

## **MILIZSYSTEM UND BERATER: ALS BERATER MUSS ICH NACHHALTIG SICHERSTELLEN, DASS DIE MILIZ- FÜHRUNGSORGANE IHRE FÜHRUNGS- ARBEIT LEISTEN KÖNNEN**

Roland Schmid  
Eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte, Aktuar SAV  
Geschäftsführer Swiss Life Pension Services AG  
Die Beratungsfirma von Swiss Life



### **Inhaltsverzeichnis**

I.	Einleitung.....	112
II.	Entwicklungspotenzial im BVG .....	112
	A Die Vertreter im Führungsorgan.....	113
	B Führungsorgan und Vertretung durch Dritte .....	113
III.	Die Aufgaben des Führungsorgans.....	115
	A Verantwortung.....	115
	B Risiko-Management.....	115
	C Organisation.....	116
	D Vertretung Aktionärsinteressen.....	116
	E Unabhängigkeit.....	116
	F Information / Transparenz.....	116
	G Einhaltung Richtlinien und Prozesse (Compliance) .....	116

---

IV.	Führungsorgan und Delegation von Aufgaben.....	117
A	Auswahl der Dienstleister und Berater.....	117
B	Konkrete Auftragserteilung.....	117
C	Überwachung.....	117
V.	Strukturreform und Einfluss auf Führungsarbeit.....	118
VI.	Der Pensionsversicherungsexperte und seine Aufgaben.....	119
A	Gesetzliche Bestimmungen.....	119
B	Verantwortlichkeiten.....	120
C	Strukturreform und Einfluss auf die Verantwortlichkeiten.....	121
VII.	Beratungsprozess.....	122
A	Einfluss der Strukturreform auf die Beratung.....	122
B	Gesamtheitlicher und vorwärtsblickender Ansatz.....	124
C	Verhandlungstechnik.....	125
D	Werkzeuge.....	128
VIII.	Fazit.....	129
A	Nachhaltige Beratung.....	129
B	Tendenz zur Professionalisierung.....	129
	Literatur.....	131

## I. Einleitung

Das BVG besteht seit 25 Jahren und entwickelte sich unter dem Einfluss von Zeitgeist (sprich Mode), ökonomischen Veränderungen der Wirtschaft und den sich wandelnden Bedürfnissen aller Beteiligten. Dies hat die Führungsarbeit des obersten Organs einer Vorsorgeeinrichtung verändert. Die Verantwortlichkeit des Führungsorgans hat sich grundsätzlich nicht verändert, jedoch ist sie heute präziser umschrieben.

In der zweiten Säule haben sich zurzeit mehr als 550 Milliarden Franken Kapitalstock angesammelt. Diese werden von den Führungsorganen treuhänderisch in ihren jeweiligen Vorsorgeeinrichtungen betreut. Die Führungsarbeit in Vorsorgeeinrichtungen wird heute noch immer vorwiegend von Milizorganen wahrgenommen.

Den Beratern im Bereich der beruflichen Vorsorge haben die Entwicklung der Gesetzgebung, die Verantwortlichkeit und die Aufgabenbereiche des obersten Führungsorgans sowie dessen Zusammensetzung und Arbeitsweise bekannt zu sein, um nachhaltig einen Mehrwert für den Kunden generieren zu können.

## II. Entwicklungspotenzial im BVG

Als 1985 das BVG eingeführt wurde und die gesetzlichen Grundlagen geschaffen worden sind, gab es in der Schweiz rund 18'000 Vorsorgeeinrichtungen. Man befürchtete eine administrative Überforderung, vor allem der kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen, und damit eine Überbeanspruchung des Milizsystems. Eines der hauptsächlichsten Argumente für administrative Zusatzarbeit war die Erwartung, dass zwei verschiedene Pensionskassen (Kasse 1: BVG und Kasse 2: Überobligatorium) zu führen seien. Um dies zu verhindern, war eine Lösung gefordert, die auf dem Bestehenden aufbaut. Stellvertretend ein Zitat<sup>1</sup>: „Aufbau durch Ausbau des Bestehenden. Auf dem Gebiet der beruflichen Vorsorge kann nur eine Vorlage Erfolg haben, die von den bestehenden Pensionskassen ausgeht; das auf dem Gebiet der beruflichen Vorsorge Erreichte ist zu erhalten und ist im Rahmen eines Obligatoriums auszubauen und zu erhalten.“ Dieser Grundtenor zog sich durch alle Ratsdebatten<sup>2</sup>. Vor allem auch die Integrationsberichte<sup>3</sup> beeinflussten den Gesetzgebungsprozess, und der

<sup>1</sup> Bundesrat Hürlimann, zitiert nach Bulletin SR 80.

<sup>2</sup> Bulletin NR 77, Seite 1252–1299; Bulletin SR 80, Seiten 242–258ff.

<sup>3</sup> Integrationsbericht I und Integrationsbericht II.

Gesetzgeber stellte sicher, dass bestehenden Vorsorgeeinrichtungen ein Hinewachsen in das neue BVG-System ermöglicht wurde.

Dieser sorgfältige Gesetzgebungsprozess und die daraus resultierende Sicherstellung einer Überführung des Bestehenden ins damals neue BVG-System begünstigte die Erhaltung der Milizstrukturen. Ebenfalls wurde damit die Assimilierung der gesetzlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung seit 1985 ermöglicht. Von diesen Weichenstellungen haben wir bis heute profitiert.

## **A Die Vertreter im Führungsorgan**

Die Vertreter im Führungsorgan einer BVG-registrierten Vorsorgeeinrichtung sind Arbeitnehmende und Arbeitgeber, die in gleichberechtigter Weise vertreten sind. Dies ist seit 1985 in Art. 51 BVG geregelt.

In einer überobligatorischen Vorsorgeeinrichtung sind die Arbeitnehmenden nach Massgabe ihrer eigenen Beiträge im Führungsorgan vertreten (Art. 89bis ZGB).

