



University of Zurich
Zurich Open Repository and Archive

Winterthurerstr. 190
CH-8057 Zurich
<http://www.zora.uzh.ch>

Year: 2008

Berufliche Vorsorge und Unternehmen

Burkhard, H P

Burkhard, H P. Berufliche Vorsorge und Unternehmen. In: Die Fachmesse 2. Säule, Kongresshaus Zürich, 14 May 2008 - 15 May 2008.

Postprint available at:
<http://www.zora.uzh.ch>

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich.
<http://www.zora.uzh.ch>

Originally published at:
Die Fachmesse 2. Säule, Kongresshaus Zürich, 14 May 2008 - 15 May 2008.

Berufliche Vorsorge und Unternehmen

Abstract

Das Paper zeigt auf dem Hintergrund von Interviews mit Schlüsselpersonen anhand von 7 Thesen die heutige Situation und beschreibt Handlungsfelder und Gestaltungsspielräume für Unternehmen

Berufliche Vorsorge und Unternehmen

Standortbestimmung 2008:

Überblick über anstehende Themen und künftige Herausforderungen

Autor: Hans-Peter Burkhard

Center for Corporate Responsibility and Sustainability
an der Universität Zürich
Künstlergasse 15a, 8001 Zürich

Zürich, April 2008

Inhalt

1.	Einleitung.....	1
1.1	Aufgabenstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Ablauf.....	1
2.	Unternehmen und berufliche Vorsorge.....	1
2.1	Rechtsgrundlagen.....	1
2.2	Heutige Strukturen der beruflichen Vorsorge.....	2
2.3	Modell Unternehmen und berufliche Vorsorge.....	3
2.4	Entwicklung des unternehmerischen Umfelds: Megatrends.....	4
2.5	Vertrauen in die Sicherheit der Altersvorsorge.....	5
3.	Interviews.....	6
3.1	Fragestruktur und Befragte.....	6
3.2	Erkenntnisse im Überblick: Thesen.....	7
3.3	Einzelthemen.....	11
4.	Handlungs- und Gestaltungsspielräume für Unternehmen.....	12

1. Einleitung

1.1. Aufgabenstellung und Zielsetzung

Als Grundlage für eine mittelfristige Strategie und für die Planung eigener Aktivitäten hat der VPS das CCRS beauftragt, im Rahmen eines kleinen Forschungsprojektes einen Überblick zu erarbeiten über anstehende Themen und künftige Herausforderungen, die sich Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit in der beruflichen Vorsorge stellen.

1.2. Ablauf

Die Arbeit wurde in drei Phasen durchgeführt:

- In einer ersten Phase wurden mit vom VPS bezeichneten Experten (Vertreterinnen und Vertreter der Sozialpartner in der Eidg. Kommission für die berufliche Vorsorge sowie vier Unternehmensvertreter) strukturierte Einzelinterviews von je rund einer Stunde durchgeführt.
- Auf dem Hintergrund der bisherigen Arbeiten des CCRS und der Interviews wurde in einer zweiten Phase ein Berichtsentwurf erarbeitet.
- Der Berichtsentwurf wurde in einer dritten Phase den Interviewten sowie weiteren Unternehmensvertretern (CEO's, CFO's und Personalverantwortliche) zur Stellungnahme unterbreitet und unter Einbezug dieser Antworten ergänzt.

2. Unternehmen und beruflichen Vorsorge

2.1. Rechtsgrundlagen

Gem. Art. 11 des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) vom 25. Juni 1982 muss der Arbeitgeber, der obligatorisch zu versichernde Arbeitnehmer beschäftigt, eine in das Register für die berufliche Vorsorge eingetragene Vorsorgeeinrichtung errichten oder sich einer solchen anschliessen. Der obligatorischen Versicherung unterstehen Arbeitnehmer, die das 17. Altersjahr überschritten haben und bei einem Arbeitgeber einen Jahreslohn von mehr als 19'890 Franken beziehen.

Der gesetzliche Rahmen lässt einen relativ grossen Spielraum in der Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge. Jede Pensionskasse oder Sammeleinrichtung entscheidet innerhalb einer gewissen Bandbreite autonom über Leistungen, Finanzierung, Organisation, Anlagestrategien, Governancestrukturen, Informationspolitik usw. Sie kann in der Gründungsurkunde, in den Statuten oder im Reglement insbesondere über die gesetzlichen Mindestbestimmungen hinausgehende Leistungen vorsehen. Das ermöglicht Unternehmen „massgeschneiderte“ Lösungen. Anders sieht es aus mit der Durchführung der beruflichen Vorsorge. Hier ist der Spielraum enger.

