

# 360°Vorsorge

## Governance

Verhältnis Pensionskasse – Arbeitgeber

---

Governance im Anlagebereich

---

IKS als Führungsinstrument

---

Governance und Regulierung

---

Governance in 1e-Stiftungen

---

Überlegungen zum technischen Zinssatz

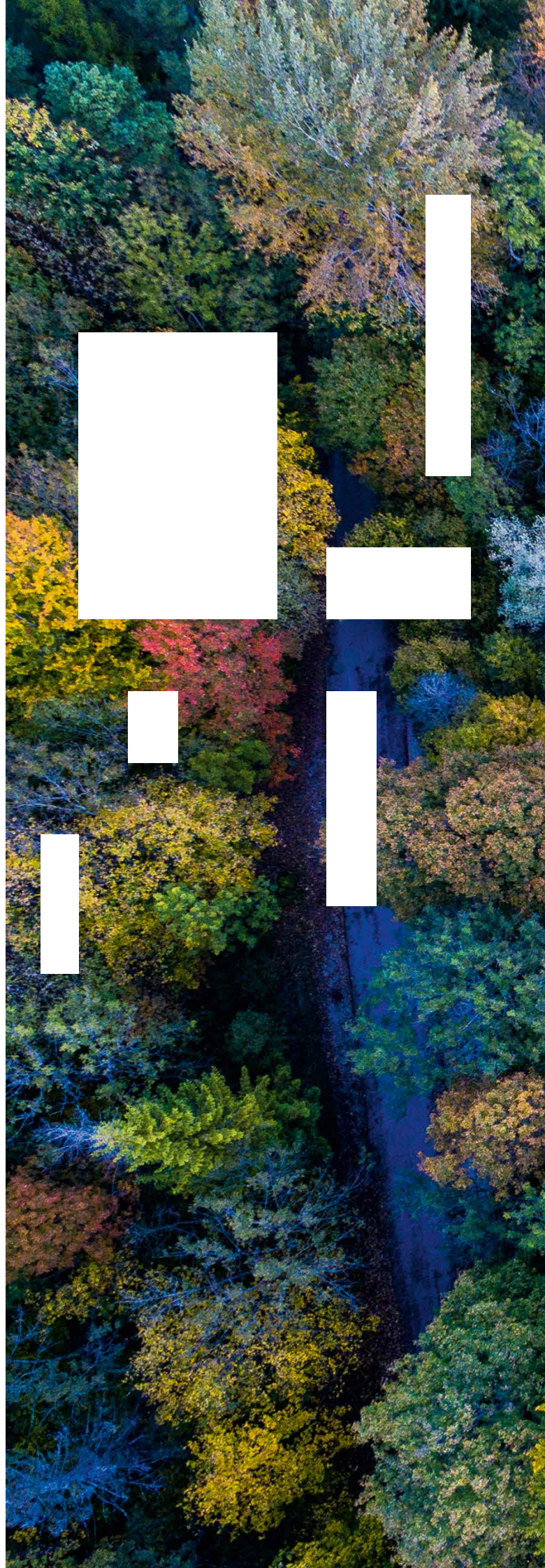
Ausgabe 1 – 2020

# 360°Vorsorge

## Governance

### Inhalt

Editorial.....	3
Am Puls.....	4
Wie Schweizer Pensionskassen und ihre Sponsoren interagieren – aus Sicht der Governance.....	4
Investment-Governance.....	7
Das interne Kontrollsystem als effektives Führungsinstrument.....	11
Recht & Regulierung.....	14
Zunahme der Regulierungsdichte – Einschränkung der unternehmerischen Gestaltungsfreiheit oder Gewinn an Sicherheit?.....	14
Governance nach Mass: Wie sehen gute Entscheidungsstrukturen für (Sammel-)Stiftungen aus?.....	18
1e-Stiftung und Governance.....	21
Aktuarielles & Bilanzierung.....	23
FRP 4: Grundsätze für die Wahl des technischen Zinssatzes.....	23
News & Trends.....	26
SLI Pension Benchmarking Report 2019.....	26
Events.....	27
Accounting Training Seminar.....	27



## Editorial

«... Wie konnte das passieren? Da hat die Governance versagt.» Diese oder ähnliche Aussagen sind die Regel, wenn in einer Pensionskasse etwas schiefläuft. Dabei wird heutzutage gerne das Schlagwort Governance verwendet, welches dann u. a. das interne Kontrollsystem, die Aufbau- und Ablauforganisation und die Entscheidungsprozesse einschliesst.

Governance ist somit zunächst durchweg positiv, soll sie doch zu mehr Transparenz und Verlässlichkeit führen. Zu bedenken ist aber immer auch der Aufwand, den Governance mit sich bringt, insbesondere auch bei regulatorischen Vorgaben. Kosten-Nutzen-Abwägungen führen schnell zu dem Schluss, dass Governance angemessen sein und das Risikoprofil einer Pensionskasse berücksichtigen muss. Würden für alle die gleichen Anforderungen angesetzt werden, wären kleine Kassen mit einfachen Strukturen schnell überfordert und grosse, komplexere Kassen oder Sammelstiftungen nicht ausreichend strukturiert.

In der vorliegenden Ausgabe von 360°Vorsorge nähern wir uns der Frage, wie eine gute und adäquate Governance für autonome Pensionskassen und Sammelstiftungen aussieht. Dabei wird es insbesondere um Aspekte des Geschäftsbetriebs und der Kapitalanlage gehen. Auch regulatorische Aspekte, welche zunehmend Governance-Themen verbindlich aus-definieren, werden untersucht.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Stephan Wildner  
Director of Retirement Services Switzerland



## Wie Schweizer Pensionskassen und ihre Sponsoren interagieren – aus Sicht der Governance

Es ist wichtig, dass sowohl die Pensionskasse als auch ihre Sponsoren die eigenen Governance-Anforderungen ordnungsgemäss erfüllen. Genauso wichtig ist es, eine gemeinsame Auffassung über die geteilten Rollen und Verantwortungen zu pflegen, im Rahmen derer eine Inter-

aktion erforderlich oder empfohlen ist. Wenn beide Parteien in Bezug auf diese Punkte klare Verhältnisse schaffen und eine offene und stetige Kommunikation pflegen, profitieren sie kontinuierlich und müssen nicht ad hoc Mehraufwand leisten, wenn es die Umstände erfordern (Abb. 1).

Abb. 1: **Aufgabenzuweisung**

	Aufgabenzuweisung nach Position und Organisation					
	Unternehmen			Pensionskasse		
	Finanzen	Buchhaltung / Rechnungslegung	HR	Stiftungsrat PK	Verwaltung PK	Anlageausschuss
Ursprüngliche Leistungen und PK (oder neue)	●	●	●			
Plangestaltung	●	●	●	●	●	
Durchführung		●	●	●	●	
Vermögensanlage	●			●	●	●
Monitoring	●	●	●	●	●	●
Finanzierung	●			●		

● Genehmigung    ● Einfluss

## Rollen und Verantwortung der Parteien

Die obenstehende Übersicht liefert eine Zusammenfassung der wichtigsten Rollen und Verantwortlichkeiten der Akteure eines Unternehmens und einer Pensionskasse. Hervorzuheben ist, dass die Einrichtung einer Pensionskasse (oder die Wahl der Sammelstiftung, welcher man beitreten kann), ihre Ausgestaltung und ihre Leistungen in der Verantwortung des Unternehmens liegen. Das Unternehmen gibt die Verantwortung (und Macht) für die laufenden Entscheide in Bezug auf die Sammelstiftung jedoch dann in grössten Teilen an den Stiftungsrat (oder die Vorsorgekommission) ab.

Bei den meisten laufenden Themen kann das Unternehmen (bestenfalls) Einfluss auf den Stiftungsrat nehmen. Dieser Einfluss kann potenziell über die vom Unternehmen ernannten Vertreter ausgeübt werden. Diese haben jedoch in ihrer Funktion als Stiftungsratsmitglieder in erster Linie eine treuhänderische Verantwortung gegenüber der Pensionskasse und ihren Mitgliedern, sodass die Einflussnahme des Unternehmens über sie nicht immer funktioniert. Zudem erfordern nur wenige Entscheide des Stiftungsrats eine formelle Genehmigung durch das Unternehmen. Ein typisches und bedeutendes Beispiel für ein solches Erfordernis ist, dass das Unternehmen Änderungen der Vorsorgepläne genehmigen muss, die zu einem Anstieg der zukünftigen Beiträge des Unternehmens führen.

## Governance-Organisation – bewährte Verfahren

Das Unternehmen und seine Pensionskasse sind untrennbar miteinander verbunden, da sie in gewissem Masse ohne einander nicht existieren können: Einerseits hat die Pensionskasse ohne das Unternehmen keine Existenzgrundlage (ausser als reine Rentnerkasse). Andererseits ist das Unternehmen gesetzlich verpflichtet, seine Angestellten bei einer Pensionskasse zu versichern. Aufgrund dieser gegenseitigen Abhängigkeit ist ein partnerschaftliches und gemeinschaftliches Verhältnis im Interesse beider Parteien.

Aufgrund der Schwierigkeit des Unternehmens, die Arbeitgebervertreter für die Vertretung der Unternehmensinteressen zu nutzen (was mit der rechtlichen Verantwortung, im Interesse der Pensionskasse und der Versicherten zu handeln, im Widerspruch stehen kann), wird empfohlen, andere bedeutende Unternehmensvertreter (die nicht im Stiftungsrat vertreten sind) in die Beziehung mit dem Stiftungsrat einzubinden. Wir stellen fest, dass immer mehr Pensionskassen solche Arbeitgebervertreter als Gäste zu ihren Sitzungen einladen oder dass Unternehmen darum bitten, an diesen Sitzungen vertreten zu sein, bspw. durch Vertreter aus dem Finanz- oder HR-Departement.

Alternativ kann es regelmässige Informationssitzungen geben, bspw. nach jeder Stiftungsratssitzung. Diese Kommunikation hilft, das gemeinsame Verständnis zu stärken, und so können beide Seiten aus dem zusätzlichen Wissen Nutzen ziehen. Die frühe Einbindung des HR-Departements in Kommunikationspläne zu Pensionsfragen kann bspw. die Effizienz und Wirkung der Mitgliederkommunikation verbessern.

## Was kann schiefgehen? Typische Konfliktsituationen

Es gibt einige wenige typische Situationen, die zu Konflikten führen können (und zwar auch dann, wenn bewährte Vorgehensweisen befolgt werden). Diese sind zum Beispiel:

- Unternehmenstransaktionen / M&A-Aktivitäten
- Wunsch des Unternehmens, Kosten oder Risiken der Pensionskasse zu reduzieren (einschliesslich Kosten und Risiken im Rahmen von Cash-Transaktionen und/oder firmeneigener Rechnungslegung)
- Änderungen der Pensionskasse, welche die Rechnungszahlen des Unternehmens nachteilig beeinflussen, ohne dass dies beabsichtigt war
- Aktiver Ausschluss des Unternehmens durch die Pensionskasse aus den Diskussionen sowie der Zusammenarbeit mit der Pensionskasse
- Unzulässige Einflussnahme des Unternehmens auf den Stiftungsrat oder Dominanz des Unternehmens im Stiftungsrat

Schwierige Situationen kommen oft im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen wie Fusionen, Übernahmen, Spin-offs und Devestitionen vor. Als Folge solcher Transaktionen kann es sein, dass die Mitgliederstruktur der Pensionskassen ungünstig ist (z. B. plötzliche Alterung des Versichertenbestandes oder Anstieg des Rentneranteils an den Vorsorgeverpflichtungen). In solchen M&A-Situationen können Vertreter des Unternehmens Kenntnis von zukünftigen Entwicklungen erlangen, welche eine negative Auswirkung auf die Pensionskasse haben werden, was sie dem ganzen Stiftungsrat jedoch zu diesem Zeitpunkt noch nicht mitteilen können. In solchen Fällen ist es überaus wichtig, bewusst zwischen den verschiedenen Rollen, die eine Person möglicherweise einnehmen kann, zu unterscheiden und sie separat wahrzunehmen. Wenn zwischen dem Unternehmen und dem Stiftungsrat ein regelmässiger Dialog stattfindet und Verständnis herrscht, kann dies bedeuten, dass beide Seiten aus ihrer jeweiligen Perspektive gut auf solche Transaktionen vorbereitet sind.

