



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen in der Schweiz  
zwischen Theorie und Praxis**

Verfasserin: Angelica Casiero

Eingereicht bei: Prof. Dr. Michael Trübstein  
Leiter Masterstudiengang MScRE Hochschule Luzern

Abgabedatum: 2. September 2022

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary .....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1 Einführung und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	3
1.3 Abgrenzung und Eingrenzung des Themas .....	3
1.4 Vorgehen .....	3
2. Theoretische Grundlagen .....	6
2.1 Principal-Agent-Theorie .....	6
2.2 Regulierung und Aufsichtskonzept für Finanzinstitute in der Schweiz .....	8
2.3 Regulatorische Vorgaben im Bereich Outsourcing .....	11
2.4 Wesentliche Änderungen für Fondsleitungen per 1. Januar 2021 .....	14
2.5 Aktueller Kenntnisstand .....	15
2.6 Controls Reports .....	17
2.7 Zwischenfazit und Diskussion .....	18
3. Experteninterviews .....	21
3.1 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner .....	21
3.2 Aufbau Interviewleitfaden .....	23
3.3 Durchführung und Auswertungsverfahren .....	23
3.4 Erkenntnisse der Expertinnen und Experten .....	24
3.4.1 Risiken bei Outsourcing .....	24
3.4.2 Wesentlichkeit / Klassifizierung .....	25
3.4.3 Kriterien für die Auswahl der Dienstleister .....	27
3.4.4 Überwachung der Dienstleister .....	28
3.4.5 Internes Kontrollsystem / Controls Reports .....	30
3.4.6 Entwicklungen .....	35

4.	Abgleich und Handlungsempfehlungen .....	36
4.1	Risiken bei Outsourcing.....	36
4.2	Wesentlichkeit / Klassifizierung.....	37
4.3	Kriterien für Auswahl der Dienstleister.....	38
4.4	Überwachung der Dienstleister.....	39
4.5	Internes Kontrollsystem / Controls Reports.....	40
4.6	Entwicklungen .....	42
5.	Schlussbetrachtung.....	44
5.1	Fazit .....	44
5.2	Diskussion.....	46
5.3	Ausblick .....	46
	Literaturverzeichnis.....	47
	Anhang .....	50

**Abkürzungsverzeichnis**

Controls Report *Service Organization Controls Report*

EBK *Eidgenössische Bankenkommision*

FINIG *Finanzinstitutsgesetz*

FINIV *Finanzinstitutsverordnung*

FINMA *Finanzmarktaufsicht*

FINMAG *Finanzmarktaufsichtsgesetz*

IAASB *International Auditing and Assurance Standards Board*

ISO *International Standards Organization*

ITGCs *Information Technology General Controls*

SICAV *Investmentgesellschaften mit variablem Kapital*

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Outsourcinggrad von Bewirtschaftungsdienstleistungen bei institutionellen Investorinnen und Investoren .....	2
Abbildung 2: Forschungskonzept.....	4
Abbildung 3: Struktur eines Immobilienfonds .....	6
Abbildung 4: Informationssysteme und Stellschrauben für Fondsleitungen .....	7
Abbildung 5: Bewilligungsformen und Aufsichtsintensität .....	9
Abbildung 6: Rechtsgrundlagen für Fondsleitungen und FINMA in der Schweiz.....	11
Abbildung 7: Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner .....	21
Abbildung 8: Klassifizierung der Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen bei den auslagernden Finanzinstituten.....	26
Abbildung 9: Alternativen zum Controls Report .....	33
Abbildung 10: Zusätzliche Prüfungshandlungen zum Controls Report.....	34

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aufsichtsrechtliche Bereiche und Prüffelder für Fondsleitungen .....	10
Tabelle 2: Gegenüberstellung Controls Report nach ISAE 3402 Typ 1 und Typ 2.....	18
Tabelle 3: Zuordnung Fragen zu Themenbereichen für qualitative Auswertung.....	24
Tabelle 4: Argumente für Klassifizierung als Outsourcing oder Nonoutsourcing.....	27
Tabelle 5: Kriterien für die Auswahl von Bewirtschaftungsunternehmen .....	28

## **Executive Summary**

Der Trend der Spezialisierung und Professionalisierung führt dazu, dass Fondsleitungen und Verwalterinnen und Verwalter kollektiver Kapitalanlagen den Bereich Bewirtschaftung an lokale, spezialisierte Dienstleistungsunternehmen delegieren, deren Kerngeschäft die Erbringung von Bewirtschaftungsdienstleistungen ist. Die Finanzmarktaufsicht hat die regulatorischen Rahmenbedingungen per 1. Januar 2021 angepasst.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu ermitteln, wie die regulatorischen Vorgaben in der Praxis angewendet werden und wo Handlungsbedarf besteht. Dazu werden die folgenden Forschungsfragen gestellt: Wie werden die regulatorischen Vorgaben im Bereich Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen von Schweizer Fondsleitungen umgesetzt? Ist ein Service Organization Controls Report (Controls Report) ein zweckmässiges Instrument zur Überwachung der Bewirtschaftungsdienstleistungen bei Immobilien?

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde die Regulierung im Bereich Outsourcing, als Instrument zur Reduktion der Informationsasymmetrie bei Delegationsverhältnissen, und deren Anwendung bei Immobilienfonds untersucht. Es wurden Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Prüfgesellschaften, Fondsleitungen und Bewirtschaftungsunternehmen geführt und qualitativ ausgewertet. Die Integration der unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht einen Einblick in den aktuellen Stand der Umsetzung der geltenden Regulierung.

Die Erkenntnisse der Expertinnen und Experten haben gezeigt, dass ein Überwachungskonzept bei Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen auf mehreren Ebenen erfolgt: 1. Finanzcontrolling, 2. Asset Management und 3. Internes Kontrollsystem beim beauftragten Unternehmen.

Die Überwachungsmaßnahmen können je nach Risikosituation, Grösse, Komplexität und Verbundenheit zum Konzern adaptiert werden. Controls Reports sind ein zweckmässiges Instrument für den Aufbau des Verständnisses für die dritte Ebene im Überwachungskonzept: Internes Kontrollsystem beim beauftragten Unternehmen. Um eine konsistente Anwendung der regulatorischen Vorgaben sicherzustellen, wären immobilien-spezifische Vorgaben seitens der Finanzmarktaufsicht hilfreich.

Weiterführende Forschung könnte auf effektive Vergütungs- und Anreizsysteme bei beauftragten Unternehmen oder auf ausländische Märkte ausgerichtet sein.

## 1. Einleitung

### 1.1 Einführung und Problemstellung

Die Assetklasse Immobilien hat bei institutionellen Anlegerinnen und Anlegern an grosser Beliebtheit gewonnen (Saheb, 2019). Wer sein Kapital in Immobilien investieren möchte, hat verschiedene Möglichkeiten, um in diesen Markt einzutreten: eine Direktinvestition durch den Erwerb einer Immobilie oder eine indirekte Anlage durch den Kauf eines Anteils eines Immobilienfonds. «Der Markt für indirekte Immobilienanlagen hat in den letzten Jahren eine hohe Nachfrage verzeichnet. Das Nettovermögen von Immobilienfonds und Immobilienanlagestiftungen mit Fokus Schweizer Immobilien stieg von 2015 bis 2020 um über CHF 36 Mrd. oder rund 55 %» (Spycher, 2021, Abs. 1). Wer Gelder von Anlegerinnen und Anlegern entgegennehmen, Anlagefonds auflegen und verwalten will, braucht eine Bewilligung der Finanzmarktaufsicht (FINMA) (FINMA, o. D.-c). Finanzmärkte gehören zu den am stärksten regulierten Bereichen der Wirtschaft (Staatssekretariat für internationale Finanzfragen, o. D.). Die Regulierung gibt vor, wie eine Fondsstruktur aufgesetzt werden muss. Dazu kommt der anhaltende Trend zu Spezialisierung und Professionalisierung im Immobilienmanagement, was zu Outsourcing von Geschäftsprozessen führt, die nicht zum Kerngeschäft gehören (Liechti & Flückiger, 2007). Das Resultat ist ein komplexes Gefüge von mehreren Unternehmen und Anspruchsgruppen, die für die Verwaltung eines Immobilienfonds und der Immobilienanlagen beauftragt werden.

Ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung von Immobilienanlagen wird vom Bewirtschaftungsunternehmen gesteuert. Die Anforderungen an die Bewirtschaftungsunternehmen seitens der Mieterinnen und Mieter und seitens Eigentümerschaft sind hoch. Ein gutes Vermietungsmanagement und die Optimierung der Betriebskosten sollen die Zahlungsbereitschaft der Mieterinnen und Mieter und den Wert der Immobilien erhalten oder erhöhen. Die Eigentümerschaft erwartet von den Bewirtschaftungsunternehmen eine angemessene Vertretung ihrer Interessen sowie ein professionelles Vermietungs- und Kostenmanagement.

Eine repräsentative Befragung institutioneller Investorinnen und Investoren aus dem Jahr 2014 zeigt eine Bestandsaufnahme über den Outsourcinggrad im Bereich der Bewirtschaftungsdienstleistungen. Choureau (2014) hat nachgewiesen, dass rund 90 % der



Bewirtschaftungsdienstleistungen ausgelagert sind, was die Relevanz des Themas unterstreicht, siehe Abbildung 1.

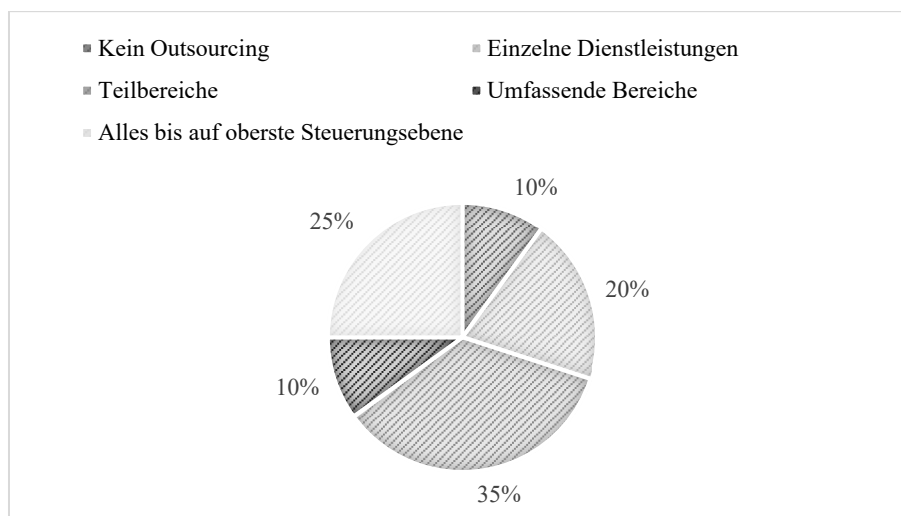


Abbildung 1: Outsourcinggrad von Bewirtschaftungsdienstleistungen bei institutionellen Investorinnen und Investoren

(Quelle: Choureau, 2014, S. 36)

Choureau (2014) stellte im Rahmen ihrer Datenerhebung fest, dass sich bei einer positiven Outsourcing-Entscheidung der Umfang der delegierten Bewirtschaftungsdienstleistungen unterscheidet. Rund 35 % der institutionellen Investorinnen und Investoren lagerten Teilbereiche des operativen Vermietungsmanagements aus. Weitere Dienstleistungen wie kleinere Instandsetzungen und die Vergabe von Wartungsverträgen wurden zu 20 % an Externe delegiert. Der Anteil an Outsourcing der Bewirtschaftungsdienstleistungen bis zur obersten Kontroll- und Steuerungsfunktion lag bei rund 25 % (Choureau, 2014, S. 36). Hinsichtlich der künftigen Entwicklungen erwarteten 50 % der Befragten eine Zunahme des Outsourcinggrades, 27 % der Befragten keine wesentlichen Veränderungen und die Minderheit (mit 23 %) eine Abnahme des Outsourcinggrades (Choureau, 2014, S. 50).

Bei Outsourcing wird die Verantwortung nicht mitdelegiert. «Das [auslagernde; Anm. d. Verf.] Unternehmen trägt gegenüber der Finanzmarktaufsicht (FINMA) weiterhin dieselbe Verantwortung, wie wenn es die ausgelagerte Funktion selbst erbringen würde. Es hat die ordnungsgemäße Geschäftsführung jederzeit zu gewährleisten» (FINMA, 2020b, Rz. 23). Um dieser Verantwortung Rechnung zu tragen, ist eine angemessene Überwachung der delegierten Aufgaben erforderlich. Die FINMA hat mit dem überarbeiteten Outsourcing-Rundschreiben, welches im Jahr 2021 in Kraft getreten ist, die Regeln für

Fondsleitungen und Vermögensverwalter und -verwalterinnen von Immobilienfonds angepasst.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel der Abschlussarbeit ist es, die Anpassungen der Regulierung im Bereich Outsourcing zu analysieren und durch Experteninterviews einen Praxisabgleich vorzunehmen sowie Handlungsempfehlungen für Fondsleitungen, für Bewirtschaftungsunternehmen oder für den Regulator zu formulieren.

Die zentralen Forschungsfragen der Abschlussarbeit lauten:

1. Wie werden die regulatorischen Vorgaben im Bereich Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen von Schweizer Fondsleitungen umgesetzt?
2. Ist ein Controls Report ein zweckmässiges Instrument zur Überwachung der Bewirtschaftungsdienstleistungen bei Immobilien?

## **1.3 Abgrenzung und Eingrenzung des Themas**

Die vorliegende Abschlussarbeit befasst sich mit der Überwachung von Outsourcing-Verhältnissen. Der Fokus liegt auf der Einhaltung der regulatorischen Vorgaben zur Auswahl von Bewirtschaftungsunternehmen sowie zur laufenden Überwachung der Dienstleistungsqualität. Bei der Untersuchung werden Fondsleitungen befragt, die Immobilienfonds verwalten und bei denen Bewirtschaftungsdienstleistungen delegiert werden. Die relevantesten Kriterien für die Auswahl eines Bewirtschaftungsunternehmens sollen ermittelt und die Risiken im Zusammenhang mit Delegation und den entsprechenden Massnahmen untersucht werden.

Geografisch beschränkt sich die Untersuchung auf die Schweiz, d. h. Schweizer Fondsleitungen, die bei der FINMA reguliert sind und Bewirtschaftungsdienstleistungen für ihre Immobilienportfolios in der Schweiz beziehen.

Kein Bestandteil der Arbeit sind hingegen Make-or-Buy-Entscheidungen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument.

## **1.4 Vorgehen**

Das Forschungskonzept und das Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen sind in Abbildung 2 schematisch dargestellt.

In Kapitel 2 wird die Principal-Agent-Theorie behandelt und in den Kontext der Immobilienwirtschaft gebracht. Das Aufsichtskonzept für Finanzinstitute in der Schweiz, die

regulatorischen Rahmenbedingungen und die Vorgaben im Bereich Outsourcing werden zudem analysiert. In einem Zwischenfazit zum ersten Teil werden die regulatorischen Änderungen per 1. Januar 2021 für Fondsleitungen erläutert, Ermessensfragen gestellt und eine Grundlage für die Erarbeitung des Interviewleitfadens wird geschaffen.

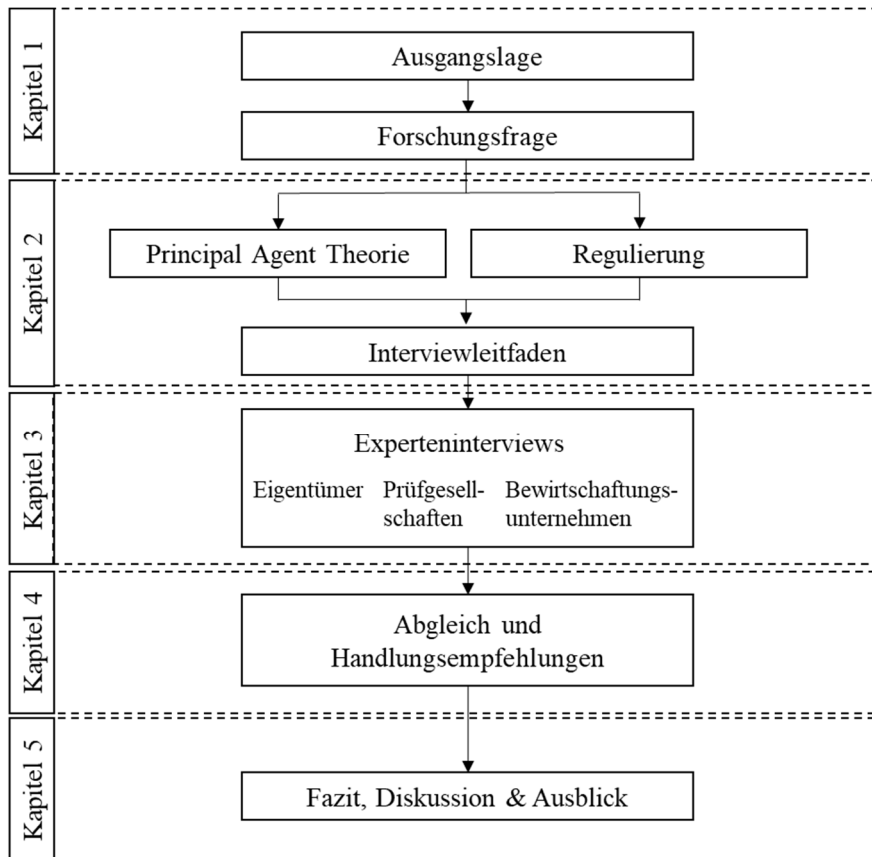


Abbildung 2: Forschungskonzept

(Quelle: eigene Darstellung)

In Kapitel 3 wird der aktuelle Stand der Umsetzung in der Praxis aus Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen eruiert. Es werden Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Prüfgesellschaften, Fondsleitungen und Bewirtschaftungsunternehmen geführt. Es handelt sich dabei um eine Teilerhebung von Primärdaten durch eine bewusste Auswahl von Interviewpartnerinnen und -partner repräsentativer Unternehmen. Die Integration der unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht einen Einblick in den aktuellen Stand der Anwendung der geltenden Regulierung. Die Forschungs- und Ermessensfragen sollen durch die qualitative Auswertung der mittels Experteninterviews erhobenen Daten beantwortet werden.

