



AUSGABE 3 – 2025

# 360° Vorsorge Magazin

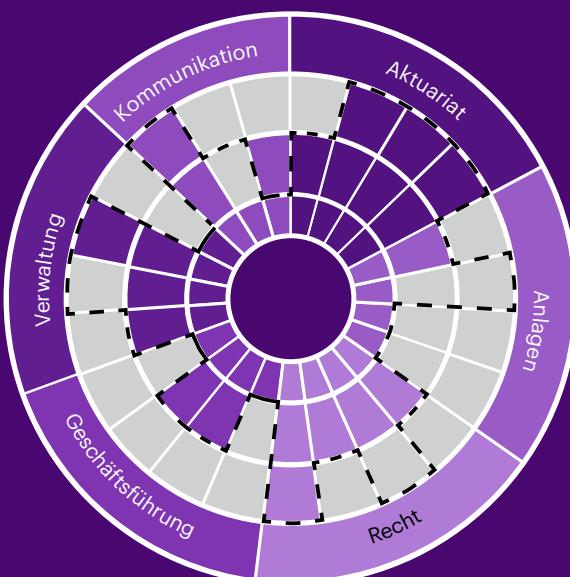
Governance – Perspektiven 2026





# In einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt wird Governance als Grundlage für Vertrauen, Nachhaltigkeit und die Erreichung langfristiger Ziele betrachtet.

360°Vorsorge | Governance Check



## INHALT

<b>Editorial</b>	3
<hr/>	
<b>Am Puls</b>	
Moderne Governance in der Verwaltung reduziert Risiken und Aufwand der Vorsorgeeinrichtungen	4
Geschäftsführung und Verwaltung: getrennt oder gemeinsam?	6
Pensionskassen-Governance: Gute Entscheidungsfindung im Stiftungsrat geht über das bloße Einhalten von Gesetzen hinaus	8
Gastbeitrag Sammelstiftung: Livica steuert Risiken	11
Benchmarking als Governance-Instrument: Erkenntnisse aus der SLI Pension Benchmarking Studie 2025	13
<hr/>	
<b>Investment</b>	
Investment Governance: Das volle Potenzial ausschöpfen	15
<hr/>	
<b>Recht &amp; Regulierung</b>	
Datenschutz-Governance und -Compliance: Ein Rück- und Ausblick nach zwei Jahren	17
<hr/>	
<b>News &amp; Trends</b>	19



## Editorial

Der Begriff «Governance» stammt von dem lateinischen Wort «gubernare», das «steuern» oder «lenken» bedeutet. Heute bezeichnet Governance die Strukturen und Prozesse, mit denen Organisationen geführt werden. Im Mittelpunkt stehen Transparenz, Verantwortlichkeit und die Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten. In einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt wird Governance als Grundlage für Vertrauen, Nachhaltigkeit und die Erreichung langfristiger Ziele betrachtet.

Seit rund zwei Jahrzehnten findet das Konzept auch Beachtung in der beruflichen Vorsorge und bei Pensionskassen. Die Implementierung von Governance-Prinzipien stellt sicher, dass die Interessen der Versicherten priorisiert und die Vorsorgegelder mit grösstmöglicher Sorgfalt und Transparenz verwaltet und vermehrt werden. Dies stärkt das Vertrauen der Versicherten. Die mit den Jahren stark gewachsene Bedeutung der 2. Säule, die alternde Gesellschaft mit strukturellen Folgen auf die Pensionskassen, aber auch die zunehmende Komplexität an den Finanzmärkten bedingen die Notwendigkeit eines effektiven Risikomanagements zur Sicherstellung finanzieller Stabilität in Pensionskassen.

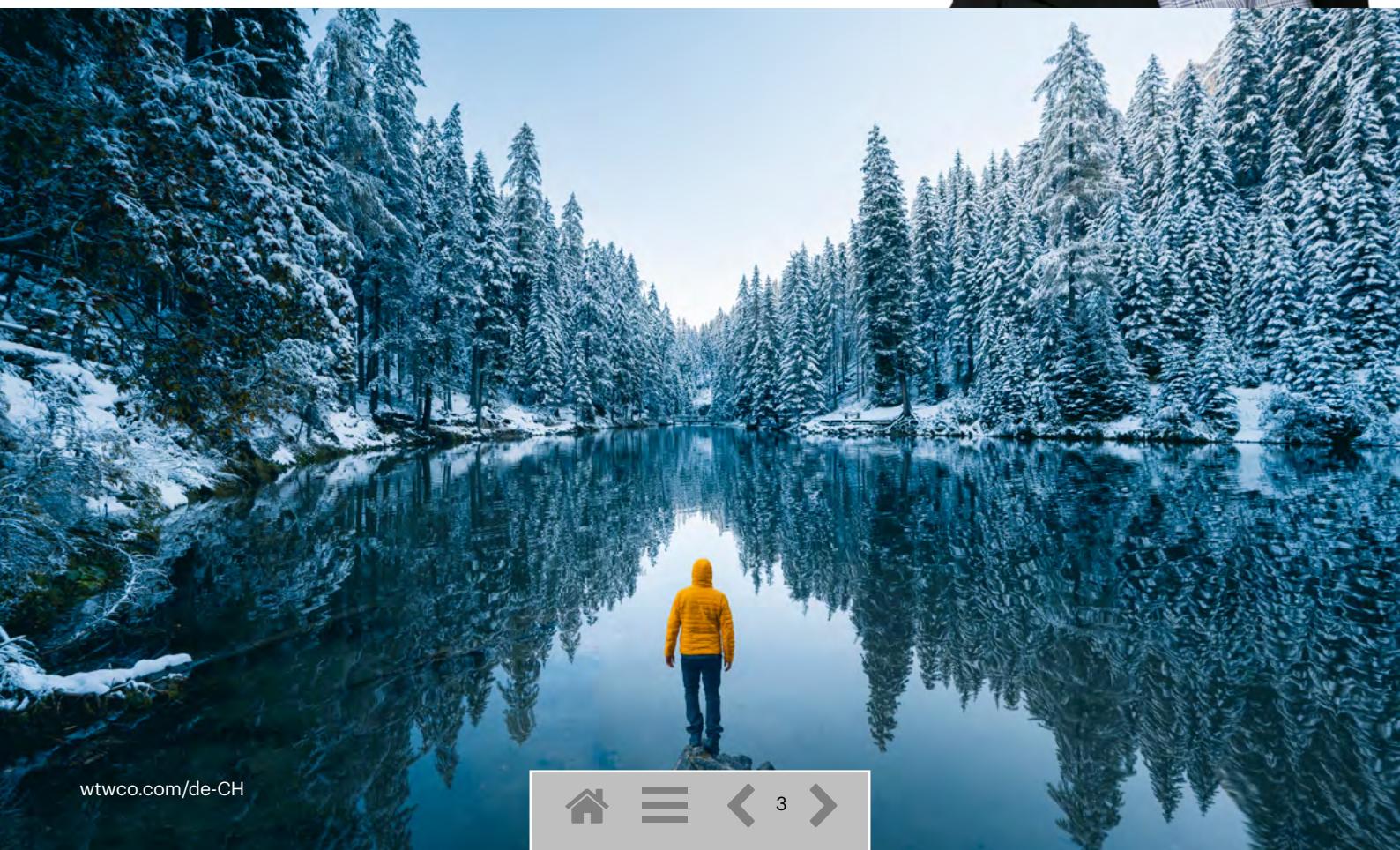
Im vorliegenden 360°Vorsorge | Magazin beleuchten wir zunächst in einem Gastbeitrag, wie Technologie in der Verwaltung die Governance stärken kann. Danach analysieren wir die Vor- und Nachteile getrennter oder gemeinsamer Geschäftsführung und Verwaltung und deren Auswirkungen. Im Fokus stehen zudem Stiftungsräte, die zentrale Entscheidungen treffen und vor der Herausforderung stehen, sich nicht von sachfremden Argumenten leiten zu lassen – wie kann eine gute Entscheidungsfindung gewährleistet werden? Diese Frage stellt sich in einem dann folgenden Gastbeitrag auch eine Sammelstiftung. Benchmarks liefern wichtige Referenzpunkte für Entscheidungen; daher stellen wir die wichtigsten Erkenntnisse der neuen SLI Benchmarking Studie 2025 vor. Abschliessend betrachten wir die Rolle der Governance im Investmentprozess (G aus ESG) und berichten kurz über zwei Jahre neues Datenschutzgesetz.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Stephan Wildner

Leiter Schweiz

Leiter Vorsorgegeschäft Schweiz



# Moderne Governance in der Verwaltung reduziert Risiken und Aufwand der Vorsorgeeinrichtungen

Governance soll angemessenes, regelkonformes Verhalten sicherstellen. Sie basiert traditionell überwiegend auf Dokumenten, manuellen Prozessen und Prüfungen sowie dem Vier-Augen-Prinzip. Ein Kernelement der Governance für operative Prozesse ist das interne Kontrollsysteem («IKS») – bei Versicherungsgesellschaften seit der Krise von 2008. Bei Vorsorgeeinrichtungen wurde die Pflicht einer angemessenen internen Kontrolle mit der Strukturreform im Jahr 2012 eingeführt. Für Vorsorgeeinrichtungen im Wettbewerb gelten dabei seit 2021 verstärkte Anforderungen<sup>1</sup>. Um im Alltag effektiv zu sein, sollte der Geist des IKS – bzw. der Governance im Allgemeinen – von allen produktiv Beteiligten verstanden und die Regeln verinnerlicht werden. Die Erfahrung aus dem Alltag von Versicherungsgesellschaften hat gezeigt, dass die Regeln typischerweise in kleine Einheiten zerstückelt werden, diese einzelnen Akteuren zugeteilt werden und anschliessend der Buchstabe geprüft wird statt des Geists. Üblicherweise haben nur wenige der produktiv beteiligten Personen die Governance- und IKS-Regeln gesamthaft gesehen. Dieser Ansatz kann dann funktionieren, wenn beim Erstellen der Regeln an wirklich alle möglichen Eventualitäten gedacht wurde. Andernfalls bleibt das IKS oft ein zahnloser Papier tiger.

Moderne Technik bietet hier die Möglichkeit, einen grossen Teil der Detailprüfungen zu automatisieren und so den Menschen zu entlasten. In einer integrierten Systemlandschaft können diese automatisierten Tests mit wenig Aufwand auch interdisziplinär verschiedene Bereiche kombiniert abdecken, die heute oft von verschiedenen Personen in manueller Absprache betrachtet werden. Das erhöht die Sicherheit der Governance insgesamt.