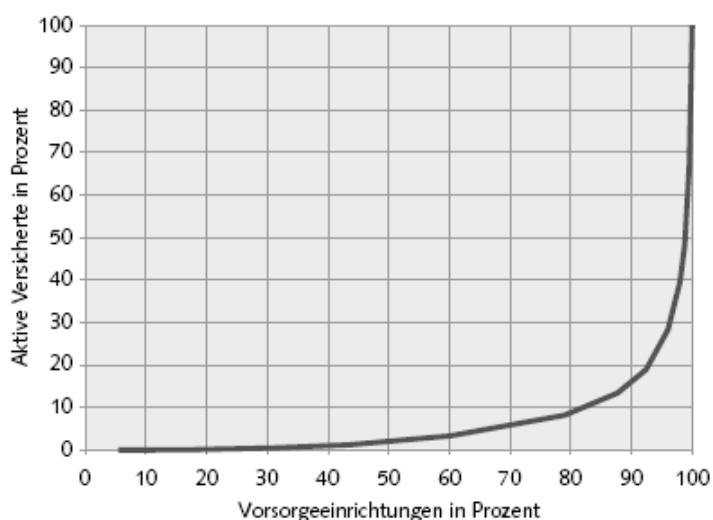
Ein Wesensmerkmal der beruflichen Vorsorge ist die (zwingende) paritätische Verwaltung der Vorsorgeeinrichtung. Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben das Recht, in das oberste Organ die gleiche Zahl von Vertretern zu entsenden. Die Vorsorgeeinrichtung hat die Erst- und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter im obersten paritätischen Organ auf eine Weise zu gewährleisten, dass diese ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können.

2.2. Heutige Strukturen der beruflichen Vorsorge

Es gibt heute in der Schweiz 2770 Vorsorgeeinrichtungen mit aktiven Versicherten (2005). Da der gesetzliche Rahmen einen relativ grossen Spielraum in der Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge lässt, besteht eine grosse Vielfalt von Vorsorgeregelungen.

**Konzentration in der beruflichen Vorsorge –
aktive Versicherte, 2005**

G 3.1



Grafik 1: Anteil der Versicherten nach Grössenklassen der Vorsorgeeinrichtungen (Quelle: BFS, Die berufliche Vorsorge in der Schweiz, Pensionskassenstatistik 2005, Neuchâtel 2007)

© Bundesamt für Statistik (BFS)

Dazu kommen enorme Grössenunterschiede der Vorsorgeeinrichtungen (vgl. Grafik 1): 60,5 Prozent der rund 3.3 Mio. Versicherten sind in 56 Vorsorgeeinrichtungen mit 10'000 und mehr Versicherten. Von diesen 56 Vorsorgeeinrichtungen sind 21 Sammelstiftungen mit 957'918 Versicherten und 10 Gemeinschaftseinrichtungen mit 405'051 Versicherten.¹ 26,1 % der Versicherten sind in weiteren 285 Vorsorgeeinrichtungen mit 1000 – 9999 Versicherten und 13,4 % in den übrigen rund 2400 Vorsorgeeinrichtungen.² Das gleiche Bild zeigt sich auch bei der Bilanzsumme.

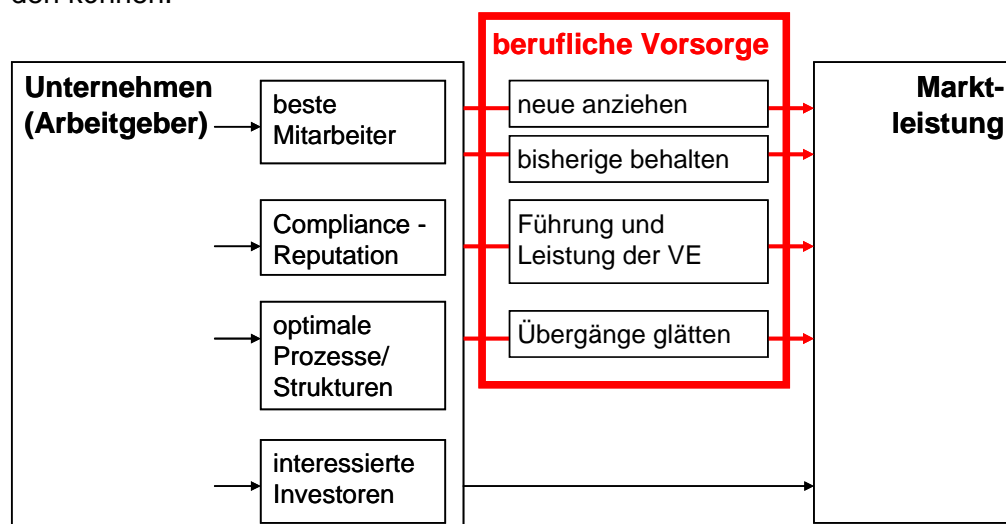
¹ Auskunft BFS (Jürg Fuhrer) vom 4.2.2008

² BFS, Die berufliche Vorsorge in der Schweiz, Pensionskassenstatistik 2005, Neuchâtel 2007

Von den 2770 Vorsorgeeinrichtungen sind gut die Hälfte Einrichtungen eines einzelnen Arbeitgebers, knapp die Hälfte Einrichtungen mehrerer Arbeitgeber. 61 % der privaten Arbeitgeber sind einer Sammeleinrichtung privaten Rechts angeschlossen, 36 % einer Gemeinschaftseinrichtung privaten Rechts.³

2.3. Modell Unternehmen und berufliche Vorsorge

Grundlage für die Befragung war das nachstehend skizzierte Modell. Es geht aus von einem Unternehmen, welches im Markt nachhaltig (auf lange Frist) eine Leistung erbringt und eine maximale Wertschöpfung anstrebt. Das Modell fragt danach, welche der für diese Marktleistung relevanten Input-Faktoren mit Massnahmen der beruflichen Vorsorge beeinflusst werden können.



