
**Zukünftige Entwicklungen und Positionierung der
liechtensteinischen Treuhandbranche**

**Bachelorarbeit in
Volkswirtschaftslehre**

Verfasst am

Institut für Banking und Finance, Universität Zürich

Prof. Dr. Urs Birchler

Dr. Christian Bühner

Autor: Pieter van Eck

Abgabe: 1. März 2012

Executive Summary

Der Treuhandsektor war jahrzehntelang eine erfolgreiche Säule der liechtensteinischen Wirtschaft. Mithilfe ihrer Tätigkeit war es den Treuhändern möglich, Ausländer zu animieren, ihr Kapital in Liechtenstein anzulegen. Somit trugen die Treuhänder massgeblich zur heutigen Prosperität Liechtensteins bei. In letzter Zeit attestierten jedoch sowohl inländische Medien als auch die Regierung dem Treuhandsektor keine aussichtsvolle Zukunft, sofern es keine fundamentale Änderung in der Geschäftstätigkeit geben würde. Anlass zu diesen Aussagen gab der Rückgang verwalteter Treuhänderstrukturen. Dieser wurde durch den internationalen Druck zur Verhinderung der Steuerumgehung ausgelöst.

Zweck dieser Arbeit ist, die oben genannte Neupositionierung, die Entwicklungen und den künftigen Handlungsbedarf der liechtensteinischen Treuhandbranche zu ergründen. Um dies zu verstehen, ist es wichtig, das alte Geschäftsmodell sowie die spezifischen Faktoren, die zur Veränderung geführt haben, zu analysieren und zu benennen. Dabei soll auch der Stellenwert dieses Sektors quantifiziert und verdeutlicht werden. Dafür werden diverse Rechtswerke Liechtensteins herangezogen, insbesondere das Personen- und Gesellschaftsrecht und auch das Steuerrecht, um die von den Treuhändern verwendeten Produkte sowie deren Vorteile in den Grundzügen zu verstehen. Für die Bedeutung des Treuhandsektors für die liechtensteinische Wirtschaft wird das Gutachten Kolmars (2010) über den Stellenwert der liechtensteinischen Treuhandbranche herangezogen sowie mit diversen eigenen Berechnungen komplettiert. Interviews mit 26 Persönlichkeiten – sowohl Treuhändern als auch relevanten Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft – dienen der strategischen Analyse des Sachverhaltes sowie der Beurteilung der zukünftigen Entwicklung. Abschliessend werden alle besprochenen Komponenten zusammengefügt und münden in eine Zukunftsprognose, die den Rahmen der Entwicklungen vorgeben soll.

Das *Ergebnis* der Untersuchungen zeigt, dass die Treuhandbranche sowohl innerhalb des Finanzdienstleistungssektors als auch in der Wirtschaft als Ganzes einen hohen Stellenwert einnimmt. Bis vor Kurzem waren dafür die rechtliche Flexibilität und Diskretion der Strukturen sowie die Stabilität Liechtensteins das wichtigste Differenzierungsmerkmal. Diese wurden jedoch durch die verstärkte internationale Transparenz und Regulierungen verwässert. Das ertragreiche, von einer grossen Anzahl von Treuhändern praktizierte Massengeschäft, das durch den schwerpunktmässig administrativen Umgang mit nicht deklariertem Kapital charakterisiert ist, wird somit unattraktiver, je länger es andauert. Dieses neue Umfeld hat folgenreiche Implikationen für den Sektor als Ganzes sowie für das jeweilige Anforderungsprofil des Treuhänders.