## Zur Veranschaulichung wird im Folgenden ein Beispiel angeführt

Überweist eine Vorsorgeeinrichtung eine Leistung an die falsche Person, bleibt ihre Schuld gegenüber dem korrekten Leistungsempfänger bestehen. Falls der fälschlich ausgezahlte Betrag nicht zurückverlangt werden kann, tragen die anderen Destinatäre den Schaden. Zum Beispiel: Für die Überweisung einer Leistung wird eine IBAN angegeben. Jedes halbwegs taugliche System kann in Sekundenbruchteilen prüfen, ob die IBAN technisch korrekt ist und ob ein

Bankkonto zu dieser IBAN existiert. Im Falle z. B. einer Freizügigkeitsleistung prüfen moderne Systeme zudem, ob das Bankkonto für diesen Zweck zugelassen ist und zur angegebenen Vorsorgeeinrichtung gehört. Sind die Bedingungen nicht erfüllt, wird eine Banküberweisung automatisch technisch verunmöglicht. Dies kann helfen, sowohl menschliche Fehler als auch Betrug zu verhindern.

## Schnittstellen sind ein zu grosses Risiko

Obiges Beispiel illustriert, warum das traditionelle «Gärtchen»-Prinzip zerstückelter Governance-Elemente in Kombination mit weitgehend manuellen Prozessen problematisch ist. Regeln, die sich klar in einem einzigen Gärtchen befinden, können mit der gebotenen Sorgfalt meist gut eingehalten werden. Die meisten operativen Prozesse verlaufen allerdings durch mehrere Gärtchen und müssen bei jeder Grenzquerung sauber übergeben werden. Hier liegen die grössten Fehlerquellen. In einer typischen traditionellen Prozesslandschaft hängt deren Beschaffenheit stark vom individuellen zwischenmenschlichen Verhältnis der handelnden Personen ab. Anhand obigen Beispiels: In der Praxis kommt es vor, dass Banküberweisungen in der Prüfung des Falls abgelehnt, aber aufgrund eines Missverständnisses trotzdem ausgeführt werden. Um dies künftig zu verhindern, haben einige Vorsorgeeinrichtungen bei Auszahlungen faktisch ein Acht-Augen-Prinzip eingeführt. Vier Augen bei der Prüfung des Kontos und vier bei der Prüfung der tatsächlichen Überweisung. Moderne Systeme umfassen beide Prozesse integriert. Dadurch entfallen die vier Prüfaugen bei der Überweisung. Oben beschriebene und weitere integrierte Tests sind nicht nur sicherer, sondern auch schneller als das Vier-Augen-Prinzip in der Prozessprüfung.

## Das Vier-Augen-Prinzip ist wesentlicher Teil des Problems

Wesentliche Ursachen sind: 1. Der Zeitgeist strafft individuelle Fehler, lässt kollektive hingegen gerne ungesühnt. 2. Bei gemeinsamer Tätigkeit liegt es leider in der menschlichen Natur, dass eine Person sich engagiert und die andere dadurch das angenehme Gefühl hat, sich entspannen zu dürfen.

<sup>1</sup> [https://www.oak-bv.admin.ch/inhalte/Regulierung/Weisungen/de/Weisungen\\_W\\_-01\\_2021\\_OAK\\_BV.pdf](https://www.oak-bv.admin.ch/inhalte/Regulierung/Weisungen/de/Weisungen_W_-01_2021_OAK_BV.pdf)

In der Praxis sieht das so aus: Typischerweise führt eine Person einen Prozess durch, und eine zweite prüft das Resultat. Optimalerweise ist sie durchgehend präsent und verfolgt jeden Schritt aufmerksam, was einen doppelten Personalaufwand bedeutet. Üblicherweise schaut sich die zweite Person lediglich nach Beendigung der Arbeit das Resultat an, oft ohne detaillierte Erläuterung der spezifischen Ausgangslage und ihrer Besonderheiten. Entweder vollzieht die prüfende Person in diesem Fall ebenfalls die Schritte gedanklich nach (wiederum doppelter Personalbedarf), oder das zweite Augenpaar beschränkt sich meist auf eine oberflächliche Kontrolle. Allen Varianten gemeinsam ist, dass sich die ausführende Person unbewusst darauf verlässt, dass ein zweites Augenpaar allfällige Fehler bemerken wird. Das senkt oftmals die Sorgfalt. Im schlechtesten aller Fälle verlassen sich die beiden Personen aufeinander und werden beide nachlässig. In einer modernen digitalen Systemlandschaft prüft das System ohne nachlassende Aufmerksamkeit und dokumentiert automatisch, wer wann welche Schritte durchgeführt hat. Die zweite Person wird deshalb auch nicht mehr als Zeuge für die sachgemäße Durchführung benötigt.

Professionell umgesetzte Automatisierung der Governance in operativen Prozessen verringert den manuellen Aufwand und erhöht zugleich die Sicherheit.

Stiftungsräte sollten regelmässig hinterfragen, wie wirksam die internen Kontrollen wirklich sind – nicht nur, ob sie existieren. Klare Rollen, dokumentierte Abläufe und ein gelebtes Kontrollverständnis sind entscheidend. Das gilt auch für eine ausgelagerte Versichertenverwaltung und Buchführung. Hier kann nachgefragt werden, ob die Wirksamkeit der internen Kontrollen geprüft wurde, und ein entsprechender Bericht verlangt werden.

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

**Bernhard Gose**

Diamantin AG  
bernhard.gose@diamantin.ch  
+41 79 734 64 11

**Diamantin AG** hat eine umfassende Software für Vorsorgeeinrichtungen entwickelt, die heutige zerstückelte Systemlandschaften ersetzt, mit integriertem IKS. Prozesse sind weitgehend automatisiert und reduzieren so die menschlichen Fehlerquellen.

# Geschäftsleitung und Verwaltung: getrennt oder gemeinsam?

Während grössere Pensionskassen teils eigene Mitarbeitende in der Verwaltung und Geschäftsleitung beschäftigen, beziehen kleinere und mittlere diese Dienstleistungen oft von externen Leistungserbringern. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob es Sinn macht, Verwaltung und Geschäftsleitung von zwei separaten Dienstleistern oder alles aus einer Hand zu beziehen. Die folgende Auslegung zeigt, dass beide Varianten Vorteile haben.

## Vorteile der Trennung

- Separation of Duty (Gute Governance und Kontrolle):** Die Trennung ermöglicht der Geschäftsleitung eine Rapportierung an den Stiftungsrat ohne Interessenkonflikte und eine unabhängige Kontrolle der Verwaltung mittels Service Level Agreements und Beschwerdemanagement. Für eine gute Governance und das frühzeitige Erkennen von Risiken und Schwachstellen ist dies ein entscheidender Vorteil.
- Flexibilität und Kontinuität:** Eine Aufteilung von Geschäftsleitung und Verwaltung auf zwei Anbieter erlaubt es dem Stiftungsrat, bei Bedarf einen Anbieter flexibel zu wechseln und durch den verbleibenden Partner eine ausreichende Kontinuität und Historie gewährleisten zu können. Das Risiko eines Anbieterwechsels mit schwieriger Übergangsphase wird dadurch deutlich reduziert.
- Spezialisierung:** Auf die Geschäftsleitung spezialisierte Anbieter können sich darauf konzentrieren, regulatorische Anforderungen laufend zu beobachten, rechtlich einzuordnen und in der Pensionskasse angemessen umzusetzen. Spezialisierte Pensionskassenverwalter können sich auf effiziente Prozesse und Fallbearbeitungen sowie auf eine effiziente Verwaltungstechnologie konzentrieren.

## Vorteile der Dienstleistung aus einer Hand

- Eingespielte Schnittstellen:** Unter der Voraussetzung einer moderaten Fluktuation kennen sich die für die Verwaltung respektive Geschäftsleitung zuständigen Teams und Personen in der Regel gut, wenn beide in der gleichen Firma tätig sind. Die Abstimmung ist entsprechend von Beginn weg einfach und vertraut und die Wege sind nahe. Das Risiko eines holprigen Starts in der Zusammenarbeit ist entsprechend gering.

• **Vertiefter Einblick des Geschäftsführers in die Verwaltung:** Eine zu starke Involvierung des Geschäftsführers in die Verwaltung kann zwar ein Nachteil sein für seine Aufgabe der neutralen Kontrollfunktion und die Ausrichtung seiner Tätigkeit auf eher strategische Themen. Ein vertiefter Einblick kann aber auch Vorteile haben. Gerade für die Behandlung gewisser Spezialfälle kann eine frühe Involvierung helfen, den Fall effizient zu bearbeiten und zu entscheiden, ob der Stiftungsrat zu involvieren ist.

• **Nur ein Ansprechpartner für den Stiftungsrat:** Mit zunehmender Regulierung und Komplexität gibt es bei Schweizer Pensionskassen in der Tendenz auch mehr involvierte Parteien. Effizient den Überblick zu behalten kann in einem Milizsystem eine Herausforderung sein. Werden die Dienstleistungen Geschäftsleitung und Verwaltung aus einer Hand bezogen, kann dies hierfür ein Vorteil sein. Voraussetzung ist, dass die zuständigen Personen gut zusammenarbeiten. Denn auch bei integrierten Dienstleistungen sind verschiedene Personen mit der Verwaltung und der Geschäftsleitung betraut, welche sich koordinieren müssen.

Abbildung 1: Trennung vs. Dienstleistung aus einer Hand



## Fazit – Welches Modell macht für welche Pensionskasse Sinn?

Es gibt heute keine klare Best Practice und keinen einheitlichen Markt-Standard. Welches Modell für eine Pensionskasse mehr Sinn macht, hängt auch von den internen Anforderungen und den Wünschen hinsichtlich strategischer Ausrichtung ab. Eine firmeneigene Pensionskasse von einem Schweizer Arbeitgeber hat nicht die gleichen Governance-Anforderungen wie eine mit einem globalen Mutter-Konzern oder mit einer öffentlich-rechtlichen Gründerin. Tendenziell ist zu beobachten, dass unabhängige Geschäftsführer strategischer, konzeptioneller und beratender agieren, während verwaltungsnaher Geschäftsführer die Aufgabe oft mit einem starken operativen Fokus angehen.

