Outsourcing und Digitalisierung von Risk- und Compliance-Prozessen am Beispiel von Vermögensverwaltern

Isabelle Ledergerber, Managing Partner, Zürich/Vaduz*

Daniel S. Weber, Rechtsanwalt, Partner, Zürich/Zug**

Die Regulierungsdichte im Finanzbereich nimmt stetig zu. Dies gilt auch für Auslagerungen von einzelnen Funktionen und Geschäftsbereichen durch Vermögensverwalter. Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet allerdings vielfältige Möglichkeiten, um Risk- und Compliance-Prozesse effizienter und zukunftssicherer zu gestalten. Innovative Technologien ermöglichen es, administrativen Aufwand durch gezieltes Outsourcing erheblich zu reduzieren und gleichzeitig die Einhaltung regulatorischer Vorgaben sicherzustellen. Dadurch können sich Vermögensverwalter verstärkt auf ihre Kerntätigkeiten konzentrieren.

Zwei Arten von Vermögensverwaltern

Das Schweizer Finanzmarktrecht unterscheidet in Bezug auf Vermögensverwalter zwischen «einfachen» Vermögensverwaltern und Vermögensverwaltern von Kollektivvermögen. Während Vermögensverwalter gemäss Art. 17 Abs. 1 des Finanzinstitutsgesetzes (FINIG) sich in einem vereinfachten aufsichtsrechtlichen Rahmen bewegen, gelten für Verwalter von Kollektivvermögen gemäss Art. 24 ff. FINIG strengere Regeln. Diese Differenzierung wirkt sich auch auf die Anwendbarkeit regulatorischer Vorgaben im Rahmen des Einsatzes von externen Dienstleistern und relevanten Softwarelösungen aus (sog. Outsourcing).

Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Übertragung von Aufgaben

Art. 14 FINIG regelt für beide Arten von Vermögensverwaltern die «Übertragung von Aufgaben». Vermögensverwalter dürfen gemäss Art. 14 Abs. 1 FINIG eine Aufgabe nur Dritten übertragen, die über die für diese Tätigkeit notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen und über die erforderlichen Bewilligungen verfügen. Zudem müssen sie die beigezogenen Dritten sorgfältig instruieren und überwachen. Die FINMA kann die Übertragung von Anlageentscheiden an eine Person im Ausland zudem davon abhängig machen, dass zwischen der FINMA und der zuständigen ausländischen Aufsichtsbehörde eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch abgeschlossen wird, namentlich wenn das ausländische Recht den Abschluss einer solchen Vereinbarung verlangt. Im Rahmen eines Bewilligungsgesuchs oder bei wesentlichen Änderungen in der Organisation eines Vermögensverwalters sind daher die Verträge mit den Outsourcing-Partnern und die Lebensläufe von dessen verantwortlichen Personen bei der jeweiligen Aufsichtsorganisation (AO) bzw. der FINMA einzureichen.

Die Finanzinstitutsverordnung (FINIV) enthält konkretisierende Ausführungsbestimmungen zur Übertragung von Aufgaben. Gemäss Art. 15 Abs. 1 FINIV liegt eine Übertragung von Aufgaben vor, wenn Vermögensverwalter einen Dienstleistungserbringer beauftragen, selbstständig und dauernd eine «wesentliche Aufgabe» ganz oder teilweise wahrzunehmen, und sich dadurch die der Bewilligung zugrunde liegenden Umstände ändern. Als wesentliche Aufgabe bei «einfachen» Vermögensverwaltern gelten die Aufgaben gemäss Art. 19 FINIG, namentlich die Verwaltung individueller Portfolios, und bei Verwaltern von Kollektivvermögen die Auf-

gaben gemäss Art. 26 FINIG. Art. 16 FINIV hält in diesem Zusammenhang fest, welche Aufgaben überhaupt «übertragbar» sind. Vermögensverwalter dürfen Dritten nur Aufgaben übertragen, die nicht in der Entscheidungskompetenz des Organs für die Geschäftsführung oder für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle liegen. Zudem darf durch die Übertragung die Angemessenheit der Betriebsorganisation des Vermögensverwalters nicht beeinträchtigt werden. Die Betriebsorganisation gilt insbesondere dann nicht mehr als angemessen, wenn ein Vermögensverwalter

- nicht über die notwendigen personellen Ressourcen und Fachkenntnisse zur Auswahl, Instruktion, Überwachung und Risikosteuerung des Dritten verfügt oder
- nicht über die notwendigen Weisungs- und Kontrollrechte gegenüber dem Dritten verfügt.

