

GOVERNANCE IN UNSEREM FUND BUSINESS

# UM WAS GEHT ES UND WEN BETRIFFT ES?



Was ESG anbelangt, wurde bereits überschwenglich über das berühmte «E», die Environmental Responsibility, und auch das «S», die Social Responsibility, berichtet – nicht in gleicher Masse aber über das «G», die Governance-Aspekte der Unternehmensführung, während gerade auch diese in unserem Fund und Asset Management von grosser Bedeutung sind. Gewöhnlich geht es in Unternehmen um Fragen des Interessenausgleichs zwischen Eigentümern und Management. Aktionärsinteressen sollen gewahrt werden. Im Fonds- und Asset Management-Geschäft hingegen ist die Situation komplexer, denn im Beziehungsgeflecht der verschiedenen Stakeholders stehen nicht Aktionäre und Manager im Vordergrund, sondern primär die Investoren. Wie werden deren Interessen im betrieblichen Alltag (besser) wahrgenommen? Wobei gibt es noch Handlungsbedarf? Weshalb kommt es trotz Regulierungsflut der letzten Jahre, umfassender Verhaltensregeln und unzähliger betriebsinterner Bestimmungen und Weisungen immer wieder zu Fehlverhalten, Missbräuchen und anderen unrühmlichen Ereignissen? Was braucht es denn noch? Wie wird die Situation heute beurteilt, was interne und externe Governance im Vergleich zu anderen Branchen betrifft? Aufgrund des Treuhandprinzips kommt der Governance in unserem Geschäft nämlich ein wesentlich grösseres Gewicht zu: Die Verfügungsmacht von Anlagegeldern wird vertrauensvoll einem Vermögensverwalter (eine Fondsleitung bzw. eine Fund Management Company) übertragen, welcher diese im Interesse der Geldgeber treuhänderisch zu verwalten hat. Eine nicht unerhebliche Missbrauchsanfälligkeit ergibt sich aufgrund von Informationsasymmetrien, Interessengegensätzen und bei der Bemessung und Offenlegung von Vergütungen und Zuwendungen sowie der Tatsache, dass die Akteure zum einen mit Geldern arbeiten, welche ihnen nicht gehören und zum andern die dabei eingegangenen Risiken nicht selbst zu tragen haben. Ausserdem ist aufgrund der Grösse der verwalteten Vermögen mit einem erheblichen Impact auf die Realökonomie auszugehen, welchen es verantwortungsvoll abzuschätzen gilt. Eine sehr umfassende Thematik, welcher sich im nachfolgenden Gespräch wiederum ausgewiesene Fachkräfte annehmen werden. Viele der Sachfragen können im Rahmen des Gegebenen nur angeschnitten, wohl aber kaum vertieft behandelt werden.

Mit von der Partie sind dieses Mal Philippe Bens [CACEIS], Schabo Hanno [State Street], Thomas Schärer [Credit Suisse] und Patrick Stauffer [Pictet].

### Was bedeutet «Governance» im Rahmen von ESG?

**Stauffer:** Für mich steht das «G» von «ESG» – also die Governance – an erster Stelle. Good Governance bildet quasi das Fundament der ESG-Aktivitäten. Bei der Pictet-Gruppe, welche in Privatbesitz und nicht börsenkotiert ist, ist die Unabhängigkeit das A und O unserer nachhaltigen Ausrichtung. Losgelöst zu sein von kurzfristigen Zielen trägt in direkter Weise zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens bei. Wir können es uns leisten, langfristig zu denken und Entscheidungen auch einmal zu überdenken.

**Schärer:** Die neueren Entwicklungen im Bereich Asset Management mit der zunehmenden Bedeutung von ESG in der Anlagepolitik und dem Anlageprozess des Asset Managers, in einer Zeit von noch zum Teil unvollständiger Regulierung, sind eine Verpflichtung für die Fondsleitungen, dieses neue Leistungsversprechen sinngemäss an die Anleger abzuliefern. «Governance» in diesem Kontext beinhaltet Prozesse, Gremien und Kontrollkonzepte, die eine entsprechende Leistungserbringung überwachen und sicherstellen.

**Bens:** Anhand der ESG-Kriterien lässt sich beurteilen, inwieweit die nachhaltige Entwicklung und langfristige Fragen in der Strategie der Wirtschaftsakteure berücksichtigt werden. Sie sind die Säulen für verantwortungsvolle Investitionen und nachhaltige Entwicklung. Im Rahmen des

«ESG ist ein «Muss»: Die Finanzindustrie muss sich weiterentwickeln und umgestalten, um moderne Kriterien für Umwelt, Soziales und Governance zu erfüllen.»

