

Berufliche Vorsorge

Firmeneigene Pensionskassen – Warum sie ihre Berechtigung haben

Die Herausforderungen an eine betriebseigene Pensionskasse sind deutlich komplexer geworden, was Arbeitgeber veranlassen kann, sich einer Sammeleinrichtung anzuschliessen. Dabei bietet die firmeneigene Pensionskasse durchaus noch Vorteile. Ein Überblick.

› Jürg Althaus

Pensionskassen spielen eine bedeutende finanzielle und soziale Rolle für deren Versicherte. Herausforderungen wie die zunehmende Regulierungsdichte treiben Arbeitgeber dazu, ihre firmeneigenen Pensionskassen aufzulösen und sich einer Sammeleinrichtung anzuschliessen. Damit verschwinden oft feine, solide Kassen. Mit der Auflösung werden Vorteile wie die direkte und paritätische Einflussnahme des Arbeitgebers und -nehmers auf ihre Altersvorsorge aufgegeben.

Eine betriebseigene Pensionskasse kann aber auch bei der Personalrekrutierung als Anreiz ins Feld geführt werden; sie spiegelt die Firmenkultur und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden wider. Durch die Auslagerung der Verwaltungstätigkeit kann die firmeneigene Kasse beibehalten werden, ohne dass die Eigenständigkeit aufgeben werden muss.

Herausforderungen

Das Führen einer Pensionskasse ist in den vergangenen Jahren komplexer und anspruchsvoller geworden. Die Gründe für diese Entwicklung sind unter anderem die folgenden:

› **Regulierung:** Laufend werden in der beruflichen Vorsorge neue Regularien vorgestellt (z.B. Scheidungsrecht oder kürzliche Änderungen in Bezug auf die Ergänzungsleistungen). Diese Entwicklung erschwert es Personen, die

mit der Pensionskassenverwaltung beauftragt sind, die Übersicht zu behalten und die nötige Zeit für eine solide Verwaltung aufzubringen. Zudem können sie diese mit der möglicherweise bestehenden, veralteten Software nicht umsetzen.

› **Personelle Ressourcen:** Oft wird die Verwaltung nebenamtlich (zum Beispiel von der Finanzabteilung eines Unternehmens) wahrgenommen. Wie die vergangenen Jahre zeigen, ist es schwierig, im Falle einer Pensionierung oder eines Austritts einen passenden Ersatz zu finden. Auch ist es oft nicht leicht, Gremien (zum Beispiel Stiftungsrat, Anlagekommission) mit geeigneten, fachkundigen Personen zu besetzen. Es ist anspruchsvoll, die wesentlichen Aspekte in der Verwaltung einer Pensionskasse in der nötigen Tiefe zu beurteilen.

› **Operationelle Risiken:** Es ist ein gesetzliches Erfordernis, dass eine der Grösse der Kasse entsprechende interne Kontrolle besteht. Eine solche dient insbesondere dazu, operationelle Risiken unter Kontrolle zu halten. Das Betreiben einer pragmatischen internen Kontrolle setzt ausreichende personelle Ressourcen und Know-how voraus, über die insbesondere kleinere sowie

kurz & bündig

- › Herausforderungen wie die zunehmende Regulierungsdichte treiben Arbeitgeber dazu, ihre firmeneigenen Pensionskassen aufzulösen und sich einer Sammeleinrichtung anzuschliessen.
- › Durch die Auslagerung der Verwaltungstätigkeit kann die firmeneigene Kasse beibehalten werden, ohne dass die Eigenständigkeit aufgeben werden muss.
- › Eine firmeneigene Pensionskasse ermöglicht die Teilnahme von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter an der Gestaltung der Pensionskassenlösung und sie bestimmt beispielsweise, wie bei Unterdeckung und bei freien Mitteln verfahren werden soll.

mittlere Pensionskassen nicht verfü- gen. Risikomanagement kommt bei diesen Kassen nicht selten zu kurz.