Die Wahl des Modells ist ein strategischer Entscheid des Stiftungsrates. Dieser sollte sich überlegen, wie er die Vorteile der beiden Modelle mit Bezug auf die Situation der eigenen Pensionskasse gewichtet. Ein bewusster Entscheid aufgrund einer seriösen Auslegeordnung ist wichtig, da der Entscheid langfristige strukturelle Auswirkungen hat. Nach Klärung dieser wichtigen Vorfrage gilt es, die passenden Anbieter auszuwählen.

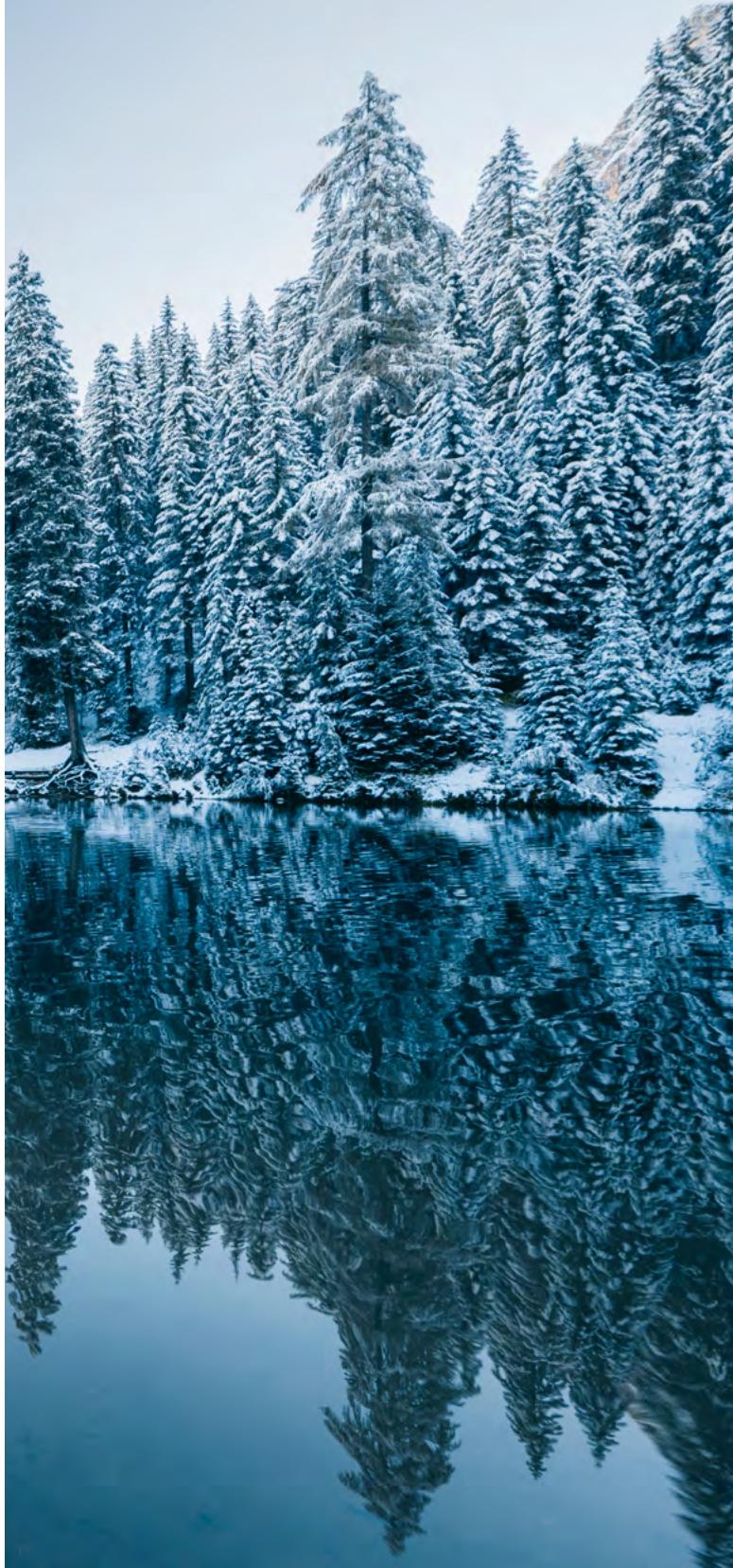


**Wanja Knausz**  
Eidg. dipl. Pensionskassenleiter  
Geschäftsführer Pensionskassen  
[wanja.knausz@wtwco.com](mailto:wanja.knausz@wtwco.com)  
+41 43 488 44 78



**Marc Olivier Delévaux**  
CEO, Trianon  
[info@trianon.ch](mailto:info@trianon.ch)  
+41 21 796 00 40

Dieser Artikel ist eine gekürzte Version des Originaltextes, welcher in der Schweizerischen Personalvorsorge im September erschienen ist.



# Pensionskassen-Governance: Gute Entscheidungsfindung im Stiftungsrat geht über das blosse Einhalten von Gesetzen hinaus

**Die Governance von Pensionskassen ist weit mehr als ein regulatorischer Pflichtakt. Sie ist das Rückgrat jeder nachhaltigen und sicheren Altersvorsorge. In der Praxis zeigt sich, dass es für den Stiftungsrat eine Herausforderung sein kann, Entscheidungen konsequent faktenbasiert und frei von persönlichen Eindrücken zu treffen. Das ist menschlich: Nähe, Vertrauen und persönliche Einschätzungen spielen oft unbewusst eine Rolle. Umso wichtiger ist es, Strukturen und Prozesse zu fördern, die eine objektive, nachvollziehbare und risikobewusste Entscheidungsfindung unterstützen. So lassen sich potenzielle Risiken und mögliche Haftungsfragen reduzieren und das Vertrauen von Versicherten und Aufsichtsbehörden langfristig stärken.**

## Wenn persönliche Vorlieben über Professionalität siegen

Anhand verschiedener Szenarien lässt sich aufzeigen, wie rasch Governance-Versäumnisse entstehen können:

- Eine Pensionskasse beauftragt einen ehemaligen leitenden Mitarbeiter als ALM-Berater – kurz nach dessen Ausscheiden.
- Eine grosse Pensionskasse lagert ihre rechtliche Beratung an eine Einzelfirma aus, weil diese Person als «arbeitgeberkritisch» gilt.
- Eine grosse Pensionskasse mandatiert ein Expertenbüro mit wenigen Angestellten – etwa aus Sympathie oder persönlicher Verbundenheit, obwohl keine klare Stellvertretung oder kein etabliertes Qualitätsmanagement vorhanden ist.

Solche Entscheidungen mögen juristisch zulässig sein, doch sie sind aus Governance-Sicht fragwürdig. Sie offenbaren eine kritische Schwachstelle: mangelnde Fähigkeit, persönliches Befinden und persönliche Gefühle konsequent von objektiven Anforderungen zu trennen. Das eigentliche Risiko liegt im eigenen Denken der Entscheidungsträger und nicht im Markt.

## Governance heisst Verantwortung – nicht Verwaltung

Gute Governance bedeutet nicht nur die Einhaltung von Vorschriften. Sie verlangt ein strukturiertes Zusammenspiel aus Rollenverständnis, Risikomanagement, Entscheidungsdisziplin und Transparenz. Governance ist das System, durch das Vorsorgeeinrichtungen gesteuert und kontrolliert werden. Sie beeinflusst massgeblich die Leistung und Risikofähigkeit einer Organisation.

Zentrale Elemente guter Governance sind:

- Klare Rollenverteilung zwischen Stiftungsrat, Geschäftsleitung und externen Dienstleistern
- Zielgerichtete Förderung von Vielfalt und Repräsentativität im Stiftungsrat: u. a. Alter, Geschlecht, Berufsgruppen, Sprachen
- Strategische Planung mit messbaren Zielen
- Risikomanagement, das über Markt- und Zinsrisiken hinausgeht
- Regelmässige Selbstbeurteilungen und Weiterbildung der Stiftungsratsmitglieder
- Etablierung einer Kultur des offenen Debattierens und Meinungsaustauschs

## Das Recht gibt Orientierung, aber keine pfannenfertige Lösung

Das schweizerische Recht kennt klare Vorgaben für Pensionskassen (z. B. Art. 51b, 51c, 52 BVG und Art. 48f–48l BVV2). Doch diese Normen bieten eher einen Rahmen als eine konkrete Anleitung zur Best Practice. Sie garantieren weder Professionalität bei der Auswahl von Beratern, noch schützen sie vor «Bauchentscheiden». Eine Person kann theoretisch als unabhängiger externer Berater gelten – selbst wenn sie bis «gestern» noch für die betreffende Kasse tätig war.

