



AUSGABE 2 - 2025

360° Vorsorge Magazin

Kosteneffizienz in der 2. Säule



INHALT

Editorial 3

Am Puls

Herausforderungen der Pensionskassenverwaltung angesichts der demografischen Entwicklung in der Schweiz 4

Gastbeitrag Sammelstiftung: Welche Effizienzpotenziale bleiben ungenutzt? 7

Effiziente Kommunikation mit den Begünstigten: Ein Win-win für Arbeitgeber und Begünstigte 10

Outsourcing in der Beruflichen Vorsorge: Effizienzgewinn durch professionelle Steuerung und klare Governance 13

Recht & Regulierung

Kosteneffizient – was bedeutet dies für das Plankonzept? 15

Investment

Anlagekosten in der Beruflichen Vorsorge: Aktiv verwaltet, teuer gekauft? 17

News & Trends 20

Editorial

In der politischen Diskussion um die 2. Säule wird oft mehr Transparenz hinsichtlich der Verwaltungskosten von Pensionskassen gefordert. Kosten, die für den Betrieb und die Kapitalanlage anfallen, schmälern die Rendite und damit auch die potenziellen Ausschüttungen an die Destinatäre. Im europäischen Vergleich sind Schweizer Pensionskassen eher teuer. Dies liegt vor allem an einem vergleichsweise hohen Mass an spezifischen Gestaltungsmöglichkeiten und kleineren Einheiten.

Höhere Kosten sind nicht per se schlecht – sie können langfristig für die Destinatäre zu besseren Leistungen führen: Renditeträchtige Anlageklassen bringen neben höheren Kosten auch eine bessere Renditeerwartung mit sich, eine professionelle Governance wird bessere Entscheidungen und damit ebenfalls nachhaltige Vorteile bringen. Höhere Verwaltungskosten können beispielsweise auch durch einen spürbar besseren Service bedingt sein. Und: Kleinere Einheiten mögen zwar ineffizienter sein, führen aber zu mehr Innovation und erhöhen die Robustheit der 2. Säule insgesamt, reduzieren systemische Risiken und somit auch den Aufsichts Aufwand.

Unser aktuelles 360°Vorsorge | Magazin beschäftigt sich mit der Frage, wie Pensionskassen kostenbewusst und zukunftsicher betrieben werden können. Dabei betrachten wir zunächst Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz in der Verwaltung und von digitalen Kommunikationskanälen. Anschliessend geht es um Skaleneffekte durch Outsourcing wie beispielsweise der Geschäftsführung an einen externen Dienstleister oder gleich des ganzen Stiftungsbetriebs an eine Sammelstiftung. Verwaltungskosten werden zudem durch das Plandesign massgeblich mitbestimmt. Diesen Punkt betrachten wir, bevor abschliessend diskutiert wird, welche Vermögensverwaltungskosten einen Mehrwert generieren.

Eine kurzweilige Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Stephan Wildner

Leiter Schweiz

Leiter Pensionskassengeschäft Schweiz



Herausforderungen der Pensionskassenverwaltung angesichts der demografischen Entwicklung in der Schweiz

Die geburtenstarken Jahrgänge – auch als Babyboomer bekannt – erreichen in der Schweiz zunehmend das Rentenalter. Allein der Jahrgang 1964, der stärkste in der Schweizer Geschichte, zählt über 112'000 Personen (siehe Mendo¹). Mit dem Eintritt dieser Generation in den Ruhestand stehen die Pensionskassen vor erheblichen administrativen Herausforderungen. Diese Entwicklung wird durch die demografische Alterung zusätzlich verstärkt: Die Lebenserwartung steigt, während die Geburtenrate sinkt.

Zum einen steigt das Volumen an Pensionierungen deutlich an. Dies bedeutet mehr Anträge, mehr Informationsbedarf und intensivere Prüfprozesse. Zum anderen wächst die Zahl der aktiv zu verwaltenden Rentenbezüger kontinuierlich, was langfristig zu einem höheren Verwaltungsaufwand führt – etwa bei der Auszahlung von Renten, der Kommunikation mit den Destinatären oder der Bearbeitung von Änderungen und Sonderfällen.

Darüber hinaus müssen die Pensionskassen den gestiegenen Erwartungen der (zukünftigen) Rentenbezüger an die Dienstleistungsqualität gerecht werden. Deren Ansprüche orientieren sich zunehmend am Konsumentenmarkt, der den Massstab für Qualität und Umfang sowie Geschwindigkeit und Transparenz der Dienstleistungen setzt und einen hohen Grad an Individualisierung vorgibt.

Erschwerend kommt hinzu, dass diese Entwicklung zu einer Steigerung der Verwaltungskosten führt und den Druck zur Optimierung der Effizienz erhöhen wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie dieser Kostenanstieg begrenzt werden kann. Tatsächlich bietet künstliche Intelligenz vielversprechende Ansätze, um Automatisierung und Personalisierung (Berücksichtigung der individuellen Situation der Fragestellenden) voranzutreiben.

Einsatz generativer künstlicher Intelligenz

Die Grundlage generativer künstlicher Intelligenz (KI) ist das Lernen aus umfangreichen Datenmengen. Dabei werden typische Strukturen, Sprachmuster und Zusammenhänge erkannt und in neuronalen Netzwerken abgebildet. Auf dieser Basis kann die KI kontextgerechte Texte und Daten generieren. Diese Fähigkeit macht sie besonders geeignet für die Pensionskassenverwaltung. Relevante Datenbestände, wie beispielsweise Gesetzes- oder Regulierungsgrundlagen, Standarddokumente oder Gesprächsprotokolle, lassen sich damit effizient analysieren, strukturieren und nutzen. So kann generative KI die Informationsverarbeitung deutlich beschleunigen, die Qualität verbessern sowie das Wissensmanagement nachhaltig optimieren.

Administration umfasst zahlreiche repetitive und informationsintensive Prozesse. Hier kann generative KI in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, die Kommunikation mit den Destinatären zu verbessern und das Wissensmanagement nachhaltig zu optimieren. Typische Anwendungsbereiche der KI ergeben sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette:

- Verbesserung der Versichertenbetreuung: personalisierte und interaktive Kommunikation mit den Destinatären über alle Kommunikationskanäle und in allen Sprachen, wie Chat-/Voicebot, mit einer 24/7-Verfügbarkeit
- Automatisierung und Beschleunigung der Verarbeitung: Dunkelverarbeitung aller Geschäftsprozesse mit Hilfe von virtuellen Agenten
- Aufbau von Expertensystemen zur Verbesserung des Wissens- und Datenmanagements
- Reporting und Analytics: Auswertung der Datenbestände und Nutzung der Ergebnisse für prädiktive Analysen zur Steuerung der Administration und Kommunikation
- Effizientere Entwicklung und Betreuung der Technologien mit Hilfe von KI-gestützten Tools für die Softwareentwicklung, -tests und -auslieferung

¹ <https://mendo.ch/so-viel-vermoegen-haben-babyboomer-bei-der-pensionierung/>

Das Effizienzpotenzial bei der Versichertenbetreuung lässt sich besonders deutlich durch den Einsatz von KI-basierten Chat- und Voicebots aufzeigen. Diese Systeme ermöglichen eine sofortige und durchgängige Bearbeitung von Anfragen – unabhängig von Uhrzeit oder Verfügbarkeit menschlicher Mitarbeiter. Dadurch werden Reaktionszeiten drastisch verkürzt und Servicekapazitäten spürbar entlastet. Ein weiterer Effizienzvorteil ergibt sich durch die automatisierte Personalisierung: KI kann in Echtzeit auf individuelle Versichertendaten zugreifen und so gezielt passende Antworten oder Lösungen liefern – ohne zusätzlichen manuellen Aufwand. Auch die Kommunikationsform sowie die Sprache selbst (inklusive Übersetzungen und Dialektanpassungen) lassen sich dynamisch anpassen, was Rückfragen reduziert und den Bearbeitungsprozess beschleunigt.

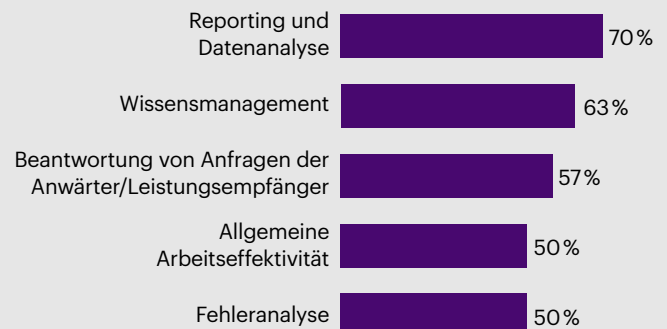
Neben diesen operativen Vorteilen steigert die höhere Interaktionsqualität auch die Zufriedenheit der Destinatäre – was langfristig die Servicewahrnehmung positiv beeinflusst. Doch der entscheidende Mehrwert liegt in der messbaren Effizienz: niedrigere Kosten, schnellere Prozesse und skalierbare Verwaltungsdienstleistungen bei gleichbleibend hoher Qualität.

Die Bosch-Gruppe als ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit über 400'000 Mitarbeitern zeigt sehr eindrücklich, wie man mit KI im Bereich Vorsorge und HR Mehrwert schafft. Mitarbeiter werden mit einer KI-basierten Lösung unterstützt, an welche sie ihre Fragen in natürlicher Sprache stellen können. Ein Chatbot gibt entweder direkt eine Antwort oder verweist bei speziellen Themen wie der Beruflichen Vorsorge auf die entsprechenden Informationsseiten (siehe Teckentrup/Thum (2025)²).