- › **Kosten:** Die Anforderungen an eine professionelle Führung einer Pensions- kasse sind in den vergangenen Jahren gestiegen, unter anderem verursacht durch die zunehmende Regulierung. Bei kleineren und mittleren Kassen ha- ben diese Entwicklungen zu überpro- portionalen Kosten geführt. Aber auch veraltete Software führt zu ineffizien- ten Prozessabläufen, was in höhere Kosten mündet.

Die Vorteile und Risiken

Abbildung 1 zeigt, welche Vorteile eine betriebseigene Kasse gegenüber einer Sammeleinrichtung aufweist.

Die Grösse einer Pensionskasse hat Ein- fluss auf deren Fortbestand. Grösse kann beispielsweise definiert werden durch die Anzahl der Versicherten und das Verhält- nis zwischen Rentnern und Aktiven. Der Fortbestand respektive die finanzielle Lage wird bestimmt durch die Deckungs- kapitalien und die Verbindlichkeiten. Der Einfluss fallender Finanzmärkte auf die Bilanzaktiva einer grossen im Vergleich zu einer kleineren Pensionskasse ist der- selbe. In Bezug auf die Verbindlichkeiten sind die Auswirkungen der Grösse einer Kasse aufgrund finanzieller (zum Beispiel technischer Zins) und biometrischer As- pekte (Sterblichkeit) differenzierter.

Die steigende Lebensdauer und zuneh- mende Rentnerbestände (Bestandesrisi- ko) stellen kleinere Pensionskassen vor besondere Herausforderungen (Gesetz der grossen Zahlen). Durch diese Ent- wicklungen wird das Vermögen rascher als geplant verzehrt, weil die gesamten ausgerichteten Renten höher als vorge- sehen ausfallen und der Betrag der Ver- bindlichkeiten höher ist. Und bei kleine- ren Beständen können bereits einzelne Mutationen zu einer markanten Verände- rung der Tragbarkeit und Finanzierungs- problemen führen.

Abb. 1: Die Vorteile betriebseigener Kassen

Pflege der Firmenkultur	Durch eine vorteilhafte Pensionskassenlösung kann die Firmenkultur und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden ausgedrückt werden.
Nähe zu den Versicherten	Nähe zu den Versicherten ermöglicht Pensions- kassen rasches Eingehen auf die Bedürfnisse der Versicherten; die Pensionskassenlösung wird auf die Firma und ihre Versicherten zugeschnitten.
Anreiz	Die Firma kann durch eine attraktive Pensions- kassenlösung einen Personalanreiz schaffen und in diesem Sinne ein wichtiges Instrument bei der Personalrekrutierung sein.
Mitgestaltung und Mitsprache	Eine firmeneigene Pensionskasse ermöglicht die Teil- nahme von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter an der Gestaltung der Pensionskassenlösung (z. B. firmenspezifische Vorsorgeziele, Anlagestrategie) und sie bestimmt beispielsweise, wie bei Unterde- ckung und bei freien Mitteln verfahren werden soll.
Verwässerung und Quersubventionierung	Im Vergleich zu einer Sammeleinrichtung entstehen bei einer firmeneigenen Pensionskasse gewöhnlich keine Verwässerungseffekte; der Deckungsgrad wird durch Neuanschlüsse nicht verwässert und damit verbundene Kosten bleiben aus. Zudem erfolgen keine Quersubventionierungen (über Anschlüsse mit unterschiedlichem Schadenverlauf).
Transparenz	Die Bilanz- und Erfolgsrechnung sowie der Geschäfts- bericht der Pensionskasse ermöglichen volle Trans- parenz in Bezug auf sämtliche Transaktionen und damit verbunden verantwortungsvolles, individuelles und rasches Handeln durch die Verantwortlichen der Pensionskasse.