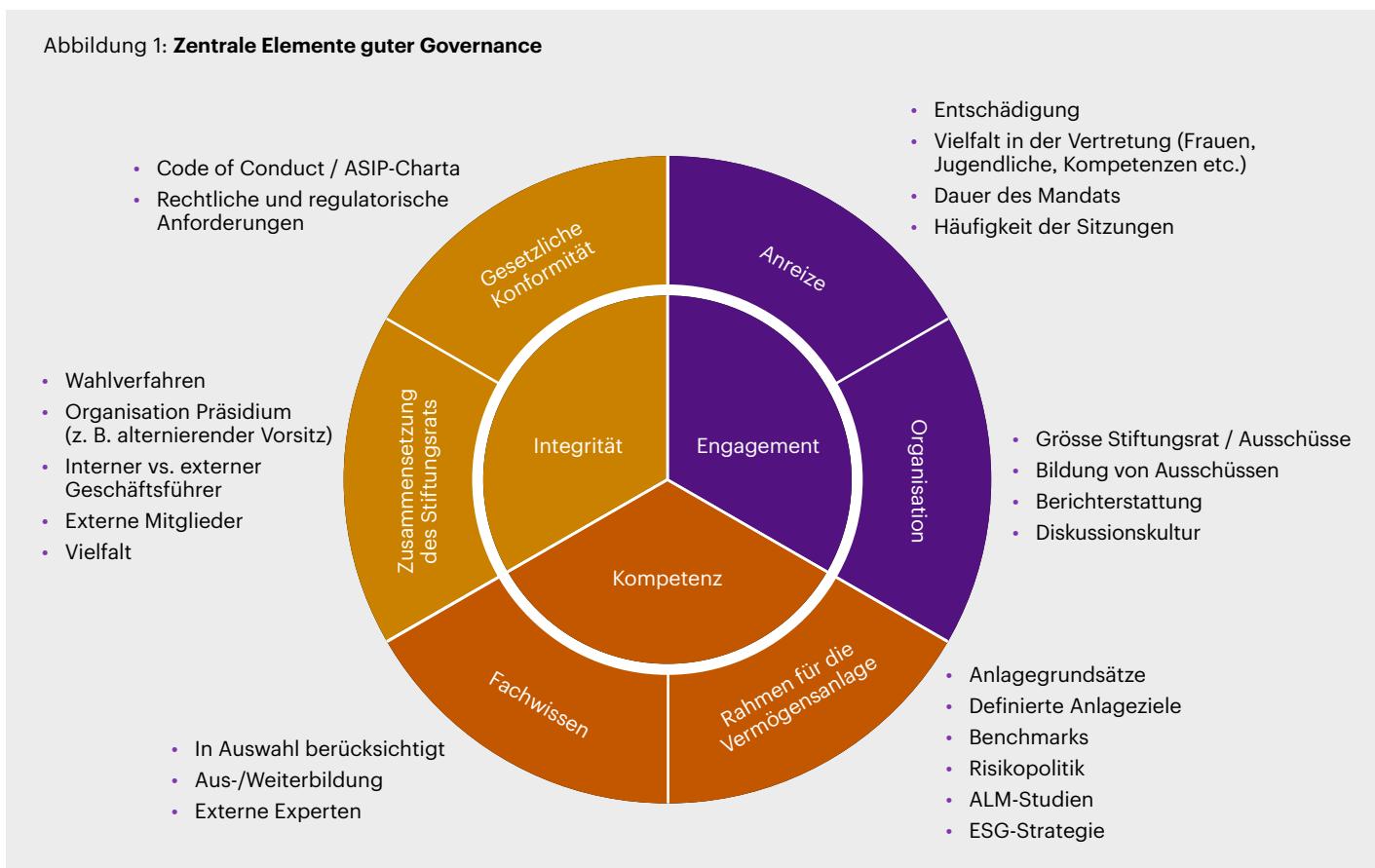
Die offene Flanke: Haftung. Wenn infolge mangelnder Sorgfalt oder unzureichender Auswahlprozesse Schaden entsteht, kann der Stiftungsrat haftbar werden. Ob eine Berufshaftpflichtversicherung in solchen Fällen greift, hängt vom Einzelfall ab – und oft davon, ob der Entscheid als grob fahrlässig eingestuft wird. Die Haftung des Stiftungsrates kann jedoch auch bei leichter Fahrlässigkeit bestehen, wenn alle anderen gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind.

## Best Practices: Was erfolgreiche Pensionskassen international anders machen

In Ländern mit grossen Pensionskassen wie bspw. den USA sind Governance-Richtlinien häufig entwickelter als in der Schweiz. Internationale Best Practices – etwa die der US-amerikanischen Organisation «National Conference on Public Employee Retirement Systems» – zeigen, wie moderne Governance aussieht. Bewährte Elemente sind:

1. Governance-Handbuch: Zentrale Sammlung aller relevanten Regelwerke, Richtlinien und Zuständigkeiten.
2. Strategieprozesse: Mehrjährige Planungen mit überprüfbaren Meilensteinen.
3. Risikopolitik: Dokumentierte Risikotoleranzen und Zuständigkeiten für Risikobereiche.
4. Weiterbildung: Regelmässige Weiterbildung der Stiftungsräte, inklusive Verständnis verschiedener Perspektiven innerhalb des Stiftungsrates.
5. Evaluationsprozesse: Selbst- und Fremdbeurteilungen zur Qualitätssicherung.
6. Transparente Kommunikation mit Versicherten und Stakeholdern.

Abbildung 1: Zentrale Elemente guter Governance



## Governance im Alltag: Kein Luxus, sondern Pflicht

Auch kleine und mittelgrosse Pensionskassen können sich an diesen Standards orientieren – mit pragmatischen Mitteln. Anstatt eine eigene Risikopolitik zu entwickeln, können sie Risikokomponenten in bestehende Reglemente und Richtlinien (z. B. in Service Level Agreements, Anlagepolitik, Asset Liability Management oder Ausschreibungsprozesse) integrieren. Entscheidend ist systematisches Denken – nicht das Budget.



**Christian Heiniger**

Pensionsversicherungs-Experte SKPE  
Leiter Vorsorgegeschäft Deutschschweiz  
[christian.heiniger@wtwco.com](mailto:christian.heiniger@wtwco.com)  
+41 43 488 44 04



**Angelica Meuli**

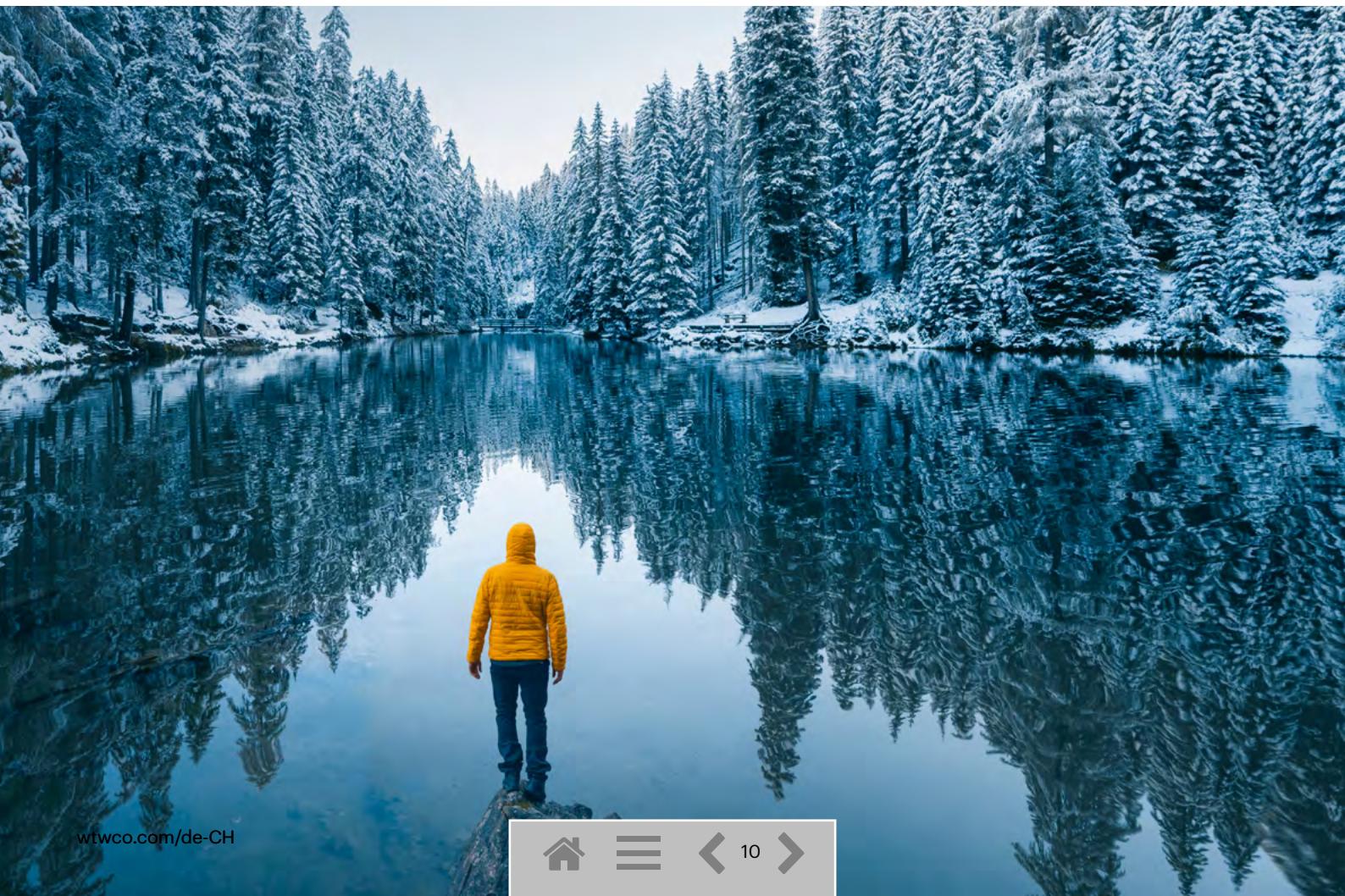
Lic. iur.  
Rechtsberaterin berufliche Vorsorge  
[angelica.meuli@wtwco.com](mailto:angelica.meuli@wtwco.com)  
+ 41 21 321 68 10

## Fazit: Governance wird in Praxis und Haltung gelebt

Gute Governance hängt nicht von der Grösse einer Pensionskasse oder von Vorschriften ab, sondern von der Haltung. Ein verantwortungsvoller Stiftungsrat trifft Entscheidungen nicht aus Bauchgefühl oder Bequemlichkeit, sondern gestützt auf transparente Verfahren, nachvollziehbare Kriterien und mit klarem Blick auf die Interessen der Versicherten.

Wer Governance ernst nimmt, handelt vorausschauend, lässt sich beraten, prüft Alternativen und übernimmt Verantwortung – gerade dann, wenn niemand hinsieht.

Förderung von Vielfalt, kontinuierlicher Weiterbildung, Etablierung einer Debattenkultur und konsequente Überwachung der Mandate stärken Effizienz, Entscheidungsqualität und Verantwortung des Stiftungsrates und letztlich auch die Entwicklung der Pensionskasse.



# Gastbeitrag Sammelstiftung: Livica steuert Risiken

**Gute Governance ist das Rückgrat jeder erfolgreichen Sammelstiftung. Doch was bedeuten «gute Entscheidungsstrukturen» konkret und wie lässt sich Unabhängigkeit sicherstellen? Die Sammelstiftung Livica gibt Einblick in aktuelle Herausforderungen und ihre Lösungen.**

Livica ist eine Sammelstiftung mit eigenständig geführten Arbeitgeber-Vorsorgewerken ohne gegenseitige Sanierungspflicht und einem autarken Vorsorgewerk Rentner. Jedes Vorsorgewerk bestimmt den Vorsorgeplan und die Anlagestrategie innerhalb vorgegebener Leitplanken selbst. Auch das Rentnerwerk wird getrennt geführt und verfolgt eine Cashflow-Matching-Strategie, welche die laufenden Rentenzahlungen fristenkongruent absichert. Damit erfüllt Livica die Merkmale einer in der Praxis so genannten «echten Sammelstiftung».

Eine konsequent risikoorientierte und transparente Governance-Struktur ist für Livica zentral. Livica kombiniert Eigenverantwortung der angeschlossenen Arbeitgeber mit zentraler Kontrolle.

