



Diplomausbildung
Eidg. dipl. Pensionskassenleiter

Diplomarbeit

**Pension Fund Governance –
Orientierungshilfe zur professionellen Führung einer PK**

Verfasser

Johann Sommer
PricewaterhouseCoopers AG
3001 Bern

Begleitung

Hansjörg Gurtner
Eidg. dipl. Pensionskassenleiter
Geschäftsführer comPlan
3012 Bern

Bern, 6. Juli 2007

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
1. Zusammenfassung	5
2. Einleitung	6
3. Corporate Governance	7
3.1 Allgemeiner Überblick	7
3.2 Die Stimmrechtsausübung durch die Pensionskasse	8
3.2.1 Ausgangslage und Zielsetzung	8
3.2.2 Gesetzliche Bestimmungen zur Stimmrechtsausübung.....	8
3.2.3 Fragestellungen bezüglich der Ausgestaltung der Richtlinien zur Ausübung der Stimmrechte ...	9
3.2.4 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	11
4. Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung	12
4.1 Aufgaben des obersten Führungsorgans	12
4.1.1 Ausgangslage und Zielsetzung	12
4.1.2 Transparenz dank einer konkreten Geschäftspolitik	12
4.1.3 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	14
4.2 Delegation durch den Stiftungsrat	14
4.2.1 Ausgangslage und Zielsetzung	14
4.2.2 Zu berücksichtigende Risikofaktoren bei der Delegation	15
4.2.3 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	16
4.3 Erstausbildung und Weiterbildung des Stiftungsrates	16
4.3.1 Ausgangslage und Zielsetzung	16
4.3.2 Regelung in einer Weisung über die Weiterbildung	16
4.3.3 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	19
5. Transparenz und Kommunikation	20
5.1 Einleitung	20
5.2 Ausgangslage und Zielsetzung	20
5.3 Ausgewählte Aspekte der Kommunikationspolitik	21
5.3.1 Pensionskasse und Medien	21
5.3.2 Transparenz ist gut – Kommunikation ist besser	22
5.3.3 Information an die Rentner	22
5.4 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	22
6. Vermögensanlage	24
6.1 Loyalität in der Vermögensanlage	24
6.1.1 Ausgangslage	24
6.1.2 Umsetzungsstand bei den Loyalitätsvorschriften	24
6.1.3 Neue Governance-Bestimmungen zur Loyalität	25
6.1.4 Problemfelder bei der Loyalität	25
6.1.5 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	26
6.1.6 Lösungsansätze im Sinne freiwilliger Massnahmen	27
6.2 Entgegennahme von Retrozessionen und anderen Entschädigungen	28
6.2.1 Einleitung	28
6.2.2 Konsequenzen aus der Bundesgerichtssprechung.....	28