Art. 17 FINIV regelt schliesslich die Verantwortlichkeit und das Vorgehen bei der Übertragung von Aufgaben: Die Vermögensverwalter bleiben für die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Pflichten verantwortlich und müssen bei der Übertragung von Aufgaben die Interessen der Kundinnen und Kunden wahren. Sie müssen mit dem Dritten schriftlich oder in anderer Form, die einen Nachweis in Textform ermöglicht, zudem vereinbaren, welche Aufgaben übertragen werden. In dieser Vereinbarung sind insbesondere folgende Punkte zu regeln:

- Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Allfällige Befugnisse zur Weiterübertragung
- Die Rechenschaftspflicht des Dritten
- Die Kontrollrechte der Vermögensverwalter

Die Vermögensverwalter müssen in ihren Organisationsgrundlagen (Organisationsreglement) die übertragenen Aufgaben sowie Angaben zur Möglichkeit der Weiterübertragung festhalten. Die Übertragung ist dabei so auszugestalten, dass der Vermögensverwalter, seine interne Revision, die Prüfgesellschaft, die AO und die FINMA die übertragene Aufgabe einsehen und prüfen können.

Tipp

Bei der Auslagerung von wesentlichen Funktionen sollten Vermögensverwalter darauf achten, dass die rechtlichen Anforderungen stets eingehalten sind.

Weitere Vorschriften für Verwalter von Kollektivvermögen

Für Verwalter von Kollektivvermögen gelten weitere Vorschriften: Gemäss Art. 27 Abs. 1 FINIG können Verwalter von Kollektivvermögen Aufgaben Dritten übertragen, soweit dies im «Interesse einer sachgerechten Verwaltung» liegt. Zudem gilt es, Art. 40 FINIV in Bezug auf die Übertragung von Anlageentscheiden zu beachten.

Für Verwalter von Kollektivvermögen gilt zudem das FINMA-Rundschreiben 2018/3 – Outsourcing, das ebenfalls Regeln zum Umgang mit Outsourcing-Dienstleistern enthält und die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Outsourcing-Lösungen konkretisiert. Es hält unter anderem fest, welche Aufgaben vom Verwalter von Kollektivvermögen selber ausgeübt werden müssen bzw. nicht «auslagerbar» sind. Dazu gehört bei Verwaltern von Kollektivvermögen das Portfolio- und Risikomanagement mindestens einer kollektiven Kapitalanlage bzw. des Vermögens mindestens einer Vorsorgeeinrichtung (Art. 26 Abs. 1 FINIG).

Für die «einfachen» Vermögensverwalter gelten die Anforderungen des FINMA-Rundschreibens nicht zwingend, werden jedoch im Rahmen der Beurteilung im Umgang mit Auslagerungen sowohl von den Vermögensverwaltern selbst als auch von der FINMA zur Orientierung herangezogen.

Sorgfältiger Umgang mit operationellen Risiken

Weiter wird von der FINMA gemäss Aufsichtsmitteilungen 05/2020 und 03/2024 von Vermögensverwaltern verlangt, dass relevante externe IT-Provider überprüft werden und Notfallpläne für IT-Ausfälle oder Cyberangriffe existieren. Vermögensverwalter müssen der FINMA zudem Cyberattacken innert 24 Stunden nach Entdeckung (formlos) melden und innert 72 Stunden entsprechende Hintergrundinformationen über die FINMA-Plattform EHP einreichen.

Gemäss dem FINMA-Risikomonitor 2024 wirkt die Auslagerung von wesentlichen Funktionen als Treiber von operationellen Risiken. Vermögensverwalter sind bei der Erbringung von wichtigen oder kritischen Funktionen zunehmend von Dienstleistern

abhängig. Die FINMA hält in diesem Zusammenhang zu Recht fest, dass Auslagerungen aufgrund der Digitalisierung und der Fokussierung auf ihre Kernaufgaben weiter zugenommen haben. Auslagerungen bringen zahlreiche Vorteile wie Flexibilität, Innovation und eine verbesserte operative Resilienz mit sich. Unterbrüche von kritischen Funktionen und Störungen bei wesentlichen Dienstleistern, insbesondere im Bereich der Cloud-Dienstleistungen, können jedoch auch bedeutende Risiken mit sich bringen.

Vermögensverwalter müssen somit im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung die Auswahl und den Umgang mit Outsourcing-Dienstleistern und die damit verbundenen (operationellen) Risiken regelmässig besprechen bzw. prüfen. Diese Punkte müssen in das Risikomanagement eines Vermögensverwalters eingebettet und mit Kontrollen im internen Kontrollsystem (IKS) dokumentiert werden.

Achtung

Auslagerungen bringen zahlreiche Vorteile wie Flexibilität, Innovation und eine verbesserte operative Resilienz mit sich. Sie wirken aber auch als Treiber von operationellen Risiken, namentlich bei Unterbrüchen von kritischen Funktionen oder Störungen bei wesentlichen Dienstleistungen. Diese Risiken gilt es im Auge zu behalten.

Mögliche Einsatzbereiche der Digitalisierung für Vermögensverwalter

Die Digitalisierung eröffnet Vermögensverwaltern im Rahmen eines Outsourcings vielfältige Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, insbesondere in den Bereichen Customer Relationship Management (CRM), Portfoliomanagement-Systeme (PMS) und IKS.

