

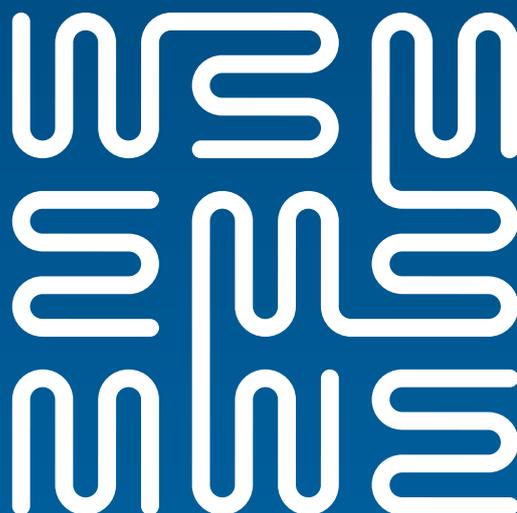
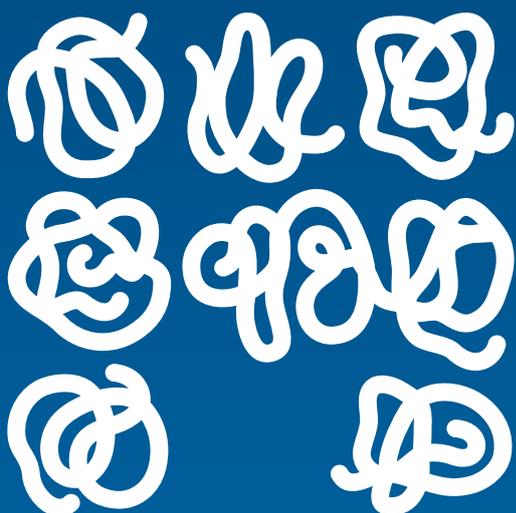


School of
Management and Law

**Operationelles Risikomanagement
von Schweizer Vorsorgeeinrichtungen
Status quo und zukunftsgerichteter
Leitfaden für Geschäftsführerinnen
und Geschäftsführer**

**Vom Zufall zum System.
Crossing Borders.**

Eine Studie des Zentrums für Risk & Insurance
Markus Moor, Pirmin Mussak, Angela Zeier Röschmann



IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Zentrum Risk & Insurance
Technoparkstrasse 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Kontakt

Angela Zeier Röschmann
angela.zeier@zhaw.ch
Telefon +41 58 934 79 65

Digitale Exemplare der Studie:
www.zhaw.ch/zri

Besuchen Sie uns im Internet:
www.zhaw.ch/zri

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

Copyright © 2016 ZHAW School of Management and Law, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Mai 2016

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim Zentrum Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law. Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

ISBN 978-3-03870-002-9

Vorwort

Während die Handhabung von finanziellen und strukturellen Risiken von Vorsorgeeinrichtungen fortgeschritten ist, hinkt die Handhabung von operationellen Risiken hinterher. Dass sich viele Vorsorgeeinrichtungen dieser Lücke in ihrem Risikomanagement bewusst sind, bestätigte eine Befragung von 30 Vorsorgeeinrichtungen, die das Zentrum für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law durchgeführt hat. Wir hoffen, mit dieser Studie zum Schliessen dieser Lücke beitragen zu können und danken ganz herzlich allen Projektpartnern, Interviewpartnern und Teilnehmenden der Befragung.

Diese Studie entstand im Rahmen des von der Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) unterstützten Forschungsprojekts «Operationeller Risikokompass für Vorsorgeeinrichtungen», das in Zusammenarbeit mit aarisk GmbH und begleitet durch Experten der Primanet sowie Personalvorsorge-Stiftungen der SV Group durchgeführt wurde. Das Unternehmen aarisk hat sich seit 1999 auf Softwarelösungen und die Beratung rund um das Thema Risikomanagement und interne Kontrolle spezialisiert. Auf Basis der Forschungserkenntnisse hat aarisk eine spezialisierte Risikomanagement-Software für Vorsorgeeinrichtungen entwickelt. Die vorliegende Studie skizziert die wichtigsten Elemente eines ganzheitlichen operationellen Risikomanagements von Vorsorgeeinrichtungen als Leitfaden und diskutiert auch die Rolle und Bedeutung von Compliance und Qualitätsmanagement im Sinne eines zukunftsgerichteten Risikomanagements.

Wir danken der Funk Stiftung für die finanzielle Unterstützung dieser Studie. Die Funk Stiftung fördert wissenschaftliche und praxisbezogene Projekte rund um die Themen Risikoforschung und Risikobewältigung. Ansprechpartner der Funk Gruppe in der Schweiz ist die Funk Insurance Brokers AG, die umfassende Lösungen für Unternehmen und Vorsorgeeinrichtungen rund um das Risiko-, Vorsorge- und Versicherungsmanagement bietet.

Wir hoffen, Ihnen wertvolle Einblicke, Ideen und konkrete Ansätze für die Weiterentwicklung des operationellen Risikomanagements zu bieten, die zu einer risikobewussten Geschäftsführung und Verwaltung beitragen.

Winterthur, im Mai 2016

Angela Zeier Röschmann

Dozentin Risk & Insurance

Markus Moor

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Dr. Pirmin Mussak

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Finanzielle Unterstützung:





Management Summary

Die vorliegende Studie untersucht den Stand des operationellen Risikomanagements von Schweizer Vorsorgeeinrichtungen. Während der Entwicklungsstand insgesamt fortgeschritten ist, bestehen noch Lücken in der Risikoidentifikation, der Risikoberichterstattung und der Berücksichtigung des Reputationsrisikos. Darüber hinaus lassen sich deutliche Unterschiede zwischen kleinen und grossen Vorsorgeeinrichtungen erkennen.

Der Mehrwert eines operationellen Risikomanagements liegt in der strukturierten und systematischen Erfassung und Steuerung aller wesentlichen Risiken. Dazu gehören:

Identifikation: Operationelle Risiken nicht dem Zufall zu überlassen bedeutet, alle Risiken in Bezug auf Qualität, Kosten und Reputation systematisch zu identifizieren. Die Erkenntnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass operationelle Risiken noch nicht vollständig erfasst werden. Besonders Personal- oder Vertragsrisiken sind häufig nicht Teil des Risikomanagements. Auf Basis von 20 Experteninterviews wurde eine für Vorsorgeeinrichtungen typische operationelle Risikoliste entwickelt.

Bewertung: Das wichtigste Ergebnis einer Risikobewertung sind die Entscheidungen, die darauf basierend vorgenommen werden. Deshalb zeichnen sich aussagekräftige Risikobewertungen durch eine intuitiv richtige Wahrnehmung eines Risikos durch das Zielpublikum aus. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde schnell deutlich, dass nebst den finanziellen Folgen auch die Qualität und die Reputation zentrale Aspekte der Bewertung darstellen müssen.

Steuerung: Am Beispiel des Risikos Rentenlauf wird aufgezeigt, dass Massnahmen an den identifizierten Gefahren ansetzen müssen, um die Wahrscheinlichkeit oder das

Ausmass eines Risikos systematisch zu beeinflussen. Während Risikomanagement als Führungsaufgabe dem Erkennen und Steuern aller unternehmerischen Risiken dient, müssen besonders kritische Abläufe oder die Einhaltung von Anforderungen durch geeignete Kontrollen überwacht werden. Entsprechend sind Kontrolltätigkeiten als integraler Teil eines übergeordneten Risikomanagements zu verstehen, was vor allem bei kleinen und mittleren Vorsorgeeinrichtungen nicht dem Status quo entspricht.

Überwachung und Governance: Vorsorgeeinrichtungen sollen eine Organisation wählen, die sicherstellt, dass Massnahmen, Kontrollen und Regelungen eingehalten und das Risikomanagement laufend Veränderungen angepasst wird. Das oberste Führungsorgan braucht zur risikoorientierten Führung einer Vorsorgeeinrichtung eine Navigationshilfe: den Risikobericht. Gerade diesbezüglich bestehen noch Defizite, wie die befragten Vorsorgeeinrichtungen bestätigen.

Handlungsempfehlungen: Ein strukturierter Ansatz, mit dem Risiken vollständig identifiziert werden, ergänzt bestehende Risikolisten um eine Vielzahl operationeller Risiken. Mehr Granularität führt aber nicht automatisch zu höherer Sicherheit; der Fokus sollte auf Systematik, Präzision und Regelmässigkeit liegen. Ein Risikomanagementsystem ist nur dann effektiv, wenn es auch gelebt wird. Daher ist es wichtig, dass trotz aller oder gerade wegen der strukturierten Prozesse und Checklisten der Dialog und das Risikobewusstsein allgemein gefördert werden. Um Mehrwert zu schaffen, sollte das Risikomanagement als selbstverständlicher Teil des Tagesgeschäfts verstanden werden. Denn Risikomanagement ist auch ein Abwägen von Interessen und Ressourcen. Deshalb ist es wichtig, dass das oberste Führungsorgan festlegt, welche Risiken für die Vorsorgeeinrichtung als wesentlich erachtet werden und wie mit diesen Risiken umzugehen ist.

Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	5
1. Bedeutung für Vorsorgeeinrichtungen	8
1.1 Operationelle Risiken gab es schon immer	
1.2 Begriffsverständnis	
2. Hintergrund und Design der Studie	10
2.1 Vorstudie: Vorarbeit für KTI-Projekt und Definition der Forschungslücke	
2.2 Explorative Interviews	
2.3 Quantitative Befragung	
2.4 Begleitung durch Umsetzungs- und Validierungspartner	
3. Status quo Schweizer Vorsorgemarkt	15
3.1 Umgang mit Risiken in der Vorsorgeeinrichtung	
3.2 Geschätzter Arbeitsaufwand für Risikomanagement und Interne Kontrolle	
3.3 Koordination des Risikomanagements in der Vorsorgeeinrichtung	
3.4 Mehrwert des Risikomanagements und der Internen Kontrolle	
3.5 Entwicklungsbedarf des operationellen Risikomanagements	
3.6 Berichterstattung an das oberste Organ	
3.7 Risikoausschuss im Stiftungsrat	
3.8 Dokumentation der Geschäftsprozesse	
3.9 Fazit	
4. Operationelle Risikolandschaft	25
4.1 Risiken abgeleitet von übergeordneten Zielen	
4.2 Entwicklung einer Risikoliste und Risikolandschaft	
4.3 Risikoidentifikation am Beispiel Rentenlauf	
5. Neue Konzepte der Bewertung und Steuerung	31
5.1 Bewertungsskala mit Qualität und Reputation	
5.2 Risikograph als Kommunikationsmittel	
5.3 Eskalationsstufen	

6. Geeignete Massnahmen treffen	36
6.1 Risikomanagement-Massnahmen am Beispiel Rentenlauf	
6.2 Kontrolle als integraler Bestandteil	
7. Risikomanagement-System und Organisation	39
7.1 Das Modell der vier Verteidigungslinien	
7.2 Überwachung und Berichterstattung	
Perspektive der Funk Gruppe	45
8. Rolle und Bedeutung von Compliance	46
8.1 Zweck und Aufgaben	
8.2 Rechtsgrundlagen für Vorsorgeeinrichtungen	
9. Rolle und Bedeutung von Qualitätsmanagement	49
10. Fazit: Risikomanagement implementieren und leben	53
Perspektive der aarisk GmbH	55
Literaturverzeichnis	57
Interviewpartner	58
Projekt- und Finanzierungspartner	59
Autoren	60

1. Bedeutung für Vorsorgeeinrichtungen

Krisenfälle bei Vorsorgeeinrichtungen haben gezeigt, dass grosse Schäden nicht nur im Anlagebereich entstehen, sondern auch durch mangelhafte Überwachung von Vertragspartnern, durch Fehler in der Administration oder durch Nichtentscheide des Stiftungsrats. Wie ein Geschäftsführer einer Vorsorgeeinrichtung im Expertengespräch betonte, besteht ein «Hauptrisiko darin, dass wir womöglich grosse Risiken nicht kennen oder nicht sehen». Dieser Interviewpartner hat den Eindruck, «dass operationelle Risiken bei den Pensionskassen viel zu wenig thematisiert werden, im Unterschied zu den Anlagerisiken». Eine risikoorientierte Geschäftsführung stellt sicher, dass Entscheidungen auf Informationen basieren, die Chancen und Risiken einbeziehen. Die Ziele eines operationellen Risikomanagements sind die Erkennung und Handhabung von Risiken aus den Prozessen, den Tätigkeiten und der Organisation zur Vermeidung grosser Risiken, welche die Zielerfüllung beeinträchtigen könnten.

Grundsätzlich wird unter dem operationellen Risiko das Risiko von Verlusten, die aus der Unangemessenheit oder dem Versagen von internen Prozessen, Mitarbeitenden oder Systemen oder durch externe Ereignisse entstehen, verstanden. Fehler bei der Eingabe der Versichertendaten können beispielsweise zu einer inkorrekten Darstellung der Altersstruktur führen. In dieser Studie werden unter operationellen Risiken zudem Rechts- und Compliance-Risiken sowie Strategie-, Führungs- und Personalrisiken subsumiert. Die Wahrnehmung der Verantwortung des Stiftungsrats stellt hohe Ansprüche an die Organe, welche entsprechenden Risiken ausgesetzt sind. Des Weiteren birgt auch die operative Geschäftsführung Risiken wie Kosten- oder Reputationsrisiken aufgrund mangelhaften Projektmanagements oder ungenügender Überwachung von Vertragspartnern. Als Dienstleistungsunternehmen ist das Humankapital – nebst den Anlagen – der wichtigste Produktionsfaktor für Vorsorgeeinrichtungen. Entsprechend wichtig ist aus Risikosicht die Handhabung von Personalrisiken wie beispielsweise der Ausfall von Schlüsselpersonen oder das Sicherstellen der erforderlichen Kompetenzen (Moor & Zeier Röschmann, 2016).

IN KÜRZE

Operationelle Risiken nicht dem Zufall überlassen heisst, wesentliche Zielabweichungen in Bezug auf Qualität, Kosten und Reputation bewusst und systematisch zu identifizieren und zu handhaben. Das Risikomanagement einschliesslich der internen Kontrolle soll alle Risiken umfassen, die sich nachhaltig negativ auf die Finanzlage oder Reputation der Vorsorgeeinrichtung auswirken können.

1.1 OPERATIONELLE RISIKEN GAB ES SCHON IMMER

Das operationelle Risikomanagement hat im Zuge medienwirksamer Verluste, dem Trend zu holistischem Risikomanagement und der Forderung nach erhöhtem Schutz der Versicherten und Anleger deutlich an Bedeutung gewonnen. Praxis und Forschung sind sich einig, dass der richtige Umfang eines Risikomanagements in der Proportionalität begründet ist (bspw. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) & International Organisation of Pension Supervisors (IOPS), 2011). Das heisst, das Risikomanagement soll der Grösse und Komplexität der Vorsorgeeinrichtung angemessen sein. Im Vordergrund steht die Komplexität und ihr Einfluss auf die Risikolage. Dieses Verständnis umfasst alle Risiken, die sich nachhaltig negativ auf die Finanzlage oder Reputation der Vorsorgeeinrichtung auswirken können. Entsprechend wichtig ist es, dass sich das oberste Organ mit der Frage nach der Wesentlichkeit auseinandersetzt.

1.2 BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Das folgende Kapitel 2 detailliert das Forschungsvorgehen. Dass sich viele Vorsorgeeinrichtungen der Lücken in ihrem Risikomanagement bewusst sind, zeigt die Analyse des Status quo in Kapitel 3. Kapitel 4 beleuchtet die typischen operationellen Risiken von Vorsorgeeinrichtungen, Kapitel 5 diskutiert neue Konzepte der Bewertung und Steuerung von operationellen Risiken. Kapitel 6 fasst zusammen, mit welchen Massnahmen die identifizierten Risiken gesteuert werden können. Welche Funk-

tionen welche Rolle im Rahmen des Risikomanagements einnehmen, wird in Kapitel 7 unter dem Aspekt der organisatorischen Umsetzung adressiert. Kapitel 8 widmet sich der Risikoberichterstattung. Kapitel 9 und 10 greifen die Themen Compliance und Qualitätsmanagement gesondert auf. Ein Fazit und Handlungsempfehlungen runden die Studie ab (Kapitel 10). Abbildung 1 fasst das der Studie zugrundeliegende Begriffsverständnis in Bezug auf Risiko, Risikomanagement und interner Kontrolle zusammen.

Abb. 1

BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Als Risiko wird die Möglichkeit des Nichterreichens eines explizit formulierten oder sich implizit ergebenden Zieles verstanden. Alle Risiken, die sich nachhaltig negativ auf die Wirtschafts-, Finanz- oder Ertragslage der Vorsorgeeinrichtung auswirken können, werden als wesentlich erachtet. Daraus ergibt sich, dass der Ausgangspunkt der Überlegungen die Unsicherheit ist. Unsicherheit bedeutet, dass die Folgen des individuellen oder kollektiven Tuns oder Unterlassens unsicher sind und von den erwarteten respektive erwünschten Folgen abweichen könnten. Risiken können daher auch als Streuung um einen Erwartungs- oder Zielwert betrachtet werden. Als Ziele operativer Tätigkeiten gelten meist Qualität, Reputation und Kosten. Das wesentliche Nicht-Erreichen dieser Ziele sollte nicht dem Zufall überlassen sondern systematisch gehandhabt werden. Vor diesem Hintergrund bezeichnet Risikomanagement den systematischen Prozess, mit der Unsicherheit, ob ein

Schaden eintritt und wie schwer dieser wäre, umzugehen. Abweichungen vom Erwartungswert können zur Krise und im Extremfall dem Ruin einer Vorsorgeeinrichtung führen. Deshalb hat Risikomanagement auch eine grosse regulatorische Bedeutung.

Die gesetzlich vorgeschriebene interne Kontrolle ist nicht mit einem operationellen Risikomanagement gleichzusetzen. Vielmehr sind Kontrollen Teil eines integrierten Risikomanagements. Wie auch die interne Kontrolle oder das Kontrollsystem basiert das operationelle Risikomanagement auf den Geschäftsprozessen, richtet sich dabei aber auf die übergeordneten Ziele der Vorsorgeeinrichtung aus: die Erfüllung der Verpflichtungen an die Versicherten. Diese Verpflichtungen sind nicht nur finanzieller Natur, sondern beinhalten auch die Qualität der Verwaltung, der Beratung und der Information.

2. Hintergrund und Design der Studie

In der vorliegenden Studie wurden methodisch unterschiedliche Zugänge gewählt. Eine Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden wird hierbei als notwendig und sinnvoll erachtet (Abbildung 2).

2.1 VORSTUDIE: VORARBEIT FÜR KTI-PROJEKT UND DEFINITION DER FORSCHUNGSLÜCKE

Auf Basis bestehender Untersuchungen und Studien aus Wissenschaft und Praxis sowie explorativer Gespräche wurden der Status quo und Wissenslücken identifiziert. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden sowohl die Problemstellung als auch die Forschungsziele konkretisiert, sowie die explorative Phase des Forschungsprozesses eingeleitet.

2.2 EXPLORATIVE INTERVIEWS

Mit insgesamt 17 Vorsorgeeinrichtungen und 3 Revisionsgesellschaften wurden umfassende qualitative Interviews zur Entwicklung des operationellen Risikomanagements durchgeführt. Die befragten Experten finden sich im Anhang aufgeführt. Es wurde bei den teilnehmenden Vorsorgeeinrichtungen eine Durchmischung in Bezug auf die Grösse wie auch die Rechtsform angestrebt. In Bezug auf die angeschlossenen Arbeitgeber berücksichtigte die Untersuchung sowohl privatrechtliche als auch öffentlich-rechtliche Vorsorgeeinrichtungen. Die strukturierten Leitfadenterviews ermöglichten aufschlussreiche Aussagen zur Risikomanagement-Organisation und zu einzelnen Risiken. Ein Resultat dieser Phase ist eine umfassende Risikoliste und Risikolandkarte. Die teilnehmenden Vorsorgeeinrichtungen und Revisionsgesellschaften werden im Folgenden alphabetisch aufgeführt (Abbildungen 3 und 4).