Grafik 2: Modell „Berufliche Vorsorge und Unternehmen“ (eigene Darstellung)

Primär wirkt sich die berufliche Vorsorge auf die Mitarbeitenden aus: Gute Vorsorgelösungen können (vor allem bei Arbeitskräftemangel) dazu beitragen, gute bzw. die besten Mitarbeitenden anzuziehen und im Unternehmen zu halten. Massgeblich dafür sind die Leistungen und die für diese Leistungen vorgesehene Finanzierung (insbesondere Beiträge der Unternehmen und erzielte Performance) sowie eine gute Reputation des Arbeitgebers bzw. seiner Vorsorgeeinrichtung. Sekundär kann die berufliche Vorsorge einem Arbeitgeber helfen, bei Strukturanpassungen Übergänge zu glätten.

³ BFS, Die berufliche Vorsorge in der Schweiz, Pensionskassenstatistik 2005, Neuchâtel 2007

2.4. Entwicklung des unternehmerischen Umfelds: Megatrends

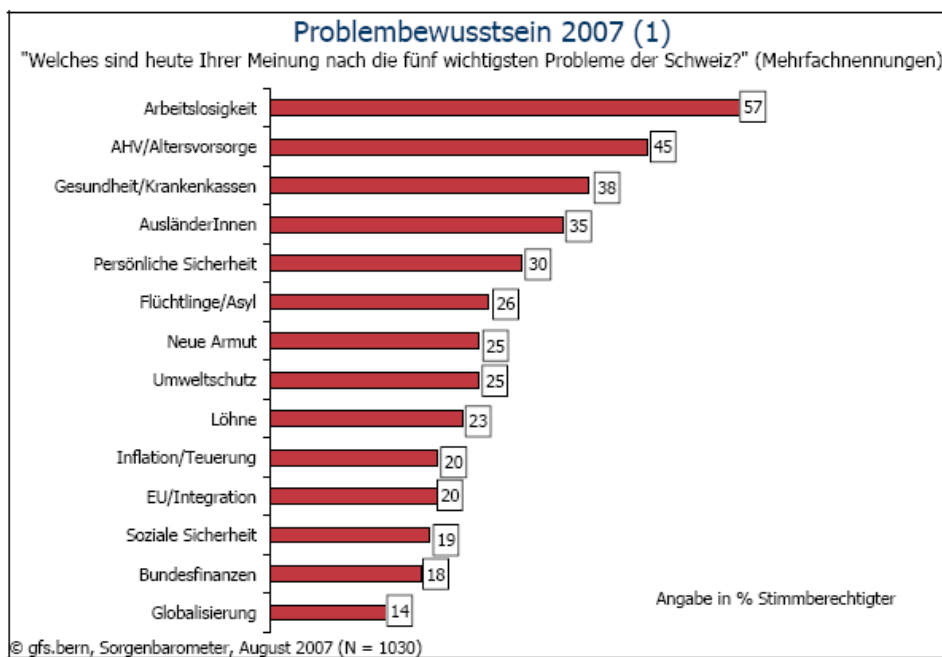
Handlungsspielräume der Unternehmen im Zusammenhang mit der beruflichen Vorsorge sind nicht isolierte Felder, sondern stehen im Kontext grösserer Entwicklungen des Umfelds („Megatrends“), auf welche vorausschauend agiert werden kann oder im Nachhinein reagiert werden muss. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind nachfolgend einige solcher „Megatrends“ aufgelistet:

- Die Globalisierung der Märkte führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs für Produkte und Dienstleistungen. Folgen davon sind ein hoher Effizienz- und Innovationsdruck sowie immer wieder erforderliche Anpassungen von Prozessen und Strukturen. Das führt zu einer höheren Mobilität von Unternehmen und Arbeitsplätzen und zu einer Lockerung der Bindung der Arbeitnehmenden ans Unternehmen. Ein hoher Effizienz- und Zeitdruck trägt auch zu einer Zunahme gesundheitlicher Probleme bei.
- Die demografische Entwicklung in industrialisierten Ländern ist gekennzeichnet durch eine allgemeine Alterung der Bevölkerung und einen Rückgang der Erwerbsbevölkerung. Folge davon ist eine Verknappung der Arbeitskräfte, v.a. der sehr gut ausgebildeten Arbeitskräfte. Und für Einrichtungen der beruflichen Vorsorge entstehen finanzielle Herausforderungen, weil auf mehr Rentenbeziehende weniger Zahlende kommen bzw. mit dem angesparten Vorsorgekapital länger eine Rente bezahlt werden muss.
- Die Individualisierung der Lebensentwürfe führt zu vielfältigeren Ansprüchen der Arbeitnehmenden an die Unternehmen. Dazu gehören neue Wünsche an die Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeiten.
- Die berufliche Vorsorge steht stärker im Fokus der Medien:
 - Die Tendenz der Tagesmedien, das „Nicht-Normale“ bzw. das Negative aufzugreifen (z.B. schlechte Anlageperformance oder Eigengeschäfte der Verantwortlichen von Pensionskassen) führt zu einer Verunsicherung der Arbeitnehmer bezüglich ihrer materiellen Sicherheit im Alter.
 - Negative Schlagzeilen über eine Vorsorgeeinrichtung können sich negativ auf den Ruf eines Unternehmens auswirken und damit ein Handicap bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden darstellen.
 - Print- und elektronische Medien werden künftig vermehrt Vorsorgeeinrichtungen bezüglich Leistungen und Kosten vergleichen. Vorsorgeeinrichtungen werden sich vermehrt einem Benchmarking stellen müssen.