Chancen und Risiken

In einer Umfrage unter deutschen Verantwortlichen für die deutsche betriebliche Altersversorgung (bAV) bewerteten mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen den Einsatz von KI positiv. Sie sehen die Möglichkeit, die Dienstleistungen für die Altersversorgung schneller, qualitativ besser und effizienter zu gestalten (siehe Kühnemund/Thum (2024)³). Insbesondere Reporting/Datenanalyse, Wissensmanagement und Beantwortung von Anfragen sehen die bAV-Verantwortlichen als Hauptanwendungsgebiete (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: **Top 5 Einsatzgebiete der KI in der bAV gemäss Umfrage unter deutschen Verantwortlichen für die betriebliche Altersversorgung**



Trotz dieser Vorteile gibt es viele Unternehmen, die das Thema KI nur sehr zögerlich angehen. In der oben genannten Umfrage gaben 50% der Unternehmen an, dass sie in den nächsten zwei Jahren keine Umsetzung von KI-Projekten planen. Als Gründe dafür werden Risiken und Unsicherheiten, insbesondere bei Datenschutz und Sicherheit, Zuverlässigkeit und Compliance, sowie Kosten und Wirtschaftlichkeit genannt. Die Gründe für die zögerliche Einführung von KI dürften bei Schweizer Pensionskassen ähnlich sein.

Beim Einsatz von KI muss das Risikomanagement angepasst werden, um Risiken und Unsicherheiten zu begrenzen bzw. zu eliminieren. Dazu zählen beispielsweise Massnahmen zur Auswahl geeigneter IT- und Softwarearchitekturen, zur Verwendung von Trainingsdaten, zur Einbeziehung einer menschlichen Supervision (Human-in-the-Loop) sowie zum Einsatz zusätzlicher Kontrollwerkzeuge. Damit kann die Grundlage für die Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen geschaffen werden (siehe Albrecht et al. (2024)⁴ und Thum (2024)⁵). Dadurch lässt sich auch das Risiko minimieren, dass fehlerhafte oder sachlich inkorrekte Ausgaben – sogenannte «Halluzinationen» – erzeugt werden. Diese können zu erheblichen Qualitätsdefiziten und Akzeptanzproblemen bei den Destinatären führen.

Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts sind die Entwicklung der Kosten sowie die Wirtschaftlichkeit von KI-Lösungen für die Pensionskassenverwaltung schwer prognostizierbar. Sicherlich besteht ein Investitionsbedarf für den Aufbau und die Integration von KI-Lösungen in bestehende Systemlandschaften sowie

² <https://www.wtwco.com/de-de/insights/2025/04/ki-und-bav-ein-erfahrungsbericht-von-bosch>

³ <https://www.wtwco.com/de-de/insights/2024/10/ki-in-der-bav-chancen-und-huerden-fuer-unternehmen>

⁴ <https://www.wtwco.com/de-de/insights/2024/05/kuenstliche-intelligenz-in-der-betrieblichen-altersversorgung>

⁵ <https://www.wtwco.com/de-de/insights/2024/05/kuenstliche-intelligenz-fuer-die-betriebliche-altersversorgung>

für das Training. Zusätzlich müssen laufende Kosten für Technologie oder Supervision in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen werden. Diesen Kosten stehen die oben beschriebenen Effizienzvorteile gegenüber. Auch wenn diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung je nach Pensionskasse infolge der variierenden Rahmenbedingungen unterschiedlich ausfällt, lässt sich festhalten, dass der Einsatz von KI mit zunehmendem technologischem Fortschritt rentabler wird.

**Dr. Franziska Kühnemund**

Beraterin Outsourcing
Leiterin Softwareentwicklung
franziska.kuehnemund@wtwco.com
+49 160 9898 0595

**Dr. Claudio Thum**

Berater Outsourcing
Leiter Implementierung, Kunden & Märkte
claudio.thum@wtwco.com
+49 160 9622 3040

Fazit

Generative KI bietet ein enormes Potenzial, die Pensionskassenverwaltung grundlegend zu verändern. Damit können die Herausforderungen durch den demografischen Wandel sowie die höheren Anforderungen an Dienstleistungsqualität und -umfang bewältigt werden. Ansatzpunkte dafür sind weitere Prozessautomatisierung, optimiertes Wissensmanagement sowie verbesserte und personalisierte Kommunikation.

Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts ist ein pragmatischer Ansatz bei der Erprobung von KI ratsam. Zur Wirtschaftlichkeit gibt es noch keine klaren Aussagen. Weitere Praxiserfahrungen sind nötig, um mögliche Einsparungen zu bewerten. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass eine Verbesserung der Dienstleistungen hin zu mehr Personalisierung ohne KI nicht möglich ist. Insofern ist es für Entscheidungsträger ratsam, sich mit dem Thema KI zu beschäftigen, um nicht von der technologischen Entwicklung abgehängt zu werden.

Gastbeitrag Sammelstiftung: Welche Effizienzpotenziale bleiben ungenutzt?

Die Berufliche Vorsorge steht im Zeichen des Wandels: Regulierungsdruck, Digitalisierung und steigende Ansprüche an Effizienz fordern Unternehmen und Stiftungsräte gleichermaßen heraus. Firmeneigene Pensionskassen bieten zwar Unabhängigkeit und Gestaltungsspielraum – zugleich ist der administrative Aufwand pro versicherte Person im Vergleich zu Sammelstiftungen oft höher. Klassische Vollversicherer entlasten zwar operativ, schränken dafür die Mitbestimmung stark ein.

Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen positionieren sich als zukunftsorientierte Alternative. Sie erheben den Anspruch, durch Skaleneffekte, digitale Prozesse und professionelles Management kosteneffizientere Lösungen zu bieten. Doch wie realistisch ist dieser Anspruch – und wo liegen die konkreten Vorteile?

Wir sprechen mit Alain Grand, Fachleiter Vorsorge bei der Tellco Bank AG, die im Auftrag der Tellco pk tätig ist. Die Tellco pk gehört zu den grössten unabhängigen Sammelstiftungen der Schweiz. Im Interview erläutert er, wo Sam-

melstiftungen ansetzen, welche Effizienzpotenziale sie erschliessen – und warum sich ein kritischer Vergleich lohnt.

Interview mit Alain Grand, Fachleiter Vorsorge bei Tellco

Herr Grand, Sammelstiftungen gewinnen in der Schweizer Vorsorgelandschaft zunehmend an Bedeutung. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung – und weshalb lohnt es sich für KMU und Stiftungsräte, diese Option genauer zu prüfen?

Alain Grand: Die steigenden regulatorischen Anforderungen und Erwartungen an Transparenz und Governance stellen für viele firmeneigene Stiftungen die bestehenden Strukturen auf den Prüfstand – die damit verbundenen Kosten haben in der Beruflichen Vorsorge die Arbeitgeber und Versicherten zu tragen.

Besonders die Digitalisierung stellt viele firmeneigene Stiftungen vor grosse Herausforderungen: Der Aufbau moderner Systeme für Datenverarbeitung, Datenschutz und Berichterstattung muss über geeignete Partner sichergestellt werden oder erfordert hohe Investitionen, die kleinere Stiftungen überfordern können. Sammelstiftungen hingegen nutzen Skaleneffekte direkt, um diese Kosten deutlich zu senken – etwa durch zentrale IT-Infrastrukturen und automatisierte Prozesse.

Auch im Anlagebereich profitieren Sammelstiftungen von Konditionen, die kleineren Stiftungen oft auf direktem Weg verschlossen bleiben. KMU und Stiftungsräte sollten prüfen, wie viel Aufwand und Kosten die eigene Lösung verursacht. Ein Vergleich kann gerade mit Blick auf Kosteneffizienz, Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit aufschlussreich sein.

Da Sammelstiftungen dem Wettbewerb ausgesetzt sind, müssen sie effizient und wettbewerbsfähig bleiben. Ihre Grösse erlaubt es, Ressourcen zu bündeln und Fixkosten pro versicherte Person deutlich zu senken. Davon profitieren angeschlossene Unternehmen durch tiefere Verwaltungskosten, stabile Beiträge und Zugang zu zentraler Fachkompetenz – insbesondere im Umgang mit regulatorischen Anforderungen.

Effizienzpotenziale auf einen Blick

Kosten senken dank Skaleneffekten

Sammelstiftungen verteilen Fixkosten auf eine Vielzahl von Anschlüssen – das entlastet Firmenbudgets und schafft Planungssicherheit.

Ein Mittelweg: Effizienz & Nähe

Gross genug für Skalenvorteile, klein genug für kurze Wege und individuelle Lösungen – mit Mitsprache bei wichtigen Themen.

Digital & transparent

Moderne Tools vereinfachen die Verwaltung – schnell, fehlerarm und effizient.

Interne Fachkompetenz bei Spezialanforderungen

Flexible, rechtssichere Modelle für Branchen mit besonderen Bedürfnissen – von Profis entwickelt.

Case Management für stabile Prämien

Frühzeitige Betreuung bei Krankheit oder Unfall senkt Ausfälle und Kosten – zum Vorteil aller Beteiligten.

Herr Grand, bei den Verwaltungskosten pro versicherte Person kursieren sehr unterschiedliche Zahlen – von unter 100 bis zu mehreren hundert Franken jährlich. Wie erklären Sie diese teils grossen Unterschiede?

Alain Grand: Die starken Unterschiede resultieren vor allem aus der Grösse und Struktur der Vorsorgeeinrichtungen. Kleine, firmeneigene Stiftungen tragen alle Fixkosten selbst, was bei wenigen Versicherten, je nach Struktur, zu hohen Kosten pro Person führen kann – bis zu mehrere hundert Franken. Sammelstiftungen verteilen diese Fixkosten auf viele Versicherte und profitieren zusätzlich von intern aufgebauter Digitalisierung und standardisierten Prozessen. Dadurch können sie die Verwaltungskosten deutlich senken. Unsere Erfahrung zeigt, dass grössere Sammelstiftungen Verwaltungskosten im Durchschnitt von CHF 100–260 pro Versicherten haben.

