



LIECHTENSTEINISCHER
BANKENVERBAND

STRATEGIE FÜR DEN
BANKEN- UND FINANZPLATZ LIECHTENSTEIN

ROADMAP 2020

A. Ausgangslage

Der Finanzplatz bleibt für den Wohlstand in Liechtenstein ein bedeutender Sektor. Er ist international ausgerichtet und erwirtschaftet gut 24 % des Bruttoinlandproduktes, trägt etwa 40 % zu den Steuereinnahmen bei und bietet knapp 6'000 gut qualifizierte Arbeitsplätze. Das Finanzdienstleistungsgeschäft in und aus Liechtenstein wird durch mehrere gewichtige Geschäftssektoren geprägt: das Retail- und Firmenkundengeschäft im liechtensteinischen und angrenzenden Binnenmarkt, das internationale Vermögensverwaltungsgeschäft (Banken, Versicherungen, Treuhänder, unabhängige Vermögensverwalter) und das Fondsgeschäft. Die Banken spielen dabei eine tragende Rolle.

Die Bilanzsumme der in Liechtenstein ansässigen Banken ist zusammengefasst rund zwölf Mal so hoch wie das BIP des Landes. Die Banken zeichnen sich seit jeher durch stabile Geschäftsmodelle und eine sehr solide Eigenmittel-Ausstattung aus. Es bestehen enge und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zur Schweiz. Die Unabhängigkeit der Banken vom Staat und die Vermeidung eines „moral hazard“ hat dem Finanzplatz eine hohe Stabilität verliehen. Das Eigenkapital aller in Liechtenstein konzessionierten Banken entspricht dem BIP des Landes, eine einzigartig hohe Kennzahl im internationalen Vergleich. Die Kernkapitalquote liegt bei durchschnittlich mehr als 20 %. Das Kerngeschäft der liechtensteinischen Banken ist und bleibt das Private Banking. Trotz dieser homogenen Ausrichtung sind die Grössenunterschiede unter den Banken bemerkenswert. Die drei grossen Institute in Liechtenstein (namentlich die LGT Bank AG, die Liechtensteinische Landesbank AG sowie die VP Bank AG) haben von gesamt CHF 63.8 Mrd. der Bilanzsumme aller Banken einen Anteil von rund CHF 54.5 Mrd.. Der Bankensektor wird von diesen drei Bankengruppen dominiert, die gemessen an der Bilanzsumme einen Marktanteil von mehr als 85 % aufweisen. National gesehen gelten sie deshalb als systemrelevant. Speziell in diesem Zusammenhang ist, dass kein „lender of last resort“, also eine Zentralbank, vorhanden ist. Auch ist Liechtenstein nicht Mitglied beim Internationalen Währungsfonds (IWF).

Liechtenstein hat die Finanzkrise sehr gut bewältigt und keine Bank benötigte während oder nach der Krise staatliche Hilfe. International steht der Finanzplatz vor sehr grossen Herausforderungen. Im Gefolge der Finanzkrise und der daraus resultierenden hohen Staatsverschuldung vieler grosser Länder und wieder zunehmend protektionistischen Tendenzen sowie anhaltender Regulierungsflut bleibt der Druck insbesondere auf international erfolgreiche, kleinere Finanzplätze mit subkritischer Grösse ausgesprochen hoch. Liechtenstein muss deshalb weiterhin auf den Weg einer verstärkten internationalen Kooperation und Integration sowie Standardkonformität setzen.