In Kapitel 4 erfolgt ein Abgleich zwischen Theorie und Praxis, woraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

In Kapitel 5 folgt die Schlussbetrachtung mit einem Fazit, einer Diskussion und einem Ausblick zu weiteren Fragestellungen und Entwicklungen.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Principal-Agent-Theorie

«Die [Principal-Agent-Theorie; Anm. d. Verf.] beschreibt das Konfliktpotenzial zwischen Auftraggebern (Principal) und Auftragnehmern (Agenten), das durch individuelle Nutzenmaximierung und Informationsasymmetrien entsteht» (Kurzrock, 2017, S. 633).

In einer Fondsstruktur sind verschiedene Vertragsparteien involviert, die einerseits, wie von der Regulierung vorgeschrieben, im Interesse der Anlegerinnen und Anleger handeln sollen, andererseits jedoch auch eigene Interessen verfolgen. In Abbildung 3 ist eine vereinfachte Struktur eines in der Schweiz regulierten Immobilienfonds abgebildet.

«Anlageprodukte sollen Vermögen der [Anlegerinnen und; Anm. d. Verf.] Anleger (Auftraggeber) aufbauen und dabei ein Einkommen für die Beschäftigten der Kapitalanlagegesellschaften (Auftragnehmer) schaffen. Gleichzeitig soll das Kapital einer produktiven Nutzung zugeführt werden und auch dadurch Wohlstand mehrten» (Kurzrock, 2017, S. 633).

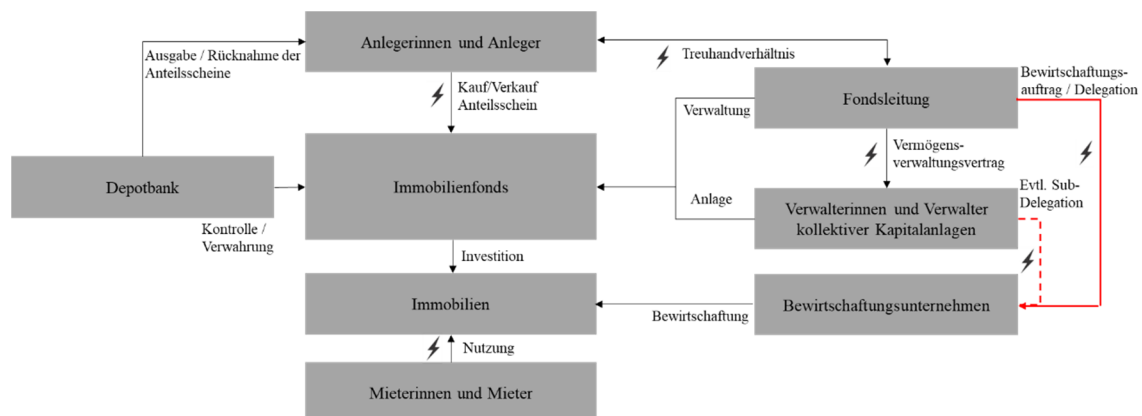


Abbildung 3: Struktur eines Immobilienfonds

(Quelle: in Anlehnung an Baker & McKenzie Zurich, 2009, S. 47)

Kurzrock (2017) führt einige Beispiele dafür auf, wo mögliche Interessenskonflikte in der Immobilienwirtschaft auftreten können (S. 633):

- zwischen Anlegerinnen und Anlegern und der für die Leitung und Verwaltung verantwortlichen Fondsleitung oder Verwalterinnen und Verwaltern kollektiver Kapitalanlagen
- zwischen Anlegerinnen und Anlegern von Immobilienfonds und Mieterinnen und Mietern

- zwischen der Fondsleitung oder dem Verwalter bzw. der Verwalterin kollektiver Kapitalanlagen und dem beauftragten Bewirtschaftungsunternehmen
- zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden innerhalb des Bewirtschaftungsunternehmens.

Im Rahmen dieser Abschlussarbeit soll die Principal-Agent-Beziehung zwischen der Fondsleitung oder dem Verwalter oder der Verwalterin kollektiver Kapitalanlagen als auslagernde Finanzinstitute (Principal) und den beauftragten Bewirtschaftungsunternehmen (Agent) untersucht werden (in Abbildung 3 rot gekennzeichnet).

In Abbildung 4 ist ein möglicher Verlauf dieser Vertragsbeziehung dargestellt.

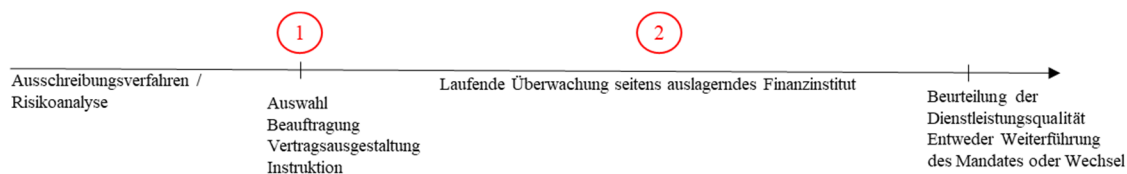


Abbildung 4: Informationssysteme und Stellschrauben für Fondsleitungen

(Quelle: eigene Darstellung)

Die Informationsasymmetrie zwischen Principal und Agent verändert sich im Laufe der Vertragsbeziehung. Bei der Auswahl, Beauftragung und Instruktion verfügt der Auftraggeber über einen besseren Informationsstand als der Auftragnehmer, in Abbildung 4 als <1> gekennzeichnet. Kiener (1990) beschreibt die Informationsweitergabe vom Auftraggeber (Principal) zum Auftragnehmer (Agent) zu diesem Zeitpunkt als «ex-ante-Informationssystem» und diese kann als Arbeitsanweisung verstanden werden (S. 25). Eine klare Arbeitsanweisung vermindert die Informationsasymmetrie und begünstigt die Erbringung der Dienstleistungen im Sinne des Auftraggebers. Der Principal muss bereits bei der Vertragsausgestaltung berücksichtigen, «dass der Agent jede Gelegenheit dazu ausnutzen wird, seinen eigenen opportunistischen Interessen nachzugehen» (Alparslan, 2006, S. 18).

Nach Mandatsübernahme verfügen die beauftragten Bewirtschaftungsunternehmen aufgrund der Nähe zum Objekt und zu den Mieterinnen und Mietern über einen besseren Informationsstand als der Auftraggeber. Die Bewirtschaftungsunternehmen treffen Entscheidungen im Rahmen der ihnen eingeräumten Kompetenzen und rapportieren im Zuge der laufenden Überwachung an die Auftraggeber. Kiener (1990) bezeichnet den Informationsaustausch zum Zeitpunkt <2> gemäss Abbildung 4 als «ex-post-Informationssysteme» und erläutert weiter, dass sich diese für Kontrollzwecke des Principals eignen (S. 26). Dabei gilt es zu beachten, dass ex-post nicht mehr ermittelt werden kann, ob ein

«gutes Ergebnis» durch richtiges Handeln des Agenten oder zufällig zustande gekommen ist (Kiener, 1990, S. 19).

Die Reduktion von Principal-Agent-Konflikten kann einerseits durch effektive Anreizsysteme, andererseits durch Kontrolle und Regulierung erreicht werden. «Dies gilt besonders angesichts der zunehmenden Komplexität vieler Anlageprodukte und der Spezialisierung oder Ausgliederung von Aufgaben an externe Dienstleister» (Kurzrock, 2017, S. 634). Zur Vermeidung von Informationsasymmetrien und Interessenkonflikten sollen die Instrumente der Kontrolle und der Regulierung in der Schweiz untersucht werden. Dazu werden in Kapitel 2.3 die regulatorischen Vorgaben zur Auswahl, Instruktion und Überwachung von Dienstleistern untersucht, um die Informationsasymmetrien bei Vertragsabschluss (ex-ante) sowie in der laufenden Überwachung (ex-post) zu minimieren und sämtliche Entscheide im Sinne der Anlegerinnen und Anleger zu treffen und auszuführen.

## **2.2 Regulierung und Aufsichtskonzept für Finanzinstitute in der Schweiz**

Um eine Tätigkeit am Finanzmarkt aufnehmen zu können, ist die Bewilligung der FINMA Voraussetzung. Letztere umfasst verschiedene Bewilligungsformen, siehe Abbildung 5, wobei die «FINMA-Bewilligung die häufigste Art der Erlaubnis ist» (FINMA, o. D.-d, Abs. Bewilligung). Finanzinstitute müssen hohe Anforderungen in organisatorischer, finanzieller und risikominimierender Hinsicht erfüllen, um eine Bewilligung zu erlangen. Die Bewilligungsvoraussetzungen sind in den Finanzmarktgesetzen verankert und müssen permanent eingehalten werden.

Fondsleitungen sind Finanzinstitute nach Finanzinstitutsgesetz (FINIG) und müssen gemäss Abbildung 5 nicht nur die höchsten Anforderungen erfüllen, sondern werden durch die FINMA prudenziell überwacht, was die umfassendste Form von Aufsicht darstellt. «Die Prüfgesellschaften erstellen zuhanden der FINMA jährlich eine Risikoanalyse bei allen prudenziell überwachten Instituten» (FINMA, o. D.-a, Abs. Prüfgesellschaften als verlängerter Arm der FINMA).

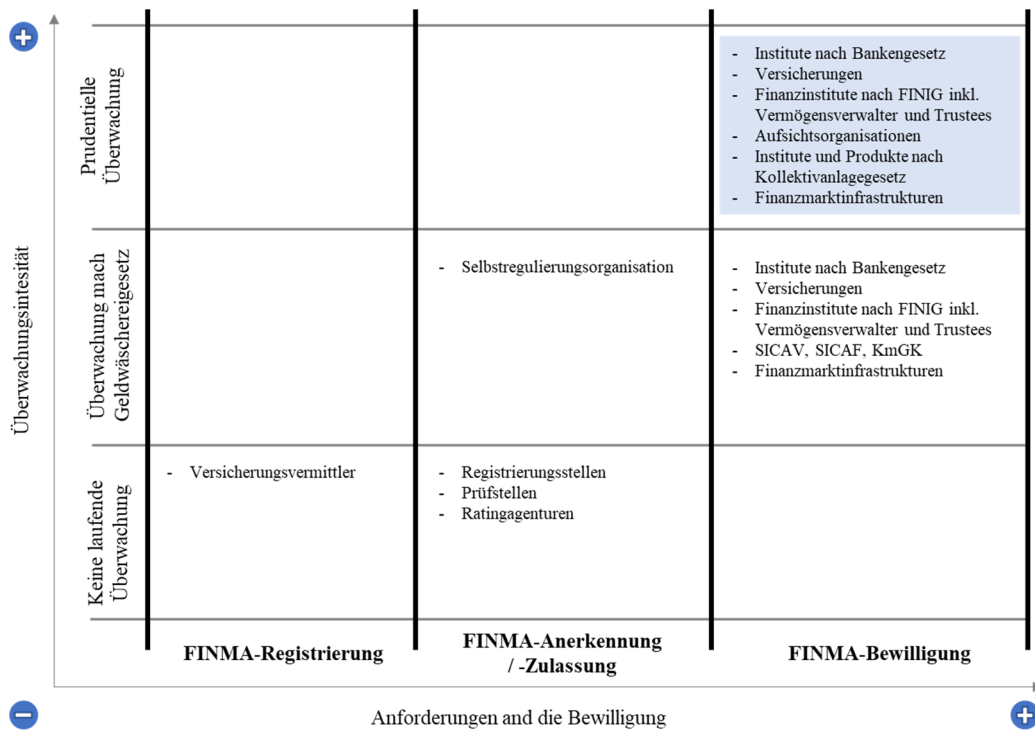


Abbildung 5: Bewilligungsformen und Aufsichtsintensität

(Quelle: FINMA, o. D.-d)

Die FINMA hat die aufsichtsrechtlichen Bereiche in Prüfgebiete und Prüffelder aufgeteilt, die in Tabelle 1 aufgeführt sind. Sie verlangt von den Prüfgesellschaften eine jährliche Risikoeinschätzung jedes einzelnen Prüffeldes inkl. Risikobeschreibung, Einschätzung des inhärenten Risikos (Brutto), des Kontrollumfeldes und des Restrisikos (Netto) nach risikominimierenden internen Kontrollen (FINMA, 2020a).



<b>Prüfgebiete</b>	<b>Prüffelder</b>
Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unabhängigkeit von Fondsleitung und Depotbank</li> <li>- Interne Revision</li> </ul>
Interne Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Organisation und internes Kontrollsystem</li> <li>- Informatik</li> <li>- Risikomanagement</li> <li>- Compliance</li> <li>- Übertragung von Aufgaben / Outsourcing</li> <li>- Anlageentscheidprozess</li> <li>- Einhaltung von Anlagevorschriften</li> <li>- Bewertung und NAV-Bewertung</li> <li>- Pflichten im Zusammenhang mit Derivat-Transaktionen</li> <li>- Meldepflichten (Instituts- und Produkteebene)</li> <li>- Anbieten von Finanzinstrumenten</li> </ul>
Mindestkapital und Eigenmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestkapital und Eigenmittel</li> </ul>
Verhaltensregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geldwäschereivorschriften</li> <li>- Wahrung der Anlegerinteressen</li> <li>- Verhaltensregeln</li> <li>- Marktverhalten und Marktintegrität</li> <li>- Crossborder-Aktivitäten</li> </ul>

Tabelle 1: Aufsichtsrechtliche Bereiche und Prüffelder für Fondsleitungen

(Quelle: FINMA, 2020a)

Die Risikoeinschätzung gilt als Basis für die Festlegung der Prüfstrategie und Durchführung der Aufsichtsprüfung gemäss Vorgaben der FINMA im FINMA-Rundschreiben 2013/03 «Prüfwesen» (FINMA, 2020a). «Jede aufsichtsrechtliche Prüfung mündet in einen Prüfbericht, den die Prüfgesellschaften der FINMA übermitteln» (FINMA, o. D.-a, Abs. Prüfgesellschaften als verlängerter Arm der FINMA). Die Prüfgesellschaften fungieren dabei als «verlängerter Arm» der Aufsichtsbehörde (FINMA, o. D.-e, Abs. Prüfwesen).

Zusätzlich kann die FINMA selbst risikoorientierte Prüfungen, sogenannte Supervisory Reviews, bei den Finanzinstituten nach entsprechender Ankündigung vornehmen und Daten erheben.

Die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen für Fondsleitungen und Aufsichtshandlungen der FINMA beruhen auf den in Abbildung 6 dargestellten Rechtsgrundlagen:

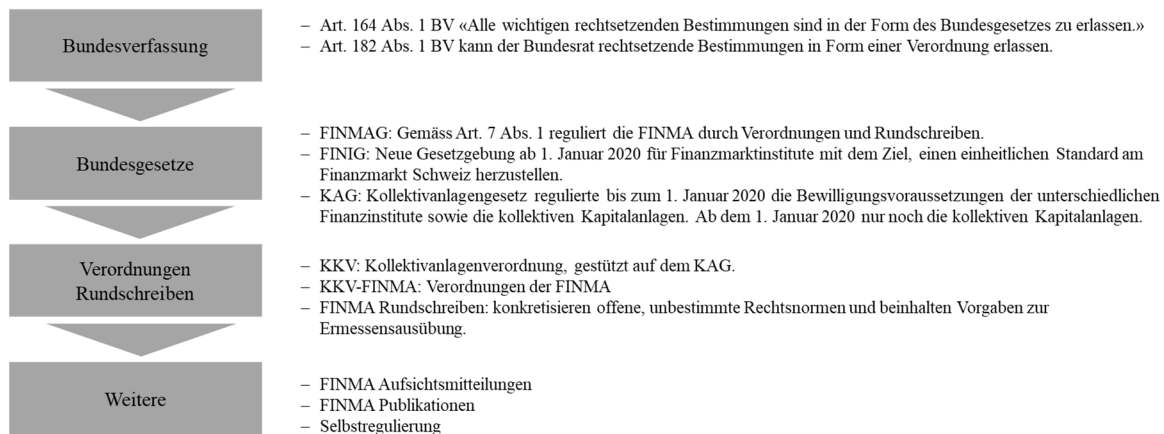


Abbildung 6: Rechtsgrundlagen für Fondsleitungen und FINMA in der Schweiz

(Quelle: eigene Darstellung)

Gemäss Art. 7 Abs. 1 des Bundesgesetzes über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMAG) vom 1. Januar 2022, SR. 956.1 reguliert die FINMA durch Verordnungen und Rundschreiben. In FINMA-Rundschreiben werden offene, unbestimmte Rechtsnormen konkretisiert und Vorgaben über die Ermessensausübung gemacht (FINMA, o. D.-b). Der Hauptzweck der Regulierung ist der Schutz der Anlegerinnen und Anleger (Baker & McKenzie Zurich, 2009, S. 15).