Somit können langfristig nur noch Kunden akzeptiert werden, die ihr Geld in ihrem Heimatstaat deklariert haben. Durch diese Bedingung müssen die Treuhänder zusätzlich zum inländischen Recht nun auch die Gesetzgebung des Domizillandes des Kunden berücksichtigen. Diese beiden Rechtssysteme in Einklang zu bringen, stellt die Treuhänder vor grosse Herausforderungen, einerseits durch die Aneignung von spezifischem Know-how und andererseits durch die potenzielle Nivellierung von Standortvorteilen in der liechtensteinischen Gesetzgebung. Sie selbst sehen dabei die Lösung in der Rückbesinnung auf alte Stärken, wie die *Asset Protection* und die Nachfolgeplanung, die es nun in einem international anerkannten

Kontext anzuwenden gilt. Hierbei werden vor allem jene Treuhänder reüssieren, die bereits früh ein anderes Geschäftsmodell genutzt haben und wenig vom Massengeschäft abhängig waren. Neben den Konsequenzen auf die einzelnen Treuhänder hat die steigende Komplexität Auswirkungen auf die strategische Positionierung der Treuhandunternehmen. War dies früher aufgrund der meist einheitlichen Handhabung der Strukturen nicht nötig, muss dies nun angesichts der sonst in die Höhe schnellenden Kosten viel intensiver geschehen. Die damit in Verbindung stehenden Aspekte der Unternehmensgrösse, der Kundenbestandsthematik sowie des Dienstleistungsangebots der Treuhandunternehmen werden deshalb in Zukunft viel größere Bedeutung erhalten.

Die Schwierigkeit der Transition liegt unter anderem darin, dass die Treuhänder viele systemrelevante Komponenten nur partiell beeinflussen können und somit stark von anderen Akteuren abhängig sind. Neben den strategischen Komponenten ist in Zukunft deshalb eine intensivierete Zusammenarbeit innerhalb der Branche sowie nach aussen mit der Politik erfolgsentscheidend. Da die Dienstleistungen der Treuhänder massgeblich von der rechtlichen Lage ihrer Produkte abhängen, muss gewährleistet werden, dass die nationalen und insbesondere internationalen Rahmenbedingungen dafür marktgerecht gestaltet werden. Essenziell sind hierbei die Sicherstellung der internationalen Akzeptanz liechtensteinischer Strukturen durch Doppelbesteuerungsabkommen oder Memoranden of Understanding sowie die Entkriminalisierung der betroffenen Treuhänder. Grundbedingung dafür bildet die Repräsentation und Involvierung der Treuhandbranche bei der entsprechenden politischen Instanz. Vor allem bei internationalen Verhandlungen dürfte es aber aufgrund der fehlenden Verhandlungsstärke Liechtensteins schwierig sein, Vorteile für die Treuhänder auszuhandeln, trotz jüngster Erfolge mit Grossbritannien.

Die erwähnten Auswirkungen führen dazu, dass nicht alle Treuhänder und Treuhandunternehmen diesen Wandel überstehen werden. Durch möglicherweise ungünstige Rahmenbedingungen sowie nicht ausreichendes spezifisches Know-how wird es im Treuhandsektor eine Konsolidierung geben. Dabei spielt das Weiterbildungspotenzial der übrig gebliebenen Akteure eine massgebliche Rolle für die zukünftige Bedeutung des Sektors. In diversen Szenarien wurden die Variablen verändert und es wurde festgestellt, dass bei einer genügend hohen Wertschöpfung der Kunden- und Treuhandrückgang abgefangen werden kann. Diese Herausforderung muss von möglichst vielen Treuhändern angenommen werden, nicht nur für eine erfolgreiche Zukunft des Treuhandsektors, sondern auch um die wirtschaftliche Stabilität des Landes zu sichern. Die Berechnungen der Szenarien zeigen nämlich auf, dass bei einem starken Rückgang der Treuhändertätigkeit auch die Steuereinnahmen markant sinken. Gelingt es den liechtensteinischen Treuhändern, zusammen mit der Politik, diese Hürden zu nehmen, wird der Sektor weiterhin eine ähnliche Bedeutung haben, jedoch einen viel höheren Grad an Professionalität aufweisen. Hierbei sind vor allem die Treuhänder im Vorteil, die sich frühzeitig weiterbilden und innovationsfähig zeigen. Gelingt es nicht, würde dies weitreichende Konsequenzen für den Sektor, die Wirtschaft und den Staat Liechtenstein haben.