Philippe Bens

«G» stehen für uns im Vordergrund die Transparenz der Vergütung von Führungskräften, die betriebliche Korruptionsbekämpfung und die mögliche Diversität in den Führungsgremien sowie namentlich auch in den Verwaltungsräten. Insofern manifestiert sich Governance in der Vermögensverwaltung auf vielfältige Weise. Sie ist jedoch von entscheidender Bedeutung für die Erreichung und Wahrung des wirtschaftlichen Nutzens der Branche.

**Hanno:** ESG besteht augenscheinlich aus drei Komponenten: Dem «E» für «Environmental» oder Kriterien der Umwelt; dem «S» für «Social» also zwischenmenschlichen, sozialen Prinzipien und dem «G», welches für «Governance»

steht oder Unternehmensführung. Bereits im Oktober 2016 wurde über die Volksinitiative «Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt» abgestimmt und erinnert man sich an die letzten Abstimmungsthemen (Pestizid-, Trinkwasser-, Kriegsmaterial- und CO<sub>2</sub>-Initiative) oder bedenkt man die kommenden Abstimmungsthemen («Löhne entlasten, Kapital gerecht besteuern» und «Ehe für alle») so ist offensichtlich, dass ESG-Kriterien für Investoren, Unternehmen und Politik eine immer zentralere Rolle einnehmen dürften. Bemerkenswert ist auch, dass die FINMA in ihrer aktuellen Ausgabe «Strategische Ziele 2021 bis 2024» unter Ziel 3, Risikomanagement und Corporate Governance ausführt, dass sie im Dialog mit der Branche einen verantwortungsvollen Umgang mit der Corporate Governance fördert, insbesondere durch eine gezielte Einflussnahme auf die Zusammensetzung der Organe und die Ausgestaltung von Entscheidungs- und Kontrollprozessen.

### Welche Ziele werden dabei verfolgt und wobei gibt es insbesondere noch Handlungsbedarf?

**Hanno:** Finanzinstitute sind bestrebt, den Umgang mit Risiken transparenter zu gestalten. Diese bewusste Lenkung durch Gesetzgeber und Aufsicht setzt da an, wo Investment-Themen, die jeweilige Anlagegewichtung und die Auswahl von Unternehmen vorgenommen werden. Während beim «E» Umweltkriterien wie etwa Klima, Wasser, Ressourcenknappheit, Artenvielfalt, etc. im Vordergrund stehen, so sind es im Rahmen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung beim «G» vorab effektive Aufsichtsstrukturen, Compliance, Bekämpfung der Korruption, IT-Sicherheit, Diversität auf allen Führungsebenen sowie das Risiko- und Reputationsmanagement. Die Kriterien aus dem «E», «S» und «G» wirken sich also in gegenseitiger Abhängigkeit auf das Verhalten und die Zusammensetzung der Unternehmensleitung sowie dessen Richtlinien aus.



**Bens:** Fondsexperten senden eine klare Botschaft: Im Rahmen der Fondsindustrie ist sowohl zwischen den verschiedenen Domizilen als auch im Product Management eine deutlich grössere Konsistenz im Ansatz der Fonds-Governance erforderlich.

**Schärer:** Governance hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Auch innerhalb von Konzernen wird der Notwendigkeit einer breiten Abstützung der Verwaltungsräte/-ausschüsse durch Einsitznahme eines grösser werden Teils von externen/unabhängigen Verwaltungsräten mit einschlägiger Erfahrung Rechnung getragen. Insbesondere durch die Ergänzung dieser Gremien mit Personen mit internationaler Erfahrung, kann eine vorwärtsgerichtete Behandlung aktueller Themen sichergestellt werden. Zentrale Themen sind die Treuepflicht und das Risikomanagement, jedoch auch strategische Themen im Kontext des digitalen Wandels und der regulatorischen Entwicklungen.

**Stauffer:** Bei uns verstehen wir unter Corporate Governance alle Regeln, Verhaltensweisen und Aktionen, welche auf die langfristige Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens zielen. Unsere Kunden stehen dabei im Zentrum. Wir glauben fest daran, dass der Unternehmenserfolg – Wachstum, Grösse, Gewinn – kein Ziel ist, sondern die Konsequenz unserer Anstrengungen. Und diese Anstrengungen müssen insbesondere auch höchsten Governance-Ansprüchen genügen. Ein ganz zentraler Punkt für uns ist dabei die bekannte Principal-Agent-Problematik aus der traditionellen Good Governance. In dieser Frage ist die Pictet-Gruppe weniger betroffen, da das Modell des aktiv im Unternehmen tätigen Eigentümers diese beiden Positionen vereint und aus unserer Sicht den Idealfall darstellt. Unsere geschäftsführenden Teilhaber haben nicht nur «skin in the game», sie sind auch durchschnittlich 20 Jahre lang «im Amt» und treffen Entscheidungen, mit denen sie zehn Jahre später noch leben müssen. Die moderne und für uns relevante Governance





konzentriert sich deshalb bei uns auf die langfristige Entwicklung und Erhaltung des Unternehmens, welche am besten durch eine Konzentration auf die Bedürfnisse des Kunden erzielt wird.