Wichtig ist jedoch, Verwaltungskosten nicht isoliert zu betrachten, sondern im Zusammenhang mit Qualität, Transparenz und langfristiger Stabilität.

Abbildung 1: Entwicklung der Vorsorgeeinrichtungen und aktiv Versicherten (2013–2023)

Zwischen 2013 und 2023 sank die Anzahl der Vorsorgeeinrichtungen in der Schweiz von 1'957 auf 1'320.

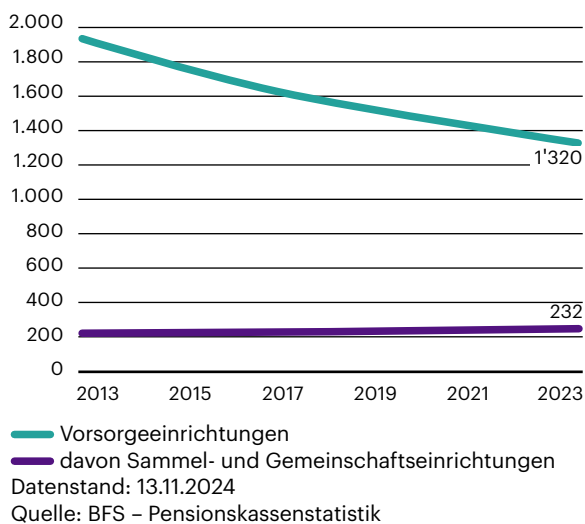
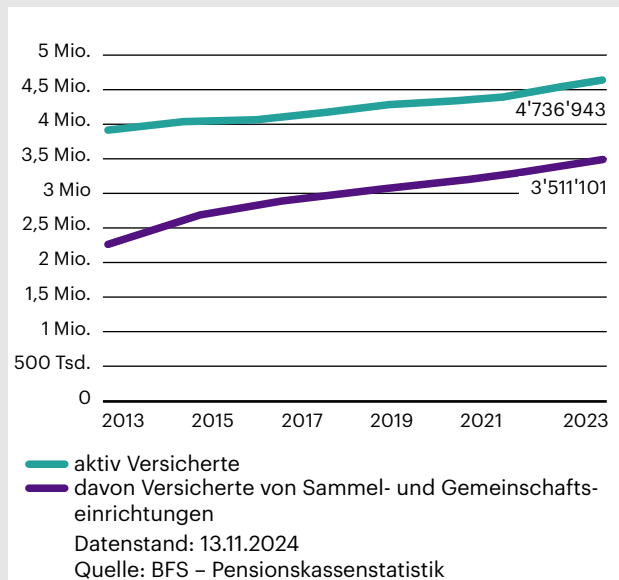


Abbildung 2: Entwicklung der aktiv Versicherten (2013–2023)

Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der aktiv Versicherten von 3,9 Millionen auf 4,7 Millionen. Davon waren 2023 rund 3,5 Millionen Personen (ca. 74 %) bei Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen versichert.



Ein häufiger Einwand lautet: «Mit einer Sammelstiftung verlieren wir unsere Mitbestimmung.» Wie sehen Sie das?

Alain Grand: Das trifft nicht ganz zu: Sammelstiftungen sind bewusst mittelgross – gross genug, um Skaleneffekte zu nutzen, aber klein genug, um kurze Entscheidungswege und Kundennähe zu gewährleisten. Unsere angeschlossenen Unternehmen sind in den Vorsorgekommissionen vertreten, die Einfluss auf Anlagepolitik, Risikodeckungen und Reglementanpassungen nehmen. Zudem können Mitglieder der Vorsorgekommissionen in den Stiftungsrat gewählt werden.

So bleibt ein hohes Mass an Mitbestimmung erhalten – verbunden mit maximaler Effizienz.

Wie tragen digitale Plattformen zur Effizienzsteigerung bei?

Alain Grand: Digitale Plattformen vereinfachen die Verwaltung der Beruflichen Vorsorge erheblich. Über Arbeitgeber- und Arbeitnehmerportale lassen sich Eintritte, Austritte, Lohnmeldungen oder Einkaufssimulationen online und papierlos abwickeln. Bei der Tellco pk können sogar Absenkmeldungen automatisiert erfasst und weitergeleitet werden, was Bearbeitungszeiten verkürzt und schnelle Interventionen ermöglicht.

Dadurch sinkt der administrative Aufwand deutlich, die Fehlerquote wird reduziert und die Prozesse werden transparenter und effizienter. Gleichzeitig verbessern solche Portale die Servicequalität für Versicherte und entlasten die Verwaltung spürbar.

Sie erwähnten die automatisierte Absenkmeldung – ein Thema, das in den Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements fällt. Welchen konkreten Nutzen bringt diese Funktion den angeschlossenen Unternehmen?

Alain Grand: Früher lag der Fokus auf Schadenregulierung – heute setzen wir auf Prävention und frühe Intervention. Sobald eine Absenkmeldung eingeht, übernimmt ein Care Manager die Koordination: von Arztgesprächen über Arbeitsplatzanpassungen bis hin zu Gesprächen mit der IV. So verhindern wir Chronifizierungen und beschleunigen die Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Ein professionelles Case Management steigert die Wirtschaftlichkeit mit bis zu 170 % Rentabilität und reduziert das Invaliditätsrisiko im Schnitt um 16 %, bei psychischen Erkrankungen sogar um bis zu 33 % (PK Rück, Studie 2022)¹.

Für Arbeitgeber bedeutet das: weniger Ausfalltage, weniger Langzeitfälle – und damit tiefere indirekte Kosten. Gleichzeitig sinken durch reduzierte Leistungsfälle die Schadenquoten. Das entlastet die gesamte Stiftung und wirkt sich stabilisierend auf die Risikoprämien aus.

Wie hoch schätzen Sie denn die Kosteneinsparungen pro Fall durch eine automatisierte Absenkmeldung und frühzeitige Intervention?

Alain Grand: Die Einsparungen variieren natürlich je nach Branche und Fallkonstellation. Aber realistisch sprechen wir von mehreren hunderttausend Franken pro Fall – im Rahmen der Studie der PK Rück¹ im Durchschnitt sogar von 460'000 Franken. Das liegt daran, dass eine Arbeitsunfähigkeit nicht nur direkte Lohnfortzahlungskosten, sondern auch Produktivitätsverluste und organisatorischen Mehraufwand verursacht.

Durch eine rasche Meldung, verbunden mit gezielter Begleitung, können viele Langzeitabsenzen verkürzt oder ganz vermieden werden. Für die angeschlossenen Unternehmen rechnet sich das schnell.

Eine Studie von der Gesundheitsförderung Schweiz² zeigt: Unternehmen sparen pro Mitarbeitenden jährlich rund CHF 8'000 an Produktivitätsverlust, reduzieren die Absenzen um 2,6 Tage und senken den Anteil gestress-ter Mitarbeitender nach Interventionen um 25 %.

Sie positionieren sich unter anderem auch in anspruchsvollen Branchen wie der Temporärarbeit. Wo liegt Ihre besondere Stärke – insbesondere im Hinblick auf Effizienz und branchenspezifische Anforderungen?

Alain Grand: Die Temporärbranche ist tatsächlich anspruchsvoll: Löhne, Einsätze und Pensen ändern sich laufend, abgerechnet wird stundenweise – gesetzlich verlangt die Berufliche Vorsorge jedoch eine Monats- oder Jahreslohnbasis.

Wir kennen diese Dynamik genau. Unsere Lösung: Wir rechnen die Stundenlöhne automatisiert in eine versicherbare Jahreslohnbasis um und passen den Koordinationsabzug individuell an. So ermöglichen wir eine gesetzeskonforme Umsetzung auf Stundenlohnbasis – ohne finanzielle Nachteile für Arbeitgeber oder Versicherte.

Dank digitaler Prozesse funktioniert das effizient und zuverlässig, auch bei hohem Volumen. Das spart Zeit, senkt Verwaltungskosten und schafft Planungssicherheit.

Herr Grand, wir danken Ihnen recht herzlich für die fundierten und praxisnahen Ausführungen.

Tellco pk

Die Tellco pk bietet die ganze Palette an Vorsorgelösungen: vom gesetzlichen Minimum bis zu individuellen Wünschen – abgestimmt auf Ihre persönlichen Bedürfnisse und zu fairen Konditionen.

<https://tellco.ch/pensionskasse/stiftung-tellco-pk>



Alain Grand

Tellco Bank AG
Fachleiter Vorsorge
alain.grand@tellco.ch
+41 58 442 21 10

¹ <https://pkrueck.com/wirksamkeitsstudie-der-pk-rueck/>

² https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_014_GFCH_2016-05_-_Engagement_von_Gesundheitsfoerderung_Schweiz_fuer_die_Verbreitung_von_BGM.pdf

Disclaimer: Dies ist ein unabhängiger Gastbeitrag, der möglicherweise weiterer Beratung bedarf; das Geäußerte muss nicht notwendigerweise mit der Meinung von WTW übereinstimmen.

