

Zentrale Aspekte der Stiftungsratstätigkeit

# Wirkungsvolle Governance von Pensionskassen

Pensionskassen verwalten grosse Vermögenswerte für ihre aktiven Versicherten und Rentner. Es ist die Aufgabe des Stiftungsrats, die Führungsstrukturen und -prozesse so auszugestalten, dass die Interessen der wirtschaftlich Begünstigten und des Arbeitgebers möglichst wirkungsvoll gewahrt werden.

IN KÜRZE

Nur wenn ein Stiftungsrat als Gremium gut aufgestellt ist, kann er seine anspruchsvollen Aufgaben effizient wahrnehmen.

Die AXA Stiftung Zusatzvorsorge wechselte im letzten Jahr vom Modell der Vollversicherung in eine teilautonome Lösung. Als Präsident des Stiftungsrates der Sammeleinrichtung war es meine Hauptaufgabe, sicherzustellen, dass die an der Führung beteiligten Parteien, insbesondere die Mitglieder des Stiftungsrates, ihre Aufgaben kennen, und die nötigen Voraussetzungen zu schaffen, dass sie diese Aufgaben auch im Interesse der wirtschaftlich Begünstigten wahrnehmen können.

## Festlegung der Vorsorgestrategie und Positionierung der Stiftung

Der Stiftungsrat bestimmt als oberstes Organ der Vorsorgeeinrichtung die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Dieser gesetzliche Auftrag wird in der vom Stiftungsrat zu beschliessenden Vorsorgestrategie konkretisiert.

Der Stiftungsrat legt einerseits die Leistungsziele und Vorsorgepläne der Versicherten sowie den technischen Zinssatz, Umwandlungssatz und die Verzinsung fest. Andererseits gibt er die Anlagestrategie vor. Er bestimmt die Ziele und Grundsätze der Vermögensverwaltung sowie die Durchführung und Überwachung des Anlageprozesses. Bei der Festlegung der Strategie sollte sich der Stiftungsrat schliesslich auch Gedanken darüber machen, wie er die Stiftung im Vergleich zu den Mitwettbewerbern im Markt positionieren möchte.

## Zweckmässige Zusammensetzung und Strukturierung des Stiftungsrats

Die Pensionskasse kann ihre Organisation im Rahmen der regulatorischen Vorgaben (Parität von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern im Stiftungsrat, Gewährserfordernis) grundsätzlich frei gestalten. Anzustreben ist eine funktional ausgewogene Zusammensetzung des Stiftungsrates als Gesamtgremium. Der Stiftungsrat sollte so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder das erforderliche Fachwissen und die Erfahrung aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich verteilen können. Die Mitglieder des Stiftungsrates sollten auch über Führungskompetenzen verfügen, damit sie in der Lage sind, nicht nur bestehende oder sich abzeichnende Probleme zu erkennen, sondern auch die nötigen Schritte zu deren Lösung zu veranlassen.

Der Stiftungsrat muss sich sodann überlegen, ob er im Rahmen seiner Kompetenzen aus seiner Mitte Ausschüsse einsetzt, die bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und dem Stiftungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse Bericht erstatten.

Bei der Ausschussbildung ist auf die Wahrung der Effizienz in der Führung zu achten. Bildet der Stiftungsrat zu viele Ausschüsse, besteht das Risiko, dass er sich in seiner Führungsarbeit verzettelt und der Informationsaustausch innerhalb des Stiftungsrates erschwert wird. In einer grösseren Stiftung und bei



**Christoph B. Bühler**

Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt, LL.M.,  
Managing Partner böckli bühler partner,  
Präsident des Stiftungsrats  
der AXA Stiftung Zusatzvorsorge

komplexeren Verhältnissen kann es vor allem sinnvoll sein, einen Anlageausschuss und/oder einen Risikoausschuss zu bilden, die sich vertieft mit der Einhaltung der vom Stiftungsrat vorgegebenen Anlagepolitik beziehungsweise der Risikopolitik befassen.

Art. 51a BVG umschreibt die zentralen Gesamtleitungs- und Überwachungsaufgaben des Stiftungsrates auf programmatische Weise und konkretisiert diese in einem Katalog unübertragbarer und unentziehbarer Aufgaben. Unter dem Aspekt einer wirkungsvollen Governance ist es in den meisten Fällen angezeigt, dass der Stiftungsrat auch gewisse Aufgaben an einen Geschäftsführer delegiert und einen Spezialisten mit der Vermögensverwaltung im Rahmen der festgelegten Anlagepolitik beauftragt. Zusätzlich mandatiert er eventuell auch einen unabhängigen Anlageberater, der ihn in allen Fragen der Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie berät und für ihn periodisch nach bestimmten Vorgaben eine ALM-Studie erstellt.