- Die gute wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz in den vergangenen Jahrzehnten hat heutigen Rentnern zu einem ansehnlichen Wohlstand auch nach dem Austritt aus dem Erwerbsleben verholfen. Heute verfügen Rentner oft über ein höheres Einkommen als junge Familien. Für künftige Rentnergenerationen ist das nicht mehr ohne weiteres der Fall.

2.5. Vertrauen in die Sicherheit der Altersvorsorge

Dass das Vertrauen in die Sicherheit der Altersvorsorge abnimmt, ist ein ernst zu nehmen- des Phänomen, das zwar in erster Linie ein politisches Problem ist, aber die Unternehmen auch stark betrifft. Gemäss gfs-Sorgenbarometer vom August 2007 wird die Sicherheit der Altersvorsorge als das zweitwichtigste Problem der Schweiz betrachtet. Im Jahr 2006 war sie noch das drittwichtigste Problem.



Nach einer etwas älteren Umfrage des Eidgenössischen Finanzdepartements⁴ glaubten im Jahr 2003 nur noch zwei Drittel der Schweizer an eine langfristig leistungsfähige AHV. Vor allem die jüngere Erwerbsgeneration war sehr misstrauisch. Nur 55 Prozent der Befragten glaubten im Jahr 2000 überdies, dass ihre künftigen Bezüge aus der beruflichen Vorsorge gesichert seien.⁵

⁴ <http://www.efd.admin.ch/d/dok/medien/medienmitteilungen/2003/07/demoskop.pdf>

⁵ Emery Cathy, Braucht die Schweiz eine vierte Säule? Eine eigenverantwortliche Altersvorsorge als Must, active-live 2/2000, Seite 52

3. Interviews

3.1. Fragestruktur und Befragte

Die Befragung wurde in Form strukturierter Interviews durchgeführt. In einem ersten Teil wurde als offene Frage nach Bedeutung, Rahmenbedingungen, Problemen und Herausforderungen für die berufliche Vorsorge in der Schweiz aus Sicht der Unternehmen allgemein oder bei Arbeitgebern auch aus Sicht des Unternehmers bzw. des Managements gefragt. In einem zweiten Teil wurden in fünf Frageblöcken folgende Themen ausgeleuchtet:

1. Arbeitsmarkt (Bedeutung der beruflichen Vorsorge als Wettbewerbsfaktor für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Information und Transparenz der Vorsorgeleistungen, Rolle der beruflichen Vorsorge beim Altersübertritt)
2. Wahl der Vorsorgeeinrichtung (Entscheid bezüglich Errichtung einer eigenen Vorsorgeeinrichtung oder Anschluss an eine Sammeleinrichtung, massgebliche Kriterien)
3. Führung der (eigenen) Vorsorgeeinrichtung (Erfahrungen bezüglich Professionalität, Governance-Strukturen, Sozialpartnerschaft)
4. Anlagen (Komplexität der Vermögensanlage, Performance & Kosten, Wahlmöglichkeiten, Anlagen im eigenen Unternehmen)
5. Politik (anstehende Herausforderungen/Aufgaben)

Befragt wurden als Vertreterinnen und Vertreter der Sozialpartner in der eidg. Kommission für die berufliche Vorsorge

- Dr. Martin Flügel (Travail Suisse, Leiter Ressort Sozialpolitik),
 - Kurt Gfeller (Vizedirektor des Schweizerischen Gewerbeverbandes),
 - Colette Nova (geschäftsführende Sekretärin beim Schweizerischen Gewerkschaftsbund),
 - Heinrich Nydegger (Gewerkschaftssekretär Unia),
 - Vital G. Stutz (Geschäftsführer Arbeitnehmer Schweiz) und
 - Fritz Schober (Leiter Departement Soziales, Bildung und Dienstleistungen des Schweizerischen Bauernverbandes),
 - Hans Rudolf Schuppisser (Vizedirektor Arbeitgeberverband, anstelle von T. Daum),
- sowie als Unternehmensvertreter
- Renato Merz (Leiter Personalwesen ABB Schweiz AG),
 - Paul Müller (CEO Swiss Life),
 - Matthias Schwyter (Bäckerei Schwyter AG, Präsident proparis – Vorsorge Gewerbe Schweiz)
 - Martin Zollinger (Mitglied Bankpräsidium ZKB).

3.2. Erkenntnisse im Überblick: Thesen

Die folgenden Thesen sind nicht das Ergebnis einer quantitativen Auswertung einer repräsentativen Umfrage. Die Erkenntnisse sind ein (zusammenfassender) Gesamteindruck der Interviews, die wiederum eine Momentaufnahme der Meinungen der Interviewpartnerinnen und -partner waren. Eingeflossen sind auch Erfahrungen aus bisherigen Arbeiten des CCRS. Damit dieser Hintergrund bei der Lektüre des Berichtes nicht vergessen geht, sind die Erkenntnisse als Thesen formuliert, welche die weitere Diskussion anregen sollen.

