

FÜNF FRAGEN AN EINE VORSORGEEXPERTIN UND VIER VORSORGEEXPERTEN

Status quo und Zukunftsperspektiven der beruflichen Vorsorge

Patrik Schaller (Präsident Fachkommission BVG Expertisuisse) und Joachim Beil (Leiter Romandie Expertisuisse) sprachen mit der Vorsorgeexpertin Vera Kupper Staub und den vier Vorsorgeexperten Sergio Bortolin, Thomas R. Schönbächler, Georg Stillhart und Roger Tischhauser.

Sergio Bortolin



GESCHÄFTSFÜHRER
ASGA PENSIONS-KASSE
GENOSSENSCHAFT

Vera Kupper Staub



DR. OEC. PUBL.,
PRÄSIDENTIN DER
OBERAUFSICHTS-
KOMMISSION
BERUFLICHE
VORSORGE (OAK BV)

Welche Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren auf die Vorsorgeeinrichtungen zukommen?

Vorsorgeeinrichtungen haben es mit einem Strauss an Herausforderungen zu tun – aber das macht unseren Arbeitsalltag erst so richtig spannend. Die Auswirkungen demografischer Herausforderungen werden uns in den nächsten Jahren weiterhin beschäftigen, sei es die anstehende Pensionierungswelle der Babyboomer, die auch einen erhöhten Beratungsbedarf nach sich zieht, oder die glücklicherweise nach wie vor steigende Lebenserwartung. Aber auch bei den Kapitalanlagen erwarten uns im Hinblick auf eine mögliche Zinswende oder Rezessionstendenzen weitere Knacknüsse. Schliesslich erfordern auch neue Regulationen (AHV 21, DGS, IKS etc.) und deren technische Umsetzung Aufmerksamkeit und Ressourcen.

Die Welt ist in verschiedenen Bereichen im Umbruch. Entsprechend sehe ich mehrere Herausforderungen: Die Anlagenseite muss wieder auf erhöhte Volatilität und die aktuell gesuchte neue Normalität ausgerichtet werden. Bei den Vorsorgeplänen droht die Individualisierungstendenz den Grundgedanken der Einrichtungen als Solidargemeinschaften zu unterlaufen. Und zuletzt müssen sich die Einrichtungen bemühen, trotz zunehmender Konzentration ihren Versicherten nahe zu bleiben, d. h. sich deren Vertrauen zu bewahren. Letzteres braucht nicht nur Massnahmen im Bereich der Kommunikation, sondern auch im Bereich der Governance.

Wie beurteilen Sie die Fachkompetenz der obersten Organe im Zusammenhang mit der zunehmenden Regulierung und den Compliance-Anforderungen an die Vorsorgeeinrichtungen?

Je nach Grösse ist die Frage nach der nötigen Fachkompetenz der obersten Organe sicherlich berechtigt – gerade bei firmeneigenen Vorsorgeeinrichtungen. Mit über 150 000 Versicherten kann die Asga jedoch auf einen sehr grossen Pool an Fachkompetenz bei der Rekrutierung von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zurückgreifen.

Im Durchschnitt gut. Die Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretenden in den obersten Organen sind sich i. d. R. ihrer grossen Verantwortung bewusst. Stetige Weiterbildung ist darum für sie Pflicht. Dabei muss die Heterogenität der Pensionskassenlandschaft im Auge behalten werden. Einfachere Strukturen sind für oberste Organe deutlich einfacher zu führen und zu kontrollieren als grosse komplexe Strukturen. Die von den obersten Organen benötigten Fachkompetenzen sind somit auch abhängig von der für die einzelne Vorsorgeeinrichtung gewählten Organisationsstruktur.

