

Risiken gut festhalten

Für eine reibungslose **Revision** ist die praktische Umsetzung des Risikomanagement- und Compliance-Frameworks für Vermögensverwalter sehr wichtig.

FABIAN SCHMID UND MARCO GAGLIARDI

Die rund 700 bereits bewilligten Vermögensverwalter und Trustees, aber auch die rund 1000 Institute mit noch laufendem Bewilligungsverfahren müssen im Anschluss an die Bewilligungerteilung das neu erarbeitete Risikomanagement- und Compliance-Framework, mithin das interne Kontrollsystem (IKS), in die Praxis umsetzen. Hinzu kommt, dass Vermögensverwalter und Trustees nun prudenziell durch die Aufsichtsorganisationen überwacht werden. Welches sind die wichtigsten Punkte, die es – nicht zuletzt im Hinblick auf die künftige aufsichtsrechtliche Prüfung – zu beachten gilt?

Zunächst ist wichtig, welcher der fünf von der Finanzmarktaufsicht (Finma) bisher bewilligten Aufsichtsorganisationen (AO) man sich angeschlossen hat. Denn jede AO hat ein eigenes Reglement sowie Aufsichts- und Prüfkonzepte erlassen, die sich punktuell von jenen der anderen AO unterscheiden können. Einen ersten Eindruck zum Prüfungsumfang geben die von einigen AO auf deren Websites publizierten Musterprüfberichte.

Je geringer der Eigenmittelpuffer, desto häufiger die Kontrollen.

Umfangreiche Dokumentationen

Eine zentrale Herausforderung sind die Anforderungen an die Dokumentation der eigenen Tätigkeiten und der für die Kundinnen und Kunden erbrachten Dienstleistungen. Es gilt nicht nur, die bisherigen Tätigkeiten für Dritte nachvollziehbar zu dokumentieren, sondern auch neue Dokumentationspflichten zu beachten, insbesondere im Bereich der Verhaltensregeln und der Organisation. So sind auch bei Vermögensverwaltern künftig beispielsweise eine «Watch List» zu möglicherweise vorhandenen Insiderinformationen sowie eine «Restricted List» zu allfälligen Verboten oder Beschränkungen im Handel mit bestimmten Finanzinstrumenten zu führen. Zudem haben die Vermögensverwalter zu dokumentieren, bei welchen

Finanzdienstleistungen Interessenkonflikte aufgetreten sind oder auftreten können (sogenannte Interessenkonfliktregister). Die Mitarbeitenden sind entsprechend zu instruieren, um diesen Pflichten auch nachzukommen. Für die Prüfgesellschaften sind zur Vorbereitung der Revision, zur Auswahl von Stichproben und zur anschliessenden Berichterstattung viele statistische Angaben zur Geschäftstätigkeit wichtig, die laufend und konsolidiert zusammenzutragen sind. Die entsprechenden Einzelheiten können den Musterprüfberichten der AO entnommen werden.

Eine der wichtigsten, mit dem Erhalt der Bewilligung als Vermögensverwalter verbundenen Neuerungen ist die Umsetzung des Risikomanagement- und Compliance-Frameworks und der damit einhergehenden Kontrolltätigkeiten. In einem ersten Schritt sollte das im Rahmen des Bewilligungsverfahrens erarbeitete Framework nochmals auf seine Praxistauglichkeit überprüft werden, damit die festgelegten Prozesse und Kontrollperiodizität auch umgesetzt beziehungsweise eingehalten und «wirksam» gelebt werden können.

Wo eine laufende Einhaltung der Pflichten vorgesehen ist, zum Beispiel im Bereich der Eigenmittelanforderungen, sind gemessen am Risiko häufigere Kontrollen durchzuführen und zu dokumentieren. Als Richtwert sollten unabhängige Vermögensverwalter über eine Eigenmitteldeckung von mindestens 125 Prozent verfügen, um das Risiko einer Unterschreitung der 100-Prozent-Grenze bei unerwartet auftretenden Verlusten reduzieren zu können. Je geringer der Eigenmittelpuffer, desto häufiger und genauer sollte die laufende Einhaltung kontrolliert werden.

