



Ausgabe 2 – 2021

360°Vorsorge

Zukunftsorientierter Umgang mit Rentnerbeständen





360°Vorsorge

Zukunftsorientierter Umgang mit Rentnerbeständen

Inhalt

Editorial	4
Recht & Regulierung	5
Übertragung von Rentnerbeständen – ein konstruktiver Umgang mit Veränderungen.....	5
Aktuarielles & Bilanzierung.....	8
Bewertungsfragen und Haftung bei der Übertragung von Rentnerbeständen	8
Modelle für den Umgang mit Rentnerbeständen.....	11
Am Puls.....	14
Tendenzen beim Anschluss von Rentnerbeständen an Sammelstiftungen.....	14
Internationale Perspektive.....	16
News & Trends.....	19

Editorial

In der Schweiz und in vielen anderen Industrieländern altert die Bevölkerung. Insbesondere ein zunehmender Wohlstand hat die Geburtenraten gedrückt und die Lebenserwartung erhöht. Die Auswirkungen dieser Entwicklung zeigen sich deutlich und langfristig, selbst wenn es einen kurzfristigen Babyboom durch die Covid-19-Pandemie gegeben hätte. Die inzwischen vor Jahrzehnten nicht geborenen Kinder fehlen heute deutlich spürbar in der Gesellschaft. Gesamtwirtschaftlich dürfte die Alterung tendenziell zu einem kürzeren Planungshorizont führen, der in einer geringeren Investitionsbereitschaft und damit niedrigerem Wirtschaftswachstum mündet. Das Zinsniveau bleibt in solch einem Umfeld langfristig niedrig.

Pensionskassen sind in vielerlei Hinsicht ein Spiegelbild des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds. Die Alterung führt zunächst zu grösseren Rentnerbeständen, die mitunter in einer Kasse auch dominierend sein mögen. Das führt einerseits zu Verteilungsfragen: Welche Anlagestrategie ist angemessen, wer trägt die Zins- und Langlebighkeitsrisiken der lebenslangen Renten? Andererseits müssen effiziente Lösungen für die Administration und für Rentnerübertragungen zwischen Stiftungen gefunden werden.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die aktuelle Ausgabe von 360°Vorsorge mit dem zukunftsorientierten Umgang mit Rentnerbeständen. Dabei werden wir nicht nur auf die Schweiz schauen und aktuelle Rechts- und Bewertungsfragen erörtern, sondern auch eine internationale Perspektive geben, da vergleichbare Fragestellungen auch in anderen entwickelten Pensionsmärkten existieren. Abgeschlossen wird diese Ausarbeitung durch Überlegungen zu Gestaltungsthemen, Governance-Fragen und Sammelstiftungen.

Ich wünsche eine spannende und inspirierende Lektüre – und bleiben Sie gesund.

Ihr Stephan Wildner
Country Head Switzerland



Recht & Regulierung

Übertragung von Rentnerbeständen – ein konstruktiver Umgang mit Veränderungen

Zunehmende Rentnerbestände als Tatsache

Die Rentnerbestände in der Schweiz werden grösser. Einerseits ist dies eine generelle Entwicklung in der beruflichen Vorsorge (vgl. Taschenstatistik Bundesamt für Statistik) – das BVG ist noch keine 40 Jahre alt und immer noch in der Aufbauphase. Weiter ist dies auch demografisch durch die Altersstruktur der Bevölkerung bedingt. Einerseits geht die Generation der Babyboomer in den nächsten Jahren in Rente, andererseits ist die Lebenserwartung deutlich gestiegen (siehe Abbildung 1).

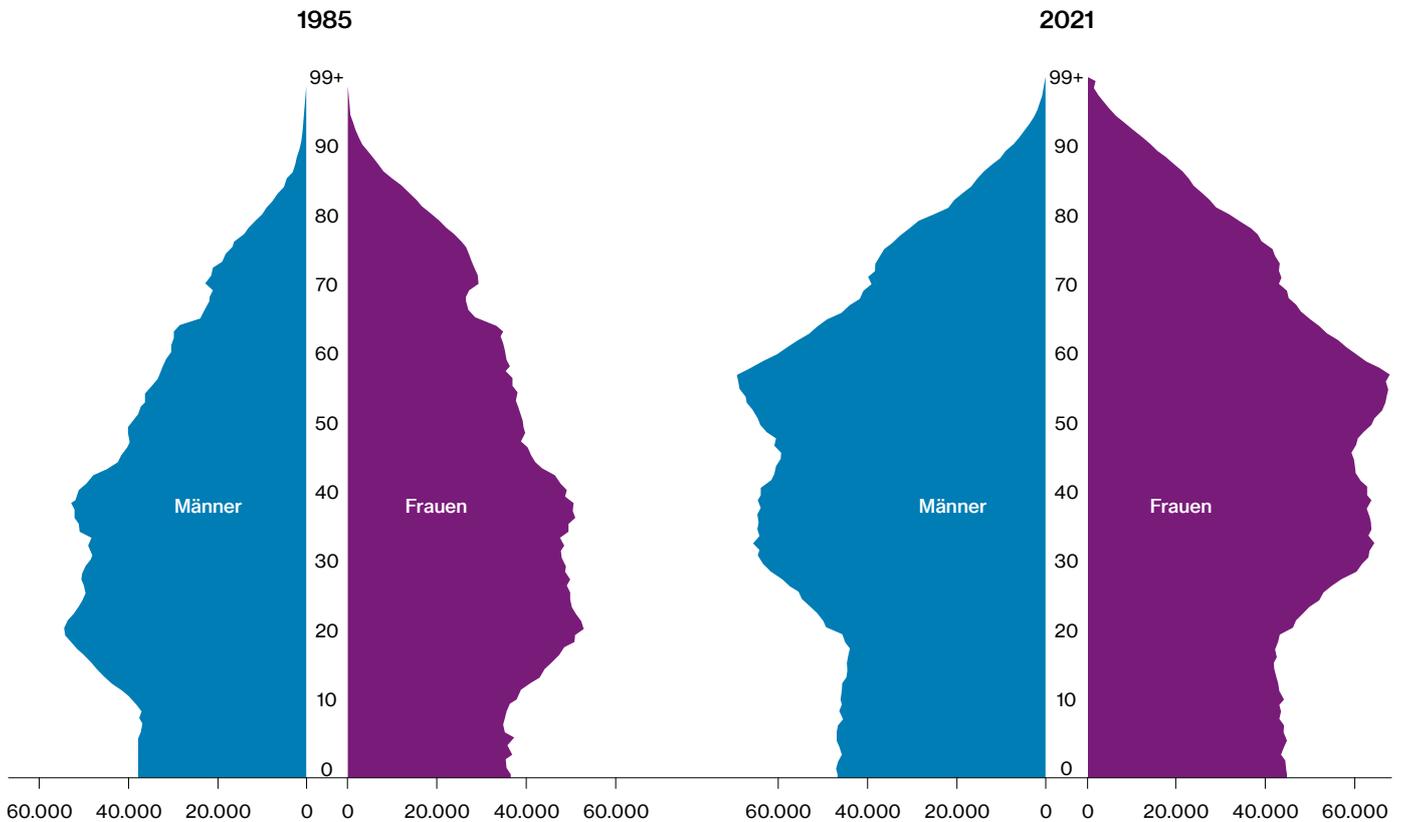
Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen als Tatsache

Die Globalisierung, der Zwang zu Grösse und Skaleneffekten aus Renditeüberlegungen, zunehmende Komplexität, Regulierung und Kapitalbedarf führen in der Wirtschaft von einem patronalen Ansatz zu einem Shareholder-Value-Ansatz. Gesellschaftlich leben wir im Zeitalter der Individualisierung und Selbstverwirklichung. Diese beiden Tatsachen führen zu einer geringeren gegenseitigen Verbundenheit zwischen den Mitarbeitern und den Unternehmen.