B. Vorgehensweise und Ziel der Roadmap 2020

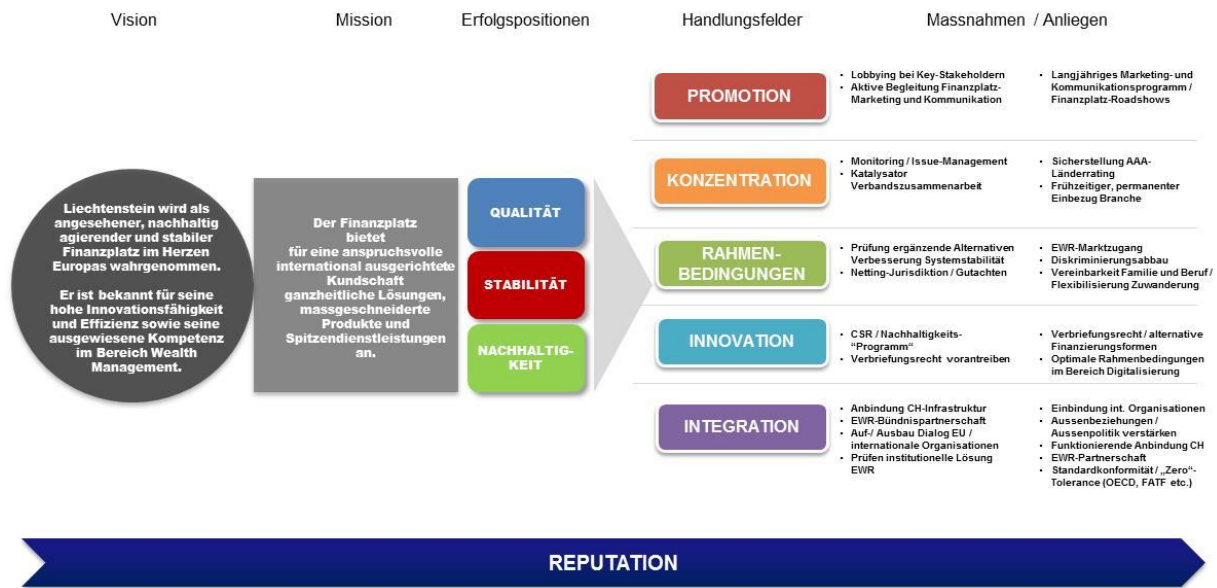
Die Ableitung der Roadmap 2020 für den Finanzplatz Liechtenstein basiert auf einer Top-Down Analyse. Auf Basis der Analyse von globalen Trends und Ableitungen von Trends innerhalb der Finanzbranche ergaben sich Chancen und Risiken für den Finanzplatz Liechtenstein. Durch die Analyse ausgewählter Konkurrenten und dem Vergleich mit diesen kristallisierten sich Stärken und Schwächen des Finanzplatzes Liechtenstein heraus. Handlungsoptionen bzw. Normstrategien konnten durch Kombination dieser externen und internen Faktoren abgeleitet werden. Ein ganzheitliches Vorgehen mit Bezug auf Liechtenstein ermöglichte schliesslich die Analyse von Einflussfaktoren auf den Finanzplatz. Die Bildung von Szenarien half, wahrscheinliche Entwicklungen in Liechtenstein in die Analyse einfließen zu lassen. Die Bewertung der verschiedenen Handlungsoptionen (mit Blick auf das erarbeitete wahrscheinliche Szenario) bildete die Basis für die Strategiefindung. Aus den gewählten Handlungsoptionen wurden Ziele formuliert, Handlungsfelder identifiziert und priorisiert sowie eigene Massnahmen und Anliegen gegenüber der Politik, Regierung und Aufsicht entwickelt, die sich aus der Roadmap 2020 für den Banken- und Finanzplatz Liechtenstein ergeben. Im Folgenden werden die aus der Roadmap 2015, der Umfeldanalyse, der Konkurrenzanalyse und der SWOT-Analyse abgeleiteten Handlungsfelder sowie dessen relevantes Szenario auf den Finanz- und Bankenplatz Liechtenstein näher erläutert.

Die Strategie für den Finanzplatz Liechtenstein - die Roadmap 2020 - hat zum Ziel, Wachstumschancen für die zentralen Geschäftssektoren zu generieren und relevante Handlungsfelder, Massnahmen und Anliegen darzulegen.

Die langfristigen Eckpfeiler der Finanzplatzstrategie Qualität, Stabilität und Nachhaltigkeit bilden die übergeordneten Ziele und Erfolgspositionen des Strategieansatzes. Die Vision ist es, dass Liechtenstein als angesehenener, nachhaltig agierender und stabiler Finanzplatz im Herzen Europas wahrgenommen wird, der durch seine hohe Innovationsfähigkeit und Effizienz sowie den ausgewiesenen Kompetenzen im Private Banking bekannt ist. Der Finanzplatz soll für anspruchsvolle international ausgerichtete Kundschaft ganzheitliche Lösungen, massgeschneiderte Produkte und Spitzendienstleistungen anbieten.

C. Eckwerte der Strategie

Als Grundlage für die Finanzplatzstrategie dient die folgende Übersicht:



Wichtigste Einflussfaktoren

Im Folgenden werden die vier Einflussfaktoren: 1. Umfeld, 2. Soziales und Gesellschaft, 3. Governance und 4. Finanzplatz anhand der wichtigsten Einflussbereiche, deren Ausprägung sowie Anliegen und Massnahmen dargestellt.

