



Clarity on Pensions

**Klug entscheiden.
Mutig handeln.**

November 2020





Clarity on Pensions

Klug entscheiden. Mutig handeln.

- 05 **Heute die Grundlage für morgen legen**
Vorwort
- 06 **Aufbrechen des Reformstaus**
Wie gelingt die nachhaltige Sicherung unseres Vorsorgesystems?
- 08 **Weshalb gestaltet sich die Reform der Altersvorsorge so schwierig?**
Offenes Gespräch mit Ruth Humbel, Nationalrätin CVP, und
Erich Meier, Leiter KPMG Kompetenzzentrum Vorsorge
- 16 **Gut zu wissen**
Überraschende Fakten und Zahlen zur Vorsorge
- 18 **Wir brauchen mehr Wissen in der Bevölkerung**
Beurteilung der Altersvorsorge aus der Sicht eines Verhaltensökonomen
- 22 **Funktionsweise der Schweizer Vorsorge**
Darstellung der Geldflüsse von 1. und 2. Säule
- 26 **Notwendigkeit zur nachhaltigen Ausrichtung**
Umsetzung eines glaubwürdigen Nachhaltigkeitsansatzes bei
kleinen und mittelgrossen Pensionskassen in der Schweiz
- 32 **Das Dilemma beim Impact Investing mit Immobilien**
Schrittweise Annäherung an die Klimaneutralität
- 38 **Digitalisierung in der Vorsorgewelt**
Umfrage zum aktuellen Digitalisierungsstand von Pensionskassen
- 44 **Ein Blick in die Kristallkugel**
Entwicklung der AHV bis ins Jahr 2050
- 46 **Personalvorsorge als Risiko bei M&A-Transaktionen**
Wo lauern die Risiken und was gilt es hinsichtlich der Preisrelevanz
zu berücksichtigen?
- 51 Kontakte & Impressum



Heute die Grundlage für morgen legen

Die Altersvorsorge ist von ausserordentlich hoher gesellschaftlicher Relevanz. Es besteht jedoch ein gewaltiger, zunehmend belastender Reformstau. Dies belegen die harten Fakten einer Projektion der AHV bis ins Jahr 2050. Nachhaltigkeit sieht anders aus.

Mit der vorliegenden Publikation wollen wir aufrütteln und einen fundierten Diskussionsbeitrag zur Weiterentwicklung der Altersvorsorge leisten. Wir gehen der Frage nach, wieso der Reformstau besteht und wie er gelöst werden könnte. Im Gespräch mit der ausgewiesenen Sozialpolitikerin Ruth Humbel, CVP-Nationalrätin und Präsidentin der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit des Nationalrates (SGK-NR), diskutieren wir diese Frage im offenen Gespräch.

Neben dem übergeordneten Thema der Altersreform beleuchten wir insbesondere auch Aspekte, die durch Vorsorgeeinrichtungen, Arbeitgeber und weitere Anspruchsgruppen direkt und wirksam beeinflusst werden können. Wir zeigen zudem auf, wie sich Nachhaltigkeit in der Vermögensanlage umsetzen lässt, wie die Vorsorge bei einer Transaktion plötzlich zum Thema wird und wo der Digitalisierungsprozess in der Welt der Vorsorge steht.

Lassen Sie sich durch unsere Gedanken inspirieren und beteiligen Sie sich an der Diskussion über eine nachhaltige Altersvorsorge, auf die auch die nachfolgenden Generationen stolz sein dürfen.



Erich Meier

Partner, Leiter KPMG Kompetenzzentrum Vorsorge



Aufbrechen des Reformstaus

Die Milliarden fliegen uns um die Ohren und wir schauen stoisch zu. Wer kann uns dies verübeln? Seit dem Start der Finanzkrise im Jahr 2007 werden wir fast auf Tagesbasis mit finanziellen Interventionen ungeahnten Ausmasses von Staaten und deren Nationalbanken konfrontiert. Dies stumpft ab.

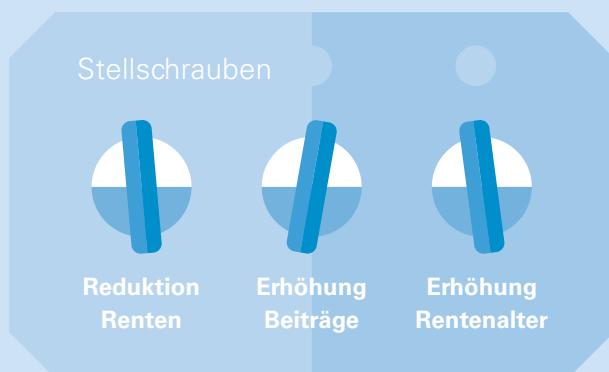
Unser Vorsorgesystem muss sich gewaltigen finanziellen Herausforderungen stellen. In der 1. und 2. Säule machen sich Löcher auf, die noch vor ein paar Jahren unvorstellbar gewesen wären. Das Umlagedefizit der AHV wird sich in den nächsten 30 Jahren auf über CHF 20 Mrd. pro Jahr erhöhen (siehe Artikel «Ein Blick in die Kristallkugel» auf Seite 44) und die ungewollten Umverteilungseffekte bei den Pensionskassen haben 2019 gemäss der Oeraufsichtskommission für die berufliche Vorsorge CHF 7 Mrd. betragen.

Vorsorge bedeutet, Massnahmen zu ergreifen, durch die eine spätere materielle Notlage nach Möglichkeit vermieden werden kann. Vorsorge muss dementsprechend im generationenübergreifenden Kontext nachhaltig erfüllbar ausgestaltet sein. Unsere 1. und 2. Säule kann diesem Anspruch seit geraumer Zeit nicht mehr genügen.

Persönliche Interessen blockieren Reform

Seit Jahren ist die Altersvorsorge eine der grössten Sorgen der Schweizer Bevölkerung. Die junge und die ältere Generation sind dabei gleichermassen besorgt. Dennoch erleidet jede Reform der Altersvorsorge Schiffbruch. Wieso ist dies so?

Die Gründe dafür dürften so zahlreich und individuell sein wie die Stimmbürgerinnen und -bürger. Einen gemeinsamen Nenner gibt es jedoch: Die Vorsorge betrifft alle – und dies direkt. Dies ist kaum je bei einer anderen Sachvorlage derart der Fall, was zwangsläufig zu Zielkonflikten zwischen den persönlichen Interessen und den Interessen der Gesellschaft als Ganzes führt. Jede Person hat unmittelbare persönliche Interessen am Thema. Einzig die Maximierung der individuellen Renten zu unterstellen, wäre aber dennoch etwas zu einfach. Im Einzelfall kann es selbstverständlich um handfeste Fragen der Existenzsicherung gehen. Zusätzlich sind aber auch psychologische Faktoren zu betrachten.



Im Zentrum steht dabei die Verlustangst. Dabei geht es darum, dass sich jemand im Verlaufe der Zeit eine klare Vorstellung der persönlichen Vorsorge aufgebaut hat, diese Vorstellung als unverrückbar bzw. allzeit umsetzbar betrachtet und sich jetzt leidenschaftlich daran klammert. Eine Abkehr von dieser Vorstellung löst grösstes Unbehagen und unter Umständen Existenzangst aus. Aussagen wie «Ich habe das Leben lang einbezahlt und habe das jetzt zugute» sind omnipräsent und illustrieren die Thematik in ihrer ganzen Klarheit. Darüber hinaus kommt immer wieder die Frage der Fairness auf, die selbstverständlich zu einem hohen Grad individuell beantwortet wird.

Schlachten von heiligen Kühen

Die letzten Reformversuche haben vor allem auf die Erhöhung der Beiträge abgezielt. Die Reduktion der Rentenhöhe sowie die Erhöhung des Rentenalters gelten als unantastbar, womit die zur Verfügung stehenden Stellschrauben für Anpassungen bereits erschöpft sind.

Mit dieser fehlenden Opferbereitschaft werden wir unser Vorsorgesystem nicht in den Griff bekommen. Nachfolgend werden im Sinne von Beispielen zwei «heilige Kühe» aufgezeigt, die durchaus zur Schlachtbank geführt werden können.

Im Sinne der generationenübergreifenden Fairness ist es unvermeidbar, das Rentenalter zu erhöhen und damit die Rentenzeit zu verkürzen. Momentan passiert aber das Gegenteil. Aufgrund des aktuell statischen Rentenalters und der stetigen Zunahme der Lebenserwartung gewähren wir heute eine laufende Erhöhung der Rentenzeit.

In der im Kapitaldeckungsverfahren finanzierten 2. Säule sind die Renten im BVG-Minimum heute derart hoch, dass sie nur mit einer systemfremden Umverteilung finanziert werden können. Dieses Geld wird den heutigen Arbeitnehmenden fehlen, wenn sie selber in Pension gehen. Der Umwandlungssatz im BVG muss in diesem Sinne deutlich reduziert werden. Die Reduktion könnte tiefer ausfallen, wenn Folgendes umgesetzt wird:

Heute werden Renten fix gewährt, wodurch sie ein Risiko für eine Pensionskasse darstellen. Die Einführung von flexiblen Renten würde dieses Risiko deutlich reduzieren. Die Pensionskasse könnte aber im Gegenzug eine risikoreichere Anlagestrategie mit einem höheren erwarteten Ertrag umsetzen. Wo liegt der Vorteil für die Rentnerinnen und Rentner? Korrekt berechnet fallen flexible Renten im Erwartungswert höher aus als fixe.

Die Hoffnung stirbt zuletzt

Wir sind der Staat. Noch haben wir es in der Hand, unser Vorsorgesystem nachhaltig zu sichern. Dies wird nur gelingen, wenn wir gemeinsam mutige Entscheidungen zugunsten der Gesellschaft als Ganzes fällen und persönliche Interessen untergewichten.

«Oft stehen politische Interessen im Weg»

Weshalb gestaltet sich die Revision der Altersvorsorge in der Schweiz so schwierig?

Die dringend notwendige Revision der Altersvorsorge – sowohl auf AHV-Stufe wie auch im Rahmen der 2. Säule (BVG) – kommt schon seit einigen Jahren nicht voran. Die Prognosen der Finanzierbarkeit der beiden Einrichtungen sind derweilen mehr als düster. Was macht es denn so schwierig, zukunfts-fähige Lösungen zu erarbeiten? Im Gespräch mit Frau Ruth Humbel, Nationalrätin (CVP) und Präsidentin der Kommissionen für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK), erörtert Erich Meier, Partner und Leiter KPMG Kompetenzzentrum Vorsorge bei KPMG, die Risiken und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung unseres Vorsorgesystems.

Erich Meier Wenn Sie sich an das Jahr 2000 zurückerinnern, was war damals Ihre Meinung zum Schweizer Vorsorgesystem, und wie hat sich Ihre Meinung seither verändert?

Ruth Humbel Die Zeit um die Jahrtausendwende war geprägt von einem tiefen Vertrauen in die Altersvorsorge. Wir hatten gerade die zehnte AHV-Revision erfolgreich abgeschlossen, und die elfte war bereits in der Debatte. Damals wurden die Vorsorgesysteme etwa im Fünf-jahresrhythmus an die neusten Entwicklungen der Gesellschaft angepasst. Die AHV war ursprünglich dem Familienbild des frühen 20. Jahrhunderts nachempfunden worden – mit dem Mann als Alleinernährer und der Frau, die mitversichert ist. Damals notabene noch auf Basis Frauenrentenalter 65. Die elfte Revision wollte einige Neuerungen durchsetzen, wie zum Beispiel die Erhöhung des Frauenrentenalters auf 65 Jahre sowie die Kürzung der Witwenrente ab 45. Dass diese Revision dann auf dem politischen Parkett gescheitert ist, war

eine meiner grössten Ernüchterungen in der Politik. Und diese zieht sich seither leider durch meine Erfahrungen mit den Vorsorgesystemen. Denn seither erleben wir eine Politik der Blockade und der Eigeninteressen. Wir blicken auf 20 Jahre Stillstand zurück – mit einem entsprechend grossen Nachhol- und Handlungsbedarf.

In den letzten 20 Jahren hat sich die Lebenserwartung ja weiter erhöht, was sicherlich nicht hilfreich zur Sicherung der Altersvorsorge ist?

Unser Vorsorgesystem beruht auf einem Drei-Generati-onen-Modell; mittlerweile leben aber vier Generationen neben- und miteinander, mit zwei Rentner-Generationen – den fitten und den betagten. Die Leute werden immer älter und bleiben länger gesund und aktiv. Das führt dazu, dass sich das Vermögen in der Gesellschaft immer stärker bei den Alten konzentriert. Erbschaften werden nicht mehr an junge Familien weitergegeben, sondern oft an die Gruppe 50+ oder 60+.



Über Ruth Humbel

Ruth Humbel ist ausgebildete Primarlehrerin und Juristin. Von 1981 bis 2002 war sie als Grossrätin des Kantons Aargau tätig, seit 2003 vertritt sie den Kanton als CVP-Nationalrätin in Bern. Ihre politischen Schwerpunkte sind soziale Sicherheit, Gesundheitspolitik sowie staatspolitische Fragen. Ruth Humbel ist Mitglied der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK) und ist aktuell Präsidentin der Kommission. Sie ist zudem Präsidentin der Stiftung Vitaparcours, Verwaltungsrätin der CONCORDIA Kranken- und Unfallversicherung AG in Luzern und der RehaClinic AG in Bad Zurzach. Des Weiteren ist sie als Stiftungsrätin und Mitglied diverser Institutionen im Bereich Gesundheit, Therapie und Forschung tätig.

Welche Entwicklungen in den letzten Jahren stimmen Sie dennoch positiv und welche bereiten Ihnen Bauchschmerzen?

Der zweite Teil der Frage ist einfacher zu beantworten ... Die Schweizer Politik hat sich zunehmend zu einer «Betroffenheits-Demokratie» entwickelt, die das politische Klima bis heute prägt. Jede Interessengruppe verteidigt ihre Vorteile und Pfründe, das Gemeinwohl als Ganzes rückt in den Hintergrund. Erschwerend kommt hinzu, dass wir es noch nicht geschafft haben, eine Entpolitisierung von versicherungsmathematischen Parametern zu erreichen. Dass der Umwandlungssatz der Pensionskassengelder im Gesetz festgehalten wird, ist nicht sinnvoll und steht notwendigen Anpassungen aufgrund von demographischen Veränderungen im Weg. Diese Themen sind natürlich komplex und wenig populär. Daher wäre es ein grosser Wunsch, dass das Wissen zu unserem Vorsorgesystem gestärkt wird in der Bevölkerung. Gerade über die 2. Säule weiss man zu wenig. Dies kann aber nicht Aufgabe der Politik sein, hier sind auch die höheren Schulen wie Gymnasien, Lehrgänge, Arbeitgeber und Vorsorgeeinrichtungen angesprochen.

Und das Positive?

Da muss ich etwas länger überlegen ... Als positive Entwicklung kann man erwähnen, dass es uns im Bereich der Invalidenversicherung gelungen ist, einen Paradigmawechsel von der reinen Rentenversicherung hin zu einer Integrationsversicherung zu vollziehen.

Neben dem Wissen in der Bevölkerung fehlen meiner Meinung nach auch Anreize, länger zu arbeiten und dadurch die Leistungen der AHV nicht nur zu verschieben, sondern auch zu erhöhen.