Juristisch ist die Vertretung im paritätischen Führungsorgan eine Form der Mitbestimmung. Ist im Unterschied zur Form der Mitbestimmung für einen Entscheid die Zustimmung des einzelnen Individuums notwendig, so würde der Entscheidungsprozess nicht dem Grundsatz der Mitbestimmung, sondern dem Konsensprinzip auf individueller Basis folgen. Im Beratungsprozess ist diesem Unterschied Rechnung zu tragen.

## **B Führungsorgan und Vertretung durch Dritte**

Bereits zu Anfangszeiten des BVG fanden hitzige Diskussionen statt, wer die Vertreter des Arbeitgebers und die Vertreter der Arbeitnehmenden im obersten Führungsorgan zu sein haben bzw. sein können.

Art. 51 BVG äussert sich nicht näher zur Vertretung des Arbeitgebers, doch war und ist auch heute anerkannt, dass als Arbeitgebervertreter zu betrachten ist, wer die Unternehmenspolitik massgeblich mitgestaltet und Entscheide, die die Geschäftspolitik beeinflussen, fasst. Für die konkrete Bestimmung eines möglichen Arbeitgebervertreters sind Organisationsstruktur, Grösse sowie finanzielle Beteiligung an der Firma zu berücksichtigen. Es war bereits vor 1985

allgemeine Praxis, dass einzelne Arbeitgeber auch Dritte als ihre Vertreter in das Führungsorgan der Vorsorgeeinrichtung delegierten. Dies wurde mit Art. 89bis begründet. In der Botschaft zum BVG wurde jedoch explizit erwähnt, dass der Gesetzesentwurf die Frage offen lasse, ob auch Aussenstehende, d.h. nicht der Unternehmung angehörende Dritte, als Vertreter des Arbeitgebers gewählt werden können<sup>4</sup>. Dass diese Bemerkung nicht die Bedeutung eines generellen Vorbehalts gegenüber der bisherigen Praxis hat, wurde unter anderem von Professor Riemer vertreten<sup>5</sup>, und dieser wurde somit nicht in der Gesetzgebung konkretisiert.

Art. 51 BVG spricht von Arbeitnehmern, die im obersten Führungsorgan Einsitz nehmen. Ein Arbeitnehmer kann nur sein, wer in der Firma auch arbeitet. Die Vertretung der Arbeitnehmenden durch Dritte war 1985 umstritten. Professor Riemer vertrat die Ansicht, dass eine Vertretung durch Dritte, namentlich Gewerkschaftsvertreter, möglich sei<sup>6</sup>, während andere Exponenten dem widersprachen<sup>7</sup>.

Heute herrscht die Ansicht, dass eine Vertretung durch Dritte auch für Arbeitnehmende möglich ist, wenn dies in Urkunde bzw. Reglement entsprechend festgehalten ist<sup>8</sup>. Art. 51 BVG wurde ausserdem per 01.01.2004 zur Stärkung der Führungsorgane in Sammelstiftungen direkter formuliert.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Vertretung durch Dritte weder für Arbeitgeber noch für Arbeitnehmende flächendeckend etablierte. Das Führungsorgan setzt sich auch 2010 aus Personen zusammen, die sich nicht hauptberuflich mit den Problemstellungen der beruflichen Vorsorge beschäftigen.

<sup>4</sup> Botschaft BVG.

<sup>5</sup> Riemer, Berner Kommentar.

<sup>6</sup> Riemer, Berufliche Vorsorge.

<sup>7</sup> Brühwiler, Personalvorsorge; Zanetti, Gedanken.

<sup>8</sup> Vetter-Schreiber, Kommentar; BSV Mitteilungen 48; BSV Mitteilungen 77.

### **III. Die Aufgaben des Führungsorgans**

Die Führungsverantwortung des obersten Organs hat sich seit Einführung des BVG nicht verändert. Die Ergänzung dieses Grundsatzes mit detaillierteren Beschreibungen hatte zur Folge, dass der Aufgabenbereich des obersten Führungsorgans sich in den letzten 25 Jahren erweiterte und dass zusätzliche Anforderungen an das Führungsorgan festzustellen sind. Vor allem mit der ersten BVG-Revision haben die Themen Transparenz, Kontrolle (Governance), Qualitätsmanagement, Prozessabwicklung und -einhaltung (Compliance) sowie Steuerung bei Vorsorgeeinrichtungen an Bedeutung gewonnen. So ist das oberste Führungsorgan heute vermehrt gefordert, Strukturierung und Zuteilung der Führungsaufgaben vorzunehmen.

Damit soll ein verbesserter Schutz der Destinatäre bzw. die vermehrte Überwachung der Vorsorgeeinrichtung resultieren.

#### **A Verantwortung**

Sowohl das oberste Organ einer Vorsorgeeinrichtung als auch jedes einzelne Mitglied tragen eine grosse Verantwortung, im Interesse der Versicherten zu handeln. Es ist sicherzustellen, dass das Führungsorgan seine Aufgaben kompetent und umfassend ausübt. Dabei sind keine Unterschiede zwischen einem Milizführungsorgan oder anderen Führungsorganen erkennbar.

#### **B Risiko-Management**

Vorsorgeeinrichtungen haben regelmässig Risikoprüfungen vorzunehmen, die sowohl die Anlage- wie die Verpflichtungsseite analysieren. Im Rahmen der Governance werden nicht nur die Resultate der Risikoprüfungen beurteilt, sondern auch deren Qualität, Häufigkeit und Vollständigkeit. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess führt vom Erkennen des Risikos zur Handlung und zur Kontrolle der Massnahmen.

## **C Organisation**

Die Aufbau- und Ablauforganisation der Vorsorgeeinrichtung muss sicherstellen, dass ihre Organe die Aufsichtspflicht wirkungsvoll wahrnehmen können. Vor allem bei grossen Vorsorgeeinrichtungen werden vielfach Prozesse eingeführt, die über die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestvorgaben hinausgehen.