### 2.3 Regulatorische Vorgaben im Bereich Outsourcing

Das Ausgliedern von Geschäftsbereichen wurde ursprünglich durch die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) mit ihrem Rundschreiben EBK-Rundschreiben 99/2 «Outsourcing» reguliert, das am 1. November 1999 in Kraft getreten ist. Am 1. Januar 2009 ersetzte die neu gegründete FINMA die EBK und das Rundschreiben wurde umbenannt zu FINMA-Rundschreiben 2008/7 «Outsourcing Banken» (FINMA, 2008a). Das Rundschreiben war anwendbar für Banken und Effekthändler und später auch für Versicherungsunternehmen. Mit der letzten Änderung am 4. November 2020 wurde der Anwendungsbereich auch für Finanzinstitute nach FINIG erweitert, d. h. Verwalter und Verwalterinnen von kollektiven Kapitalanlagen, Fondsleitungen, kontoführende sowie nicht kontoführende Wertpapierhäuser und Investmentgesellschaften mit variablem Kapital (SICAV) (FINMA, 2020b). Die Änderung ist am 1. Januar 2021 in Kraft getreten.

Vor diesem Datum war die Delegation von Aufgaben durch Fondsleitungen und SICAVs im separaten EBK-Rundschreiben 07/3 und ab dem 1. Januar 2009 im FINMA Rundschreiben 2008/37 «Delegation durch Fondsleitung / SICAV» geregelt (FINMA, 2008b).

Grundsätzlich dürfen Finanzinstitute gemäss Art. 14 des Bundesgesetzes über die Finanzinstitute (FINIG) vom 1. August 2021, SR. 954.1 Aufgaben «nur Dritten übertragen, die über die für diese Tätigkeit notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen und über die erforderlichen Bewilligungen verfügen. Sie instruieren und überwachen die beigezogenen Dritten sorgfältig» (Art. 14 Abs. 1 FINIG). Gemäss Verordnung über die Finanzinstitute (FINIV) vom 1. August 2021, SR: 954.11 «liegt eine Übertragung von Aufgaben vor, wenn Finanzinstitute einen Dienstleistungserbringer beauftragen, selbständig und dauernd eine «wesentliche Aufgabe» ganz oder teilweise wahrzunehmen» (Art. 15 Abs. 1 FINIV). Das FINMA-Rundschreiben 2018/3 spezifiziert, dass diejenigen Funktionen wesentlich sind, «von denen die Einhaltung der Ziele und Vorschriften der Finanzmarktaufsichtsgesetzgebung signifikant abhängt» (FINMA, 2020b, Rz. 4). Dabei dürfen keine Aufgaben delegiert werden, die in der Entscheidungskompetenz des obersten Leitungsorgans liegen. Nicht auslagerbar sind zudem zentrale Führungsaufgaben der Geschäftsleitung sowie Funktionen, die strategische Entscheide umfassen (FINMA, 2020b).

«Wesentliche Aufgaben» bei Fondsleitungen sind gesetzlich wie folgt definiert (Art. 15 Abs. 2 lit. c FINIV): Ausübung des Fondsgeschäfts, demnach das Anbieten von Anteilen der Anlagefonds, deren Leitung und Verwaltung (Art. 33 Abs. 4 FINIG). Eine Fondsleitung darf die Leitung eines Anlagefonds und «die dazugehörigen Aufgaben wie die Bewertung der Anlagen oder den Entscheid über [die; Anm. d. Verf.] Ausgabe von Anteilen» nicht Dritten übertragen (FINMA, 2020b, Rz. 13.3). «Sie darf jedoch Anlageentscheide sowie Teilaufgaben Dritten übertragen, soweit dies im Interesse einer sachgerechten Verwaltung liegt» (Art. 35 Abs. 1 FINIG). Auch Vermögensverwalter und -verwalterinnen dürfen gemäss FINIG «Aufgaben Dritten übertragen, soweit dies im Interesse einer sachgerechten Verwaltung liegt» (Art. 27 Abs. 1 FINIG). Wesentliche Aufgaben gemäss FINIV sind bei Vermögensverwaltern und -verwalterinnen die Portfolioverwaltung und das Risikomanagement des anvertrauten Portfolios (Art. 15 Abs. 2 lit. b FINIV).

Fondsleitungen können im Falle von Immobilienfonds das Portfolio- und Asset-Management an Verwalterinnen und Verwalter kollektiver Kapitalanlagen und Bewirtschaftungsdienstleistungen an Bewirtschaftungsunternehmen delegieren, sofern dies im Interesse der sachgerechten Verwaltung liegt. Fondsleitungen können auch das Portfolio- und Asset-Management inkl. Bewirtschaftung an Verwalterinnen und Verwalter kollektiver Kapitalanlagen delegieren. Verwalterinnen und Verwalter dürfen in diesem Fall die

Bewirtschaftungsdienstleistungen an ein Bewirtschaftungsunternehmen weiterdelegieren, sofern dies vertraglich festgelegt und im Interesse der sachgerechten Verwaltung ist.

Bei Delegationen bleiben die Finanzinstitute nach FINIV «für die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Pflichten verantwortlich und wahren bei der Übertragung von Aufgaben die Interessen der Kundinnen und Kunden» (Art. 17 Abs. 1 FINIV). Gemäss FINMA-Rundschreiben trägt das auslagernde Unternehmen die gleiche Verantwortung gegenüber der FINMA, wie wenn es die Funktion selbst erbringen würde (FINMA, 2020b). «Durch die Übertragung [von Aufgaben darf; Anm. d. Verf.] die Angemessenheit der Betriebsorganisation nicht beeinträchtigt werden» (Art. 16 Abs. 2 FINIV). Eine Betriebsorganisation gilt als nicht angemessen, wenn das auslagernde Finanzinstitut nicht über die «notwendigen personellen Ressourcen und Fachkenntnisse zur Auswahl, Instruktion, Überwachung und Risikostreuung des Dritten verfügt; oder nicht über die notwendigen Weisungs- und Kontrollrechte gegenüber dem Dritten verfügt» (Art. 16 Abs. 3 FINIV). Bereits mit dem Bewilligungsgesuch an die FINMA muss das Finanzinstitut Angaben und Unterlagen zur Organisation einreichen, insbesondere zur Unternehmensführung und -kontrolle, zum Risikomanagement sowie zu den übertragenen Aufgaben (Art. 9 Abs. 1 lit. a, b FINIV). Die Organisation muss zudem in den Statuten und im Organisationsreglement festgelegt werden (Art. 12 Abs. 1 FINIV). Gemäss FINMA-Rundschreiben wird ein aktuell gehaltenes Inventar der ausgelagerten Funktionen im Organisationsreglement geführt (FINMA, 2020b). Anpassungen der Organisationsunterlagen sind jeweils bewilligungspflichtig.

Vorgaben zur Auswahl, Instruktion und Kontrolle eines Dienstleisters werden im FINMA-Rundschreiben ebenfalls erläutert. Bevor eine Funktion ausgelagert wird, sollen die Ziele und Anforderungen an die Leistungserbringung festgelegt und dokumentiert werden. Zudem ist eine Risikoanalyse mit den wesentlichen ökonomischen und operativen Überlegungen zu erarbeiten. Falls mehrere Funktionen an den gleichen Dienstleister ausgelagert werden, soll das Konzentrationsrisiko mit in die Risikoanalyse einfließen (FINMA, 2020b).

Die Auswahl des Dienstleisters soll nach Beurteilung der «professionellen Fähigkeiten sowie finanziellen und personellen Ressourcen» erfolgen (FINMA, 2020b, Rz. 17). Die Möglichkeiten und Folgen einer Kündigung oder eines Wechsels des Dienstleistungserbringers sind zu berücksichtigen, um eine dauernde Leistungserbringung sicherzustellen. Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen auslagerndem Unternehmen und Dienstleister sind abzugrenzen und vertraglich festzulegen (FINMA, 2020b).

Bei einem wesentlichen Outsourcing gilt folgendes:

Die «ausgelagerte Funktion [ist; Anm. d. Verf.] in das interne Kontrollsystem des Unternehmens zu integrieren und die mit der Auslagerung verbundenen wesentlichen Risiken sind systematisch zu identifizieren, zu überwachen, zu quantifizieren und zu steuern. Unternehmensintern ist eine verantwortliche Stelle zu definieren, die für die Überwachung und Kontrolle des Dienstleisters zuständig ist. Dessen Dienstleistungen sind fortlaufend zu überwachen und zu beurteilen, so dass allfällig nötige Massnahmen zeitnah ergriffen werden können». (FINMA, 2020b, Rz. 20)

Die dazu nötigen Weisungs-, Kontroll- und Aufsichtsrechte müssen vertraglich eingeräumt werden. (FINMA, 2020b).

Falls das Dienstleistungsunternehmen weitere Dienstleister beizieht, sog. Unterakkordanten, muss dies dem auslagernden Finanzinstitut frühzeitig mitgeteilt werden (FINMA, 2020b). Die Pflichten gemäss dem FINMA-Rundschreiben sind auch von Unterakkordanten vollständig einzuhalten. Ansonsten muss das auslagernde Unternehmen die Möglichkeit haben, das Outsourcing-Verhältnis ordentlich zu beenden und eine Rückführung oder einen Wechsel des Dienstleisters vorzunehmen, wobei eine dauernde, ordnungsgemässe Leistungserbringung gewährleistet werden muss. Um dies sicherzustellen, sind vertragliche Vorkehrungen zum internen Bewilligungsverfahren, zur Umsetzung der regulatorischen Anforderungen und Zuständigkeiten bei entsprechenden Vertragsabschlüssen erforderlich.

#### **2.4 Wesentliche Änderungen für Fondsleitungen per 1. Januar 2021**

Die Zusammenführung der Regulierung in einem gemeinsamen FINMA-Rundschreiben für Banken, Versicherungen sowie Finanzinstitute nach FINIG per 1. Januar 2021 führte im Vergleich zu den bisher geltenden Bestimmungen zu folgenden wesentlichen Neuerungen für Fondsleitungen:

- Dokumentation der mit der Auslagerung verfolgten Ziele und Anforderungen an die Leistungserbringung sowie Erstellung einer Risikoanalyse mit den «wesentlichen ökonomischen und operativen Überlegungen und [den; Anm. d. Verf.] damit verbundenen Risiken und Chancen» (FINMA, 2020b, Rz. 16)
- Beurteilung des Konzentrationsrisikos beim Dienstleister

- Auswahl des Dienstleisters nach Berücksichtigung und Prüfung der «professionellen Fähigkeiten sowie der finanziellen und personellen Ressourcen» (FINMA, 2020b, Rz. 17)
- Gewährleistung einer dauerhaften Leistungserbringung, indem die geordnete Rückführung oder ein Wechsel des Dienstleisters vertraglich geregelt ist
- Bestimmung einer unternehmensintern verantwortlichen Stelle für die fortlaufende Überwachung der ausgelagerten Funktion
- Integration der ausgelagerten Funktion in das interne Kontrollsystem des Unternehmens. Die wesentlichen Risiken, die mit der Auslagerung verbunden sind, «sind systematisch zu identifizieren, zu überwachen, zu quantifizieren und zu steuern» (FINMA, 2020b, Rz. 20)
- explizites vertragliches Einräumen eines jederzeitigen, vollumfänglichen, ungehinderten Einsichts-, Prüfungs- und Aufsichtsrechts beim Dienstleister. Das auslagernde Unternehmen, dessen interne Revision, dessen Prüfgesellschaft sowie die FINMA dürfen nicht daran gehindert werden, ihre Prüfungshandlungen beim Dienstleister vorzunehmen.

Die für Fondsleitungen bisher geltende Regulierung beinhaltet laut Spillmann «einige wesentliche Leitgedanken des FINMA-Rundschreibens, sodass bereits zuvor eine gewisse Kongruenz bestand» (Spillmann, 2021, Abs. Gesetzliche Regelung). Er führt weiter aus, dass Handlungsbedarf in der Überprüfung der Outsourcing-Verträge und der Organisationsdokumente in Bezug auf die Einhaltung der neuen Anforderungen besteht.

## **2.5 Aktueller Kenntnisstand**

Das überarbeitete Rundschreiben ist für Fondsleitungen per 1. Januar 2021 in Kraft getreten, d. h., es war für die Aufsichtsperiode 2021 erstmals relevant. Die Prüfung der Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen durch die Prüfgesellschaften für die Aufsichtsperiode 2021 ist gemäss FINMA-Rundschreiben 2013/03 «Prüfwesen» erfolgt. Die Berichterstattung über die Resultate der aufsichtsrechtlichen Prüfung an die FINMA erfolgt bis spätestens sechs Monate nach Geschäftsabschluss, d. h. bis zum 30. Juni 2022 (FINMA, 2020a). Eine Prüfung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen durch die Prüfgesellschaft erfolgt nicht auf jährlicher Basis, sondern nach Vorgaben der FINMA je nach Risikoeinschätzung im Rotationsprinzip (FINMA, 2020a). Der Prüfzyklus kann abhängig von der Risikoeinschätzung des aufsichtsrechtlichen Bereichs zwischen zwei und sechs Jahren liegen.

Eine Beurteilung der Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf Outsourcing kann von der FINMA erst nach Erhalt der Berichterstattung am 30. Juni 2022 erfolgen. Dies ist zudem nur möglich, falls der Bereich «Outsourcing» in den Prüfungsauftrag der aufsichtsrechtlichen Prüfung aufgenommen wurde.

## 2.6 Controls Reports

Bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen können sich die Auftraggeber folgende Fragen stellen (Global Risk Compliance Foundation, o. D.):

- Werden die Dienstleistungen auf kontrollierte Weise ausgeführt?
- Wie wird mit der Sicherheit umgegangen?
- Wer hat Zugang zu den Informationen?
- Sind ausreichende Massnahmen zur Betrugsbekämpfung vorhanden?

Das IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) hat einen international anerkannten Prüfungsstandard, den ISAE (International Standard Assurance Engagement) 3402 herausgegeben, der diese Fragestellungen in einem Prüfbericht beantworten soll. Die Prüfung einer Dienstleistungsorganisation gemäss ISAE 3402 ist weitgehend anerkannt, da sie eine eingehende Prüfung der Kontrollziele und -aktivitäten einer Dienstleistungsorganisation umfasst. Zu diesen Aktivitäten gehören häufig Kontrollen der Informationstechnologie und der damit verbundenen Prozesse (Global Risk Compliance Foundation, o. D.).

Die Zielsetzung eines ISAE 3402 Controls Reports ist die folgende:

«Die Zielsetzung eines Prüfberichtes über Kontrollsysteme von Dienstleistungsunternehmen besteht darin, den Kunden eines Dienstleistungsunternehmens und ihren Abschlussprüfern Informationen über interne Richtlinien, Verfahren und Kontrollen, die von Bedeutung für das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss des Kunden sind, zur Verfügung zu stellen. Die Kunden verwenden den Bericht, um ein Verständnis über die Angemessenheit und Wirksamkeit der durch den Dienstleister eingerichteten Kontrollen zu gewinnen» (Deloitte Luxembourg, 2014, S. 2).

Es gibt zwei Typen von ISAE 3402 Controls Reports, siehe Tabelle 2.



ISAE 3402 Typ 1	ISAE 3402 Typ 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichterstattung über die Ausgestaltung des Kontrollsystems und über die eingerichteten Kontrollen (bezogen auf einen Zeitpunkt)</li> <li>– Betrachtung des Bestehens und der Ausgestaltung der Kontrollen – keine Untersuchung ihrer Wirksamkeit</li> <li>– Verwendung zu Informationszwecken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichterstattung über die Ausgestaltung des Kontrollsystems und die Prüfung der Wirksamkeit (für einen Zeitraum zwischen 6 bis 12 Monaten)</li> <li>– Prüfung der effektiven Durchführung der Kontrollen während des Zeitraumes auf Basis von Stichproben</li> <li>– Möglichkeit der Verwendung durch andere Prüferinnen und Prüfer oder Kundinnen und Kunden des Dienstleistungsunternehmens, um ihre eigenen Prüfungshandlungen zu reduzieren</li> </ul>

Tabelle 2: Gegenüberstellung Controls Report nach ISAE 3402 Typ 1 und Typ 2

(Quelle: Deloitte Luxembourg, 2014, S. 3)

Gemäss Deloitte wird ein Typ-2-Bericht am häufigsten angefragt und dessen Verfügbarkeit von Kundinnen und Kunden von Dienstleistungsunternehmen vorausgesetzt, da diese Art von Controls Report eine Beurteilung und Bestätigung über die Wirksamkeit der eingerichteten Kontrollen über einen Zeitraum beinhaltet (Deloitte Luxembourg, 2014, S. 3).