Viele Firmen bilanzieren inzwischen nach internationalen Rechnungslegungsnormen. Es ist zu beobachten, dass die Verpflichtungen gegenüber den Rentnern bei immer mehr dieser Firmen eine grosse Position in den Unternehmensbilanzen darstellen. Die Schwankungen der Vermögensanlage, welche diese Verpflichtungen abdeckt, können auch grosse Unternehmen stark belasten. Diese Tatsache ruft nach De-Risking-Strategien, um das finanzielle Gleichgewicht der Unternehmen nicht zu gefährden.

Legitime Tatsachen und Interessen, wie z. B. ein Rückzug aus dem Schweizer Markt, ein Konkurs, eine Entlastung oder Stabilisierung der Unternehmensbilanz, können dazu führen, dass bei der betriebseigenen Vorsorgeeinrichtung oder dem Anschluss an eine Sammelstiftung ein Rentnerbestand zurückbleibt und/oder eine Übertragung des verbleibenden (Rentner-)Bestandes in ein grösseres Kollektiv einer anderen Vorsorgeeinrichtung angezeigt ist. Aufgrund dieser Gegebenheiten sind mittlerweile in der Praxis denn auch schon einige Rentnerkassen entstanden bzw. wurden eigens dazu gegründet, um auf diese Marktentwicklungen einzugehen und die in der Praxis bestehenden Bedürfnisse abzudecken.

Abb. 1: Veränderung Altersstruktur 1985 – 2021



Quelle: Bundesamt für Statistik, Referenzszenario A
(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.13087264.html>)

Die Sicht der Vorsorgeeinrichtungen

Vorsorgeeinrichtungen mit einem hohen Rentneranteil müssen in der heutigen Regulierung vorsichtig bilanzieren, das heisst mit einem technischen Zins, der sich mit zunehmendem Rentneranteil dem risikolosen Zins annähert. Ein risikoloser Zins bedeutet gegenwärtig einen technischen Zins von weniger als null Prozent. Diese Bilanzierung kostet Deckungsgrad, oder anders formuliert, verlangt eine höhere Kapitalausstattung, die zulasten der Verzinsung der aktiven Versicherten geht. Gleichzeitig muss die Vermögensanlage konservativer eingestellt werden, um Vermögensschwankungen möglichst zu vermeiden. Dies ist für aktive Versicherte zusätzlich unattraktiv, da dadurch das Potenzial für die Verzinsung ihrer Guthaben nochmals geschmälert wird.

Auch Vorsorgeeinrichtungen stehen daher zunehmend unter Druck. Sie haben im Interesse der Versicherten eine attraktive Vorsorge und die finanzielle Stabilität der Vorsorgeeinrichtung zu gewährleisten. Für rentnerlastige Bestän-

de wird ein Anschluss an eine Sammelstiftung zunehmend schwieriger. Immer mehr Vorsorgeeinrichtungen suchen nach Möglichkeiten, Rentnerbestände auszulagern, und wären dabei bereit, diese risikolos einmalig auszufinanzieren.

Haltung der Aufsicht

Aufsichtsbehörden haben bei einer Übertragung von Rentnerbeständen grosse Vorbehalte und stellen mitunter gar deren rechtliche Zulässigkeit in Frage. Diese Haltung lässt sich auf keine rechtliche Grundlage stützen. Vielmehr scheint dieser Auffassung ein idealisiertes Bild der beruflichen Vorsorge zu Grunde zu liegen, nach welchem zwischen aktiven Versicherten und Rentnern unbegrenzte Solidaritäten bestehen und das Unternehmen ewig für die Finanzierung der Rentenverpflichtungen einsteht.

Etwa indem der Patron vollumfänglich für die Vorsorge seiner langjährigen ehemaligen Mitarbeiter einsteht und über die entsprechenden finanziellen Mittel verfügt. Dieses tradierte Bild des Unternehmertums ist in den meisten Fällen überholt und entspricht nicht den ökonomischen und gesellschaftlichen Tatsachen von heute – sollte dieses Bild überhaupt je der Realität entsprochen haben.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Der Vorgang einer Auslagerung von Rentnerbeständen mit gleichzeitiger Ausfinanzierung ist rechtlich nicht direkt geregelt. Es kommen die allgemeinen rechtlichen Grundlagen einer Übertragung von Aktiven und Passiven, einer Vermögensübertragung gestützt auf das Fusionsgesetz oder ausserhalb des Fusionsgesetzes zur Anwendung. Der Experte für berufliche Vorsorge der übernehmenden Vorsorgeeinrichtung hat dabei die Pflicht, einen Preis für die Aufnahme zu bestimmen, so dass alle Vorgaben der FRP 4 und hinsichtlich der finanziellen Sicherheit der Vorsorgeeinrichtung erfüllt werden können.

Derzeit sind mit der Vorlage Modernisierung der Aufsicht in der 1. Säule und Optimierung in der 2. Säule (Botschaft vom 20. November 2019) Arbeiten am Gesetz im Gange, welche zukünftig die Übernahme von Rentnerbeständen und rentnerlastigen Beständen enger regulieren werden (revArt. 52e Abs. 4 und nArt 53e^{bis} BVG). Es ist insbesondere vorgesehen, dass der Experte für berufliche Vorsorge der übernehmenden Vorsorgeeinrichtung gegenüber der Aufsichtsbehörde bestätigt, dass die entsprechenden Verpflichtungen ausreichend finanziert sind – insbesondere die notwendigen technischen Rückstellungen und Wertschwankungsreserven vorhanden sind – und die Aufsichtsbehörde der übernehmenden Vorsorgeeinrichtung vor dem Vollzug der Übernahme zu prüfen und rechtskräftig zu verfügen hat, ob die Bedingungen für die Übernahme – also die ausreichende Finanzierung – erfüllt sind. Diese neue Regulierung wurde vom Parlament noch nicht verabschiedet.