1. These: Die berufliche Vorsorge hat ein hohes Niveau

Die berufliche Vorsorge ist in der Schweiz nach übereinstimmender Beurteilung auf einem hohen Stand. Die Leistungen bieten den Versicherten eine gute Deckung der Risiken von Tod und Invalidität während der aktiven Phase und eine hohe Altersleistung, die zusammen mit der AHV und einer allfälligen Säule 3a eine angemessene Weiterführung der gewohnten Lebensweise ermöglicht. Der heutigen Rentnergeneration geht es gut.

Die Sicherheit der Leistungen im Alter war lange Zeit kein Thema in der Öffentlichkeit. Sie wurde als selbstverständlich gegeben erachtet. Mit dem Einbruch der Börsen im Jahr 2001 und den damit verbundenen tieferen Renditen bzw. Verlusten sowie mit der stärker ins Bewusstsein gekommenen Alterung der Bevölkerung wurde die Frage akut, ob die Finanzierung der Altersvorsorge auch künftig gesichert sei. In den Medien wurde thematisiert, dass die Altersleistungen tiefer als bisher angenommen ausfallen dürften. Auch wenn die Aufmerksamkeit inzwischen etwas nachgelassen hat, sind der Wandel und die Konsequenzen auf die eigene Vorsorgesituation der breiten Bevölkerung (und damit den Versicherten) noch nicht richtig bewusst.

2. These: Bei der Stellenwahl spielt die berufliche Vorsorge für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute keine grosse Rolle

Bei der Stellenwahl spielt die berufliche Vorsorge im Allgemeinen keine entscheidende Rolle. Das ist insbesondere der Fall bei jüngeren Arbeitnehmenden, für welche der direkt ausbezahlte Lohn viel wichtiger ist als die Absicherung von Risiken und die in weiter Zukunft liegende Altersvorsorge. Dazu kommt, dass die Vorsorgeleistungen heute als weitgehend nivelliert d.h. als „überall gleich“ wahrgenommen werden. In der Regel besteht bei Anstellungen – vor allem bei Stellen mit niedrigeren Löhnen – auch kein Verhandlungsspielraum. Wichtig ist die berufliche Vorsorge allenfalls bei Mitarbeitenden der Führungsebene in grossen Unternehmen (also im oberen Lohnsegment).

Abgesehen von der Stellenwahl kommt der beruflichen Vorsorge jedoch eine hohe Bedeutung zu. Die zweite Säule ist häufig das einzige angesparte Vermögen. Sie spielt eine ermöglichende Rolle beim Erwerb von Wohneigentum sowie bei älteren Arbeitnehmenden auch für eine vorzeitige Pensionierung oder andere Lösungen eines flexiblen Altersübertrittes. Arbeitnehmende ab ca. 50 schenken der beruflichen Vorsorge bei der Stellenwahl denn auch mehr Aufmerksamkeit. Eine grössere Aufmerksamkeit wird auch bei der Gründung einer Familie sowie bei „Brüchen“ in der Berufs- und Lebensbiografie (Scheidung, Berufswechsel, Unternehmensübernahmen usw.) festgestellt.

3. These: Für Unternehmen ist die berufliche Vorsorge heute mehr Pflicht als Gestaltungselement der Personalpolitik

Nur wenige (vorwiegend grössere) Unternehmen nutzen die berufliche Vorsorge als Instrument einer guten Personalpolitik. Bei den meisten fehlt ein entsprechendes Bewusstsein. Vor allem in kleineren Unternehmen ist die berufliche Vorsorge in erster Linie gesetzlich verordnete Pflicht, die mit möglichst geringem Aufwand (durch Anschluss an eine Sammeleinrichtung, oft als Verbandslösung) möglichst kostengünstig wahrgenommen wird. Anreize für gute Mitarbeitende werden auf anderer Ebene (z.B. Arbeitsgestaltung oder Lohn) gesetzt. Bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden werden die Leistungen der beruflichen Vorsorge kaum ins Spiel gebracht.

Einzelne der befragten Personen waren anderer Ansicht. Sie sind überzeugt, dass die berufliche Vorsorge ein wichtiges Element der Personalpolitik eines Unternehmens ist. Als Teil der Personalpolitik sei eine gute Absicherung der Risiken während der aktiven beruflichen Phase ebenso wichtig wie die Vorsorge fürs Alter.

4. These: Die Wahl einer Vorsorgelösung ist ein schwieriger Entscheid.

Auch wenn die meisten Unternehmen eine Vorsorgeeinrichtung haben oder einer solchen angeschlossen sind, besteht bei Unternehmensgründungen oder in Fällen, wo ein Arbeitgeber die Vorsorgeeinrichtung wechseln oder sich neu einer Sammeleinrichtung anschliessen will, laufend Wahlbedarf. Die entsprechenden Entscheide sind nicht einfach, auch wenn ein gewisser Markt von Anbietern heute vorhanden ist. Die Wahl ist denn oft auch weniger das Ergebnis einer strukturierten Entscheidungsfindung, sondern beeinflusst durch Gegengeschäfte, Verbandszugehörigkeit, Netzwerke, kombinierte Angebote mit UVG usw. Eine Transparenz, die erlauben würde, Leistungen und Kosten zu vergleichen, fehlt.