## 2.7 Zwischenfazit und Diskussion

Im Verlauf der Geschäftsbeziehung zwischen einer Fondsleitung und dem beauftragten Dienstleistungsunternehmen kann die Fondsleitung gemäss der Principal-Agent-Theorie an zwei Zeitpunkten die Informationsasymmetrie beeinflussen und steuern: 1) Bei der Beauftragung und Instruktion des Bewirtschaftungsunternehmens und 2) im Rahmen der laufenden Überwachung, wie in Abbildung 4 dargestellt.

Aus dem Literatur-Review der theoretischen Grundlagen ergeben sich folgende weitere Fragestellungen, die für den Aufbau des Interviewleitfadens verwendet werden und in Kapitel 3 mittels Experteninterviews beantwortet werden sollen:

*Wie werden die Risiken bei der Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen eingeschätzt?*

*Welche wesentlichen Kriterien werden bei der Auswahl und Beauftragung eines Bewirtschaftungsunternehmens herangezogen?*

*Wie ist die Zusammenarbeit mit den beauftragten Bewirtschaftungsunternehmen formal ausgestaltet?*

*Welche Massnahmen für die laufende Überwachung werden implementiert?*

Die FINMA hat im Rundschreiben auf eine abschliessende Aufzählung wesentlicher Aufgaben verzichtet. Eine Beurteilung, ob die Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen in der Praxis als wesentliches Outsourcing betrachtet wird, und wie die Vorgaben der Regulierung angewendet werden, soll ebenfalls im Rahmen der Experteninterviews ausgewertet werden. Daraus resultiert folgende Frage:

*Wird die Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen als wesentliches oder unwesentliches Outsourcing gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/03 eingestuft? Aus welchen Gründen?*

Die FINMA räumt den Bewilligungsträgern zwei wesentliche Ermessensspielräume ein: «Die Anforderungen sind unter Berücksichtigung der Grösse, der Komplexität, der Struktur und des Risikoprofils des Instituts umsetzen» (FINMA, 2020b, Rz. 6.3). «Bei den Anforderungen gemäss den Rz. 16-21 sowie Rz. 32-35 [Anforderungen zur Auswahl, Instruktion und Kontrolle des Dienstleisters sowie Anforderungen an den Vertrag; Anm. d. Verf.] kann die Verbundenheit im Konzern/in der Gruppe berücksichtigt werden, sofern die mit der Auslagerung typischerweise vorhandenen Risiken nachweislich nicht bestehen oder gewisse Anforderungen nicht relevant oder anders geregelt sind» (FINMA, 2020b, Rz. 22). Daraus kann geschlossen werden, dass die Einschätzung der Wesentlichkeit der Risiken in Zusammenhang mit dem Outsourcing und die Verbundenheit des Dienstleisters mit dem Konzern berücksichtigt und die Anforderungen entsprechend anders geregelt werden können. Somit ergibt sich folgende Frage:

*Sind die Prozesse und Überwachungstätigkeiten unterschiedlich bei regulierten Immobilienfonds und anderen (nicht regulierten) Anlagegefässen? Gibt es Unterschiede zwischen konzerninternen und -externen Delegationen?*

Die FINMA schreibt vor, dass die ausgelagerten Dienstleistungen fortlaufend zu überwachen und zu beurteilen sind, «so dass allfällig nötige Massnahmen zeitnah ergriffen werden können» (FINMA, 2020b, Rz. 20). Es werden keine konkreten Massnahmen vorgeschrieben, durch die eine angemessene, laufende Überwachung definiert wird. Bei wesentlichen Delegationen ist die «ausgelagerte Funktion in das interne Kontrollsystem des Unternehmens zu integrieren und die mit der Auslagerung verbundenen wesentlichen Risiken sind systematisch zu identifizieren, zu überwachen, zu quantifizieren und zu steuern» (FINMA, 2020b, Rz. 20) Daraus können folgende Fragen abgeleitet werden:

*Werden für die Beurteilung des internen Kontrollsystems der Dienstleistungsunternehmen Controls Reports eingefordert?*

*Was ist der Mehrwert eines Controls Reports? Kann man die eigenen Prüfungshandlungen bei Vorliegen eines Controls Reports reduzieren?*

### 3. Experteninterviews

Im Kapitel 3 wird beschrieben, mit welchen Expertinnen und Experten die Interviews durchgeführt wurden, wie der Interviewleitfaden aufgebaut wurde und wie die Erkenntnisse der Expertinnen und Experten ausgewertet wurden.

#### 3.1 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner

Um die bisher aufgestellten Fragestellungen beantworten zu können und ein repräsentatives Bild aus der Praxis zu erhalten, wurden Expertinnen und Experten verschiedener Anspruchsgruppen, wie in Abbildung 7 dargestellt, zum Thema ‹Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen› befragt:

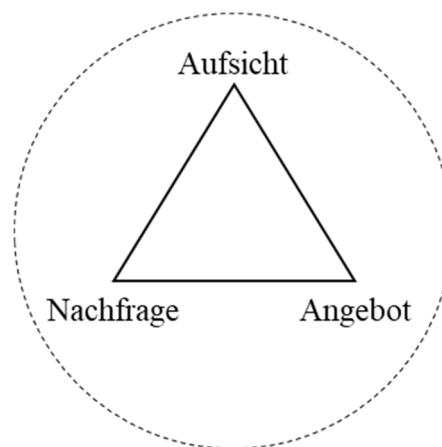


Abbildung 7: Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner

(Quelle: eigene Darstellung)

#### *Aufsicht: Prüfgesellschaften*

Wie in Kapitel 2.2 erläutert, nehmen Prüfgesellschaften im Aufsichtskonzept von Finanzinstituten eine zentrale Rolle ein. Prüfgesellschaften sind dafür verantwortlich, eine aufsichtsrechtliche Prüfung der Fondsleitungen und der Immobilienfonds durchzuführen (Aufsichtsprüfung) und ihre Prüfberichte der FINMA zuzustellen (Baker & McKenzie Zurich, 2009, S. 175). Dabei nehmen sie die Funktion als ‹verlängerter Arm der FINMA› ein und beurteilen die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben.

Zudem sind Prüfgesellschaften gesetzlich dazu verpflichtet, eine ordentliche Revision der Jahresrechnung der Immobilienfonds durchzuführen (Rechnungsprüfung). Bei Letzterer müssen die Prüfgesellschaften ihre Abschlussprüfungen so planen und durchführen, dass sie ‹hinreichende Sicherheit darüber [erlangen; Anm. d. Verf.], ob der Abschluss im Wesentlichen keine falsche Darstellung enthält› (*Schweizer Prüfungsstandards (PS)*, 2013, S. 663). Bei einer Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen, insbesondere wenn

die rechnungslegungsrelevante Liegenschaftenbuchhaltung delegiert wird, muss dies bei der Planung und Durchführung der Abschlussprüfung berücksichtigt werden.

#### *Nachfrage: Eigentümerschaft / Fondsleitungen*

Fondsleitungen verwalten die Anlagefonds auf Rechnung der Anlegerinnen und Anleger. In der Schweiz verfügen Anlagefonds über keine Rechtspersönlichkeit. Daher sind gemäss Art. 86 Abs. 2bis der Verordnung über die kollektiven Kapitalanlagen (KKV) vom 1. Januar 2022, SR. 951.311 im Falle von Immobilienfonds die Fondsleitungen als Eigentümerinnen und Eigentümer der Immobilien im Grundbuch eingetragen. Sie sind verantwortlich für eine angemessene Betriebsorganisation und das Handeln im Interesse der Anlegerinnen und Anleger. Wenn Teilaufgaben delegiert werden, müssen sie sicherstellen, dass die regulatorischen Anforderungen trotzdem eingehalten werden und im Interesse der Anlegerinnen und Anleger gehandelt wird. Die Begriffe «Fondsleitungen», «Eigentümer» oder «auslagernde Finanzinstitute» werden in diesem Zusammenhang synonym verwendet und repräsentieren die Nachfrageseite von Bewirtschaftungsdienstleistungen.

#### *Angebot: Bewirtschaftungsunternehmen*

Bewirtschaftungsunternehmen sind Dienstleister und repräsentieren die Angebotsseite. Die Dienstleistungsunternehmen sind nicht direkt der FINMA unterstellt und werden nicht beaufsichtigt. Sie müssen jedoch die Anforderungen ihrer Kundinnen und Kunden erfüllen. Falls Fondsleitungen zu ihren Kundinnen und Kunden gehören, werden ihnen die Anforderungen vertraglich auferlegt. Im Rahmen der Rechnungsprüfungen der verwalteten Anlagefonds kann es sein, dass die Prüfgesellschaften der Fondsleitungen ihre Prüfungshandlungen beim Bewirtschaftungsunternehmen vor Ort durchführen müssen.

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen bzw. Expertinnen und Experten wurde getroffen, indem auf [swissfunddata.ch](http://swissfunddata.ch) nach regulierten Immobilienfonds mit schweizweiten Portfolios gesucht wurde. In den publizierten Jahresrechnungen der Immobilienfonds werden jeweils Angaben zur «Organisation» gemacht. Die Fondsleitung, die Prüfgesellschaft und die Bewirtschaftungsunternehmen werden aufgeführt. Anhand dieser Informationen wurde eine bewusste Auswahl von repräsentativen Unternehmen getroffen. Expertinnen und Experten von zehn Unternehmen, aus den Bereichen Finanzen und/oder Überwachung, haben für die Interviews zugesagt:

- ein Interview mit einem durch die FINMA akkreditierten Vertreter einer «Big-Four»-Prüfgesellschaft

- vier Interviews mit Verantwortlichen bei Fondsleitungen von regulierten Immobilienfonds mit Direktanlagen in der Schweiz sowie ein Interview mit einem Vertreter eines Verwalters kollektiver Kapitalanlagen, der via Sub-Delegation für die Auswahl und Überwachung der Bewirtschaftungsunternehmen verantwortlich ist
- vier Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Bewirtschaftungsunternehmen unterschiedlicher Grösse, darunter drei grössere und ein kleineres Bewirtschaftungsunternehmen, bei denen immer mindestens eine Fondsleitung zum Kundenstamm gehören.

### **3.2 Aufbau Interviewleitfaden**

Für die Befragung der drei Anspruchsgruppen wurden drei separate Interviewleitfäden erarbeitet. Die Grundlagen für die Erstellung der Interviewleitfäden sind die in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen sowie die in Kapitel 2 identifizierten Ermessensfragen.

Die Fragen in den Interviewleitfäden sind offen formuliert und enthalten somit keine Vorgaben für Antwortmöglichkeiten. Die erste Frage zum Mengengerüst wurde eingefügt, um die Antworten besser in den Kontext einordnen zu können. Teilweise wurden Filterfragen integriert, um den weiteren Verlauf der Befragung von der Antwort (falls ja / falls nein) abhängig zu machen.

Die drei vollständigen Interviewleitfäden sind im Anhang aufgeführt.

### **3.3 Durchführung und Auswertungsverfahren**

Die Interviews wurden zwischen dem 2. Juni 2022 und dem 29. Juli 2022 entweder per Videokonferenz oder bei einem persönlichen Treffen durchgeführt. Der Interviewleitfaden wurde den Expertinnen und Experten im Vorfeld zur Verfügung gestellt, damit sie sich auf das Gespräch vorbereiten konnten. Auf eine namentliche Erwähnung der befragten Unternehmen und der Expertinnen und Experten wird verzichtet. Die Interviews wurden stichwortartig protokolliert. Die Protokolle werden nicht publiziert, um Rückschlüsse aufgrund der Aussagen der Expertinnen und Experten auf die Unternehmen zu vermeiden. Die Auswertung der Informationen und die Darlegung der Erkenntnisse erfolgen anonymisiert, wie mit den Expertinnen und Experten vereinbart wurde. Die durchgeführten Experteninterviews dienen als Quelle sämtlicher in Kapitel 3.4 dargelegten Informationen.

Um die Antworten der Expertinnen und Experten qualitativ auswerten zu können, wurden die Fragen und Antworten in sechs Themenbereiche zusammengefasst, siehe Tabelle 3. Die Fragen aus den drei Interviewleitfäden wurden den Themenbereichen zugeordnet,

wobei die angegebene Nummer in Tabelle 3 der Nummerierung aus den Interviewleitfäden im Anhang gleicht. Die Bezeichnung der Gruppe in der Tabelle entspricht dem jeweiligen Interviewleitfaden im Anhang (Gruppe P: Prüfgesellschaften, Gruppe F: Finanzinstitute, Gruppe B: Bewirtschaftungsunternehmen).

<b>Themenbereich</b>	<b>Fragen Gruppe P</b>	<b>Fragen Gruppe F</b>	<b>Fragen Gruppe B</b>
Risiken bei Outsourcing	1	5	
Wesentlichkeit / Klassifizierung	2 / 4	10	
Kriterien für Auswahl der Dienstleister		1 / 4	
Überwachung der Dienstleister	2	2 / 3 / 9 / 12	2 / 4 / 5
Internes Kontrollsystem / Controls Reports	5 / 6 / 7 / 8	6 / 8	3
Entwicklungen	2 / 3	2 / 11	4

Tabelle 3: Zuordnung Fragen zu Themenbereichen für qualitative Auswertung

(Quelle: eigene Darstellung)

### **3.4 Erkenntnisse der Expertinnen und Experten**

In den folgenden Unterkapiteln werden die Erkenntnisse der Expertinnen und Experten pro Themenbereich, wie in Tabelle 3, zusammengefasst dargelegt.

#### **3.4.1 Risiken bei Outsourcing**

Es gibt Risiken, die aufgrund ihrer Natur als hoch eingeschätzt werden. Dies erfolgt unabhängig davon, ob die Tätigkeit intern wahrgenommen oder extern vergeben wird. Im Bereich der Bewirtschaftung werden Risiken aufgrund der erhöhten Betrugsrisiken (interner oder externer Betrug), operationeller Risiken sowie Systemrisiken als ‚hoch‘ eingeschätzt. Wenn die Tätigkeit ausgelagert wird, gibt es zusätzliche Risiken, die beurteilt werden müssen.

Die Bewirtschaftung gilt als ressourcenintensive Dienstleistung, die einerseits zahlreiche personelle Ressourcen erfordert und andererseits eine hohe Personalfuktuation aufweist. Die Dienstleistungsqualität ist personenabhängig, daher werden die personellen Risiken hoch bewertet. Bei einer Delegation können diese Risiken aufgrund der beschränkten Einflussmöglichkeiten auf den Beauftragten oder die Beauftragte nicht direkt gesteuert werden. Die Person, die innerhalb des Unternehmens für die Überwachung verantwortlich ist, kann ebenfalls eine Schlüsselperson sein und wird bei der Beurteilung des personellen Risikos mitberücksichtigt.

Ein weiteres Risiko ist die Nutzenmaximierung des Dienstleisters (Principal-Agent-Problematik). Die Nähe zum Objekt und zu den Nutzerinnen und Nutzern führen zu einem Wissensvorsprung des Bewirtschaftungsunternehmens (Agent). Das Risiko besteht darin, dass Informationen kanalisiert und nicht vollständig dem Eigentümer oder der Eigentümerin (Principal) weitergegeben werden. Dies hat Intransparenz zur Folge und kann die Entscheidungsfindung im Interesse der Anlegerinnen und Anleger behindern.

Ein weiteres Risiko ist das Betrugsrisiko, wenn beispielsweise Unternehmen oder Mieter bzw. Mieterinnen bewusst bevorteilt werden, indem die Kompetenzregelungen oder Vergabeprozesse nicht eingehalten werden.

Die beschriebene Risikoeinschätzung der auslagernden Finanzinstitute deckt sich mit der der Prüfgesellschaft. Das inhärente Risiko (Brutto) wird im Falle von Fondsleitungen, die die Bewirtschaftungsdienstleistungen delegiert haben, in der Regel als ‹hoch› bis ‹sehr hoch› eingeschätzt. Die hohe Anzahl an Transaktionen mit Kleinstvolumen, die vom Bewirtschaftungsunternehmen getätigt werden, sind durch den Eigentümer oder die Eigentümerin schwierig zu überwachen, was in einer erhöhten Einschätzung des Betrugsrisikos resultiert. Bei den jährlichen Risikobeurteilungen zuhanden der FINMA wird das Risiko im Prüffeld ‹Übertragung von Aufgaben / Outsourcing› (siehe Tabelle 1) nach den Risiken im Zusammenhang mit der Bewertung von Immobilienanlagen und Steueraspekten an dritter Stelle eingeschätzt. Überwachungsmassnahmen und das Kontrollumfeld können das Risiko (Netto) auf ein akzeptables Niveau reduzieren.

### **3.4.2 Wesentlichkeit / Klassifizierung**

Die auslagernden Finanzinstitute wurden befragt, ob die Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen als wesentliches oder unwesentliches Outsourcing gemäss dem FINMA-Rundschreiben 2018/03 klassifiziert wurde. Die befragten Finanzinstitute stellten vielmehr die Frage, ob es sich bei der Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen überhaupt um ein Outsourcing handelt. Bei einer Klassifizierung als ‹Nonoutsourcing› kommt das FINMA-Rundschreiben 2018/03 nämlich nicht zur Anwendung. Die erhaltenen Antworten sind in Abbildung 8 dargestellt.



