

Qualität, Grösse und unerbittliche Dynamik

Die Zahl der Pensionskassen geht seit Jahren zurück. Immer mehr Unternehmen schliessen sich Sammeleinrichtungen an. Ein Gespräch dreier Kenner über den Sinn der Eigenständigkeit, das Wachsen und goldene Nischen im Geschäft.

Wie spüren Sie die Effekte der Konsolidierung im Tagesgeschäft?

Patrick Barblan: Eine Handvoll Geschäfte pro Jahr entstehen, weil eine firmeneigene Stiftung uns ihre Bestände überträgt. Manchmal sind das nur Rentner, mal auch Aktivversicherte, die in eine Sammeleinrichtung überführt werden.

Ueli Höhn: Unsere Kunden sind vor allem firmeneigene, autonome Pensionskassen. In den letzten fünf Jahren haben wir im Schnitt einen Kunden pro Jahr verloren, weil sich das Unternehmen einer Sammelstiftung anschloss und die Pensionskasse liquidierte. Oft sind es kleinere Kassen, die sich auflösen.

Ronald Biehler: Viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Auflösung ihrer Pensionskasse und suchen eine Sammelstiftungslösung. Das bringt neue Bedürfnisse mit sich. Vor zwei Jahren ging unser Stiftungsrat in Klausur. Wir analysierten die Wünsche und führten erweiterte Mitwirkungsmöglichkeiten bei den Anlagen ein, oder dass man den Rückversicherer bei einem Wechsel mitnehmen kann.

Wie hat sich der Markt verändert?

Biehler: Die Generation hat sich gewandelt. Früher gab es den Patron, der seine Pensionskasse hatte, vielleicht noch einen Wohlfahrtsfonds und Liegenschaften, mit denen er günstig Wohnraum schuf für seine Mitarbeitenden. Das gibt es nicht mehr. Heute ist man eher mit einer verjüngten Geschäftsleitung konfrontiert, die feststellt, dass sie nur Risiken in der Pensionskasse hat. Dann heisst es: Nichts wie weg mit dieser Kasse!

Höhn: Je internationaler das Management, desto eher wird die Frage gestellt, ob man sich eine eigene Pensionskasse leisten will. Das hat klare Vorteile, aber es bedingt auch, dass man Zeit und Geld dafür einsetzt. Die Aufgabe als Stiftungsrat ist zeitintensiver geworden und wird auch immer anspruchsvoller. Es wird schwieriger, Leute zu finden, die bereit sind, die Funktionen zu übernehmen.

Barblan: Das kann ich bestätigen. Neue Vorsorgeeinrichtungen werden aufgrund der genannten Aspekte nicht mehr allzu häufig gegründet.

Woher rührt dieser Druck zur Grösse?

Barblan: Einerseits ist der Fixkostenblock, um eine Pensionskasse zu führen, grösser geworden. Es ist eine Frage der kriti-

schen Grösse, ob sich das noch rechnet. Ein zweites Element ist das Risikobewusstsein, das sich stark verändert hat. Anfang der 1990er war es kein Problem, einen BVG-Mindestzins von 4 % zu finanzieren und die Risiken auf der Passivseite der Bilanzen der Vorsorgeeinrichtungen waren überschaubar. Heute herrschen eine ganz andere Risikowahrnehmung und eine ganz andere Ausgangslage bezüglich Risiken und deren Absicherung. Dieser Aspekt wird heute in die Entscheidungsfindung bezüglich der optimalen Vorsorgelösung miteinbezogen.

Höhn: Dazu kommen aufsichtsrechtliche Anforderungen und die Auflagen der Gesetzgebung. Die Übernahme dieser Änderungen ist teils enorm aufwendig. Eine Geschäftsführung im Nebenamt ist heute undenkbar. Deshalb die Tendenz weg vom Selbermachen.

Biehler: Viele KMU, auch Neugründungen, haben das Problem, dass sie zu klein sind, um überhaupt einen Anschluss zu finden. In der Konklusion müssen sie in die Auffangeinrichtung, eine relativ teure Lösung.

Herr Höhn, Sie sind Geschäftsführer der Pensionskasse der Stadt Aarau. Sind die Versicherten lieber bei einer grossen Versicherung oder direkt bei der Stadt versichert, für die sie arbeiten?

Höhn: Als ich frisch begann als Geschäftsführer, gab es dort diese Diskussion. Aufgrund einer politischen Motion wurde geprüft, ob man sich einer Sammelstiftung anschliessen soll. Über 89 % der städtischen Angestellten sagten Nein. Wir waren sehr überrascht über das deutliche Ergebnis. Ausschlaggebend war unter anderem auch, dass die Angestellten die persönliche Nähe schätzten.

