

Praxisbeispiel Immobilien

Die folgenschwere Wahl des Dienstleisters

Wer Aufgaben an externe Dienstleister übertragen will, sollte sich stets die volle Tragweite dieses Entscheids vor Augen führen. Wird nur die fachliche Ausführung ohne Entscheidungsverantwortung delegiert oder beides? Wo liegen die eigenen Kernkompetenzen und Ressourcen?

Als Outsourcing wird die Auslagerung und Abgabe von Unternehmensaufgaben an externe Dienstleister beschrieben (siehe Artikel Bagutti, Seite XY). Damit ist im allgemeinen Verständnis nicht eine fallweise Auslagerung von Einzelaufträgen gemeint, sondern eine eigentliche Delegation von Unternehmensaufgaben samt Verantwortung an Dritte.

Dem vorausgehen sollte eine gründliche Analyse, in welchem Bereich man im bestehenden Setup seine Kernkompetenzen identifiziert. Grundsätzlich eignen sich speziell jene Arbeiten für die Auslagerung, für deren Bearbeitung intern nicht bereits wesentliche Fähigkeiten und Ressourcen verfügbar sind.

Hauptverantwortung kann nicht outgesourct werden

Gerade bei der erwähnten Verantwortung und damit bei der Wahl des externen Dienstleisters liegt die Krux des Outsourcings. Als Führungskräfte einer Pensionskasse sind wir bestens mit Art. 51a BVG vertraut. Dieser definiert die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des obersten Organs. Dabei ist natürlich nicht gemeint, dass Stiftungsratsmitglieder sämtliche dieser Aufgaben persönlich im Sinne einer eigenhändigen Ausübung erledigen müssten. Vielmehr kann die Gesamtverantwortung und damit die Strategie- und Zielfestlegung nicht an Dritte delegiert werden.

Bei der Erstellung eines Funktionsdiagramms von Vorsorgeeinrichtungen im Rahmen des internen Kontrollsystems (IKS) wird gemeinhin in Entscheidungs- und Ausführungsverantwortung unterschieden. Folglich stellt sich beim

Outsourcing immer auch die Frage, in welchem Ausmass nebst der konkreten Aufgabenerledigung auch Entscheidungskompetenzen delegiert werden sollen und können.

Entscheidet sich das oberste Organ für die Delegation einer bestimmten Aufgabe, muss es diese mit der erforderlichen Sorgfalt vornehmen. Verursacht bspw. die externe Dienstleisterin der Vorsorgeeinrichtung mit mangelhafter Leistung einen Schaden, muss das oberste Organ nachweisen, dass es allen konkreten Umständen entsprechende Sorgfalt zur Vermeidung des Schadens angewendet hat. Konkret muss nachgewiesen werden, dass es die beauftragte Stelle sorgfältig ausgewählt, instruiert und überwacht hat. Nur wenn das oberste Organ diese drei Sorgfaltspflichten bei der Aufgabendelegation beachtet, haftet es nicht für die vom externen Dienstleister verursachten Schäden.¹

Identifikation der delegierten Entscheidungen

Mit dem Outsourcing wird nicht nur die Ausführungsverantwortung abgegeben, sondern immer auch ein Teil der Entscheidungskompetenz (Verantwortung, den Entscheid zu treffen), ohne sich der Gesamtverantwortung und Haftung entledigen zu können. Es ist daher ratsam, jeweils alle Aufgaben eines bestimmten Prozesses oder Geschäftsfelds aufzulisten, um im Gesamtkontext beurteilen zu können, welche Entscheidungen mit der Auslagerung einer Aufgabe delegiert werden.



Fabian Thommen

CEO, Eidg. dipl. Pensionskassenleiter,
Dr. Wechsler & Partner AG

¹ Erich Peter: Leitfaden für Stiftungsräte, PFC Peter AG, S. 33–35.

Übersicht der Aufgaben bei Immobilienanlagen

Reporting konsolidiert

Performance- und Risikomessung Gesamtportfolio
Überwachung Einhaltung Anlagereglement/BVV 2

Objektbewirtschaftung

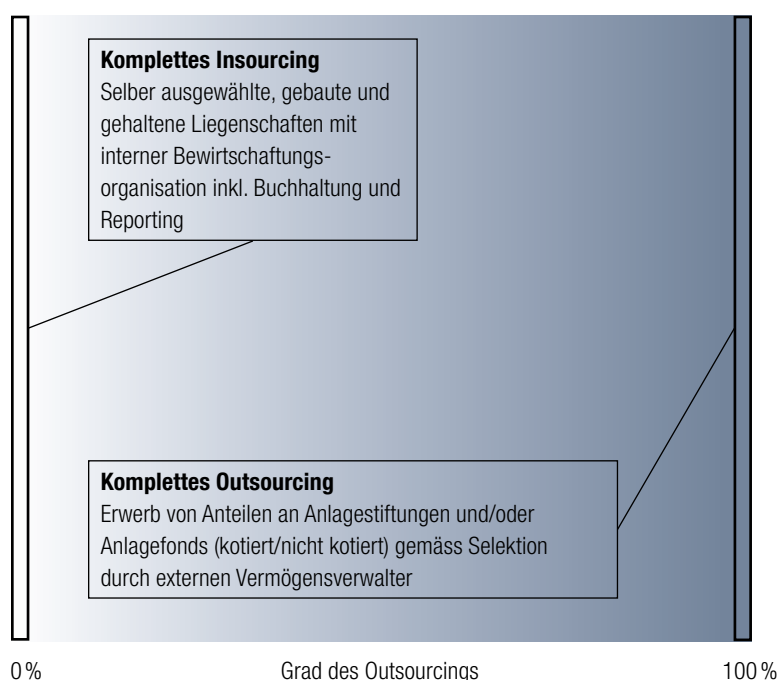
Vermietung, Betreuung der Mietverhältnisse
Zahlungsverkehr, Inkasso
Hauswartung, Unterhalt & Renovationen
Versicherungs- und Serviceverträge
Liegenschaftsbuchhaltung