1. Umfeld - Verantwortung wahrnehmen und Aussenbeziehungen stärken

Im Bereich Umfeld hat der Einflussfaktor Nachhaltigkeit eine grosse Bedeutung. Vor allem im Bereich der Finanzprodukte wird sich der Trend zu sinnstiftenden Anlagen, insbesondere bei vermögenden und institutionellen Kunden weiter etablieren. Immer häufiger wird hierbei die Berücksichtigung der ESG-Kriterien gefordert werden. Dabei wird die Schaffung von Transparenz, d. h. inwiefern Anlageprodukte diese Kriterien erfüllen, mittelfristig zum Standard werden.

Sowohl Regulatoren als auch Intermediäre und Kunden schenken der Nachhaltigkeit und dem Verantwortungsbewusstsein immer mehr Bedeutung; **Nachhaltigkeit in einem sehr umfassend verstandenen Sinn** wird von Unternehmen und Intermediären immer mehr gefordert werden. Nicht nur die Forderung, sondern auch die öffentliche Rechenschaft tritt dabei in den Vordergrund. Verantwortungsvolles, nachhaltiges Handeln und das entsprechende CSR-Reporting wird je länger je mehr zu einem Muss. Im Sinne eines klaren Differenzierungsmerkmals soll verantwortungsvolles, nachhaltiges Handeln zu einer grundlegenden Prämisse und als Bestandteil der Kultur auf dem Finanzplatz Liechtenstein weiter etabliert und wahrgenommen werden.

Der Einflussfaktor Finanzsystem unterteilt sich in Finanzmärkte und Politik als Ausprägung. Die Unsicherheit durch die anhaltende Tiefzinsphase wird an den Finanzmärkten bis auf Weiteres bestehen bleiben. Die Prognose lautet, dass die Tiefzinsphase über die kommenden Jahre bestehen bleibt. Durch den Schweizer Franken ist Liechtenstein auf eine starke und funktionierende Währungsunion und Partnerschaft mit der Schweiz angewiesen. Um die Banken und den Markt zu entlasten, lauten die Anliegen gegenüber der Politik die **Lohnnebenkosten nicht weiter zu erhöhen, die Aufsichtsgebühren kompetitiv auszugestalten und die allgemeinen Rahmenbedingungen noch weiter zu verbessern.**

Ebenso ist das Finanzsystem weiterhin von einer gut funktionierenden internationalen Kooperation und Einbindung abhängig. Die Verschuldung der Euro-Länder hat weiterhin einen massgeblichen Einfluss auf die innenpolitischen Verhältnisse in der EU. Die Suche nach staatlichen Einnahmequellen wird weiter fortgesetzt werden und die staatlichen Strukturreformen und Sparmassnahmen halten an. Als strategisches Ziel ist deshalb der weitere Ausbau des internationalen Netzwerkes zentral. Dabei ist der Finanzplatz auch hier teilweise an die Regierung bzw. deren Politik gebunden. Aussenpolitische Massnahmen und die **gezielte Verstärkung der Aussenbeziehungen** sollen deshalb aufgrund der Abhängigkeit zum Ausland verstärkt werden.

Der LBV wird seinerseits seiner Rolle entsprechend weiterhin an **Massnahmen des gezielten Ausbaus des internationalen Netzwerkes** festhalten und wird sich für einen Aufbau eines tragfähigen „Botschafter“-Netzwerkes im Ausland für den Banken- und Finanzplatz Liechtenstein einsetzen.

2. Soziales & Gesellschaft - Attraktivität und Innovation fördern

Die wichtigsten Einflussfaktoren im Bereich Soziales und Gesellschaft bilden Themen des demografischen Wandels, der Digitalisierung und der Frage, wie das wirtschaftliche Wachstum künftig finanziert wird.

Für liechtensteinische Banken wird es entscheidend sein, eigenen Nachwuchs aus- und permanent weiterzubilden sowie genügend geeignetes Personal zu rekrutieren. Die Dienstleistungsqualität und das Know-how im Private Banking werden gerade im beratungsintensiven Geschäft immer wichtiger. Dadurch stehen die **Aus- und Weiterbildung sowie ein hohes Mass an Qualität der Mitarbeitenden** im Vordergrund.

