Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of
Management and Law

Derisking und Entscheidungsprozesse in Schweizer Pensionskassen
Eine Untersuchung von 50 autonomen und halbautonomen Pensionskassen

Vom Sparen zur Rente.
Crossing Borders.

Eine Studie von
Daniel Greber, Pirmin Mussak, Matthias Erny, Dezember 2012

Herausgeber
Zentrum für Risk and Insurance (ZRI)
ZHAW School of Management and Law

Finanzielle Unterstützung
Axa Winterthur

Projektkoordination
Daniel Greber
Dozent und Leiter
Zentrum für Risk and Insurance
ZHAW School of Management and Law
CH-8401 Winterthur
Tel. +41 52 934 66 79
daniel.greber@zhaw.ch

Autoren
Daniel Greber, dipl. math. ETH
Dozent und Leiter
Zentrum für Risk and Insurance

Pirmin Mussak, M.A. HSG
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Zentrum für Risk and Insurance

Matthias Erny, M.A. HSG
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Zentrum für Risk and Insurance

PDF-Version und Bestellung
Zentrum für Risk and Insurance
www.zri.zhaw.ch
info.zri@zhaw.ch

Zwecks besserer Lesbarkeit wird in dieser Publikation nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Vorwort

Es gibt heute mehr denn je verschiedenste Studien über Schweizer Pensionskassen. Sie werden sich sicherlich fragen, ob es dazu eine neue Studie braucht. Unsere Antwort des Zentrums für Risk & Insurance ist: Ja. Es gibt tatsächlich relevante Forschungsthemen in Schweizer Pensionskassen, die noch nicht umfassend geklärt und wissenschaftlich untersucht wurden. Zwei Forschungsgebiete haben sich dabei als besonders relevant herausgestellt. Das eine Forschungsthema ist das Derisking, das andere die Entscheidungsprozesse in Schweizer Pensionskassen.

Die Verantwortlichen von Schweizer Pensionskassen sind nicht zu beneiden: Die Renditen für festverzinsliche Anlagen sind auf einen historischen Tiefstand gesunken und die stetig steigende Lebenserwartung lässt die Frage aufkommen, ob die Pensionskassen in Zukunft ihre vertraglichen Verpflichtungen gegenüber ihren Versicherten überhaupt noch wahrnehmen können. Anders als noch vor gut zehn Jahren, in der Zeit vor der Dotcom-Krise, sind keine Schönwetter-Kapitäne auf den Kommandobrücken mehr gefragt. Die See ist rauer geworden, das Navigieren wurde bedeutend schwieriger. Stiftungsräte sind wie noch nie bei wegweisenden Entscheidungen herausgefordert. Vor diesem Hintergrund sind wir in dieser Studie folgenden Fragen nachgegangen: Welche Risiken haben die Pensionskassen per 31.12.2011 bereits abgetreten und welche Risiken beabsichtigen sie in Zukunft abzutreten? Die Resultate sollen aufzeigen, ob kleinere, mittlere und grosse Pensionskassen unterschiedliche Entscheidungen in Bezug auf das Risk-Management treffen.

Entscheidungsprozesse in Pensionskassen wurden bis heute wissenschaftlich kaum untersucht. Bisher wurde einzig die umfassende Rolle des Stiftungsrates als oberstes Organ thematisiert. Doch welche Rollen, neben dem Stiftungsrat, spielen der Stiftungsratspräsident, die Ausschüsse des Stiftungsrates, die Geschäftsführung, der Pensionskassenexperte, der Revisor oder externe Provider? Wer gilt als Opinion-Leader in den Pensionskassen? Sind die Führungsprozesse bei kleineren, mittleren und grossen Pensionskassen gleich? Die Antworten dazu lassen sich in dieser Studie finden. Ich wünsche Ihnen dabei ein kurzweiliges Lesen mit vielen relevanten Erkenntnissen zu einem ausgewählten Bereich der Schweizer Pensionskassenlandschaft.

Abschliessend möchte ich der AXA Winterthur für die Finanzierung dieser Studie herzlich danken. Als Hochschule sind wir in der Erarbeitung von anwendungsorientierten Forschungsergebnissen auf die Unterstützung von privaten Unternehmen angewiesen. An dieser Stelle möchte ich mich auch bei den Interviewpartnern bedanken, die sich die Zeit zur Beantwortung unserer Fragen genommen haben. Ihre Antworten bilden die Datengrundlage dieser Untersuchung.

Wenn unsere Studie zur besseren Beurteilung von Deriskingtrends beiträgt sowie bei Entscheidungsprozessen durch den «Blick hinter die Kulissen» zu neuen Erkenntnissen führt, dann haben wir als Autoren unser Ziel erreicht.

Daniel Greber
Leiter Zentrum Risk & Insurance, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Finanzielle Unterstützung:

AXA winterthur
Vorsorge / neu definiert


zh
aw


zh
aw
zh
aw
zh
aw

Management Summary

Diese Untersuchung stellt mit 50 autonomen und halbautonomen Pensionskassen einen Ausschnitt der Schweizer Pensionskassenlandschaft dar. Die Heterogenität der einzelnen Vorsorgeeinrichtungen erfordert eine Segmentierung. Im vorliegenden Fall wurde die folgende Segmentierung der Pensionskassen anhand der Bilanzsumme (AuM) in kleinere (bis CHF 100 Mio.), mittlere (CHF 100–500 Mio.) und grosse (ab CHF 500 Mio.) vorgenommen.

In einem ersten Teil der Studie wird gezeigt, welche Risiken Pensionskassen abtreten und welche Risiken Geschäftsführer und Stiftungsratspräsidenten in Zukunft beabsichtigen abzutreten. Hierbei kann insbesondere gezeigt werden, dass die Abtretung von biometrischen Risiken von hoher Relevanz ist.

In einem zweiten Teil wird anhand einer umfassenden Datengrundlage aufgezeigt, wie Mikro-Entscheidungsprozesse in Schweizer Pensionskassen ablaufen und welche Funktionen dabei federführend sind. Die Entscheidungsprozesse wurden anhand des Artikels 51a Abs. 2 BVG systematisiert. So kann umfassend illustriert werden, welcher Akteur in Pensionskassen entscheidet.

Die Herausforderungen an Pensionskassen und ihre Verantwortlichen werden aufgrund der schwierigeren Rahmenbedingungen mit tiefen Zinsen, volatilen Finanzmärkten und einer zunehmend alternden Gesellschaft in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Abschliessend werden zukünftige Entwicklungen und Tendenzen aufgezeigt. So wird bei den Altersleistungen an die Destinatäre mehrheitlich mit einer geringeren Altersleistung (bis 5 Prozent) bei der Pensionierung in 5 Jahren gerechnet, während bei einer Pensionierung in 10 Jahren mehrheitlich von einer Reduktion von 10 Prozent der heutigen Altersleistung ausgegangen wird.

1. Einleitung

1.1 AUSGANGSLAGE

Seit der Einführung des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) im Jahr 1985 haben sich zwei grundlegende Parameter verändert: die zu erzielende Rendite auf den Vermögensanlagen und die Lebenserwartung. Diese zwei zentralen Veränderungen stellen Schweizer Pensionskassen vor grössere strukturelle Herausforderungen.

Die negativen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise schlugen sich auch in der beruflichen Vorsorge nieder. Die Renditen für festverzinsliche Anlagen sind in den vergangenen zehn Jahren auf einen historischen Tiefststand gesunken; sie bilden die Basis der Anlagestrategien der meisten Schweizer Pensionskassen.[1] Auch andere Vermögensanlagen wie beispielsweise Aktien haben im selben Zeitraum kaum Renditen abgeworfen. Diese Entwicklung hat das finanzielle Gleichgewicht von Pensionskassen gestört und führte in gewissen Fällen sogar zu einer Unterdeckung.[2]

Ein zweiter zentraler Faktor ist die demographische Veränderung, die sich aber insbesondere auf lange Sicht auswirkt. In der Schweiz wird davon ausgegangen, dass bis ins Jahr 2050 die Bevölkerung stagnieren und gleichzeitig altern wird.[3] Die Ursache für diese Entwicklung findet sich in den geringen oder rückläufigen Geburtenraten und der seit einigen Jahren stetig steigenden Lebenserwartung.[4] Hier stellt sich die Frage: Können die Pensionskassen in Zukunft ihre vertraglichen Verpflichtungen gegenüber den Destinatären überhaupt noch wahrnehmen?

Ausgehend von diesen zwei Parameterverschiebungen wird im ersten Teil die Thematik des Derisking aufgegriffen. Pensionskassen versuchen, anhand der Abtretung der eigenen Risiken eine Risikominimierung vorzunehmen. Wie sieht die Derisking-Strategie aber konkret aus? Lassen sich bestimmte Tendenzen erkennen?

Der zweite Teil der Studie richtet seinen Fokus auf die Mikroebene der Vorsorgestiftung: Es werden die Entscheidungsprozesse untersucht. Zum einen wird der Frage nachgegangen, wie der Stiftungsrat (SR) in unterschiedlichen Pensionskassen seine Verantwortung wahrnimmt. Zum anderen wird das Zusammenspiel von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite hinsichtlich der Entscheidungsprozesse beleuchtet.

In der Finanzdienstleistungsbranche wird Krisen in der Regel mit einem Regulierungsschub begegnet, um künftige Krisen abzuwenden.[5] Diese verschärften regulatorischen Bedingungen betreffen auch die Pensionskassen. Mit der Strukturreform sollen die Zuständigkeiten entflechtet, die Aufsicht gestärkt und Interessenkonflikte der beteiligten Akteure verhindert werden.[6] Ein zentraler Pfeiler zur Umsetzung dieser Reform stellt die Einführung des Artikels 51a BVG dar. Dieser präzisiert die Rolle des Stiftungsrates durch einen Katalog von Aufgaben auf Gesetzesstufe.[7] Diese Studie zeigt auf, wer welche Rolle konkret wahrnimmt.

Der letzte Teil widmet sich aktuellen Entwicklungen und Tendenzen. Hier wird bei den Pensionskassenvertretern ein Stimmungsbild zur Entwicklung der zentralen Fragestellungen der Schweizer Vorsorge erhoben: technischer Zinssatz, finanzielle Folgen für Destinatäre, Pensionierungsalter, Konsolidierung der Pensionskassen und die Bedeutung der 2. Säule. Der Zeithorizont für diesen Ausblick bezieht sich auf die nächsten fünf respektive zehn Jahre. Zur Ergänzung finden sich im Anhang zusätzliche Kennzahlen zur Pensionskassenlandschaft, die im Rahmen dieser Studie erhoben, jedoch in den Hauptteilen nur sekundär verwendet wurden.

---

1 Schaffner, 2011, S. 11
2 Rupp & Kull, 2012, S. 251
3 Moeckli, 2008, S. 126
4 Cosandey & Bischofberger, 2012, S. 18
5 Ziegler, Erny, Zaugg & Loeber, 2012, S. 8
6 Gisin, Greber, Frick & Erny, 2011, S. 24
7 Frei & Greber, 2011

1.2 ZIELSETZUNG

Mit den hier beschriebenen Themen wird kein umfassendes Bild der Pensionskassenlandschaft gezeichnet. Diese Aufgabe decken andere Studien vor allem – quantitativ orientierte – gekonnt ab.[8] Das Ziel dieser Studie besteht darin, ausgewählte Themen vertieft zu beleuchten und Licht in die im Dunkeln liegenden Derisking-Strategien und Entscheidungsprozesse von Pensionskassen zu bringen. Es wird dabei bewusst eine Verbindung von quantitativen und qualitativen Daten angestrebt. Diese Publikation leistet einen Beitrag zur Diskussion über ausgewählte Themen der zweiten Säule. Zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen soll der Status quo von 50 autonomen und halbautonomen Pensionskassen aufgezeigt werden.

1.3 METHODISCHES VORGEHEN

Für die Untersuchung von Vorsorgeeinrichtungen erweist sich die Segmentierung als zwingend, denn die Schweizer Pensionskassenlandschaft zeichnet sich durch ihre Heterogenität aus. Verwaltungsform, Risikodeckung, Art des Primats und Rechtsform sind sehr unterschiedlich ausgestaltet. Es gibt auch beträchtliche Grössenunterschiede, wobei die Mehrheit der Kassen relativ klein ist.[9] Von den rund 2 200 Vorsorgeeinrichtungen in der Schweiz verwalten 90 Prozent rund 20 Prozent der gesamten Aktiven. Die Bilanzsumme bildet dann auch den Ansatzpunkt für die in dieser Studie verwendete Segmentierung:

Um den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen wurden in einer ersten Phase fünf explorative Interviews mit renommierten Pensionskassenexperten durchgeführt. Es wurde dabei ermittelt, welche aktuellen Themen der Pensionskassenlandschaft einer vertieften Untersuchung bedürfen. Dabei haben sich die Themen Derisking und Entscheidungsprozesse als relevant und wenig erforscht herausgestellt.

Ausgehend von diesen Informationen wurde in einem Fachgremium mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis ein spezifischer Fragebogen entwickelt. Die strukturierten Interviews wurden von einem Interviewteam der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt. Es wurde bewusst die Methodik der persönlichen Befragung gewählt. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass umfassendere Fragen gestellt werden können, bei Unklarheiten Rückfragen möglich sind und die Datenerhebung kontrollierbar ist. Die mündliche Befragung bietet ferner den Vorteil, dass Zusatzerkenntnisse gewonnen werden, die bei anderen Methoden nicht erfasst werden können.[10] Die Interviews wurden in verschiedenen Regionen der Deutschschweiz durchgeführt.

8 Vgl. BFS, 2010; Credit Suisse, 2012; Swisscanto 2012
9 Credit Suisse, 2012, S. 5
10 Kornmeier, 2007, S. 166

Tabelle 1

GEWÄHLTE SEGMENTIERUNG NACH BILANZSUMME

Kleinere Pensionskassen	Bis CHF 100 Mio. Bilanzsumme Vorsorge (AuM)
Mittlere Pensionskassen	CHF 100–500 Mio. Bilanzsumme Vorsorge (AuM)
Grosse Pensionskassen	Ab CHF 500 Mio. Bilanzsumme Vorsorge (AuM)

1.4 DATENLAGE

Die Studie umfasst insgesamt 50 autonome und halbautonome Pensionskassen. Diese Vorsorgeeinrichtungen bewirtschaften Vorsorgekapitalien von 110 649 Destinatären mit einem Wert von insgesamt CHF 53,4 Mia. Es wird somit ein Mikro-Ausschnitt der schweizerischen Vorsorgelandschaft dargestellt (Tabelle 2).

Gemäss der in Kapitel 1.3 definierten Segmentierung zählen 19 Einrichtungen zu den kleineren Pensionskassen, 22 zu den mittleren Pensionskassen und 9 zu den grossen Pensionskassen (Abbildung 1).

Abb. 1

ANZAHL PENSIONSKASSEN IN DEN DREI KATEGORIEN

Kleinere Pensionskassen: AuM bis 100 Mio.	**19**
Mittlere Pensionskassen: AuM 100 bis 500 Mio.	**22**
Grosse Pensionskassen: AuM ab 500 Mio.	**9**

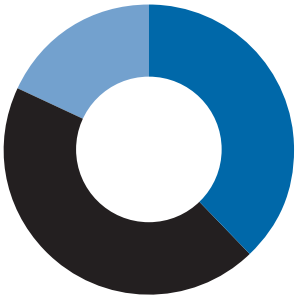


Tabelle 2

STRUKTURDATEN DER BERUFLICHEN VORSORGE IM VERGLEICH ZUM SAMPLE DER ZHAW-STUDIE

	Schweiz	Sample ZHAW-Studie
Anzahl Vorsorgeeinrichtungen	2 265	50 (2,2 Prozent)
Anzahl Aktiv-Versicherte	3 696 000	110 649 (3 Prozent)
Anzahl Rentenbezüger	980 000	46 942 (4,8 Prozent)
Gesamtwert der Aktiven (in Mia. CHF)	621	53,426 (8,6 Prozent)

Quelle: BFS, 2010; eigene Erhebung

Die drei Kategorien weisen weitere gemeinsame Merkmale in Bezug auf die Führung der Vorsorgeeinrichtung und die Anzahl der Aktiv-Versicherten auf:

Von den kleineren Pensionskassen haben 68 Prozent unter 250 Aktiv-Versicherte. Es handelt sich hierbei mehrheitlich um familiär geführte Vorsorgeeinrichtungen. 81 Prozent der mittleren Pensionskassen haben zwischen 250 und 2 500 Aktiv-Versicherte. Darunter befinden sich z.T. auch Gesellschaften mit (in- und ausländischen) Mutterkonzernen. Bei den grossen Pensionskassen verfügen rund 2/3 (67 Prozent) über mehr als 2 500 Aktiv-Versicherte (Tabelle 3).

Die Untersuchung zeigt, dass das Verhältnis zwischen halbautonomen und autonomen Pensionskassen mit steigender Bilanzsumme abnimmt. In concreto sind in der Studie die grossen Pensionskassen vollständig autonom (Abbildung 2).