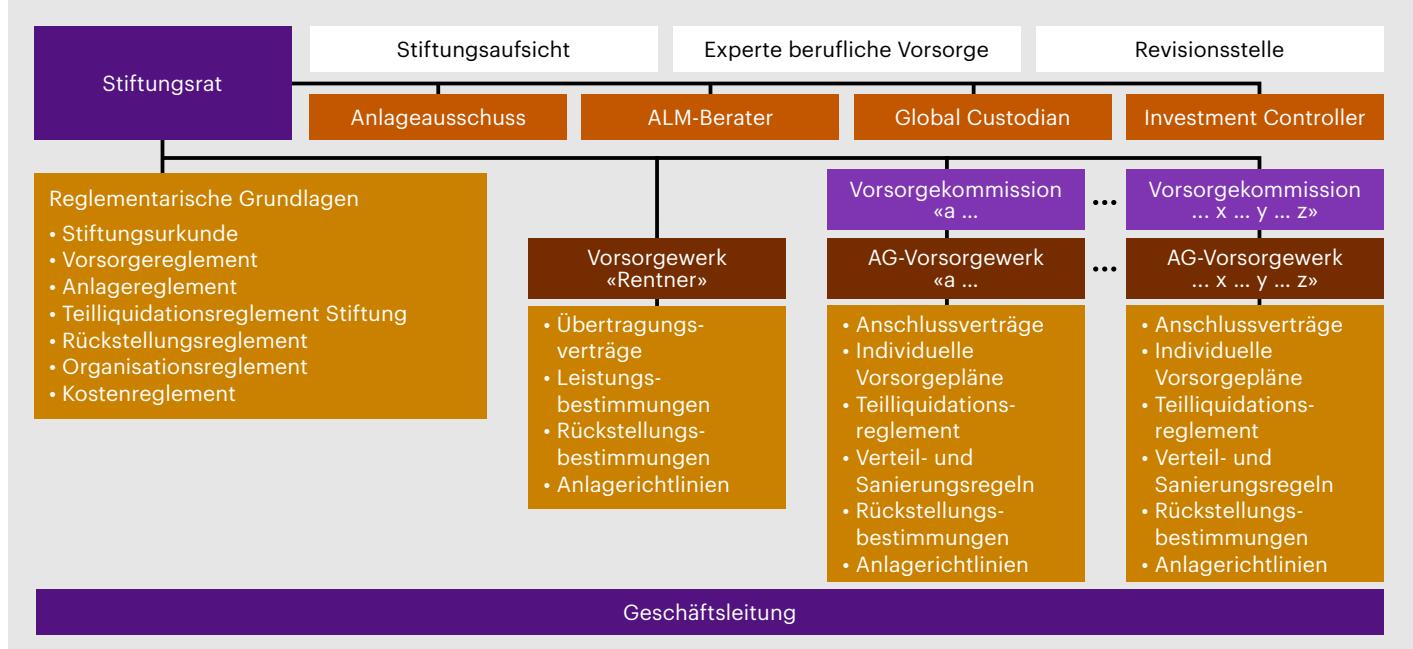
**Was sind aus Sicht von Livica die aktuell grössten Governance-Herausforderungen?**

Drei Punkte dominieren: (a) Balance zwischen Anlageertrag und struktureller sowie finanzieller Risikofähigkeit je Vorsorgewerk, (b) konsistente Anlagestrategien mit klaren Bandbreiten und Rebalancing, (c) eindeutige Verantwortlichkeiten bis hin zur Wahrnehmung der Aktionärsrechte. Wir adressieren das mit vorsorgewerksspezifischen Strategien, Soll-Wertschwankungsreserven nach finanzökonomischen Kriterien, unabhängigem Investment Controlling sowie regelmässigen Berichten zu Stimm- und Aktionärsrechten.

## Unabhängiges Rentner-Vorsorgewerk: Wie ist diese «Unabhängigkeit» konkret definiert?

Aus Sicht von Livica bedeutet Eigenständigkeit: eine eigene Anlagestrategie auf Basis von Netto-Cashflows, separates Reporting sowie der Ausschluss jeglicher Solidarität oder Nachschusspflichten gegenüber den aktiven Arbeitgeberwerken. Transfers erfolgen ausschliesslich gegen angemessene Einmalprämien, wodurch die Verpflichtungen vollständig finanziert sind. Mehrere externe Expertisen bestätigen die klare Abgrenzung und langfristige Sicherstellung der Finanzierung.

Abbildung 1: Organisationsstruktur von unabhängigen Vorsorgewerken



## Entscheidungsstrukturen und Interessenkonflikte: Wie stellt Livica Unabhängigkeit sicher?

Der Stiftungsrat legt die Grundsätze fest und genehmigt die Richtlinien. Die Vorsorgekommissionen definieren und überwachen ihre Strategien, wobei sie von einem Pensionsversicherungsexperten sowie einem unabhängigen Investment Controller unterstützt werden. Interessenkonflikte werden durch klare Integritäts- und Loyalitätsregeln, Offenlegungspflichten, das Verbot von Eigengeschäften sowie präzise Kompetenz- und Zeichnungsregeln vermieden.

Livica versteht Governance als dynamischen Best-Practice-Ansatz, der über Compliance hinausgeht und künftige Entwicklungen wie den OAK-Weisungsentwurf frühzeitig einbezieht.

## Anlagen und politische Risiken (z. B. US-Zollpolitik): Welche Anpassungen und Kontrollen gibt es?

Marktrisiken können wir nicht wegbedingen. Markt-risiken beinhalten aber immer Marktchancen. Deshalb: Spezifische, wie geografische, Unternehmens-, Branchen- und weitere Risiken werden durch die Strategien begrenzt. Entsprechend resultieren aus politischen Einzelergebnissen wie der US-Zollpolitik keine unmittelbaren Anpassungen. Politische Schocks adressieren wir innerhalb der definierten strategischen Bandbreiten und mittels Währungsabsicherung, Rebalancing-Mechanismen sowie eines stringenten Reportings. Markt- und geopolitischen Risiken – etwa durch Handels- oder Fiskalpolitik – begegnet Livica mit klar diversifizierten Anlagestrategien.

Aktive Mandate müssen über Zyklen hinweg ihre Benchmark nach Kosten übertreffen. Indexierte Bausteine sollen die Benchmark vor Kosten erreichen. Dienstleister werden laufend auf Qualität, Kosten und Regeltreue überprüft. Abweichungen führen zu definierten Eskalationsschritten.

Zusätzlich finden bei den Immobilienanlagen jährlich persönliche Performancereviews mit den Performance-managern statt.

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

## Warum setzt das Rentnerwerk auf Cash-flow-Matching statt auf eine «klassische» gemischte Strategie?

Laufende Renten sind nominal fix. Zins- und Kursrisiken können die Auszahlungssicherheit gefährden. Cash-flow-Matching investiert in risikoarme CHF-Obligationen, sodass Mittelzuflüsse fällige Renten (inkl. Kosten) decken. So reduzieren wir die Abhängigkeit von kurzfristigen Marktereignissen und sichern die Planbarkeit.

## Digitalisierung in der Governance: Wo stiftet sie den grössten Nutzen?

In drei Bereichen:

1. Entscheidungsgrundlagen via standardisierte, stufen-gerechte Unterlagen und digitale Rebalancing-Kon-trollen;
2. Dokumentation mit revisionssicherer Ablage von Ver-trägen, Beschlüssen und Stimmrechtsberichten;
3. Reporting an Gremien und Versicherte mit klaren, regelmässigen Auswertungen.

Eine möglichst weitgehende Digitalisierung ist unser Anspruch an eine effektive Governance. Sie erlaubt uns, die Effizienz, Struktur und Benutzerfreundlichkeit auf allen Ebenen weiter zu steigern.

## Blick nach vorn: Welche Weiterentwicklungen sind priorität?

Wir verfeinern zurzeit die vorsorgewerkspezifischen Risikobudgets, setzen konsequent eine erweiterte Digitalisierung um und bereiten die Informationsflüsse noch zielgruppenorientierter für Stiftungsrat, Vorsorgekommissionen und Destinatäre auf. Zudem beobachten wir eng die regulatorische Entwicklung und richten unsere Prozesse frühzeitig darauf aus. Auf diese Weise ist die Weiterentwicklung von Livica sichergestellt und wir wachsen kontinuierlich.



**Roland Schmid**  
Präsident des Stiftungsrats  
info@livica.ch  
+41 31 330 21 11



**Smain Barka**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
smain.barka@livica.ch  
+41 31 330 21 14

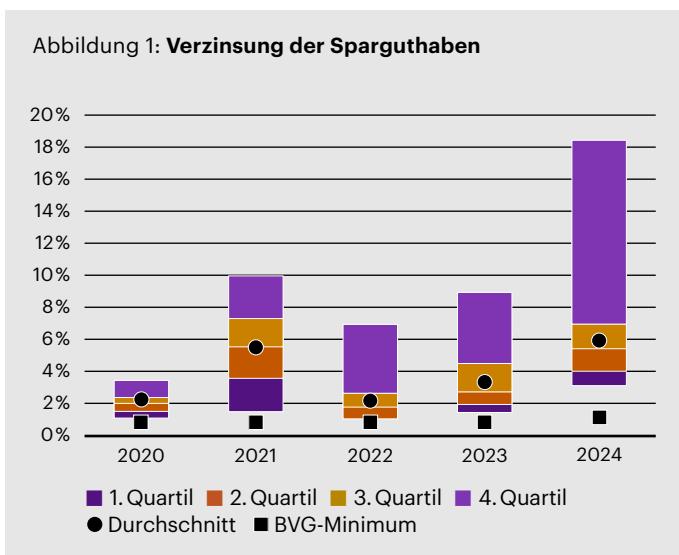
# Benchmarking als Governance-Instrument: Erkenntnisse aus der SLI Pension Benchmarking Studie 2025

In ihrer regelmässig durchgeföhrten Pension Benchmarking Studie hat WTW die Pensionskassen der im Swiss Leader Index (SLI) vertretenen Unternehmen untersucht: Gemäss den neu gewonnenen Erkenntnissen, befinden sie sich in solider finanzieller Verfassung und bieten überdurchschnittliche Vorsorgeleistungen, jedoch ist dies vielen Mitarbeitern kaum bewusst. Die Unternehmen könnten mehr tun, um ihre Belegschaften zu informieren, einzubinden und zu unterstützen. Zugleich gilt das Benchmarking selbst als Teil guter Governance, da es Transparenz schafft und die Qualität der Vorsorgelösungen laufend sicherstellt.