Die Pensionskasse kann auch aufgrund von statutarischen Deckungslücken zum Dealbreaker werden. Eine solche Deckungslücke (als Folge einer Unternehmenstransaktion) kann zu Verhandlungen zwischen der Pensionskasse und dem Unternehmen führen, die potenzielle Mittelzuflüsse zur Folge haben. Oft liegt es zwar auch im Interesse des Unternehmens, für die eigenen Angestellten über eine kapitalstarke und stabile Pensionskasse zu verfügen. Trotzdem können die Meinungen über die einzuschliessenden Beträge stark variieren, je nachdem, welche Rolle und Perspektive man einnimmt. Der Stiftungsrat hat bei laufenden Entscheidungen über die Pensionskasse die Entscheidungsgewalt und kann sich bei ihrer Ausübung auf das Gesetz stützen. Wenn der Stiftungsrat jedoch in der Praxis das Unternehmen vorsätzlich ausgrenzt und die Interessen des Unternehmens nicht respektiert, kann dies zu einem Konflikt mit dem Unternehmen führen. Im schlimmsten Fall wird das Unternehmen nach einer anderen Pensionskasse Ausschau halten.

Wenn jedoch andererseits das Unternehmen den Stiftungsrat unzulässig beeinflusst oder gar dominiert, sehen sich beide einem verstärkten Haftungsrisiko ausgesetzt: der Stiftungsrat, weil er seinen Pflichten nicht nachgekommen ist, und das Unternehmen, weil es faktisch als Körperschaft der Pensionskasse handelte.

### Kommentar Sammelstiftungen

Beim Anschluss an eine Sammelstiftung statt an eine firmeneigene Pensionskasse ist die Interaktion zwischen Unternehmen und Pensionskasse im Allgemeinen eingeschränkter oder durch die Struktur der Sammelstiftung vordefiniert. Wenn das Unternehmen im Extremfall an eine voll versicherte Lösung angeschlossen ist, ist die sogenannte Vorsorgekommission nur für formelle jährliche Zustimmungen zuständig. Bei halbautonomen Sammelstiftungen, bei denen bestimmte Planrisiken (üblicherweise Investitions- und Langlebkeitsrisiken) für die einzelnen Anschlüsse festgelegt werden, ist die Lage aber ähnlich wie für die oben beschriebenen firmeneigenen Pensionskassen.

Bei einem Anschluss des Unternehmens an eine Sammelstiftung ist ein Wechsel der Pensionskasse wahrscheinlicher als bei einem Anschluss des Unternehmens an eine firmeneigene Pensionskasse. Wenn sich ein Unternehmen eine neue Pensionskasse sucht und sich für diese entscheidet, kann es wieder Teil des Entscheidungsprozesses werden (obgleich ein Wechsel bestimmten rechtlichen Anforderungen hinsichtlich der Einwilligungen der Angestellten unterliegt).

### Kommunikation ist wichtig!

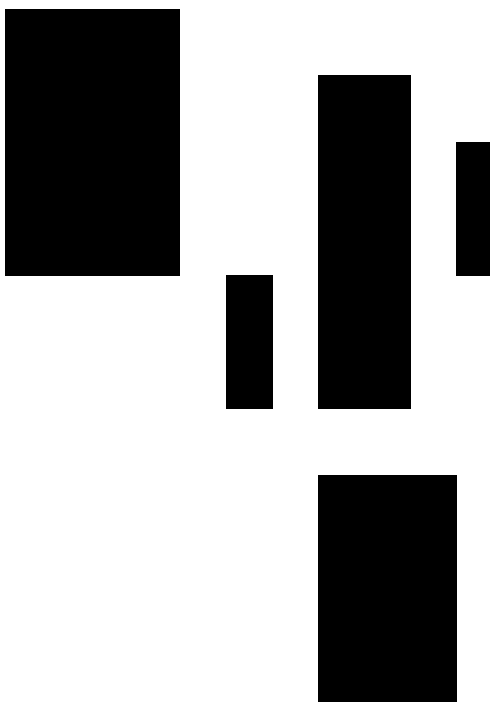
Unabhängig von der Art der gewählten Pensionskasse ist es im Interesse aller Parteien, das bewährte Verfahren der offenen, gegenseitigen Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Pensionskasse (und/oder der Vorsorgekommission) zu pflegen.



**Adam Casey**  
Director  
Fellow of Institute of Actuaries of Australia  
adam.casey@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 41



**Samuel Neukomm**  
Director  
Pensionsversicherungs-Experte SKPE  
samuel.neukomm@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 29



# Investment-Governance

## Ein zu guter Deal, um wahr zu sein?

Was würden Sie denken, wenn Ihnen jemand eine kostengünstige Investition anbieten würde, die die Performance Ihres Fonds mit wenig Risiko um bis zu 1 Prozent pro Jahr erhöhen könnte? Zu gut, um wahr zu sein? Was wäre, wenn man Ihnen sagen würde, dass die führenden Anleger der Welt alle die gleiche Investition getätigt haben und dass die Kapazität für weitere Anleger fast unbeschränkt ist? Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann lesen Sie weiter. Die besten institutionellen Anleger der Welt zeichnen sich alle durch ein Merkmal aus: Sie legen alle viel Wert auf ihre Governance.

## Was ist Governance?

Für diese versierten Anleger umfasst Governance alle Personen und Prozesse, die eine Organisation für das Erreichen ihres Ziels einsetzt.

## Kaum zu glauben!

Die Anleger nehmen immer öfter eine Stellungnahme zur Governance in ihre Investment Beliefs auf, wie:

- Für den Erfolg sind eine hochstehende Governance sowie Entscheidungsfindung massgebend.
- Trotz Anerkennung des Stellenwerts von Governance erhält das Thema oft wenig weitere Aufmerksamkeit.

## Wie wollen Sie zeigen, dass Ihnen Governance wichtig ist?

### *Einfluss der Qualität der Governance auf die Rendite*

Investieren ist eine hart umkämpfte Tätigkeit, und die cleversten Anleger profitieren von den Schwächen ihrer Konkurrenten. Ihr Verlust ist mein Gewinn. Aber wenn das so ist, wie gewinnen dann die Sieger?

- Sie stellen Spitzenentscheidungsträger ein und geben ihnen die Möglichkeit, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.
- Bei ihrer Entscheidungsfindung sind sie sehr diszipliniert. Sie führen konsistente und kohärente Abläufe für die Entscheidungsfindung ein, die den menschlichen Schwächen entgegenwirken.
- Sie lernen laufend dazu und streben nach Verbesserung in dem, was sie tun.

- Sie wissen genau, was sie gut können und – was ebenso wichtig ist – was sie weniger gut können.
- Mit diesen Schritten können sie selbstbewusst Strategien beschliessen, die mehr Raffinesse und Geduld erfordern.

Umgekehrt neigen Anleger, die nicht in diese guten Governanceattribute investieren, zu Inkonsistenz. Ihre Ziele verändern sich laufend. Sie übersehen Warnsignale. Sie suchen häufig den Erfolg, indem sie vergangenen Renditen nachjagen. Wenn es hart auf hart kommt, verlieren sie oft die Nerven und verfallen in Schuldzuweisung.

## Verfügen Sie über Mechanismen, die sicherstellen, dass Ihre Organisation Wert schafft statt vernichtet?

### *Wenn es so einfach ist, warum wenden es dann nicht alle an?*

Es ist keine Kostenfrage: Die finanziellen Kosten für die Neuausrichtung der Governance sind relativ gering im Verhältnis zu anderen Entscheidungen, die Pensionskassen routinemässig treffen. Es gibt vielfältige Gründe, die sich aber oft auf die Angst vor Veränderungen, kombiniert mit der Überschätzung der bestehenden Governance, reduzieren lassen.

### *Gut kann mehrere Formen annehmen*

Ein nützlicher Ansatz ist die Auseinandersetzung mit dem Governancebudget Ihrer Organisation. Entweder lenkt Ihre Governancekapazität die Ausgestaltung Ihrer Anlagen – oder umgekehrt. Wenn Ihr Budget tief ist, müssen Sie entweder über eine einfache Strategie verfügen oder sie an jemanden auslagern, der ein höheres Governancebudget bieten kann.

## Passt Ihr Governancebudget zu Ihrer Strategie?

### *Ein guter Governanceansatz mit 12 Faktoren*

Die folgende Tabelle fasst die Merkmale zusammen, die Willis Towers Watson bei der Governancequalität einer Organisation berücksichtigt. 25 oder mehr uneingeschränkte «Jas» bedeuten, dass die Governance ziemlich fit ist. 15 oder weniger weisen darauf hin, dass Sie von ausführlichen Arbeiten an der Effizienz der Governance profitieren würden.

## Die 12-Faktoren Checkliste

- 1. Klarer Auftrag:** Verfügen Sie über einen klaren organisatorischen Plan? Wird er von einem entsprechenden Businessplan unterstützt? Stehen die wichtigen Akteure dahinter?
- 2. Effektive Zeitnutzung:** Wird mit Klarheit delegiert? Konzentriert sich der Anlageausschuss auf strategische Entscheide und überlässt die operativen dem Management? Beherrschen strategische Fragen (wie die Governance) die Tagesordnung?
- 3. Leadership:** Können sich die Führungskräfte der Organisation effizient auf die verschiedenen Fertigkeiten und Stile in der Organisation konzentrieren? Haben sie guten Kontakt mit den Akteuren? Üben sie ihre Rolle mit Leidenschaft und Tatkraft aus?
- 4. Beliefs:** Verfügen Sie über ausgereifte Investment Beliefs? Sind der Anlageausschuss und das Management darauf ausgerichtet? Werden die Beliefs bei der Entscheidungsfindung mit einbezogen?
- 5. Risikomanagement:** Verfügen Sie über eine klare Stellungnahme zur Risikobereitschaft? Verfügen Sie über einen strukturierten Prozess für die Zuteilung auf verschiedene Risikofaktoren in Ihrem Portfolio?
- 6. Managerselektion:** Verfügen Sie über klare Richtlinien für die Einstellung und Entlassung von Vermögensverwaltern? Wird dabei der Fokus mehr vorausschauend auf organisatorische Elemente als auf vergangene Performance gelegt?
- 7. Anlageteam:** Sind Sie für ein hochqualifiziertes, ausreichend grosses Anlageteam attraktiv? Verfügt dieses über klar definierte Verantwortungen und ist es auf Ihre organisatorischen Ziele ausgerichtet?
- 8. Kompetenzen Stiftungsrat:** Verfügt Ihr Stiftungsrat über Mitglieder mit fundiertem Hintergrund im Finanzwesen oder in der Vermögensanlage, die das Managementdenken effizient hinterfragen und leiten können? Besteht eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Stiftungsrat und Management?
- 9. Vergütung:** Können Sie ein Mitarbeiter-Wertversprechen bieten, das die höchstqualifizierten Personen anzieht? Verfügen Sie über eine erfolgsorientierte Leistungsvergütung? Wird sie aufgeschoben, um nachhaltige Performance zu belohnen?
- 10. Wettbewerbspositionierung:** Kennen Sie die Wettbewerbsstärken und -schwächen Ihrer Organisation? Ist Ihre Strategie darauf ausgerichtet? Können Sie über die Qualität Ihres Anlageteams und Anlagemodells Mehrwert schaffen?
- 11. In Echtzeit ausführen:** Können Sie, wenn erforderlich, Entscheide in Echtzeit treffen? Können Sie das Beste aus dem Zeithorizont machen, der Ihrer Organisation zur Verfügung steht?
- 12. Lernfähigkeit:** Verfügen Sie über eine Organisationskultur, die danach strebt, sich laufend zu verbessern? Verfügen Sie über Abläufe, um aus vergangenen Entscheiden zu lernen? Netzwerken Sie mit Fachkollegen, um zu erfahren, wie sie vorgehen?