Tabelle 3

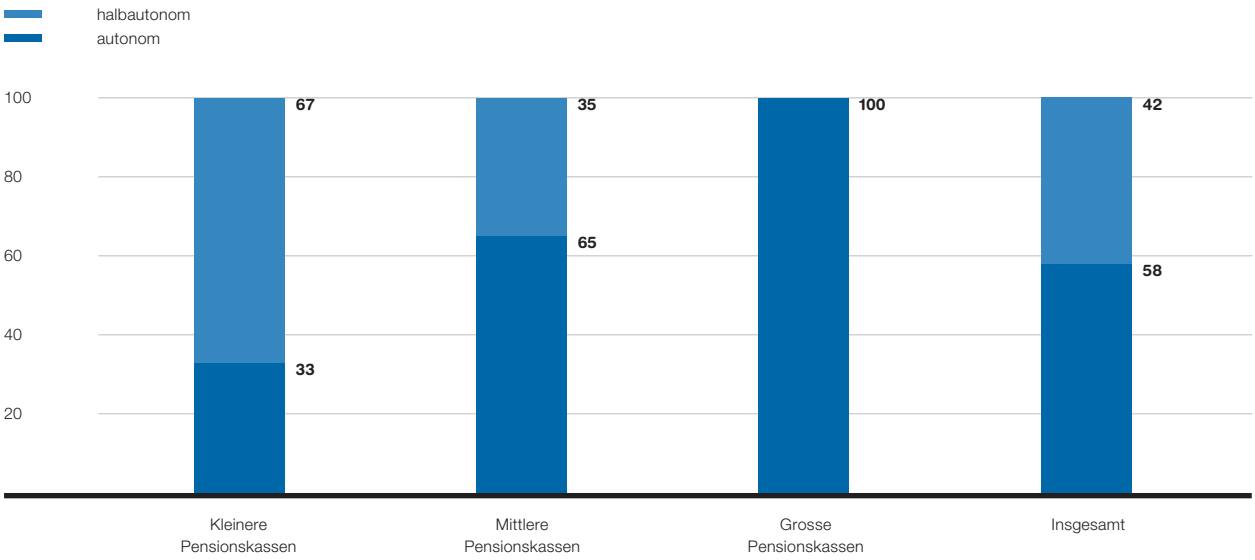
WEITERE MERKMALE DER UNTERSUCHTEN PENSIONSKASSEN

Kleinere Pensionskassen	Bis CHF 100 Mio. Bilanzsumme Vorsorge (AuM) Mehr als 2/3 (68 Prozent) dieser Pensionskassen haben unter 250 Aktiv-Versicherte U.a. handelt es sich hier um familiär geführte Unternehmen
Mittlere Pensionskassen	CHF 100–500 Mio. Bilanzsumme Vorsorge (AuM) Teilweise auch Gesellschaften mit Mutterkonzernen Mehr als 4/5 (81 Prozent) dieser Pensionskassen haben zwischen 250 und 2 500 Aktiv-Versicherte
Grosse Pensionskassen	Ab CHF 500 Mio. Bilanzsumme Vorsorge (AuM) Mehr als 2/3 (67 Prozent) dieser Pensionskassen haben über 2 500 Aktiv-Versicherte

Abb. 2

DAS VERHÄLTNIS VON HALBAUTONOMEN UND AUTONOMEN PENSIONSKASSEN

Angaben in %



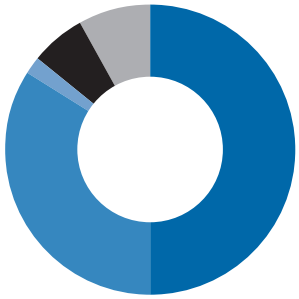
Die Hälfte (25) der befragten Interviewpartner sind Geschäftsführer von autonomen oder halbautonomen Pensionskassen. Daneben wurden auch 17 Stiftungsratspräsidenten befragt (Abbildung 3). Die übrigen Befragten sind entweder der Gruppe der Pensionskassenexperten, Anlagechefs oder Andere zuzuordnen.

Zur weiteren Spezifizierung der Stichprobe: Es wurden mehrheitlich Unternehmen befragt, die sich dem Segment «verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren»[11] zuordnen lassen (vgl. Abbildung 4). Gemäss Bundesamt für Statistik (BfS) handelt es sich hierbei um Unternehmen mit NOGA-Code 10 bis 33.[12]

Abb. 3

FUNKTIONEN DER INTERVIEWPARTNER

Geschäftsführer	25
Stiftungsratspräsident	17
Pensionskassen-Experte	1
Anlagechef	3
Andere	4

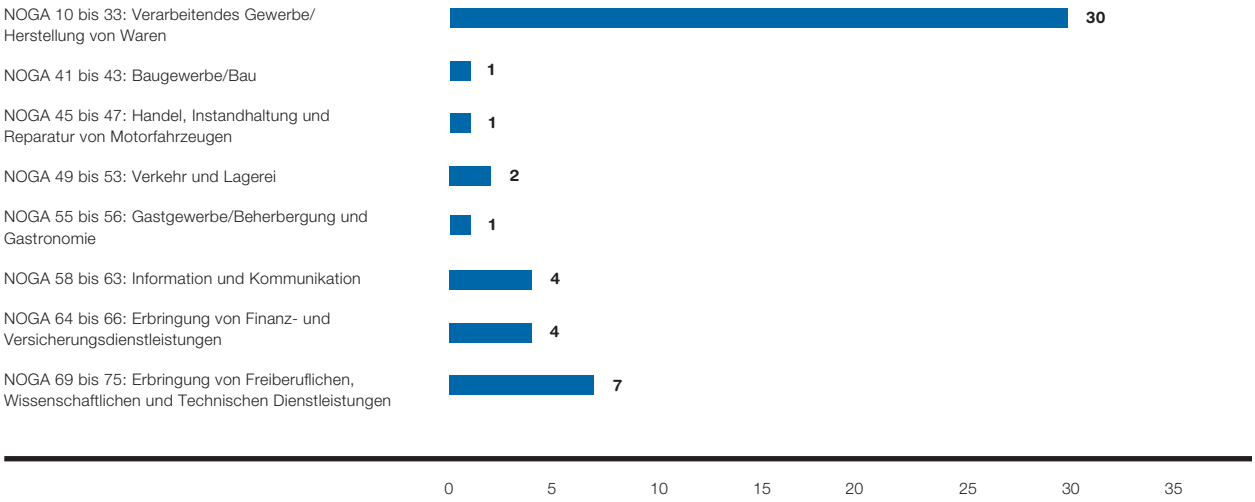


11 BfS, 2012

12 Der NOGA-Code (Nomenclature Générale des Activités économiques) ist ein Branchencode, der «Unternehmen» und «Arbeitsstätten» – entsprechend der wirtschaftlichen Tätigkeit – in statistische Gruppen klassiert.

Abb. 4

ANZAHL BEFRAGTE UNTERNEHMEN NACH BRANCHE: NOGA



1.5 WISSENSCHAFTLICHKEIT

Welche Gütekriterien bestehen für eine wissenschaftliche Studie? Die allgemeinen Anforderungen lassen sich wie folgt umschreiben[13]:

- Es handelt sich um einen exakt definierten und abgegrenzten Untersuchungsgegenstand.
- Aus der Untersuchung ergeben sich neue Erkenntnisse und Perspektiven.
- Der Nutzen der Arbeit ist für eine klar definierte Zielgruppe erkennbar.
- Die Untersuchung soll für den Leser nachvollziehbar sein und mit Bezug auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu überprüfbaren Aussagen gelangen, die einen Beitrag zum Wissensfortschritt leisten.

Zur Konkretisierung der einzelnen Kriterien lässt sich der vorliegende Fall wie folgt beschreiben: In dieser Studie werden die Themen Derisking und Entscheidungsprozesse in Schweizer Pensionskassen untersucht. Die neuen Erkenntnisse beziehen sich auf die Darlegung der Derisking-Strategien und die Funktionsweise der Entscheidungsprozesse innerhalb von Vorsorgeeinrichtungen. Zur Zielgruppe zählt primär das Fachpublikum, das sich sowohl theoretisch wie auch praktisch mit Vorsorgefragen auseinandersetzt. In der Studie werden die eigens erhobenen Daten von den fremden Daten klar abgegrenzt und gekennzeichnet. Die Aussagen sollen dadurch nachvollziehbar und auch überprüfbar werden (Überprüfbarkeit).

Als zentrale Kriterien werden vielfach auch die Validität (Gültigkeit) und die Reliabilität (Zuverlässigkeit) einer wissenschaftlichen Untersuchung aufgeführt[14]. Im vorliegenden Fall wurde für die Untersuchung die aktuelle Fachliteratur und ein Experten-Gremium beigezogen, um die Untersuchungsresultate hinsichtlich ihrer Gültigkeit kritisch zu reflektieren. Da eine Vollerhebung bei einer persönlichen Befragung in Bezug auf das Zeit- und Kosten-Verhältnis jenseits des Machbaren liegt, wird im vorliegenden Fall auf eine nicht-zufallsgesteuerte Teilerhebung zurückgegriffen.[15] Als wertvoll gilt das Ergebnis einer Befragung, wenn sich Muster der Merkmale und Ausprägungen der Grundgesamtheit wiederholen.[16]

13 Eco, 2007 zit. in Heesen, 2010, S. 11
14 Kornmeier, 2007, S. 58–61
15 ibid.
16 Heister & Wessler-Possberg, 2007, S. 81–82

2. Derisking

Wie in der Einleitung erwähnt wurden vor der Bestimmung von Themenschwerpunkten dieser Studie in einer explorativen Phase umfassende Experteninterviews geführt. Dabei zeigte sich immer wieder, dass das rekordtiefe Zinsniveau auf der Finanzierungsseite sowie die demographische Veränderung viele Pensionskassen vor grosse Herausforderungen stellen. Immer mehr Pensionskassen befinden sich dementsprechend in einer Unterdeckung und die Sicherstellung des finanziellen Gleichgewichts ist oftmals ungewiss. Dieses Umfeld führt Pensionskassen dazu, vermehrt ihre Risiken abzutreten, um voraussehbare Bedingungen zu erhalten. Da konkrete Daten zu den Derisking-Strategien von Schweizer Pensionskassen fehlen, wird diese Thematik hier untersucht.

In diesem Zusammenhang äusserte sich ein Pensionkassenexperte in den Vorgesprächen wie folgt:

Vor dem Hintergrund der in dieser Studie verwendeten Segmentierung der Pensionskassen stellt sich die Frage, ob diese Aussage für sämtliche drei Kategorien gilt. Für die Untersuchung der Derisking-Strategie folgt dieses Kapitel folgendem Aufbau:

Kapitel 2.1 geht der Frage nach, welche Risiken per 31.12.2011 in Schweizer Pensionskassen abgetreten wurden.

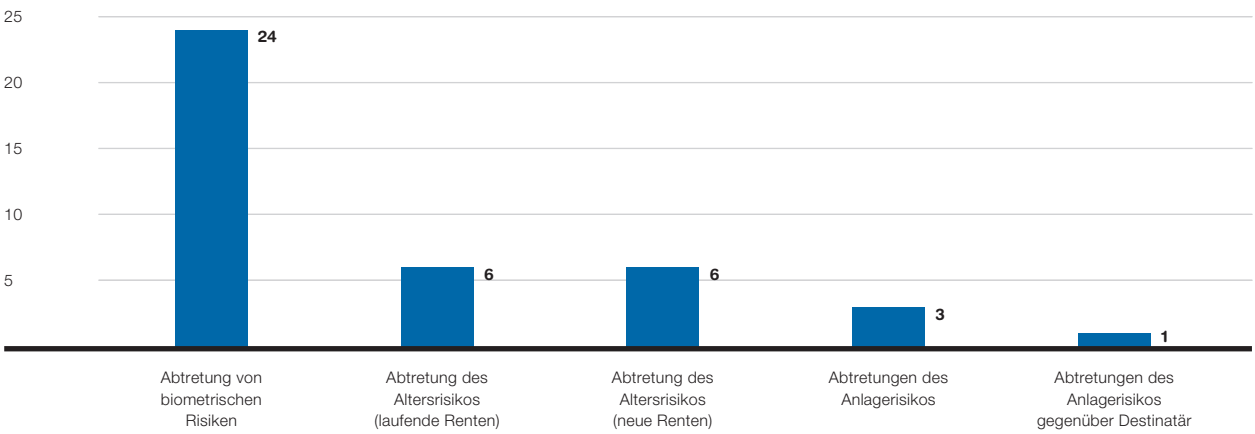
Kapitel 2.2 stellt die Frage, welche Relevanz die Abtretung folgender Risiken in Zukunft hat:
- biometrische Risiken
- Altersrisiken
- Anlagerisiken
- Anlagerisiken gegenüber dem Destinatär

«Risiken werden heute vermehrt extern abgetreten. Die kongruente Übertragung der Risiken Tod und Invalidität an eine Rückversicherungsgesellschaft gehört zum Alltag vieler Pensionskassen.»

Abb. 5

ABTRETUNG VON RISIKEN PER 31.12.2011 (GESAMTBILD)

Anzahl genannter Abtretungen, Grundgesamtheit = 50



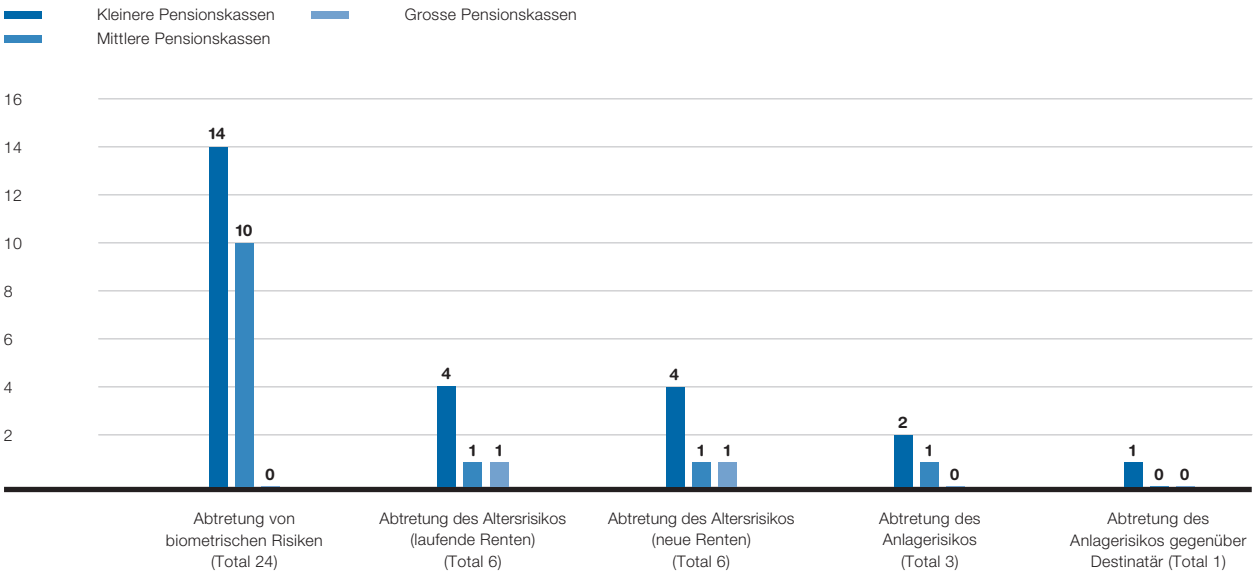
2.1 ABTRETUNG VON RISIKEN PER 31.12.2011

Von den insgesamt 50 interviewten Pensionskassenvertretern gaben 24 (48 Prozent) an, die biometrischen Risiken per 31.12.2011 abgetreten zu haben. Die Abtretung des Altersrisikos laufende Renten (12 Prozent) und neue Renten (12 Prozent) sowie des Anlagerisikos (6 Prozent) wird verhältnismässig noch wenig vorgenommen (Abbildung 5, S. 14). Die Abtretung des Anlagerisikos gegenüber den Destinatären wird per 31.12.2011 nur von einer Pensionskasse durchgeführt; es handelt sich dabei um eine kleinere Pensionskasse (vgl. Abbildung 6).

Die unten stehende Abbildung zeigt ferner eine Aufteilung in die drei Segmente kleinere, mittlere und grosse Pensionskassen (Anzahl genannter Abtretungen). Es zeigt sich, dass insgesamt mehrheitlich kleinere Pensionskassen die zugrundliegenden Risiken per 31.12.2011 abgetreten haben.

Abb. 6

ABTRETUNGEN VON RISIKEN PER 31.12.2011 (MIT AUFTEILUNG IN DREI SEGMENTE)



Die Untersuchung der Art der Rückdeckung zeigt ausserdem ein ähnliches Bild. Es sind vorwiegend kleinere Pensionskasse, die eine kongruente oder partielle Rückdeckung in Anspruch nehmen (Abbildung 7). Bei mittleren Pensionskassen hat die partielle Rückdeckung eine grössere Bedeutung als die kongruente. Grosse Pensionskassen verfügen mehrheitlich über keine Rückdeckung.