WTW vergleicht in der Studie regelmäßig die Vorsorgepläne der SLI-Unternehmen, analysiert deren Leistungsniveau und beleuchtet weiterführende Fragen. 2025 haben 25 von 30 Unternehmen an der Studie teilgenommen.

## Solide Renditen und attraktive Zinsen

Die meisten Pensionskassen sind robust aufgestellt – dank durchschnittlichen Renditen von 3,4% über die letzten fünf Jahre und trotz starker Schwankungen an den Anlagemärkten. So kompensierten die positiven Ergebnisse von 2023 und 2024 die Verluste von 2022.

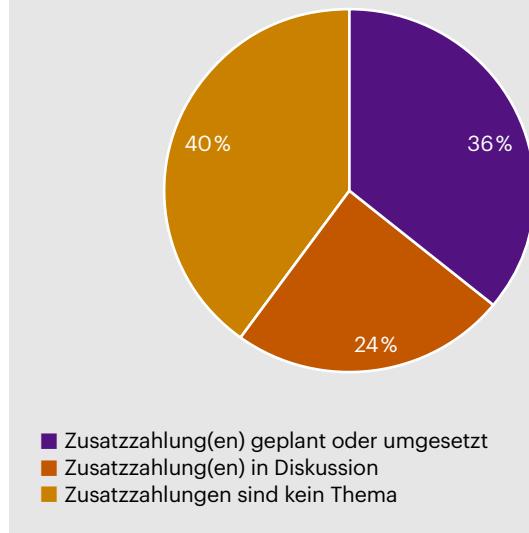


Die Altersguthaben wurden durchschnittlich mit knapp 4% verzinst, also deutlich über dem BVG-Mindestzins von 1,0% – 1,25%. Die jährlichen Verzinsungen in den einzelnen Pensionskassen streuten breit: 2024 wurden Spitzenwerte von über 18 % beobachtet.

## Nicht nur aktive Versicherte profitieren

Die ansprechende Verzinsung der Altersguthaben über den Beobachtungszeitraum zeigt auch, dass die Umverteilung von Aktiven zu Rentnern abgenommen hat. Für aktive Versicherte ist der Zinssatz ein entscheidender Vermögenstreiber. Ein Beispiel: Wird ein Karriereguthaben mit 4% statt 1,25% verzinst, steht zur Pensionierung nahezu doppelt so viel Kapital zur Verfügung.

Abbildung 2: Zusatzzahlungen an Rentner



Interessant war auch zu beobachten, dass mittlerweile selbst Rentner von den vorhandenen Mitteln profitieren dürfen. Während alle Kassen auf dauerhafte Rentenerhöhungen verzichten, haben mehr als die Hälfte einmalige Zusatzrenten ausbezahlt oder erwägen solche.

## Hohe, aber unterschiedliche Vorsorgeleistungen

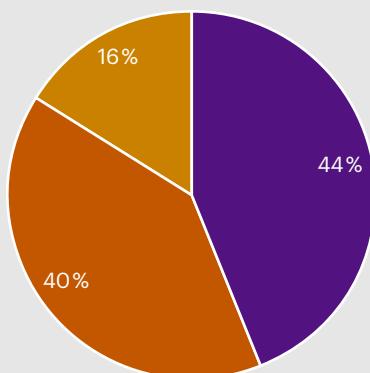
Die Altersrente ist ein zentraler Bestandteil der langfristigen Finanzplanung. Ihre Höhe hängt jedoch von mehreren Faktoren ab – insbesondere von den Beiträgen, den gutgeschriebenen Zinsen sowie vom Umwandlungssatz.

Die SLI-Studie zeigt, dass zwar alle Unternehmen hohe Vorsorgeleistungen bieten, die Unterschiede in den resultierenden Renten jedoch erheblich sind. Bei einheitlicher Zinsannahme resultieren beispielsweise für einen fiktiven Mitarbeiter Altersrenten in Höhe von 23% bis 46% des Grundgehalts bei Pensionierung, allein aufgrund der Unterschiede in Spargutschriften und Umwandlungssätzen zwischen den Unternehmen.

## Geringes Wissen und Verständnis der Mitarbeiter

Altersrenten sind ein wesentlicher Pfeiler der finanziellen Absicherung im Ruhestand. Damit Beschäftigte optimal profitieren, müssen sie ihre Vorsorgelösung verstehen und rechtzeitig planen. Doch fast die Hälfte verfügt laut Studie nur über Grundwissen: Sie wissen um die Existenz ihres Vorsorgeplans, erkennen den Nutzen aber kaum.

Abbildung 3: Wissensstand der Mitarbeiter bezüglich ihres Vorsorgeplans



- Basiswissen – die Meisten wissen, dass es einen Vorsorgeplan gibt, aber nicht unbedingt, was gedeckt ist oder wie wertvoll er ist
- Gut – die Meisten wissen, dass ein Vorsorgeplan ihnen eine gewisse Absicherung im Falle von Tod, Invalidität und Ruhestand bietet
- Sehr gut – die Meisten wissen, was durch ihren Vorsorgeplan gedeckt wird und wie sich ihr Vorsorgeplan auf ihr finanzielles Wohlergehen auswirkt

## Handlungsfelder für Unternehmen

WTW empfiehlt den Unternehmen, einerseits ihre Mitarbeiterkommunikation auszubauen und andererseits regelmässig auf Instrumente wie Benchmarking-Studien zurückzugreifen. Dadurch kann volle Transparenz gelebt werden: Die Unternehmen wissen, wie ihre Vorsorgelösung im Markt steht, können den Wert der eigenen Leistungen sichtbar machen und unterstützen ihre Mitarbeiter, fundierte Entscheide in der Vorsorgeplanung zu treffen.

### Fazit

Die Pensionskassen der SLI-Unternehmen sind finanziell solide und bieten attraktive Leistungen. Damit Mitarbeiter davon profitieren, braucht es jedoch mehr Wissen und Verständnis. Regelmässige zielgruppengerechte Informationen wie auch Benchmarking schaffen hier einen Mehrwert – sie stärken die Transparenz und das Mitarbeitervertrauen und sind ein zentrales Governance-Instrument, um Wettbewerbsfähigkeit und Qualität der Vorsorgelösungen langfristig sicherzustellen.



**Caroline Suter**  
Beraterin Aktuarium  
[caroline.suter@wtwco.com](mailto:caroline.suter@wtwco.com)  
+41 43 488 44 36



**Maissa Tamraz**  
Beraterin Aktuarium  
[maissa.tamraz@wtwco.com](mailto:maissa.tamraz@wtwco.com)  
+41 21 321 68 61



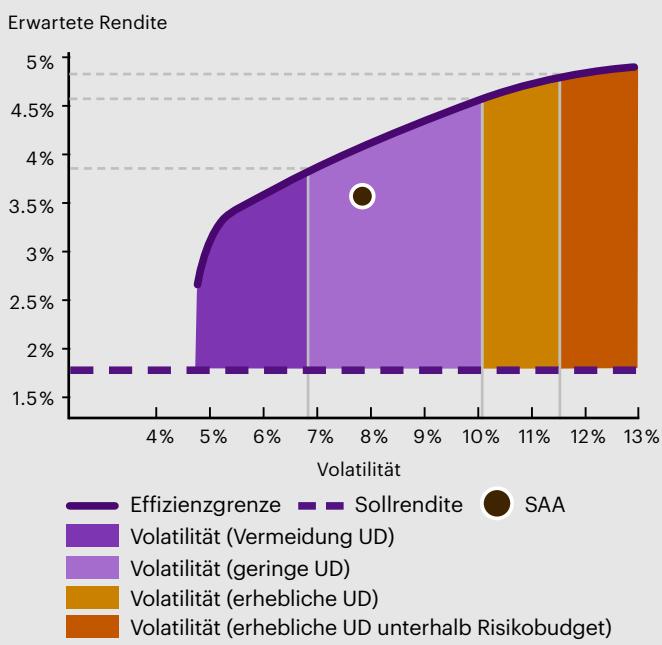
SLI® Pension Benchmarking  
Studie 2025

# Investment Governance: Das volle Potenzial ausschöpfen

**Schweizer Pensionskassen haben ihre Stärke seit langem durch ihre Anlageperformance unter Beweis gestellt. Seit 2004 hat die zweite Säule über 500 Milliarden CHF an Nettorenditen erzielt – mehr als die Beiträge von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zusammen. Mit einer durchschnittlichen Rendite von 8% im Jahr 2024 und einem Deckungsgrad von 117% ist das System finanziell solide aufgestellt. Dennoch konzentriert sich die öffentliche Debatte weiterhin weitestgehend einseitig auf Kosten und Umwandlungssätze und übersieht dabei einen wichtigen Motor für die Nachhaltigkeit der Altersvorsorge: die Investment Governance.**

Governance – das «G» in ESG – ist weit mehr als nur Aufsicht. Sie ist das strategische Rückgrat des Anlageprozesses. Von der ersten Idee über die Auswahl, die Due Diligence, die Umsetzung und das aktive Management bis hin zum endgültigen Ausstieg muss jede Phase des Anlagezyklus von klaren Grundsätzen, robusten Prozessen und fundierten Entscheidungen geleitet werden. Dies ist angesichts der zunehmenden Komplexität der globalen Märkte und der wachsenden rechtlichen Verantwortung des Stiftungsrats besonders wichtig.

Abbildung 1: WTW-Risk Compass für eine Beispiel-Pensionskasse  
Maximale tragbare Volatilitäten (SN = 95.0%, 5 Jahre)



Jüngste Entwicklungen – wie die Urteile des Bundesgerichts zur Haftung von Stiftungsräten – haben die Bedeutung der Governance unterstrichen. Vom Stiftungsrat wird erwartet, dass er nicht nur übermässige Risiken vermeidet, sondern gleichzeitig auch sicherstellt, dass die Risikokapazität der Pensionskasse voll ausgeschöpft wird. Eine ausschliesslich auf Sicherheit orientierte Anlagestrategie mit entsprechend wenig Renditepotenzial kann genauso problematisch sein wie übermässige Risiken. Dies erfordert ein differenzierteres Verständnis der Risikokapazität, die je nach demografischem Profil, der Leistungsstruktur und der finanziellen Gesundheit der Pensionskasse erheblich variiert. Mit der Einführung des «Risk Compass» hat WTW dazu beigetragen, das Verständnis für diesen entscheidenden Aspekt – das Risikobudget – zu verbessern.

