmer. Trotzdem: Liechtenstein weist stetig nach, dass es seinen internationalen Verpflichtungen nachkommt, in manchen Bereichen vielleicht sogar besser, nämlich rechtssicherer als grössere Staaten. Diese glaubwürdige Umsetzung stärkt unsere Reputation weiter. Liechtenstein ist international in einer guten Position und wir tun alles dafür, dass diese verteidigt und wo möglich weiter ausgebaut wird. Neue Rahmenbedingungen führen immer auch zu neuen Chancen. Ich bin überzeugt, dass die liechtensteinischen Unternehmen für den internationalen Wettbewerb bereit sind und ihre Innovationskraft unter Beweis stellen werden. Aus meiner Sicht hat der Regulierungsaufwand aber gerade für die kleinen und mittleren Unternehmen, die das Herz unseres Wirtschaftsstandorts ausmachen, ein aus meiner Sicht kritisches Ausmass erreicht. Obwohl unser Einfluss beschränkt ist, bringen wir uns im Rahmen der uns zur Verfügung stehenden Mittel international ein, um für grössen-

verträgliche Massnahmen zu kämpfen. Regulierung bedeutet aber nicht nur grossen Umsetzungsaufwand, sondern sichert auch einheitliche Rahmenbedingungen. Und daran hat Liechtenstein ein vitales Interesse.

#### Welche Chancen oder Risiken sehen Sie in der Digitalisierung?

Ein Effekt der Digitalisierung besteht sicherlich in der weiteren Automatisierung der internen Prozesse und damit in der Kosteneinsparung, möglicherweise auch mit Kooperationen und Auslagerungen. Weitaus wichtiger ist aus meiner Sicht der absehbare Wandel der Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung. Wer hier früh dabei ist und sich überlegt, welche konkreten Kundenbedürfnisse dadurch besser abgedeckt werden können, für den ist die Digitalisierung eine Chance. Für die anderen besteht die Gefahr, dass sie mittelfristig ihre Berechtigung verlieren. Wir als Staat können nicht Geschäftsmodelle entwickeln oder vorgeben, wir können den Unternehmen auch nicht vorschreiben, welche Strategien sie wählen. Wir können aber die Rahmenbedingungen für die Zukunft so definieren, dass diese neuen Geschäftsmodelle auch in Liechtenstein möglich sind. Eine zügige und praxistaugliche Umsetzung ist dabei der grosse Vorteil Liechtensteins gegenüber anderen Staaten. Das gilt es aktiv zu nutzen.

#### Welche Rolle spielt dabei die Innovationsfähigkeit?

Die Innovationsfähigkeit ist ein sehr entscheidender Faktor. Erfolg versprechende Innovation bedingt einerseits, dass sich Unternehmen bzw. Privatpersonen systematisch mit den Kundenbedürfnissen, mit den technologischen Möglichkeiten und den damit verbundenen Geschäftsmodellen auseinandersetzen. Zum anderen, dass diese Ideen auch erfolgreich umgesetzt werden können. Dazu soll auch meine Initiative «Impuls Liechtenstein» beitragen.

Adrian Hasler ist seit 2013 Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein. Ihm obliegt die Führung des Ministeriums für Präsidiales und Finanzen. Die Kernaufgaben im Bereich Finanzen sind der Staatshaushalt sowie die Steuer- und Finanzmarktpolitik. Ziel von Regierungschef Adrian Hasler ist es, optimale und verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um die internationale Konkurrenz- und Innovationsfähigkeit des Finanzplatzes und Wirtschaftsstandorts Liechtenstein zu erhalten und zu stärken. Die Regierung hat die Trägerschaft für das Finance Forum Liechtenstein übernommen.

# elleta

Projektmanagement

IT-Review

Prozesse &  
Datenfluss

Strategische  
IT-Services

Digital Services

Privacy &  
Security

Datenschutz

EU Datenschutz-  
grundverordnung

**elleta**

Alte Landstrasse 3  
FL-9496 Balzers

+423 388 03 55  
support@elleta.net  
www.elleta.net

# Digitalisierung und Datenschutz im Spannungsfeld



**Christine Wohlwend**

Geschäftsführender Partner der elleta AG  
Senior Consultant im Bereich  
Datenschutz & Riskmanagement

Digitalisierung ist nach wie vor in aller Munde. Nach Themen wie «Cloud Computing», dem «Internet der Dinge» oder «Big Data» ein neues Thema, das sich als Trend herauskristallisiert hat.

Unter Digitalisierung versteht man den Wandel von Standardbearbeitungen hin zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Informations- und Kommunikationstechnik, kurz mittels IT.

Die Digitalisierung umfasst mannigfaltige Aspekte und ist eng mit der Automatisierung verbunden. Eine Automatisierung bedeutet die Vereinfachung der Datenbearbeitung an sich. Eine solche Vereinfachung hat zur Folge, dass mehr Daten als bisher zu weitergehenden Zwecken bearbeitet werden, ähnlich, wie dies bei «Big Data» der Fall ist. Die Datenbearbeitung wird schneller, Expertenressourcen können nachhaltig ergänzt werden und die Vernetzung von Informationen wird Realität.

Damit die Digitalisierung tatsächlich gewinnbringend für aktive Geschäftsbeziehungen und zur Vereinfachung interner Bearbeitungsprozesse eingesetzt werden kann, wird eine durchgehend IT-gestützte Prozesslandschaft benötigt, in der Schnittstellen möglichst automatisiert, Datenbearbeitungsschritte verbunden und Datenstrukturen weitestgehend zentralisiert werden.

Eine zunehmende Technisierung bedeutet in jedem Fall, dass regulatorische Anforderungen zu erfüllen sind, und zudem, dass die Datensicherheit in Zukunft eine noch wichtigere Rolle einnehmen wird. Zusätzlich zur gewohnten Abdeckung von Archiv- und Sicherheitsbedürfnissen bei Unternehmensdaten werden die Anforderungen an die Datenintegrität, also die Richtigkeit und Vertraulichkeit der Daten, bei zunehmender Automatisierung steigen.

Es empfiehlt sich, die einzelnen Digitalisierungsschritte in das unternehmensinterne Risikomanagement mit aufzunehmen, damit bei der Bearbeitung von personenbezogenen Daten gleichzeitig auch die Datenschutzrisiken abgebildet werden können. Diese Massnahme erleichtert die Umsetzung der EU-Datenschutzgrundverordnung, die im Mai 2018 in Kraft tritt.

Welche Folgen wird also die Digitalisierung auf den Datenschutz und die neue EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) haben? Bei der Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, nicht nur die aktuelle Rechtslage zu beachten, sondern auch die Datenschutzgrundverordnung, die ab Mai 2018 gilt, heute schon beizuziehen. Ebenfalls können dabei die Sorgfalts- und Löschpflicht von personenbezogenen Daten, die Anonymisierung und die risikobasierte Prozessbeurteilung berücksichtigt werden. Schliesslich wird das Erstellen von Datenprofilen ebenfalls einfacher. Die DSGVO enthält zum Thema «Datenprofiling» eigene Vorschriften, die es bisher nicht gab.

Nach Inkrafttreten im Mai 2018 verpflichtet die neue EU-Datenschutzgrundverordnung alle Unternehmen zur Einhaltung datenschutzrechtlicher Massnahmen.

Dabei spielt es vordergründig keine Rolle, wie viele der Unternehmensprozesse digital oder manuell ausgeführt werden. Nach meiner Meinung ist es einfacher, den Datenschutzbestimmungen nachzukommen, wenn die Prozesse durchgängig digitalisiert sind, als es bei heterogenen (digital und manuell durchmischten) Arbeitsabläufen der Fall ist. Denn eine Durchgängigkeit erlaubt es, einheitliche Berechtigungen und Massnahmen zu setzen.

Gelegentlich wird dem Datenschutz auch unterstellt, dass er den freien Infor-

mationsfluss und dynamische Entwicklungen im Unternehmen behindert. Doch der Datenschutz bietet auch Chancen, er kann sogar ein Wettbewerbsvorteil sein, denn sowohl Unternehmen als auch Einzelpersonen sind in Bezug auf die Verwendung ihrer eigenen Daten ausgesprochen aufmerksam und kritisch geworden. Das Bewusstsein, dass Unternehmen mit den eigenen Daten sparsam und restriktiv umgehen, die Datenbearbeitung eines Unternehmens nach aussen vertrauenserweckend erscheint und die eigenen, sensiblen Daten als sicher gelten, schafft Vertrauen bei Kunden und Geschäftspartnern.

Zunehmend verlangen auch Kunden nach Digitalisierung, nach Vereinfachung, nach Apps und elektronischen Kontaktmöglichkeiten, ohne auf die Datensicherheit verzichten zu wollen.

Der Datenschutz wird somit auch langfristig zum klaren Differenzierungsmerkmal am Markt, zum Instrument des Verbraucherschutzes. Datenschutz wird auch als Standortvorteil gelten. Je digitaler sie wird, verlangt die Verarbeitung von Daten ein stabiles, vertrauenswürdiges und transparentes politisches und wirtschaftliches Umfeld, zu dem auch jedes einzelne Unternehmen selbst beitragen muss. Ich sehe deshalb den Datenschutz im Einklang mit der Digitalisierung nicht als Hindernis, sondern als Chance.



Die Schweizer und Liechtensteiner Banken müssen sich mit Herausforderungen wie Digitalisierung, Regulierung und Marktkonsolidierung auseinandersetzen. Sergio P. Ermotti, Group CEO der Schweizer Grossbank UBS, fordert deshalb eine stärkere Zusammenarbeit im Bankensektor.

**Herr Ermotti, die UBS hat sich seit der Finanzkrise wieder stärker auf die Vermögensverwaltung konzentriert. Was gab den Ausschlag dafür, dass Sie wieder zu Ihren Wurzeln zurückkehren?**

Nach der Finanzkrise stand fest, dass das Geschäftsmodell neu ausgerichtet werden muss. Daher haben wir dann im November 2011 eine klare Strategie formuliert und im Herbst 2012 bekannt gegeben, dass wir deren Umsetzung beschleunigen. Wir haben seit 2011 die Risiken massiv reduziert und unsere Bilanz verkleinert. Unsere Strategie basiert auf unserer internationalen Vermögensverwaltung und auf der Universalbank in der Schweiz, verstärkt durch unser Asset Management und die Investmentbank. Wir sind überzeugt, dass wir damit den richtigen Weg eingeschlagen haben.

**Wo stehen Sie auf diesem eingeschlagenen Weg?**

UBS ist heute in einer guten Position, weil wir 2011 frühzeitig und rasch gehandelt haben. Wir haben heute strategische Klarheit und ein überzeugendes Geschäftsmodell, das von unseren Kunden, Aktio-

nären und Mitarbeitern gleichermaßen geschätzt wird. Gegenüber unseren Aktionären haben wir zudem eine klare und verlässliche Dividendenpolitik definiert. Wir haben ein starkes Management-Team, welches die nächste Wachstumsphase der Bank gestalten wird. Wir sind für zukünftige Aufgaben und Herausforderungen gut gerüstet.

**Sind Sie damit Ihrer Konkurrentin Credit Suisse einen Schritt voraus?**

Die Antwort auf diese Frage überlasse ich gerne anderen.

**Die Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein stehen seit dem Fall des Bankgeheimnisses generell stark unter Druck. Wie weit ist die Transformation der Finanzplätze bereits fortgeschritten?**

Ich glaube, wir befinden uns mittendrin. Die sich verändernden regulatorischen Rahmenbedingungen, der gestiegene Wettbewerbsdruck, das sich ändernde Kundenverhalten und die Einführung des neuen globalen Standards für den Automatischen Informationsaustausch sind alle Treiber des Strukturwandels der Finanzbranche. Die Konsequenzen werden noch verstärkt durch eine Reihe von herausfordernden Marktentwicklungen wie beispielsweise dem negativen Zinsumfeld. Um dem entgegenzuwirken, müssen wir weitere kreative Lösungen finden, um die Kosten zu reduzieren. Und zwar Massnahmen, welche über die jetzigen hinausgehen.

**Während grosse Institute ihre ausländischen Kunden weltweit betreuen können, fehlt kleineren Instituten diese Option. Was glauben Sie, wie wird sich die Konsolidierung der Branche in der Schweiz weiterentwickeln?**

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen schlagen sich in höheren Kosten nieder und führen zu einem Margendruck. Verschiedene Institute richten sich im Moment neu aus. Ich erwarte, dass der Strukturwandel deshalb zu einer noch stärkeren Konsolidierung führt. In den letzten fünf Jahren ist die Anzahl der Banken in der Schweiz bereits von 312 auf 266 zurückgegangen. Über die kommenden fünf Jahre wird eine weitere Marktkonsolidierung von rund 20 Prozent erwartet.

**Vor allem kleine und mittelgrosse Banken in der Schweiz und in Liechtenstein haben mit Regulierungsaufwand und Ertragschwäche zu kämpfen, während Investitionen in die Digitalisierung notwendig werden. Wie können die Banken diesen Spagat am besten meistern?**

Kleine bis mittelgrosse Banken stehen vor der Herausforderung, dass sie viele regulatorische Anforderungen erfüllen müssen, genau wie Grossbanken auch, beispielsweise für das Onboarding von Kunden oder Compliance-Prozesse. Dies sind Kosten, die auf die Marge drücken, bei kleinen bis mittelgrossen Banken umso gewichtiger. Daher macht es Sinn, sich zu überlegen, welche Prozesse man ausla-

# «Der Bankensektor steht erst am Anfang»

**Sergio P. Ermotti**

Group CEO der Schweizer Grossbank UBS

gern oder mit anderen Banken zusammenlegen könnte, um eine gewisse Skalierung und damit eine Senkung der Kosten zu erreichen.

**Sie haben die Idee einer Superbank ins Spiel gebracht. Die Schweizer Banken könnten dabei Teile der Verwaltung und Abwicklung zusammenlegen, um Kosten zu sparen. Wie reif ist diese Idee?**

Ich sprach damals von einem teilweise gemeinsamen Backoffice, da ein grosser Teil der Kosten im Bankensektor dort anfällt. Hier stellt sich die Frage: Muss jede Bank diese Art von Aufgaben selbst erledigen und bringen diese Leistungen unseren Kunden einen effektiven Mehrwert? Ich sehe ein deutliches Momentum für Bankkooperationen, aber es wird Zeit brauchen, um so etwas zu entwickeln und voll zu implementieren.

**Wer könnte diese Superbank bauen und betreiben?**

Die Palette an Möglichkeiten ist breit: Es können Börsen, Infrastrukturbetreiber, Technologieunternehmen, aber natürlich auch Banken sein.

**Welche Reaktionen haben Sie auf Ihre Idee von den Bankiers erhalten?**

Die Erkenntnis ist da, dass sich die Bankenlandschaft in diese Richtung entwickeln muss. Wenn man sich verschiedene Wirtschaftssektoren anschaut, dann haben andere, wie beispielsweise die Te-

Sergio P. Ermotti ist seit 2011 CEO der UBS Group. Der Schweizer mit Tessiner Wurzeln übernahm den Chefposten im November 2011, nachdem er im April 2011 in die Konzernleitung berufen worden war. Ermotti war von 2007 bis 2010 stellvertretender CEO der italienischen Grossbank Unicredit und zuvor in verschiedenen Führungsfunktionen für Merrill Lynch tätig. Sei dem Amtsantritt von Ermotti hat sich die UBS auf die Vermögensverwaltung fokussiert und das Investmentbanking stark verkleinert.

lekommunikation oder auch die Automobilindustrie, diese Wellen bereits durchlaufen. Der Bankensektor steht hier erst am Anfang. Wichtig ist hier: Wir müssen gross denken, vielleicht müssen wir sogar unrealistisch denken, damit die Vision am Schluss zu einem Resultat führt.