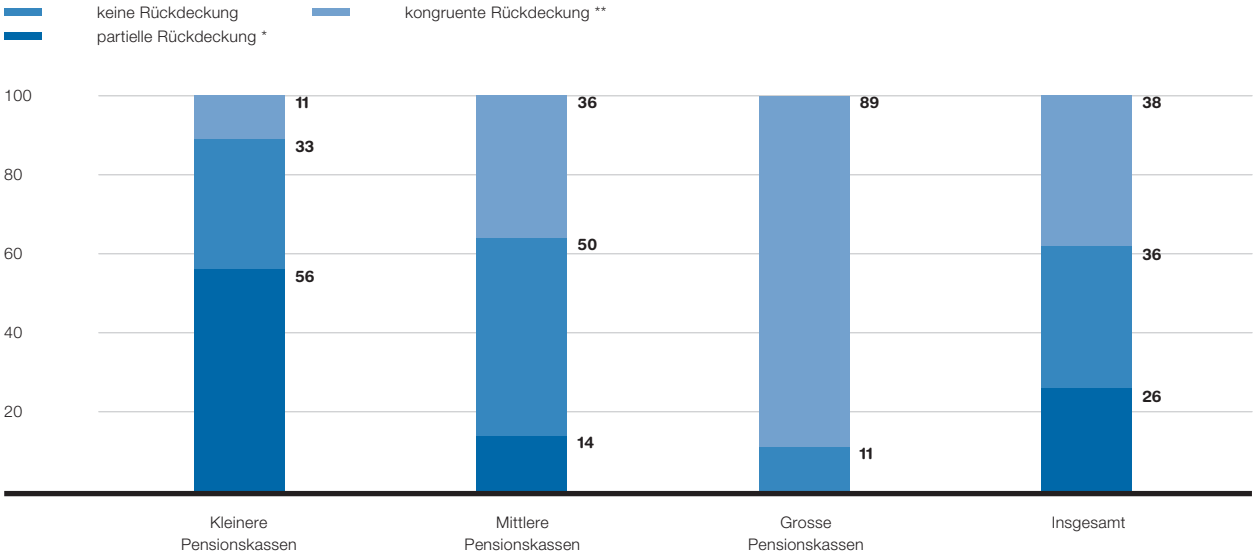
2.2 ABTRETUNG ZUKÜNFTIGER RISIKEN

Nach der Erhebung des Status quo zur Abtretung der Risiken per Ende 2011 wurde die Frage gestellt, welche zukünftige Priorität das Derisking in den einzelnen Kategorien hat. Hierbei geht es folglich um die Relevanz einer beabsichtigten Abtretung. Die Resultate werden in der Abbildung 8 dargestellt. Die Übersicht zeigt, dass die zukünftige Abtretung von Risiken insbesondere für kleinere Pensionskassen in den meisten Kategorien eine hohe bis sehr hohe Priorität aufweist. Das heisst, die aktuelle Derisking-Strategie (vgl. Kap. 2.1) wird speziell für die kleineren Pensionskassen auch in Zukunft eine höhere Bedeutung haben als für die mittleren und grossen Pensionskassen. Im Detail lassen sich hierzu zu den jeweiligen Risiken folgende Aspekte zusammenfassen:

Abb. 7

RÜCKDECKUNG IM VERHÄLTNIS ZUR GRÖSSE

Angaben in %



* partielle Rückdeckung: Unter partieller Rückdeckung wird sowohl eine Stop-loss- als auch eine Excess-of-Loss Rückdeckung sowie eine Kombination der beiden Lösungen verstanden.

** Kongruente Rückdeckung: Die kongruente Rückversicherung deckt die Todes- und Invaliditätsrisiken einer Vorsorgeeinrichtung vollständig ab. Das heisst, alle entsprechenden Kosten werden von der Versicherung übernommen.

2.2.1 Abtretung biometrische Risiken

Die Abtretung der biometrischen Risiken hat gemäss Auswertung der Ergebnisse künftig eine sehr hohe Priorität für kleinere Pensionskassen und eine hohe Priorität für mittlere Pensionskassen. Bei den grossen Pensionskassen ist diese Priorität allerdings gering. Wie bereits erwähnt, tragen grosse Pensionskassen (AuM ab 500 Mio. CHF) ihre Risiken mehrheitlich selber.

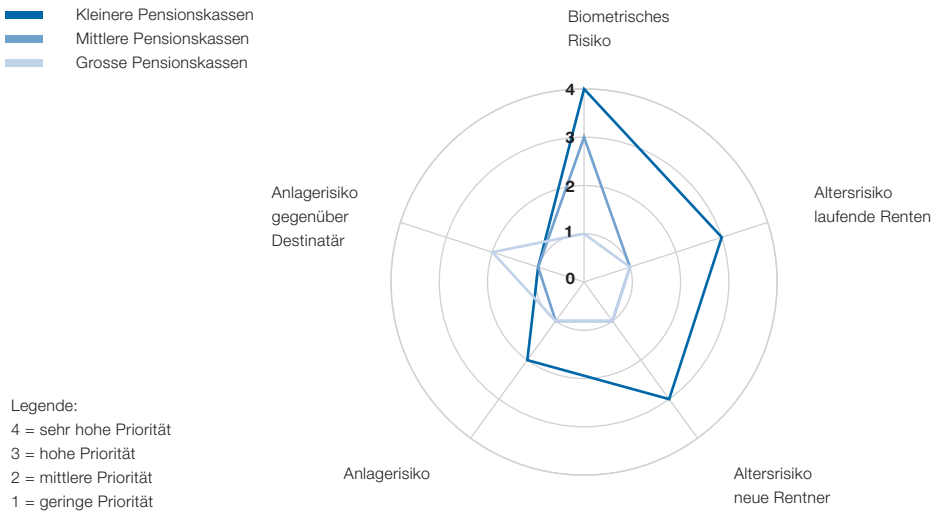
Gemäss Aussagen der Pensionskassenvertreter wird das Einbehalten von Risiken auch in Zukunft grosse Pensionskassen auszeichnen. Als Begründung für die Abtretung der biometrischen Risiken wird von den Interviewpartnern aufgeführt, dass aktuell die Bedingungen für die Rückversicherung attraktiv seien und sich daher eine Derisking-Strategie betriebswirtschaftlich lohne.

Die Untersuchung hat zudem zutage gebracht, dass tendenziell patronal[18] geführte Unternehmen die Risiken eher selber tragen und in Zukunft daher weniger bereit sind, Risiken abzutreten. Hierbei handelt es sich um ein patronales Führungsverständnis, bei welchem der Besitzer auch in Zukunft alle Entscheidungen unter Kontrolle behalten will.

18 In der Schweiz wird der aus dem Französischen übernommene Begriff Patron für einen Geschäftsinhaber verwendet. Ursprünglich leitet sich der Begriff aus dem Lateinischen «pater» ab, das Vater bedeutet. Dieser sprachliche Exkurs verdeutlicht, dass in einem patronalen Führungsverständnis die väterliche Fürsorge für die «Untergebenen» ein wesentliches Element darstellt (Duden, ohne Jahr). Ein patronales Führungsverständnis zeichnet sich dadurch aus, dass der Inhaber weiss, was für seine Mitarbeitenden «gut» ist und er übernimmt die Verantwortung dafür. Dieses Führungsverständnis hat Parallelen zum patriarchalischen Führungsstil, bei dem der Vorgesetzte entscheidet, und dabei bestrebt ist, seine Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen (Thommen, 2004, S. 750). In diesem Fall ist der Vorgesetzte nicht zwingend der Besitzer eines Unternehmens. Im hier besprochenen Kontext der Schweizer Pensionskassen bedeutet das, dass sich der Geschäftsinhaber selber für eine «gute» Vorsorge seiner Belegschaft einsetzt.

Abb. 8

PRIORISIERUNG DER ZUKÜNFTIGEN ABTRETUNG DER JEWEILIGEN RISIKEN



2.2.2 Abtretung Altersrisiko laufende Renten und neue Renten

Die Ergebnisse für die zukünftige Abtretung des Altersrisikos der laufenden und neuen Renten ist weitgehend identisch: Kleinere Pensionskassen priorisieren eine Abtretung der Altersrisiken hoch im Gegensatz zu mittleren und grossen Pensionskassen. Diese Pensionskassen messen der Abtretung des Altersrisikos eine geringere Bedeutung bei. Interviewpartner von mittleren Pensionskassen beurteilen eine Abtretung des Altersrisikos aufgrund der aktuellen Bedingungen auf dem Vorsorgemarkt als kritisch.

Im Hinblick auf die einzelnen Branchen lässt sich feststellen, dass insbesondere die zukünftige Abtretung des Altersrisikos Unterschiede zeigt. So ist zum Beispiel das Altersrisiko in der Beratungsbranche (im Gegensatz zur Maschinenbauindustrie) kein tatsächliches Risiko, da junge Arbeitnehmer aufgrund ihrer individuellen Karrierepfade später das Unternehmen verlassen oder sogar Partner werden.

2.2.3 Abtretung Anlagerisiko

Aufgrund der Tatsache, dass sowohl grosse, mittlere und auch kleinere Pensionskassen im Anlagegeschäft tätig sind und dieses gemäss Aussagen auch weiterhin fortführen, hat eine Abtretung des Anlagerisikos für die Pensionskassen insgesamt eine geringe bis mittlere Priorität. Am ehesten messen kleinere Pensionskassen der Abtretung von Anlagerisiken eine Bedeutung zu und es wird jeweils überprüft, ob eine allfällige Abtretung sinnvoll sein könnte. Ein möglicher Ansatz wird auch eine Flexibilisierung von Anlagerisiken sein. Hier geht es um eine partielle Fremdverwaltung von Vermögen (z.B. 50 Prozent selber und 50 Prozent fremd), die in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnte.

2.2.4 Abtretung des Anlagerisikos gegenüber dem Destinatär

Die Abtretung des Anlagerisikos gegenüber dem Destinatär ist wie Abbildung 8 zeigt eher ein Thema bei grossen Pensionskassen. Gemäss Aussagen von Pensionskassenexperten wird diese Abtretung der Risiken künftig an Bedeutung gewinnen; u.a. haben die Vertreter von grossen Pensionskassen diese Bedeutung in den qualitativen Interviews hervorgehoben.

2.3 ZWISCHENFAZIT

Die Abtretung von biometrischen Risiken hat für kleinere und mittlere Pensionskassen eine hohe Priorität und befindet sich somit an vorderer Stelle der Massnahmenliste von Geschäftsführern und Stiftungsräten. Zudem prüfen vermehrt kleinere Pensionskassen, inwiefern sie die Altersrisiken (laufende Renten und neue Renten) abtreten können. Die Abtretung des Anlagerisikos hat künftig in allen Pensionskassensegmenten eine mittlere bis geringe Priorität. Die Abtretung des Anlagerisikos gegenüber dem Destinatär ist mehrheitlich ein Thema grösserer Kassen; wobei diese Priorität als mittel eingestuft werden kann.

Es zeigt sich, dass Derisking sowohl gegenwärtig als auch zukünftig vor allem ein Thema von kleineren Pensionskassen darstellt. Hierbei stellt sich die Frage, ob kleinere Vorsorgeeinrichtungen hinsichtlich der eben besprochenen Risiken an ihre Grenzen stossen, was sie selber noch tragen können. Mittelfristig muss die Frage aufgeworfen werden, ob die Derisking-Strategie der kleineren Pensionskassen zu deren Stärkung und somit zur Sicherung der Eigenständigkeit beiträgt.

3. Entscheidungsprozesse

Wir gehen davon aus, dass die Handlungen von Menschen aus einer Abfolge von Interaktionen und Entscheidungen bestehen. Bei der Untersuchung von Entscheidungsprozessen – insbesondere bei komplexen Herausforderungen[19] – müssen sowohl die rahmengebenden Strukturen als auch die Handlungen der betroffenen Personen aufeinander bezogen werden. Denn die Strukturen definieren den Handlungskorridor, innerhalb dessen die Akteure ihre Interessen mit geeigneten Handlungsstrategien durchzusetzen versuchen.[20] Dies stellt die systemische Perspektive dar. Vor diesem Hintergrund gehen wir im nächsten Schritt auf die Mikroebene der Entscheidungsträger ein.

Es ist das Ziel dieser Studie, die Entscheidungsprozesse in Schweizer Pensionskassen anhand eines «Blicks hinter die Kulissen» in einer Mikroperspektive zu analysieren. Wie in Kap. 2 dargestellt, entscheiden sich beispielsweise Stiftungsräte für die Abtretung gewisser Risiken, wobei diese Entscheidung jeweils eine Wahl zwischen Alternativen oder zwischen mehreren unterschiedlichen Varianten darstellt. Die Untersuchung der Entscheidungsprozesse führt zu interessanten Fragestellungen, die in den folgenden Kapiteln untersucht werden:

Kapitel 3.1: Wie lassen sich Entscheidungsprozesse in kleineren, mittleren und grossen Pensionskassen systematisieren?

Kapitel 3.2: Wie nimmt die Geschäftsführung in unterschiedlichen Pensionskassen die Verantwortung wahr?

Kapitel 3.3: Wie lässt sich das Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite bzgl. Entscheidungsprozess beschreiben?

Kapitel 3.4: Wer entscheidet hauptsächlich in Schweizer Pensionskassen?

Kapitel 3.5: Wer entscheidet in den im Artikel 51a Abs. 2 BVG beschriebenen Aufgaben?

19 Gomez & Probst (1999) sprechen von komplexen Problemen und halten als zentrales Charakteristikum deren Dynamik fest. Bei komplexen Problemen variiert die Art und Intensität der Einflussfaktoren über die Zeit sehr stark. Solche Probleme bedürfen eines ganzheitlichen Lösungsansatzes (S. 22). Diese Studie beruht auf der Annahme, dass das Schweizer Vorsorgesystem sehr komplex ist und daher die Analyse von Einzelaspekten nur im Zusammenhang des Gesamtkontextes erfolgen kann.

20 Giddens, 1984, S. 162

3.1 SYSTEMATISIERUNG DER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

In der Untersuchung wurden die Befragten aufgefordert, die Entscheidungskultur innerhalb ihrer Pensionskasse zu beschreiben. Die Antworten lassen sich anhand der folgenden Systematik einteilen:

- Detaillierungsgrad der Entscheidungsgrundlagen für die SR-Sitzungen
- Ausgeprägter Meinungsaustausch in Stiftungsratssitzungen
- Häufigkeit der Interaktion zwischen Geschäftsführer und Anlagekommission
- Hierarchie und Aufgabentrennung
- Länge der Entscheidungswege
- Bedarf an externem Wissen
- Know-how und Weiterbildung des Stiftungsrates

Die Abbildung 9 fasst diese in einem Expertengremium definierten Unterscheidungsaspekte graphisch zusammen. Ferner zeigt die Abbildung, wie sich die einzelnen Kategorien der Pensionskassen unterscheiden.

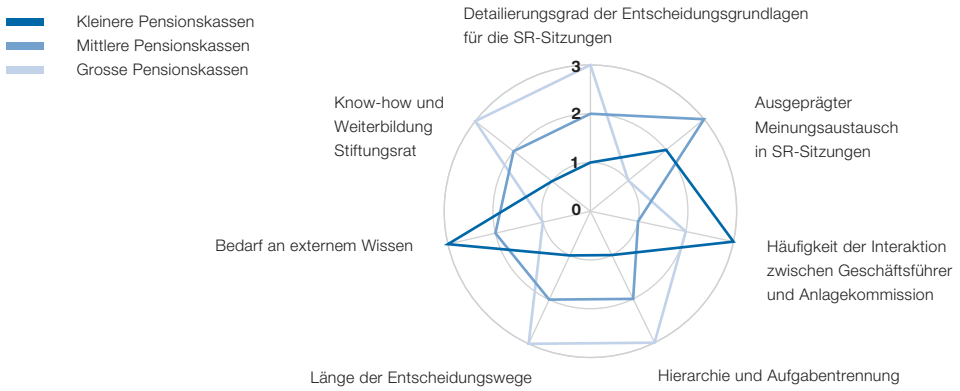
Detaillierungsgrad der Entscheidungsgrundlagen für die SR-Sitzungen

Geschäftsführer von kleineren Pensionskassen bereiten die Entscheidungsgrundlagen für Stiftungsratssitzungen oftmals pragmatischer vor als diejenigen von grösseren Pensionskassen. Bei letzteren ist der Detaillierungsgrad der Entscheidungsgrundlagen aufgrund einer höheren Fundierung und Lösungsorientierung höher. Mittlere Pensionskassen lassen sich bzgl. des Detaillierungsgrades der Entscheidungsgrundlagen nicht exakt definieren, da sie sowohl Elemente von kleineren und grossen Pensionskassen aufweisen.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass der Detaillierungsgrad der Entscheidungsgrundlagen mit der Grösse der Pensionskasse ansteigt. Daraus lässt sich ableiten, dass in kleineren Pensionskassen die Entscheidungen aufgrund von weniger detaillierten Grundlagen getroffen werden. Diese Erkenntnis lässt jedoch keine Aussagen darüber zu, welche Wirkung diese Entscheidungen beispielsweise auf den Deckungsgrad oder andere führungsrelevante Indikatoren einer Pensionskasse haben.

Abb. 9

ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IN PENSIONSKASSEN



Auswertung: Gemessen an der jeweiligen anderen Pensionskasse...