Asset-/Portfoliomanagement

Strukturierung Bewirtschaftungsorganisation
Evaluation & Überwachung Bewirtschaftungsfirmen
Erarbeitung Portfolio- und Objektstrategien
Investitions- und Budgetplanung inkl. Controlling
Auftrag & Plausibilisierung externer Schätzungen

Immobilienakquisition

Marktscreening, Objektsuche inkl. Due Dilligence
Investitionsentscheid
Abwicklung Immobilienkauf bzw. Zeichnung
Bau-/Projektmanagement Neubauten



Vom obersten Organ nicht delegierbar:

Festlegung der reglementarischen Anlagestrategie (Anlagequote inkl. Bandbreiten) sowie Ziele bzw. Vorgaben zu Anlagevolumen, Nutzungsart, Zielrendite, Lage, Zustand, Eigentumsform, Segment oder Finanzierungsgrad

Mit der Wahl des externen Dienstleisters werden wiederum auch dessen Outsourcing-Entscheidungen miteingekauft. Diese sind zumeist unbekannt und können dementsprechend nur durch das Auswahlverfahren bzw. vertragliche Vorgaben mitbestimmt werden. Das kann beispielsweise folgende Punkte betreffen:

- Qualifikation und Erfahrung der Mandatsverantwortlichen,
- Wahl der eingesetzten Betriebsmittel wie Soft- und Hardware,
- Massnahmen zur Daten- und Cybersicherheit,
- Aufbewahrung von Daten und Geschäftsunterlagen,
- Deckungsumfang von Versicherungen wie Betriebshaftpflicht.

Immobilien als Praxisbeispiel

Als Anschauungsbeispiel für eine Auslegeordnung von delegierbaren Aufgaben eignet sich die Anlage in Immobilien bzw. deren Verwaltung speziell gut. Dies, weil die mit Immobilienanlagen anfallenden Aufgaben (siehe Grafik) sowohl ein komplettes In- als auch Outsourcing erlauben und zudem in der Praxis viel-

fältige Mischformen möglich sind. Es gibt genügend passende Marktangebote, um das Outsourcing auch effektiv und kompetitiv umsetzen zu können.

Die konsequenteste Form eines kompletten Outsourcings von Immobilienanlagen ist die ausschliessliche Investition in Anlagestiftungen- und Fonds, deren Selektion und Gewichtung im Rahmen eines Mandats durch einen externen Vermögensverwalter erfolgt und deren Anteile bei einer zentralen Depotstelle eingebucht und reportet werden (Global Custody).

Mit dieser Lösung lässt sich nebst der Auslagerung aller Aufgaben und Entscheidungen insbesondere auch die in Art. 50 BVV 2 geforderte Diversifikation effektiv und in kürzester Zeit erreichen. Im Gegenzug hat man keinerlei Einfluss auf die Auswahl der Liegenschaften und deren Vermarktung, Bewirtschaftung und Weiterentwicklung. Man muss also vollständig auf die Versprechen in den Prospekten bzw. die reglementarischen Grundsätze der Fondsanbieter und Anlagestiftungen vertrauen, trägt jedoch weiterhin die volle Ergebnisverantwor-

TAKE AWAYS

- Mit dem Outsourcing werden nicht nur Aufgaben an externe Dienstleister ausgelagert, sondern auch Entscheidungen.
- Auch wenn die Ausführungs- und Entscheidungsverantwortung von Aufgaben einer Vorsorgeeinrichtung delegiert wird, verbleibt die Haupt- bzw. Ergebnisverantwortung beim obersten Organ.
- Es ist empfehlenswert, alle Aufgaben eines Geschäftsfelds aufzulisten und zu prüfen, wo für deren Erledigung interne Kernkompetenzen bestehen.

tung. Denn performen die Kapitalanlagen schlecht, ist es bei der Rechtfertigung gegenüber den Versicherten sowohl praktisch wie auch juristisch irrelevant, ob die Verluste mit direkten oder indirekten Anlagen erzielt wurden.

Je professioneller und fachkundiger alle Aufgaben eines bestimmten Geschäftsfelds ausgeübt werden, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs. Bezieht man diese Überlegungen bei Outsourcing-Entscheidungen ein, macht man schon vieles richtig. ■