Abb. 2

METHODISCHES VORGEHEN



Abb. 3

AN EXPLORATIVEN INTERVIEWS TEILNEHMENDE VORSORGE EINRICHTUNGEN

Vorsorgeeinrichtung	Ort	Rechtsform	Börsenkotierter Arbeitgeber (Kapitalisierung in Mio. CHF)
ASGA	St. Gallen	Privaten Rechts	
AVADIS	Baden	Privaten Rechts	
Bernische Lehrerversicherungskasse	Ostermundigen	Öffentlichen Rechts	
BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich	Zürich	Privaten Rechts	
Kantonale Pensionskasse Solothurn	Solothurn	Öffentlichen Rechts	
Luzerner Pensionskasse	Luzern	Öffentlichen Rechts	
Personalvorsorge-Stiftungen der SV Group	Zürich	Privaten Rechts	
Pensionskasse der UBS	Zürich	Privaten Rechts	Ja (57 478)
Pensionskasse des Bundes PUBLICA	Bern	Öffentlichen Rechts	
Pensionskasse Manor	Basel	Privaten Rechts	
Pensionskasse SBB	Bern	Privaten Rechts	
Pensionskasse Stadt Zürich	Zürich	Öffentlichen Rechts	
Pensionskasse Syngenta	Basel	Privaten Rechts	Ja (36 471)
Profond	Thalwil	Privaten Rechts	
Primanet	Gümligen	Privaten Rechts	
Sulzer Vorsorgeeinrichtung	Winterthur	Privaten Rechts	Ja (3 258)

Abb. 4

**AN EXPLORATIVEN INTERVIEWS
TEILNEHMENDE REVISIONSGESELLSCHAFTEN****Revisionsgesellschaft**

Ernst & Young

KPMG

PricewaterhouseCoopers AG

Im Allgemeinen lassen sich zu den Schweizer Vorsorgeeinrichtungen folgende Beobachtungen zusammenfassen:

- Zahlreiche öffentlich-rechtliche Vorsorgeeinrichtungen wurden in den letzten Jahren verselbständigt, nachdem der Bundesrat im Juni 2011 neue gesetzliche Bestimmungen in Kraft gesetzt hatte. Diese verlangen, dass öffentlich-rechtliche Vorsorgeeinrichtungen rechtlich, organisatorisch und finanziell aus der staatlichen Verwaltungsstruktur herausgelöst werden. Dies hatte zur Folge, dass einige die Rechtsform von einer öffentlich-rechtlichen in eine privatrechtliche Stiftung änderten. Von den untersuchten Vorsorgeeinrichtungen sind 71% als privatrechtliche Stiftung und 29% als öffentlich-rechtliche Stiftung eingetragen.
- An der Börse kotierte Unternehmen, die nach IFRS bilanzieren, müssen ihre Vorsorgeverpflichtungen seit 2013 nach neuen Regeln berechnen. Demnach müssen Differenzen zwischen Vorsorgeverpflichtungen und vorhandenen Vermögen vollumfänglich mit dem Eigenkapital des Unternehmens verrechnet werden. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurden die Vorsorgeeinrichtungen von drei an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen befragt (Abbildung 3).
- Bezüglich Verwaltungsform haben sich zahlreiche Vorsorgeeinrichtungen eines Arbeitgebers in Sammel- oder Gemeinschaftseinrichtungen umgewandelt. Hintergrund dieser Entwicklung ist die Möglichkeit, neue Anschlüsse zu gewinnen und dadurch strukturellen Risiken wie einer ungünstigen Versichertenstruktur zu begegnen. Auch Vorsorgeeinrichtungen des öffentlichen Rechts steht mit der Änderung der Verwaltungsform die Möglichkeit offen, zusätzliche Anschlüsse zu gewinnen, auch aus der Privatwirtschaft.

- Im internationalen Vergleich rangieren rund ein Dutzend Schweizer Vorsorgeeinrichtungen unter den weltweit 300 Grössten (Towers Watson, 2015). An der Spitze der Rangliste finden sich Staatsfonds, die sehr grosse Vermögen verwalten. Die Vermögen der Schweizer Vorsorgeeinrichtungen sind demgegenüber kleiner, jedoch tendenziell am Wachsen – auch ohne Berücksichtigung des Anlageerfolgs. Gründe dafür liegen im noch nicht abgeschlossenen Aufbau der beruflichen Vorsorge, die erst 1985 mit dem BVG gesetzlich obligatorisch wurde. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Anzahl der in der beruflichen Vorsorge versicherten Personen aufgrund der Zunahme der Beschäftigung steigt. Demgegenüber ist die Zahl der registrierten Vorsorgeeinrichtungen seit Jahren rückläufig. Gemäss den vom Bundesamt für Statistik BFS publizierten Zahlen, fiel die Zahl der Vorsorgeeinrichtungen 2013 erstmals auf unter 2000. Ende 2014 waren 1860 Vorsorgeeinrichtungen registriert. 564 390 aktiv Versicherte gehörten Vorsorgeeinrichtungen öffentlichen Rechts an, 3 448 790 Vorsorgeeinrichtungen privaten Rechts.
- Ein Blick auf die zehn grössten Schweizer Vorsorgeeinrichtungen (Abbildung 5) zeigt je eine Bundes- und eine kantonale Pensionskasse an der Spitze. Danach folgen Vorsorgeeinrichtungen von Unternehmen wie Nestlé oder UBS. Deren betreute Vermögen sind unter anderem auch deshalb so gross, weil ihre Vorsorgepläne in der Regel hohe überobligatorische Leistungen beinhalten.

In der Schweiz wiesen die Vorsorgeeinrichtungen gemäss dem Bundesamt für Statistik Ende 2014 eine Bilanzsumme von insgesamt CHF 720 Mrd. aus. Die im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Vorsorgeeinrichtungen repräsentieren mit CHF 203 Mrd. einen Anteil von 28% dieser Bilanzsumme. Die folgende Abbildung 6 vermittelt einen Überblick über die kumulierten Werte der teilnehmenden Vorsorgeeinrichtungen.

Abb. 5

DIE ZEHN GRÖSSTEN SCHWEIZER PENSIONSKASSEN

Vorsorgeeinrichtung	Vermögen in Mrd. USD
Publica	37,9
BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich	28,6
Nestlé	24,3
UBS	24,1
MPK Migros-Pensionskasse	21,0
Novartis	20,4
SBB	16,4
PK Post	16,0
Credit Suisse	15,8
Stadt Zürich	15,7

Quelle: Towers Watson, 2015

Abb. 6

KENNZAHLEN DER BEFRAGTEN VORSORGE EINRICHTUNGEN IM TOTAL

Grösse	Wert
Bilanzsumme in Mrd. CHF	203
Total der versicherten Personen	909 000

2.3 QUANTITATIVE BEFRAGUNG

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den explorativen Interviews wurde anonym der Status quo abgefragt. Insgesamt haben 28 Vorsorgeeinrichtungen den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

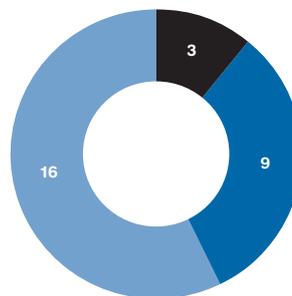
Es wurde folgende Segmentierung – gemäss den Angaben der Vorsorgeeinrichtungen – vorgenommen (siehe Abbildung 7):

- 16 Vorsorgeeinrichtungen (57%) lassen sich zu den «Grossen» zählen: die Bilanzsumme hierbei ist höher als 500 Mio. CHF.
- 9 Vorsorgeeinrichtungen (32%) lassen sich zu den «Mittleren» zählen: Die Bilanzsumme hierbei beträgt zwischen 100–500 Mio. CHF.
- 3 Vorsorgeeinrichtungen lassen sich zu den «Kleinere» zählen: Die Bilanzsumme hierbei beträgt weniger als 100 Mio. CHF.

Abb. 7

BILANZSUMME

bis 100 Mio. CHF	11 %	
100 – 500 Mio. CHF	32 %	
ab 500 Mio. CHF	57 %	



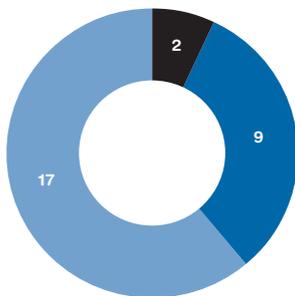
Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Anzahl Aktiv-Versicherter (Abbildung 8):

- 17 Vorsorgeeinrichtungen (61%) haben mehr als 2500 Aktiv-Versicherte.
- 9 Vorsorgeeinrichtungen (32%) haben 250 bis 2500 Aktiv-Versicherte.
- 2 Vorsorgeeinrichtungen (7%) haben unter 250 Aktivversicherte.

Abb. 8

ANZAHL AKTIV-VERSICHERTE

Unter 250	7 %	■
250 bis 2500	32 %	■
Ab 2500	61 %	■



2.4 BEGLEITUNG DURCH UMSETZUNGS- UND VALIDIERUNGSPARTNER

Die Forschungsaktivitäten wurden durch den Umsetzungspartner und die zwei Validierungspartner begleitet. Daneben wurde das Projekt durch drei Fachexperten unterstützt.

- Der Umsetzungspartner aaarisk GmbH implementierte die Erkenntnisse in der auf Vorsorgeeinrichtungen spezialisierten Risikomanagement-Software «PKRisk» (siehe Seite 55).
- Die Validierungspartner waren die PRIMANET AG, vertreten durch Daniela Thalmann, und die Personalvorsorge-Stiftungen der SV Group, vertreten durch Philipp Küng.
- Die drei Fachexperten Marcel Fischer, Experte D&O, Dr. Werner Nussbaum, Rechtsexperte BVG und Peter Manz, Experte OpRisk Anlageverwaltung, waren ebenfalls im Projekt involviert.

3. Status quo Schweizer Vorsorgemarkt

Um den aktuellen Entwicklungsstand des operationellen Risikomanagements zu erfassen, wurde eine standardisierte Umfrage durchgeführt. Von den 28 Vorsorgeeinrichtungen der Befragung wurden 57% den «Grossen», 32% den «Mittleren» und 11% den «Kleineren» zugeordnet. Diese Einteilung entspricht auch der Anzahl Aktiv-Versicherter.

3.1 UMGANG MIT RISIKEN IN DER VORSORGE EINRICHTUNG

Die teilnehmenden Vorsorgeeinrichtungen wurden gefragt, ihren Umgang mit verschiedenen Risikoarten zu beurteilen. Abbildung 9 fasst den Entwicklungsstand des Risikomanagements in Bezug auf ausgewählte Risikoarten zusammen.

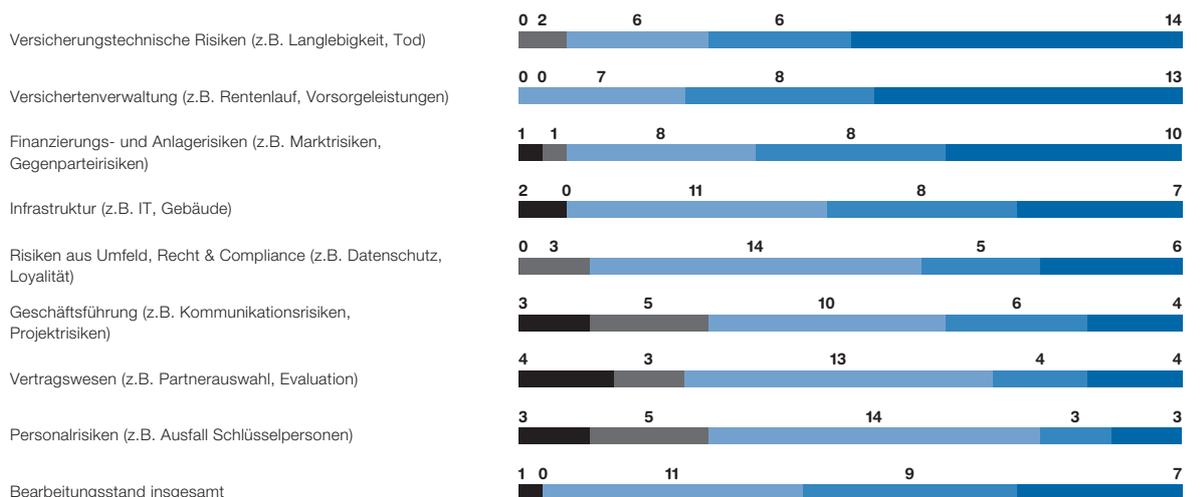
IN KÜRZE

Insgesamt ist der Bearbeitungsstand des Risikomanagements bei den befragten Vorsorgeeinrichtungen weit fortgeschritten. Allerdings lassen sich deutliche Unterschiede zwischen kleinen und grossen Vorsorgeeinrichtungen erkennen. Der grösste Entwicklungsbedarf im Bereich des operationellen Risikomanagements liegt bei der Risikoidentifikation und dem Risikobericht.

Abb. 9a: Entwicklungsstand im Umgang mit Risiken in der Vorsorgeeinrichtung

WIE WIRD IN IHRER VORSORGE EINRICHTUNG MIT FOLGENDEN RISIKEN UMGEGANGEN?

Anzahl / in %



N=28, Gesamt

0 20 40 60 80 100

- 1 Kein spezifisches Risikomanagement oder Interne Kontrolle
- 2
- 3 Risiken/Gefahren beschrieben, Massnahmen und Kontrollen dokumentiert
- 4
- 5 Risiken/Gefahren detailliert dokumentiert, regelmässige Bewertung und Berichterstattung, systematische Kontrollen

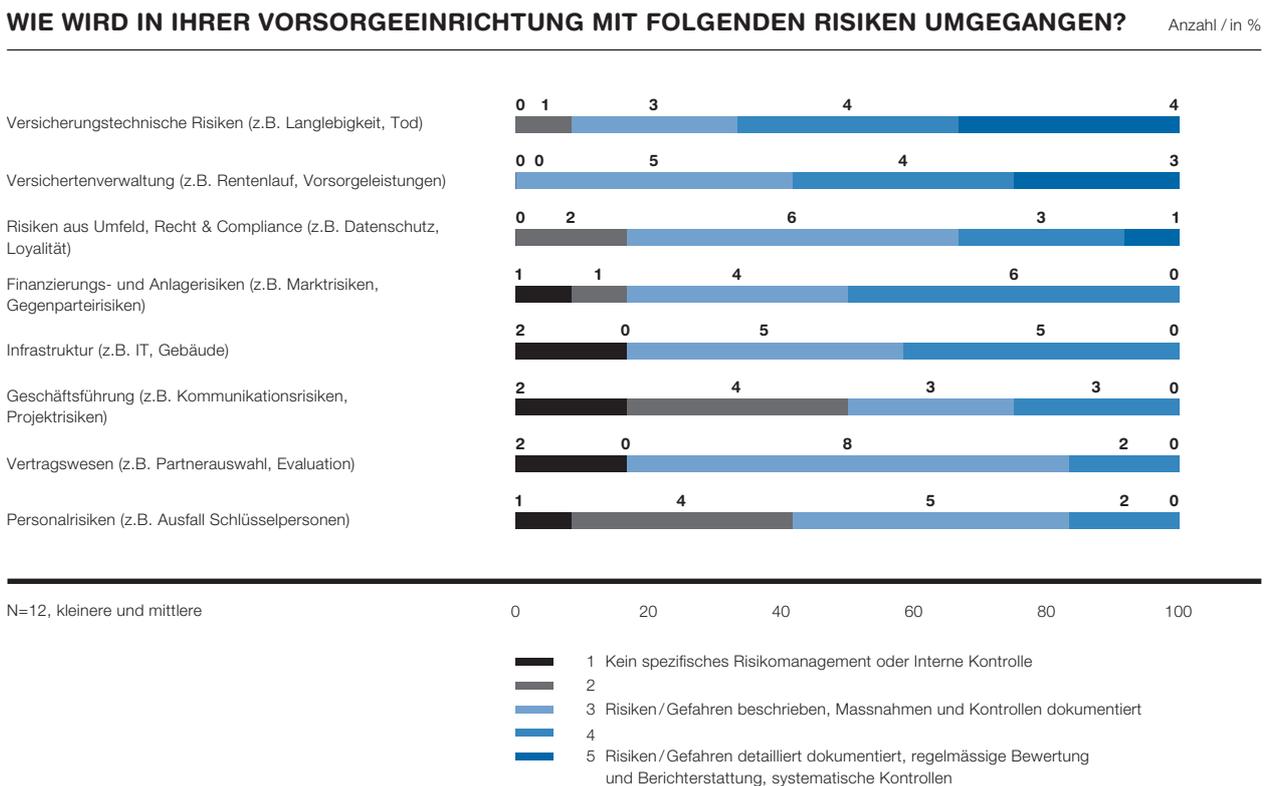
Die Befragung zeigt, dass Personalrisiken und Risiken im Bereich des Vertragswesens heute im Vergleich zu anderen Risikoarten noch wenig strukturiert dokumentiert und im Rahmen eines systematischen Risikomanagements ge-

handhabt werden. Die versicherungstechnischen Risiken (z.B. Langlebigkeit und Tod) sowie die Versichertenverwaltung (z.B. Rentenlauf, Vorsorgeleistungen) sind insgesamt am besten dokumentiert. Die Befragung ergab, dass die

«In einer Organisation wie der Pensionskasse gibt es überall Prozess- und Abwicklungsrisiken. Hinzu kommen Betrugs- und Veruntreuungs- und Personalrisiken.»¹

¹ Dieses Zitat wie auch die nachfolgend aufgeführten stammen aus den explorativen Interviews (vgl. Kapitel 2.2).

Abb. 9b: Entwicklungsstand im Umgang mit Risiken in der Vorsorgeeinrichtung



Mehrheit der befragten Vorsorgeeinrichtungen eine Vielzahl von Risiken und Gefahren beschreiben und auch Massnahmen und Kontrollen dokumentiert haben. Allerdings schätzen lediglich 25% der Vorsorgeeinrichtungen den Bearbeitungsstand insgesamt als umfassend ein. Das heisst, Risiken und Gefahren werden nur partiell identifiziert, bewertet und kontrolliert. Auch fliessen nicht alle Risikoarten regelmässig in die Berichterstattung an das oberste Organ ein. Es ist zudem auffällig, dass kleinere und mittlere sowie grosse Vorsorgeeinrichtungen unterschiedlich mit Risiken umgehen, wie die folgenden Auswertungen zeigen.

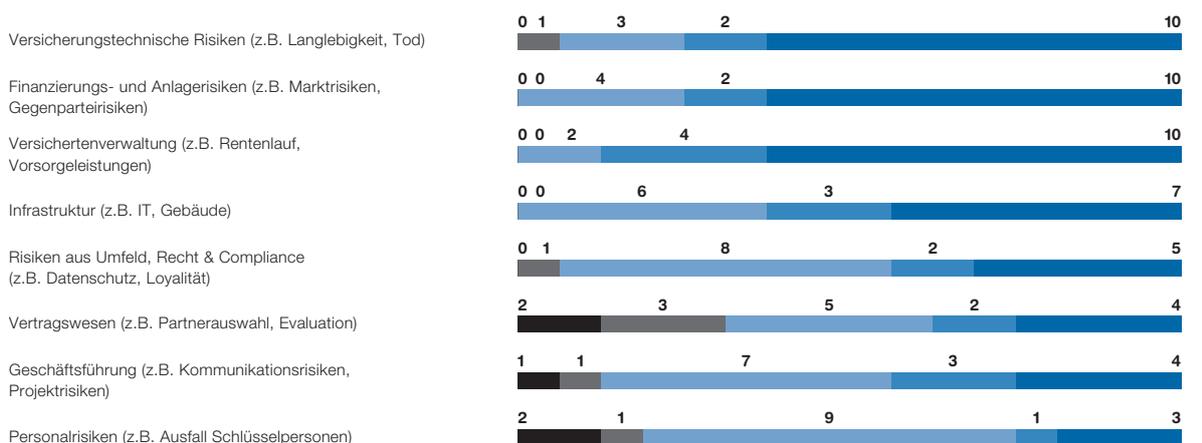
Zusammenfassend ergibt sich, dass die Mehrheit der befragten Vorsorgeeinrichtungen die angesprochenen Risiken und Gefahren als beschrieben und auch die Massnah-

men und Kontrollen als dokumentiert beurteilen. Eine Analyse nach Grösse zeigt auf, dass die grossen Vorsorgeeinrichtungen den Bearbeitungsstand der verschiedenen Risikoarten insgesamt als weiter fortgeschritten beurteilen als die mittleren und kleineren Einrichtungen. Bei den grossen Vorsorgeeinrichtungen werden versicherungstechnische Risiken, Finanzierungs- und Anlagerisiken sowie Risiken in der Versichertenverwaltung im Vergleich zu anderen Risikoarten am detailliertesten dokumentiert und kontrolliert. Bei den kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen sind es zudem Risiken der Versichertenverwaltung und Risiken aus Umfeld, Recht und Compliance, die verglichen mit anderen Risikoarten umfassender gehandhabt werden. Die Kategorie Personalrisiken ist insgesamt am wenigsten stark in ein ganzheitliches Risikomanagement integriert.

Abb. 9c: Entwicklungsstand im Umgang mit Risiken in der Vorsorgeeinrichtung

WIE WIRD IN IHRER VORSORGE EINRICHTUNG MIT FOLGENDEN RISIKEN UMGEGANGEN?

