

Stabilität als Fundament eines innovativen Finanzplatzes

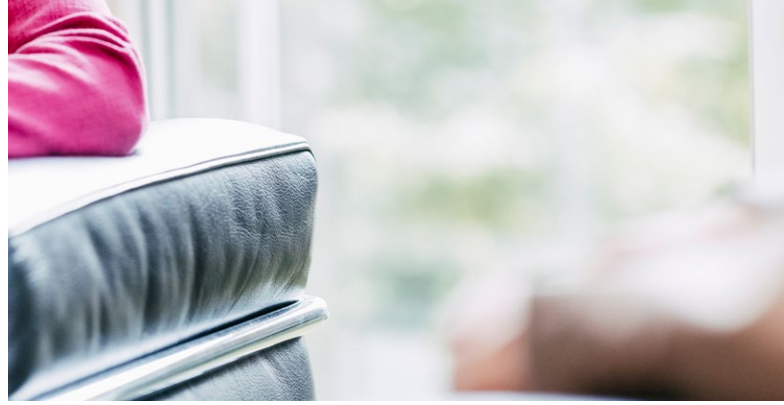
Interview mit Frau Prof. Dr. Marlene Amstad, Verwaltungsratspräsidentin der FINMA

Im Gespräch mit Prof. Dr. Reto Eberle blickt Frau Prof. Dr. Marlene Amstad, auf das vergangene Jahr zurück. Zu den grossen Herausforderungen für die Branche zählen Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Beide Themen sind auch für die Aufsicht relevant. Aufgrund der jüngsten Ereignisse hat sich die Risikolandschaft für die Banken und Versicherungen in der Schweiz verändert. Frau Prof. Amstad betont, dass Stabilität das Fundament für einen zukunftsgerichteten Finanzplatz ist und erläutert, welche zwei Themen im Bereich Nachhaltigkeit für den Finanzplatz relevant sind.

Prof. Dr. Reto Eberle: *Frau Professorin Amstad, Sie haben Ihr Amt als Präsidentin des Verwaltungsrats der FINMA am 1. Januar 2021, mitten in der Pandemie, angetreten. Die Übernahme des Vorsitzes eines strategischen Führungsorgans ist per se anspruchsvoll. Was war Ihnen in Bezug auf die Governance der FINMA und des Verwaltungsratsgremiums besonders wichtig?*

Frau Prof. Amstad: Grundsätzlich gilt für die FINMA dasselbe wie für die beaufsichtigten Institute. Es braucht unabhängige Führungsgremien und funktionierende Kontrollmechanismen, also einen starken Verwaltungsrat und eine starke Geschäftsleitung, die beide ihre Rollen leben. Tatsächlich war die Pandemie für die Arbeitsweise für viele eine Herausforderung, so auch für uns. Aufsichtsarbeit lebt vom direkten Austausch. Zudem ist auch intern der persönliche Kontakt und Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen ausserordentlich wichtig. Die FINMA war gut vorbereitet und konnte sehr rasch auf digitale Kommunikations- und Arbeitsinstrumente umstellen. Die Reviews und Kontrollen fanden nun nicht mehr vor Ort, sondern digital statt. Im Verwaltungsrat haben wir uns in dieser Phase zudem bewusst mehr Zeit für die Diskussionen genommen.





«Unser Fokus liegt auf der Stärkung des Risikomanagements und der Corporate Governance von Instituten.»

Vom Verwaltungsrat der FINMA zu den Verwaltungsräten der beaufsichtigten Institute - wo sehen Sie die Unterschiede zwischen der Corporate Governance im Allgemeinen und der aufsichtsrechtlichen Corporate Governance bei Banken und Versicherungen?

Viele Grundsätze der Corporate Governance sind unabhängig von der Branche. Im Falle von Finanzinstituten können Schwachstellen in der Corporate Governance jedoch Folgen haben, die weit über das Institut hinausgehen. Auch daher ist die Finanzbranche besonders reguliert. So haben die Mitglieder der Leitungsorgane von beaufsichtigten Instituten permanent Gewähr für einwandfreie Geschäftstätigkeit zu bieten – das ist eine Voraussetzung für die Bewilligung. Damit die Leistungsgremien ihre Rollen als oberste Führungs- oder Kontrollinstanz ausfüllen können, ist wichtig, dass das Gremium gesamthaft breit genug aufgestellt ist. Dazu kommen spezifische Anforderungen, die sich nach der konkreten Geschäftsausrichtung und der Komplexität des Instituts

richten. So spielen die Grösse und Zusammensetzung des Gremiums sowie die Qualifikationen, Erfahrungen und Verfügbarkeit der einzelnen Mitglieder eine wichtige Rolle. Die letztgenannten Kriterien lösen im Aufsichtsdialog erfahrungsgemäss bei konkreten Personalwechseln regelmässig Diskussionen aus.