Würdigung und der konstruktive Umgang mit Rentnerbeständen

Die vorgeschlagene neue Regulierung erhöht zwar gegenüber heute die Anforderungen an den Zeitbedarf für eine Übertragung von Rentnerbeständen, hat aber auch gewichtige Vorteile: Einerseits schafft sie hinsichtlich der Zulässigkeit der Übertragung von Rentnerbeständen an sich und andererseits auch hinsichtlich der finanziellen und formellen Anforderungen an diese Klarheit und erhöht damit die Rechtssicherheit solcher Transaktionen sowohl für

die abgebende wie auch für die übernehmende Vorsorgeeinrichtung. Insofern ist die vorgeschlagene Regulierung zu begrüßen. Indessen sollte ebenso bedacht werden, genügend Flexibilität, auch hinsichtlich der Vorschriften zur ausreichenden Finanzierung, zu belassen, um unterschiedlichen Gegebenheiten auch in Zukunft Rechnung tragen zu können.

Es wäre falsch, aufgrund einzelner fragwürdiger Praktiken und schwarzer Schafe am Markt sozusagen das Kind mit dem Bade auszuschütten und die in der überwiegenden Mehrzahl von Fällen durchaus legitime und ausreichend finanzierte Übertragung von Rentnerbeständen über Gebühr einzuschränken. Damit würde dem System insgesamt mehr Schaden als Nutzen zugefügt und nicht zuletzt der Wirtschaftsstandort Schweiz geschwächt. Vielmehr sollten allfällige Missstände mit den bereits verfügbaren Mitteln (Aufsicht, Verantwortlichkeiten, strafrechtliche Verantwortung) angegangen und der überwiegenden Mehrzahl von verantwortlich handelnden Organen der beruflichen Vorsorge die Möglichkeit zu innovativen und kreativen Ansätzen zur Lösung der bestehenden Herausforderungen belassen werden. Als Beispiel einer solchen Lösung sei etwa eine Rentner-Sammelstiftung erwähnt, die über die einzelnen Anschlüsse hinaus einen Risikopool führt, der das Langlebkeitsrisiko abdeckt und so qualitativ bessere und quantitativ umfangreichere Solidaritäten ermöglicht, als dies mit einer tiefen Zahl an aktiven Versicherten und gleichzeitig grossem Rentnerbestand je möglich wäre.

Christian Heiniger

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



Evelyn Schilter

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

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



Aktuarielles & Bilanzierung

Bewertungsfragen und Haftung bei der Übertragung von Rentnerbeständen

Technischer Zins – Aufgaben von Stiftungsrat und Experte

Es gehört gemäss Art. 51a BVG zu den unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben des Stiftungsrats, den technischen Zinssatz festzulegen. Dabei stützt sich der Stiftungsrat auf die Empfehlung des Experten für berufliche Vorsorge (nachfolgend: Experte). Der Experte hat die Grundsätze, die in den Fachrichtlinien der Schweizerischen Kammer der Pensionskassenexperten zum technischen Zinssatz (FRP 4) festgehalten sind, einzuhalten. Die FRP 4 (Ziff. 2) sehen vor, dass der empfohlene technische Zinssatz mit einer angemessenen Marge unterhalb der erwarteten Nettoerträge der Anlagestrategie der Vorsorgeeinrichtung liegen soll. Die Struktur und Merkmale der Vorsorgeeinrichtung sowie deren absehbare Veränderungen sind zu berücksichtigen.

Anforderungen bei der Übertragung eines Rentnerbestandes

Bei einem Rentnerbestand ist – anders als bei einer Vorsorgeeinrichtung mit einer ausgewogenen Mischung aus Aktiven und Rentnern – mit sehr vorsichtigen Parametern zu rechnen. Die Rentner können nur unter sehr restriktiven Voraussetzungen zu Sanierungsmassnahmen verpflichtet werden und der Arbeitgeber wünscht im Falle der Übertragung der Rentner in der Regel eine abschliessende Regelung. Das für den Rentnerbestand berechnete Deckungskapital ist somit höher als das von der abgebenden Vorsorgeeinrichtung bilanzierte Deckungskapital. Mit welchen Rechnungsgrundlagen der Experte rechnet, liegt in seinem pflichtgemässen Ermessen. Im Rahmen der von den FRP und den Weisungen der OAK BV festgelegten Vorgaben ist der Experte frei.

Ab einem Anteil des Rentendeckungskapitals am Vorsorgekapital von rund 70 Prozent muss die Struktur der Vorsorgeeinrichtung einen signifikanten Einfluss auf die Empfehlung des technischen Zinssatzes haben. Gemäss den Erläuterungen zu Ziff. 2 FRP 4 ist der Einfluss der Struktur bei der Empfehlung des technischen Zinssatzes prinzipien- und nicht formelbasiert. Tendenziell sollte bei einer sehr rentnerlastigen Vorsorgeeinrichtung der technische Zinssatz nahe beim risikoarmen Zinssatz mit einer der Rentenduration ähnlichen Laufzeit liegen.

Im Rahmen der anstehenden Revision zur Modernisierung der Aufsicht in der 1. Säule sieht der Gesetzesentwurf des Bundesrats vor, dass Rentnerbestände oder rentnerlastige Bestände nur dann übernommen werden können, wenn die entsprechenden Verpflichtungen genügend finanziert sind. Der Experte hat dies zu bestätigen und die Aufsichtsbehörde der übernehmenden Vorsorgeeinrichtung muss die Übernahme genehmigen. In der Botschaft zur vorgeschlagenen Gesetzesrevision ist von der Anwendung eines (weitgehend) risikolosen Zinssatzes die Rede. Eine solche Auslegung wäre strenger als die nun geltende Praxis, die dem Experten und dem Stiftungsrat ein gewisses Ermessen belässt. Dieser Ansatz ist allerdings noch nicht in Stein gemeisselt. Die Gesetzesvorlage wird aktuell im Parlament beraten. Die Regelung der Einzelheiten bezüglich der Anforderungen an die Finanzierung der Rentenverpflichtungen wird im Gesetzesentwurf sodann an den Bundesrat delegiert.



Ein funktionierender Markt für Rentenbestandsübernahmen soll auch in Zukunft existieren können.

Obwohl leider nirgends explizit definiert, hat sich in der Praxis gezeigt, dass der Spread zwischen risikolosem und risikoarmem Zinssatz 50 bis 150 Basispunkte betragen kann. Es bleibt zu hoffen, dass das Parlament und der Verordnungsgeber hier die gängige und bewährte Praxis berücksichtigen, die von einem technischen Zinssatz nahe beim risikoarmen Zinssatz – was nicht das Gleiche ist wie der risikolose oder weitgehend risikolose Zinssatz – ausgeht. Dies ist umso mehr gerechtfertigt, als neu der Experte ausdrücklich zu bestätigen hat, dass die technischen Rückstellungen und Schwankungsreserven vorhanden sind, die für die Übernahme des Rentnerbestandes benötigt werden. Sodann ist neu auch vorgesehen, dass die Aufsichtsbehörde der übernehmenden

Vorsorgeeinrichtung das Gesuch um Übernahme von Rentnerbeständen prüft. Damit kann sichergestellt werden, dass die Rentenverpflichtungen ausreichend finanziert sind, ohne dass hierfür zwingend ein (weitgehend) risikoloser Zinssatz zur Anwendung kommen muss.