In den Gesprächen wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass Unternehmer (v.a. Kleinstunternehmer) vermehrt Mühe hätten, einen Versicherer zu finden. Diese seien offenbar selektiver geworden, so dass eine zunehmende Zahl von Unternehmen bei der Auffangeinrichtung lande.

5. These: Die Komplexität der beruflichen Vorsorge stösst an die Grenze der Miliztauglichkeit

Die Komplexität der beruflichen Vorsorge hat im Laufe der Jahre zugenommen. Sie stösst mittlerweile an die Grenzen einer der Gesetzgebung zugrundeliegenden Konzeption, wonach unternehmenseigene Vorsorgeeinrichtungen eine Regellösung sind. Die Führungsorgane sind stark gefordert bis überfordert. Regelmässige Aus- und Weiterbildungen auch für die Stiftungsräte sind unerlässlich, lösen das Problem aber nicht grundsätzlich.

Die Komplexität liegt vor allem in den gestiegenen Anforderungen an die Anlage des Vorsorgevermögens, wo hohe Renditeerwartungen ein Spannungsfeld eröffnet haben. Komplex und aufwändig ist auch die Handhabung der Mobilität von Arbeitnehmenden (speziell auch bei internationalen Wechseln) und der Umgang mit dem Wandel in der Unternehmenslandschaft (Übernahmen, Verselbständigungen usw.). Sehr anspruchsvoll ist auch die Bewältigung des demografischen Wandels.

Die Aufteilung der Verantwortung auf die zahlreichen beteiligten Stellen (Stiftungsrat, Geschäftsführung, Experte für berufliche Vorsorge, Kontrollstelle, Aufsichtsbehörde) macht die Sache nicht einfacher. Verschiedene Gesprächspartner weisen darauf hin, dass heute zu viel von Experten bestimmt werde und dass der Umgang mit Beratern anspruchsvoll sei. Eine stärkere Professionalisierung der Führung von Vorsorgeeinrichtungen sei unerlässlich. Es sei heute allerdings nicht einfach, gute Pensionskassenchefs zu finden.

Unklar ist, wie diese Herausforderungen mit der übereinstimmenden Aussage, die paritätische Verwaltung funktioniere gut, zusammenpassen. Da es vielen Gesprächspartnern wichtig ist, Miliztauglichkeit und paritätische Verwaltung beizubehalten, sie aber auch der Ansicht sind, bei vielen VE's müsse die Effizienz der Verwaltung steigen bzw. die Verwaltungskosten (bei Gemeinschaftseinrichtungen) sinken, muss diese Frage breiter diskutiert werden.

6. These: Die Anlage des Vorsorgevermögens ist eine grosse Führungsherausforderung.

In der heute unüberschaubar vielfältigen Anlagelandschaft sind Entscheide zur Anlage des Vorsorgevermögens zu einem grossen Problem geworden. Die meisten VE sind ohne Berater nicht in der Lage, damit umzugehen. Die Frage ist, wie bewusst mit Beratenden umge-

gangen wird, damit Abhängigkeiten von Beratenden bzw. Finanzdienstleistungsunternehmen vermieden werden. In den Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass im Anlagebereich viel Unprofessionalität festzustellen sei, wodurch VE beträchtliche Beträge verlören.

Festzustellen ist auch, dass der langfristige Horizont in der Anlagepolitik etwas aus den Augen verloren ging und VE zunehmend in kurzfristiges Denken gerutscht sind. Aufgrund der langfristigen Verbindlichkeiten wären VE grundsätzlich in der Lage, langfristig anzulegen. Die Chancen des langfristigen Anlagehorizontes für die Vermögensentwicklung und für eine nachhaltige (für künftige Vermögenserträge zentrale) volkswirtschaftliche Entwicklung werden oft kaum genutzt. Nach Aussagen eines Gesprächsteilnehmers gibt es heute auch keine (oder kaum) Anbieter, die über eine längere Periode eine am Mindestzins orientierte (oder leicht darüber liegende) Rendite garantieren.

Die Wahrnehmung der Aktionärsrechte ist aus Sicht der gesamten beruflichen Vorsorge angesichts des in schweizerische Aktien investierten Vermögens von rund 64 Mia. Franken⁶ (die 7 bis 8 % der gesamten Börsenkapitalisierung ausmachen) von offensichtlicher Bedeutung. Aus Sicht einer einzelnen VE mit sehr kleinen Anteilen ist damit aber oft ein hoher Aufwand für Information und Koordination verbunden, der keinen direkten Nutzen schafft. Auch wenn heute verschiedene Angebote für Stimmrechtsdienstleistungen bestehen, ist das Problem noch weit von einer befriedigenden Lösung entfernt.

7. These: Die Anbindung der Vorsorge an Unternehmen hat viele positive Effekte.

Dass die berufliche Vorsorge grundsätzlich bei den Unternehmen angebunden ist, hat sehr viele positive Effekte. Die Lösung unterstützt das Engagement des Arbeitgebers für die Sicherheit der Mitarbeitenden. Festgestellt wird, dass Unternehmen mit eigener VE gegenüber solchen mit Vorsorgelösung in einer Sammeleinrichtung bewusster mit der Vorsorge umgehen und der Sozialpartnerschaft einen höheren Stellenwert einräumen.