Anzahl / in %



N=16, grosse

0 20 40 60 80 100

- 1 Kein spezifisches Risikomanagement oder Interne Kontrolle
- 2
- 3 Risiken/Gefahren beschrieben, Massnahmen und Kontrollen dokumentiert
- 4
- 5 Risiken/Gefahren detailliert dokumentiert, regelmässige Bewertung und Berichterstattung, systematische Kontrollen

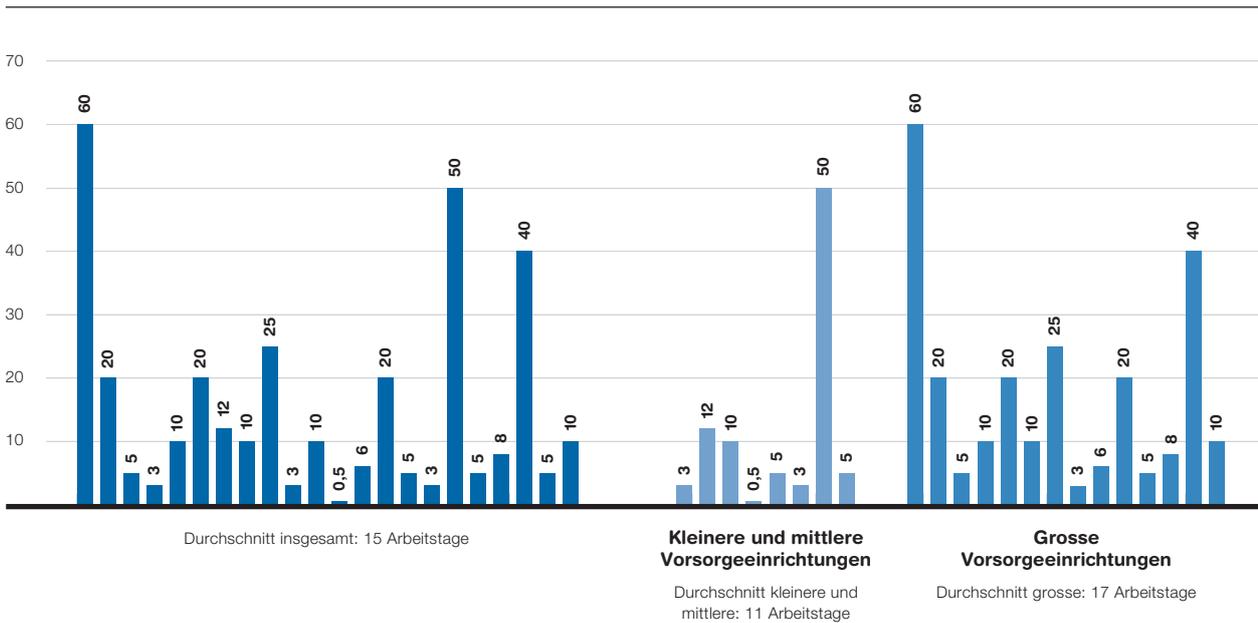
3.2 GESCHÄTZTER ARBEITSAUFWAND FÜR RISIKOMANAGEMENT UND INTERNE KONTROLLE

Die teilnehmenden Vorsorgeeinrichtungen wurden gefragt, wie viele Arbeitstage sie durchschnittlich pro Jahr für Tätigkeiten im Zusammenhang mit der internen Kontrolle, dem

internen Kontrollsystem (IKS) und dem Risikomanagement aufwenden. Der Durchschnitt ergibt 15 Arbeitstage pro Jahr für die genannten Tätigkeiten, wobei kleinere und mittlere Vorsorgeeinrichtungen durchschnittlich 11 Arbeitstage und grosse 17 Arbeitstage aufwenden (Abbildung 10).

Abb. 10: Arbeitstage für die interne Kontrolle und Risikomanagement

WIE VIELE ARBEITSTAGE WENDEN SIE DURCHSCHNITTlich PRO JAHR FÜR TÄTIGKEITEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER INTERNEN KONTROLLE / DEM INTERNEN KONTROLLSYSTEM UND RISIKOMANAGEMENT AUF?



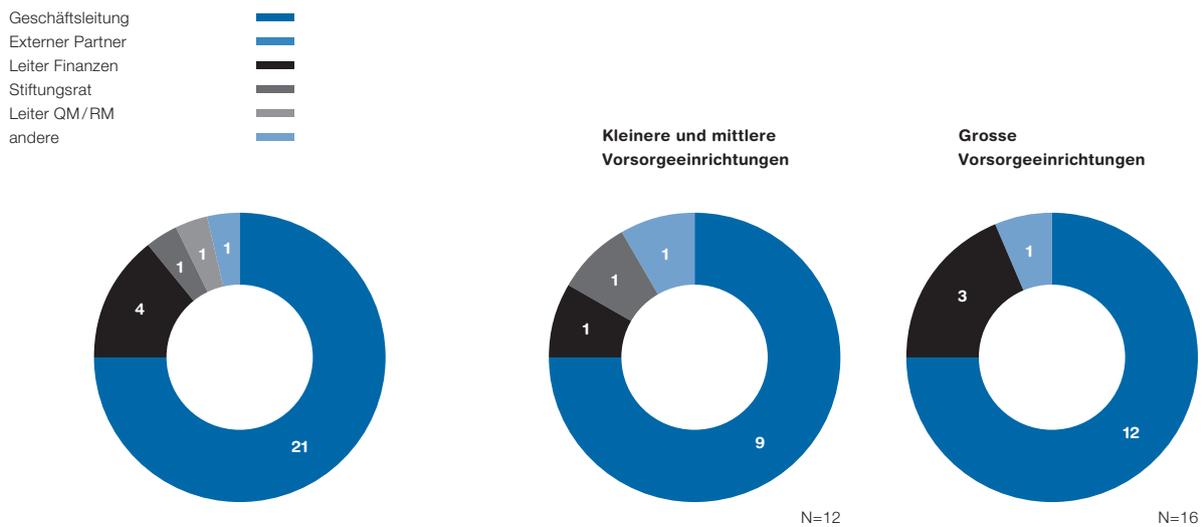
3.3 KOORDINATION DES RISIKOMANAGEMENTS IN DER VORSORGEINRICHTUNG

In rund drei Viertel der befragten Einrichtungen koordiniert hauptsächlich die Geschäftsleitung die Durchführung des Risikomanagements/ das interne Kontrollsystem in der Vor-

sorgeeinrichtung (Abbildung 11). Kleinere und mittlere Vorsorgeeinrichtungen geben an, dass diese Koordination in seltenen Fällen auch vom Stiftungsrat oder vom Leiter Finanzen durchgeführt wird. Aber auch bei grossen Vorsorgeeinrichtungen ist der Leiter Finanzen stark involviert.

Abb. 11: Organisation der Durchführung

WELCHER AKTEUR KOORDINIERT HAUPTSÄCHLICH DIE DURCHFÜHRUNG DES RISIKOMANAGEMENTS / IKS IN IHRER VORSORGEINRICHTUNG?



3.4 MEHRWERT DES RISIKOMANAGEMENTS UND DER INTERNEN KONTROLLE

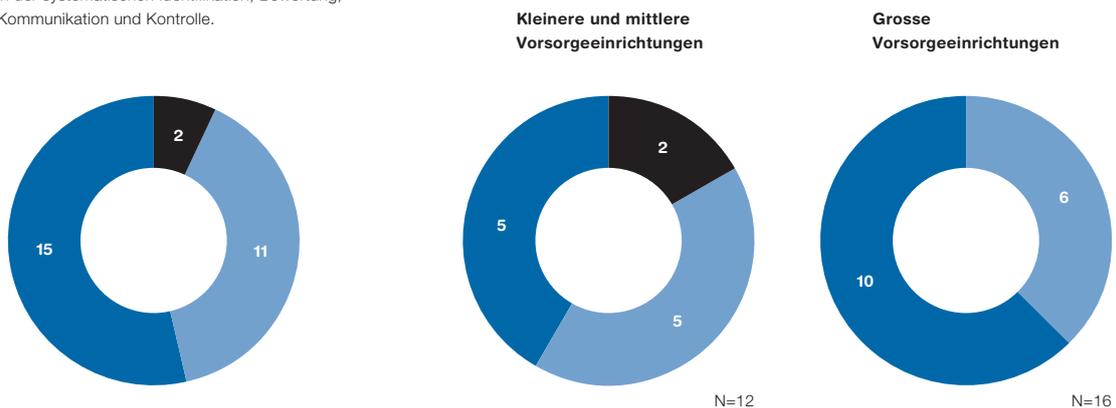
Mehr als die Hälfte der befragten Vorsorgeeinrichtungen gibt an, für die Handhabung operationeller Risiken über eine Risikomatrix, Risikobeschreibungen sowie definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten zu verfügen. Der Mehrwert wird in der systematischen Identifikation, Bewertung, Kommunikation und Kontrolle gesehen. Rund ein Drittel ist bestrebt, operationelle Risiken ganzheitlich analog der finanzi-

ellen und strukturellen Risiken zu handhaben (Abbildung 12). Auffallend ist, dass 17% der kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen angeben, über gar kein strukturiertes operationelles Risikomanagement zu verfügen gegenüber rund 41%, die mit Risikomatrix, -beschreibungen, definierten Prozessen und Verantwortlichkeiten arbeiten. Bei den befragten grossen Vorsorgeeinrichtungen sind operationelle Risiken bereits Teil des unternehmensweiten Risikomanagements.

Abb. 12: Mehrwert

WELCHE DER FOLGENDEN AUSSAGEN BESCHREIBT DEN MEHRWERT IHRES HEUTIGEN OPERATIONELLEN RISIKOMANAGEMENTS/IKS AM BESTEN?

- Wir verfügen über kein strukturiertes operationelles Risikomanagement. Es bestehen andere Prozesse, um eine interne Kontrolle sicherzustellen.
- Wir sind bestrebt, operationelle Risiken analog der finanziellen und strukturellen Risiken zu handhaben. Der Mehrwert besteht in der gesamtheitlichen Handhabung von Risiken.
- Wir verfügen über Risikomatrix, -beschreibungen, definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten. Der Mehrwert besteht in der systematischen Identifikation, Bewertung, Kommunikation und Kontrolle.



3.5 ENTWICKLUNGSBEDARF DES OPERATIONELLEN RISIKOMANAGEMENTS

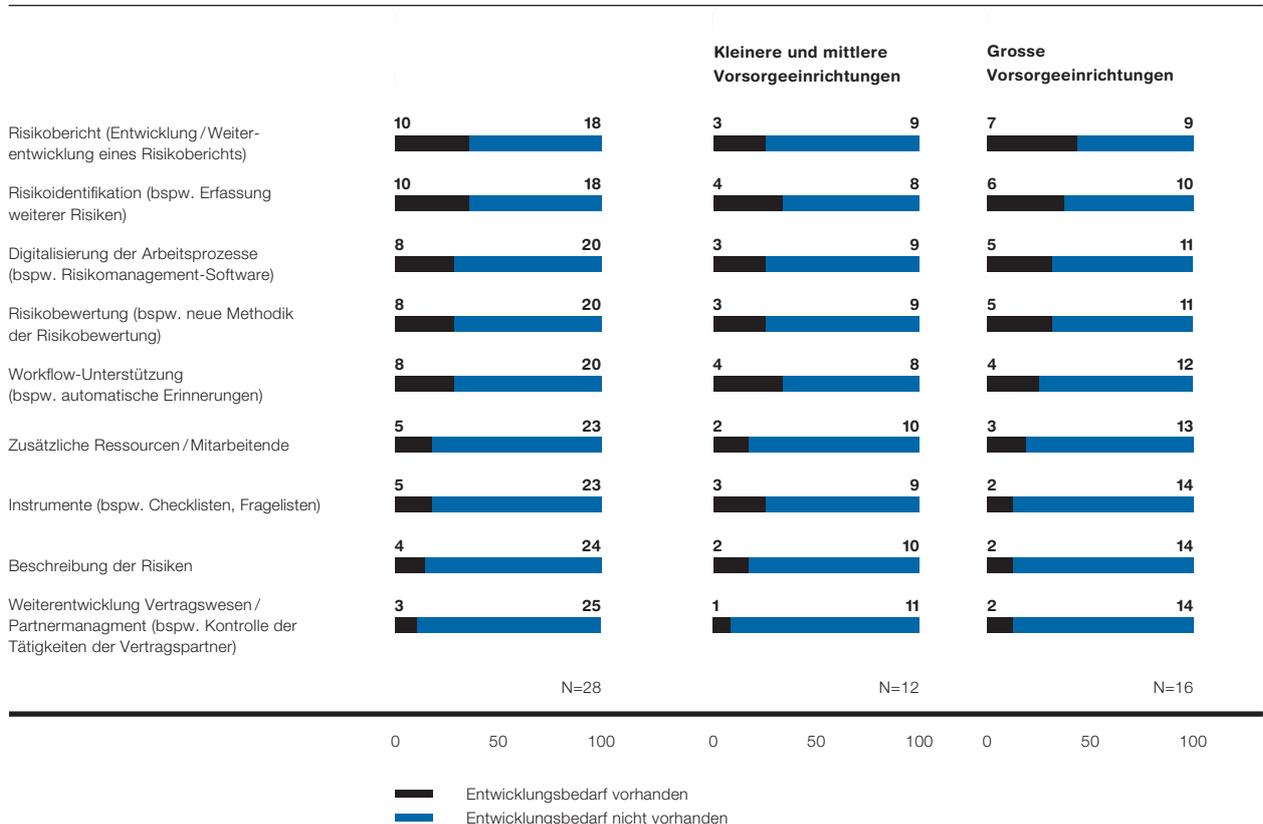
Entwicklungsbedarf sehen rund zwei Drittel der befragten Vorsorgeeinrichtungen in der Risikoidentifikation (bspw. Erfassung weiterer Risiken) sowie in der Weiterentwicklung des Risikoberichts (Abbildung 13). Überraschenderweise wird in der Weiterentwicklung des Vertragswesens nur vereinzelt und insgesamt am wenigsten Entwicklungsbedarf erkannt, obwohl das Thema «Outsourcing» im Risikomanagement von Versicherungen und Banken seit einigen Jahren erhöhte Aufmerksamkeit erhält (bspw. FINMA, 2013).

Kleinere und mittlere Vorsorgeeinrichtungen sehen den grössten Entwicklungsbedarf im Bereich des operationellen Risikomanagements/IKS bei der Risikoidentifikation, der Workflow-Unterstützung, den Instrumenten, dem Risikobericht, der Risikobewertung und der Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Bei grossen Vorsorgeeinrichtungen hingegen liegt der grösste Entwicklungsbedarf im Bereich des operationellen Risikomanagements/IKS beim Risikobericht, der Risikoidentifikation, der Risikobewertung sowie der Digitalisierung der Arbeitsprozesse.

Abb. 13: Entwicklungsbedarf

WO SEHEN SIE DEN GRÖSSTEN ENTWICKLUNGSBEDARF IM BEREICH IHRES OPERATIONELLEN RISIKOMANAGEMENTS / IKS

Anzahl / in %



3.6 BERICHTERSTATTUNG AN DAS OBERSTE ORGAN

Mehrheitlich wird das oberste Organ über operationelle Risiken oder die interne Kontrolle jährlich informiert (Abbildung 14). Bei kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen findet diese Information allerdings weniger geregelt statt.

3.7 RISIKOAUSSCHUSS IM STIFTUNGSRAT

Bei 86% der Befragten existiert kein Risikoausschuss im Stiftungsrat (Abbildung 15). 19% der grossen Vorsorgeeinrichtungen verfügen über einen Risikoausschuss, bei kleinen und mittleren Vorsorgeeinrichtungen sind es lediglich 8%.

3.8 DOKUMENTATION DER GESCHÄFTS-PROZESSE

Die Dokumentation der Geschäftsprozesse dient neben anderen Informationsquellen als Basis für die Risikoidentifikation. Auch für die Dokumentation von Risikomanagement-Massnahmen oder Kontrollen sind dokumentierte Geschäftsprozesse hilfreich. Daher ist die Frage nach dem Entwicklungsstand der Dokumentation der Geschäftsprozesse aus Sicht des operationellen Risikomanagements relevant. 46% der teilnehmenden Vorsorgeeinrichtungen geben an, dass sie ihre Geschäftsprozesse «mehrheitlich» dokumentiert haben, 43% geben an, dies «teils – teils» auszuführen (Abbildung 16). Insgesamt geben 11% der Vorsorgeeinrichtungen angegeben, dass sie über eine ganzheitliche Dokumentation verfügen. Grosse Vorsorgeeinrichtungen dokumentieren ihre Geschäftsprozesse insgesamt ausführlicher.

Abb. 14: Information des obersten Organs

WIE WIRD DAS OBERSTE ORGAN (Z.B. STIFTUNGSRAT) ÜBER OPERATIONELLE RISIKEN ODER DIE INTERNE KONTROLLE INFORMIERT?

Mehrfachnennungen möglich

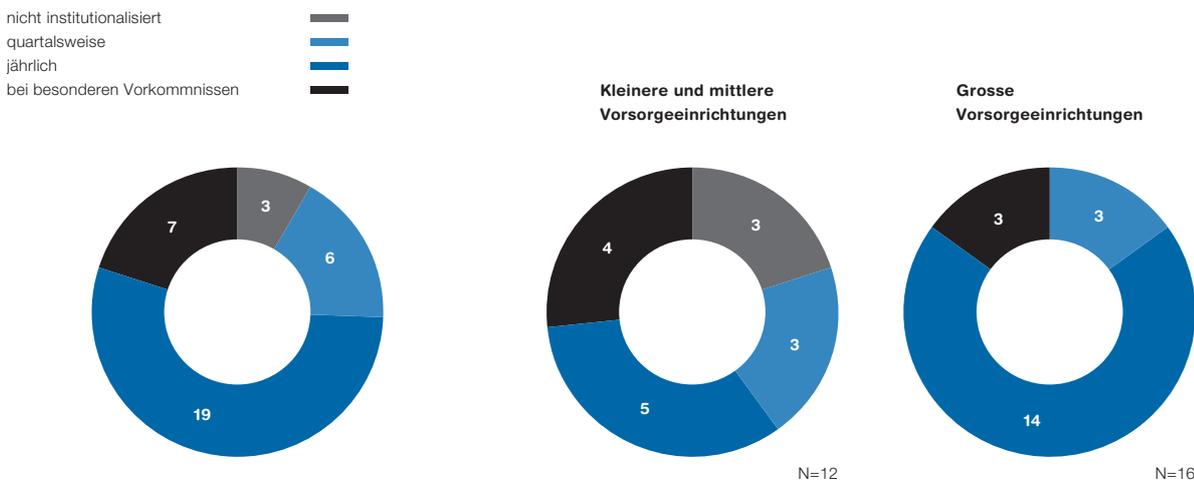


Abb. 15: Risikoausschuss im Stiftungsrat

GIBT ES IM STIFTUNGSRAT EINEN RISIKOAUSSCHUSS?

Ja
Nein
Keine Antwort

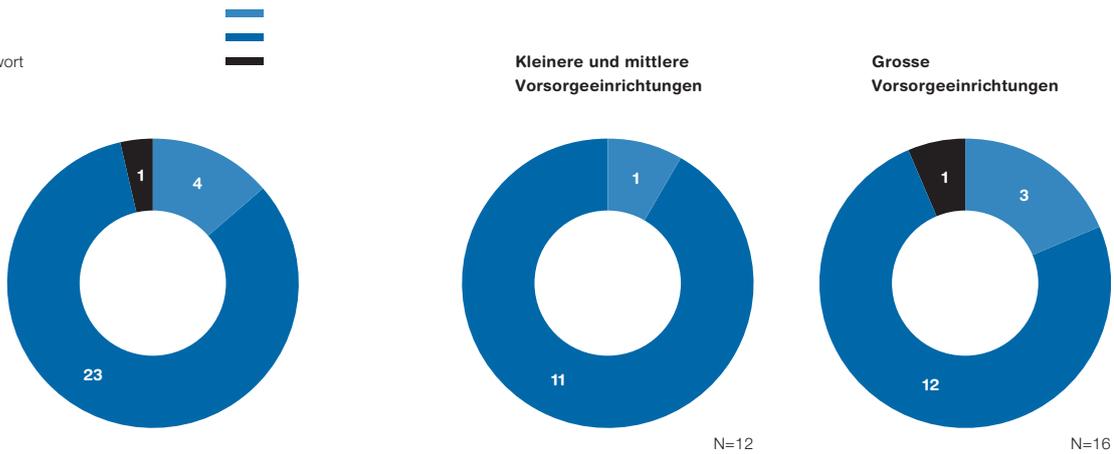
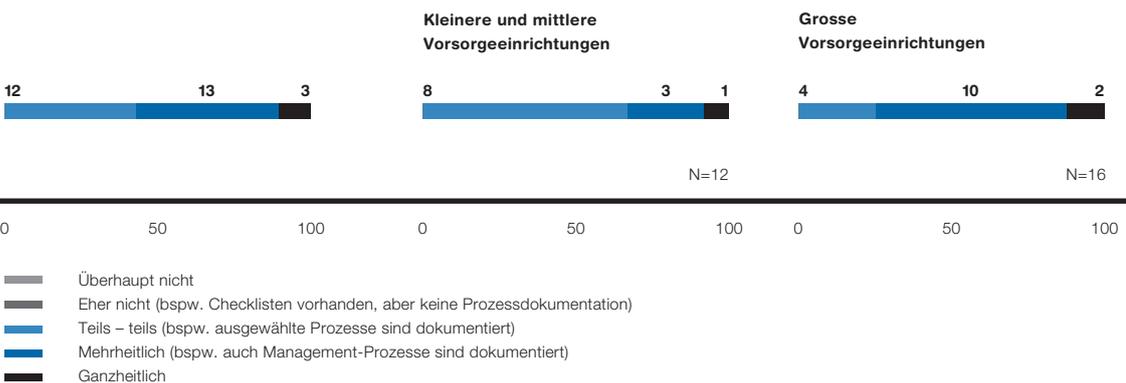


Abb. 16: Prozessdokumentation

IN WIEWEIT HABEN SIE IN IHRER ORGANISATION DIE GESCHÄFTSPROZESSE DOKUMENTIERT?