Thomas R. Schönbacher

MBA UNIVERSITY
OF ROCHESTER (NY),
VORSITZENDER DER
GESCHÄFTSLEITUNG
PENSIONSKASSE BVK

Georg Stillhart

DR. OEC. PUBL.,
GESCHÄFTSFÜHRER
RAIFFEISEN
PENSIONSKASSE
GENOSSENSCHAFT

Roger Tischhauser

LIC. IUR., DIREKTOR
BVG- UND STIFTUNGS-
AUFSICHT ZÜRICH,
PRÄSIDENT DER
KONFERENZ DER
KANTONALEN BVG-
UND STIFTUNGS-
AUF SICHTSBEHÖRDEN

Einerseits muss erreicht werden, dass sich auch jüngere Versicherte (20- bis 50-Jährige) für die Vorsorge interessieren und sich einbringen, denn das ist wichtig für die künftige Entwicklung der beruflichen Vorsorge. Andererseits ist der Aufwand für das oberste Organ in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Die Mitglieder eines Stiftungsrats verdienen eine adäquate Entschädigung sowie Wertschätzung für ihre wichtige Aufgabe.

Eine grosse Herausforderung ist sicher die Digitalisierung, welche aber auch grosse Chancen bietet, wenn es uns gelingt, Prozesse effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten. Mit der Digitalisierung verbunden ist aber auch die Frage der Datensicherheit, welche die Komplexität für Pensionskassen weiter erhöht. Zentral scheint mir auch die politische Dimension; die grossen Errungenschaften der beruflichen Vorsorge werden oftmals nicht richtig verstanden, was gerade wieder die laufende Diskussion über die BVG-Reform zeigt. Hier lässt sich vor allem in der Kommunikation noch viel verbessern.

Die Sicherstellung der finanziellen Stabilität ist die zentrale Herausforderung. Der Umgang mit enormen Volatilitäten an den Kapitalmärkten bleibt anspruchsvoll. Die Demografie beschäftigt weiter. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden enorme Populationen aus dem Bestand der Vorsorgeeinrichtungen ausscheiden. Das Handling von generationengerechten Vorsorgemodellen ist komplex. Die steigende Komplexität in der Führung der Vorsorgeeinrichtungen bedingt zudem die nachhaltige Sicherstellung von entsprechendem Know-how bei den obersten Organen, um das sozialpartnerschaftliche Modell in die Zukunft zu führen.

Vorab: Ich erachte das Milizsystem als sehr bewährt, denn ich stelle immer wieder fest, dass für Mitglieder im obersten Organ gesunder Menschenverstand sowie die Fähigkeit und der Mut, die richtigen Fragen zu stellen, besonders wichtige Eigenschaften sind. In der BVK werden für den Stiftungsrat Schulungen und Workshops durchgeführt, bevor wichtige Entscheide (Reglementänderungen, Abnahme Geschäftsbericht usw.) beantragt werden. Wenn alle Beteiligten, und hierzu zähle ich insbesondere auch die Revisionsgesellschaften, ihre Arbeit sorgfältig tun, ist ein Milizgremium für eine Pensionskasse die nachhaltigste Lösung.

Ich denke, das funktioniert gut im heutigen Milizsystem, zumal die Mitglieder des Stiftungsrats nicht nur fachlichen Input geben, sondern vor allem auch die Interessen der Versicherten und der angeschlossenen Arbeitgeberinnen vertreten. Wichtig ist, dass sich das Fachwissen der einzelnen Mitglieder gut ergänzt. Und dann hat man auch noch die Möglichkeit, Ausschüsse mit externen Sachverständigen zu bestellen; so haben wir bspw. eine Anlagekommission, in welcher nebst einer Vertretung aus dem Verwaltungsrat ausschliesslich externe Fachspezialistinnen und Fachspezialisten Einsitz nehmen.