Einige mittelgrosse Kassen haben sich geöffnet. Ist der Markt dadurch unübersichtlicher geworden, weil neue Player probieren, sich quasi aktiv über Neuanschlüsse zu retten?

Barblan: Ja, ich stütze diese Hypothese. Pensionskassen sind unter Druck, den Versichertenbestand zu verjüngen. Sie brauchen sozusagen eine laufende Blutauffrischung, weil sie geburtenstarke Jahrgänge haben, die in Pension gehen. Ein Betrieb in einer schrumpfenden Branche läuft mit einer firmen-

eigenen Kasse aufgrund des zunehmenden Rentnerbestands in der Kasse unweigerlich in ein Finanzierungsproblem hinein.

Ist dadurch der Wettbewerb härter geworden?

Barblan: Teilweise sicherlich. Eine Kasse ohne Zugang neuer aktiver Versicherter hat die Möglichkeit, sich einer Sammeleinrichtung anzuschliessen oder sie öffnet sich dem Markt und versucht, neue aktive Versicherte aus «fremden Jagdgebieten» zu akquirieren.

Biehler: Der Druck auf uns Kleine ist immens. Bei einer kleinen Kasse haben alle das Gefühl, sie können dreinreden. Der Revisor, der PK-Experte, die Aufsicht, alle meinen, sie müssten den armen Stiftungsrat da an der Hand nehmen und ihm zeigen, wo's langgeht. In grösseren Kassen passiert das nicht. Uns wurde zum Beispiel die Rückversicherung gekündigt, weil wir zu klein sind. Auf einmal standen wir ohne Rückversicherung da. Das führte zur Gründung einer Art Selbsthilfegruppe mittels eines Pools für die Rückversicherung, weil viele Kleine das gleiche Problem hatten.

Warum wollen die Pensionskassen überhaupt wachsen?

Barblan: Sie müssen wachsen, wie gesagt. Sonst bluten sie aus.

Biehler: Wir haben den strategischen Entscheid gefällt, dass wir diesen Anfragen gerecht werden wollen. Vorher konnten wir nicht wachsen, weil die Reglemente im Weg standen. Der Markt ist in Bewegung. Da muss man auch die Chancen wahrnehmen, die sich bieten.

Höhn: Wachstum ist sinnvoll. Die Frage ist, wie es zustande kommt. Im Bereich der firmeneigenen Pensionskassen ist es klar, dass man sich in die Rückstellungen und in die Wertschwankungsreserven einkauft, wenn ein Neuanschluss dazukommt. Im Sammelstiftungsmarkt ist dies eher eine Seltenheit, respektive ein Marktnachteil. Wir betreuen eine Sammelstiftung, bei der man sich einkaufen muss. Dieser Stiftung geht es ausgezeichnet. Der Nachteil dieser ausgezeichneten Lage ist, dass die Einkaufshürde extrem hoch ist. Das führt dazu, dass es fast keine Interessenten gibt, die bereit sind, diese Kosten zu tragen. Weil es genügend andere Anbieter gibt, bei denen man sich nicht einkaufen muss.

Sollten diese Regeln überall gleich sein?