«Viele PKs vergeben alles über externe Mandate und überwachen konsequent. Andere verwalten einen Teil der Anlagen zwecks Kosteneinsparungen selbst. Ein operationeller Fehler kann Einsparungen jedoch schnell zunichtemachen.»

3.9 FAZIT

Zusammenfassend lassen sich zum Status quo des Schweizer Vorsorgemarktes folgende Erkenntnisse ableiten: insgesamt ist der Bearbeitungsstand des Risikomanagements bei den befragten Vorsorgeeinrichtungen gemäss eigenen Angaben weit fortgeschritten. Versicherungstechnische Risiken, Finanzierungs- und Anlagerisiken werden am detailliertesten dokumentiert und kontrolliert. Deutliche Unterschiede sind allerdings zwischen kleineren/mittleren und grossen Vorsorgeeinrichtungen zu erkennen. Insbesondere das operationelle Risikomanagement wird von den kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen noch mehrheitlich mit der internen Kontrolle gleichgesetzt. 17% der Kleineren und Mittleren gaben an, über gar kein strukturiertes operationelles Risikomanagement zu verfügen.

Der grösste Entwicklungsbedarf im Bereich des operationellen Risikomanagements liegt bei einer vollständigen Risikoidentifikation und der Weiterentwicklung des Risikoberichts. Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen kommt bei kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen der Bedarf nach Umsetzungsunterstützung hinzu.

Mehrheitlich wird das oberste Organ über operationelle Risiken oder die interne Kontrolle jährlich informiert, wobei dies bei kleineren und mittleren Einrichtungen weniger geregelt stattfindet. Im Gegensatz zur Finanzindustrie, wo Risikokomitees oder Ausschüsse der Standard sind, sind Risikoausschüsse auf der obersten Führungsebene von Vorsorgeeinrichtungen noch selten.

4. Operationelle Risikolandschaft

In den folgenden Kapiteln werden die wesentlichen Schritte eines operationellen Risikomanagements von Vorsorgeeinrichtungen im Sinne eines Leitfadens skizziert.

4.1 RISIKEN ABGELEITET VON ÜBERGEORDNETEN ZIELEN

Den Ausgangspunkt der Überlegungen bilden die Ziele und davon abgeleitet die Risiken als wesentliche Zielabweichungen. Abbildung 17 stellt die grundlegenden Ziele einer Vorsorgeeinrichtung beispielhaft dar. Zweck einer Risikoidentifikation ist das Finden, Erkennen und Beschreiben von Risiken. Während in einer ersten Phase möglichst viele Risiken und Gefahren identifiziert werden, gilt es in einer zweiten Phase, eine Risikolandkarte und Risikoliste zu erstellen. Als Bezugsrahmen eignen sich beispielweise die Geschäftsstrategie und Ziele (top-down) oder auch die Prozesslandkarte (bottom-up).

IN KÜRZE

Nur Risiken, derer sich die Vorsorgeeinrichtung bewusst ist, können in die Entscheidungsfindung einfließen und gesteuert werden. Anhand verschiedener Methoden werden Risiken möglichst vollständig identifiziert und im Rahmen einer Risikoliste und Risikolandkarte präzisiert und strukturiert.

Abb. 17

ZIELE EINER VORSORGE EINRICHTUNG (BEISPIELHAFT)

Unternehmen

- Aktuelles Leitbild ist vorhanden
- Aktuelle Marktstrategie ist vorhanden
- Aktuelle Kommunikationsstrategie ist vorhanden
- Organisation ermöglicht kundenfreundliche, effiziente Dienstleistungen
- Führung ist operational (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung geklärt)
- Mitarbeitende sind kompetent und motiviert

Verpflichtungen

- technische Grundlagen (inkl. Wahl Perioden- oder Generationentafel) sind aktuell und geeignet
- technischer Zins ist realistisch
- Konzept über die Rückstellungen ist aktuell
- Sparzins ist realistisch

Finanzierung

- Spar- und Risikobeiträge sind abgestimmt auf Leistungsziel
- Anlagestrategie ist abgestimmt auf Sollrendite und Risikobudget
- Vermögensanlage wird professionell umgesetzt

Geschäftsführung

- Vorgaben (Rechtsgrundlagen, Weisungen und Beschlüsse des Stiftungsrates) sind eingehalten
- Datenschutz ist eingehalten
- Datensicherheit ist gewährleistet
- Liquidität für die Ausrichtung von Leistungen ist jederzeit gewährleistet

4.2 ENTWICKLUNG EINER RISIKOLISTE UND RISIKOLANDSCHAFT

Zur Risikoidentifikation eignen sich verschiedene Methoden (Abbildung 18).² In die Identifikation können Daten (bspw. Marktpreise), Analysen (bspw. eine ALM-Studie), Gutachten (bspw. Expertenbefragung) oder auch fundierte Meinungen (bspw. aus einem Brainstorming oder einer Mitarbeiterbefragung) einfließen. Kollektive Methoden fassen bestehendes Wissen zusammen, analytische Methoden untersuchen einen Prozess oder ein Ereignis systematisch in Einzelteilen und als Ganzes, kreative Methoden

wiederum sind geeignet, noch unbekannte, neue Risiken zu erfassen. Verschiedene Methoden können kombiniert und so unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden. Das Ziel dieser Phase ist es, die Risiken möglichst vollständig zu identifizieren. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine für Vorsorgeeinrichtungen spezifische Risiko- und Gefahrenliste erstellt.³ Diese entspricht einer Checkliste und sollte mit weiteren Methoden wie beispielsweise einer Prozessanalyse und einer Szenarioanalyse mit unternehmensspezifischen Risiken angepasst, ergänzt und regelmässig aktualisiert werden.

² Lohnenswert: Die ONR 49000-Normen ergänzen die Inhalte der ISO 31000-Norm mit Anleitungen zur praktischen Umsetzung von Risikomanagement-Methoden.

³ Eine aktuelle Risikoliste ist im Rahmen der Software «PKRisk» der aaarisk GmbH verfügbar.

Abb. 18

METHODEN DER RISIKOIDENTIFIKATION

Kollektiv	Analytisch	Kreativ
<ul style="list-style-type: none"> – Checklisten – Fragebogen – SWOT-Analyse – Audit / Prüfungen – Betriebsbesichtigung – Schadenhistorie – Expertenbefragung – Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse von Beinahe-Unfälle – Analyse Finanzberichten – Ablaufdiagramm – Fehlerbaumanalyse – Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Morphologischer Kasten – Brainstorming – Szenario-Technik – Methode 635 – Etc.

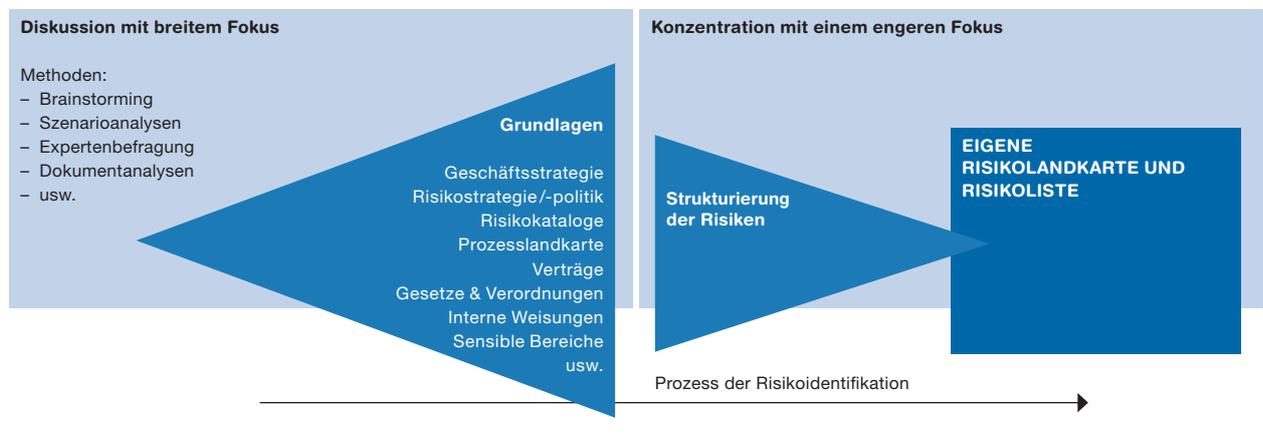
«Früher schaute man die Prozesse bottom-up an, heute eher wieder von top-down, um die Wirksamkeit und Vollständigkeit sicherzustellen. Oft hat man an einem Ort zu viele Prozesse und an einem anderen Ort fehlen sie. Da muss man konsolidieren und gleichzeitig prüfen ob sie vollständig sind».

Sind Risiken und Gefahren möglichst vollständig erfasst, werden diese in einem nächsten Schritt strukturiert (Abbildung 19). Allenfalls müssen Risiken oder Gefahren zusammengefasst, präzisiert oder umformuliert werden. Die Strukturierung stellt zunächst eine Ordnung, jedoch noch keine Bewertung oder Priorisierung dar. Eine solche erfolgt erst im nächsten Schritt. Zur Beschreibung jedes Risikos eignen sich folgende Merkmale:

- Risikokategorie, Risikotitel
- Risikobeschreibung (möglichst inkl. Ziel)
- Ursache
- Bewertung
- Massnahme
- Kontrolle
- Bezug zu Compliance
- Zusammenhang zu anderen Risiken

Abb. 19

RISIKOIDENTIFIKATIONSPROZESS



Quelle: in Anlehnung an Schmid, 2015

«Die Zugehörigkeit zu einem Konzern kann für die Pensionskasse gerade in Bezug auf die IT eine grosse Herausforderung sein und zum Risiko werden.»

Im Folgenden finden sich zwei Fallbeispiele operationeller Risiken.

**Fehlversand von Vorsorgeausweisen
(Urteil des Bundesverwaltungsgerichts
vom 10. April 2012)**

Die ungewollte Bekanntgabe von Löhnen kann negative Auswirkungen haben. Sowohl beim angeschlossenen Arbeitgeber wie auch in der Öffentlichkeit wird das Eintreten dieses Risikos dem Image der Vorsorgeeinrichtung schaden. Die unter Pensionskassen nach wie vor existierende Praxis, die Vorsorgeausweise dem Arbeitgeber zukommen zu lassen, wurde vom Bundesverwaltungsgericht in seinem Urteil vom 10. April 2012 als unrechtmässig qualifiziert. Gemäss Urteil darf der Arbeitgeber keine Kenntnis vom Inhalt der Vorsorgeausweise erhalten. Die Vorsorgeausweise enthalten Daten, welche als «schützenswert» gelten. Dies gilt insbesondere für gesundheitliche Daten (Gesundheitsvorbehalt) oder Daten finanzieller Natur (Einkauf, Scheidung, Vorbezug für Wohneigentum usw.). Der Arbeitgeber wird als Drittperson qualifiziert. Als Dritte gelten jene Personen, welche die betreffenden Personendaten für die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgabe nicht benötigen.

Betrug

Ein Mann hatte der Pensionskasse jahrelang den Tod seiner Ehefrau verschwiegen. Der vom Gericht Anfang 2016 Verurteilte teilte deren Tod zwar verschiedenen Stellen mit, nicht aber der Pensionskasse der Ehefrau. Zweimal – in den Jahren 2009 und 2013 – schickte die Vorsorgeeinrichtung der verstorbenen Ehefrau ein Formular zum Ausfüllen, beide Male fälschte der Witwer ihre Unterschrift und bezog so zu Unrecht über mehrere Jahre CHF 90 000 an Altersrenten der Pensionskasse. Während des Gerichtsprozesses wurden Vorwürfe gegenüber der Vorsorgeeinrichtung laut, wonach diese «grundlegende Vorsichtsmassnahmen» nicht getroffen habe. Das Gericht rügte in der Folge, dass die Pensionskasse Warnsignale übersah. Zudem hätten ihr die schlecht gefälschten Unterschriften auffallen müssen.

4.3 RISIKOIDENTIFIKATION AM BEISPIEL RENTENLAUF

Abbildung 20 zeigt am Risiko «Rentenlauf» beispielhaft auf, wie ein Risiko beschrieben werden kann. Eine klare Abgrenzung von Risiken, Ursachen und Schwächen lohnt sich, denn Ursachen als Risikotreiber konkretisieren das Risiko und führen dadurch zu adäquateren Massnahmen und höherer Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden. Darüber hinaus wird die Risikoliste schnell zu umfangreich und spätestens bei der Bewertung wird klar, dass Schwächen wie beispielsweise die Abhängigkeit von einer Schlüsselperson mit einer Wahrscheinlichkeit von 100 Prozent bewertet werden müssen.

Risiken können in Gruppen zusammengefasst werden, kategorisiert nach Ursachen, Prozessen oder anderen Kriterien. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine Risikolandkarte entwickelt, die für Vorsorgeeinrichtungen intuitiv und praktisch sein soll, um die Navigation und Organisation zu erleichtern. Eine Kategorisierung stellt eine Komplexitätsreduktion dar. Zu beachten ist allerdings, dass die Landkarte gerade in Bezug auf operationelle Risiken an ihre Grenzen stösst, denn operationelle Risiken manifestieren sich häufig über Prozesse oder Abteilungen hinaus. Operationelle Risiken werden oft in Abgrenzung zu versicherungstechnischen sowie Finanzierungs- und Anlagerisiken als eigene Kategorie verstanden. Oft werden

Abb. 20

BESCHREIBUNG DES RISIKOS «RENTENLAUF»

Risikotitel	Ziel und Risikobeschreibung	Ursachen	Ursachenbeschreibung
Ausführung Rentenlauf	Ziel: Der Rentenlauf kann stets innerhalb der ersten X Tage des Monats vollzogen werden.	Technische Probleme	Mängel in der Funktionalität (bspw. Fehler bei der Systemverfügbarkeit, im E-Banking).
	Risikobeschreibung: Verspätete Ausführung.	Liquiditätsprobleme	Der Mittelabfluss der PK ist grösser als der Mittelzufluss (bspw. in der Folge zu wenig Mittel auf Kontokorrent).
		Organisatorische Probleme	Der Rentenlauf muss autorisiert werden. Da auf eine Funktionstrennung geachtet werden muss, können hier personelle Engpässe entstehen.

«Ich erachte das Risiko beim Rentenlauf nicht als hoch. Zwar sind die Beträge gross, doch die Eintrittswahrscheinlichkeit liegt tief.»

«Die Nicht-Auszahlung von Renten hätte eine grosse Auswirkung auf die Reputation der Pensionskasse.»

auch Risiken aus Strategie, Führung und Personal sowie Risiken aus Umfeld, Recht und Compliance unter operationelle Risiken subsummiert, in der folgenden Risikolandkarte aber separat dargestellt (Abbildung 21).

Dabei gilt zu beachten, dass mehr Granularität nicht unbedingt zu besserem Risikomanagement oder höherer Sicherheit führt; im Gegenteil, es besteht die Gefahr, dass die Gesamtsicht verloren geht oder sogar wesentliche (wie beispielsweise neue) Risiken übersehen werden. Die Gefahr

besteht, sich in der Umsetzung eines Risikomanagements zu sehr auf operative Risiken zu konzentrieren (vgl. auch Op-Risk Advisory & Towers Perrin, 2009) und seltener vorkommende und schwerer vorstellbare Risiken zu vernachlässigen. Dass dies nicht wünschenswert ist, zeigen Montagne, Boutellier und Barodte (2006, S.76): «Da Risikomanagement aber «management by exceptions» bedeutet, müssen genau solche Risiken, welche eine hohe Auswirkung aufweisen, jedoch nur eine geringe Eintretenswahrscheinlichkeit besitzen, systematisch betrachtet werden.»

Abb. 21

TYPISCHE RISIKOLANDKARTE VON VORSORGEINRICHTUNGEN

Versicherungstechnische Risiken	Finanzierungs- und Anlagerisiken	Strategie-, Führungs- und Personalrisiken	Operationelle / organisatorische Risiken	Risiken aus Umfeld, Recht und Compliance
Langlebigkeit	Marktrisiken	Stiftungsrat & Strategie	Versichertenverwaltung	Rechtliche und regulatorische Risiken
Tod und Invalidität	Gegenparteiern	Geschäftsführung	Vertragswesen / Outsourcing	Absichtliches Fehlverhalten und Betrug
Versichertenstruktur	Liquidität	Personal	IT, Infrastruktur, Sicherheit und Gebäude	Reputation
Arbeitgeber	Immobilien und -verwaltung			Umfeldrisiken, externe Risiken
	Umsetzungsrisiken Vermögensverwaltung			

Bemerkung: Das Forschungsprojekt sowie dieser Leitfaden fokussieren sich auf die Kategorien Strategie-, Führungs- und Personalrisiken, Operationelle / organisatorische Risiken sowie Risiken aus Umfeld, Recht und Compliance.

5. Neue Konzepte der Bewertung und Steuerung

Risiken bewerten heisst, die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Risikos auf die eigenen Ziele abzuschätzen und nach einheitlichen Kriterien zu bewerten. Im Sinne einer Fokussierung auf die wesentlichen Risiken erfolgt nun nach einer Bewertung als nächster Schritt eine Priorisierung der Risiken und deren Handhabung. Da operationelle Risiken aufgrund fehlender Erfahrungswerte oft qualitativ bewertet werden müssen, geht es weniger um die Genauigkeit der Bewertung, sondern vielmehr um die Konkretisierung der Risiken und die Schaffung eines Risikobewusstseins. Gerade Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf eine Risikobewertung können fruchtbare Diskussionen auslösen und zu neuen Erkenntnissen führen.

Risiken können auf verschiedene Zielgrössen Auswirkungen haben. Abbildung 22 stellt wichtige Zielgrössen von Vorsorgeeinrichtungen dar.

IN KÜRZE

Das wichtigste Ergebnis einer Risikobewertung sind die Entscheidungen, die auf ihr basierend vorgenommen werden. Daher zeichnet sich ein aussagekräftiger Risikograph durch eine intuitiv richtige Wahrnehmung des bewerteten Risikos durch das Zielpublikum aus. Diskussionen bezüglich Fragen der Wesentlichkeit und die Festlegung einer Bewertungsskala durch den Stiftungsrat sind eine Chance, das Risikobewusstsein auf oberster Ebene zu fördern.

Abb. 22

WICHTIGE ZIELGRÖSSEN EINER VORSORGE EINRICHTUNG

ANLAGEERTRÄGE 	ergeben sich aus der Anlage des Vorsorgekapitals nach Abzug von Vermögensverwaltungskosten (da diese oft implizit verrechnet und nicht gesondert ausgewiesen werden).
LEISTUNGEN 	umfassen die Zahlungsverpflichtungen an die Versicherten aus Vorsorgefällen.
VERWALTUNGSKOSTEN 	umfassen administrative Verwaltungs- und Vertriebskosten (ohne Vermögensverwaltungskosten).
LIQUIDITÄT 	bezeichnet die Fähigkeit der Vorsorgeeinrichtung, den verschiedenen Zahlungsverpflichtungen an Versicherte und andere Gläubiger fristgerecht nachzukommen.
REPUTATION 	umschreibt den Ruf und die Glaubwürdigkeit der Vorsorgeeinrichtung und umfasst insbesondere das Vertrauen der Versicherten und der Öffentlichkeit in die Vorsorgeeinrichtung.
QUALITÄT 	umfasst die korrekte, zeitgerechte, adressatengerechte Abwicklung von Geschäftsprozessen sowie Informationen und Beratung.