Effiziente Kommunikation mit den Begünstigten: Ein Win-win für Arbeitgeber und Begünstigte

Berufliche Vorsorge ist wichtig – aber auch kostenintensiv

Laut aktueller WTW-Studie ist die Berufliche Vorsorge für Beschäftigte das wichtigste Instrument, um sich für die Zeit nach der Pensionierung abzusichern. 62% der Befragten geben an, dass sie primär über die Pensionskasse für das Alter sparen. Für 55% ist die Pensionskasse wichtiger denn je.¹

Im Zuge von Mitarbeiterbindung und -gewinnung heisst das für Arbeitgeber: Sie sind gut beraten, die Berufliche Vorsorge zu fördern und zu unterstützen. Dies wird bisweilen zu einem kostenintensiven und ressourceneinnehmenden Unterfangen, insbesondere da der Arbeitgeber traditionell als erster Ansprechpartner für Arbeitnehmer auch im Bereich der Beruflichen Vorsorge fungiert. In diesem komplexen Metier bedeutet dies die Beantwortung von vielen Einzelanfragen und Erklärungen zu den spezifischen Prozessen auf individueller Ebene. Der Arbeitgeber selbst agiert hierbei häufig als Vermittler oder – negativ ausgedrückt – als «Durchlauf-erhitzer», wenn er die Beschäftigten an die Pensionskasse weiterverweist oder sogar selbst Abklärungen mit der Pensionskasse trifft, um diese Informationen dann wiederum an den Arbeitnehmer zurückzugeben.

Gerade hier lassen sich durch gute Kommunikation enorme Effizienzen schaffen und Potenziale heben – und damit Kosten senken. Und das alles als Win-win für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Wie kann dies nun genau aussehen?

Berufliche Vorsorge richtig kommuniziert – Win-win für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Prozesse proaktiv kommunizieren – Administration entlasten

Aktive Kommunikation kann also Prozesse optimieren und damit die Personalabteilung erheblich entlasten. So können beispielsweise Optionen und Prozesse rund um die Möglichkeit der freiwilligen Einkäufe genauso wie die Schritte vor der Pensionierung, etwa bei der Wahl der

passenden Auszahlungsoption (lebenslängliche Rente, einmalige Kapitalauszahlung oder eine Kombination), durch zielgruppenorientierte Kommunikation transparent gemacht und Fragen an die Personalabteilung dadurch reduziert werden.

Eine ausführliche Webseite oder intuitive Informationen in einem Bereich des Intranets, umfassende FAQ oder Broschüren (gedruckt, digital oder interaktiv), die die komplexen Informationen rund um die Berufliche Vorsorge auf den Punkt bringen und als Nachschlagewerke sowohl für Beschäftigte als auch für die Personalabteilung selbst dienen – dies alles sind Möglichkeiten, intuitiv relevante Informationen für Beschäftigte bereitzustellen und somit Prozesse zu optimieren: In Informationsmedien können Prozesse erklärt und Fragen beantwortet werden. Portale bieten wiederum die Möglichkeit, den Begünstigten individuelle Dokumente zur Verfügung zu stellen, und eliminieren somit den Postversand mehrheitlich. Die Ausgestaltung dieser Portale reicht dabei von einer einfachen Postfach-Funktion bis hin zu interaktiven Plattformen, auf denen Begünstigte selbst Anpassungen oder sogar Leistungsberechnungen oder -simulationen vornehmen können. Erklärvideos können spezifische Sachverhalte verständlich und unterhaltsam darstellen und somit zur positiven Wahrnehmung des Themas – und damit auch des Arbeitgebers – beitragen.



¹ WTW-Studie «Global Benefits Attitudes Survey 2024», Zahlen Schweiz.

<https://www.wtwco.com/de-ch/insights/2024/12/global-benefits-attitudes-survey-2024-was-mitarbeitende-wollen>

Ob Print, ein Mix oder vollumfänglich digital – Kommunikation geschieht auf vielfältigen Wegen. Wichtig ist jedoch, nicht nur, mit welchen Medien, sondern vor allem auch, mit welchen Kernbotschaften und für welches Publikum: Zielgruppengerecht und persönlich sind hier die Zauberworte.

Die richtigen Informationen zur richtigen Zeit – zielgruppenspezifische Kommunikation

Beschäftigte haben im Zeitverlauf von ihrer Bewerbung beim Unternehmen bis zum Austritt unterschiedliche Prioritäten und Informationsbedürfnisse, die erfüllt werden wollen. Es lohnt sich daher, diese «Employee» oder «Pension Journey» näher zu betrachten.

Sie beginnt in der Rekrutierungsphase, läuft über die Einarbeitung, dann über die persönliche und berufliche Entwicklung im Unternehmen, einen möglichen vorzeitigen Austritt bis hin in die Phase vor der Pensionierung und die Pensionierung selbst. Aufgrund dieser verschiedenen Stationen eines Beschäftigten und der sich daraus ergebenden persönlichen Themen, Interessen und Prioritäten gilt es, auch die Kommunikation jeweils zielgruppenspezifisch auszurichten. Eine Person im Bewerbungsprozess benötigt andere Informationen als ein Beschäftigter, der überlegt, sich vorzeitig pensionieren zu lassen. Im ersten Fall geht es darum, die Berufliche Vorsorge als attraktiven Teil des Vergütungspakets zu platzieren, der für den Wechsel zu diesem Arbeitgeber entscheidungsrelevant wird; Details sind an dieser Stelle weniger wichtig in der Kommunikation als die Gesamtdarstellung, auch im Kontext anderer Benefits. Auch Studien belegen, wie wichtig dieser Aspekt für die Mitarbeitergewinnung ist.

Für 39% der Befragten sind die in der Pensionskasse versicherten Leistungen ein wichtiger Grund für die Entscheidung für ihren jetzigen Arbeitgeber.²

Die verschiedenen Bedürfnisse an diesen Stationen können sich beispielsweise in unterschiedlichen Kommunikationsmedien mit unterschiedlichen Inhalten widerspiegeln, aber auch in der Schwerpunktsetzung bei den Kernbotschaften. Auch Werte und Prioritäten können sich im Verlauf der Pension Journey ändern: Während für junge Beschäftigte Flexibilität eine Rolle spielt, geht es kurz vor der Pensionierung oft um Sicherheit. Kommunikation spielt hierbei eine entscheidende Rolle in der Mitarbeiterbindung.

Für 46% der Befragten ist die Berufliche Vorsorge ein wichtiger Grund, bei ihrem jetzigen Arbeitgeber zu bleiben.³

Wenn Beschäftigte durch kommunikative Mittel an jeder Station ihres Arbeitslebens auf dem aktuellen Stand zu ihrer Beruflichen Vorsorge sind – «Muss bzw. kann ich gerade etwas aktiv für meine Vorsorge tun?» –, werden Unsicherheiten und Nachfragen reduziert, gleichzeitig werden die Motivation und das Engagement im Arbeitsleben gesteigert. Eine proaktive kommunikative Begleitung des Beschäftigten zum Thema Berufliche Vorsorge durch sein gesamtes Berufsleben ist also ein Win-win für ihn und den Arbeitgeber.

Berufliche Vorsorge als Teil von finanziellem Wohlbefinden

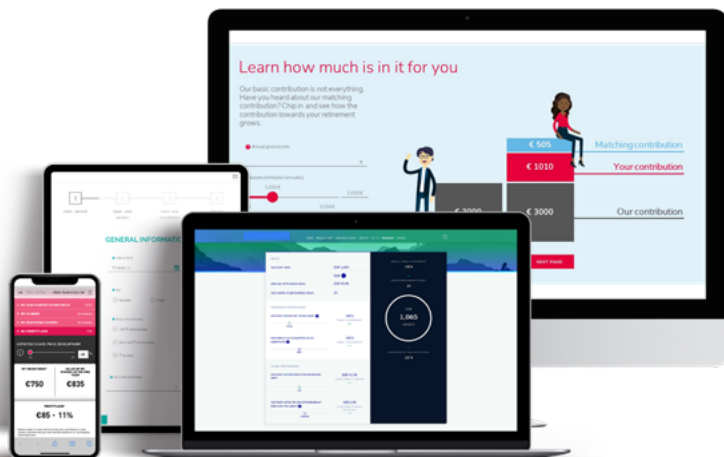
Über die Prozessoptimierung durch einen zielgruppenspezifischen Fokus hinaus bedienen Kommunikationsmassnahmen zur Beruflichen Vorsorge auch eine weitere Facette, die zur Motivationssteigerung bei Arbeitnehmern und zur Steigerung des Images des Arbeitgebers beiträgt: Die Berufliche Vorsorge als wichtigster Bereich für die Pensionsplanung ist ein entscheidender Teil des finanziellen Wohlbefindens eines Beschäftigten. Warum ist dieses für Arbeitgeber relevant? Laut aktueller Studie haben finanzielle Probleme einen enormen Einfluss auf die Arbeitsleistung von Arbeitnehmern: Beschäftigte mit finanziellen Problemen sind weniger engagiert, weniger produktiv und eher bereit, ihren Arbeitgeber zu wechseln.⁴ Dies führt natürlich zu zusätzlichen Kosten auf Seiten des Arbeitgebers.