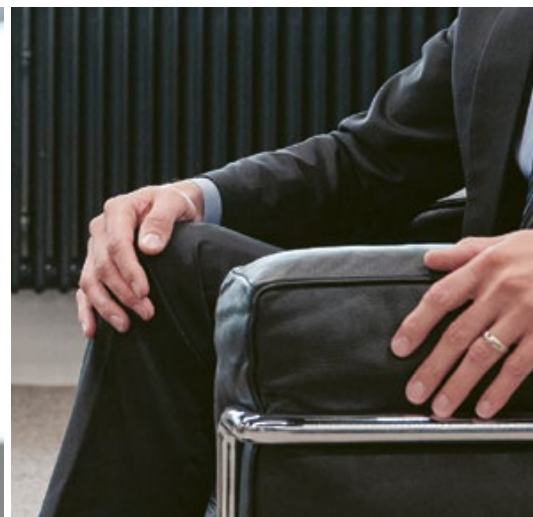
Ja, das ist richtig. Der Entscheid über den Zeitpunkt der Pensionierung muss flexibler gestaltet werden – wobei es hier natürlich unterschiedliche Möglichkeiten und Bedürfnisse gibt, je nach Berufsbild. Hier müssen die Unternehmen zusammen mit ihren Mitarbeitenden frühzeitig die Bedürfnisse und Möglichkeiten aufnehmen und den Übergang in die Pension planen. Die ideale Form wird wohl bei jeder und jedem leicht anders aussehen.

Im Vergleich mit dem Ausland verliert das Schweizer Vorsorgesystem immer mehr an Boden. Das entspricht nicht unbedingt unserem Selbstverständnis. Wie konnte es soweit kommen?

Das Drei-Säulen-System, wie wir es kennen, ist grundsätzlich immer noch gut. Die Kombination von Kapitaldeckungs- und Umlageverfahren, ergänzt durch eigenverantwortliche Sparmassnahmen in der 3. Säule, ist auch im internationalen Vergleich immer noch etwas vom effektivsten. Wo wir uns derzeit und in den letzten Jahren selbst im Weg gestanden sind, ist der viel gepriesene direktdemokratische Weg. Bei Reformen, die zum Teil einschneidende und unpopuläre Massnahmen fordern, findet sich immer eine betroffene Anspruchsgruppe, die den Reformprozess wirkungsvoll verhindern kann. Da sind zentralistische Länder wie zum Beispiel Schweden agiler organisiert und können notwendige Anpassungen im System direkter umsetzen. Unser direktdemokratisches System erfordert ein viel grösseres Mass an Information, Wissensvermittlung und Verständnis in der Bevölkerung. Aber wenn das Thema Altersvorsorge zum parteipolitischen Spielball verkommt, wird es schwierig, ernsthafte und dringend notwendige Revisionen durchzubringen.

Die finanziellen Herausforderungen der 1. und 2. Säule sind immens. So könnten gemäss unseren Hochrechnungen im Jahr 2050 alleine der AHV rund CHF 20 Milliarden fehlen, beziehungsweise über CHF 400 Milliarden an Umlagedefiziten aufgelaufen sein. Wieso lösen diese Horrorszenarien keinen politischen Tumult aus?

Die Erfahrung der vergangenen Jahre hat meistens gezeigt, dass die Prognosen jeweils weit pessimistischer ausgefallen waren, als es sich in der Realität bewahrheitet hat. Das lag in jüngster Vergangenheit aber oft an der grossen Zuwanderung, sprich mehr Beitragszahlenden, kombiniert mit stabilen Kapitalmärkten. Dass diese beiden Faktoren nicht zwingend in die Zukunft extrapolierbar sind, liegt auf der Hand. Und doch scheinen die Diskussion zu diesem Thema und die Einsicht bezüglich dieser Fakten sehr schwierig zu vermitteln zu sein. Ich möchte die Leistungen der AHV nicht generell reduzieren, doch müssen wir bereit sein, gewisse unzeitgemässe Elemente zu überdenken und an heutige Umstände anzupassen. In diesem Umfeld fühle ich mich als Politikerin, die pragmatische Lösungen anstrebt, oft auch etwas hilflos.





Die Schweizer Politik hat sich zunehmend zu einer «Betroffenheits-Demokratie» entwickelt, die das politische Klima bis heute prägt.

Was braucht es, um endlich hinreichende und nachhaltig wirksame Reformen zu erzielen?

Wichtig ist nicht nur, was wir machen, sondern dass wir es so schnell wie möglich machen. Denn alle Massnahmen zur finanziellen Verbesserung der Institutionen kumulieren sich ja über die Jahre, und je länger wir zuwarten, umso drastischer müssen die Eingriffe in Zukunft sein. Als Erstes müssen wir die nächste Revision – auch wenn dagegen ziemlich sicher das Referendum erhoben wird – durchbringen. Zentral darin ist das Frauenrentenalter von 65 Jahren – das alleine wird Milliarden sparen. Anschliessend müssen wir uns mit kleinen, verdaubaren Schritten an eine generelle Erhöhung des Rentenalters herantasten, zum Beispiel ein bis zwei Monate pro Jahr. So wären wir dann in 12 bis 24 Jahren bei einem Rentenalter von 67. Zentrale Voraussetzung dafür ist indes, dass man auch als ältere Altersgruppe erwerbstätig bleiben kann. Diesbezüglich sind die Arbeitgeber gefordert. Ein weiteres Kapitel sind die Kinderrenten, vor allem bei Neu-Vätern im Rentenalter, und von denen gibt es immer mehr. Da stellt sich mir schon die Frage, inwieweit solche ergänzenden Zulagen auf bereits schon stattlichen Pensionsleistungen noch zweckdienlich und notwendig sind. Doch das ist ein heisses Eisen, das mir als bekennende Familienpolitikerin schon viel Gegenwind entgegengebracht hat...

Welches sind denn die wirklichen Interessen der Politikerinnen und Politiker, die einer zügigen Reform der Altersvorsorge offenbar im Weg stehen?

Die Parteien und die einzelnen Politikerinnen und Politiker stehen in einem Dauerwahlkampf, sprich Partei-Ideologien stehen oft vor einem pragmatischen Konsens. Und wenn ein Thema dazu noch sehr medienaffin ist,

dann wird das Verhalten einzelner Protagonisten völlig erratisch und unberechenbar. Vielleicht müsste man die Legislatur verlängern. Vier Jahre sind wohl zu kurz, um sich gewissentlich einer Problemlösung zu widmen, ohne bereits wieder die nächsten Wahlen im Fokus zu haben.

Grundsätzlich stehen uns ja primär die drei Hebel «mehr Einnahmen», «kürzere Rentenzeit» und «tiefere Renten» zur Verfügung, um die Altersvorsorge zu sanieren.

Ja, genau, das sind sicherlich die wichtigsten Ansatzpunkte, wobei jedoch eine tiefere AHV-Rente für mich nicht in Frage kommt. Einsparpotenzial orte ich aber wie erwähnt bei Faktoren wie der Kürzung der Kinderrenten sowie der automatischen Witwenrente ab 45. In der 2. Säule braucht es Verbesserungen für tiefe Einkommen, bspw. mit der Zusammenlegung von Teilzeitstellen – gerade auch bei Frauen, die verschiedene Jobs innehaben, von denen jeder einzelne oft nicht BVG-pflichtig ist. Wichtig finde ich jedoch, dass man in kleinen Schritten denkt und die Betroffenen, sprich die Stimmberechtigten, behutsam an das Thema heranführt.

Was halten Sie von der Idee, Gewinne der Nationalbank für die Sanierung der Vorsorgesysteme einzusetzen?

Da bin ich sehr skeptisch. Die Nationalbank muss ja immer wieder für viele Finanzierungsideen hinhalten, doch die Unabhängigkeit der Geldpolitik muss gewahrt bleiben. Über die Verwendung des Anteils, der dem Bund ohnehin zusteht, kann man schon diskutieren. Doch wenn man dieses Geld der AHV zuführt, fehlt es im ordentlichen Haushalt. Und der Anteil der Kantone ist ohnehin tabu...

«Vielleicht blicken wir in dreissig Jahren auf das Jahr 2020 als Krisenjahr, aber auch als Jahr der Deblockierung von verhärteten Partialinteressen zurück – und somit als Startpunkt für eine sinnvolle Reform der Altersvorsorge.

Wir laufen also mit offenen Augen auf ein riesiges finanzielles Loch zu. Wer schützt heute die zukünftigen Steuerzahlenden und die Rentnerinnen und Rentner?

Diese Frage ist im Kontext der COVID-19-Pandemie aktueller denn je. Es geht letztlich um Nachhaltigkeit im weiteren Sinne, darum, den kommenden Generationen keine unzumutbaren Lasten zu überlassen. Dann erschallt gleich wieder der Ruf nach Steuerumverteilung von Reich zu Arm. Gerade mit der neuen Zusammenstellung des Parlaments werden Bemühungen angestrebt, die zu einer Nivellierung der Gesellschaft führen sollen, obwohl in der Schweiz der Mythos der Arm-Reich-Schere, die immer weiter auseinandergeht, nachweislich nicht zutrifft. Es führt meiner Meinung nach kein Weg an vernünftigen und daher unpopulären Massnahmen vorbei. Die Solidarität zwischen den Generationen und den verschiedenen Gesellschaftsschichten darf nicht überstrapaziert werden.

Diese Vollkasko mentalität der Bevölkerung – aber auch der Wirtschaft – zeigt sich sehr deutlich auch in der COVID-19-Krise. Sobald etwas Unvorhergesehenes passiert, hat der Staat gefälligst dafür zu sorgen, dass alle durch die Krise kommen, als wäre nichts geschehen.

Richtig, deshalb stört es mich auch, dass man sich bei der Pensionierung das ganze Pensionskassenkapital auszahlen lassen und ins Ausland auswandern kann – und wenn man ausgeschossen ist, wieder in die Schweiz zurückkehren und vom Staat wieder

aufgefangen wird, sei es mit Ergänzungsleistungen, Sozialhilfe oder Pflegeleistungen. Wir wollen sicher niemanden auf der Strasse sitzen lassen, aber die Solidarität als Basis unserer Sozialversicherungen darf schon nicht fahrlässig strapaziert werden. Und da dürfen wir politisch keine falschen Anreize setzen, nur weil gewisse Kreise starkes Lobbying in diese Richtung betreiben. Eigenverantwortung darf nicht zur hohlen Floskel werden.

Was werden wir als Gesellschaft im Jahr 2050 sagen, wenn wir auf die Vorsorgepolitik im Jahr 2020 zurückblicken werden?

2020 wird in die Geschichte eingehen als das Jahr der Corona-Pandemie. Ich denke, dass sich in der Gesellschaft ein stärkeres Problembewusstsein etablieren wird. Dass ein Virus eine ganze Gesellschaft, eine ganze Wirtschaft, ja einen ganzen Planeten lahmlegen kann, konnten wir uns in der jüngeren Geschichte schlicht nicht vorstellen. Plötzlich werden die hochtrabende Globalisierung und das ungebremsste Wachstum in Frage gestellt. Viele merken nun auch, dass das Geld am Ende begrenzt ist, dass es auch Grenzen für unser Tun gibt. Ich hoffe, dass diese Erfahrungen und diese Erkenntnisse den Reformdruck erhöhen, sodass wir die notwendigen Reformen in der Altersvorsorge vor diesem Hintergrund nun rascher und pragmatischer voranbringen. Von daher blicken wir in dreissig Jahren vielleicht auf das Jahr 2020 als Krisenjahr, aber auch als Jahr der Deblockierung von verhärteten Partialinteressen zurück – und somit als Startpunkt für eine sinnvolle Reform der Altersvorsorge. Ich würde es mir wünschen.

5 Fragen an Ruth Humbel

Die Interessen der folgenden Personengruppen sind wichtiger:

☐ Heutige (Neu-)Rentner



Steuerzahlende und Rentner in 30 und mehr Jahren

«Den heutigen Rentner passiert ja nichts, die laufenden Renten sind geschützt.»

Der Bund sollte mehr Geld ausgeben für:



Bildung und Familie

«Bildung und Familie im Sinne, dass die Menschen für das Alter und für sich selbst sorgen können.»

☐ Altersrentner

Was ist der bessere Weg zur Sanierung des Vorsorgesystems, wenn zusätzliche Einnahmen für einmal ausgeklammert werden:



Länger arbeiten

☐ Tiefere Renten

Eine langfristige Prognose (z.B. 30 Jahre) der AHV-Rechnung ist



absolut notwendig, denn wir müssen die ungefähre Flughöhe für eine sinnvolle Planung kennen.

«Man muss ja immer mit verschiedenen Szenarien die Zukunft planen können.»

☐ wenig sinnvoll, da die Zahlen ja nicht genau stimmen.

Die Reform der Altersvorsorge soll



das bisherige 3-Säulen-System gleichermassen stärken.

Das 3-Säulen-System ist etwas vom Besten, was es gibt, doch die 1. und 2. Säule bedürfen jetzt prioritär unserer Aufmerksamkeit.

☐ vor allem die 1. Säule zulasten der 2. Säule stärken.

Gut zu wissen

Fakten und Zahlen zur Vorsorge



Durchschnittliche jährliche Rente

pro Person 2018, in CHF

22 212

AHV

Quelle: SVS 2019

28 947

PK

Quelle: PK Stat 18



Durchschnittliches Kapital in der Pensionskasse

pro Person 2018, in CHF

102 205

Aktive Versicherte

Quelle: PK Stat 18

310 204

Rentenbeziehende

Quelle: PK Stat 18



Durchschnittliche Verwaltungskosten

(ohne Vermögensverwaltungskosten)

pro Person 2018, in CHF

26

AHV

Quelle: SVS 2019

306

PK (inkl. Kostenprämie)

Quelle: PK Stat 18



Zinsen 10-jährige Bundesanleihen

+4,8%

1985

Quelle: SNB Zins

-0,5%

2019

Quelle: SNB

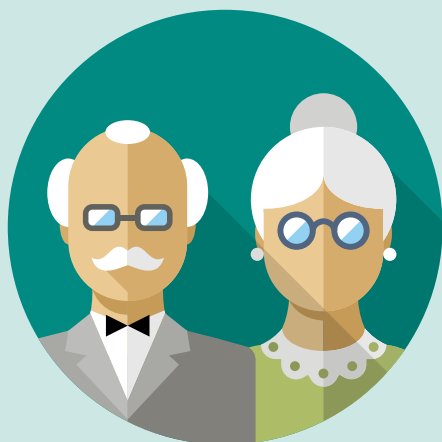


Personen, die mehr Geld von der AHV erhalten, als sie einbezahlt haben (Solidaritätsempfänger)

92%

AHV

Quelle: Umvert AHV



Pensionierungszeitpunkt Pensionskasse

45%

vor gesetzlichem
Rentenalter

Quelle: Neurenten 2018

8%

nach gesetzlichem
Rentenalter

Quelle: Neurenten 2018

Durchschnittliche Lebenserwartung eines 65-jährigen Mannes in Jahren

79,9

1985

Quelle: BFS 1985

85,0

2019

Quelle: BFS 2019

Durchschnittliche Lebenserwartung einer 65-jährigen Frau in Jahren

84,0

1985

Quelle: BFS 1985

87,7

2019

Quelle: BFS 2019

AHV-Altersquotient

Anzahl 65-Jährige / Anzahl 20- bis 64-Jährige

26,7%

1990

Quelle: SVS 2019

31,2%

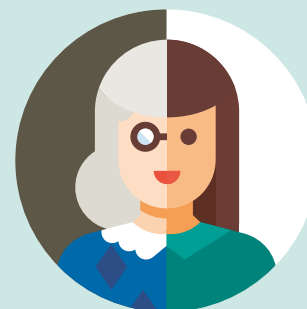
2018

Quelle: SVS 2019

41,3%

2030

Quelle: SVS 2019



PK Stat 18

Pensionskassenstatistik 2018, Bundesamt für Statistik BVS, Neuchâtel 2020 (Zahlenbasis 2018)

Umvert AHV

Einkommensbezogene Umverteilung in der AHV, Lalanirina Schnegg, BSV, Soziale Sicherheit, 2/2016

SNB

Kassazinssätze von Eidgenössischen Obligationen für ausgewählte Zinssätze, <https://data.snb.ch>, Abfrage 18.9.2020

SNB Zins

Zinssätze und Renditen, SNB, November 2007

BFS 1985

Lebenserwartung, BFS, EXCEL su-d-01.04.02.03.01, Abfrage 19.9.2020

BFS 2019

Lebenserwartung, BFS, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle/lebenserwartung.html>, Abfrage 18.9.2020

Neurenten 2018

EXCEL «Bezüger/innen einer neuen Altersrente und monatlicher Betrag pro Person, berufliche Vorsorge (Pensionskassen und Freizügigkeitseinrichtungen), nach Geschlecht und Alter, 2018», T13.07.02.04, BFS, Download 18.9.2020

SVS 2019

Schweizerische Sozialversicherungsstatistik 2019, BSV, 2019 (Zahlen 2018)

Wir brauchen mehr Wissen in der Bevölkerung

Die Reform der Schweizer Altersvorsorge kommt nicht voran. Alle wesentlichen Reformvorschläge scheitern aktuell am politischen Prozess. Faktoren wie die demografische Entwicklung und die anhaltend tiefen Zinsen haben dazu geführt, dass die aktuellen Rahmenbedingungen der Altersvorsorge nicht mehr als nachhaltig gelten. Wie weiter, wenn Aussitzen keine Option ist? Im Interview mit Dr. Christian Kurz beleuchten wir, wie diese Situation aus Sicht eines Verhaltensökonomen beurteilt wird.