5.1 BEWERTUNGSSKALA MIT QUALITÄT UND REPUTATION

Als Basis der Risikobewertung müssen einheitliche Kriterien definiert werden. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde ein Vorschlag entwickelt, der durch das oberste Organ der einzelnen Vorsorgeeinrichtungen im Rahmen der Überlegungen zu Risikopolitik, -appetit und -toleranz angepasst werden muss (Abbildung 23). Grundsätzlich wird die Auswirkung auf die Zielerreichung beurteilt. Konkret bedeutet dies, die Auswirkungen eines Risikos auf die Finanzen oder auch auf Qualität oder Reputation einzuschätzen. Aufgrund des besonderen Geschäftsmodells von Vorsorgeeinrichtungen wird der Reputation ein hoher Stellenwert eingeräumt. Daher wird Vertrauensverlust in der folgenden Skala (Abbildung 30) als kritisch eingestuft, unabhängig von den finanziellen Folgen.

Für eine qualitative Bewertung eignet sich ein sequentielles Vorgehen: Für das zu bewertende Risiko wird ein Szenario beschrieben. Dabei ist von einem realistischen «worst case» auszugehen, nicht vom Durchschnitt, denn im Rahmen des Risikomanagements geht es hauptsächlich um die Handhabung von Ausnahmen, nicht der Regel. Allerdings wird

beispielsweise ein Flugzeugabsturz auf das eigene Gebäude – ein in den Expertengesprächen oft genanntes für die meisten Standorte unrealistisches Szenario – eher nicht betrachtet. Das realistische «worst case»-Szenario wird schriftlich festgehalten und von unterschiedlichen Personen (inklusive der Mitarbeitenden, die vom Risiko am ehesten tangiert sind oder dieses kennen) möglichst unabhängig voneinander bewertet. Das Risiko wird in einem ersten Schritt ungeachtet von Risikomanagementmassnahmen oder Kontrollen bewertet, um im Sinne einer Brutto- und Netto-Bewertung die Kritikalität von Massnahmen zu verdeutlichen. Die Bewertungen verschiedener Personen werden verglichen und eventuelle grosse Abweichungen diskutiert. Anschliessend werden die am höchsten liegenden Skalenwerte übernommen. Werden beispielsweise die Auswirkungen auf die Reputation als höher eingestuft als finanzielle Auswirkungen, wird der jeweils höhere Skalenwert übernommen.

Abbildung 24 listet die fünf Skalenwerte, die je nach der Risikolage und den Überlegungen zur Wesentlichkeit von jeder Vorsorgeeinrichtung angepasst werden müssen, beispielhaft auf.

«Ein kleiner Betrugsfall würde finanziell keinen grossen Schaden darstellen, könnte aber beim Reputationsrisiko ins Gewicht fallen.»

«Ob ein Prozess kritisch ist oder nicht, haben wir auf Grund seines Einflusses auf die Finanzen und die Reputation entschieden.»

«Aus unserer Sicht sind die Reputationsschäden oft bedeutender als die finanziellen Schäden.»

Abb. 23

AUSZUG AUS EINER BEWERTUNGSSKALA BEZÜGLICH AUSWIRKUNGEN

Skalenwert	Auswirkungen auf Qualität oder Reputation	Auswirkungen auf die Finanzen	Auswirkung auf Zielerreichung qualitativ
5	<p>Folgen können nicht rückgängig gemacht werden. Betrifft viele Rentner oder Aktive und/oder die gesamte Vorsorgeeinrichtung.</p> <p>Fehler oder Schaden führt zu Verlust von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und zu «negativer Presse».</p>	<p>Das Ereignis beeinträchtigt die Finanzen (bspw. Liquidität) und den Deckungsgrad existenzbedrohend (bspw. Zwangsverkauf von Anlagen). BS: >% VK: > CHF</p>	<p>KATASTROPHAL Risiken, die den Fortbestand der Vorsorgeeinrichtung gefährden können.</p>
4			
3	<p>Ereignis ist bedeutend, betrifft einige Rentner oder Aktive und /oder einen Teil der Vorsorgeeinrichtung. Korrektur ist kurzfristig möglich, Prozesse müssen angepasst werden.</p> <p>Fehler oder Schaden führt zu erhöhter Aufmerksamkeit, allenfalls auch seitens Regulator oder Medien. Das Vertrauen ist mittelfristig beeinträchtigt.</p>	<p>Das Ereignis ist bedeutend, beeinträchtigt den Deckungsgrad aber nicht. BS: >% VK: > CHF</p>	<p>BEDEUTEND Risiken, die die Ziele stark beeinflussen oder sich auch langfristig auswirken.</p>
2			
1	<p>Geringe Auswirkung, das Ereignis ist vor allem für Experten spürbar. Kurzfristige Korrektur im Rahmen bestehender Prozesse.</p> <p>Fehler oder Schaden führt zu vereinzelt Diskussions mit internen und externen Stakeholdern. Keine oder geringe Auswirkungen auf das Vertrauen.</p>	<p>Geringe oder keine finanzielle Beeinträchtigung. BS: >% VK: > CHF</p>	<p>GERING Risiken, die kaum spürbare Abweichungen von den Zielen verursachen.</p>

Quelle: eigene Darstellung; basierend auf KTI Forschungsprojekt 17323.1 PFES-ES

Abb. 24

AUSZUG AUS EINER BEWERTUNGSSKALA BEZÜGLICH EINTRETENSWAHRSCHEINLICHKEIT

	Auftretenshäufigkeit pro Jahr oder pro Prozess	Eintretenswahrscheinlichkeit qualitativ
1	<p>Einmal in 30 oder mehr Jahren X% des Prozesses</p>	<p>UNWAHRSCHEINLICH Das Risiko wird als undenkbar bzw. nahezu unmöglich betrachtet aber kann nicht vollständig ausgeschlossen werden.</p>
2		
3	<p>Einmal in 2–3 Jahren X% des Prozesses</p>	<p>SELTEN Das Risiko muss im Rahmen der Prozesse und Arbeitsabläufe als möglich angenommen werden.</p>
4		
5	<p>Einmal pro Jahr X% des Prozesses</p>	<p>SEHR WAHRSCHEINLICH Das Risiko ist fast Bestandteil der täglichen Prozesse.</p>

Quelle: eigene Darstellung; basierend auf KTI Forschungsprojekt 17323.1 PFES-ES

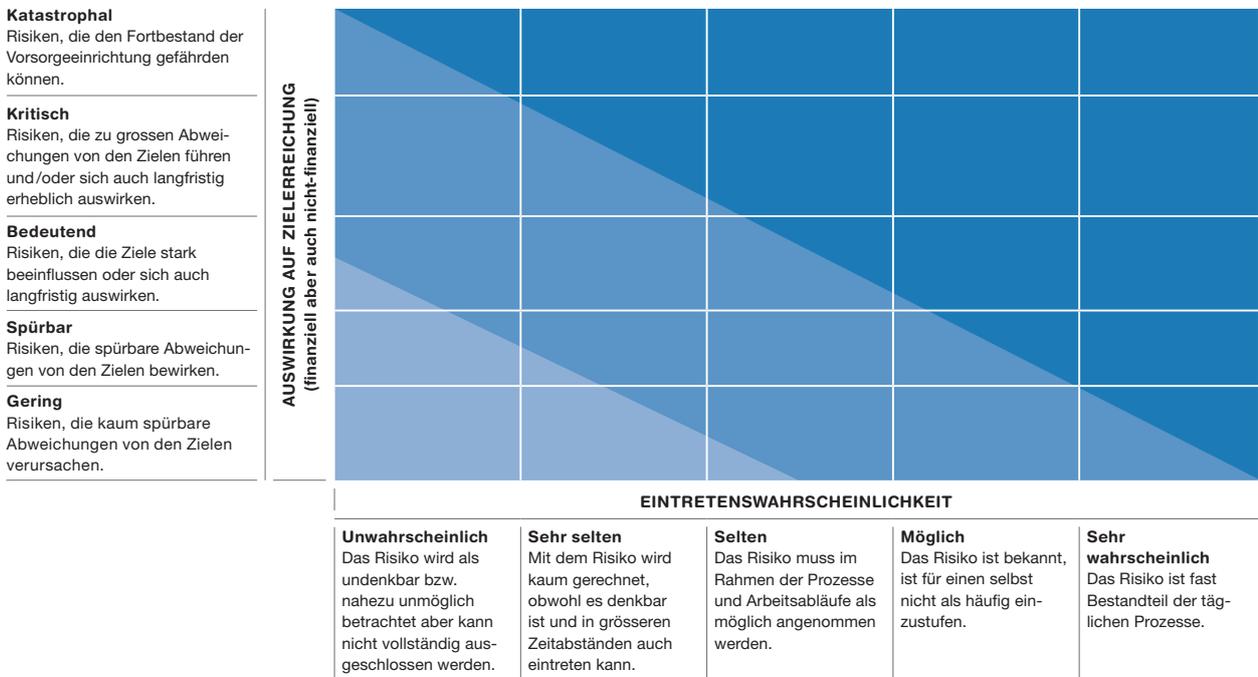
5.2 RISIKOGRAPH ALS KOMMUNIKATIONS-MITTEL

Der Risikograph (Abbildung 25) ist ein weitverbreitetes Instrument, um verschiedene Risiken und ihre Bewertungen darzustellen und zu kommunizieren (siehe beispielsweise World Economic Forum, 2015). Dabei handelt es sich um einen zweidimensionalen Graphen, in dem jedes Risiko anhand der jeweiligen Eintretenswahrscheinlichkeit oder Häufigkeit sowie Schwere, Auswirkungen oder Konsequenzen eingeordnet wird. Jede Kombination entspricht einer festgelegten Priorität oder Aktion.

Die Darstellung in einem Risikograph zeigt die bewerteten Risiken in Relation zueinander. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die gesamte Skala auszunutzen. Die Bewertung sollte nicht als genaue Einschätzung verstanden werden, da es sich bei vielen Risiken tatsächlich um Verteilungen von Eintretenswahrscheinlichkeiten und Schadenpotenzial handelt. Das wichtigste Ergebnis einer Bewertung in dieser Form sind die Entscheidungen des Führungsgremiums und der Mitarbeitenden, die auf Grund dieser Einschätzung getroffen werden. Ein aussagekräftiger Risikograph zeichnet sich durch eine intuitiv richtige Bewertung des wahrgenommenen Risikos durch das Zielpublikum – beispielsweise Stiftungsrat und Geschäftsführung – aus.

Abb. 25

RISIKOGRAPH

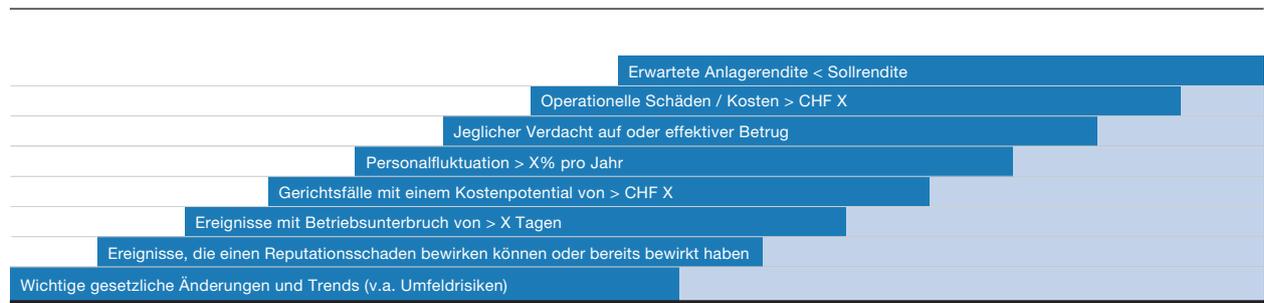


5.3 ESKALATIONSSTUFEN

Im Rahmen der Bewertung sollten für jedes Risiko Eskalationsstufen bestimmt werden, die eine Information an das Führungsgremium auslösen. Dies sind beispielsweise:

Abb. 26: Eskalationsstufen

AUFGRUND WELCHER EREIGNISSE ODER WERTE MUSS DAS OBERSTE ORGAN INFORMIERT WERDEN (BEISPIELHAFT)?



6. Geeignete Massnahmen treffen

Sind die Risiken vollständig identifiziert, strukturiert, beschrieben und bewertet, stellt sich die Frage, wie diesen Risiken begegnet werden kann. Hier bieten sich verschiedene Bewältigungsmassnahmen an, um mit den erkannten Gefahren umzugehen. Sie können beispielsweise vermieden werden. Oder man entscheidet sich, finanzielle Konsequenzen selbst zu tragen oder an eine Versicherung zu überwälzen (Abbildung 27).

Werden Risiken vermieden, bedeutet dies in der Regel, dass die Eintretenswahrscheinlichkeit gänzlich vermieden wird. Diese Massnahme ist nicht für alle Risiken möglich und bedeutet den vollständigen Verzicht einer Aktivität, wie beispielsweise den Verzicht auf Nutzung der Infrastruktur des Arbeitgeber-Konzerns. Da meist eine Ersatzaktivität aufgenommen wird, ist eine neue Risikobewertung vorzunehmen. Risiken zu mindern bedeutet nicht den vollständigen Wegfall des Risikos, sondern die Verringerung der Häufigkeit oder des Ausmasses. Mit Präventionsmassnahmen wie Kundeninformation, Ausbildung der Mitarbeitenden oder regelmässigen Loyalitätsprüfungen kann die Eintretenswahrscheinlichkeit vermindert werden. Mit Reduktionsmassnahmen wird in der Regel das Ausmass begrenzt. Dies können Notfallpläne oder andere Massnahmen sein, die bei Eintritt eines Risikos umgesetzt werden.

IN KÜRZE

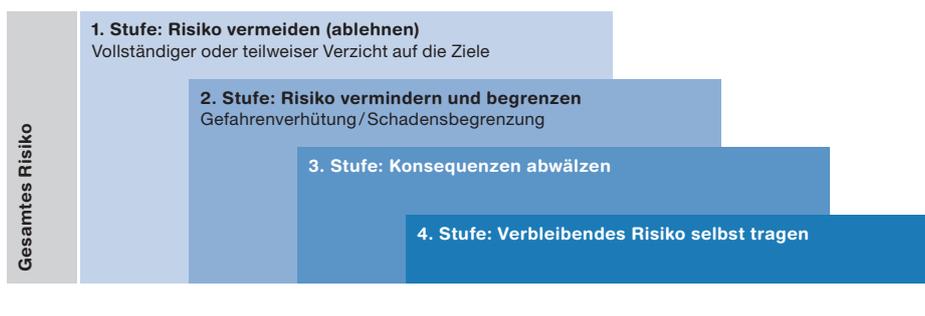
Massnahmen setzen an den identifizierten Gefahren an, um die Wahrscheinlichkeit oder das Ausmass eines Risikos zu beeinflussen. Während Risikomanagement als Führungsaufgabe das Erkennen und Steuern aller unternehmerischen Risiken bezweckt, werden besonders kritische Abläufe oder die Einhaltung von Anforderungen durch geeignete Kontrollen überwacht.

Trotz bester Massnahmen bleibt ein Restrisiko bestehen. Die Vorsorgeeinrichtung sollte bewusst entscheiden, welche Risiken selbst finanziert werden können und welche Risiken extern, beispielsweise durch einen Kredit oder eine Versicherung, abgesichert werden sollten. So können beispielsweise Haftungsrisiken vertraglich an Dritte überwälzt werden.

Abb. 27

RISIKOMANAGEMENT-MASSNAHMEN

Farny, 2006



6.1 RISIKOMANAGEMENT-MASSNAHMEN AM BEISPIEL RENTENLAUF

Am Beispiel des Risikos «Rentenlauf» wird deutlich, dass Massnahmen an den identifizierten Ursachen ansetzen (Abbildung 28). Deshalb lohnt es sich, ein Risiko systema-

tisch zu analysieren und auch systematisch Massnahmen zu definieren, die sowohl die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts reduzieren wie auch Auswirkungen bei Eintritt begrenzen. Ein strukturiertes Vorgehen hat den Vorteil, keine zufälligen Risikomanagement-Lücken entstehen zu lassen.

Abb. 28

RISIKOMANAGEMENT MASSNAHMEN AM BEISPIEL «RENTENLAUF»

Risikotitel	Ursachen	Massnahmen	Kontrollen
Ausführung Rentenlauf	Technische Probleme	<u>Verhindern:</u> Regelmässige Aktualisierung. Bei Update der E-Banking-Software genügend Zeit für Tests einplanen. Mehrere Tage Vorlauf, um auftretende Probleme vor dem Stichtag noch beheben zu können. Verfügbarkeit des IT-Supports der VE und der Bank sicherstellen. <u>Begrenzen:</u> Auszahlung der Vormonatsbeträge oder manueller Prozess (oder sogar Bargeldauszahlung).	Ausführung des Rentenlaufs an festgelegtem Stichtag.
	Liquiditätsprobleme	<u>Verhindern:</u> Dokumentiertes Liquiditätsmanagement inkl. terminierter, monatlicher Prüfung und Berichterstattung. Untere Limiten und Benachrichtigungsstufen definieren. <u>Begrenzen:</u> Definierter Prozess (bspw. Verkauf von Anlagen) in Absprache mit Bank/en.	Monatliche Termine. Benachrichtigung bei definierten Beträgen.
	Organisatorische Probleme	<u>Verhindern:</u> Stellvertretungsregelung, automatisierte Benachrichtigung. <u>Begrenzen:</u>	Automatisierte Benachrichtigungsmail.

«Wir verlangen sogar bei Praktikanten einen Strafregisterauszug. Die 20 Franken sind gut investiertes Geld.»

«Bei uns gibt es keine Schlüsselpersonen. Wir achten darauf, dass jede Person ersetzbar ist, auch der Direktor der Pensionskasse.»

6.2 KONTROLLE ALS INTEGRALER BESTANDEIL

Während Risikomanagement als Führungsaufgabe das Erkennen und Steuern aller unternehmerischen Risiken bezweckt, sollen durch spezielle Kontrollen besonders kritische Abläufe oder die Einhaltung von Anforderungen überwacht werden. Die interne Kontrolle hat ihren Ursprung in der Identifikation und Kontrolle der für die Rechnungslegung relevanten Geschäftsrisiken. Schlüsselkontrollen bilden die mindestens notwendigen internen Kontrollen.

Abbildung 29 vermittelt einen Überblick über mögliche Kontrollarten. Zu entscheiden ist beispielsweise, ob präventiv Kontrollen durchgeführt werden, um Fehler unmittelbar festzustellen oder detektiv im Sinne von Aufdeckungskontrollen, wie die nachträgliche Prüfung, ob Richtlinien eingehalten werden. Kontrollen auf Unternehmensebene «geben den Ton an», sie formulieren die Erwartungen und Rahmenbedingungen des obersten Organs. Organisatorische Massnahmen wie Funktionstrennung, Checklisten oder Kompetenzregelungen stellen eine wichtige Basis für das Risikomanagementsystem dar (vgl. PricewaterhouseCoopers, 2006).