Arbeitgeber sind also gut beraten – gerade im Sinne von Kosteneffizienz –, zum finanziellen Wohlbefinden ihrer Arbeitnehmer beizutragen. Finanzbildung als Mittel zu einem gesamthaften finanziellen Wohlbefinden ist daher essenziell. Zur Erreichung dieses finanziellen Wohlbefindens wünschen sich Arbeitnehmer Unterstützung von ihrem Arbeitgeber – dies sagen 59% der Teilnehmer des Global Benefits Attitudes Survey von WTW.⁵

Auch in diesem Bereich ist eine ganzheitliche und zielgruppenspezifische Kommunikation unerlässlich. Für eine fundierte Finanzplanung bieten sich Simulationsrechner an, die eine Indikation für die finanzielle Situation im Alter geben können – so werden abstrakte Zahlen zum Sprechen gebracht. Aber natürlich geht es auch um die Vermittlung von ganz grundlegendem Finanzwissen. Dies kann live in Form von Schulungen, Infover-

² bis ⁵ WTW-Studie «Global Benefits Attitudes Survey 2024», Zahlen Schweiz

anstaltungen oder Einzelberatungen geschehen, durch Print oder Hybridmaterialien wie Gesamtvergütungsübersichten, Broschüren, Flyer, Poster und Textbeiträge in Firmenzeitschriften oder natürlich digital mit Online-Rechnern, Webseiten, Portalen und Mitarbeiterumfragen. Auch Tutorials, Videos oder sogar Online-Spiele sind Mittel, um die Finanzkompetenz bei Beschäftigten zu erhöhen.



Kommunikation in Veränderungsprozessen – Unsicherheiten verringern

Gerade in Veränderungsprozessen in der Beruflichen Vorsorge ist Kommunikation essenziell. Es gilt hierbei, Begünstigte abzuholen, Veränderungen transparent und verständlich darzustellen und somit Unsicherheiten und Ablehnung zu verringern. Auch sollen Begünstigte – falls relevant – in die Lage versetzt werden, informiert Entscheidungen zu treffen. Dies kann durch Kurzinformationen in Flyern (gedruckt oder digital), Artikeln im Intranet oder einer Webseite oder auch kurzen Erklärvideos geschehen.

Proaktive Kommunikation – ganzheitlich gedacht

Bei allen Überlegungen zu kommunikativen Massnahmen in der Beruflichen Vorsorge besteht der Kern in einer ganzheitlichen Kommunikation: Sie sollte strategisch vom Anfang bis zum Ende konzipiert, zielgruppenspezifisch gestaltet und schliesslich kontinuierlich fortgeführt werden.

Diese Maximen müssen dabei nicht zwingend an umfassende und ressourcenintensive Kommunikationskampagnen gekoppelt sein, sondern können – einmal gut durchdacht und geplant – auch mit kleinen Mitteln, zum Beispiel einzelnen Medien, zum Ziel führen. Denn Kommunikationsmassnahmen und die spezifischen Medien sollen schlussendlich auch zum Unternehmen und zur Unternehmenskultur passen – wobei ein klarer Trend zur vollumfänglich digitalen Abwicklung zu sehen ist. So kann eine Kosteneffizienz beim Unternehmen oder der Pensionskasse und eine gleichzeitige Motivationssteigerung bei Arbeitnehmern erreicht werden – eine Win-win-Situation.

Verschiedene Kommunikationsarten aus unserer Praxis

<https://new.express.adobe.com/webpage/dVzf1Zgn05CoQ?>



Ailika Schinkoethe
Beraterin Kommunikation
(WTW Deutschland)
ailika.schinkoethe@wtwco.com
+49 7121 3122 351



Jessica Ziegler
Beraterin Pensionskassen-Brokerage
jessica.ziegler@wtwco.com
+41 43 488 44 57

Outsourcing in der Beruflichen Vorsorge: Effizienzgewinn durch professionelle Steuerung und klare Governance

In der heutigen Pensionskassenlandschaft ist Outsourcing kein Ausnahmefall mehr, sondern ein bewährtes Mittel zur Effizienzsteigerung, Risikominimierung und Spezialisierung. Optimale Effizienzgewinne durch Outsourcing zu erreichen, setzt jedoch erhöhte Fähigkeiten bezüglich Steuerung, Kontrolle und Governance bei der Geschäftsführung voraus.

Skaleneffekte und Spezialisierung als Haupttreiber

Insbesondere kleinere und mittlere Pensionskassen profitieren von Skaleneffekten und Spezialisierung, wenn sie ausgewählte Aufgaben an externe Dienstleister delegieren. Diese Anbieter verfügen in der Regel über spezialisierte Mitarbeiter, optimierte Prozesse und digitale Systeme, die eine qualitativ hochwertige und gleichzeitig kosteneffiziente Durchführung ermöglichen. Klassische Beispiele dafür sind die Buchhaltung, die technische Verwaltung, die Vermögensberatung und -verwaltung oder immer mehr auch die juristische Beratung und die Geschäftsführung selbst.

Ein professionell aufgesetztes Outsourcing reduziert nicht nur die interne Komplexität, sondern erlaubt es dem Stiftungsrat, sich auf die strategische Steuerung und Risikokontrolle zu konzentrieren. Jedoch setzt dies voraus, dass die entsprechenden Governance-Strukturen und Überwachungsmechanismen für die Outsourcing-Partner entsprechend etabliert sind.

Outsourcing als integraler Bestandteil der Governance

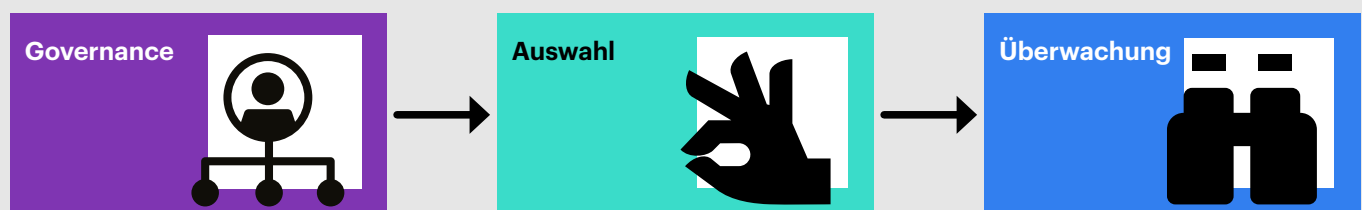
Damit Outsourcing langfristig erfolgreich bleibt, muss es Teil der Governance sein. Dies beinhaltet insbesondere ein Monitoring aller Verträge mit externen Dienstleistern und die Einführung wie auch Anwendung klarer Prüfpunkte zur Leistungsmessung der externen Partner.

Solche Prüfpunkte können zum Beispiel definieren, wie schnell und in welcher Qualität eine Tätigkeit ausgeführt werden sollte. Besonders bei der technischen Verwaltung macht es Sinn, sogenannte Service Level Agreements zu integrieren. Ziel ist eine kontinuierliche Überprüfung der Effizienz, Qualität und Kostentransparenz der erbrachten Leistungen. Darüber hinaus tragen regelmässige Meetings mit den Outsourcing-Partnern zu einer professionellen Steuerung und zu einer guten Zusammenarbeit bei.

Auswahlprozess eines neuen Outsourcing-Partners

Die Auswahl geeigneter Dienstleister ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Outsourcing-Prozess. Um Voreingenommenheit zu vermeiden und die Effizienz und Qualität der Dienstleistung langfristig sicherzustellen, sollten strukturierte Ausschreibungsprozesse, sogenannte Request-for-Proposal (RfPs), eingesetzt werden.

Abbildung 1: Die wichtigsten Schritte für ein erfolgreiches Outsourcing



Dabei werden Anbieter anhand vordefinierter Kriterien neutral und objektiv bewertet, beispielsweise in Bezug auf:

- Fachliche Kompetenz
- Betriebsstabilität und Erfahrung im Pensionskassenumfeld
- Datenschutz und IT-Sicherheit – insbesondere bei Administration und Schnittstellenintegration
- Kostentransparenz und Gebührenstruktur
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Für besonders sensible Aufgaben wie die technische Verwaltung empfiehlt sich zudem eine detaillierte Prüfung (sogenannte Due Diligence), in der beispielsweise technische Systeme, Sicherheitsarchitektur, Notfallpläne und Compliance-Strukturen überprüft werden. Ein solches Vorgehen reduziert operationelle Risiken und stellt sicher, dass die Interessen der Versicherten bestmöglich geschützt werden.

Fazit

Outsourcing bietet Pensionskassen klare Vorteile – von Kosteneffizienz über Prozesssicherheit bis hin zu höherer Qualität durch Spezialisierung. Damit diese Potenziale voll ausgeschöpft werden können, bedarf es jedoch einer professionellen Steuerung und Governance: Transparente Auswahlprozesse, klar definierte Leistungsindikatoren (sogenannte KPIs) und eine kontinuierliche Überwachung von Prüfpunkten stellen sicher, dass externe Dienstleister im Sinne der Pensionskasse handeln. Nur so gelingt die Balance zwischen effizienter Auslagerung und Beibehaltung der Steuerungshoheit.



Claudia Fritschi

DAS Pensionskassenmanagement
Beraterin Geschäftsführung
Pensionskassen
claudia.fritschi@wtwco.com
+41 43 488 44 90



Wanja Knausz

Eidg. dipl. Pensionskassenleiter
Berater Geschäftsführung
Pensionskassen
wanja.knausz@wtwco.com
+41 43 488 44 78



Kosteneffizient – was bedeutet dies für das Plankonzept?

Denkt man an das Plankonzept und welche Kosten dieses beispielsweise in der Verwaltung verursacht, so kommt man wohl schnell zum Schluss: Je einfacher, desto kosteneffizienter. Doch was heisst nun «einfach», und ist «kosteneffizient» wirklich nur relevant bezüglich des Preises oder gibt es mehr zu beachten? Diesen Fragen möchten wir nachgehen.

Das Plankonzept

Als Plankonzept möchten wir die wesentlichen Elemente der Vorsorgeleistungen und deren Finanzierung bezeichnen. Das Plankonzept ist im Vorsorgereglement und in allfälligen Vorsorgeplänen festgehalten. Es können auch mehrere Vorsorgepläne für verschiedene Kollektive bestehen. Das Vorsorgereglement bildet die vertragliche und rechtliche Grundlage für das Verhältnis zwischen der Pensionskasse und den versicherten Arbeitnehmern bzw. Rentnern sowie zwischen der Pensionskasse und – ergänzend insbesondere zum Anschlussvertrag – den angeschlossenen Arbeitgebern.

