

Mittwoch  
29. April 2026

# Stabilität sichern Wandel gestalten

Träger



Goldpartner



# Neue Zukunftspläne? Neue Bank.

**Tradition weiterdenken.  
Verantwortung übernehmen.  
Zukunft prägen.**

Unabhängig, traditionsbewusst und diskret bieten wir massgeschneiderte Lösungen, moderne Infrastruktur und umfassende Dienstleistungen – für langfristigen Erfolg und finanzielle Sicherheit.

[neuebank.li](http://neuebank.li)



**Neue  
Bank**

## «Kunden wollen keine Experimente mit ihrem Geld»

Brigitte Haas ist Regierungschefin des Fürstentums Liechtenstein.

Interview auf Seite 8



## «Regulierung und Innovation stehen nicht im Widerspruch»

Patrick Odier ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Lombard Odier Group.

Interview auf Seite 10



## «Europa muss vom Regulierer zum Ermöglicher werden»

Christian Lindner ist ehemaliger deutscher Bundesfinanzminister.

Interview auf Seite 12



## «Politische Börsen haben erfahrungsgemäss kurze Beine»

Jens Korte ist Börsenspezialist an der Wall Street in New York.

Interview auf Seite 14



## Vorwort

Herzlich willkommen zum Finance Forum Liechtenstein 2026 – der führenden Plattform für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, welche die Zukunft der Finanzbranche aktiv mitgestalten. Die diesjährige Tagung am 29. April 2026 steht unter dem Motto «Stabilität sichern – Wandel gestalten». In einem dynamischen Umfeld, geprägt von regulatorischen Veränderungen, neuen Technologien und globalen Spannungen, bietet das Finance Forum Liechtenstein die Gelegenheit, sich auf höchstem Niveau auszutauschen, Erfahrungen zu teilen und Impulse für die Arbeit zu gewinnen.

Dieses Tagungsmagazin begleitet Sie durch die Veranstaltung und liefert einen umfassenden Überblick über das Programm: von inspirierenden Fachvorträgen über Podiumsdiskussionen bis hin zu Networking-Sessions, die gezielt den persönlichen Austausch fördern. In den Interviews mit unseren Referierenden erhalten Sie exklusive Einblicke in ihre Strategien, Erfahrungen und Visionen für die Finanzwelt von morgen – ein wertvoller Blick hinter die Kulissen der Entscheidungsträger.

Ergänzt werden diese Perspektiven durch die Fachbeiträge unserer Partner, die praxisnahe Analysen, Marktstudien und innovative Lösungsansätze präsentieren. Sie bieten wertvolle Orientierung in einem komplexen Umfeld und zeigen auf, wie aktuelle Entwicklungen genutzt werden können, um Chancen erfolgreich zu gestalten.

Wir laden Sie ein, dieses Magazin zu nutzen, sich inspirieren zu lassen und die vielfältigen Gelegenheiten zum Austausch aktiv zu ergreifen. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir neue Impulse für die Finanzbranche setzen, Ideen diskutieren und die Weichen für die Zukunft stellen. Das Finance Forum Liechtenstein 2026 ist mehr als eine Tagung – es ist ein Forum des Dialogs, der Inspiration und der Innovation.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

### Impressum

**Herausgeber:** Verein Finance Forum Liechtenstein, Wuhrstrasse 13, 9490 Vaduz, Telefon +423 231 18 28, info@finance-forum.li, www.finance-forum.li / Eventagentur Skunk AG

**Redaktion:** Patrick Stahl, Skunk AG

**Layout:** Co Agency, Schaan

**Druck:** Wolf Druck AG

## WORKSHOPS & SIDE-EVENTS

Die Workshops sind optional und finden vormittags statt.

Anmeldungen und Informationen unter [www.finance-forum.li/workshops](http://www.finance-forum.li/workshops)



10.00 Uhr **Neue Bank**  
Fireside-Chat mit Christian Lindner und Thomas Süssli  
(auf Einladung)



12.00 Uhr **Adnovum**  
Banking in Zeiten von Open Banking und Agentic AI



12.00 Uhr **CCA Trustless Technologies**  
Risikomanagement und Kapitaleffizienz in Verwahrung & Settlement von Crypto-Assets für Intermediäre



12.00 Uhr **Universität Liechtenstein**  
Neue Realität an den Finanzmärkten:  
Digitale Assets, Stablecoins und ETFs



# HAUPTPROGRAMM

Mittwoch, 29. April 2026 im Vaduzer-Saal, Vaduz

Anmeldungen und Informationen unter [www.finance-forum.li](http://www.finance-forum.li)

- 13.00 Uhr**      **Welcome Coffee**
- 13.30 Uhr**      **Begrüssungsansprache**  
Brigitte Haas, Regierungschefin Fürstentum Liechtenstein
- 13.45 Uhr**      **Impuls «Sturm oder Stabilität? Die Märkte unter der Lupe»**  
Jens Korte, Börsenspezialist und Wirtschaftsexperte
- 14.10 Uhr**      **Talk «Trends & Chancen am Finanzplatz»**  
Roman Pfranger, CEO Neue Bank  
Angelika Moosleithner, Partnerin First Advisory
- 14.35 Uhr**      **Talk «Swiss Banking im Wandel»**  
Patrick Odier, Aufsichtsratspräsident Lombard Odier & Co.
- 15.00 Uhr**      **Erfrischungspause**
- 15.45 Uhr**      **Talk «Der Wettbewerb um die besten Talente»**  
Georgine Roesle, Executive Search Beraterin Egon Zehnder
- 16.00 Uhr**      **Referat «Krisen, Konflikte, Klarheit: Führen in unsicheren Zeiten»**  
Thomas Süssli, ehemaliger Chef der Schweizer Armee
- 16.30 Uhr**      **Talk «Europa zwischen Wandel und Stabilität»**  
Christian Lindner, ehemaliger deutscher Bundesfinanzminister
- 17.15 Uhr**      **Networking-Apéro**
- Moderation: Reto Lipp**

# REFERIERENDE UND TALKGÄSTE



## Brigitte Haas

### Regierungschefin des Fürstentums Liechtenstein

Brigitte Haas ist seit April 2025 Regierungschefin des Fürstentums Liechtenstein. Die erste Regierungschefin des Landes leitet in dieser Funktion das Ministerium für Präsidiales und Finanzen. Die Kernaufgaben im Bereich Finanzen sind die Finanzplatz- und Finanzmarktpolitik. Haas studierte Rechtswissenschaft an der Universität Zürich und war ab 2004 stellvertretende Geschäftsführerin der Liechtensteinischen Industrie- und Handelskammer. Seit 2019 war sie deren Geschäftsführerin.

## Patrick Odier

### Aufsichtsratspräsident der Lombard Odier Group

Patrick Odier ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Lombard Odier Group. Er war zuvor Senior Managing Partner und zuletzt Vorsitzender des Verwaltungsrats der Bank Lombard Odier & Co. Odier ist Präsident von Swiss Sustainable Finance (SSF) und Vorsitzender von Building Bridges. Von 2009 bis 2016 war er Vorsitzender der Schweizerischen Bankiervereinigung und von 2004 bis 2022 Mitglied des Vorstands von economiesuisse (Schweizerischer Wirtschaftsverband).



## Christian Lindner

### Deutscher Bundesfinanzminister a.D.

Christian Lindner war deutscher Bundesfinanzminister und langjähriger Parteichef der Freien Demokratischen Partei (FDP). Er hat den Fahrplan für die Kapitalmarktunion der EU sowie deren Fiskalregeln wesentlich mitgeprägt. Nach seinem Ausscheiden aus der Politik ist er heute Vorstand und Aufsichtsrat in Unternehmen des deutschen Mittelstands und internationalen Konzernen. Er ist unverändert Verfechter starker Kapitalmärkte, marktwirtschaftlicher Politik und nachhaltiger Fiskalpolitik.



## Angelika Moosleithner

### Partnerin First Advisory

Angelika Moosleithner ist Treuhänderin und Miteigentümerin der First Advisory mit Hauptsitz in Vaduz. Die inhabergeführte Gruppe bietet umfassende Finanzdienstleistungen mit Fokus auf die Vermögensberatung und den Vermögensschutz an und beschäftigt an Geschäftsstellen in Vaduz, Zürich, Genf, Hongkong und Singapur über 200 Mitarbeitende. Angelika Moosleithner stieg in den 80er-Jahren in das Familienunternehmen ein und wurde 1999 Partnerin. Von 2015 bis 2024 war sie Präsidentin der Liechtensteinischen Treuhandkammer.



## Roman Pfranger

### CEO Neue Bank

Roman Pfranger ist CEO der Neue Bank AG und seit über 15 Jahren auf dem Finanzplatz Liechtenstein tätig. Vor seinem Wechsel zur Neue Bank AG war er für die Kaiser Partner Privatbank und die Bank Julius Bär in Vaduz und Zürich tätig. Pfranger ist CFA Charterholder, verfügt über einen MBA der IE Business School in Madrid und absolvierte ein BWL-Studium an der Universität Liechtenstein. Neben seiner operativen Tätigkeit engagiert er sich als Vorstandsmitglied im Liechtensteinischen Bankenverband (LBV). Die Neue Bank AG ist eine unabhängige Privatbank in Liechtenstein mit starker Verankerung im Private Banking, im Intermediärs- sowie Fondsgeschäft.



## Georgine Roesle

### Executive Search Beraterin, Egon Zehnder

Georgine Roesle ist Beraterin bei der Personalberatung Egon Zehnder in Zürich. Sie berät Unternehmen in der Finanz- und Technologiebranche und leitet sowohl die Suche nach Führungskräften und Verwaltungsräten als auch Leadership-Beratungsmandate. Vor ihrem Wechsel zu Egon Zehnder war sie unter anderem Managing Director bei der Krypto-Bank Sygnum und Leiterin des CEO-Offices beim Fintech-Unternehmen Leonteq sowie für die HSBC Bank in Hongkong, London, Luxemburg, New York und der Schweiz tätig.



## Jens Korte

### Börsenspezialist

Jens Korte ist einer der renommiertesten Finanzjournalisten im deutschsprachigen Raum. Mr. Wall-Street berichtet seit über 25 Jahren direkt vom Parkett der New Yorker Börse und hat in dieser Zeitspanne sämtliche wirtschaftlichen Höhen und Tiefen hautnah verfolgt. Er beobachtet die amerikanische Wirtschaft und Finanzwelt von der Dotcom-Blase über die Finanzkrise 2008 bis zur Ära von US-Präsident Donald Trump und analysiert die Trends und Entwicklungen. Nach einem Studium der Volkswirtschaft in Berlin ging Korte 1999 in die USA und berichtet seither täglich über die wirtschaftlichen Entwicklungen.



## Thomas Süssli

### Ehemaliger Chef Schweizer Armee

Thomas Süssli ist Unternehmer und ehemaliger Chef der Schweizer Armee. Er leitete das Schweizer Militär von 2020 bis Ende 2025. Nach Ausbildungen als Chemielaborant, Programmierer/Analytiker und Wirtschaftsinformatiker war Süssli unter anderem Mitinhaber und Geschäftsleitungsmitglied des Finanzsoftware-Herstellers IFBS und übernahm später leitende Positionen bei Banken wie UBS, Credit Suisse und Vontobel mit Stationen in Europa, Asien und den USA. 2015 trat er in das Berufsoffizierskorps ein.



## Reto Lipp

### Moderator und Wirtschaftsjournalist

Reto Lipp moderiert das Finance Forum Liechtenstein seit der Premiere im Jahr 2015. Er ist Wirtschaftsjournalist und moderierte während 14 Jahren das Wirtschaftsmagazin «ECO» des Schweizer Fernsehens. Von August 2021 bis Ende 2025 präsentierte er den «Eco Talk». Zuvor war er Chef des Finanzteils der «Handelszeitung» und Chefredaktor des Finanzmagazins «Stocks». Er moderiert weiterhin Panels und Kongresse.



# «Kunden wollen keine Experimente mit ihrem Geld»

Liechtensteins Regierungschefin Brigitte Haas hält die Begrüssungsansprache am diesjährigen Finance Forum Liechtenstein. Sie ist überzeugt, dass gerade in politisch und wirtschaftlich turbulenten Zeiten ein verlässlicher Finanzplatz gefragt ist.

*Das Finance Forum Liechtenstein steht für den Dialog zwischen Politik, Finanzbranche und Gesellschaft. Welche Rolle spielt dieser Austausch aus Sicht der Regierung gerade in einer Phase tiefgreifender geopolitischer und wirtschaftlicher Umbrüche?*

Die Rolle von solchen Plattformen gewinnt gerade in unsicheren Zeiten immer mehr an Bedeutung. Wir brauchen eine verlässliche Orientierung. Es ist deshalb wichtig, dass wir alle Partner des Finanzplatzes für einen offenen, strukturierten Dialog zusammenbringen. Das hilft, Erwartungen zu klären und Risiken, Trends sowie Auswirkungen, von beispielsweise regulatorischen Entwicklungen, einzuordnen. Zudem bietet sich die Chance, Innovation vorzustellen und neue Partnerschaften zu schliessen.

*Liechtenstein positioniert sich seit Jahren als stabiler, verlässlicher Finanzplatz. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht entscheidend, damit Vertrauen auch in einem zunehmend fragmentierten globalen Umfeld erhalten bleibt?*

Wir positionieren uns nicht nur als solcher,

sondern sind ein stabiler, verlässlicher Finanzplatz. Das zeigt nicht zuletzt das AAA-Rating, welches wir als einer von nur elf Staaten weltweit haben. Um das beizubehalten, müssen wir uns auf unsere Stärken fokussieren: politische Stabilität, verlässliche Institutionen, Rechtssicherheit, einen gesunden Staatshaushalt sowie unsere kurzen Wege. Das braucht den Mut für langfristige Entscheidungen, während wir gleichzeitig auch versuchen, kurzfristige Opportunitäten zu nutzen.

*Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und neue Vermögensformen prägen die Agenda der Branche. Wo sehen Sie für den Staat die Rolle als Ermöglicher – und wo als klarer Regulator?*

Im Regierungsprogramm haben wir klar dargelegt, wie wir unsere Rolle sehen: Unser Anspruch ist es, vieles gemeinsam nach vorne zu bringen. Wir wollen also mit der Wirtschaft an den Rahmenbedingungen arbeiten. Der Staat soll dabei als Ermöglicher Orientierung geben, Raum für Initiative schaffen, Hindernisse abbauen und die Eigenverantwortung fördern. Natürlich gehört auch dazu, den Marktzugang, die Wettbewerbsfähigkeit sowie den Schutz unseres Finanzplatzes aufrechtzuerhalten und zu stärken. Da gehört Regulierung dazu – wobei wir dies mit Augenmass und im Interesse der Rechtssicherheit angehen. Um das bestmöglich umzusetzen, sind wir im steten Austausch mit den Verbänden und Marktteilnehmern.

*Gerade kleinere, hochspezialisierte Finanzplätze stehen im internationalen Standort-*



## Brigitte Haas

Regierungschefin des Fürstentums Liechtenstein

### *wettbewerb unter besonderem Druck. Worin liegt aus Ihrer Sicht die strategische Stärke Liechtensteins in den kommenden Jahren?*

Die grösste Stärke, welche wir haben werden, ist Planbarkeit. Liechtenstein ist seit Jahrzehnten bekannt für seine politische Stabilität sowie die Rechtssicherheit. Dies werden wir aufrechterhalten. Gerade in Zeiten, in welchen die Unsicherheit praktisch von Tag zu Tag wächst, wollen die Kunden keine Experimente mit ihrem Geld. Da sind verlässliche und saubere Finanzplätze gesucht.

### *Die europäische und internationale Regulierung entwickelt sich rasant weiter. Wie stellt die Regierung sicher, dass Liechtenstein regulatorisch anschlussfähig bleibt, ohne seine Standortattraktivität zu verlieren?*

Das ist in der Tat ein Spagat, den wir hinkriegen müssen. Wir arbeiten dazu eng mit unseren inländischen Ansprechpartnern aus dem Finanzbereich zusammen, und verfolgen gleichzeitig aktiv die Entwicklungen in unseren Partnerstaaten und -organisationen, z.B. in den EWR/EU-Gremien. Bei der Umsetzung konzentrieren wir uns innerhalb unserer begrenzten Ressourcen auf jene Themen, welche die Wettbewerbsfähigkeit, Reputation und Integrität am stärksten beeinflussen und uns Chancen zur Weiterentwicklung bieten.