**Hanno:** Eine grosse Herausforderung ist es aus meiner Sicht vorab, konsistente und verlässliche Daten bezüglich der ESG-Kriterien zu erhalten und zu unterhalten. Zwecks Umsetzung einer ESG-Anlagestrategie verwenden deshalb viele Fonds Ausschlusskriterien – ich denke da etwa an die Rüstungsindustrie, Atomenergie, Menschenrechtsverletzungen – oder sie arbeiten mit einem Negativkatalog. Handlungsbedarf resultiert also im Wesentlichen auch aus der Ecke des Datenmanagements.

**Bens:** In Europa gibt es acht Gütesiegel und einen Standard für nachhaltige Finanzen, die an weniger als 500 Fonds vergeben werden, während es auf dem europäischen Markt mehr als 60 000 Fonds gibt. In Frankreich gibt es zwei öffentliche Gütezeichen: zum einen das SRI-Label – unterstützt vom Finanzministerium – und zum anderen das Greenfin-Label, getragen vom Ministerium für den ökologischen und solidarischen Übergang. Die anderen Kennzeichnungen in diesem Bereich stammen von Marktororganisationen oder Organisationen, die sich auf Umweltkennzeichnungen spezialisiert haben. Diese Gütesiegel bieten Benchmarks und Vergleichskriterien für Investoren, aber auch eine Garantie für Qualität. Allerdings muss auch hierbei noch wesentlich mehr getan werden, um bei Anlegern und in der breiten Öffentlichkeit Visibilität und Anerkennung resp. Identifikation zu schaffen.

**Wie bereits angesprochen geht es in Unternehmen gewöhnlich um Fragen des Interessenausgleichs zwischen Eigentümern und Management. Aktionärsinteressen sollen dabei gewahrt bleiben. Im Fonds- und Asset Management-Geschäft hingegen ist die Situation komplexer, denn im Beziehungsgeflecht der verschiedenen Stakeholder stehen nicht Eigentümer und**

### Manager im Vordergrund, sondern primär die Investoren. Wie werden deren Interessen im betrieblichen Alltag wahrgenommen?

**Schärer:** Anleger und Anlegerschutz stehen im Zentrum der Tätigkeit einer Fondsleitung. Die sogenannte Treuepflicht steht in vielen Fragestellungen als leitendes Konzept im Vordergrund. Mit der Investition in einen Fonds kriegen Anleger nicht nur Zugang zu Experten-Knowhow im Portfoliomanagement und damit verbunden auch zu einer Diversifikation ihres Portfolios, sondern durch das Zusammenspannen mit anderen Anlegern entsteht ein Gesamtvermögen von einer gewissen Grösse, welches den Anlegern indirekt Zugang zu einem institutionellen Markt gibt und durch den sie auch von diesen institutionellen Marktkonditionen profitieren können. Wichtig ist, dass die Anleger kriegen, was ihnen im Fondsvertrag versprochen wird und dass die Marketingdokumente mit dem Versprechen aus dem Fondsvertrag konsistent sind. Die Fondsleitung ist im Sinne der Governance-Betrachtung der «trusted partner» des Anlegers. Sie steht dafür ein, dass der Anleger kriegt, was ihm mit dem Fondsvertrag und den Marketingdokumenten versprochen wird, dass er wie ein institutioneller Anleger vergleichbarer Grösse behandelt wird, dass die Leistungserbringung überwacht und notfalls Verstösse zu Lasten der verursachenden Partei korrigiert werden, dass allfällige Ansprüche der Anleger ökonomisch sinnvoll geltend gemacht werden, etc.

**Bens:** Im Bewusstsein der diversen Stakeholder heisst «ESG» im Betriebsalltag zunächst einmal noch besser zu kommunizieren, offener und zeitnaher zu informieren und generell den Transparenzgrad einer ganzen Industrie deutlich zu steigern; dies alles nicht nur, um über die Kosten aufzuklären und Aufsichtsbehörden zu friedem zu stellen, sondern vorab mit dem Ziel, das Vertrauen von Investoren zu untermauern. Im Rahmen des «ESG» ist eine verantwortungsvolle Investitionskultur zu errichten resp. zu unterhalten, welche die Interessen namentlich der Anleger und



deren stets sich verändernden Bedürfnislagen im Fokus hat.

