

# «Das alte Bankgeheimnis war ein Produkt, dessen Verfalldatum abgelaufen war»

Staatssekretär **Michael Ambühl** über seinen neuen Job bei Bundesrat Merz, die Schweiz als ehrlichen Makler, das unkoordinierte Vorgehen im Fall der Libyen-Geiseln und sein Talent als Verkäufer

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)  
UND FABIAN UNTERNÄHRER (FOTOS)

**Herr Ambühl, offenbar wäre Finanzminister Merz aufgeschmissen ohne Sie. Sonst hätte man nicht ein neues Staatssekretariat im Finanzdepartement schaffen müssen.** Es geht nicht um meine Person. Das neue Staatssekretariat wurde geschaffen, um den Finanzplatz Schweiz im internationalen Wettbewerb gut zu positionieren. Das ist eine wichtige Massnahme für die Interessenvertretung der Schweiz. Denn der Finanzsektor erwirtschaftet rund 10 Prozent der schweizerischen Wertschöpfung und trägt mit 6 Prozent zur Gesamtbeschäftigung bei.

**Vollziehen Sie den Wechsel persönlich mehr aus Pflichtbewusstsein denn aus Lust?** Ich habe das Privileg, dass ich in meiner beruflichen Funktion mehrheitlich Dossiers betreuen kann, in denen ich meine Pflicht mit sehr viel Lust ausführen kann.

**Wessen Idee war es nun wirklich, Sie zu transferieren: die von Bundesrat Merz oder die von Micheline Calmy-Rey?** Beide Bundesräte waren mit meiner Ernennung einverstanden. Die Finanzplatzstrategie ist ein wichtiger Teil der schweizerischen Aussenpolitik. Das Finanzdepartement und das Aussendepartement haben in diesem Bereich schon immer eng zusammengearbeitet. Mit meiner Person und meinem beruflichen Hintergrund wird diese Zusammenarbeit sicherlich eng bleiben.

**Die internationale Finanz- und Steuerpolitik ist eine der grossen Herausforderungen der schweizerischen Aussenpolitik. Was kommt noch auf uns zu?**

Herausforderung ist das richtige Wort. Die Stichworte OECD-Mustervertrag, automatischer Informationsaustausch oder kantonale Steuerregime sind gegeben und bekannt. Ich möchte vor meinem Amtsantritt nur Folgendes sagen: Ziel muss sein, die Rahmenbedingungen des Finanzplatzes Schweiz im internationalen Wettbewerb optimal zu gestalten. Wir sind keine politische

FORTSETZUNG AUF SEITE 22

## Der neue starke Mann bei Hans-Rudolf Merz

Der 1951 in Bern geborene Michael Ambühl studierte Betriebswissenschaften und angewandte Mathematik an der ETH Zürich. 1982 trat er in den diplomatischen Dienst ein. Er fiel früh als geschickter Verhandler des Verkehrsdossiers in Brüssel auf. Ambühl war Chef des Integrationsbüros und Chefunterhändler der Bilateralen II. Seit fünf Jahren ist er als Staatssekretär immer zur Stelle, wenn es besonders heikel wird. Aus diesem Grund wechselt er ab 1. März ins neue Staatssekretariat für internationale Finanz- und Steuerfragen im Finanzdepartement. Ambühl ist verheiratet und hat einen Sohn.



Diplomat Ambühl, 59: «Das Spannende ist das Verhandeln, weil das Ziel dabei sein muss, dass am Schluss alle Parteien besser dastehen»

► FORTSETZUNG VON SEITE 21

Michael Ambühl

Grossmacht. Wir müssen dieses Ziel deshalb mit Kreativität, verhandlungstaktischer Fantasie und Hartnäckigkeit verfolgen.

**Befürchten Sie bei der Aushandlung der Doppelbesteuerungsabkommen neue Unbill für die Schweiz?**

Zwölf Doppelbesteuerungsabkommen sind unterzeichnet. Die Schweiz wurde vergangenen September von der grauen Liste genommen. Wir sind auf Kurs.