1 = ...tendenziell schwächere Ausprägung
2 = ...durchschnittliche Ausprägung
3 = ...tendenziell stärkere Ausprägung

Quelle: Eigene Untersuchung

Ausgeprägter Meinungsaustausch in Stiftungsratssitzungen

Während den Stiftungsratssitzungen findet insbesondere bei mittleren Pensionskassen ein ausgeprägter Meinungsaustausch statt. Insgesamt ist dieser bei mittleren Pensionskassen am höchsten. Einige mittlere Pensionskassen gaben auch an, explizit Workshops zu einzelnen Themen durchzuführen, um den Meinungsaustausch zusätzlich zu fördern. Bei kleineren Pensionskassen ist der Meinungsaustausch insofern geringer, als dass der Stiftungsrat oftmals der Geschäftsführung vertraut und die vorgeschlagenen Anträge unterstützt. Bei grossen Pensionskassen fällt zudem auf, dass Entscheide «zustimmend» aufgrund der detaillierten Vorbereitung und Empfehlung von Ausschüssen und Experten unterstützt werden.

Häufigkeit der Interaktion zwischen Geschäftsführer und Anlagekommission

Geschäftsführer von kleineren Pensionskassen haben oftmals eine regelmässige Zusammenarbeit mit der Anlagekommission, die oft aufgrund der lokalen Nähe begründet werden kann. Bei grossen Pensionskassen zeigt sich, dass die Interaktion oftmals einer detaillierten Aufgabentrennung mit klarem Arbeitsprozess (z.B. jährlich 10 Termine) unterliegt. Tendenziell ist die Häufigkeit der Interaktion zwischen Geschäftsführer und Anlagekommission in mittleren Pensionskassen am geringsten.

Hierarchie und Aufgabentrennung

Die Führungskultur in grossen Pensionskassen ist oftmals klar geregelt und stark hierarchisch, wohingegen kleinere Pensionskassen oftmals flache Hierarchien aufweisen. Eine Ausnahme sind patronal geführte Unternehmen, in denen der Geschäftsführer der Pensionskasse und der Besitzer die Entscheidfindung dominieren. Auffallend ist in diesem Fall die Stärke des Einflusses durch die Arbeitgeber-Vertreter. Dieser lässt sich u.a. auch mit folgender Aussage illustrieren: «Wenn der Besitzer und der Geschäftsführer einer Pensionskasse die gleiche Meinung haben, ist der Entscheid de facto bereits gefällt.» Bei grossen Pensionskassen wird der Arbeitgebereinfluss situationsbedingt – oftmals aufgrund eines breiteren Interesses der Öffentlichkeit – etwas zurückgenommen. Ferner ist die Aufgabentrennung in grossen Pensionskassen klarerer geregelt als in kleineren.

Länge der Entscheidungswege

Die Länge der Entscheidungswege ist abhängig von der Grösse der Pensionskasse. So verfügen kleinere Pensionskassen über merklich kürzere Entscheidungswege aufgrund einer mehrheitlich flacheren Hierarchie. Grössere Pensionskassen hingegen weisen oftmals längere und komplexere Entscheidungswege auf.

Bedarf an externem Wissen

Der Bedarf an externem Wissen hängt bei kleineren Pensionskassen davon ab, wie viel Know-how und Zeit die Geschäftsführung für die Bearbeitung und Ausführung der Aufgaben aufweist. In kleineren Pensionskassen ist der Bedarf an externem Wissen weitaus höher als in grösseren. Diese Tatsache lässt sich insofern begründen, als dass kleinere Pensionskassen oftmals Expertendienstleistungen in Anspruch nehmen. Grössere Pensionskassen verfügen hingegen oftmals über Experten im eigenen Unternehmen oder die Geschäftsführer sind sowohl Leiter als auch Pensionskassenexperten. Insofern ist der Bedarf an externem Wissen geringer.

Know-how und Weiterbildung des Stiftungsrates
Das Know-how sowie die Weiterbildung der Stiftungsräte ist insgesamt in grösseren Pensionskasse stärker ausgeprägt als in kleineren. Bei kleineren Pensionskassen wird eine Weiterbildung oftmals aufgrund der Ressourcen (wie z.B. Zeit und Kosten) teilweise nicht in Anspruch genommen oder weniger gefördert.

Die Abbildung 10 fasst die wichtigsten Elemente des Entscheidungsprozesses zusammen. Diese Zusammenstellung basiert auf einer eigenen Interpretation. Die Datengrundlage bilden die im Rahmen der Interviews gewonnenen qualitativen Zusatzerkenntnisse (vgl. Kap. 1.3).

Abb. 10

WICHTIGE ELEMENTE IM ENTSCHEIDUNGSPROZESS (IDEALTYPSICHE ERKENNTNISSE)

	Kleinere Pensionskassen	**Mittlere Pensionskassen**	**Grosse Pensionskassen**
Vorbereitung Geschäftsführer	pragmatisch	koordiniert	Alle Dimensionen werden detailliert ausgearbeitet und evaluiert. Fundiert und lösungsorientiert.
Entscheid Stiftungsrat	Stiftungsrat vertraut Geschäftsführung und unterstützt vorgeschlagene Anträge	Intensiver Meinungsaustausch für Entscheidungsfindung (u.a. mit Workshops)	«zustimmend» aufgrund der detaillierten Vorbereitung und Empfehlung der Experten
Zusammenarbeit Geschäftsführer und Anlagekommission	regelmässige Zusammenarbeit (oft aufgrund lokaler Nähe)	unterschiedliche Zusammenarbeitsmuster (keine idealtypischen Erkenntnisse)	Detaillierte Aufgabentrennung mit klarem Arbeitsprozess (z.B. jährlich zehn Termine)
Führungskultur	flache Hierarchie	unterschiedlich: flach und hierarchisch	Stark hierarchisch
Arbeitgebervertreter Einfluss	Geschäftsführer und Besitzer dominieren den Entscheid («Wenn beide die gleiche Meinung haben, ist der Entscheid de facto bereits gefällt.») Arbeitgeberseite: Höhere emotionale Bindung, falls patronal geführt	unterschiedlich	Grundsätzlich starker Arbeitgebervertreter, welcher sich situationsbedingt etwas zurück nimmt
Streitkultur Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter	Keine eigentliche «Frontenbildung» aufgrund Überschaubarkeit der Vorsorgeeinrichtung	hoch, intensiver Meinungsaustausch	Einvernehmliche Konsensfindung für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Quelle: Eigene Untersuchung

3.2 WAHRNEHMUNG DER VERANTWORTUNG DURCH DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Die Geschäftsführung nimmt die Verantwortung in kleineren und grossen Pensionskassen unterschiedlich wahr. So zeigt sich, dass Geschäftsführer von kleineren Pensionskassen oftmals pragmatischer vorgehen als in grossen, in denen oftmals ein extrem detailliertes Entscheiden und Ausarbeiten der Entscheidungsgrundlagen im Vordergrund steht. Dieser Unterschied führt letztlich auch bei kleineren Pensionskassen zu kürzeren Entscheidungsprozessen, wohingegen grössere Pensionskassen über tendenziell komplexere Entscheidungswege verfügen.

Oftmals wurde von den Geschäftsführern kleinerer Pensionskassen zudem erwähnt, dass ihre «Intuition» eine wesentliche Rolle im Entscheidungsprozess spiele. Im Gegensatz dazu lagern Geschäftsführer grosser Pensionskassen ihre Entscheidungsfindung oftmals an Ausschüsse aus.

Diese Tendenz lässt sich auch mit der Aussage eines Pensionskassenexperten und Geschäftsführers einer mittleren Pensionskasse verdeutlichen:

«Ich stelle fest, dass tendenziell weniger komplexe Vorgehensweisen und kürzere Entscheidungswege in kleineren (insbesondere patronal) geführten Pensionskassen vorherrschend sind. Diese Ausgangslage steht u.a. für mutigere und effizientere Entscheidungen, was eine hohe Verantwortungskompetenz voraussetzt.»

Zusammenfassend zeigt die Abbildung 11, wie die Geschäftsführer die Verantwortung in kleineren und grossen Pensionskassen wahrnehmen.

Abb. 11

WAHRNEHMUNG VON VERANTWORTUNG DES GESCHÄFTSFÜHRERS IN KLEINEREN UND GRÖSSEREN PENSIONSKASSEN

Kleinere Pensionskassen	Grosse Pensionskassen
Pragmatisches Vorgehen	Sehr detailliertes Bearbeiten der Entscheidungsgrundlage
Kurze Entscheidungswege	Entscheidungswege komplex
«Bauchgefühl» wichtig für Entscheidungsfindung	Entscheidungsfindung vorgelagert an Ausschüsse
Bedarf an externem Wissen hoch, falls Geschäftsführung über wenig Know-how verfügt	Bedarf an internem Wissen ausreichend vorhanden
Kompetenz des Stiftungsrates je nach Branche unterschiedlich	Stiftungsrat verfügt i.d.R. über breiteres Fachwissen
Teilnahme an Schulungen für Stiftungsrat (in Form von Ausbildungen, Informationsveranstaltungen) wird in kleineren Kassen tendenziell weniger gefördert	Teilnahme an Schulungen für Stiftungsrat (in Form von Ausbildungen, Informationsveranstaltungen) wird in grossen Kassen tendenziell mehr gefördert

Bezüglich Verantwortung des Stiftungsrates lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen: Die Förderung und Auswahl des Stiftungsrates wird für kleinere und grosse Pensionskassen unterschiedlich stark gewichtet. So zeigt sich beispielsweise im Bereich der Förderung, dass eine Teilnahme an Schulungen für den Stiftungsrat (in Form von Ausbildungen, Informationsveranstaltungen) bei kleineren Kassen tendenziell weniger gefördert wird als in den Segmenten der mittleren und der grossen Pensionskassen.

Bezüglich Auswahl variiert die Findung von Stiftungsräten in unterschiedlichen Pensionskassensegmenten sehr stark. So erläutert ein Geschäftsführer einer kleineren Pensionskasse, dass es aufgrund der Komplexität der Themenbereiche, die ein Stiftungsrat beherrschen sollte (u.a. Bestimmung des technischen Zinssatzes, Umwandlungssatz, etc.), in einer kleineren Pensionskasse tendenziell schwierig sei, neue Stiftungsräte zu finden. Sind die Stiftungsräte im Amt, kann es u.a. auch vorkommen, dass sie die Aufgabe wieder abgeben, wie die folgende Aussage eines Stiftungsratspräsidenten einer mittleren Pensionskasse verdeutlicht:

«Die Funktion des Stiftungsrats wird teilweise aufgrund der hohen Verantwortung bzgl. Haftung wieder abgegeben. […] Einige Stiftungsräte treten wieder zurück, weil sie sich der Verantwortung bewusst werden.»

Im Zusammenhang mit der Kompetenz des Stiftungsrates lässt sich zusammenfassen, dass diese in grossen Pensionskassen tendenziell höher ist als in kleineren und mittleren Pensionskassen, da der Stiftungsrat in grossen Pensionskassen i.d.R. über ein breiteres Fachwissen verfügt. Kleinere Pensionskassen haben tendenziell weniger Ressourcen, um die Stiftungsräte zu fördern. Ferner kann die Erwartungshaltung unterschiedlich sein, wie das folgende Statement eines Interviewpartners einer kleineren Pensionskasse aufzeigt:

«In unserer Pensionskassen haben wir viele Stiftungsräte, die über Vorlagen zwar abstimmen, aber mehrheitlich bloss gutheissen («Ja-Sager»). Gründe für dieses Verhalten ist meistens die Bequemlichkeit, die Zeit hätten sie dazu. Zudem ist die Erwartungshaltung oftmals tiefer, da quasi auf freiwilliger Basis gearbeitet wird.»

3.3 ZUSAMMENSPIEL ZWISCHEN ARBEITGEBER- UND ARBEITNEHMERSEITE IM ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Die Untersuchung des Zusammenspiels zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Entscheidungsprozess der untersuchten Pensionskassen hat gezeigt, dass Arbeitgebervertreter de facto mehr Macht in Stiftungsratssitzungen haben, u.a. da sie die Sitzung stärker beeinflussen können. Ein Geschäftsführer einer kleineren Pensionskasse erklärt:

«Theoretisch liegt die Macht bei den Arbeitgebervertretern, da kann man noch so viel von paritätisch schreiben.»

Dennoch wird diese Position gemäss Aussagen nicht ausgespielt. So sind beispielsweise Meinungsänderungen, die durch Arbeitnehmervertreter in Stiftungsratssitzungen hervorgebracht werden, teilweise möglich. Hierzu sind gemäss eines Statements eines Geschäftsführers einer mittleren Pensionskasse «gute Voten und hohe Kompetenz der Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat notwendig.» Bezüglich Kompetenz ergänzt ein Pensionskassenexperte: «Kompetente Stiftungsrats-Arbeitnehmervertreter zeichnen sich durch eine langjährige Erfahrung in der entsprechenden Unternehmung aus. Zudem ist es vorteilhaft, wenn die entsprechenden Personen eine gewisse Führungsverantwortung aufweisen und das Vertrauen von Mitarbeitern geniessen.» Zusammenfassend bringt folgende Feststellung eines Geschäftsführers einer kleineren Pensionskasse das Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter auf den Punkt:

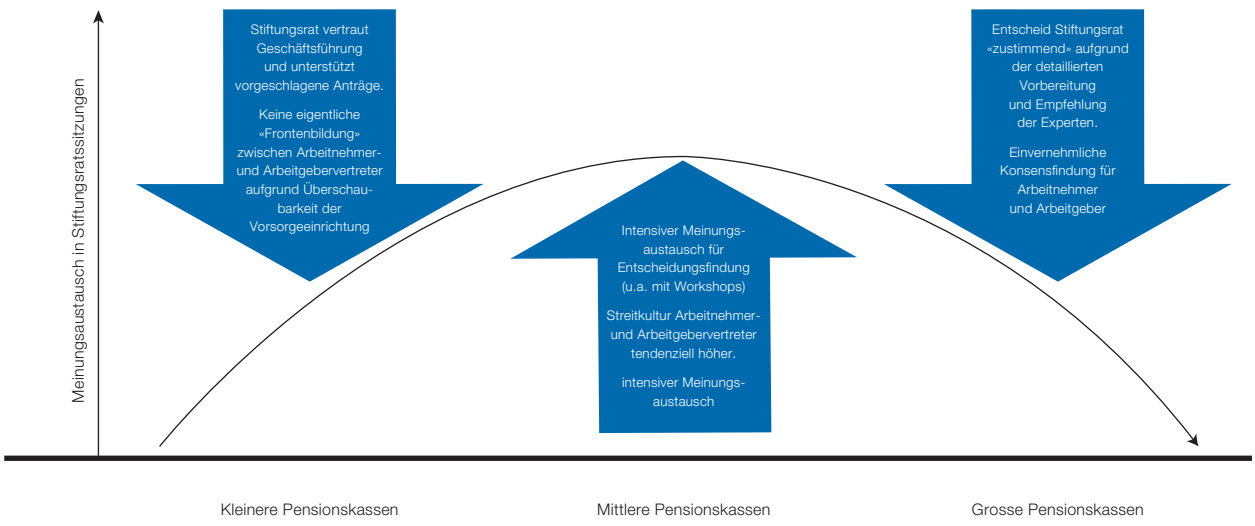
«Arbeitgebervertreter haben in Pensionskassen de facto mehr Macht. Dennoch versuchen sie oft ihre Macht nicht auszuspielen und nehmen sich in der Diskussion zurück, obwohl deren Einfluss markant höher ist: Sie schauen, dass Entscheide nicht zulasten der Arbeitnehmer gehen und setzen sich bewusst für die Interessen der Arbeitnehmer ein.»

Diskussionskultur in Stiftungsratssitzungen
Die Abbildung 12 zeigt, dass der Meinungsaustausch zwischen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite in mittleren Pensionskassen am höchsten ist. Dies aufgrund einer intensiven Entscheidungsfindung, die u.a. auch in Workshops stattfindet. In kleineren Pensionkassen vertraut der Stiftungsrat oft «grosszügig» der Geschäftsführung und unterstützt jeweils die vorgeschlagenen Anträge. Daher ergeben sich in überschaubaren Vorsorgeeinrichtungen meistens keine eigentlichen «Frontenbildungen» zwischen den Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern.

In grossen Pensionskassen ist der Meinungsaustausch ebenfalls eher gering, da die Entscheidung des Stiftungsrates oft «zustimmend» ist, aufgrund einer detaillierten Vorbereitung und Empfehlung der Experten. Hierbei wird eine einvernehmliche Konsensfindung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter gesucht.

«Die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind in kleineren Betrieben deckungsgleicher, da sich die einzelnen Akteure besser kennen. Oftmals werden informelle Diskussionen geführt.»
(Statement eines Geschäftsführers einer kleineren Pensionskasse)

Abb. 12
DISKUSSIONSKULTUR IN STIFTUNGSRATSSITZUNGEN



Quelle: Eigene Untersuchung anhand der Informationen aus den 50 Interviews

3.4 ANALYSE DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES

Die Interviewpartner wurden abschliessend bzgl. Entscheidungsprozesse auch quantitativ befragt. Hierzu wurden sie gebeten anzugeben, wer mehrheitlich Opinion-Leader, Entscheidungsträger oder Initiator ist und wer hauptsächlich die Entscheidungsgrundlagen vorbereitet. Die Abbildung 13 stellt dar, was die Verfasser unter den vier Aufgabenbereichen verstehen.