6.3	Rechtsgeschäfte mit Nahestehenden	29
6.3.1	Neue Aufgabe im Zusammenhang mit der Strukturreform	29
6.3.2	Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	29
7.	Die Überwachung und das IKS in der beruflichen Vorsorge	30
7.1	Das interne Kontrollsystem	30
7.2	Überwachungstätigkeiten bei Pensionskassen	30
7.3	Prüfungsausschuss (Audit Committee)	32
7.3.1	Einleitung und Zielsetzung	32
7.3.2	Nutzen eines Prüfungsausschusses	33
7.3.3	An den Prüfungsausschuss delegierbare Aufgaben	33
7.3.4	Anforderungsprofil für die Einsitznahme in einen Prüfungsausschuss	34
7.3.5	Einführung eines Prüfungsausschusses; Pro und Kontra	34
7.4	Zusammenarbeit zwischen dem Stiftungsrat und der Kontrollstelle	35
7.4.1	Ausgangslage	35
7.4.2	Formen und Intensität der Zusammenarbeit	35
7.4.3	Kernbereiche in der Zusammenarbeit	37
7.4.4	Zusammenfassung	37
7.5	Risikomanagement als integraler Bestandteil der Führung und Überwachung	37
7.5.1	Ausgangslage und Zielsetzung	37
7.5.2	Wie sieht die Ist-Situation aus?	38
7.5.3	Beschreibung der Prozessschritte eines umfassenden Risikomanagements	39
7.5.4	Zu berücksichtigende Problemfelder	40
7.5.5	Schlussfolgerung zur Verantwortlichkeit	40
8.	Das interne Kontrollsystem (IKS)	41
8.1	IKS-Entwicklung der letzten Jahren	41
8.2	Gesetzesänderungen zum Gesellschaftsrecht	41
8.2.1	Gesetzliche Verankerung des IKS	41
8.2.2	Auswirkung auf die Prüfung bei Aktiengesellschaften	42
8.2.3	Fragestellungen und Schlussfolgerungen für Pensionskassen	43
8.3	Zielsetzungen und Funktionsweise eines IKS	46
8.3.1	Was sind die Zielsetzungen?	46
8.3.2	Umfang und Ausgestaltung	46
8.3.3	Bestandteile des IKS	47
8.4	Dokumentation von Prozessen	52
8.4.1	Ausgangslage	52
8.4.2	Problemstellung	52
8.4.3	Zusammenfassende Punkte zur Prozessdokumentation	54
8.4.4	Schlussfolgerung für den Stiftungsrat	54
	Abkürzungsverzeichnis	56
	Literaturverzeichnis	58
	Glossar	61
	Anhang	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsteilung Kontrollstelle und Aufsicht	31
Abbildung 2: Mögliche Überschneidungen in der Überwachung	32
Abbildung 3: Formen der Zusammenarbeit zwischen SR und Kontrollstelle	36
Abbildung 4: Was sind die Kernbereiche der Zusammenarbeit zwischen SR und Kontrollstelle	37
Abbildung 5: Prozessschritte eines umfassenden Risikomanagements.....	39
Abbildung 6: IKS Projektphasen.....	48
Abbildung 7: Entwicklungsstufen eines IKS	49
Abbildung 8: Klassifizierung von Kontrollmassnahmen	50
Abbildung 9: Qualitätsbeurteilung einzelner Prozesse.....	51
Abbildung 10: Einstufung der Wirksamkeit eines IKS	52

1. Zusammenfassung

Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Reputation sind wichtige Eckpfeiler zur Abstützung der beruflichen Vorsorge im Allgemeinen wie auch für die einzelne Vorsorgeeinrichtung von hoher Bedeutung. Klare Pension Fund Governance Prinzipien stärken das Vertrauen und tragen so zu einer guten Reputation der 2. Säule bei. Die oberste Leitlinie soll dabei immer das Interesse des Versicherten unter Wahrung der treuhänderischen Sorgfaltspflicht sein¹.

Immer mehr wird auch im Umfeld der beruflichen Vorsorge festgestellt, dass die alleinige Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen nicht mehr ausreicht. Um das mit den Versicherten eingegangene Vertrauensverhältnis rechtfertigen zu können, braucht es nebst den organisatorischen und prozessualen Massnahmen weitere Regeln, welche auf der Basis ethischer Standards basieren. Gerade bei der Loyalität in der Vermögensverwaltung zeigt sich aber, dass die klare Definition von Regeln sowie deren Bekanntmachung und Durchsetzung verbessert werden kann. Auch muss sichergestellt werden, dass die Regeleinhaltung überprüft wird, und im Zuwiderhandlungsfall die nötigen Sanktionen ausgesprochen werden. Bei der Loyalität zeigt sich auch, dass die Kultur der Selbstregulierung im Umfeld von Schweizer Pensionskassen noch wenig ausgeprägt ist. Soll zukünftig nicht alles auf gesetzlicher Basis geregelt werden, braucht es in der Branche bezüglich Selbstregulierung eine Weiterentwicklung.