## **D Vertretung Aktionärsinteressen**

Die Versicherten haben Anrecht, dass die Vermögensanlagen möglichst profitabel bewirtschaftet werden. Die Aktionärsinteressen sind in diesem Sinn wahrzunehmen und der entsprechende Entscheidungsprozess und die Vertretung der Aktionärsinteressen sind zu definieren.

## **E Unabhängigkeit**

Es gilt zu prüfen, wie weit die Unabhängigkeitsrichtlinien gemäss „Verhaltenskodex in der beruflichen Vorsorge“ von den einzelnen Mitgliedern der Organe der Vorsorgeeinrichtungen eingehalten werden.

## **F Information/Transparenz**

Die Informationspflicht der Vorsorgeeinrichtung gegenüber den Versicherten wird in Art. 86b BVG geregelt. Es kann festgestellt werden, dass der effektive Informationsbedarf mit dem Geschäftsbericht und dem Versicherungsausweis nur teilweise erfüllt wird. Die Vorsorgeeinrichtung hat regelmässig und transparent zu informieren und die entsprechenden, auf ihre eigenen Bedürfnisse angepassten Kommunikationsgefässe einzuführen.

## **G Einhaltung Richtlinien und Prozesse (Compliance)**

Es gilt zu prüfen, inwiefern die internen Richtlinien und Prozesse zweckmässig sind und ob sie tatsächlich eingehalten werden. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess hilft auch in diesem Bereich.

## IV. Führungsorgan und Delegation von Aufgaben

Die Miliz-Führung einer Vorsorgeeinrichtung bedeutet, dass das Führungsorgan üblicherweise in keinem der wichtigen Tätigkeitsfelder der Vorsorgeeinrichtung über Spezialistenwissen verfügt. Das Gesetz verlangt daher, dass die Ausbildung des obersten Führungsorgans zu gewährleisten ist (Art. 51 Abs. 6 BVG), sodass es seine Aufgaben wahrnehmen kann.

Es ist offensichtlich, dass in Hinsicht auf die hohe Komplexität keine noch so gute Ausbildung in der Lage ist, aus Führungsorganen, die im Nebenamt tätig sind, Spezialisten in den einzelnen Gebieten zu machen.

Unter diesen Voraussetzungen werden besonders hohe Anforderungen an die Sorgfaltspflicht des Führungsorgans gestellt. Bei der Delegation von Aufgaben gilt ebenfalls die Sorgfaltspflicht, die im Wesentlichen voraussetzt:

### A Auswahl der Dienstleister und Berater

Risikomanagement und Vermögensverwaltung sind komplex und setzen eine entsprechend hohe Spezialisierung der Akteure voraus. Die sorgfältige Auswahl geeigneter Personen oder Institutionen, die sich im Schweizer Markt auskennen, ist daher elementar.

### B Konkrete Auftragserteilung

Um seine Aufgaben im Sinne des Delegierenden wahrnehmen zu können, muss der Beauftragte seine Pflichten und Kompetenzen entsprechend genau kennen. Dies ist eine Voraussetzung für eine effektive Berichterstattung und Überprüfung. Im heutigen Umfeld ist dies nur mit detaillierter Auftrags- bzw. Mandatserteilung möglich.

### C Überwachung

Die Überwachung der Aufträge setzt Fachwissen und transparentes Reporting voraus. Der Auftraggeber hat zu beurteilen, ob die Ausführung korrekt und im Sinne des Auftrags erfolgt. So ist sicherzustellen, dass der Beauftragte die gesetzlichen Auflagen erfüllt und sich an Statuten, Reglemente und Richtlinien hält. Vielfach verfügen grössere Beratungsfirmen und Dienstleister auch über



eine interne Revision und das Know-how bzgl. gesetzwidrigen und unethischen Verhaltens und die entsprechenden Compliance-Prozesse, um dieses festzustellen.

## **V. Strukturreform und Einfluss auf Führungsarbeit**

Um die Vorsorgeeinrichtungen zu überwachen, besteht eine Kontrollpyramide mit Aufsichtsbehörde, Revisionsstelle und Pensionsversicherungsexperte. Dies ist bereits heute gesetzlich geregelt. Das Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) ist die Oberaufsicht und nimmt für gesamtschweizerisch tätige Stiftungen die Direktauf sicht wahr. Gegenüber kantonalen Aufsichtsbehörden hat das BSV eine bedingte Weisungsbefugnis.

Bei der heutigen Regelung bestehen teilweise Unklarheiten über die letztendliche Verantwortung von Fachspezialisten und Führungsorganen. Zusätzlich kann festgestellt werden, dass je nach Aufsichtsbehörde unterschiedliche Auffassungen bestehen, wie die Vorsorgeeinrichtung ihre Verantwortung wahrzunehmen hat.

Diese Situation hat meines Erachtens zur Einführung der Strukturreform beigetragen.

Die Strukturreform wird zu einer effizienteren Aufsicht beitragen, indem eine erweiterte Delegation der Verantwortung durch den Bundesrat an das BSV erfolgt. Gleichzeitig wird dem BSV als Oberaufsicht ein grösseres Interventions-Instrumentarium zur Verfügung gestellt. Damit werden kantonale Behörden überwacht, Weisungen, Richtlinien und Gesetzesauslegungen erfolgen durch die Oberaufsicht, und es ist eine grössere Rechtssicherheit zu erwarten. Die Kantonalisierung der Direktauf sicht erlaubt die Entflechtung der Überwachung und die Bündelung bzw. Stärkung des Fachwissens durch die Regionalisierung. Dieser Prozess hat unabhängig von der Strukturreform bereits eingesetzt.