Der Druck auf den Deckungsgrad und zusätzliche Anlageerträge zu erzielen, kann bei kleineren Versichertenbestän- den rasch zunehmen. Bestandesrisiken wie auch dem grössten Risiko, nämlich dem Todesfall- und Invaliditätsrisiko, so- wie biometrischen Risiken kann durch Rückstellungen und Rückversicherungen begegnet werden. Aber auch durch die Bildung eines soliden Anlageportfolios, das zusätzliche Erträge erzeugt, können die erwähnten Risiken kontrolliert wer- den. Die Grösse hat Einfluss auf den Fort- bestand einer Pensionskasse. Dem Be- standesrisiko kann jedoch wirksam ent-

gegengetreten werden. Das Management der erwähnten Risiken sollte Teil eines laufenden, pragmatischen Risikoma- nagements sein.

Die Skaleneffekte

Skaleneffekte sind ein Kriterium bei der Auswahl des Lösungsansatzes für die Umsetzung der beruflichen Vorsorge. Sol- che sind zu erwarten bei zunehmender Grösse einer Pensionskasse. Besonders bei der Versicherten- und Vermögensver- waltung können Skaleneffekte auftreten.

Abb. 2: In welchen Bereichen firmeneigene Pensionskassen entlastet werden können

Versicherungstechnische und administrative Verwaltung	Im Rahmen der versicherungstechnischen Verwaltung wird der gesamte Versichertenstamm der Pensionskasse bewirtschaftet. Aufgaben wie die Führung der Versichertenkonti, die Erfassung von Mutationen, die Abwicklung von Leistungsfällen sowie die Durchführung von Berechnungen für die Versicherten fallen in diesen Aufgabenbereich.
Kaufmännische Verwaltung	Bei der kaufmännischen Verwaltung geht es um die Buchführung über sämtliche versicherteninduzierten Zahlungsflüsse sowie Wertschriftentransaktionen. Zudem wird in diesem Bereich auch die Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs (Beitrag-, Renten- und Kapitalzahlungen) vorgenommen.
Anlageberatung	In diesem Bereich werden verschiedene Tätigkeiten im Rahmen des Anlageprozesses (Planung, Umsetzung, Überwachung) ausgeführt. Unterstützung beispielsweise in der Strategiebestimmung, Umsetzung von Anlageentscheiden oder im Bereich der Compliance und des Anlagecontrolling können sichergestellt werden.
Geschäftsführung	Durch die Übernahme der Geschäftsführung wird die operative und ordnungsgemässe Führung der Pensionskasse sichergestellt. Auch ermöglicht die Auslagerung der Geschäftsführung die Steigerung des Know-hows im Stiftungsrat.

Kostenbestimmend in der Versichertenverwaltung ist insbesondere die Anzahl der Geschäftsfälle wie beispielsweise Kündigungen oder Neuanstellungen. Kleinere Pensionskassen mit einem stabilen Versichertenbestand respektive wenig Mutationen weisen nicht selten Kosten aus, die unter jenen von grösseren Kassen liegen. Die Kosten für die Revisionsstelle, Aufsicht, den Versicherungsexperten sowie den Rückversicherer sind verhältnismässig hoch, aber überschaubar bei kleineren Kassen.

Aktivseitig repräsentieren die Vermögensverwaltungskosten einen bedeutenden Kostenblock. Diese nehmen mit steigendem Anlagevermögen tatsächlich ab. Beispielsweise können durch den Einsatz von grösseren Volumina die Produktkosten (zum Beispiel Kollektivanlagen) reduziert

werden. Kleinere Pensionskassen können aber auch tiefere Vermögensverwaltungskosten aufweisen als grössere Kassen. Bestimmend bei der Höhe der Kosten ist per se nicht die Grösse der Kasse, sondern die Asset Allocation (Einsatz der einzelnen Anlageklassen und deren Gewichtungen) sowie deren Umsetzung (aktive versus passive Verwaltung). Die Kosten für alternative Anlagen und aktives Management sind höher als für traditionelle Anlagen und passives respektive indexiertes Management. Die Grösse ist nicht tonangebend bei den aktivseitigen Kosten einer Pensionskasse.