## «Total-Portfolio-Ansatz»

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzen Pensionskassen zunehmend auf einen «Total-Portfolio-Ansatz» oder zumindest auf ein «Total-Portfolio-Denken». Diese Methode legt ihren Schwerpunkt nicht auf einzelne Anlageklassen, sondern integriert alle Anlagen in ein einheitliches Rahmenwerk, das auf die Verbindlichkeiten und die Risikotoleranz der Pensionskasse abgestimmt ist. Sie ermöglicht eine dynamische Neugewichtung und eine bessere Nutzung der Diversifizierung, was letztlich zu effizienteren Portfolios mit höherem Renditepotenzial führt.

Im Mittelpunkt des Total-Portfolio-Ansatzes steht die Rolle fundierter Erkenntnisse. Hochwertige Analysen fließen in jeden Schritt des Investitionszyklus ein – von der Identifizierung von Chancen über die Bewertung von Managern bis hin zu Stress-Test-Szenarien. Sie helfen auch dabei, Ineffizienzen aufzudecken, wie z. B. Biases oder suboptimal ausgerichtete Vermögensallokationen, die die Renditen schmälern können. Studien zeigen, dass Pensionskassen, die sich auf starke Analysekapazitäten stützen, ihre Mitbewerber durchweg übertreffen, was den Wert einer evidenzbasierten Governance unterstreicht.

## Vorausschauende Governance

Darüber hinaus muss die Governance agil genug sein, um neue Entwicklungen – von technologischen Innovationen bis hin zu Nachhaltigkeit – zu berücksichtigen. Die Fähigkeit, sich schnell und strategisch anzupassen, ist nicht mehr optional, sondern für langfristige Widerstandsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Diese Agilität erfordert von Pensionskassen, den Horizont kontinuierlich nach neuen Risiken und Chancen abzusuchen.

Die Digitalisierung verändert die Vermögensverwaltung durch fortschrittliche Analysen, maschinelles Lernen (KI) und Echtzeit-Datenverarbeitung und ermöglicht eine präzisere Portfoliokonstruktion und Risikoüberwachung. Gleichzeitig erfordert die wachsende Bedeutung klimabezogener Finanzangaben und der ESG-Integration eine Weiterentwicklung der Governance-Rahmenbedingungen, um Übergangsrisiken, gestrandete Vermögenswerte und regulatorische Veränderungen bewerten zu können.

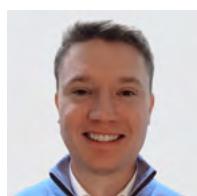
Eine vorausschauende Governance bedeutet auch, offen zu sein für alternative Anlagestrukturen, neue Anlageklassen und thematische Strategien, die auf globale Megatrends abgestimmt sind. Letztendlich geht es bei einer agilen Governance darum, institutionelle Kapazitäten aufzubauen, um proaktiv auf Veränderungen einzugehen – statt lediglich darauf zu reagieren.

## Fazit

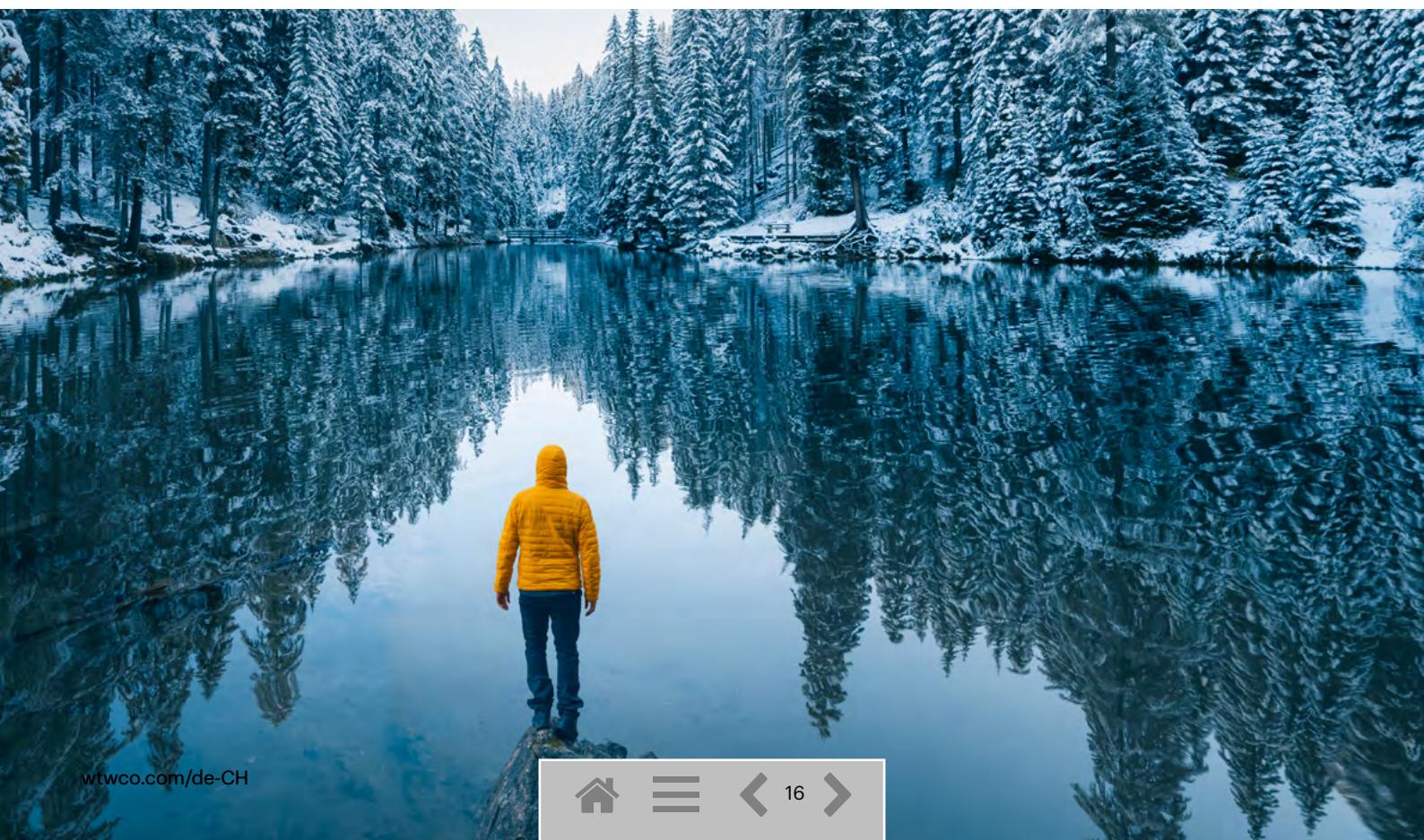
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Investment-Governance kein Randthema ist, sondern ein entscheidender Faktor für die Performance und Nachhaltigkeit von Schweizer Pensionskassen. Durch die Einführung eines ganzheitlichen, forschungsorientierten und risikobewussten Governance-Rahmens können Stiftungsräte das volle Potenzial ihrer Pensionskasse ausschöpfen und bessere Renditen für künftige Generationen sichern.



**Alexandra Tischendorf**  
CFA  
Leiterin Anlageberatung Pensionskasse  
[alexandra.tischendorf@wtwco.com](mailto:alexandra.tischendorf@wtwco.com)  
+41 76 316 92 40



**Sebastian Krejci**  
CAIA, FRM  
Anlageberater Pensionskassen  
[sebastian.krejci@wtwco.com](mailto:sebastian.krejci@wtwco.com)  
+41 21 321 68 23



# Datenschutz-Governance und -Compliance: Ein Rück- und Ausblick nach zwei Jahren

**Das revidierte Datenschutzgesetz ist nun seit gut zwei Jahren in Kraft. Dies gibt Anlass zu einem Rückblick auf die ersten Erfahrungen und einem Ausblick auf die weitere Entwicklung.**

## Ausgangssituation

Für die Pensionskassen hat das per 1. September 2023 revidierte Datenschutzgesetz neue Anforderungen hinsichtlich der Bearbeitung von Personendaten mit sich gebracht. Die meisten Pensionskassen haben sich inzwischen mit dem Thema Datenschutz-Compliance näher befasst. Zunächst galt es, die eigene Situation datenschutzrechtlich zu erfassen und einzuordnen.

Handlungsbedarf gab es beispielsweise in folgenden Bereichen:

- Erstellen eines Verzeichnisses der Bearbeitungstätigkeiten und Registrierung beim Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten (EDÖB)
- Analyse der Rechtsbeziehungen mit Dritten: Datenschutzrechtliche Qualifikation als Verantwortlicher oder Auftragsbearbeiter; Erstellen und Verhandeln entsprechender Verträge
- Datenschutzerklärungen: Information der von Datenbearbeitungen Betroffenen
- Ernennung eines Datenschutzberaters und Registrierung beim EDÖB
- Erstellen eines Bearbeitungsreglements / einer internen Datenschutzrichtlinie
- Prüfen, Etablieren und Dokumentieren von technischen und organisatorischen Massnahmen (TOM's)
- Etablieren von Prozessen, z. B. für Auskunftsbegehren und Verletzungen der Datensicherheit
- Analyse von Datentransfers und Treffen von Massnahmen, z. B. Reduktion / Anonymisierung von Personendaten, Erkennen von (nicht offensichtlichen) Transfers ins Ausland

## Erste Erfahrungen mit dem Datenschutzgesetz

Datenschutz-Compliance war in den vergangenen zwei Jahren vermehrt ein Thema – nicht nur, aber auch bei Pensionskassen. Folgende Entwicklungen waren dabei unter anderem zu beobachten:

- Der EDÖB hat seit Inkrafttreten des neuen Gesetzes diverse Merkblätter, Leitfäden und Vorlagen publiziert.
- Der EDÖB führte einige Untersuchungen zu Datenschutzverletzungen durch – soweit ersichtlich, betraf keine davon eine Pensionskasse. Dennoch waren Pensionskassen verschiedentlich von Datenschutz-Verletzungen betroffen. Typische Beispiele waren:
  - Versand personenbezogener Daten an falsche Adressaten
  - Datenleck bei Subunternehmern
  - Weiterleiten von über den Bearbeitungszweck hinausgehenden Personendaten oder fehlende Pseudonymisierung von Personendaten bei der Weiterleitung an Drittparteien
- Die ersten einschlägigen Strafverfahren, mit welchen sich die kantonale Justiz beschäftigte, betrafen unter anderem unbeantwortete, zu spät beantwortete und unvollständig beantwortete Auskunftsgesuche. Die daraus fliessenden ersten Erkenntnisse sind bei der Beantwortung von Auskunftsgesuchen umzusetzen. Es bestätigt sich, dass Prozesse zur Sicherstellung der Einhaltung von Fristen sowie eine sorgfältige Formulierung von Antworten auf Auskunftsgesuche wichtig sind.
- Seit dem 1. April 2025 gilt für Cyberangriffe auf kritische Infrastrukturen eine Meldepflicht an das Bundesamt für Cybersicherheit (BACS). Auch Pensionskassen sind grundsätzlich meldepflichtig und müssen daher, wenn sie mit einem Cyberangriff konfrontiert sind, abklären, ob konkret eine Meldepflicht besteht.
- Versicherte, Mitarbeiter von Pensionskassen und Dienstleister sind inzwischen stärker sensibilisiert hinsichtlich Datenschutz, es kommen vermehrt Fragen auf.