**Sparen ist die eine Seite, Investieren die andere. In welchen Bereichen sehen Sie Zukunftspotenzial für die Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein?**

Für mich sind zwei Punkte wesentlich: Digitalisierung und Zusammenarbeit. Digitalisierung ist eine Realität, der sich jede Bank auf der obersten Ebene stellen muss. Die Fähigkeit, sich agil und reaktionsschnell auf dieses veränderte Geschäftsumfeld einzustellen, ist entscheidend für den Erfolg. Wir verfolgen daher den Ansatz mit eigenen Teams innerhalb der Firma und mit externen Partnern zusammenzuarbeiten, um neue Technologien zu nutzen. In der Schweiz investieren wir beispielsweise in die Digitalisierung unserer Geschäftsstellen und haben UBS Paymit, die erste Bezahl-App der Schweiz, lanciert. In unserem Vermögensverwaltungsgeschäft setzen wir vermehrt auf die Entwicklung von Robo-Lösungen. Die menschliche und persönliche Interaktion mit unseren Kunden wird aber weiterhin zentral bleiben. Zum anderen ist es der Punkt Zusammenarbeit, den wir bereits besprochen haben. Mit einer gemeinsamen, effizienten Backoffice-Organisation könnten wir die Branche vom Kostendruck entlasten und gleichzeitig Mittel für Innovationen freisetzen.

**Sie treten am 9. März am Finance Forum Liechtenstein auf. Ist dies Ihr erster Besuch im Nachbarland?**

Nein, natürlich nicht. Als direktes Nachbarland ist es eng mit der Schweiz verbunden. Ich freue mich auf das Finance Forum im März.



**BANK FRICK**

## Wir ermöglichen den globalen Online-Handel

Wir sind die einzige Bank in Liechtenstein mit Acquiring-Lizenzen von VISA® und MasterCard®. Seit 2011 wickeln wir für europa- und weltweit tätige Payment-Service-Provider und Onlinehändler internationaler Marken rasch und zuverlässig Kreditkartenzahlungen ab.

*Crossover Finance*

# Die Komplexität digitaler Zahlungsmittel beherrschen



**Mauro Casellini**

Leiter des Geschäftsbereichs  
Firmenkunden und Zahlungsdienstleister  
der Bank Frick in Balzers

Bankberater von Firmenkunden und Treuhänder werden sich immer häufiger mit neuen Fragestellungen ihrer Kunden auseinandersetzen müssen: «Welche Zahlungsmittel soll ich Onlinekäufern anbieten? Wie verhindere ich in meinem Webshop Bestellabbrüche beim Check-out? Wie stelle ich die Bonität des Käufers fest?»

Nur wer seine Firmenkunden im Bereich Online-Zahlungsmittel kompetent beraten kann, schafft Mehrwert und Mehrumsatz für den Klienten, denn das Wachstum im Handel findet im Netz statt. Während der Detailhandel in der Schweiz zuletzt sogar geschrumpft ist, wächst der Onlinehandel um rund zehn Prozent jährlich.

## **DIE AUSWAHL DER ZAHLUNGSMITTEL ENTSCHIEDET**

Der Bezahlprozess gehört zu den meist-unterschätzten Bestandteilen im Online-Verkaufsprozess. Dieser und die richtige Auswahl an Zahlungsmitteln sind verantwortlich für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse. Wenn Kunden ihre gewünschte Bezahlmethode nicht finden, suchen sie einen Online-shop, der diese anbietet.

Je nach Zahlungsmittel läuft im Hintergrund eine Vielzahl von Prozessen mit verschiedenen Parteien ab, um Betrugsversuche zu verhindern, die Bonität zu prüfen und schliesslich die Zahlung zu autorisieren und auszulösen. Für ein ungetrübtes Einkaufserlebnis muss das in Sekunden-schnelle stattfinden.

Welches die richtigen Zahlungsmittel für Betreiber von Webshops sind, hängt vom Angebot des Shops und den Käufern ab. Grundsätzlich ist die Akzeptanz von

Kreditkarten unerlässlich. Sie sind neben Bargeld das weltweit am meisten akzeptierte Zahlungsmittel. Aus Händlersicht ist die Kreditkarte aufgrund von Kartenmissbrauch und Rückbuchungen mit monetären Risiken verbunden, dafür ist die Abwicklung schnell und für den Endkunden unkompliziert.

Im deutschsprachigen Raum ist der Kauf auf Rechnung am beliebtesten. Dies liegt vor allem an der sehr grossen Kundenorientierung: Der Kunde zahlt erst nach Erhalt und Prüfung der Ware. Vor allem in Branchen mit hohen Retourenquoten (z.B. Textil) ist diese Bezahlmethode unumgänglich. Für den Händler ist diese Zahlart aber durch die Vorleistung die riskanteste (Zahlungsausfälle, mögliche Liquiditätsengpässe).

## **RISIKEN BEI KAUF AUF RECHNUNG MINIMIEREN**

Gegen Zahlungsausfälle und Liquiditätsengpässe können sich Händler mithilfe von Factoring absichern. Dabei wird jede Forderung direkt beim Versand an einen Factor verkauft. Der Kunde bezahlt somit seine Forderung nicht an den Online-shop, sondern an den Factor. Dadurch kann unter Umständen die Kundenzufriedenheit sinken, da die Customer-Experience nicht nur an einen Anbieter gebunden ist und die Qualität der Serviceleistung des Factors ebenfalls stimmen muss.

Bei der klassischen Bankzahlung (Vorauskauf) muss der Kunde in Vorleistung treten. Dies führt daher oft zum Kaufabbruch und der Käufer sucht für sein gewünschtes Produkt einen alternativen

Shop. Aus Käufersicht ebenfalls unbefriedigend ist, dass sich die Lieferung des Produkts um mindestens einen Tag verzögert.

## **KRYPTOWÄHRUNGEN SIND (NOCH) EIN MARKETING-GAG**

Aktuell gibt es immer mehr On- und Offlineapplikationen, welche das Ziel haben, den Zahlungsmarkt zu revolutionieren (Paypal, Twint, Apple Pay). Dabei wird oft mit einem sogenannten Wallet gearbeitet, welches mit einem anderen Zahlungsmittel verknüpft ist oder in dem Kundengelder direkt gehalten werden. Es wird den Konsumenten teilweise ermöglicht, innerhalb der Systemteilnehmer Geld hin und her zu verschieben (peer-to-peer) oder direkt vor Ort zu bezahlen. Das Bezahlen am Point of Sale ist jedoch oft an ein zusätzliches Terminal gebunden und bedeutet für Händler und Kunden grundsätzlich Mehraufwand. Wenn ein Händler beabsichtigt, Kryptowährungen (z.B. Bitcoin) zu akzeptieren, muss er weitere Aspekte bedenken. Bei einer sehr technologieaffinen Käuferschaft ist der Schritt überlegenswert – zurzeit aber eher als Marketing-Gag. Die Zahl der Akzeptanzstellen ist aktuell noch gering. Entsprechende Anbieter werden von den Käufern bewusst gesucht. Die Volatilität der Kryptowährungen ist noch sehr gross, weshalb die einzelnen Transaktionen sinnvollerweise rasch in eine harte Währung gewechselt werden, um allfällige Verluste zu vermeiden.

**Friedrich Merz ist seit März 2016 Chairman der deutschen Tochtergesellschaft des weltweit grössten Vermögensverwalters BlackRock. Der Rechtsanwalt trifft wöchentlich Kunden der Firma und beteiligt sich nach wie vor rege an politischen Debatten.**

**Herr Merz, Donald Trump hat die US-Wahlen zur Überraschung vieler Beobachter gewonnen. Was erwarten Sie sich vom nächsten Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika?**

Diese Präsidentschaft wird voraussichtlich anders als alle anderen zuvor. Erstmals ist ein Mann in das Weisse Haus gewählt worden, der keinerlei Parlaments- oder Regierungserfahrung mitbringt. Allein das wird für manchen unkonventionellen Auftritt sorgen – wenn es denn bei unkonventionellen Auftritten allein bleibt. Es kann auch krasse Fehlentscheidungen geben, vor allem in der Aussen- und Sicherheitspolitik. Wir dürfen alle sehr gespannt sein.

**Welche Lehren sollte Europa aus der Wahl Trumps, aber auch aus dem Brexit-Entscheid ziehen?**

Bei aller Unvergleichbarkeit liegt beiden Entscheidungen eines zugrunde: Die Mehrheit hat gegen die etablierte Politik und gegen das politische Establishment gestimmt. Das ist ein doppelter Weckruf für die etablierten Parteien und Politiker, die Vorbehalte der Bevölkerung ernst zu nehmen, vor allem die seit Jahren grösser werdenden Vorbehalte gegen die europäische Politik. Die Mehrheit will in einem friedlichen und geeinten Europa leben, aber nicht in einem Europa, das den Nationen immer weniger Entfaltungsmöglichkeiten gibt und das von einer anonymen europäischen Bürokratie gesteuert wird.

**Welche Auswirkungen werden diese beiden Ereignisse auf Wirtschaft und Finanzindustrie haben?**

Das ist heute noch nicht wirklich abzuschätzen. Wahrscheinlich wird zuerst Grossbritannien Einbussen bei Wachstum und Beschäftigung in der eigenen Volkswirtschaft hinzunehmen haben. Erste Anzeichen dafür gibt es bereits. Wir würden auf dem Kontinent mit Grossbritannien aber auch einen wichtigen Handelspartner verlieren, wenn es nicht gelingt, das Vereinigte Königreich im Europäischen Binnenmarkt zu halten. Der Brexit schwächt am Ende ganz Europa, nicht nur die Briten allein.

**Erwartet uns eine neue Welle des Protektionismus?**

Jedenfalls schlägt das Pendel zurzeit wieder in diese Richtung aus, Trump hat die erste Entscheidung ja auch schon getroffen, indem er das Trans-Pazifische Handelsabkommen gestoppt hat. Freier Handel und Globalisierung werden immer stärker kritisiert, und das bleibt nicht ohne Folgen in der Politik.

---

**Das Pendel schlägt zurzeit wieder in Richtung Protektionismus aus.**

---

**Was kann Europa in dieser Situation tun, um den freien Handel und offene Märkte zu sichern?**

Europa muss zunächst einmal zeigen, dass es wieder in der Lage ist, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Noch tut diese Europäische Union im Kleinen zu viel und im Grossen zu wenig. Zu den grossen Aufgaben gehört ohne Zweifel auch eine überzeugende Kommunikation mit der Öffentlichkeit, das Transatlantische Freihandelsabkommen (TTIP) war ein Lehrstück,

wie man es gerade nicht tun darf. Und schliesslich muss man den oberflächlichen Kritikern von rechts und links energisch entgegenreten, und zwar mit Fakten und Argumenten. Dann wird es nach einer gewissen Phase der Rückschläge, ausgelöst vor allem in den USA, auch wieder in die andere Richtung gehen.

**Die europäischen Staaten sind selbst auch politisch tief gespalten. Glauben Sie, dass eine einheitliche Linie Europas in wichtigen Fragen überhaupt noch möglich ist?**

Der Europäische Binnenmarkt war ein solches Projekt, auf das sich alle Mitgliedstaaten geeinigt und das sie umgesetzt haben. Und damit haben wir in Europa nicht nur ökonomisch, sondern vor allem politisch unglaublich viel gewonnen. Aber die Erweiterung der Europäischen Union ging eindeutig zu schnell und die gemeinsame Währung weist erhebliche und möglicherweise nicht reparable Konstruktionsmängel auf. Jetzt driftet Europa stark auseinander, und das gefährdet mehr als «nur» die europäische Währung. Europa braucht jetzt einen Plan B anstelle der ständigen Rettungsversuche und der künstlichen Schwächung dieser Währung über die Europäische Zentralbank.

**Sehen Sie generell schwarz für ein geeintes Europa?**

Das ist zwar eine ziemlich kritische Bestandsaufnahme, die ich hier gebe, deshalb wird es Sie vielleicht besonders überraschen, wenn ich sage: Nein, ich sehe nicht schwarz, denn Europa ist immer in Zeiten von Krisen und Spannungen einen grossen Schritt nach vorn gekommen, und das kann in dieser vielleicht grössten Krise der Europäischen Union seit ihrem Bestehen auch gelingen.

**Gerade Staaten wie die Schweiz und Lichtenstein sind auf freien Handel und**

# «Wir sind Treuhänder unserer Kunden»

**Friedrich Merz**  
Chairman von BlackRock Deutschland



## offene Märkte angewiesen. Welchen Ratschlag können Sie den beiden Staaten auf den Weg geben?

Ich kann und will diesen beiden benachbarten Ländern keine Ratschläge erteilen, aber die Schweiz und Liechtenstein sind immer gut damit gefahren, möglichst umfassend an den Grundfreiheiten des Binnenmarktes teilzunehmen und sich einzubringen in den europäischen politischen Prozess. Wir können von der Schweiz und Liechtenstein ja auch etwas lernen, etwa im Bereich der guten Rahmenbedingungen für Unternehmensansiedlungen und der sozialen Sicherungssysteme.

## Sie waren sehr lange in der Politik. Vermissten Sie die politischen Debatten bisweilen?

Ich habe mich nach zwanzig Jahren aktiver Zeit im Europäischen Parlament und im Deutschen Bundestag entschieden, wieder in meinen Beruf zurückzukehren und in der Privatwirtschaft zu arbeiten. Ich kann hin und wieder auch an der öffentlichen Debatte teilnehmen, etwa zu Fragen der Wirtschafts- und Finanzpolitik oder zu unserem Verhältnis zu den Vereinigten Staaten. Das macht mir Freude, aber dafür muss ich ja nicht hauptberuflich in der Politik tätig sein.

## Sie sind seit März 2016 Chairman der deutschen Tochtergesellschaft von BlackRock, dem weltweit grössten Vermögensverwalter. Wie sieht Ihre Aufgabe aus?

Deutschland ist von BlackRock als eines der drei europäischen Länder identifiziert worden, das zu den strategischen Wachstumsmärkten gehört. Darauf ist auch die gesamte Arbeit der rund 160 Mitarbeiter der Firma in Deutschland ausgerichtet. Ich habe Anfang 2016 rein formal den Vorsitz des Aufsichtsrates der deutschen AG übernommen, übe diese Rolle aber eher im angelsächsischen Sinne als «active chairman» aus. Das heisst, dass ich den Vorstand und die Bereichsleiter sehr eng in ihren Kundenbeziehungen begleite und auch selbst so gut wie jede Woche Kunden der Firma treffe. Diese Einbindung meiner Person ist Teil unserer Wachstumsstrategie in Deutschland, und erste Erfolge stellen sich auch bereits ein: Wir sind 2016 deutlich über dem Markt gewachsen.

## Grosse Fondshäuser wie BlackRock sind derzeit dem Vorwurf ausgesetzt, dass sie ihre Macht ausspielen und damit den Wettbewerb behindern. Was sagen Sie zu dieser Kritik?

Wir teilen diese Kritik nicht, wir setzen uns aber damit auseinander. Unser wichtigstes Argument ist: Wir sind nicht Eigentümer, sondern Treuhänder, und wir üben unsere Rolle als Aktionäre – meistens ja über die passiven Mandate in den Indexfonds – im Auftrag unserer Kunden aus und nicht im eigenen Interesse. Deshalb ist die Bewertung unserer Rolle über den Begriff der «common ownership» ja auch ein verfehlter Ansatz, wir sind eben nicht Eigentümer.

Und das sehen jedenfalls bislang auch die Kartellbehörden und die Regulierungsbehörden so.

Friedrich Merz ist seit März 2016 Chairman von BlackRock Deutschland, dem weltweit grössten Vermögensverwalter. Der Rechtsanwalt ist Senior Counsel der Kanzlei Mayer Brown LLP und berät Unternehmen und internationale Konzerne im Bereich Transaktionen, Compliance und Finanzrecht. Zudem ist er Vorsitzender der Atlantik-Brücke e.V. Merz war von 1994 bis 2009 Mitglied des Deutschen Bundestags und von 2000 bis 2002 Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Zuvor war er fünf Jahre Mitglied des Europaparlaments.

Visit  
[www.pwc.ch/liechtenstein](http://www.pwc.ch/liechtenstein)

Follow, like and share

 PwC Switzerland

 PwC Switzerland Careers

 @PwC\_Switzerland

# ***Damit Ihre Ambitionen zu Erfolgen werden.***

Kurze Wege zu Ihnen sind uns wichtig. Im Raum Liechtenstein und Ostschweiz beschäftigt PwC über 130 Mitarbeitende. Als Branchenführer stellen wir Ihnen Expertise direkt aus der Region zur Verfügung – sei es für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung oder Consulting – und erarbeiten so ganzheitliche Lösungen für Sie.