Ein funktionierender Markt für Rentenbestandsübernahmen soll auch in Zukunft existieren können, insbesondere für «verlorene» und zersplitterte Rentnerbestände, welche in einer grösseren, stabileren Risikogemeinschaft besser aufgehoben wären. Eine sinnlose Verteuerung durch die strikte Vorgabe eines (weitgehend) risikolosen Zinssatzes würde den Markt aber höchstwahrscheinlich zum Erliegen bringen. Damit würde auch das Risiko von sanierungsunfähigen, nicht transferierbaren Rentnerkassen steigen. Der Sicherheitsfonds müsste dann die entsprechenden Ausfallkosten tragen, was eine unerwünschte Solidarität zulasten der Gemeinschaft zur Folge hätte – ein Effekt, der mit der neuen gesetzlichen Regelung gerade ausgeschlossen werden soll.

Verantwortung von Experte und Stiftungsrat

Experte und Stiftungsrat sind der Vorsorgeeinrichtung gemäss Art. 52 BVG für den Schaden verantwortlich, den sie ihr absichtlich oder fahrlässig zufügen. Eine Haftung ist gegeben, wenn ein Schaden eingetreten ist, eine Pflichtverletzung erfolgt ist, ein Verschulden vorliegt und zwischen der Pflichtverletzung und dem Schaden ein adäquater Kausalzusammenhang besteht. Versicherte erleiden demgegenüber erst dann einen Schaden, wenn die Leistungen nicht mehr erbracht werden können. In diesem Fall springt zunächst der Sicherheitsfonds ein, welcher die gesetzlichen (und in beschränktem Umfang) reglementarischen Leistungen von zahlungsunfähig gewordenen Vorsorgeeinrichtungen sicherstellt. Der Sicherheitsfonds kann jedoch gemäss Art. 56a BVG Rückgriff nehmen auf Personen, die für die Zahlungsunfähigkeit ein Verschulden trifft. Das Gesetz sieht keine Beschränkung der verantwortlichen Personen vor. Neben

Haftungsvoraussetzungen

Experte, Stiftungsrat, weitere Personen sind verantwortlich, sofern:

- ein Schaden entstanden ist,
- welcher adäquat kausal absichtlich oder fahrlässig
- durch Verletzung einer Pflicht (Gesetz, Reglement, Weisungen, Fachrichtlinien etc.) verursacht wurde.

Stiftungsrat und Experte können auch Berater und andere Personen belangt werden. Voraussetzung für die erfolgreiche Geltendmachung eines Anspruchs ist neben einem Schaden und Verschulden das Vorliegen einer Widerrechtlichkeit bzw. einer Pflichtverletzung sowie ein adäquater Kausalzusammenhang. Leichte Fahrlässigkeit genügt zur Begründung einer Haftung.

Auch ohne Vorgabe eines (weitgehend) risikolosen Zinssatzes ist aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen die Gefahr gross, dass der Experte bei Übertragungen zu restriktive Berechnungsannahmen verwendet, um das Risiko allfälliger Schadensersatzforderungen zu vermeiden. Dies führt wiederum zu einer Verteuerung der Rentnerbestandsübernahmen und kann in vielen Fällen sinnvolle Transfers verhindern. Das wäre sehr schade und nicht im Interesse der verschiedenen Akteure der beruflichen Vorsorge. Wir plädieren deswegen dafür, dass der Spielraum der Berechnungsgrundlagen noch transparenter und konkreter vorgegeben wird. Insbesondere sollte der risikoarme Zinssatz klar definiert werden. Eine mögliche Definition wäre dabei die Festlegung auf der Grundlage des risikolosen Zinssatzes plus 50 bis 150 Basispunkte.

Fazit

Die Übertragung von Rentnerbeständen an Sammelstiftungen wie auch der Verbleib von Rentnern in der Vorsorgeeinrichtung ohne aktive Versicherte ist eine Realität, welcher wir in der Praxis regelmässig begegnen. Eine Rentnerübertragung kann durchaus sinnvoll sein. Stiftungsrat und Experte sind verpflichtet, das erforderliche Deckungskapital – und damit den technischen Zins – sorgfältig und in Berücksichtigung der Besonderheiten von Rentnerbeständen oder rentnerlastigen Beständen festzulegen. Gemäss geltendem Recht besteht keine Verpflichtung, einen risikolosen Zinssatz zu wählen. Vielmehr hat der Experte bzw. der Stiftungsrat im Rahmen der Vorgaben ein Ermessen, welches er pflichtgemäss auszuüben hat. Mehr Transparenz und Rechtssicherheit bei der Definition der Vorgaben wäre wünschenswert, ohne dabei aber den Rentenbestandsübertragungen übermässige und nicht notwendige Einschränkungen aufzuerlegen.

Zusammenfassung

- Experte und Stiftungsrat haben bei Festlegung des Deckungskapitals für die Übertragung von Rentnerbeständen sicherzustellen, dass die Verpflichtungen genügend finanziert sind.
- Nach geltendem Recht soll der technische Zinssatz nahe beim risikoarmen Zinssatz liegen.
- Eine spätere Haftung kann vermieden werden, wenn der technische Zinssatz nach pflichtgemässen Ermessen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben festgelegt wird.



Modelle für den Umgang mit Rentnerbeständen

In der Schweiz geniessen die Rentner einen umfassenden Schutz ihrer Rechte aus der beruflichen Altersvorsorge. Sobald der Betrag ihrer Altersrente festgelegt wurde, ist er als erworbenes Recht geschützt. Altersrentner werden ab diesem Zeitpunkt dann quasi zu Passagieren in der Vorsorgeeinrichtung, welche von den aktiven Versicherten und den Arbeitgebern gemeinsam getragen wird.

Trends

Die Bewältigung des Übergangs vom aktiven Mitglied zum Altersrentner ist nicht nur für die betroffene Person, sondern auch für die Stabilität der Vorsorgeeinrichtung von grundlegender Bedeutung: Ist der Umwandlungssatz zu niedrig, werden die Pensionierten zugunsten der Vorsorgeeinrichtung als Ganzes benachteiligt. Ist der Umwandlungssatz jedoch zu hoch, müssen die anderen Mitglieder die Verluste tragen. Jeder Stiftungsrat ist stets bestrebt, die bestmögliche Balance zu finden, und kann dabei auf die Unterstützung seines Experten für berufliche Vorsorge (nachfolgend: Experte) zählen.

Hierbei spielen mehrere Faktoren eine Rolle:

- die Wahl der technischen Grundlagen: Zinsannahmen und versicherungsmathematische Annahmen,
- die Altersstruktur innerhalb der Vorsorgeeinrichtung, insbesondere der Eintritt der Babyboomer in den Ruhestand, und
- das Leistungsziel sowie die Einhaltung der BVG-Mindestleistungen.