### *Der Finanzplatz ist ein zentraler Pfeiler der liechtensteinischen Volkswirtschaft. Welche Erwartungen hat die Regierung an die Branche im Hinblick auf Verantwortung, Innovationskraft und gesellschaftlichen Beitrag?*

Unser Ziel ist es, die Integrität und das An-

sehen des Finanzplatzes zu schützen, um Liechtenstein langfristig gut zu positionieren. Dabei spielen die Akteure auf dem Finanzplatz eine zentrale Rolle und tragen eine grosse Verantwortung. Neben der Integrität ist natürlich auch Innovation gefragt. Hier wird die aktive Mitgestaltung der digitalen Transformation entscheidend, aber mit dem nötigen Risikobewusstsein – schliesslich fokussieren unsere Marktteilnehmer auf langfristige Geschäftsmodelle. Durch den daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg schafft der Finanzplatz einen wichtigen Beitrag, gerade im gesellschaftlichen Leben – sei dies durch Arbeitsplätze, Ausbildungen, Engagement im Nachhaltigkeitsbereich oder das Sponsoring unserer Sport- und Kulturinstitutionen.

### *Wenn Sie einen Blick zehn Jahre in die Zukunft werfen: Wie soll der Finanzplatz Liechtenstein dann wahrgenommen werden – und welchen Beitrag leistet die Politik auf diesem Weg?*

Liechtenstein soll seinen Ruf als hochqualitativer, verlässlicher und innovativer Finanzplatz in zehn Jahren weiter gestärkt haben. Unser Ziel ist es, dass sich der Standort den laufenden Themen wie der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit einerseits regulatorisch, andererseits auch praktisch annimmt, und damit langfristige Lösungen für Kunden bereitstellt. Die Politik trägt dazu bei, indem sie einen stabilen, vorhersehbaren und innovationsfreundlichen Rahmen schafft und internationale Kompatibilität sicherstellt.

# «Regulierung und Innovation stehen nicht im Widerspruch»

Der Schweizer Finanzplatz steht im internationalen Wettbewerb unter permanentem Anpassungsdruck. Patrick Odier erklärt, warum Stabilität, Innovation und Regulierung entscheidend sind, damit die Schweiz ihre führende Rolle behaupten kann.

*Der Finanzplatz Schweiz steht unter zunehmendem internationalem Anpassungsdruck. Was sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Weichenstellungen, damit er auch langfristig wettbewerbsfähig bleibt?*

Der Schweizer Finanzplatz steht heute nicht mehr unter zunehmendem Druck als in der Vergangenheit: jeder internationale Finanzplatz muss sich heute gegenüber seinen Mitbewerbern ständig behaupten. Im globalen Vergleich stehen wir gut da: Ende 2024 verwaltete der Schweizer Finanzplatz 9'284 Milliarden Franken, was einem Zuwachs von 10 Prozent entspricht. Die Schweiz bleibt Nummer 1 im internationalen Wealth Management mit CHF 2'400 Milliarden. Das ist ein Marktanteil von 25 Prozent. Ich sehe persönlich folgende Weichenstellungen als Erfolgsfaktoren für die Zukunft: die finanzielle und steuerliche Stabilität, die Qualität und die hohe Kompetenz bei der Kundenberatung, die auf höchstem Niveau beibehalten werden müssen, die Integration der neuesten Technologien wie z.B. e-ID, KI und digital assets und eine schlanke, pragmatische und moderne Regulierung.

*Sie haben sich früh und konsequent für nachhaltige Finanzmärkte engagiert. Ist Nachhaltigkeit heute tatsächlich im Kern der Finanzbranche angekommen – oder erleben wir noch immer vor allem einen Reputationsdiskurs?*

Nachhaltigkeit ist heute eine tägliche Realität in der Schweizer Bankenwelt. Das ist nicht nur ein «Label», sondern die Überzeugung, dass die Finanzbranche einen wesentlichen Beitrag zu

nachhaltigen Geschäftsmodellen leisten kann und dass sie einer der wichtigsten Treiber für Risiko- und Renditedynamik ist. Ich erinnere daran, dass die Schweizer Banken heute in diesem Bereich am weitesten reguliert sind. Doch der Bankensektor kann es allein nicht richten: es braucht alle Akteure der Wirtschaft und der Gesellschaft, um Klimaneutralität zu erreichen. Nachhaltigkeit setzt sich im Kern des Finanzsektors durch, weil sie zu einer ökonomischen Notwendigkeit wird. Heute wird die Transition weniger durch politische Impulse vorangetrieben, sondern durch sehr konkrete Faktoren: Kosten, Skaleneffekte und strukturelle Engpässe – sei es bei Energie, Infrastruktur oder Ressourcen. Deshalb ist ein systematischer Ansatz entscheidend: Kapital gezielt in jene Unternehmen und Projekte zu lenken, die die wirtschaftliche Transition ermöglichen und deren Wettbewerbsfähigkeit stärken.

*Regulatorische Komplexität nimmt weltweit zu, während Innovationszyklen immer kürzer werden. Wie gelingt es Finanzplätzen wie der Schweiz, Stabilität und Innovationsfähigkeit gleichzeitig zu sichern?*

Die regulatorische Komplexität und die kürzeren Innovationszyklen sind in der Tat eine grosse Herausforderung. Das betrifft nicht nur die Finanzbranche sondern auch alle wirtschaftlichen Akteure sogar der öffentliche Dienst: alle sind damit konfrontiert. Die Schweiz hat den Vorteil, mit führenden Universitäten, Fachhochschulen und ähnlichen Institutionen im Kern der Innovation zu sein, was den Technologietransfer erleichtert: die Banken investieren zurzeit massiv in die innovativen Technologien wie KI, e-ID und digital assets. Damit bleiben sie wettbewerbsfähig. Die Stabilität ist von mehreren Faktoren abhängig, wobei die politische Stabilität der Schweiz durch die direkte Demokratie, das Funktionieren des Staats und der Infrastruktur sowie dem sozialen Frieden eine grosse Bedeutung zukommt. Die ganze Wirtschaft profitiert davon. Regulierung und Innovation stehen aber nicht im Widerspruch.

A portrait of Patrick Odier, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and purple tie. He is smiling slightly and looking towards the camera.

## Patrick Odier

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Lombard Odier Gruppe

Innovation braucht einen klaren Rahmen, in dem Vertrauen, Rechtssicherheit und Verlässlichkeit zusammenkommen. Die Aufgabe der Regulierung besteht darin, systemische Risiken zu begrenzen – nicht darin, Geschäftsmodelle vorwegzunehmen oder vorzuschreiben. Die Schweiz war immer dann erfolgreich, wenn sie Stabilität als Fundament verstanden hat, auf der Innovation entstehen kann. Bei Lombard Odier sind wir fest davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit ein entscheidender Treiber für langfristige Performance ist.

*Der Schweizer Finanzplatz wird oft als global, aber auch als eigenständig wahrgenommen. Welche Lehren kann die Schweiz aus der Zusammenarbeit mit kleineren, hochspezialisierten Finanzplätzen wie Liechtenstein ziehen?*

Die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein pflegen eine lange und erfolgreiche Zusammenarbeit und sind eng zusammen verzahnt. Als ich Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung war, habe ich die Beziehungen mit dem Liechtensteinischen Bankenverband besonders gepflegt und pflege heute immer noch Kontakt mit dieser Organisation. Im Laufe der Jahre konnte ich feststellen, dass der Schweizer Finanzplatz und der Finanzplatz Liechtenstein sehr viele Gemeinsamkeiten innehaben und komplementär sind, so dass die Kooperation einen echten Mehrwert für die beiden Länder anstatt harter Konkurrenz generiert. Die Hauptakteure des Finanzplatzes Liechtenstein gehören mit den Schweizer Banken zu den führenden Vermögensverwaltern weltweit. Beide Finanzplätze sind international ausgerichtet, teilen zentrale Werte und ergänzen sich in ihren jeweiligen Stärken.

*Liechtenstein und die Schweiz teilen historische, kulturelle und wirtschaftliche Nähe. Wo sehen Sie konkrete Anknüpfungspunkte für eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen den beiden Finanzplätzen?*

Die Schweiz und Liechtenstein sind seit vielen

Jahrzehnten enge Partner. Wie Sie zurecht darauf hinweisen, sind die beiden Länder historisch gewachsen und rechtlich breit abgestützt, so dass sich die heutige Kooperation auf fast alle Bereiche erstreckt. Diese Nähe ist eine operativ gelebte Realität. Konkrete Anknüpfungspunkte liegen dort, wo sich Stärken ergänzen: in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung, bei spezialisierten Investmentstrukturen, im Fonds- und Produktbereich sowie bei der gemeinsamen Weiterentwicklung regulatorischer Standards. Insbesondere unsere beiden Finanzplätze haben ähnliche Prioritäten definiert, wie zum Beispiel Stabilität, Sicherheit und die Einhaltung internationaler Standards. Dazu kommen Innovation, Digitalisierung, Qualität und Kompetenz auf eine langfristige und hochwertige Beratung. Als letzte und zentrale Priorität möchte ich Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Finanzdienstleistungen erwähnen, die diese enge Zusammenarbeit durch meine Anwesenheit in Vaduz bekundet.

*Viele junge Talente hinterfragen heute Sinn, Wirkung und Werte der Finanzbranche. Was muss sich ändern, damit der Finanzsektor auch in Zukunft attraktiv und glaubwürdig bleibt?*

Ich bin optimistischer als Sie, wenn ich die verschiedenen Umfragen betrachte, die ganz klar zeigen, dass die Bankenbranche für Jugendliche mit Abstand die attraktivste Branche für eine kaufmännische Lehre ist: jährlich schliessen über 1'300 Jugendliche eine Bank-KV-Lehre ab, von denen über 85 Prozent sofort nach Abschluss eine Stelle finden. Dank guter Zukunftsaussichten, interessanten Tätigkeiten und solider Rahmenbedingungen bleibt die Finanzbranche einer der beliebtesten Ausbildungswege. Und: Initiativen wie Building Bridges in Genf zeigen, dass der Finanzsektor den Dialog sucht – mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – und bereit ist, Verantwortung aktiv zu gestalten. Für junge Talente ist genau das entscheidend.

# «Europa muss vom Regulierer zum Ermöglicher werden»

Der ehemalige deutsche Finanzminister Christian Lindner ist Keynote-Referent am Finance Forum Liechtenstein am 29. April 2026. Im Interview spricht er über geopolitische Verschiebungen und die Chancen der Schweiz und Liechtensteins.

*Geopolitische Spannungen, Deglobalisierungstendenzen und wirtschaftliche Fragmentierung prägen die Gegenwart. Welche dieser Entwicklungen stellen aus Ihrer Sicht die grösste Herausforderung für internationale Finanzplätze dar?*

Die grösste Herausforderung wäre nicht die Deglobalisierung selbst, sondern ihre Unordnung. Kapitalmärkte funktionieren mit Regeln, Verlässlichkeit und offenen Kanälen. Wenn geopolitische Blöcke entstehen, droht Fragmentierung von Zahlungsströmen, Regulierung und Währungen. Für Finanzplätze bedeutet das höhere Transaktionskosten und politische Risiken. Wer künftig erfolgreich sein will, muss Stabilität, Rechtssicherheit und internationale Anschlussfähigkeit bieten – und zugleich resilient gegenüber geopolitischen Schocks bleiben.

*Finanzmärkte reagieren sensibel auf politische Unsicherheit. Welche politischen Fehler der vergangenen Jahre wirken heute besonders stark auf Kapitalmärkte und Investitionsentscheidungen nach?*

Die Märkte reagieren ja weniger auf einzelne Entscheidungen als auf mangelnde Planbarkeit. Unklare Energiepolitik, steigende Staatsverschuldung ohne Wachstumsstrategie und Überregulierung haben Investoren verunsichert.

Kapital sucht Verlässlichkeit. Wenn Politik kurzfristig interveniert statt langfristig ordnungspolitisch zu handeln, verteuert sich Finanzierung – für Staaten wie Unternehmen. Das scheinen die USA unter Trump gerade erneut zu zeigen. Vertrauen ist am Kapitalmarkt eine harte Währung.

*Europa steht wirtschaftlich und strategisch unter Druck – von den USA ebenso wie von China. Welche Rolle kann und sollte der europäische Finanzsektor in dieser neuen globalen Ordnung spielen?*

Europa muss vom Regulierer zum Ermöglicher werden. Wir haben starke Banken, Versicherer und Kapitalmärkte, aber fragmentierte Strukturen. Eine echte Kapitalmarktunion wäre ein geopolitischer Faktor: Finanzierung von Innovation, Verteidigung und Transformation aus eigener Kraft. Europa sollte nicht zwischen USA und China lavieren, sondern ein eigenständiges Modell für offene, regelbasierte Finanzmärkte etablieren.

*Hochvernetzte Finanzplätze wie die Schweiz und Liechtenstein sind besonders abhängig von stabilen Rahmenbedingungen. Welche geopolitischen Risiken werden aus Ihrer Sicht oft unterschätzt – gerade aus der Perspektive kleiner Staaten?*

Unterschätzt wird oft die politische Instrumentalisierung von Finanzströmen. Sanktionen, Zugang zu Zahlungssystemen oder regulatorische Standards werden zunehmend geopolitisch genutzt. Kleine Staaten sind besonders exponiert. Ihre Versicherung dagegen sind hohe Compliance-Qualität und internationale Glaubwürdigkeit. Wer Vertrauen bietet, bleibt relevant – auch in einer polarisierten Welt. Leicht wird das aber nicht.

## Christian Lindner

ehemaliger deutscher Finanzminister



*Regulierung ist ein zentrales Instrument staatlicher Steuerung, kann aber auch Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Wo sehen Sie heute in Europa die richtige Balance zwischen politischer Kontrolle und wirtschaftlicher Freiheit im Finanzsektor?*

Regulierung muss Risiken begrenzen, darf aber Innovation nicht ersticken. Europa neigt zur Detailsteuerung. Das schafft Sicherheit, aber auch Bürokratie. Entscheidend ist ein Prinzip: gleiche Regeln für gleiche Risiken, technologieneutral und verhältnismässig. Der Staat sollte Leitplanken setzen – nicht Geschäftsmodelle definieren.

*Sie haben sich als Finanzminister klar zu marktwirtschaftlichen Prinzipien bekannt. Welche wirtschaftspolitischen Leitplanken sind aus Ihrer Sicht unverzichtbar, damit ein Finanzplatz langfristig erfolgreich bleibt?*

Rechtsstaatlichkeit, stabile Währung, solide Staatsfinanzen und offene Märkte. Dazu kommt heute ein fünfter Punkt: digitale Souveränität. Finanzplätze müssen technologisch führend sein – bei Zahlungsverkehr, Dateninfrastruktur und Cyber-Sicherheit. Vertrauen entsteht aus Stabilität und Modernität zugleich.

*Die deutsche Wirtschaft kommt nicht so recht aus der Talsohle heraus. Wie könnte ein neues deutsches Wirtschaftswunder entstehen?*

Nicht durch ein einzelnes Programm, sondern durch einen Mentalitätswechsel: mehr Lust auf Leistung, mehr private Investitionen, weniger Bürokratie, schnellere Genehmigungen, wettbewerbsfähige Steuern und konsequente Innovationspolitik. Deutschland hat Kapital und Know-how. Was fehlt, ist Tempo. Wachstum entsteht, wenn Leistung wieder attraktiver ist als Verwaltung.

*Wo sehen Sie generell Zukunftschancen für Europa?*

Europa hat enorme Chancen, wenn wir vorhandenes Kapital und vorhandene Ideen zusammenbringen. Wir stehen uns selbst im Weg. Wir haben uns gefesselt. Das ist eine gute Nachricht, denn wir können uns aus eigener Kraft daraus befreien.

*Die Schweiz und Liechtenstein verbindet internationale Offenheit mit politischer Stabilität. Welchen strategischen Rat würden Sie einem Finanzplatz geben, der klein ist, aber global denkt?*

Kleinheit muss kein Nachteil sein, sondern kann zum strategischen Vorteil werden. Schnelle Entscheidungen, klare Regulierung und persönliche Netzwerke schaffen Vertrauen. Wichtig ist, Nischen konsequent zu besetzen: Vermögensverwaltung, nachhaltige Finanzierung, spezialisierte Dienstleistungen. Global denken, aber institutionell stabil bleiben – das ist die eigentliche Stärke.