*Wirtschaftsprüfung: Claudio Tettamanti, [ch.linkedin.com/in/clauidiotettamanti](http://ch.linkedin.com/in/clauidiotettamanti)*

*Risk Assurance: Christopher Oehri, [ch.linkedin.com/in/coehri](http://ch.linkedin.com/in/coehri)*

*Steuer- & Rechtsberatung: Martin Meyer, [ch.linkedin.com/in/martinmeyerpwc](http://ch.linkedin.com/in/martinmeyerpwc)*

PricewaterhouseCoopers GmbH, Austrasse 52, Postfach, LI-9490 Vaduz, +423 233 10 02



# Den Wandel aktiv gestalten



**Claudio Tettamanti**

Partner PwC Schweiz/Liechtenstein

Geschäftsführer

PricewaterhouseCoopers GmbH, Vaduz

Die Finanzbranche befindet sich weltweit im Umbruch. Regulierungsdruck, Steuertransparenz und Digitalisierung stellen die Branche vor enorme Herausforderungen. Nicht alle Finanzdienstleister werden diesen Wandel erfolgreich meistern. Dies gilt auch für die Intermediäre des Finanzplatzes Liechtenstein. Worum geht es?

## REGULIERUNGSDRUCK

Der gemeinsame EWR-Ausschuss hat am 30. September 2016 die Übernahme des ersten Pakets an Rechtsakten betreffend die europäischen Aufsichtsbehörden beschlossen. Die Übernahme des EU-Regelwerks bietet den internationalen Kunden Rechtssicherheit und Stabilität. Ein «Single Playing Field» schafft einerseits gleich lange Spiesse für alle und verhindert Regulierungsarbitrage. Andererseits werden die Standards immer umfangreicher und komplexer. Sie haben einen erheblichen Einfluss auf historisch gewachsene Geschäftsmodelle. Die Anforderungen und Kosten steigen. Regulierung erhält so eine strategische Bedeutung. Besonders gefordert sind mittelgrosse Finanzdienstleister und solche, die in mehreren gesetzlichen Zuständigkeitsbereichen agieren. Erfolgreiche Finanzdienstleister verstehen das Einhalten international verbindlicher Standards nicht als Pflicht, sondern als Erfolgsparameter. Sie vereinheitlichen und automatisieren ihre Compliance-Prozesse und betrachten Compliance als eine interdisziplinäre Tätigkeit, die auf der höchsten Unternehmensebene anzusiedeln ist.

## STEUERTRANSPARENZ

Auch im Steuerbereich geben internationale Standardsetzer wie die OECD und

die G20-Mitgliedstaaten den Takt vor. Die Steuerdebatte ist getrieben von der Forderung nach mehr Transparenz und Steuergerechtigkeit sowie einem vehement geführten Steuerwettbewerb. Liechtenstein hatte diesbezüglich früher als andere Länder Massnahmen ergriffen und verfügt heute über eine international anerkannte Steuergesetzgebung und Steuerpraxis. In Zukunft werden der grenzüberschreitende Austausch und das Offenlegen von detaillierten Steuerinformationen unter den Steuerbehörden verschiedener Staaten intensiviert. Diese Entwicklung beeinflusst die Aufgaben und Prioritäten in der Steuerberatung. In einem von Transparenz geprägten Umfeld ist die Branche der Treuhänder und Steuerberater zunehmend gefordert, die Steuerkennzahlen ihrer ausländischen Kunden gegenüber einer Vielzahl von Anspruchsgruppen regelkonform und verständlich zu kommunizieren. Steuerstrukturen ohne geschäftsmässige Begründung gehören der Vergangenheit an.

## DIGITALISIERUNG

Steigende Kosten und sinkende Margen zwingen die Banken, ihre Prozesse zu standardisieren und zu skalieren. Der Strukturwandel wird beschleunigt durch den technologischen Fortschritt und veränderte Kundenansprüche. Neue, technologiegetriebene Finanzdienstleister fordern die traditionellen Banken heraus. Die Digitalisierung beeinflusst sämtliche Geschäftsbereiche und die gesamte Wertschöpfung. Hier hängen Chancen und Risiken stark vom Geschäftsmodell ab. Die Regulatoren vermögen die digitale Entwicklung noch etwas zu bremsen, doch findet ein Umdenken statt. Die FMA Liechtenstein

sieht in den neuen Finanztechnologien eine Chance für den Finanzplatz. Dabei ist die richtige Kombination von interner Transformation und der digitalen Kultur der Schlüssel für den zukünftigen Erfolg. Digitalisierung ist Chefsache und kein isoliertes IT-Thema. Schon kleine Schritte können einen grossen Nutzen bringen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die liechtensteinischen Finanzdienstleister stehen in direkter Konkurrenz zu Anbietern anderer Finanzplätze. Sie können sich internationalen Entwicklungen und globalen Trends nicht verschliessen. Die aktive Gestaltung der Zukunft erfordert Mut und unternehmerische Weitsicht. Folgende Empfehlungen können zum Erfolg beitragen:

- Regulierung als Chance wahrnehmen
- Geschäftsmodelle hinterfragen
- Talente rekrutieren und fördern
- Eine Innovationskultur etablieren
- Produkte und Dienstleistungen auf Schlüsselkunden ausrichten

Bei allen Massnahmen ist stets der Kunde in den Mittelpunkt zu stellen. Nicht alles, was möglich ist, wird auch nachgefragt. Die Herausforderung besteht darin, dem Kunden in einem härter werdenden Wettbewerb Mehrwert zu schaffen.



## «Eine klare Positionierung zahlt sich langfristig aus»

**Manuel Ammann**

Professor für Finanzen, Universität St. Gallen

**Die Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein stehen politisch und wirtschaftlich unter grossem Druck. Der St. Galler Finanzprofessor Manuel Ammann rät Banken und Vermögensverwaltern, sich zu fokussieren und zu spezialisieren. Trotzdem sieht er nicht schwarz für die hiesigen Institute.**

**Professor Ammann, die Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein haben jahrzehntelang floriert. Wie hat sich die Ausgangslage für die Banken und Vermögensverwalter nach der Finanzkrise verändert?**

Der Druck ist zweifellos da. Trotzdem ist die Finanzbranche allen Unkenrufen zum Trotz immer noch eine sehr wertschöpfungsreiche, profitable Branche. Eine Bank mit einem Cost-Income-Ratio von 80 Prozent gilt als Sanierungsfall. Viele Betriebe aus der Industrie wären froh, wenn sie diesen Wert erreichten. Die nach wie vor hohe Wertschöpfungskraft des Bankensektors ist der Hauptgrund dafür, dass der Strukturwandel nicht schneller voranschreitet.

**Wie wird sich der Kostendruck auf die Konsolidierung in der Branche auswirken?**

Die notwendige kritische Grösse steigt aus technologischen und regulatorischen Gründen. Ein kleiner Vermögensverwalter wird sich langfristig schwertun, ein diverses Portfolio von ganz unterschied-

lichen Kundengruppen aus unterschiedlichen Märkten und mit unterschiedlichen Dienstleistungsbedürfnissen adäquat zu bedienen. Grosse Anbieter und spezialisierte kleine Institute mit homogenen Kundenportfolios haben da einen klaren Wettbewerbsvorteil. Die Marktkonsolidierung wird somit weitergehen.

**Was sollten Banken und Vermögensverwalter tun, um auch in der neuen Ära zu bestehen?**

Sie müssen sich ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen: Wo liegen ihre Stärken, wo die Alleinstellungsmerkmale? Welche Services können sie nachhaltig selbst profitabel anbieten, welche Kundensegmente bedienen? Welche Strukturen braucht es dazu und was ist die kritische Masse in einem Zielmarkt? Viele Banken

**Viele Banken merken, dass sie ihr Geschäft bisher zu wenig strategisch betrieben haben.**

realisieren bei einer solchen Analyse, dass sie in der Vergangenheit ihr Geschäft zu opportunistisch und zu wenig strategisch betrieben haben. Das Resultat ist ein zu

breites Dienstleistungsspektrum, eine verzettelte Kundenbasis und eine unklare Marktpositionierung. Gleichzeitig ist die Komplexität der Organisation und der betrieblichen Prozesse hoch. Solche Institute müssen sich fokussieren und strukturell vereinfachen, auch wenn dadurch kurzfristig Erträge verloren gehen. Eine klare Positionierung zahlt sich langfristig aus.

**Banken und Vermögensverwalter stehen unter enormem Kostendruck. Wo lässt sich sparen, ohne dass die Servicequalität für den Kunden darunter leidet?**

Gerne gespart wird bei Kleinigkeiten im täglichen Betrieb oder bei Zusatzleistungen für Mitarbeiter, beispielsweise Weiterbildungen. In der Regel ist das Sparpotenzial dort aber schnell ausgeschöpft. Oft wird deshalb bei den Investitionen gespart, weil sich die unmittelbaren Folgen davon in Grenzen halten, die finanziellen Resultate aber sofort besser werden. Eine solche Sparstrategie ist natürlich nicht nachhaltig. Das grösste Sparpotenzial liegt grundsätzlich beim Personal und der IT, weil das die grössten Kostenblöcke sind. Aber wenn im Personalbereich nicht offensichtliche Überkapazitäten abgebaut werden können, dann braucht es grundlegende Anpassungen in der Unternehmensstruktur, oft sogar beim Geschäftsmodell. Solche Sparmassnahmen wirken nicht unmittelbar, sie kosten sogar etwas. Aber bei strukturellen Problemen der Kostenbasis führt längerfristig kein Weg daran

vorbei, wenn das Unternehmen wieder auf eine nachhaltig profitable Basis gestellt werden soll.

### **Welche Chancen haben in diesem Umfeld die kleineren und mittelgrossen Institute in Zukunft?**

Grösse allein ist kein Garant für Wettbewerbsfähigkeit. Flexibilität, Schnelligkeit und Kundennähe sind ebenfalls wichtig. Diese Eigenschaften sind tendenziell bei kleinen Unternehmen ausgeprägter. Eine kleine oder auch mittlere Bank, welche aber genau das Gleiche macht wie eine grosse, wird früher oder später in Schwierigkeiten kommen. Die unabhängige Kleinuniversalbank, welche Kredit- und Einlagengeschäft, Vermögensverwaltung, Private Banking mit allem Drumherum selbst betreibt, ist ein Auslaufmodell. Solchen Banken wachsen die Fixkosten über den Kopf. Bei den kleinen Instituten werden diejenigen überleben, welche spezialisiert und fokussiert sind und eine klare Positionierung im Markt erreicht haben.

### **Was halten Sie von der Idee von UBS-CEO Sergio P. Ermotti, dass die Schweizer Banken einen Teil ihrer Verwaltung und Administration in einer Art Superbank zusammenlegen sollten?**

Die Idee ist grundsätzlich gut. Das war sie aber schon vor 20 Jahren, als sie zum ersten Mal aufkam. Die Realisierung ist trotzdem nie geglückt. Zu kompliziert und schwerfällig ist ein gemeinsames Kooperationsprojekt von diesem Ausmass, zu unterschiedlich die Interessen, zu divergent die Anforderungen der einzelnen Institute an eine solche Transaktionsbank. Und vor allem ist der Leidensdruck bei den meisten Banken immer noch zu gering, um ihre Selbstständigkeit auf diese Art teilweise aufzugeben. Aus volkswirtschaftlicher Sicht hat eine zentrale Transaktionsbank ohnehin gewichtige Nachteile. Erstens entsteht ein bedeutendes systemisches Risiko, zweitens dämpft es die Innovation, wenn nicht mehr verschiedene Systeme, Plattformen und Anbieter im Wettbewerb untereinander stehen.

---

## **Grösse allein ist kein Garant für Wettbewerbsfähigkeit.**

---

### **Technologische Innovationen stellen ganze Teile der Finanzindustrie in Frage. Braucht es Ihrer Ansicht nach in Zukunft noch Banken und Vermögensverwalter, um Finanzgeschäfte zu tätigen?**

Selbstverständlich. Aber die Wertschöpfungskette wird sich verändern. Die meisten Fintech-Unternehmen versuchen ja nicht, den Banken ihren Abwicklungs-Backbone streitig zu machen – obwohl mit der Blockchain und ähnlichen Technologien langfristig auch solche Szenarien denkbar sind –, sondern sich die Kundenschnittstelle anzueignen, indem sie sich mit ihrer Dienstleistung zwischen Kunde und Bank schieben. Sind sie darin erfolgreich, verbleibt der Bank nur noch die Durchführung der Transaktionen, sei es im Zahlungsverkehr- oder Wertschriftenbereich. Mit solchen Transaktionen, welche heute noch für viele Banken einen wesentlichen Teil der Kommissionserträge ausmachen, werden zukünftig aber nur mehr wenige Banken Geld verdienen können. Somit ist die Bedrohung für die Banken durch Fintech-Anwendungen durchaus real, auch wenn die Banken dadurch nicht überflüssig werden. Als Reaktion auf diese Bedrohung versuchen die Banken, aussichtsreiche Fintech-Anwendungen rechtzeitig in ihre Dienstleistungsportfolios einzubinden, um die Wertschöpfung nicht an branchenfremde Anbieter zu verlieren. Für die Banken und Vermögensverwalter sind das grosse Herausforderungen, für die Kunden gute Nachrichten: Sie werden für bessere und vielfältigere Dienstleistungen in Zukunft weniger bezahlen müssen.

### **Welche Nischen sehen Sie für die Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein?**

Die Schweiz und Liechtenstein sind teure Produktionsstandorte. Hohe Preise kön-

nen langfristig nur Bestand haben, wenn sie auch durch entsprechende Qualität der Dienstleistung gerechtfertigt sind. Durchschnittlicher Service und Standard-Produkte zu Premiumpreisen funktionieren auf Dauer nicht. Die Schweiz und Liechtenstein werden Vermögensverwaltungsstandorte bleiben, aber ihre relative Bedeutung zu anderen Plätzen wird abnehmen. Trotzdem haben sie bedeutende Trümpfe in der Hand: Politische und wirtschaftliche Stabilität, vertrauenswürdige Institutionen, welche Transaktionssicherheit und Eigentum garantieren, eine starke Währung, vergleichsweise gesunde Staatsfinanzen. Die Liste der Standortvorteile ist nach wie vor lang. Die Welt wird ein unsicherer Ort bleiben und viel Kapital wird weiterhin nach Sicherheit streben. Sicherheitsorientierte Finanzplätze werden deshalb auch in Zukunft ihre Bedeutung haben.

---

Manuel Ammann ist ordentlicher Professor für Finanzen an der Universität St. Gallen, Dekan der School of Finance und Direktor am Schweizerischen Institut für Banken und Finanzen. An der Universität St. Gallen ist Ammann unter anderem akademischer Leiter des Master of Arts in Banking und Finance. Seine Forschungsgebiete sind derivative Instrumente, Asset Management, Finanzmärkte und Risikomanagement. Ammann ist Verwaltungsratspräsident der Algofin AG und Verwaltungsrat bei der St. Galler Kantonalbank und bei der Neuen Bank AG.

---



**WILHELM**  
COMPETENCE  
IN HR SOLUTIONS.  
SINCE 1979.

## Führung wird mit den passenden Mitarbeitenden zum Kinderspiel.

WILHELM bringt seit über 35 Jahren Kandidaten und Unternehmen erfolgreich zusammen. So tragen wir wesentlich dazu bei, dass die Führung von gut eingespielten Teams entlastet wird und das Unternehmen effizienter am Markt operieren kann. Denn nicht der kurzfristige Abschluss steht im Vordergrund, sondern langfristige, nutzbringende Lösungen für Unternehmen und Mitarbeitende.

# «Change as Challenge» aus Sicht des Human Resources Management



**Dr. Simon P. Gutknecht**

Geschäftsleiter HR Consulting, Wilhelm AG

Wie aktuelle Studien belegen, werden aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung viele Tätigkeiten zukünftig nicht mehr von Menschen ausgeübt. Insbesondere im Bankensektor werden sich einschneidende Veränderungen einstellen, welche herkömmliche Geschäftsmodelle in Frage stellen. So dürften die meisten Transaktionen nur noch virtuell abgewickelt werden und die Anzahl direkter Kundenkontakte stark zurückgehen.