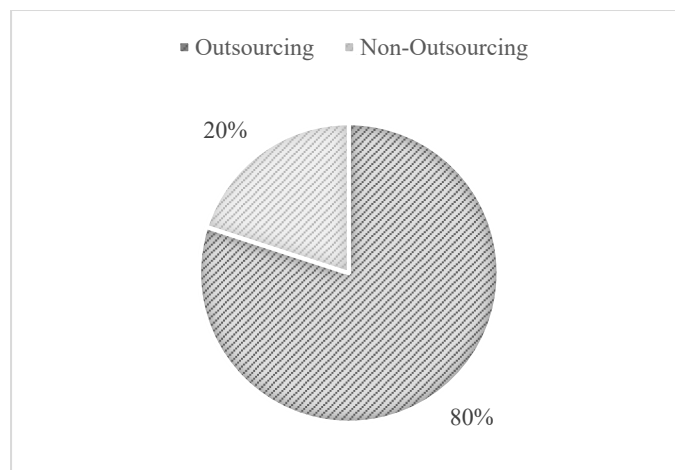


Abbildung 8: Klassifizierung der Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen bei den auslagernden Finanzinstituten

(Quelle: Experteninterviews, eigene Darstellung)

Die befragten Fondsleitungen vertreten die Meinung, dass Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen bei Immobilienfonds aus wirtschaftlicher Betrachtung eine der wesentlichsten Delegationen ist. Die Mieterträge und die Liegenschaftsaufwendungen sind die grössten Positionen und Haupttreiber des operativen Ergebnisses eines Immobilienfonds. Für diese beiden Positionen wird auch der gesamte Zahlungsverkehr vom Bewirtschaftungsunternehmen abgewickelt. Das Vermietungsmanagement und die Instandsetzung der Liegenschaften sind wertrelevante Parameter bei der Neubewertung der Anlagen. Teilweise wird die Wesentlichkeit durch die relative Grösse des verwalteten Immobilienportfolios weiter definiert. Wenn ein Bewirtschaftungsunternehmen von einem Portfolio lediglich einzelne Objekte verwaltete, wurde dieses Outsourcing-Verhältnis als «unwesentlich» klassifiziert.

Im Falle der Sub-Delegation wurde die Delegation intern als «Nonoutsourcing» eingestuft. Begründet wurde dies damit, dass Bewirtschaftungsdienstleistungen nicht zur Kerntätigkeit einer Fondsleitung gehören und sie entsprechend nicht als Auslagerung ihrer Geschäftstätigkeit gelten. Eine befragte Fondsleitung schliesst sich dieser möglichen Interpretation und Klassifizierung an, jedoch nur bei einer teilweisen Delegation – somit nur bei Delegation der technischen Bewirtschaftung und nicht der kaufmännischen Bewirtschaftung. Nach Einschätzung einer befragten Compliance-Verantwortlichen würde man die Delegation eines «Vollmandats», d. h. technische und kaufmännische Bewirtschaftung, als Outsourcing klassifizieren. Bei der teilweisen Delegation ist je nach Argumentation eine Einstufung als Outsourcing oder Nonoutsourcing denkbar.

Die befragte Prüfgesellschaft zieht das Fazit nach Durchführung der Aufsichtsprüfungen 2021, dass die Bewilligungsträger teilweise die Meinung vertreten, Bewirtschaftungsdienstleistungen klassifizieren als unwesentliche Delegation, da diese hauptsächlich administrative Aufgaben umfassen und demnach nicht in den Anwendungsbereich des Rundschreibens fallen. Nach Ansicht der Prüfgesellschaft sowie der FINMA ist Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen klar ein wesentliches Outsourcing. Gründe dafür sind die wirtschaftliche Betrachtung, die erhöhte Einschätzung der Betrugsrisiken sowie auch die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften. Eine angemessene Betriebsorganisation gehört zu den Bewilligungsvoraussetzungen für Fondsleitungen. Bei Outsourcing ist zwingend auch eine angemessene Betriebsorganisation der nicht regulierten Bewirtschaftungsunternehmen sicherzustellen.

In der Tabelle 4 sind die Argumente für eine Klassifizierung als Outsourcing sowie als Nonoutsourcing zusammengefasst.

Outsourcing	Nonoutsourcing
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grösse des verwalteten Portfolios</li> <li>– Vermietungsmanagement und Instandsetzung sind wertrelevant</li> <li>– Hohe Anzahl von Transaktionen mit kleinen Volumen (Betrugsrisiken)</li> <li>– Mehrheit der Transaktionen in der Erfolgsrechnung stammen aus der Liegenschaftenbuchhaltung</li> <li>– Keine Umgehung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften zur angemessenen Betriebsorganisation</li> <li>– Vollmandat an Bewirtschaftungsunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Kerntätigkeit der Fondsleitung</li> <li>– Bewirtschaftung wird als administrative Aufgabe eingestuft</li> <li>– Kein Vollmandat an Bewirtschaftungsunternehmen, sondern lediglich technischer Unterhalt</li> </ul>

Tabelle 4: Argumente für Klassifizierung als Outsourcing oder Nonoutsourcing

(Quelle: Experteninterviews, eigene Darstellung)

### 3.4.3 Kriterien für die Auswahl der Dienstleister

Bei den befragten Fondsleitungen wurden Bewirtschaftungsdienstleistungen entweder intern wahrgenommen oder an Dritte delegiert, wobei die Dienstleistungen konzernintern sowie -extern delegiert wurden. Die Delegationsverhältnisse mit Dritten wurden aus Diversifikationsüberlegungen oder anderen Gründen eingegangen. Die Kriterien für die Auswahl des Bewirtschaftungsunternehmens sind in Tabelle 5 zusammengefasst. Die Beurteilung der verschiedenen Kriterien sollen ein Gesamtbild ergeben, damit der Antrag

für die Auswahl des Dienstleisters begründet und für das entsprechende Immobilienportfolio nachvollzogen werden kann.

Marktkonforme Dienstleistungspreise, finanzielle Stabilität, eine gute Corporate Governance und gute, relevante Referenzen sind Standardkriterien, die im Rahmen der Gegenparteiprüfung bei der Auswahl eines Bewirtschaftungsunternehmens überprüft werden. Die relevantesten Kriterien, die schliesslich zum Stichentscheid führen, sind das lokale Knowhow und Nähe zum Markt sowie die Flexibilität des Bewirtschaftungsunternehmens in Bezug auf spezifische Nutzeranforderungen (massgeschneiderte Dienstleistungen). Bei Letzterem kann es zum Zielkonflikt kommen, da vor allem die grösseren Bewirtschaftungsunternehmen die Prozesse ihrerseits so weit wie möglich standardisieren und automatisieren wollen, um ihren Profit durch Skaleneffekte zu maximieren. Dies kann den Kunden- und Mieterbedürfnissen widersprechen.

– Eigentümerstruktur	– Key-Account-Management-Organisation
– Finanzielle Stabilität	– Preis
– Internes Kontrollsystem	– Lokales Knowhow / Nähe zum Markt
– Corporate Governance	– Flexibilität / massgeschneiderte Dienstleistungen
– Fachkompetenz	– Controls Report (falls vorhanden)
– Dienstleistungsqualität in der Betreuung der Mieterinnen und Mieter	
– IT-System	

Tabelle 5: Kriterien für die Auswahl von Bewirtschaftungsunternehmen

(Quelle: Experteninterviews, eigene Darstellung)

Die Grösse des Bewirtschaftungsunternehmens ist kein Auswahlkriterium. Ab einem spezifischen Volumen des Portfolios wird jedoch eine Key-Account-Management-Organisation gefordert, um einen zentralen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin zu haben.

Die Verfügbarkeit eines Controls Reports als Nachweis für die Existenz und Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems wird im Ausschreibungsverfahren zwar angefragt und besprochen, ist aber kein Auswahlkriterium. Ab einer bestimmten Grösse des ausgeschriebenen Portfolios wird von den Fondsleitungen die Erstellung eines ISAE 3402 Controls Report Typ 2 aber vorausgesetzt, womit es zum Auswahlkriterium wird.

#### 3.4.4 Überwachung der Dienstleister

Die Prozesse bei den auslagernden Finanzinstituten zur Überwachung der Dienstleister sind so weit wie möglich standardisiert. Wenn Fondsleitungen die Verwaltung von unterschiedlich regulierten oder nicht regulierten Anlagegefässen wahrnehmen, wird im

Grundsatz die Einhaltung der strengsten Regulierung als Mindeststandard in den Weisungen und Prozessen umgesetzt sowie den Beauftragten auferlegt.

Die Prozesse und Massnahmen zur Überwachung von Bewirtschaftern unterscheiden sich grundsätzlich nicht nach konzerninternen oder -externen Delegationen. Im Falle einer Fondsleitung, die die Bewirtschaftungsdienstleistungen in unternehmensinternen Geschäftsstellen wahrnimmt, erfolgen die internen Kontrollen zur Überwachung strenger als bei Dritten. Dies ist auf die Haftungsrisiken zurückzuführen, die im Schadenfall nicht überwältigt und von einer Berufshaftpflichtversicherung übernommen werden.

Um die in Kapitel 3.4.1 identifizierten Risiken auf ein akzeptables Niveau reduzieren zu können, sind Überwachungsmassnahmen und interne Kontrollen notwendig. Massnahmen sind beispielsweise der Aufbau eines engmaschigen Kontroll-Frameworks, das Einfordern einer umfassenden Berichterstattung und Datenlieferungen über Schnittstellen in das eigene System, mit dem Ziel, die Ungleichverteilung der Informationen auf ein Minimum zu reduzieren. Der Zahlungsverkehr wird über die Bewirtschaftungsunternehmen abgewickelt, jedoch läuft das Konto auf den Namen des Eigentümers oder der Eigentümerin bzw. des Immobilienfonds. Die Einsichts- und Zugriffsberechtigungen werden eingerichtet, um bei Bedarf intervenieren zu können. Die Vergütung der Bewirtschaftungsdienstleistungen berechnet sich jeweils auf Basis von Ist-Nettomieteinnahmen statt anhand von Soll-Nettomieteinnahmen. Es stellt sich heraus, dass ein Überwachungskonzept auf mehreren Ebenen implementiert werden sollte:

- I. Finanzcontrolling, z. B. Budget-Vergleich, Leerstandsreporting, Kennzahlenanalyse etc.
- II. Asset Management: Regelmässiger Austausch auf der Stufe des Asset- und Portfolio-Management zur Besprechung von Sachverhalten und Vorfällen auf der Stufe des Portfolios. Je nach Grösse und Relevanz des Portfolios findet ein zusätzlicher Austausch auf Geschäftsleitungsebene statt, um übergeordnete Themen in Bezug auf die Dienstleistungsqualität und Zusammenarbeit zu besprechen.

Sofern das Outsourcing als «wesentlich» eingestuft wird, muss gemäss Rundschreiben die ausgelagerte Funktion «in das interne Kontrollsystem des Unternehmens» (FINMA, 2020b, Rz. 20) integriert werden. In diesem Fall kommt eine weitere Stufe dazu:

- III. Internes Kontrollsystem beim beauftragten Unternehmen: Verständnis zu Prozessen und Kontrollen beim Bewirtschaftungsunternehmens aufbauen. Durchführen

## von Stichprobenprüfungen beim Bewirtschaftungsunternehmen oder Einfordern und Auswertung des Controls Reports

Aus Sicht der befragten Bewirtschaftungsunternehmen kann bestätigt werden, dass die Überwachung auf der Stufe des Finanzcontrollings in jedem Fall stattfindet, unabhängig von der Grösse des verwalteten Immobilienportfolios oder davon, ob es sich um eine interne oder externe Delegation handelt. Die regelmässige und in der Regel monatliche Lieferung der Liegenschaftenbuchhaltung und des Leerstandsreportings wird von den Fondsleitungen verlangt, entweder in Form von umfassenden Berichterstattungen, via automatisierte Schnittstelle oder durch direktes Einpflegen in das eigene System. Abweichungen vom genehmigten Budget oder sonstige Vorfälle im Immobilienportfolio werden ad-hoc oder beim regelmässigen Austausch auf der Stufe des Asset- und Portfolio-Management adressiert. Die Häufigkeit derartiger Besprechungen kann je nach Grösse des verwalteten Immobilienportfolios variieren. Bei Fragestellungen zu Prozessen und Prüfungen des internen Kontrollsystems wurden Unterschiede in der Praxis festgestellt, die in Kapitel 3.4.5 weiter erläutert werden.

Die Prüfgesellschaft vertritt deutlich die Meinung, dass das Finanzcontrolling noch keine ausreichende Überwachung darstellt. Mit dieser Massnahme allein werden Risiken, beispielsweise prozessuale Risiken und Betrugsrisiken, nicht vollständig abgedeckt. Es kann auch keine Aussage über die Qualität des Dienstleisters gemacht werden.

### **3.4.5 Internes Kontrollsystem / Controls Reports**

Die beiden befragten grossen Bewirtschaftungsunternehmen erstellen seit zweieinhalb und sieben Jahren Controls Reports und stellen diese ihren Kundinnen und Kunden zur Verfügung. Der ISAE 3402 Controls Report Typ 2 hat sich in der Immobilienbranche als Standard etabliert und wird von sämtlichen Kundinnen und Kunden und deren Prüfgesellschaften akzeptiert. Die Erstellung eines Controls Reports gilt zwar nicht als Ausschlusskriterium bei der Auswahl des Dienstleisters, sie wird jedoch ab einer bestimmten Grösse des Bewirtschaftungsunternehmens oder Grösse des zu verwaltenden Immobilienportfolios vorausgesetzt.

Die Erstellung eines Controls Reports dient allen drei Anspruchsgruppen. Hauptgründe für die Erstellung eines Controls Reports aus Sicht von Bewirtschaftungsunternehmen können die folgenden sein:

a) Schonung interner Ressourcen: Als noch kein Controls Report erstellt wurde, führten die Revisionsstellen, die für die Rechnungsprüfung der Anlagegefässe beauftragt wurden,

jährliche Vor-Ort-Revisionen zur Aufnahme der relevanten Prozesse und Kontrollen sowie Stichprobenprüfungen durch. Zusätzlich haben die Kundinnen und Kunden selbst im Rahmen ihrer Überwachungstätigkeit Prüfungshandlungen in den Filialen der Bewirtschaftungsunternehmen vorgenommen. Bei einem breiten Kundenstamm waren die internen Ressourcen für die sich wiederholenden Prozessaufnahmen und Stichprobenprüfungen monatelang blockiert und dies konnte zu Verzögerungen in der operativen Tätigkeit führen. Mit der Einführung des Controls Reports konnte der zeitliche und finanzielle Aufwand erheblich reduziert werden. Das Bewirtschaftungsunternehmen beauftragt eine Prüfgesellschaft, die eine unabhängige umfassende Prüfung durchführt und eine standardisierte Berichterstattung inklusive Prüfungsurteil zuhanden der Kundinnen und Kunden und ihrer Prüfgesellschaften ausstellt. Der ISAE 3402 Controls Report Typ 2 genügt den Anforderungen sämtlicher Anspruchsgruppen, womit sich diese auf den Bericht stützen und auf die eigenen Prüfungshandlungen verzichten können.

b) Marketinginstrument: Beim einem befragten Bewirtschaftungsunternehmen wurden in der Vergangenheit andere Zertifizierungen wie die International Standards Organization (ISO)-Zertifizierung durchgeführt, die jedoch den heutigen Anforderungen nicht mehr genügen. Die Geschäftsleitung des befragten Bewirtschaftungsunternehmens hat beschlossen, im kommenden Jahr den ISAE 3402 Controls Report Typ 2 einzuführen. Das Bewirtschaftungsunternehmen möchte wachsen und neue Kundinnen und Kunden gewinnen. Man stellte fest, dass dieser Report in Ausschreibungsverfahren verlangt wird und er sich als Standard für Dienstleister in der Immobilienbranche etabliert hat. Der Controls Report soll als Nachweis für ein wirksames internes Kontrollsystem und als Marketinginstrument bei Ausschreibungsverfahren dienen. Von den konkurrierenden mittleren oder kleinen Bewirtschaftungsunternehmen möchten sie sich abheben, da diese nicht immer über einen Controls Report verfügen. Gegenüber den marktführenden Bewirtschaftungsunternehmen, die in der Regel über Controls Reports verfügen, möchten sie nicht benachteiligt werden.

c) Standardisierung und Professionalisierung: Die Beauftragung einer externen, unabhängigen Prüfgesellschaft für die Überprüfung des internen Kontrollsystems kann auch aufgrund der Anforderungen des Managements erfolgen. Die Dienstleistungsunternehmen sind bestrebt, ihre Prozesse so weit wie möglich zu standardisieren und eine einheitliche Durchführung und Dokumentation sicherzustellen. Die jährliche Durchführung einer Prüfung durch eine unabhängige Stelle kann das Bewusstsein für das interne Kontrollsystem

stärken und schliesslich die Professionalisierung der Dienstleistungen und des internen Kontrollsystems fördern.