*Wenn Sie einen Blick nach vorne werfen: Welche Entwicklung wird die Finanzbranche in den nächsten zehn Jahren stärker prägen als heute allgemein angenommen?*

Die Verschmelzung von Technologie und Regulierung. Künstliche Intelligenz, digitale Identitäten und programmierbares Geld werden Geschäftsmodelle verändern – aber gleichzeitig neue Fragen zu Kontrolle, Datenschutz und Souveränität aufwerfen. Die Finanzbranche wird technologischer, aber auch politischer. Wer beides versteht, wird die nächste Dekade prägen.

# «Politische Börsen haben kurze Beine»

Der Börsenspezialist und Wirtschaftsexperte Jens Korte verfolgt seit über zwei Jahrzehnten die Geschehnisse an den internationalen Finanzmärkten. Er rät trotz geopolitischer Spannungen und konjunktureller Risiken zu Gelassenheit und sieht längerfristige Risiken eher im Umgang mit den Folgen des Klimawandels.

*Herr Korte, Sie sind seit über 25 Jahren an der Wall Street tätig und haben von der Dotcom-Blase bis zur Finanzkrise und den Boomjahren alle jüngeren Epochen hautnah miterlebt. Wo stehen die internationalen Börsen heute in dieser Zeitreihe?*

Hoch, höher, am höchsten! Aber im Ernst: Jede Phase hat ihre Eigenheiten. Für mich war bisher die Finanzkrise 2008 am massivsten. Damals erlebten die USA die schwerste Wirtschaftskrise seit der Grossen Depression. Ich habe allerdings das Gefühl, dass die Märkte derzeit etwas phantasielos sind. Damit meine ich, dass den Investoren die Phantasie fehlt, sich auch mal über einen längeren Zeitraum fallende Aktienkurse vorzustellen.

*Die Börsen zeigen sich trotz geopolitischer Spannungen und konjunktureller Risiken erstaunlich robust - ein Ausdruck wirtschaftlicher Stärke oder kollektiver Verdrängung?*

Ich habe das seit Ende der 1990er-Jahre oft erlebt. Der alte Spruch, dass politische Börsen kurze Beine haben, bewahrheitet sich immer wieder. Selbst nach den Terroranschlägen

2001, die ich in New York vor Ort erfahren habe, hatte sich die Wall Street relativ schnell wieder erholt. Wenn die momentanen Konflikte einen längeren Schaden für die westlichen Volkswirtschaften bedeuten sollten, dann könnte sich das ändern. Aber ansonsten wird die Geopolitik von den Aktienmärkten vermutlich erneut weitestgehend ignoriert.

*Die Geldpolitik der Notenbanken bleibt ein dominierender Faktor für die Märkte. Wie abhängig sind die aktuellen Bewertungen noch von der Zinspolitik?*

«Never fight the Fed!» Geldpolitik spielt noch eine grosse Rolle. Allerdings ist es schon interessant, wie stark der Dollar vergangenes Jahr unter Druck stand, obwohl die Zinsen in den USA viel höher sind als in Europa. Eine der grossen Fragen lautet aktuell, was passiert mit der US-Geldpolitik, wenn die Amtszeit von Notenbankchef Jerome Powell Mitte Mai endet. Angesichts der momentanen Lage, etwa mit den gestiegenen Öl- und Gaspreisen, dürfte es dieses Jahr vermutlich keine starken Zinssenkungen in den USA geben.

*Technologie- und KI-Werte treiben einen grossen Teil der Marktentwicklung. Erleben wir eine nachhaltige Transformation - oder eine neue Übertreibungsphase?*

Beides! Wenn ich an die Zeit der Dotcom-Blase zurückdenke, sehe ich schon einige Parallelen. Es gab damals viele Bewertungen, die völlig überzogen waren. Allerdings hat die Phase auch Weltkonzerne wie Amazon oder Google hervorgebracht. Das dürfte bei KI ähnlich sein.

## Jens Korte

Börsenspezialist und Wirtschaftsexperte



Wobei ich nicht denke, dass das Ausmass bei KI so dramatisch ausfallen wird wie damals beim Platzen der Blase zur Jahrtausendwende.

*Europa wirkt im Vergleich zu den USA oft weniger dynamisch. Was machen die Amerikaner aus Investorensicht strukturell besser?*

Es hat etwas mit der Mentalität zu tun. Die Amerikaner geben gerne Geld aus, vor allem auch Geld, das sie nicht haben. Es werden etwa in Startups ganz andere Beträge investiert als in Europa. Dieser dynamische Kapitalmarkt macht die USA zur stärksten Volkswirtschaft der Welt. Zumindest noch für den Moment.

*Geopolitik ist längst ein Börsenfaktor geworden. Welche globalen Risiken werden Ihrer Meinung nach aktuell unterschätzt?*

Ich denke, der Klimawandel wird unterschätzt. Da rollen gewaltige Kosten auf die Wirtschaft zu. Schon jetzt gibt es kaum noch private Versicherungsangebote in Bundesstaaten wie Florida oder Kalifornien. Ich halte in diesem Zusammenhang auch den ungebremsen Stromausbau in den USA für die KI-Industrie für problematisch.

*Privatanleger sind wieder deutlich aktiver als noch vor einigen Jahren. Wie stark beeinflussen Stimmungen und Narrative heute die Marktbewegungen?*

Wenn ich vor allem mit jungen Investorinnen und Investoren rede, höre ich immer wieder, dass sie Sorge haben, sich nicht mehr auf die Altersversorgung verlassen zu können. Deshalb versuchen immer mehr, zumindest einen

Teil der Absicherung in die eigene Hand zu nehmen. Dabei spielt eine gute Story aber in der Tat eine gewisse Rolle.

*Wenn Sie ein Szenario für die nächsten 12 bis 18 Monate skizzieren müssten: Wo sehen Sie die grössten Chancen – und wo die grössten Gefahren für Anleger?*

Sagen wir mal bis zu den Midterm Elections Anfang November könnten fiskalpolitische Faktoren wie Steuersenkungen oder womöglich sogar Schecks für US-Bürger für Impulse sorgen. In Europa könnten Investitionen in die Infrastruktur ebenfalls helfen. Wobei schon so häufig grosse Massnahmen angekündigt wurden, und letztlich ist nicht so viel passiert. Gegenwind könnte u.a. durch die gewaltige Verschuldung ausgelöst werden.

*Vermögensverwalter und Private-Banking-Kunden in Liechtenstein und der Schweiz sind traditionell stark international – und häufig mit einem hohen US-Anteil positioniert. Ist diese starke Abhängigkeit strategisch noch gerechtfertigt oder mittelfristig ein Risiko?*

Ein Risiko ist natürlich der Wechselkurs. In den vergangenen drei Jahren war es vor allem auch der KI-Hype, der ausländische Investoren angelockt hat. Jetzt werden Investoren selektiver, wenn es um KI geht. Das könnte der Wall Street etwas Schwung nehmen. Aber bei bestimmten Themen wie KI, High Tech oder auch Biotech führt fast kein Weg an den USA vorbei. Und Amerika hat nach wie vor einen gewaltigen Konsummarkt.

# «Reich und schwach zu sein, ist keine gute Kombination»

Der ehemalige Schweizer Armeechef Thomas Süssli sieht die bisherige regelbasierte internationale Ordnung im Untergang und plädiert dafür, dass sich die Schweiz und Liechtenstein stärker um sicherheitspolitische Themen kümmern.

*Die sicherheitspolitische Lage in Europa hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Welche geopolitischen Entwicklungen stellen aus Ihrer Sicht derzeit die grösste Bedrohung für Stabilität und Wohlstand für Europa dar?*

Die Zeitenwende, über die lange gesprochen wurde, ist eingetreten. Immer mehr Länder wenden sich von der bisherigen regelbasierten internationalen Ordnung ab. Europa hat jahrzehntelang von festen Regeln in einem multilateralen System profitiert, aber auch ganz konkret von der amerikanischen Sicherheitsgarantie und günstiger Energie aus Russland. Beide Pfeiler sind weggebrochen: Russland destabilisiert den Westen gezielt mit dem Ziel der Spaltung, und die USA sind kein verlässlicher Partner mehr. Vor allem sind die USA nicht mehr bereit, weiterhin für die Sicherheit Europas zu bezahlen.

*Konflikte werden heute nicht nur militärisch, sondern auch wirtschaftlich, technologisch und digital geführt. Wie gut sind unsere Gesellschaften und Volkswirtschaften auf diese Form hybrider Bedrohungen vorbereitet?*

Machtpolitik, wie sie heute von den Gross-

mächten betrieben wird, bedient sich vieler Mittel. Die Massnahmen bewegen sich in der Grauzone zwischen wirtschaftlichem Druck, politischer Einflussnahme bis zu offener militärischer Gewalt. Die meisten Gesellschaften sind auf diese neue Realität noch nicht ausgerichtet. Insbesondere fällt es unseren offenen, liberalen, demokratischen Gesellschaften schwer, mit systematischer Beeinflussung und Desinformation umzugehen und angemessen darauf zu reagieren.

*In einer vernetzten Welt sind auch Unternehmen Teil der sicherheitspolitischen Realität. Welche Risiken unterschätzen Wirtschaft und Finanzbranche aktuell am häufigsten?*

Die globale Vernetzung basierte bisher auf klaren Regeln, die mehrheitlich eingehalten und vor allem durch die USA durchgesetzt wurden. Dieses Fundament bröckelt. Unsere Wirtschaften befinden sich in enormen internationalen Abhängigkeiten, und überall, wo Abhängigkeiten bestehen, bestehen Risiken. Das betrifft Lieferketten, Verträge mit Partnern in anderen Jurisdiktionen, gegenseitige Zölle, die Verfügbarkeit digitaler Infrastruktur aus dem Ausland und nicht zuletzt Energieimporte.

*Kritische Infrastrukturen – von Energie bis Daten – stehen zunehmend im Fokus geopolitischer Spannungen. Wo sehen Sie die grössten Verwundbarkeiten in den kommenden Jahren?*

Vor allem in der Zunahme von Cyberangriffen, der Abhängigkeit von Energieimporten und dem Zugang zu Schlüsseltechnologien. Die Rückkehr von Machtpolitik und Bedrohungen in



## Thomas Süssli

ehemaliger Chef der Schweizer Armee

der Grauzone betreffen ganz konkret Unterseekabel, die Abhängigkeit von Cloud-Infrastruktur bei US-Anbietern, Stromimporte im Winter und die Verfügbarkeit von Halbleitern aus Taiwan.

*Kleine, offene Volkswirtschaften wie die Schweiz und Liechtenstein sind besonders stark international verflochten. Welche geopolitischen Abhängigkeiten könnten in Krisensituationen zum strategischen Risiko werden?*

Die Schweiz und Liechtenstein stehen vor mehrfachen Herausforderungen. Einerseits wurde die militärische Sicherheit nach Ende des Kalten Krieges massiv vernachlässigt. Europa rüstet auf und erwartet auch von uns einen entsprechenden Beitrag zur europäischen Sicherheit. Andererseits sind wir bei Energieversorgung, Technologie und Arbeitskräften zunehmend abhängiger vom Ausland geworden. Das macht uns verwundbar und erpressbar.

*Sicherheit hat lange Zeit als selbstverständlich gegolten – auch aus wirtschaftlicher Sicht. Müssen Unternehmen und Finanzinstitute heute stärker in Resilienz investieren, selbst wenn dies kurzfristig Effizienz kostet?*

Die letzten rund 40 Jahre waren in Europa, historisch gesehen, einzigartig. Selten in der Geschichte blieb Europa so lange von grossen zwischenstaatlichen Konflikten verschont. Das Risiko von Konfrontationen ist aber massiv gestiegen. Es gehört zu verantwortungsvoller strategischer Unternehmensführung, sich

auch auf unwahrscheinliche, aber nicht mehr unmögliche Szenarien vorzubereiten. Das hat einen Preis; aber es ist ein Preis analog einer Versicherungsprämie, der sich im Ernstfall auszahlt.

*Geopolitische Unsicherheit ist zu einem dauerhaften Faktor geworden. Welche Fähigkeiten werden Organisationen künftig brauchen, um in einem Umfeld permanenter Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben?*

Mehr denn je braucht es Antizipation, das Denken in Varianten, Resilienz und Flexibilität. Abhängigkeiten müssen bewusster eingegangen, Reserven aufgebaut und ein funktionierendes Krisenmanagement vorbereitet werden.

*Viele Unternehmen und Finanzakteure profitieren von globaler Offenheit und Stabilität. Sind wir wirtschaftlich noch auf eine Welt ausgerichtet, die es so sicherheitspolitisch gar nicht mehr gibt?*

Die Welt wird nicht mehr so, wie sie einmal war. Der kanadische Premier Mark Carney hat es treffend gesagt: «Nostalgie ist keine Strategie.» Unsere exportorientierten und vernetzten Wirtschaften sind auf Stabilität und multilateral eingehaltene Regeln angewiesen – wie sie heute nicht mehr bestehen. In einer Welt, in der Regeln erodieren, ist gleichzeitig reich und schwach zu sein keine gute Voraussetzung.

# «Kleine Banken brauchen strategische Klarheit»

Roman Pfranger ist CEO der Neue Bank AG. Die Liechtensteiner Privatbank behauptet sich in einem umkämpften Marktumfeld mit klarer Spezialisierung und einem scharfen Profil.

*Der Finanzplatz Liechtenstein ist klein, aber stark spezialisiert. Welche Vorteile bringt dieses Umfeld für Banken – und wo liegen die strukturellen Herausforderungen?*

Der kleine, spezialisierte Finanzplatz ermöglicht kurze Entscheidungswege, hohe Professionalität und eine direkte, lösungsorientierte Abstimmung zwischen Aufsicht, Politik und Instituten. Das ist ein Standortvorteil, gerade für komplexe, grenzüberschreitende Vermögen. Die Herausforderung liegt darin, regulatorische Anforderungen, IT-Investitionen und Talentgewinnung ohne Skalenvorteile zu stemmen – und gleichzeitig zu wissen: Ein kleiner Platz kann sich Reputationsfehler kaum leisten.

*Kleinere Banken stehen oft im Spannungsfeld zwischen Nähe zum Kunden und steigender regulatorischer Komplexität. Wie gelingt persönliche Betreuung und Effizienz gleichzeitig?*

Was sich standardisieren lässt, muss konsequent digitalisiert und prozessual sauber aufgesetzt werden – damit persönliche Betreuung dort stattfindet, wo sie echten Mehrwert stiftet. Unser Anspruch ist, regulatorische und operative Komplexität zuverlässig zu beherrschen, sie aber so weit wie möglich aus der Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden herauszuhalten: klare Abläufe im Hintergrund und hochqualifizierte Gespräche im Vordergrund. Hier sind wir auf dem Weg – aber noch nicht am Ziel.

*Positionierung wird für Finanzinstitute immer entscheidender. Worin unterscheidet sich eine*

*Bank wie die Neue Bank heute bewusst von grösseren Wettbewerbern?*

Die Neue Bank ist keine Universalbank im Kleinformat, sondern eine kuratierte Privatbank mit klarem Profil. Wir arbeiten mit ausgewählten Kundinnen und Kunden, bei denen wir echten Mehrwert stiften – und sagen bewusst Nein, wenn wir diesen Mehrwert nicht bieten können. In unseren Kernsegmenten Private Banking, Intermediäre und Fondspartner suchen wir gezielt Nischen und investieren in Tiefe statt in Breite. Unsere Eigentümerschaft ist breit abgestützt und lokal verankert. Das unterscheidet uns von vielen mittelgrossen Häusern mit dominierenden Einzelaktionären oder ausländischen Konzernmüttern. Zugleich decken wir für unsere Grösse eine breite Klaviatur von Anlegen und Finanzieren ab. Diese Kombination erlaubt eine ganzheitliche Sicht auf die Kundenbilanz – insbesondere bei unternehmerischer Kundschaft.

*Der Finanzplatz Liechtenstein lebt von Stabilität und Reputation. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die kollektive Verantwortung der Institute für das Gesamtbild des Standorts?*

In einem kleinen Finanzplatz ist Reputation ein Gemeinschaftsgut. Ein einzelner Fehlentscheid kann das Vertrauen in den ganzen Standort beeinträchtigen. Entsprechend wichtig ist die professionelle Zusammenarbeit im Bankenverband – im Vorstand erlebe ich einen konstruktiven, vorausschauenden Austausch. Eine weitere Stärke Liechtensteins ist das Zusammenspiel über Verbandsgrenzen hinaus: Banken, andere Verbände, Politik und Aufsicht arbeiten in vielen Themen direkt und lösungsorientiert zusammen. Wenn wir klare Standards definieren und leben, bleibt Liechtenstein ein verlässlicher und moderner Finanzplatz.