Geldwäscherei- und Aktienrecht

Falls sich die Prozesse und Kontrollen im Bereich Risk Management und Compliance als zu schwerfällig oder nicht angemessen erweisen, kann bereits vor der

	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct
	3.76	1094.89	12901.21	12625.01	13686.73	213.05
	2.46	1046.6	1152.52	1210.19	2180.86	2100
	3.59	445.21	3400	2956.12	3779.39	325.32
	3.02	491.75	442.9	443.92	603	774.39
	3.28	228.76	5744.81	4654.11	6468.39	6983.6
	3.25	78.12	1914.77	1830.85	2268.69	6165.45
	3.27	3.35	979.59	847.94	1067.62	1163.01
	561	583	515.79	558.06	645.75	549
	1.96	39.72	403.78	402.73	329.75	367.56
	10.6	4.2	87.88	35.36	74.1	85.28
	1.99	17.86	1.88	37	1.3	1.3
	1.75	0.25	3.70	2.5	0	0
	1.82	14	191.87	172.88	153.71	119.41
	22.03	14.44	0	20.7	0.19	0
	16.55	23.4	30.25	28.35	45.7	45.7
	15.4	15.92	29.29	18.99	44.92	44.92
	1.26	0.62	1.72	35.5	238.59	238.59

Prüfgesellschaften brauchen sie zur Vorbereitung der Revision: Statistische Angaben zur Tätigkeit der Vermögensverwalter.

ersten Revision ein Anpassungsbedarf bestehen. Die Neuerungen im Geldwäscherei- und Aktienrecht seit dem 1. Januar 2023 können zusätzliche Treiber für solche Anpassungen der internen Weisungen und Kontrollen sein.

Meldepflichten

Dabei gilt es zu beachten, dass bestimmte Änderungen in der Organisation oder in der Geschäftstätigkeit des Instituts meldepflichtig oder sogar bewilligungspflichtig sind und daher vorgängig und zeitnah der AO respektive der Finma gemeldet und zur Genehmigung unterbreitet werden müssen. Einige AO haben in Bezug auf die konkrete Handhabung der Meldepflichten auf ihren Websites detaillierte Factsheets publiziert. Es empfiehlt sich, diese Factsheets vor dem Vornehmen von

Anpassungen zu konsultieren, um die Einhaltung der Melde- und Bewilligungspflicht sicherstellen zu können.

Schliesslich sollte auch nicht vergessen werden, dass die neuen Risikomanagement- und Compliance-Frameworks häufig eine Vielzahl formalisierter Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und der weiteren Mitarbeitenden vorsehen. Eine genaue Planung, Durchführung und Dokumentation dieser Tätigkeiten ist im Hinblick auf die künftige Aufsichtsprüfung daher wichtig.

So sind beispielsweise Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungssitzungen korrekt einzuberufen, zu traktandieren und zu protokollieren. Dies gilt insbesondere in denjenigen Fällen, in denen aufsichtsrechtlich oder gemäss internen

Vorgaben eine Verabschiedung bestimmter Entscheide oder Analysen durch den Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung vorgeschrieben ist, zum Beispiel die jährliche Verabschiedung einer Risikoanalyse im Bereich der Geldwäschereibekämpfung.

Nach der Bewilligung ist vor der Revision: Vermögensverwalter und Trustees, die eine reibungslose Revision anstreben, sind daher gut beraten, ein besonderes Augenmerk auf die praktische Umsetzung ihres Risikomanagement- und Compliance-Frameworks sowie der damit verbundenen Dokumentation zu legen.

Fabian Schmid, Partner und Leiter Regulatory & Compliance Financial Services; Marco Gagliardi, Manager Regulatory & Compliance Financial Services, Grant Thornton, Zürich.

In unsicherer Zeit erfolgreich führen

Der VR muss die strategische Bedeutung nicht finanzieller **Berichterstattung** erkennen – es ist keine Compliance-Übung.

JAN MEYER UND ALESSANDRO MILO

Die wirtschaftlichen Bedingungen bleiben aktuell für Unternehmen herausfordernd und unsicher. Geschäftsmodelle erfordern etwa aufgrund der Klimawärmung und des Rufs nach Diversität Anpassungen, um langfristig zu bestehen. Zugleich scheint es, als ob Unternehmen in immer kürzeren Abständen überrascht werden von neuen Entwicklungen, die rasches Handeln erfordern: Pandemie, Ukraine-Krieg, Energiekrise, Inflation oder die Instabilität der Finanzsysteme.

Eine Frage der Existenz

Vielen Unternehmen ist bewusst, dass sie langfristig nur dann erfolgreich sind, wenn sie Themen wie Klima und Diversität in ihren Geschäftsmodellen berücksichtigen. Und zugleich können kurzfristig auftretende Entwicklungen für viele verheerend sein: Ein produzierendes Unternehmen, welches die Energiekrise

ignorierte und nicht rasch und entschlossen handelte, existiert heute womöglich nicht mehr.