Über Dr. Christian Kurz

Dr. Christian Kurz hat im Bereich Finanzwissenschaften mit Fokus auf empirische Kapitalmarktforschung und Behavioral Finance promoviert. Er gilt als ausgewiesener Kapitalmarktexperte mit langjähriger Erfahrung in der Beratung von wohlhabenden Familien sowie Pensionskassen und ist Anlageausschussmitglied diverser Institutionen (Pensionskassen, Stiftungen, Single Family Offices).

Dr. Christian Kurz ist Eigentümer von capQon, einem Multi Family Office mit Fokus auf der ganzheitlichen und unabhängigen Beratung ausgewählter Familien. Ferner unterrichtet Dr. Christian Kurz als Dozent die Fächer Portfolio Management, Behavioral Finance und Alternative Investments.



Bei der Altersvorsorge geht es um essenzielle finanzielle Fragestellungen. Die politische Diskussion der Reform der Altersvorsorge ist jedoch von parteipolitischen Agenden geprägt, was naturgemäss zu widersprüchlichen Darstellungen der Sachlage führt. Das Volk bleibt oft ratlos und verunsichert zurück. Wie bilden sich Menschen eigentlich Meinungen?

Der Meinungsbildungsprozess bzw. die Entscheidungsfindung ist sehr vielschichtig. So lässt sich die Entscheidungsfindung in drei Phasen einteilen: Die Informationswahrnehmung, die Informationsverarbeitung und die Informationsbeurteilung. Dabei empfangen und verarbeiten Menschen einzelne Signale und Stimuli nicht immer fehlerfrei. Stattdessen ist der Entscheidungsprozess kontextabhängig und dadurch leicht beeinflussbar.

Menschen können Informationen nur schwer isoliert und unabhängig voneinander verarbeiten: Wir nehmen Informationen immer durch unsere eigene «Linse» wahr (denken Sie hierbei z.B. an die aktuelle Corona-Situation). Diese Linse wird durch die eigene Stimmung und die eigenen demografischen Merkmale geformt (im Kontext der Corona-Situation z.B. durch unser eigenes Alter und unsere körperliche Verfassung). Zu den unterschiedlichen Faktoren gehören psychologische Konzepte, wie die kognitive Dissonanz, das menschliche Bedürfnis nach Kontrolle oder das Verlangen nach einem hohen Selbstwert. Weiter nehmen emotionale Faktoren Einfluss auf den Entscheidungsträger, wie die persönliche Stimmung oder Reue. Und auch unsere persönlichen Erfahrungen haben natürlich einen Einfluss. Wir merken oftmals gar nicht, wie stark wir (von uns selbst) beeinflusst sind. Daher wird jede neue objektive Information von verschiedenen Menschen subjektiv und damit unterschiedlich interpretiert – abhängig von unserer «Linse».

Wir Menschen unterliegen ausserdem kognitiven Verzerrungen (sogenannte Biases) und verwenden Heuristiken (eine Art Faustregel). Durch die Anwendung von Heuristiken versucht der Mensch, Komplexität zu reduzieren bzw. Sachverhalte zu vereinfachen. Es kommt hierbei zu Denkfehlern und Verhaltensmustern, die zu falschen Entscheidungen führen können.

Demnach wird die persönliche Meinung sehr stark durch Denkfehler geprägt. Welches sind Ihres Erachtens die wichtigsten Denkfehler?

Absolut. Die persönliche Meinung und die damit verbundenen Entscheidungen werden massiv durch persönliche Biases und Denkfehler beeinflusst. Zu den weit verbreiteten zählen z.B. die selektive Wahrnehmung¹, die Verfügbarkeitsheuristik², die Selbstüberschätzung³ und der Hindsight Bias⁴.

Ein anderer interessanter Aspekt ist die Doppelmoral bei einzelnen Akteuren. Was lässt sich hierzu sagen?

Ja, die Doppelmoral, oder anders ausgedrückt die Widersprüchlichkeit des Handelns, lässt sich häufig beobachten. Beispielsweise wird in der Vermögensanlage einerseits nachhaltiges Investieren gefordert. Die gleichen Personen sind aber andererseits nicht bereit, die Nachhaltigkeit auch bei der Leistungsgewährung umzusetzen. So werden beispielsweise zu hohe, nicht nachhaltige Umwandlungssätze angewandt, die eben gerade nicht ohne systemwidrige Quersubventionierung möglich wären. Ebenfalls bei der Leistungsgewährung kann beobachtet werden, dass gefällte Entscheidungen in Pensionskassen, bei denen einzelne Akteure in der Verantwortung stehen, diametral anders ausfallen als die durch dieselben Personen geäusserten politischen Forderungen.



Wie könnte es aus Ihrer Sicht gelingen, die Reform der Altersvorsorge endlich voranzubringen?

Aufklärung, Aufklärung und nochmals Aufklärung. Wir brauchen mehr Wissen in der Bevölkerung zu Themen wie berufliche Vorsorge, private Vorsorge und Kapitalmärkte. Jeder und jede Einzelne ist von diesen Themen betroffen, aber das Wissen in der Bevölkerung ist erschreckend tief. Es braucht viel mehr Wissenstransfer und mehr Ausbildung zu diesen Inhalten. Wir brauchen einen offenen und tiefgehenden Diskurs. Gleichzeitig braucht es eine realistische Betrachtung der Sachlage aller Altersgruppen, losgelöst von persönlichen Befindlichkeiten und individuellen Optimallösungen.

Der fehlende Wissenstransfer ist ein interessanter Punkt. Wer wäre denn Ihrer Meinung nach dafür verantwortlich?

Aus meiner Sicht müssen wir bereits in der Schule mit diesem Wissenstransfer beginnen. Meines Erachtens wäre eine gute Bildung zu Themen wie berufliche und private Vorsorge ebenso wichtig wie die heute gängigen Schulfächer wie Naturwissenschaften, Sprachen etc. Für mich ist es deshalb zentral, dass diese Themen vermehrt gezielt und in ausreichendem Masse Eingang in die Lehrpläne der Volksschulen finden.

Legende

¹ Selektive Wahrnehmung

Unter der selektiven Wahrnehmung ist das Phänomen zu verstehen, wonach Entscheidungsträger im Entscheidungsprozess nicht sämtliche zur Verfügung stehenden Informationen vollumfänglich beachten und berücksichtigen, sondern diese stattdessen lediglich partiell (selektiv) wahrnehmen. Welche Informationen jeweils Berücksichtigung finden, hängt hierbei insbesondere von den jeweiligen persönlichen Vorstellungen, vorgefertigten Meinungen, Bedürfnissen und Erwartungen des Entscheidungsträgers ab.

² Verfügbarkeitsheuristik

Diese beschreibt den Effekt, dass Entscheidungsträger dazu tendieren, Informationen, die über eine erhöhte Verfügbarkeit im Gedächtnis verfügen, einen zu hohen Stellenwert einzuräumen, worauf dann bewusst auf diese Informationen zugegriffen wird. Gleichzeitig werden weniger verfügbare Informationen bewusst ignoriert, vernachlässigt und ausgeblendet. In der Folge werden häufig nicht alle Informationen zur Urteilsfindung berücksichtigt und Wahrscheinlichkeiten über das Eintreten von Ereignissen systematisch überschätzt.

³ Overconfidence Bias

Der Overconfidence Bias (übermässiges Selbstvertrauen) beschreibt die Tatsache, wonach Entscheidungsträger ihre eigenen Fähigkeiten systematisch überschätzen und übermässig selbstbewusst sind, wodurch die Erwartungsbildung und das Urteilsvermögen des Entscheiders beeinflusst und verzerrt werden. Entscheider überschätzen den eigenen Kenntnisstand sowie die Fähigkeit, Entscheidungen eigenständig und richtig zu fällen. Es existiert letztlich ein übermässiges Vertrauen in die eigenen kognitiven Fähigkeiten. Die Genauigkeit der getroffenen Entscheidung wird häufig zu hoch eingeschätzt, wodurch die Erwartungen falsch kalibriert werden und es letztlich zu Verzerrungen in der Entscheidungsbildung kommt.

⁴ Hindsight Bias

Menschen tendieren dazu, im Nachhinein die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen anders zu beurteilen, als dies vor dem Eintreffen des Ereignisses der Fall gewesen ist. So wird im Nachhinein behauptet, den Ausgang eines Ereignisses, genau wie letztlich passiert, prognostiziert zu haben. Menschen, die dem Hindsight Bias unterliegen, neigen letztlich dazu, im Nachgang die beobachteten Ergebnisse als einzig mögliche Konsequenz zu betrachten. Hierbei wird häufig die im Vorfeld mit dem Ereignis einhergehende Unsicherheit systematisch und deutlich unterschätzt, bei gleichzeitiger Unterbewertung der möglichen Alternativresultate. Der Hindsight Bias bildet somit die Grundlage für die Überzeugung, dass zukünftige Ereignisse leicht prognostizierbar sind. Ein falsches Sicherheitsgefühl ist häufig die Konsequenz.

Geldflüsse

1. Säule

Basis Taschenstatistik Sozialversicherungen
der Schweiz für das Jahr 2018

Im Falle eines positiven Anlageergebnisses

Kantone CHF 3 Mrd.

MWST CHF 3 Mrd.

Bund CHF 14 Mrd.
Steuern



Beiträge CHF 39 Mrd.

Arbeitgebende, Arbeitnehmende,
Selbständige und Nichterwerbstätige



5,7 Mio. Beitragspflichtige

Einnahmen
CHF 59 Mrd.



Anlageergebnis

1. Säule: CHF – 2,4 Mrd.
[inklusive Umlagedefizit]

Aktiven

Flüssige Mittel	CHF 3 Mrd.
Obligationen	CHF 14 Mrd.
Aktien	CHF 5 Mrd.
Anlagefonds	CHF 9 Mrd.
Übriges	CHF 4 Mrd.

Total CHF 35 Mrd.

Compenswiss / Zentrale Ausgleichsstelle

Facts & Figures

- 56 Mitarbeitende
- Ca. CHF 45 Mio. Verwaltungskosten

Ausgleichskassen

Facts & Figures

- 84 div. Ausgleichskassen
- Ca. 5 000 Mitarbeitende
- Ca. CHF 1 Mrd. Verwaltungskosten

CHF – 1,4 Mrd.

Passiven

Übriges CHF 1 Mrd.
Eigenmittel CHF 34 Mrd.

Total CHF 35 Mrd.

AHV Alters- und Hinterlassenenversicherung
IV Invalidenversicherung
EO Erwerbsersatzordnung
MSE Mutterschaftsentschädigung
EL Ergänzungsleistungen zu AHV/IV

Im Falle eines negativen Anlagenergebnisses

EO + MSE CHF 2 Mrd.

EL CHF 5 Mrd.

IV CHF 9 Mrd.

AHV CHF 44 Mrd.

Rentner, Witwer, Waisen



3 Mio. Leistungsbezüger

Ausgaben
CHF 60 Mrd.



Umlagedefizit CHF – 1 Mrd.

Anlageergebnis CHF – 1,4 Mrd.

Geldflüsse

2. Säule

Basis Pensionskassenstatistik (BFS)
für das Jahr 2018

Rückzahlung WEF / Einzahlung Scheidung	CHF 1 Mrd.
Diverses	CHF 5 Mrd.
Einmaleinlagen und Einkaufssummen	CHF 7 Mrd.
Reglementarische Beiträge	CHF 47 Mrd.
Freizügigkeitseinlagen	CHF 34 Mrd.
 4,2 Mio. aktive Versicherte	
Beiträge CHF 94 Mrd. 	

Sicherheitsfonds

3

- Bilanz: CHF 1 Mrd.
- Aufsicht: OAK BV

Versicherer

2

- Vorsorgekapital: CHF 208 Mrd.
- Aufsicht: Finma

Beiträge

CHF 0,2 Mrd.

Leistungen

CHF 0,2 Mrd.

Aufwand

CHF 22 Mrd.

Ertrag

CHF 24 Mrd.

Netto-Ergebnis

CHF – 25 Mrd.

Vermögensanlage

Pensionskassen

- 1 562 div. Einrichtungen
- Bilanz: CHF 876 Mrd.
- Direktaufsicht

Auffang-einrichtung

(als Pensionskasse)

- Bilanz: CHF 3 Mrd.
- Aufsicht: OAK BV

1

Freizügigkeits-einrichtungen

- Bilanz: CHF 55 Mrd.
- Direktaufsicht

4

Auszahlungen WEF / Scheidungen	CHF 2 Mrd.
Diverses	CHF 3 Mrd.

Kapitalleistung bei Pensionierung CHF 8 Mrd.

Invalidenrenten CHF 2 Mrd.

Hinterlassenenrenten CHF 4 Mrd.

Altersrenten CHF 23 Mrd.

Freizügigkeitsleistungen CHF 44 Mrd.



1,2 Mio. Personen

Leistungen und
Vorbezüge
CHF 86 Mrd.



1 Stiftung Auffangeinrichtung BVG

Die Stiftung Auffangeinrichtung BVG dient als Auffangbecken und Sicherheitsnetz der beruflichen Vorsorge in der Schweiz. Sie verfügt über ausgewählte hoheitliche Kompetenzen und ist in folgende Geschäftsbereiche gegliedert:

BVG Obligatorische und freiwillige Versicherung im Rahmen der beruflichen Vorsorge, wobei die Auffangeinrichtung einen Kontrahierungszwang hat

ALV Versicherung gegen die Risiken Tod und Invalidität für arbeitslose Personen

FZK Angebot von Freizügigkeitskonten gemäss gesetzlichem Auftrag und mit Kontrahierungszwang

WAK Kontrolle des Wiederanschlusses einer Unternehmung an eine Vorsorgeeinrichtung nach der Kündigung/Auflösung eines Anschlussvertrags

2 Versicherer

Die Vorsorgeeinrichtungen können die Risiken Alter, Tod und Invalidität ganz oder teilweise bei Versicherungsgesellschaften rückerdecken. Dafür bezahlen sie Prämien und erhalten Leistungen.