Trotz vieler Vorgaben zur Corporate Governance ist es in den letzten Jahren im Bankenbereich zu Skandalen gekommen (im Zusammenhang mit Petrobras, dem malaysischen Staatsfonds 1MDB oder jüngst im Grossbankenumfeld). Inwiefern liegt die Ursache dafür beim Verwaltungsrat? Könnte eine Verschärfung der persönlichen Verantwortlichkeit analog einem Senior-Managers Regime, wie dies z.B. in UK oder in Hongkong besteht, eine Lösung darstellen?

Die FINMA verfügt über griffige Instrumente, um die aufsichtsrechtlichen Vorgaben durchzusetzen und setzt diese konsequent ein. So führen wir pro Jahr durchschnittlich rund 80 Enforcement-Untersuchungen und rund 10 Verfahren. Statistisch gesehen führen wir also bei rund 10% der beaufsichtigten Institute Untersuchungen und bei rund 1,5% Enforcement-Verfahren. Die Stärkung des Risikomanagements und der Corporate Governance von Instituten ist ein strategisches Ziel, auf das die FINMA seit Jahren besonders fokussiert. Daher analysieren und diskutieren wir gegenwärtig allfällige Optimierungen in diesem Bereich. So etwa Fragen zur persönlichen Verantwortlichkeit von Managern, wie das sogenannte Senior Manager Regime, oder auch die Bussenkompetenz der Behörde, die beide bereits parlamentarisch angestossen worden sind. Wir sind grundsätzlich offen für zusätzliche Anforderungen oder Instrumente. Aber kein Instrument hat nur Vorteile. Es ist daher wichtig, dass ein Instrument insgesamt effektiv der Durchsetzung unseres Auftrags dient. Letztlich obliegt diese Güterabwägung aber dem Gesetzgeber, der über unseren Werkzeugkasten entscheidet.

Im jährlichen Risikomonitor gibt die FINMA einen Überblick über die bedeutendsten Risiken für die Beaufsichtigten. Dazu zählten im November des vergangenen Jahres das Niedrigzinsumfeld, eine mögliche Korrektur am Immobilien- und Hypothekarmarkt, Cyberangriffe oder die Geldwäschereibekämpfung. Die ersten drei Risiken haben sich seit Jahresbeginn besonders akzentuiert. Wie gut waren die Banken (und auch Versicherungen) auf diese Risiken vorbereitet?

Alle vier genannten Risiken sind nach wie vor relevant und steigen teilweise, wie Sie sagen. Entsprechend erwarten wir von den Beaufsichtigten, dass sie diese in Bezug auf ihr spezifisches Geschäftsmodell und Risikoprofil angemessen managen. Es lässt sich aber keine pauschale Aussage machen, wie gut das gelingt. Vielmehr analysiert die FINMA die Risiken mit Blick auf jedes einzelne Institut. Und sie dosiert ihre Aufsichtstätigkeit und -intensität entlang der Risiken der Institute. Wir schauen bei jenen Instituten und in den Bereichen genauer hin, wo wir grössere Risiken sehen und verlangen gegebenenfalls auch Massnahmen. Das Ziel ist immer, dass die Institute jederzeit stabil sind. Das bedeutet, dass sie entsprechend organisiert sind und Vorkehrungen getroffen haben, beispielsweise im Bereich der Cyber-Sicherheit. Es bedeutet aber auch, dass sie über angemessene Eigenmittel und Liquidität verfügen. Das gilt insbesondere für allfällige Herausforderungen auf dem Immobilien- und Hypothekarmarkt.

Der letztjährige Risikomonitor thematisiert die Klimarisiken für den Finanzsektor als längerfristigen Trend. Dass die Versicherungen wegen steigenden Umweltschäden davon betroffen sind, ist naheliegend. Und dass bestimmte Investitionen von klimapolitischen Regulierungen an Wert einbüßen, auch. Aus welchem Grund konkretisierte die FINMA mittels eines Rundschreibens im Mai 2021 die Transparenzpflichten zu Klimarisiken? Reichten die bestehenden (Rechnungslegungs-)Standards nicht aus, zumal sich das Rundschreiben an die TCFD-Empfehlungen anlehnt?

Die FINMA verfolgt im Bereich der Nachhaltigkeit des Finanzplatzes zwei Stossrichtungen. Zum einen steht die Stabilität der Finanzinstitute im Fokus, also die Integration der finanziellen Risiken beispielsweise des Klimawandels ins Risikomanagement. Von spezifischen Offenlegungsanforderungen verspricht sich die FINMA eine höhere Transparenz und Vergleichbarkeit der Klimarisiken. Die grössten Banken und Versicherungsunternehmen müssen künftig die wesentlichen klimabezogenen Finanzrisiken sowie deren Einfluss auf die Geschäftsstrategie, das Geschäftsmodell und die Finanzplanung beschreiben. Ausserdem müssen sie den Prozess für die Identifizierung, Bewertung und Behandlung von klimabezogenen Finanzrisiken sowie quantitative Angaben offenlegen. Schliesslich haben die Institute die zentralen Merkmale ihrer Governance-Struktur in Bezug auf klimabezogene Finanzrisiken zu beschreiben. Dies geht über die bisherigen Rechnungslegungsstandards hinaus.





