

Versicherungsnahe Sammeleinrichtungen: Das Beispiel Axa

Unabhängigkeit und gemeinsame Interessen im Wechselspiel

Die Sammelstiftungen der Axa vollzogen per 1. Januar 2019 den Schritt in die Teilautonomie.

Wie sieht die praktische Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Versicherer aus?

Wie wird mit möglichen Interessenskonflikten umgegangen, und wo sind die Grenzen der

Freiheit? Eine Diskussion mit zwei Schlüsselpersonen bei Stiftung und Versicherer.

Gibt es hinsichtlich Interessenskonflikten grundsätzliche Unterschiede, wenn man über eine firmeneigene Pensionskasse oder eine Sammeleinrichtung spricht?

Christoph B. Bühler: Zunächst scheint es mir wichtig klarzustellen, dass nicht immer ein echter Interessenkonflikt vorliegt, wenn es zu Interessenberührungen kommt. Interessen sind vielmehr häufig parallel geschaltet oder überlappen sich, sie verlaufen mitunter nicht diametral zueinander. Dann ergeben sich auch keine echten Konflikte. Weiter ist zu differenzieren zwischen strukturellen, permanenten Konflikten und solchen, die sich situativ in einer bestimmten Situation ergeben. Je nach Konstellation,

sind unterschiedliche Massnahmen erforderlich.

Und wie sieht dies nun bei Sammeleinrichtungen, wie bei firmeneigenen Pensionskassen aus?

Bühler: Bei firmeneigenen Pensionskassen besteht im Grunde tendenziell ein grösseres Risiko von Interessenskonflikten als bei einer Sammeleinrichtung.

Das müssen Sie uns erklären.

Bühler: Im Stiftungsrat einer firmeneigenen Kasse sitzen Arbeitnehmer und Arbeitgebervertreter aus demselben Unternehmen. Dort stehen die Arbeitnehmervertreter in einem Subordinationsverhältnis und haben im Berufs-

leben die Weisungen ihres Arbeitgebers zu befolgen. Ihre Vorgesetzten sind typischerweise die Arbeitgebervertreter im selben Gremium. Da besteht natürlich eine gewisse Abhängigkeit. Und Abhängigkeit kann immer auch zu Interessenskonflikten führen. Ausserdem können sich auch in finanzieller Hinsicht Abhängigkeiten ergeben. Typischerweise erhalten die Stiftungsräte bei firmeneigenen Kassen keine separate Entschädigung. Ihre Tätigkeit im Stiftungsrat ist vielmehr durch den Lohn aus dem Anstellungsverhältnis abgegolten. Das bedeutet, dass das der Arbeitgeber letztlich die Vergütung der Stiftungsräte finanziert. Diese Abhängigkeiten und Konfliktpotenziale haben sie in einer Sammeleinrichtung weniger. Im Stiftungsrat nehmen Vertreter aus verschiedenen angeschlossenen Unternehmen Einsitz. Diese stehen zueinander im Arbeitsalltag nicht in einem Unterordnungsverhältnis. Das Wahlverfahren erfolgt unabhängig und transparent, und typischerweise erhalten die Stiftungsräte auch eine separate, angemessene Entschädigung. All dies macht sie grundsätzlich unabhängiger. Das Risiko von Interessenskonflikten ist entsprechend geringer.

Wenn eine Sammeleinrichtung einem Versicherer nahesteht, wie die Ihre, ergeben sich aber neue mögliche Interessenskonflikte.

Bühler: Es gibt sicher mehr Berührungspunkte, doch handelt es sich hier nicht um strukturelle Interessenkonflikte. Wir pflegen mit der Axa eine partnerschaftliche Zusammenarbeit bei der Kollektiv-



Christoph B. Bühler ist Managing Partner bei böckli bühler partner. Er ist Präsident der AXA Stiftung Zusatzvorsorge, die ausschliesslich überobligatorische Leistungen erbringt.