## Einige konkrete Beobachtungen zu Schweizer PK-Anlagepraktiken

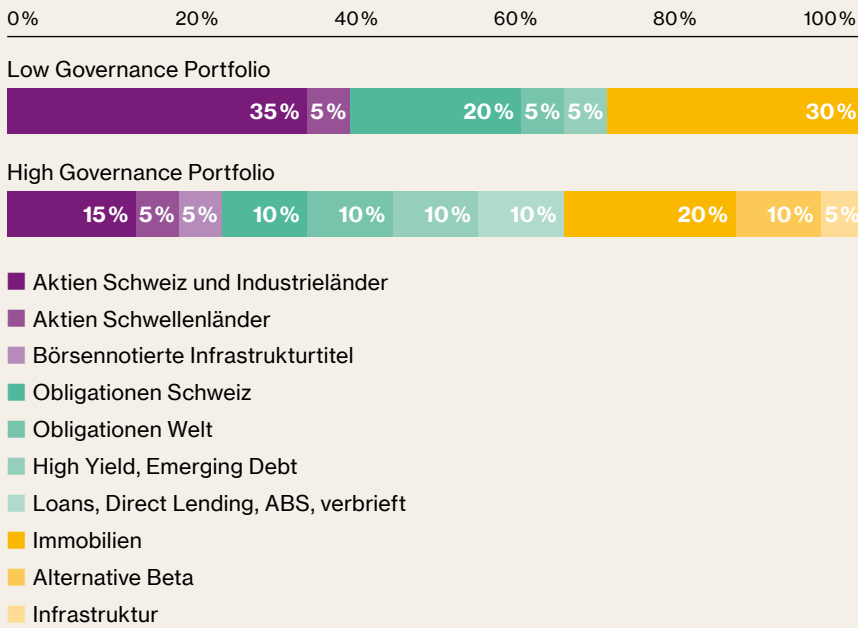
### *Beispiel 1 - Ein effizientes Portfolio erfordert Monitoring*

Die meisten Anlageausschüsse Schweizer Pensionskassen treffen sich vierteljährlich, was für ein einfaches, meist passives Portfolio ausreicht. Je komplexer dieses jedoch ist, bspw. mit aktivem Management in weniger liquiden Bereichen, umso mehr steigt der Kontrollbedarf, der rasch die verfügbaren Ressourcen übersteigen kann. Die folgende Grafik veranschaulicht diesen Punkt durch den Vergleich eines «kostenorientierten» (Low Governance) mit einem «effizienzorientierten» (High Governance) Portfolio (Abb. 1).

Hier besteht die Herausforderung klar darin, die Governan- cestructur zu finden, die zum Hauptziel passt, das in der Lieferung der geforderten Rendite zum niedrigsten Risiko besteht. Behalten Sie unter Berücksichtigung der Kenntnisse und Fertigkeiten der für die Investition verantwortlichen Personen möglichst viel intern und suchen Sie zusätzliche Unterstützung für Aufgaben, die besondere Fertigkeiten von ausserhalb der Organisation erfordern (Abb. 2).



Abb. 1: **Vergleich von zwei Portfolios mit den gleichen erforderlichen Renditen**  
 Diversifizierung innerhalb der Segmente Aktien, Kredit und Alternativen



Quelle: WTW GAM Model, 30.9.2019.

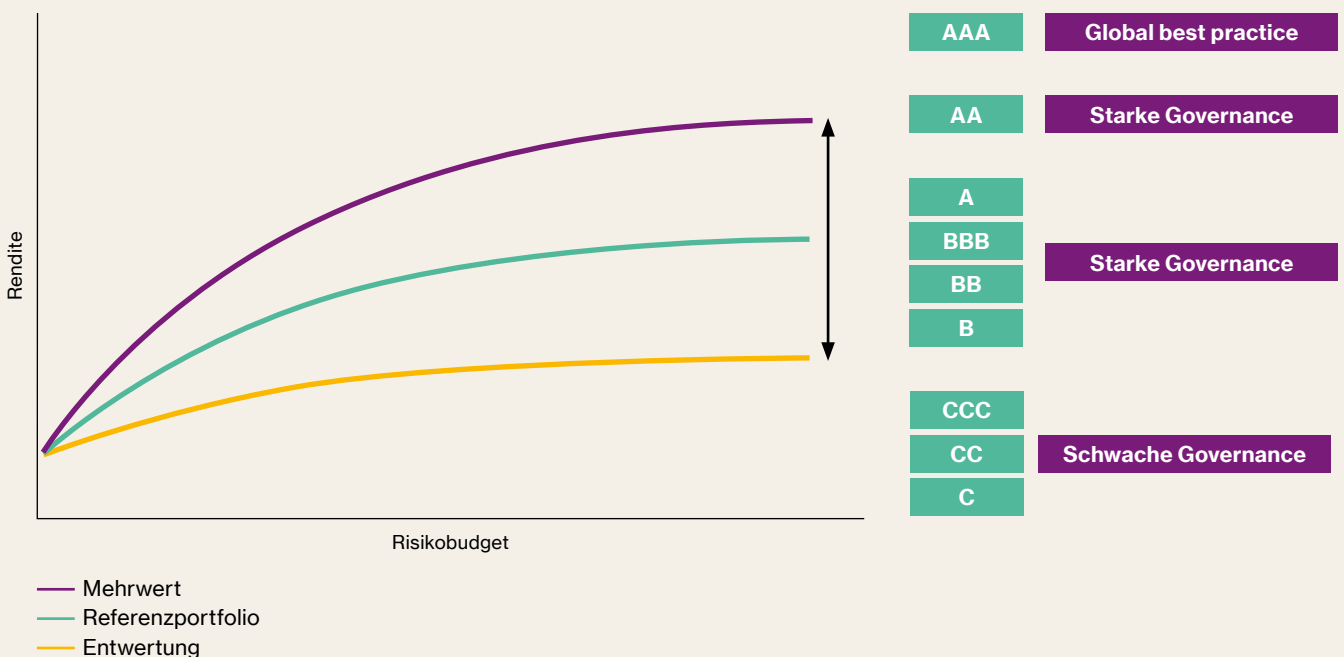
Kostenorientiert			
passiv	-	-	-

Effizienzorientiert			
passiv	Smart Beta	aktiv	illiquid

- Beide Portfolios zielen auf die gleichen erforderlichen Renditen ab.
- Hohe Governance Portfolio erfordert grössere Anstrengungen, aber das Risiko ist um ~ 40% reduziert.

Abb. 2: **Willis Towers Watson's Auswertung Governance**

Verglichen mit einem Referenzportfolio kann Governance entweder Mehrwert oder Entwertung bewirken, je nach anfänglichem Risikobudget.



**Beispiel 2 - Gründe, einen Vermögensverwalter zu ersetzen**

Pensionskassen reagieren oft zu heftig und entlassen Vermögensverwalter für schlechte kurzfristige Performance. Dies ist jedoch oft die falsche Entscheidung (Abb. 3).

Häufig wird ein Vermögensverwalter nur aufgrund von enttäuschender (und oft kurzfristiger) vergangener Performance ersetzt. Allerdings ist die vergangene Performance ein schlechter Gradmesser für zukünftige Renditen. Deshalb ist es wichtig, dass die Gründe für eine Underperformance analysiert werden, und zwar mit Blick auf die Abläufe und Personen, damit eine gut begründete Einschätzung des zukünftigen Renditepotenzials vorgenommen werden kann.

**Beispiel 3 - Dinge richtig machen - oder die richtigen Dinge tun?**

Gerne können wir Pensionskassen bei der Wahl der richtigen Themen und deren Planung für 2020 unterstützen, indem wir eine kostenlose Businessplanvorlage bereitstellen. Selbstverständlich ist ein effizienteres Sitzungsmanagement nicht die einzige Zutat für den Governance-Erfolg, aber es ist für die meisten Pensionskassen der beste und einfachste Startpunkt.

**Jérôme Franconville**  
 Head Investment Services (Schweiz)  
 jerome.franconville@willistowerswatson.com  
 +41 21 321 68 04



**Michael Valentine**  
 Investment Consultant  
 michael.valentine@willistowerswatson.com  
 +41 43 488 44 10


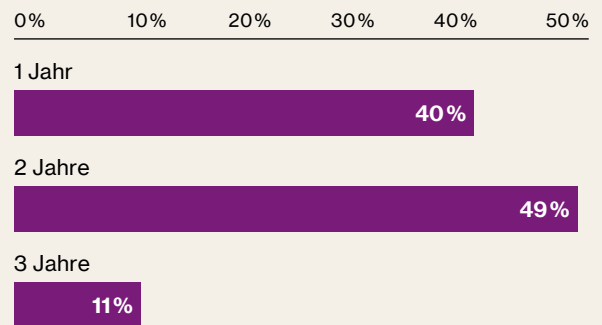
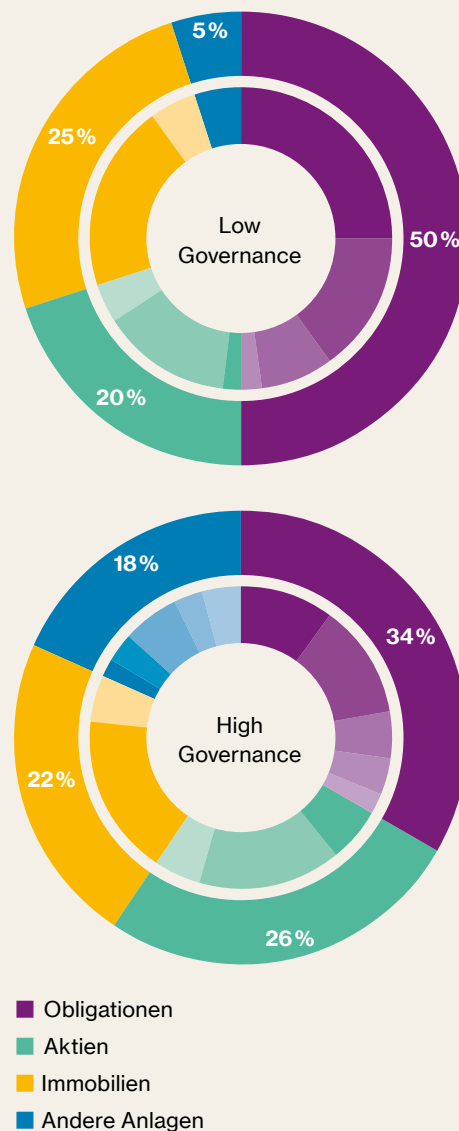


Abb. 3: Wie lange wird Underperformance toleriert, bis nach einem Ersatz gesucht wird?



Quelle: Erhebung Financial Times/State Street Global Advisors, Oktober 2016.

Abb. 4: Low vs. High Governance



# Das interne Kontrollsystem als effektives Führungsinstrument

In der Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVV 2) wird unter anderem festgehalten, dass die Revisionsstelle bei der Prüfung der Organisation und Geschäftsführung der Vorsorgeeinrichtung auch bestätigt, dass eine der Grösse und Komplexität angemessene interne Kontrolle existiert. Nähere Definitionen, wie diese interne Kontrolle auszugestaltet ist, liefert die Gesetzgebung nicht. In der Praxis ist die Nutzung eines sogenannten internen Kontrollsystems (IKS) die geläufigste Umsetzung einer solchen internen Kontrolle. Doch was bedeutet das genau?

## Sinn und Zweck des internen Kontrollsystems

Das interne Kontrollsystem in der beruflichen Vorsorge ist ein Risikofrüherkennungssystem. Es soll den Stiftungsrat bei der Erreichung der operativen Ziele sowie bei der Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien als auch generell im Risikomanagement unterstützen. Oftmals variieren die Interpretationen und Umsetzungen hierzu aufgrund der mangelnden Konkretisierung in der Gesetzgebung. So kann es schnell passieren, dass man bei der Erstellung eines solchen Instruments überfordert ist oder dass bereits bestehende Kontrollsysteme nicht weiter aktualisiert werden.

Das kann dazu führen, dass gewisse Faktoren unkontrolliert und entsprechende Risiken unerkannt bleiben oder bereits implementierte Kontrollen in der Zwischenzeit hinfällig geworden sind, aber dennoch jedes Jahr wieder durchgeführt werden. Solche Fehlerquellen mindern den Mehrwert dieses Instruments. Schafft man es, diese zu beheben, führt das zur Ersparnis von Kosten und Zeit einerseits sowie zu einer effektiven Kontrolle von Risiken andererseits. Mit diesem Artikel möchten wir Ihnen wichtige Kernelemente eines internen Kontrollsystems aufzeigen, damit Sie die zuvor beschriebenen Problemstellungen vermeiden und das IKS als effektives Hilfsmittel und Führungsinstrument nutzen können.