**Die Schweiz wurde im vergangenen Jahr von allen Seiten angegriffen. Haben wir im Ausland keine Freunde mehr?**

Richtig ist, dass wir unsere Interessen weltweit alleine vertreten müssen. Das ist darauf zurückzuführen, dass die Schweiz nicht Mitglied einer internationalen Gemeinschaft wie EU oder Nato ist. Das heisst aber nicht, dass uns niemand unterstützt.

**Als EU-Mitglied wären wir in Steuer- und Finanzfragen weniger angegriffen worden.**

Nein. Belgien, Luxemburg, Österreich, alles EU-Mitglieder, ging es beim Bankgeheimnis gleich.

**Als Erstes ging man auf die Schweiz los.**

In finanz- und steuerpolitischen Fragen, beim Alpentransit oder Strommarkt ist die Schweiz kraft ihrer wirtschaftlichen Bedeutung oder ihrer geografisch zentralen Lage wichtig. Wenn wir unter

Druck gesetzt werden, hat das mit Konkurrenz und Interessenpolitik zu tun, nicht mit Aufkündigung von Freundschaft.

**Die USA haben es geschafft, das schweizerische Bankgeheimnis auszuhebeln.**

Nein. Der UBS-Deal mit den USA erfolgte auf der Grundlage des bestehenden «alten» Rechts. Das Bankgeheimnis wurde nicht eingeschränkt. Zu der vom Bundesrat am 13. März 2009 vorgeschlagenen Anpassung kann man sagen: Wenn ein Grossverteiler ein Produkt hat, das sich jahrzehntelang sehr gut verkauft, dann plötzlich zum Ladenhüter wird, kann er nicht klagen, er hätte keine Freunde mehr. Er muss stattdessen ein neues Produkt entwickeln.

**Die Konsumenten, sprich die Bankkunden, hätten das Produkt gerne noch weiter gekauft.**

Das Bankgeheimnis in der Form vor dem 13. März 2009 war ein Produkt, dessen Verfalldatum abgelaufen war. Die Unterscheidung zwischen Steuerbetrug und Steuerhinterziehung wurde nicht mehr verstanden.

**Bis zu Ihrem Wechsel im März wird Sie das Libyen-Dossier wohl noch sehr beschäftigen.**

Das Dossier ist nicht Teil der aussenpolitischen Strategie. Es ist in erster Linie eine persönliche Tragödie für die beiden Betroffenen. Natürlich tun wir alles, damit die



«Manchmal träumt man vielleicht schon davon, Diplomat einer Grossmacht zu sein»

beiden Schweizer ausreisen können. Die Libyen-Affäre zeigt übrigens, dass wir im Ausland sehr wohl gute Freunde haben. Wir geniessen viel Sympathie von verschiedenen Ländern und werden auch aktiv unterstützt.

**Durch wen?**

Ich will das nicht präzisieren. Nur ist es leider so, dass in bestimmten Fällen die Lösung von Problemen selbst mit der Unterstützung anderer Länder schwierig bleibt.

**Wir hätten uns viel Schaden ersparen können, wenn die Genfer Polizei sich etwas zurückgehalten hätte, so wie es**

**England vor Weihnachten getan hat. Als die Polizei Hannibal Ghadhafi festnehmen wollte, weil er angeblich seine Frau verprügelt hatte, holte ihn der libysche Botschafter unter Berufung auf die Immunität ab. Genf hat den Rechtsstaat respektiert. Im Fall Libyen hat die Schweiz gemacht, was möglich ist. Einmal in dieser Situation, hätten wohl auch andere Länder nicht mehr erreicht als wir. Weil die libysche Regierung irrational handelt?**

Die andere Seite vertritt Anliegen, die uns fremd sind. Dies

muss man beim Verhandeln berücksichtigen.