Constance Reschke ist seit gut einem Jahr Leiterin Berufliche Vorsorge bei AXA. Zuvor leitete sie das Sammelstiftungsgeschäft des Versicherers.



versicherung, über einen Geschäftsführungsvertrag sowie bei der Vermögensverwaltung. In allen drei Bereichen gibt es zwei Interessenssphären, diejenige der Stiftung und diejenige von Axa. Diese sind weitgehend aligniert. Situativ kann es aber sicher zu Konstellationen kommen, in denen man diese Sphären austarieren muss. Dann gehört es zur Aufgabe des Stiftungsrats sicherzustellen, dass die Interessen der Stiftung gewahrt bleiben. Er muss sich so organisieren und so unabhängig beraten lassen, dass die Geschäftsführung und Vermögensanlage im besten Interesse der Versicherten gewährleistet bleibt. Die Teilautonomie unterstützt ihn in diesem Bestreben: Sie legt ein starkes Gewicht auf den Stiftungsrat, indem sie ihm unentziehbar die letzte Entscheidungskompetenz einräumt. Er entscheidet etwa über die Positionierung der Stiftung im Markt, die Anlagestrategie sowie die taktischen Bandbreiten und muss auch die Aufsicht über die Geschäftsführung, in unserem Fall die Axa, ausüben.

Frau Reschke, seitens Axa ist die Übungsanlage etwas einfacher: Man will die Stiftung einfach möglichst nahe bei sich haben, oder?

Constance Reschke: Sammelstiftungen sind sehr komplexe Konstrukte. Man betreibt ein Geschäftsmodell und braucht für gewisse Elemente Partner. Im teilautonomen Modell mit einem

che Transparenz ermöglicht es ihm, einen Marktvergleich machen zu können.

Wie hat sich in der Wahrnehmung von Axa die Stellung des Stiftungsrats mit dem Schritt in die Teilautonomie verändert?

Reschke: In der Teilautonomie ist ganz klar der Stiftungsrat in der Verantwortung. Er gibt beispielsweise die Strategie vor. Wir nehmen aber die Interessen ebenfalls als aligniert wahr. Der Stiftungsrat und Axa denken langfristig. So ist ein gewisses strukturelles, gesundes Wachstum gut für die Stiftung, gerade wenn man ein Rentnerportfolio erst am Aufbau ist. Auch das Anliegen einer guten Governance teilen wir.

lich bestehen – das liegt in der Natur der Sache und ist auch richtig so. Gerade Investitionen in ein IT-System sind sehr langfristig. Eine Kündigung wäre für uns deshalb einschneidend. Aber dem waren wir uns von Anfang an bewusst – wenn man sich in der Teilautonomie behaupten will, muss man Kontrolle abgeben können.

Sie haben vorhin das Wachstum angesprochen. Wie läuft die Zeichnung von Neugeschäften ab?

Reschke: Die Interessen unserer Vertriebspartner sind nicht per se die Interessen der Axa. Ausschliesslich Neugeschäft aus reinen BVG-Minimalplänen mit hohen Altersstrukturen wäre beispielsweise nicht nachhaltig und gesund für die Stiftungen. Die Axa möchte nur gesundes Neugeschäft schreiben und in die Stiftung bringen. Nur so können wir als Axa mit den Stiftungen auch langfristig ein attraktives Angebot am Markt sicherstellen.

Bühler: Die Art und Weise, wie im Neugeschäft mit den Risiken umgegangen wird, ist auch für den Stiftungsrat und die Stiftung wichtig. Wie alle Sammelstiftungen stehen wir im Wettbewerb und müssen uns im Vorsorgemarkt behaupten. Wir erleben Axa dabei als einen sehr konstruktiven strategischen Partner.

Konkret: Überlassen Sie das Neugeschäft dem Vertrieb der Axa oder geben Sie seitens Stiftungsrat gewisse Vorgaben?