Gemäss den neuen Grundlagen BVG 2020 steigt die Lebenserwartung weiter an, wenn auch langsamer als prognostiziert. So wird die Höhe der Rente bei der Entstehung des Rentenanspruchs für einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren festgelegt, womöglich gefolgt von der Rentenzahlung an die überlebende Ehegattin resp. den überlebenden Ehegatten nach Ablauf dieses Zeitraumes.

Wenn die Vorsorgeeinrichtung ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Bestand an aktiven Versicherten und Rentnern aufweist, lässt sich der technische Zinssatz aufgrund der erwarteten Rendite festlegen. Da Anpassungen

laufender Renten auf Ausnahmefälle beschränkt sind, wird in der Fachrichtlinie FRP 4 der Schweizerischen Kammer der Pensionskassen-Experten hingegen die Wahl eines technischen Zinssatzes gefordert, der bei einem reinen Rentnerbestand tendenziell nahe am risikoarmen Zinssatz liegen soll. Wenn das Gleichgewicht zwischen aktiven Mitgliedern und Rentnern gestört wird oder ein reiner Rentnerbestand vorliegt, ändert sich die Höhe der notwendigen Deckungskapitalien drastisch.

Wenn sich also die Anzahl und die Altersstruktur der Mitarbeitenden verändert, hat dies potenziell einen erheblichen Einfluss auf die Vorsorgeeinrichtung. Automatisierung, Auslagerung oder Konkurs sind Beispiele für Ereignisse, die zu einem reinen Rentnerbestand führen können.

Pool-Modelle und Rentnerkassen

Abhängig von der Vorgeschichte des Rentnerbestands können die Strukturen, die ihn verwalten, sehr unterschiedlich sein. Es lassen sich drei Hauptkategorien erkennen:

- Eigene Vorsorgeeinrichtungen, die nach dem Austritt von aktiven Versicherten fortbestehen.
- Rentnerstiftungen, die einzig zur Übernahme von Rentnern eingerichtet werden.
- Pools innerhalb klassischer Sammelstiftungen.

Erstere können insbesondere nach Konkurs des Gründungsunternehmens in Erscheinung treten. Aufgrund dieser Umstände kann die Vorsorgeeinrichtung oft nur auf ihre eigenen finanziellen Mittel zurückgreifen, um ihre versicherungstechnischen Grundlagen anzupassen und die Berechnung ihrer Verpflichtungen gegenüber den Rentnern zu verbessern. Die Mittel reichen möglicherweise nicht aus, um die Übernahme von Rentnern durch einen Versicherer oder eine andere Vorsorgeeinrichtung zu finanzieren, insbesondere bei einem grossen Bestand. Das Ziel besteht dann in einer Ausgewogenheit zwischen der Notwendigkeit, den nachhaltigen Bestand der Vorsorgeeinrichtung zu sichern, ihr zu ermöglichen, ihren Verpflichtungen gegenüber den Rentnern nachzukommen, und zugleich die erworbenen Rechte der austretenden aktiven Versicherten zu schützen.

«Ausgewogenheit» lautet der Schlüsselbegriff für die zweite Säule im Allgemeinen und ganz besonders, wenn es um die Verpflichtungen gegenüber Rentnern geht.

Rentnerstiftungen bieten ein Geschäftsmodell für die Übernahme von Rentnern. Sie entsprechen einem echten Marktbedürfnis, sind aber zahlreichen Beschränkungen unterworfen, sodass sie nur konservative Grundlagen anwenden können. Insbesondere ist hier der Druck des Sicherheitsfonds zu nennen, der die Einrichtungen und die Experten systematisch einklagt, wenn es um Insolvenzleistungen geht oder die Finanzierung der Übernahme eines Rentnerbestands erforderlich wird. Offen bleibt die Frage, welche Folgen die zahlreichen Vorsichtsmassnahmen in Zukunft haben werden und wer von den überschüssigen Geldern profitieren könnte, wenn die letzte begünstigte Person stirbt.

Und schliesslich gibt es bei den Sammelstiftungen noch eine Vielzahl von Pool-Lösungen. Manchmal sollen hier schlicht die Begünstigten von Renten, welche zum Zeitpunkt der Liquidation des Arbeitgebers gezahlt werden, zusammengefasst werden, anstatt sie in getrennten Vorsorgesystemen zu belassen. Manchmal geht es darum, die aktiven Mitglieder und die Rentner derselben Vorsorgeeinrichtung getrennt zu führen. In diesem Fall kann die Übertragung von Rentnern unwiderruflich und definitiv sein, auch wenn der Anschlussvertrag gekündigt wird und diese Vertragsbeendigung den Austritt des Arbeitgebers und der aktiven Mitglieder nach sich zieht.

Überlegungen

«Ausgewogenheit» lautet der Schlüsselbegriff für die zweite Säule im Allgemeinen und ganz besonders, wenn es um die Verpflichtungen gegenüber Rentnern geht: Ausgewogenheit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Ausgewogenheit zwischen aktiven Versicherten und Rentnern. Intergenerationelle Ausgewogenheit zwischen jungen Versicherten und solchen, die kurz vor dem Renteneintritt stehen. Ausgewogenheit zwischen Risiko und Ertrag der Anlagestrategie. All diese Aspekte müssen die Akteure bei der Suche nach den für ihre Situation am besten geeigneten Lösungen und Finanzierungen abwägen.

Die grösste Herausforderung bei der Übertragung oder Übernahme von Rentnern stellen heute die Kosten dar. Der Sicherheitsfonds zwingt zur Anwendung von konservativen Grundlagen, um einen allfälligen Missbrauch zu verhindern, und erinnert die Mitglieder der Stiftungsräte und die Experten immer wieder an ihre persönliche Haftung. Dieser Faktor stellt eine grosse Herausforderung bei der schwierigen Aufgabe dar, eine Ausgewogenheit beizubehalten.

Brenda Duruz-McEvoy

Experte en assurances de pension CSEP

brenda.duruz-mcevoy@willistowerswatson.com

+41 21 321 68 03



Rolf Amrein

Pensionsversicherungs-Experte SKPE

rolf.amrein@willistowerswatson.com

+41 43 488 44 19





Tendenzen beim Anschluss von Rentnerbeständen an Sammelstiftungen

Immer mehr Arbeitgeber stehen vor der Herausforderung, dass Mitarbeitenden, welche in der Vergangenheit in Pension gingen und die nun eine Altersrente beziehen (nachfolgend: Rentner), eine spezielle Rolle zukommt, und zwar in dem Moment, in welchem aus verschiedensten Gründen eine neue Vorsorgelösung (Pensionskasse) angestrebt wird.