Sehr viele organisatorische Massnahmen sind getroffen² und es besteht eine Vielzahl an eingesetzten Führungs- und Überwachungsinstrumenten³. Dabei ist aber lediglich der quantitative Aspekt berücksichtigt. Dies gibt noch keine Auskunft darüber, ob die getroffenen Massnahmen auch wirklich dazu dienen, die Ziele zu erreichen. Es braucht einen Prozess, welcher die Compliance und die Qualität laufend sicherstellt. Und dabei gilt: nur was überprüft wird, wird auch wirklich gemacht.

Die Thematik der Transparenz zieht sich durch die ganze Arbeit. Oft weise ich darauf hin, dass Transparenz zwar Sicherheit schafft, jedoch nur, wenn die Informationen glaubwürdig und somit nachvollziehbar sind. Wem gegenüber Transparenz geschaffen werden soll und welche Mittel einzusetzen sind, muss immer wieder bewusst entschieden werden. Dies gilt sowohl in der Kommunikation gegen Aussen wie auch gegen Innen. Es entsteht nur Sicherheit, wenn beispielsweise die Aktivitäten im Rahmen der internen Kontrolle nachvollziehbar dokumentiert werden.

Die berufliche Vorsorge bewegt sich in einem permanenten Spannungsfeld zwischen den einzelnen Akteuren. Dieses Spannungsfeld in ein Gleichgewicht zu bringen, stellt eine äusserst anspruchsvolle Herausforderung dar. Diese kann nur mit klaren Pension Fund Governance Regeln bewältigt werden. Die in der Arbeit gemachten Schlussfolgerungen unterstützen den Stiftungsrat bei der Erarbeitung solcher Regeln.

¹ Romanoff, Stiftungsrat: „Seien Sie sich bewusst, dass Sie über Kapital verfügen, das restlos den Versicherten zusteht. Sie tragen eine hohe Verantwortung für grosse Vermögen, die Ihnen treuhänderisch zur Verwaltung anvertraut worden sind.“

² Gegenteilige Meinung Dahlem/Trauffer, Governance: „Corporate Governance betrifft die normative und die strategische Ebene von Organisationen. In Schweizer Pensionskassen kommt sie noch zu kurz. Zu Unrecht, hilft sie doch, die Organisation effektiver zu führen und zu überwachen. Dabei geht es um den Triangel der Kräfte von Versicherten, Stiftungsrat und Geschäftsführung.“

³ Siehe auch Resultate, Analysen, Schlussfolgerungen zu einer Feldumfrage in: Graf, Unternehmensführung in Vorsorgeeinrichtungen.

2. Einleitung

Die Führung und Überwachung einer Pensionskasse ist anspruchsvoll. Check and Balances zwischen Stiftungsrat, Geschäftsführung und Versicherten sowie dem Arbeitgeber haben dabei eine zentrale Funktion im Rahmen der Governance in Pensionskassen. Aber auch die Kommunikation hat enorm an Bedeutung gewonnen. Sie ist die Grundlage für eine erhöhte Transparenz und steht damit für die Glaubwürdigkeit der einzelnen Vorsorgeeinrichtung, aber auch für die 2. Säule insgesamt.

Die Diplomarbeit stellt einen Leitfaden für die Praxis dar. Dabei soll neben den gesetzlichen Aufgaben und Pflichten auch weitergehende Überlegungen angestellt werden, wie im Sinne einer Best Practice die Interessen der Versicherten bestmöglich gewahrt werden können und so das Vertrauen in die berufliche Vorsorge gestärkt werden kann.

Ich habe meine Zielsetzung mit dieser Arbeit erreicht, wenn einzelne Stiftungsräte, Geschäftsführer, Versicherte oder weitere interessierte Personen in eine Position kommen, in welcher sie kritische und konstruktive Fragen stellen können. Dies gelingt umso besser, je mehr über den Soll-Zustand eine klare Vorstellung besteht und dazu folgende Fragen beantwortet werden können:

- Was sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten bei der Führung einer Vorsorgeeinrichtung?
- Wie kann die Verantwortung unter Berücksichtigung der Aussensicht der Versicherten und der Mitwelt professionell wahrgenommen werden?
- Wieweit haben Stichworte wie Eigengeschäfte, Interessenskonflikte, Retrozessionszahlungen, Rechtsbeziehung mit Nahestehenden an Bedeutung gewonnen und wie kann mit angemessenen Governance-Bestimmungen die Verantwortungen wahrgenommen werden?
- Inwiefern kann eine gut funktionierende Überwachung mit einem wirkungsvollen internen Kontrollsystem dabei unterstützend wirken?
- Wird die Wissensvermittlung nachvollziehbar und professionell durchgeführt?