3 Sicherheitsfonds BVG

Der Sicherheitsfonds BVG nimmt verschiedene zentrale Funktionen wahr und verfügt dazu über Verfügungskompetenz. Insbesondere folgende Aufgaben sind beim Sicherheitsfonds angesiedelt:

Insolvenzleistung Sicherstellung von Guthaben und Beiträgen beim Konkurs von Vorsorgeeinrichtungen und Arbeitgebenden

Zuschussleistungen Arbeitgebende mit überdurchschnittlich vielen älteren Angestellten erhalten Zuschüsse zur Finanzierung von Beiträgen

Zentralstelle 2. Säule Sie führt ein Register mit den jährlich durch die Vorsorgeeinrichtungen gemeldeten Vorsorgeguthaben und sucht nach Anspruchsberechtigten von vergessenen Guthaben.

Verbindungsstelle zu EU und EFTA hinsichtlich der beruflichen Vorsorge

4 Freizügigkeitseinrichtungen

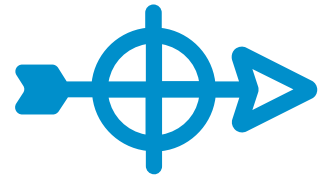
Solange kein Leistungsfall oder (Bar-)Auszahlungsgrund eintritt, muss das Guthaben aus der beruflichen Vorsorge im Kreislauf der 2. Säule verbleiben. Hat eine arbeitnehmende Person temporär oder auf unbestimmte Zeit keinen Arbeitgebenden mehr, muss das Vorsorgeguthaben bei einer Freizügigkeitseinrichtung parkiert werden. Zur Verfügung stehen Freizügigkeitseinrichtungen von Banken, Versicherungen oder der Auffangeinrichtung selbst.

Notwendigkeit zur nachhaltigen Ausrichtung

Von Steven Forster, Audit Zürich, und Patrick Schmucki, Financial Services

Vor dem Hintergrund der UN Sustainable Development Goals sowie des Pariser Klimaabkommens (COP 21) wurden in den letzten Jahren von öffentlicher und politischer Seite vermehrt Stimmen laut, die eine aktive Beteiligung der Schweizer Pensionskassen bei der klimaverträglichen Ausrichtung der Vermögensanlage forderten. Ausserdem reift unter den Pensionskassen immer mehr die Erkenntnis, dass der Klimawandel oder andere Nachhaltigkeitsrisiken sich in Form von finanziellen Risiken auf ihre Portfolios auswirken könnten und dass diese Risiken im Moment nicht in ausreichendem Mass verstanden werden. Während grössere Pensionskassen und insbesondere öffentlich-rechtliche Kassen bisher eine Vorreiterrolle in diesem Bereich eingenommen haben, besteht bei kleinen und mittelgrossen Kassen Aufholbedarf. Doch wie sollen Vorsorgeeinrichtungen Nachhaltigkeitsaspekte thematisieren und umsetzen? Ein vierstufiges Verfahren hat sich bisher in der Praxis bewährt.





Notwendigkeit zur nachhaltigen Ausrichtung

Das oberste Organ hat die gesetzliche Pflicht, die Pensionskasse so auszugestalten, dass die Verpflichtungen nachhaltig erbracht werden können. Dieses finanzielle Gleichgewicht ist denn auch das wichtigste Ziel einer Pensionskasse. Zusätzlich ist in den letzten Jahren die Nachhaltigkeit in der Vermögensanlage zum Thema geworden.

Für Schweizer Vorsorgeeinrichtungen existiert diesbezüglich keine rechtliche Verpflichtung. Allerdings wird die Auseinandersetzung mit diesem Thema vom Schweizerischen Pensionskassenverband (ASIP) als Teil der treuhänderischen Pflicht des Stiftungsrates betrachtet. Ein kontrovers diskutiertes Rechtsgutachten der Anwaltskanzlei Niederer Kraft Frey vom Oktober 2018 kam zum Schluss, dass die treuhänderische Sorgfaltspflicht auch die Berücksichtigung von Klimarisiken umfasst, wenn diese eine Auswirkung auf die Rendite einer Anlage haben.

Pensionskassen sind aufgefordert zu hinterfragen, wie sich beispielsweise eine verschärfte Klimapolitik auf ihre Anlagen auswirken würde. Einzelne Anlegerkreise sprechen in diesem Zusammenhang auch von der «Carbon Bubble». Diese beschreibt eine potenzielle Blase bei der Bewertung von Unternehmen, die von einer auf fossilen Brennstoffen basierenden Energiegewinnung abhängig sind, da die wahren CO₂-Kosten in den aktuellen Börsenbewertungen dieser Unternehmen noch nicht berücksichtigt sind.

Da zur Erreichung der globalen Klimaziele der CO₂-Ausstoss zukünftig in erheblichem Masse gesenkt werden muss, dürfte ein grösserer Teil der bekannten Erdöl-, Erdgas- und Kohlevorkommen nicht konsumiert bzw. ausgestossen werden. Insbesondere Energiefirmen müssten in der Konsequenz aufgrund der tieferen Nachfrage nach fossilen Energieträgern hohe Abschreibungen vornehmen, wodurch die unter anderem von Pensionskassen gehaltenen Beteiligungsrechte massiv an Wert verlieren würden.

Sogenannte «stranded assets» werden durch eine Reihe von umweltbezogenen Risiken verursacht – Risiken, die von Anlegern oftmals schlecht verstanden oder falsch eingeschätzt werden. Dies führt dazu, dass «nicht nachhaltige Anlagen» im derzeitigen Finanz- und Wirtschaftssystem übergewichtet sind. Als Risikofaktoren sind beispielsweise zukünftige Umweltprobleme (z.B. Wasserknappheit), neue staatliche Regulierungen (z.B. CO₂-Abgabe), sinkende Kosten für saubere Technologien (z.B. Solar und Wind) oder ein geändertes Konsumverhalten zu nennen. Ein zeitnahes Handeln ist aus ökologischer, gesellschaftlicher, aber vor allem auch aus wirtschaftlicher Sicht für Vorsorgeeinrichtungen sinnvoll und notwendig. Die Anlagestrategie einer Vorsorgeeinrichtung trägt dabei wesentlich zum langfristigen Erfolg bzw. zur Stabilität bei.

Nachholbedarf der kleinen und mittelgrossen Vorsorgeeinrichtungen

Warum wurde das Thema der nachhaltigen Vermögensanlagen bisher vornehmlich von den grossen Pensionskassen verfolgt und vorangetrieben? Dies dürfte vor allem eine Folge der Unterschiede in Bezug auf die Vermögensverwaltung in Abhängigkeit von der Kassengrösse sein.

Kleinere und mittlere Vorsorgeeinrichtungen verfügen zumeist über keine internen Ressourcen für die Vermögensverwaltung oder die Aufarbeitung von komplexen Nachhaltigkeitsthemen. Im Zentrum steht nicht zuletzt aus Kostengründen oft ein passiver Anlagestil, der mit Standardprodukten umgesetzt wird.

Diese Ausgangslage hat die Integration von Nachhaltigkeitskriterien lange Zeit erschwert, denn entsprechende Anlageprodukte waren nur in begrenztem Ausmass und oft nur mit diskutablem Nachhaltigkeitserfolg verfügbar. Letztlich hat eine kleine oder mittlere Pensionskasse nicht genügend Marktmacht, um taugliche Produkte zu realistischen Kosten einfordern zu können.

01 Bestimmung der Motive und Zielsetzungen

Die Nachhaltigkeitsdefinition erfolgt kassenspezifisch unter Reflektion der eigenen Institution.

02 Analyse Ist-Zustand und Umsetzung

Eine sorgfältige Due Diligence der Vermögensanlagen ermöglicht das Erkennen von Greenwashing.

Umsetzung in 4 Schritten

Aufgrund des wachsenden Bedarfs an nachhaltigen Anlagen und den aktuellen regulatorischen Entwicklungen, insbesondere in der Europäischen Union, ist eine Zunahme von indexbasierten und aktiven Produkten feststellbar. Diese basieren beispielsweise auf nachhaltigen Indices oder setzen die Nachhaltigkeitsstrategie über die Ausübung von Stimmrechten oder Interaktionen mit der Unternehmensführung (das sogenannte «Engagement») um.

Entsprechend wird es immer einfacher, das Portfolio strategisch auszurichten und dabei die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken auf Rendite und Risiko neu zu beurteilen. Dazu empfehlen sich die folgenden vier Schritte:

1. Bestimmung der Motive und Zielsetzungen

Bevor Massnahmen umgesetzt werden können, sollte das oberste Organ der Stiftung die Zielsetzung der Integration von ESG-Faktoren (Environmental, Social und Governance) in der Anlagestrategie festlegen. Dabei sind zum Beispiel folgende Zielsetzungen denkbar:

- Verbesserung des Risiko-Ertrags-Profiles
- Einhaltung allgemein anerkannter Normen und/ oder spezifischer Werte (z.B. Gleichberechtigung, Verzicht auf Kinderarbeit oder die Bekämpfung von Geldwäscherei und Korruption)
- Förderung einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft (z.B. Nutzung erneuerbarer Energien, Kreislaufwirtschaft oder die Bewältigung des demographischen Wandels)

Dazu ist eine Reflektion der eigenen Institution sowie ihrer Werte und Kultur sinnvoll. Zudem können Ziele und Motive aus der Nachhaltigkeitsstrategie des Arbeitgebers abgeleitet werden. In diesem Sinne gilt es, vor der praktischen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie eine kassenspezifische Definition von Nachhaltigkeit sowie die entsprechenden Zielsetzungen

03 Controlling

Regelmässige Überprüfung der Nachhaltigkeitsleistung unter Berücksichtigung von Performance- und Risikoaspekten.

04 Externe Berichterstattung und Kommunikation

Die Transparenz richtet sich stärker an den legitimen Informationsbedürfnissen der Versicherten sowie der Öffentlichkeit aus.

zu formulieren. Selbstverständlich kann dies mit mehr oder weniger Aufwand und mit mehr oder weniger Tiefgang geschehen. Zudem gibt es einfach und schwer umsetzbare Ziele, wobei am Anfang durchaus die einfach zu erreichenden Ziele im Vordergrund stehen dürfen.

2. Analyse Ist-Zustand und Umsetzung

Anschliessend sollte der Zustand des Portfolios entlang der folgenden Kernfragen festgestellt werden:

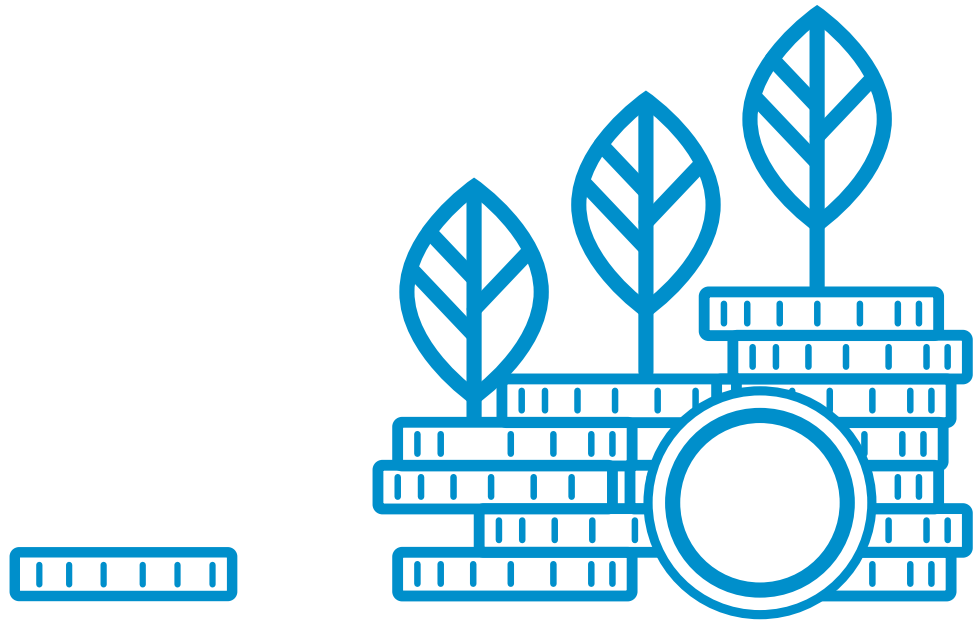
- Was für ein Nachhaltigkeitsrating hat das bestehende Portfolio gemäss den festgesetzten Nachhaltigkeitszielen des Stiftungsrates? Dafür wird in der Regel ein Zugang zu Daten von ESG-Ratingfirmen notwendig sein.
- Enthält das jetzige Portfolio bereits nachhaltige Anlagen, auf denen aufgebaut werden kann?
- Welche Nachhaltigkeitsziele sind mit welcher ESG-Strategie einfach umsetzbar und in welchem Bereich bzw. in welcher Anlagekategorie besteht der grösste Handlungsbedarf?

Sinnvolle Umsetzungsmöglichkeiten sollten anschliessend auf ihre Auswirkungen hin geprüft werden:

- Existieren für die Umsetzung einer ESG-Strategie genügend Produkte/Dienstleistungen auf dem Markt, welche in den Kostenrahmen der Kasse passen?
- Was sind die Umschichtungskosten der verschiedenen Varianten?
- Die ESG-Überprüfung als Spezialthema während einer regulären ALM-Studie zu adressieren, mag eine kosteneffiziente Variante sein, da so Synergien für den ALM-Provider und die Pensionskassen entstehen.

Basierend auf den Informationen der vorgängigen Analysen soll das oberste Organ in die Lage versetzt werden, folgende Entscheidungen zu treffen:

- Für welche Anlagekategorien verfolgt die Kasse eine nachhaltige Anlagestrategie?
- Welche ESG-Strategien werden pro Anlagekategorie genutzt?
- Setzt man die ESG-Strategien aktiv oder passiv um?



Sobald die diesbezüglichen Entscheide des obersten Organs vorliegen, erfolgt die Implementierung im Portfolio. Von nun an sollen die selbstgesetzten Ziele auch systematisch und konsequent in die Produkt-evaluation einfließen. Insbesondere gilt es, bei der Due Diligence der in Betracht gezogenen Vermögensanlagen zu beurteilen, ob diese die versprochenen ESG- Faktoren tatsächlich auch umsetzen oder ob sie etwas gar zu vielversprechend sind (Greenwashing). Letzteres zu erkennen ist eine grosse Herausforderung, da es noch keine verbindlichen Standards gibt.

3. Controlling

Die alleinige Definition von (Nachhaltigkeits-)Zielen und deren Implementierung sind nicht ausreichend, denn dies allein garantiert noch nicht die konsequente Umsetzung und Erfüllung der gesetzten Ziele. Dem Investment-Controlling kommt daher eine zentrale Rolle zu. Investitionen in nachhaltige Anlagen bedürfen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsleistung einer regelmässigen Überprüfung.

Das Thema Nachhaltigkeit ist daher als Standard-traktandum für die Sitzungen des Anlageausschusses zu definieren. Zudem muss dies auch ein regulärer Gesprächspunkt bei Performance-Reviews mit internen und externen Vermögensverwaltern sein. Für eine ernsthafte Kontrolle ist es weiter unabdingbar, regelmässig ein spezifisches Nachhaltigkeits-Investment-Controlling zu

erstellen bzw. erstellen zu lassen. Ausserdem empfiehlt es sich, im regulären Investment-Controlling regelmässig die Performance- und Risikoaspekte aus der Nachhaltigkeitsstrategie spezifisch zu messen, um so auch die finanziellen Aspekte solcher Investments im Verhältnis zu einem traditionellen Investment-Ansatz zu verstehen.