Klassische Situationen dafür sind:

- Anschlusslösungen nach Reorganisationen, Abspaltungen von Unternehmensteilen oder auch infolge M&A-Aktivitäten
- Auflösung von firmeneigenen Stiftungen wegen sinkendem Versichertenbestand
- Periodische Best-Practice-Marktevaluation

Obschon das Ausrichten von Altersrenten zu den ureigensten Aufgaben einer Vorsorgeeinrichtung gehört, steigt die Anzahl derjenigen stetig an, welche bei der Übernahme neuer Rentnerverpflichtungen immer selektiver vorgehen. War früher vielmehr der sich kurzfristig verbessernde Cashflow motivierend, so sind es heute die mit den Rentnern zusammenhängenden Verpflichtungen, welche eine bremsende Wirkung haben. Die Markttendenz ist eindeutig, aber wir gehen davon aus, dass sich auch wieder neuartige Lösungen ergeben werden, denn der Bedarf ist zunehmend. Aktuell kann die Rentner-Thematik ganz grundsätzlich in die beiden folgenden Gruppen gegliedert werden:

Rentnerbestand zusammen mit aktiven Versicherten

Dies sind typische Transaktionen für Übertritte in Sammelstiftungen, d. h. Vorsorgeeinrichtungen, welchen sich mehrere Arbeitgeber anschliessen. Die Sammelstiftungen prüfen im Rahmen ihrer Annahmerichtlinien für neue Versichertenbestände sehr genau, wie sich diese auf die Gesamtstruktur auswirken. Häufige angewandte Kriterien sind:

- Altersstruktur der aktiven Versicherten
- Erwartete Pensionierungen in den nächsten Jahren
- Anteil der überobligatorischen Altersguthaben
- Volumen von zu übernehmenden Rentnern

Diese Kriterien können sich negativ auf die zukünftige Verpflichtung einer Vorsorgeeinrichtung auswirken und führen immer häufiger zu einer ablehnenden Haltung im Rahmen einer Offertenerstellung, auch für den aktiven Bestand.

Im umgekehrten Fall, wenn ein Arbeitgeber mit seinen Mitarbeitenden die Sammelstiftung verlässt, war es in der Vergangenheit in der Regel üblich, dass die Altersrentner bei der bisherigen Vorsorgeeinrichtung verbleiben konnten. Dies führte zu teilweise steigenden Rentnerpopulationen bei Sammelstiftungen und dies wiederum dazu, dass diese den Verbleib von Rentnerbeständen an Bedingungen geknüpft haben – typischerweise eine minimale Anschlussver-

tragsdauer der aktiven Versicherten. Neueste Verhalten im Markt verlangen gar die Ausfinanzierung der verbleibenden Rentner auf der Basis von risikolosen technischen Grundlagen. Dies kann massive Mehrkosten für den Arbeitgeber verursachen und verunmöglicht es vielen der betroffenen Kunden, sich jemals wieder von einer solchen Sammelstiftung zu lösen.

Reiner Rentnerbestand

Nebst den eingangs erwähnten Situationen, gibt es auch immer wieder firmeneigene Vorsorgeeinrichtungen, welche aufgrund ihrer Vergangenheit und der erwarteten weiteren Strukturentwicklung ihrer Einrichtung die Rentnerverpflichtungen extern platzieren und mittels einmaliger Cash-Transaktion absichern möchten. Solche Projekte sind oft nochmals deutlich schwieriger zu bewerkstelligen, weil der aktive Bestand als positiv wirkendes Element fehlt.

Zusätzlich zu den wenigen Sammelstiftungen, welche für einen solchen reinen Rentnerübertrag in Frage kommen, haben sich andererseits auch neue, innovative Rentnerstiftungen auf dem Markt in Stellung gebracht. Diese übernehmen ausschliesslich reine Rentnerbestände, wobei die Herausforderung schlussendlich oft beim Preis liegt. Der Sicherheit geschuldet, muss die Höhe der Einlagen das künftige Verlustrisiko gegen null reduzieren.

Wir gehen davon aus, dass auch in Zukunft weiterhin eine bedeutende Zahl von Vorsorgeeinrichtungen liquidiert wird und die Versicherten in Sammelstiftungen überführt werden – dementsprechend bedarf es für Rentnerbestände weiterhin, oder sogar vermehrt, nachhaltiger und vergleichbar sicherer Lösungen.

Wir sind davon überzeugt, dass künftig mit weiteren, zusätzlichen Anbietern in diesem Bereich gerechnet werden kann – und wer weiss, vielleicht lässt sich auch die Assekuranz einbinden.

Für eine erfolgreiche Rentnerübertragung ist es zentral, dass alle involvierten Partner, vom Stiftungsrat über den Pensionskassenexperten und die potenziellen Lösungsanbieter bis hin zu den Aufsichtsbehörden, konstruktiv zusammenarbeiten und genügend Zeit eingeplant wird.

Fazit

- Rentner nachhaltig zu finanzieren ist teuer
- Anpassungen der Rentnerbehandlung bei Vertragskündigung auch im Sammelstiftungsgeschäft zu erwarten
- Neue Geschäftsfelder für innovative Rentnerkassen

Urs Bannwart

Leiter Pension Brokerage

urs.bannwart@willistowerswatson.com

+41 43 488 44 56



Christian Guntern

Senior Consultant Pension Brokerage

christian.guntern@willistowerswatson.com

+41 44 804 20 68



Internationale Perspektive

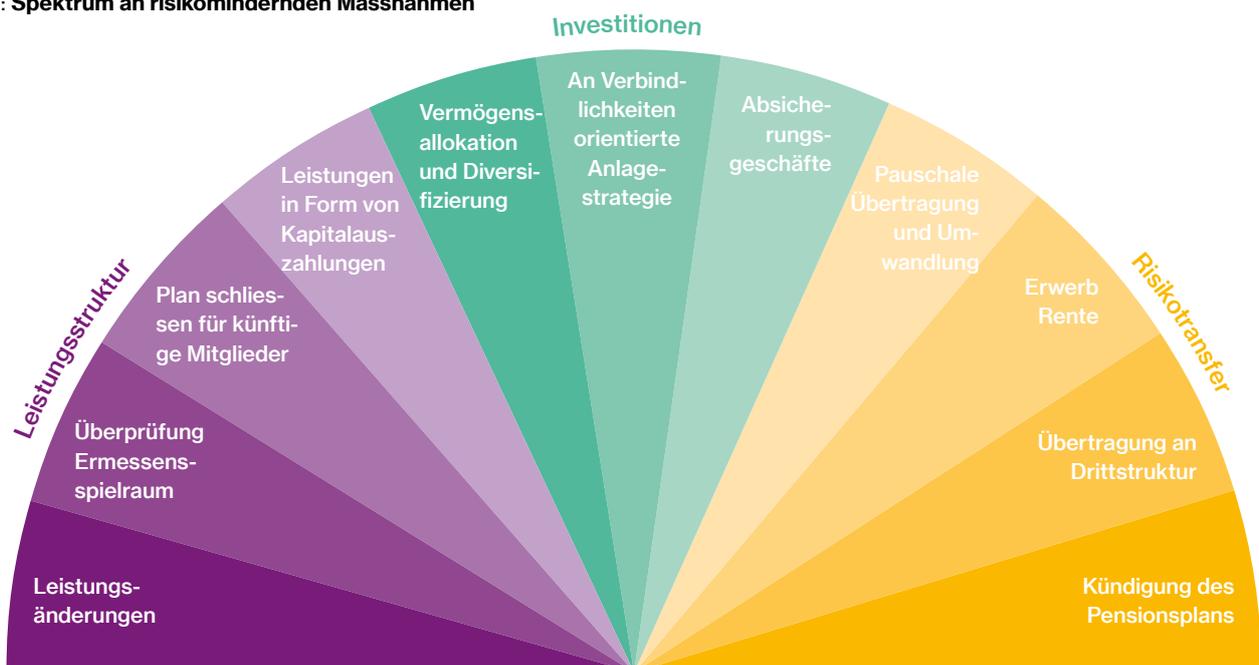
Vorsorgeverpflichtungen gegenüber aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden sind weiterhin für Organisationen auf der ganzen Welt eine Ursache für finanzielle Volatilität. Unternehmen, die diese Risiken reduzieren wollen, haben vielfältige Möglichkeiten. Häufig variiert deren Wirksamkeit jedoch, insbesondere je nach Land. In der Schweiz sind Unternehmen und Vorsorgeeinrichtungen mit ähnlichen Sorgen konfrontiert. Für Schweizer Arbeitgeber und Vorsorgeeinrichtungen kann es daher hilfreich sein, Beispiele aus anderen Ländern zu betrachten, da sich diese oft auch auf den Schweizer Kontext beziehen lassen.