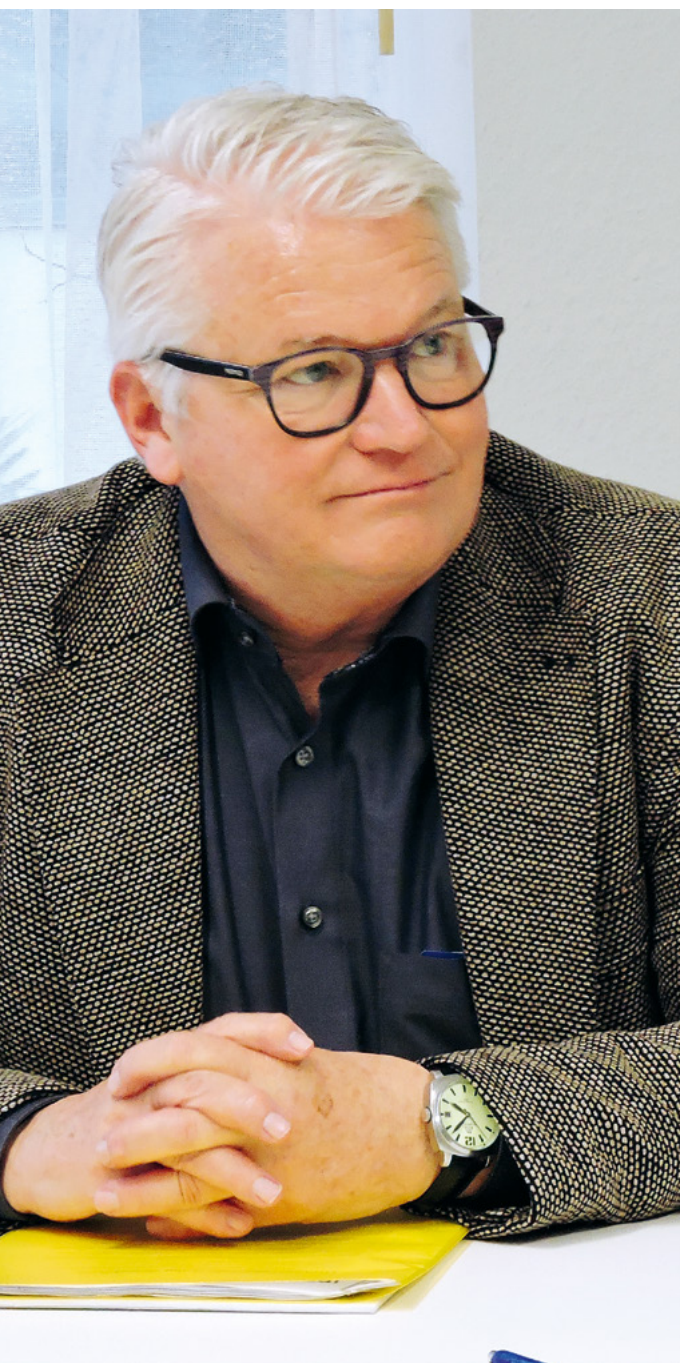
Höhn: Es ist nicht fair, wenn man sich nicht einkauft. Denn das führt zu Verwässerungen. Dies geht zulasten der Performance der bestehenden Kunden. Man ist zwar durchaus attraktiv als Gefäss, um

«Sämtliche Vorsorgeeinrichtungen können sich mit Qualität hervorheben, grosse wie kleine.»



Ueli Höhn leitet den Bereich Pensionskassenadministration bei der Libera AG. Er ist eidg. dipl. Pensionskassenleiter und seit mehr als 30 Jahren in der beruflichen Vorsorge tätig. Er amtiert als Geschäftsführer von autonomen und teilautonomen Vorsorgeeinrichtungen im Outsourcingverhältnis.

«Gutes BVG-Personal zu finden
ist extrem schwierig
und ein teurer Faktor.»



Ronald Biehler ist seit 2012 Stiftungsratspräsident der BVG-Sammelstiftung Jungfrau, die mit 6.3 Mio. verwaltetem Vermögen zu den kleinsten Sammelstiftungen gehört. Er ist Mitglied der Fachgruppe Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen von vps.epas und berät Stiftungen in der beruflichen Vorsorge. Seit 2014 veranstaltet Biehler das Vorsorgeforum in Interlaken.

Neukunden zu akquirieren. Aber vielleicht ist der Anbieter dann gar nicht mehr so attraktiv, wenn man dabei ist.

Barblan: Ich sehe das Bedürfnis. Wenn die Reserven voll geöffnet sind und die Kasse einen tollen Deckungsgrad aufweist, jetzt nur ja keinen hereinzulassen, weil das den Deckungsgrad verwässern könnte! Aber die Türe zuzuschlagen löst kein Problem! Im System der beruflichen Vorsorge stecken diverse Solidaritäten. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie man damit umgeht. Man kommt auf jeden Fall nicht darum herum, das Geschäft als dynamische Geschichte zu betrachten. Wenn wir Wettbewerb im Markt der beruflichen Vorsorge wollen, müssen die Anbieter die Freiheit haben, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben für Zu- und Abgänge eigenständige Anforderungen definieren zu können.

Was spricht für Eigenständigkeit?

Barblan: Grundsätzlich sieht das Gesetz diese vor. Und es gibt gute Gründe, als Vorsorgeeinrichtung eigenständig zu bleiben. Aber es braucht eine kritische Grösse. Dieser Wert ist über die letzten Jahre gestiegen und steigt, aufgrund der bereits genannten Gründe, immer noch. Mit weniger als 500 Versicherten würde ich keine eigene Kasse mehr gründen.

Höhn: Es ist ein Trend, dass man auch, obwohl man keine eigene Stiftung mehr ist, gewisse Individualitäten wie Anlagen oder das Reglement beibehält, als Vorsorgewerk in einer grösseren Einheit. Die Individualität von autonomen Pensionskassen dagegen ist schon grösser. Aber sie bedingt auch, dass man professionelle Leute hat. Die Qualität ist entscheidend. Ich kenne sehr viele Pensionskassen, die sehr gute Leistungen erbringen. Es gibt nicht nur die schlechten kleinen und die guten grossen Kassen.

