

«Nachhaltigkeit ist kein Marketingthema»

SCHWEIZ Am Finanz und Wirtschaft Forum «Vision Bank» sprach UBS-Banker Iqbal Khan über die grossen Chancen für das Wealth Management.

Will das Wealth Management von UBS wieder näher zum Kunden bringen: Iqbal Khan bei seiner Keynote am FuW Forum «Vision Bank» am vergangenen Mittwoch.



STEFAN KRÄHENBÜHL

Er kam, sah – und versprach Kunden-nähe: Iqbal Khan, seit rund vier Monaten Co-Chef des Global Wealth Management von UBS, gab an seinem ersten öffentlichen Auftritt am FuW Forum «Vision Bank – Vision Finanzplatz Schweiz» am Mittwoch eine Idee davon, wie er sich die Zukunft des Wealth Management vorstellt. Der grosse Aha-Effekt blieb aus. Als Ziel der Reorganisation, die er kürzlich zusammen mit Co-Chef Tom Naratil initiiert hat, nannte er mehr Nähe zum Kunden und die Chance, besser auf dessen Bedürfnisse einzugehen. Dass auch ein Khan nur mit Wasser kochen kann, zeigt sich denn auch an den Zielen für die Sparte, die UBS zuletzt bei 10 bis 15% Wachstum belieh. «Sie sind ambitioniert, aber erreichbar», sagte Khan.

Als «riesige Chance» für Vermögensverwalter bezeichnete der 43-Jährige alternative Investments wie Private Equity. Eine Bank könne hier ihre klassische Funktion des Intermediärs ausfüllen. In der Beziehung zum Kunden sei zudem Nachhaltigkeit zu einem dominanten Thema geworden. 80% der UBS-Kunden würden sich dafür interessieren, 45% seien gar in diesem Bereich investiert. «Das ist kein Marketingthema mehr», sagte er.

Ins gleiche Horn blies Patrick Odier, Senior Managing Partner der Genfer Lombard Odier. Investoren kämen nicht darum herum, ihr Portfolio auf Nachhaltigkeit auszurichten, wenn sie hohe Rendite erzielen wollten. Um die Umorientierung zu fördern, dürfe sich der Finanzsektor nicht auf die Politik verlassen, sondern müsse selbst aktiv werden. «Dafür müssen wir uns besser organisieren und unsere Meinungen abgleichen», sagte Odier.

Druck dürfte auch aus der EU kommen, die bei der grünen Taxonomie vorwärtsmacht. Dass die Schweiz sich gegen die Übernahme solcher Regulierungen wehrt, gehört für den CEO der Bankiervereinigung Jörg Gasser zur «DNA des Landes», wie er sagte. «Mit Blick auf die Verhandlungen mit der EU stellt sich aber die Frage, wie weit wir das treiben können.»



Volles Haus: Wohl auch wegen Iqbal Khans Auftritt war der SIX Convention Point bis auf den letzten Platz gefüllt.



Fordert den Finanzplatz zu mehr Selbstvertrauen auf: Jörg Gasser, CEO der Schweizerischen Bankiervereinigung.



Austausch über das Potenzial grüner Anlagen: Patrick Odier von Lombard Odier (l.) mit FuW-Chefredaktor Jan Schwalbe.

Schweizer Verwaltungsräte sind zu wenig unabhängig

SCHWEIZ Mitglieder von Führungsgremien dürfen ihre Interessen nicht denen der Gesellschaft voranstellen. Das gelingt ihnen oft nicht.

CHRISTOPHE VOLONTÉ

Für Verwaltungsräte (VR) können aus verschiedenen Gründen Interessenkonflikte entstehen. Es kann sein, dass VR, die gleichzeitig oder früher in der Geschäftsleitung waren, die operative Führung weniger kritisch hinterfragen. VR, die Grossaktionäre sind oder sie vertreten, mögen Entscheidungen zugunsten der Minderheitsaktionäre herbeiführen.