Die Verantwortung des Führungsorgans hat sich auch durch die Strukturreform grundsätzlich nicht geändert. Mit der Strukturreform erhalten wir eine juristisch klarer umschriebene Zuordnung der Verantwortung. Wenn das oberste Führungsorgan Struktur- und Aufgabenzuteilung vorgenommen hat und bei der Delegation von Aufgaben die Auftragserteilung, Überwachung und Auswahl

der Dienstleister mit der nötigen Sorgfalt durchführt, so ist das Milizorgan für eine Zukunft mit den Strukturreformbestimmungen gerüstet<sup>9</sup>.

## VI. Der Pensionsversicherungsexperte und seine Aufgaben<sup>10</sup>

Die Grundsätze und Richtlinien für Pensionsversicherungsexperten geben Auskunft über den fachlichen Aufgabenbereich des Pensionsversicherungsexperten. Als Experte für berufliche Vorsorge wird gemäss Art. 37 Abs. 1 BVV 2 anerkannt, wer das eidgenössische Diplom als Pensionsversicherungsexperte besitzt. Die Ausbildung zum Experten und die Diplomprüfung erfolgen gemeinsam durch die Schweizerische Aktuarvereinigung (SAV) und die Kammer der Pensionsversicherungsexperten (Kammer). Die Kammer ist der Berufsverband der unabhängig tätigen Pensionsversicherungsexperten.

### A Gesetzliche Bestimmungen

Sowohl die Aufgaben der Kontrollstelle wie auch die des Experten für berufliche Vorsorge sind in Art. 53 BVG für registrierte Vorsorgeeinrichtungen und in Art. 89bis Abs. 6 ZGB für Personalvorsorgestiftungen geregelt. Grenzfragen im konkreten Einzelfall besprechen die beteiligten Experten und Revisionsstellen mit Vorteil direkt. Die gemischte Kommission (GEKO) der Treuhänder-Kammer, der SAV und der Kammer behandelt und veröffentlicht nach Bedarf grundsätzliche Abgrenzungsfragen.

Gemäss Art. 41 BVV 2 muss der Experte bei der Ausübung seines Mandates die Weisungen der BVG-Aufsichtsbehörde, die Kammer-Grundsätze sowie die Fachrichtlinien (FRP) der Kammer befolgen. Er hat die Aufsichtsbehörde unverzüglich zu orientieren, wenn die Lage der Vorsorgeeinrichtung ein rasches Einschreiten erfordert oder wenn sein Mandat abläuft. Der Experte weist den Auftraggeber auf die Involvierung der Aufsichtsbehörde hin.

Der Experte übt seine berufliche Tätigkeit frei von anderweitigen Bindungen in eigener Verantwortung fachgerecht und sorgfältig aus. Er erbringt seine Dienstleistungen nur dann, wenn er dazu fachlich in der Lage ist und über die not-

<sup>9</sup> Diese Aussage erfolgt in Unkenntnis der Verordnungen zur Strukturreform.

<sup>10</sup> Kammer-Grundsätze.

wendige Erfahrung verfügt. Der Experte hält sich an die allgemein anerkannten aktuariellen Grundsätze sowie an die geltenden gesetzlichen Vorschriften.

Der Experte ist verpflichtet, Geldleistungen, welche er in Ausübung seines Mandates von Dritten erhält, seinem Auftraggeber gegenüber auszuweisen. Der Experte behandelt Informationen des Auftraggebers vertraulich. Er untersteht der Schweigepflicht in Bezug auf alle geschäftlichen und persönlichen Verhältnisse, die ihm bei seiner Arbeit zur Kenntnis gelangen.

## **B Verantwortlichkeiten**

Der Experte unterstützt die Vorsorgeeinrichtung bei Gründung, während ihres Bestehens und in allen Fragen von Liquidation, Teilliquidation und Fusion.

Nach Art. 53 Abs. 2 lit. a BVG hat eine Vorsorgeeinrichtung durch einen Experten für berufliche Vorsorge periodisch überprüfen zu lassen, ob sie jederzeit Sicherheit dafür bietet, dass sie ihre Verpflichtungen erfüllen kann. Diese Überprüfung erfolgt durch das periodische Erstellen einer versicherungstechnischen Bilanz.

Der Experte überprüft im Sinne von Art. 53. Abs. 2 lit. b BVG, ob die regulatorischen Bestimmungen über Leistungen und Finanzierung einer Vorsorgeeinrichtung den gesetzlichen Vorschriften entsprechen. Der Experte unterstützt die Vorsorgeeinrichtung bei der formellen und materiellen Ausgestaltung ihrer Reglemente.

Über Art und Ausmass der Rückdeckung der Risiken Alter, Tod und Invalidität entscheidet das Führungsorgan der Vorsorgeeinrichtung. Der Experte erarbeitet die notwendigen Entscheidungsgrundlagen. Dazu analysiert er das versicherungstechnische Risiko, die Besonderheiten der Bestandesstruktur und gegebenenfalls den Risikoverlauf der Vergangenheit. Beim Risiko Alter ist neben den versicherungsmässigen Schwankungen auch der langfristigen Entwicklung der Lebenserwartung angemessene Rechnung zu tragen, und die voraussehbaren periodischen Umstellungen auf neue Rechnungsgrundlagen sind in der Finanzierung zu planen und zu berücksichtigen.

Bei den Risiken Tod und Invalidität ist neben den versicherungsmässigen Schwankungen auch der Einfluss der wirtschaftlichen Lage auf das Invaliditätsrisiko zu berücksichtigen.

Der Experte erstellt die Liquidationsbilanz nach den für die versicherungstechnische Bilanz anerkannten Grundsätzen auf der Basis der Vermögensbewertung zu Veräusserungswerten. Er zeigt die tatsächliche finanzielle Lage auf und berechnet die freien Mittel. Diese bilden die Grundlage für den Verteilplan. Dabei sind die erworbenen Rechte aller Destinatäre zu wahren. Der Experte erstellt die Berichte, welche für die Beschlüsse des Führungsorgans bzw. für die Aufsichtsbehörde notwendig sind, und überwacht den Ablauf der Liquidation.