Das oberste Organ (Stiftungsrat) ist primär ein Führungsorgan. Selbstverständlich wird der Stiftungsrat von der Geschäftsführung oder durch Externe unterstützt. Er muss sicherstellen, dass die Beauftragten im Interesse der Vorsorgeeinrichtung handeln. Das wird durch eine Organisation erreicht mit zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Wichtig sind ein angemessenes Reporting und eine gehörige Überwachung als Teil einer guten Pension Governance. Eine zunehmende Regulierung stellen wir nicht fest, ohnehin hätte sie geringe Auswirkungen auf das Anforderungsprofil von Stiftungsrätinnen und Stiftungsräten. Ein nötiges solides Führungs- und Fachverständnis liegt in den meisten Fällen vor.

Sergio Bortolin**Vera Kupper Staub**

Die Umsetzung der internen Kontrolle kann bei komplexen Vorsorgeeinrichtungen herausfordernd sein. Braucht es wie bei Versicherungsgesellschaften eine interne Revision zur Stärkung der Governance? Bitte begründen Sie kurz.

Die interne Kontrolle kann je nach Grösse der Vorsorgeeinrichtung gut durch ein unabhängiges IKS verantwortet und durch die externe Revision sowie Stiftungs- oder Verwaltungsrat begleitet werden. Gerade im Hinblick auf die Tendenz grösser werdender Vorsorgeeinrichtungen sowie den steigenden Komplexitätsgrad der Materie dürften interne Audits in Zukunft jedoch häufiger werden. Die Herausforderung besteht dabei in der komplett unabhängigen Ausgestaltung dieser zusätzlichen Line of Defence, um mögliche Interessenskonflikte auszuschliessen.

Bei einfachen Strukturen sicherlich nicht. Dort wäre eine interne Revision ein Overkill. Bei grossen komplexen Strukturen könnte das aber sehr wohl ein sinnvoller Teil der internen Kontrolle sein. Diese Massnahme hilft dem obersten Organ, die zwangsläufige Wissensasymmetrie zwischen ihm und dem Management erfolgreich zu meistern. Krankenversicherer z. B. sind dazu verpflichtet, über eine interne Revision zu verfügen.

Welche Verantwortung kommt einer Vorsorgeeinrichtung betreffend das Thema Nachhaltigkeit zu (z. B. bei Investments / ASIP ESG-Reporting)?

Verantwortung in Sachen Nachhaltigkeit äussert sich facettenreich – im Zentrum steht dabei das Streben nach Transparenz und einer einheitlichen Kommunikation, denn die Versicherten müssen und sollen wissen, wie ihre Pensionskasse mit ihrem Geld in Sachen Nachhaltigkeit agiert. Deshalb unterstützt die Asga auch die Empfehlung, in Zukunft gemäss den Guidelines der ASIP zu reporten und dies durch Kommunikation auf Augenhöhe mit den Versicherten zu begleiten. Ganz am Anfang der Verantwortungskette steht jedoch die treuhänderische Pflicht, die eine Berücksichtigung materieller ESG-Risiken unabdingbar macht.

Das Gesetz verpflichtet Vorsorgeeinrichtungen, mit ihrer Anlagestrategie marktkonforme Renditen zu erwirtschaften und eine angemessene Diversifikation sicherzustellen (Art. 71 BVG; Art. 50 und 51 BW 2). Die Analyse der durch den Klimawandel ausgelösten finanziellen Risiken ist Teil der treuhänderischen Sorgfaltspflicht und muss folglich in einen State-of-the-Art-Risikomanagement-Prozess von Vorsorgeeinrichtungen einbezogen werden. Dies wird von verschiedenen Rechtsgutachten gestützt (z. B. Gutachten von Prof. Dr. Mirjam Eggen, Bern, und Dr. Cornelia Stengel, Zürich, im Auftrag des BAFU, 2019).

Welche Massnahmen braucht es Ihrer Meinung nach, damit sich auch jüngere Menschen in den obersten Organen einer Vorsorgeeinrichtung engagieren?