## Risiken erkennen und bewerten

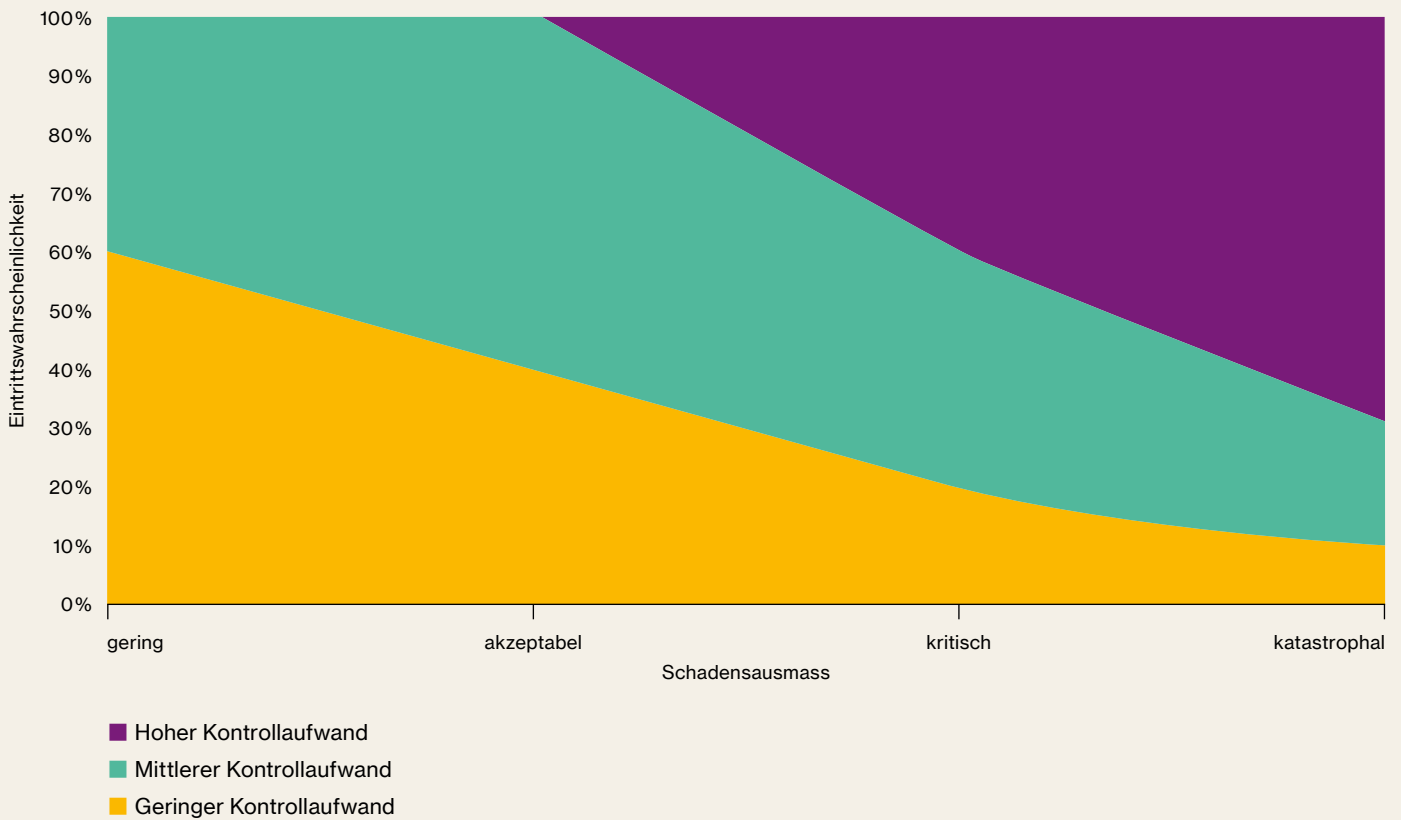
Bei einem Risikofrüherkennungssystem steht, wie der Name es schon vermuten lässt, die frühzeitige Identifizierung von Risiken und deren Ursachen im Vordergrund. Denn erst mit dem Wissen über die möglichen Ursachen eines Risikos können Massnahmen ergriffen werden, um die möglichen Gefahren zu reduzieren oder die Folgen aus den erkannten Risiken beherrschbar zu machen. Welche Risiken Sie im Rahmen Ihres internen Kontrollsystems kontrollieren sollten und wie diese einzuordnen sind, kann pauschal nicht beantwortet werden. Wirft man allerdings einen Blick auf unser Nachbarland Deutschland, ergeben sich aus den aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA) folgende Risikokategorien:

- Versicherungstechnische Risiken
- Konzentrationsrisiken
- Kapitalanlagenrisiken
- Strategische Risiken
- Operationelle Risiken
- Reputationsrisiken

Eine Orientierung an bestehenden Systemen ist sinnvoll, aber nur begrenzt hilfreich. Die Risikokontrolle an sich ist sehr individuell. Deshalb empfehlen wir, bei der Erstellung des IKS sämtliche Prozesse zu durchleuchten und diese auf ihre jeweiligen Risiken zu analysieren. Dieses Vorgehen sollte danach regelmässig wiederholt werden, damit Ihr Kontrollsystem sich mit der Vorsorgeeinrichtung mitentwickelt und so möglichst aktuell bleibt.

Sind die potenziellen Risiken erst einmal bekannt, ist es vorteilhaft, diese hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten einerseits und möglichen Auswirkungen andererseits zu bewerten. Dadurch erkennt man, welche Risiken stärker kontrolliert werden müssen und welche weniger. So können die verfügbaren Kontrollressourcen optimal eingesetzt werden. Typischerweise erfolgt eine solche Beurteilung mit Hilfe einer Risikomatrix. Auch hier ist die regelmässige Wiederholung des Vorganges empfehlenswert, um effektive Kontrollen zu ermöglichen und die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass überflüssige Kontrollen erfolgen (Abb. 1).

Abb. 1: Risikomatrix



### Kontrollmechanismen: Periodizität und Zuständigkeiten definieren

Neben Risikobeschreibung und -bewertung sollte auch festgehalten werden, welche Massnahmen gegen diese Risiken getroffen oder wie diese kontrolliert werden. Oftmals wird hierbei auf Protokolle und Sitzungen verwiesen, was die Kontrolle erschwert, weil die einzelnen Komponenten zusammengesucht werden müssen. Es bietet sich an, die Massnahmen mittels Listen, Grafiken oder Ähnlichem direkt in das Kontrollsystem zu integrieren. Dadurch sind sämtliche Informationen zentral einsehbar. Eine Bewertung der vorgesehenen Massnahme, ähnlich wie beim Risiko, kann optional ebenfalls geführt werden.

Definieren Sie die Periodizität der jeweiligen Massnahmen und führen Sie auf den implementierten Kontrollhilfen das Datum der zuletzt erfolgten Kontrolle auf. Dies vereinfacht die Selbstkontrolle. Letztlich sollte zu jedem Risiko und dessen Massnahme(n) unbedingt auch eine dafür zuständige Person definiert werden. Je konkreter, desto besser.

### Gefahrentabelle als zentrales Element

Führt man nun die zuvor erwähnten Elemente in einer Übersicht zusammen, ergibt sich eine Gefahrentabelle für die Vorsorgeeinrichtung. Es ist auf einen Blick zu erkennen, welche Risiken bestehen, wie sich diese auf die Vorsorgeeinrichtung auswirken können, welche Massnahmen getroffen werden und wie oft diese von welcher Person durchzuführen sind. Ein mögliches Beispiel einer solchen Gefahrentabelle anhand der Kontrolle von Zeichnungsberechtigungen könnte wie folgt aussehen (Abb. 2).

Abb. 2: **Gefahrentabelle**

Kontrollgegenstand	Ziel der Kontrolle	Beurteilung des Risikos	Massnahme	Zuständigkeit	Kontrollfrequenz	letzte Kontrolle
Zeichnungsberechtigungen bei Handelsregister und Banken	Verhinderung von ungültigen Verträgen	Mittleres Risikomass	Liste «Zeichnungsberechtigungen» führen	Geschäftsführung	Jährlich	16.10.2019
Kollektive Zeichnungsberechtigungen	Machtmissbrauch durch eine Einzelperson verhindern		Stichproben bei unterzeichneten Dokumenten			

## Fazit

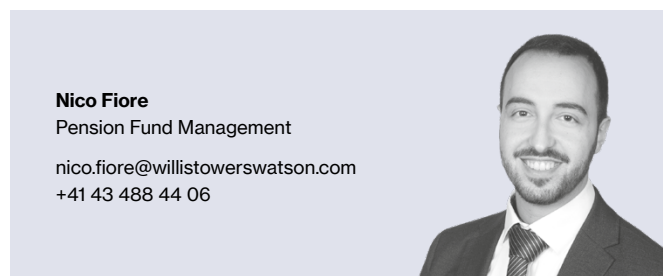
Die hier aufgeführten Elemente sind als Orientierungshilfe zu verstehen und bilden keine abschliessende Aufzählung. Versuchen Sie Ihr IKS kritisch zu betrachten und es als Arbeitsinstrument zu verstehen. Es soll so ausgestaltet werden, dass ein konkreter Mehrwert daraus entsteht. Ein gutes, passendes IKS kann über die Einhaltung einer regulatorischen Vorschrift hinaus als effektives Kontroll- und Führungsinstrument eingesetzt werden. Klare Definitionen und regelmässige Kontrollen sind essenziell. Bei Unsicherheiten lohnt es sich, den Austausch mit einem unabhängigen Anbieter zu suchen. Wir stehen sehr gerne zur Verfügung und unterstützen Sie bei der Erstellung oder Überarbeitung Ihres internen Kontrollsystems.



### Virginie Morand

Aktuar SAV  
Associate

virginie.morand@willistowerswatson.com  
+41 21 321 68 17



### Nico Fiore

Pension Fund Management

nico.fiore@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 06

## Das Wichtigste in Kürze

Das IKS ist als Arbeitsinstrument zu verstehen und soll so ausgestaltet werden, dass ein konkreter Mehrwert daraus entsteht. Es soll den Stiftungsrat bei der Erreichung der operativen Ziele sowie bei der Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien als auch generell im Risikomanagement unterstützen. Betrachten Sie Ihr IKS kritisch und versuchen Sie, es so aktuell und individuell wie möglich zu halten. So stellen Sie sicher, dass Ihr IKS einen wichtigen Beitrag in der Governance leistet.

## Zunahme der Regulierungsdichte – Einschränkung der unternehmerischen Gestaltungsfreiheit oder Gewinn an Sicherheit?

Die Regulierungsdichte hat in den letzten Jahren im Vorsorgebereich massiv zugenommen. Dies einerseits durch immer häufigere und detailliertere Rechtserlasse im Umfeld der Vorsorgeeinrichtungen selber und andererseits auch in anderen Rechtsbereichen mit starken Auswirkungen auf die berufliche Vorsorge. Einige neue Regulierungsschritte haben jedoch auch die Flexibilität der Vorsorgeeinrichtungen erhöht.

### **(Historischer) Grundgehalt der Regulierung im Vorsorgebereich**

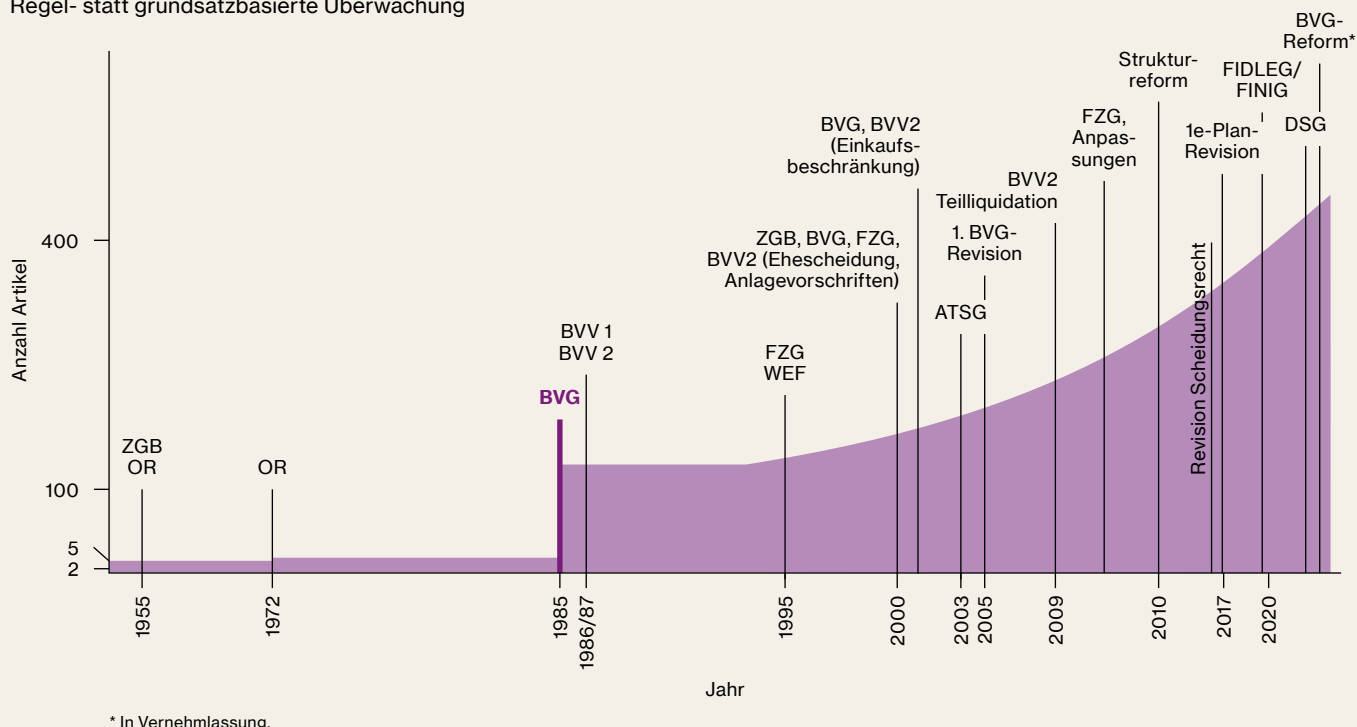
Das System der beruflichen Vorsorge basiert historisch eher auf Prinzipien und Grundsätzen (Regelung im OR, Prinzipien der Angemessenheit, Kollektivität, Gleichbehandlung und Planmässigkeit sowie Versicherungsprinzip) als auf Detailregelungen.