**Regierungsmitglieder haben sich nicht nur im Fall Libyen oft widersprochen, was im Ausland bemerkt und ausgenutzt wird.**

Alle Aussenministerien kennen das Problem der Koordination. Ob in Washington, Delhi oder Berlin: Alle meine Gesprächspartner sagen, dass es in einer globalisierten Welt mit Direktkontakten zwischen Handels-, Verkehrs-, Finanz- oder Energieministern oft schwierig ist, die Übersicht über die Tätigkeiten der einzelnen Ministerien zu behalten.

**Bei uns ist das unkoordinierte Vorgehen aber auf Regierungsebene zu verzeichnen.**

Im Falle der Schweiz ist die Herausforderung besonders gross: Wir haben mit der Kollegialbehörde, die erst noch eine Koalitionsregierung ist, ein anderes institutionelles Regierungssystem. Wir kennen keinen Premierminister.

**Wünschen Sie sich ab und zu, als Staatssekretär Deutschlands verhandeln zu können?**

Manchmal träumt man vielleicht schon davon, Diplomat einer Grossmacht zu sein, weil man einfacher argumentieren könnte, nämlich durch Macht. Wir sind etwas mehr gefordert, weil wir immer durch die Macht der guten Argumente überzeugen müssen.

**War Ihre Liebe zum Verhandeln der Grund, dass Sie die akademische Laufbahn verliessen?**

Ich habe angewandte Mathematik studiert, das ist ohnehin ein interdisziplinärer, sprich Dossier-

übergreifender Bereich. Zudem war ich familiär vorbelastet mit einem Cousin als Diplomat und einem Onkel als Politiker.

**Sie müssen oft das Image der Schweiz aufpolieren. Wir gelten als Rosinenpicker.**

Deshalb brauchen wir ein Gleichgewicht bei der Verteidigung unserer materiellen, nationalen Interessen und der Darstellung unseres Landes als nützliches Mitglied der internationalen Gemeinschaft. Solidarität beweisen wir durch unsere Guten Dienste, indem wir friedenspolitische Vermittlungsdienste wie bei den Armenien-Türkei-Protokollen oder beim Konflikt zwischen Russland und Georgien übernehmen. Und durch unsere aktive Rolle in der Entwicklungszusammenarbeit.

**Die Guten Dienste haben nicht mehr die gleiche Bedeutung wie zu Zeiten des Kalten Kriegs.**

Das glaube ich nicht. Die 4-N-Politik, wie ich sie nenne, ist eine gute Grundlage, uns als ehrlichen Makler, als «honest broker», zu positionieren: Wir sind neutral, nicht EU-Mitglied, wir haben eine nicht koloniale Vergangenheit, und wir sind nicht machtpolitisch ambitioniert. Jedermann ist klar, dass die Schweiz im südlichen Kaukasus oder anderswo keine machtpolitischen Interessen hat.

**Der Reputation als Land der Guten Dienste ist es nicht eben förderlich, wenn man mit der Annahme der Minarett-Initiative die Europäische Menschenrechtskonvention verletzt.**

Diese Initiative hat unsere Aufgaben im Ausland sicher nicht er-

ANZEIGE

**K**tipp-Test  
**sehr gut**  
K-Tipp Nr. 1/2010

**Sensipur Air Dura**

## Wollen Sie gut schlafen – oder sehr gut?

Wenn es nach dem K-Tipp geht, dann liegen Sie mit den Matratzen Sensipur Air Dura und Riposa Grandessa medium besonders richtig. Denn diese zählen zu den einzigen 3 aus 10 getesteten Marken-Matratzen, die laut Jury das Prädikat «sehr gut» verdient haben. Bei Pfister bekommen Sie nicht nur die Testsieger und eine fundierte Beratung. Schliesslich garantieren nur individuell auf Ihre Bedürfnisse und Probleme abgestimmte Matratzen einen wirklich erholsamen Schlaf. Und nur dann wird aus dem «sehr gut» vielleicht sogar ein «exzellent».






leichtert. Aber unsere Aussenpolitik wurde von den islamischen Ländern in der Vergangenheit als ausgewogen wahrgenommen. Es wurde anerkannt, dass wir in der Auseinandersetzung zwischen islamischer und westlicher Welt eine faire Position einnehmen.