Das Ziel ist es, **Liechtenstein als attraktiven Arbeitsort im Bereich des internationalen Bankings sowie die Banken als attraktive Arbeitgeber** zu positionieren. Die Massnahmen des LBV beinhalten u. a.: einen platzweiten Ausbildungs-Mindeststandard, Mitarbeiter-Zertifizierungen, Ausbildungsplattformen und der Aufbau einer Banken-Kindertagesstätte für den gesamten Bankenplatz als klares Zeichen der Bestrebungen der Banken im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine massvolle Lockerung der Zuwanderungs- und Niederlassungsmöglichkeit in Liechtenstein würde zum Erfolg und der Positionierung des Finanzplatzes als professionellen, exzellenten Standort mit hochqualifizierten Mitarbeitern beitragen.

Auch im Bereich Kundschaft ist der Finanzplatz mit einem überschaubaren Inlandsmarkt auf das Ausland angewiesen. Die internationale Kundschaft, Digitalisierung und die erhöhte Mobilität, lassen nationale Grenzen zunehmend verschwinden. Eine moderne Asset Allocation verlangt die Möglichkeit zum „Offshoring“ und zur Diversifikation von Vermögensbestandteilen. Protektionistische Tendenzen, zunehmende Regulierungen und Diskriminierungen erschweren zudem den **diskriminierungsfreien Marktzugang aus Liechtenstein**, welcher eine zentrale Rolle für den exportorientierten Finanzplatz Liechtenstein und dessen grenzüberschreitenden Dienstleistungen darstellt.

Die zunehmende **Digitalisierung im Finanzbereich** verändert die Erwartungen der Kunden in Bezug auf Kommunikation und Nutzung verschiedener Dienstleistungs-Kanäle (Omnichannelling) zur Bank grundlegend. Die Erwartungshaltung „anytime, anywhere, anyhow“ wird einen massgeblichen Einfluss auf das Bankgeschäft in der Zukunft haben. Gleichzeitig drängen neue, innovative Anbieter in Bereiche von herkömmlichen Bankdienstleistungen vor. Für die Liechtensteinischen Banken wird es deshalb von entscheidender finanzplatzstrategischer Bedeutung sein, über vergleichbare Voraussetzungen mit diesen neuen Anbietern zu verfügen und, wo angebracht, mit diesen zu kooperieren sowie weiterhin von der Anbindung an die Schweizer Zahlungs- und Wertpapierinfrastruktur (Stichwort: Paymit) profitieren zu können. So sind auch die funktionierende Anbindung unter dem Währungsvertrag, das Schaffen von optimalen Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Digitalisierungsstrategien und die Frage nach Integration und Aufsicht von neuen Marktplayern (FinTechs) zentral. Probleme und eine klare Positionierung zum Thema **Datenschutz und Datensicherheit** sollten dabei ebenfalls berücksichtigt werden. Ebenso wird Big Data neue Möglichkeiten eröffnen, wobei es darum gehen wird, in der komplexen Datenwelt, in der wir heute leben, Orientierung zu geben, die Komplexität zu reduzieren und damit Vertrauen und Identifikation zu schaffen.

Ebenso soll es dem Privatsektor ermöglicht werden, sich an Infrastrukturfinanzierungen zu beteiligen. Insbesondere für den Fondsbereich bringt dies Chancen mit sich, die durch eine proaktive Übernahme und Umsetzung der ELTIF¹ gestärkt werden könnten.

3. Governance - Dialog stärken und Zero-Tolerance im Bereich der Standardkonformität

Durch bereits umgesetzte Massnahmen konnte ein **hoher Standard an internationaler Integration und Standardkonformität** erreicht werden. Dieser soll beibehalten und gar ausgebaut werden. Der EWR hat sich für Liechtenstein als Integrationsform grundsätzlich als Ideallösung erwiesen. Hingegen hat sich das Einstimmigkeitsprinzip gerade im Rahmen des Einbezugs in das EU-Aufsichtssystem als hinderlich herausgestellt. Die Integration und die Gleichwertigkeit innerhalb der EU geniessen deshalb weiterhin oberste Priorität und es sind Lösungen in diesen Bereichen zu suchen. Gleichzeitig muss die Zusammenarbeit mit der Schweiz fortgesetzt bzw. zusätzlich vertieft werden und die Integration zur EU soll mit Rücksicht und Bedacht auf das nahe Verhältnis und die Abhängigkeit zur Schweiz erfolgen.