Was heisst «einfach»?

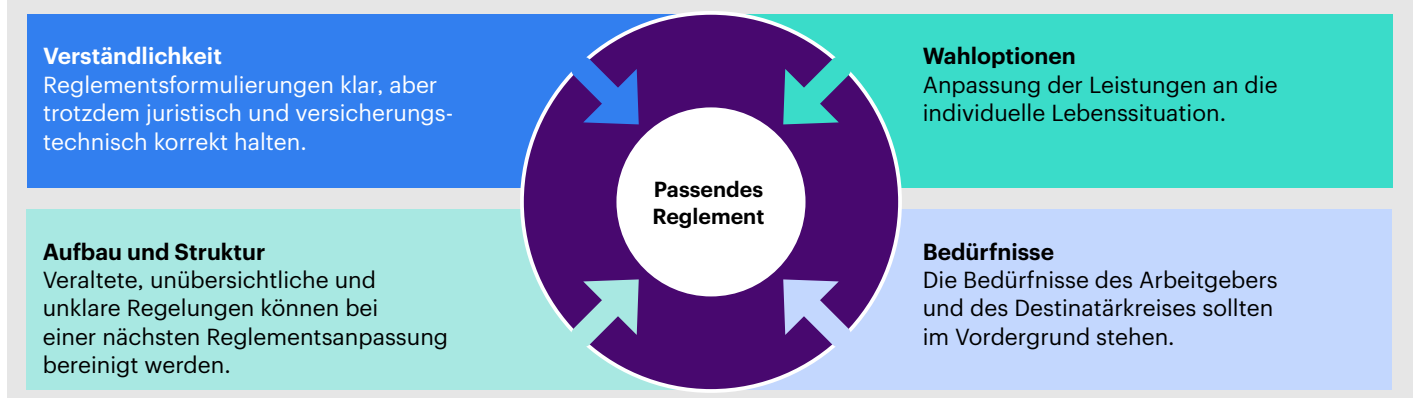
Was ist unter einem einfachen Plankonzept zu verstehen? Zur Beantwortung dieser Frage fokussieren wir uns auf die primären Nutzer oder auch die Zielgruppe des Vorsorgereglements. Darunter fallen natürlich die versicherten Personen, aber auch der Arbeitgeber und seine HR- und Payroll-Abteilung sowie die Verwaltung inkl. des Verwal-

tungssystems der Pensionskasse. Aus unserer Sicht sind folgende wesentliche Elemente vorrangig zur Beurteilung der Einfachheit:

- Verständlichkeit
- Anzahl Wahloptionen
- Aufbau und Struktur

Ein einfaches Plankonzept ist ein verständliches Plankonzept. Durch die starke Regulierung besteht die Gefahr, dass Vorsorgereglemente zu kompliziert und damit nicht unbedingt nutzerfreundlich formuliert werden. Dies kann zu vielen Unklarheiten und Rückfragen führen, die schliesslich zusätzliche Aufwendungen für die Pensionskasse bedeuten. Die Kunst besteht darin, Formulierungen klar, aber trotzdem juristisch und versicherungstechnisch korrekt zu halten. Wir beobachten gerade eine Entwicklung hin zur Individualisierung der Beruflichen Vorsorge. In unserer letzten Ausgabe des Magazins haben wir ebenfalls darüber berichtet (Ausgabe 1 – 2025, Seite 11).¹ Dies ist zunächst mit vielen Vorteilen für die versicherten Arbeitnehmer verbunden. Die Pensionskassenleistungen können vermehrt an die individuelle Lebenssituation angepasst werden. Gleichzeitig besteht die «Qual der Wahl», was mit einem höheren Beratungsbedürfnis für die versicherten Arbeitnehmer einhergeht. Verschiedene Wahloptionen müssen auch von der Verwaltung und nicht zuletzt vom Verwaltungssystem verarbeitet werden können. Insgesamt schlägt sich dies in der Regel in höheren Verwaltungs- und Beratungskosten nieder.

Abbildung 1: **Wesentliche Elemente zur Beurteilung der Eignung eines Plankonzepts**



¹ <https://www.wtwco.com/de-ch/insights/2025/06/trends-und-perspektiven-der-beruflichen-vorsorge>

Viele Vorsorgereglemente sind seit ihrer ersten Fassung vor allem zusammen mit der zunehmenden Regulierung gewachsen. In die Jahre gekommene Vorsorgereglemente weisen manchmal durch die vielen Anpassungen und Ergänzungen eine zunehmend komplizierte und nicht so intuitive Struktur auf. Punktuelle Anpassungen führen häufig dazu, dass die Vorsorgereglemente unüberschaubar und inkonsistent werden. Vermehrte Fragen und ein grösserer Aufwand bei den Reglementsanpassungen sind die Folgen.

Aus der Praxis

Beispielsweise werden komplizierte Gesetzesänderungen wie die Revision des Scheidungsrechts oder der Wohneigentumsvorbezug entweder telquel oder bruchstückweise in das Vorsorgereglement integriert. Eine Alternative wäre eine einfache Regelung im Sinne einer Übersicht, mit Verweis auf das Gesetz. Auch Übergangsbestimmungen sind häufig kompliziert gestaltet und in der Handhabung für die Verwaltung anspruchsvoll. Hier lohnt es sich, eine gut umsetzbare, aber dennoch passende Regelung sorgfältig auszuarbeiten. Manchmal können Übergangsbestimmungen nach Jahren auch gelöscht werden, da sie gar nicht mehr relevant sind. Gibt es historisch gewachsene Bestände mit unterschiedlichen Leistungen und Finanzierungen, kann es sinnvoll sein, ein Vorsorgereglement mit allgemeinen Regeln zu implementieren und die spezifischen Eigenheiten sodann in einem Anhang (Vorsorgeplan) zu regeln. Je nach Konstellation kann sich auch die Diskussion darüber lohnen, wo unterschiedliche Leistungen und Finanzierungen beibehalten werden sollen oder müssen oder wo eine Vereinheitlichung angebracht wäre.

Vor- und Nachteile eines einfachen Plankonzeptes

Ein einfaches Plankonzept ist grundsätzlich kostengünstiger als ein komplexer Vorsorgeplan, der zahlreiche Wahloptionen enthält. Weniger Kosten pro Kopf sind ein Vorteil für die Pensionskasse und natürlich für die versicherten Arbeitnehmer wie auch für den Arbeitgeber. In der Praxis zeigt sich hingegen, dass zum Beispiel Wahlpläne für

Sparbeiträge bei den versicherten Arbeitnehmern auf grosse Resonanz stossen. Dies deutet auf ein verbreitetes Bedürfnis nach solchen Wahloptionen hin. Ein einfaches Plankonzept ohne Wahloptionen würde diesem Bedürfnis nicht gerecht werden. Betrachtet man die Pensionskassenleistungen als Teil des gesamten Benefits-Pakets des Arbeitgebers, so kann sich ein einfaches Plankonzept nicht nur auf die aktuell versicherten Arbeitnehmer, sondern auch auf die Attraktivität des Arbeitgebers nachteilig auswirken. Heute besteht bei den Versicherten vermehrt der Wunsch, die gesamte Vorsorge nach ihren Bedürfnissen auszurichten, beispielsweise auch bei der Ausgestaltung der Hinterlassenenleistungen (z. B. Wahl Umwandlungssatz, Gestaltungsraum bei der Festlegung des Begünstigtenkreises bei Todesfall-Leistungen). Sodann gebieten die faktischen Entwicklungen bei einem Arbeitgeber häufig, dass für unterschiedliche Bestände unterschiedliche Vorsorgepläne oder Übergangsbestimmungen zu führen sind (beispielsweise bei einer Fusion oder Akquisition).

Fazit und Empfehlung

Ein gutes Plankonzept zeichnet sich durch ein verständliches, gut strukturiertes, für den Arbeitgeber und den Destinatärskreis passendes Vorsorgereglement aus. Damit lassen sich nicht zuletzt Kosten sparen.

Obwohl Wahloptionen in der Umsetzung aufwendiger sind, sollten nicht isoliert nur die Kosten betrachtet werden. Die Kosten stehen hier möglichen Bedürfnissen nicht nur der versicherten Arbeitnehmer, sondern auch des Arbeitgebers gegenüber. Kosteneffizienz spiegelt sich darin wider, dass sie die Bedürfnisse optimal deckt.

Wir empfehlen, das Vorsorgereglement bei einer nächsten Anpassung hinsichtlich Verständlichkeit und Struktur zu prüfen. Veralterte, unübersichtliche und unklare Regelungen können bei dieser Gelegenheit bereinigt werden. Auch die Analyse von Anfragen der Versicherten, aber auch der Sachbearbeiter kann wertvolle Erkenntnisse liefern. Zusätzlich kann eine Erhebung der Nutzungsintensität der verschiedenen Wahloptionen helfen. Soll eine praktisch ungenutzte Option weitergeführt oder kann sie entfernt werden? Solche Analysen ermöglichen die zielgerichtete Anpassung des Vorsorgereglements und helfen, die Kosteneffizienz und Verständlichkeit in Zukunft zu steigern.



Fiona Stocker

Pensionskassen-Expertin SKPE
fiona.stocker@wtwco.com
+41 43 488 44 61



Carmela Wyler-Schmelzer

lic. iur., Rechtsanwältin,
Rechtsberaterin Pensionskassen
carmela.wyler-schmelzer@wtwco.com
+41 43 488 44 73

Anlagekosten in der Beruflichen Vorsorge: Aktiv verwaltet, teuer erkauft?