Zunächst sollte man verstehen, dass Vorsorgeverpflichtungen für ein Unternehmen eine komplexe Form von Schulden darstellen. Diese Schulden sind der eigentliche Grund für die finanzielle Volatilität, die sich auf die Covenants des Unternehmens auswirken und den Geschäftsbetrieb beeinträchtigen kann. Die Volatilität kann einen unerwarteten Liquiditätsbedarf oder erhebliche Ausgaben verursachen, die in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zu verbuchen sind, oder umfangreiche Verbindlichkeiten in der Bilanz erforderlich machen. Schweizer Arbeitgeber haben eine ähnliche Sicht auf ihre Vorsorge, auch wenn diese von rechtlich getrennten Vorsorgeeinrichtungen verwaltet wird. Und Schweizer Vorsorgeeinrichtungen haben ihre eigenen Arten von Risiken, die sie

in ihre Überlegungen einbeziehen müssen, z. B. Generationengerechtigkeit, Erzielung von Mindestrenditen zur Finanzierung bestehender und zukünftiger Verpflichtungen sowie Unsicherheiten bezüglich des Marktes und der Demografie.

Eine weitere Motivation für Unternehmen, Risiken zu reduzieren, ist die Erkenntnis, dass die Vorsorge einen erheblichen administrativen und operativen Aufwand nach sich zieht. Viele Unternehmen suchen nach Möglichkeiten zur Vereinfachung und kommen zu dem Schluss, dass das Betreiben einer Vorsorgeeinrichtung nicht zum Kerngeschäft ihres Unternehmens zählt. Die Minderung des Pensionsrisikos kann ebenfalls zu einer Vereinfachung beitragen, indem die erwartete «Lebensdauer» der Finanzierungsverpflichtung der Altersvorsorge verkürzt und der zukünftige Verwaltungsaufwand, den solche Verpflichtungen typischerweise mit sich bringen, verringert wird. In der Schweiz sind Vorsorgeeinrichtungen aufgrund zunehmender Komplexität, Regulierung, Marktunsicherheiten und des Bedarfs an technischem Fachwissen ebenfalls einem wachsenden Druck ausgesetzt. Auch hier gibt es Bestrebungen, die betriebliche Belastung zu reduzieren. Ein sichtbares Ergebnis davon ist, dass viele kleinere Vorsorgeeinrichtungen ihre Fonds liquidieren und ihre Verbindlichkeiten in Sammelstiftungen ausgelagert haben.

Abb. 1: Spektrum an risikomindernden Massnahmen



Zunächst sollte man verstehen, dass Vorsorgeverpflichtungen für ein Unternehmen eine komplexe Form von Schulden darstellen.

Weltweit betrachtet verfolgen Unternehmen für die Risikominderung ihrer Vorsorge am häufigsten die folgenden drei Ansätze:

1. Die Risiken auf einen Dritten übertragen, der die Zahlungen direkt an die Mitarbeitenden/Begünstigten leistet und so dem Arbeitgeber die Verantwortung abnimmt. Für diese Option gibt es zahlreiche Varianten, die von einmaligen Massnahmen bis hin zu Dauervereinbarungen reichen können:

- «Verkauf» der bestehenden Vorsorgeverpflichtungen an einen Dritten, wie z. B. einen Versicherer, eine Sammelstiftung oder einen sogenannten Superfonds. Hier übernimmt der Dritte im Austausch gegen eine einmalige Geldleistung sicher sämtliche Verpflichtungen für zukünftige Zahlungen, ohne dass der Verkäufer weitere Verpflichtungen eingeht. Solche Transaktionen sind in vielen Märkten üblich, auch in der Schweiz.
- Übertragung bestehender Verpflichtungen auf eine Alternative der öffentlichen Hand. Dies ist in einigen Ländern – wie z. B. Italien und in letzter Zeit auch Indien – üblich und kann sich auf bestehende oder zukünftige Verpflichtungen oder auf beides beziehen. In der Schweiz kann analog dazu die Auffangeinrichtung als Vorsorgeeinrichtung betrachtet werden.
- Fremdkapitallösungen, bei denen ein Teil des Risikos Alter auf einen Dritten übertragen wird. Zu solchen Lösungen gehören unter anderem Langlebigkeits-Swaps (bei denen das Risiko eines unerwarteten Anstiegs der Lebenserwartung gegen Entgelt auf einen Dritten übertragen wird) und bedingtes Kapital (bei dem zusätzliche Fonds von einem Dritten ausserhalb des Pensionsfonds gehalten werden und in bestimmten Situationen gegen eine erwartete Rendite auf dieses Kapital an den Fonds zurückgegeben werden können). Solche Strukturen sind insbesondere in den USA und Grossbritannien gängig.
- Laufende Übertragungen an Dritte, z. B. wenn jeder neue Rentner die Möglichkeit hat, seine Ersparnisse in eine Rente von einem Drittanbieter seiner Wahl anstatt von der Vorsorgeeinrichtung umzuwandeln. Die Vorsorgeeinrichtung hat dann keine weiteren Verpflichtungen gegenüber diesen ehemaligen Mitarbeitenden. Solche Strukturen sind in vielen Ländern üblich, auch in der Schweiz gibt es dazu Beispiele.

Die Vorbereitung einer dieser Optionen ist in der Regel mit einem gewissen Aufwand verbunden. Zudem können sich die finanziellen Verhältnisse recht schnell ändern. Für die sorgfältige Prüfung (Due Diligence) einer solchen Übertragung sollte auch darauf geachtet werden, welche Vorbereitungen genau erforderlich sind – mit besonderem Augenmerk auf Aspekte, deren Ausführung viel Zeit in Anspruch nimmt –, damit rechtzeitig damit begonnen werden kann.