4. Externe Berichterstattung und Kommunikation

Berichterstattungen zum Thema Nachhaltigkeit (auch Sustainability Reports) sind für viele Grossunternehmen bereits integraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Bei Pensionskassen ist dies heute noch eine Ausnahme, obwohl das Bedürfnis der Versicherten und der Öffentlichkeit gross ist. Dies ist unter Umständen eine Folge davon, dass es noch keine breit anerkannten, gefestigten Standards gibt.

Letztlich ist das Nachhaltigkeitsthema eine grosse Chance für die Pensionskassen, um mit ihren Versicherten zu kommunizieren und dabei ihr generelles Interesse für die berufliche Vorsorge zu wecken. Beispielsweise können Erfolge aus spezifischen Engagement-Aktivitäten oder die Nennung von konkreten Fallbeispielen (z.B. ein Sanierungsprojekt einer direkt gehaltenen Liegenschaft) attraktiv erzählt werden. Dieses Storytelling kann unterjährig über Kanäle wie das Intranet, Blogs oder Newsletter verbreitet werden.

Schlussfolgerung

Die kasseneigene Definition von Nachhaltigkeit sowie ihre Zielsetzungen sind von zentraler Bedeutung bei der Umsetzung eines glaubwürdigen Nachhaltigkeitsansatzes. Die Beachtung der Nachhaltigkeit dürfte meistens die Konsequenz haben, dass das Anlageuniversum teilweise eingeschränkt wird und die Portfolios in der Regel ein aktiveres Management erfordern. Im Sinne der treuhänderischen Sorgfaltspflicht ist es wichtig, die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie auf die Diversifikation, das Rendite-Risiko-Profil und die Kosten zu verstehen und laufend zu kontrollieren. Schliesslich sollten die Tätigkeiten im Bereich der Nachhaltigkeit laufend den Anspruchsgruppen kommuniziert werden, da diese eine klare Erwartungshaltung haben.

Das oberste Ziel einer Pensionskasse ist und bleibt die nachhaltige Erfüllung ihrer Vorsorgeverpflichtungen. Durch den sorgfältigen und gezielten Einsatz von nachhaltigen Anlage-techniken kann nicht nur ein Beitrag zu diesem Ziel geleistet werden – auch die Glaubwürdigkeit und die Reputation einer Vorsorgeeinrichtung können dadurch gestärkt werden.





Das Dilemma beim Impact Investing mit Immobilien

Von Ulrich Prien, Leiter Immobilien

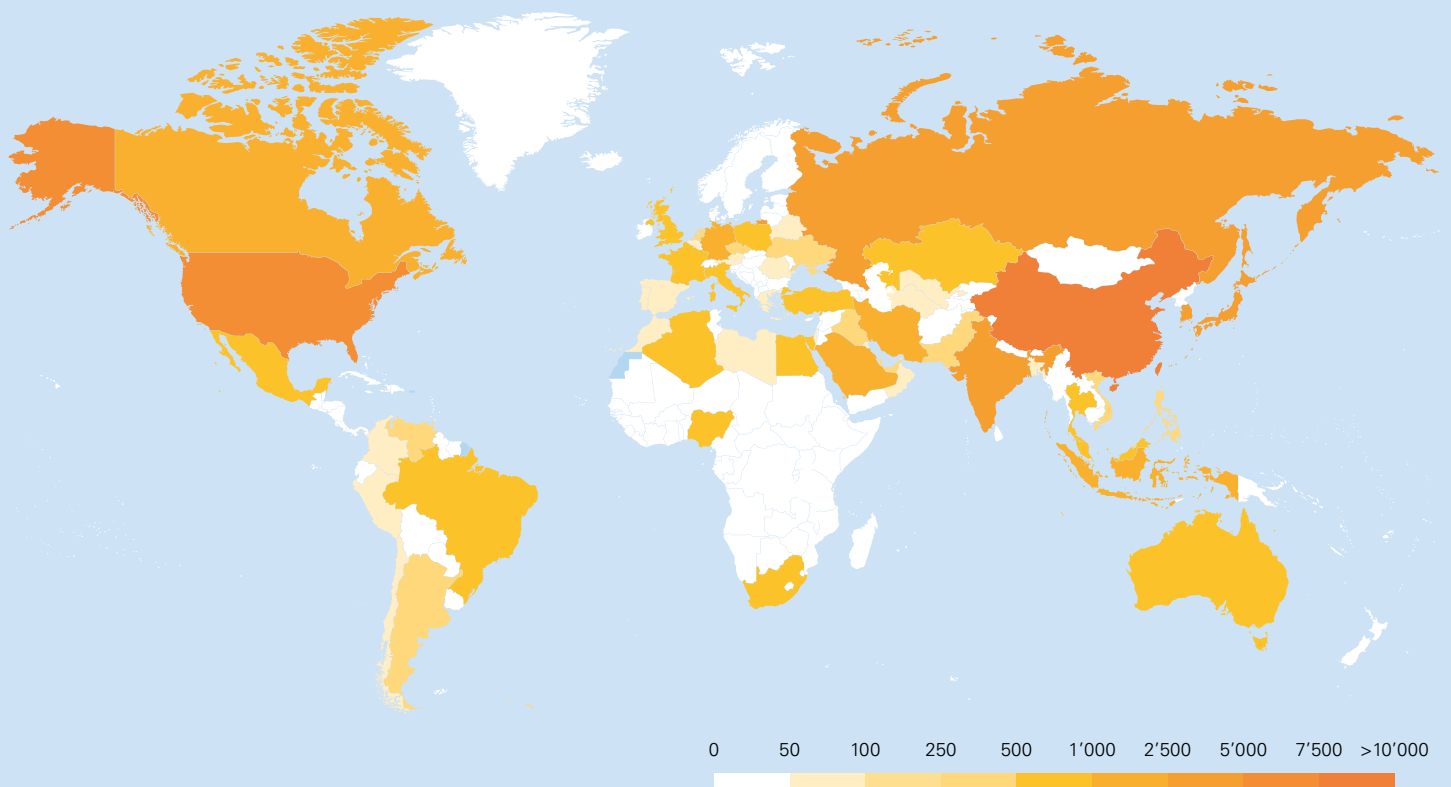
Covid-19 hat auch bei den Klimademonstrationen zu einer Auszeit geführt. Im Rückblick auf die Parlamentswahlen 2019 hat das Thema Nachhaltigkeit jedoch nichts an seiner Aktualität verloren. Bei Immobilienanlagen ergeben sich verschiedene strategische Fragestellungen, welche einer grundsätzlichen Diskussion bedürfen, sodass die Vision der Klimaneutralität auch umgesetzt werden kann.

Die Schweiz hat sich im Rahmen des Pariser Klimaübereinkommens verpflichtet, bis 2030 ihren Treibhausgasausstoss gegenüber dem Stand von 1990 zu halbieren. An seiner Sitzung vom 28. August 2019 hat der Bundesrat entschieden, dieses Ziel zu verschärfen: Ab dem Jahr 2050 soll die Schweiz unter dem Strich keine Treibhausgasemissionen mehr ausstossen. Damit entspricht die Schweiz dem international vereinbarten Ziel, die globale Klimaerwärmung auf maximal 1,5°C gegenüber der vorindustriellen Zeit zu begrenzen. Dieses Ziel wird nur erreicht, wenn unsere CO₂-Emissionen auf netto null gesenkt werden – was bedeutet, dass wir auf das Fördern und Verbrennen von Kohle, Erdöl und Erdgas verzichten.

Im Zentrum steht dabei die 2000-Watt-Gesellschaft als energiepolitische Vision. Sie vereint die nationalen Effizienzvorgaben der Energiestrategie 2050 mit den internationalen Klimazielen von Paris 2015. In Zahlen ausgedrückt: Jeder Mensch – egal ob in Europa, Afrika oder den USA – darf nicht mehr als 2000 Watt Energie-Dauerleistung in Anspruch nehmen und maximal eine Tonne CO₂ pro Jahr ausstossen. Die Schweiz ist vergleichsweise eine Musterschülerin – müsste aber die heutigen Emissionswerte nochmals halbieren.

CO₂-Emissionen – Die Schweiz als Musterschülerin

in Mio. Tonnen/Jahr



Gemäss der International Energy Agency (IEA) verbrauchen Immobilien weltweit rund 50 % der Ressourcen sowie 40 % der Energie und verursachen 30 % der CO₂-Emissionen. Damit stehen Immobilienanlagen im Zentrum der Nachhaltigkeitsdebatte. Vor diesem Hintergrund hat sich beispielsweise die Stadt Zürich die folgenden Ziele gesetzt:

- den Energieverbrauch langfristig auf 2000 Watt pro Person zu senken – das Zwischenziel für 2050 ist 2500 Watt pro Person,
- ihren CO₂-Ausstoss bis 2050 auf eine Tonne pro Person und Jahr zu reduzieren,
- erneuerbare Energien und Energieeffizienz zu fördern,
- eine umweltschonende Ernährung zu fördern und über den Einfluss der Ernährung auf das globale Klima zu informieren.

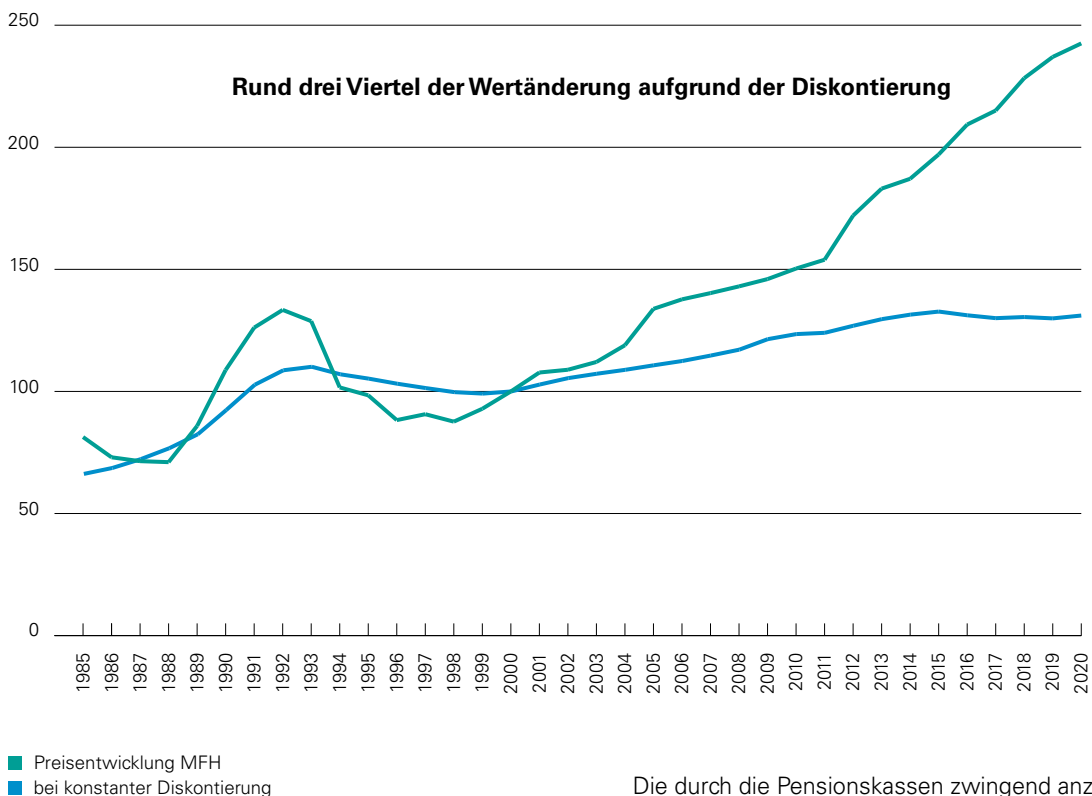
Immobilien als zentrale Anlagekategorie der Pensionskassen

Immobilien sind aufgrund ihres Diversifikationspotenzials in einem Multi-Asset-Portfolio und ihrer stetigen Rendite bei relativ geringer Volatilität resp. ihres ausgewogenen Risiko-Rendite-Profils ein wichtiges Anlagesegment für alle Institutionen, die langfristig Renten finanzieren müssen. Im Umfeld der anhaltenden Tiefzinspolitik wurde die Allokation in Immobilien auch bei den Pensionskassen stetig erhöht und beträgt aktuell im Durchschnitt rund 25 %. Die Anlagen werden rund zur Hälfte in direkte und indirekte Anlagen getätigt. Der Fokus liegt auf Anlagen im Inland; Anlagen in Immobilien im Ausland sind mit 2 % ein Nebenschauplatz.

Die beliebteste Anlageform sind Mehrfamilienhäuser, deren Marktwert sich seit 2000 um 137 % erhöht hat. Entsprechend bewegen sich deren Nettoankaufsrenditen heute zwischen 2,5 % und 3,5 %. Der Unterschied lässt sich durch unterschiedliche Lage- und Objektqualitäten erklären, wobei zentrale und neuwertige Liegenschaften auch unter 2,5 % gehandelt werden. Der wesentliche Treiber dieser Entwicklung ist die ultralockere Geldpolitik, welche im Rahmen der Eindämmung der Auswirkungen der Coronakrise nochmals in unerwarteter Höhe und auf globaler Ebene verstärkt wird. Die Preissteigerungen sind damit wesentlich durch stetig gesunkene Diskontierungssätze begründet.

Preisentwicklung Mehrfamilienhäuser (MFH) seit 1985

Marktwertindex MFH (Schweiz), konstante Qualität, Index 2000 = 100



Anmerkung

Die Werte für das Jahr 2020 sind provisorisch.
Datenstand: 2. Quartal 2020.

Quelle: RESC FPRE.

Die durch die Pensionskassen zwingend anzuwendende Fachrichtlinie zum technischen Zinssatz (FRP 4) der Schweizerischen Kammer der Pensionskassen-Experten stützt sich auf den bewährten Grundsatz, dass der technische Zinssatz mit einer angemessenen Marge unterhalb der erwarteten Nettorendite der Anlagestrategie einer Vorsorgeeinrichtung liegen soll. Bei den heutigen Immobilienpreisen lässt sich damit kaum eine Marge zum technischen Zinssatz erzielen. Für eine höhere Rendite müssen entsprechende Kompromisse in der Lage- und/oder Objektqualität eingegangen werden.

Impact Investing mit Immobilien

Nebst ihrem attraktiven Rendite-Risiko-Profil haben Immobilien die Eigenschaft, dass sich ihre ESG-Kriterien, d. h. die Aspekte Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, gut steuern und messen lassen. Für Liegenschaften gibt es klare Richtlinien und messbare Ergebnisse zur Umsetzung der Vision Klimaneutralität.

Entsprechend eignet sich diese Anlageklasse für das Impact Investing, welches nebst einer angemessenen finanziellen Rendite auch positive soziale und ökologische Ziele erreichen will. Damit ergibt sich ein Spannungsfeld bei Anlageentscheiden, da sich verschiedene Zielsetzungen gegenseitig ausschliessen können.