## **DER KUNDENBERATER DER ZUKUNFT**

Es ist gut vorstellbar, dass sich die bereits heute umfassende Beratung in der Vermögensverwaltung zusätzlich ausweitet auf Bereiche wie Lebensplanung, Job-Coaching, psychologische Betreuung oder auch Gesundheitsmanagement. Mag dies zwar nicht 1:1 so zutreffen, wird doch klar, dass sich das Anforderungsprofil eines Kundenberaters verändern wird, dass weitere, vielleicht ganz andere Qualifikationen erforderlich sind, um diese Funktion erfolgreich auszuführen.

## **DER WANDEL FORDERT ALLE**

Das geflügelte Wort «die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung» hat nach wie vor Gültigkeit. Einmal mehr stellt sich die Frage, wie dem Wandel begegnet wird und wie dieser für alle Beteiligten möglichst verträglich gestaltet werden kann. Hierbei ist es wichtig, dass alle Stakeholder das eigene Wertgefüge hinterfragen. Bankenseitige Fragen bezüglich Shareholder-Value, Profit, Service oder Nachhaltigkeit werden vermehrt an Bedeutung gewinnen. Der Kunde seinerseits wird sich überlegen, in welchem Mass er von einem Institut abhängig sein will beziehungsweise welche Dienstleistungen seinem effektiven Bedarf

entsprechen. Für die Mitarbeitenden gilt es arbeitsmarktfähig zu bleiben, die eigenen Talente zu nutzen oder sich vorausschauend, eigenverantwortlich an neue Arbeitsformen anzugleichen, sich letztlich also ein Kompetenz-Portfolio anzueignen, das Flexibilität ermöglicht. Alle diese Themen können nicht losgelöst voneinander angegangen werden. Sämtliche Beteiligten müssen entsprechend ihrer Verantwortung an dieser Entwicklung teilhaben, sich bietende Chancen nutzen und die anderen Stakeholder bei ihren Überlegungen berücksichtigen. Ausgangspunkt in diesem Prozess ist die Sensibilisierung aller Betroffenen für die sich abzeichnenden Veränderungen, verbunden mit einer entsprechenden Auseinandersetzung.

## **DIE ERFOLGSKOMPONENTE MITARBEITER BLEIBT ZENTRAL**

Wie auch immer dieser Wandel voranschreitet, die Rolle der Menschen wird darin immer zentral bleiben. Das Human Resources Management, welches ebenfalls erste Auswirkungen der Digitalisierung auf die operative Tätigkeit erfahren hat (u.a. E-Recruiting, Self-Service-Lösungen, Distant Learning), wird auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen – drei Aspekte hierzu:

- Das Tempo in der Arbeitswelt nimmt insgesamt eher zu als ab. Das bedeutet, dass Firmen zusehends Personal benötigen, das fähig ist, sich in einem komplexer werdenden Arbeitsumfeld zurechtzufinden. Hierzu bedarf es eines umfassenden «Employer Brandings» wie auch des Aufbaus und der Weiterentwicklung eines auf diese Gruppe ausgerichteten Talent Managements.

- Ebenso gilt es, vorhandene Human Resources optimal für gegenwärtige sowie zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. Eine sich an der Gesamtstrategie orientierende Personalgewinnung und -entwicklung gewinnt an Bedeutung.
- Zwangsläufig stellt sich die Frage, was mit jenen geschieht, welche die Organisation unfreiwillig verlassen respektive im angestammten Umfeld nicht reüssieren. Ihre Zahl dürfte zunehmen, allein schon durch die oben erwähnte Digitalisierung im Banking, welche künftig vermehrt personenunabhängige Prozesse ermöglicht.

Der Wandel bietet abgesehen von den geschilderten Herausforderungen zahlreiche Chancen, nicht zuletzt die des Überdenkens von Werten, der Stellung des Menschen innerhalb einer Organisation oder der Gesellschaft. Packen wir diese Challenge – als einen (ersten) Schritt zu einer erfolgreichen Zukunft! Mögliche Gelegenheit, sich diesem Themenkomplex interaktiv zu stellen, bietet der Workshop «Change as Challenge».



**Der Schweizer Schriftsteller und Unternehmer Rolf Dobelli setzt sich mit dem menschlichen Hirn auseinander. Er erklärt, warum das Hirn nicht für Finanzmärkte, Globalisierung und Internet ausgerüstet ist. Und welche Folgen dies auf unser Verhalten hat.**

**Herr Dobelli, Ihre Bücher tragen Titel wie «Die Kunst des klaren Denkens» und «Die Kunst des klaren Handelns». Was hindert uns daran, klar zu denken und somit zum Schluss richtig zu handeln?**

Unser Hirn ist ein biologisches Organ, das für die Steinzeit optimiert ist. In einer Jäger-und-Sammler-Umgebung zahlte sich Aktivität stärker aus als Nachdenken. Blitzschnelles Reagieren war überlebenswichtig, lange Grübeleien nachteilig. Wenn die Jäger-und-Sammler-Kumpels plötzlich davonrannten, machte es Sinn, ihnen nachzurennen – ohne nachzudenken, ob die wohl tatsächlich einen Säbelzahntiger gesehen hatten oder nur eine Wildsau. Wer vor einem gefährlichen Tier nicht davonrannte, bezahlte diesen Fehler mit dem Tod, während die Flucht vor der Wildsau bloss ein paar Kalorien kostete. Es zahlte sich also aus, in eine ganz bestimmte Richtung zu irren.

**Warum sollte dies heute nicht mehr der Fall sein?**

Wir leben heute in einer viel komplexeren Umwelt. In den letzten zehntausend Jahren haben wir eine Welt geschaffen, die

wir nicht mehr verstehen. Wir haben alles raffinierter, aber auch komplexer und voneinander abhängiger gemacht. Das Ergebnis: erstaunlicher materieller Wohlstand, aber leider auch Zivilisationskrankheiten und, eben Denkfehler. Nimmt die Komplexität weiterhin zu – und das wird sie, so viel lässt sich sagen –, werden diese Denkfehler häufiger und schwerwiegender. Die Evolution hatte keine Zeit, unser Hirn für Finanzmärkte, Globalisierung und das Internet umzurüsten. Deshalb sind unsere ersten Impulse und Intuitionen oft falsch.

**Was sind denn solche klassische Denkfehler?**

Es gibt etwa 120 systematische Denkfehler, in die wir immer wieder tappen. Die Klassiker sind: Confirmation Bias, Availability Bias, Effort Justification und Social Proof.

**Können Sie ein Beispiel geben?**

Beispiel Confirmation Bias: Wir alle haben Lieblingstheorien im Kopf – über den Goldpreis, unseren Chef, unseren Nachbarn, die Trump-Administration und so weiter. Unser Hirn tendiert dazu, hauptsächlich solche Informationen aufzunehmen, die unsere Lieblingstheorien stützen, und es filtert jene Informationen aus, die unsere Lieblingstheorien unterminieren. Dies geschieht ganz unbewusst. Ergebnis ist, dass unsere Lieblingstheorien subjektiv immer überzeugender werden, selbst wenn sie falsch sind. Was tun? Wir müssen be-

wusst Gegensteuer geben und aktiv Daten suchen, die unseren Lieblingstheorien gefährlich werden können. Sogenannte Disconfirming Evidence. Nur so gelangt man zu klaren Entscheidungen.

**Wie lassen sich solche Denkfehler im persönlichen Leben erkennen und verbessern?**

Es ist hilfreich, die Namen dieser Denkfehler zu kennen. Wenn man die Namen und ein paar Beispiele zu den gefährlichsten Denkfallen kennt, ist man sensibilisiert und kann gegensteuern.

**Können Sie uns ein weiteren Denkfehler erklären, der uns häufig begegnet?**

Der Availability Bias besagt Folgendes: Wir machen uns ein Bild der Welt anhand der Einfachheit, mit der uns Beispiele einfallen. Was natürlich idiotisch ist, denn draussen in der Wirklichkeit kommt etwas nicht häufiger vor, nur weil wir es uns besser vorstellen können. Wegen des Availability Bias spazieren wir mit einer falschen Risiko-Karte im Kopf durch die Welt. So überschätzen wir systematisch das Risiko, durch einen Flugzeugabsturz, Autounfall oder Mord umzukommen. Und wir unterschätzen das Risiko, durch weniger sensationelle Arten zu sterben wie Diabetes oder Herzinfarkt. Bombenattentate sind viel seltener, als wir meinen, Depressionen viel häufiger. Allem, was spektakulär, grell oder laut ist, schreiben wir eine zu hohe Wahrscheinlichkeit zu. Allem, was stumm

# «Unsere ersten Impulse sind oft falsch»

Rolf Dobelli

Schriftsteller und Unternehmer

und unsichtbar ist, eine zu tiefe. Das Spektakuläre, Grelle, Laute ist im Hirn verfügbarer als das Gegenteil. Unser Hirn denkt dramatisch, nicht quantitativ.

**Bei Investitionsentscheidungen kann klares Denken und Handeln oft über viel Geld entscheiden. Darf man daher annehmen, dass Ihre Bücher in der Finanzbranche besonders erfolgreich sind?**

Das ist in der Tat so. Ein Grossteil der Leser meiner Bücher ist in der Finanzbranche tätig.

**Sind Finanzdienstleister besonders anfällig für Denkfehler?**

Nein, das kann man so nicht sagen. Alle Menschen sind anfällig, ganz gleich, welches ihr Beruf ist. Bei den Finanzdienstleistern kommt erschwerend hinzu, dass sie in einem Ozean von Daten und Meinungen schwimmen, der viel grösser und stürmischer ist als in anderen Branchen. Daher sind einige Denkfehler ausgeprägter, etwa der Availability Bias und der Outcome Bias.

**Welche Denkfehler und Irrwege sind in der Finanzbranche häufig anzutreffen?**

Neben den oben aufgeführten Klassikern kommen die Sunk-Cost Fallacy, der Outcome Bias, der Survivorship Bias und Base-Rate Neglect hinzu.

**Was verleitet beispielsweise Börsenleger dazu, an Aktien festzuhalten, auch**

**wenn die Kurse ständig weiter nach unten sinken?**

Die Sunk Cost Fallacy: Eine Aktie verliert an Wert, und Sie sagen sich: Jetzt habe ich schon so viel Geld mit dieser Aktie verloren, jetzt kann ich sie doch nicht verkaufen. Nun, wie viel Geld Sie mit dieser Aktie verloren haben, darf keine Rolle spielen. In anderen Worten, der Einkaufspreis der Aktie darf keine Rolle spielen bei Ihrer Entscheidung. Einzig gültig ist die Frage: Wie sind die Aussichten, dass die Aktie ab jetzt steigt oder fällt – und was sind die Aussichten anderer Investment-Opportunities?

**In Ihren Büchern plädieren Sie für das rationale Denken. Wo darf trotzdem der Bauch entscheiden?**

In der Liebe, denn das ist ein Thema, bei dem wir aus evolutionärer Sicht einige Erfahrung haben. Auch ob ich jetzt Kaffee oder Schokolade trinke, soll eine Bauchentscheidung bleiben, denn die Konsequenzen einer Fehlentscheidung sind winzig. Und wenn Sie in einem Gebiet Experte sind, können Sie sich getrost auf die Intuition verlassen. Sie haben jahrelange Erfahrung und müssen nicht mehr alles durchdenken. Bei grösseren Entscheidungen, in einem für Sie ungewohnten Bereich, sieht es anders aus. Da lohnt es sich, scharf nachzudenken. Klar zu denken, ist aufwendig. Darum: Wenn der mögliche Schaden klein ist, mit oder ohne Kohlensäure, zerbrechen Sie sich nicht den Kopf, und lassen Sie die Fehler zu. Sie leben besser damit.

**Was war Ihr grösster Fehler?**

Ach, ich mache viele Fehler. Der grösste war das BWL-Studium. Nur hatte ich damals nicht den Mut, das Studium abzubrechen. Ich habe früh gespürt, dass man mit BWL zahllose Heissluftballons füllen kann. Das fachtechnische BWL-Wissen, das kann man sich in ein paar Wochen aus Büchern reinziehen. Das Handwerk, das lernt man nur bei einem guten Chef in der Praxis, wie ein Schreiner oder ein Bäcker.

Rolf Dobelli studierte Philosophie und Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen, wo er mit einer Dissertation zum Thema «Deonstruktion des ökonomischen Diskurses» promovierte. Er arbeitete danach in der Wirtschaft, etwa als Finanzchef und Geschäftsführer verschiedener Tochtergesellschaften der Swissair. 1999 gründete er zusammen mit Freunden die Firma getAbstract, einen Verlag für Buchzusammenfassungen.

Seit 2011 widmet sich Dobelli dem Schreiben. Zu seinen Werken gehören die Bestseller «Die Kunst des klaren Denkens» und «Die Kunst des klaren Handelns».



## «Der Wissenstransfer spielt eine entscheidende Rolle»

Nicolas Raschauer

Professor für Bank- und Finanzmarktrecht  
an der Universität Liechtenstein

Die Finanzbranche erlebt seit der Finanzkrise 2008 eine noch nie dagewesene Welle an Regulierungen. Die Universität Liechtenstein will dazu beitragen, dass neue Vorschriften verhältnismässig umgesetzt und die Marktteilnehmer frühzeitig darauf vorbereitet sind.

**Professor Raschauer, die Universität Liechtenstein hat sich zum Ziel gesetzt, Forschung und Lehre auf die Bedürfnisse aus der Praxis auszurichten. Was heisst dies für die Finanzintermediäre?**

Nicolas Raschauer: Der Propter Homines Lehrstuhl für Bank- und Finanzmarktrecht verfolgt aufgrund der Funktionsbezeichnung einen weiten Aufgabenansatz. Die Aktivitäten des Lehrstuhlteams sind breit gefächert, da wir in Forschung und Lehre das europäische Spartenkonzept, also die unterschiedliche Regulierung der einzelnen Finanzsektoren, nachvollziehen. An der Universität werden neben dem Bank- und Versicherungsrecht insbesondere wertpapier- und fondsrechtliche Fragestellungen mit nationalem und europäischem Bezug analysiert. Zusätzlich widmen wir uns Angelegenheiten, die nicht nur Finanzintermediäre betreffen, wie etwa Aspekte des Datenschutzes und der Grundrechte, der Geldwäscheprävention oder der Verhinderung von Marktmissbrauch.

**Auf welche Bereiche legen Sie den Fokus?**

Wir greifen dabei konkret jene Regulierungen auf und untersuchen ihre Auswir-

kungen auf den Finanzplatz, die aktuell für den Markt von Bedeutung sind. So haben wir vor Kurzem im September 2016 eine Fachtagung zum neuen Sanierungs- und Abwicklungsgesetz abgehalten. Darüber hinaus erörtern wir gerade Möglichkeiten für eine Regulierung von Fintechs.

**Die Finanzdienstleister sehen sich einer gewaltigen Lawine an Regulatorien ausgesetzt. Welche neuen Richtlinien und Verordnungen sind dabei besonders gut im Auge zu behalten?**

Bei einem seit 2008 andauernden EU-Regulierungstsunami fällt es schwer, einen konkreten Rechtsakt herauszugreifen. Besonders Augenmerk werden liechtensteinische Marktteilnehmer auf die anstehende Basel-III-Reform legen müssen, da sie weitere Verschärfungen für Banken und Wertpapierfirmen bringen wird. Zu beachten sind besonders zwei Aspekte: Der Europäische Gesetzgeber tendiert dazu, statt Richtlinien sogenannte EU-Verordnungen zu erlassen. Dies hat gravierende Konsequenzen, da zunehmend weniger Raum für nationale Spielräume und Lösungen bleibt. Diese Rechtsakte zu unterschätzen, führt relativ rasch zu unangenehmen Konsequenzen, weil bereits kleine Übertretungen intensiv sanktioniert werden können. Dies zeigt sich aktuell zum Beispiel anhand der vierten Geldwäscherichtlinie oder der Datenschutzgrundverordnung.

**Und welcher zweite Aspekt beeinflusst die regulatorischen Entwicklungen im Finanzbereich?**

Bedeutung kommt auch jenen Rechtsakten zu, die auf Vorschlägen der Europäischen Aufsichtsbehörden basieren und EU-Regularien wie MiFID II erst lesbar machen – angesprochen sind die Dokumente der EU-Kommission und der Europäischen Aufsichtsbehörden. Diese Rechtsakte enthalten wichtige Aufschlüsse über das verlangte Verhalten der Marktteilnehmer. Fraglich bleibt freilich, wer diese pyramidenartigen Stapel an Papier noch lesen soll – eine Schattenseite des sogenannten «level playing field»-Konzepts der EU, auch wenn dieses im Ergebnis alternativlos ist.