Gesamtübersicht

Die Gesamtübersicht in Abbildung 14 zeigt, dass der Geschäftsführer mehrheitlich sowohl Opinion-Leader als auch Initiator ist, und daneben auch mehrheitlich die Entscheidungsgrundlagen vorbereitet. Entscheidungsträger ist mit 71 Prozent hauptsächlich der Stiftungsrat, gefolgt vom Stiftungsratspräsidenten mit 19 Prozent, der in diesem Kontext eine verhältnismässig grosse Rolle einnimmt.

Aufgeteilt in kleinere, mittlere und grosse Pensionskassen lassen sich folgende Erkenntnisse bzgl. der Funktionen «Opinion-Leader», «Entscheidungsträger», «Initiator» und «Entscheidungsgrundlage» zusammenfassen:

Abb. 13

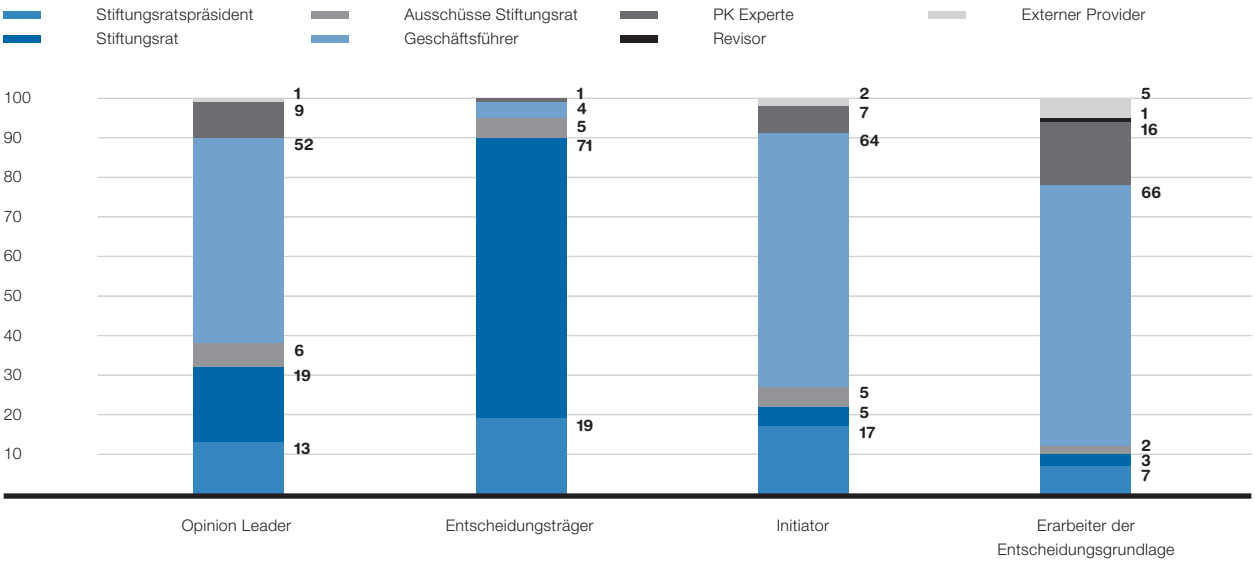
VIER AUFGABENBEREICHE

Opinion-Leader (Meinungsführer)	Jemand, der relativ grossen Einfluss auf die Entscheidungen der Mitmenschen ausübt.
Entscheidungsträger	Jemand, der einen Entscheid fällt und dafür legitimiert ist.
Initiator	Jemand, der etwas veranlasst und dafür verantwortlich ist.
Bearbeiter Entscheidungsgrundlagen	Jemand, der eine Grundlage bzw. Basis vorbereitet, auf der etwas entschieden wird.

Abb. 14

WER ENTSCHEIDET IN PENSIONSKASSEN? (GESAMTÜBERSICHT)

Angaben in %



Opinion-Leader

In kleineren und grossen Pensionskassen ist mehrheitlich der Geschäftsführer Opinion-Leader. Je grösser die Pensionskasse, desto grösser ist der Einfluss der Ausschüsse auf die Entscheidungen des Stiftungsrates.

Entscheidungsträger

Das Gremium des Stiftungsrates ist gross mehrheitlich Entscheidungsträger, hingegen ist der Einfluss des Stiftungsratspräsidenten mit bis zu 20 Prozent relativ hoch. Je grösser die Pensionskasse, desto grösser ist zudem der Einfluss des Geschäftsführers als Entscheidungsträger.

Abb. 15

OPINION-LEADER

Angaben in %

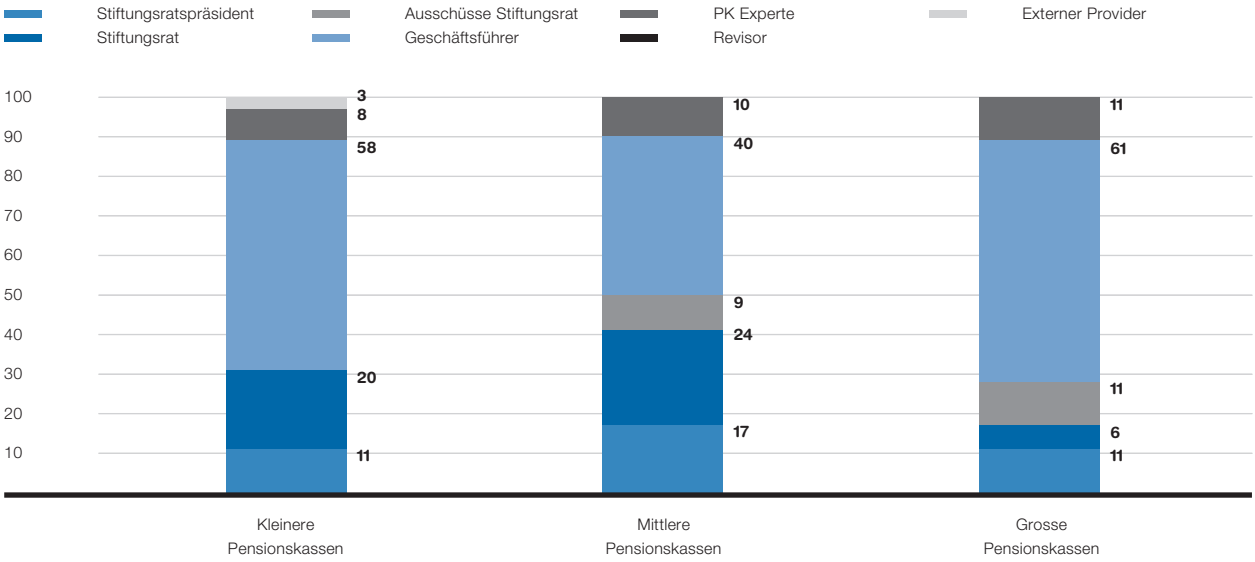
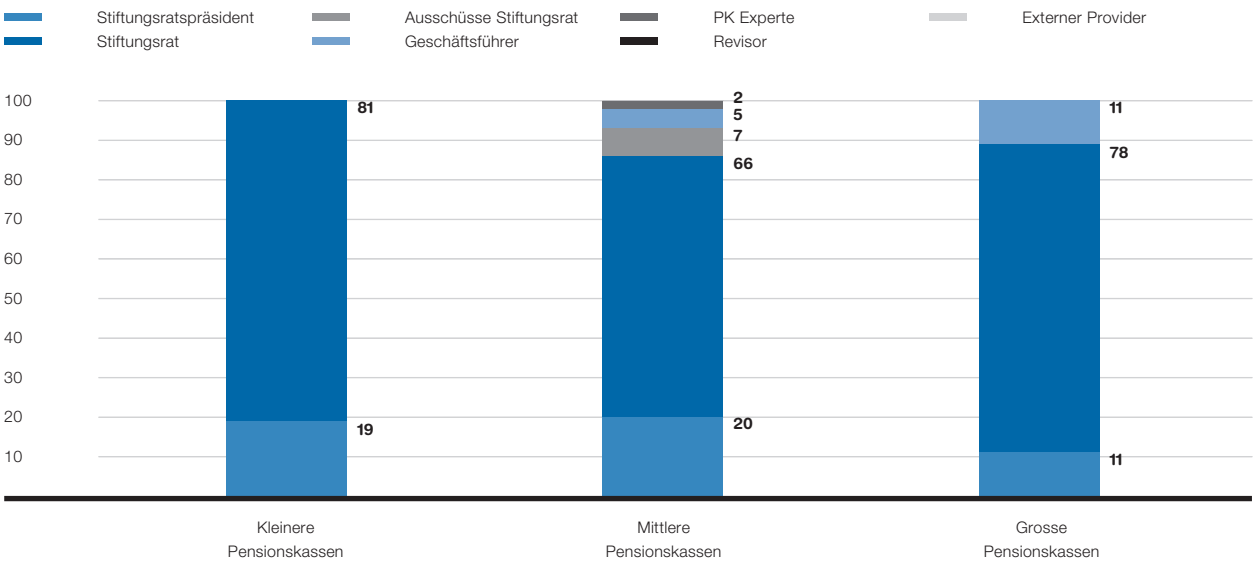


Abb. 16

ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

Angaben in %



Initiator

Insgesamt ist der Geschäftsführer mehrheitlich der Initiator. Auffallend ist, dass in kleineren und mittleren Pensionskassen neben dem Stiftungsratspräsidenten vor allem PK-Experten und externe Provider Initiatoren sind.

Entscheidungsgrundlagen

Die Entscheidungsgrundlagen werden mehrheitlich vom Geschäftsführer vorbereitet. In kleineren und mittleren Pensionskassen spielt der Pensionskassenexperte (und noch externe Provider bei kleineren Pensionskassen) eine wichtige Rolle.

Abb. 17

INITIATOR

Angaben in %

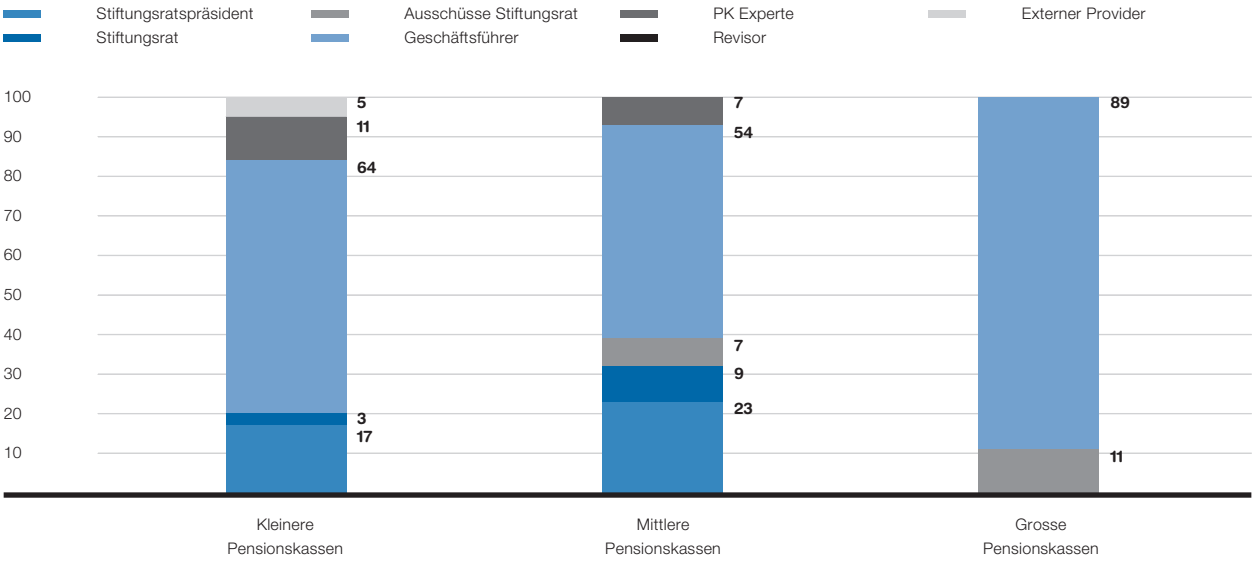
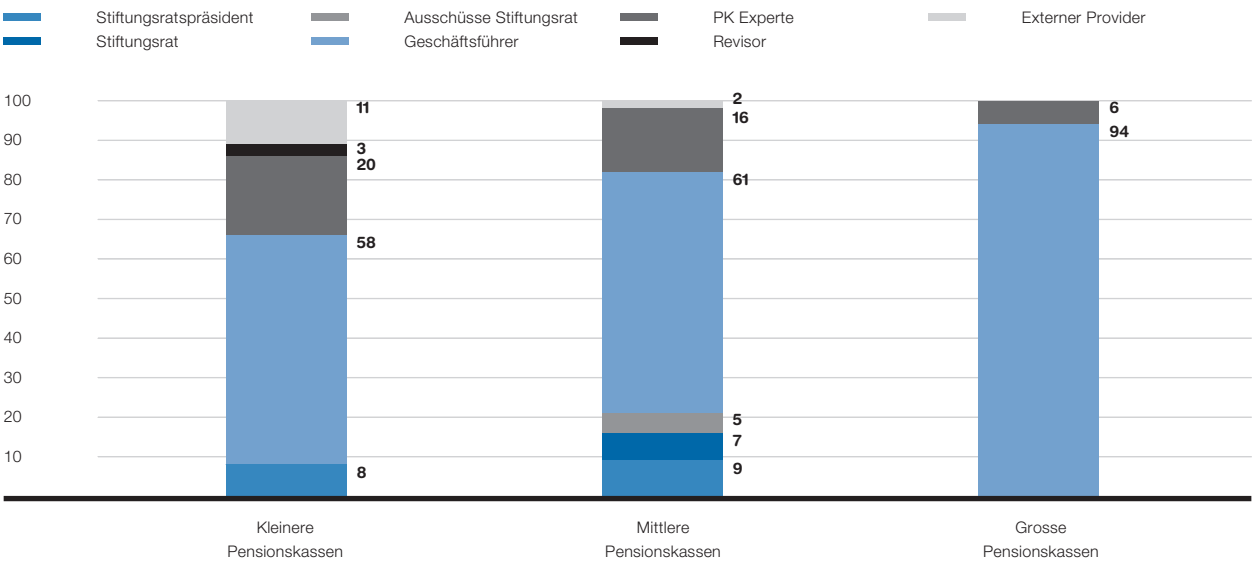


Abb. 18

BEARBEITER DER ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE

Angaben in %



3.5 ANALYSE DER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE ANHAND DES ARTIKELS 51A ABS. 2 BVG

Das Parlament hat am 19. März 2010 die Strukturreform in der beruflichen Vorsorge beschlossen. Am 10. Juni 2011 hat der Bundesrat die entsprechenden Umsetzungsverordnungen verabschiedet. Ziel der Reform ist es, Transparenz und Governance bei der Führung und Vermögensverwaltung von Vorsorgeeinrichtungen zu stärken. In diesem Zusammenhang taucht verstärkt auch der Begriff «Pension Governance» auf.[21]

Ferner soll mit der Strukturreform die Unabhängigkeit der wichtigsten Akteure in der beruflichen Vorsorge gestärkt werden. Die Direktaufsicht über die Vorsorgeeinrichtungen geht vollständig an verwaltungsunabhängige kantonale bzw. regionale Aufsichtsbehörden über. Für die Oberaufsicht wird eine verwaltungsunabhängige Behördenkommission mit eigenem Sekretariat geschaffen.[22]

Artikel 51a BVG regelt die Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung in einem ausführlichen Katalog. In der vorliegenden Studie werden die folgenden, unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben an den Stiftungsrat umfassend untersucht:

Artikel 51a Abs. 2 BVG (a–n): Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung

a. Festlegung des Finanzierungssystems;
b. Festlegung von Leistungszielen und Vorsorgeplänen sowie der Grundsätze für die Verwendung der freien Mittel;
c. Erlass und Änderung von Reglementen;
d. Erstellung und Genehmigung der Jahresrechnung;
e. Festlegung der Höhe des technischen Zinssatzes und der übrigen technischen Grundlagen;
f. Festlegung der Organisation;
g. Ausgestaltung des Rechnungswesens;
h. Bestimmung des Versichertenkreises und Sicherstellung ihrer Information;
i. Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter;
j. Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen;
k. Wahl und Abberufung des Experten für berufliche Vorsorge und der Revisionsstelle;
l. Entscheid über die ganze oder teilweise Rückdeckung der Vorsorgeeinrichtung und über den allfälligen Rückversicherer;
m. Festlegung der Ziele und der Grundsätze der Vermögensverwaltung sowie der Durchführung und Überwachung des Anlageprozesses;
n. periodische Überprüfung der mittel- und langfristigen Übereinstimmung zwischen der Anlage des Vermögens und den Verpflichtungen

Folgende Leitfragen wurden zur detaillierten Untersuchung von Litera a bis n des oben aufgeführten Artikels gestellt:

1. Welcher Akteur ist Initiator?
2. Welcher Akteur bearbeitet die Entscheidungsgrundlagen?
3. Welcher Akteur ist Entscheidungsträger?
4. Welcher Akteur nimmt die Durchführung vor?
5. Welcher Akteur nimmt die Kontrolle vor?