Abb. 29

ÜBERSICHT ZU MÖGLICHEN KONTROLLARTEN

Zeitpunkt	Präventiv oder detektiv
Kontrollgrund	Fehler, Qualität, Betrug
Häufigkeit	Jede Transaktion, täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich etc.
Kontrollen auf Unternehmensebene	Rahmenbedingungen (bspw. Strategie, Verhaltenskodex)
Prozesskontrollen	Manuell oder automatisch, prozessintegriert oder prozessunabhängige (bspw. Limitsysteme, Genehmigungsprozesse)
IT- und System-Kontrollen	Bspw. Fehlerprotokolle, Plausibilitätschecks, Zugriffberechtigungen, Zeichnungsberechtigung
Kompetenzregelung	bspw. Zeichnungslimiten, Budgetbefugnis, IT-Zugriffsrechte
Funktionstrennung / Mehraugenprinzip	Systemgesteuerte Freigabe oder physische Unterschrift (Visum, Stempel) einer zweiten, definierten Person. Darunter wird auch das Mehraugenprinzip subsumiert.
Checklisten	Dienen den Bearbeitenden mit dem jeweiligen Visum bei komplexen oder bereichsübergreifenden Arbeitsabläufen für eine korrekte Ausführung (bspw. Jahresabschluss, Firmeneintritt etc.)
Plausibilitätsprüfung	Systemgesteuerte oder manuelle Überprüfung, ob eine Dateneingabe mit bestimmter Wahrscheinlichkeit falsch ist (bspw. Kontrollsumme). Nicht zu verwechseln mit Fehlerprüfung.
Integrität- und Loyalitätsprüfung	Unterschiedene Integritäts- und Loyalitätsregelung, Interessensverbindungen werden offengelegt. Compliance mit internen Fachrichtlinien.
Fachkenntnis	Die nötige Fachkompetenz wird regelmässig überprüft und durch Information, Training und Schulungen sichergestellt.
Audit / interne Prüfung	Prozessunabhängige, nach freiem Ermessen oder zu festgelegtem Zeitpunkt durchgeführte Kontrolle (Umfrage zu bestimmen) durch das Management oder eine Stabstelle, ob ein Prozess, eine Dateneingabe, eine Zahlung usw. den Vorgaben (bspw. Reglement) entspricht.
Physische Kontrolle	bspw. Bargeldkontrolle Kasse, Inventur

7. Risikomanagement-System und Organisation

Der Schweizerische Pensionskassenverband ASIP trägt den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance seit 2002 mit, der besagt, dass «der Verwaltungsrat für ein dem Unternehmen angepasstes Risikomanagement und ein internes Kontrollsystem» zu sorgen hat (economiesuisse, 2014, S.13). Des Weiteren soll das Risikomanagement finanzielle, operationelle und reputationsmässige Risiken einbeziehen. Wie Abbildung 30 illustriert, übernimmt das oberste Organ die unübertragbare Verantwortung für das Risikomanagement, legt Auftrag und Rahmenbedingungen fest («Plan») und überwacht («Check») sowie verbessert («Act») das Risikomanagement stetig. Wie die Befragung von Vorsorgeeinrichtungen gezeigt hat (siehe Kapitel 3), übernimmt meist die Geschäftsleitung die operative Umsetzung («Do»). Das Prinzip der Trennung von

IN KÜRZE

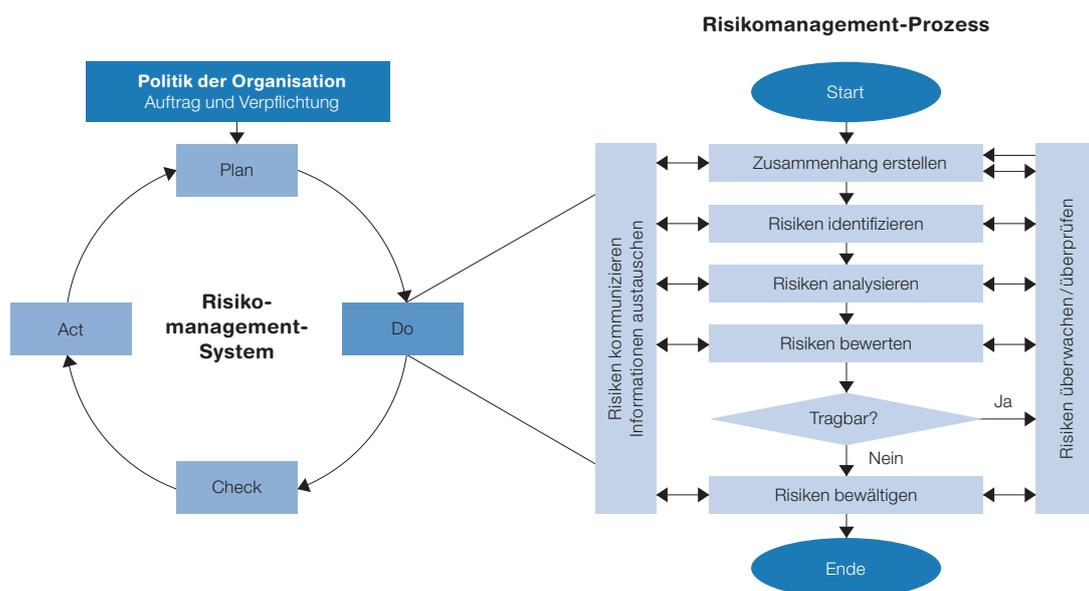
Um dem Anspruch an ein ganzheitliches Risikomanagement gerecht zu werden, müssen die notwendigen Elemente organisatorisch ineinandergreifen.

Überwachung und Risikoverantwortung soll sich auch in der Organisation von Vorsorgeeinrichtungen niederschlagen. Die Überwachung sollte personell und organisatorisch von den Verantwortlichen für die Risiken (z.B. aus dem Anlage- oder Versicherungsbereich) getrennt etabliert werden.

Abb. 30

RISIKOMANAGEMENT-SYSTEM GEMÄSS ISO 31000

Austrian Standards Institute, 2009



Die Geschäftsleitung teilt Verantwortlichkeiten zu und überwacht die Umsetzung und stellt die Berichterstattung an das oberste Organ sicher. Der Risikomanagement-Prozess gliedert sich in die Schritte der Risikoidentifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung, die in den bisherigen Kapiteln dargestellt wurden. Abbildung 36 stellt das Risikomanagement-System in Anlehnung an die ISO 31000-Richtlinie dar. Letztere stellt Grundsätze und Richtlinien für die Umsetzung des Risikomanagements zur Verfügung.

Ausgangspunkt eines systematischen Risikomanagements bildet die Konkretisierung der Ziele der Vorsorgeeinrichtung und davon abgeleitet die Risikoidentifikation. Der möglichst umfassenden Risikoidentifikation als Ausgangspunkt kommt grosse Bedeutung zu (vgl. Kapitel 4). Die identifizierten Risiken werden anhand vordefinierter Kriterien nach Schwere und Wahrscheinlichkeit bewertet und priorisiert (vgl. Kapitel 5). Vor dem Hintergrund der Risikobereitschaft und Toleranz werden Massnahmen und Kontrollen festgelegt, um die Risiken zu handhaben. Die Bewertung und Umsetzung der Massnahmen und Kontrollen muss regelmässig überwacht und aktualisiert werden (vgl. Kapitel 6).

7.1 DAS MODELL DER VIER VERTEIDIGUNGSLINIEN

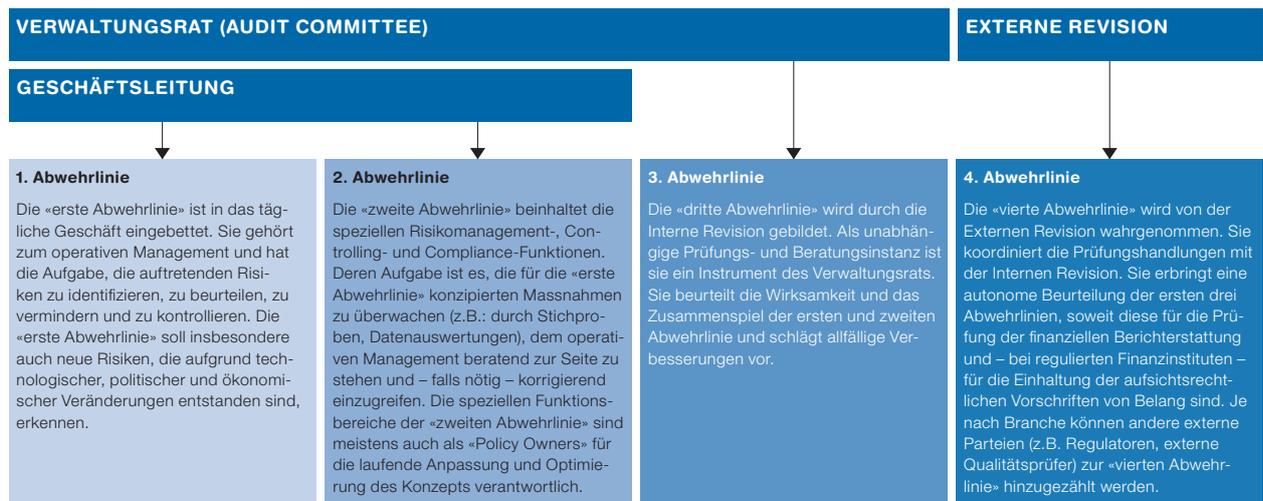
Zur Abgrenzung der grundsätzlichen Verantwortlichkeiten hat sich unabhängig von der Grösse der Unternehmen in der Praxis das Modell der drei Verteidigungslinien etabliert (bspw. The Institute of Internal Auditors, 2013). In der vorliegenden Studie wird das erweiterte Modell der vier Verteidigungslinien verwendet, wie es von PricewaterhouseCoopers (2015) beschrieben wird.

Als erste Verteidigungslinie agieren typischerweise Mitarbeitende im Tagesgeschäft. Sie tragen dazu bei, dass Risiken frühzeitig erkannt und entsprechend gesteuert werden. Befürchten Mitarbeitende zum Beispiel, dass der Rentenlauf nicht wie versprochen innerhalb der ersten fünf Tage des Monats ausgeführt werden kann, melden sie diese Bedenken. Die Vorsorgeeinrichtung trifft geeignete Massnahmen wie Sofortmassnahmen oder auch Änderungen an den Prozessen oder Stellvertretungsregelungen. Die zweite Verteidigungslinie konzipiert die Aktivitäten des Risikomanagementprozesses in enger Zusammenarbeit mit der ersten Verteidigungslinie. Idealerweise nimmt diese Funktion eine Person mit übergreifender Verantwortung wahr, wie beispielsweise die Geschäftsführung. Die dritte Verteidigungslinie wird oft als interne Revision bezeichnet. Diese Funktion stellt sicher, dass die getroffenen Massnahmen und Kontrollen im Rahmen von regelmässigen Stichproben systematisch geprüft werden. Bestehen nicht die Ressourcen für die Schaffung einer entsprechenden Stelle, ist bei der Wahrnehmung der Prüf- und Beratungsaufgaben vor allem auf die Unabhängigkeit zu achten. Die vierte Verteidigungslinie, die konzeptionell auch unter der dritten Verteidigungslinie subsummiert wird, bildet die externe Revision. Abbildung 31 stellt das Konzept dar.

Abb. 31

KONZEPT DER VIER VERTEIDIGUNGSLINIEN

PricewaterhouseCoopers, 2015



«Wer führt und leitet die Kasse? Nicht der Revisor. Der Geschäftsführer muss besorgt sein, dass Kontrollen gelebt werden, nicht die Revisionsstelle».

«Es wäre ein Fehler, das IKS einmalig vor den Stiftungsrat zu bringen, absegnen und dann ruhen zu lassen. Wichtig ist, dass die Prozesse jedes Jahr von Neuem beurteilt werden, denn es gibt jedes Jahr neue Prozesse, neue Anlagekategorien, usw. Wir haben für den Stiftungsrat ein Cockpit entwickelt, mit dem wir alle 6 Monate rapportieren.»

Ein Risikomanagementsystem ist nur dann effektiv, wenn es gelebt wird. Einerseits muss sichergestellt werden, dass Massnahmen, Kontrollen und Regelungen eingehalten werden. Andererseits muss das Risikomanagement laufend Veränderungen angepasst werden. Grosse Finanzinstitute haben Bereiche wie interne Revision, Audit, Risikomanagement oder Compliance für die Unterstützung dieser Ziele geschaffen. Im Sinne der Proportionalität können Vorsorgeeinrichtungen mit einfachen, aber effektiven Aktivitäten viel erreichen, ohne zusätzliche Stellen schaffen zu müssen. Sinnvoll sind folgende Eckpunkte:

- In Ausübung seiner Überwachungsfunktion muss das oberste Organ durch die Geschäftsleitung regelmässig über den Stand des Risikomanagements informiert werden.
- Vorgesetzte überwachen die tatsächliche Durchführung der Risikomanagementmassnahmen und Kontrollen. Regelmässige Stichproben und Feedback an Mitarbeitende signalisieren, dass die Tätigkeiten ernst genommen werden.

- Regelmässige Prüfungen, die beispielsweise mit einer Qualitätsprüfung kombiniert werden können, stellen sicher, dass Anpassungen an Prozessen, Massnahmen oder dem System als Ganzen vorgenommen werden.
- Periodisch sollte die Qualität des Risikomanagementsystems in Bezug auf Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz eingeschätzt werden (PricewaterhouseCoopers, 2006).
- Festgelegte Eskalationsstufen stellen sicher, dass risikorelevante Ereignisse sofort dem obersten Organ berichtet werden.
- Der Risikoidentifikationsprozess sollte mindestens jährlich wiederholt werden, um neue Risiken zu erfassen oder Anpassungen an der Risikoliste, der Bewertung oder der Steuerung vorzunehmen.

Die obige Liste ist beispielhaft zu verstehen. Wichtig ist, dass alle Geschäftsbereiche und Prozesse objektiv, systematisch und regelmässig geprüft werden und die Berichterstattung bezüglich der Resultate direkt an die Geschäftsleitung und das oberste Organ erfolgt. Prüfungen sollten nicht als Misstrauensvotum an die Mitarbeitenden, sondern als wichtiger Beitrag zur Qualität, Sicherheit und Weiterentwicklung der Vorsorgeeinrichtung verstanden werden.

«Die Ergebnisse des IKS werden jährlich dem Stiftungsrat präsentiert. Dies ist fix traktandiert. In besonderen Fällen kommt die Geschäftsleitung separat auf den Stiftungsrat zu.»

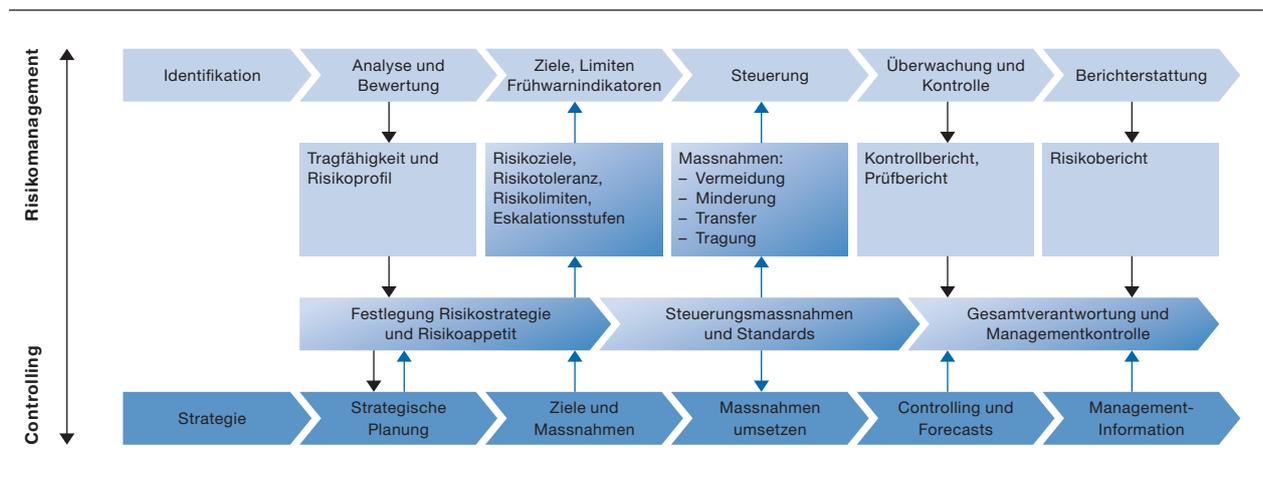
Das ganzheitliche Risikomanagement leitet sich von den strategischen Zielen ab und ergänzt andere Managementprozesse wie das Controlling (Abbildung 32) oder auch das Qualitätsmanagement.

7.2 ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG

Das oberste Organ braucht zur Führung einer Vorsorgeeinrichtung eine Navigationshilfe. Der Risikobericht wird diesbezüglich als eines der wichtigsten Führungsinstrumente für den Stiftungsrat bezeichnet (Ryter, 2013, S. 2 ff.). Er beinhaltet eine Darstellung der Risikolage der Vorsorgeeinrichtung und stellt eine frühzeitige Information des Stiftungsrates über die Identifikation, die Bewertung und Steuerung der Risiken sicher.

Abb. 32

INTEGRATION VON STRATEGISCHER PLANUNG, RISIKOMANAGEMENT, KONTROLLE UND CONTROLLING



Der Risikobericht einer Vorsorgeeinrichtung sollte die in Abbildung 33 aufgeführten Risikokategorien beinhalten. Die versicherungstechnischen Risiken bilden eine erste wichtige Risikokategorie. Dabei sind die biometrischen Risiken zentral, die für die Rentenberechnung eine wichtige Grundlage bilden. Eine zweite wichtige Risikokategorie machen die Anlagerisiken aus. Die Vorsorgeeinrichtungen zählen zu den Institutionen, die grosse Kapitalien betreuen. Entsprechend wichtig sind die Handhabung von Zinsänderungs-, Kursänderungs- und Währungsrisiken. Als weitere wichtige Risiken gelten die operationellen Risiken, die im Besonderen Gegenstand der vorliegenden Studie sind. Immer wichtiger wird das Reputationsrisiko, das als Teil der operationellen Risiken gesehen oder aber separat behandelt werden kann.

In Abbildung 34 wird am Beispiel der Risikokategorie «Personalrisiken» dargestellt, wie Einschätzung, Entwicklung und Massnahmen zusammenfassend skizziert werden können.

Abb. 33

INHALTE EINES RISIKOBERICHTS

Inhaltsverzeichnis

Management Summary Top Risiken	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Ziel und Organisation unseres Risikomanagements	4
2. Versicherungstechnische Risiken	6
2.1. Langlebigkeit	6
2.2. Tod und Invaldität	6
2.3. Versichertenstruktur	6
2.4. Arbeitgeber	6
3. Finanzierungs- und Anlagerisiken	8
3.1. Marktrisiken	9
3.2. Gegenparteirisiken	9
3.3. Liquidität	9
3.4. Immobilien und Immobilienverwaltung	10
3.5. Umsetzungsrisiken Vermögensverwaltung	10
4. Strategie-, Führungs-, Personalrisiken	11
5. Operationelle / organisatorische Risiken	12
5.1. Versichertenverwaltung	12
5.2. Vertragswesen / Outsourcing	12
5.3. IT, Infrastruktur, Sicherheit und Gebäude	12
6. Risiken aus Umfeld, Recht, Compliance	14
7. Reputation	15
Fazit	16
Anhang	17

Abb. 34

BEISPIEL EINER ZUSAMMENFASSENDEN BEURTEILUNG EINER RISIKOKATEGORIE

Einschätzung und Entwicklungen [Zeitraum]

Beschreibung, wie Personalrisiken eingeschätzt werden, welche Ursachen hinter dieser Einschätzung liegen und welche Entwicklungen erwartet werden:

Die Mitarbeitenden X, Y, Z wurden als Schlüsselpersonen identifiziert.

Da aufgrund ... mit steigenden Anfragen seitens der Versicherten gerechnet wird, ist mit einem erhöhten Kompetenzrisiko in Bezug auf die Beratungskompetenz zu rechnen.

Management

Erläuterungen zu Massnahmen und Kontrollen, die getroffen / durchgeführt wurden oder noch getroffen / durchgeführt werden, diese Risiken und Ursachen zu handhaben:

Es bestehen Szenarien, wie der Ausfall dieser Mitarbeitenden bewältigt werden könnte. Eine Job Rotation ist für Juli–September geplant, um ... Als Sofortmassnahme wurde des Weiteren die Dokumentation der Prozesse A und B beschlossen.

Das Team «XYZ» absolviert bis Ende Jahr eine entsprechende Weiterbildung und organisiert interne Schulungen.

Perspektive der Funk Gruppe

Die Funk Gruppe hat Schweizer Unternehmen zum Thema Risikomanagement befragt. Die Ergebnisse lassen Parallelen zur vorliegenden Studie erkennen. Genauso wie im Vorsorgemarkt, befindet sich das Risikomanagement von Schweizer Unternehmen mehrheitlich auf einem guten Niveau. Die im März 2016 veröffentlichte Funk Studie «Risikomanagement – Mehr Aufwand oder mehr Wert?» zeigt aber auch Verbesserungs- und Optimierungspotenziale auf.

Veränderungen bergen für Unternehmen neue Risiken. Meistens sind es Gefahren und Chancen zugleich. Wie sollen sich also künftig die Risikomanagementansätze den neuen Gegebenheiten respektive ganz neuen Risiken anpassen, um den gefährlichen Teil der Risikokomponente kontrollieren und die Chancen identifizieren und entwickeln zu können? Oder anders ausgedrückt: Was braucht es im Risikomanagement, damit sich Resilienz und Flexibilität in Krisen- oder Umbruchszeiten etablieren können?

An diesem Gedanken knüpft die Studie der Funk Gruppe an. Anhand der Antworten von rund 200 Schweizer Unternehmen wird untersucht, wie erfolgreiche Risikomanagement-Systeme methodisch und organisatorisch aufgebaut sein sollten. Geleitet von dem Best Practice-Gedanken werden ausgewählte Faktoren dem empfundenen Mehrwert im Risikomanagement gegenübergestellt und daraus die Konsequenzen für die Praxis abgeleitet. Die Kernkenntnisse sind in den nachfolgenden Abschnitten zusammengefasst und lassen sich durchaus auch auf das Risikomanagement in Vorsorgeeinrichtungen übertragen.

Gesamtrisikoposition ist weitgehend unbekannt

Der Grossteil der befragten Unternehmen (88%) ermittelt die Gesamtrisikoposition gar nicht oder aber mit unzureichenden Methoden. Dies ist vor allem dann existenzgefährdend, wenn das Gesamtrisiko die Risikotragfähigkeit (Risikokapital, Eigenkapital und Liquidität) übersteigt. Andererseits könnte ein Unternehmen aufgrund seiner Unkenntnis über das Gesamtrisiko zu viel Risikokapital vorhalten, statt dieses produktiv einzusetzen. Die beste Abhilfe leistet ein Simulationsmodell. Mit den daraus gewonnen Erkennt-

nissen lässt sich die Risikotragfähigkeit an die tatsächliche Risikoposition (vice versa) anpassen.