Biehler: Klein sein gibt auch eine Überschaubarkeit. Ich weiss haargenau, wann der nächste zur Pensionierung kommt. Interessant ist auch, dass alle individuell betreut werden.

Wie können kleine Kassen ihre Zukunft gestalten?

Barblan: Im Unterschied zu früher gibt es heute viel mehr Möglichkeiten, sich als kleine Kasse einem grösseren Verbund anzuschliessen. Der Markt von Dienstleistern für Pensionskassen hat sich professionalisiert. Dies ermöglicht auch kleineren Kassen, eine gewisse Unabhängigkeit zu bewahren, weil im Verbund Fixkosten und Risiken besser getragen werden können.

Höhn: Es gibt die Branchen als Nischen und auch neue Eigenheiten, anhand derer man sich als Kasse profilieren kann. Heute sind deutlich mehr Leute teilzeitbeschäftigt als vollbeschäftigt. Für diese Bedürfnisse kann man adäquate Lösungen anbieten. Zukunfts-trächtig ist sicher auch die persönliche Betreuung. Sämtliche Vorsorgeeinrichtungen können sich mit Qualität hervorheben, grosse wie kleine.

Biehler: Als kleine Einrichtung muss man agil sein. Als wir das Mandat übernahmen, ging der Treuhänder in Pension. Wir fanden eine gute Verwaltung, die dann wiederum altershalber verkauft wurde. Für die neuen Eigentümer der Verwaltung, die ihrerseits von einer Versicherung gekauft wurden, waren wir dann wieder als Kunde zu klein. Sie kündigten uns den Vertrag. Als wir dann erneut eine Ausschreibung machten, stellte sich dies im Nachhinein als sehr gut heraus. Wir konnten uns bei den Kosten massiv verbessern.

Welche Rolle spielen Skaleneffekte in der beruflichen Vorsorge – ist big beautiful?

Biehler: Bei den Kosten ist es klar. Wenn ich es selber machen will, ist die Frage: Wo finde ich das gute Personal? Das ist das grosse Problem. Gutes BVG-Personal zu finden ist extrem schwierig und ein teurer Faktor.

Höhn: Bei den Vermögensverwaltungskosten hat es in den letzten Jahren eine klare Anpassung gegeben. Die Preise sanken deutlich. Wenn Kleinere in Anlagekategorien investieren wollen, die noch nicht so etabliert sind, haben sie Nachteile. Dort stellt sich immer die Frage: Lohnt sich das überhaupt, in etwas zu investieren?

Barblan: Skaleneffekte und Grösse spielen, wie bereits erläutert, eine grosse Rolle.

Höhn: Es gibt Wellenbewegungen. Aktuell gibt es in der Rückversicherung sehr attraktive Preise, aber das kann auch schnell wieder ändern. Wenn Sie eine gewisse Masse haben, etwa mit einer Einkaufsgemeinschaft, dann erhalten Sie bessere Konditionen.

Wie viele Pensionskassen gibt es noch in zehn Jahren?

Barblan: Unter tausend Vorsorgeeinrichtungen.

Biehler: Die Konsolidierung läuft weiterhin, in Zyklen. Irgendwann wird der Punkt kommen, an dem das Ganze ausgereizt ist.

Höhn: Die Konsolidierung wird weitergehen. Ich glaube nicht, dass die Geschwindigkeit zunimmt. Die Legitimation für mittlere Pensionskassen wird es weiterhin geben, solange es überzeugte Vertreter gibt, die die Eigenständigkeit als positiv betrachten, seien das Stiftungsräte oder Geschäftsführer. Der Wettbewerb spielt – und das ist gut so. ■

Interview: Claudio Zemp

Fotos: Kaspar Hohler

«Pensionskassen brauchen eine laufende Blutauffrischung, weil sie geburtenstarke Jahrgänge haben, die in Pension gehen.»



Patrick Barblan leitet seit 2009 die Abteilung Sammelstiftungsgeschäft der Swiss Life AG und ist beim Versicherungsverband SVV engagiert. Zuvor arbeitete der Volkswirt bei Axa Winterthur. Er ist Mitglied der Fachgruppe Kollektivleben von vps.epas und Vorstandsmitglied des Vereins swissdec sowie des Vereins Vorsorgeforum. Zudem ist er Mitglied des geschäftsleitenden Ausschusses des Sicherheitsfonds.