Zweckmässig ist eine enge Zusammenarbeit aus verschiedenen Gründen. Weil die Führung einer Vorsorgeeinrichtung in beträchtlichem Ausmass von den strategischen Entscheiden des Unternehmens beeinflusst wird, sind gut fliessende Informationen der Unternehmung an die VE eine wichtige Voraussetzung für eine gute Führung der VE (was bei kurzen Verweildauern von CEO's allerdings zum Problem werden kann). Häufig unterstützt der Arbeitgeber auch auf unterschiedliche Weise die Vorsorgeeinrichtung durch Sachkompetenz und Arbeitsleistungen im Verwaltungsbereich. Und schliesslich ermöglicht die berufliche Vorsorge oft, die Auswirkungen von Umstrukturierungsmassnahmen abzufedern.

⁶ Bundesamt für Statistik (BFS), Die berufliche Vorsorge in der Schweiz, Pensionskassenstatistik 2005, Neuchâtel 2007

Die Frage, ob die rechtlich selbständige Vorsorgeeinrichtung gegenüber dem Unternehmen in tatsächlicher Hinsicht auch genügend unabhängig ist, steht im Raum, kann aber in Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Entscheidend ist, dass dort, wo Interessengegensätze gegeben sind, mit diesen bewusst umgegangen wird. Statistisch festzustellen ist eine abnehmende finanzielle Verflechtung. Die Anlagen der Vorsorgeeinrichtungen im eigenen Unternehmen waren in den letzten Jahren deutlich rückläufig.

3.3. Einzelthemen

Im Verlaufe der Gespräche sind auch verschiedene interessante Hinweise gemacht worden, die mehr das System insgesamt und weniger den direkten Bezug der beruflichen Vorsorge zu Unternehmen betrafen. Damit sie bei weiterführenden Arbeiten nicht verloren gehen, sind einige nachfolgend aufgelistet:

- Aufgrund vielfältiger Interessen an der Bewahrung heutiger Marktstrukturen besteht eine Reformträgheit, die überwunden werden muss.
- Der gesetzliche Zwang zur Jahresbetrachtung erschwert eine gute Führung.
- Das heutige Vorsorgesystem trägt dem Wandel in der Wirtschaft, insbesondere der gestiegenen Mobilität der Arbeitnehmenden und den häufigen Veränderungen in der Unternehmenslandschaft nicht mehr angemessen Rechnung. Es besteht Reformbedarf (z.B. am alten Ort bleiben oder Wahlmöglichkeit).
- V.a. US-Rechnungslegungsstandards gehen davon aus, dass das Vorsorgevermögen Teil des Unternehmensvermögens ist. Damit werden freie Reserven der VE zu freien Mitteln des Unternehmens. Die Unabhängigkeit der VE darf durch Übernahme solcher Standards nicht gefährdet werden.
- Ist der hohe Anteil in der Schweiz angelegter Vorsorgegelder ein zu beachtendes Risiko?

4. Handlungs- und Gestaltungsspielräume für Unternehmen

Ausgehend davon, dass Unternehmen ihre Leistungen von rund 20 Mia Franken pro Jahr (2005)⁷ in der beruflichen Vorsorge schlecht (bzw. nicht) verkaufen und dass Unternehmen die langfristige Knappheit gut ausgebildeter Arbeitskräfte ebenso unterschätzen wie den Druck, der aufgrund einer steigenden medialen Aufmerksamkeit und zunehmend besserer Transparenz bezüglich Leistungen und Kosten auf sie zukommt, sind im Wesentlichen drei Handlungsfelder mit je verschiedenen Gestaltungselementen auszumachen:

Handlungsfeld Anstellungsbedingungen für Mitarbeitende

Für den Erfolg eines Unternehmens am Arbeitsmarkt wird eine zukunftsgerichtete, für Mitarbeitende attraktive Personalpolitik immer wichtiger. Attraktive Leistungen der beruflichen Vorsorge können als wichtiges Element einer guten Personalpolitik dazu beitragen, gute Mitarbeitende anzuziehen und zu behalten. Das ist vor allem dann der Fall, wenn diese guten Leistungen am Arbeitsmarkt auch gezeigt bzw. bewusst gemacht werden. In Betracht gezogen werden können u.a.

- (1) eine grosszügige Absicherung der finanziellen Risiken für Familien
- (2) mehr Zeitsouveränität für Mitarbeitende durch eine höhere Arbeitszeitflexibilität (kurz- und langfristig, Teilzeit und Vollzeit)
- (3) eine flexible Gestaltung des Altersübertritts
- (4) eine nachhaltige Führung der Vorsorgeeinrichtung und damit Sicherung der Leistungsversprechen für die unterschiedlichen Interessengruppen (aktive Mitarbeitende und Rentenbeziehende)

Empfehlung: Der VPS könnte Unternehmen und Vorsorgeeinrichtungen unterstützen, indem er anhand konkreter Beispiele aufzeigt, wie gute Vorsorgelösungen zur Attraktivität von Arbeitsplätzen beitragen und wie die entsprechenden Leistungen auf dem Arbeitsmarkt „verkauft“ werden können.