Spezialisierte Software ist für ein erfolgreiches und effizientes Risikomanagement entscheidend

In der Praxis wird noch überwiegend Microsoft Excel im Risikomanagement eingesetzt (68%). Spezialisierte Softwarelösungen sind noch wenig verbreitet (18.8%). Es lohnt sich, die aktuell eingesetzten Instrumente zu prüfen und alternative Tools zu validieren. Excel ist in seiner Ursprungsform ein statisches Instrument. Eine dynamische und spezialisierte Risikomanagement-Software kann den Prozess automatisieren und die Berichterstattung weitgehend vereinfachen. Besonders hilfreich ist eine Software, die mehrere Systeme miteinander verknüpfen und abbilden kann (z.B. Risikomanagement und Internes Kontrollsystem).

Risikomanagement bringt Mehrwert mit angemessenem Aufwand

Im Weiteren zeigt die Studie, dass Risikomanagement tatsächlichen Mehrwert schafft und weniger Aufwand erfordert als gemeinhin angenommen. Zwei Drittel der Befragten bescheinigten ihrem Risikomanagement einen Nutzen. Ergänzend dazu ist der Grossteil der Unternehmen davon überzeugt, dass ihr Aufwand für das Risikomanagement angemessen und nicht zu hoch sei. Eine weitere wichtige Erkenntnis: Wird Risikomanagement aus extrinsischen Gründen oder Zwängen eingeführt – insbesondere aufgrund von Kundenanforderungen – stiftet es signifikant weniger Mehrwert, als wenn ein Unternehmen aus eigenem Antrieb in ein zeitgemässes Risikomanagementsystem investiert.

Die Studie mit weiteren interessanten Erkenntnissen sowie Best Practice-Risikomanagementansätzen kann unter der Webseite der Funk Gruppe (www.funk-gruppe.ch) oder unter dem nachfolgenden QR-Code angefordert werden.



8. Rolle und Bedeutung von Compliance

Unter Compliance wird das Bestreben des ordnungsgemässen Verhaltens im Einklang mit den geltenden Spielregeln verstanden (Roth, 2000, S. 6). Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung von Gesetzen, sondern auch um die beabsichtigte Einhaltung von Regeln im weiteren Sinne. Der Begriff enthält zusätzlich eine ethische Dimension. Gerade die zweite Säule des Schweizer Vorsorgesystems wird stark beeinflusst durch Wertvorstellungen in Gesellschaft und Politik, welche sich auf die Geschäftstätigkeit von Vorsorgeeinrichtungen auswirken. Die Compliance beschränkt sich also nicht nur auf eine fallweise Betrachtung, sondern geht darüber hinaus und beinhaltet ebenso eine proaktive und ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Sachverhalt (Roth, 2000, S. 1).

Insbesondere im Bereich der beruflichen Vorsorge sind die Akteure häufigen Änderungen von Gesetzen und Verordnungen unterworfen. Die Compliance setzt bereits bei der Beobachtung der Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen an. Compliance soll laufend Informationen beschaffen, auswerten und den Entscheidungsgremien zur Verfügung stellen. Sie soll Entwicklungen im Umfeld von Vorsorgeeinrichtungen frühzeitig erkennen. Im Unterschied zu den Aufgaben einer Rechtsabteilung entspricht die Aufgabe der Compliance-Stelle einen ganzheitlichen Ansatz.

8.1 ZWECK UND AUFGABEN

Die Aufgabe des Compliance-Verantwortlichen in einer Pensionskasse besteht darin, quasi als Berater Wert schöpfung sicher zu stellen. Die zuständigen Stellen für Compliance sollen Einfluss auf die Organisation und Prozesse von Vorsorgeeinrichtungen nehmen und besonders Geschäftsleitung und Stiftungsrat für Compliance-relevante Fragen sensibilisieren. In dieser Hinsicht ist Compliance als Teil eines zukunftsgerichteten Risikomanagements zu verstehen.

Der Compliance kommt die Aufgabe zu, entsprechende Standards in der ganzen Organisation, das heisst für alle geltend, transparent darzustellen. Fehlt das Compliance-Verständnis in der Kultur einer Institution, so kann es schnell zu Konflikten kommen. Dies hat unter anderem der Fall der aufgelösten Vorsorgeeinrichtung Swiss First gezeigt⁴. Gemäss einer juristischen Analyse durch Dr. iur. Hermann Walser (Schweizerische Aktuarvereinigung) handelte es sich bei der Swiss First um eine undurchsichtige Organisation, verbunden mit personellen Verflechtungen und ungewöhnlicher Vermögensanlage, die hellhörig machen und zu besonderer Vorsicht sowie zusätzlichen Abklärungen hätte führen müssen (Walser, 2015). Die Verletzung von Vorschriften kann in der beruflichen Vorsorge schnell zur Liquidation von Pensionskassen führen.

Eine wirkungsvolle Compliance dient nicht nur dazu, regulatorische Risiken zu erkennen und zu vermeiden, sondern auch dem Schutz der Reputation. Die im Rahmen des Forschungsprojektes befragten Vorsorgeeinrichtungen gaben an, dass die Reputationsrisiken zwar von grosser Bedeutung sind, aber häufig unterschätzt und nicht systematisch gehandhabt werden. Gerade die im überschaubaren Sektor der Vorsorgeeinrichtungen potenziell vorhandenen personellen Verflechtungen und damit einhergehenden Interessenkonflikte können plötzlich und medienträchtig zu negativen Schlagzeilen führen.

⁴ BGE 141 V 71.

Fallbeispiel zur Befangenheit eines Pensionskassen-Beraters

Dr. Kato empfiehlt sich der Vorsorgeeinrichtung Tasso für die Belange der strategischen Vermögensanlageberatung. Insbesondere stellt er eine von ihm entwickelte professionelle Asset-Liability-Strategie vor. Dabei offenbart er dem Geschäftsführer der Tasso nicht, dass er mit zwei Mitgliedern des Stiftungsrates der Vorsorgeeinrichtung Tasso an der Vermögensanlage-Gesellschaft Mix beteiligt ist.

Nicht erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass ein erheblicher Teil des Vermögens der Vorsorgeeinrichtung Tasso durch die Vermögensanlage-Gesellschaft Mix angelegt wird. Diese Vermögensanlage-Gesellschaft gerät in der Folge in wirtschaftliche Schwierig-

keiten und fällt schliesslich in Konkurs. Die Vorsorgeeinrichtung Tasso muss in der Folge mit wesentlichen Kosten ihre ALM-Strategie umstellen.

Berater Kato wird in der Folge mit diesen Kosten belastet, was dieser jedoch nicht auf sich beruhen lässt. Die Vorsorgeeinrichtung muss schliesslich diese Kosten auf dem gerichtlichen Weg einklagen. In diesem Zusammenhang wird auch geltend gemacht, dass sowohl die operative Geschäftsführung wie der Stiftungsrat als auch die Kontrollstelle ihre Aufmerksamkeit bezüglich der notwendigen Unabhängigkeit des Dr. Kato von der Geschäftsführung der Tasso haben vermissen lassen und insofern das Risiko des Verlustes weder erkannt noch der Aufsichtsbehörde gemeldet haben, was den Umfang des Schadens wesentlich vergrössert hat.

8.2 RECHTSGRUNDLAGEN FÜR VORSORGEINRICHTUNGEN

Für die Geschäftsführung einer Schweizer Vorsorgeeinrichtung ist grundsätzlich die gesamte schweizerische Rechtsordnung – von der Bundesverfassung bis zu den Gesetzen, Verordnungen und Weisungen – als Rechtsgrundlage massgebend. Die wichtigsten Rechtsgrundlagen für die Geschäftsführung einer Vorsorgeeinrichtung sowohl privaten wie auch öffentlichen Rechts finden sich im Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG), besonders in den Artikeln 48–52a BVG. Massgebend sind zudem die Urkunden, Statuten, und Reglemente sowie anderweitige Dokumente wie Anschlussverträge mit Arbeitgebern oder Kollektivlebensversicherungsverträge mit Lebensversicherungsgesellschaften (Nussbaum, 2015b). Sodann bildet auch die Rechtsprechung, vor allem jene des Bundesgerichts, eine wesentliche Rechtsgrundlage für die Geschäftsführung einer Pensionskasse.

Seit der Strukturreform von 2011 hat die Verantwortung des Stiftungsrates markant zugenommen. Art. 51a Abs. 2 BVG regelt die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Stiftungsrats:

- Bestimmung des Versichertenkreises und Sicherstellung ihrer Information
 - Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter
 - Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen
 - Wahl und Abberufung des Experten für berufliche Vorsorge und der Revisionsstelle
 - Entscheid über die ganze oder teilweise Rückdeckung der Vorsorgeeinrichtung und über den allfälligen Rückversicherer
 - Festlegung der Ziele und der Grundsätze der Vermögensverwaltung sowie der Durchführung und Überwachung des Anlageprozesses
 - periodische Überprüfung der mittel- und langfristigen Übereinstimmung zwischen der Anlage des Vermögens und den Verpflichtungen
 - Festlegung der Voraussetzungen für den Rückkauf von Leistungen
 - bei Vorsorgeeinrichtungen öffentlich-rechtlicher Körperschaften; Festlegung des Verhältnisses zu den angeschlossenen Arbeitgebenden und der Voraussetzungen für die Unterstellung weiterer Arbeitgeber
- Festlegung des Finanzierungssystems
 - Festlegung von Leistungszielen und Vorsorgeplänen sowie der Grundsätze für die Verwendung der freien Mittel
 - Erlass und Änderung von Reglementen
 - Erstellung und Genehmigung der Jahresrechnung
 - Festlegung der Höhe des technischen Zinssatzes und der übrigen technischen Grundlagen
 - Festlegung der Organisation
 - Ausgestaltung des Rechnungswesens

9. Rolle und Bedeutung von Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement und Risikomanagement sind zentrale Instrumente der Führung von Vorsorgeeinrichtungen. Eine sukzessive Verbesserung der Reputation ist nicht zuletzt auf eine konsequente Umsetzung hoher Qualitätsziele zurückzuführen und in Richtung «Business Excellence» weiterzugehen. Während operationelles Risikomanagement sich auf die vom obersten Organ als wesentlich eingestuften Risiken fokussiert, strebt das Qualitätsmanagement die Exzellenz in der Zielerreichung an (Abbildung 35).

Es ist ein Ziel des Qualitätsmanagements, sicherzustellen, dass die Prozesse eingehalten werden und dass ein Produkt oder eine Dienstleistung alle Anforderungen des Kunden erfüllt (Richiger & Müllener, 2015).

Aufgrund der Prozessorientierung bildet ein Qualitätsmanagement eine ideale Basis oder Weiterentwicklung für ein funktionierendes Risikomanagementsystem. In diesem Zusammenhang kommt der Prozessdokumentation als transparente und nachvollziehbare Darstellung der Abläufe zentrale Bedeutung zu. Die Prozessdokumentation regelt ausserdem klar die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Abläufe und deren Schnittstellen und zeigt auf, welche Systeme die Abläufe unterstützen. Dies stellt die Grundlage für die Identifikation und die Beurteilung der Kontrollen dar. Abbildung 35 stellt die ISO Normen für Qualitätsmanagement und Risikomanagement einander gegenüber.

Abb. 35

ZUSAMMENHANG OPERATIONELLES RISIKOMANAGEMENT UND QUALITÄTSMANAGEMENT



«Qualitätsmanagement und operationelles Risikomanagement sind eng miteinander verknüpft.»

Risikomanagement und Qualitätsmanagement werden in der Regel getrennt voneinander geführt. Die Abbildung 36 zeigt die Unterschiede systematisch auf. Allerdings nähern sich die beiden Konzepte einander immer mehr an: Beispielsweise beinhaltet das Qualitätsmanagement immer

mehr Aspekte des Risikomanagements und umgekehrt. In der Zukunft werden beide Konzepte vermutlich immer mehr prozessorientiert integriert betrachtet und nicht nebeneinander geführt.

Abb. 36

INTEGRATION RISIKOMANAGEMENT UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Kapitel	Themen Qualitätsmanagement ISO 9001:2008	Themen Risikomanagement ISO 31000
4.2.1 Allgemeines	Qualitätspolitik und Qualitätsziele	Risikopolitik und Risikoziele, Risikoappetit
4.2.3 Lenkung von Dokumenten	Änderungsdienst, Genehmigung	Einhaltung Regulatorien, interne Weisungen, Geheimhaltung
4.2.4. Lenkung von Aufzeichnungen	Kennzeichnung, Aufbewahrung Nachweise	Produkthaftung
5. Verantwortung der Leitung	Erfüllung Kunden-, gesetzlicher und behördlicher Forderungen	Strategie, Internes Kontrollsystem, Innovation, Legal Compliance, Haftpflicht des Managements, Kundenbindung, Integrität, Erwartungen Stakeholder
6. Management von Ressourcen	Qualifikation der Mitarbeiter, Knowhow, Ausbildungsnachweise, Infrastruktur, Ergonomie	HR-Risiken, Arbeitssicherheit, Infrastruktur, Interkulturelles Management
7. Produktrealisierung	Qualitätsziele, Offert- und Auftragsabwicklung, Beschaffung und Logistik, Lagerung, Design Reviews, harmonisierte Normen (EC-Konformität), Vertragserfüllung, Termintreue, Produktanforderungen, Überwachung kritischer Prozesse, Einhaltung Umweltvorschriften, Änderungsprozess, Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit, Messmittelüberwachung, Fehlermanagement, Korrektur-Massnahmen, Vorbeuge-Massnahmen, Rückrufaktionen	Strategie, Entwicklungsrisiken, Haftungsrisiken, Legal Compliance, Patentrechte, Urheberrechte, ITAR-Bestimmungen, Umweltvorschriften, Kundenbindung, Beschaffungsrisiken, Währungsrisiken, Liquiditätsrisiken, Reputation, IT-Risiken
8. Messung, Analyse und Verbesserung	Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Abweichungen, Audits, Prozesssicherheit, Datenanalyse, Verbesserung	Key-Performance-Indikatoren, finanzielle Risiken

Quelle: Richiger & Müllener, 2015

Um Synergien wahrzunehmen, sollten das Qualitäts- und das Risikomanagementsystem ineinandergreifen. Auch seitens der Interviewpartner ist eine Integration von Risiko- und Qualitätsmanagement wünschenswert. So liessen sich Doppelspurigkeiten vermeiden und neue Risiken rascher erkennen und durch geeignete Massnahmen minimieren: «Lieber weniger, dafür systematisch und unterhaltbar («kein

Papiertiger»)», so eine befragte Person. Ebenfalls gaben einige Experten an, dass die Zahl der Prozesse bestmöglich zu optimieren ist. Abbildung 37 fasst ausgewählte Expertenmeinungen zum Thema Risiko- und Qualitätsmanagement zusammen. Die Expertenaussagen bestätigen, dass die Dokumentation der Prozesse eine wichtige Basis für eine Integration darstellt (vgl. dazu auch Kapitel 3.8).

Abb. 37

AUSSAGEN AUS DEN EXPLORATIVEN INTERVIEWS

«Etwas vom Wichtigsten ist ein Prozess-unterstützendes Verwaltungssystem, das bei den Zahlungsflüssen die Vier-Augen-Kontrolle integriert.»

«Ist das Qualitätsmanagement Teil des Risikomanagements? Ja. Wir durchleuchten im Qualitätsmanagement die Prozesse, ...»

«Ob ein Prozess kritisch ist oder nicht, haben wir auf Grund seines Einflusses auf die Finanzen und die Reputation entschieden.»

«Wir glauben, dass das operationelle Risikomanagement und das Qualitätsmanagement immer mehr ineinander fliessen. Deshalb wäre ein Instrument von Vorteil, das Prozesse modellieren, Kontrollfunktionen hinterlegen und Risikomanagement mit einem Risikokatalog und einer Bewertung durchführen kann.»

«Wir haben in unserer PK 220 Prozesse definiert. Davon haben wir 60 mit einer Risiko-Kontroll-Bewertung klassifiziert.»

«Ein Prozess ist keine Kontrolle! State of the art wäre für mich, wenn die Kontrollen so beschrieben sind, dass man weiss, wer was macht.»

«Ich finde es notwendig, dass man das wirklich reduziert auf die wesentliche Prozesse und diese identifiziert.[...]. Wenn man mit 300 Prozessen operiert bin ich nicht mehr arbeitsfähig.»

Folgendes Gerichtsurteil stellt exemplarisch dar, wie wichtig das Qualitätsmanagement von Vorsorgeeinrichtungen ist.

Fallbeispiel zur Wichtigkeit von Qualitätsmanagement

Eine Vorsorgeeinrichtung reichte dem Gericht mehrere Berechnungen der Freizügigkeitsleistung eines Versicherten ein, «die in verschiedener Hinsicht mangelhaft waren.» Das Gericht wies die Vorsorgeeinrichtung darauf hin, «dass ihre Abrechnungen offensichtlich falsch seien und forderte sie auf, eine korrekte und nachvollziehbare Abrechnung einzureichen.» Eine Rechtspartei brachte den Einwand, dass im Prozess den Ausführungen dieser Vorsorgeeinrichtung angesichts der Fehlmeldungen «kein Glaube mehr geschenkt» werden könne.

Der Fortgang des Verfahrens wurde durch das prozessuale Verhalten der Vorsorgeeinrichtung «in aussergewöhnlicher Weise gestört». Sie nahm die Verfügungen des Gerichts «offenbar nicht mit der gebotenen Ernsthaftigkeit zur Kenntnis, was nicht nur dem Gericht einen erheblichen Mehraufwand verursachte». Die Kosten des Verfahrens gingen (ausnahmsweise) vollumfänglich zu Lasten der Vorsorgeeinrichtung, der vom Gericht «mutwilliges» resp. «leichtsinniges» Verhalten vorgeworfen wurde. Dies wurde auch damit begründet, dass «das prozessuale Gebaren der Vorsorgeeinrichtung geeignet ist, das Vertrauen der Rechtssuchenden in die Seriosität der notwendigen Urteilsgrundlagen zu beeinträchtigen».

10. Fazit: Risikomanagement implementieren und leben

Nebst Rahmenbedingungen, Regelwerken und Prozessen beeinflusst die Unternehmenskultur bzw. im engeren Sinne die Risikokultur die Umsetzung stark. Werte und Annahmen, oft unbewusst, beeinflussen, wieviel Bedeutung welchen Massnahmen und Kontrollen gegenüber anderen Zielen beigemessen wird (Zeier Röschmann, 2014). So stellt sich die Frage, ob Fehler beispielsweise offen besprochen werden sollen und ob der Fokus verschoben werden sollte weg von der Frage, «wer» etwas falsch gemacht hat, hin zur Analyse, «was» schief gegangen ist und «wie» es besser gemacht werden könnte. Erleben oder beobachten Mitarbeitende wiederholt, dass gesprochene Werte wie Fehlerkultur, aber auch Teamorientierung oder Feedbackkultur nicht gelebt werden, passen sie ihre Einstellung und ihr Verhalten entsprechend an.

Nebst der Vorbildfunktion der Vorgesetzten spielt auch die Schaffung von Anreizen monetär und ebenso in Form von Feedback und Wertschätzung eine wichtige Rolle. Regelmässige Kommunikation und Dialog stellen sicher, dass risikorelevante Informationen ausgetauscht und deren Relevanz für die Vorsorgeeinrichtung aus verschiedenen Perspektiven diskutiert wird. Abbildung 38 fasst ausgewählte Aussagen aus den explorativen Interviews in Bezug auf die effektive Umsetzung von Risikomanagement zusammen.

Risikomanagement sollte selbstverständlicher Aspekt des Tagesgeschäfts werden und kein «Papiertiger». Nur so kann auch Mehrwert geschaffen werden. Denn Risikomanagement ist auch ein Abwägen von Interessen und Ressourcen (Abbildung 39). Gerade deshalb ist es wichtig,

Abb. 38

AUSSAGEN AUS DEN EXPLORATIVEN INTERVIEWS

«Risikomanagement ist nur dann von Nutzen, wenn es lebt.»

«Im Risikomanagement muss man auf die Leute zugehen. Das ist etwas vom Wichtigsten.»

«Risiken sind etwas, was einem in der täglichen Arbeit begleitet. Sie müssen im Bewusstsein der Mitarbeitenden vorhanden sein.»