**Was empfehlen Sie dem Land Liechtenstein allgemein, um die Finanzdienstleister bei der Umsetzung von regulatorischen Anforderungen nicht zu überfordern?**

Dort, wo der nationale Gesetzgeber die Möglichkeit hat, auf die Regulierung des Marktes Einfluss zu nehmen, sollte er davon geleitet sein, keine übermässigen Belastungen einzuführen. Jede einzelne Massnahme sollte mit dem Markt abgestimmt und transparent kommuniziert sein. Eine überfallsartige Anlassgesetzgebung bringt den Marktteilnehmern nur Nachteile, wie sich in den Nachbarstaaten Liechtensteins bereits gezeigt hat. Die Effektivität einer Regulierung hängt auch davon ab, dass sie der Markt nachvollziehen

und implementieren kann. Umgekehrt – und das ist eine Stärke des Finanzplatzes – sollte der Gesetzgeber alle erforderlichen Anstrengungen unternehmen, damit das Land weiterhin einen attraktiven Markt- platz für Finanzintermediäre bietet.

#### **Wie gehen die Finanzdienstleister mit dieser Lawine an Verordnungen und Richtlinien um?**

Wer langfristig auf Nummer sicher gehen will, wird nicht umhinkommen, ein vorausschauendes Informations- und Risikomanagement bzw. eine entsprechende Ressourcenplanung aufzubauen und zu betreiben. Der Europäische Gesetzgeber schläft nicht, wie aktuelle Vorschläge für eine fünfte Geldwäsche-Richtlinie oder die anstehende Basel-Reform zeigen. Das bedingt, verstärkt Informations- und Schulungsangebote im Land zu nutzen. In diesem Zusammenhang besteht die Möglichkeit, bewusst an die Anbieter von Wissenstransferleistungen, etwa die Universität Liechtenstein oder die Verbände, mit denen wir uns eng abstimmen, heranzutreten, wenn bestimmte Inhalte oder Formate wie z.B. Lehrgänge fehlen bzw. gewünscht werden.

#### **Welche Chancen bieten sich Liechtenstein auch durch neue Richtlinien und Verordnungen?**

Ein wesentliches Asset des EU-Binnenmarktes ist, dass viele Finanzintermediäre ähnlichen Regeln und Bedingungen unterworfen sind wie andere EU-/EWR-Dienstleister und am Europapass partizipieren. Diesen entscheidenden Vorteil des EU-Binnenmarkts sollte man nicht unterschätzen.

Nicolas Raschauer ist seit Juli 2016 Professor für Bank- und Finanzmarktrecht an der Universität Liechtenstein. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Salzburg und Wien und war später Referent der Finanzmarktaufsicht in Wien und Assistent an der Wirtschaftsuniversität Wien. Dort habilitierte er mit einer Arbeit über «Strukturprobleme des europäischen und österreichischen Bankenaufsichtsrechts». Nach Lehraufträgen an verschiedenen Hochschulen und Universitäten war Raschauer Professor für öffentliches Wirtschaftsrecht an der Johannes Kepler Universität Linz und später Konsulent bei der Rechtsanwaltskanzlei CHSH in Wien. Seit Juli leitet er den Propter Homines Lehrstuhl für Bank- und Finanzmarktrecht der Universität Liechtenstein.

#### **Können Sie dabei ein Beispiel nennen?**

Nationale Banken, Wertpapierfirmen und Versicherungen können ihre Dienstleistungen über Zweigstellen und in Ausübung der Dienstleistungsfreiheit in 30 anderen EU-/EWR-Mitgliedstaaten anbieten. Ähnliches gilt für Prospekte, die in Liechtenstein gebilligt wurden; auch diese gelten grundsätzlich europaweit.

#### **Politik, Behörden und die Universität Liechtenstein beschäftigten sich mit der Regulierung von Finanztechnologien.**

#### **Welche Chancen sehen Sie im Fintech-Bereich für das Land?**

Die Stakeholder haben sich rechtzeitig Gedanken für eine Integration neuer Geschäftsmodelle in den Finanzplatz gemacht. Dazu zählt das Regulierungslabor oder die Fintech-Konferenz. Auch die aktuellen Überlegungen, den Rechtsrahmen für Fintech-Unternehmen zu optimieren, werde ich als positiv, wie etwa Regelungen für Crowdfunding-Plattformen, Anpassung des Anfangskapitals und der Aufsichtsgebühren. Auf diesem Weg kann es gelingen, Anbietern einen effektiven Markteintritt zu ermöglichen, wobei langfristig das Motto klar sein muss: «same business, same risk, same rules».

#### **Welche Rolle kann die Universität Liechtenstein dabei spielen?**

Die Universität, insbesondere das Institut für Finanzdienstleistungen und der Propter Homines Lehrstuhl für Bank- und Finanzmarktrecht, wird sich weiterhin aktiv im Bereich Wissenstransfer, Forschung und Lehre, aber auch im Bereich Transferprojekte engagieren und als verlässlicher Partner zur Verfügung stehen. Die Analyse neuer Regularien auf ihre Auswirkungen auf den Finanzplatz, die Organisation von Fachveranstaltungen, aber auch die Mitwirkung im Umsetzungsprozess, etwa durch die Bereitstellung sachverständigen Know-hows, stehen auf der Agenda des Instituts bzw. des Lehrstuhls.

# A | BECK

BÜRO KULTUR

Entdecken Sie das kleine  
ABC unserer Bürolösungen  
und Dienstleistungen für Sie,  
und kommen Sie auf uns zu:  
**beck-ag.com**

Markenpartner:

lista office **LO**

**SITAG**  
swiss style at work

**ZÜCO**  
SWISS QUALITY

Wilkhahn

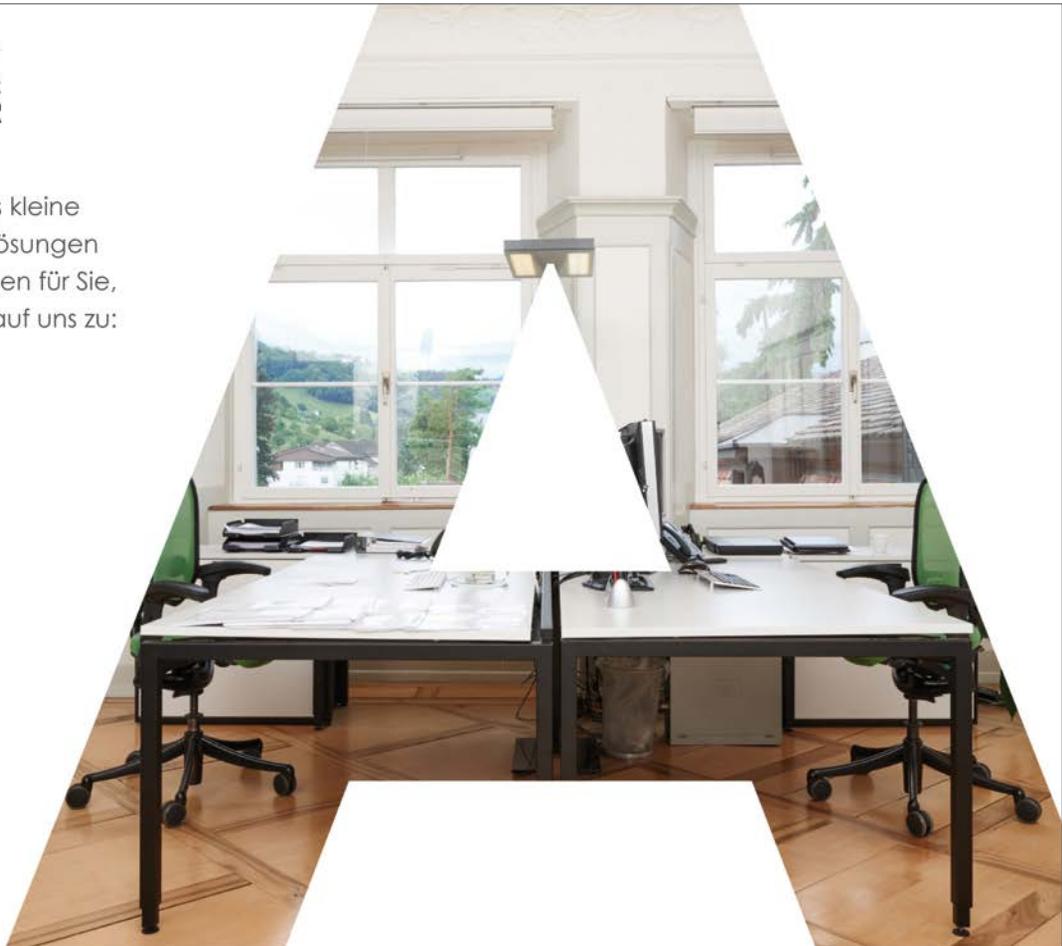
**S** de Sede  
SWITZERLAND

girsberger

**Waldmann W**  
ENGINEER OF LIGHT

**ZUMTOBEL**

**SilentGliss**



# Erfolgreiche Webseiten

**sitewalk**

[www.sitewalk.com](http://www.sitewalk.com)

# Liechtenstein als Hub internationaler Philanthropie



**Prof. Dr. Francesco A. Schurr**

Inhaber des Lehrstuhls für Gesellschafts-,  
Stiftungs- und Trustrecht an der  
Universität Liechtenstein

Bereits seit 1926, dem Jahr des Inkrafttretens des Personen- und Gesellschaftsrechts (PGR), ist Liechtenstein darum bemüht, internationalen Kunden ein optimales Instrumentarium für die Strukturierung von Privatvermögen anzubieten. Im internationalen Strukturierungsgeschäft gilt dies für privatnützige Rechtsformen gleichermaßen wie für philanthropische Stiftungen. Nicht umsonst wird Liechtenstein auch als «Philanthropie-Hub im Herzen Europas» bezeichnet. Im Philanthropiesektor besteht nun seit einiger Zeit die Möglichkeit, eine kosteneffizient arbeitende Protected Cell Foundation zu errichten, innerhalb welcher viele gemeinnützige Projekte unter haftungsmässig separierten Segmenten umsetzbar sind. Abweichend von den in Deutschland und der Schweiz vorkommenden Dachstiftungen entsteht dadurch eine echte Haftungstrennung der einzelnen Projekte bzw. Segmente. Die Einführung der Gesetzgebung zur Protected Cell Company (PCC) ermöglicht Liechtenstein einen enormen Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu anderen Rechtsordnungen und trägt zur Attraktivität des Finanzplatzes bei. Um diesen Vorsprung in der gegebenen Stiftungslandschaft weiterhin aufrechtzuerhalten, könnte man mittelfristig über eine stärkere normative Trennung zwischen der privat- und der gemeinnüt-

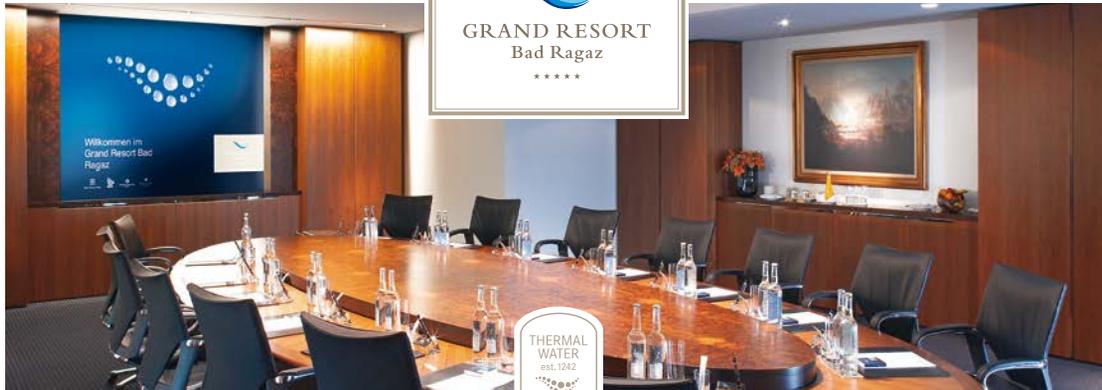
zigen Stiftung nachdenken. Hierbei sollte der Gesetzgeber die privatnützige Stiftung als «Privatstiftung» bezeichnen, damit der Ausdruck «Stiftung» für die Zukunft nur noch für gemeinnützige Strukturen verwendet wird. Eine normative Trennung wäre nicht nur kosmetischer Natur, sondern hätte überdies den positiven Effekt, dass man das Vertrauen internationaler philanthropischer Investoren in das Fürstentum Liechtenstein noch verstärken würde. Die Faktoren, die für eine Auswahl Liechtensteins als moderner Philanthropiestandort ausschlaggebend sind, haben in letzter Zeit an Bedeutung gewonnen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang insbesondere der EWR-Beitritt Liechtensteins, der für die zivilrechtliche Anerkennung der Stiftung innerhalb der EU eine zentrale Rolle gespielt hat. Bekanntlich möchte jeder, der grosse Vermögenswerte einem gemeinnützigen Zweck unterstellen und damit nachhaltig der Gesellschaft widmen möchte, absolute Sicherheit haben, dass das Vermögen immer zweckentsprechend investiert und zugewendet wird und jeglicher Missbrauch ausgeschlossen ist. Die Neutralität und die gleichermaßen bestehende politische Stabilität Liechtensteins wecken nach wie vor das Vertrauen der philanthropischen Investoren. Auch die Vereinigung liechtensteinischer gemein-

nütziger Stiftungen e.V. (VLGS), die den Zweck verfolgt, ein Netzwerk zwischen gemeinnützigen Stiftungen aufzubauen, um gemeinsame Projekte bestmöglich umzusetzen, trägt zur Reputation Liechtensteins als Philanthropiestandort bei. Darüber hinaus ist die Stiftungsaufsicht ein mitunter entscheidender Faktor für die Wahl eines Standorts. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Kompetenz und Flexibilität der Stiftungsaufsichtsbehörde (STIFA) hervorzuheben. Trotz der strengen Massstäbe, welche die STIFA ansetzt, um eine nachhaltige, zweckkonforme Verwendung des Stiftungsvermögens zu garantieren, verfolgt die Behörde auch einen «beratenden Ansatz», mithilfe dessen es den beteiligten Stiftungsorganen und den Betroffenen ermöglicht wird, stets adäquate Lösungen zu finden.



 UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN

[www.uni.li/finanzdienstleistungen](http://www.uni.li/finanzdienstleistungen)



THE LEADING WELLBEING & MEDICAL HEALTH RESORT

## Profitieren Sie von 20% Ermässigung.

Bei allen Packages ist die Raummiete, Verpflegung im Raum, 3-Gang-Mittagessen und 2 Kaffeepausen inbegriffen. Unser erfahrenes Eventteam hilft bei der Umsetzung Ihres individuellen Anlasses.

Gültig vom 01. März – 30. April 2017

Dieses Angebot ist nicht kumulierbar mit anderen Sonderangeboten und Rabatten.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir beraten Sie gerne [meeting@resortragaz.ch](mailto:meeting@resortragaz.ch)



Tel. +41 (0)81 303 30 30

[www.resortragaz.ch/meetings-events](http://www.resortragaz.ch/meetings-events)



Ziel 1643 m ü. M.

Beständig und robust

## Vorankommen

«Es ist nicht von Bedeutung, wie langsam du gehst, solange du nicht stehenbleibst.» *Konfuzius (551 – 479 v. Chr.)*

Mit Private Banking Schritt für Schritt zum Ziel. Gemeinsam.