¹ ELTIF Verordnung (EU) 2015/760 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2015 über europäische langfristige Investmentfonds

Wichtig für die Standortattraktivität sind vor allem die **Mitarbeit und Mitgliedschaft in wichtigen internationalen Gremien sowie internationalen Organisationen**, um die Aussenwahrnehmung weiter zu verbessern. Weiterhin wichtig ist die Beibehaltung des AAA-Länderratings, welches in Bezug auf Stabilität ein Kern-Asset bildet. Dieses Rating sollte mit allen Mitteln aufrecht erhalten werden (vgl. auch nachfolgende Ausführungen).

Liechtenstein hat sein **DBA-Netz** in den vergangenen Jahren kontinuierlich auf- und ausgebaut. Dieses ist aber im Vergleich mit anderen internationalen Finanzplätzen kaum ausgeprägt und immer noch unvorteilhaft. Daher sollte das DBA-Netz weiterhin ausgebaut werden.

Im Bereich **Informationsaustausch in Steuersachen** stehen vor allem die Multilaterale Amtshilfe-konvention und die Projekte gegen Steuervermeidung und Gewinnverlagerung durch multinationale Konzerne in Zusammenarbeit mit der OECD im Vordergrund. Die Umsetzung des Automatischen Informationsaustausches wird den Finanzplatz auch die kommenden zwei bis drei Jahre weiter beschäftigen. Um die Glaubwürdigkeit und die Standortkonformität des Finanzplatzes Liechtenstein weiter zu unterstreichen und künftige Diskriminierungen von vorne herein auszuschliessen, sollte eine ernsthafte Prüfung einer Mitgliedschaft bei bzw. näheren Anbindung an die OECD erfolgen.

Ähnliches gilt in Bezug auf die **Geldwäscherei- und Terrorismusbekämpfung**. Die Standardkonformität und eine Zero-Tolerance-Policy ist in diesen Bereichen auch künftig ein absolutes Muss. Auch hier sollte eine Mitgliedschaft bei bzw. nähere Anbindung an die FATF ernsthaft geprüft werden.

Die Finanzmarktaufsicht (FMA) wird weiterhin im Auftrag der Regierung Funktionen des Regulators übernehmen und gleichzeitig die zuständige Behörde zur Bankenabwicklung werden. Zwar werden damit neue Funktionen in den Aufgabenkatalog der FMA aufgenommen werden. Sie wird aber auch weiterhin Funktionen, die originär eine Regierungsaufgabe sind, wahrnehmen. Der bestehende Staatsbeitrag ist deshalb mehr als gerechtfertigt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten stattdessen vielmehr die **Aufsichtsgebühren und -abgaben** konkurrenzfähig ausgestaltet bzw. gesenkt und risikobasiert angewendet werden.

Der LBV seinerseits hat sich zum Ziel gesetzt, den **Dialog mit den wichtigsten Stakeholdern im In- und Ausland** weiter zu intensivieren. Dazu gehören die Politik, die Regierung und die relevanten Behörden sowie Verbände, Multiplikatoren und Medienschaffende im Inland, dem benachbarten Ausland, weiterer ausgewählter Fokusländer, der EWR-Bündnispartner sowie Vertreter der massgebenden internationalen und supranationalen Organisationen und Aufsichtsbehörden.

4. Finanzplatz - Stabilität beibehalten sowie Zusammenarbeit und Marketing verstärken

Im Vordergrund der Entwicklung der Finanzplatzstrategie steht die künftige prosperierende Entwicklung der Banken, wobei das Wachstum v. a. im Ausland erfolgen wird. Das Private Banking wird grundsätzlich das Kerngeschäft der liechtensteinischen Banken bleiben, wobei die langjährige Expertise und das Know-how in diesen Bereichen ein klares Differenzierungsmerkmal darstellen. Vorallem in den Bereichen Legal, Compliance, Tax und Sales wird der Bedarf an Mitarbeitenden zunehmen. Im Backoffice-Bereich wird der Bedarf voraussichtlich durch die zunehmende Automatisierung abnehmen. Die anhaltend tiefen Margen und die laufend zunehmenden Compliance-Kosten erhöhen den Druck insbesondere auf kleinere Banken. Der LBV soll zur **Nutzung möglicher Synergieeffekte** unter den Banken eine koordinierende Rolle einnehmen und weitere Plattformdienstleistungen (beispielsweise analog den bereits bestehenden Rahmenverträge im Bereich der Cross Border Country Manuals) aktiv vorantreiben.