Handlungsfeld Führung von Vorsorgeeinrichtungen

Der guten Führung einer Vorsorgeeinrichtung kommt eine hohe Bedeutung zu. Sie ist entscheidend für die Sicherheit der Vorsorge, für eine gute Anlagerendite und für tiefe Verwaltungskosten sowie für einen guten Ruf der Vorsorgeeinrichtung. Weil die Reputation der Vorsorgeeinrichtung zur Reputation eines Unternehmens beiträgt, liegt es im Interesse der Un-

⁷ BFS, Die berufliche Vorsorge in der Schweiz, Pensionskassenstatistik 2005, Neuchâtel 2007

ternehmen, dass die eigene Vorsorgeeinrichtung gut geführt wird oder dass das Unternehmen einer gut geführten Vorsorgeeinrichtung angeschlossen ist. Zur guten Führung tragen u.a. bei

- (5) die Wahl einer angepassten Verwaltungs- und Rechtsform und klare Governance-Strukturen
- (6) eine vollständige Transparenz von Leistungen und Kosten der Vorsorgeeinrichtung im Vergleich zu anderen (Benchmark) sowie eine offene und ausführliche Information der Versicherten
- (7) eine hohe fachliche und führungsmässige Kompetenz und Professionalität der Führungsorgane (einschliesslich der Mitglieder des obersten paritätischen Organs)
- (8) eine sehr effiziente und kundenfreundliche Leistungserbringung (tiefe Verwaltungskosten)
- (9) eine „nachhaltige“ Anlagestrategie und eine Vermögensanlage mit professionellen Beratern (Kriterien für die Auswahl und für die Führung von Beratern) und mit angemessenem Einbezug der Versicherten (Wahlmöglichkeiten)
- (10) eine aktiv gelebte Sozialpartnerschaft

Empfehlung: Der VPS könnte ein Führungshandbuch herausgeben, in welchem zentrale Fragen der Führung von Vorsorgeeinrichtungen anhand von konkreten Beispielen so dargelegt sind, dass das „Lernen von anderen“ möglich ist. Grundlage dafür können u.a. sinnvolle Vergleiche verschiedener Vorsorgeeinrichtungen im Sinne von Benchmarks sein, die zu erarbeiten wären. Teil eines solchen Handbuches wären auch Entscheidungsgrundlagen für die Wahl einer Vorsorgeeinrichtung bzw. einer geeigneten Verwaltungs- und Rechtsform.

Handlungsfeld Vorsorgepolitik

Weil das Vertrauen in die Sicherheit der beruflichen Vorsorge für eine Volkswirtschaft und für Unternehmen von fundamentaler Bedeutung ist, liegt es auch im Interesse der Unternehmen, durch verstärktes politisches Engagement über ihre Verbände dazu beizutragen, die berufliche Vorsorge weiter zu entwickeln und notwendige Anpassungen vorzunehmen, ohne Überreaktion auf Fehlleistungen einzelner Beteiligter. Letztlich geht es darum, Klarheit zu schaffen, welche Leistungen auch in Zukunft realistischerweise aus der 2. Säule erwartet werden können. Nur auf dem Hintergrund vollständiger Informationen können die heutigen Arbeitnehmer bzw. die zukünftigen Rentenbezüger erkennen, ob und wie sie für die finanzielle Sicherung des Alters mehr Eigenverantwortung übernehmen müssen und können.

Zentrale Fragen liegen u.a. in folgenden Spannungsfeldern:

- (11) Wie kann das Vorsorgesystem und die erforderliche Regulierung weiterentwickelt und trotzdem die Regulierungsdichte reduziert werden?
- (12) Wie kann die Professionalität der Führung von Vorsorgeeinrichtungen gestärkt werden, ohne dass die Miliztauglichkeit und die Verständlichkeit durch die Versicherten gefährdet werden?
- (13) Wie kann der zunehmenden Mobilität von Unternehmen und Arbeitnehmenden Rechnung getragen werden? Ist die heutige Regellösung unternehmenseigener Vorsorgewerke noch angepasst?
- (14) Wie können die sozialpartnerschaftliche Verantwortung und das Engagement des Arbeitgebers erhalten bleiben, auch wenn sich – was aufgrund gestiegener Anforderungen an die Professionalität der Führung sinnvoll ist – der Konzentrationsprozess fortsetzt und Unternehmen sich vermehrt Sammeleinrichtungen anschliessen?

Empfehlung: *Der VPS könnte in der Fachwelt sowie gegenüber Politikern und Öffentlichkeit immer wieder das Bewusstsein für den stattfindenden Wandel und die sich daraus ergebende Notwendigkeit der Weiterentwicklung der beruflichen Vorsorge schaffen und damit zu einer Reformoffenheit beitragen. Wünschbar sind auch gute Hintergrundinformationen über einzelne Reformmassnahmen. Mit einem eigenen Agenda Setting könnte der VPS dazu beitragen, dass die anstehenden Themen entsprechend ihrer Wichtigkeit (und nicht entsprechend der Tagesaktualität) politisch diskutiert werden.*