**BANK ALPINUM**

Austrasse 59 · 9490 Vaduz · Liechtenstein  
[info@bankalpinum.com](mailto:info@bankalpinum.com) · [www.bankalpinum.com](http://www.bankalpinum.com)

# Die Bank Alpinum setzt nebst Wachstum auf Kooperation und Ressourceneffizienz



**Urban Eberle**  
CEO Bank Alpinum

Wann ist eine Bank zu klein, um eine Bank zu sein? Noch vor zwei Jahren zählte die Bank Alpinum weniger als 20 Mitarbeiter. Mit einer soliden Eigenkapitalrendite schaffte sie es, die vergangenen Jahre kontinuierlich zu wachsen und die verwalteten Kundenvermögen stets mit zweistelligen Wachstumsraten zu erhöhen. Dies rief oft grosses Erstaunen hervor. Gerade in den letzten Jahren wurde oftmals aufgrund von Zusammenschlüssen von Banken die kritische Grösse einer solchen diskutiert. Auch in Liechtenstein kam es zu Übernahmen und Bankschliessungen. Gibt es diese kritische Grösse und wie ist es überhaupt möglich, mit wenig Mitarbeitern einen kompletten Betrieb einer Privatbank aufrecht zu erhalten? Die Bank Alpinum beantwortet diese beiden Fragen, indem sie ein geeignetes Modell für ihre Grösse gefunden hat, welches ihr erlaubt, sich ganz auf ihre Stärken, wie die professionelle Vermögensverwaltung, zu konzentrieren. Es setzt nebst dem nachhaltigen eigenen Wachstum ganz auf Kooperation und einen, effizienten Ressourceneinsatz.

Die Frage nach der kritischen Grösse hängt natürlich insbesondere von der Rentabilität ab. Jedoch gibt es nebst der Rentabilität noch weitere wichtige Faktoren, die den Erfolg einer Bank jeder Grösse ausmachen. Zum einen sind es die Dienstleistungen und deren Qualität, die zu Kundenzufriedenheit und Neukunden führen. Trotz oder gerade wegen des schönen Wachstums in den vergangenen Jahren haben Hauptaktionariat und Verwaltungsrat der Bank Alpinum vor rund drei Jahren beschlossen, bewusst auf kurzfristige Gewinne zu verzichten und im Zeichen einer Investition in die Zukunft sich nebst dem klassischen «Private Banking» auch ande-

ren, für die Bank neuen Geschäftszweigen zu widmen.

Dabei ist es aber gerade für eine kleine Bank unerlässlich, dass man sich auf seine Stärken konzentriert und nicht mit den grossen Universalbanken konkurrieren möchte. Zusätzlich benötigt es ein weitsichtiges Management, das Risiken und Chancen frühzeitig erkennt, und nicht zuletzt bedarf es auch eines starken Bekenntnisses der Eigentümer, nicht bei jeder sich bietenden Gelegenheit an einen Verkauf zu denken oder eben auf kurzfristige Gewinne zu setzen. Denn solche Gelegenheiten bieten sich heutzutage mehr als genügend. Wie sieht nun aber das Modell aus, welches die Bank Alpinum seit mehr als 15 Jahren anwendet und trotz oder gerade wegen ihrer überschaubaren Mitarbeiteranzahl zu einer erfolgreichen Privatbank macht?

Damit man sich bei der Bank Alpinum täglich voll auf die Stärken der Mitarbeitenden konzentrieren kann, besteht seit Aufnahme der Geschäftstätigkeit vor mehr als 15 Jahren eine Kooperation mit der InCore Bank AG in Zürich, welche als Transaktionsbank von unserem Bankinstitut unter anderem auch die Börsenaufträge entgegennimmt und weiterverarbeitet. Diese «Bank für Banken» ist also so gesehen der ausgelagerte Handel der Bank Alpinum. Ähnlich funktioniert es beispielsweise auch mit Zahlungsaufträgen, welche ebenfalls durch die Bank Alpinum selbst erfasst und anschliessend an die Transaktionsbank weitergeleitet werden. So ist die Bank Alpinum auch mit einer kleineren Anzahl von Mitarbeitern stets direkt an die internationalen Börsenhandels- und Zahlungsverkehrssysteme angebunden, ohne selbst dafür die entspre-

chenden Abteilungen führen zu müssen. Dadurch kann sich wie erwähnt auch eine kleinere Bank voll auf ihre Stärken und auf ihr Wachstum konzentrieren. Ein Grossteil der mittlerweile knapp 40 Mitarbeitenden sind aufgrund des Outsourcings sogenannte Front- und Middleoffice Mitarbeiter, also beispielsweise Kundenberater und Vermögensverwalter, die täglich direkt mit dem Kunden in Kontakt sind und diesem beratend zur Seite stehen.

Auf das Zukunftsmodell, Teile der Datenverarbeitung sowie des Backoffices auszulagern, setzen immer mehr Banken. Dies hat für alle teilnehmenden Banken den Vorteil, dass die Systeme immer auf dem neuesten Stand sind, da sie die zahlreichen Anforderungen von diversen Banken gleichzeitig erfüllen müssen. Auch für das Internet Banking gibt es eine Lösung, welche punkto Sicherheit ganz weit vorne liegt. Insgesamt senkt eine gemeinsame Evaluation und Beschaffung innerhalb der Community der Transaktionsbank die Kosten und Risiken auch für künftige Technologien, damit eine kleinere Privatbank die «Zukunft Finanzplatz» erfolgreich bestreiten kann. Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit stehen für die Bank Alpinum so oder so an erster Stelle. Hier werden auch in Zukunft keine Kompromisse gemacht.



Regulatorische Vorgaben einzuhalten ist heute für den Bestand eines Unternehmens entscheidend. Unternehmensberatung bedeutet für uns, Sie nicht nur bei der Einhaltung regulatorischer Vorschriften zu unterstützen, sondern Ihnen dabei auch Chancen und Potentiale für Ihr Wachstum zu eröffnen: durch Vertrauen, Integrität und klare Kommunikation. Wir identifizieren uns mit Ihrem Unternehmen und sprechen in sämtlichen Beratungsangelegenheiten Ihre Sprache.

[grant-thornton.li](http://grant-thornton.li)

**Einfach gesagt:**

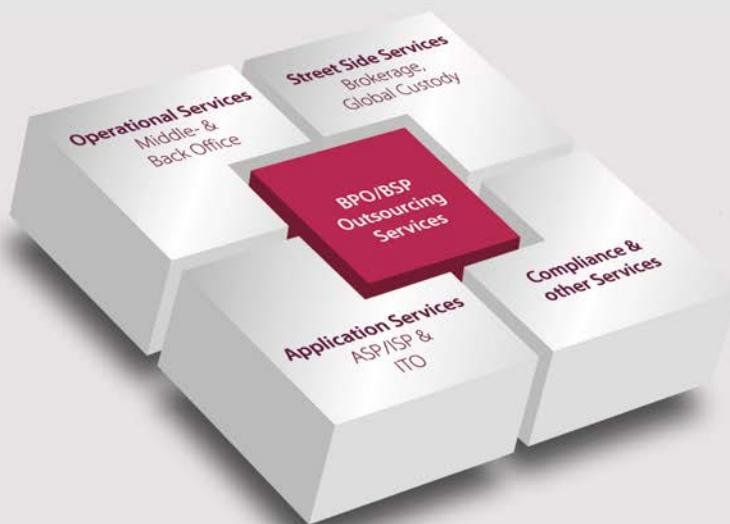
Bis hier hin und nicht weiter! Wer nicht mitmacht, macht den Laden dicht.



**Grant Thornton**

An instinct for growth™

**We provide outsourcing services that make bankers' lives easier**



Als einzige reine Transaktionsbank auf dem Liechtensteinischen und Schweizer Markt bietet InCore Privatbanken und Effektenhändlern seit 10 Jahren zuverlässige, modulare BPO/BSP & ASP Outsourcing Services an. So ermöglicht InCore ihren Kunden, auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren, während die InCore-Spezialisten sich um alles andere kümmern.

[www.incorebank.ch](http://www.incorebank.ch)

**Incore**  
SWISS BANKING SERVICES

# Digital Compliance bei Finanz- dienstleistern



**Dr. Sebastian Neufang**  
Executive Director  
Grant Thornton Schweiz/Liechtenstein



**Dominique Rey**  
Director  
Grant Thornton Schweiz/Liechtenstein

Vollständig digitale Prozesse sind für Kunden von Finanzdienstleistungen noch nicht real. In nur einem bis zu drei Schritten können Kunden Finanzprodukte heute noch nicht abschliessen, obwohl dies technologisch möglich ist. Hingegen ist die Digitalisierung der operationellen Abläufe von Finanzintermediären in vollem Gang. Compliance wandelt sich von statischen in gesamtheitlich-operationelle und digitale Konzepte und Systeme.

Wenn heute Heerscharen von Studenten in eigens angemieteten Sporthallen in mühsamer, ermüdender und daher – rechtlich durchaus relevant – per se fehlerge- neigter manueller Arbeit Zehntausende von Kundendossiers etwa auf «US Criteria» hin analysieren, können kognitive Algorithmen wesentlich genauere, schnellere und effizientere Rechercheergebnisse liefern.

Bisherige Compliance-Systeme beruhen darauf, relativ statische Daten perioden- abgegrenzt im Nachhinein zu analysieren. Während die dazu erforderlichen Daten aggregiert werden, können diese weder ausgewertet noch mit anderen Daten vernetzt werden. Obwohl Haftungsmaassstäbe erhöht und die regulatorischen Vorschriften schärfer werden und den Finanzmarkt- teilnehmern deutlich mehr Pflichten aufer- legen, begnügte man sich mit statischen Compliance- oder Risikoberichten. Fehler, Fehlverhalten oder Schäden verhindern können diese Ansätze nicht. Finanzinter- mediären werden weltweit immer schär- fere Gesetze und Regularien auferlegt.

Dadurch entstehen neue, komplexe und vor allem kostenintensive Prozesse. Die- se sind wenig oder gar nicht mit anderen Prozessabläufen verknüpft. Weder sehen sie Echtzeit-Analysen noch eine integrierte operationelle Gesamt-Compliance vor.

Andererseits ist der Wandel eingelei- tet: Technologisch lassen sich vielfältigste Daten innert kürzester Zeit vernetzen, aus- werten und in ein zentrales Governance, Risk & Compliance und Enterprise Risk Management einspeisen. Risiken lassen sich somit in Echtzeit qualitativ wesentlich aussagekräftiger erfassen und managen. Das wird die Verantwortlichkeit der Lei- tungsorgane beeinflussen. Haftungsrisiken bestehen bereits dann, wenn solche Lösun- gen nicht genutzt werden.

Wesentliche Bestandteile von digi- talen Compliance-Systemen sind selbst lernende Algorithmen. Innerhalb von pa- rametrierten Compliance-Rastern erfassen sie die Nichteinhaltung von Vorschrif- ten anhand der vorgegebenen Raster. Sie unterscheiden typisches von atypischem Nutzerverhalten. Abweichungen im Kun- denannahmeprozess können nicht nur er- fasst, sondern jeweils typisiert und codiert werden. Der Algorithmus entwickelt die Raster fort. So ist es zum Beispiel möglich, auf der Oberfläche einer Handelsplatt- form den Verstoss gegen Handelsverbote in Echtzeit zu identifizieren. Auch Umge- hungstechniken des Benutzers können mit typischen Verhaltensrastern erfasst werden. Insider Trading kann mit einer

Vielzahl von relevanten externen Daten abgeglichen werden und im Zusammen- spiel mit scheinbar unwesentlichen Daten in Echtzeit ein vollständig neues Bild zeich- nen. Ohne Parametrierung, also die Vorga- be von inhaltlich definierten Grundrastern, konnten selbst lernende Algorithmen bis anhin kaum aussagekräftige Ergebnisse erzielen. In den vergangenen zwei Jahren hat sich jedoch der Bereich der «Artificial Intelligence» grundlegend weiterent- wickelt. Werden verschiedene Datendimen- sionen und Funktionalitäten verschiedener Algorithmen miteinander kontextbezo- gen verknüpft, können kognitiv-intelligent strukturierte Compliance-Ecosystems An- omalien sogar parameterfrei identifizieren. Dies eröffnet vollkommen neue Möglich- keiten z.B. im Bereich der GwG-Compli- ance und des Kunden-Onboardings, der Einhaltung regulatorischer und selbst gesetzter Trading-Beschränkungen oder beim situativen Echtzeit-Collateral- Ma- nagement im Derivatehandel.

Die Compliance-Experten von Grant Thornton Advisory Schweiz/Liechten- stein werden im Workshop diese Aspek- te anhand von Praxisbeispielen vertiefen und Ihnen einen Einblick geben, wie digi- tale Compliance-Ecosystems bisherige Compliance-Konzepte und -Systeme ver- ändern. Zugleich werden sie aufzeigen, wie das Zusammenspiel von Mensch und Maschine neu definiert werden sollte und warum Compliance auch in Zukunft ohne menschliche Auslegung und Beurteilung nicht auskommen wird.



in

Für klare Worte. Richtig geschrieben. In über 30 Sprachen

diction

FB

# Transaction Banking - der Königsweg für Privatbanken



**Werner Kriech**

Head Marketing & Sales  
der InCore Bank AG

Während sich die Schweizer Grossbanken sowie weitere Retail- und Universalbanken gerade Gedanken über die Gründung einer gemeinsamen Transaktionsbank machen, haben kleine und mittelgrosse Privatbanken in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein schon heute die Möglichkeit, von den Vorteilen des Transaction Bankings zu profitieren. Eine Transaktionsbank wickelt für Dritte etwa Transaktionen im Zahlungsverkehr sowie Wertpapierhandel ab und übernimmt Backoffice- und Compliance-Aufgaben. Banken sehen sich heute mit der Herausforderung konfrontiert, gleichzeitig nachhaltig kostengünstiger zu produzieren, die steigende Komplexität zu bewältigen, welche neue Regulierungen mit sich bringen, sowie innovative Mehrwertdienstleistungen für ihre Kunden zu entwickeln. Diese Mammutaufgabe lässt sich nur mit einer laufenden Optimierung der ganzen Wertschöpfungskette bewältigen. Während andere Branchen wie beispielsweise die Automobilindustrie schon seit längerem dazu gezwungen sind, scheint der Leidensdruck im Bankensektor erst jetzt stark genug zu werden. Für viele Banken ist es nicht mehr profitabel, alles inhouse zu machen.

## **KOSTENOPTIMIERUNG**

Prozesskosten könnten theoretisch auch durch Zukauf von Volumina - durch Akquisitionen oder Fusionen - optimiert werden. Allerdings haben viele Institute keine Plattformen, die gut skalieren. Zudem werden allfällige Skaleneffekte oft durch die hohen Akquisitions- und Fusionskosten absorbiert. Die smartere Lösung ist, Prozesse auf eine Plattform, wie die einer Transaktionsbank, zu verlagern, welche für künftiges Wachstum und hohe Skaleneffekte konzipiert wurde.

## **KOMPLEXITÄTSREDUKTION**

Die Bewältigung der steigenden Komplexität sowie das Minimieren von operationellen Risiken sind für viele Banken mit enormen Kostensteigerungen verbunden. Spezialisiert sich eine Transaktionsbank zum Beispiel auf das Segment Private Banking, bringt dies den Vorteil, dass die regulatorischen Projekte gemeinsam mit der Kundenbanken-Community umgesetzt werden können. Die Transaktionsbank kann die entsprechenden System- und Prozess-Neuerungen für und mit allen Kundenbanken umsetzen und so auch in diesem Bereich Skaleneffekte erzielen. Darüber hinaus können in dieser Compliance-Community regulatorische Themen diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht werden - hier spricht man von «Economies of Skills».

## **INNOVATION**

Eine oft noch grössere Herausforderung für eine einzelne Privatbank ist, aus eigenen Mitteln innovative Mehrwertdienstleistungen zu entwickeln und bereitzustellen. Vom Banking-1.0-Modell, welches vor allem E-Banking beinhaltet, bis zum Banking 4.0, das der zunehmenden Vernetzung zwischen Personen, Prozessen, Daten und Dingen («Internet der Dinge») gerecht wird, ist es noch ein langer Weg. Selbst wenn Privatbanken (noch) nicht ganz im selben Mass auf diese Entwicklungen eingehen müssen wie Retailbanken, wäre es gefährlich, sich nicht mit diesem Trend auseinanderzusetzen. Neue Kommunikationstechnologien wie Co-Browsing, Chat und andere Online-Services ermöglichen heute eine Beratung auf Distanz. Schon heute bieten dies viele Privatbanken an oder planen zumindest, dies in absehbarer Zeit zu tun. Auf dem Weg zum Banking

4.0 gilt es etliche weitere neue Technologien zu evaluieren, zu beschaffen und zu beherrschen. Eine gemeinsame Evaluation und Beschaffung innerhalb der Community einer Transaktionsbank senkt die Kosten pro Kundenbank wesentlich und hilft, die Time to Market für innovative Services zu verkürzen.