Ziele beim Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (SNBS 2.0)

Gesellschaft	Wirtschaft	Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> • Gestalterische und städtebauliche Qualitäten • Bauen für alle • Individuelle Gestaltungsspielräume • Räume für soziale Kontakte • Gesundheit und Wohlbefinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Lebenszykluskosten • Marktfähigkeit • Finanzierbarkeit und Handelbarkeit • Regionalökonomischer Beitrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz erneuerbarer Ressourcen und effizienter Umgang mit nicht erneuerbaren Ressourcen • Klimaschutz • Effizienter Umgang mit Stoffen und Minimierung der Schadstoffkonzentration • Minimierung der Umweltauswirkungen • Naturräume und Artenvielfalt erhalten sowie Boden schützen

In Anlehnung an SIA 112/1

Zielkonflikte

Im Rahmen des Asset and Liability Managements wird die finanzielle Allokation auf der Basis der Aspekte Rendite, Risiko und Liquidität (taktisch/strategisch) strukturiert. ESG-Kriterien bringen neu die Aspekte Umwelt, Soziales und Unternehmensführung in die Allokation ein. Eine mögliche Lösungssuche kann auf eine Güterabwägung resp. eine Zielhierarchie abgestützt werden:

- Direkt gehaltene Immobilien werden als illiquide Anlagen mit einem langfristigen Anlagehorizont verstanden.
- Der Aspekt der Unternehmensführung ist irrelevant resp. würde sich nur in Bezug auf die Mieterschaft umsetzen lassen.

Mit diesen Prämissen kann sich die Diskussion auf das Rendite-Risiko-Profil einer Liegenschaft und die Aspekte Gesellschaft und Umwelt konzentrieren. Dabei lässt sich das Investitionsprofil eines energieeffizienten Neubaus an einer guten Lage nur unter Inkaufnahme einer tiefen Ankaufsrendite umsetzen. Andererseits schwächen Investitionen in den Klimaschutz bei Altbauten die Rendite, wenn diese nicht auf die Mieten überwält werden können und die vollen Kosten durch den Eigentümer getragen werden müssen. Eine Überwälzung schwächt wiederum den sozialen Aspekt, da das Mietzinsniveau für viele Haushalte bereits den Bereich des Möglichen erreicht hat. Die Förderung von kostengünstigem Wohnen kann den gleichen Effekt haben, falls Rendite aufgrund des Impact Investing von den Rentenempfängern auf die Mieterschaft verschoben wird.

Zielorientierung als Erfolgsfaktor

Erschwerend kommt hinzu, dass Investitionsziele teilweise allgemein und damit unklar und ohne Zielhierarchie formuliert sind. Die Frage, ob in erster Linie eine angemessene Rendite erzielt oder ESG-Ziele erfüllt werden sollen, bleibt meist unbeantwortet. Aufgrund der fehlenden strategischen Diskussion dieses Spannungsfeldes erfolgen Investitionsentscheide häufig situativ, d. h. unmittelbar aufgrund einer spezifischen Ankaufsoportunität. Da kaum Messgrössen formuliert sind, navigieren Anlageentscheide frei zwischen diesen Entscheidungspolen.

Die Lösung dieser Problemstellung ist nicht trivial, da hierfür klare strategische Leitplanken in Gremien mit unterschiedlichen Meinungsbildnern definiert werden müssen. Eine Möglichkeit besteht in der Formulierung von Handlungsmaximen, welche beispielsweise die minimalen Renditeanforderungen für Immobilienanlagen und/oder die angestrebte Form des Impact Investing genauer definieren. Im Sinne eines Beispiels könnten die folgenden (oder ähnliche) Handlungsmaximen formuliert werden:

- Der Ankauf von Liegenschaften über einem Wert von CHF x Millionen erfolgt auf der Basis eines unabhängigen Gutachtens innerhalb einer Schätzungstoleranz von 10 %, mit einer Untergrenze von y % gegenüber dem technischen Zinssatz.
- Die Liegenschaft muss sich mit sinnvollem Aufwand, d.h. ohne die Rentabilität langfristig einzuschränken, in Bezug auf Umweltaspekte verbessern lassen. Im Rahmen eines Ankaufs sind die vorgesehenen Massnahmen darzustellen und in der Bewertung des unabhängigen Gutachters abzubilden.

In diesem Beispiel wird das Ziel einer Mindestanforderung an die Rendite über dasjenige des ESG-Aspektes Umwelt gestellt, da dies bei den meisten Pensionskassen tatsächlich so gelebt wird.

In Bezug auf die Klimaneutralität werden häufig übergeordnete CO₂-Absenkungspfade im Hinblick auf das Jahr 2050 als Zielsetzungen definiert. Zur strategiegerechten Umsetzung müsste in der Folge der Ankauf von Neubauten forciert werden, da sich mit Altbauten kaum Quantensprünge bei energetischen Sanierungen ohne Performanceeinbussen realisieren lassen. Zudem sind solche Renovationen meist technisch anspruchsvoll und im innerstädtischen Kontext schränken weitere

Vorgaben wie Bauvorschriften, Denkmalschutz und Einsparungen diese Erneuerungsinvestitionen weiter ein. Neubauten verursachen einen zusätzlichen Ressourcenverbrauch, sodass auch eine Gesamtbetrachtung im Vergleich zur Altbaurenovation angebracht wäre.

Handlungsoptionen

Damit stellt sich die Frage, auf welche Weise die Vision Klimaneutralität bei institutionellen Anlegern sinnvoll umgesetzt werden kann. Auf der operativen Ebene können verschiedene Handlungsoptionen diskutiert werden:

1

Fortführung der bisherigen Anlagestrategie (Halten) und Optimierung des Bestandes durch eine Beurteilung der Liegenschaften hinsichtlich der gesetzten ESG-Kriterien. Diskussion der Ankaufprofile und allenfalls Devestition/Sacheinlage von nicht-strategiekonformen Liegenschaften. Formulierung von realistischen Zielwerten für die Direktanlagen (Impact Investing).


2

Fortführung der bisherigen Anlagestrategie (Halten) und Fokussierung auf indirekte Anlagen im In- und Ausland, welche ESG-Kriterien umsetzen. Diskussion der Ankaufprofile für direkte und indirekte Anlagen und Formulierung von übergeordneten Messgrössen über alle Immobilien (Verlagerung).

3

Gliederung der Immobilien in Gruppen mit unterschiedlichen Anlagezielen, sodass spezifische Steuerungs- und Zielgrössen für Neubauten und Altbauten definiert werden können. Definition der Zielallokation auf Basis dieser Gliederung und Definition von Investitionsfeldern, die sich spezifisch für Impact Investing eignen (Fokussierung).

Die Handlungsoptionen sind vielfältig und je nach Ausgangslage eines Vorsorgewerkes sehr unterschiedlich. Auf jeden Fall haben die Eigentümer grosser Immobilienportfolios die Möglichkeit, sinnvolle Renovationen durchzuführen und in ältere Liegenschaften zu investieren, um diese auf ein energieeffizienteres Niveau zu führen. Dieses Vorgehen kann auf dem geplanten Weg des Absenkungspfadens einen Schritt zurück bedeuten, trägt aber langfristig wesentlich zur Pflege und zum Erhalt des Stadtbildes im Sinne eines gesellschaftlichen Zieles und zur relativen Verbesserung der Energiebilanz bei.



Im Falle von Direktanlagen ist die Angleichung der Immobilienstrategie und der Nachhaltigkeitsstrategie eine wesentliche Voraussetzung für eine effiziente Umsetzung und für die Vermeidung von Patt-Situationen, die sich aus dieser Problematik ergeben können. Offene Fragestellungen führen mangels fehlender Zielsetzungen häufig zu Ineffizienzen. Aus diesem Grund ergänzt ein effektives ESG-Reporting die gewählte Strategie in der Umsetzung, indem diese ausformuliert wird und mittels geeigneter Kennzahlen über den Fortschritt bei der Realisierung informiert werden kann. Die Klimaneutralität ist eine Vision, der man sich schrittweise annähern kann – der Weg ist dabei wichtiger als das Ziel.

Digitalisierung in der Vorsorgewelt

Von Andreas Schneider, Audit Bern, und Eric Funk, Audit Zürich

Digitalisierung ist in aller Munde, lässt jedoch viel Raum für Interpretationen offen. Wir wollen Klarheit schaffen und herausfinden, wo die Vorsorgeeinrichtungen diesbezüglich stehen und wie ihre Entwicklung aussehen könnte. Dazu haben wir mit verschiedenen Personen gesprochen, die für Digitalisierungsprojekte in Vorsorgeeinrichtungen verantwortlich sind. Das Ergebnis ist eine Übersicht über den aktuellen Digitalisierungsstand in der beruflichen Vorsorge.

Was wird unter Digitalisierung in der Vorsorgewelt verstanden?

Unsere Interviewpartner verstehen unter Digitalisierung in erster Linie die Automation von verschiedenen bereits bestehenden geschäftsinternen Verwaltungsprozessen. Dazu gehört beispielsweise die Automatisierung von Schnittstellen zwischen einer Vorsorgeeinrichtung und den angeschlossenen Arbeitgebern. Zudem soll den Versicherten der Zugang zu Pensionskassengeschäften via Internet ermöglicht werden.

Einigkeit besteht bei der Frage, welchen Nutzen die Digitalisierung haben soll: An erster Stelle kommt die Steigerung der (Kosten)-effizienz und -effektivität, an zweiter Stelle die Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitenden. Selten bis gar nie wird eine disruptive Wirkung erwartet. Demnach wird das traditionelle Verständnis der Pensionskassenverwaltung nicht durch revolutionäre Ideen in Frage gestellt.

Status quo: Was wurde bisher umgesetzt?

Die Digitalisierung findet in Wellen statt. Wir unterscheiden drei solche Digitalisierungswellen, die in der folgenden Grafik dargestellt sind. Unseres Erachtens haben viele Vorsorgeeinrichtungen die erste Welle verarbeitet und der Stand präsentiert sich aktuell wie folgt:

Prozesse

Viele Einrichtungen sind in ihrer Verwaltung gemäss eigener Wahrnehmung bereits äusserst effizient aufgestellt. Der Hauptgrund dafür ist eine spezialisierte Software, mit welcher das Geschäft heutzutage

abgewickelt wird. Der damit freigesetzte Digitalisierungsgewinn ist enorm und kann nur ermessen werden, wenn man sich eine Welt ohne Computer vor Augen führt. Vor wenigen Dekaden noch wurde die Verzinsung des Sparkontos manuell berechnet, heute wird dies per Knopfdruck erledigt.

Ein wichtiger Schritt ist auch die Digitalisierung des Archivs, was bereits viele Vorsorgeeinrichtungen umgesetzt haben. Mit einem elektronischen Archiv werden teurer Archivraum eingespart, aufwändige und fehleranfällige manuelle Arbeitsschritte reduziert und damit die Sicherheit erhöht. Nicht zuletzt ermöglicht es das elektronische Archiv, dass moderne Arbeitsformen wie beispielsweise Home-Office überhaupt möglich sind.

Darüber hinaus gibt es diverse Beispiele von weitergehenden Prozess-Automatisierungen. Insbesondere die erfolgreiche Automatisierung in der Verarbeitung von Freizügigkeitseinlagen und Einkäufen ist zu nennen. Die entsprechenden Zahlungen werden mittels vorgedrucktem Einzahlungsschein (ESR+) vorgenommen und aufgrund des Referenzcodes automatisch in der technischen Verwaltung erfasst bzw. zugeordnet. Dadurch ist die Transaktionsabwicklung äusserst schnell und menschliche Fehler werden vermieden.

Ferner werden bei einigen Pensionskassen die Lebensnachweise von Rentnerinnen und Rentnern mittels automatischer Schnittstelle zur zentralen Ausgleichsstelle (ZAS) jährlich oder sogar vor jedem Rentenlauf überprüft. Dies ersetzt das Versenden von Bestätigungsnachweisen für in der Schweiz wohnhafte Rentenbezüger.

Kommunikation

Im Bereich der Kommunikation sind bereits einige Digitalisierungsprojekte erfolgreich abgeschlossen worden. Dazu gehören die Aufschaltung von Portalen für Versicherte, welche Einblick in die eigene Vorsorgesituation und Simulationen erlauben, sowie das Zur-Verfügung-Stellen von elektronischen Dokumenten auf der Homepage. Damit können Versicherte viele Abklärungen und einfache Verwaltungstätigkeiten ohne persönliche Kontaktierung der Vorsorgeeinrichtung vornehmen.

Auch die Beratung von Versicherten ist im Wandel. Häufig werden Standardfragen bereits auf der Homepage beantwortet oder es werden Erklärfilme (Tutorials) produziert – dadurch wird die Beratung quasi skaliert.

Mitarbeitende

Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum Wandel ist zentral für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Dabei sind erwartungsgemäss unterschiedliche Motivationsstufen erkennbar. Einerseits ist eine gewisse Euphorie vorhanden, andererseits besteht auch viel Skepsis, die nicht zuletzt durch die Angst vor einem Stellenverlust infolge Automation begründet ist. In diesem Kontext ist auch ein gewisser «Generation Gap» erkennbar.

Investition

Gemessen an den gesamten Administrationskosten werden derzeit sehr unterschiedliche Summen in digitale Projekte investiert.

Die befragten Personen nannten 0 % bis 5 %. Kann die Digitalisierung so genügend schnell vorangebracht werden? Die Entwicklung von neuen Ideen und deren Umsetzung sowie die Weiterbildung des Personals sind kostspielig.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass derzeit die einfachen Digitalisierungsschritte der ersten Welle weitestgehend umgesetzt sind. Viele Vorsorgeeinrichtungen stehen nun am Anfang der zweiten Welle.

1. Welle

Pensionskassen-Software

Digitalisierte technische Buchhaltung

Computer/Internet

Erstellung von Dokumenten in digitaler Form sowie digitaler Versand

ESR +

Automatisierung von Einzahlungen mittels Referenzcode

Digitales Archiv

Ersetzen von physischen Dokumenten

Digitalisierungswellen

2. Welle

Robotic Process Automation (RPA)

Automation von repetitiven internen Prozessen (Schnittstellen)

Portal/Cloud

Online-Simulationstools und -Dokumentenablage

eSigning

Elektronische Unterschrift von Dokumenten

3. Welle

Internet-Pensionskasse

Komplett digitale Pensionskasse, selbstständige Verwaltung durch Versicherte und Arbeitgeber

Künstliche Intelligenz (KI)

Digitale Interaktion mit Versicherten und Arbeitgebern (Chatbots)

Big Data

Auswertung von allumfassenden Datensätzen

Quo vadis: Wo geht die Reise hin?

In der zweiten und dritten Welle können nun weiterführende und komplexere Digitalisierungsschritte folgen. Dies könnte unter anderem Folgendes umfassen:

Prozesse

Das Potenzial der weitergehenden Automatisierung von Prozessen ist noch lange nicht ausgeschöpft. Kurzfristig erwarten wir gerade in diesem Bereich einen grossen Nutzenzuwachs.

Dazu gehören folgende Beispiele:

- Automatisierung von sämtlichen repetitiven Schnittstellen zwischen Arbeitgebern und Vorsorgeeinrichtungen. Dazu gehören nicht nur die Beitragsabrechnungen, sondern auch die Mutationen an Stammdaten.
- Elektronische Unterschrift (eSigning) von Dokumenten
- Elektronische Übermittlung von Stammdaten an andere Vorsorgeeinrichtungen bei Ein- und Austritten via gegenseitige Vernetzung der Pensionskassen

Der Austausch von Daten zwischen Vorsorgeeinrichtungen kann bei Ein- und Austritten sehr einfach mit standardisierten Datenaustauschprotokollen abgewickelt werden. Die Stiftung Auffangeinrichtung BVG stellt mit der BVG Exchange Plattform den teilnehmenden Pensionskassen bereits eine diesbezügliche Infrastruktur zur Verfügung.