Bühler: Die Fragen der Positionierung und des Wachstums sind für uns zentral. Wir haben uns im Stiftungsrat sehr in-

«Vom rechtlichen Rahmen her haben wir eine relativ grosse Autonomie. Aber es gibt natürlich gewisse faktische Aspekte, die der Stiftungsrat auch ins Kalkül einbeziehen muss, wenn er entscheidet, mit wem die Stiftung zusammenarbeitet.»

Christoph B. Bühler

Versicherer können schnell gewisse Abhängigkeiten entstehen, weil der Versicherer alle Services zur Verfügung stellt. Ein ganz wichtiges Element sind die Verträge, die die Zusammenarbeit regeln. Sie müssen einzelstehend, unabhängig voneinander aufgesetzt sein, so dass der Stiftungsrat wirklich für jeden einzelnen Vertrag verhandeln kann. So kennt er auch transparent die Kosten, die jedem Service gegenüber stehen. Nur eine sol-

Sie sind auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet, doch theoretisch könnte die Stiftung die genannten Verträge mit Ihnen wohl auf relativ kurze Frist kündigen. Wie gehen Sie mit diesem Risiko um?

Reschke: Wir setzen selbstverständlich alles daran, den Stiftungsrat zufriedenzustellen, indem wir gute und konkurrenzfähige Dienstleistungen erbringen. Aber ein gewisses Risiko bleibt selbstverständ-

tensiv damit befasst. Wohin wollen wir mit der Stiftung? Wo wollen wir im Wettbewerb mit anderen Vorsorgeeinrichtungen stehen? Wir streben ein nachhaltiges gesundes Wachstum an, damit das Vorsorgekapital langfristig wächst und wir gute Zinsen für die Versicherten erwirtschaften können. Wir haben mit dem sehr geringen Rentnerbestand eine sehr gute Ausgangslage und wollen nicht um jeden Preis wachsen. Daher haben wir uns und Axa gewisse Leitplanken gesetzt.

Reschke: Innerhalb dieser Leitplanken, die primär strategische Vorgaben und solche zum Volumen umfassen, haben wir seitens Geschäftsführung ein Konzept entwickelt. Denn es sollte nicht der Vertrieb sein, der entscheidet, welches Geschäft geschrieben wird und welches nicht. Wir haben deshalb einen Kunden-

menarbeitet. Wenn wir uns beispielsweise entscheiden würden, ein anderes Unternehmen mit der Geschäftsführung oder der Vermögensverwaltung zu beauftragen, so könnten wir diese Verträge zwar aus rechtlicher Sicht kündigen. Es besteht dazu jedoch derzeit kein Anlass, da wir die aktuelle Lösung aus Sicht der Stiftung als sehr vorteilhaft erachten. Sie schafft Synergien für beide Seiten. Die Verträge wurden im Zuge des Wechsels von der Vollversicherung in die Teilautonomie hart ausgehandelt, die Zusammenarbeit hat sich etabliert.

Wo sind von der Axa aus die Grenzen der Freiheit ihrer Sammeleinrichtungen?

Reschke: Jeder Stiftungsrat, auch bei einer autonomen Sammelstiftung, muss einen Wechsel beispielsweise des IT-Systems

marktüblich sind. Wir müssen diese dem Stiftungsrat gegenüber offenlegen, auch in solchen Themen ist Transparenz angesagt.

Das ganze Gespräch, das wir nun führen, halte ich für sehr wichtig und spannend für ein Fachpublikum. Aber interessieren sich die Kunden überhaupt für die Abgrenzung zwischen Axa und der Sammelstiftung?