## **TRANSACTION BANKING ALS KÖNIGSWEG FÜR PRIVATBANKEN**

Je nach Ausgangslage und Zielsetzung kann eine stufenweise Auslagerung an eine Transaktionsbank ein pragmatischer Weg sein, bei dem rasch erste Erfolge erzielt werden können. Wenn allerdings eine umfassende Erneuerung der Bank-Systeme und -Prozesse ansteht, kann ein Full-Outsourcing in einem Schritt das optimale Vorgehen sein. Bei einem Full-Outsourcing, der Auslagerung des ganzen Backoffice sowie der Bereiche Street Side, Compliance, IT und Application Management, werden die höchstmöglichen Skaleneffekte erzielt. Eine Transaktionsbank, welche auf Privatbanken spezialisiert ist, ermöglicht ihren Kundenbanken auch weiterhin den Spagat zwischen Standardisierung und Individualisierung. Denn Letzteres wird im Private Banking auch in Zukunft Platz haben müssen.



Finance.



Technology.



Innovation.



Wir sind die innovative Kraft auf dem Finanzplatz Schweiz und machen uns stark für FinTech.

[www.six-group.com/fintech](http://www.six-group.com/fintech)



# QUMRAM

## Are your digital channels secure and compliant?

Customers are hungry for digital interaction. Your marketing team wants to launch new digital initiatives that will increase customer satisfaction and grow revenues, but managing digital channels in a way that satisfies your compliance team is challenging.

Download Part 1 of our new digital compliance white paper series, to find out:

1. Why digital compliance matters
2. What level of capture is compliant
3. How to tell if your legacy system is compliant, or not
4. How to leverage investments in compliance for business growth
5. Techniques for cutting the cost of compliance



Get free white paper at  
[www.qumram.com/regtech](http://www.qumram.com/regtech)

# Die Internetentwicklung lehrt die Finanzbranche



**Markus Graf**

Head Innovation Management Division  
Global IT, SIX Group / Zürich

Das Internet hat nicht nur die Freizeit, sondern auch die Arbeit vieler Menschen dramatisch verändert. Finanztechnologien könnten in einigen Jahren ähnlich grundlegende Veränderungen in der Finanzbranche bewirken.

Mitte der 90er-Jahre haben sich Forschungs- und Entwicklungsabteilungen Schweizer Telekomfirmen über Datenblätter und den aussereuropäischen Handel von elektronischen Bauteilen im Internet erfreut. Das Internet bestand aus schwarzer Schrift mit blauen Links auf grauem Hintergrund. Die wenigen Bilder im Internet waren klein und verschwommen. Weil sich Internetnutzer über eine Telefonleitung einwählten, erwies sich die Datenmenge von Bildern als grosse Herausforderung. Obwohl Mitarbeitende aus Forschungsabteilungen technikaffin waren und intuitiv fühlten, dass Internet der Anfang von etwas Grossem war, sah niemand voraus, welchen Platz das Internet einnehmen würde.

Start-ups, die damals angefangen haben die neue Technologie einzusetzen, wenn auch ohne ihr Geschäftsmodell genau zu kennen, sind heute mächtige Konzerne. Die geplatze Dotcom-Blase verursachte bei einigen Internet-Propheten und Anlegern eine emotionale Berg- und Talfahrt. Heute sind wir uns einig, dass die

Start-ups der damaligen Zeit den richtigen Weg einschlugen.

## **DIGITALE TRANSFORMATION**

Die Finanzbranche steht heute an einem ähnlichen Punkt: Trends wie Digitale Transformation oder etwas moderner formuliert FinTech für Financial Technologies prägen den Alltag. Start-ups suchen sich Nischen im Finanzsystem mit realen Kundenproblemen: Kontoeröffnungen an Wochenenden, hohe Gebühren oder niedrige Zinsen als Beispiel. Start-ups bieten für diese Nischen im Finanzsystem Lösungen auf mobilen Geräten an. Was wir heute FinTech nennen, werden in fünf bis zehn Jahren normale Finanzdienstleistungen sein.

Nicht nur auf Fachblogs oder in Fachzeitschriften ersichtlich: Viele der grössten Finanzhäuser eröffnen Innovations-Labors und Inkubatoren oder investieren in Blockchain-Unternehmen. Doch nützen diese Investitionen und Bemühungen etwas?

Dieser Frage widmet sich SIX und identifiziert dabei zwei Aspekte, die eine grosse Hürde für die Innovationsfähigkeiten von etablierten Firmen darstellen. Einerseits können sich erfahrene Führungskräfte nur schwer vorstellen, wie heutige Teenager in zehn Jahren Finanzdienstleistungen beziehen werden. SIX hält diese Herausforderung mit dem englischen Begriff

«Anticipation» fest. Andererseits haben Unternehmen Schwierigkeiten, bestehende Produkte und Dienstleistungen mit neuen zu kannibalisieren, oder «Cannibalization» auf Englisch. Beides zusammen hat SIX als ihre Herausforderung in der Innovation erkannt.

Dieser Herausforderung begegnet SIX mit zwei Arten von Innovation. Nach innen gerichtet hat SIX unter dem Titel «Interne Innovation» eine eigenständige Organisationseinheit etabliert. Diese besteht aus eigenständigen Prozessen und eigenem Budget, die innerhalb von SIX gemeinsam mit Mitarbeitenden von SIX Innovation fördert und neue Produkte und Dienstleistungen schafft. Gleichzeitig hat SIX gemeinsam mit PwC und Julius Bär unter dem Namen «F10 FinTech Incubator & Accelerator» einen Verein gegründet, der Start-up-Förderung betreibt und so «Externe Innovation» für die drei Unternehmen ermöglicht. Der Verein hat drei Programme erstellt. Damit unterstützt der Verein Talente, um von der Idee, über einen Prototyp und ein sogenanntes Minimal Viable Product bis zum Markteintritt zu gelangen. Der Nutzen für die drei Firmen besteht neben dem Talent-, Idee- und Trend-Scouting auch darin, neue Partnerschaften mit FinTech-Start-ups einzugehen und so zukunftsreiche Dienstleistungen und Produkte zu schaffen.



**Mathias Wegmüller**  
Qumram AG



**Patrick Siegenthaler**  
Qumram AG

## Qumram unterstützt die Digitalisierung in der Finanz- industrie

Die Digitalisierung in der Finanzindustrie ist in vollem Gange. Um sich als etablierter Player auf dem Markt halten zu können, ist der Zeitpunkt gekommen, um über Partnerschaften mit FinTech-Unternehmen nachzudenken. FinTechs – insbesondere RegTechs – unterstützen Finanzinstitute bei der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften.

### «UBER-MOMENT» IM GANGE

In den vergangenen Jahren haben rund 40% der Bankfilialen in Europa ihre Türen endgültig geschlossen und ein Ende scheint noch nicht in Sicht. Heutzutage werden die meisten täglichen Bankgeschäfte online getätigt. Zahlungen erfolgen über PayPal, Apple Pay oder Google Wallet. Bei diesen Anbietern handelt es sich allesamt um Unternehmen, die zu Beginn keine Finanzinstitute waren. Sogar Tesla steigt nun ins Bankgeschäft ein. Das Unternehmen hat vor Kurzem eine Banklizenz gelöst und bietet nun Leasing an. Mehr und mehr werden einzelne Finanzgeschäfte von Firmen aus anderen Branchen angeboten. Der «Uber-Moment» ist in vollem Gange und wird die ganze Branche treffen. Vielleicht nicht über Nacht, doch aufzuhalten ist die Digitalisierung nicht.

### FINTEGRATION: ZUSAMMEN SIND WIR STÄRKER

In Gesprächen mit unseren Kunden – bspw. aus dem Vermögensverwaltungsbereich – stellen wir fest, dass die digitale Transformation Wirklichkeit ist. Wenn wir Qumram an den globalen Fintech-Events

präsentieren, wie z.B. an der Finovate in London, sind Dutzende verschiedene Robo Advisors am Start. Sie versprechen das Blaue vom Himmel, aber werden sie alle erfolgreich sein? Eher nicht. Nur einige wenige treffen den Nerv der Zeit und gewinnen massiv an Kunden und Kundengeldern. Im Vergleich zu den etablierten Vermögensverwaltungshäusern sind ihre «Assets under Management» noch gering, ihre Wachstumszahlen aber ein x-faches höher. Wir sind überzeugt, dass eine aktive Partnerschaft von soliden Vermögensberatern zusammen mit Fintech-Firmen ein Erfolgs versprechender Weg ist. Der Kundenstamm und die verwalteten Vermögen der Vermögensverwalter zusammen mit den technisch interessanten und voll automatisierten Lösungen der Fintech-Firmen führen zu neuen Businessmodellen, welche die zukünftigen Gewinner auszeichnen.

### FINTECH-ANWENDUNGEN IM COMPLIANCE-BEREICH

Gemäss Thomson Reuters ändern weltweit pro Tag rund 200 verschiedene Regularien. Das bedeutet für Banken, dass sie auf Automatisierung und Technologie setzen müssen, um fähig zu sein, die für sie relevanten Regeln alle umzusetzen. Neuste Analysen belegen, dass die jährlichen Compliance-Kosten für Finanzinstitute weltweit 70 Milliarden betragen und sehr stark zunehmen. Auch hier muss auf Technologie gesetzt werden, um einerseits die Agilität zu erhalten, die Risiken zu senken und andererseits die Kosten zu

reduzieren. Neue Regeln, wie MiFID 2 oder Fidleg, treffen ab 2018 resp. 2019 auf die Finanzinstitute. Diese Entwicklungen der steigenden gesetzlichen Vorschriften und Regulierungen, kombiniert mit den höheren Geldstrafen für die Institute, bis hin zu Haftstrafen für das Top-management, lösen eine regelrechte RegTech-Welle (Regulatory Technology) aus. Qumram ist eines der weltweit führenden RegTech-Unternehmen und prägt die Diskussion direkt mit, sowohl in der Schweiz, den USA und in London, wo wir in regelmässigem Austausch mit der FCA stehen.

### ERFOLGSFAKTOREN BEI EINER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Der erste wichtige Schritt in jeder Digitalisierungsstrategie muss die «Customer Centricity» sein. Nur wer seine Kunden kennt und entsprechend bedient, wird sie halten können. In unseren Projekten empfehlen wir schlanke, vollautomatische Prozesse mit klarem Fokus auf den Kunden. Wichtig ist Agilität im Denken und in der Prozess- und IT-Entwicklung, denn die Anforderungen wandeln schnell. Unternehmen müssen herausfinden, wo und wie sie herausstechen wollen, und sollten den besten Service von A bis Z anbieten. Idealerweise werden Partnerschaften geschlossen, um ein Rundum-Sorglos-Paket anzubieten. Alle anderen Prozesse sollen Banken standardisieren, automatisieren oder auslagern. Als RegTech-Unternehmen raten wir unseren Kunden im Rahmen der Digitalisierung keine IT-Silos für Online-Compliance aufzubauen, denn auch diese Investitionen sollen einen Mehrwert für das Geschäft bieten, damit sie gerechtfertigt sind.

# Rückenwind für den Fondsplatz



**Alex Boss**

Präsident LAFV Liechtensteiner Anlagefondsverband

Im Bereich Alternative Investmentfonds (AIF) und deren Verwalter (AIFM) bietet Liechtenstein einzigartige Rahmenbedingungen, mit denen kaum ein Fondsdomizil in Europa mithalten kann.

Zulassungszeiten für AIF von wenigen Tagen, exakt kalkulierbare und absolut konkurrenzfähige Kosten und eine hohe Kompetenz bei der Strukturierung von komplexen Anlageformen sind die Standortvorteile Liechtensteins. Das Land ist politisch und wirtschaftlich sehr stabil, erinnert sei an dieser Stelle daran, dass keine einzige liechtensteinische Bank in der Finanzkrise staatliche Hilfe benötigt hat und die Eigenkapitalquoten der heimischen Institute europaweit im Spitzenfeld liegen. Eine Quellensteuer auf Fonds gibt es nicht und die Unternehmenssteuern sind auf einem sehr attraktiven Niveau. Eine hohe Flexibilität aller Stakeholder und kurze Wege mit zugänglichen Ansprechpartnern runden das Bild des Fondsplatzes ab.

Somit ist alles vorhanden, was ein Hub in den europäischen Binnenmarkt braucht, auch der direkte Zugang wurde im Jahr 2016 realisiert. Liechtenstein als EWR-Mitgliedsstaat muss nicht über einen Referenzstaat in den Markt eintreten,

so wie es Drittländer müssen. Sämtliche Marktteilnehmer des Fürstentums haben die gleichen Rechte wie ihre Pendants aus der EU.

Zusätzlich hat Liechtenstein mit dem total revidierten Investmentunternehmensgesetz ausgezeichnete Voraussetzungen für die Vermögensstrukturierung geschaffen, die vor allem Family Offices (Typ Investmentunternehmen für Familien), aber auch andere nutzen können, sofern kein Vertrieb des Produktes vorgesehen ist. Die Time-to-Market bei Investmentunternehmen ist gegenüber den anderen Fondstypen nochmals verkürzt und die Zulassungskosten sind sehr gering.

Apropos Kosten, der liechtensteinische Landtag hat eine deutliche Senkung der Gebühren der Finanzmarktaufsicht ab 1. Januar 2017 beschlossen.

Eine Projektgruppe unter der Führung der Stabsstelle für internationale Finanzplatzagenden arbeitet laufend an weiteren Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Fondsgesetzgebung und an neuen regulatorischen Herausforderungen. Die Verordnung über Basisinformationsblätter für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte

(PRIIPs), um nur eine zu nennen, führt das sogenannte Basisinformationsblatt, auch KID (ein einfaches Dokument, welches auf leichte und verständliche Art und Weise die Investoren mit den wesentlichen Informationen versorgt) genannt, nun neu ab 2018 ein. Die Verordnung findet nicht nur Anwendung auf Investmentfonds, sondern auch auf andere strukturierte Produkte, die sowohl von Banken als auch von Versicherungen vertrieben werden, um eine Vergleichbarkeit der Kosten verschiedener Produkthüllen zu ermöglichen.

Veränderungen sowohl auf regulatorischer Ebene als auch im Markt sind zur Normalität geworden, gewöhnen wir uns daran und nutzen wir die Tatsache zu unseren Gunsten. Liechtenstein hat in der Vergangenheit immer wieder bewiesen, dass es sich an sich ändernde Bedingungen zeitnah anpassen und Krisen wie die Finanzkrise schneller bewältigen kann als die meisten anderen Länder.