Moderne CRM-Systeme Dritter unterstützen nicht nur die Pflege von Kundenbeziehungen, sondern bieten Funktionen wie digitales Kunden-Onboarding, Vertragsunterzeichnung und Kundenidentifikation (KYC). Gleichzeitig erleichtert die Digitalisierung die Dokumentation geschäftsrelevanter Vorfälle, z.B. von Cross-Border-Reiseberichten oder Schwellenwertüberschreitungen bei Transaktionen (KYT).

Erhebliche Vorteile von digitalen Lösungen

Die Digitalisierung hat das Potenzial, die Arbeitsweise von Vermögensverwaltern grundlegend zu verändern. Viele Vermögensverwalter verlassen sich heute nach wie vor stark auf manuelle Prozesse, welche durch menschliche Eingaben fehleranfällig sind. Der Einsatz digitaler Systeme kann die Geschäftsprozesse optimieren, Risiken minimieren und Compliance effizienter gestalten.

Vermögensverwalter, die ihre Prozesse manuell oder mit rudimentären Tools wie Excel durchführen, erhöhen ihre (operationellen) Risiken auf verschiedenen Ebenen:

- Manuelle Eingaben sind anfälliger für menschliche Fehler, die Konsequenzen auf Portfolioebene oder in der Einhaltung regulatorischer Anforderungen haben können. Ein traditionelles IKS mit papierbasierten oder manuellen Prozessen birgt die Gefahr, dass Kontrollen vergessen oder falsch dokumentiert werden. Zudem ist es schwierig, eine einheitliche Kontrolle auf Gesellschaftsebene sicherzustellen.
- Zeitintensive manuelle Prozesse für Datenpflege und Analysen lenken von der eigentlichen Kernaufgabe der Vermögensverwaltung ab.

Die Einführung eines parametrisierten PMS und eines digitalisierten IKS bringt zahlreiche Vorteile mit sich, sowohl auf der Portfolio- als auch auf der Gesellschaftsebene: Ein PMS ermöglicht die automatisierte und standardisierte Überwachung von Portfolios. Durch vordefinierte Parameter und Alarme wird sichergestellt, dass Abweichungen von Anlagezielen oder gesetzlichen Vorgaben sofort erkannt werden.

Ein digitalisiertes IKS geht über die reine Kontrolle hinaus und integriert die gesamte Risikoanalyse in einem strukturierten, nachvollziehbaren Prozess. Je ausgereifter das System, desto einfacher lassen sich Rollen, Funktionen und Kontrollen individuell auf die konkreten Anforderungen eines Vermögensverwalters anpassen.

Mit automatisierten Erinnerungen und Kontrollpunkten wird sichergestellt, dass keine Kontrollen vergessen oder übersprungen werden. Kontrollen werden mit einem nachvollziehbaren und zeitlich verankerten Nachweis dokumentiert, um die Nach-

vollziehbarkeit und Revisionssicherheit zu gewährleisten.

Einmal erfasste Daten können in standardisierten Berichten und Analysen weiterverwendet werden, wodurch eine weitere Effizienzsteigerung generiert wird.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Digitalisierung ist die Einführung digitaler Weisungen. Diese ermöglichen es Vermögensverwaltern, Richtlinien und Vorgaben zentral zu dokumentieren und zu aktualisieren. Änderungen an Weisungen werden versioniert, sodass jederzeit klar ist, welche Regelung zu welchem Zeitpunkt galt.

Herausforderungen bei der Integration neuer Technologien

Die Einführung solcher IT-Tools erfordert eine ganzheitliche Analyse und Planung. Neben den operativen Auswirkungen sind insbesondere die Konsequenzen für Compliance- und Risikomanagement-Prozesse zu berücksichtigen. Digitale Lösungen können den administrativen Aufwand erheblich reduzieren, doch interne Reglemente, Prozesse und Kontrollen müssen an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Nur eine sorgfältige Integration ermöglicht es, die Vorteile der Digitalisierung optimal zu nutzen und gleichzeitig die regulatorischen Anforderungen jederzeit zu erfüllen.

Tipp

Die Digitalisierung eröffnet Vermögensverwaltern vielfältige Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Eine sorgfältige Integration in die Geschäftsprozesse ermöglicht es, die Vorteile der Digitalisierung optimal zu nutzen und gleichzeitig die regulatorischen Anforderungen jederzeit zu erfüllen.

* **Isabelle Ledergerber** ist Managing Partner und Co-Founder von Peak Compliance. Sie hat sich unter anderem auf das digitale Outsourcing von Compliance und Risk-Prozessen bei Vermögensverwaltern und weiteren Finanzinstituten spezialisiert.

** **Daniel S. Weber** ist Rechtsanwalt und Partner bei der Anwaltskanzlei Barandun. Er unterstützt Vermögensverwalter und andere Finanzinstitute bei komplexen regulatorischen Fragestellungen und Compliance-Angelegenheiten und vertritt sie in Bewilligungs- und Enforcement-Verfahren.