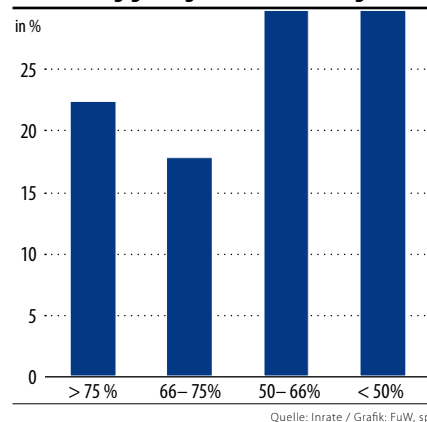
VR können auch aufgrund ihrer sozialen oder finanziellen Abhängigkeit, der langen Amtszeit oder als Politiker oder Interessenvertreter die Gesellschaftsinteressen hintanstellen. Solche VR sind nicht unabhängig. Eine Mehrheit von unabhängigen VR ist daher eine wichtige Grundlage, dass Entscheide nicht zuungunsten der Gesellschaft gefällt werden. 30% der SPI-Unternehmen haben keinen mehrheitlich unabhängigen VR (vgl. Grafik 1).

Private Interessenkonflikte

Die Nachhaltigkeitsspezialistin Inrate unterscheidet dreizehn Fälle von Abhängigkeiten. Private Interessenkonflikte können entstehen, wenn VR neben ihrem Mandat Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen unterhalten oder gleichzeitig in Gesellschaften Einsitz nehmen, die im selben Markt tätig sind.

So können VR als Berater oder Juristen Zusatzaufträge erhalten. Bei VR, die gleichzeitig im Gremium von mehreren Unternehmen sind, etwa bei Joint Ventures, Konkurrenten, Zulieferern oder Abnehmern, werden Entscheidungen potenziell unterschiedliche Interessen tangieren. In diesen Konstellationen können der Gesellschaft abträgliche Verträge geschlos-

1 Unabhängigkeitsgrad der Verwaltungsräte



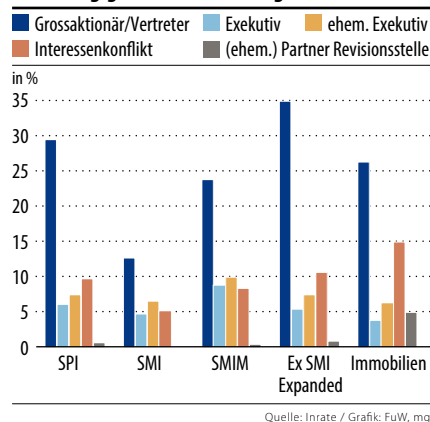
sen werden. Mitglieder, die auch als Berater auftreten, können nach einer zu hohen Honorierung begehren. Vermietet ein VR-Mitglied als Eigentümer Büroräumlichkeiten an die Gesellschaft, kann er einen zu hohen Mietpreis aushandeln wollen.

VR, die auch Lieferanteninteressen vertreten, können Produkte durchsetzen, die zu teuer oder mit vergleichsweise minderer Qualität eingekauft werden müssen. Private Interessen können auch bei geringem Transaktionsvolumen schnell von den Gesellschaftsinteressen divergieren.

Augen auf im Immoektor

Bei 120 von 1253 VR-Mandaten hat Inrate einen potenziellen Interessenkonflikt ausgemacht. Augenfällig sind sie in der Immobilienbranche (vgl. Grafik 2). Auf dem Schweizer Markt hat es einige kotierte Immobiliengesellschaften, und der beschränkte ausländische Einfluss aufgrund der Lex Koller spiegelt sich in den VR. Sie werden dominiert von Schweizer Män-