Dieses grundsätzlich prinzipienbasierte System lässt somit traditionell sowohl Gestaltungs- und Ermessensspielräume für die Vorsorgeeinrichtungen zu als auch für die Rechtsanwendung seitens der Behörden und Gerichte. Somit kann den einzelnen Vorsorgeeinrichtungen die unternehmerische

Freiheit belassen werden, welche insbesondere auch erforderlich ist, um sich erfolgreich und individuell an veränderte Umstände anpassen zu können. Diese Spielräume wurden bisher in einem unternehmerischen Sinne rege für situationsgerechte und ökonomisch sinnvolle Lösungen genutzt. Davon haben häufig Arbeitgeber und Versicherte gleichermaßen profitiert. Die Vorsorgeeinrichtungen können dabei die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf ihre Situation bezogen mit dem Erlass massgeschneiderter Reglemente berücksichtigen.

In anderen Systemen in Europa liegt eine höhere Konzentration der Vorsorgeeinrichtungen vor. Einhergehend damit liegt auch eine höhere Professionalisierung und Regulierung der beruflichen Vorsorge vor. So sieht das EU-Recht bspw. unabhängige Schlüsselfunktionen im Governance-Bereich vor, nämlich eine Risikomanagementfunktion, eine interne Revisionsfunktion und eine versicherungsmathematische Funktion (siehe dazu: Schilter/Heiniger, in: Schweizer Personalvorsorge 07-2019, S. 102).

Abb. 1: **Zunehmende Regulierungsdichte**  
 Regel- statt grundsatzbasierte Überwachung



## Überblick über die wichtigen Regulierungsschritte

In den letzten Jahren wurden immer mehr und immer detailliertere Gesetze, Verordnungen und Regulierungen im Bereich der beruflichen Vorsorge erlassen. Einerseits wurde in letzter Zeit durch grössere Regulierungsvorhaben wie die Strukturreform als 2. BVG-Revision und durch Regulierungsschritte im Bereich Finanzmarkt und Datenschutz Sicherheit durch neue detaillierte Regelungen geschaffen – und dennoch ist mit der Reform der beruflichen Vorsorge, die Ende 2019 in die Vernehmlassung geschickt worden ist, bereits die dritte, grössere BVG-Reform im Gange – andererseits sind durch neue Regulierungsschritte wie die Einführung der neuen Gesetzgebung zu den sog. «1e-Plänen» 2017 die unternehmerische Gestaltungsfreiheit und Flexibilisierung auch erhöht worden.

Fälle wie «First Swiss Pension Fund», wo unter der Ägide des Stiftungsrats Vorsorgegelder in der Höhe von CHF 34 Millionen unrechtmässig verwendet worden sind, haben gezeigt, dass die Governance- und Risikokontrollbestimmungen teilweise verbessert werden sollten, aber auch die Rechtsanwendung und -durchsetzung bestehender Vorschriften verbessert werden können.

Um derartige Missbrauchsfälle zu verhindern und Sicherheit zu schaffen, haben im letzten Jahrzehnt einige Reformen zu einer stärkeren Regulierung geführt. Es ist dabei stets abzuwägen zwischen den Kosten und dem Nutzen der einzelnen Regulierungen für das Rechtssystem. So hat insbesondere die Strukturreform ab 2011 die Bestimmungen betreffend Governance und Transparenz im BVG verschärft und zu einer Stärkung der Aufsicht und Kontrolle über die Vorsorgeeinrichtungen geführt. Es sollen insbesondere Interessenkonflikte vermieden und die Verantwortlichkeiten klar geregelt werden. Dabei ist eine Annäherung an andere, stärker regulierte Rechtsbereiche wie die Regulierung der Aktiengesellschaft und die Regulierung von Banken zu beobachten. So konnten griffigere Governance-Bestimmungen für einen sehr bedeutenden und kapitalintensiven Rechtsbereich – es werden insgesamt ca. CHF 1'000 Mia. an Guthaben von Versicherten verwaltet – geschaffen werden.

Auch die kürzlich in starkem Ausmass zunehmende Regulierung in anderen Rechtsbereichen wirkt sich aus. So ist im Bereich der Finanzdienstleistungen allgemein eine Tendenz zu einer einheitlichen Regulierung für alle Anbieter («same level playfield») zu beobachten. Die neuen Gesetze im Bereich der Finanzmarktregulierung (FIDLEG und FINIG mit Inkrafttreten per 1. Januar 2020) lösen u. a. umfassende neue Bewilligungs-, Verhaltens- und Informationspflichten für Vermögensverwalter und Anlageberater aus. Auch im Datenschutzbereich sind umfassende Anpassungen im Gange. Das sich noch im parlamentarischen Beratungsprozess befindende neue Datenschutzgesetz soll sektorübergreifend die Mitbestimmungsrechte der betroffenen Personen stärken und Transparenz schaffen. Diese beiden Gesetzgebungsvorhaben sind dabei sehr umfassend im Detaillierungsgrad und angelehnt an ähnliche, neuere Regulierungen in der Europäischen Union (nämlich MiFiD II und EU-Datenschutz-Grundverordnung).

In anderen Bereichen der beruflichen Vorsorge, d. h. insbesondere im Finanzierungs- und Leistungsbereich, hat der Gesetzgeber jedoch bewusst und mit steigender Tendenz auf die Eigenverantwortung der Vorsorgeeinrichtungen und eine Flexibilisierung gesetzt sowie einen höheren Gestaltungsspielraum geschaffen. 2017 wurde nämlich durch eine Gesetzesrevision die Einführung von «1e-Plänen» für diejenigen Pensionskassen erleichtert, welche den Versicherten die Wahl ihrer eigenen Anlagestrategie für Lohnanteile über CHF 127'980 ermöglichen wollen.

Gerade durch die aktive Wahl der Parameter der einzelnen Vorsorgepläne wie Anlagestrategie, Umwandlungssätze, Beitragssätze, Rentenalter oder Rücktrittsregeln können die einzelnen Vorsorgeeinrichtungen für ihre Situation und ihren Bestand passende, individuelle Lösungen finden. Die Tendenz der aktiven Einflussnahme von Vorsorgeeinrichtungen und Firmen zur Verbesserung der Vorsorgelösungen ist dabei eher steigend. Es kann gleichzeitig das Risiko minimiert als auch die Performance verbessert werden.

### Fazit: Auswirkungen der zunehmenden Regulierungsdichte

Es sollte bloss reguliert werden, wo nötig zur Gewährleistung der Sicherheit, aber so wenig einschränkend wie möglich. In letzter Zeit werden jedoch immer detailliertere und umfassendere Regulierungen (oft aufgrund eines Fehlverhaltens einzelner oder einiger weniger Akteure) erlassen. Dabei wird der Ermessensspielraum aller Vorsorgeeinrichtungen, der Aufsichtsbehörden und von Gerichten insbesondere im Governance-Bereich stärker eingeschränkt. Neben der dadurch vermehrt eingeschränkten unternehmerischen Gestaltungsfreiheit wird andererseits (hoffentlich) auch die Sicherheit erhöht, indem klare Regelungen geschaffen werden.

Verglichen mit anderen Rechtsgebieten wie bspw. der Finanzmarktregulierung und auch verglichen mit der Situation in den umliegenden europäischen Ländern besteht allerdings nach wie vor ein relativ grosser Gestaltungsspielraum. Für Vorsorgeeinrichtungen bedeutet dies, dass immer noch erhebliche Freiräume bestehen, die im Sinne der Versicherten auch aktiv eingesetzt werden sollten. So können die einzelnen Vorsorgeeinrichtungen nach wie vor massgeschneiderte Reglementsbestimmungen umsetzen und den Versicherten viele Wahlmöglichkeiten (wie Beitragshöhe, Umwandlungssätze, Risikoversicherung, Anlagestrategien, Weiterversicherung ab Alter 58 u. a.) offerieren.

Es stellt sich weiter die Frage, ob die zunehmende Regulierungsdichte das Ende des Schweizer Milizsystems einläutet. Insbesondere werden kleinere Vorsorgeeinrichtungen in gewissen Bereichen (Finanzmarktregulierung, Datenschutz) vermehrt auf professionelle Beratungsdienstleistungen angewiesen sein, um sämtliche regulatorische Anforderungen nach wie vor einhalten zu können. Die zunehmende Regulierung ist damit ein weiterer Faktor, der zu einer Verteuerung und letzten Endes auch zu einer stärkeren Konzentration und Professionalisierung des Schweizer Vorsorgesystems führt. Dies bedeutet unseres Erachtens aber noch nicht das Ende des Milizsystems.



## Ausblick

Es ist zu erwarten, dass die zunehmende Konzentration, Professionalisierung und Orientierung an EU-Recht auch im Schweizer Vorsorgerecht eher zu einer weiteren Verschärfung von Governance-Bestimmungen führen wird. Es könnten in Anlehnung an die EU-rechtliche Entwicklung neue professionelle Funktionen wie eine eigenständige Risikomanagementfunktion geschaffen werden. Solche Anforderungen würden mit Sicherheit weitere Pensionskassen zur Aufgabe zwingen und in Sammelstiftungen treiben.

Auf der anderen Seite ist, insbesondere auch im Hinblick auf das aktuelle Umfeld, zu erwarten, dass die bereits bestehenden unternehmerischen Gestaltungsräume künftig noch besser genutzt werden, insbesondere auch von Sammelstiftungen.

Ein Unternehmen kann bereits heute die berufliche Vorsorge im Rahmen der Rekrutierung von Mitarbeitern besser vermarkten und mit einer guten Lösung punkten. Oder es können für die Mitarbeiter attraktivere Einkaufsmöglichkeiten geschaffen werden, um die berufliche Vorsorge optimaler aufzubauen sowie im Rahmen der zulässigen Spielräume steuerliche Vorteile zu ermöglichen. Dies würde über eine Wahl einer entsprechenden Vorsorgelösung umgesetzt – beziehungsweise auf der Ebene der Vorsorgeeinrichtung, indem der Stiftungsrat die Strategie und massgeschneiderte Konzepte detaillierter definiert (vgl. Art. 51a BVG).

Die Gesetzgebung im Bereich der beruflichen Vorsorge soll auch künftig weiter flexibilisiert werden. So sollen bspw. im Rahmen der anstehenden EL-Reform Massnahmen eingeführt werden, damit ältere Arbeitslose ab Alter 58 – bzw. bereits ab Alter 55, falls reglementarisch vorgesehen – verlangen können, die Vorsorgeversicherung weiterzuführen, wenn der Arbeitgeber kündigt.



**Christian Heiniger**  
Pensionsversicherungs-Experte SKPE  
christian.heiniger@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 04



**Patric Füglistaller**  
lic. iur., Legal Consultant Retirement  
patric.fueglistaller@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 57



# Governance nach Mass: Wie sehen gute Entscheidungsstrukturen für (Sammel-)Stiftungen aus?

## Agency-Theorie als Ausgangslage

Die Governance-Diskussion in Pensionskassen hat ihren Ursprung in der sog. Agency-Theorie. Immer dort, wo Vertreter (Agenten) Geschäfte von anderen (Prinzipalen) besorgen, besteht ein potenzieller Interessenkonflikt (Prinzipal-Agent-Konflikt). Typischerweise sehen sich einzelne Versicherte (Prinzipale) Pensionskassen (Agenten) gegenüber, die aus deren Sicht über Informationsvorteile verfügen und langlaufende, komplexe Produkte anbieten (Abb. 1).