### Weshalb hat im Rahmen des Treuhandverhältnisses mit den Kunden die Vermeidung von Interessenkonflikten gerade im Fonds- und Asset Management-Geschäft eine derart grosse Bedeutung?

**Schärer:** Eine Fondsleitung hat eine wichtige Vertrauensstellung gegenüber den Anlegern. Die Qualität ihrer Arbeit hängt nicht nur von der Einhaltung der bekannten Einflussfaktoren ab, sondern verlangt auch, dass sie permanent ihr Umfeld, die Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholder hinterfragt und systematisch nach möglichen Interessenkonflikten untersucht. Es ist eines, die bekannten Interessenkonfliktfelder zu ma-

nagen. Da sich unser Umfeld jedoch dynamisch weiterentwickelt, ist auch eine vorwärts gerichtete Betrachtungsweise enorm wichtig.

### Führen Sie Beispiele von möglichen Interessenkonflikten an, wie sie im Fonds- und allgemein im Anlagegeschäft auftreten können. Geben Sie uns kurz Einblick darüber, wie Sie in Ihrem Unternehmen mit diesen konkret umgehen.

**Stauffer:** Wie einige andere Private Label-Fondsanbieter haben auch wir in Luxemburg zwei unabhängige Management Companies, um Interessenkonflikte zwischen Inhouse-Fonds und Private Label-Fonds möglichst zu vermeiden. Einzigartig sind wir aber, indem wir dieses Modell auch in der Schweiz konsequent umsetzen und zwei voneinander unabhängige Fondsleitungen betreiben. So können wir einerseits Skaleneffekte im hochautomatisierten Volumengeschäft wie der Fondsadministration nutzen, und andererseits die sensiblen Governance-Aspekte sauber trennen.

**Bens:** Wenn CACEIS oder eine ihrer Niederlassungen Verwahrstelle eines Fonds ist, für den sie Finanzierungsdienstleistungen wie das Gewähren von Überziehungskrediten oder Durchführen von Finanzierungsoperationen für Private Equity-Fonds erbringen, könnten Finanzierungsbedingungen entstehen, die mit den

«Zu einer Good Governance tragen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei; es ist nicht nur Aufgabe der Unternehmensführung.»

Schabo Hanno



Angaben in den Prospekten der betreffenden Fonds unvereinbar sind – dies um zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Um so etwas zu verhindern, verfügt CACEIS über ein dreistufiges Kontrollsystem; dies zunächst via die Depotbankkontrolle und sodann durch das eigene Risk Management und die periodischen Kontrollen durch die Innenrevision. Auch bei Absicherungen von Wechselkursrisiken für auf Fremdwährungen lautende Anteile von Fonds können sich unter den verschiedenen Beteiligten Interessenkonflikte ergeben. Hierbei ist vorab dafür zu sorgen, dass stets dem Grundsatz von Funktionstrennungen nachzukommen ist – also der Trennung von mittleren und ausführenden Tätigkeiten.

**Fremdverwaltung und Anlegerschutz versus Mitbestimmung und Impacting im Fund Business: Die Interessen der Anleger gilt es auch bei Abstimmungen an den verschiedenen GV der Unternehmen wahrzunehmen. Wie ist das bei dieser Vielfalt von Interessenlagen überhaupt möglich? Wie organisiert sich eine grosse Fondsleitung im Bereich des Proxy Votings? Was sind die Kernfragen mit Blick auf das bekannte Treuhandverhältnis, das Prinzip der Fremdverwaltung, die Tatsache, dass Fonds im herkömmlichen Sinne Anlageinstrumente darstellen und Mitbestimmung in Unternehmen – Führung und Finanzierung und Einflussnahme – nicht Auftrag von Fondsinstrumenten sein kann?**

**Stauffer:** Ich denke, der Prozess der Interessenwahrung kann sehr differenziert gestaltet werden. Dabei muss man unterscheiden zwischen unterschiedlichen Produkten einerseits und unterschiedlichen Tätigkeiten der Akteure andererseits; stets muss das Interesse des Kunden im Vordergrund stehen. Unsere Inhouse Asset Management Unit beispielsweise ist ein sehr engagierter, aktiver Manager und nimmt Stimmrechte bei aktiven Fonds grundsätzlich wahr; dies erwartet ein Anleger in der Regel bei einem aktiv verwalteten Fonds auch so. Zusätzlich

arbeiten wir mit einer Engagement-Firma zusammen, um im Dialog mit Firmen, in welche wir investiert sind, das Verhalten im Sinne der Anlegerinteressen zu beeinflussen. Hat ein ETF-Investor aber die gleiche Erwartung? Als «Asset Servicer» ermöglichen wir natürlich unseren Private Label-Kunden in jedem Fall die direkte Stimmausübung auf gewünschte Weise.