*Digitalisierung verändert Prozesse, aber auch Kundenbeziehungen. Wo sehen Sie für kleinere*



## Roman Pfranger

CEO, Neue Bank

### *Banken echte Chancen – und wo klare Grenzen?*

Für eine Privatbank ist Digitalisierung – und zunehmend auch KI – vor allem ein Mittel, die Qualität zu steigern, nicht die Quantität. Ziel ist nicht, mehr Kontakte zu generieren, sondern bestehende Kundenbeziehungen besser zu verstehen und besser zu begleiten. Eine zentrale Grenze für kleinere Banken ist die «make or buy»-Frage: Entscheidend ist selten, Technologie selbst zu bauen, sondern passende Lösungen auszuwählen und pragmatisch umzusetzen. Im Bereich KI beispielsweise haben wir uns bewusst für die buy Variante bzw. für einen spezialisierten Partner entschieden. Gemeinsam haben wir eine vertikal integrierte Plattform rasch und zielgerichtet in unsere Bankprozesse integriert – statt auf eine breite horizontale Standardlösung zu setzen. Die zweite Grenze ist die Individualität der Kundschaft: Komplexe Bedürfnisse lassen sich nicht standardisieren. Im Private Banking bleibt das persönliche Urteil im Dialog zentral – digitale Werkzeuge sollen es schärfen, nicht ersetzen.

### *Im internationalen Wettbewerb um Vermögen zählt nicht nur Grösse, sondern Profil. Welche Kundensegmente und Kompetenzen werden für Banken in Liechtenstein künftig besonders relevant?*

Abgesehen von global systemrelevanten Banken wird Profil wichtiger als Grösse – und Liechtenstein bietet dafür eine aussergewöhnliche Ausgangslage. Der Finanzplatz eröffnet Banken zahlreiche Möglichkeiten, interessante Nischen zu bearbeiten: regionale Nischen dank EWR-Mitgliedschaft und grenzüberschreitendem Marktzugang, digitale und Blockchain-Themen dank eines klaren gesetzlichen Rahmens sowie Private-Label-Fonds mit attraktiven rechtlichen Bedingungen und kurzer Time-to-Market. So entsteht die Chance, sehr unterschiedliche Produkt- und Märkte-Mixe zu definieren und damit differenzierte Profile zu entwickeln. Das

zeigt sich bereits heute: Trotz überschaubarer Finanzplatzgrösse treten die Banken dank ihrer unterschiedlichen Profile kaum in direkte Konkurrenz. Welche Kompetenzen gefragt sind, hängt von der gewählten Positionierung ab. Viele dieser Fähigkeiten sind auf dem Platz bereits vorhanden – von Anlagekompetenz in Breite und Tiefe, über Strukturierungs- und Fonds-Know-how, Blockchainkompetenz bis hin zu regional spezialisierten Beratungsteams. Bei uns gehören dazu ausgeprägte Anlagekompetenzen mit Fokus auf Aktienstrategien, eine hoch individualisierte Beratung für vermögende Privatkunden wie auch für Intermediäre sowie – für professionelle Marktteilnehmer – der direkte Zugang zu einem leistungsfähigen Handel. Besonders ausgeprägt ist bei uns die Fähigkeit, Anlegen und Finanzieren für die Kundschaft sinnvoll und individuell zu kombinieren. Entscheidend ist, diese Standortvorteile konsequent zu nutzen und definierte Kundensegmente mit Tiefe zu bedienen – statt zu versuchen, alles für alle zu sein.

### *Wenn Sie auf die nächsten Jahre blicken: Welche strategische Entscheidung wird darüber bestimmen, ob kleine Banken erfolgreich bleiben?*

Entscheidend ist der Mut zu echter Strategie im Sinne von Porter: einzigartige Aktivitäten anzubieten oder Aktivitäten einzigartig zu kombinieren – und genauso klar zu definieren, was man bewusst nicht tut. Gerade in Liechtenstein gibt es diesbezüglich – wie zuvor skizziert – zahlreiche Optionen. Erfolgreich sind jene Institute, die daraus ein scharfes Profil formen, ihre Ressourcen fokussieren und auf Geschäfte verzichten, die nicht zur Positionierung passen. Für die Neue Bank heisst das, unsere Rolle als kuratierte Privatbank mit klarer Spezialisierung konsequent weiter zu schärfen – und auch dann bei unserem Profil zu bleiben, wenn scheinbar attraktive Opportunitäten nicht zu uns passen.

# «Eine glaubwürdige Haltung zahlt sich aus»

Angelika Moosleithner ist Partnerin der First Advisory. Die ehemalige Präsidentin der Liechtensteinischen Treuhandkammer ist überzeugt, dass Liechtenstein weiterhin eine klare und verlässliche Linie im Umgang mit Regulierungen und Sanktionen verfolgen sollte.

*Frau Moosleithner, wie beurteilen Sie aktuell die Position des Finanzplatzes Liechtenstein im internationalen Wettbewerb – und wo sehen Sie seine grössten Stärken?*

Die Position des Finanzplatzes Liechtenstein im internationalen Wettbewerb ist derzeit sehr gut und stabil. Zu den grössten Stärken zählen die hohe wirtschaftliche und politische Stabilität sowie die Tatsache, dass Liechtenstein keine Staatsschulden hat und über ein AAA-Rating mit positivem Ausblick verfügt. Auch der Schweizer Franken als stabile Währung trägt zur Verlässlichkeit des Standorts bei. Hinzu kommt die internationale Anerkennung des Finanzplatzes sowie die Innovationskraft und ausgeprägte Kundenorientierung der Finanzdienstleister. Die Spezialisierung auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen und die Fähigkeit, flexibel auf neue Entwicklungen zu reagieren, gehören ebenfalls zu den wichtigen Erfolgsfaktoren.

*Die geopolitischen Spannungen führen zu einer hohen Dynamik an internationalen Regulierungen und Sanktionen gegenüber Staaten, Unternehmen und Privatpersonen. Wie sollte Liechtenstein Ihrer Ansicht nach mit dieser Entwicklung umgehen?*

Liechtenstein sollte weiterhin eine klare und verlässliche Linie im Umgang mit internationalen Regulierungen und Sanktionen verfolgen. Als Kleinstaat ist das Land stark in die

globale Wirtschaft eingebunden und darauf angewiesen, internationale Standards mitzutragen. Auch wenn deren Umsetzung mit zusätzlichem administrativem Aufwand verbunden sein kann, überwiegen langfristig die Vorteile. Die konsequente Übernahme internationaler Regeln stärkt die Glaubwürdigkeit des Finanz- und Wirtschaftsstandorts und hilft, Reputationsrisiken oder eine mögliche Isolation vom internationalen Markt zu vermeiden. Gerade für einen Kleinstaat zahlt sich diese Haltung aus, da sie den Zugang zu wichtigen Märkten und Kooperationen sichert.

*First Advisory begleitet Kunden bei strategischen und regulatorischen Fragestellungen. Welche Themen beschäftigen Ihre Kunden derzeit besonders stark?*

Viele Kunden beschäftigen derzeit Themen, die mit der zunehmenden globalen Unsicherheit zusammenhängen. Wirtschaftliche Herausforderungen in verschiedenen Ländern sowie politische Instabilität in den Heimatstaaten führen dazu, dass die langfristige Sicherung und Strukturierung von Vermögen immer wichtiger werden. Besonders im Fokus stehen Nachfolgeplanung, Asset Protection und die sichere Weitergabe von Vermögen innerhalb der Familie. Zudem legen viele Kunden Wert darauf, einen Teil ihres Vermögens geografisch zu diversifizieren und ausserhalb ihres Heimatlandes zu halten. Unsere Aufgabe besteht darin, Kunden bei solchen strategischen und grenzüberschreitenden Fragestellungen ganzheitlich zu begleiten und massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

*Digitalisierung, neue Technologien und datengetriebene Geschäftsmodelle verändern die Branche rasant. Wo sehen Sie für den Finanzplatz Liechtenstein die grössten Chancen?*

Die Digitalisierung eröffnet auch für den Finanzplatz Liechtenstein grosse Chancen. Ein

## Angelika Moosleithner

Partnerin First Advisory



zentrales Thema ist die künstliche Intelligenz, mit der sich viele Finanzdienstleister intensiv beschäftigen. KI kann helfen, interne Abläufe effizienter zu gestalten, Prozesse zu optimieren und Datenanalysen zu verbessern. Viele Unternehmen arbeiten daran, entsprechende Technologien schrittweise in ihre bestehenden Strukturen zu integrieren. Gerade für einen spezialisierten und innovationsorientierten Finanzplatz wie Liechtenstein bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, seine Stärken weiter auszubauen und Dienstleistungen noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

*Liechtenstein gilt als innovationsfreundlicher Standort. Welche Rolle können solche Entwicklungen künftig für den Finanzplatz spielen?*

Die Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen wird auch künftig eine wichtige Rolle spielen. Sie ermöglicht es Finanzinstituten, neue Technologien frühzeitig zu prüfen und sinnvoll in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren. Neben der Digitalisierung gewinnen auch moderne Finanztechnologien, effizientere digitale Prozesse sowie innovative Lösungen im Bereich Compliance und Regulierung an Bedeutung. Ein innovationsfreundliches Umfeld, kombiniert mit klaren regulatorischen Rahmenbedingungen und politischer Stabilität, stärkt das Vertrauen internationaler Kunden und unterstützt die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes.

*Der Wettbewerb um Talente wird für Finanzunternehmen immer wichtiger. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht entscheidend, damit Liechtenstein auch künftig ein attraktiver Standort für Fachkräfte bleibt?*

Der Wettbewerb um Talente wird auch für Liechtenstein immer wichtiger. Entscheidend ist, dass der Standort für Fachkräfte attraktiv bleibt. Gerade junge Talente ver-

gleichen Liechtenstein mit internationalen Finanzzentren wie London oder Zürich. Umso wichtiger ist es, die eigenen Stärken sichtbar zu machen: hohe Lebensqualität, politische Stabilität, kurze Entscheidungswege und interessante berufliche Möglichkeiten. Wenn es gelingt, attraktive Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und ein innovatives Umfeld zu bieten, kann Liechtenstein weiterhin qualifizierte Fachkräfte gewinnen und langfristig an den Standort binden.

*Wenn Sie einen Blick in die Zukunft werfen: Wo steht der Finanzplatz Liechtenstein in zehn Jahren – und welche Rolle kann Ihr Unternehmen bei dieser Entwicklung spielen?*

In zehn Jahren wird der Finanzplatz Liechtenstein voraussichtlich weiterhin eine starke und stabile Position im internationalen Wettbewerb einnehmen. Politische und wirtschaftliche Stabilität, hohe regulatorische Qualität und internationale Anerkennung werden zentrale Pfeiler bleiben. Gleichzeitig wird sich der Finanzplatz weiterentwickeln, neue Technologien integrieren und seine Dienstleistungen an die Bedürfnisse internationaler Kunden anpassen. Ein besonderer Fokus wird weiterhin auf internationaler Vermögensstrukturierung, der langfristigen Sicherung von Familienvermögen sowie auf qualitativ hochwertigen Dienstleistungen liegen. Unser Unternehmen wird technologische und regulatorische Entwicklungen aufmerksam verfolgen und seine Dienstleistungen gezielt weiterentwickeln, um Kunden auch künftig bei der Umsetzung geeigneter Strukturen zu begleiten.

# «Liechtenstein könnte sich noch selbstbewusster positionieren»

Georgine Roesle ist Executive-Search-Beraterin bei Egon Zehnder und berät Finanzinstitute bei der Besetzung von Kaderstellen. Sie spürt, dass der Finanzplatz Liechtenstein an Attraktivität gewonnen hat und würde sich ein selbstbewussteres Auftreten wünschen.

*Der Arbeitsmarkt in der Finanzbranche ist in der Schweiz wie in Liechtenstein stark umkämpft. Welche Entwicklungen beobachten Sie aktuell besonders deutlich auf Führungsebene und bei Schlüsselpositionen?*

Man ist, zurecht, vorsichtiger geworden. Die Institute haben ihre Background Checks massiv verschärft, um Reputationsrisiken frühzeitig auszuschliessen. Auffällig ist zudem eine wachsende Risikoaversion bei der Besetzung von CEO- und GL-Positionen: Gesucht werden Führungspersönlichkeiten, die eine vergleichbare Rolle bereits erfolgreich ausgeübt haben. Das verschiebt den Fokus weg von Potenzial hin zu Erfahrung und verengt den Talentpool spürbar. Darum setzen viele jetzt auf verstärktes internes Talentmanagement.

*Talente sind heute mobiler und wählerischer als früher. Nach welchen Kriterien entscheiden sich qualifizierte Fach- und Führungskräfte für oder gegen einen Finanzplatz?*

An erster Stelle steht für viele Kandidatinnen und Kandidaten die internationale Reputation des Instituts. Ebenso zentral ist die Lebensqualität für die Familie, insbesondere die beruflichen Perspektiven für Partnerinnen oder Partner. Steuerliche Rahmenbedingungen spielen weiterhin eine wichtige Rolle, gerade im internationalen Vergleich. Hinzu kommt die Frage, wie offen und entwicklungsfreundlich der Regulator gegenüber neuen Geschäftsmodellen agiert. Talente achten heute sehr genau darauf, ob ein Finanzplatz langfristige Perspektiven bietet oder eher durch Restriktionen

geprägt ist. Die Entscheidung fällt daher selten aus einem einzelnen Grund.

*Liechtenstein gilt als stabil, hochwertig und spezialisiert. Wo sehen Kandidatinnen und Kandidaten Stärken – und wo Hemmnisse?*

Als grosse Stärke wird die aussergewöhnliche Stabilität Liechtensteins wahrgenommen, die nicht zuletzt durch das langfristige Engagement der Fürstenfamilie untermauert wird. Positiv hervorgehoben wird auch die frühzeitige Entscheidung für eine konsequente Weissgeldstrategie, die den Finanzplatz zukunftsfest gemacht hat. Der Zugang zum EU-Markt ist ein weiterer klarer Standortvorteil. International könnte sich Liechtenstein noch selbstbewusster positionieren – Luxemburg wird hier oft als Vergleich herangezogen. Als praktisches Hemmnis nennen Kandidaten nicht selten die Erreichbarkeit, insbesondere das Fehlen eines eigenen Flughafens.

*Ein grosser Teil der Beschäftigten pendelt täglich nach Liechtenstein. Wie attraktiv ist der Finanzplatz Liechtenstein aus Sicht von Zupendlern, insbesondere im Vergleich zur Schweiz?*

Die hohe Zahl an Zupendlern zeigt zunächst, dass der Finanzplatz Liechtenstein grundsätzlich attraktiv ist. Liechtenstein hat in den letzten zwei Jahrzehnten erheblich an Internationalität zugelegt, was gerade auch für Spitzentalente aus der Schweiz wichtig ist. Gleichzeitig sehen wir in der Rekrutierung, dass der Arbeitsweg für einen relevanten Teil der Kandidaten eine echte Hürde darstellt – schätzungsweise rund ein Drittel scheidet allein deshalb aus. Besonders attraktiv ist Liechtenstein daher für Talente aus dem näheren Einzugsgebiet mit maximal einer Stunde Pendelzeit.

*Flexible Lohnbestandteile wie Boni stehen immer häufiger in der Kritik. Welche Trends beobachten Sie in Bezug auf die Lohnsysteme?*

## Georgine Roesle

Executive-Search-Beraterin bei Egon Zehnder



Die Lohnsysteme in der Finanzbranche sind nach wie vor sehr heterogen und stark vom jeweiligen Geschäftsmodell geprägt. Während öffentliche oder staatsnahe Institutionen unter wachsendem Druck stehen, werden im privaten Markt teilweise deutlich höhere Gesamtvergütungen bezahlt. Grundsätzlich gilt: Ein Lohnsystem zieht eine bestimmte Art von Talenten an. Wer Stabilität sucht, bevorzugt Modelle mit geringer Variabilität, während unternehmerisch geprägte Persönlichkeiten bewusst höhere variable Anteile akzeptieren. Und dann darf man den internationalen Wettbewerb nicht ausblenden. Bei vergleichbarem Umfeld und ähnlicher Aufgabe spielt die monetäre Komponente eine gewisse Rolle.

*Neben Vergütung rücken Faktoren wie Purpose, Unternehmenskultur und Flexibilität stärker in den Fokus. Wie gut ist die Finanzbranche in der Region auf diese veränderten Erwartungen vorbereitet?*

Gerade hier punkten viele Liechtensteiner Institute mit einem klaren Purpose und einer Unternehmenskultur, die als respektvoll und wertschätzend wahrgenommen wird. Das ist ein entscheidender Faktor, um Führungskräfte langfristig zu binden. Gleichzeitig bleibt Flexibilität ein sensibles Thema, insbesondere vor dem Hintergrund des Trends «back to the office».