«Nur schon den Rundungsfünfer abstauben kann die PK viel Geld kosten. Das sieht jeder ein. Man hat gelernt, dass Kontrollen nicht nur eine Belastung sind, sondern dass sie auch Sicherheit geben.»

dass das oberste Organ festlegt, welche Risiken für die Vorsorgeeinrichtung als wesentlich erachtet werden und wie mit Risiken umzugehen ist. Der Nutzen von Risikomanagement besteht darin, Schäden an grundsätzlichen Werten und Zielen zu verhindern oder zu mindern. Die Kosten bestehen in den Aufwänden, die für die Bewältigung eingesetzt werden. Werte werden maximiert, wenn die Führungskräfte Strategien und Ziele festlegen, die ein optimales Gleichgewicht zwischen Wachstums- und Ertragszielen sowie den damit einhergehenden Risiken ermöglichen (COSO, 2004).

Vor dem Hintergrund standardisierter Prozesse und Checklisten ist es letztlich wichtig, aufmerksam zu bleiben. Mehr Granularität führt nicht automatisch zu höherer Sicherheit. Im Gegenteil, die Gefahr besteht darin, dass «Menschen sich mit grösster Achtsamkeit vorsehen, nicht

über die Gleisschwellen zu stolpern, aber den heranrasenden Zug nicht bemerken» (DeMarco, 2003).

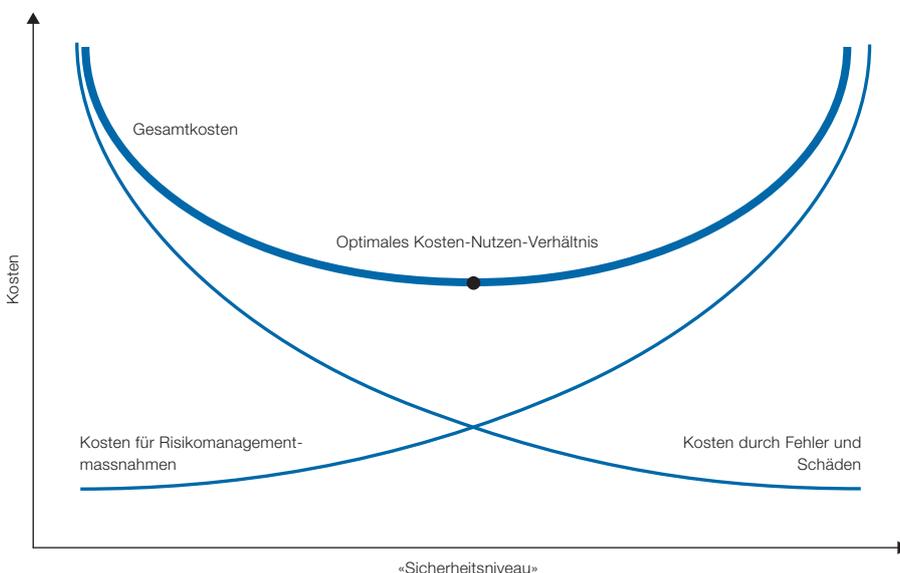
Wir empfehlen Vorsorgeeinrichtungen, den Fokus auf Systematik, Präzision und Regelmässigkeit zu legen und hoffen, dass diese Studie als Leitfaden zu einer effektiven und effizienten Umsetzung beiträgt.

»Je planmässiger die Menschen vorgehen, umso wirksamer trifft sie der Zufall.«

F. Dürrenmatt

Abb. 39

TOTAL-COST-OF-RISK ANSATZ



Perspektive der aarisk GmbH

MODERNES OPERATIONELLES RISIKOMANAGEMENT IST EIN INTEGRATIVER BESTANDTEIL DES CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

Seit der Strukturreform sind in Bezug auf die Professionalisierung der Führungs- und Management-Systeme viele Anstrengungen unternommen worden. Wie steht es um den Umsetzungsstand?

Noch viel zu oft wird bei Pensionskassen jeglicher Grösse festgestellt, dass beispielsweise für Teilbereiche wie Beitragserhebung, Leistungserbringung, generelle IT-Kontrollen oder Support-Prozesse keine oder der Grösse und Komplexität noch unzureichend angemessene interne Kontrolle eingeführt wurde. Externe Prüfer können die Existenz der internen Kontrolle teilweise nicht bestätigen.

Ziel der Reform war es, primär Transparenz und Governance bei der Führung und Vermögensverwaltung von Vorsorgeeinrichtungen zu stärken. Der Umsetzungsgrad in vielen Pensionskassen ist jedoch noch weit davon entfernt, die eingeführten operationellen Risikomanagement-Systeme und Kontroll-Systeme als effiziente und effektive Führungs- und Steuerungsinstrumente zu bezeichnen.

Es bestehen hohe Ansprüche an Stiftungsräte, Geschäftsführung und Führungskräfte für ein professionelles Management einer Vorsorgeeinrichtung. Gilt das auch für kleinere Pensionskassen?

Jeder Versicherte und auch die Arbeitgeber haben einen Anspruch auf ordnungsgemässe und professionelle Führung ihrer Pensionskasse. Bei kleineren Einrichtungen sind die Verwaltungsanstrengungen bezogen auf das verwaltete Vermögen in der Regel höher als bei grösseren. Oder anders ausgedrückt, wenigen Führungskräften obliegt es, mindestens den regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Von daher kommt auch oft der Einwand der administrativen Last und der fehlenden Zeit, professionelle Systeme einzuführen. Von aussen betrachtet ist das eine fatale Schlussfolgerung. Somit können also nur grosse Vorsorgeeinrichtungen professionell agieren? Aussagen

wie «Unsere heutigen Systeme sind nicht schlecht», «Wir bilden unsere Listen schon in Excel ab», «Wir haben noch keinen Vermerk des Wirtschaftsprüfers» oder «Wir führen die Kontrollen einmal im Jahr durch» sind nicht wirklich vertrauensfördernd für einen Versicherten, der seine Pension gerne in sicheren Händen wissen möchte. Genau an dieser Fragestellung setzt das KTI-Projekt an.

Wie können Vorsorgeeinrichtungen «Excellence» bei integrierten Führungs- und Management-Systemen erreichen?

Das KTI-Projekt «Operationeller Risikokompass» zusammen mit der ZHAW zeigt die derzeitigen Defizite bei vielen Pensionskassen auf und benennt auch die Ursachen. Oftmals werden Risiken zwar identifiziert, aber Massnahmen und Kontrollen werden eher noch ungenügend behandelt. Die aarisk GmbH ist spezialisiert auf Beratungsleistungen und Softwarelösungen für integrierte Führungs- und Managementsysteme, primär Risikomanagement-, Kontroll-, Revisions-, Compliance- und Corporate Governance-Systeme. In dieser Kombination «ZHAW-aarisk» wurde eine gemeinsame Lösung entwickelt, um die Management-Systeme von Vorsorgeeinrichtungen in Richtung «Excellence» weiterzuentwickeln. Dabei geht es immer darum, mit der Kombination von Software und breit abgestützten Vorlagen schlanke, aber auch effiziente und effektive Instrumente zu schaffen, welche die Führung und Steuerung von Einrichtungen erleichtern und unterstützen.

Der Vernetzung der Teilsysteme, also der integralen Betrachtung der verschiedenen Management-Systeme, wird hohe Bedeutung beigemessen. Seit der Harmonisierung und der konsequenten Prozessorientierung der verschiedenen Normenwerke verfügen die Unternehmen über moderne und vernünftige Verhaltensweisen zur Organisation und Führung. Einzelne, voneinander unabhängige Subsysteme sind ineffizient und letztlich eher ungeeignet zur Erzielung von Governance.

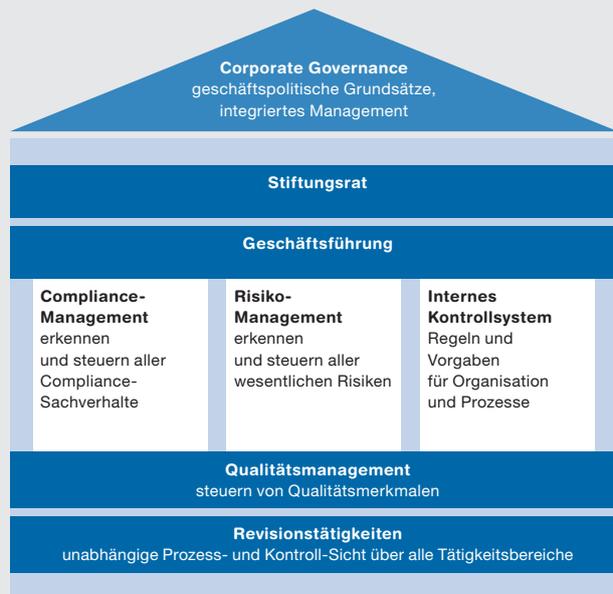


Einen grossen Mehrwert sehen wir im Informationsaustausch mit anderen Vorsorgeeinrichtungen. Die Unternehmen sind sich im Grunde genommen ähnlich, wenngleich die Risiken anders priorisiert und ausgeprägt sind. Dem entsprechend unternehmensspezifisch sind Massnahmen und Kontrollen zu definieren. Auf der Basis von umfangreichen Vorlagen kann dieser Vorgang entsprechend professionell erfolgen und passt sich der Unternehmensentwicklung an. Auch die Pflege von Risiko- und Kontroll-Listen, Compliance-Sachverhalten, Feststellungen oder Corporate-Governance-Aufgabenlisten kann systemgestützt wesentlich einfacher erfolgen.

Welche Vorteile bringt die Integration der Bereiche Corporate Governance, Risikomanagement, Compliance, Internes Kontrollsystem, Revision in einer Organisation?

Der grösste Nutzen liegt in der Anwendung von Synergieeffekten durch die konsequente Ausrichtung an Geschäftsprozessen, einheitlichen Verfahren, Instrumenten und der Dokumentation. Dadurch, aber auch durch Vermeiden von Doppelarbeiten, reduziert sich der Verwaltungsaufwand gegenüber Einzelsystemen, erheblich. Durch den reduzierten bürokratischen Aufwand steigt auch die Akzeptanz durch die Beteiligten.

Die Vernetzung der Managementsysteme bringt aber auch Vorteile für die Steuerung der Vorsorgeeinrichtung. Zielkonflikte können vermieden oder aber mindestens reduziert werden. Positive Effekte sind ebenfalls bezüglich Prozess- und Organisationsstrukturen und auch der Optimierung der Schnittstellen zu erwarten.



Ein kurzes Statement zum Schluss

Bei den meisten aufgeführten Management-Systemen besteht trotz gesetzlicher Grundlage und den Grundsätzen für gute Unternehmensführung (Corporate Governance) erhebliches Optimierungspotenzial. Vor allem bei kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen werden diese Systeme nur selten konsequent und konzeptgetragen umgesetzt. Über die Vernetzung und die Integration von Teilsystemen wird zwar gesprochen, aber aufgrund des noch fehlenden Verständnisses oder auch anderer Prioritäten wird die Umsetzung nur suboptimal organisiert.

aaarisk GmbH

Literaturverzeichnis

- Austrian Standards Institute** (2009). ISO 31000: Risikomanagement Grundsätze und Richtlinien. Wien: Austrian Standards Institute.
- Bernet, A. & Genequand, E.** (2015). Koordinierte Kontrolle: das Modell «Vier Abwehrlinien.» Disclose. Zürich: PricewaterhouseCoopers. Abgerufen von http://disclose.pwc.ch/21/media/pdf/pwc_disclose_1501_d.pdf
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV** (2015). Soziale Sicherheit CHSS 5/2015: Ein Vergleich der Sozialversicherungsfinanzen von 1987 und 2013. Abgerufen von <http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/publikationen/00096/03361/03381/index.html?lang=de>
- COSO** (2004). Enterprise risk management – integrated framework. Durham: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- DeMarco, T.** (2003). Bärenango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- economiesuisse** (2014). Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Economiesuisse.
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA** (2013). Beobachtungen aus dem zweiten Swiss Qualitative Assessment (SQA II). Abgerufen von <https://www.finma.ch/de/dokumente/#Order=4>
- Farny, D.** (2006). Versicherungsbetriebslehre (4. ed.). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH.
- Küng, P.** (2015). Ziele einer Vorsorgeeinrichtung. E-Mail: philipp.kueng@sv-group.ch; 7.9.15
- Montagne, E., Boutellier, R. & Barodte, B.** (2006). Alternativer Ansatz zur Risikobewertung. Zeitschrift Für Risk, Fraud & Governance, (2), S. 74–78.
- Moor, M. & Zeier Röschmann, A.** (2016). Operationelle Risiken werden vernachlässigt. Schweizer Personalvorsorge, (1), S. 88–90.
- Nussbaum, W.** (2015a). Beispiel von Dr. Werner Nussbaum, Risikobeschreibung im Rahmen des KTI-Projektes «Operationeller Risikokompass für Vorsorgeeinrichtungen». [Präsentation] (persönliche Kommunikation, 2.2.2015).
- Nussbaum, W.** (2015b). Wesentliche Rechtsgrundlagen für die Geschäftsführung einer Vorsorgeeinrichtung. Internes Papier im Rahmen des KTI-Projektes «Risikokompass für Vorsorgeeinrichtungen», Projekt-Nr. PFES 17323.1 [internes Dokument]. (persönliche Kommunikation, 2.2.2015)
- OpRisk Advisory & Towers Perrin** (2009). A new approach for managing operational risk. Abgerufen von https://www.casact.org/cms/files/research-new-approach_1.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) & International Organisation of Pension Supervisors (IOPS)** (2011). Good practices for pension funds' risk management systems. Abgerufen von <http://www.oecd.org/finance/private-pensions/46864889.pdf>
- PricewaterhouseCoopers** (2006). Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel. Abgerufen von http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_ass/pwc_iks_fuehrungsinstrument_wandel_06_d.pdf
- Richiger, U. & Müllener, M.** (2015). Das Zusammenspiel zwischen Qualitäts- und Risikomanagement. QZ-online.de. Abgerufen von <https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/massnahmen/risikomanagement/artikel/das-zusammenspiel-zwischen-qualitaets-und-risikomanagement-975718.html>
- Roth, M.** (2000). Compliance, Begriff, Bedeutung, Beispiele. Helbling & Lichtenhahn.
- Ryter, C.** (2013). Der Stiftungsrat als Navigator. AWP Soziale Sicherheit, 39(15), S. 2.
- Schmid, M.** (2015). CAS Recht, Regulierung, Risikomanagement ZHAW SML (Schulungsunterlagen).
- Swisscanto Invest** (2015). Schweizer Pensionskassen 2015. Abgerufen von <http://www.swisscanto.ch/ch/de/berufliche-vorsorge/publikationen/pkstudie/studien.html>
- Tagesanzeiger** (2016). PK-Rente der toten Ehefrau bezogen. Tagesanzeiger. 16. Februar 2016. S. 16.
- The Institute of Internal Auditors** (2013). The three lines of defense in effective risk management and control. Abgerufen von <https://na.theiia.org/training/templates/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx>
- Towers Watson** (2015). P&I / TW 300 analysis Year End 2014. Abgerufen von <https://www.towerswatson.com/downloadMedia.aspx?media=%7B98141041-01AE-483F-9B20-3D0E3964A9A2%7D>
- Walser, H.** (2015). Verantwortung des Experten im Lichte des Urteils des Bundesgerichts vom 18. Dezember 2014. [Stellungnahme zu BGE 141 V 71 ff.]. (9. Oktober 2015). Abgerufen von <http://www.actuaries.ch/images/getFile?t=empfehlung&f=dokument&id=8>
- World Economic Forum** (2015). Global Risks 2015. Abgerufen von http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_2015_Report15.pdf
- Zeier Röschmann, A.** (2014). Risk culture: what it is and how it affects an insurer's risk management. Risk Management and Insurance Review, 17(2), S. 277–296.

Interviewpartner

BEFRAGTE EXPERTEN VORSORGE EINRICHTUNGEN

Gabriela Amann
ASGA, St. Gallen

Reto Bachmann
Kantonale Pensionskasse Solothurn, Solothurn

Martin Baltiswiler
Profond Vorsorgeeinrichtung, Thalwil

Sergio Campigotto
Migros-Pensionskasse, Zürich

Juan Carlos Fernández
Pensionskasse Syngenta, Basel

Manfred Gunziger
Kantonale Pensionskasse Solothurn, Solothurn

Christian Kaufmann
Bernische Lehrerversicherungskasse, Bern

Philipp Küng
Personalvorsorge-Stiftungen der SV Group, Dübendorf

Olaf Meyer
Profond Vorsorgeeinrichtung, Thalwil

Barbara Reichlin Radtke
AVADIS, Baden

Martin Roth
Manor Pensionskasse, Basel

Monika Schneider
Pensionskasse Syngenta, Basel

Iwer Sörensen
BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich, Zürich

Daniela Thalmann
Primanet, Bern

Rudolf Thoma
Pensionskasse Stadt Zürich, Zürich

Urs Schaffner
Sulzer Vorsorgeeinrichtung, Winterthur

Björn Wertli
Pensionskasse der UBS, Zürich

Pascal Wyer
Pensionskasse der UBS, Zürich

Charles Zaugg
Publica, Bern

Markus Zaugg
Publica, Bern

Thomas Zeier
Luzerner Pensionskasse, Luzern

Patrick Zuber
Pensionskasse SBB, Bern

BEFRAGTE EXPERTEN REVISIONSGESELLSCHAFTEN

Erich Meier
KPMG, Zürich

Patrik Schaller
Ernst & Young, Zürich

Johann Sommer
PricewaterhouseCoopers AG, Bern

Projekt- und Finanzierungspartner

WIRTSCHAFTS- UND UMSETZUNGS- PARTNER

aaarisk GmbH

Hans Lienhard, Geschäftsführer
Dr. Herbert Lienhard, Geschäftsführer
Andre Dekany, Senior Product Manager

VALIDIERUNGS- PARTNER

Personalvorsorge-Stiftungen der SV Group

Philipp Küng, Geschäftsführer

Primanet

Daniela Thalmann, Mitglied der Geschäftsleitung

SPARRINGSPARTNER

Funk Insurance Brokers AG

Rolf Jufer, Mitglied der Geschäftsleitung

Innovation Zweite Säule

Dr. Werner Nussbaum, Präsident

FINANZIERUNGS- PARTNER

Funk Stiftung

Kommission für Technologie und Innovation KTI

Autoren



Markus Moor
lic. oec. publ.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Pirmin Mussak
Dr. oec. HSG
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Angela Zeier Röschmann
M.A. HSG
Dozentin und stellvertretende
Leiterin des Zentrums Risk &
Insurance

MARKUS MOOR

Markus Moor arbeitet als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Sein Wirtschaftsstudium an der Universität Zürich schloss er mit dem Lizentiat (lic. oec. publ.) und einer Diplomarbeit zum Thema «Auswirkungen eines EU-Beitritts auf die private Vermögensverwaltung» ab. Nach dem Studium war Markus Moor während vieler Jahre in der Finanzbranche tätig, wo er unter anderem bei einer Bank den Bereich der alternativen Anlagen leitete. Er unterrichtet an der Hochschule Themen der Schweizer Sozialversicherungen und führt Forschungs- und Dienstleistungsprojekte mit Wirtschaftspartnern durch.

DR. PIRMIN MUSSAK

Dr. Pirmin Mussak ist derzeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law tätig. Er schloss seine Dissertation zum Thema «Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb» 2016 an der Universität St. Gallen (HSG) ab. Pirmin Mussak hat während seines

Bachelor- und Masterstudiums an der Universität St. Gallen (HSG) als Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing (IfM) gearbeitet. Zudem hat er in zahlreichen Forschungsprojekten für die Versicherungsindustrie und Vorsorgeeinrichtungen mitgewirkt und diese auch geleitet.

ANGELA ZEIER RÖSCHMANN

Angela Zeier ist Dozentin und stellvertretende Leiterin des Zentrums für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Sie ist seit über 15 Jahren in der Assekuranz tätig unter anderem in den Bereichen Underwriting, Finance und Operations. Am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) verantwortete Angela Zeier den Bereich Future.Value. Heute lehrt und forscht Angela Zeier an der ZHAW School of Management and Law zu Themen wie Geschäftsmodellinnovation, Risiko- und Prozessmanagement. Angela Zeier schloss ihre Ausbildung an der California State University Northridge (MBA), dem Insurance Institute of Switzerland (ARM) und der Universität St. Gallen (M.A. HSG) ab.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. This includes not only sales and purchases but also any other financial activities that may occur. It is essential to ensure that all entries are properly documented and supported by appropriate evidence.

In addition, the document emphasizes the need for transparency and accountability in financial reporting. This means that all stakeholders should have access to the relevant information and be able to understand the underlying data. Regular audits and reviews can help to ensure that the records are accurate and reliable.

Furthermore, the document highlights the importance of maintaining up-to-date records. This involves regularly reviewing and updating the information to reflect any changes in the business's financial position. By doing so, the organization can ensure that its records are always current and accurate.

Finally, the document stresses the importance of protecting the confidentiality of the financial records. This means that only authorized personnel should have access to the information, and appropriate security measures should be in place to prevent unauthorized disclosure.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