Den befragten auslagernden Finanzinstituten sind Controls Reports bekannt und sie werden, sofern vorhanden, jährlich eingefordert. Anhand des ISAE 3402 Controls Reports Typ 2 kann sich das auslagernde Finanzinstitut ein umfassendes Verständnis von der Organisation und dem Betriebs des Dienstleisters verschaffen. Die Prüfung durch eine externe, renommierte Prüfgesellschaft verleiht der Berichterstattung und dem Prüfungsurteil eine hohe Kreditibilität. Wie die Empfängerinnen und Empfänger des Controls Reports mit dem Bericht umgehen, wird von den Bewirtschaftungsunternehmen sowie von der Prüfgesellschaft als «sehr unterschiedlich» beschrieben. Diese aufwendige Form der Berichterstattung ist nach international anerkanntem Standard erstellt. Die FINMA und die Prüfgesellschaften erwarten von den Fondsleitungen eine Würdigung der Resultate und eine Beurteilung, ob weitere Prüfungshandlungen notwendig sind, wenn:

- a) der Umfang der Kontrollen und die definierten Kontrollziele nicht den eigenen Anforderungen entsprechen.
- b) Feststellungen gemacht werden, dass die Kontrollen nicht immer wirksam waren. Der Empfänger oder die Empfängerin des Berichts muss beurteilen, welche Auswirkungen dies auf das eigene Portfolio haben könnte. Eine Besprechung zur Ursache und zu den Massnahmen zur Behebung der Kontrollschwächen müsste stattfinden.

Die Bewirtschaftungsunternehmen sowie die Prüfgesellschaft stellen fest, dass das Verständnis in Bezug auf den Zweck und den Inhalt des Controls Reports unterschiedlich ist. Es gibt Kundinnen und Kunden, die beispielsweise sämtliche Betrugsrisiken mit dem Controls Report abdecken möchten, was über den Zweck des Controls Reports hinausgeht. Andere Kundinnen und Kunden fordern den Controls Report standardmässig ein und nehmen diesen kommentarlos zur Kenntnis.

Falls kein Controls Report erstellt wird, was bei kleineren Bewirtschaftungsunternehmen meistens zutrifft, muss die Fondsleitung bzw. das auslagernde Finanzinstitut alternative Prüfungshandlungen vornehmen, um sich ein Verständnis vom Betrieb zu verschaffen und um sicherzustellen, dass die Prozesse und Kontrollen gemäss Auftrag durchgeführt werden. Die einzige Alternative zum Controls Report ist die Durchführung eigener Prüfungshandlungen vor Ort. Wie in Abbildung 9 dargestellt, führen 75 % der befragten auslagernden Finanzinstitute Vor-Ort-Prüfungen im Jahres- oder Mehrjahresturnus durch.

Des Weiteren wurden die auslagernden Finanzinstitute befragt, welche Prüfungshandlungen bei Vorliegen eines Controls Reports durchgeführt werden. Sämtliche befragten Fondsleitungen führen einen Review des Controls Reports in Bezug auf Feststellungen der Prüfgesellschaft durch und besprechen mit den Bewirtschaftungsunternehmen die getroffenen Massnahmen für deren Behebung.

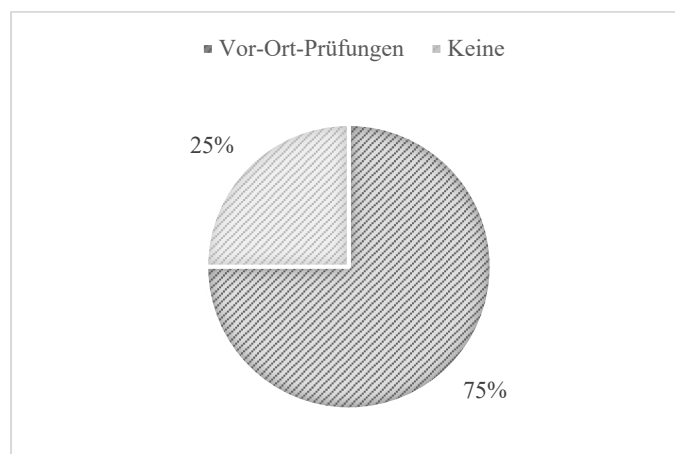


Abbildung 9: Alternativen zum Controls Report  
(Quelle: Experteninterviews, eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 10 ersichtlich, nehmen 25 % der befragten auslagernden Finanzinstitute eigene Prüfungshandlungen vor Ort vor, wenn der Review ergibt, dass der Umfang des Kontrollberichts nicht den Leistungsanforderungen entspricht oder Feststellungen gemacht wurden. Die Hälfte der befragten auslagernden Finanzinstitute führen unabhängig vom Vorhandensein eines Controls Reports Vor-Ort-Prüfungen durch, jedoch in reduziertem Umfang und/oder in reduzierter Frequenz. Inhalt einer solchen Prüfung ist typischerweise die Einhaltung des Mehrwertsteuergesetzes.



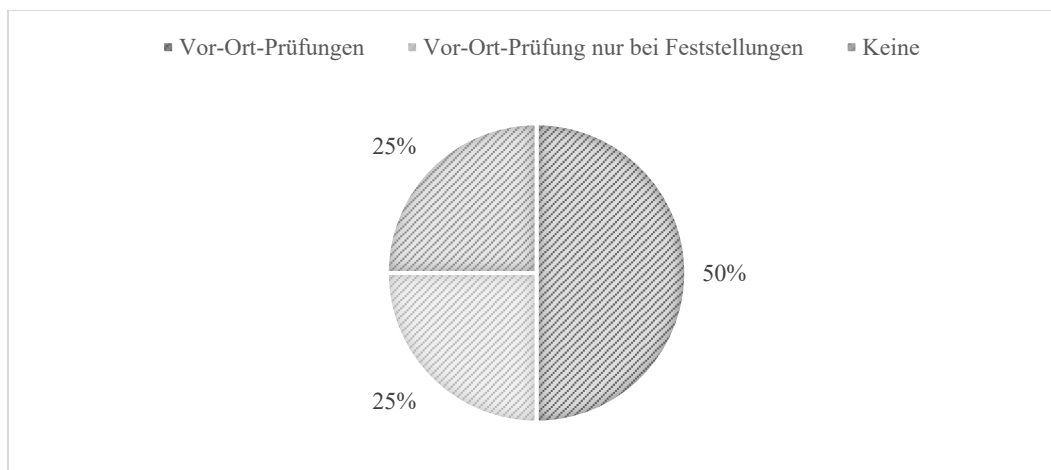


Abbildung 10: Zusätzliche Prüfungshandlungen zum Controls Report

(Quelle: Experteninterviews, eigene Darstellung)

Aus Sicht der Prüfgesellschaften von Immobilienfonds ist der Mehrwert ähnlich wie bei den Fondsleitungen. Man kann sich anhand des zur Verfügung gestellten Controls Reports ein gutes Verständnis von der Organisation und dem internen Kontrollsystem verschaffen. Die Vor-Ort-Prüfung beim Bewirtschaftungsunternehmen, das für die Rechnungslegung relevante Prozesse und Kontrollen durchführt, entfallen, da man sich auf bereits durchgeführte Prüfungen stützen kann. Die Prüfgesellschaften können somit eine effizientere Revision planen und durchführen.

Der Auftrag zur Erstellung und Prüfung eines Controls Reports wird der Prüfgesellschaft vom Bewirtschaftungsunternehmen erteilt. Je nach Anzahl der zu prüfenden Kontrollen und je nachdem, ob der Bereich Informatik integriert wird, muss man mit Kosten von CHF 40'000 bis CHF 100'000.- rechnen. Gemäss Aussage der Prüfgesellschaft ziehen Bewirtschaftungsunternehmen, die mindestens vier externe Kundinnen und Kunden oder Wachstumsziele haben, die Erstellung eines Controls Reports in Betracht. Eine Kostenbeteiligung seitens der Kundinnen und Kunden ist Verhandlungssache. Eine marktübliche Kostenbeteiligung beträgt CHF 4'000 bis CHF 6'000.-.

Argumente gegen eine Kostenbeteiligung liegen darin, dass das Bewirtschaftungsunternehmen durch die Erstellung eines Controls Reports seine Ressourcen geschont hat und diesen als Marketinginstrument bei Ausschreibungen einsetzen kann. Für eine Kostenbeteiligung spricht die Tatsache, dass die Kundinnen und Kunden ihrerseits Ressourcen für ihre Prüfungshandlungen vor Ort sowie Revisionskosten einsparen. Ob die Ressourcen gespart werden oder ob es sich um deren Verschiebung handelt, ist vom Umfang und Inhalt des Kontrollberichts sowie von der Würdigung und weiteren Prüfungstätigkeiten im Zusammenhang mit dem Kontrollbericht abhängig.

### 3.4.6 Entwicklungen

Die Fondsleitungen wurden gefragt, ob die Überwachungsmaßnahmen als ausreichend betrachtet werden oder ob es aktuelle Entwicklungen im Bereich Überwachung gibt.

Die Antworten darauf waren, dass die Prozesslandschaft und das interne Kontrollsystem dynamische Instrumente sind. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse werden den Bewirtschaftungsunternehmen Meldepflichten bei Rechts- oder Schadenfällen auferlegt. In der Regel folgen eine detaillierte Dokumentation und Ursachenanalyse. Dabei wird untersucht, ob es sich um operative Fehler handelt, die man hätte vermeiden können. Eine Überprüfung und ggf. Anpassung der Prozesse und Kontrollen wird vorgenommen. Daher sind auch die Prozessbeschreibungen und Kontrollen im ISAE 3402 Controls Report nicht statisch, sondern werden regelmässig hinsichtlich ihrer Relevanz und Angemessenheit überprüft.

Weitere Entwicklungen gibt es aufgrund exogener Faktoren wie Marktentwicklungen oder aktuell der technologische Wandel in der Immobilienbranche, was dazu führt, dass sich auch die Risiken verändern. Aktuelle Tendenzen zur Digitalisierung sämtlicher Dokumente und Daten, um auch als Eigentümer oder Eigentümerin jederzeit vollumfängliche Informationen zu den Objekt- und Mieterstammdaten zur Verfügung zu haben, beinhalten beispielsweise neue Risiken in Bezug auf Cyber Security und Datenschutz. Neue Systeme, Prozesse und Kontrollen im Bereich der Datensicherheit sind in einem solchen Fall zu berücksichtigen. Die Finanzinstitute benötigen vermehrt Informationen zu Business Continuity Management, Change Management, Datensicherung, Zugriffsberechtigungen und Cyber Security. Das Verständnis vom Betrieb im Bereich Informatik und hinreichende Sicherheit über die ITGCs (Information Technology General Controls) kann man ebenfalls über einen ISAE 3402 Controls Report Typ 2 erlangen.

Eine weitere Ebene im Überwachungskonzept von Fondsleitungen gewinnt an Bedeutung: Die Erhebung und Beurteilung der Mieterzufriedenheit im Kontext der Bewirtschaftungsdienstleistungen. Eine Messung verschiedener Soft-Kriterien ist mittels Mieterumfragen, Mystery Shopping oder Überwachung des Mieterportals hinsichtlich Mieterreklamationen und Reaktionszeit möglich.

#### **4. Abgleich und Handlungsempfehlungen**

Im vorliegenden Kapitel folgt ein Abgleich zwischen der in Kapitel 2 dargelegten Theorie und den in Kapitel 3 erläuterten Erkenntnissen der Expertinnen und Experten zur Umsetzung der Regulierung im Bereich Outsourcing. Der Abgleich von Theorie und Praxis erfolgt wiederum nach den in Tabelle 3 definierten Themenbereichen. Die Resultate werden ausgewertet und eine Handlungsempfehlung pro Themenbereich wird formuliert.

##### **4.1 Risiken bei Outsourcing**

###### *Theorie*

Bevor eine Funktion ausgelagert wird, ist eine Risikoanalyse mit den wesentlichen ökonomischen und operativen Überlegungen zu erarbeiten. Falls ein Konzentrationsrisiko beim Dienstleister besteht, fliesst auch dies in die Risikoüberlegungen ein. Im Sinne des Anlegerschutzes sind Interessenskonflikte und Informationsasymmetrien zu vermeiden. Die Leistungsanforderungen «sind unter Berücksichtigung der Grösse, Komplexität, Struktur und des Risikoprofils des Instituts» (FINMA, 2020b, Rz. 6.3) zu definieren. Dabei kann die Verbundenheit zum Konzern ebenfalls berücksichtigt werden.

###### *Praxis*

Die von den befragten Instituten identifizierten Risiken unterscheiden sich, wurden aber in der jeweiligen Situation nachvollziehbar begründet.

###### *Handlungsempfehlung*

Die unterschiedlichen identifizierten und beurteilten Risiken seitens der auslagernden Finanzinstitute entsprechen den Prinzipien der FINMA, nach welchen das Risikoprofil unter Berücksichtigung von Grösse, Komplexität und Struktur sowie Verbundenheit zum Konzern zu bewerten ist.

Es wird empfohlen, die Risikoüberlegungen zu dokumentieren, damit diese bei einer Beurteilung durch die Prüfgesellschaft und die FINMA nachvollziehbar sind. Die identifizierten Risiken sind regelmässig in Bezug auf Marktentwicklungen in der Immobilienwirtschaft zu überprüfen. Prozessanpassungen infolge der Digitalisierung müssen durchdacht und die Auswirkungen auf das Risikoprofil sowie die Überprüfbarkeit der Kontrollen beachtet werden.

## 4.2 Wesentlichkeit / Klassifizierung

### *Theorie*

Gemäss geltender Regulierung liegt ein ‹Outsourcing› vor, wenn Finanzinstitute einen Dienstleister beauftragen, ‹selbständig› und ‹dauernd› eine ‹wesentliche Aufgabe› ganz oder teilweise wahrzunehmen. Eine Aufgabe ist ‹wesentlich›, wenn die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Ziele und Vorschriften signifikant davon abhängt. ‹Wesentliche Aufgaben› sind bei Fondsleitungen die Ausübung des Fondsgeschäfts sowie die Leitung und Verwaltung von Anlagefonds.

Die FINMA hat auf eine abschliessende Definition von wesentlichem Outsourcing verzichtet.

### *Praxis*

Die befragten Expertinnen und Experten haben die Unklarheit in der Regulierung bestätigt: 80 % der befragten auslagernden Institute würden die Beauftragung von Bewirtschaftungsunternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Betrachtung und der Risikoeinschätzung als wesentliches Outsourcing definieren oder haben dies getan. Die restlichen 20 % betrachten die Beauftragung von Bewirtschaftungsunternehmen als Nonoutsourcing, da Bewirtschaftungsdienstleistungen nicht zur Kernaufgabe einer Fondsleitung gehören. Mit dieser Definition fällt das Auftragsverhältnis nicht in den Anwendungsbereich des FINMA-Rundschreibens 2018/03. Die Prüfgesellschaft bestätigt dieses Bild mit den gemachten Erfahrungen aus der Aufsichtsprüfung 2021. Die Begriffe des ‹Outsourcings› und der ‹Wesentlichkeit› wurden unterschiedlich interpretiert.

### *Handlungsempfehlung*

Die Erbringung von Bewirtschaftungsdienstleistungen erfüllt die beiden Tatbestände, dass die Aufgaben ‹selbständig› und ‹dauernd› vom Dienstleister durchgeführt werden. Die Bewirtschaftung von Liegenschaften gehört zur Verwaltung eines Immobilienfonds und ist aus wirtschaftlicher Betrachtung sowie im Kontext von Risikoüberlegungen wesentlich. Zudem ist eine Delegation auch wesentlich für die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften, die eine angemessene Betriebsorganisation voraussetzen.

Die Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen ist daher ein ‹wesentliches Outsourcing›, das in den Anwendungsbereich des FINMA-Rundschreibens 2018/03 fällt. Handlungsbedarf gibt es in der Regulierung, die den Begriff der Wesentlichkeit klar

formuliert und spezifische Vorgaben für Immobilienfonds herausgeben sollte, um eine einheitliche Anwendung sicherzustellen.

### **4.3 Kriterien für Auswahl der Dienstleister**

#### *Theorie*

Bei der Auswahl eines Dienstleisters sind gemäss regulatorischen Vorschriften die professionellen Fähigkeiten sowie finanzielle und personelle Ressourcen sicherzustellen, um eine dauerhafte Leistungserbringung zu gewährleisten. «Die Delegation von Aufgaben ist zulässig, wenn dies im Interesse einer sachgerechten Verwaltung liegt. Sachgerecht ist eine Verwaltung, wenn sie fachmännisch und im Interesse der [Anlegerinnen; Anm. d. Verf.] und Anleger vorgenommen wird» (Pfenninger & Nüesch, 2016, S. 712). «Sachgerechte Verwaltung heisst auch, dass die Fondsleitung spezialisierte Dritte beiziehen kann, die über mehr Know-how oder Sachkompetenz in den übertragenen Tätigkeiten verfügen als sie selbst» (Pfenninger & Nüesch, 2016, S. 712). Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen auslagerndem Unternehmen und Dienstleister sind abzugrenzen und vertraglich festzulegen.

#### *Praxis*

Die Standardkriterien, die bei der Auswahl eines Bewirtschaftungsunternehmens herangezogen werden, sind: Marktkonforme Dienstleistungspreise, finanzielle Stabilität, eine gute Corporate Governance und gute, relevante Referenzen. Die relevantesten Kriterien, die schliesslich zum Stichentscheid führen, sind das lokale Knowhow und Nähe zum Markt sowie die Flexibilität des Bewirtschaftungsunternehmens, auf spezifische Nutzeranforderungen einzugehen. Formell wird die Beauftragung von Bewirtschaftungsunternehmen mit einem Bewirtschaftungsvertrag geregelt. Weitere verbindliche Regelwerke sind z. B. ein Bewirtschaftungshandbuch sowie weitere Formulare und Reporting-Vorlagen, an die das Bewirtschaftungsunternehmen gebunden ist.