*Digitalisierung und neue Arbeitsmodelle verändern auch den Wettbewerb um Talente. Welche Rolle spielen Remote-Arbeit, hybride Modelle und internationale Rekrutierung für Finanzinstitute in Liechtenstein?*

Weltweit beobachten wir eine Rückkehr ins Büro. Da viele Führungskräfte pendeln, ist es wichtig, hybride Modelle weiterhin zu ermöglichen. Wer hier zu stark reglementiert, riskiert, Talente zu verlieren. Die Balance zwischen Präsenz und Flexibilität wird damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Hinzu kommt:

Mit zunehmender Grösse der Institute wird es schwieriger, alle Top-Positionen aus dem lokalen Talentpool zu besetzen. Internationale Rekrutierung gewinnt daher an Bedeutung. Hybride Arbeitsmodelle können auch hier helfen, geografische Hürden zu überwinden und den Talentpool zu erweitern.

*Der demografische Wandel trifft auch die Finanzbranche. Wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf, um Wissenstransfer und Nachwuchs langfristig zu sichern?*

Es braucht Führungspersönlichkeiten, die Menschen um sich zu versammeln, die in jeder Hinsicht besser sind als sie selbst. Nur so entsteht ein Umfeld, in dem sich Nachwuchstalente entfalten und langfristig binden lassen. Zudem wird der Übergang von der Fach- zur Führungskraft häufig zu wenig begleitet. Führung erfordert andere Kompetenzen, die gezielt entwickelt werden müssen. Bleibt diese Begleitung aus, entsteht mittelfristig ein Vakuum, das dann mit grossem Aufwand aufgefangen werden muss.

*Wenn Sie Finanzinstitute in Liechtenstein beraten: Welche drei Hebel müssen sie heute bewegen, um ihre Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu steigern?*

Weiter an einer zukunftsorientierten Finanzregulierung zu arbeiten, die neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Und konsequent auf die Karte Internationalität setzen. Also, internationale Expertise in die Verwaltungsräte zu holen, um globale Netzwerke und neue Perspektiven zu erschliessen. Und lokales Talent gezielt ins Ausland schicken, damit es internationale Erfahrung sammeln kann. So entsteht ein Kreislauf aus Internationalität, Kompetenzaufbau und langfristiger Bindung, der diesen Standort weiter nach vorne bringen wird.



adnovum

# And your digital business works



Driving Growth with a  
Top-Notch Mobile Banking App

[adnovum.com](https://adnovum.com)

# Strategic Core Reduction: Dadurch werden sie mit KI zum Treiber für Innovation und Wachstum

André Nicola Hoehn

Head of Industry Banking Adnovum



Zahlreiche Schweizer Privatbanken stehen vor der Herausforderung, ihre monolithischen Infrastrukturen in zukunftsfähige Systeme zu überführen. Was nach einem unüberwindbaren Hindernis klingt, lässt sich meistern – sicher, Schritt für Schritt, einschliesslich der Integration von KI.

Das Schweizer Private Banking steht an einem Wendepunkt. Kunden erwarten heute ein maximal personalisiertes Erlebnis und einen nahtlosen Service, während die Regulierungsbehörden von der FINMA bis zur EU die Compliance- und Governance-Standards verschärfen. Zugleich mischen Fintechs und globale Player das Private Banking mit agilen, datengesteuerten Angeboten auf.

Viele Privatbanken sind indes von veralteten IT-Systemen abhängig. Diese wurden als monolithische Architekturen aufgebaut, die Kundenverwaltung, Transaktionsabwicklung, Compliance und Berichtswesen in einer Struktur vereinen. Doch fragmentierte Datensilos verunmöglichen eine 360°-Kundensicht und begrenzen das KI-Potenzial. Sie bremsen Innovation und treiben die Wartungskosten in die Höhe.

Die sogenannte Strategic Core Reduction (SCR) bietet Banken eine pragmatische Lösung, um sich für die Zukunft zu rüsten.

## Was bedeutet Strategic Core Reduction?

SCR ist eine Modernisierungsstrategie, die die Abhängigkeit von alten Kernsystemen verringert, Daten verfügbar macht und eine modulare, KI-gesteuerte Transformation ermöglicht. Die Transformation erfolgt schrittweise,

aber dennoch zusammenhängend. So lassen sich sichtbare Fortschritte erzielen, ohne die unternehmenskritischen Systeme zu destabilisieren.

## Der Weg zu SCR

SCR entfaltet ihre Wirkung über Transformationspfade, die miteinander verbunden sind und sich gegenseitig verstärken. Die Grundlage bildet das Outside-in-Transformationsmodell, in dessen Mittelpunkt die Kundenbedürfnisse stehen. Zum Beispiel verbessert es das digitale Onboarding mit KI-gesteuerter Personalisierung, verlagert die Verwaltung von Anlageprodukten auf Cloud-native Plattformen oder schafft über APIs eine nahtlose Verbindung zu Partnern wie Family Offices und Fintechs.

Das Outside-in-Modell gewährleistet einen unterbrechungsfreien Fortschritt. Es verwandelt das alte in ein stabiles, transaktionsverarbeitendes System, das aus mehreren Ebenen besteht wie API und Orchestrierung, Daten und Intelligence und selektive Migration.

Jede Ebene baut auf der vorherigen auf. So entwickelt sich der klassische Banken-Stack zu einem intelligenten, modularen Ökosystem.

## Vertrauen und Sicherheit als Schlüsselfaktoren

Vertrauen bleibt die höchste Währung im Private Banking. Deshalb integriert SCR Sicherheit und Governance by Design. Es setzt dabei insbesondere auf End-to-End-Verschlüsselung und Zugriffskontrolle, KI-Governance für Transparenz, Überprüfbarkeit und Aufdecken von Verzerrungen sowie Cybersicherheit nach Schweizer Standard.

## Aufbau einer KI-fähigen Privatbank

Sobald die Daten verfügbar gemacht und die Systeme modularisiert sind, macht SCR Privatbanken mithilfe der Vorteile von KI zukunftsfähig:

- Vorausschauende Personalisierung: KI synthetisiert Kundenverhalten, Marktbedingungen und Lebensziele, um individuelle Anlagestrategien zu empfehlen.
- KI-gestützte Compliance: KI verbessert KYC-/AML- und Eignungsprüfungen, indem sie Anomalien aufdeckt, die regelbasierte Systeme übersehen.
- Dynamische Anlageexpertise: KI überwacht Märkte, Korrelationen zwischen Vermögenswerten, Liquiditätsverschiebungen und makroökonomische Ereignisse, um Chancen und Schwachstellen zu erkennen.
- Skalierbare Automatisierung: KI beseitigt manuelle Back-Office-Engpässe von Workflow-Orchestrierung bis zu Kundenberichten und entlastet Fachpersonen.

## Von der Einschränkung zum Wettbewerbsvorteil

Schweizer Privatbanken, die weiterhin an Legacy-Systeme gebunden sind, riskieren, bei Innovation, Compliance und Kundenbindung ins Hintertreffen zu geraten. SCR bietet einen risikogesteuerten Weg zur Modernisierung: Es macht Daten verfügbar, ermöglicht die Integration von KI und schafft messbaren Mehrwert für Kunden. All dies, während Privatbanken für ihre Kunden weiterhin den bestmöglichen Service erbringen können.



We accelerate  
what's possible

**so you can**

turn vision  
into value

Turn vision into value with PwC  
at [www.pwc.li](http://www.pwc.li)



# Die kommende Welle im Core-Banking

## Nienke Meester-Gerdesic

Senior Manager Technology Strategy & Transformation, PwC Schweiz

## Driton Thaqi

Director Technology Strategy & Transformation, PwC Schweiz



Stellen Sie sich Jeff vor, Ihren Kundenberater. Jeff erinnert sich an jede Interaktion, die er jemals mit Ihnen hatte – jedes Gespräch, jede E-Mail, jede beiläufige Bemerkung zu Ihrer Risikoneigung und Ihren langfristigen Zielen. Er kennt nicht nur Ihr Portfolio, sondern auch die Beweggründe hinter jeder einzelnen Anlageentscheidung. Wenn Sie Jeff eine Frage stellen, erhalten Sie sofort eine präzise und vollständig kontextualisierte Empfehlung. Jeff ist kein Mensch. Er ist eine Maschine.

Diese Vision ist nicht länger spekulativ. Fortschritte in Datenverarbeitung und künstlicher Intelligenz machen sie gar unausweichlich. Dies steht in deutlichem Gegensatz zur aktuell mangelnden Fähigkeit der Mehrheit heutiger Banken, ein daten- und KI-zentriertes Geschäftsmodell zu tragen. Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob diese Zukunft kommt. Die zentrale Frage lautet, welche Banken Teil dieser Zukunft sein werden.

Der aktuelle technologische Umbruch ist von zunehmender Beschleunigung gekennzeichnet. Der Futurist Ray Kurzweil beschreibt diesen Effekt mit dem Law of Accelerating Returns: Technologischer Fortschritt verläuft nicht linear, sondern exponentiell, da jede Generation von Technologie auf der vorherigen aufbaut. Die aktuell rasanten technologischen Sprünge

in der künstlichen Intelligenz und Robotik, entlang der Zeitlinie die Kurzweil bereits vor 20 Jahren skizzierte, sprechen für sich.

In einer Welt exponentieller Entwicklung wird das falsche Transformationsparadigma zum Überlebensrisiko. Für Organisationen, deren Entscheidungs- und Investitionslogik auf linearen Annahmen und damit inkrementellen Innovationen beruht, entsteht daraus ein existentielles strukturelles Risiko. Unternehmen, deren Kernarchitekturen auf die Logik der alten Welt optimiert sind, verschwinden vom Markt. Das Bankwesen befindet sich heute genau an einem solchen Übergangspunkt.

Vergleicht man in diesem strategischen Umfeld insbesondere die erfolgreichsten Technologieunternehmen mit Banken, so wird der inadäquate Innovationsansatz bei Banken unausweichlich klar. Banken behandeln Core-Banking-Transformation weiterhin als dediziertes, inkrementelles Projekt. Architekturentscheidungen entstehen fragmentiert, kompromissgetrieben und mit einzelnen Business Cases. Sie kodifizieren ein Geschäftsmodell aus der alten technologischen Welt: rechnungswesengetrieben, batch-orientiert, funktional fragmentiert.

Dieser Weg ist strategisch fatal, denn Künstliche Intelligenz ist in naher Zu-

kunft kein unterstützendes Werkzeug, sondern das Orchestrierungsprinzip erfolgreicher Firmen. Es geht ausdrücklich nicht um „KI-unterstützte Prozesse“. Es geht um ein Geschäftsmodell, das von Daten und KI ausgeht und von dort alles andere ableitet: Produkte, Prozesse, Organisation und Governance.

Diese Neuausrichtung des Geschäftsmodells bedingt im Minimum eine radikale Beschleunigung bereits bekannter digitaler Core-Transformationen hin zu cloud-nativen, offenen und skalierbaren Architekturen. Doch sie geht darüber hinaus: das Geschäftsmodell - und damit auch die Core Banking Systeme - muss radikal auf die aus den Kundeninteraktionen (Client Life Cycle) resultierenden Datenbedürfnissen ausgerichtet werden.

Im Zeitalter daten- und KI-zentrierter Geschäftsmodelle ist die Weichenstellung somit klar definiert: Entweder Banken transformieren ihre Core Banking Landschaft mit einer fundamentalen Entschlossenheit, Geschwindigkeit und Investitionsbereitschaft und werden damit im Kern zu Technologieunternehmen – oder sie verlieren ihre wirtschaftliche Relevanz. Nicht morgen. Aber unausweichlich.

Inkrementelle Innovation im Core Banking ist somit kein vorsichtiger Weg. Sie ist ein Irrweg.



# OLYMPIC

BANKING SYSTEM

ANYTIME ANYWHERE

BANKING



# 24/7 Banking: Grundlagen, Architektur und Nutzen einer offenen Core-Plattform



Roger Furrer

Direktor ERI Bancaire Zürich

Der Wandel im Bankensektor schreitet voran: Kunden verlangen rund um die Uhr verfügbare Dienste, Aufsichts-anforderungen steigen, und operative Effizienz entscheidet über Wettbe-werbsfähigkeit.

Eine modulare, serviceorientierte Architektur mit 100 % Echtzeitver-arbeitung, einer offenen API-Strategie, Multi-Entity- und Multi-Währungs-fähigkeit sowie zentraler Datenspei-cherung ist zu einem wesentlichen Bestandteil der betrieblichen Effizienz geworden.

## Architekturprinzipien

Die serviceorientierte Architektur (SOA) ermöglicht lose gekoppelte Mo-dule und offene APIs, über die Partner, FinTechs und Drittanbieter eine sichere Verbindung zum Ökosystem herstel-len können, ohne das Core-System zu beeinträchtigen. Die Echtzeitverarbei-tung sorgt dafür, dass Transaktionen, Kontoinformationen und Zugriffs-konten sofort verfügbar sind, wodurch Batch-Verarbeitungen an Relevanz verlieren und Transparenz sowie Reaktionsgeschwindigkeit steigen. Die zentrale Datenhaltung reduziert Redundanzen, senkt Betriebskosten und verbessert Datenkonsistenz – eine Voraussetzung für verlässliche Kundenauswertungen, Compliance und Cross-/Upselling-Potenziale.

## Umsetzung 24/7 Banking

Die Bereitstellung von Bankdienst-leistungen rund um die Uhr wird durch eine nahtlose Kombination aus

Echtzeitverarbeitung, Omnichannel-Zugang und Automatisierung ermög-licht. Buchungen, Zahlungsvorgänge und Kundendaten werden in Echt-zeit übertragen, sodass Benutzer über alle Kanäle hinweg auf aktuelle Informationen zugreifen können. Der Omnichannel-Ansatz integriert Web, Mobile, APIs und Filialprozesse über dieselbe Datenbank, wodurch Inkonsistenzen vermieden werden und ein einheitliches Erlebnis gewährleistet ist. Cloud-native oder hybride Infra-strukturen bieten skalierbare Res-sourcen und erfüllen gleichzeitig die Anforderungen an Sicherheit, Daten-schutz und Compliance. Governance und Risikomanagement sind integraler Bestandteil des Systems: Integrierte Logiken unterstützen KYC/AML-Prozesse, Berichte werden automatisch generiert und Anomalien lösen pro-aktive Gegenmassnahmen aus. Eine solche Technologieplattform bleibt somit auch bei intensiver Nutzung stabil und auditierbar.

## Mehrwert für Banken, Partner und Endkunden

Der Nutzen ergibt sich aus Effizienz-steigerungen, verbesserter Daten-qualität und verbesserten Kundener-lebnissen. Die zentrale Datenhaltung reduziert Redundanzen und erleichtert konsistente Auskünfte sowie Analysen über alle Kanäle hinweg.

Durch die Integration von 24/7 Ban-king ergeben sich folgende Vorteile:

- Kundenzufriedenheit (Erreichbarkeit und sofortige Transaktionsverarbei-tung)

- Effizienzsteigerung (Automatisier-te Prozesse reduzieren manuelle Eingriffe und Fehler und senken Betriebskosten)
- Wettbewerbsvorteil (Banken dif-ferenzieren sich durch innovative Serviceangebote)
- Skalierbarkeit und Flexibilität (Ein-faches Hinzufügen neuer Services, Länder usw.)

## Fazit – Eine Referenzarchitektur für 24/7 Banking

Eine robuste und skalierbare Platt-form ermöglicht Banken, rund um die Uhr operative Dienstleistungen anzubieten, die Sicherheit, Effizienz und Vorteile für die Kunden vereinen. Der Mehrwert liegt weniger im Ver-kauf von Produkten als vielmehr in der Fähigkeit, sichere und nachvoll-ziehbare Dienstleistungen über alle Kanäle hinweg anzubieten, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und die Compliance und das Risikomanage-ment zu stärken. Bei ERI haben wir un-ser gesamtes Fachwissen, basierend auf dem Feedback unserer Kunden und den sich wandelnden Anforderungen und Herausforderungen des Mark-tes, in die Weiterentwicklung unserer Plattform OLYMPIC Banking System gesteckt, um Bankdienstleistungen rund um die Uhr zu ermöglichen. Damit bieten wir ein strategisches Instru-ment für Banken, die nicht nur das Kundenerlebnis optimieren, sondern sich auch klar von ihren Mitbewerbern abheben möchten.



