

Geschäftsführung und Verwaltung

Getrennt oder gemeinsam?

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

Autoren: **Wanja Knausz und Marc Olivier Delévaux**

Vorteile der Trennung*Separation of Duty (Gute Governance und Kontrolle)*

Die Trennung ermöglicht der Geschäftsführung 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. Keine zu starke Involvement des Geschäftsführers im Tagesgeschäft der Verwaltung sichert die Unabhängigkeit und den nötigen Fokus dieser Person auf strategische Themen.

Flexibilität und Kontinuität

Eine Aufteilung von Geschäftsführung 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 Geschäftsführung 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.

Zu beachten bei einer Trennung

Bei einem getrennten Modell ist es wichtig, dass die Abstimmung zwischen den beiden Dienstleistern gut aufgesetzt ist. Eine klare Abgrenzung der Aufgaben und regelmässige Austausch-Meetings helfen hier. Richtig aufgesetzt, kann ein Austausch im digitalen Zeitalter zwischen verschiedenen Anbietern ebenso effizient sein wie zwischen zwei internen Abteilungen.

Reibungsverluste könnten dann entstehen, wenn die beiden Dienstleister nicht gut zusammenarbeiten und z. B. die Informationen nicht genügend ausgetauscht werden. Dies kann der Fall sein, wenn die Dienstleister der Geschäftsführung und Verwaltung miteinander im Wettbewerb stehen, also auch die Dienstleistung des jeweils anderen anbieten.

Vorteile der Dienstleistung aus einer Hand*Eingespielte Schnittstellen*

Unter der Voraussetzung einer moderaten Fluktuation kennen sich die für die Verwaltung respektive Geschäftsführung zuständigen Teams und Personen in der Regel gut, wenn beide in der gleichen Firma tätig sind. Die Schnittstellen sind oft bereits von anderen gemeinsam betreuten Kunden eingespielt. Die Abstimmung ist entsprechend von Beginn weg ein-

fach und vertraut, und die Wege sind nahe. Das Risiko eines holprigen Starts in der Zusammenarbeit, da sich beide Seiten in den ersten Monaten zuerst finden müssen, 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 Geschäftsführung 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 Geschäftsführung betraut, die sich koordinieren müssen. Die nötige Koordination und die Bestimmung eines Ansprechpartners für den Stiftungsrat sind gegebenenfalls etwas einfacher, können aber auch zwischen zwei unabhängigen Dienstleistern sichergestellt werden.

Zu beachten bei der Dienstleistung aus einer Hand

Aufgrund des Risikos einer personellen Abhängigkeit vom Geschäftsführer sollte darauf geachtet werden, dass dessen Stellvertretung ebenfalls eine Person aus dem Geschäftsführungsteam ist. Ist die Stellvertretung des Geschäftsführers ein Kollege aus der Verwaltung, wirkt sich dies bei einem Ausfall negativ auf die Unabhängigkeit, Spezialisierung und Trennung der beiden Aufgaben aus.

Welches Modell ergibt für welche Pensionskasse Sinn?

Es gibt heute keine klare Best Practice und keinen einheitlichen Marktstandard.

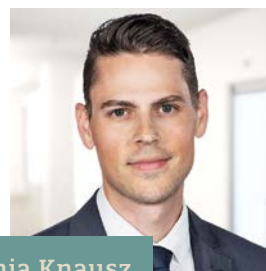
Welches Modell für eine Pensionskasse mehr Sinn ergibt, hängt auch von den internen Anforderungen und den Wünschen hinsichtlich strategischer Ausrichtung ab. Eine firmeneigene Pensionskasse von einem Schweizer Arbeitgeber hat mitunter nicht die gleichen Governance-Anforderungen wie eine mit einem globalen Mutterkonzern oder mit einer öffentlich-rechtlichen Gründerin.

Tendenziell ist zu beobachten, dass unabhängige Geschäftsführer strategischer, konzeptioneller und beratender agieren, während verwaltungsnahe Geschäftsführer die Aufgabe oft mit einem starken operativen Fokus angehen. Im einen wie im anderen Modell ist der Erfolg auch personenabhängig. Sprachkenntnisse spielen ebenfalls eine Rolle.

Die Wahl des Modells ist ein strategischer Entscheid des Stiftungsrats. 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. ■

TAKE AWAYS

- Bei einem getrennten Modell ist es wichtig, dass die Abstimmung zwischen den beiden Dienstleistern gut aufgesetzt ist.
- Bei der Dienstleistung aus einer Hand sollte aufgrund des Risikos einer personellen Abhängigkeit vom Geschäftsführer darauf geachtet werden, dass dessen Stellvertretung ebenfalls eine Person aus dem Geschäftsführungsteam ist.
- Die Wahl des Modells ist ein strategischer Entscheid des Stiftungsrats.
- Es gibt heute keine klare Best Practice und keinen einheitlichen Marktstandard.



Wanja Knausz

Senior Associate, Eidg. dipl. Pensionskassenleiter, WTW



Marc Olivier Delévaux

CEO, Trianon