**Welches sind die zentralen Governance-bezogenen Fragestellungen in Zusammenhang mit den bekannten Anreizsystemen und dem Risikoverhalten in unserer Industrie? Geben Sie uns einen kurzen Einblick in die vorhandene Problematik und die Art und Weise, wie in Ihrem Unternehmen diese Themen adressiert werden?**

**Stauffer:** Zentral ist, dass die Incentivierung so ausgestaltet ist, dass die Mitarbeiter die langfristige Entwicklung des Unternehmens mittragen. Hierzu haben wir auf europäischer Ebene bekanntlich viele neue Vorschriften. Die Schweiz wird mit ähnlichen Regelungen zur langfristigen Incentivierung nachziehen. Ausserdem erwarten europäische Kunden, dass wir auch in der Schweiz die internationalen Standards einhalten, weshalb wir die europäischen Regelungen auch in den Schweizer Einheiten übernommen haben.

**Und welches sind die zentralen Governance-bezogenen Fragestellungen in Zusammenhang mit den Unabhängigkeits- und Kompetenzanforderungen von Leitungsorganen? Geben Sie uns einen kurzen Einblick in die vorhandene Problematik und die Art und Weise, wie in Ihrem Unternehmen diese Themen adressiert werden?**

**Stauffer:** Aufsichtsbehörden in der Schweiz und Europa legen in den letzten Jahren besonderen Wert auf die Kompetenzanforderungen nicht nur der Leitungsorgane, sondern aller betroffener Mitarbeiter. Im Bereich «ESG» werden diese Anforderungen vermehrt in der Aufsichtsbehördenpraxis festgeschrie-

«Good Governance ist der Kern der DNA einer Fondsleitung und das Leistungsversprechen gegenüber Anlegern.»

Thomas Schärer

ben. Fragen nach Unabhängigkeit, Diversität und Kompetenz von Leitungsorganen und Verwaltungsräten sind auch bereits zum Standard geworden bei RFP-Prozessen. Institutionelle Investoren wollen darüber zurecht Transparenz haben. Dies hat natürlich nicht nur Einfluss auf die Art, wie wir oder unsere Kunden investieren, sondern auch wie beispielsweise im Fondsbereich die Verwaltungsrats-Mandate von SICAVs – die an

sich schon im Zentrum der Good Governance stehen – vergeben werden.

**Diverse Verhaltens-Regeln finden sich im FIDLEG, entsprechende Verhaltens-Pflichten im KAG: Jeweils drei davon lauten in beiden Regelwerken identisch und sind daher auch von zentraler Bedeutung für das Fund und Asset Management. Es sind dies die Treuepflicht, die Sorgfaltspflicht und die Informationspflicht. Während auch in den Lehrgängen die letzteren beiden allgemein verständlich erscheinen, sind Inhalte und Bedeutung der so genannten Treuepflicht Studierenden und Mitarbeitern deutlich weniger vertraut. Bitte klären Sie auf!**

**Hanno:** Zwar ist die Fondsleitung vom KAG ins FINIG übertragen worden, nicht jedoch die Verhaltenspflichten, welche mit der Funktion einer Fondsleitung eng verknüpft sind. Sie finden sich immer noch als mit dem Fonds verbunden unter Art. 20 KAG und Art. 31 ff. KKV. Die Treuepflicht wird insbesondere unter Art. 31 KKV exemplarisch konkretisiert. Es geht dabei nicht um Treue im Sinne einer Bindung, sondern um ein Verhalten nach Treu und Glauben, also vielmehr darum, dass der Beauftragte das Vertrauen – sei es ausgedrückt in Informationen, Geld, etc. –, welches in ihn gesetzt wird, nicht missbraucht oder zu seinem Vorteil ausnutzt. Er soll es im Interesse des Treugebers, also dem Anleger, einsetzen. Der Fondsvertrag ist der schriftliche Ausdruck des Treueverhältnisses zwischen dem Anleger, der Fondsleitung und der Depotbank oder generell der Beteiligten. Der Vertrauende resp. Anleger gibt gewissermassen die Kontrolle über seine Investition ab, und muss die Loyalität des Beauftragten voraussetzen. Er vertraut sozusagen auf die Redlichkeit einer anderen Person resp. seines Geschäftspartners. Vertrauen ist in der Geschäftswelt ein elementarer Wert, ohne diesen sie nicht funktionieren würde. Bei State Street verstehen wir «Vertrauen» oder auf Englisch «trust» als unser grösstes Asset.