**Gibt es Situationen, in denen Ihnen beim Verhandeln nichts mehr einfällt?**

Kreativität ist ein wichtiger Punkt. Wenn man nicht mehr weiter weiss, muss man einen neuen Ansatz suchen.

**Zum Beispiel?**

Sie sind in einem Raum mit mehreren Leuten. Einer will das Fenster öffnen, um frische Luft hereinzulassen. Ein anderer stellt sich quer, weil er keinen Zug im Nacken will. Also öffnet man die Tür zum Nachbarzimmer und öffnet dort das Fenster. Dieses banale Beispiel zeigt, dass man in verfahrenen Situationen etwas Neues einbringen muss.

**Es gibt Situationen, in denen es keine Schnittmenge gibt zwischen den Verhandlungsmandaten der beiden Parteien. Wie gehen Sie in solchen Fällen vor?**

Idealerweise ist im Mandat genügend Flexibilität eingebaut, und man kann sich innerhalb des Mandates bewegen. Ist dies nicht der Fall, kommt es entweder zum Verhandlungsabbruch, oder die Mandate müssen angepasst werden.

**Wie war es bei den Verhandlungen im Fall UBS?**

Die Amerikaner haben sich gegenüber ihrer Ausgangsposition innerhalb der sechs Wochen Ver-

handlungsdauer bewegt. Wir konnten sie davon überzeugen, dass sie letztlich von einem Verhandlungsergebnis mehr profitieren als von einem Rechtsprozess. Anfänglich hatten sie darauf bestanden, dass sie per US-Gerichtsentscheid 52 000 Kundeninformationen bekommen. Wir konnten ihnen zeigen, dass bei einem solchen Vorgehen das Risiko gross wäre, gar nichts zu erhalten. Weil der Bundesrat nicht zulassen konnte, dass ein fremder Richter Schweizer Gesetze aushebelt.

**US-Anwälte wollen oft keine gütliche Regelung, weil sie nur schon aus Verdienstgründen grosses Interesse an einem Streitfall vor Gericht haben.**

Aber auch sie haben eingesehen, dass sie bei einer gütlichen Regelung zwar nicht 52 000 Kundeninformationen bekommen, aber mehr als gar nichts.

**Waren Vertreter der UBS bei den Verhandlungen dabei?**

Oft, aber nicht immer. Die Verhandlungen waren eine zwischenstaatliche Sache. Die Schweiz hat sich als Staat nicht primär dafür eingesetzt, die UBS zu retten, sondern dafür, einen Rechtskonflikt mit den USA zu verhindern.

**Wie konnten Sie die UBS-Vertreter dazu bringen, sich zurückzuhalten und die Verhandlungen Ihnen zu überlassen?**

Die UBS war kooperativ und hat akzeptiert, dass sich die Verhandlungen nicht zwischen Zürich und Washington abspielen, sondern zwischen Bern und Washington. Viel schwieriger war es, die USA



*«Die Parteien dürfen nicht das Gefühl haben, sie würden vom Vermittler gedrängt»*

davon zu überzeugen, dass wir kein neues Recht schaffen, sondern eine Lösung auf der Basis von bestehendem Recht finden.

**Das war doch klar, weil zwischen den USA und der Schweiz ein gültiges Doppelbesteuerungsabkommen bestand?**

Wir mussten der Gegenseite trotzdem klarmachen, dass durch einen US-Gerichtsentscheid zur Herausgabe von Kundendaten nicht nur schweizerisches Recht verletzt würde, sondern auch amerikanisches. Denn das Doppelbesteuerungsabkommen ist auch US-Recht. Ich sagte in den Verhandlungen scherzend, die Amerikaner hätten dieses Abkommen damals wohl nicht mit der Pistole an der Schläfe unterzeichnet.