Die Altersvorsorge ist bei jüngeren Menschen im Alltag wenig präsent. Natürlich ist das bedauerlich, aber schlicht auch verständlich. Umso mehr wollen wir mit einer Kommunikation auf Augenhöhe bereit sein, um in einen Dialog zu treten, wenn Interesse da ist. Als Genossenschaft belohnen wir das Engagement unserer Delegierten, zu denen durchaus auch jüngere Mitglieder unserer Genossenschaft gehören, indem wir die Teilnahme an unseren Events mit einem Mehrwert zu verbinden suchen – gerade der Netzwerkgedanke ist hier zentral. Zusätzlich sollen Inputreferate oder Podiumsdiskussionen unseren Delegierten eine frische Perspektive auf ihre Geschäftstätigkeit bieten und für Inspiration sorgen.

Es wird zwar vermehrt eine öffentliche Diskussion zu Vorsorgethemen geführt, die auch Jüngere ansprechen sollten, z. B. die BVG-Reform mit Verbesserungen für Teilzeitbeschäftigte und Personen mit tieferen Löhnen. Um jüngere Versicherte für ein Engagement zu motivieren, müssen die Vorsorgeeinrichtungen diese jedoch gezielt ansprechen. Im Optimum sollten Versichertenvertreterinnen und Versichertenvertreter pro Alterskategorie in das oberste Organ gewählt werden (dies wird vereinzelt bereits von Vorsorgeeinrichtungen umgesetzt). Ich bin der Meinung, dass Diversität auch in diesem Bereich gewinnbringend für eine Organisation ist.

Thomas R. Schönbächler

Es kommt darauf an, wie reif eine Organisation ist. In der BVK haben wir uns bewusst gegen eine interne Revision und für ein internes Risk Management entschieden, das direkt mir rapportiert. Eine starke Governance ist für uns als grosse Vorsorgeeinrichtung zentral. Mittels quartalsweiser Risk Meetings mit der Geschäftsleitung sind ein institutionalisierter Austausch über alle Geschäftsbereiche sowie die Wahrnehmung des Risk Managements als Sparringspartner gewährleistet. Nötigenfalls kann der externen Revision auch mal ein Überprüfungsauftrag erteilt werden.

Das Thema ist nicht neu. Unser Stiftungsrat hat bereits 2015 «Grundsätze der verantwortungsbewussten Anlagen» im Anlagereglement aufgenommen. Seither ist die Nachhaltigkeit auf allen Stufen ein Dauerthema. Das gilt für alle Anlagekategorien, sei es bei der aktiven Wahrnehmung des Stimmrechts bei Aktienanlagen oder bei der Umsetzung der Immobilienstrategie usw. Nachhaltigkeit ist für eine Pensionskasse aber kein Selbstzweck. Letztendlich ist die Rendite entscheidend, die mit den uns treuhänderisch anvertrauten Geldern langfristig erreicht wird.

Es beginnt bereits mit dem Begriff Pensionskasse. Damit motivieren Sie kaum junge Leute, Zeit ins Thema zu investieren. Eigentlich sind wir eine Sparkasse. Wir machen die Erfahrung, dass sich junge Versicherte erst für uns interessieren, wenn ihnen bewusst wird, dass ein grosser Anteil ihres Vermögens (oder ihr grösster) bei uns in der BVK liegt. Durch zielgruppenorientierte Kommunikation kann das Bewusstsein bei Jungen optimiert werden. Die Tätigkeit im obersten Organ scheint mir vor allem bei grösseren Vorsorgeeinrichtungen besonders spannend und mit einer solchen im Verwaltungsrat vergleichbar.

Georg Stillhart

Mit dem Pensionskassenexperten bzw. der Pensionskassenexpertin, der Direkt- und Obergrenze, aber auch mit einem umfassenden internen Kontrollsystem (IKS), welches von der externen Revision und durch das oberste Organ überwacht wird, kann meines Erachtens eine ausreichende Governance sichergestellt werden. Wir haben zudem einen Ausschuss, welcher die Ergebnisse der Revision, des Risikomanagements und des IKS prüft und seine Erkenntnisse jährlich dem gesamten Verwaltungsrat berichtet. Für die Anlagen haben wir, wie viele Pensionskassen, einen externen Investment Controller, welcher direkt an den Verwaltungsrat rapportiert.