Nebst den für die Liquidation geltenden Kriterien hat der Experte bei der Teilliquidation das Fortbestandesinteresse der Vorsorgeeinrichtung zu wahren und Stellung zu nehmen, ob dafür spezielle technische Reserven zu bilden sind.

Bei der Fusion von Vorsorgeeinrichtungen berücksichtigt der Experte die für die Liquidation massgebenden Kriterien. Besondere Aufmerksamkeit schenkt er der Einheitlichkeit der verwendeten Bilanzierungsgrundlagen und Bewertungskriterien.

Der Experte muss auf die Beziehung zwischen den Kapitalanlagen und den entsprechenden Verpflichtungen achten. Er berücksichtigt dabei die Struktur der Kapitalanlagen und die Fristigkeiten aus den Vorsorgeverpflichtungen. Insbesondere hat er das Vorhandensein und die Höhe einer Wertschwankungsreserve zur Absicherung der von der Vorsorgeeinrichtung gewählten Anlagestrategie in seine Überprüfung gemäss Art. 53 Abs. 2.lit. a BVG einzubeziehen.

## **C    Strukturreform und Einfluss auf die Verantwortlichkeiten**

In der Strukturreform werden erhöhte Anforderungen bzw. strengere Zulassungsbedingungen an Pensionsversicherungsexperten, aber auch an Vermögensverwalter, und Revisionsstellen gestellt. Fachstandards können von der Oberaufsicht für allgemein verbindlich erklärt werden. Zusätzlich werden Haftungsregeln verschärft. Der Pensionsversicherungsexperte hat eine beratende Funktion und gleichzeitig die Verpflichtung zum Eingreifen. Seine Rolle wird vermehrt als versicherungstechnische Revisionsstelle ausgestaltet. In Art. 52e Abs. 2 BVG wird festgelegt, dass der Pensionsversicherungsexperte Empfehlungen zuhanden des obersten Führungsorgans abgibt über die Höhe des technischen Zinssatzes und über die technischen Grundlagen sowie über Massnahmen, die im Fall einer Unterdeckung einzuleiten sind.

Es werden damit die Verantwortlichkeiten klarer geregelt und das Führungsorgan kann seine Entscheidungen unter Berücksichtigung der Empfehlungen des

Experten fällen. Ebenfalls in diesem Zusammenhang sind die Regelung der Haftung des Experten und seine zeitlich begrenzte Zulassung als gesetzliche technische Kontrollinstanz, die periodisch wiederholt werden muss, zu sehen.

## VII. Beratungsprozess

„Als Berater muss ich nachhaltig sicherstellen, dass die Milizführungsorgane ihre Führungsarbeit leisten können.“

Diese Interpretation des Beratungsprozesses im Bereich der beruflichen Vorsorge bietet dem Milizführungsorgan Mehrwert und erfüllt damit die Bedürfnisse der Kunden. Für den Berater hat dies zur Folge, dass im heutigen Umfeld technisches Fachwissen, wie es im Abschnitt VI. über den Pensionsversicherungsexperten umschrieben ist, als gegeben vorausgesetzt wird und dass neben dem Fachwissen auch Erfahrungen und Know-how über die Beratungsprozesse und -konzepte zur Differenzierung und damit zum Erfolg in der Beratungstätigkeit immer wichtiger werden.

### A Einfluss der Strukturreform auf die Beratung

Auf den Beratungsprozess haben die Bestimmungen der Strukturreform ebenfalls Einfluss. Das oberste Organ wird in der Strukturreform dem Verwaltungsrat gleichgestellt. Konsequenterweise werden dem obersten Organ unentziehbare und nicht delegierbare Aufgaben zugewiesen. Die Analogie zu Art. 55 OR ist in verschiedenen Materialien<sup>11</sup> explizit erwähnt. Art. 55 OR regelt die Haftung des Geschäftsherrn. Die Rechtsprechung ist in diesem Bereich eindeutig: Bei unentziehbaren Aufgaben kann die Verantwortung des Führungsorgans nicht wegbedungen werden. Es ist nötig, durch sorgfältige Auswahl des Vertragspartners, durch klare Umschreibung des Auftrags und mittels eindeutiger Kontrollen seiner hohen Sorgfaltspflicht nachzukommen. So kann bei Schadenfällen Rückgriff auf Dienstleister und Berater genommen werden. Die Entscheidung im obersten Organ hat für eventuelle gerichtliche Auseinandersetzungen nachweisbar zu sein und ist abhängig von Kontrollsystemen.

In Art. 51a BVG (Inkraftsetzung im Rahmen der Strukturreform) sind die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Führungsorgans aufgeführt:

<sup>11</sup> Botschaft Strukturreform.

**Art. 51a Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung**

1. ....
2. *Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung nimmt die folgenden, unübertragbaren und nicht entziehbaren Aufgaben wahr:*
  - a Festlegung des Finanzierungssystems;*
  - b Festlegung von Leistungszielen und Vorsorgeplänen sowie der Grundsätze für die Verwendung der freien Mittel;*
  - c Erlass und Änderung von Reglementen;*
  - d Erstellung und Genehmigung der Jahresrechnung;*
  - e Festlegung der Höhe des technischen Zinssatzes und der übrigen technischen Grundlagen;*
  - f Festlegung der Organisation der Vorsorgeeinrichtung;*
  - g Ausgestaltung des Rechnungswesens;*
  - b Sicherstellung der Information der Versicherten;*
  - i Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter;*
  - j Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen;*
  - k Wahl und Abberufung des Experten für berufliche Vorsorge und der Revisionsstelle;*
  - l Entscheid über die ganze oder teilweise Rückdeckung der Vorsorgeeinrichtung und über den allfälligen Rückversicherer;*
  - m Festlegung der Ziele und der Grundsätze der Vermögensverwaltung sowie der Durchführung und Überwachung des Anlageprozesses;*
  - b periodische Überprüfung der mittel- und langfristigen Übereinstimmung zwischen der Anlage des Vermögens und den Verpflichtungen der Vorsorgeeinrichtung.*
3. ....