## Vermögensaufbau aus Liechtenstein

PrismaLife AG  
[www.prismalife.com](http://www.prismalife.com)

## HANDELSZEITUNG

Wirtschaft im Klartext.

# Wissensvorsprung für den Finanzplatz

Immer einen Schritt voraus – Hintergründe zu Themen und Trends, welche die Schweizer Bankszene bewegen.

Jetzt  
Newsletter  
abonnieren



Jetzt scannen und  
mehr erfahren.

[Handelszeitung.ch/newsletter](http://Handelszeitung.ch/newsletter)



# Informierte Verbraucher sind die besseren Kunden

Holger Beitz

CEO PrismaLife AG



Finanzbildung ist heute für alle Gesellschaftsschichten unverzichtbar. Die Vielzahl an Finanzprodukten, die steigende wirtschaftliche Komplexität und die Verantwortung für die eigene Vorsorge verlangen von jedem Einzelnen ein grundlegendes Verständnis finanzieller Zusammenhänge. Wer informierte Entscheidungen trifft, handelt souveräner – und wird zum besseren, verantwortungsbewussteren Kunden.

Finanzielle Bildung befähigt Menschen, ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten. Sie hilft, Chancen zu erkennen, Risiken einzuschätzen und langfristige Entscheidungen sicherer zu treffen – etwa beim Sparen, Investieren oder Absichern für das Alter. Je besser die Verbraucher informiert sind, desto eher können sie Fehlentscheidungen vermeiden und ihre Zukunft aktiv gestalten.

Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist finanzielle Kompetenz entscheidend. Wer die grundlegenden Mechanismen von Märkten, Krediten, Versicherungen oder Vorsorgemodellen versteht, kann auch in Krisen angemessen reagieren. Finanzbildung bietet Orientierung und schafft Sicherheit – sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft.

## **Früh beginnen – in der Schule**

Damit diese Fähigkeiten nachhaltig wirken, sollte Finanzbildung bereits in der Schule verankert werden. Kinder und Jugendliche lernen so früh, mit

Geld umzugehen und wirtschaftliche Zusammenhänge zu begreifen. Dies bildet die Grundlage für ein finanziell selbstbestimmtes Erwachsenenleben.

Denn die Entscheidungen werden komplexer, weil sie langfristige Folgen haben. Seien es gesundheitliche Risiken, für deren Folgen man gewappnet sein möchte, berufliche Veränderungen oder natürlich die Altersvorsorge, für die staatliche Systeme nicht allein die Lösung bieten können. Jeder sollte in der Lage sein – und auch selbst Verantwortung dafür übernehmen können – im Alter sorglos zu leben.

## **Gemeinsame Verantwortung**

Die Verantwortung für Finanzbildung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Neben Schule, Medien und Verbraucherorganisationen spielen insbesondere auch die Unternehmen der Finanzbranche eine zentrale Rolle. Sie verfügen über Fachwissen und Praxiserfahrung und können entscheidend dazu beitragen, Finanzthemen verständlich und transparent zu vermitteln. Notwendig ist ein Schulterschluss aller Beteiligten – Politik, Bildung, Verbraucherorganisationen und Finanzwirtschaft.

## **Das Engagement der PrismaLife**

Die PrismaLife übernimmt dabei aktiv Verantwortung. Sie engagiert sich unter anderem im Normenausschuss für Finanzen des Deutschen DIN-Instituts. Dieses Gremium arbeitet daran, einheitliche Rahmenbedingungen für

alle Akteure zu schaffen, die im Bereich Finanzbildung tätig sind. Ziel ist es, Qualitätsstandards zu definieren, wie wir sie aus der Industrie in Form der DIN-Normen kennen. Da sie von allen Akteuren im Bildungsbereich mitgestaltet werden, genießen sie so eine hohe Akzeptanz und machen gesetzliche Regelungen überflüssig. Sie geben Orientierung und stellen sicher, dass die Angebote für Verbraucher vergleichbarer werden, so dass sie die für sie geeigneten Angebote leichter finden können.

Einen Beitrag zum sorglosen Leben im Alter zu leisten, ist eines der zentralen Unternehmensziele der PrismaLife. Dazu gehören die Berücksichtigung nachhaltiger Anlageformen und die Gestaltung von flexiblen Produkten, die Anpassungen an veränderte Lebensumstände ermöglichen.

Doch auch informierte Kunden brauchen Unterstützung und Beratung, wenn es um langfristige Vorsorgeentscheidungen geht. Gute Beratung schafft einen breiten Marktüberblick und schützt vor typischen Verhaltensfehlern, zum Beispiel vor emotionalen Treibern von Angst bis Gier oder einer unausgewogenen Balance kurzfristiger und langfristiger Aspekte. Deshalb legen wir grossen Wert auf die Zusammenarbeit mit gut ausgebildeten Finanz-, Vorsorge und Vermögensberatern. Denn gute Entscheidungen brauchen gute Grundlagen: Eigenes Wissen, kompetente Beratung und die richtigen Produkte.

# KONTINUITÄT UND IMPULSE FÜR EUROPA

Von klein bis in ganz gross: Cornèrcard  
Financial Institutions macht Ihre  
Kartenprogramme international erfolgreich.



cornèrcard



## WILLKOMMEN IN VADUZ

Im charmanten Hauptort des Fürstentums  
Liechtenstein finden Sie Kunst und Kultur auf  
kleinem Raum. Das autofreie «Städtle» lädt  
mit exklusiven Boutiquen zum Flanieren ein.  
In den ausgezeichneten Restaurants geniessen  
Sie lokale und internationale Köstlichkeiten.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

ERLEBE  
VADUZ

erlebevaduz.li



# Cornèrcard Financial Institutions: Kontinuität und neue Impulse für den europäischen Kartenmarkt



Claudia Zeller

Leiterin Cornèrcard Financial Institutions

Seit über fünf Jahrzehnten steht Cornèrcard für Innovation und höchste Qualitätsstandards im Schweizer Finanzdienstleistungssektor. Als erste Herausgeberin von Visa-Karten in der Schweiz im Jahr 1975 hat das Unternehmen früh massgebliche Impulse für die Entwicklung moderner Kartenlösungen gesetzt. Diese Tradition führt Cornèrcard Financial Institutions konsequent fort – mit einem klaren Fokus auf Partnerschaft, Stabilität und nachhaltiges Wachstum im internationalen Umfeld.

Mit der gezielten Weiterentwicklung ihrer organisatorischen Strukturen stärkt Cornèrcard Financial Institutions ihre Position im europäischen Markt dauerhaft. Aufbauend auf etablierten Stärken verfolgt die Einheit eine klare Wachstumsstrategie, die auf Marktkennntnis, Transparenz und verantwortungsbewusstes Handeln ausgerichtet ist und die Grundlage für die nächsten Entwicklungsschritte bildet.

## Neue Märkte

Ein zentrales Ziel ist der kontinuierliche Ausbau der europäischen Präsenz. Über Cornèr Europe in Vaduz, eine Tochtergesellschaft der Cornèr Bank im Europäischen Wirtschaftsraum, stellt Cornèrcard Financial Institutions Finanzinstituten eine leistungsfähige Infrastruktur, regulatorische Expertise und

operative Erfahrung zur Verfügung. Ein bedeutender Meilenstein war zuletzt der erfolgreiche Markteintritt in Grossbritannien, der die Bedeutung flexibler, lokal angepasster Kartenlösungen unterstreicht.

Seit Anfang 2026 bietet Cornèrcard Financial Institutions zudem erstmals Mastercard-Kartenlösungen ausserhalb der Schweiz an. In ausgewählten europäischen Märkten – darunter Liechtenstein, Deutschland, Österreich, Frankreich und Luxemburg – profitieren Partnerinstitute von der internationalen Stärke und Flexibilität von Mastercard und erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten für ihre Kartenprogramme.

## Exklusivität neu definiert

Auch im Premiumsegment setzt Cornèrcard Financial Institutions neue Akzente. Die neu eingeführte Visa Infinite Global Card verbindet minimalistisches Metall-Design mit exklusiven Services. Dazu zählen unter anderem der weltweite Infinite Concierge Service, der Zugang zur Visa Luxury Hotel Collection sowie ausgewählte Infinite Vorteile, etwa für Flughafen- oder Golfservices. Für Banken und Finanzintermediäre eröffnet sich damit ein klar differenziertes Premiumangebot, das Eleganz, Komfort und innovative Leistungen vereint.

Cornèrcard Financial Institutions versteht sich dabei nicht nur als Kartenherausgeber, sondern als strategischer Partner für Finanzinstitute. Automatisierte Prozesse, flexible Kredit- und Währungsmodelle sowie spezialisierte Services helfen, regulatorische Anforderungen, Kosteneffizienz und steigende Kundenerwartungen in Einklang zu bringen.

## Digital-First mit persönlichem Anspruch

Ergänzend zu den Kartenlösungen bietet Cornèrcard Financial Institutions mit der card24 App eine digitale Plattform, die Echtzeit-Transparenz und volle Kontrolle ermöglicht. Kunden können Transaktionen überwachen, Limiten anpassen und Sicherheitseinstellungen intuitiv verwalten – ein wichtiger Baustein moderner Kartenprogramme.

## International. Innovativ. Cornèrcard.

Mit internationaler Ausrichtung, gezieltem Marktausbau und einem stetig erweiterten Produktportfolio positioniert sich Cornèrcard Financial Institutions auch künftig als verläSSLicher Gestalter moderner Kartenlösungen – immer mit dem Anspruch, für jeden Partner die bestmögliche Lösung zu schaffen.



# Ihre Vermögensverwalter in Liechtenstein

Unabhängig. Persönlich. Zukunftsorientiert.

Verein unabhängiger  
Vermögensverwalter  
in Liechtenstein

T +423 388 23 50  
info@vuvl.li  
www.vuvl.li

# Eine neue Ebene des Geldes

Prof. Dr. Martin Angerer  
Universität Liechtenstein



## Mehr als ein Krypto-Phänomen

Was häufig als Randthema der Kryptoökonomie erscheint, berührt in Wahrheit die Architektur des Geldsystems. Stablecoins sind privat emittierte digitale Werteinheiten, deren Stabilitätsversprechen sich auf hinterlegte Vermögenswerte oder andere Stabilisierungsmechanismen stützt. Wie diese Absicherung hinsichtlich Qualität, Liquidität und Transparenz konkret ausgestaltet ist, unterscheidet sich allerdings erheblich zwischen den Emittenten. Von einheitlicher Reservepraxis kann keine Rede sein.

Historisch ist das kein Bruch, sondern eine Erweiterung. Als sich das Giralgeld etablierte, entstand neben staatlichem Zentralbankgeld eine private, bankbasierte Geldform. Der Euro-dollar-Markt schuf Dollar-Liquidität ausserhalb des US-Bankensystems, ohne dieses zu ersetzen. In beiden Fällen wurde die bestehende Ordnung nicht verdrängt, sondern um eine zusätzliche Schicht ergänzt. Stablecoins stehen in dieser Tradition: Sie fügen der bestehenden Geldarchitektur eine digital programmierbare Variante privaten Geldes hinzu.

## Geldmenge oder Geldform?

Makroökonomisch interessant wird

dies bei der Frage nach der Geldmenge. Wird ein Dollar in einen Stablecoin getauscht, verschwindet zunächst eine Bankeinlage und wird durch einen Anspruch gegenüber dem Emittenten ersetzt. Investiert dieser die Mittel in Staatsanleihen oder geldmarktnahe Instrumente, zirkuliert die zugrunde liegende Liquidität weiter im Finanzsystem. Es entsteht kein neues Zentralbankgeld. Gleichwohl kann der Eindruck zusätzlicher Liquidität entstehen, weil neben klassischen Bankeinlagen nun eine weitere, global transferierbare Anspruchsform existiert, die funktional als Zahlungsmittel genutzt werden kann.

Stablecoins erhöhen somit nicht automatisch die monetäre Basis. Sie können jedoch die zirkulierende, geldähnliche Liquidität im System verdichten. Das Finanzsystem erhält eine zusätzliche Anspruchsebene, die technisch friktionsarm übertragbar ist und ausserhalb traditioneller Bankbilanzen zirkuliert. Die relevante Veränderung liegt daher weniger in der Geldschöpfung als in der Struktur der Intermediation.

## Eine Dollarschicht entsteht

Auffällig ist zudem die aktuell einseitige Währungsdimension. Systemisch

bedeutsame Stablecoins existieren bislang faktisch nur auf US-Dollar-Basis. Damit entsteht eine global skalierbare, digital zirkulierende Dollarschicht, während andere Währungen in diesem Segment kaum vertreten sind. Dies verstärkt die Rolle des Dollars nicht nur als Reserve, sondern zunehmend auch als digitalisiertes Transaktionsmedium.

## Stabilität verstehen, Wandel gestalten

Solange Reservequalität, Transparenz und regulatorische Einbettung gewährleistet sind, sprechen diese Entwicklungen eher für eine strukturelle Evolution als für eine Destabilisierung. Stablecoins transformieren bestehende Liquidität in eine neue technische Form. Gerade deshalb sollten Finanzinstitute sie weder als blosses Spekulationsphänomen abtun noch unkritisch übernehmen. Wer Stabilität sichern will, muss verstehen, wie sich die Liquiditätsarchitektur verändert. Und wer Wandel gestalten will, sollte analysieren, welche Rolle privat emittierte digitale Geldformen künftig in Zahlungsverkehr, Liquiditätsmanagement und Kapitalmarktinfrasturktur spielen könnten.

# CAS

CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES IN

# BLOCKCHAIN UND FINTECH

Start August 2026

Unterstützt von  Bank Frick





Gutes entsteht,  
wenn Experten  
zusammen  
kommen

Zusammen sind wir  
Experten für Aktien,  
Anleihen, ESG, Themen und  
Alternative Investment.

Lernen Sie  
'The Expert Collective'  
kennen

> [IM.NATIXIS.COM/DE-CH](http://IM.NATIXIS.COM/DE-CH)



Nur für professionelle Investoren. Jede Investition ist mit einem Risiko verbunden, einschließlich des Risikos von Kapitalverlusten. In der Schweiz: Dieses Dokument wird von Natixis Investment Managers, Switzerland Sàrl (Registrierungsnummer: CHE-114.271.882), Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genf, Schweiz, oder dessen Repräsentanz in Zürich, Schweizergasse 6, 8001 Zürich, ausschliesslich zu Informationszwecken herausgegeben. Natixis Investment Managers International ist eine von der französischen Finanzaufsichtsbehörde AMF (Autorité des Marchés Financiers) unter der Nr. GP 90-009 zugelassen ist, und eine Aktiengesellschaft (société anonyme), die im Pariser Handels- und Gesellschaftsregister unter der Nr. 329 450 738. Eingetragener Sitz: 43 avenue Pierre Mendès-France, 75013 Paris. ADINT391-0226

Aviva Investors Anleihen



# Robuste Portfoliokonstruktion. Getragen von der Kraft gemeinsamer Expertise.

Unsere hochmoderne Portfolio-Konstruktions-Engine Opti-Fi und unsere gebündelte Expertise über alle Anlageklassen hinweg ermöglichen es uns, intelligentere und robustere Strategien zu entwickeln.

Nur für professionelle Anleger.  
Risiko für Ihr Kapital. Marketingmitteilung.

Scannen Sie den  
QR-Code oder  
besuchen Sie  
[avivainvestors.com](http://avivainvestors.com),  
um mehr zu  
erfahren



# Für Anleiheinvestoren ist die Inflation schlimmer als Covid



**François Collet**

Portfolio Manager und Chief Investment Officer bei DNCA

In den letzten 25 Jahren haben zahlreiche Krisen die Finanzmärkte geprägt – von der Dotcom-Blase 2000 über die globale Finanzkrise 2008 bis zur Eurozonen-Schuldenkrise. Für mich persönlich sticht jedoch die Covid-Krise im Jahr 2020 am deutlichsten hervor. Frühere Krisen kündigten sich an oder hatten eine Vorgeschichte; die Wolken am Horizont konnte man zumindest erahnen. Covid traf uns dagegen mit einer Geschwindigkeit, die sowohl die Märkte als auch unsere Arbeits- und Lebensweise komplett veränderte. Binnen weniger Tage wandelte sich das globale makroökonomische Umfeld: Tausende Unternehmen standen plötzlich ohne Einnahmen da, politische Instanzen gerieten in Hektik, und Arbeit verlegte sich buchstäblich über Nacht ins Homeoffice. Der Schock für Risiko-, Liquiditäts- und Bewertungsmodelle war tiefgreifend.