2. Den Versicherungsnehmern eine andere Form der Leistung anbieten, um ihren bestehenden Anspruch ganz oder teilweise zu ersetzen. Solche Angebote, die in den letzten zehn Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen haben, gibt es weltweit in verschiedenen Ausprägungen. Die einfachste und gebräuchlichste Art ist das Angebot einer Kapitalauszahlung (d. h. einer einmaligen Zahlung an den Versicherungsnehmer oder an einen beitragsorientierten Pensionsplan) anstelle der festgelegten Leistungen. Abhängig von den lokalen Gegebenheiten können solche Angebote nicht nur auf aktive Mitarbeitende, sondern auch auf ehemalige Mitarbeitende und Rentner/Begünstigte ausgeweitet werden.

In einigen Ländern haben gesetzliche Änderungen eine solche Entwicklung gefördert. So gab es beispielsweise sowohl in Norwegen als auch in Südkorea Gesetzesänderungen, die bestimmte Plantypen begünstigt haben; im grossen Stil haben solche Angebote zu einer Abkehr von leistungsorientierten Versorgungszusagen geführt. Auch in der Schweiz gab es nach der jüngsten Gesetzesänderung ein reges Interesse an den sogenannten «1e-Plänen», die beitragsorientiert sind. Weitere innovative Lösungen, die in anderen Ländern angewandt werden und von denen einige auch in der Schweiz in Erwägung gezogen wurden, umfassen unter anderem: befristete Renten (statt lebenslanger), variable Renten (abhängig von der Anlageperformance der Vorsorgeeinrichtung), Verzicht auf zukünftige Rentenerhöhungen zugunsten einer höheren Festrente heute. Für solche Massnahmen besteht ein erhebliches Interesse und ein immenser Druck, die lokale Gesetzgebung stellt jedoch häufig ein grosses Hindernis dar.

3. Die Finanzierungs- und Anlagestrategie anpassen, indem die Vorsorgeeinrichtungen in Anlageklassen investieren, die ihren Verpflichtungen besser gerecht werden. Dadurch kann die Volatilität in der Bilanz und den Liquiditätsanforderungen neutralisiert werden. Da sich der Umfang der zugrunde liegenden Verpflichtung (Schulden) entsprechend den Marktbedingungen verändert, gilt dies auch für die Vermögenswerte. Die Anlagestrategie, die sich an den Verbindlichkeiten orientiert, wurde über die Jahre viel ausgefeilter, da sie neue Finanzinstrumente nutzt und dynamische Strategien zur Vermögensallokation enthält.

Am Puls

Diese Strategien sind besonders in grossen entwickelten Märkten üblich, da sich die Unternehmen auf die langfristigen Aussichten für ihre Vorsorgeverpflichtungen konzentrieren und Massnahmen ergreifen, ihre Ziele zu erreichen. Für die Vorsorgeeinrichtungen in der Schweiz ist die Suche nach einer geeigneten Strategie mit zahlreichen Überlegungen verbunden. Dazu gehören unter anderem das aktuelle Finanzierungsniveau, die demografische Struktur des Pensionsplans (z. B. relativer Anteil von aktiven Versicherten gegenüber anspruchsberechtigten Rentnern, Nettomittelzufluss und -abfluss, zahlenmässiges Wachstum der versicherten Personen usw.), die Fähigkeiten und das Fachwissen der Vorsorgeeinrichtung, die Finanzierungszusage der angeschlossenen Arbeitgeber und regulatorische Einschränkungen.

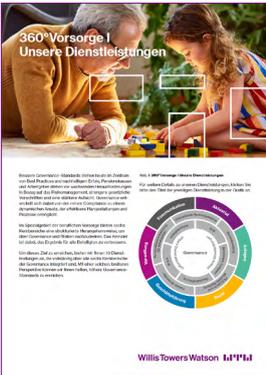
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Risikotransfer und Risikominderung bei der Altersvorsorge kompliziert sind und viele Optionen und Faktoren berücksichtigt werden müssen. Arbeitgeber und Vorsorgeeinrichtung können Massnahmen ergreifen, um angemessen positioniert und vorbereitet zu sein, wenn sie folgenden Ansatz wählen:

- Sich darüber im Klaren sein, welche Risiken wichtig sind und was es kosten darf, diese Risiken zu reduzieren.
- Sich intern zumindest im Grundsatz auf Massnahmen einigen und mögliche Stolpersteine aus dem Weg räumen.
- Regelmässig nach Marktchancen und kreativen Lösungen Ausschau halten, auch wenn diese noch nicht voll ausgereift sind.
- Auf regulatorische Änderungen achten, die neue Möglichkeiten eröffnen (oder bestehende verunmöglichen).
- Sorgfältig nichtfinanzielle Aspekte wie z. B. mögliche Auswirkungen auf die versicherten Personen und damit verbundene Reputationsrisiken in Betracht ziehen.

Damit werden sie bei der Umsetzung ihrer Ziele zur Risikominderung erfolgreicher sein.



News & Trends



360° Vorsorge I Unsere Dienstleistungen

Mit unseren über Governance-Kernbereiche integrierten Dienstleistungen erreichen Sie höhere Governance-Standards.

[Zum Download](#)



360° Vorsorge I Akademie

Aus- und Weiterbildungen für Ihren Bedarf als Unternehmen oder Pensionskasse im Bereich der beruflichen Vorsorge und des Financial Wellbeing.

[Mehr Informationen](#)



September 2021: 360°Vorsorge I Akademie – Online Training International Accounting

- Teil 1 – Accounting Grundlagen:
7./14. und 21. September 2021
- Teil 2 – Accounting in der Praxis:
28. September 2021

Akkreditierte Punkte: SAV-CPS: 5, SKPE-CPS: 5

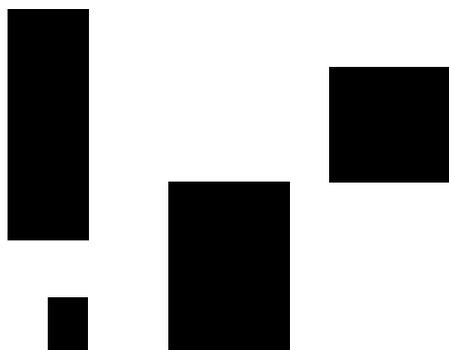
[Zur Anmeldung](#)



Resultate 2021 Wellbeing Diagnostic Umfrage Schweiz

Die Gesundheit, die Sicherheit und das Wellbeing der Mitarbeitenden ist zu einem zentralen Element für viele Unternehmen geworden.

[Mehr Informationen](#)



Unsere Büros in der Schweiz

Towers Watson AG

Talstrasse 62
8021 Zürich
+41 43 488 44 0

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

About 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



willistowerswatson.com/social-media

Copyright © 2021 Willis Towers Watson. All rights reserved.
WTW-WE-CH0023 August 2021

willistowerswatson.ch

Willis Towers Watson