Um solche Konflikte zu lösen, gibt es neben externen Ansätzen (Verbraucherschutzregelungen, Aufsicht) auch Maßnahmen der Pensionskassen selbst, um das Vertrauen der Versicherten zu stärken. Die Governance zählt hierzu, selbst wenn sie mitunter auch durch Aufsichtsbehörden oder Revisionsstellen eingefordert wird. Mit einer guten Governance kann mithin ein klassisches Prinzipal-Agent-Problem abgeschwächt werden.

Eine gute Governance, verstanden als Steuerungs- und Führungsstrukturen, muss sicherstellen, dass Entscheidungen im Sinne der Versicherten getroffen und als Nebenbedingung die Interessen des Plan-Sponsors gewahrt werden. Offensichtlich haben die Größe und die Komplexität der Pensionskasse erheblichen Einfluss auf mögliche Prinzipal-

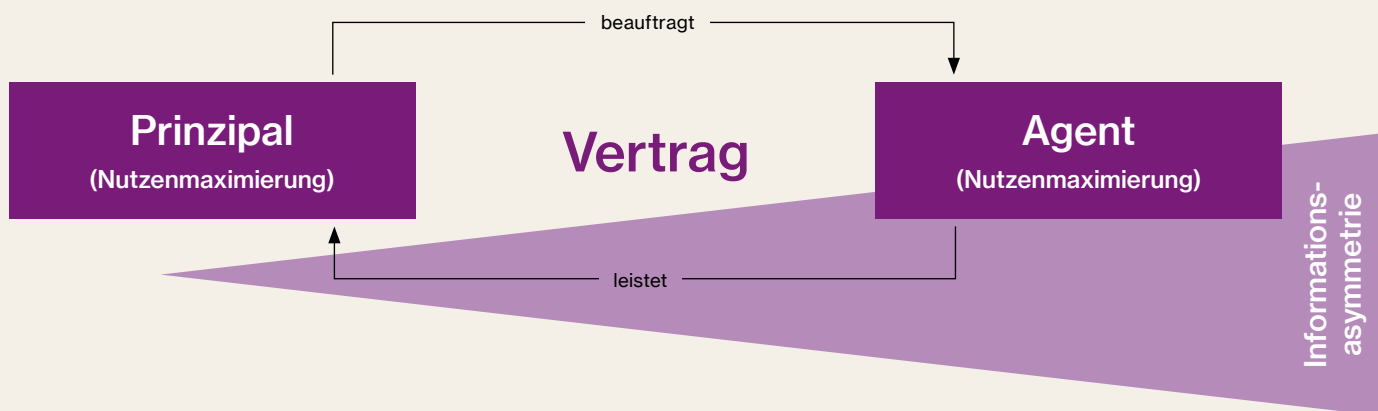
Agent-Konflikte und demzufolge auf Governance-Anforderungen: Kleine, autonome Kassen mit einem Vermögen von deutlich unter CHF 1 Mrd. weisen ein anderes Risikoprofil auf als eine große Pensionskasse oder gar eine Sammelstiftung.

Bei der Governance ist daher der Grundsatz der Proportionalität zu beachten. Governance erhöht die Transparenz und ist oft mit einer Dokumentation und Öffentlichkeit verbunden, was zu erheblichem Aufwand führen kann. Würden nun gleiche Governance-Anforderungen für sehr kleine und sehr große Pensionskassen formuliert, würden diese erstere überfordern und letztere unterfordern.

## Besonderheiten einer Sammelstiftung

Sammelstiftungen weisen gegenüber einer klassischen firmeneigenen Vorsorgeeinrichtung gewisse Unterschiede auf. Sie haben insbesondere unterschiedliche Geschäftsmodelle und strukturell oft zusätzliche Organisationsebenen. Dies kann zu unterschiedlichen Prinzipal-Agent-Konflikten und dazu führen, dass die Interessen der Destinatäre (Prinzipale) nicht immer bestmöglich gewahrt werden. Zudem funktioniert und agiert eine Sammelstiftung mit einer Vielzahl von verschiedenen angeschlossenen Arbeitgebern eigenständig.

Abb. 1: Agency-Theorie



Anders als bei einer autonomen (Firmen-)Pensionskasse ist der Arbeitgeber typischerweise weniger engagiert oder eingebunden. Die Interessen der Verwaltung und der Destinatäre können deshalb stärker divergieren. Gerade bei komplexeren, mehrstufigen Organisationsstrukturen besteht dieses Risiko. Die Destinatäre sind in den Führungsgremien mitunter nicht vertreten, und die Informationsasymmetrie verschärft sich. Prinzipal-Agent-Konflikte sind daher in solchen Konstellationen akzentuiert. Insgesamt nimmt die Bedeutung von Sammelstiftungen im gesamten Vorsorgesystem zu, was die Relevanz, dieser Thematik betont:

- In den letzten Jahren ist die Anzahl an autonomen Pensionskassen zurückgegangen, während sich Anzahl und Grösse der Sammelstiftungen erhöht haben. Heute sind bereits rund 70 Prozent der Vorsorgeversicherten in einer Sammel- oder Gemeinschaftsstiftung versichert. Der Trend ist zunehmend.
- Aufgrund der Grösse gewisser Sammelstiftungen besteht im Falle eines Ausfalls ein erhebliches Schadenspotenzial. Solche Einrichtungen sind systemrelevant und gewissermassen «too big to fail».

Es stellt sich daher die Frage, ob die Sammelstiftungen einer strengeren Regulierung zu unterstellen sind. Die Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge (OAK BV) plant, in naher Zukunft eine Weisung zu Risikoverteilung und Governance in Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen zu erlassen.

Es ist offensichtlich, dass die Governance gerade einer Sammel- oder Gemeinschaftseinrichtung ein wesentlicher Faktor in der Führung und Kontrolle darstellt. Mit einer guten Governance kann ein wichtiger Beitrag geleistet werden, um die Prinzipal-Agent-Konflikte zu kontrollieren und die Interessen der Destinatäre zu schützen. Kontrolle und Sanktionierung ergänzen die Governance-Massnahmen in der Durchführung, ohne sie bleiben die Vorschriften zahnlos. Mitunter braucht es bei Sammeleinrichtungen besondere Massnahmen, um umfassende Organisations- und Kontrollstrukturen und eine ausreichende Transparenz sicherzustellen.

Den von der OAK BV in ihrem Weisungsentwurf vom 31. Oktober 2018 eingeschlagenen Weg erachten wir jedoch nicht als zielführend. Davon abgesehen, dass fraglich ist, ob der OAK BV für die geplante Regelung überhaupt eine Regelungskompetenz zukommt, erachten wir die geplanten Vorgaben mindestens teilweise als überschüssend, zu detailliert und in die gesetzlich geregelten Verantwortlichkeiten eingreifend (vgl. dazu unsere Stellungnahme vom 14. Januar 2019 im Rahmen der Anhörung zum Weisungsentwurf).

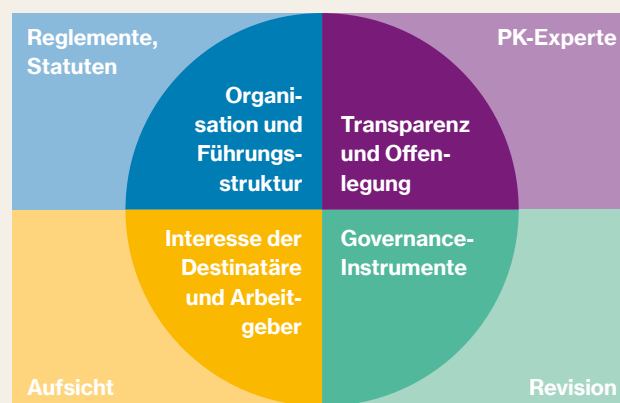
## Kernelemente einer guten Governance

Governance wird verstanden als Gesamtheit der auf das nachhaltige Stiftungsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben. Die Kernelemente sind daher (Abb. 2):

- eine klare Organisations- und Führungsstruktur: Festlegung von Gremien, klare Regelung der jeweiligen Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, konsequente Trennung von operativen und Überwachungsfunktionen, ausgerichtet an den Risiken der Pensionskasse;
- geeignete Governance-Mechanismen, wie bspw. risiko-basierte interne Kontrollen und Massnahmen (IKS), um die Einhaltung von Führungs- und operativen Prozessen im Hinblick auf die definierten Ziele sicherzustellen, angepasst an die Grösse und Komplexität der Vorsorgeeinrichtung, sowie die Implementierung von Verhaltens- und Interessenkonflikts-Regelungen und einer angemessenen Berichterstattung zwischen den einzelnen Führungsgremien;
- Transparenz und Offenlegung: Informations- und Rechenschaftspflichten gegenüber Destinatären, Arbeitgebern, Aufsicht, Revision, PK-Experte, wobei die Informationen klar, angemessen und zeitnah erfolgen sollen.

Die Massnahmen sind auf das Interesse der Destinatäre auszurichten, wobei die Interessen weiterer Stakeholder wie z. B. Arbeitgeber ebenfalls zu berücksichtigen sind. Sie sollen zudem angemessen und effizient sein, also die Entscheidungsfähigkeit aufrechterhalten, wirksam und mit angemessenem Aufwand und Kosten verbunden sein.

Abb. 2: Kernelemente einer Pension Fund Governance



### One size does not fit all

Governance-Themen gibt es in allen Prinzipal-Agent-Situationen. In verschiedenen Bereichen gibt es dazu besondere Regulierungen, einerseits im Sinne einer Selbstregulierung, andererseits auch im Sinne von aufsichtsrechtlichen Vorschriften.

Beispiele einer funktionierenden Selbstregulierung sind etwa die Richtlinie Corporate Governance der Schweizer Börse für börsennotierte Gesellschaften sowie der *swiss code of best practise for corporate governance* des Verbandes der Schweizer Unternehmen *Economiesuisse*, der auch vom Schweizer Pensionskassenverband ASIP mitgetragen wird. Sie folgen einem «*comply or explain*»-Ansatz, d. h., Abweichungen von den Empfehlungen müssen erläutert und begründet werden. Aufsichtsrechtlich ist das Rundschreiben 2017/1 «*Corporate Governance – Banken*» der FINMA zu erwähnen, welches die Anforderungen an die Corporate Governance, das Risikomanagement, das interne Kontrollsystem und die interne Revision bei Banken regelt. Im Bereich von Vorsorgeeinrichtungen sind die «*OECD Guidelines For Pension Fund Governance*» von besonderem Interesse, die IORP-II-Richtlinie der EU, welche ebenfalls Governance-Bestimmungen enthält, und in der Schweiz die ASIP-Charta und Fachrichtlinien, welche für Mitglieder des ASIP gelten.

Diese Regularien zeichnen sich dadurch aus, dass sie den einzelnen Institutionen Raum lassen, auf ihre Situation zugeschnittene Lösungen zu implementieren. Unterschiedliche Konstellationen rufen nach Differenzierung. Regulierung sollte daher möglichst immer prinzipienbasiert sein und keine detaillierten Anwendungsvorschriften enthalten. Auf diese Weise bleibt Raum für Lösungen im Einzelfall, die den unterschiedlichen Konstellationen, Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Risiken angepasst sind und die im Laufe der Zeit auch an geänderte Umstände angepasst werden können.

### Unser Lösungsansatz bei (Sammel-)Stiftungen

Das Thema «Governance» könnte bei (Sammel-)Stiftungen zielführend wie folgt angegangen werden:

- Vorgabe, dass Organisations- und Führungsstruktur, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen reglementarisch festzulegen sind. Insbesondere auch, auf welcher Ebene welche Entscheidungen getroffen und welche Risiken getragen werden.
- Auferlegung von zusätzlichen Reporting-Pflichten, z. B. im Rahmen eines Governance-Berichts im Anhang der Jahresrechnung, in welchem das oberste Organ die Einhaltung gewisser gesetzlicher und reglementarischer Vorschriften bestätigt oder Abweichungen davon offenlegt, erläutert und begründet («*comply or explain*»). Das oberste Organ wäre, wie für die Jahresrechnung, für den Governance-Bericht verantwortlich, wobei es sich bei der Erstellung des Berichts auf Hilfspersonen oder Sachverständige abstützen könnte, bspw. Geschäftsführer, Investment Controller, PK-Experte oder Berater. Die Revisionsstelle und die Aufsichtsbehörde könnten den Governance-Bericht im Rahmen der jährlichen Berichterstattung prüfen und falls erforderlich Massnahmen einleiten.