## **Auf das Unmögliche vorbereiten**

Gerade jüngere Anleger, die ihre Karriere erst nach Beginn der Pandemie starteten, haben dieses Ausmass nie erlebt. Viele von ihnen begannen unter Bedingungen negativer Zinsen und konnten sich kaum vorstellen, dass Renditen so stark ansteigen könnten, wie es zwischen 2022 und 2023 der Fall war. Die Pandemie hat mir erneut gezeigt: Extremrisiken – die sogenannten «Tail-Risks» – sind

real. Erfahrung allein genügt nicht; wir müssen das Unvorstellbare in unsere Planung einbeziehen und auf unerwartete Entwicklungen vorbereitet sein.

Die Lehren aus Covid lassen sich auf zwei Zeithorizonte beziehen. Kurzfristig gilt: Seien Sie auf das Unmögliche vorbereitet. Ich habe selbst erlebt, dass Fondsvolatilität Grenzen überschreiten kann, die zuvor als undenkbar galten. Anpassungsfähigkeit, vielfältige Risikokennzahlen und solide Liquiditätsplanung sind heute unverzichtbar. Langfristig zeigt sich, dass massive politische Interventionen unmittelbare wirtschaftliche Konsequenzen haben. Anders als nach der globalen Finanzkrise oder der Eurokrise führte die fiskalische und geldpolitische Reaktion auf die Pandemie direkt zu Inflation. Für Anleiheinvestoren ist dies eine grössere Gefahr als jede gesundheitliche Krise.

## **Stabile Preise bleiben die Ausnahme**

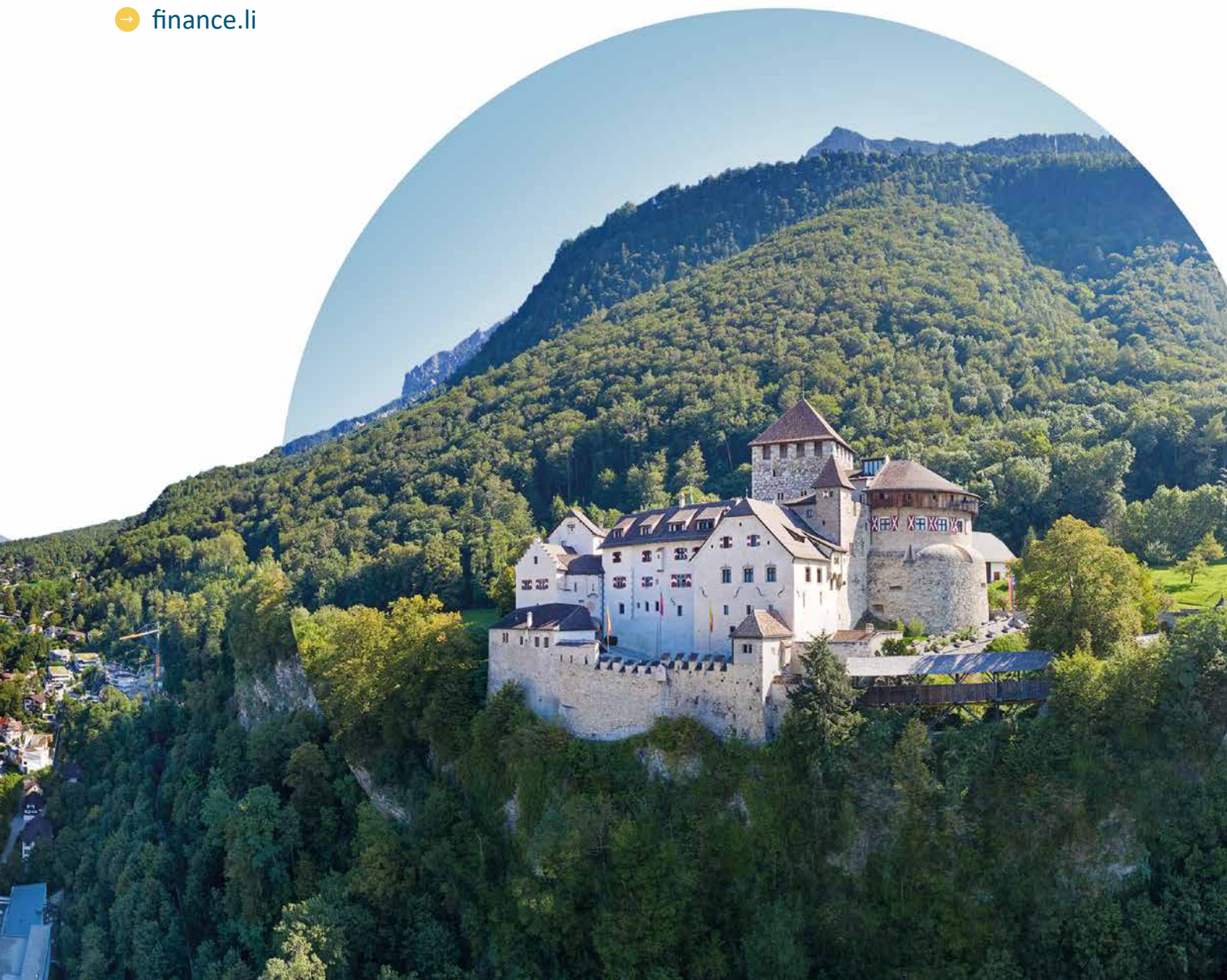
Es ist entscheidend, politische Impulse in Demokratien zu berücksichtigen: Fiskalische Expansion, populistische Ausgabenprogramme und «Geschenke für alle» bilden den Nährboden für höhere Inflation und mögliche Währungsvolatilität. Anleger, die bisher nur stabile Preise kannten, sollten erkennen, dass dies die Ausnahme, nicht die Norm ist.

Länder mit hohen Defiziten können schleichend Kaufkraft verlieren, ohne dass sofort Hyperinflation droht – ein Szenario, das wir aufmerksam beobachten müssen.

Mein Rat für die Zukunft bleibt: Bleiben Sie demütig und vorbereitet auf das Unerwartete. Selbstüberschätzung und Selbstzufriedenheit sind die grössten Feinde eines Anlegers. Jeder Marktzyklus bringt neue Risiken, aber auch Chancen für diejenigen, die vorbereitet sind. Wer die Geschichte studiert, Risiken respektiert und seine Annahmen regelmässig hinterfragt, wird nicht nur Krisen überstehen, sondern darin auch erfolgreich agieren. In einer zunehmend fragilen und unvorhersehbaren Welt ist dies der einzige verlässliche Weg.

# Denken in Generationen

→ [finance.li](https://finance.li)



# Fortschritt ist ein Prozess



**Dr. Hans-Werner Gassner**

Präsident Liechtensteinischer Bankenverband (bis 25. März 2026)

Geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten halten die Welt in Atem. In der aktuellen Gemengelage gewinnen Standorte an Gewicht, die Stabilität und Vertrauen bieten. Liechtenstein zeigt, wie ein Kleinstaat diese Chancen nutzen kann.

«Das Beste, was man für die Zukunft tun kann, ist, sie selbst zu gestalten.» Dieses Zitat vom Management-Guru Peter Drucker bringt es auf den Punkt. Die geopolitische Landschaft wandelt sich rasant, multilaterale Organisationen verlieren an Bedeutung, langjährige politische und wirtschaftliche Partnerschaften werden in Frage gestellt. Abschottung und Handelshemmnisse gefährden die Erfolge der Globalisierung. Die europäischen, wertebasierten Demokratien erleben herausfordernde Zeiten.

In diesem Umfeld ist Stabilität kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis einer bewussten, langjährigen Strategie und ein wichtiger «Asset». Unsicherheiten und Wandel eröffnen für Kleinstaaten wie Liechtenstein bei allen Gefahren auch Chancen. Denn ich bin überzeugt, dass in einer fragmentierten Welt jene Standorte an Bedeutung gewinnen, die Verlässlichkeit, Rechtssicherheit und Internationalität vereinen. Vertrauen wird zur entscheidenden Ressource – und dieses entsteht nicht durch Grösse, sondern durch Kompetenz, verantwortungsvolles Handeln und hohe Rechtssicherheit. Genau darauf konzentriert sich auch der Liechten-

steinische Bankenverband seit vielen Jahren. So haben wir mit der Roadmap 2025 vor fünf Jahren einen strategischen Rahmen geschaffen, der den Blick viel weiter gegen aussen richtet als frühere Mehrjahresstrategien. Entlang der Werte Stabilität, Agilität und Internationalität verfolgen wir das Ziel, den Bankenplatz nicht nur international, sondern weltweit stärker zu verankern und seine Rolle in einem stetig sich verändernden Umfeld zu festigen.

## **Global vernetzt und sichtbar**

Heute zeigt sich: Der eingeschlagene Weg war richtig. Ein Meilenstein war 2024 die Aufnahme Liechtensteins in den Internationalen Währungsfonds (IWF). Damit konnte die wirtschaftliche Resilienz weiter gestärkt werden. Liechtenstein ist international noch besser eingebettet, aber vor allem auch sichtbarer und somit relevanter. Doch auch wir als Verband arbeiten laufend an unserer internationalen Vernetzung. Einige Beispiele dafür: Mitgliedschaften im Financial Stability – Cyber Security Coordination Committee, im Financial Centres for Sustainability (FC4S) Network der Vereinten Nationen oder im europäischen Bankenverband. Sie fördern den Wissensaustausch, sind Orte, wo wir unsere Anliegen sachlich erklären und nachdrücklich vertreten können und sie schaffen natürlich auch Vertrauen. Sie sind Ausdruck dafür, dass Liechtenstein nicht am Rand, sondern mitten im internationalen Finanz-

sektor agiert. Auch der direkte Dialog mit Entscheidungsträgern bleibt ein entscheidender Erfolgsfaktor – sei es wie kürzlich in den USA, in Brüssel, in den wichtigen europäischen Hauptstädten, aber natürlich auch in der Schweiz, unserem erweiterten «Heimmarkt». Denn in einer multipolaren Welt gewinnen belastbare Kontakte an Bedeutung.

## **Als Akteur Zukunft mitgestalten**

Zusätzlich haben wir auch die Früherkennung von regulatorischen Entwicklungen ausgebaut. Sie ermöglicht Mitgestaltung, rechtzeitige Anpassungen und eröffnet damit gerade für einen Kleinstaat wichtige Handlungsspielräume. Ein grosser Schwerpunkt liegt seit vielen Jahren auf der Nachhaltigkeit. Mit vertiefter Expertise in Blended Finance zeigt der Bankenplatz beispielsweise, wie privates und öffentliches Kapital grenzüberschreitend mobilisiert werden kann, um eine nachhaltige Transformation voranzutreiben. Das verbrieftete Net-Zero-Bekenntnis steht dabei für Verlässlichkeit und Verantwortung. Wir werden diesen zukunftsfähigen Weg weitergehen. Und zwar als Akteur und nicht als Getriebener. Denn «wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein (Philip Rosenthal)». Fortschritt ist keine Episode, sondern ein Prozess, den man aktiv gestalten kann und muss.

# Blue Chips.



**awp Finanznachrichten verschaffen Durchblick.**

Wir versorgen Sie täglich mit bis zu 1000 Meldungen über Wirtschaft und Märkte. Seit 60 Jahren, schnell, zuverlässig, faktentreu. [www.awp.ch](http://www.awp.ch)



**DER  
WOLF  
DER  
DRUCKEN  
KANN**

**wolfdruck**



Schliessa 12 • FL-9495 Triesen  
Tel. +423 263 00 50 • [www.wolf-druck.li](http://www.wolf-druck.li)

# Vermögen in unsicheren Zeiten bewahren



Thomas Zwiefelhofer

Vorstandsmitglied Treuhandkammer Liechtenstein

Globale Unsicherheiten, geopolitische Spannungen und dadurch steigende Staatsausgaben für Verteidigung, regulatorische Verdichtung und zunehmende Haftungsrisiken verändern die Vermögensarchitektur von vermögenden Privatpersonen zunehmend und nachhaltig. Das Konzept der Vermögenstrennung – also die konsequente Trennung von weiterhin privatem Vermögen und quasi neutralisiertem Vermögen für andere Zwecke – gewinnt damit strategisch an Bedeutung. Vermögenswerte werden dabei in eigenständige Rechtsträger eingebracht, um Vermögen an sichere Standorte zu verlagern, drohende Steuerrisiken legal zu vermeiden, den Haftungsdurchgriff zu minimieren, Kontinuität sicherzustellen und damit generationenübergreifende Vermögen zu etablieren.

## **Familienstiftung bleibt zentral**

Der international ausgerichtete Finanzplatz Liechtenstein hat sich seit rund 100 Jahren auf diese strukturierte Vermögensorganisation spezialisiert und die Dienstleistungen rund um dieses Grundprinzip beständig ausgebaut. Er profitiert mit seinen Qualitäten derzeit vom eingangs erwähnten, immer anspruchsvolleren Umfeld.

Gerade die Familienstiftung erweist sich dabei als zentrales Instrument. Durch die rechtliche Verselbstständigung des gewidmeten Vermögens wird eine geordnete Nachfolgeregelung ermöglicht, die Zersplitterung

von Vermögenswerten verhindert und zugleich ein robuster Schutzschirm gegenüber externen Zugriffen geschaffen.

Die Wirksamkeit solcher Strukturen steht und fällt jedoch mit ihrer Qualität. Eine formale Hülle ohne solide Ausgestaltung entfaltet keine nachhaltige Schutzwirkung, sie generiert oft mehr Schaden als Nutzen. Steuerliche Korrektheit, konsistente Dokumentation, qualifizierte und neutrale Funktions- und Entscheidungsträger (Treuhand), kompromisslose Sanktions-Compliance sowie ein wirksames Dispositiv zur Geldwäschereiprävention sind essenziell. Angriffsflächen entstehen regelmässig dort, wo wirtschaftliche Realität und rechtliche Konstruktion auseinanderfallen. Funktionierende Asset Separation erfordert daher interdisziplinäre Expertise, regulatorisches Monitoring und eine belastbare Governance.

Vor diesem Hintergrund kommt dem liechtensteinischen Personen- und Gesellschaftsrecht besondere Bedeutung zu. Mit der Einführung von Stiftung, Anstalt und Trust wurden Rechtsformen etabliert, die treuhänderisches Handeln im Sinne der Asset Separation rechtssicher verankerten und international Massstäbe setzten. Die gesetzliche Anerkennung des Trusts, als kontinentaleuropäische Besonderheit, sowie die Ausgestaltung der Stiftung als verselbstständigtes Zweckvermögen legten den Grundstein für eine eigenständige Treu-

handindustrie und trugen wesentlich zur Profilbildung des Finanzplatzes Liechtenstein bei.

## **Kontinuität und Flexibilität**

Immer wieder veränderte Rahmenbedingungen wurden dabei jeweils proaktiv angenommen und das Geschäftsmodell wurde jeweils den nationalen und internationalen Vorgaben angepasst. Ergänzungen wie qualifizierte Organanforderungen, das eigenständige Treuhändergesetz oder jüngste Anpassungen im Trustrecht stärken Governance, Professionalität und eine wirksame Aufsicht. Das hundertjährige Jubiläum des PGR steht damit nicht nur für historische Kontinuität, sondern für einen adaptiven Rechtsrahmen, der Stabilität und Flexibilität verbindet – eine Kombination, die im internationalen Wettbewerb der Finanzplätze zunehmend entscheidend ist.

Parallel dazu transformiert Künstliche Intelligenz die Finanzwelt grundlegend. Automatisierte Risikoanalyse, datenbasiertes Sanktionsscreening und KI-gestützte Compliance-Systeme werden auch den traditionell eher konservativen Treuhandsektor verändern. Standardisierbare Prozesse werden digitalisiert, während die Verantwortung für Strukturdesign, eine funktionierende Governance und ethische Abwägungen stärker denn je beim qualifizierten Organ – dem Treuhänder – verbleiben wird.

# 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, Steuern; Business-Agenda, Bildergalerien bedeutender Events.

**Wirtschaftsregional** Liechtenstein | Werdenberg | Sarganserland

Wochenzeitung, jeden Freitag in Liechtenstein, Sarganserland und Werdenberg

 Lova Center, Postfach 884, FL-9490 Vaduz, +423 236 16 16, [wirtschaftregional.li](http://wirtschaftregional.li), [wirtschaftregional.ch](http://wirtschaftregional.ch), [insetate@wirtschaftregional.li](mailto:insetate@wirtschaftregional.li), [@wirtschaftregio](https://www.instagram.com/wirtschaftregio)

# Vermögensstrukturierung für Familien mittels Fonds

**Thomas Marte**

Präsident LAFV Liechtensteinischer  
Anlagefondsverband



Die Nachfrage nach individuell gestalteten, massgeschneiderten Investmentfonds zur Strukturierung von Familienvermögen und Family Offices ist ungebrochen. Ausschlaggebend hierfür sind insbesondere die strukturellen, administrativen und steuerlichen Vorteile, die Fonds bieten.