Die Berufliche Vorsorge in der Schweiz verwaltet ein Vermögen von über 1'200 Milliarden Franken. Angesichts der demografischen Herausforderungen und der Rückkehr tiefer Zinsen rückt die Frage nach einer effizienten Vermögensbewirtschaftung in den Fokus.

Die Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge (OAK BV) hat in den letzten Jahren wichtige Schritte zur Erhöhung der Transparenz bei Anlagekosten unternommen. Die in diesem Kontext eingeführte standardisierte Offenlegung der «Total Expense Ratio» (TER) ermöglicht einen Vergleich zwischen Pensionskassen. Dennoch bleiben gewisse Kostenbestandteile, insbesondere bei alternativen Anlagen, schwer quantifizierbar. Bei diesen Anlagen braucht es klare Governance-Strukturen, regelmässige Performance- und Kostenanalysen sowie ein Benchmarking mit vergleichbaren Einrichtungen, um fundierte Anlageentscheide treffen zu können.

Der alleinige Blick auf die Kosten greift zu kurz, entscheidend ist die Nettorendite, also die Rendite nach Abzug der Kosten. Und diese hängt nicht nur von Gebühren, sondern auch von Struktur und Grösse der Pensionskasse, der Anlagestrategie und deren Umsetzung ab.

Kosten im Kontext der Nettorendite betrachten

Im Anlageprozess fallen unterschiedliche Kostenarten an: Transaktionskosten, Depotgebühren, Vermögensverwaltungsgebühren und indirekte Kosten wie erfolgsabhängige Gebühren bei alternativen Anlagen. Studien zeigen, dass viele Pensionskassen jährliche Anlagekosten von 0,1% bis zu über 1,5% des verwalteten Vermögens ausweisen. Der Durchschnitt liegt gemäss Pensionskassenstudie 2025 von Swisscanto bei knapp 0,5% in 2024.¹ Auch wenn diese Werte auf den ersten Blick moderat erscheinen, kann der Effekt langfristig erheblich sein. Entscheidend für den Nutzen der Versicherten sind jedoch nicht allein tiefe Kosten, sondern auch das Ausmass der mit den Anlagen erzielten Nettorendite. Höhere Kosten sind dann gerechtfertigt, wenn sie mit einer entsprechend höheren Rendite einhergehen. Falls höhere Kosten keine Mehrrendite generieren, sollten die Kosten minimiert werden. Studien weisen darauf hin, dass insbesondere aktive Anlagestrategien, die vor allem bei alternativen Anlagen

vorkommen, wie bspw. Infrastrukturanlagen, Private Equity und Private Debt, oft mehr Kosten verursachen, aber durchaus höhere Nettorenditen generieren können.

Aktiv, passiv – oder beides?

Die Frage nach der Effizienz der Kapitalanlage ist untrennbar mit der Entscheidung für einen aktiven oder passiven Anlagestil verbunden. Aktive Vermögensverwalter versuchen, durch gezielte Titelauswahl und Markt-Timing eine Überrendite gegenüber dem Markt zu erzielen. Dieser Ansatz ist zwar mit höheren Kosten verbunden, bietet aber auch Chancen auf Mehrrenditen – insbesondere in weniger effizienten Marktsegmenten (z. B. Small-Cap-Aktien, Emerging Markets) oder bei Privatmarktanlagen (z. B. Privat Equity, Infrastrukturprojekte).

Passive Anlagen hingegen bilden einen Marktindex nach, was deutlich weniger Eingriffe benötigt und damit geringere Kosten verursacht. Die durchschnittlichen Kosten passiver Mandate liegen oft unter 0,2% des verwalteten Vermögens.

Zahlreiche empirische Studien zeigen zudem, dass aktive Vermögensverwalter ihrer Benchmark langfristig nur selten nach Abzug der Kosten schlagen – zumindest in hochliquiden Märkten wie beispielsweise grosse Aktienindizes. Daraus ergibt sich: Ein gezielter Mix aus aktiven und passiven Strategien kann die Vorteile beider Welten vereinen.

Privatmarktanlagen: Chancen bei professioneller Verwaltung

Besonders deutlich wird der Nutzen aktiver Verwaltung bei Privatmarktanlagen wie Private Equity, Private Debt oder Infrastruktur. Diese Anlageklassen haben in den letzten Jahren oftmals deutlich höhere Renditen als traditionelle Anlagen erzielt und tragen markant zur Diversifikation bei. Hier spielt die aktive Verwaltung ihre Stärken aus – vorausgesetzt, die Kostenstrukturen sind transparent und das Governance-Modell der Pensionskasse robust genug, um Risiken richtig zu steuern. Diese Anlageklassen sind kaum indexierbar, komplexer und erfordern fundiertes Know-how, eine gründliche Prüfung (sogenannte Due Diligence) und eine professionelle Umset-

¹ https://www.swisscanto.com/media/swc/dokumente/pensionskassenstudien/pk-studie-2025/Pensionskassenstudie2025_DE.pdf

zung. Dennoch: Viele Schweizer Pensionskassen konnten mit solchen Anlagen attraktive Renditen erzielen, oft deutlich über dem Niveau öffentlicher Märkte.

Der Schlüssel liegt in der Kompetenz und Governance – hier kann sich aktive Verwaltung auszahlen, trotz höherer Gebühren. Umfangreiche Erfahrung und tiefes Fachwissen ermöglichen, dass Anlagen effektiv verwaltet werden. Dazu gehört die Fähigkeit, eine gründliche Due Diligence durchzuführen, um die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Investitionsmöglichkeiten zu analysieren. Eine professionelle Umsetzung der Investitionsstrategien ist ebenfalls unerlässlich, um die gewünschten Renditen zu erzielen.

Governance hingegen bezieht sich auf die Strukturen und Prozesse, die sicherstellen, dass die Verwaltung der Pensionskassen transparent und verantwortungsvoll erfolgt. Transparente Kostenstrukturen sind hierbei von großer Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Gebühren im Verhältnis zu den erzielten Renditen stehen. Ein robustes Risikomanagement ist ebenfalls unerlässlich, um potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu steuern. Klare und transparente Entscheidungsprozesse tragen dazu

bei, dass Verantwortlichkeiten und Befugnisse eindeutig definiert sind und die Entscheidungswege nachvollziehbar bleiben.

Viele Schweizer Pensionskassen setzen weiterhin auf aktive Mandate. Historisch gewachsene Strukturen, das Bedürfnis nach aktiver Steuerung und Überzeugung in bestimmten Marktsegmenten spielen dabei eine Rolle. In einem Umfeld mit zunehmender Marktvolatilität, geopolitischen Unsicherheiten und strukturellen Umbrüchen bietet aktive Vermögensverwaltung die Möglichkeit, Risiken gezielter zu steuern und Opportunitäten zu nutzen – allerdings nur, wenn die Qualität der Verwaltung hoch ist und eine laufende Kontrolle erfolgt.

Neben dem «Was» (aktiv/passiv) ist auch das «Wie» entscheidend. Einige Pensionskassen bauen interne Investmentteams auf, was mit Know-how-Gewinn, aber auch mit Fixkosten verbunden ist. Andere setzen auf die Delegation an eine externe Vermögensverwaltung, Plattformen oder Mandatslösungen – oft effizienter und skalierbarer, gerade bei kleineren Volumina oder komplexen Strategien.

Merkmale eines passiven Managements

- Passive (oder Index-)Anleger verfolgen das Ziel, ein Portfolio zu halten, dessen Wertentwicklung möglichst genau der eines ausgewählten Index entspricht. Die Rendite passiver Investitionen wird häufig als «Beta» bezeichnet, also als die Erträge, die aus einem Marktportfolio stammen.
- Niedrige Verwaltungsgebühren und laufende Kosten.
- Passive Manager erzielen eine Rendite entsprechend dem Index, den sie nachbilden, mit sehr geringer Abweichung (Volatilität) im Vergleich zum Marktindex.
- Geringerer Aufwand für Steuerung und Überwachung bei der Entwicklung, Auswahl und Kontrolle von Strategien.
- Der Anleger muss die Zusammensetzung des Index akzeptieren.
- Es besteht keine Möglichkeit, gezielt zusätzliche Renditen zu erzielen, die möglicherweise im Markt vorhanden sind.
- Für Anleger, die der Meinung sind, dass es zu Fehlbewertungen im Markt kommt, bedeutet passives Management (unter Verwendung kapitalisierungsgewichteter Indizes), dass sie systematisch in «teure» Aktien übergewichtet und in «günstige» Aktien untergewichtet sind.

Merkmale eines aktiven Managements

- Aktives Management versucht, durch Fachkenntnis und gezielte Entscheidungen eine über dem Markt liegende Rendite zu erzielen. Aktive Manager versuchen, Preisabweichungen in ineffizienten Märkten auszunutzen, zum Beispiel durch gezielte Aktienausswahl oder Markt-Timing.
- Aktives Fondsmanagement ist ein «Nullsummenspiel» – in der Gesamtheit sollten Anleger vor Gebühren etwa der Benchmark entsprechen und nach Abzug der Gebühren hinter der Benchmark liegen.
- Anleger, die in der Lage sind, gute aktive Manager auszuwählen, können dieses Problem jedoch überwinden und langfristig Mehrwert schaffen.
- Aktive Überrendite ist oft unkorreliert mit den allgemeinen Marktrenditen, was bedeutet, dass zusätzliche Erträge erzielt werden können, ohne das Gesamtrisiko des Portfolios zu erhöhen – das macht aktives Management als Ertragsquelle attraktiv.
- Flexibilität, die Struktur an die individuellen Bedürfnisse der Anleger anzupassen.
- Höhere Kosten und höhere Anforderungen an die Überwachung im Vergleich zum passiven Management.
- Einzelne Manager können über längere Zeiträume unterdurchschnittlich abschneiden.