**LAFV**  
LIECHTENSTEINISCHER  
ANLAGEFONDSVERBAND

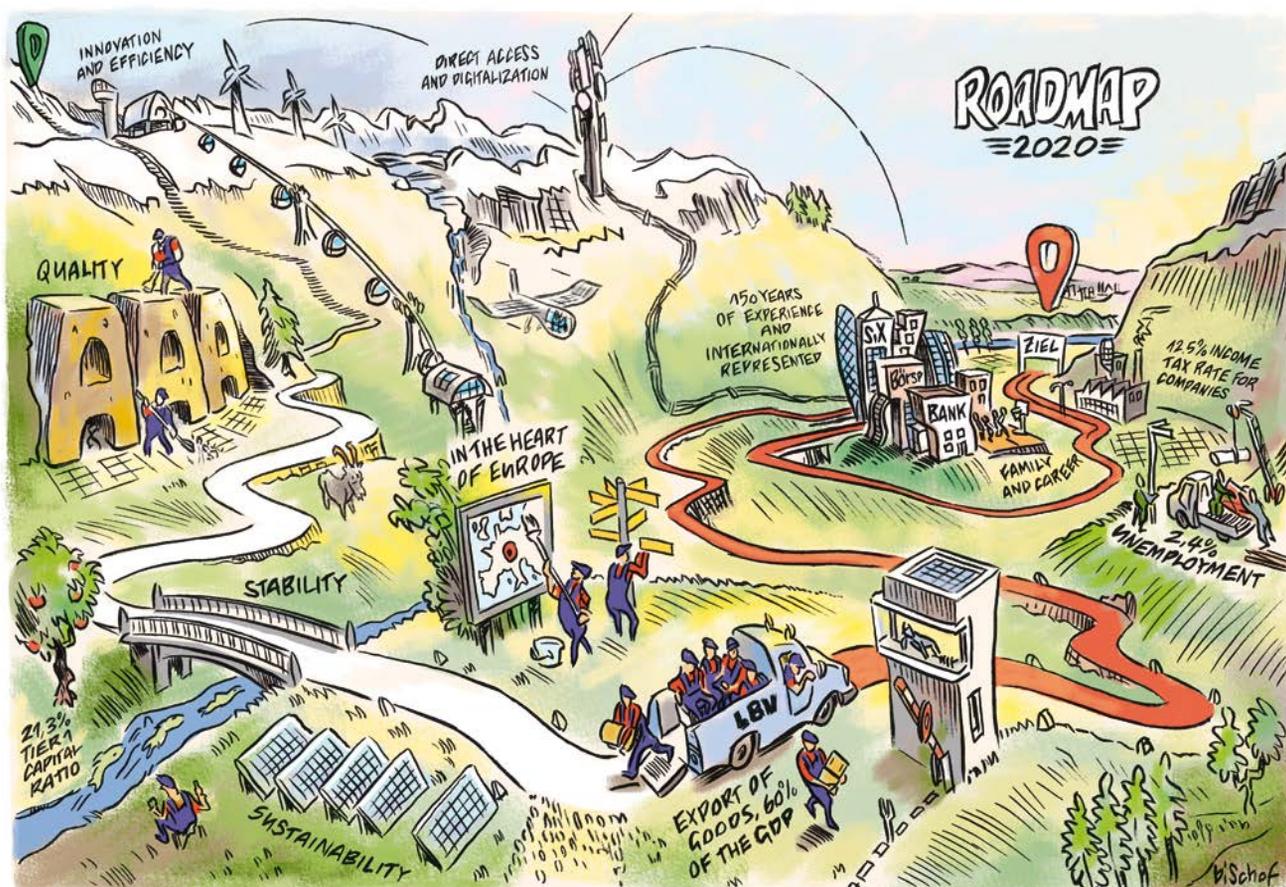
[www.lafv.li](http://www.lafv.li)

**Fondsplatz Liechtenstein**  
europäisch - dynamisch



LIECHTENSTEINISCHER  
BANKENVERBAND

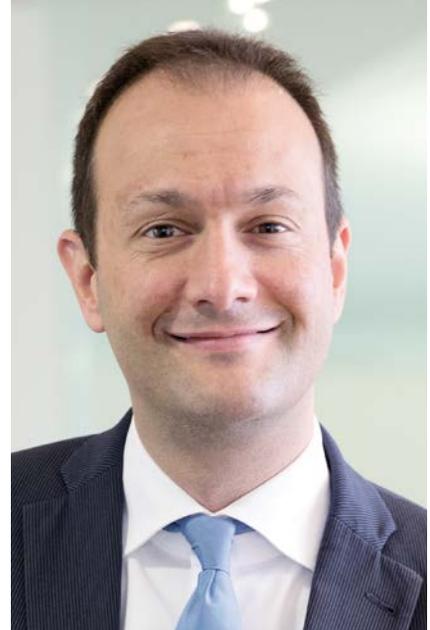
## Roadmap 2020: Vision und Navigation



- ... für einen attraktiven und stabilen Finanzplatz im Herzen Europas.
- ... für Innovation, Qualität und Effizienz.
- ... für Wealth Management auf höchstem internationalem Niveau.

Ihre Banken in Liechtenstein

# Finanzplatz 2020: Roadmap zeigt Vision und Navigation



**Simon Tribelhorn**  
Geschäftsführer  
Liechtensteinischer Bankenverband

Mit der Zukunft der Finanzindustrie haben sich auch die Banken in den letzten Jahren intensiv auseinandergesetzt. So steht der Bankenplatz vor den nächsten wegweisenden Umwälzungen, welche die Finanzbranche revolutionieren werden, um nicht sogar von «game changern» zu sprechen.

## **ERFOLGREICHE BANKEN**

Mit dem Abschluss des Geschäftsjahres 2015 haben die Banken in Liechtenstein eine Position der Stärke erreicht, aus der sie sich neue Ziele setzen konnten und nachhaltiges Wachstum generieren können. Sie verfolgten klare und konsequente Strategien. Das gilt auch für den Finanzplatz als Ganzes: Dabei waren es vor allem kleine Schritte, mit denen die Akteure step by step den Weg der Transformation beschritten haben. Aber diese waren nachhaltig und damit werthaltig für Liechtenstein. Das regulatorische Umfeld hat 2015 nochmals an Dynamik und Komplexität zugenommen. Hinzu kamen die Aufhebung des Euro-Mindestkurses und die Einführung der Negativzinsen der SNB, welche das Geschäft sowohl auf der Ertrags- als auch auf der Kostenseite zusätzlich belastet haben. Dass die liechtensteinischen Banken dennoch derart gute Resultate vorlegen konnten, zeigt, wie professionell sie mit dieser anspruchsvollen Situation umgegangen sind.

## **STABILITÄT, QUALITÄT, NACHHALTIGKEIT**

Aus dieser Position der Stärke heraus haben die Banken unter dem Dach des Bankenverbandes sodann im 2016 die Roadmap 2020 erarbeitet. Mit der Roadmap 2020 wird die bereits 2011 entwickelte Strategie konsequent fortgesetzt und in die Zukunft fortgeschrieben. Dabei sind

einerseits die beiden Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Agenda gerückt, denn beides wirkt sich auf Jobprofile, Arbeitsplätze, ja die gesamte Volkswirtschaft aus. Andererseits will die Roadmap 2020 eine klare Vision aufzeigen und Navigationshilfe bei der Bewältigung der Aufgaben bieten. Die Erfolgsfaktoren Stabilität, Qualität und Nachhaltigkeit waren auch hier die Treiber. In den letzten Jahren setzten vor allem Themen von aussen wie die Einführung des Automatischen Informationsaustausches (AIA) und zahlreiche Regulierungen die Agenda und benötigten enorme Ressourcen. Trotz knapper Ressourcen ist es bisher gut gelungen, die Kräfte zu bündeln und vereint aufzutreten. Künftig wollen die Banken die Zukunftsthemen wieder vermehrt aktiv besetzen. Für die Zukunft, und auch dies sind wichtige Parameter der Roadmap 2020, ist zudem die internationale Integration ebenso wichtig wie die Aufrechterhaltung attraktiver Rahmenbedingungen; wie eine flexible Zuwanderung, das Erfolgsmodell EWR, das AAA-Länderrating und natürlich das Thema Stabilität.

## **NACHHALTIGE BANKEN MIT EUROPA- WEIT HÖCHSTEM EIGENKAPITAL**

Auch morgen wird das Thema Stabilität die Märkte und vor allem die Kunden weiter stark beschäftigen. Die liechtensteinischen Banken bieten grosse Stabilität und Sicherheit dank ihrer hohen Eigenmittel. Mit einer Kernkapitalquote (Tier 1 Ratio) von durchschnittlich mehr als 20 Prozent liegen die liechtensteinischen Banken im Durchschnitt weit über der - nach BASEL III bzw. den EU-Kapitaladäquanzanforderungen gemäss CRD IV - geforderten Eigenmittelquote. Sie gehören damit zu den am besten kapitalisierten Banken in ganz

Europa und weltweit. Im Bereich Nachhaltigkeit sind die Bemühungen der Banken auch über die Grenzen hinaus bekannt: Im September 2015 wurde der Finanzplatz Liechtenstein erstmals im Global Financial Centers Index (GFCI), der internationale Finanzzentren anhand ihrer Wettbewerbsfähigkeit bewertet, aufgeführt. Aufgrund seiner nachhaltigen und innovativen Ausrichtung liegt der Finanz- und Bankenplatz Liechtenstein in der mittlerweile 20. Ausgabe vom September 2016 weltweit auf dem 56. Rang des GFCI und hat sich damit um 20 Plätze verbessert, was für seine Attraktivität spricht.

## **INTERDISZIPLINÄR UND VERNETZT**

Ein weiteres wichtiges Zukunftsthema ist die Vernetzung. Auch der Bankenverband hat seit Jahren ein breites Netzwerk aufgebaut, das sowohl die grenzüberschreitende als auch die fachübergreifende Kooperation ermöglicht. So ist der LBV Mitglied von drei europäischen Gremien und Träger von vier liechtensteinischen Institutionen. Durch seine Schnittstellenfunktion ist der Verband in über 20 weiteren in- und ausländischen Gremien vertreten und symbolisiert damit auch die Vielfalt und Innovationskraft des liechtensteinischen Bankenplatzes. Ohne diese breite Vernetzung ist die aktive Mitgestaltung der Zukunft gar nicht mehr möglich.



# Gemeinsam stark

Engagiert und kompetent für unsere Mitglieder

Der Verein unabhängiger Vermögensverwalter in Liechtenstein (VuVL) ist die zentrale Interessengemeinschaft für konzessionierte, inländische Vermögensverwaltungsgesellschaften. Nach dem Motto «Gemeinsam Stärke zeigen» setzt sich der Verein seit vielen Jahren aktiv für die Interessen seiner Mitglieder ein und engagiert sich auf nationaler und internationaler Ebene für die Anliegen des gesamten Berufsstandes.

# Die liechtensteinische Stiftung – eine Konstante in Zeiten des Wandels



**Peter Prast**

Vorstandsmitglied der  
Liechtensteinischen Treuhandkammer



**Ivo Elkuch**

Geschäftsführer der  
Liechtensteinischen Treuhandkammer

Weshalb erfreut sich die liechtensteinische Stiftung seit bald 100 Jahren grosser Beliebtheit? Wie ist die liechtensteinische Stiftung im Lichte neuer Herausforderungen an den Finanzplatz zu bewerten? Eine Stiftung, die in diesem Jahr ihren 90. Geburtstag feiert, soll diese Fragen beantworten.

Im Jahr 1927 liess ein Mitglied einer europäischen Industriellenfamilie durch einen liechtensteinischen Treuhänder eine Stiftung errichten. Diese heute prosperierende Stiftung wird im Folgenden als «Dambruch Stiftung» bezeichnet. Der fiktive Name einer real existierenden Stiftung wurde deshalb gewählt, da der Rhein 1927 in Liechtenstein über seine Ufer trat, nachdem der Damm infolge Hochwassers gebrochen war. Die Dambruch Stiftung bezweckt in erster Linie die Fürsorge für die blutsverwandten Nachkommen des Stifters. Ausserdem können gemeinnützige Zwecke verfolgt werden. Der Stifter hat der Dambruch Stiftung ein Aktienpaket des ihm nahestehenden Familienunternehmens zugewendet. Gemäss Stiftungsurkunde aus dem Jahre 1927 entscheidet der Stiftungsrat «über alle Stiftungsangelegenheiten im Rahmen des Stiftungsstatuts nach freiem Ermessen, jedoch nach bestem Wissen und Gewissen».

Während die gesetzliche Erbfolge den Nachlass zerschlagen und seine Bestandteile oder deren Erlös gleichmässig unter den Erben aufgeteilt hätte, ist die Dambruch Stiftung auf Dauer angelegt.

Sie endigt erst, wenn das Vermögen aufgebraucht ist. Der Dambruch Stiftung ist es zweifelsohne gelungen, das Spannungsverhältnis zwischen Stiftungs- und Erbrecht im Sinne des Stifters zu lösen. Für die Bestimmung der Begünstigten werden dabei Grundsätze des vom Stifter bestimmten gesetzlichen Erbrechts beachtet. Mit der Dambruch Stiftung sind jedoch bestimmte Vermögenswerte des Stifters dauerhaft gegenüber der Transportfunktion des Erbrechts immunisiert worden.

Der Stifter hat sich aus gutem Grund für die Errichtung der Stiftung in Liechtenstein entschieden. Die meisten europäischen Rechtsordnungen gestatteten es damals wie heute nicht, Familienstiftungen zu gründen. Sie beschränken Stiftungen auf die Verfolgung gemeinnütziger oder ideeller Zwecke. Liechtenstein ist es jedoch im Jahr 1926 gelungen, mit dem liberalen Personen- und Gesellschaftsrecht auch ein liberales Stiftungsrecht zu schaffen, das von etlichen Rechtsordnungen nachgeahmt wurde. Das liechtensteinische Stiftungsrecht trägt dem Bedürfnis nach privatautonomer Gestaltung und dem grundrechtlich zu schützenden Prinzip der Stifterfreiheit in besonderem Masse Rechnung. Die liechtensteinische Stiftung ist ein wichtiger Bestandteil und Garant nachhaltiger Vermögensstrukturierung. Sie dient dem Schutz und der Sicherung von Vermögen verschiedener Art – regelmässig über Generationen hinweg. Das im Jahr 2009 in

Kraft getretene neue Stiftungsrecht führt diese bewährte, liberale Tradition fort.

Neue Herausforderungen beinhaltetet der mit USA (FATCA) und der EU vereinbarte Automatische Informationsaustausch (AIA). Die Erosion der Privatsphäre gipfelt aktuell in den Bestimmungen der 4. GWRL über das zentrale Register wirtschaftlich Berechtigter von juristischen Personen und Trusts. Das französische Verfassungsgericht ist allerdings diesen Entwicklungen entgegengetreten und hat die Grenzen der Öffentlichkeit des Registers aufgezeigt. Für die Dambruch Stiftung haben diese neuen Herausforderungen Meldepflichten bei Ausschüttungen an Ermessensbegünstigte und einen erheblichen Verwaltungsaufwand zur Folge.

Die Dambruch Stiftung wurde wenige Jahre nach dem Ersten Weltkrieg errichtet, hat den 2. Weltkrieg überstanden und wird auch die von der OECD und der EU geforderten internationalen Transparenzstandards überstehen. Persönlichkeitsrechte, die verfassungsrechtlich geschützten Rechte auf Eigentum und Privatsphäre sowie der Datenschutz sind zentrale Grundpfeiler der liechtensteinischen Rechts- und Wirtschaftsordnung. Liechtenstein bekennt sich seit Jahrzehnten zu seinen liberalen Grundwerten im Gesellschafts- und Stiftungswesen. In diesem Sinne stellt nicht nur die Dambruch Stiftung, sondern allgemein die liechtensteinische Stiftung eine Konstante in Zeiten des Wandels dar.



# KAUFEN SIE DIE BELIEBTEN «ERLEBE-VADUZ»-GUTSCHEINE IM WERT VON CHF 20.–, 50.– ODER 100.–

Erhältlich am Schalter der LGT Bank in Vaduz oder  
online unter [www.erlebevaduz.li](http://www.erlebevaduz.li).

Einlösbar bei über 50 teilnehmenden Geschäften  
und Gastronomiebetrieben in Vaduz.

[WWW.ERLEBEVADUZ.LI](http://WWW.ERLEBEVADUZ.LI)

**ERLEBE**  
V A D U Z

# Die Plattform für Unternehmer, Entscheidungsträger und Finanzfachleute.



## Die einzige Wirtschaftszeitung für die Region

Mehr Hintergrundgeschichten von Unternehmen und Unternehmern aus der Region, Personalwechsel, Produktinnovationen, Storys mit Wirtschaftspersönlichkeiten, Kundmachungen, Neugründungen der Woche, Facts aus Wirtschaftsorganisationen, Stellenanzeigen, Spezialbeilagen: Top-Arbeitgeber, Golf, Logistik, Immobilien, Finanzplatz, Agenturen, Steuern; Business-Agenda, Bildergalerien bedeutender Events.

**Wirtschaftsregional** Liechtenstein | Werdenberg | Sarganserland

Wochenzeitung, jeden Samstag in Liechtenstein, Sarganserland und Werdenberg

 Lova Center, Postfach 884, FL-9490 Vaduz, +423 236 16 16, wirtschaftregional.li, wirtschaftregional.ch, marketing@wirtschaftregional.li, @wirtschaftregio

TRÄGER



REGIERUNG  
FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

GOLDPARTNER

elleta



BANK FRICK



KOOPERATIONSPARTNER



PARTNER

BANK ALPINUM



DIENSTLEISTUNGSPARTNER



MEDIENPARTNER

Handelszeitung

Wirtschaftsregional

UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN

Universität St.Gallen

GASTGEBER



VERANSTALTER