Das oberste Führungsorgan hatte bereits vor Einführung der Strukturreform die Pflicht, dass Auswahl, Auftragserteilung und Kontrolle von delegierten Aufgaben sorgfältig vorgenommen wurden. Die explizite Gleichstellung des Führungsorgans mit einem Verwaltungsrat wird jedoch zusätzlichen Kontroll- und Berichterstattungs Aufwand zur Folge haben und beeinflusst den Beratungsprozess.

## **B Gesamtheitlicher und vorwärtsblickender Ansatz**

Wichtig wird für das Führungsorgan eine gesamtheitliche und auf die schweizerische Sozialversicherungsgesetzgebung fokussierte Beratung und Unterstützung, denn diese gibt ihm in einer Schweizer Vorsorgeeinrichtung den grössten Mehrwert. Das Milizführungsorgan muss dabei in Kenntnis von Ursache und möglichen Auswirkungen entscheiden können. Dies hat zur Folge, dass für nachhaltige Entscheidungen eines Führungsorgans Zukunftsszenarien (Dynamische Fortschreibungen) entwickelt werden. Diese dynamischen Fortschreibungen sollten unter anderem Auskunft geben über die Entwicklung der Vorsorgekapitalien und der dazugehörigen Zahlungsströme (Cash Flows). Auf diese Weise wird die Sanierbarkeit und Risikofähigkeit der Vorsorgeeinrichtung auf der Vermögens- und auch auf Verpflichtungsseite vorwärtsgerichtet sichtbar. Durch diese Szenarien erhält das Milizführungsorgan die notwendigen Fakten, auf deren Basis wissensbasierte Entscheidungen gefällt werden können. So wird der in den Bestimmungen der Strukturreform präzisierten Verantwortlichkeit des obersten Führungsorgans Rechnung getragen.

Mit diesem Ansatz wird sichergestellt, dass das Führungsorgan einerseits gestärkt und andererseits in seiner Struktur und Vorgehensweise unterstützt wird.

Im Bereich der zweiten Säule sind zum heutigen Zeitpunkt folgende übergreifende Aspekte besonders zu beachten:

- Die steigenden Ansprüche an Governance und Compliance hat zur Folge, dass interne Kontroll-Prozesse (IKS-Prozesse), die von der Firma eingeführt wurden, vermehrt auch auf die Vorsorgeeinrichtungen angewendet werden. Diese Entwicklung wird von Aufsichtsbehörden teilweise begrüsst und von Revisionsstellen unterstützt.

- Für Versicherte, Öffentlichkeit und Investoren ist die eigene Vorsorgeeinrichtung und die Firma vielfach eine Einheit (analog zur internationalen Rechnungslegung), dies im Gegensatz zur juristischen Selbständigkeit.
- Durch gesamtheitliches Risikomanagement werden alle wirtschaftlich verbundenen Teilaspekte vermehrt vernetzt betrachtet. Dies hat zur Folge, dass sich auch die Firma, nicht nur die Arbeitgebervertreter im paritätisch besetzten Führungsorgan, für die versicherungstechnischen Verpflichtungen, mögliche operative Risiken, die Risiken und Chancen im Anlagebereich sowie daraus resultierende Kosten oder Reputationsschäden interessiert. Mittels der aufgezeigten dynamischen Fortschreibung von Aktiv- und Passivseite werden Einfluss und Wirkung heutiger Finanzentscheide prüf- und nachvollziehbar.

## **C Verhandlungstechnik<sup>12</sup>**

Beratung, auch im Bereich der beruflichen Säule, ist ein Prozess, der mit Menschen stattfindet. Berater werden von Kunden eingesetzt, um Veränderungen, die unter anderem im ökonomischen und regulatorischen Umfeld stattgefunden haben, einzuführen und/oder auf die eigene Organisation bzw. Vorsorgeeinrichtung zu adaptieren bzw. aus Risiko-Minimierungs-Überlegungen die entsprechenden Frühwarnsysteme zu implementieren<sup>13</sup>.

Dabei finden bei dem Berater und dem Führungsorgan einer Vorsorgeeinrichtung neben den bisher umschriebenen Vorgängen, Prozessen, dem Informationsaustausch und den Empfehlungen ebenfalls zwischenmenschliche Interaktionen statt. Menschen sind keine abstrakten Vertreter von Institutionen, Firmen und Führungsorganen, sondern werden geleitet von Gefühlen und Werten. Sie kommen aus verschiedenen Bereichen, sie vertreten gegensätzliche Standpunkte und sind nicht vorausberechenbar. Dieser menschliche Aspekt kann in der Beratung und in Verhandlungen im Führungsorgan nützen, kann aber auch stören. Die Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen schafft im Führungsorgan befriedigende Ergebnisse. Ein zunehmend vertrauensvolleres Verhältnis erleichtert neue Verhandlungen und macht diese effizienter.

<sup>12</sup> Fisher, Ury, Patton, Harvard-Konzept.

<sup>13</sup> Von Oetinger, Boston Consulting.



Verhandlungspartner sind in erster Linie Menschen und haben damit zwei Grundinteressen:

- Verhandlungsgegenstand;
- Persönliche Beziehung.

Im Wissen um dieses duale Beziehungsfeld ist es für einen nachhaltigen und lösungsorientierten Beratungsansatz notwendig, dass Problematik und Mensch getrennt werden. Ein Kampf um Positionen wird verhindert, und es wird sichergestellt, dass sich Beziehungen mit Problemstellungen nicht vermischen.