Auf diese Fragen gibt es Antworten und Handlungsempfehlungen, die jeweils auf die individuellen Verhältnisse abgestimmt werden sollen. Es gilt somit immer auch zu berücksichtigen, dass für die sehr heterogene Pensionskassenlandschaft in der Schweiz nicht alle Schlussfolgerungen Allgemeingültigkeit haben können.

Die Themenauswahl und die einzelnen Schwerpunkte ergaben sich wie folgt:

- durch meine individuellen Wahrnehmung der verschiedenen Vorfällen in der näheren Vergangenheit
- aus den gestiegenen Anforderungen an die Professionalität aufgrund der sich verändernden gesetzlichen Bestimmungen, dem vermehrt geweckten Interesse der Versicherten und der Wahrnehmung der beruflichen Vorsorge in der Öffentlichkeit und nicht zuletzt
- leitete mich meine eigene Erfahrung aus der Prüfung und Beratung der unterschiedlichsten Vorsorgeeinrichtungen.

Daraus ist ersichtlich, dass nicht alle Aspekte berücksichtigt werden können. Ebenfalls besteht kein Anspruch, über die Qualität der bestehenden Regelungen in den einzelnen Pensionskassen eine Aussage machen zu können.

3. Corporate Governance

3.1 Allgemeiner Überblick

Kaum ein Begriff hat in den letzten Jahren die Schweizer Wirtschaft so stark bewegt wie jener der Corporate Governance. „*Corporate Governance als Leitidee ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben*“. So beschreibt der Swiss Code of Best Practice des Unternehmensverbandes economiesuisse die Leitidee der Corporate Governance. Es geht somit um die Beziehungen und gegenseitige Verantwortung zwischen den Aktionären, der Unternehmensführung sowie interner und externer Revision. Nebst dem Fokus auf Steuerungs-, Kontroll- und Anreizstrukturen soll Corporate Governance aber auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit, die Kapitalbeschaffung und den operativen Handlungsspielraum eines Unternehmens sichern.

Damit Anleger und Investoren die relevanten Schlüsselinformationen zur Corporate Governance einsehen können, verlangt die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SWX Swiss Exchange von börsenkotierten Unternehmen Transparenz und Offenlegungen zu den folgenden Punkten:

- Konzernstruktur und Aktionäre
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und allfällige Abwehrmassnahmen
- Revisionsstelle bzw. Konzernrechnungsprüfer
- Informationspolitik

Neu verlangt das OR die Offenlegung der Vergütungen börsenkotierter Unternehmen an Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder im Anhang der Jahresrechnung, weshalb dieser Punkt nicht mehr Gegenstand der RLCG ist. Will ein kotiertes Unternehmen von der Offenlegung bestimmter Informationen gemäss RLCG absehen, so hat es dies im Geschäftsbericht einzeln und substantiell zu begründen (Grundsatz „Comply or explain“).

Dieser Überblick zeigt auf, was in der Schweiz im Zusammenhang mit börsenkotierten Unternehmen unter Corporate Governance verstanden werden kann. Eine klare und einfache Definition ist aber nicht möglich. In den letzten Jahren wurde Corporate Governance sehr breit diskutiert und von verschiedenen Fachdisziplinen thematisiert. Eine Vielzahl von Publikationen mit unterschiedlichen Lösungsansätzen ist das Resultat. Zudem entwickelt sich der Begriff Corporate Governance seiner Verwendung entsprechend von Land zu Land und von Fachgebiet zu Fachgebiet unterschiedlich. Teilweise besteht nicht einmal innerhalb der gleichen Branche Einigkeit. So sind auch bei Schweizer Pensionskassen verschiedene Ansätze und Interpretationen vorhanden. Sehr oft steht aber Corporate Governance im Zusammenhang mit der Ausübung der Stimmrechte und bezieht sich weniger auf die Or-

ganisation als Ganzes und ihrer gesamten Tätigkeiten⁴. In diesem Kapitel gehe ich einzig auf diesen Aspekt ein und verzichte auf weitergehende theoretische Ausführung zur Corporate Governance in der Struktur von Pensionskassen⁵.