Investmentstrategien im Vergleich

	Governance-Anforderungen	Potenzial für Überrendite durch aktives Management	Kosten	Volatilität im Vergleich zum Markt	Flexibilität für Anpassungen und Optimierungen
Passives Management	Gering	Kein	Tief	Minimal	Begrenzt
Aktives Management	Erweitert	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch

Fazit: Qualität hat ihren Preis – und ihren Wert

Tiefe Kosten sind kein Selbstzweck. Die Frage, ob aktiv oder passiv investiert werden soll, darf nicht ideologisch, sondern muss pragmatisch beantwortet werden. Entscheidend ist die Nettorendite nach Abzug der Kosten. Ein gut strukturierter Mix aus passiven und aktiven Strategien, kombiniert mit der richtigen Form der Umsetzung – intern, delegiert oder über Plattformen –, erhöht die Chancen auf nachhaltigen Anlageerfolg. Pensionskassen sollten nicht allein auf Gebührenoptimierung achten, sondern die Gesamteffizienz im Blick behalten. Wer mutig, aber professionell investiert, kann sich auch in Zeiten niedriger Zinsen behaupten – und seinen Versicherten langfristig stabile Leistungen sichern.

**Alexandra Tischendorf**

CFA
Leiterin Anlageberatung Pensionskasse
alexandra.tischendorf@wtwco.com
+41 76 316 92 40

**Sebastian Krejci**

CAIA, FRM
Anlageberater Pensionskassen
sebastian.krejci@wtwco.com
+41 21 321 68 23



360°Vorsorge | Akademie – «BVG – was uns BeVeGt»
Wachsende Rentnerbestände – Implikationen für Pensionskassen
WTW Büro Zürich – 30. Oktober 2025

Die demografische Entwicklung in der Schweiz stellt Pensionskassen vor neue Herausforderungen. In unserem Kundenanlass beleuchten wir Fragen der Governance, Biometrie und Anlagestrategie und geben Ihnen in drei Referaten praxisnahe Einblicke und Denkanstösse.

Kreditpunkte für diese Veranstaltung: SAV-CPS: 2, SKPE-CPS: 2

Sprache: Deutsch



360°Benefits I Academy –
Virtual Training International Pension Accounting 2025
4. - 25. September 2025

Die Schulung ist in 2 Teile gegliedert:

Teil 1: Grundlagen und Mechanismen der Buchhaltung

Teil 2: Buchhaltung in der Praxis (als Hybrid-Veranstaltung geplant:
WTW Büro Zürich/Lausanne und online)

Kreditpunkte für dieses Seminar: SAV-CPS: 5, SKPE-CPS: 5

Die Standardsprache für die Schulung ist Englisch, jedoch können die Schulungen je nach Anzahl der Teilnehmer in verschiedenen Sprachen abgehalten werden.



360° Benefits | Academy WTW Exchange:
Will Retirement Income Be Sufficient?
WTW Büro Genf – 16. Oktober 2025

Wird das Renteneinkommen ausreichen? Um diese wichtige Frage zu beantworten, werden wir drei aktuelle Themen analysieren. Wir würden uns sehr freuen, Sie begrüßen zu dürfen, um die neuesten Markttrends zu diskutieren und die Unterhaltung bei Getränken und Häppchen in einer freundlichen Atmosphäre fortzusetzen.

Keine Kreditpunkte

Sprache: Englisch



Swiss Pension Finance Watch Ergebnisse Q2 | 2025

Vierteljährliche Studie zu den Auswirkungen von Kapitalmarktentwicklungen auf die Finanzierung von Vorsorgeplänen in der Schweiz.



360°Vorsorge

Unser 360°Vorsorge-Ansatz deckt die Bereiche Berufliche Vorsorge in allen Aspekten einschliesslich Investments ab – sowohl für Pensionskassen als auch für Unternehmen.



360°Vorsorge I Publikationen

Hier finden Sie unser **360°Vorsorge I Magazin**, die **360°Vorsorge I News** Beiträge und vieles mehr.



360°Vorsorge I Studien

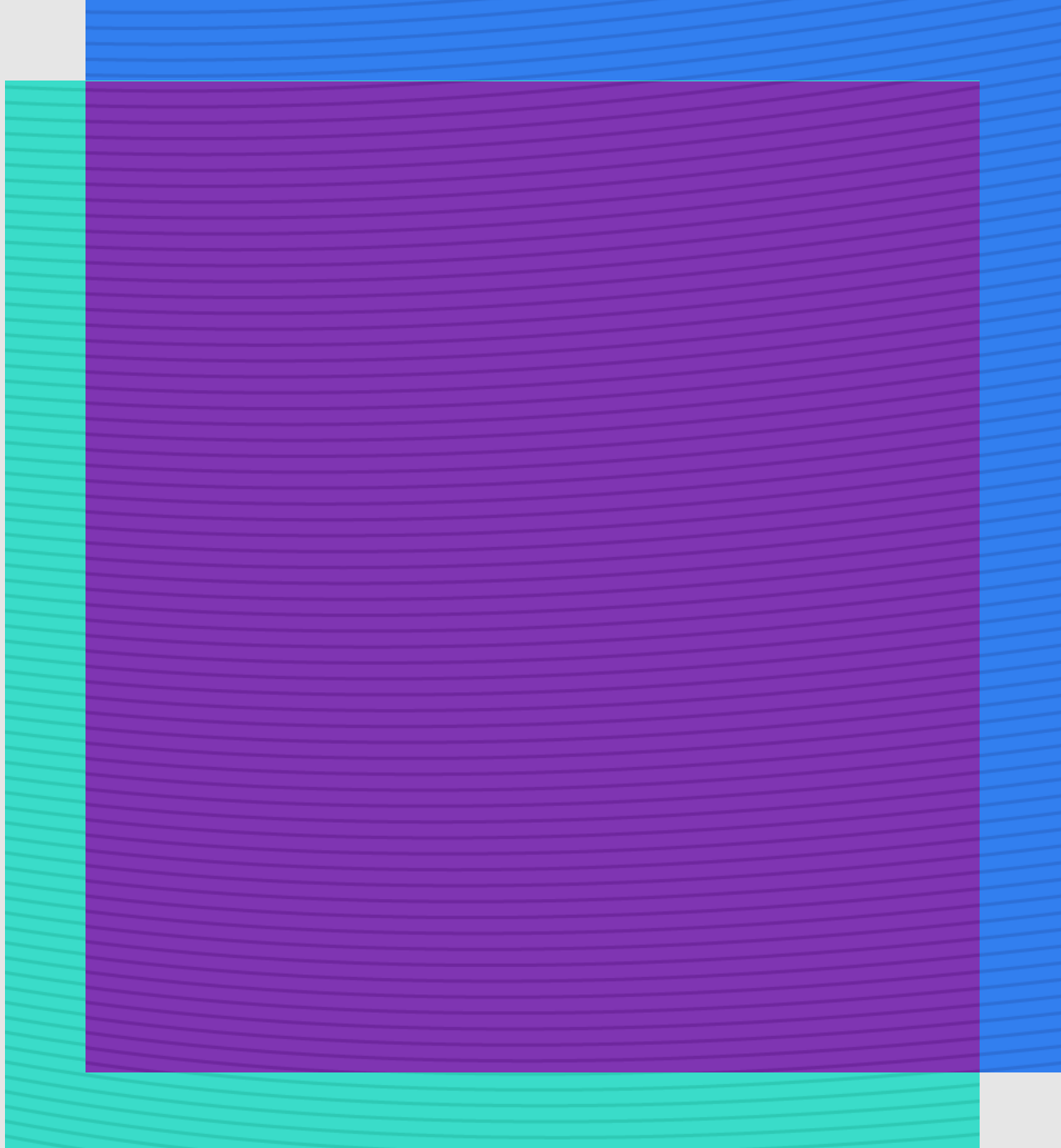
Seit über 10 Jahren führt WTW regelmässig Umfragen / Studien zu Themen der Beruflichen Vorsorge durch. Unsere Kernstudien, welche regelmässig durchgeführt werden, sind: Pension Risk Studie, SLI Benchmarking Studie und Swiss Pension Finance Watch.

Ausblick: Publikation SLI Benchmarking Studie 2025

WTW führt regelmässig die SLI Benchmarking Studie durch, um Vorsorgepläne und die daraus resultierenden Leistungen zu vergleichen. Dazu werden die wichtigsten Merkmale der Schweizer Vorsorgepläne der im Swiss Leader Index (SLI) gelisteten Unternehmen analysiert.

Die neueste Studie 2025 wird demnächst publiziert.





Über WTW

WTW (NASDAQ: WTW) bietet daten- und erkenntnisgestützte Lösungen in den Bereichen Mitarbeitende, Risiko und Kapital. Wir nutzen die globale Sichtweise und das lokale Fachwissen unserer Kollegen in 140 Ländern und Märkten und helfen Ihnen, Ihre Strategie zu schärfen, die Widerstandsfähigkeit Ihrer Organisation zu verbessern, Ihre Mitarbeiter zu motivieren und die Leistung zu maximieren. Gemeinsam mit Ihnen decken wir Chancen für nachhaltigen Erfolg auf – und bieten Perspektiven, die Sie bewegen.

Erfahren Sie mehr unter wtwco.com



wtwco.com/social-media

Copyright © 2025 WTW. All rights reserved.
WTW-WE-CH-August 2025

wtwco.com/de-CH

wtw