#### *Handlungsempfehlung*

Die Leistungsanforderungen an die Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich nicht aufgrund der Zugehörigkeit des Immobilienportfolios zu einem regulierten oder nicht regulierten Anlagegefäss. Die auslagernden Finanzinstitute formulieren ihre (Mindeststandard-)Leistungsanforderungen unter Einhaltung der jeweils strengsten Regulierung. Gründe für die sorgfältige Auswahl des Bewirtschaftungsunternehmens sind jedoch weniger die regulatorischen Vorgaben, sondern vielmehr die damit einhergehenden

Risikoüberlegungen und hohen Anforderungen an die Dienstleistungsqualität. Daher sind die Leistungsanforderungen unabhängig von der unterschiedlichen Klassifizierung als wesentliches Outsourcing oder Nonoutsourcing, vertraglich festgehalten und den Dienstleistungsunternehmen verbindlich auferlegt. Bei Zustandekommen eines Vertragsabschlusses wird sichergestellt, dass das Dienstleistungsunternehmen die Leistungsanforderungen erfüllen kann.

Als Handlungsempfehlung für Fondsleitungen gilt es, die Outsourcing-Verträge und Organisationsdokumente in Bezug auf die Einhaltung der neuen Anforderungen zu überprüfen. Nebst der sorgfältigen Auswahl des Dienstleistungsunternehmens und der Aktualisierung der Outsourcing-Verträge gilt es, das Dienstleistungsunternehmen sorgfältig und möglichst schriftlich zu instruieren. Eine sorgfältige, umfassende Instruktion und Information des Dienstleistungsunternehmens ist ein bedeutsames Steuerungselement für die Reduktion der Informationsasymmetrie und begünstigt die anschliessende laufende Überwachung und Dienstleistungsqualität.

#### **4.4 Überwachung der Dienstleister**

##### *Theorie*

Gemäss Rz. 23 des FINMA-Rundschreibens 2018/03 trägt das auslagernde Unternehmen die gleiche Verantwortung gegenüber der FINMA, wie wenn es die Funktion selbst erbringen würde. Die FINMA schreibt zudem vor, dass die ausgelagerten Dienstleistungen «fortlaufend zu überwachen und zu beurteilen sind, so dass allfällig nötige Massnahmen zeitnah ergriffen werden können» (FINMA, 2020b, Rz. 20). Es werden keine konkreten Massnahmen vorgeschrieben, was man unter einer angemessenen, laufenden Überwachung versteht. Die Fondsleitung muss «in der Lage sein, die korrekte Durchführung der delegierten Aufgaben kompetent zu überwachen und zu überprüfen und hat sich zu diesem Zweck vertraglich entsprechende Einsichts-, Weisungs- und Kontrollrechte einräumen zu lassen» (Pfenninger & Nüesch, 2016, S. 713)

##### *Praxis*

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass ein Überwachungskonzept auf mehreren Ebenen erfolgt: 1. Finanzcontrolling, 2. Asset Management und 3. Internes Kontrollsystem beim beauftragten Unternehmen.

Die Prüfgesellschaft hat eine klare Meinung, dass das Finanzcontrolling noch keine ausreichende Überwachung darstellt. Mit dieser Massnahme allein kann noch keine Aussage

über die Qualität des Dienstleisters getroffen werden. Die prozessualen Risiken und Betrugsrisiken werden auf der Stufe des Finanzcontrollings nicht ausreichend überwacht. Bei den Fondsleitungen, die Bewirtschaftungsdienstleistungen neu als wesentlich eingestuft haben, mussten die Prozesse hinsichtlich einer angemessenen Überwachung angepasst werden.

#### *Handlungsempfehlung*

Eine laufende Überwachung und laufende Instruktion sind gemäss Principal-Agent-Theorie für die Reduktion der Informationsasymmetrie unabdingbar. Das Bewirtschaftungsunternehmen handelt auf Rechnung und im Namen des Anlagefonds bzw. der Fondsleitung. Unfachmännisches Verhalten und Reputationsschäden fallen auf den Auftraggeber zurück. Für die Überwachung ist eine Funktion innerhalb der Fondsleitung zu bestimmen, die über genügend Fachkenntnisse verfügt, um die Dienstleistungsqualität des Bewirtschaftungsunternehmens beurteilen zu können.

Wenn aufgrund der Anpassung des FINMA-Rundschreibens die Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen neu als wesentliches Outsourcing definiert wurde, wird eine Überprüfung der Angemessenheit der Überwachungsprozesse empfohlen.

Die Vorgaben im Rundschreiben der FINMA zur laufenden Überwachung sind allgemein gefasst und nicht spezifisch für Immobiliengefässe. Eine Konkretisierung des Begriffs der laufenden Überwachung wäre für die einheitliche Umsetzung der regulatorischen Vorgaben hilfreich.

### **4.5 Internes Kontrollsystem / Controls Reports**

#### *Theorie*

Bei wesentlichen Delegationen ist die «ausgelagerte Funktion in das interne Kontrollsystem des Unternehmens zu integrieren und die mit der Auslagerung verbundenen wesentlichen Risiken sind systematisch zu identifizieren, zu überwachen, zu quantifizieren und zu steuern» (FINMA, 2020b, Rz. 20). In den regulatorischen Vorschriften wird kein Hinweis auf einzufordernde Controls Reports gegeben.

#### *Praxis*

Als Nachweis für eine angemessene Überwachung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität wird von Bewirtschaftungsunternehmen häufig ein Controls Report

eingefordert. Dieser beinhaltet eine Bestätigung zur Ausgestaltung des internen Kontrollsystems und/oder die effektive Durchführung von Kontrollen.

In den letzten fünf Jahren hat sich der Bereich der Überwachung ausgelagerter Dienstleistungen erheblich entwickelt. Die grossen Bewirtschaftungsunternehmen in der Schweiz verfügen über Controls Reports und stellen diese ihren Kundinnen Kunden zur Verfügung. Gründe für die Erstellung eines Controls Reports sind: Schonung interner Ressourcen der Bewirtschaftungsunternehmen, Marketinginstrument bei Ausschreibungen oder das Bestreben nach Standardisierung und Professionalisierung des internen Kontrollsystems.

Während Controls Reports bei grossen Bewirtschaftungsunternehmen inzwischen zum Branchenstandard gehören und von Kundinnen und Kunden bereits vorausgesetzt werden, sind derartige Reports bei kleineren Bewirtschaftungsunternehmen weitgehend unbekannt oder unüblich.

#### *Handlungsempfehlung*

Falls ein Dienstleistungsunternehmen sich aus den genannten Gründen für die Erstellung eines Controls Reports entscheidet, wird empfohlen, einen Typ-2-Bericht zu erstellen, da nur dieser eine Aussage zur Wirksamkeit der Kontrollen über einen bestimmten Zeitraum trifft.

Controls Reports sind ein zweckmässiges Instrument, um ein Verständnis von der betrieblichen Organisation und vom internen Kontrollsystem des Dienstleisters zu erhalten (3. Ebene in einem Überwachungskonzept). Das Einfordern des Controls Reports allein gilt noch nicht als Prüfungshandlung. Bei Vorhandensein eines Controls Reports wird den Fondsleitungen empfohlen, folgende Würdigungen vorzunehmen und zu dokumentieren:

- a) Entsprechen der Umfang der Kontrollen und die definierten Kontrollziele den eigenen Leistungsanforderungen? Falls nicht, sind eigene, ergänzende Prüfungshandlungen notwendig.
- b) Falls im Controls Report Feststellungen gemacht wurden, dass die beschriebenen Kontrollen nicht immer wirksam waren, ist eine Würdigung und Beurteilung der Auswirkungen auf das verwaltete Immobilienportfolio erforderlich. Gegebenenfalls sind in einem solchen Fall eigene, ergänzende Prüfungshandlungen notwendig.



Ein Controls Report deckt zwar verschiedene Aspekte von Kontrollzielen ab, kann aber keine absolute Sicherheit garantieren. Zudem ist der Bericht auch nicht für Investigationen bei Betrugsverdacht geeignet. Die Resultate aus den Experteninterviews haben gezeigt, dass die Empfängerinnen und Empfänger des Berichts unterschiedlich mit den Berichtsergebnissen umgehen. Bei Nichtvorliegen eines Controls Reports besteht die einzige Alternative darin, eigene Prüfungshandlungen beim Bewirtschaftungsunternehmen vor Ort durchzuführen. Nur eine Minderheit der Fondsleitungen führt keine Prüfungshandlungen vor Ort durch, was sie damit begründet, dass ein unwesentlicher Anteil des Immobilienportfolios von diesen Bewirtschaftungsunternehmen verwaltet wird.

Den Empfängerinnen und Empfängern der Berichte empfohlen, ein verbessertes Verständnis vom Inhalt, Zweck sowie von den Limitationen eines solchen Berichtes zu generieren. Des Weiteren wäre eine Präzisierung der Vorgaben zur Wesentlichkeit und immobilien-spezifische Vorgaben zur Überwachung hilfreich.

#### **4.6 Entwicklungen**

##### *Theorie*

In der Vergangenheit haben sich die Bereiche der Regulierung sowie Überwachung stark entwickelt. Die laufenden Anpassungen in den regulatorischen Vorgaben wurden in Kapitel 2.2 aufgezeigt. Mit der Einführung der FINIG und Überarbeitung des FINMA-Rundschreibens 2018/03 hat man einheitliche, prinzipienbasierte Regeln für die Finanzinstitute geschaffen. Hauptzweck der Regulierung ist weiterhin der Anlegerschutz.

Der aktuelle Kenntnisstand zur Umsetzung des überarbeiteten Rundschreibens 2018/03 ist der FINMA seit der Eingabefrist der Berichterstattung am 30. Juni 2022 bekannt. Die FINMA wird nach diesem Datum beurteilen können, ob es weiteren Handlungsbedarf in Bezug auf die Regulierung und/oder Umsetzung gibt.

##### *Praxis*

Bei den befragten Finanzinstituten gab es keine konkreten Anpassungen der Überwachungsmassnahmen aufgrund der Überarbeitung des FINMA-Rundschreibens 2018/03 per 1. Januar 2021. Hingegen gibt es eine laufende Überprüfung der Risiken und Kontrollen aufgrund wirtschaftlicher Überlegungen sowie von Marktentwicklungen. Aktuelle Tendenzen zur Digitalisierung sämtlicher Dokumente und Daten umfassen beispielsweise neue Risiken in Bezug auf Cyber Security und Datenschutz. Die Finanzinstitute benötigen vermehrt Informationen zu Business Continuity Management, Change

Management, Datensicherung, Zugriffsberechtigungen und Cyber Security, was zu neuen Anforderungen gegenüber den Bewirtschaftungsunternehmen führt.

Weitere Entwicklungen gibt es in der Messung der Dienstleistungsqualität, was eine zusätzliche Ebene der Überwachung zur Folge hat. Die Messung der Dienstleistungsqualität soll direkt bei der Interaktion mit den Mieterinnen und Mietern gemessen werden, beispielsweise indem man die Reaktionszeit auf dem Mieterportal überwacht, Mieterumfragen durchführt oder selbst Mystery Shopping vornimmt.

### *Handlungsempfehlung*

Als Handlungsempfehlung gilt es, dass die Risiken und die Überprüfbarkeit der Kontrollen bei Digitalisierungsprojekten sowie Anpassungen und Verschlinkungen von Prozessen jeweils neu beurteilt werden.

## 5. Schlussbetrachtung

### 5.1 Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Thesis wurde eine empirische Untersuchung zur Beantwortung der zwei zentralen Forschungsfragen durchgeführt. Die erste Forschungsfrage lautete folgendermassen:

*1. Wie werden die regulatorischen Vorgaben im Bereich Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen von Schweizer Fondsleitungen umgesetzt?*

Die Risiken werden unterschiedlich beurteilt, was jedoch den prinzipienbasierten Regeln seitens FINMA entspricht, nach welchen das Risikoprofil unter Berücksichtigung von Grösse, Komplexität und Struktur sowie Verbundenheit zum Konzern zu bewerten sind.

Die Wesentlichkeit der Delegation von Bewirtschaftungsunternehmen bzw. die Frage, ob es sich dabei um ein Outsourcing per Definition handelt, wird unterschiedlich beurteilt. Nach der Auswertung der Experteninterviews kann man bestätigen, dass es sich um wesentliche Outsourcing-Verhältnisse handelt. Trotz der unterschiedlichen formellen Kategorisierung und somit der Zuordnung zum Anwendungsbereich des FINMA-Rundschreibens 2018/03 werden die Auswahl, Beauftragung und Überwachung der Dienstleister sorgfältig und verantwortungsbewusst im Sinne der FINMA durchgeführt. Die Beauftragung des Dienstleisters wird nach Prüfung mehrerer Kriterien inkl. Fachkenntnisse und Ressourcen vorgenommen. Umfassende Instruktionen und Vorlagen werden den Bewirtschaftungsunternehmen zur Verfügung gestellt, um die Berichterstattungen und Überwachungsmassnahmen so weit wie möglich zu standardisieren. Überwachungsmassnahmen werden auf mehreren Ebenen vorgenommen: 1. Finanzcontrolling, 2. Asset Management und 3. Internes Kontrollsystem beim beauftragten Unternehmen.

Die eingegangenen Risiken bei einer Delegation werden identifiziert und Überwachungsmassnahmen implementiert. Die Überwachungsmassnahmen werden nicht aufgrund der regulatorischen Vorgaben durchgeführt, sondern aufgrund des Bewusstseins der eigenen Verantwortung gegenüber den Anlegerinnen und Anlegern und der wirtschaftlichen Betrachtung und Risikoüberlegungen.

Entsprechend führte die Anpassung im Rundschreiben 2018/03 zu keinen materiellen Anpassungen in den Prozessen. Die Finanzinstitute, die sich den Risiken im Zusammenhang mit der Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen bewusst sind, haben bereits in der Vergangenheit ein solides Überwachungskonzept implementiert und sich vertraglich

abgesichert, um eine dauernde Leistungserbringung zu gewährleisten und eine angemessene Betriebsorganisation sicherzustellen.

Es bleibt zu beachten, dass es sich bei den Expertenbefragungen im Rahmen der vorliegenden Thesis um eine kleine Stichprobe handelte. Gemäss Aussagen der Prüfgesellschaften gab es bei den Aufsichtsprüfungen 2021 Klärungsbedarf in Bezug auf den Begriff der Wesentlichkeit und Anpassungsbedarf bei den Prozessen. Spezifische Vorgaben für Immobilienfonds seitens FINMA wären hilfreich, um eine einheitliche Umsetzung der Vorgaben zu gewährleisten.

Die zweite Forschungsfrage lautete folgendermassen:

*2. Ist ein Controls Report ein zweckmässiges Instrument zur Überwachung der Bewirtschaftungsdienstleitungen bei Immobilien?*

Controls Reports sind ein zweckmässiges Instrument, um ein Verständnis von der betrieblichen Organisation und vom internen Kontrollsystem des Dienstleisters zu erhalten und die dritte Ebene des Überwachungskonzepts abzudecken. Es wird empfohlen, einen ISAE 3402 Controls Report Typ 2 einzufordern, da dieser zusätzlich zum Typ 1 die Wirksamkeit von Kontrollen über einen spezifischen Zeitraum bestätigt. Controls Reports werden von Prüfgesellschaften unabhängig geprüft und enthalten ein Prüfungsurteil nach anerkanntem Standard. Der ISAE 3402 Controls Report Typ 2 hat sich als Branchenstandard etabliert und wird von sämtlichen Anspruchsgruppen akzeptiert. Die eigenen Prüfungshandlungen vor Ort seitens Eigentümerschaft und deren Prüfgesellschaften können reduziert werden oder entfallen, sofern die Würdigung des Umfangs und des Inhaltes den Leistungsanforderungen entspricht.

Der Umgang mit Controls Reports wird in der Praxis unterschiedlich wahrgenommen. Ein Verständnis seitens Eigentümerschaft hinsichtlich des Inhalts, Zwecks, aber auch der Limitationen von Controls Reports wäre hilfreich.

Die Erstellung von Controls Reports wird von grösseren Bewirtschaftungsunternehmen heutzutage erwartet und gehört zum ordentlichen Leistungsumfang, der bereits bei Ausschreibungen definiert wird. Bei kleineren Bewirtschaftungsunternehmen sind Controls Reports dagegen noch weitgehend unbekannt oder unüblich. Die Erstellung eines Controls Reports kann von Bewirtschaftungsunternehmen in Betracht gezogen werden, die mindestens vier bis fünf externe Kundinnen und Kunden und/oder Wachstumspläne haben und Controls Reports als Marketinginstrument nutzen möchten.

## 5.2 Diskussion

Die Komplexität in der Immobilienwirtschaft steigt stetig und erzeugt neue Anforderungen. Im Sinne einer sachgerechten Verwaltung des Immobilienportfolios ist der Einbezug von Spezialistinnen und Spezialisten gefragt, beispielsweise im Bau, in der Bewirtschaftung oder im Facility Management. Die steigende Komplexität und Spezialisierung führen zu vermehrter Delegation. Nichtsdestotrotz müssen Fondsleitungen über genügend Sachkompetenz verfügen, um die Spezialistinnen und Spezialisten in ihrer Tätigkeit überwachen zu können.