Pensionskassen müssen per se nachhaltig sein, das ergibt sich schon aus ihrer Aufgabe, Leistungsversprechen langfristig sicherzustellen. Deshalb streben wir Nachhaltigkeit nicht nur bei den Anlagen an, sondern auch bei der Vorsorge und der Governance. Bezüglich der Anlagen erkennen wir unsere Verantwortung als institutionelle Investorin, dürfen aber auch unseren Auftrag nicht aus den Augen verlieren, das finanzielle Gleichgewicht der Pensionskasse langfristig zu wahren. Unser Umgang mit der Nachhaltigkeit ist im Anlagereglement explizit festgehalten. Eine Verbesserung der Transparenz und eine höhere Vergleichbarkeit, wie das in der Empfehlung des ASIP vorgesehen ist, machen meines Erachtens Sinn.

Wichtig ist meines Erachtens die Kommunikation, damit sich auch die jüngeren Destinatärinnen und Destinatäre für die berufliche Vorsorge interessieren. So haben wir bspw. eine neue Leistungsstrategie vielfältig kommuniziert, mit Erklärvideos oder auch mit der Möglichkeit, Simulationen selbstständig in unserem Mitgliederportal vorzunehmen. Über die letzten Jahre stellen wir fest, dass gerade die digitalen Kanäle vermehrt genutzt werden, und bei der letzten Vakanz im Verwaltungsrat haben sich deutlich mehr, auch jüngere, Mitarbeitende beworben als in den Vorjahren, was doch schon mal eine gute Entwicklung ist.

Roger Tischhauser

Bereits heute wird verlangt, dass bei einer Vorsorgeeinrichtung eine der Grösse und Komplexität angemessene interne Kontrolle existiert. Massgebend für den Umfang einer internen Kontrolle muss auch sein, ob eine Vorsorgeeinrichtung am Wettbewerb teilnimmt. Solche Vorsorgeeinrichtungen sollten deshalb ein IKS mit einer internen Revision aufweisen, was angesichts ihrer Bedeutung für die berufliche Vorsorge angebracht wäre und in ihrem eigenen Interesse liegt. Dadurch würde nebst der Existenz eines internen Controllings auch die Wirksamkeit von Systemen und Abläufen, insb. im Finanz- und Rechnungswesen, umfassend überwacht.

Mit für Jahrzehnte garantierten Rentenversprechen stellt die finanzielle Nachhaltigkeit die Essenz der finanziellen Führungsverantwortung einer Vorsorgeeinrichtung dar. Eine vorausschauende Gesamtsicht aus Anlage- und Verpflichtungssicht ist zwingend. Leistungsversprechen müssen auf die Leistungsfähigkeit, (Anlage-)Risiken auf die Risikofähigkeit abgestimmt werden. Sowohl Bilanzstabilität als auch Finanzierbarkeit müssen nachhaltig gegeben sein. Innerhalb dieses Rahmens hat auch die Anlagestrategie und -umsetzung Nachhaltigkeitsaspekten zu genügen. Selbstregulierungsansätze sind dabei zu begrüssen.

Das ist eine spannende Frage. Mir ist kein Patentrezept bekannt. Sozialversicherungsthemen müssten vermehrt auch im schulischen Alltag berücksichtigt werden. Eine moderne Kommunikation von Vorsorgeeinrichtungen im digitalen Zeitalter kann das Interesse verstärken. Aber letztlich bleibt wohl eine persönliche Betroffenheit der jüngeren Generationen entscheidend – Vertrauen in die Zukunft der beruflichen Vorsorge und das Angebot an generationengerechten Vorsorgemodellen.

Vielen Dank für das Gespräch.