Die Anlageperformance

Von noch grösserer Bedeutung als die Kosten ist die Anlageperformance. Diese ist hauptsächlich für die finanzielle Ge-

sundheit und Höhe des Deckungsgrades einer Kasse verantwortlich. Grosse Pensionskassen erwirtschaften nachweislich keine bessere Performance als kleinere; es sind keine Grössenvorteile nachweisbar, ganz im Gegenteil. Betrachtet man nämlich die Anlageperformance der von uns betreuten kleineren und mittleren Kassen, so weisen diese über die vergangenen zehn Jahre deutlich höhere Performance- und Deckungsgradwerte als die grösseren Kassen in der Schweiz auf.

Diese Situation ist ein Resultat guter Governance, wozu unter anderem die Zielbestimmung, die Anlagestrategie und das Risikomanagement gehören. Kleinere Kassen sind in der Lage, eine gute Governance sicherzustellen. Dies ist von Bedeutung, denn zwischen der Governance und der Anlageperformance besteht ein Zusammenhang. Gute Anlageperformance senkt das Risiko einer Pensionskasse, die versprochenen Leistungen zum versprochenen Preis (Beiträge) bezahlen zu können und die Leistungslücke zu schliessen.

Auslagerung

Nicht selten stehen bei kleineren und mittleren Unternehmen firmeneigene Pensionskassen auf soliden Beinen. Sie wollen ihre auf das Unternehmen und deren Versicherte abgestimmten Vorsorgepläne beibehalten. Aber auch sie sind nicht bereit, ihre eigene Anlagestrategie aufzugeben. Wie erwähnt, stellt es jedoch eine beträchtliche Herausforderung dar, ausreichend internes Know-how und genügend Zeit zur Verfügung zu haben, um eine prudente Verwaltung der Pensionskasse sicherzustellen.

Oft ist es nicht möglich, Funktionentrennungen oder das Vieraugenprinzip umzusetzen oder Stellvertretungen zu gewährleisten. Durch Outsourcing verschiedener Tätigkeiten können diese Herausforderungen gemeistert werden und eine gezielte Aufgabenentlastung kann realisiert werden, ohne die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit zu ver-

lieren. Abbildung 2 zeigt, in welchen Bereichen firmeneigene Pensionskassen entlastet werden können. Das Outsourcing in den erwähnten Bereichen kann ganz oder nur teilweise erfolgen und mit dem Stiftungsrat individuell festgelegt werden. Passende, modulare Lösungen ermöglichen eine gezielte Entlastung der Aufgaben. Die Entscheidungsfreiheit des Stiftungsrates wird nicht beeinträchtigt. Der Stiftungsrat bleibt das oberste Organ und damit in der Verantwortung.

Fazit

Kleine und mittlere Pensionskassen haben weiterhin ihre Berechtigung. Sie bieten zahlreiche Vorteile und brauchen sich in Bezug auf Kosten und Anlageperformance nicht zu verstecken. Aber auch bezüglich ihrer Leistungen sind sie oft

überdurchschnittlich. Der Arbeitgeber setzt sich auch so für seine Mitarbeitenden ein und drückt ihnen gegenüber seine Wertschätzung in einem bedeutenden Bereich ihres Lebens aus. Profes-

sionalität ist eine Herausforderung für kleine und mittlere Pensionskassen, denn die 2. Säule ist komplex und vielschichtig. Somit kann die Zusammenarbeit mit einem externen Partner ratsam sein. «



Porträt



Jürg Althaus

Geschäftsführer, Pekam AG



Kontakt

juerg.althaus@pekam.ch, www.pekam.ch

Inserat 1/2