Es werden die Interessen in Einklang gebracht und nicht um Positionen gestritten. Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame und ausgleichbare wie sich widersprechende Interessen. Diese Interessen sind herauszufinden, und von der gemeinsamen Basis her wird die Problemlösung erarbeitet. Dabei ist die Darlegung der eigenen Interessen, aber auch die Würdigung der Interessen der Gegenseite wichtig. Es werden auf diese Weise Optionen entwickelt, die in beidseitigem Vorteil resultieren.

Sich mit dem Menschen und den zwischenmenschlichen Beziehungen zu beschäftigen, heisst, dass bei Beratung bzw. Verhandlungen verschiedenen, nachfolgend aufgeführten „Soft-Faktoren“ Rechnung zu tragen ist<sup>14</sup>:

## 1. Erwartungen

Wenn zwei Parteien, z.B. Mitglieder des obersten Führungsorgans, nicht derselben Meinung über die Einschätzung eines Problems oder über die in der spezifischen Situation optimale Lösung sind, dann liegt der Konflikt in der Regel nicht in der „objektiven Wirklichkeit“, sondern in den Köpfen der Menschen. Trotzdem wird bei Meinungsverschiedenheiten versucht, durch intensivere Untersuchungen und Analysen zu einer Lösung zu gelangen. Dabei kommen „Wahrheiten“ und „Argumente“ zum Vorschein, die die jeweilige Position der Kontrahenten untermalen. So nützlich die Betrachtung der Wirklichkeit ist, letztlich wird das Problem bei Verhandlungen durch die Sichtweise der sich widersprechenden Parteien bestimmt.

Diese Situation wird aufgelöst, indem der Berater sicherstellt, dass sich die beiden Parteien in die Lage der anderen versetzen und dass über die Erwartungen

<sup>14</sup> Fisher/Ury/Patton, Harvard-Konzept.

und die Gründe der Erwartungen (Frage nach dem Warum) der beiden Seiten gesprochen wird. Das Einbeziehen der Erwartungen in den Lösungsprozess sowie die gemeinsame Entwicklung der Lösung haben den Effekt, dass Problemstellung und Beziehung voneinander getrennt sind.

## **2. Emotionen**

Bei Verhandlungen können Emotionen wichtiger werden als das Ergebnis. Dies wird vor allem sichtbar, wenn es sich um harte Auseinandersetzungen mit divergierenden Positionen handelt. Im Beratungsprozess ist das Erkennen der Emotionen wichtig. Nicht nur über die Emotionen der Gegenseite, sondern auch über die eigenen Emotionen ist Klarheit zu gewinnen. Anschliessend sind die Emotionen sichtbar zu machen, d.h. zu artikulieren und anzuerkennen. Ebenfalls hat der Berater sicherzustellen, dass emotionale Ausbrüche möglich sind. Eine direkte Reaktion auf emotionale Ausbrüche ist natürlich zu meiden (meist durch einfache Verhaltensregeln), da im Bereich der beruflichen Vorsorge die Lösungsfindung im Zentrum steht.

## **3. Kommunikation**

Eine effiziente und effektive Kommunikation ist ein wichtiges Element im Beratungsprozess<sup>15</sup>. Kommunikation gehört zu den schwierigsten Elementen zwischenmenschlicher Interaktionen. Missverständnisse in der Kommunikation gibt es überall und andauernd. Sie finden sich bei Personen, die sich kennen und umso mehr bei Personen, die sich nicht kennen. Der Berater muss sicherstellen, dass die Parteien miteinander sprechen und nicht nur eigene Positionen beziehen und verteidigen.

Um Lösungen zu erarbeiten, ist es notwendig, die Partner zu konstruktiven Schritten zu veranlassen. Die wesentlichsten Elemente sind:

- Konzentration auf die Antwort;
- Rückmeldung, was verstanden worden ist;
- Darlegung der eigenen Absichten und Motive und nicht derjenigen des Gesprächspartners.

<sup>15</sup> Von Oetinger, Boston Consulting.

Mit der Schaffung dieser Gesprächskultur wird der Berater beim Führungsorgan nachhaltig sicherstellen, dass dieses seine Aufgaben wahrnehmen kann. Ausserdem wird die Auftrags erledigung effizienter, d.h. mit weniger Zeitaufwand und damit zu tieferen Kosten für den Kunden, durchgeführt.

## **D    Werkzeuge**

Zu den Werkzeugen für Beratung gehören neben dem konzeptionellen Werkzeug auch die in der beauftragten Beratungsorganisation implementierten Prozesse und Abläufe. Dies ermöglicht es dem Berater, auf das Wissen und die Erfahrung seiner eigenen Organisation<sup>16</sup> zurückzugreifen und zur Verfügung zu haben. Nur auf diese Weise profitiert der Kunde, d.h. das Führungsorgan der Vorsorgeeinrichtung. Für ein Milizführungsorgan erhält dieser Aspekt noch grössere Bedeutung und ist unter der bereits umschriebenen Anforderung „sorgfältige Auswahl der Auftragnehmer“ auch ein wesentlicher Verantwortlichkeitsaspekt.

Ein Beratungsprozess ähnelt dem andern. In der Essenz geht es um die Unterstützung von Menschen und/oder Organisationen, damit diese wissensbasiert und nachhaltig über eine Veränderung entscheiden können und die Konsequenzen dieser Entscheidung kennen. Ebenfalls heisst Beratung, den Kunden bei der Umsetzung bzw. der Schaffung der Voraussetzungen für die Umsetzung zu unterstützen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu implementieren.

Unter diesem Aspekt werden in der Beratung, neben dem Kennen und Beeinflussen der zwischenmenschlichen Interaktionen (vgl. Abschnitt C, Verhandlungstechnik), Konzepte wie Werkzeug anwendbar<sup>17</sup>. Auf keinen Fall heisst die Anwendung von Werkzeug, dass jedem Kunden dieselbe Lösung präsentiert wird (so wie ich mit dem Werkzeug Hammer ebenfalls verschiedenste Nägel einschlage). Mit einem strukturierten Beratungsprozess bringe ich das Führungsorgan in die Lage, wissensbasierte und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. In diesem strukturierten Beratungsprozess werden nachfolgende Elemente wichtig:

- Bedürfnisklärung;
- Analyse;

<sup>16</sup>    Burkowitz/Williams, Wissensmanagement.