Grundsätzlich sind solche zusätzlichen Pflichten vom Gesetzgeber anzuordnen, der in Abwägung von Kosten und Nutzen auch definieren müsste, welche Vorsorgeeinrichtungen diesen Pflichten unterstehen sollen, und angemessene Massgeblichkeitsschwellen festlegen könnte. Wenn die (Sammel-)Einrichtungen gute Governance-Standards selbst umsetzen oder eine Selbstregulierung der Branche erfolgen würde, könnten überschüssende regulatorische Vorgaben mitunter vermieden werden.

Alternativ oder zusätzlich könnte der Gesetzgeber auch erwägen, Sammeleinrichtungen zu verpflichten, vom PK-Experten oder der Revisionsstelle gewisse zusätzliche Prüfungen durchführen und Bestätigungen/Empfehlungen abgeben zu lassen. In diesem Zusammenhang wären auch die erforderliche Häufigkeit und Tiefe dieser Prüfungen und Bestätigungen festzulegen.

## Empfehlung

Eine gute Governance ist insbesondere auch bei Sammeleinrichtungen zwingend. Die Besonderheiten dieser Einrichtungen rechtfertigen erhöhte Governance-Standards. Mit einer freiwilligen Umsetzung oder einer Selbstregulierung der Branche könnten einerseits bessere Entscheidungen sichergestellt und andererseits überschüssende regulatorische Vorgaben möglicherweise vermieden werden. Wir empfehlen proaktive Massnahmen insbesondere bei (i) der reglementarischen Festlegung von Organisationsstrukturen und Kompetenzen, (ii) der Implementierung von geeigneten Governance-Mechanismen und (iii) einer erhöhten Transparenz und Offenlegung.

### Evelyn Schilter

Rechtsanwältin, lic. iur., LL.M.  
Head of Legal Retirement

evelyn.schilter@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 79



### Dr. Stephan Wildner

Director of Retirement Services Switzerland

stephan.wildner@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 70

# 1e-Stiftung und Governance

Am 1. Oktober 2017 trat der neue Artikel 19a FZG in Kraft. Seitdem trägt die bei einer 1e-Stiftung versicherte Person – unter Vorbehalt der von manchen 1e-Stiftungen gewährten Garantien – die mit der Vermögensanlage verbundenen Risiken. Damit die Versicherten diese Risiken auch in voller Kenntnis der Sachlage tragen können, hat der Gesetzgeber in Art. 19a Abs. 2 FZG für die 1e-Stiftungen eine Informationspflicht eingeführt.

## Art. 19a Abs. 2 FZG

Die Vorsorgeeinrichtung muss die versicherte Person bei der Wahl einer Anlagestrategie über die verschiedenen Anlagestrategien und die damit verbundenen Risiken und Kosten informieren. Die versicherte Person muss schriftlich bestätigen, dass sie diese Informationen erhalten hat.

Damit haben die 1e-Stiftungen die Pflicht, die Versicherten sowohl bei der Wahl der Anlagestrategie als auch im Falle eines Wechsels der Anlagestrategie während des Versicherungszeitraumes umfassend und detailliert zu informieren. Die 1e-Stiftungen müssen die Versicherten insbesondere informieren über

- die verschiedenen Anlagestrategien,
- die Risiken sowie
- die Kosten, die mit jeder der für die Versicherten verfügbaren Anlagestrategien einhergehen.

Die Versicherten müssen somit in geeigneter Form informiert werden, denn nur so werden sie in die Lage versetzt, sich der im Rahmen der individuell ausgewählten Anlagestrategie zu erwartenden Risiken und Renditen bewusst zu werden. Die Anlagestrategie ist gemäss dem individuellen Risikoprofil und den Lebensumständen der versicherten Person auszuwählen. Genau aus diesem Grund muss die versicherte Person schriftlich bestätigen, die Informationen erhalten zu haben.

Es ist daher festzustellen, dass im Vergleich zur üblichen Informationspflicht der Vorsorgeeinrichtungen, welche Art. 15 und 17 FZG garantieren und bei welchen das Anlagerisiko von allen Versicherten getragen wird, bei einer 1e-Stiftung eine erhöhte Informationspflicht besteht. Tatsächlich müssen 1e-Stiftungen den Wissensstand der Versicherten, ihr Risikoprofil sowie ihre Fähigkeit, die jeweiligen Risiken tatsächlich zu tragen, berücksichtigen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht noch keine gefestigte Praxis oder gar Rechtsprechung zum konkreten Inhalt und Umfang dieser Informationspflicht. Aus unserer Sicht erfordert die «best practice», dass die 1e-Stiftung

- über die Risiken aufklärt,
- den Versicherten die verschiedenen Anlagestrategien beratend erläutert und
- die Versicherten vor voreiligen Entscheidungen warnt.

Um diese gesetzliche Pflicht zu erfüllen, kann die 1e-Stiftung zum Beispiel ein «Risk Assessment» durchführen, in dessen Rahmen verschiedene Fragen gestellt werden, die es der versicherten Person erlauben, diejenigen Risiken und Anlagerenditen zu identifizieren, welche ihren persönlichen Lebensumständen am besten entsprechen. Einfache, standardisierte Informationen, wie zum Beispiel eine Informationsbroschüre, dürften demgegenüber nicht genügen und könnten eine Haftung der 1e-Stiftung auslösen.

Man muss sich stets in Erinnerung rufen, dass die im Rahmen einer 1e-Stiftung versicherte Person den Schutz von Art. 15 und 17 FZG verliert. Daher ist eine umfassende und angemessene Information unverzichtbar, um die versicherte Person in die Lage zu versetzen, ihre Entscheidung in voller Kenntnis der Sachlage zu treffen, denn schliesslich trägt sie die Renditen und Verluste der von ihr gewählten Anlagestrategie ganz allein.

Darüber hinaus sei angemerkt, dass die 1e-Stiftung ihr Haftungsrisiko umgehen kann, indem sie die entsprechenden Aufgaben an professionelle Dienstleistungsanbieter delegiert. In diesem Fall wird die Informationspflicht an einen externen Fachdienstleister (zum Beispiel einen Vermögensverwalter) delegiert. Jedoch bleibt es Aufgabe des Stiftungsrates, die Dienstleister, an welche die entsprechenden Aufgaben delegiert werden, sorgfältig auszuwählen, zu instruieren und zu überwachen. Wird bei der Auswahl, der Instruktion oder der Überwachung fahrlässig gehandelt, kann der Stiftungsrat dennoch haftbar werden.

Um sicherzustellen, dass 1e-Vorsorgelösungen von den Versicherten gut angenommen werden, empfehlen wir daher in den Fällen, wo diese direkt von der 1e-Stiftung betreut werden, bspw. ein gutes «Risk Assessment» vorzusehen. So können die Versicherten ihre Risikobereitschaft auf einer Skala einordnen und ihre Renditeerwartungen an der angestrebten Äufnung des Altersguthaben ausrichten. Darüber hinaus kann es zweckmässig sein, eine jährliche Kommunikation vorzusehen. Diese jährlichen informativen Erinnerungen erlauben es den Versicherten, zu prüfen, ob eine Anpassung ihrer Anlagestrategie an ihre gegebenenfalls geänderten Lebensumstände sinnvoll sein könnte.

Im Übrigen ist in der Zusammenarbeit mit internationalen Arbeitgebern, welche ihren Angestellten 1e-Vorsorgelösungen anbieten möchten, eine umfassende Unternehmens-Philosophie in Bezug auf die Vorsorge von grösster Bedeutung. Die Arbeitgeber müssen bei der Auswahl der 1e-Vorsorgestiftung darauf achten, dass sich diese in ihre globale Leistungsstrategie einfügt. Beispielsweise, indem sie Dienstleistungen über eine Online-Plattform zu attraktiven Kosten in den üblicherweise innerhalb des Unternehmens gesprochenen Sprachen anbietet.



**Angelica Meuli,**  
lic. iur., Legal Consultant  
Human Capital and Benefits  
[angelica.meuli@willistowerswatson.com](mailto:angelica.meuli@willistowerswatson.com)  
+41 21 321 68 10



**Guillaume Hodouin**  
Director of Retirement Services Romandie  
[guillaume.hodouin@willistowerswatson.com](mailto:guillaume.hodouin@willistowerswatson.com)  
+41 21 321 68 00

# Aktuarielles & Bilanzierung

## FRP 4: Grundsätze für die Wahl des technischen Zinssatzes

Der technische Zinssatz ist ein zentraler Parameter für die Beurteilung der Verpflichtungen einer Vorsorgeeinrichtung gegenüber ihren Destinatären. Es handelt sich um einen Diskontsatz für die Berechnung des Werts der zukünftigen Leistungen – hauptsächlich Renten – per Bilanzstichtag. Auch eine kleine Veränderung des technischen Zinssatzes kann eine grosse Auswirkung auf den Wert der Verpflichtungen und folglich auf den Deckungsgrad einer Pensionskasse haben.

In Anbetracht der langen Fälligkeit der Rentenzahlung ist der technische Zinssatz eine langfristig formulierte Hypothese und sollte nicht jährlichen Anpassungen unterliegen. Diese Stabilität ist umso wichtiger, als der gleiche Zinssatz nicht nur der Bilanzierung dient, sondern über den Umwandlungssatz auch der Tarifgestaltung der Leistungen. Wir erinnern daran, dass sich die zweite Säule auf eine gewisse wechselseitige Nutzung stützt und es nicht erwünscht ist, dass der Betrag der lebenslang ausbezahlten Altersrente von der Konjunktur zum Zeitpunkt der Pensionierung abhängt.

Die Beständigkeit einer Pensionskasse erfordert nicht, dass das wirtschaftliche Umfeld jährlich neu eingeschätzt werden muss. Die Stiftungsräte sind sich bewusst, dass die Revision des technischen Zinssatzes, der lange auf 4 Prozent festgesetzt war, seit 15 Jahren immer häufiger auf der Traktandenliste steht. Das Jahr 2019 war keine Ausnahme, da die Schweizerische Kammer der Pensionskassen-Experten (SKPE) im Frühling eine revidierte Version ihrer Fachrichtlinie zu diesem Thema (FRP 4) veröffentlicht hat.

### Wichtigste Neuerungen

Im Gegensatz zur Vorgängerversion, die den umstrittenen «technischen Referenzsatz» definierte, wurde diese Richtlinie von der OBERAUFSICHTSKOMMISSION BERUFLICHE VORSORGE (OAK BV) für allgemeinverbindlich erklärt. Wie zuvor wird der technische Zinssatz vom BVG-Experten empfohlen und vom Stiftungsrat beschlossen, aber die Anwendung der FRP 4 wird zudem von der Aufsichtsbehörde kontrolliert, die vor kurzem von der OAK BV eine Checkliste für die Strukturierung dieser Prüfung erhalten hat, um eine einheitliche Kontrolle der BVG-Expertenempfehlung sicherzustellen. Der Inhalt, aber auch die Form der Empfehlung müssen neu bestimmte Anforderungen erfüllen.

Genauer gesagt muss der BVG-Experte gestützt auf die Grundsätze der FRP 4 eine schriftliche Herleitung des technischen Zinssatzes formulieren. Die FRP 4 gibt an, dass der empfohlene technische Zinssatz in der Regel mit einer angemessenen Marge unterhalb der erwarteten Nettorendite der Anlagestrategie der Vorsorgeeinrichtung liegen soll. Der BVG-Experte berücksichtigt die Struktur und Merkmale der Vorsorgeeinrichtung sowie deren absehbare Veränderungen. Abgesehen von seltenen, begründeten Ausnahmen sollte die Empfehlung die von der SKPE veröffentlichte Obergrenze nicht übersteigen (Abb. 1).