3.2 Die Stimmrechtsausübung durch die Pensionskasse

3.2.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz sind über ihre Pensionskassen indirekt Aktionäre, also Miteigentümer von in der Regel börsenkotierten Aktiengesellschaften. Dabei konnte noch zu Beginn dieses Jahrtausends festgestellt werden, dass sich nur sehr wenige Pensionskassen aktiv an den Corporate Governances⁶ beteiligen, d.h., ihr Stimmrecht und Auskunftsrecht überhaupt beanspruchen. Aufgrund einer Umfrage bei grossen Pensionskassen im Jahr 2000 wurde festgestellt, dass 56 % der befragten Vorsorgeeinrichtungen ihr Stimmrecht nie ausüben, 5 % das Stimmrecht systematisch ausüben und bei 40 % die Einflussnahme nur sporadisch und unsystematisch wahrgenommen wird⁷. Insbesondere die Gewerkschaften stellten zur institutionellen Umsetzung der verbesserten Corporate Governance Überlegungen an⁸. Nach Anpassung der BVV2⁹ wurde die Umsetzung nur zögerlich angegangen. Zwischenzeitlich hat sich aber die Praxis weiterentwickelt, wenn auch die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit noch verbessert werden kann¹⁰. Ich zeige nachfolgend auf, welche Überlegungen sich das oberste Führungsorgan bei der Festlegung der Regeln zur Ausübung der Aktionärsrechte machen sollte.

3.2.2 Gesetzliche Bestimmungen zur Stimmrechtsausübung

Im Dezember 2001 wurde die BVV2 vom Bundesrat revidiert und per 1. Januar 2002 in Kraft gesetzt. Der Gesetzgeber gibt dabei bezüglich Umgang mit den Aktionärsrechten, die den Pensionskassen aufgrund von Anlagen in Aktiengesellschaften zustehen, keine direkten Ziele vor. Es wird in Art. 49a Abs. 2 lediglich festgehalten: *„Die Vorsorgeeinrichtung stellt die Regeln auf, die bei der Ausübung ihrer Aktionärsrechte zur Anwendung gelangen.“* Es bleibt damit jeder Pensionskasse überlassen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten und unter Berücksichtigung der konkreten Anlagevolumen zu entscheiden, wie die

⁴ Dahlem/Trauffer, Governance: *„Irrtümlicherweise wird bei Pensionskassen von Corporate Governance gesprochen, wenn es um die Wahrnehmung und Durchsetzung ihrer Aktionärsrechte bei Unternehmen geht, in die sie investieren. Tatsächlich betrifft das jedoch die Sphäre der Corporate Governance des Wirtschaftsunternehmens und nicht die Governance der Pensionskasse selbst.“*

⁵ Weitergehende Erläuterungen in: ZHW, Corporate Governance Strukturen. Darin wird insbesondere die Principal Agent Theorie erläutert und dargestellt, wie die Anwendung aus der Sicht der Pensionskasse erfolgt.

⁶ Corporate Governance heisst wörtlich „Gesellschafts-Beherrschung“ und bezeichnet die Kontrolle der Leitung einer Aktiengesellschaft durch die Eigentümer, das heisst durch die Aktionäre. Eine einheitliche Begriffsdefinition ist in der Literatur nicht zu finden. Nebst einer engeren Auslegung, die primär auf die Gestaltung der Unternehmensführung abzielt, finden sich auch umfassendere Definitionen, welche die Beziehung zwischen Aktionär und Unternehmensführung, die Zuständigkeiten sowie die Ausübung von Kontrollverhältnissen beinhalten.