## **Reduzierung der Administrationskosten**

Die Administration des Familienvermögens – einschliesslich Buchhaltung, Vermögens- und Performanceberechnung sowie Reporting – kann effizient an eine Fondsgesellschaft ausgelagert werden. Dadurch lassen sich Kosten flexibilisieren und interne Aufwände signifikant reduzieren. Gleichzeitig ermöglicht die Fondsstruktur eine konsolidierte Abbildung auch komplexer, international diversifizierter Vermögenswerte. Die Mandatierung mehrerer Vermögensverwalter stellt dabei ebenso wenig ein Hindernis dar wie die Integration sämtlicher relevanter Anlageklassen.

## **Nutzung institutioneller Expertise**

Familien profitieren durch die Zusammenarbeit mit einer Fondsgesellschaft von institutionellem Know-how entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dieses reicht von der optimalen Strukturierung über

die laufende Administration bis hin zur operativen Unterstützung im Tagesgeschäft. Die Einbindung professioneller Prozesse erhöht die Effizienz, verbessert die Steuerungsfähigkeit und entlastet familieninterne Ressourcen nachhaltig.

## **Hohe Sicherheits- und Governance-Standards**

Investmentfonds, ihre Verwaltungsgesellschaften sowie die Verwahrstellen unterliegen im Europäischen Wirtschaftsraum strengen regulatorischen Vorgaben. Dies gewährleistet hohe Standards in Bezug auf Governance, Transparenz und Anlegerschutz. Da die einzelnen Familienmitglieder als Anleger gegenüber dem Fonds auftreten, ist die Wahrung ihrer Interessen gesetzlich verankert. Zusätzlich werden Fonds und Verwaltungsgesellschaften von zugelassenen Wirtschaftsprüfern geprüft und von der Finanzmarktaufsicht überwacht.

## **Steuerliche Effizienz**

Private-Label-Fonds ermöglichen eine effiziente Steuerverwaltung, insbesondere bei Wiederveranlagungen, dem Einsatz von Derivaten, der Nutzung von Doppelbesteuerungsabkommen sowie der Rückforderung von Quellensteuern. Zudem sind

Verwaltungsdienstleistungen auf Fondsebene in der Regel von der Mehrwertsteuer befreit. Die Besteuerung der Fondserträge erfolgt auf Ebene der Anleger in deren jeweiligem Steuerdomizil, was insbesondere bei international aufgestellten Familien von Vorteil ist. Fondsgesellschaften können entsprechende Steuerreports für unterschiedliche Steuerdomizile bereitstellen. Ein zusätzlicher Standortvorteil Liechtensteins besteht darin, dass Fonds von allen Steuern befreit sind.

## **Flexibilität**

Investmentfonds können je nach Zielsetzung in unterschiedlichen Rechtsformen aufgelegt werden. In Liechtenstein bietet beispielsweise die Investmentgesellschaft die Möglichkeit, Gründer- und Anlegeranteile mit oder ohne Stimmrecht zu emittieren. Dadurch kann gezielt gesteuert werden, welche Familienmitglieder Einfluss auf die Vermögensverwaltung ausüben. Fonds in Vertragsform wiederum geniessen den Vorteil, dass Anleger nicht ins Transparenzregister eingetragen werden müssen, auch wenn sie über 25 Prozent des Fonds halten.



**LIECHTENSTEINISCHER  
ANLAGEFONDSVERBAND**



# Compliance Archiving und Agentic AI für regulierte Finanzkommunikation



MEHR ERFAHREN



# Der Treffpunkt der Schweizer Finanzbranche



finance forum  
zürich

Dienstag, 22. September 2026  
Kongresshaus Zürich



Tickets & Infos unter:

[www.finance-forum.ch](http://www.finance-forum.ch)

**Karin Keller-Sutter**  
Bundesrätin und  
Finanzministerin

**Jean-Claude Juncker**  
Ehemaliger Präsident  
der EU-Kommission

# Wenn Kommunikation Verantwortung trägt

Stephan A. Bütler

Managing Director ASC Switzerland



Finanzinstitute verwalten nicht nur Vermögenswerte, sondern hochsensible Informationen - von Anlagestrategien über persönliche Lebenssituationen bis hin zu unternehmerischen Entscheidungen. In einem solchen Umfeld ist Vertrauen keine Zusatzqualität, sondern Grundlage jeder Geschäftsbeziehung. Daraus entsteht eine klare Verpflichtung: Sicherheit, Integrität und regulatorische Verlässlichkeit müssen jederzeit gewährleistet sein.

Diese Verantwortung betrifft insbesondere die Kommunikation. Beratungsgespräche, Anlageempfehlungen und Entscheidungsprozesse müssen nachvollziehbar dokumentiert werden. Regulatorische Vorgaben wie MiFID sowie nationale Aufsichtsbehörden wie die FINMA in der Schweiz oder die FMA Liechtenstein verlangen eine vollständige Erfassung relevanter Kommunikation, definierte Aufbewahrungsfristen und wirksamen Schutz vor Manipulation oder unbefugtem Zugriff.

## **Dokumentation ist entscheidend**

Die Praxis zeigt, dass Compliance-Risiken häufig dort entstehen, wo Kommunikation nicht vollständig dokumentiert ist oder ausserhalb kontrollierter Systeme stattfindet. Die Folgen reichen von regulatorischen Sanktionen bis hin zu langfristigem Vertrauensverlust - einem Risiko, das im Finanzumfeld besonders schwer wiegt.

Gleichzeitig hat die Digitalisierung die Kommunikationslandschaft grundlegend verändert. Beratung erfolgt über virtuelle Meetings, Abstimmungen über digitale Plattformen, Entscheidungen werden standortübergreifend vorbereitet. Die Menge und Geschwindigkeit der entstehenden Kommunikationsdaten wachsen kontinuierlich. Manuelle Kontrollprozesse stossen hier zunehmend an ihre Grenzen. Damit entsteht eine doppelte Herausforderung: Kommunikation muss effizient und flexibel bleiben und zugleich revisionssicher und regulatorisch nachvollziehbar sein.

## **Compliance Archiving**

Compliance Archiving schafft hierfür die notwendige Grundlage. Es stellt sicher, dass Kommunikation strukturiert, vollständig und unveränderbar archiviert wird. Inhalte bleiben jederzeit auffindbar und prüfbar - eine zentrale Voraussetzung für regulatorische Sicherheit und organisatorische Stabilität.

Zusätzlichen Mehrwert bietet der Einsatz von Agent AI. Sie ermöglicht es, grosse Mengen an Kommunikationsdaten systematisch zu analysieren, relevante Inhalte schneller zu identifizieren und potenzielle Risiken frühzeitig sichtbar zu machen. Compliance wird damit nicht nur dokumentiert, sondern aktiv unterstützt.

Regulatorische Anforderungen werden so zu einem integralen Bestand-

teil moderner Finanzkommunikation. Technologie hilft dabei, Transparenz zu schaffen, Risiken zu reduzieren und Vertrauen nachhaltig zu sichern.

ASC Schweiz unterstützt Finanzinstitute dabei, diese Anforderungen zuverlässig umzusetzen. Mit langjähriger Erfahrung im regulierten Umfeld und Lösungen für Compliance Recording und Archiving trägt ASC dazu bei, Kommunikation sicher zu dokumentieren und regulatorische Vorgaben effizient zu erfüllen - als Grundlage für Vertrauen, Stabilität und verantwortungsvolle digitale Kommunikation.

# Private Banking neu denken: Warum integrierte Plattformen das Betriebsmodell des nächsten Jahrzehnts prägen

Vincent Jeunet

Managing Director Switzerland FNZ



Private Banken in der Schweiz und in Liechtenstein stehen vor der Aufgabe, historisch gewachsene Betriebsmodelle zu modernisieren. In vielen Instituten existieren parallele Systeme für Kundendaten, Portfolios, Transaktionen, digitale Kanäle und Beratungsaktivitäten – jeweils mit klarer Funktion, jedoch selten als kohärentes Ganzes. FNZ unterstützt Banken in beiden Märkten bereits heute mit dedizierten Lösungen – sei es mit einer vollständig integrierten Private-Banking-Plattform, über FNZ ifsam für Fondsausführung und Verwahrung oder mit digitalen Workflow-Funktionen via FNZ Studio.

## **Ein integriertes Private-Banking-Betriebsmodell**

Viele Banken überdenken derzeit, wie Kernbankensysteme, digitale Kanäle, Portfoliowerkzeuge und Datenhaltung aufeinander abgestimmt sind. Fragmentierte Architekturen führen häufig zu doppelten Prozessen und inkonsistenten Informationen. Ein integrierter Ansatz bringt Kernbankfunktionen, E-Banking, mobile Kanäle, Portfolioführung, Zahlungs- und Wertschriftenabwicklung sowie Datenmanagement auf eine gemeinsame Basis. Plattformmodelle wie jene von FNZ

zeigen, wie eine einheitliche Architektur Systembrüche reduziert und Änderungen oder Prozesse durchgängig abbildet. Im Mittelpunkt steht nicht der Ersatz einzelner Systeme, sondern die Wiederherstellung eines stabilen, nachvollziehbaren Betriebsmodells.

## **Relationship Management – Ein standardisierter Arbeitsplatz für Berater**

Beratende greifen heute oft auf mehrere Anwendungen zurück, um Kundengespräche vorzubereiten oder Portfolios zu prüfen. Dies führt zu variierenden Arbeitsweisen über Teams und Buchungszentren hinweg. Viele Institute schaffen deshalb konsolidierte Arbeitsumgebungen, die relevante Informationen bündeln. Bankers Front ist ein Beispiel dafür: Kundendaten, Interaktionen, Dokumente, Aufgaben und Portfolioeinsichten werden in einem einzigen Arbeitsplatz zusammengeführt. Das Ziel ist nicht, Beratung zu vereinheitlichen, sondern operative Reibungspunkte zu reduzieren und eine konsistentere Vorbereitung zu ermöglichen.

## **Client Lifecycle Management – Prozesse bankweit orchestrieren**

Onboarding, Reviews und laufende Prüfungen zählen zu den sensibels-

ten Prozessen im Private Banking. Workflow- und Orchestrierungsschichten gewinnen an Bedeutung, da sie diese Abläufe strukturiert über Bereiche hinweg koordinieren. FNZ Studio steht für diesen Ansatz: Datenaufnahme, Dokumentation, Prüfungen und Entscheidungen werden in einem zusammenhängenden Ablauf gesteuert. Dadurch erhalten Front Office, Compliance und Operations eine gemeinsame Sicht und können Prozesse einheitlich ausführen. In einem Umfeld, das verstärkt auf Nachvollziehbarkeit und risikobasierte Segmentierung setzt, entwickeln sich solche Lösungsansätze zu einem tragenden Bestandteil moderner Betriebsmodelle.

## **Ein Betriebsmodell für die Zukunft**

Die Entwicklung ist klar: Private Banken bewegen sich hin zu Plattformen, die Kernsysteme, Beratungsarbeitsplätze, digitale Kanäle und Lifecycle-Prozesse miteinander verbinden. Dies verringert den Bedarf an individuellen Lösungen, erhöht die Datenkonsistenz und macht Veränderungen besser steuerbar. Institute, die diesen Weg strukturiert beschreiten, schaffen Betriebsmodelle, die einfacher zu betreiben, transparenter zu steuern und langfristig stabiler sind.

# Mensch und Maschine – wie Technologie einen tektonischen Wandel im Rentenmarkt vorantreibt



Rula Ipsaryaris

Head Client Solutions Switzerland & Liechtenstein  
Aviva Investors

Die Rentenmärkte befinden sich im rasanten Wandel. Neue Technologien und Datenlösungen verändern grundlegend, wie Investmentteams arbeiten, Entscheidungen treffen und Ergebnisse für Kunden erzielen. Dieser Wandel ist nicht nur technologisch, sondern auch strukturell, kulturell und strategisch – und lässt sich in drei zentrale Entwicklungen gliedern.

## **Von manuellen Prozessen zu skalierbaren Systemen**

Das Fixed-Income-Universum ist breit und fragmentiert – mit einer Vielzahl an Anleihen, die über unterschiedliche Plattformen emittiert und gehandelt werden. Traditionell stützten sich Investmentteams auf langsame, risikobehaftete und wenig skalierbare manuelle Prozesse sowie individuelle Modelle. Die digitale Transformation hat zu Systemen geführt, die Daten zentralisieren, Workflows automatisieren und die Ausführung effizienter gestalten.

Bei Aviva Investors ersetzt unsere Opti-FI Plattform fragmentierte Prozesse durch skalierbare Tools, die Portfoliokonstruktion und Kreditanalyse unterstützen – und unseren Teams ermöglichen, sich stärker auf die Strategie und weniger auf operative Aufgaben zu konzentrieren.

## **Von individueller Expertise zu kollektiver Intelligenz**

Fixed-Income-Investments basierten lange Zeit auf individueller Erfahrung einzelner Experten. Proprietäre Mo-

delle und isolierte Workflows führten zu Schlüsselpersonenrisiken und begrenztem Wissensaustausch. Moderne Technologien verankern institutionelles Know-how teamübergreifend. Zentralisierte Plattformen machen Erkenntnisse breiter zugänglich, fördern Konsistenz, Reproduzierbarkeit und organisatorische Resilienz.

Zusammenarbeit ist heute ein Kernbestandteil unseres Investmentprozesses. Gemeinsame Tools, transparente Workflows und Formate wie unsere Matrix Pod Meetings ermöglichen einen freien Ideenaustausch und eröffnen zusätzliche Renditechancen für unsere Kunden. Opti-FI vernetzt unsere Fixed Income Teams und schafft eine integrierte, institutionelle Arbeitsweise.

## **Von reaktiven Entscheidungen zu proaktiven Insights**

In dynamischen Märkten ist Agilität entscheidend. Herkömmliche Prozesse, die stark auf historische Daten und nachlaufende Indikatoren setzten, reagierten oftmals zu spät auf entstehende Risiken oder Chancen. Technologie ermöglicht heute Echtzeitdaten, Szenarioanalysen und vorausschauende Modelle – für frühere und präzisere Entscheidungen.

Opti-FI bietet uns Szenariotools, die Bewegungen der Zinskurve und Spreads jenseits historischer Muster simulieren und damit Realismus und weniger Modellverzerrungen ermöglichen. Zudem prüfen wir den Einsatz von Reinforcement Learning, um

Stressszenarien zu modellieren und Hedging Strategien zu optimieren.

Die Branche entwickelt sich weg von individuellen Entscheidungen hin zu technologie- und datengestützten Investmentprozessen. Für Kunden wird entscheidend, wie Investmententscheidungen getroffen werden – nicht nur von wem – und welche Daten und Technologien dabei zum Einsatz kommen.

Unsere einheitliche Plattform bietet Transparenz, Skalierbarkeit und konsistente Umsetzung. Sie erlaubt die Konstruktion massgeschneiderter Portfolios auf Basis gemeinsamer Daten und Analysen, die sich flexibel an die Bedürfnisse unserer Kunden anpassen.

## **Kein Ersatz für menschliches Denken**

Künstliche Intelligenz verbessert Analysen und unterstützt die menschliche Entscheidungsfindung – ersetzt sie aber nicht. Modelle basieren auf historischen Daten und können feine Marktsignale übersehen. Menschliche Erfahrung ist notwendig, um Anomalien einzuordnen, blinde Flecken zu erkennen und sicherzustellen, dass Entscheidungen verantwortungsvoll und fundiert bleiben.

Der verantwortungsvolle Einsatz von Daten und Technologie wird entscheidend sein, um Widerstandsfähigkeit, Innovation und nachhaltigen Mehrwert für unsere Kunden in einer sich schnell verändernden Welt zu schaffen.

# Vielen Dank an unsere Partner!

## TRÄGER



REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

## GOLDPARTNER



## PARTNER



## KOOPERATIONSPARTNER



## DIENSTLEISTUNGSPARTNER



## GASTGEBER



## VERANSTALTER



## MEDIENPARTNER



## Kontakt

Verein Finance Forum Liechtenstein  
Wuhrstrasse 13, 9490 Vaduz  
+423 231 18 28 / info@finance-forum.li