**Das Thema der Governance kennt keine Landesgrenzen. Auch hierzulande ist der Einfluss seitens «Brüssel (EU)» und «Paris (ESMA)» spürbar. Geben Sie uns einen kleinen Überblick über die aktuellen und anvisierten Rechtsgrundlagen im Rahmen der EU.**

**Schärer:** Sehr aktuell sind die Entwicklungen im Bereich Sustainable Finance. Während Europa bereits diesbezügliche Regulierungen kennt, welche Schritt für Schritt implementiert werden, fehlt in der Schweiz noch eine entsprechende Regulierung. Nichtsdestotrotz hat die FINMA im Rahmen des Bewilligungsverfahrens von kollektiven Kapitalanlagen seit Anfang dieses Jahres erhöhte Anforderungen an ESG-Produkte implementiert, um insbesondere der Thematik des Greenwashing gerecht zu werden. Diese Änderungen im Bewilligungsverfahren haben die Fondsbranche zumindest kurzfristig vor gewisse Herausforderungen gestellt.

**Bens:** Umwelt- und Migrationsrisiken dürften zweifelsohne die grössten Herausforderungen der kommenden Jahre darstellen; alles Themen, welche keine Landesgrenzen kennen und global angepackt werden müssen. Um ihnen wirksam zu begegnen resp. diese zu bewältigen, erwartet die Gesellschaft heute von den Unternehmen, dass sie ihre Investitions-, Innovations- und Umsetzungsfähigkeit nutzen, um diese Herausforderungen zu meistern und in den Griff zu bekommen.

In diesem Sinne wurden die Empfehlungen der COP21 und die SDGs der Vereinten Nationen im Jahr 2015 definiert. Der Gesetzgeber hat sich nicht geirrt. Verordnungen wurden erwartet und waren notwendig, um all die manchmal unterschiedlichen Ansätze zu kodifizieren und zu organisieren. Das letztendliche Ziel dieser Rechtsakte ist es, die Finanzströme in nachhaltigere Anlagen umzulenken. In dieser Hinsicht werden die regulatorischen Neuigkeiten für 2021/2022 aufgegleist, vor allem im Zusammenhang mit dem PACTE-Gesetz in Frankreich und den verschiedenen Taxonomien, der Verordnung über die Offenlegung nachhaltiger Finanzen – kurz: SFDR – und der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – die CSRD – auf europäischer Ebene.

«Die Good Governance bildet das Fundament einer ESG-Strategie und sollte im Zentrum eines Fondsproviders stehen.»

Patrick Stauffer

**Stauffer:** Dass diese vielen Regulierungen zu zusätzlichen Kosten führen, ist eine Binsenwahrheit. Spannend ist in diesem Zusammenhang, dass der Fokus der Regulatoren neu auch auf dem Thema «Value for Money» liegt. Die Regulatoren werden also in Zukunft noch genauer darauf schauen, welche Kosten einem Investor für sein Produkt verrechnet werden und wie transparent diese ausgewiesen werden.

**Wie tangieren internationale Rechtsgrundlagen diesbezüglich zurzeit das Schweizer Fonds- und Asset Management-Geschäft?**

**Stauffer:** Als Exportindustrie ist das Schweizer Asset Management sehr stark an den internationalen Rechtsgrundlagen interessiert. Idealerweise werden sich die Schweizer Rechtsgrundlagen an die internationalen Grundlagen anlehnen. Wir sehen das beim Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative, welcher voraussichtlich 2022 in Kraft treten wird. Dieser sieht umfangreiche nicht-finanzielle Berichtspflichten in Bezug auf ESG-Aspekte vor. Diese Vorschriften kommen zur Anwendung, wenn bestimmte Schwellenwerte überschritten werden und entsprechen den bereits in der EU geltenden Regeln. Die Schweizer Behörden sind auch daran, die verbindliche Umsetzung der Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures – kurz TCFD – durch Schweizer Unternehmen aller Wirtschaftszweige vorzubereiten. In diesem Zusammenhang hat der Bundesrat kürzlich Parameter für die künftige verpflichtende Klimaberichterstattung von Schweizer Grossunternehmen beschlossen. Diese Standards werden aktuell von Aufsichtsbehörden weltweit umgesetzt.