### Effiziente Arbeitsweise des Stiftungsrates

Der Stiftungsrat einer Pensionskasse trifft sich oft nur zwei- bis viermal im Jahr. Umso wichtiger ist es, dass die beschränkte Zeit, die dem Stiftungsrat für seine Tätigkeit zur Verfügung steht, sorgfältig vorbereitet und effizient genutzt wird. Dazu sind die Sitzungstermine und die Hauptthemen in einer Jahresplanung frühzeitig festzulegen.

Wichtig ist auch, dass die Einladung mit den Traktanden sowie die entsprechenden Entscheidungsgrundlagen den Mitgliedern des Stiftungsrates rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Die In-

formation des Stiftungsrates sollte dabei stufengerecht erfolgen und dem Umstand Rechnung tragen, dass die Mitglieder des Milizgremiums nicht in allen Bereichen gleichermassen über Spezialwissen verfügen.

### Verlässliches Risikomanagement und Investment Controlling

Hat der Stiftungsrat die Ziele und Grundsätze der Vermögensverwaltung und die Anlage- und Risikopolitik erst einmal festgelegt, so muss er sich anhand geeigneter, aussagekräftiger Indikatoren und Kennziffern ein Bild davon machen, ob der im Rahmen der festgelegten Politik ablaufende Prozess auch tatsächlich zielgerichtet und reglements- und plankonform verläuft.

Das Risikomanagement ist eine der Kernaufgaben für das oberste Organ. Die sich ändernden Rahmenbedingungen im rechtlichen und ökonomischen Umfeld und Verhaltensänderungen beim Versichertenbestand (Kapitalbezüge, Pensionierungswellen, Invalidisierungen et cetera) erfordern eine laufende Überprüfung und allenfalls eine Neubeurteilung der Risiken.

Der Stiftungsrat ist dafür verantwortlich, dass ein der Grösse und Komplexität der Kasse entsprechendes internes Kontrollsystem eingerichtet wird. Dieses unterstützt den Stiftungsrat in Bezug auf das Financial Reporting, die Überwachung der Geschäftsprozesse und die Compliance.

Für das Investment Controlling mandatiert der Stiftungsrat typischerweise einen unabhängigen externen Spezialisten, der ihm periodisch gemäss bestimmten Vorgaben über den aktuellen Deckungsgrad, die Einhaltung der taktischen Bandbreiten der Anlagekategorien und der Anlagerichtlinien direkt Bericht erstattet.

### Adressatengerechte und verständliche Kommunikation

Gerade in Zeiten stetiger Veränderung ist die offene und adressatengerechte Kommunikation mit den Eigentümern der Vorsorgemittel, den aktiven Versicherten und den Rentnern der Vorsorgeeinrichtung, zentral. Insbesondere in Spezialsituationen, wie etwa bei einer Teilliquidation oder einer Unterdeckung oder einem Wechsel von der Vollsiche-

rung in die Teilautonomie, steigt der Kommunikationsbedarf sofort erheblich an.

Die Versicherten akzeptieren die mit solchen Veränderungen einhergehenden Anpassungen der eigenen Vorsorgeeinrichtungen in der Regel nur, wenn sie über die Hintergründe und Massnahmen nachvollziehbar und verständlich informiert werden.

Schliesslich bewährt es sich auch, mit der Stiftungsaufsicht einen regelmässigen Informationsaustausch zu pflegen. Wird diese proaktiv über die Entwicklung der Stiftung auf dem Laufenden gehalten, kann sie sich für den Stiftungsrat als wertvoller Sparringpartner erweisen und ihm insbesondere in schwierigen Situationen einen gewissen Rückhalt und eine Sicherheit für den eingeschlagenen Kurs vermitteln. |

### Ausgewählte Fragen zur Selbstevaluation

- Ist die Grösse unseres Stiftungsrats angemessen?
- Welche Ausschüsse haben wir? Brauchen wir alle? Würden zusätzliche Ausschüsse ein effizienteres Arbeiten ermöglichen?
- Ist die Anzahl Sitzungen pro Jahr ausreichend?
- Erfolgen die Einladungen zu den Sitzungen rechtzeitig, und sind jeweils alle Unterlagen dabei, die zur Vorbereitung nötig sind?

red. Der Akzentteil der «Schweizer Personalvorsorge» 6/20 wird sich dem Thema «Rolle des Stiftungsrates und Herausforderungen der Milizführung» widmen.