⁷ Strahm, Aktionärsmacht, S. 13.

⁸ Strahm, Aktionärsmacht, S. 24 ff.

⁹ Art. 49a BVV2 zur Führungsaufgabe lautet:

¹ *Die Vorsorgeeinrichtung legt die Ziele und Grundsätze, die Durchführung und Überwachung der Vermögensanlage nachvollziehbar so fest, dass das paritätische Organ seine Führungsaufgabe vollumfänglich wahrnehmen kann.*

² *Die Vorsorgeeinrichtung stellt die Regeln auf, die bei der Ausübung ihrer Aktionärsrechte zur Anwendung gelangen.*

¹⁰ Die Internetseiten von Gemeinschafts- und Sammeleinrichtungen (www.vorsorgeforum.ch/links) sind zu diesem Thema wenig aussagekräftig, fehlt doch entweder das Anlagereglement, oder das Anlagereglement enthält keine Regelung resp. es sind auch sonst keine Regeln einsehbar.

Einflussnahme auf börsenkotierte Unternehmen zu gestalten und auszuüben ist¹¹. Primär verlangt der Gesetzgeber von einer Pensionskasse, dass die Finanzierung der Leistungen sichergestellt wird. Weitergehende gesetzliche Forderungen zur Vermögensanlage wie Nachhaltigkeit oder spezifische Auflagen für die Ausübung der Mitwirkungsrechte bergen ungeachtet ihrer möglichen Berechtigung die Gefahr, das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. Jeder Pensionskasse steht es jedoch frei, weitergehende Bestimmungen aufzunehmen. Von dieser Möglichkeit wurde anfänglich nur wenig Gebrauch gemacht. Verschiedene Regelungen (meistens im Anlagereglement¹²) sahen denn auch lediglich vor, dass die Stimmrechte bei (schweizerischen) Aktiengesellschaften ausgeübt werden, und dass ohne besondere Situation im Sinne der Anträge des Verwaltungsrates abgestimmt wird. Eine Regelung in dieser Art gibt aber nur ungenügend Auskunft, wie die Stimmrechtsausübung effektiv vorgenommen werden soll.

3.2.3 Fragestellungen bezüglich der Ausgestaltung der Richtlinien zur Ausübung der Stimmrechte

Die Ausgestaltung der Richtlinie kann von folgenden Fragen geleitet werden:

▪ **Bei welchen Aktienanlagen soll das Stimmrecht ausgeübt werden?**

Es besteht die Möglichkeit, dies wie folgt zu konkretisieren:

- Ausübung bei schweizerischen Aktiengesellschaften
- grundsätzlicher Verzicht der Stimmrechtsausübung bei ausländischen Gesellschaften
- konkrete Regelung für Unternehmen, welche im Swiss Market Index enthalten sind
- usw.

▪ **Wer übt die Stimmrechte aus?**

Ist es das oberste Führungsorgan, der Anlageausschuss, die Geschäftsführung, die Bereichsleitung der Anlagen, die depotführende Bank oder weitere Regelungen, beispielsweise bei indirekten Anlagen. Bei der Ausübung der Stimmrechte haben die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gleich viele Stimmen.

▪ **Kann die Ausübung des Stimmrechts Mittels Mandat an externe Stellen delegiert werden?**

Es gilt, den Grundsatz festzuhalten, aber auch die Konkretisierung nachvollziehbar offenzulegen: „Die Stimmrechte der Aktien aus dem Swiss Market Index (SMI) werden durch die Ethos, schweizerische Anlagestiftung für nachhaltige Entwicklung¹³, ausgeübt.“

▪ **Wann liegen besonderen Situationen vor?**

Die besonderen Situationen können wie folgt umschrieben werden:

- Übernahmen und Zusammenschlüsse
- bedeutende personelle Mutationen im Verwaltungsrat
- Änderungen in der Kapitalstruktur
- Veränderungen der Stimmrechtsstruktur

¹¹ Die bei der Ausarbeitung der Änderung der Verordnung geprüfte Variante der Stimmrechtsausübung unter Berücksichtigung von sozialen oder ökologischen Kriterien wurde verworfen (vgl. BSV Nr. 59, S. 5), da die Umsetzung als nicht trivial erachtet wurde.