21 Es handelt sich dabei um eine Anlehnung an den bekannten Begriff der Corporate Governance, der in der Managementliteratur weit verbreitet ist (vgl. Helbling, 2006, S. 139).

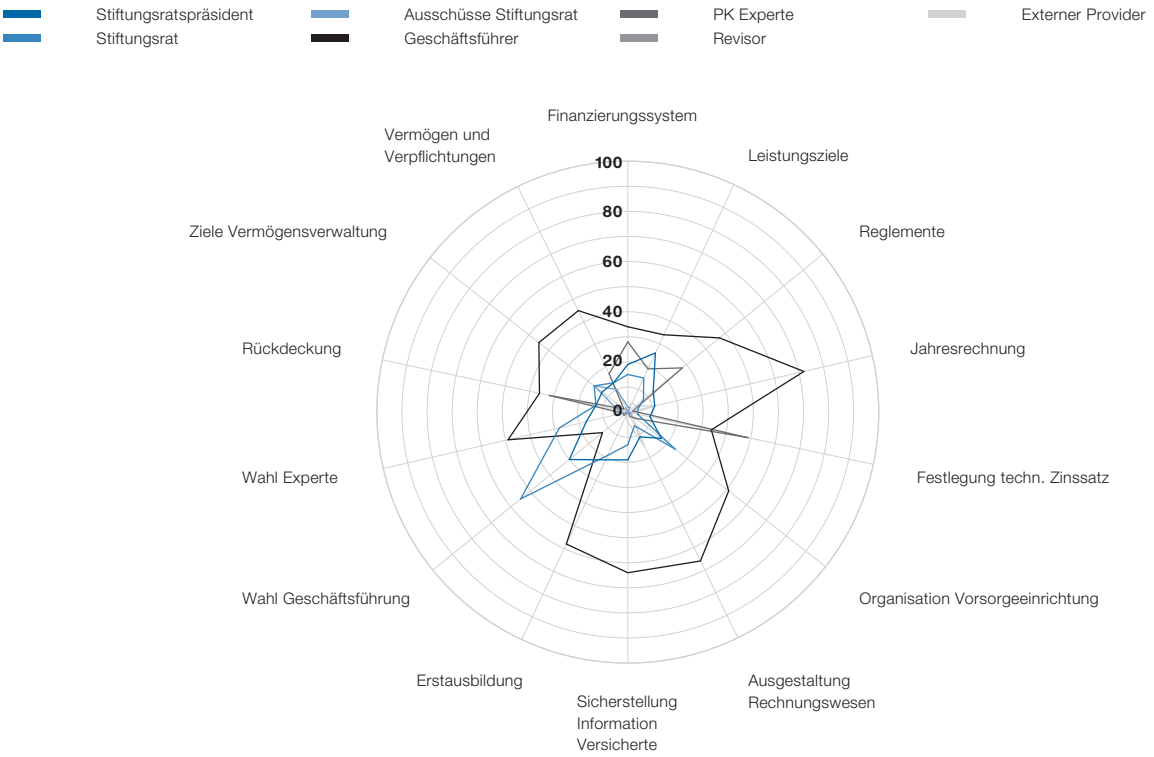
22 Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), 2011, S. 46

Welcher Akteur ist Initiator?
Bezogen auf die einzelnen Aufgaben in Artikel 51a Abs. 2 BVG ist mehrheitlich der Geschäftsführer der Initiator. Die Ausnahmen betreffen die Festlegung des technischen Zinssatzes durch die Pensionskassenexperten und die Wahl der Geschäftsführung durch den Stiftungsrat. Letzteres ist jedoch evident.

Abb. 19

ART. 51A ABS. 2 BVG: WELCHER AKTEUR IST INITIATOR?

Angaben in %



Welcher Akteur bearbeitet die Entscheidungsgrundlagen?
Ähnlich der Ausgangslage des Initiators ist mit einigen Ausnahmen mehrheitlich die Geschäftsführung in der Bearbeitung der Entscheidungsgrundlagen aktiv. Eine Ausnahme bildet der Pensionskassenexperte, der eine grössere Einflussnahme in den Bereichen Reglemente und Festlegung des technischen Zinssatzes hat.

Abb. 20

ART. 51A ABS. 2 BVG: WELCHER AKTEUR BEARBEITET DIE ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGEN? Angaben in %

Welcher Akteur ist Entscheidungsträger?
In sämtlichen Tätigkeiten ist der Stiftungsrat gross mehrheitlich der Entscheidungsträger. Kleinere Ausnahmen betreffen die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Sicherstellung der Information an die Versicherten und die Erstausbildung, welche durch die Geschäftsführung vorgenommen werden. Dieses Bild zeigt, dass der Stiftungsrat gemäss den Befragten seine zentralen Aufgaben wahrnimmt.

Abb. 21

ART. 51A ABS. 2 BVG: WELCHER AKTEUR IST ENTSCHEIDUNGSTRÄGER?

Angaben in %

Welcher Akteur nimmt die Durchführung wahr?
Die Durchführung der einzelnen Aufgabengebiete wird mehrheitlich durch die Geschäftsführung der Pensionskasse wahrgenommen. Die Durchführung des Asset Liability Managements (ALM) verteilt sich mit 40 Prozent auf den Geschäftsführer und mit je 20 Prozent auf die Ausschüsse, externe Provider und Pensionskassenexperten.

Abb. 22

ART. 51A ABS. 2 BVG: WELCHER AKTEUR NIMMT DIE DURCHFÜHRUNG WAHR?

Angaben in %

Welcher Akteuer nimmt die Kontrolle vor?
Die jeweiligen Aufgaben werden vom Stiftungsrat und vom Revisor mehrheitlich überprüft. Somit funktioniert das Checks-and-Balances-Prinzip. Unter «Revisor» haben die Interviewpartner u.a. auch die Aufsicht aufgeführt.

3.6 ZWISCHENFAZIT

Die Untersuchung zu den Entscheidungsprozessen ermöglicht einen Blick hinter die Kulissen der Schweizer Pensionskassen. Hierbei lassen sich u.a. folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

- Die Verantwortung der Geschäftsführung wird in kleineren und grossen Pensionskassen unterschiedlich wahrgenommen. In grossen Pensionskassen spielt dabei der Detaillierungsgrad in der Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen eine weitaus wichtigere Rolle.
- Das Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Entscheidungsprozess wird von der Arbeitgeberseite dominiert. Dennoch wird diese Macht gegenüber der Arbeitnehmerseite nicht ausgespielt.
- Der Geschäftsführer ist mehrheitlich sowohl Opinion-Leader als auch Initiator und bearbeitet daneben auch mehrheitlich die Entscheidungsgrundlagen. Der Entscheidungsträger ist hauptsächlich der Stiftungsrat.

Abb. 23

ART. 51A ABS. 2 BVG: WELCHER AKTEUR NIMMT DIE KONTROLLE VOR? Angaben in %

4. Entwicklungen und Tendenzen

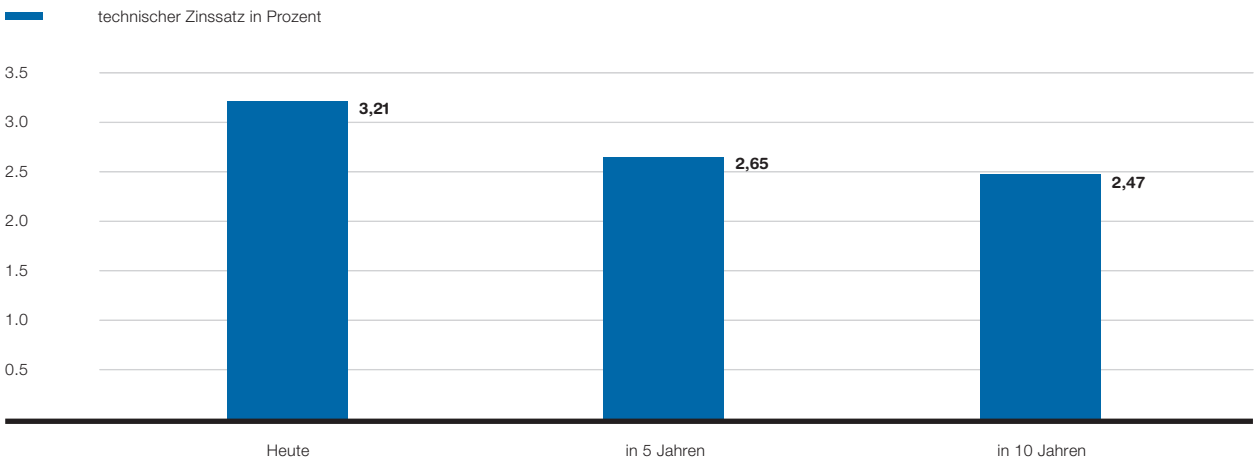
In Ergänzung zu den detaillierten Kapiteln 2 und 3 sollen hier in knapper Art und Weise die Einschätzungen der Interviewpartner zu den Entwicklungen und Tendenzen der Schweizer Altersvorsorge dargestellt werden. Es handelt sich um einige Blitzlichter. Dieser Ausblick bildet auch die Grundlage für das Ableiten von möglichen Handlungsoptionen.

Technischer Zinssatz

Der technische Zinssatz wird in 5 Jahren durchschnittlich auf 2,65 Prozent und in 10 Jahren auf 2,47 Prozent geschätzt. Dies lässt darauf schliessen, dass mittelfristig ein höherer Handlungsbedarf für die Reduktion des technischen Zinssatzes besteht als auf lange Frist.

Abb. 24

SCHÄTZUNG DES TECHNISCHEN ZINSSATZES HEUTE UND IN ZUKUNFT (ARITHM. MITTEL)



Finanzielle Folgen für die Destinatäre (Zeithorizont fünf respektive zehn Jahre)

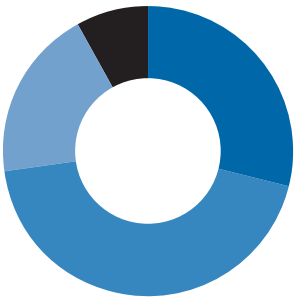
Für die nächsten fünf Jahre geben 29 Prozent der Pensionskassenvertreter an, dass ihre Destinatäre keine Reduktion der Altersleistung zu erwarten haben. 44 Prozent der Befragten gaben an, dass die Destinatäre ihrer Vorsorgeeinrichtung mit einer geringen Reduktion (minus 5 Prozent) der Altersleistung rechnen müssen. Mit einer mittleren Reduktion (minus 10 Prozent) für die Destinatäre rechnen 19 Prozent der Befragten. Ferner gaben 8 Prozent an, dass es zu einer hohen Reduktion (minus 15 Prozent) der Altersleistung kommen könnte. Im Zeitraum für die nächsten fünf Jahre rechnet niemand der Befragten mit einer sehr hohen Reduktion (minus 20 Prozent) der Altersleistung.

Der Ausblick mit einem Zeithorizont von zehn Jahren gibt eine Verschiebung des Bildes wieder: Die Mehrheit der Befragten (53 Prozent) geht von einer Reduktion der Altersleistung von 10 Prozent aus. 33 Prozent gaben an, dass keine oder eine geringe Reduktion (minus 5 Prozent) erwartet wird. Mit einer hohen Reduktion (minus 15 Prozent) für die Destinatäre rechnen 8 Prozent der Befragten. Im Vergleich zum Zeithorizont von fünf Jahren gehen 6 Prozent der Befragten allerdings davon aus, dass in zehn Jahren eine sehr hohen Reduktion der Altersleistung (minus 20 Prozent) auf die Destinatäre zukommt.

Abb. 25

FINANZIELLE FOLGEN FÜR DIE DESTINATÄRE (PENSIONIERUNG IN 5 JAHREN)

Keine Reduktion der Altersleistung (minus 0%)	**29 %**
Geringe Reduktion der Altersleistung (minus 5%)	**44 %**
Mittlere Reduktion der Altersleistung (minus 10%)	**19 %**
Hohe Reduktion der Altersleistung (minus 15%)	**8 %**
Sehr hohe Reduktion der Altersleistung (minus 20%)	**0 %**

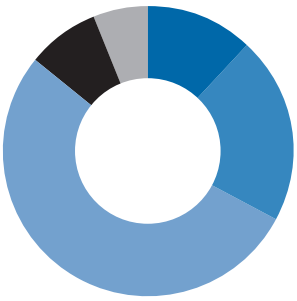


Fragestellung: Welche finanziellen Folgen hat ein Destinatär zu erwarten, der in fünf Jahren pensioniert wird?

Abb. 26

FINANZIELLE FOLGEN FÜR DIE DESTINATÄRE (PENSIONIERUNG IN 10 JAHREN)

Keine Reduktion der Altersleistung (minus 0%)	**12 %**
Geringe Reduktion der Altersleistung (minus 5%)	**21 %**
Mittlere Reduktion der Altersleistung (minus 10%)	**53 %**
Hohe Reduktion der Altersleistung (minus 15%)	**8 %**
Sehr hohe Reduktion der Altersleistung (minus 20%)	**6 %**



Fragestellung: Welche finanziellen Folgen hat ein Destinatär zu erwarten, der in zehn Jahren pensioniert wird?

Anzahl Pensionskassen gemäss Schätzung der Interviewpartner

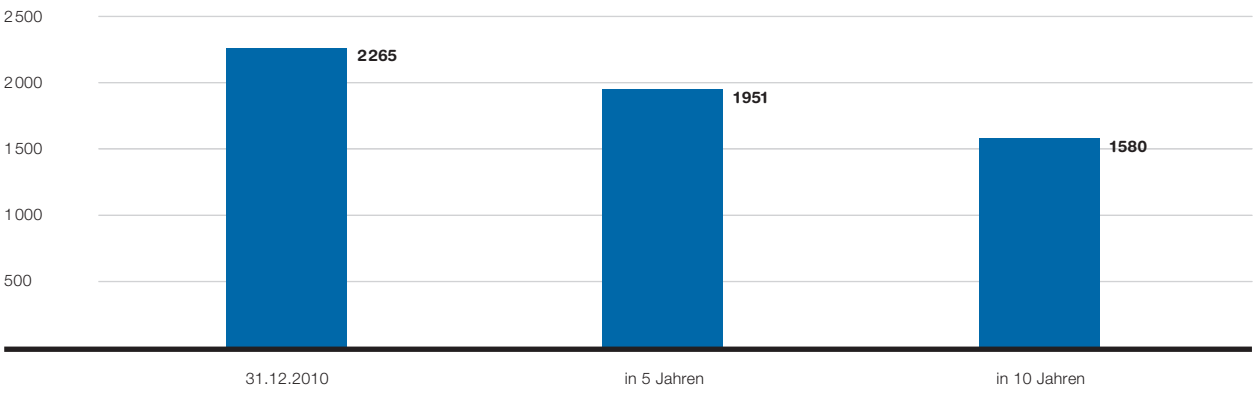
Gemäss der Befragung findet eine weitere Konsolidierung der Pensionskassenlandschaft statt. Es wird erwartet, dass in zehn Jahren die Anzahl der Pensionskassen um einen Drittel reduziert wird.

Selbstbestimmung der Destinatäre

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Destinatär in fünf Jahren seine Pensionskasse selber bestimmen kann, wird mit 4,32 Prozent als eher gering eingestuft. Hingegen wird in zehn Jahren die Wahrscheinlichkeit zur Selbstbestimmung auf knapp 15 Prozent geschätzt, was als relativ hoch erscheint.

Abb. 27

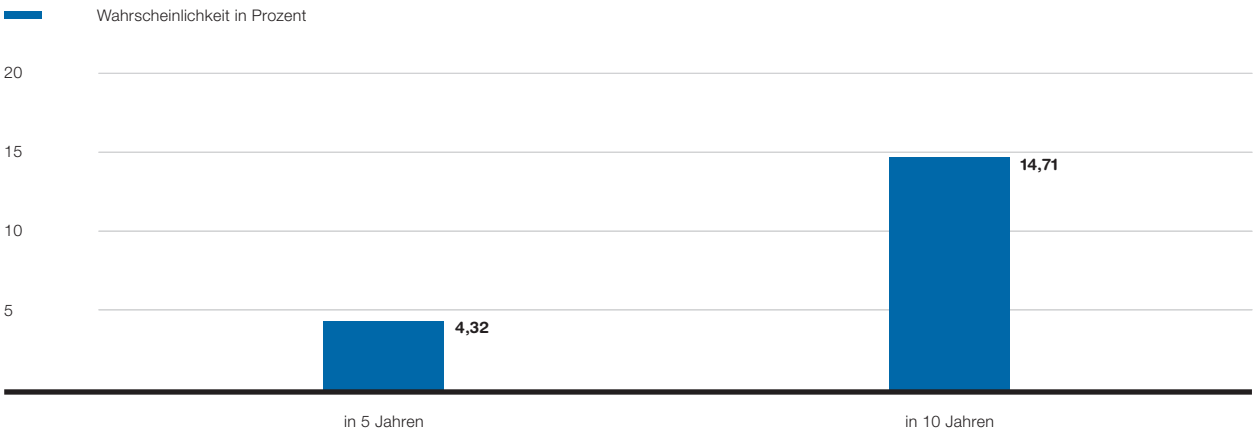
ANZAHL PENSIONSKASSEN GEMÄSS SCHÄTZUNG DER INTERVIEWPARTNER (ARITHM. MITTEL)



Fragestellung: Wieviele Kassen existieren im Jahr 2017 und 2022?