Zentral ist auch die **vertikale Zusammenarbeit und der Dialog am Finanzplatz Liechtenstein zwischen den relevanten Interessenvertretungen**. Vor allem die Zusammenarbeit mit Treuhändern, den Fondsgesellschaften und den externen Vermögensverwaltern nimmt eine wichtige Rolle ein. Der LBV soll hier eine aktive Rolle einnehmen und zur Nutzung von Synergiepotenzial auf dem gesamten Finanzplatz im Sinne eines Katalysators beitragen. Nachdem das Intermediärgeschäft auch künftig von grosser Bedeutung sein wird, ist es aufgrund der subkritischen Grösse des Finanzplatzes Liechtenstein zentral, gerade vor dem Hintergrund der noch bevorstehenden weiteren Konsolidierung, die vorhandenen Kräfte zu bündeln. Der LBV wird dazu eine entsprechende gesonderte Strategie ausarbeiten.

Nachdem der LBV bzw. dessen Tätigkeit durch die Mitgliedsinstitute finanziert wird, ist es unumgänglich, auch den **LBV-Dienstleistungskatalog und das Finanzierungsmodell** kritisch zu hinterfragen und zu überdenken.

Ein **permanentes Reputations-Management** ist gerade für ein kleines, abhängiges Land essentiell. Daher setzt sich der LBV zum Ziel, das Image bzw. die Reputation des Finanzplatzes Liechtenstein zu verstärken und zu verbessern. Zum einen sollte eine Verbesserung in der Datenverfügbarkeit in internationalen Datenbanken geschehen, zum anderen ist ein gemeinsames Finanzplatzmarketing und ein entsprechendes langjähriges Marketing-Programm erforderlich, um die Aussendarstellung von Liechtenstein anhaltend langfristig zu verbessern.

Im Bereich der Unternehmens- und Infrastrukturfinanzierung ist die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen für alternative Finanzierungsformen und das Schaffen der rechtlichen Grundlagen für **Verbriefungen** ein wichtiger Bestandteil (Stichwort: EU-Kapitalmarktunion). Der Bedarf von Unternehmen nach Fremdkapital, insbesondere von jungen Unternehmen und Venture Capital wird weiter zunehmen. Dies ist vor allem wichtig, um Innovationen voranzutreiben und hervorzubringen. Alternative Finanzierungsformen bieten deshalb Chancen und Potenzial für den Finanzplatz Liechtenstein.

Im Bereich Stabilität sollten die Banken vor allem die Strategie der soliden Eigenkapitalbasis beibehalten. Die freiwillig hohe Eigenkapitalisierung war in der Vergangenheit ein grosses Asset, ein Signal der Sicherheit und der finanziellen Sicherheit.

Im Bereich des Staats ist die **Schuldenfreiheit des Landes und der ausgeglichenen Staatshaushalt** der Hauptgrund für Liechtensteins AAA-Länderrating. Die Schuldenfreiheit und ein ausgeglichenes Staatsbudget stehen hierbei an oberster Stelle, wobei ein „massvolles“ Sparen angestrebt sowie die schlanken und effizienten staatlichen Strukturen beibehalten werden sollen.

D. Fazit

Mit der Roadmap 2020 setzt sich der Bankenplatz Liechtenstein zum Ziel, seine Position als professioneller, stabiler und nachhaltiger Partner im Herzen Europas langfristig weiter auszubauen. Damit will der Finanzplatz Liechtenstein auch künftig für seine Kunden ein attraktives Umfeld bieten sowie langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Dabei baut der Finanzplatz auf die bereits vorhandenen Stärken wie Rechtssicherheit und Stabilität, die langjährige Erfahrung und das Know-how im Private Banking, sowie die ausgesprochen hohe Dienstleistungsqualität. Gleichzeitig verfügt der Finanzplatz schon heute über ausgezeichnete Rahmenbedingungen wie den gleichzeitigen Zugang zum europäischen Binnenmarkt und dem Schweizer Wirtschaftsraum, die ihn einzigartig und effizient machen. Die drei strategischen Säulen Qualität, Stabilität und Nachhaltigkeit bilden die Eckpfeiler der Finanzplatzstrategie Roadmap 2020.

Dank der Kombination dieser Rahmenbedingungen und Stärken, sowie der hohen Innovationsfähigkeit und Effizienz und seiner langfristig ausgerichteten Strategie, wird der Finanzplatz auch künftig in der Lage sein, für seine anspruchsvolle international ausgerichtete Kundschaft massgeschneiderte Produkte und Spitzendienstleistungen anzubieten.