<sup>17</sup>    Cope, Consulting.

- Lösungserarbeitung;
- Implementierung / Veränderung;
- Wissenstransfer / Kontinuität.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess hat zur Folge, dass sich Berater und Kunde vor Abschluss des Auftrags auch über die zukünftige Kontrolle und die Wirksamkeit der gefundenen Lösung austauschen.

## VIII. Fazit

### A Nachhaltige Beratung

Durch diesen gesamtheitlichen Ansatz, der Fachwissen und Eigenschaften zwischenmenschlicher Interaktionen verbindet, kann der Berater nachhaltig sicherstellen, dass das Milizführungsorgan im Wissen um Sorgfaltspflicht und Verantwortung Entscheidungen trifft.

Die Kenntnis des Schweizer Marktes und die Fokussierung auf die berufliche Vorsorge sind für den Kunden von entscheidender Wichtigkeit. Nur auf diese Weise profitiert das Führungsorgan vom Know-how der beauftragten Firma und der individuellen Erfahrung ihrer Berater.

Ob es sich dabei um ein Milizführungsorgan oder um ein professionelles Führungsorgan handelt, spielt nur eine Rolle beim Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung.

### B Tendenz zur Professionalisierung

Als Berater sind nicht nur externe Dienstleister tätig, sondern ebenfalls der Geschäftsführer der eigenen Vorsorgeeinrichtung, Mitarbeitende der Administration und/oder der Buchhaltung. Auch für diese internen Berater gilt, dass sie sicherstellen müssen, dass das Milizführungsorgan richtige Entscheidungen fällen kann.

Wie aufgezeigt wird im heutigen Umfeld die Anwendung von internen Kontrollsystemen und Haftungsfragen immer wichtiger. Der Haftende muss den finanziellen Schaden auch entgelten können, ansonsten die Bestimmung aus der Sicht des Geschädigten (indirekt der Versicherte und die Firma) ins Leere zielt.

Dies wird eine Professionalisierung bei den Dienstleistungen in der zweiten Säule zur Folge haben. Es ist zu erwarten, dass damit Anbieter von Gesamtdienstleistungen vermehrtes Interesse bei Vorsorgeeinrichtungen finden und dass ebenfalls eine Markt-Konsolidierung stattfinden wird. Bei einem echten Outsourcing von Dienstleistungen ist auch das Risiko zu übertragen und der Dienstleister hat den Nachweis der funktionierenden Kontrollsysteme zu erbringen. Ebenfalls werden Risiko-Management, Abläufe und Prozesse nachweislich aufzuzeigen sein.

Milizführungsorgane nehmen heute ihre Verantwortung wahr und treffen sorgfältige und wissensbasierte Entscheidungen. Im heutigen Umfeld ist trotz gesamtheitlicher und nachhaltiger Beratung zu erwarten, dass analog zur Entwicklung bei den Verwaltungsräten vermehrt professionelle Führungsorgane gesucht werden.

Die nachhaltige und sorgfältige Entscheidungsfindung des Führungsorgans gehört zur grundlegenden Verantwortung und wird sich nicht ändern. Sorgfaltspflicht, klare Auftragserteilung und Kontrolle der Ergebnisse kann das Führungsorgan der Vorsorgeeinrichtung letztendlich nicht delegieren.

## Literatur

BOTSCHAFT BVG / Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung zum Bundesgesetz über die Berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge, 19.12.1975

BOTSCHAFT STRUKTURREFORM / Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (Strukturreform), 06.2007

BUKOWITZ B./ WILLIAMS R., Wissensmanagement / Effizientes Knowledge-Management aufbauen und integrieren, München 2002

BULLETIN SR 80 / Stenographisches Bulletin des Ständerates 1980

BULLETIN NR 77 / Stenographisches Bulletin des Nationalrates 1977

BRÜHWILER J., Personalvorsorge / Die betriebliche Personalvorsorge in der Schweiz, Bern 1989

BSV MITTEILUNGEN 48 / Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 48, 12.1999

BSV MITTEILUNGEN 77 / Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 77, 11.2004

COPE M., consulting / consulting mit system, München 2000

FISHER R./ URY W./ PATTON B., Harvard-Konzept / Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt/Ney York 2009

INTEGRATIONSBERICHT I / Bericht über die Eingliederung der bestehenden Vorsorgeeinrichtungen in die obligatorische berufliche Vorsorge, 10.1978

INTEGRATIONSBERICHT II / Ergänzungsbericht über die Eingliederung der bestehenden Vorsorgeeinrichtungen in die obligatorische berufliche Vorsorge nach Vorschlag Ständerat. Nachtrag zum Integrationsbericht I, 10.1981

KAMMER GRUNDSÄTZE / Schweizerische Kammer der Pensionsversicherungsexperten, Grundsätze und Richtlinien 2000

RIEMER H. M., Berner Kommentar / Die Stiftungen, Systematischer Teil und Kommentar zu Art. 80–89bis ZGB, Bern 1975

RIEMER H. M., Berufliche Vorsorge / Das Recht der beruflichen Vorsorge in der Schweiz, Bern 1985

ROLAND SCHMID

---

VETTER-SCHREIBER I., Kommentar, / Berufliche Vorsorge Kommentar, Zürich 2005

VON OETINGER B., Boston Consulting / Die wichtigsten Managementsysteme für den Praktiker, Düsseldorf 2003

ZANETTI B., Gedanken / Gedanken über Mitbestimmung in Arbeitsrecht und Sozialpolitik, Bern 1984