**Es wurde also gelacht während der harten Verhandlungen?**

Ja, sicher. Selbst als es darum ging, die Amerikaner zu überzeugen, dass sie ein Amtshilfesuch stellen sollten, auch wenn wir wegen der Rekursmöglichkeiten keine Garantie abgeben konnten, dass unsere Exekutive, sprich die Steuerverwaltung, die 4450 Kundendaten dann auch liefern würde.

**Als Mathematiker hilft Ihnen die Spieltheorie beim Verhandeln. Spielen Sie auch privat?**

Ich bin eigentlich keine Spielernatur. Ins Casino würden Sie mich nicht bringen, an Nullsummenspielen bin ich nicht interessiert – weder im Spiel noch in der Realität. Bei solchen Spielen ist der Gewinn des einen der Verlust des an-

deren. Das Spannende ist das Verhandeln, weil das Ziel dabei sein muss, dass am Schluss alle Parteien besser dastehen. Verhandelt habe ich immer gerne.

**Schon in der Schule?**

Ja. Im Progymnasium Bern mussten wir Kinder immer irgendwas verkaufen, beispielsweise für Pro Juventute, für Wanderwege oder so. Das lief mir jeweils recht gut. Ich bekam als Sechstklässler sogar einen Preis als bester Verkäufer. Ich habe immer gerne Ideen oder Positionen «verkauft», das heisst: in Debatten vertreten. Die Ausgangslage ist heute natürlich etwas komplexer als in der Schule, aber abstrakt gesehen geht es immer um den «Verkauf» von möglichst guten Argumenten.

**Wie sieht Ihre Verhandlungstaktik aus?**

Erstens muss man sich genau überlegen, wer der andere Partner ist und was er erreichen will. Zweitens muss man die eigene Position schonungslos analysieren: Wo sind unsere Stärken? Welche Verhandlungsstrategie ist aufgrund dieser Analyse anzuwenden? Drittens muss man einen positiven Lösungsvorschlag finden, der die eigenen Essentials, die man unbedingt durchbringen will, mit den wesentlichen Punkten des Partners kombiniert.

**Inwiefern unterscheidet sich Verhandeln vom Vermitteln?**

Beim Vermitteln muss die Unparteilichkeit kultiviert, fast zelebriert werden.

**Wie äussert sich das?**

Wenn Sie beispielsweise für ein Vorgespräch mit der einen Partei 20 Minuten aufgewendet haben, muss das Vorgespräch mit der anderen Partei genauso lang sein. Zudem muss man schrittchenweise vorgehen, denn am Anfang sind sich die Parteien meistens spinnenfeind. Man muss in ganz kleinen Bereichen einen Konsens zustande bringen. Die Parteien dürfen nicht das Gefühl haben, sie würden vom Vermittler gedrängt. Ausserdem sollte man versuchen, in einer sehr komplexen Ausgangslage die Probleme in Einzelteile herunterzubrechen, das heisst, die Komplexität zu reduzieren.

**Was ist, wenn Sie den Verhandlungspartner nicht ausstehen können?**

Das muss man aushalten. Alles andere wäre unprofessionell.

ANZEIGE

**Wir danken unseren 23 Millionen Kunden für ihr Vertrauen. Unser Versprechen: Auch 2010 werden wir immer besser und günstiger sein als andere. Garantiert.\***

**Brille: Fielmann.**

\* Geld-zurück-Garantie: Sehen Sie ein bei Fielmann gekauftes Produkt noch sechs Wochen nach Kauf anderswo günstiger, nimmt Fielmann die Ware zurück und erstattet den Kaufpreis.