Der anhaltende Trend der Digitalisierung in der Immobilienbranche führt dazu, dass Dokumente und Informationen in Form von Daten vorliegen (Plössl & Just, 2020, S. 35). Dies hat den Vorteil, dass die Dokumenten- und Datenhoheit bei der Eigentümerschaft trotz Delegation möglich ist. Dies hat umfangreiche Projekte im Bereich der Informatik zur Folge, was wiederum mit neuen Risiken, Kontrollen und Überwachung verbunden ist. Die Fachkompetenz bei der Ausführung und Überwachung von Bewirtschaftungsdienstleistungen wird ergänzt durch Spezialistinnen und Spezialisten in den Bereichen der IT-Infrastruktur und des Datenschutzes.

## 5.3 Ausblick

Im Rahmen einer weiteren Abschlussarbeit könnte man das Thema aufgreifen, eine Befragung im nicht regulierten Bereich oder im Ausland durchführen und die Erkenntnisse abgleichen.

In der vorliegenden Abschlussarbeit wurde das Instrument der Regulierung und Kontrolle zur Reduktion der Principal-Agent-Problematik untersucht. Des Weiteren wäre es interessant, effektive Vergütungs- und Anreizsysteme zur Reduktion der Principal-Agent-Problematik und zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität von Bewirtschaftungsunternehmen oder weiteren Dienstleistern zu untersuchen.

## Literaturverzeichnis

- Alparslan, A. (2006). *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus*. Deutscher Universitätsverlag.
- Baker & McKenzie Zurich. (2009). *Swiss Collective Investment Schemes (CISA)*. Stämpfli.
- Choureau, C. (2014). *In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen bei institutionellen Investoren - Status Quo und Trends in der Schweiz* [Universität Zürich]. Universität Zürich CUREM. [https://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2014/Choureau\\_Caroline\\_MT\\_2014\\_web.pdf](https://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2014/Choureau_Caroline_MT_2014_web.pdf)
- Deloitte Luxembourg. (2014). *ISAE 3402 und SSAE16 (Ablösung von SAS 70): Stärkung von Vertrauen durch Darstellung effektiver Kontrollen*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu\\_de\\_isae3402-ssae16\\_04072014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu_de_isae3402-ssae16_04072014.pdf)
- FINMA. (o. D.-a). *Überwachung als Kernaufgabe der FINMA*. Abgerufen am 20. Mai 2022, von <https://www.finma.ch/de/ueberwachung/alles-zur-ueberwachung/>
- FINMA. (o. D.-b). *Aufsichtspraxis der FINMA*. <https://www.finma.ch/de/dokumentation/rundschreiben/>
- FINMA. (o. D.-c). *Bewilligung als Voraussetzung für Tätigkeit im Finanzmarkt*. <https://www.finma.ch/de/bewilligung/alles-zur-bewilligung/>
- FINMA. (o. D.-d). *Übersicht über die verschiedenen Bewilligungsformen*. <https://www.finma.ch/de/bewilligung/bewilligungsformen/>
- FINMA. (o. D.-e). *Prüfwesen*. <https://www.finma.ch/de/finma/pruefwesen/>
- FINMA. (2008a). *Rundschreiben 2008/07 Outsourcing Banken: Auslagerung von Geschäftsbereichen bei Banken*. [https://www.finma.ch/~/\\_media/finma/dokumente/rundschreiben-archiv/2008/rs-08-07/rs-08-07-erlass-20081120.pdf?sc\\_lang=de&hash=F5EDA7EA9BEFB7F1248295FD98A300CB](https://www.finma.ch/~/_media/finma/dokumente/rundschreiben-archiv/2008/rs-08-07/rs-08-07-erlass-20081120.pdf?sc_lang=de&hash=F5EDA7EA9BEFB7F1248295FD98A300CB)

- FINMA. (2008b). *Rundschreiben 2008/37 Delegation durch Fondsleitung / SICAV: Delegation von Aufgaben durch die Fondsleitung und die SICAV*. <https://finmarundschreiben.files.wordpress.com/2012/10/finma-rs-2008-37.pdf>
- FINMA. (2020a). *Rundschreiben 2013/03: Prüfwesen*. [https://www.finma.ch/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2013-03-01012021\\_de.pdf?sc\\_lang=de&hash=D4E187EF29DBF-DAD84DB5E2524018A01](https://www.finma.ch/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2013-03-01012021_de.pdf?sc_lang=de&hash=D4E187EF29DBF-DAD84DB5E2524018A01)
- FINMA. (2020b). *Rundschreiben 2018/3 Outsourcing: Auslagerungen Banken, Versicherungsunternehmen und ausgewählten Finanzinstituten nach FINIG*. [https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-01012021\\_de.pdf?la=de](https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-01012021_de.pdf?la=de)
- Global Risk Compliance Foundation. (o. D.). *What is ISAE 3402?* ISAE 3402. Abgerufen am 1. August 2022, von <https://isae3402.co.uk/isae-3402>
- Kiener, S. (1990). *Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht*. Physica.
- Kurzrock, B.-M. (2017). Eigenschaften von Immobilienanlagen. In N. B. Rottke & M. Voigtländer (Hrsg.), *Immobilienwirtschaftslehre-Ökonomie* (S. 615-641). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18195-6\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18195-6_22)
- Liechi, S. & Flückiger, S. (2007, 14. März). Immobilien-Management: Die Risiken und Renditen optimieren. *Handelszeitung*. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/immobilien-management-die-risiken-und-renditen-optimieren>
- Pfenninger, M. & Nüesch, M. (2016). 2. Titel: Offene kollektive Kapitalanlagen, 1. Kapitel: Vertraglicher Anlagefonds, 3. Abschnitt: Fondsleitung, Art. 31 Delegation von Aufgaben. In R. Bösch, F. Rayroux, C. Winzeler & E. Stupp (Hrsg.), *Kollektivanlagengesetz* (2. Aufl., S. 710-718). Helbing Lichtenhahn.

- Plössl, F. & Just, T. (2020). *Megatrends in der Immobilienwirtschaft: Textbasierte Trend- und Stimmungsanalyse*. IREBS Immobilienakademie. [https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/studie-megatrends-in-der-immobilienwirtschaft.pdf?utm\\_campaign=Publikation%20-%20Megatrends%20in%20der%20Immobilienwirtschaft&utm\\_medium=email&\\_hsmi=96441582&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_T11DC9BcKEx9Om-TQDqx7-Pty9WOF4mSM2HB-ODITk40xTOP9NjZfQOTUM-BAXRZa8ncN3GScYrNaYjr9RI38E1dcl1lFQxKC2GX5HmDgoiS-Rfry4&utm\\_content=96441582&utm\\_source=hs\\_automation](https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/studie-megatrends-in-der-immobilienwirtschaft.pdf?utm_campaign=Publikation%20-%20Megatrends%20in%20der%20Immobilienwirtschaft&utm_medium=email&_hsmi=96441582&_hsenc=p2ANqtz-_T11DC9BcKEx9Om-TQDqx7-Pty9WOF4mSM2HB-ODITk40xTOP9NjZfQOTUM-BAXRZa8ncN3GScYrNaYjr9RI38E1dcl1lFQxKC2GX5HmDgoiS-Rfry4&utm_content=96441582&utm_source=hs_automation)
- Saheb, A. (2019, 19. Oktober). Rekordhoch: Immobilienfonds sind dank Minuszinsen im Aufwind. *Handelszeitung*. <https://www.handelszeitung.ch/geld/rekordhoch-immobilienfonds-sind-dank-minuszinsen-im-aufwind>
- Schweizer Prüfungsstandards (PS) (2. Aufl.)*. (2013). Treuhand-Kammer.
- Spillmann, J.-C. (2021, 16. Februar). *Outsourcing bei Finanzinstituten*. PwC. <https://www.pwc.ch/de/insights/finanzdienstleistungen/outsourcing-bei-finanzinstituten.html>
- Spycher, T. (2021, 15. Juli). *Wachstum bei Immobilienfonds und Anlagestiftungen*. Alphaprop. <https://alphaprop.ch/wachstum-indirekte-immobilienanlagen/>
- Staatssekretariat für internationale Finanzfragen. (o. D.). *Finanzmarktregulierung*. Abgerufen am 1. August 2022, von <https://www.sif.admin.ch/sif/de/home/finanzmarktpolitik/finanzmarktregulierung-und--aufsicht-.html>



**Anhang**

Anhang 1: Interview-Leitfaden Prüfgesellschaften

Anhang 2: Interview-Leitfaden Eigentümer bzw. auslagernde Finanzinstitute

Anhang 3: Interview-Leitfaden Bewirtschaftungsunternehmen

## **Anhang 1: Interview-Leitfaden Prüfgesellschaften**

1. Die Prüfgesellschaften erstellen im Auftrag der FINMA jährlich eine Risikoanalyse zur Beurteilung und Auswahl der Prüfgebiete. Wie hoch schätzen Sie die Risiken beim Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen ein?
2. Haben Sie für das Jahr 2021 nach Inkrafttreten des revidierten FINMA Rundschreibens Prüfungshandlungen im Bereich Outsourcing durchgeführt? Wurde in diesen Fällen aus Ihrer Sicht das revidierte FINMA Rundschreiben angemessen angewendet? Sind bei der Umsetzung Unklarheiten aufgetreten? Gibt es wesentliche Unterschiede zwischen den auslagernden Finanzinstituten? Wo gibt es Handlungsbedarf?
3. Konnten Anpassungen in der Organisation und in den Prozessen der Fondsleitungen und ihrer Bewirtschaftungsunternehmen festgestellt werden? Falls ja, welche?
4. Das FINMA Rundschreiben zu Outsourcing definiert die Anforderungen an Outsourcing-Verhältnisse, lässt jedoch einen Ermessensspielraum in Bezug auch die Wesentlichkeit der Risiken, Komplexität und Grösse, die berücksichtigt werden sollen. Die Definition der Wesentlichkeit ist jedoch durch die Fondsleitung selbst zu bestimmen. Was sind aus Sicht Ihrer Prüfgesellschaft die wesentlichen Kriterien zur Einschätzung der Wesentlichkeit von Risiken? Was vermuten Sie, sind aus Sicht von Fondsleitungen und der FINMA die wesentlichen Kriterien?
5. Unabhängige Wirtschaftsprüfungsunternehmen werden von Bewirtschaftungsunternehmen in vielen Fällen damit beauftragt, sog. Controls Reports zu erstellen. Was vermuten Sie, sind aus Sicht von Eigentümern oder Bewirtschaftungsunternehmen die Hauptgründe für einen solchen Auftrag?
6. Wo sieht Ihre Prüfgesellschaft den Mehrwert von Controls Reports, im Vergleich zu einer Revision ohne einen solchen Report?
7. Was ist die (grobe) Preisspanne für die Erstellung eines Controls Reports? Wer übernimmt i.d.R. diese Kosten?
8. Ist ein Controls Report ein angemessenes Überwachungsinstrument gemäss dem FINMA Rundschreiben, was sind die Alternativen, insbesondere bei kleineren und mittleren Bewirtschaftungsunternehmen?

## **Anhang 2: Interview-Leitfaden Eigentümer bzw. auslagernde Finanzinstitute**

1. Zur besseren Einordnung der Antworten: Mit wie vielen Bewirtschaftungsunternehmen arbeiten Sie zusammen? (Konzern-)intern, extern? Welche Grösse und besondere Eigenschaften haben diese Bewirtschaftungsunternehmen? z.B. Spezialisierung auf bestimmte Immobilientypen, geographische Lage der Dienstleistungserbringung
2. Sind die Prozesse und Überwachungstätigkeiten unterschiedlich bei regulierten Immobilienfonds und anderen (nicht regulierten) Anlagegefässen? Wie ist die Zusammenarbeit mit beauftragten Bewirtschaftungsunternehmen formal und in der Praxis ausgestaltet?
3. Bei Sub-Delegation über Asset Management, wie wird die Überwachung der Bewirtschaftungsunternehmen zwischen Asset Management und Fondsleitung aufgeteilt? Bzw. was macht die Fondsleitung, um sicherzustellen, dass das Asset Management die Überwachung ordnungsgemäss wahrnimmt?
4. Welche sind für Sie die wesentlichen Kriterien bei der Auswahl und Beauftragung eines Bewirtschaftungsunternehmens? Ist die Grösse des Bewirtschaftungsunternehmens bei der Auswahl relevant?
5. Wie schätzen Sie die Risiken bei der Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen ein? Welche Risiken sehen Sie konkret und wie wirken Sie diesen Risiken entgegen?
6. Fordern Sie von den durch Sie beauftragten Bewirtschaftungsunternehmen einen sog. Controls Report ein?
7. **Falls nein:** In welcher Form müssen die Bewirtschaftungsunternehmen Ihnen gegenüber Rechenschaft über ihre Tätigkeit ablegen, insbesondere über risikobehaftete Tätigkeitsbereiche? Warum haben Sie bis anhin auf einen Controls Report verzichtet? Ziehen Sie aufgrund der Verschärfung der Vorschriften durch das FINMA-Rundschreiben 18/3 zu «Outsourcing» in Betracht, künftig Controls Reports von Ihren Bewirtschaftungsunternehmen zu einzufordern? Falls ja: Wie viel wäre Ihnen ein solcher Controls Report wert bzw. welche Kostenbeteiligung würden Sie dem Bewirtschaftungsunternehmen anbieten? (weiter mit Frage 9)

**Falls ja:** Wie wichtig ist es für Sie, dass ein Bewirtschaftungsunternehmen einen sog. Controls Reports zur Verfügung stellt? Hat sich dies für Sie in den letzten Jahren

(oder nach der Verschärfung der Vorschriften durch das des FINMA Rundschreiben 18/3 zu «Outsourcing») verändert?

8. Welchen Mehrwert bringt Ihnen das Einfordern eines Controls Reports im Vergleich zu anderen Formen der Rechenschaftslegung? Beteiligen Sie sich an den Kosten für die Erstellung der Controls Reports oder haben Ihre Bewirtschaftungsunternehmen diese Kosten selbst zu tragen?

9. Unabhängig von den Controls Reports: Welche Überwachungstätigkeiten gegenüber Ihren Bewirtschaftungsunternehmen führen Sie aus? Welche davon dienen dazu, die Übervorteilung durch die Bewirtschaftungsunternehmen möglichst zu verhindern (d.h. das sog. Principal Agency Problem zu minimieren) und tatsächlich eine möglichst hohe Qualität der Bewirtschaftung sicherzustellen, und welche dienen bloss dazu die regulatorischen Vorgaben zu erfüllen?

10. Haben Sie die Delegation von Bewirtschaftungsdienstleistungen als wesentliches oder unwesentliches Outsourcing gemäss FINMA Rundschreiben 2018/03 eingestuft? Aus welchen Gründen?

11. Erachten Sie die Überwachung, die Sie bis anhin vorgenommen haben, als angemessen (mit oder ohne Controls Report)? Oder gibt es Lücken zwischen Soll und Ist-Situation?

12. Haben Sie in der Vergangenheit schon Haftungsfälle erlebt, in denen die Frage der Wahrnehmung der Verantwortung des Eigentümers und die ordentliche Überwachung diskutiert wurde? Gibt es Lehren, die für die Zukunft daraus gezogen werden können?

### **Anhang 3: Interview-Leitfaden Bewirtschaftungsunternehmen**

1. Zur besseren Einordnung der Antworten: Für wie viele Kunden führt Ihr Unternehmen Bewirtschaftungsdienstleistungen aus? (Konzern-)intern, extern? Sind darunter auch Fondsleitungen bzw. regulierte Immobilienfonds?

2. Gemäss FINMA Regulierung müssen Fondsleitungen eine angemessene Überwachung von delegierten Dienstleistungen sicherzustellen. Wie ist diese Überwachung seitens Ihrer Kunden formal geregelt und wie wird die Kontrolle durch die Kunden konkret wahrgenommen? Insbesondere: Welche Anforderungen an das interne Kontrollsystem werden gestellt? Welche Berichterstattungspflichten?

3. Haben Sie in der Vergangenheit sog. Controls Reports erstellt?

Falls ja: Was waren die Beweggründe, diese aufwendige Form zur Erfüllung der Rechenschaftspflicht zu wählen? Worin sehen Sie den Mehrwert im Vergleich zu anderen Formen der Rechenschaftsberichterstattung?

Falls nein: gibt es Absichten für die Zukunft, diese Form der Rechenschaftsberichterstattung einzuführen? Falls ja: aus welchen Gründen?

4. Durch das Rundschreiben 18/3 der FINMA sind die Anforderungen an die Risikokontrolle durch Fondsleitungen gestiegen und entsprechend auch die Anforderungen an die formale Rechenschaftsberichterstattung von beauftragten Bewirtschaftungsdienstleistungsunternehmen. Werden durch Ihr Unternehmen diese erhöhten Anforderungen bereits vollständig erfüllt, oder bestehen aus Ihrer Sicht noch Lücken, einerseits bei den tatsächlich ausgeführten Prozessen, andererseits bei der formalen Rechenschaftsberichterstattung?

5. Gab es in der Vergangenheit Haftungsfälle, wo die Frage der Wahrnehmung der Verantwortung seitens Eigentümer und die Prozesse der ordentlichen Überwachung diskutiert wurden? Gibt es Lehren, die für die Zukunft daraus gezogen werden können?

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen in der Schweiz - zwischen Theorie und Praxis“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 2. September 2022

---

Angelica Casiero