Neutrale cloudbasierte Austauschplattformen können den Datentransfer zwischen den Stakeholdern vereinfachen, beschleunigen oder sogar verselbständigen. Damit dies auf sichere Art und Weise geschieht, gibt es erste Entwicklungen basierend auf der Blockchain-Technologie. Diese Technologie hat den Vorteil, dass Informationen mit Hilfe einer dezentralen, von vielen Teilnehmenden gemeinsam genutzten Datenbank verschlüsselt und somit fälschungssicher übermittelt werden, sodass Kopien ausgeschlossen sind. IBM, SAP und Oracle betreiben bereits solche Plattformprojekte.

Eine vollumfassende Disruption der derzeitigen Prozesse wäre die Internet-Pensionskasse. Die Idee besteht darin, dass sämtliche Interaktionen mit der Pensionskasse über ein cloudbasiertes Portal laufen. Dabei werden alle administrativen Aufgaben an die Versicherten und die angeschlossenen Arbeitgeber ausgelagert. Das Portal kontrolliert und validiert die Eingaben selbständig. Alle Transaktionen werden vollständig automatisch verarbeitet – bis hin zur laufenden Anpassung der Vorsorgeausweise, die jederzeit elektronisch eingesehen werden können. Einzig komplexe Spezialfälle müssen noch manuell bearbeitet werden. Die Internet-Pensionskasse ist somit standortunabhängig und besitzt weit-

räumigen Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften. Durch die hohe Standardisierung des Pensionskassengeschäfts ist diese Entwicklung äusserst naheliegend.

Ein weiteres Potenzial besteht darin, die Pensionskassen untereinander zu vernetzen. Damit lassen sich sehr schnell Daten austauschen, was zu enormen Effizienzsteigerungen führt.

Zu guter Letzt ist es eine Kleinigkeit, den Zugang zur Internet-Pensionskasse auch via Smartphone-App zu ermöglichen.

Kommunikation

Die 24/7-Beratung stellt ein wachsendes Kundenbedürfnis dar. Die heranwachsende Generation ist es gewohnt, mit «Robotern» zu kommunizieren. Unter Umständen ist es den jungen Versicherten sogar angenehmer, Vorsorgethemen anonymisiert mit einem Roboter zu diskutieren. Ein erleichterter Zugang dürfte den Versicherten zudem helfen, die 2. Säule als Ganzes besser zu verstehen und ihre finanziellen Zukunftsperspektiven besser einzuschätzen.

Die Installation eines Chatbots zur Beantwortung von Fragen ist eine einfache Möglichkeit, diesem Bedürfnis zu begegnen. Mittels künstlicher Intelligenz ist es möglich, dass Chatbots lernen, auf entsprechende Fragen einzugehen. Einfache Fragestellungen können dadurch in konsistenter Qualität und zu jeder Zeit beantwortet werden. Bei komplexeren Fragestellungen ist die Umsetzung eher unwahrscheinlich, da diese meist individuell sind und nicht standardisiert werden können. Solche Themen werden wahrscheinlich auch in Zukunft bevorzugt von Mensch zu Mensch besprochen.

Künstliche Intelligenz (KI) / Big Data

Eine Form der KI sind robotergesteuerte Prozessautomatationen (RPA), die bereits bei der Automatisierung von Geschäftsprozessen eine erste Anwendung finden. Die KI kann, sofern sinnvoll eingesetzt, den Menschen unterstützen. Sie hilft zum Beispiel menschliche (Flüchtigkeits-)Fehler frühzeitig zu verhindern, erleichtert den Dokumentenreview (Vertragsdurchsichten etc.) oder unterstützt die Kommunikation mit den Versicherten (Chatbots). Die Abwicklungsqualität des Vorsorgegeschäfts kann damit gesteigert werden. KI greift bei vielen Analysen auf Big Data zurück. Dadurch können laufend zusätzliche Auswertungen auf automatischer Basis generiert werden. Auswertungen, die es zum Beispiel ermöglichen, IV-/Todesrisiken pro angeschlossenem Arbeitgeber zu ermitteln und mit dem Risikoprofil zu vergleichen. Mit diesem Ansatz könnten individuellere Prämien angeboten werden.

Umsetzungsideen: Was ist zu tun?

Die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung ist eine Digitalisierungsstrategie. Daraus soll klar hervorgehen, was langfristig erreicht werden soll. Wie bei jeder Strategie ist es entscheidend, dass diese nicht nur vom obersten Organ vorgegeben, sondern vom Management sowie den Mitarbeitenden getragen wird.

Damit die zweite und dritte Digitalisierungswelle erreicht werden kann, braucht es neben der Strategie ein grosses Investment, die richtigen Ressourcen und die passende Kultur. Diese Voraussetzungen treffen für viele Einrichtungen nicht zu. Alleine ist das Projekt somit nicht zu schaffen, da es in den meisten Fällen zu teuer ist und die Ressourcen schlichtweg fehlen.

Es liegt daher auf der Hand, die Digitalisierungsideen und -budgets zu poolen. Vorsorgeeinrichtungen könnten

die gewünschte Software zur Umsetzung der Digitalisierung mittels einer Softwareunternehmung, die sie als Genossenschaft betreiben, selbst entwickeln und finanzieren. Dies bedeutet nicht, dass sich alle Einrichtungen in diesem Softwarepool zusammenschliessen müssen. Bereits die Zusammenarbeit von einigen Dutzend Kassen ergäbe eine hohe Synergiewirkung.

Dieses Vorgehen wurde bereits erfolgreich in der 1. Säule AHV umgesetzt. In Software-Panels werden gemeinsam IT-Projekte entwickelt und finanziert.

Für die erfolgreiche Umsetzung nicht ausser Acht gelassen werden dürfen die Mitarbeitenden. Es ist wichtig, dass sie in die Digitalisierung geführt werden. Dazu braucht es nebst Investitionen in die Weiterbildung auch das Aufzeigen von Perspektiven.

Erfolgsfaktoren

- 1 Personelle Ressourcen
- 2 Zusammenarbeit innerhalb der Branche
- 3 Investition

Entscheidende Erwägungen für eine erfolgreiche Digitalisierung

- 1 Was wollen wir bzw. welche Digitalisierung soll erreicht werden?
- 2 Was wollen wir investieren?
- 3 Wie gelangen wir an digitale Talente?
- 4 In welchen Bereichen können wir digitale Projekte pilotieren?
- 5 Verstehen wir, wie wir digitale Prozesse führen und entwickeln können?
- 6 Was machen wir mit den frei gewordenen Ressourcen?

Fazit

Die Digitalisierung in der beruflichen Vorsorge schreitet kontinuierlich voran. Das Tempo und auch die Ambitionen dürften jedoch höher sein. Aus unserer Sicht kann die dritte Welle nur auf eine sinnvolle Art und Weise erreicht werden, wenn auf partnerschaftliche Zusammenarbeit gesetzt wird.

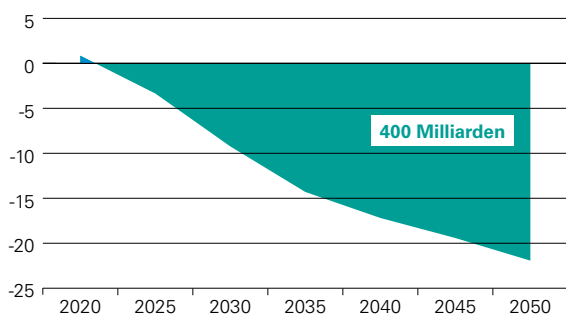
Ein Blick in die Kristallkugel

Von Miriam von Gunten und Carole Gehr, Audit Zürich

Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Dem ist grundsätzlich nichts hinzuzufügen. Auf eine generationenübergreifende Prognose zur Entwicklung der AHV zu verzichten, nur weil Langfristprognosen naturgemäss unsicher sind, wäre angesichts der offensichtlichen Herausforderungen jedoch fahrlässig und ungerecht. Hier gilt es, Transparenz zu schaffen und die Grössenordnung aufzuzeigen.

Die Autorinnen haben anhand einer vereinfachten Methode skizziert, wie das Umlageergebnis (= Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben) der AHV bis im Jahr 2050 aussehen könnte. Die Ergebnisse sind alarmierend: Bis 2050 werden Umlagedefizite in der Grössenordnung von CHF 400 Milliarden aufgelaufen sein. Allein im Jahr 2050 könnte das Umlagedefizit CHF 22 Milliarden betragen.

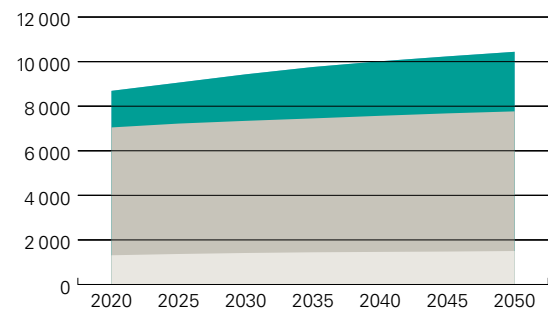
Entwicklung jährliches AHV-Umlagedefizit in Mrd. CHF



Die Dimension dieser Beträge kann anhand folgender Vergleichswerte aus der Bundesrechnung 2019 vor Augen geführt werden:

- Einnahmen Mehrwertsteuer: CHF 23 Milliarden
- Ausgaben für Landwirtschaft, Militär sowie Bildung und Forschung: CHF 18 Milliarden
- Staatsverschuldung: CHF 97 Milliarden

Bevölkerungswachstum nach Alterskategorie in 1 000



■ Alter über 65
■ Alter 15-65
■ Alter bis 15

Selbst die COVID-19-Sonderausgaben in der Höhe von CHF 30 bis 40 Milliarden (Stand August 2020) relativieren sich stark vor dem Hintergrund dieser Zahlen.

Die Gesundheit der AHV hängt insbesondere von einer intakten Alterspyramide ab. Diese ist allerdings schon längst aus der Form geraten. Um die steigenden Ausgaben zu decken, müsste das durch Zuwanderung und Geburtenüberschuss bedingte Bevölkerungswachstum bis zum Jahr 2050 rund 2,5 Mal so hoch ausfallen wie in den vergangenen 30 Jahren. Bei der heutigen Ausgestaltung der AHV hätte dies aber einen Schneeballsystem-Effekt zur Folge, der die Herausforderungen lediglich zeitlich verschieben würde. Möglich wäre eine AHV-Sanierung auch mittels Produktivitätswachstum der Wirtschaft: Auch hier wäre während der kommenden 30 Jahre ein Faktor von 2,5 notwendig. Beides ist wenig wahrscheinlich.

400 Mrd.

Zu erwartendes akkumuliertes Umlagedefizit
in der AHV von 2020 bis 2050

97 Mrd.
Staatsverschuldung
2019

31 Mrd.
COVID-19
2019

Ausgaben zur Abfederung der Folgen von COVID-19
2020 (Stand August)

Vergleichswerte
2019

Einnahmen & Ausgaben AHV
in 2050

MWST-Einnahmen
2019

23 Mrd.

Bundesausgaben
2019

Bildung & Forschung:	8 Mrd.
Landwirtschaft:	4 Mrd.
Militär:	6 Mrd.
Total:	18 Mrd.

8

4

6

22 Mrd.

Einnahmen: 52 Mrd.

Beiträge: 37 Mrd.

Übrige Einnahmen: 15 Mrd.

Umlagedefizit
2050

Ausgaben: 74 Mrd.

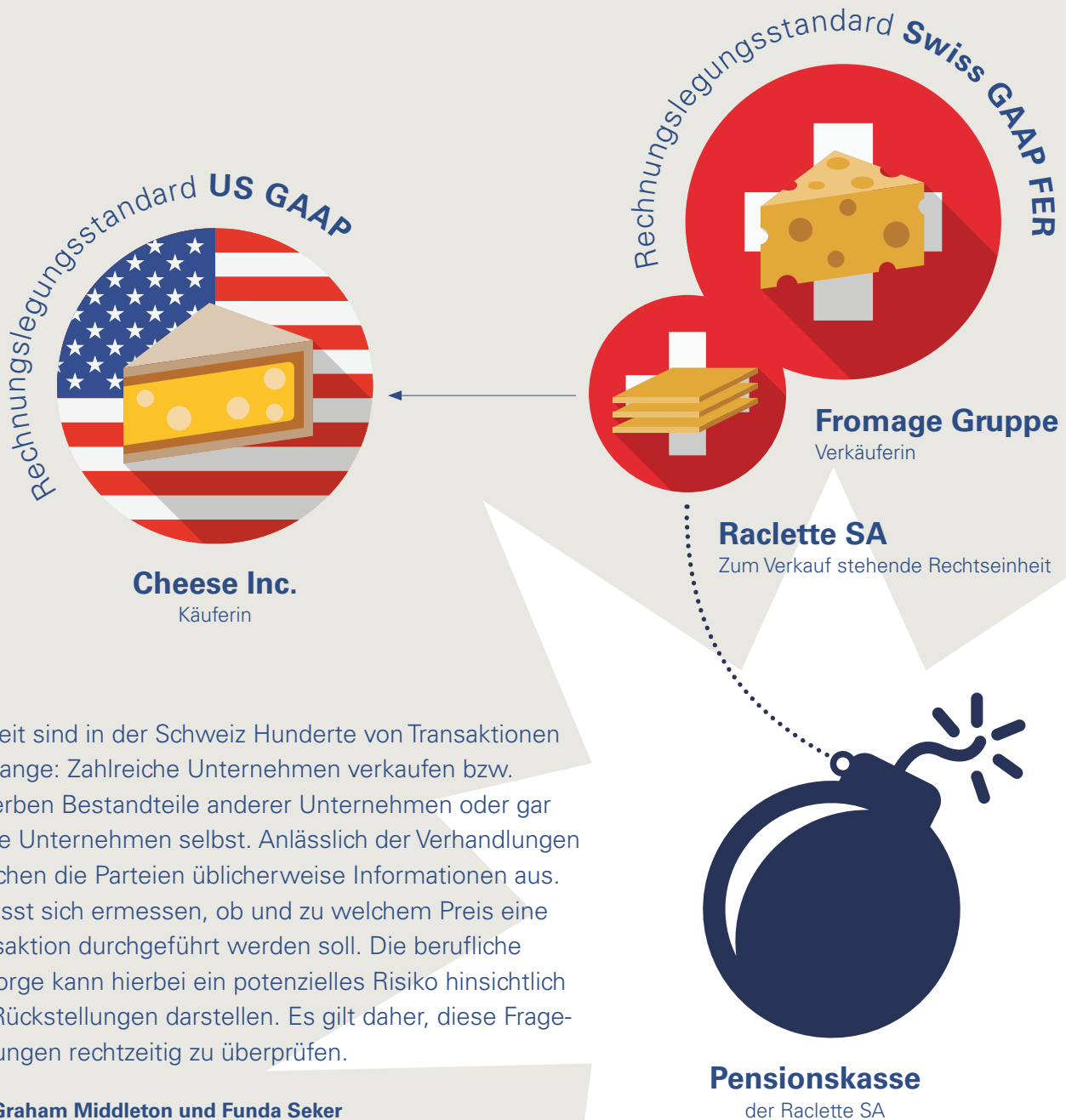
Die Zeit ist reif für eine nachhaltige Ausgestaltung der AHV. Andernfalls besteht das Risiko, plötzlich und wiederholt vor einem Scherbenhaufen zu stehen. Es ist nicht opportun, der folgenden Generation eine Sozialversicherung zu hinterlassen, die im generationenübergreifenden Kontext alles andere als sozial finanziert ist. Nur – wie kann dies gelingen?