Feststellen lässt sich schliesslich in der Praxis, dass Lösungskonzepte häufig noch nicht vollständig aufgesetzt und technisch implementiert sind. Es werden teilweise ausdrückliche Einwilligungen von Datensubjekten verlangt, welche nach Schweizer Recht nicht zwingend erforderlich wären, und die Datenbearbeitung wird damit unnötig erschwert. In solchen Fragen empfiehlt sich jeweils eine sorgfältige Abklärung der rechtlichen Anforderungen und technischen Möglichkeiten zum Schutze der Interessen der Pensionskassen und ihrer Destinatäre.

### Ausblick

Datenschutz-Compliance ist mit der Umsetzung der neuen Anforderungen nicht abgeschlossen – vielmehr ist sie ein laufender Prozess, der gesteuert und überwacht werden muss. Die zunehmende Digitalisierung (einschliesslich KI) zeigt in der Praxis auch, dass IT-Sicherheit und Datenschutz eng zusammenhängen.

Wie der Datenschutzberater seine Aufgaben erfüllt, wie die Pensionskasse ihre Datenschutz-Compliance regelt, ist gesetzlich nicht festgelegt. Dies gibt den Pensionskassen jetzt die Chance, ihre Datenschutz-Compliance passend auf ihre konkrete Situation zu entwickeln (z. B. Einbezug IKS, regelmässiges Reporting Datenschutzberater, Schulungen angepasst auf PK-Themen und ergänzend zu den Datenschutz-Schulungen beim Arbeitgeber, konkrete Prozesse im Falle einer Datenschutz-Verletzung).

Das Umfeld einer Pensionskasse ist in Bewegung. So werden neue Dienstleister beigezogen, es gibt neue Subunternehmer oder eine neue IT-Software wird genutzt, für die Datenschutz-Compliance wichtige Personen verlassen das Unternehmen oder übernehmen eine neue Aufgabe, die rechtlichen Rahmenbedingungen entwickeln sich.

Dies gebietet es, die wesentlichen Unterlagen und Prozesse regelmässig auf ihre Aktualität zu kontrollieren und gegebenenfalls anzupassen. Je nachdem wird auch eine Datenschutz-Folgenabschätzung oder eine Prüfung der Daten- und IT-Sicherheit oder eine Anpassung von Verträgen erforderlich sein. Es hängt dabei von den konkreten Umständen im Einzelfall ab, welche Aspekte in welcher Tiefe und Häufigkeit zu beurteilen sind. Sind die Verträge und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern etabliert und die Verhältnisse statisch, ist der Handlungsbedarf gering. Werden neue Tools, Software, Dienstleister etc. eingeführt, ist eine Prüfung auch aus Sicht von Datenschutz und IT-Sicherheit nötig.

Auch die periodische Sensibilisierung von Mitarbeitern lohnt sich, da Datenschutz-Verletzungen oft auf Unachtsamkeit oder Unwissen zurückzuführen sind. Zur Minimierung der Risiken lohnt es sich auch, kritischen Anwendungen und Pflichten, deren Verletzung zu Strafen führen kann, besondere Beachtung zu schenken.

### Fazit

- Datenschutz-Compliance bleibt ein Thema. Eine gezielte, der konkreten Situation angepasste Steuerung und Überwachung minimiert das Risiko von Untersuchungs- und Strafverfahren, Bussen oder Reputationschäden und schützt die Interessen der Pensionskasse, ihrer Destinatäre und weiterer Stakeholder.
- Ändern sich die Verhältnisse, werden neue Systeme, Software, Plattformen oder Tools eingeführt oder neue Dienstleister/Vertragspartner beigezogen, ist eine Begleitung auch aus Sicht von Datenschutz und IT-Sicherheit notwendig.
- Den Themen Datenminimierung, Datenübertragungen, Dienstleister/Subunternehmer, Aufbewahrung und Löschung und Datensicherheit ist fortlaufend Beachtung zu schenken.
- Rechtliche Entwicklungen und die Etablierung von Standards sind zu beobachten und gegebenenfalls umzusetzen.

**Evelyn Schilter**

Lic. iur., Rechtsanwältin  
Leiterin Rechtsberatung und  
Geschäftsführung Pensionskassen  
[evelyn.schilter@wtwco.com](mailto:evelyn.schilter@wtwco.com)  
+41 43 488 44 79

**Carmela Wyler-Schmelzer**

Lic. iur. Rechtsanwältin  
Rechtsberaterin berufliche Vorsorge  
[carmela.wyler-schmelzer@wtwco.com](mailto:carmela.wyler-schmelzer@wtwco.com)  
+41 43 488 44 73



### Ergebnisse für die Schweiz aus der Umfrage zur beruflichen Vorsorge in Westeuropa 2025

Angesichts des Wandels der Arbeitswelt und des Wettbewerbs um Talente ist eine starke Altersvorsorge entscheidend. WTW-Umfragen liefern dazu aktuelle Einblicke aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht.



### SLI® Pension Benchmarking Studie 2025

Ergebnisse der alle zwei Jahre von WTW durchgeföhrten Studie zum Vergleich der Pensionskassenleistungen der SLI®-Unternehmen. In der aktuellen Ausgabe befassen wir uns mit den allgemeinen Markttrends in der Schweiz und den Herausforderungen, mit denen die Schweizer Pensionskassen konfrontiert sind.



### Swiss Pension Finance Watch Ergebnisse Q3 | 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.



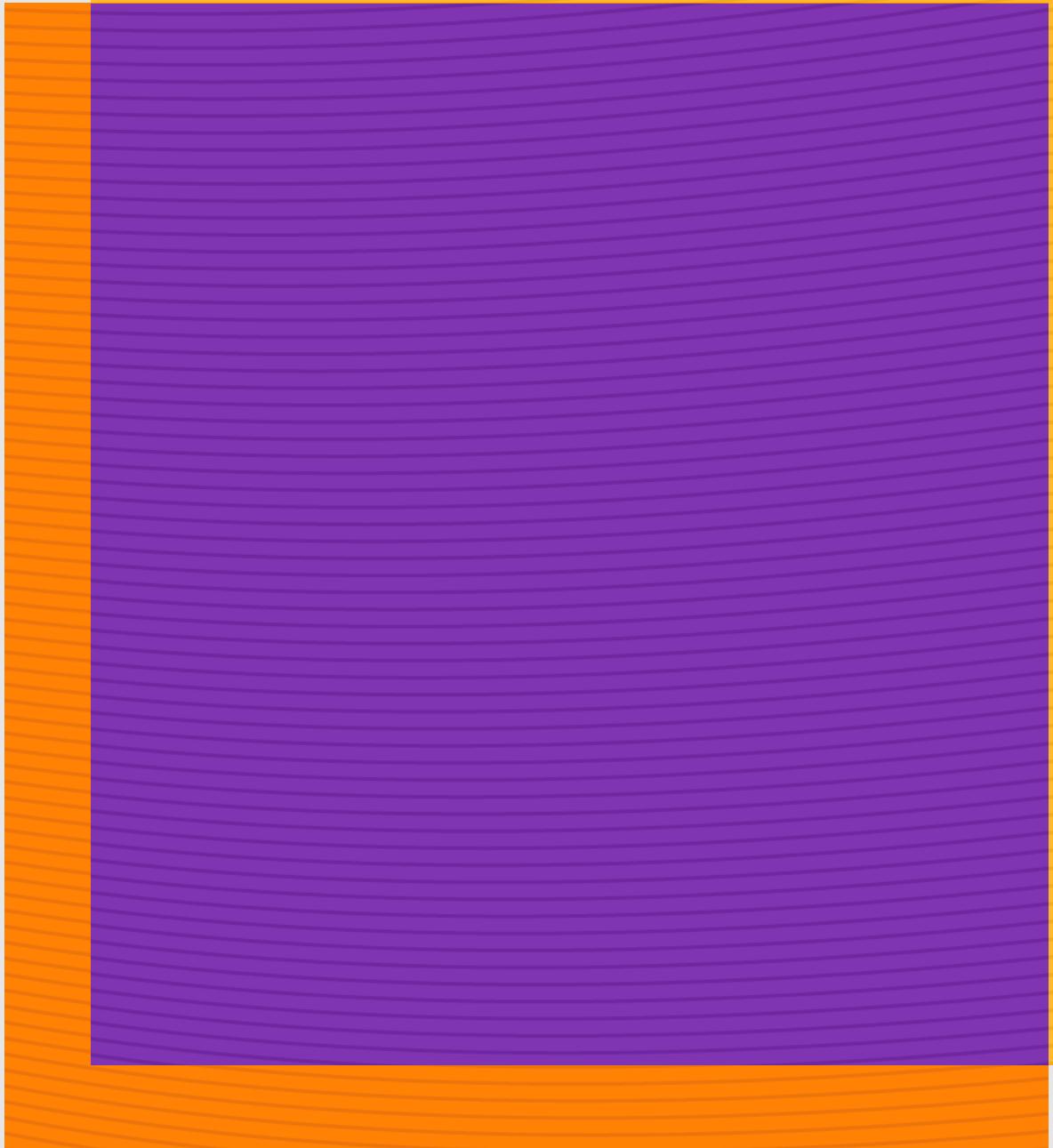
### 360°Vorsorge I Studien

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.



### 360°Vorsorge I Akademie

Rund um die Bereiche von 360°Vorsorge I Governance führen wir für Sie bedarfsgerechte und auf Sie zugeschnittene Aus- und Weiterbildungen in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch durch.



## 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](http://wtwco.com)



[wtwco.com/social-media](http://wtwco.com/social-media)

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

[wtwco.com/de-CH](http://wtwco.com/de-CH)

**wtw**