¹² Zumindest das Amt für Sozialversicherung und Stiftungsaufsicht des Kantons Bern erwartet, dass die Aufstellung von Regeln im Anlagereglement vorgenommen wird, da die Reglementsprüfung ansonsten zu einer Bemerkung führt.

¹³ Ethos sei lediglich beispielhaft erwähnt, Aufträge können z.B. auch an die Corporate Governance Agentur Schweiz (CGAS) oder an weitere erteilt werden.

- etc.¹⁴.

▪ **Bei wem sind in besonderen Situationen Weisungen einzuholen?**

Es muss festgelegt werden, wer in besonderen Situationen über das Stimmverhalten entscheidet. In der Regel wird dies der Stiftungsrat sein, allenfalls kann auch dem Anlageausschuss diese Kompetenz zugeteilt werden.

▪ **Wer kann unter welchen Umständen ein gegenüber dem Verwaltungsrat abweichendes Stimmverhalten erwirken und wie ist die Vorgehensweise?**

Eine bestimmte Anzahl von Stiftungsratsmitgliedern oder von Mitgliedern des Anlageausschusses (z.B. ein Drittel) kann im Vorfeld einer Generalversammlung einen Entscheid über die Stimmrechtsausübung auslösen. Es ist zu regeln, bis wann das Begehren gestellt sein muss und wie der Beschluss abgewickelt werden kann (z.B. durch Zirkularentscheid).

▪ **Nach welchen Grundsätzen soll das Stimmverhalten erfolgen?**

Mögliche Regelungen in diesem Bereich seien an zwei Beispielen aufgezeigt:

☞ BLVK, Geschäftsbericht 2006, S. 26: *„Bei kontroversen Anträgen des Verwaltungsrates oder den Aktionären entscheidet die Direktion – im Einvernehmen mit dem Anlageausschuss – im Sinne der Unternehmenspolitik der BLVK“.*

☞ Nest-Sammelstiftung, Anlagereglement S. 14: *„Die Ausübung der Stimmrechte an den Generalversammlungen ist unter Berücksichtigung der Grundsätze dieses Reglements wahrzunehmen. Insbesondere ist auf das Einhalten der ökologischen und sozialen Kriterien bei der Stimmausübung zu achten.“*

▪ **Wie und an wen erfolgt die Rechenschaftsablage?**

Das allgemeine Auskunftsrecht über die Beschlüsse zur Stimmabgabe sowie die formelle Dokumentation sind zu regeln.

Oft wird im Anlagereglement lediglich eine generelle Regelung über das Stimmverhalten festgelegt. Wie eine weitergehende Konkretisierung aussehen kann, zeigt die Bernische Pensionskasse, wo der Anlageausschuss der Verwaltungskommission, gestützt auf die Anlagerichtlinien, separate Grundsätze erlassen hat:

An der Generalversammlung von Unternehmen, welche im Swiss Market Index enthalten sind, unterstützt die BPK bei der Ausübung der Stimmrechte folgende Bestrebungen:

- *Ermöglichung der elektronischen Stimmabgabe*
- *Jährliche Einzelwahl der Mitglieder des Verwaltungsrates und des Vergütungsausschusses sowie der unabhängigen Stimmrechtsvertretung*
- *Verzicht auf Doppelmandate Verwaltungsrat/Geschäftsleitung*
- *Beschränkung der Mandate ausserhalb der Firma*
- *Jährliche Festsetzung der Gesamtsumme der Vergütungen an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung*
- *Beschränkung von Abgangsentschädigungen, Verbot von Prämien für Firmenkäufe und –verkäufe.*

Bei der Festlegung von Grundsätzen zur Ausübung der Aktionärsrechte und allenfalls weiterer Aktivitäten zur Einflussnahme auf die Corporate Governance muss auf pensionskassenspezifische Gegebenheiten eingegangen werden.