Gutes Teamwork

Anspruchsvolle Herausforderungen erfordern ein gutes Teamwork innerhalb der Führung, einen systematischen Ansatz und eine gute Kommunikation, um diese Aufgaben erfolgreich meistern zu können. Drei Aspekte stehen dabei im Fokus: Der Verwaltungsrat verantwortet die Organisation, die Strategie sowie die Berichterstattung gegenüber den Aktionärinnen und Aktionären und weiteren Anspruchsgruppen – entsprechend ist eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zentral für den Erfolg. Weiter ist es in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld für eine starke Unternehmensführung entscheidend, Risiken vorausschauend zu begegnen und nicht reaktiv zu handeln.

Ein systematisches Risikomanagement ermöglicht es, den Blick auf langfristige Themen zu behalten. Schliesslich sehen Unternehmen, welche die strategisch langfristige Bedeutung des ESG-Themas verstanden haben, in der nicht finanziellen Berichterstattung mehr als Compliance. Sie sehen darin ein Mittel, um zu erklären, weshalb ihr Geschäfts-

modell auch in Zukunft erfolgreich sein wird, und liefern so eine ergänzende Sicht zur traditionell historischen, finanziellen Berichterstattung.

Verwaltungsräte sind im Verlaufe des letzten Jahrzehnts internationaler und weiblicher geworden: Waren 2012 noch 9 Prozent der Verwaltungsräte der 50 höchstkapitalisierten Titel weiblich, so waren es 2022 bereits 32 Prozent. 8 Prozent der Verwaltungsräte sind fünfzig Jahre alt oder jünger, und mit 43 Prozent machen Mitglieder mit Kenntnissen im Bereich Finanzen/Banking die mit Abstand grösste Kategorie aus.

Auch wenn der Ruf nach mehr Ausgewogenheit lauter geworden ist: Im Einzelfall entscheidend ist eine Zusammensetzung, die eine Vielfalt des Denkens mit relevanten Fragestellungen beispielsweise der Branche oder in den geografischen Tätigkeitsgebieten zulässt: die kognitive Diversität. Ein breiter Erfahrungsschatz und Führungserfahrung sind wichtig, damit sich die Mitglieder in der breiten Diskussion engagieren können – Silodenken ist äusserst problematisch. Um die Vielfalt des Denkens tatsächlich nutzen zu können, ist eine konstruktive, konsensorientierte Diskussion im Verwaltungsrat wichtig. Offenheit und Transparenz im Dialog sind genauso entscheidend wie Agilität

im Umgang mit kurzfristig auftretenden Themen und die Fähigkeit, in langfristigen Szenarien zu denken.

Griffige Massnahmen und Prävention

Ein modernes Risikomanagement eliminiert nicht die Unsicherheiten, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Aber es hilft zu verstehen, ob die Massnahmen im Risikofall greifen, und dient dem Schutz der Reputation. Die Beurteilung der Eintretenswahrscheinlichkeit ist dabei viel anspruchsvoller als das blosses Erkennen von Risiken. Der Verwaltungsrat ist in der einmaligen Position, eine Aussensicht zur Risikoeinschätzung des Managements einzubringen und sie dann derjenigen des Managements gegenüberzustellen. Das hilft dem Unternehmen, über das bisher Bekannte hinauszublicken.

Der strategischen Bedeutung von ESG werden solche Berichte gerecht, die das Thema ganzheitlich betrachten, also es beispielsweise nicht nur aus einer Finanz-, «Health- und Safety»- oder Klimasicht beleuchten. Gut geschriebene Berichte legen transparent und klar dar, welche Fortschritte erzielt wurden und wie sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens weiterentwickelt, damit es auch in Zukunft Gewinne schreibt. Letztlich ist

der Verwaltungsrat in der Verantwortung, das Management mit ESG-Zielen zu incentivieren, denn 73 Prozent verfügen aktuell über keine oder nur kurzfristige ESG-spezifische Zielsetzungen.

Die Wirtschaftsprüfung stärkt die Corporate Governance eines Unternehmens, und zwar über die eigentliche Finanzberichterstattung heraus.

Die Revisionsstelle kann dem Verwaltungsrat ergänzende Einsichten in Fragestellungen und Funktionsweisen des Unternehmens liefern und so die Vielfalt des Denkens weiter verstärken. Auch nimmt die Revisionsstelle im Zusammenhang mit der Prüfungsplanung eine unabhängige Risikoeinschätzung vor, welche die Aussensicht des Verwaltungsrates bei der Risikoeinschätzung verstärken kann.

Darüber hinaus hilft eine – derzeit freiwillige – Prüfung der nicht finanziellen Berichterstattung, die Frage zu beantworten, ob das interne Kontrollsystem eines Unternehmens eine angemessene Qualität von ESG-Daten sicherzustellen und zuverlässig ESG-Kennzahlen zu messen vermag.

Jan Meyer, Director Audit; Alessandro Miolo, Managing Partner Audit & Assurance, Deloitte Schweiz, Zürich.