Bühler: Es wurden schon entsprechende Fragen aufgeworfen. Gerade im Hinblick auf die Transformation stellte sich die Frage, ob die neue Lösung noch gleich sicher ist und die Interessen der Versicherten richtig gewahrt werden. Letztlich ist es gerade auch aus Sicht des Kunden schon wichtig, dass Axa der Partner der Stiftung geblieben ist. Mit der teilautonomen Lösung profitiert der Kunde auch von einer Optimierung der Governance, indem mit dem Stiftungsrat ein echtes zusätzliches Aufsichtsorgan geschaffen wurde, das auch wirklich Einfluss nehmen kann. In Zeiten der Vollversicherung wählte man sich sozusagen im behüteten Schoss der Axa und hatte weniger den Druck und die Verantwortung, die Dinge kritisch zu hinterfragen und genauer anzuschauen.

«In der Teilautonomie ist ganz klar der Stiftungsrat in der Verantwortung. Er gibt beispielsweise die Strategie vor.

Wir nehmen aber die Interessen als aligniert wahr.

Der Stiftungsrat und Axa denken langfristig.»

Constance Reschke

wert definiert, mit dem jeder Kunde nach verschiedenen Kriterien bewertet wird, darin sind Parameter wie die Altersstruktur oder der Anteil überobligatorisches Kapital enthalten. Wenn der Kundenwert zu schlecht ist, darf gar nicht offeriert werden. Diese Parametrisierung wird einmal im Jahr dem Stiftungsrat vorgelegt. Wir haben überdies auch sehr viele Arbeitsanweisungen, wer welche Kompetenzen hat. Durch diese starke Regulierung vermeiden wir mögliche Interessenkonflikte innerhalb der Axa, etwa zwischen dem Vertrieb und der Geschäftsführung der Stiftungen.

Die Teilautonomie gibt der Stiftung einen grossen Entscheidungsspielraum. Wo liegen die Grenzen dieser Freiheit?

Bühler: Vom rechtlichen Rahmen her haben wir eine relativ grosse Autonomie. Aber es gibt natürlich gewisse faktische Aspekte, die der Stiftungsrat auch ins Kalkül einbeziehen muss, wenn er entscheidet, mit wem die Stiftung zusam-

von sehr langer Hand planen. Es entstehen Wechselkosten. Eine Schwierigkeit sehe ich, wenn der Stiftungsrat entscheiden würde, komplett in die Autonomie zu gehen. Für die Stiftung würde dies ein Risiko bergen, weil sie nicht weiss, wie die Kunden, die angeschlossenen Vorsorgewerke, darauf reagieren. Diese haben sich ja nicht nur für die Sammelstiftung entschieden, sondern auch für die Axa.

Über den Vertrieb haben Sie ja auch einen starken Hebel. Wenn Herr Bühler und seine Kolleginnen und Kollegen entscheiden würden, dass sie mit ihrer Geschäftsführung zur Konkurrenz wechseln ...

Reschke: ... dann können sie den Vertrieb nicht mitnehmen, ja.

Dies stellt ein gewisses Drohpotenzial seitens Axa dar.

Reschke: Der Vertrieb ist natürlich ein Element, das uns verbindet, auch im positiven Sinne. Der Stiftungsrat achtet darauf, dass unsere Entschädigungen

Frau Reschke, aus Ihrer Perspektive: Wie weit interessieren sich die Kunden für die Abgrenzung zwischen Axa als Versicherer und der Sammelstiftung?

Reschke: Der Kunde entscheidet sich auch für die Axa. In der Teilautonomie ist es daher auch für uns umso wichtiger, dass die Stiftung strukturell und finanziell gut aufgestellt ist. Viele Kunden schauen genauer hin: Wer führt eigentlich durch? Wer ist der Vermögensverwalter? Vertraue ich dem ganzen Konstrukt? Mindestens einmal im Jahr, wenn der Verzinsungsentscheid gefällt wird, merkt der Kunde, dass es einen starken Stiftungsrat gibt, der im Interesse der Versicherten agiert. Es interessieren sich auch viel mehr Kunden dafür, sich zur Wahl zu stellen, als zu Vollversicherungszeiten. Der Job ist viel interessanter geworden. |

Text: Kaspar Hohler

Fotos: Claudio Zemp