«Es gilt, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, die wichtigen Schlussentscheide aber dem Menschen zu überlassen.»

... und die zweite Stossrichtung?

Zum anderen will die FINMA vor Missbräuchen schützen, dem sogenannten Greenwashing. Dabei geht es primär darum, dass Anlegerinnen und Anleger nicht getäuscht werden über die möglicherweise nur vermeintliche Nachhaltigkeit von Finanzprodukten oder bei der Erbringung von Finanzdienstleistungen. Mit all diesen Massnahmen leistet die FINMA einen Beitrag zur Nachhaltigkeit des Finanzplatzes.

In einem Interview mit der NZZ haben Sie im Februar 2021 von einer Zeitenwende gesprochen und dabei auch auf die Digitalisierung Bezug genommen. Die Digitalisierung spielt auch bei der FINMA selbst eine grosse Rolle. Sie haben in der Zeitschrift «Die Volkswirtschaft» skizziert, was unter «Supervisory Technology» verstanden wird. Nun wissen wir aber, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz und von maschinellem Lernen viel verspricht, aber in der Umsetzung komplizierter, zeitaufwendiger und kostspieliger ist als erwartet. Was sind die Erfahrungen der FINMA mit dem Einsatz von neuen Technologien in der Aufsicht und welche Risiken sind damit verbunden?

Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung des Finanzmarkts, können Aufsichtsbehörden ihrem Mandat nur gerecht werden, wenn sie etwas von dem Thema verstehen und auch selbst digitaler werden. Neue Technologien können die Effizienz und Effektivität der Aufsichtstätigkeit erhöhen. Dies indem sie Entscheide beschleunigen oder vereinfachen und unseren Mitarbeitenden helfen herauszufinden, wo sie besonders genau hinschauen müssen. Beispielsweise hat die FINMA mittels Digitalisierung die Dauer des Bewilligungs- und Kontrollprozesses von kollektiven Kapitalanlagen deutlich verkürzt. Ein anderes Beispiel ist die Aufsicht: Dank quantitativer Auswertungen ist es möglich, rund 200 kleinere Banken mit relativ wenig Mitarbeitenden risikobasiert zu überwachen. Aber Vor-Ort-Kontrollen werden auch weiterhin von FINMA-Mitarbeitenden aus Fleisch und Blut und nicht von einem Robocop durchgeführt. Es gilt die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, die wichtigen Schlussentscheide aber dem Menschen zu überlassen.

Am letztjährigen Tag der Versicherer haben Sie gesagt, dass die Schweiz alles hat, was es für einen stabilen, sauberen, innovativen und damit nachhaltig wettbewerbsfähigen Finanzplatz braucht. Was braucht es, um die künftigen Herausforderungen, auf deren zwei (Nachhaltigkeit und Digitalisierung) wir eingegangen sind, erfolgreich zu bewältigen? Und wo stehen wir heute auf diesem Pfad, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der jüngsten Verwerfungen aufgrund des Krieges in der Ukraine?

Das Fundament dafür, dass sich der Finanzplatz weiterentwickeln kann und innovativ bleibt, ist die Stabilität.

Mit Stabilität meine ich einerseits die finanzielle und operative Stabilität der Beaufsichtigten. Dies ist kein Selbstläufer und muss täglich neu erarbeitet werden. Dies haben diverse institutsbezogene Ereignisse aus der jüngsten Vergangenheit sowie auch die Unsicherheit durch die COVID-Krise oder den Ukraine-Krieg deutlich gemacht. Zur Stabilität zähle ich andererseits aber auch die Berechenbarkeit der Rahmenbedingungen, die mit den prinzipienbasierten Regeln und der Regelanwendung durch die FINMA gegeben sind. In beiden Bereichen sehe ich den Schweizer Finanzplatz als gut positioniert, um wettbewerbsfähig und innovativ sein zu können.

Reto Eberle: Ich bedanke mich im Namen des Board Leadership Center und der Leserinnen und Leser des Newsletters für das interessante und aufschlussreiche Gespräch.

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Zur Person:

Marlene Amstad (1968) ist seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrates der FINMA, seit 2018 Vizepräsidentin und seit 2021 Präsidentin. Sie ist Titularprofessorin der Universität Bern, Senior Fellow in Harvard und Mitglied im Board der International Organization of Securities Commissions (IOSCO).

(Quelle: [cv-vr-amstad.pdf](#) (finma.ch))

Zur FINMA:

Als unabhängige Aufsichtsbehörde über den schweizerischen Finanzmarkt hat die FINMA hoheitliche Befugnisse über Banken, Versicherungen, Börsen, Finanzinstitute, kollektive Kapitalanlagen, deren Vermögensverwalter und Fondsleitungen sowie Versicherungsvermittler. Die FINMA setzt sich für den Schutz der Gläubiger, Anleger und Versicherten sowie für den Schutz der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte ein.

(Quelle: <https://www.finma.ch/de/finma/alles-zur-finma/>)

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich **hier registrieren**.

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](#).

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](#) finden.

© 2022 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.