Das Instrumentarium ist begrenzt auf mehr Einnahmen, kürzere Rentenbezugsdauer und tiefere Renten. Angesichts der enormen Herausforderungen scheint es illusorisch, dass lediglich mehr Einnahmen die Lösung sein können. Damit dies fundiert diskutiert und auch dem Stimmvolk erklärt werden kann, empfehlen wir, anhand von offiziellen Langfristprognosen die notwendige Transparenz zur Entwicklung der AHV zu schaffen. Diese Transparenz gibt es heute jedoch (offiziell) noch nicht.

Vorgehensweise

Als Berechnungsbasis dienen das aktuelle Referenzszenario zur Bevölkerungsentwicklung des Bundesamtes für Statistik sowie die Schweizerische Sozialversicherungsstatistik 2019 des Bundesamtes für Sozialversicherungen. Berücksichtigt wurden die aktuell gültige Gesetzgebung und Finanzierung. Sowohl die Beiträge als auch die Renten wurden ausgehend von 2019 anhand der quantitativen Entwicklung der Altersgruppen «15 bis 65 Jahre» und «älter als 65 Jahre» fortgeschrieben. Die übrigen Einnahmen richten sich nach der Entwicklung der gesamten Bevölkerung. Wachstums- oder Teuerungseffekte wurden nicht berücksichtigt, da zusätzliche Einnahmen aus diesen Effekten zu einem wesentlichen Anteil durch höhere Ausgaben absorbiert würden.

Die Berechnungsmethode ist bewusst einfach gehalten worden, damit sie ohne Weiteres reproduziert und nachvollzogen werden kann.



Derzeit sind in der Schweiz Hunderte von Transaktionen im Gange: Zahlreiche Unternehmen verkaufen bzw. erwerben Bestandteile anderer Unternehmen oder gar ganze Unternehmen selbst. Anlässlich der Verhandlungen tauschen die Parteien üblicherweise Informationen aus. So lässt sich ermesen, ob und zu welchem Preis eine Transaktion durchgeführt werden soll. Die berufliche Vorsorge kann hierbei ein potenzielles Risiko hinsichtlich der Rückstellungen darstellen. Es gilt daher, diese Fragestellungen rechtzeitig zu überprüfen.

Von Graham Middleton und Funda Seker

Vorsorgeverpflichtungen als mögliches Übernehmerisiko

In unserem Beispielfall ist dies die fiktive Cheese Inc. aus den USA. Sie trägt sich mit dem Gedanken, die von der Fromage Gruppe zum Verkauf gestellte Raclette SA zu erwerben. Darum führt die Cheese Inc. zusammen mit ihren Beratern bei der Raclette SA eine Due Diligence (Sorgfaltsprüfung) durch. Der Entscheid über eine Transaktion und ihren Preis hängt von zahlreichen zentralen Aspekten ab. Die Due Diligence trägt dazu bei, Risiken aufzudecken, die sich negativ auf die geschäftlichen Ziele der Käuferin auswirken könnten.

Die Cheese Inc. ist in ihrer Due Diligence bereits fortgeschritten. Zunächst wurden rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen geprüft, jetzt ist die berufliche Vorsorge an der Reihe. Es scheint keinen Grund zur Besorgnis zu geben, da man der Cheese Inc. versichert hat, dass die berufliche Vorsorge in der Schweiz normalerweise nach dem Beitragsprinzip erfolgt. Der Finanzberater hat der Cheese Inc. ferner erklärt, dass in der Bilanz nach Swiss GAAP FER der Raclette SA keine Vorsorgeverbindlichkeiten verbucht sind.

Die Sachlage stellt sich so dar, dass die Schweizer Rechtseinheit Vorsorgebeiträge auf Basis festgelegter Beitragssätze entrichtet und damit ihrer Vorsorgepflicht vollumfänglich nachkommt (analog zu einem 401k-Plan in den USA).

Die berufliche Vorsorge in der Schweiz Kontext

Bevor die Cheese Inc. einen Entscheid fällt, sollte sie sich über die berufliche Vorsorge in der Schweiz aufklären lassen.

Das Gesetz schreibt vor, dass Schweizer Unternehmen ihre Mitarbeitenden in der beruflichen Vorsorge versichern müssen, wobei Vorgaben zur minimalen Ausgestaltung der Vorsorgepläne bestehen. Die meisten Unternehmen sind hier grosszügiger, als das Gesetz es verlangt. Zur Durchführung der beruflichen Vorsorge bieten sich verschiedene (unternehmensexterne) Vorsorgelösungen an.

Die anhaltend rückläufigen Markttrenditen und die allgemein höhere Lebenserwartung haben die Schweizer Pensionskassen jedoch unter Druck gesetzt. Bis anhin sind noch keine formellen Änderungen auf gesetzlicher Ebene zur Behebung der Probleme erfolgt. In Bälde dürfte aber eine – dringend erforderliche – Gesetzesrevision anstehen.

Die Rechnungslegung nach US GAAP unterscheidet sich bei der beruflichen Vorsorge massgeblich von den Swiss GAAP FER-Vorgaben. Die Cheese Inc. wird bei einer allfälligen Konsolidierung der Raclette SA Rückstellungen für Vorsorgeverpflichtungen in die Bilanz aufnehmen müssen.

Potenzielle Risiken im Zusammenhang mit der beruflichen Vorsorge Identifikation

Diese Angaben kommen für die Cheese Inc. einigermaßen überraschend. Sie kommt zum Schluss, dass die Vorsorgeproblematik bei einer Übernahme der Raclette SA einen Preisnachlass rechtfertigen könnte.

Bei der Fromage Gruppe ist die Überraschung noch grösser: In der Bilanz der Schweizer Rechtseinheit Raclette SA sind keine entsprechenden Rückstellungen ausgewiesen; zudem hat die Gruppe die berufliche Vorsorge für ihre Mitarbeitenden in der Schweiz genauso betrieben wie jedes andere Schweizer Unternehmen. Die Finanzierung der Renten erfolgt über eine finanziell anscheinend gut ausgestattete Vorsorgeeinrichtung.

Vor allfälligen Verhandlungen über einen Preisnachlass für die Raclette SA gilt es für die Cheese Inc. nun, in einem nächsten Schritt die potenziellen Risiken (bzw. Risikoquellen) zu identifizieren, deren Eintritt sich negativ auswirken könnte. Zu den möglichen negativen Folgen zählen etwa verpasste finanzielle Chancen oder direkte finanzielle Verluste.

Die berufliche Vorsorge zieht folgende wesentlichen Risiken für Unternehmen nach sich: ❶ Gesetzesverstösse, ❷ Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit den gebotenen Vorsorgeleistungen, ❸ Unterdeckung der Pensionskasse, was höhere Unternehmensbeiträge zur Folge hätte, als erwartet, und ❹ Fehlauslegungen der Bilanzierung und der Offenlegungen in der Rechnungslegung des Unternehmens durch potenzielle Investoren.

Effektive Risiken

Beurteilung

Diese Risiken aus der beruflichen Vorsorge belasten die Gespräche zwischen der Cheese Inc. und der Fromage Gruppe. Es ist nicht auszuschliessen, dass die Transaktion an ihnen scheitert. In dieser Verhandlungsphase ist es entscheidend, sämtliche Bedenken zu berücksichtigen und für jedes Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und den Umfang seiner möglichen Auswirkungen zu beurteilen.



1 Gesetzesverstoss

Wer eine berufliche Vorsorge betreibt, die nicht den gesetzlichen Anforderungen entspricht, hat massive Folgen (z. B. Bussen) zu gewärtigen. Die Governance und die Regulierung der Schweizer Pensionskassen sorgen jedoch effizient dafür, dass dieses Risiko kaum eintreten dürfte.

2 Unzufriedenheit der Mitarbeitenden wegen Leistungsanpassungen

Anpassungen der aktuellen Vorsorgeleistungen zur Reduktion von Arbeitgeberbeiträgen oder zur Verbesserung der Pensionskassenfinanzierung dürften sicherlich zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen – sofern kein Ausgleich geboten wird. Mit steigender Unzufriedenheit sinkt die Motivation: Die Mitarbeiterfluktuation dürfte zunehmen, während die Produktivität zurückgeht. Die Folgen für die Profitabilität des Unternehmens liegen auf der Hand. Ob dieses Risiko eintritt, hängt hauptsächlich von den Entscheidungen des Unternehmens ab.

3 Unterdeckung der Pensionskasse, Nachschusspflicht

Eine Reihe von Faktoren bestimmt, ob allenfalls eine Unterdeckung auszugleichen ist: etwa die aktuelle Finanzlage der Pensionskasse, die Tragbarkeit der zugesagten Vorsorgeleistungen, die künftigen Anlagerenditen und die Möglichkeiten der Pensionskasse, andere Massnahmen zur Behebung der Unterdeckung zu ergreifen, bevor das Unternehmen einspringen muss.

Die Raclette SA ist einer Sammelstiftung für die berufliche Vorsorge angeschlossen. Der Berater der Cheese Inc. stuft diese Stiftung als vergleichsweise konservativ finanziert ein. Das Risiko von Nachschüssen des Unternehmens dürfte daher gering sein, mittelfristig lässt es sich jedoch nicht ausschliessen.

4 Auswirkungen der Rechnungslegung

Die Rechnungslegungsvorschriften nach US GAAP (bzw. IFRS) erfordern die Bilanzierung von Rückstellungen für Verpflichtungen aus der beruflichen Vorsorge. Wie die meisten Leserinnen und Leser wissen dürften, lassen sich Angaben in der Rechnungslegung wirtschaftlich durchaus unterschiedlich interpretieren. Die Angaben in der Rechnungslegung decken sich nicht mit den Werten, die für die Finanzierung von Schweizer Pensionskassen massgeblich sind. Dennoch können Investoren finanzielle Schlüsse ziehen, indem sie die Unternehmen und die Bewegungen bei den Rückstellungen vergleichen.

	Folgen		
Wahrscheinlichkeit	Geringfügig	Moderat	Massiv
Wahrscheinlich			
Möglich		2 4	3
Unwahrscheinlich			1

■ Hohes Risiko

■ Mittleres Risiko

■ Geringes Risiko

Strategische Steuerung der Risiken

Minimieren, überwachen, übertragen und kontrollieren

Die Cheese Inc. weiss nun, wo die effektiven Risikoquellen liegen. Sie sucht nach Strategien, um diese Risiken zu steuern.

Risiko 1 und 2 dürften sich vermeiden lassen, da der Eintritt von 1 kaum wahrscheinlich ist und 2 in erster Linie von den Entscheidungen des Unternehmens selbst abhängt.

Risiko 3 weist einige nicht steuerbare Aspekte auf, seine Eintrittswahrscheinlichkeit ist jedoch gering. Die Cheese Inc. beschliesst daher, dieses und weitere betriebswirtschaftliche Risiken der Transaktion einzugehen. Falls die Pensionskasse doch in eine Unterdeckung geraten sollte und die Cheese Inc. zusätzliche Zahlungen leisten müsste, könnte sie respektive die Pensionskasse die Mitarbeitenden der Raclette SA ebenfalls zu Beiträgen heranziehen. Dies ist nach den Schweizer Vorschriften für die berufliche Vorsorge ausdrücklich erlaubt.

Zu Risiko 4 ist zu sagen, dass die Rechnungslegung in der beruflichen Vorsorge von Annahmen und Methodologien ausgeht, welche das Unternehmen bestimmt. Die Cheese Inc. kann diese Annahmen und Methodologien engmaschig überwachen und sicherstellen, dass sie die bestmöglichen Hypothesen darstellen und realistisch ausfallen.

Die Cheese Inc. ist sich bewusst, dass die genannten Risiken angemessene Kontrollen und Überwachungen erfordern, um den Erfolg der Strategie gegenüber der ursprünglichen Planung zu beurteilen. Sie weiss auch, dass Anpassungen erforderlich sein könnten (z.B. Leistungsanpassungen oder ein Wechsel der Vorsorgeeinrichtung). Sie erwägt, risikomindernde Ansätze zu praktizieren (z.B. die Einführung eines Vorsorgeplans mit geringeren Risiken – wie etwa ein «1e»-Plan).

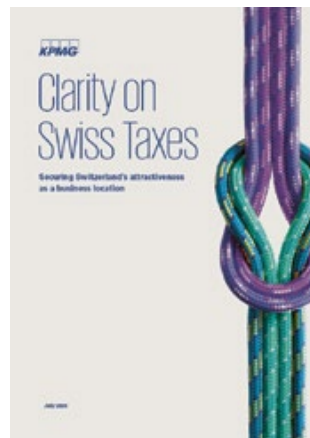
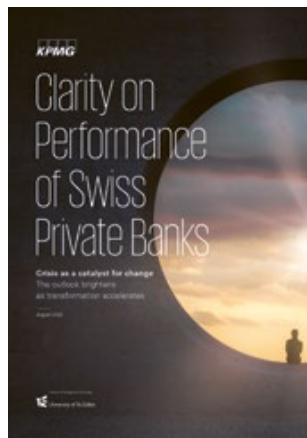
Inzwischen weiss die Cheese Inc., wie die berufliche Vorsorge in der Schweiz funktioniert, und kennt die zugehörigen Risiken. Da sie auch über Strategien zur Steuerung bzw. Übernahme dieser Risiken verfügt, kann die Transaktion über die Bühne gehen.

«Clarity on»-Publikationen

Die «Clarity on»-Serie von KPMG Schweiz bietet ein breites Spektrum an Studien, Analysen und Fachartikeln. Sämtliche Publikationen sind online auf kpmg.ch verfügbar.

kpmgpublications@kpmg.com

Aktuellste Ausgaben



➞ **Clarity on**
kpmg.ch/clarity-on

KPMG Voice

Erfahren Sie in unserem Blog die aktuellen Trends und Herausforderungen der Schweizer Wirtschaft.

➞ kpmg.ch/voice

Kontakte

Erich Meier

Partner, Leiter KPMG Kompetenzzentrum Vorsorge
+41 58 249 34 31
erichmeier@kpmg.com

Michel Faggion

Partner, Wirtschaftsprüfung Westschweiz
+41 58 249 46 07
mfaggion@kpmg.com

Graham Middleton

Partner, Leiter Vorsorgeberatung
+41 58 249 34 90
grahammiddleton@kpmg.com

Ulrich Prien

Partner, Leiter Immobilien
+41 58 249 62 72
uprien@kpmg.com

Andreas Schneider

Director, Wirtschaftsprüfung Bern
+41 58 249 77 04
aschneider1@kpmg.com

Patrick Schmucki

Senior Manager, Financial Services, Corporate Responsibility Officer
+41 249 27 35
pschmucki@kpmg.com

Herausgeber

KPMG AG
Räffelstrasse 28
Postfach
CH-8036 Zurich

+41 58 249 31 31
kpmgpublications@kpmg.ch

Konzept & Redaktion

Manuela Zwald & Erich Meier
KPMG AG

Design

van Beusekom design & brand solutions

Lektorat

Syntax Übersetzungen AG

Print

PrintCenter Hergiswil

Bilder

Geertjan van Beusekom, iStock

Die Wiederveröffentlichung von Artikeln ist nur unter Einholung der schriftlichen Genehmigung sowie unter Angabe der Quelle «Clarity on Pensions» gestattet.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere [Datenschutzerklärung](#), welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

Die von befragten Personen, Umfrageteilnehmern oder Autoren zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen stellen nicht unbedingt die Ansichten und Meinungen von KPMG AG dar.

© 2020 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.





⊖ **Clarity on Pensions**
kpmg.ch/pensions