2 Abhängigkeiten von VR-Mitgliedern



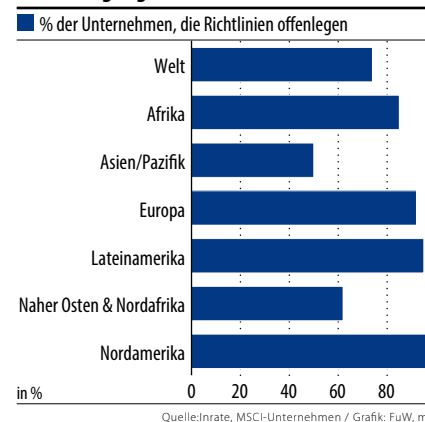
nern, die häufig ebenfalls in anderen Immobilienunternehmen, bei Bauunternehmen oder Planungsbüros Einfluss haben oder in einer anderen Geschäftsbeziehung stehen. Um potenzielle Interessenkonflikte zu beurteilen, muss man sich

Governance



Grundsätze der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung betreffen jeden Aktionär. FuW publiziert regelmässig Artikel zu Corporate Governance in Schweizer Unternehmen. Die Beiträge stammen von mehreren Autoren. Ihre Meinung muss nicht mit derjenigen der Redaktion übereinstimmen.

3 Offenlegung von Interessenkonflikten



einerseits einen Überblick über die Drittmandate eines Mitglieds verschaffen. Zum anderen müssen die Transaktionen mit nahestehenden Personen im Geschäftsbericht angeschaut werden. Sie können Vergütungen, Darlehen, Mieten, Warenlieferungen usw. umfassen.

Nahestehende Personen sind gemäss dem Standard Swiss GAAP FER 15 solche, die bedeutenden Einfluss auf finanzielle oder operative Entscheidungen des Unternehmens ausüben können, etwa die Geschäftsführung, der VR, Grossaktionäre oder mit ihnen verbundene Personen. Die Offenlegung dieser Transaktionen wird bei hiesigen Unternehmen verschieden detailliert vorgenommen.

Richtlinien zu Interessenkonflikten werden oft im Verhaltenskodex oder im Organisationsreglement offengelegt. In einem weltweiten Vergleich unter 3000 MSCI-Unternehmen zeigt sich, dass in Nordamerika fast alle Gesellschaften solche Richtlinien publizieren. In der Asien-Pazifik-Region ist es nur die Hälfte (vgl.

Grafik 3). In der Schweiz zeigt sich, dass diese Richtlinie ebenfalls meistens offengelegt wird. Der Bezug zu Richtlinien für Transaktionen mit nahestehenden Personen ist im Geschäftsbericht hingegen sehr selten zu finden, und auch die nahestehenden Personen werden nur in der Hälfte der Fälle definiert.

Transparenz notwendig

Da Interessenkonflikte oftmals nicht gänzlich verhindert werden können, muss damit umgegangen werden. Ein mehrheitlich unabhängiger Verwaltungsrat wird eher in der Lage sein, Entscheidungen zu fällen, die im Interesse aller Aktionäre sind. Möglichst hohe Transparenz zu den VR-Mitgliedern, zu ihren Drittmandaten und Interessenbindungen sowie Geschäftsbeziehungen ist vor und nach der Wahl notwendig.

Nur so kann sich der Aktionär ein Bild von der Zusammensetzung machen. Transaktionen nahestehender Personen sollten einheitlicher veröffentlicht werden. Unternehmen sollten ebenfalls Richtlinien zu Transaktionen mit nahestehenden Personen sowie zur Handhabung von Interessenkonflikten publizieren.

Innerhalb des VR sollen Mitglieder, die Interessenkonflikten ausgesetzt sind, das Gremium informieren und zumindest bei der Abstimmung über solche Transaktionen in den Ausstand treten. Transaktionen müssen immer zu Markt- bzw. Drittbedingungen abgeschlossen werden, und im Zweifel kann eine unabhängige Stelle eine Fairness Opinion dazu erstellen.

Christophe Volonté ist Head Corporate Governance bei Inrate, Zürich.