Abb. 28

SELBSTBESTIMMUNG DER VORSORGEEINRICHTUNG



Fragestellung: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit in Prozent ein, dass der Destinatär in fünf oder zehn Jahren seine Kasse selber bestimmen kann?

Gesetzliche Wohneigentumsförderung

Über drei Viertel der Befragten gehen davon aus, dass die gesetzliche Wohneigentumsförderung (WEF) durch den Bezug von Pensionskassengeldern auch in zehn Jahren noch besteht.

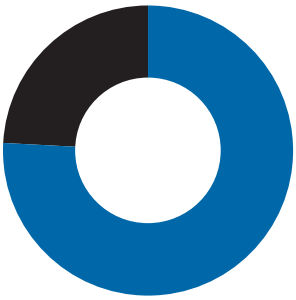
Pensionierungsalter

In der Rolle des Gesetzgebers würden die Befragten das Pensionierungsalter im Zeitraum von zehn Jahren sowohl von Männern als auch von Frauen nur geringfügig erhöhen. In den nächsten fünf Jahren würden sie das Pensionierungsalter mehrheitlich beim Status quo belassen.

Abb. 29

GESETZLICHE WOHNEIGENTUMS-FÖRDERUNG

Ja	**76 %**
Nein	**24 %**

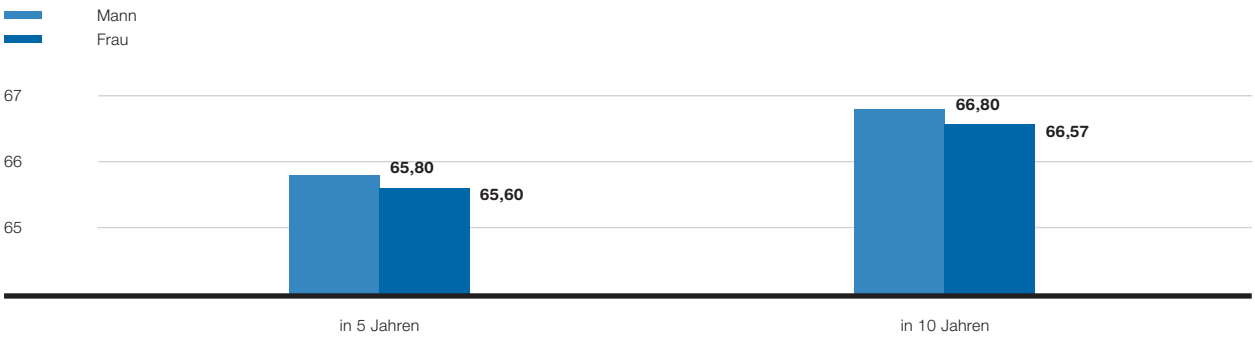


Fragestellung: Wird es die gesetzliche Wohneigentumsförderung (WEF) für den Bezug von Vorsorgegeldern für selbst bewohntes Eigentum in zehn Jahren noch geben?

Abb. 30

ENTWICKLUNG DES PENSIONIERUNGSALTERS

Angaben in Jahren



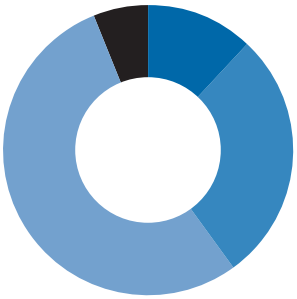
Fragestellung: Welches Pensionierungsalter würden die Interviewpartner in 5 resp. 10 Jahren anwenden, wenn sie Gesetzgeber wären? (arithmet. Mittel)

Gewichtung zwischen der ersten und zweiten Säule
Mehrheitlich (54 Prozent) wird keine Veränderung in der Gewichtung zwischen der ersten und zweiten Säule erwartet. 28 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass es zu einer Zunahme der zweiten Säule kommt. 12 Prozent gaben an, dass eher die erste Säule eine stärkere Bedeutung erhält. Nur gerade 6 Prozent rechnen mit einer Verschmelzung der beiden Säulen.

Abb. 31

GEWICHTUNG DER ZUKÜNFTIGEN BEDEUTUNG DER 1. UND 2. SÄULE

Zunahme Bedeutung 1. Säule	**12 %**
Zunahme Bedeutung 2. Säule	**28 %**
Keine Veränderung	**54 %**
Verschmelzung der beiden Säulen	**6 %**



Fragestellung: Wie wird sich die Gewichtung zwischen der ersten und zweiten Säule in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

5. Zusammenfassende Erkenntnisse

Fazit zum Derisking

Im ersten Teil der Studie gingen wir der Frage nach, ob und wie Pensionskassen heute und zukünftig ihre massgeblichen Risiken abtreten.

- Bei kleineren Vorsorgeeinrichtungen treten heute 74 Prozent der Pensionskassen ihre biometrischen Risiken ab, bei mittleren Pensionskassen sind dies lediglich 45 Prozent. Das Langlebigkeitsrisiko wird heute von 86 Prozent der Pensionskassen weitgehend selber getragen.
- Zukünftig möchte die Mehrheit der Pensionskassen eine stärkere Derisking-Strategie anwenden, d.h. weitere Risiken abtreten, um entsprechende Verpflichtungen reduzieren zu können. Die Massnahmen sollen allerdings in kleinen Schritten umgesetzt werden.
- Zusätzlich zur Abtretung des biometrischen Risikos beabsichtigen kleinere Pensionskassen mit hoher Priorität die Abtretung des Altersrisikos von bestehenden und laufenden Renten. Allerdings sind die Marktbedingungen aus Sicht der Pensionskassen zu wenig attraktiv. Bei mittleren und grossen Pensionskassen ist die Abtretung von Altersrisiken hingegen von geringer Priorität.
- Im Derisking-Prozess hat die höchste Bedeutung bei grossen Pensionskassen die Abtretung von Anlagerisiken gegenüber den Destinatären, und zwar mit einer mittleren Priorität.

Fazit zu Entscheidungsprozessen

Ferner konnte anhand einer umfangreichen Datengrundlage gezeigt werden, wie Mikro-Entscheidungsprozesse in Schweizer Pensionskassen ablaufen und welche Akteure dabei eine bedeutende Rolle spielen. So wurden Entscheidungsprozesse systematisiert und anhand des Artikels 51a Abs. 2 BVG konnte umfassend illustriert werden, wer in Pensionskassen entscheidet.

- In Pensionskassen ist mehrheitlich der Geschäftsführer Opinion-Leader. Je grösser die Pensionskasse, desto grösser ist der Einfluss der Ausschüsse auf die Entscheide des Stiftungsrates.
- Als Initiator zeichnet sich insgesamt mehrheitlich der Geschäftsführer aus. Auch werden die Entscheidungsgrundlagen mehrheitlich vom Geschäftsführer vorbereitet.
- Das Gremium des Stiftungsrates ist gross mehrheitlich Entscheidungsträger, hingegen wird der SR-Präsident mit bis zu 20 Prozent auch als wichtigster Entscheidungsträger angegeben.

Fazit zu Entwicklungen und Tendenzen

Die Herausforderungen an Pensionskassen und ihre Verantwortlichen werden aufgrund der schwierigeren Rahmenbedingungen mit tiefen Zinsen, volatilen Finanzmärkten und einer zunehmend alternden Gesellschaft in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Der letzte Teil der Studie zeigt anhand klarer Fragestellungen, welche Entwicklungen und Tendenzen die Befragten der Vorsorgeeinrichtungen erwarten.

- So wird der technische Zinssatz in 5 Jahren auf 2,65 Prozent und in 10 Jahren auf 2,47 Prozent geschätzt.
- Bei den Altersleistungen an die Destinatäre wird mehrheitlich eine geringere Altersleistung (bis 5 Prozent) bei einer Pensionierung in 5 Jahren geschätzt, während bei einer Pensionierung in 10 Jahren mehrheitlich von einer Reduktion von 10 Prozent der heutigen Altersleistung ausgegangen wird.
- Es wird erwartet, dass in 10 Jahren die Anzahl Pensionskassen um ca. einen Drittel reduziert wird, und dass dann ein Destinatär mit einer Wahrscheinlichkeit von 15 Prozent seine Pensionskasse selber bestimmen darf.
- Mehrheitlich wird keine Veränderung in der Gewichtung in der ersten und zweiten Säule erwartet. Mit einer Zunahme der zweiten Säule rechnen 28 Prozent der Befragten und 12 Prozent gehen von einer Zunahme der ersten Säule aus.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Entwicklungen und Tendenzen innerhalb der Schweizer Vorsorgeeinrichtungen einige Veränderungen nach sich ziehen werden.

Literaturverzeichnis

Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). (2011). Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 123. Gefunden am 8. November 2012 unter http://www.bsv.admin.ch/vollzug/documents/index/category:67/lang:deu

Bundesamt für Statistik (BfS). (2012). Die berufliche Vorsorge der Schweiz. Pensionskassenstatistik 2010. Neuchâtel: Autor.

Cosandey, J. & Bischofberger, A. (2012). Verjüngungskur für die Altersvorsorge. Vorschläge zur Reform der zweiten Säule. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Credit Suisse. (2012). Swiss Issues Branchen. Herausforderungen Pensionskassen 2012. Akteulles Stimmungsbild und Hintergründe. Zürich: Autor.

Duden. (ohne Jahr). Das grosse Wörterbuch der deutschen Sprache in 10 Bänden. Mannheim: Bibliographisches Institut F. A.

Frei, M. & Greber, D. (2011). Aus- und Weiterbildung sind Kernpunkte der Strukturreform. Kompetenzprofil der Stiftungsräte von Pensionskassen. Schweizer Personalvorsorge, 11/2011.

Giddens, A. (1984). The Constitution of Society. Berkeley: University of California Press.

Gisin, S., Greber, D., Frick, P, & Erny, M. (2011). Die Schweizer Versicherungsbranche 2015: Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Gomez, P. & Probst, G. (1999). Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken. Unternehmerisch handeln. Persönlich überzeugen (3. Aufl.). Bern: Haupt.

Heesen, B. (2010). Wissenschaftliches Arbeiten. Vorlagen und Techniken für das Bachelor-, Master- und Promotionsstudium. Heidelberg: Springer.

Heister, W. & Wessler-Possberg. (2007). Studieren mit Erfolg: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschaftswissenschaftler. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Helbling, C. (2006). Personalvorsorge und BVG. Gesamtdarstellung der rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und technischen Grundlagen der beruflichen Vorsorge in der Schweiz. (8. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Haupt.

Kornmeier, M. (2007). Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Heidelberg: Physica-Verlag.

Moeckli, S. (2008). Das politische System der Schweiz verstehen. Wie es funktioniert – Wer partizipiert – Was resultiert. Altstätten: Tobler.

Rupp, M. & Kull, S. (2012). Pensionskassen im Spannungsfeld von Demographie, Finanzmärkten und Politik. In C. Lengwiler, L. Nadig & M. Pederagna (Hrsg.). Management in der Finanzbranche – Finanzmanagement im Unternehmen. Jubiläumsbuch – 15 Jahre IFZ Zug. (S. 231–252). Zug: IFZ.

Schaffner, U. (2011). Finanzielle Führung von Pensionskassen. Sieben Grundsätze für Stiftungsrat und Geschäftsleitung. Zürich: Orell Füssli.

Swisscanto. (2012). Die Schweizer Pensionskassen 2012. Zürich: Autor.

Thommen, J.-P. (2004). Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. (7. aktualisierte und ergänzte Auflage). Zürich: Versus.

Ziegler, S., Erny, M., Zaugg, J. & Loeber, S. (2012). Finanzdienstleistungsbranche Schweiz: Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungsinstitutionen. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

ABF	Abteilung Banking, Finance, Insurance
Abs.	Absatz
AG	Arbeitgeber
ALM	Asset Liability Management
AN	Arbeitnehmer
AuM	Asset under Management
BfS	Bundesamt für Statisik
BSV	Bundesamt für Sozialversicherungen
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
bzgl.	bezüglich
CAS	Certificate of Advanced Studies
CHF	Schweizer Franken
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
HSG	Hochschule St.Gallen
i.d.R.	in der Regel
ibid.	ibidem
IfM	Institut für Marketing
Kap.	Kapitel
Mia.	Milliarde(n)
Mio.	Million(en)
MSC	Master in Marketing, Services and Communication Management
NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
PK	Pensionskasse
S.	Seite
SR	Stiftungsrat
u.a.	und andere[s]
vgl.	vergleiche
WEF	Wohneigentumsförderung
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZRI	Zentrum für Risk & Insurance

Glossar

Autonome Pensionskasse	Der Grad der Autonomie einer Pensionskasse bemisst sich daran, für wie viele Leistungsarten das Risiko selber getragen wird. Eine autonome Pensionskasse übernimmt sämtliche Risiken.
Deckungsgrad	Der Deckungsgrad ist das Verhältnis zwischen vorhandenem Vermögen und Verpflichtungen für die Aktiven und Rentner.
Excess-of-Loss	Die Excess-of-Loss-Rückversicherung deckt sehr kostenintensive Einzelereignisse infolge Tod oder Invalidität ab. Verstirbt zum Beispiel ein Versicherter mit einer sehr hohen Todesfallleistung, trägt die Vorsorgeeinrichtung nur einen Teil dieses Risikos, den Rest übernimmt die Excess-of-Loss-Rückversicherung.
Halbautonome Pensionskasse	Eine halbautonome Pensionskasse führt nur den Sparprozess selber durch (Vorsorgefall Alter), überträgt jedoch die Risiken Tod und Invalidität an eine Versicherungsgesellschaft. Dies kann vollständig geschehen oder bis zu einer bestimmten Schadensumme (Stop-Loss).
Kongruente Rückdeckung	Die kongruente Rückversicherung deckt die Todes- und Invaliditätsrisiken einer Vorsorgeeinrichtung vollständig ab. Das heisst, alle entsprechenden Kosten werden von der Versicherung übernommen.
Obligatorium/Überobligatorium	Die berufliche Vorsorge besteht aus dem BVG-Minimum und einem eventuellen überobligatorischen Teil.
Partielle Rückdeckung	Unter partieller Rückdeckung wird sowohl eine Stop-Loss als auch eine Excess-of-Loss-Rückdeckung sowie eine Kombination der beiden Lösungen verstanden.
Rentenumwandlungssatz	Mittels Umwandlungssatz wird das Alterskapital bei Pensionierung in eine lebenslängliche Rente umgewandelt.
Stop-Loss-Rückversicherung	Die Stop-Loss-Rückversicherung deckt das Risiko einer Häufung von vielen Todes- und Invaliditätsfällen innerhalb einer bestimmten Periode ab. Die Vorsorgeeinrichtung übernimmt dabei einen fest definierten Selbstbehalt, darüber hinausgehende Leistungen trägt die Stop-Loss-Versicherung.
Technischer Zinssatz	Der technische Zins basiert auf der erwarteten, langfristig erzielbaren Rendite. Er beziffert die Annahme, wie hoch das rückgestellte Kapital (=Deckungskapital) während der laufenden Rentenzahlung verzinst werden kann.
Umhüllende Pensionskassen	Das BVG definiert Mindestanforderungen, welche alle Pensionskassen in der Schweiz erfüllen müssen. Einige Pensionskassen vollziehen genau das gesetzliche Minimum. Andere gehen darüber hinaus. Man nennt sie «umhüllende Pensionskassen».

Autoren

Daniel Greber
Dozent und Leiter des Zentrums für Risk & Insurance

Pirmin Mussak
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk and Insurance

Matthias Erny
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk and Insurance

Daniel Greber ist Dozent und Leiter des Zentrums für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Er hat einen Abschluss als diplomierter Mathematiker ETH und ist Aktuar SAV. Daniel Greber lehrt auf Bachelorstufe in der Vertiefungsrichtung Risk & Insurance und leitet den Weiterbildungsstudiengang CAS Insurance Broking. Sein Lehr- und Forschungsschwerpunkt sind die individuelle und berufliche Vorsorge, sowie das Management von Versicherungsunternehmen. Er verfügt über langjährige nationale und internationale Berufserfahrung in der Lebensversicherung. Dabei leitete er als CEO eine Lebensversicherungsgesellschaft.

Pirmin Mussak ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Er hat an der Universität St.Gallen (HSG) den Master in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement (MSC) abgeschlossen. Aktuell absolviert er das Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre (PMA) an der Universität St.Gallen. Pirmin Mussak forscht im Bereich des analytischen CRM und leitet Dienstleistungs- und Forschungsprojekte. Er verfügt über Erfahrung in der Beratung und hat als Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing (IfM) an der Universität St.Gallen gearbeitet.