**Im Rahmen der «Unternehmenskultur» steht Corporate Governance auch für eine faire und konstruktive Diskussions- und Streitkultur auf allen Ebenen der Führung sowie ein Handeln aus fester Überzeugung ein. Bitte nehmen Sie kurz Stellung.**

**Bens:** In einem sich wandelnden Umfeld bemühen wir uns, das Engagement unserer Mitarbeiter zu fördern, indem wir ihnen mit Meinungsumfragen zuhören, um ein geeignetes Arbeitsumfeld zu bieten, mit einem echten Engagement für die Lebensqualität am Arbeitsplatz, die für uns die Leistung stärkt. Wir bemühen uns, ihre Fähigkeiten mit umfangreichen Schulungsbudgets und spezifischen Angeboten wie unserem Programm «Risikokultur» weiterzuentwickeln. Schliesslich beschleunigen wir die Umgestaltung unseres Management-Modells, um Autonomie und Entscheidungsfindung zu fördern. Im Jahr 2020 hat CACEIS die Platin-Kategorie erreicht und gehört zu dem einen Prozent der Unternehmen, die von EcoVadis – der Bewertungsplattform für die Sozial- und Umweltpolitik von Unternehmen – im Finanzdienstleistungssektor bewertet werden – ohne Versicherungen und Pensionskassen. Das Rating basiert auf einer Analyse der Umwelt-, Sozial-, Ethik-, Beschaffungs- und CSR-Managementstrategien sowie der konkreten Massnahmen und erzielten Ergebnisse von CACEIS.

**Hanno:** Ehrliche Kommunikation und Transparenz – auch im Falle von begangenen Fehlern – spielen dabei eine zentrale Rolle bei der Vertrauensbildung. Schliesslich gehört es auch zu einem guten Dienstleister, den Geschäftspartner auch auf Schwierigkeiten hinzuweisen. Wird das Vertrauen erschüttert, wie zuletzt in der Finanzkrise, so kann das nicht nur ein einzelnes Unternehmen sehr teuer zu stehen kommen, sondern eine ganze Branche. Sogar die ganze Weltwirtschaft kann dabei grossen Schaden nehmen. Zudem steigen mit dem Vertrauensverlust auch die Kontrollkosten. So rollte nach der Finanzkrise eine Welle von Auflagen und neuen Regularien auf die Finanzbranche zu. Erfüllt der Beauftragte hingegen das Vertrauen, welches in ihn gesetzt wurde oder ist er selbst in schwierigen Zeiten authentisch geblieben – oder hat sich gar wie in Asien üblich für sein Fehlverhalten entschuldigt –, kann dies wiederum die Bindung zwi-



# facts

## Firmenmeinung über Governance

### CACEIS

Die zur Crédit Agricole und Santander gehörende Bankengruppe CACEIS bietet Asset Servicing für Asset Manager, Versicherungen, Banken, Private Equity- und Immobilienfonds, Broker und Geschäftskunden an. In Vertretungen rund um die ganze Welt offeriert CACEIS ein umfangreiches Angebot von Leistungen und Produkten wie etwa Trade Execution, Clearing, Devisen-Services, Wertpapierleihe, Custody Services, Verwahrstellen- und Fondsadministration, Fonds-Distributions-Support, Middle-Office Outsourcing sowie Emittenten-Services. CACEIS ist weltweit einer der grössten Anbieter für Asset Servicing.

**caceis**  
INVESTOR SERVICES

### CREDIT SUISSE

Die Credit Suisse Funds AG in Zürich ist die Schweizer Fondsleitung der Credit Suisse. Zusammen mit den Schwestergesellschaften in Luxemburg und Irland ist sie Bestandteil von «Credit Suisse Investor Services CSIS», welche massgeschneiderte Fondslösungen über traditionelle und alternative Anlagekategorien hinweg für verschiedenste Kundensegmente und diverse Fondsdomizile anbietet. Das Unternehmen verwaltet gegen 500 Mrd. CHF, erbringt Dienstleistungen entlang der gesamten Fondswertschöpfungskette aus einer Hand und stellt seinen Kunden jeweils einen dedizierten Ansprechpartner zur Verfügung.

**CREDIT SUISSE**

### PICTET ASSET SERVICES

Pictet Asset Services kümmert sich um alle Aspekte des Private Label-Fondsgeschäftes. Dazu zählen unter anderem Dienstleistungsangebote in den Bereichen Depotbank, Fondsadministration, Trading und Governance (Fondsleitung/Management Company) – dies mit dem Ziel, dass die vielfältigen Kunden sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können, etwa das Asset Management oder den Vertrieb. Zu den Kunden des Unternehmens zählen Asset Manager, unabhängige Vermögensverwalter, institutionelle Investoren (Pensionskassen, Banken, Versicherungen, Treasuries und Stiftungen) sowie Family Offices.