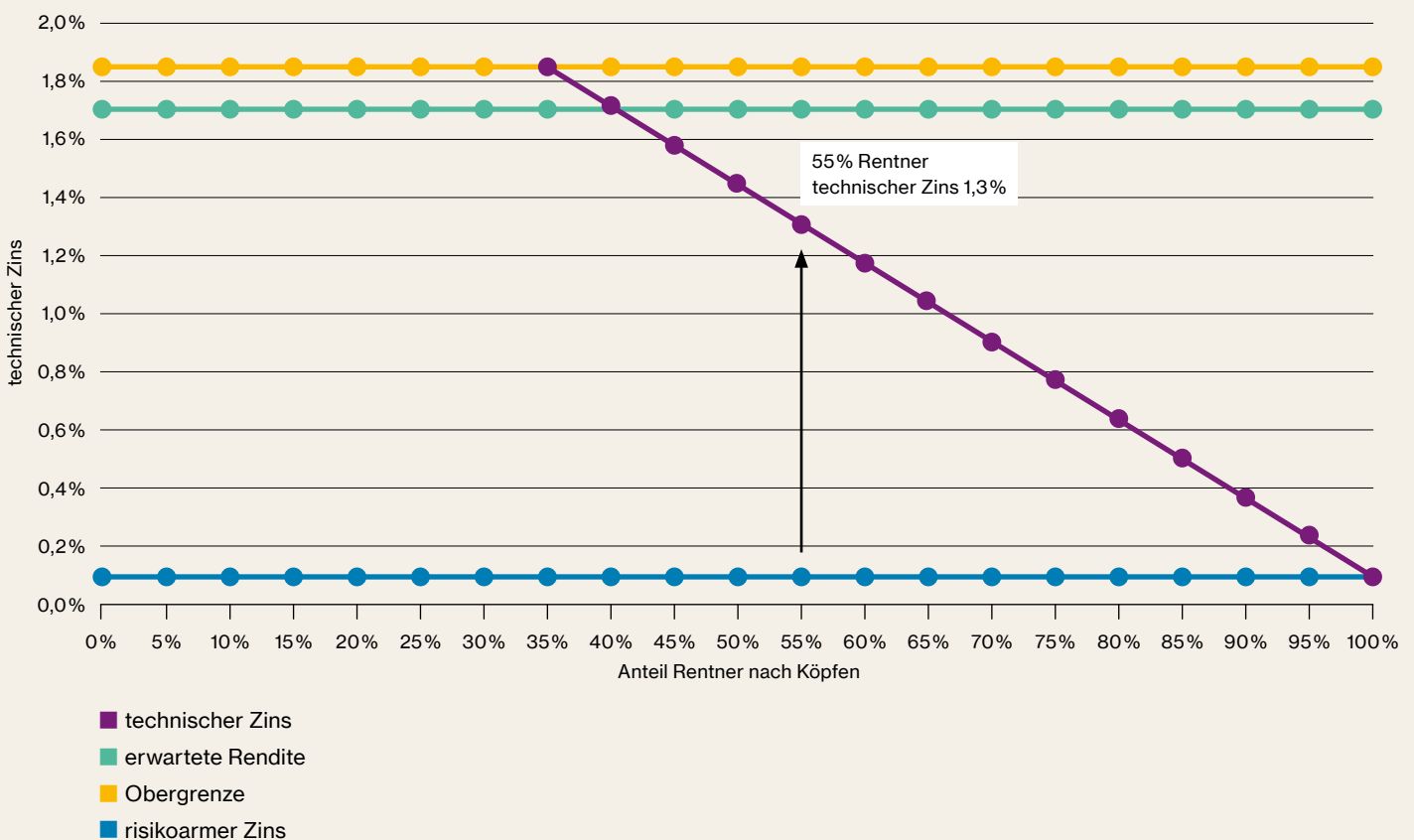
Diese neue Richtlinie lässt dem BVG-Experten und dem Stiftungsrat einige Freiheiten, obwohl sie in manchen Punkten restriktiver ist als ihre Vorgängerin. Zu erwähnen sind der Wegfall der erlaubten Überschreitung um 0,25 Prozent im Verhältnis zum Referenzzinssatz, die von einer «Obergrenze» ersetzt wurde, und die Verpflichtung der rentnerlastigen Pensionskassen, ihren technischen Zinssatz einem risikoarmen Zinssatz anzunähern.

Die SKPE veröffentlicht die Obergrenze jährlich auf der Grundlage des durchschnittlichen Kassazinssatzes der 10-jährigen CHF-Bundesobligationen der letzten 12 Monatsendwerte, zu dem ein Zuschlag von 2,5 Prozent (für die Berücksichtigung der erwarteten Rendite einer Anlagestrategie gestützt auf den Pictet BVG-40 Plus) und ein Abschlag von 0,3 Prozent bei der Verwendung von Periodentafeln kommt. Für Abschlüsse per 31. Dezember 2019 befindet sich die Obergrenze bei Verwendung von Periodentafeln bei 1,83 Prozent und bei Verwendung von Generationentafeln bei 2,13 Prozent.

### In der Praxis

In der Praxis stützt sich der BVG-Experte für seine Empfehlung auf die spezifischen Renditeerwartungen der Vorsorgeeinrichtung sowie auf ihre demografische Struktur. Es genügt nicht, sich auf die für alle Vorsorgeeinrichtungen gültige Obergrenze zu beziehen.

Abb. 1: Herleitung technischer Zins in Abhängigkeit des Anteils Rentner Absenkung ab 35% Rentneranteil mit Periodentafel






Wenn die Anlagestrategie der Vorsorgeeinrichtung bspw. risikoarm ist, liegt der empfohlene technische Zinssatz auch bei einem günstigen demografischen Bericht unter der Obergrenze, da er sich mit einer angemessenen Marge unter den Renditeerwartungen der Anlagestrategie befinden soll.


Bei einer rentenlastigen Pensionskasse soll sich der technische Zinssatz einem risikoarmen Zinssatz annähern. So ist diese Bestimmung zu berücksichtigen, sobald der Anteil Rentenbezüger grösser wird. In unserer Praxis empfehlen wir eine Berücksichtigung des Rentneranteils, sobald dieser über 35 Prozent steigt und voraussichtlich noch höher wird.

Die Wahl des technischen Zinssatzes sollte vorsichtig und möglichst unter einer mittel- bis langfristigen Optik erfolgen, da die Änderungen bedeutende Auswirkungen auf die Finanzierung der Vorsorgeeinrichtung haben. Dabei darf nicht vergessen werden, dass auch die Renditen von risikolosen 10-jährigen Bundesobligationen ebenso sehr volatil sind wie (in kleinerem Ausmass) die Schätzung zukünftiger Renditeerwartungen.

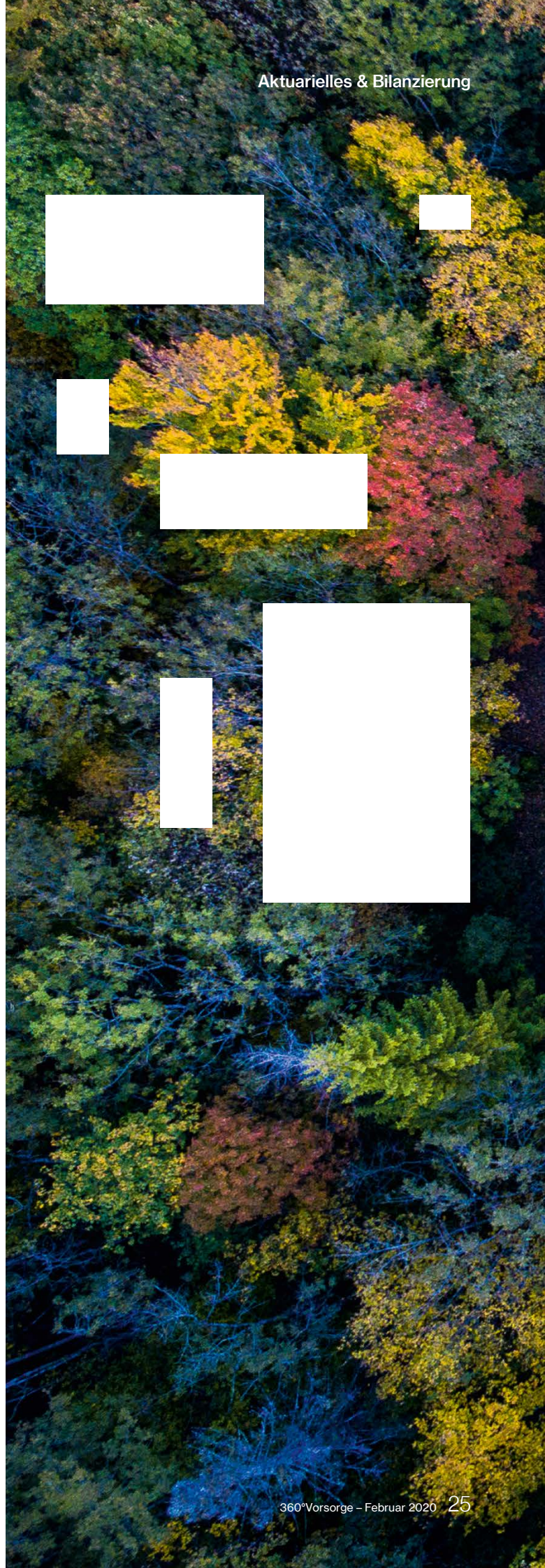
Wir betonen, dass die Wahl des technischen Zinssatzes dem Stiftungsrat obliegt und dass unser bevorzugter Ansatz darin besteht, den Dialog für die gemeinsame Bestimmung des anzuwendenden Zinssatzes einzuleiten. Die Anwendung der neuen Fachrichtlinie ist wie das Niedrigzinsumfeld eine echte Herausforderung für Experten und Stiftungsräte. Die überaus gute Entwicklung der Finanzmärkte im vergangenen Jahr ist eine günstige Gelegenheit, nochmals allenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen. Es ist einfacher, Rückstellungen in guten Jahren zu bilden als in schlechten.



**Ramzi Richani**  
Actuarial Consultant, ASA  
ramzi.richani@willistowerswatson.com  
+41 21 321 68 07



**Brenda Duruz-McEvoy**  
Pensionsversicherungs-Expertin SKPE  
brenda.duruz-mcevoy@willistowerswatson.com  
+41 21 321 68 03



# News & Trends



## SLI Pension Benchmarking Report 2019

Weitere Informationen finden Sie hier:



**Schweizer Version:**

[www.willistowerswatson.com/de-CH/insights/2020/01/vergleich-der-vorsorgeplane-der-SLI-Gesellschaften](http://www.willistowerswatson.com/de-CH/insights/2020/01/vergleich-der-vorsorgeplane-der-SLI-Gesellschaften)



**Englische Version:**

[www.willistowerswatson.com/en-CH/Insights/2020/01/sli-swiss-pension-plan](http://www.willistowerswatson.com/en-CH/Insights/2020/01/sli-swiss-pension-plan)



**Französische Version:**

[www.willistowerswatson.com/fr-CH/insights/2020/01/comparaison-des-plans-de-prevoyance-des-societes-du-SLI](http://www.willistowerswatson.com/fr-CH/insights/2020/01/comparaison-des-plans-de-prevoyance-des-societes-du-SLI)

# Events

## Accounting Training Seminar

Insights into the international accounting scene from Swiss pension perspective

**17. Juni 2020 – auf Deutsch**

Park Hyatt, Zurich

**8. September 2020 – auf Englisch**

Park Hyatt, Zurich

# Unsere Büros in der Schweiz

## Towers Watson AG

Talstrasse 62  
8021 Zürich  
+41 43 488 44 00

## Towers Watson SA

Rue du Petit-Chêne 18  
1003 Lausanne  
+41 21 321 68 00

## Towers Watson SA

Rue de la Cité 1  
1204 Genf  
+41 22 309 39 50

## Kontakt

### Christian Heiniger

christian.heiniger@  
willistowerswatson.com

## Kontakt

### Guillaume Hodouin

guillaume.hodouin@  
willistowerswatson.com

## Kontakt

### Guillaume Hodouin

guillaume.hodouin@  
willistowerswatson.com

## Über Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Advisory, Broking und Solutions. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, aus Risiken nachhaltiges Wachstum zu generieren. Unsere Wurzeln reichen bis in das Jahr 1828 zurück – heute ist Willis Towers Watson mit mehr als 45'000 Mitarbeitern in über 140 Ländern und Märkten aktiv. Wir gestalten und liefern Lösungen, die Risiken beherrschbar machen, Investitionen in die Mitarbeiter optimieren, Talente fördern und die Kapitalkraft steigern. So schützen und stärken wir Unternehmen und Mitarbeitende. Unsere einzigartige Perspektive bietet uns einen Blick auf die erfolgskritische Verbindung personalwirtschaftlicher Chancen, finanzwirtschaftlicher Möglichkeiten und innovativen Wissens – die dynamische Formel, um die Unternehmensperformance zu steigern. Gemeinsam machen wir Potenziale produktiv.

In der Schweiz ist Willis Towers Watson mit Niederlassungen in Zürich, Genf und Lausanne vertreten. Erfahren Sie mehr unter [willistowerswatson.ch](http://willistowerswatson.ch)