Matthias Erny ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Er besitzt einen Master in International Affairs and Governance (Staatswissenschaften) der Universität St. Gallen. Aktuell schreibt er seine Dissertation im Bereich der Sozialwissenschaften an der Universität St. Gallen. Matthias Erny forscht im Bereich der aktuellen Herausforderungen im Spannungsfeld Wirtschaft, Gesellschaft und Politik mit einer besonderen Berücksichtigung der Finanzdienstleistungsbranche und lehrt auf Bachelorstufe. Er hat beim internationalen Think-Tank DCAF in Genf gearbeitet und verfügt über Beratungserfahrung in einer international operierenden Unternehmung.

Anhang

Die folgenden Zahlenvergleiche der untersuchten Pensionskassen basieren auf den Daten vom Stichtag 31.12. 2011. Dabei lassen sich für den schnellen Leser folgende Eckpunkte zusammenfassen:

- Die Höhe des Rentenumwandlungssatzes für einen 65-jährigen Mann korreliert leicht negativ mit der Grösse der Pensionskasse. Insgesamt beträgt der Mittelwert für sämtliche Kassen 6,6 Prozent.
- Der Durchschnitt des technischen Zinssatzes über alle Kassen beträgt insgesamt 3,21 Prozent. Die Höhe des technischen Zinssatzes ist unabhängig von der Grösse der Pensionskasse.
- Der durchschnittliche Deckungsgrad ist in den kleineren Kassen mit einem Mittelwert von 107,57 Prozent leicht höher als in den beiden anderen Kategorien, wobei der Mittelwert über sämtliche Kategorien 105,62 Prozent beträgt. Die Streuung bei kleineren Pensionskassen ist deutlich höher als bei den anderen Pensionskassen.
- In der Asset Allokation ist die Aktienquote über alle drei Kassengrössen in etwa gleich und beträgt durchschnittlich 27,4 Prozent. Die grossen Pensionskassen hingegen weisen einen um zirka 5 Prozent höheren Anteil an alternativen Anlagen aus.

Die detaillierteren Ergebnisse finden sich in den nachfolgenden Ausführungen.

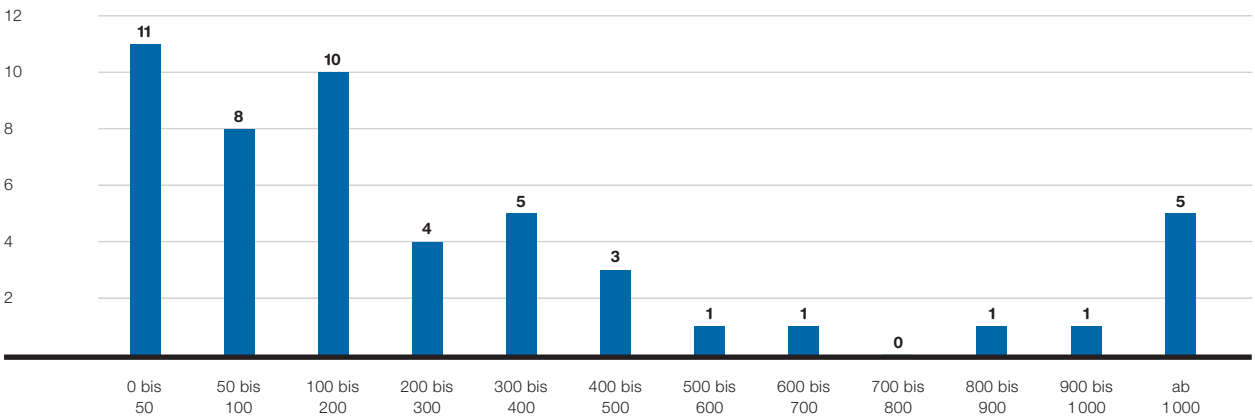
Verteilung der Bilanzsumme (AuM) in der Studie

Die Darstellung der Verteilung der Bilanzsumme zeigt, dass ein breites Spektrum von unterschiedlichen Grössen von Pensionskassen in dieser Studie integriert wurde (vgl. Abbildung 32).

Abb. 32

VERTEILUNG BILANZSUMME (AUM) IN DER STUDIE

Anzahl Pensionskassen mit AuM in Mio. CHF



Rentenumwandlungssatz (Mann, 65-jährig) per 31.12. 2011 (Angaben in Prozent)

Die Höhe des Rentenumwandlungssatzes für einen 65-jährigen Mann korreliert leicht negativ mit der Grösse der Pensionskasse. Insgesamt beträgt der Mittelwert für sämtliche Kassen 6,6 Prozent.

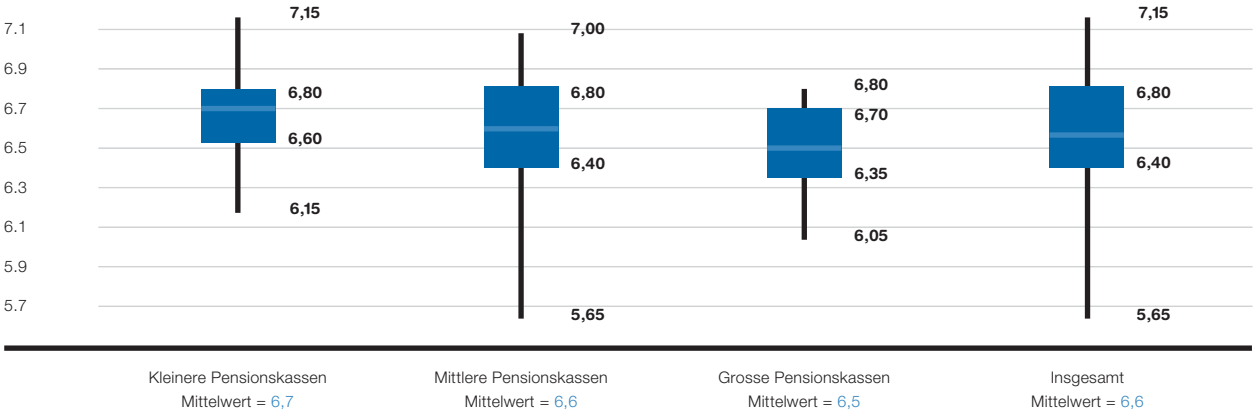
Technischer Zinssatz per 31.12. 2011

Der Durchschnitt des technischen Zinssatzes beträgt insgesamt 3,21 Prozent. Die Höhe des technischen Zinssatzes ist unabhängig von der Grösse der Pensionskasse.

Abb. 33

HÖHE DES RENTENUMWANDLUNGSSATZ FÜR EINEN 65-JÄHRIGEN MANN

Angaben in %

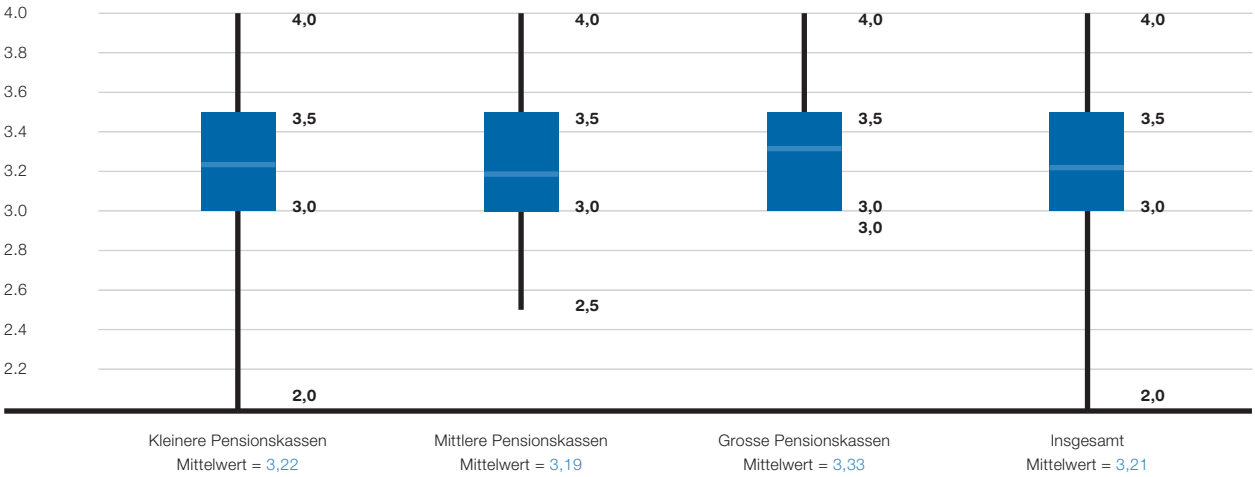


Definition Boxplot: Die Box entspricht dem Bereich, in dem die mittleren 50 Prozent der Daten liegen. Sie wird also durch das obere und das untere Quartil begrenzt.

Abb. 34

TECHNISCHER ZINSSATZ PER 31.12.2011

Angaben in %



Deckungsgrad per 31.12. 2011

Der durchschnittliche Deckungsgrad ist in den kleineren Pensionskassen höher als in den grossen, wobei der Mittelwert aller drei Kategorien 105,62 Prozent beträgt. Es fällt auf, dass die Streuung bei kleineren Pensionskassen deutlich höher ist als bei den mittleren und grossen Pensionskassen.

Altersgutschriften im «umhüllenden Plan» per 31.12. 2011

Die Zunahme der Altersgutschriften über die vier Altenssegmente verläuft sowohl bei den Arbeitgebern (AG) als auch bei den Arbeitnehmern (AN) stetig ansteigend. Die Streuung der Arbeitgeberleistungen ist höher als die Streuung der Arbeitnehmerleistungen.

Abb. 35

DECKUNGSGRAD PER 31.12.2011

Angaben in %

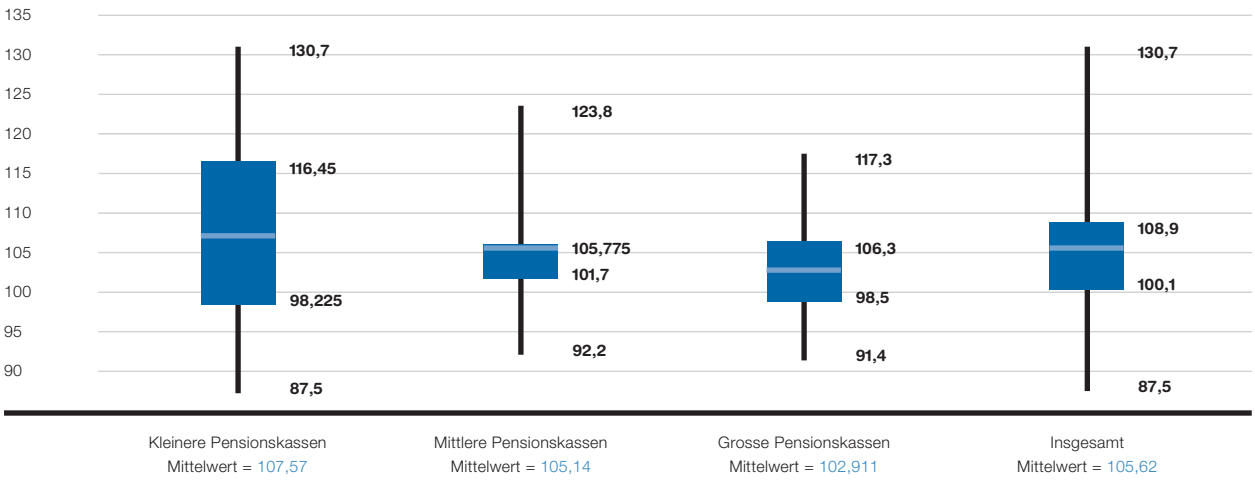
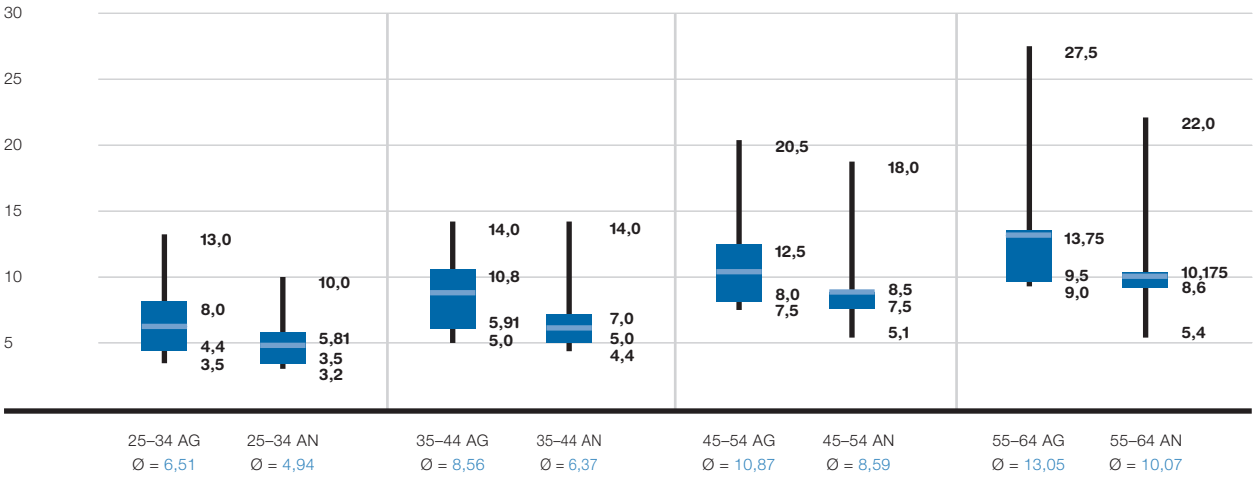


Abb. 36

ALTERSGUTSCHRIFTEN IM «UMHÜLLENDEN PLAN» PER 31.12.2011

Angaben in %



Lebenspartnerrente

85 Prozent der Interviewpartner gaben an, dass ihre Pensionskasse eine Lebenspartnerrente vorsieht. Dieses Resultat zeigt, dass eine Lebenspartnerrente heute mehrheitlich zum Standard einer Vorsorgeeinrichtung gehört.

Asset Allokation per 31.12. 2011

Die Aktienquote über alle Grössen der Pensionskassen ist in etwa gleich und beträgt durchschnittlich 27,4 Prozent. Die grossen Pensionskassen hingegen haben einen um zirka 5 Prozent höheren Anteil an alternativen Anlagen.

Abb. 37

LEBENSPARTNERRENTE

Ja	**85 %**
Nein	**15 %**

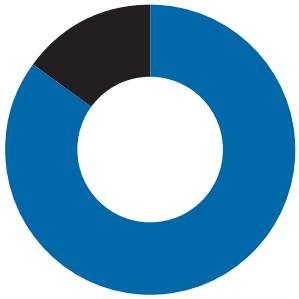
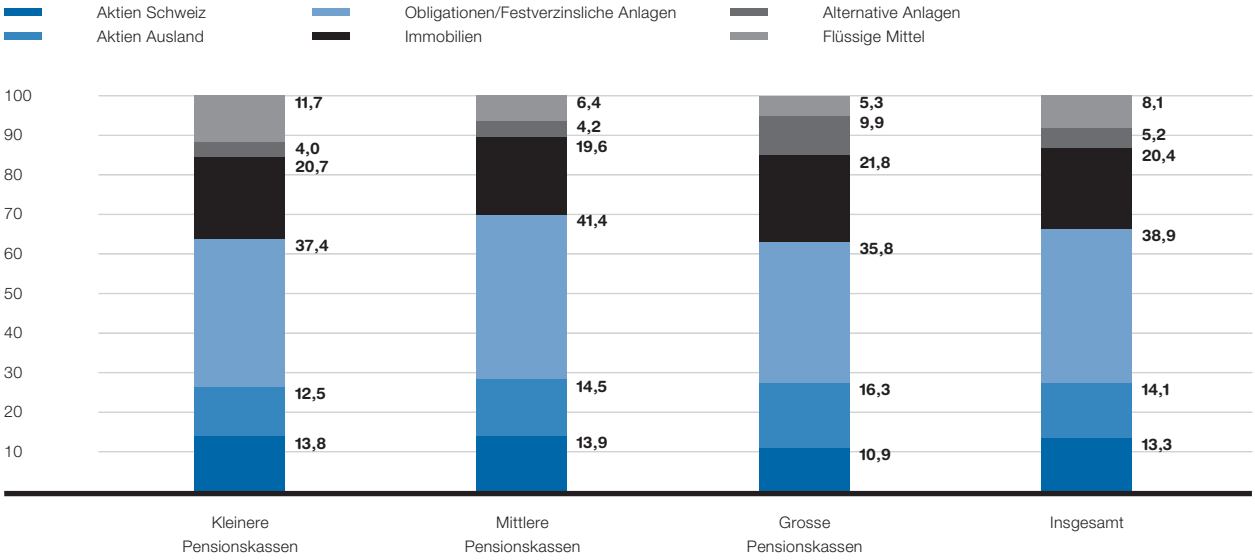


Abb. 38

ASSET ALLOKATION PER 31.12.2011



Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

Dezember 2012, Auflage 1000