**PICTET**  
1805

### STATE STREET CORPORATION

Das Unternehmen ist ein weltweit führender Anbieter von Finanzdienstleistungen für institutionelle Anleger, einschliesslich Investment Servicing, Investment Management sowie Investment Research und Trading. Mit einem Vermögen von 42.6 Bio. USD unter Verwahrung und/oder Administration und einem verwalteten Vermögen von 3.9 Bio. USD (beide Angaben gelten jeweils per Ende Juni 2021) ist State Street in mehr als 100 Ländern tätig und beschäftigt weltweit etwa 39 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weitere Informationen finden sich auf der Website von State Street unter [www.statestreet.com](http://www.statestreet.com).

**STATE STREET**



**Philippe Bens**  
Head of  
Regional  
Coverage für  
CACEIS in der  
Schweiz.



**Schabo Hanno**  
Head Legal and  
Representative  
Business, State  
Street Bank  
International  
GmbH, Munich,  
Zurich Branch.



**Thomas  
Schärer**  
Managing  
Director,  
Geschäftsführer  
Credit Suisse  
Funds AG,  
Zürich.



**Patrick  
Stauffer**  
Executive  
Director  
Business  
Development,  
Pictet Asset  
Services,  
Zürich.

schen dem Kunden und dem Beauftragten stärken und Komplexität und damit auch Kosten in der Geschäftsbeziehung minimieren.

**Schärer:** Corporate Governance ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur in unserer Branche. Das Bewusstsein unserer Verantwortung gegenüber den Anlegern und eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Thema auf den verschiedenen Führungsebenen ermöglicht einen vielfältigen und kritischen Dialog. Die Organisation lernt mit der Intensität der Auseinandersetzung mit diesem Thema, und eine kritische, diverse und konstruktive Denkhaltung wird zur DNA der Unternehmenskultur.

#### **Störanfälligkeiten im Betriebsalltag durch den Faktor Mensch: Welche Rolle spielt beim Thema Good Governance der Mensch in all seinen Dimensionen der Fehlbarkeit und Unvollkommenheit?**

**Schärer:** Der Faktor Mensch ist enorm wichtig. Ob er in kritischen Situationen funktioniert, hängt sehr eng mit der Unternehmenskultur und der unternehmensspezifischen DNA zusammen. Governance kann nur funktionieren, wenn die richtige Saat schon früh gelegt und permanent gepflegt wurde.

**Stauffer:** Keine Frage. Wo gearbeitet wird, geschehen Fehler. Wichtig ist jedoch, dass eine offene Fehler- und Feedback-Kultur gelebt wird. Auch dies ist meines Erachtens Teil der Corporate Governance. Zentral ist deshalb, dass die Good Governance vom Senior Management vorgelebt wird, dass im Unternehmen und über alle Hierarchiestufen hinweg ein Konsens besteht über die wesentlichen Werte und Haltungen.

#### **Kommentieren Sie bitte folgendes Statement: «Compliance ist dem Gesetzgeber verpflichtet, Governance den Anlegern.»**

**Schärer:** Dies ist sicherlich eine kontroverse Frage. Regulierung hat eine gewisse Nivellierung zur Folge. Andererseits hinkt Regulierung auch immer ein bisschen hin-

tendrein, da sie nur das berücksichtigt, was bereits geschehen ist und nur beschränkt kommende Entwicklungen/Herausforderungen antizipieren kann. Hier ist eine gut funktionierende Governance/DNA in der Unternehmung gefragt.

**Hanno:** Die Begriffe Compliance und Corporate Governance sind ähnlich und werden häufig vermischt. Gemäss FINMA-Rundschreiben 2017/1 «Corporate Governance – Banken» sind unter Corporate Governance die Grundsätze und Strukturen zu verstehen, anhand derer ein Institut durch seine Organe gesteuert und kontrolliert wird. Als Compliance gilt nach dem FINMA-Rundschreiben die Einhaltung von gesetzlichen, regulatorischen und internen Vorschriften sowie die Beachtung von marktüblichen Standards und Standesregeln. Frei übersetzt kann Corporate Governance mit «Unternehmensverfassung» und Compliance mit «Befolgung/Einhaltung» übersetzt werden. Bei beiden geht es darum, dass sich das Unternehmen korrekt verhält und nach aussen entsprechend auftritt. Beide sind im Rahmen der Gesetze an das Wohl des Unternehmens und dessen Kunden gebunden. Der Blickwinkel darauf ist allerdings unterschiedlich. Bei Corporate Governance wird der Fokus besonders auf die Führung, das Vertrauen der Investoren, Transparenz und Schutz der Marktwirtschaft gelegt. Compliance hingegen richtet das Augenmerk auf den Schutz des Unternehmens selbst sowie seiner Mitarbeiter und zugehöriger Organe.