¹⁴ Weitergehend in: Ethos (2007), Richtlinien zur Ausübung der Stimmrechte.

3.2.4 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Die Vorsorgeeinrichtung, und damit das oberste Führungsorgan, hat Regeln zur Ausübung der Aktionärsrechte aufzustellen. Dabei gilt es sowohl die organisatorischen Fragen zu klären als auch eine gewisse normative Werthaltung unter Berücksichtigung der Interessen der Versicherten festzulegen. Der Stiftungsrat hat dabei für die notwendige Transparenz zu sorgen, damit gegenüber den Versicherten eine angemessene Rechenschaft über die Ausübung der Stimmrechte erfolgen kann.

4. Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung

4.1 Aufgaben des obersten Führungsorgans

4.1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Dem obersten Organ einer Vorsorgeeinrichtung kommt eine zentrale Rolle zu. Es ist verantwortlich für die Gesamtführung der Vorsorgeeinrichtung und hat dabei als oberstes Ziel für die finanzielle Sicherheit zu sorgen. Es ist verantwortlich dafür, dass das Anlagevermögen und die bestehenden Verpflichtungen aufeinander abgestimmt sind. Das oberste Organ, in der Regel der Stiftungsrat, muss dabei das Leistungssystem und das Leistungsniveau bestimmen und unter Berücksichtigung des Renditepotenzials der Anlagestrategie die Höhe der Beiträge festlegen. Nebst diesen eigentlichen Kernaufgaben sind viele weitere Fragen zu beantworten, etwa: Welche technischen Grundlagen sollen angewendet werden? Wie sieht die Verzinsungs- und Reservepolitik aus? Wie gross soll oder kann das Risikobudget sein? Die dazu notwendigen Grundlagen in Form klarer Vorsorgeziele sowie konkreter Grundsätze zur Geschäftspolitik sind aber nur selten definiert und für die Versicherten und weitere interessierte Kreise daher nicht nachvollziehbar. Diese ungenügende Transparenz kann mit einfachen Massnahmen verbessert werden.

4.1.2 Transparenz dank einer konkreten Geschäftspolitik

Das geltende BVG enthält keine explizite Aufzählung der Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung. Es ist aber zentral, dass der Entscheidungsspielraum und damit auch die Verantwortlichkeit der verschiedenen Organe klar geregelt werden. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des obersten Organs sollen deshalb im Rahmen der Strukturreform in Art. 51a BVG neu geregelt werden¹⁵. Dabei sind in einem ersten Absatz die Aufgaben des obersten Organs in Form von Grundsätzen zusammengefasst¹⁶ und im zweiten Absatz die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben in einer Aufzählung von 14 Punkten festgehalten. Auch der ASIP definiert in seinem Gesetzesentwurf für ein neues BVG die Führungsverantwortung des Führungsorgans¹⁷, wenn auch die Aufgabenliste weniger lang ausfällt.

Damit die Transparenz der Vorsorgeeinrichtung und die Entscheide des obersten Organs verständlicher und nachvollziehbarer werden, braucht es zusätzliche Führungs- und Kommunikationsmittel. In einem Vorsorgeleitbild kann unter Berücksichtigung der Vorsorgeziele eine Umschreibung der allgemeinen Grundsätze zur Vorsorgepolitik und zu weiteren Aspekten der Geschäftspolitik festgehalten werden, auf die sich das zukünftige Verhalten der Vorsorgeeinrichtung auszurichten hat. Ein Leitbild kann ein interessantes Kommunikationsmittel sein, wenn für den Leser mehr als nur allgemeingültige Aussagen gemacht werden. Deshalb darf ein Leitbild aus meiner Sicht mehr als nur ein offener und allgemeiner Orientierungsrahmen darstellen und soll auch Werte und Normen enthalten sowie Aspekte

¹⁵ Siehe Botschaft des Bundesrates zur Strukturreform, wo vor dem Hintergrund der Vorgänge rund um Swissfirst und First Swiss zusätzliche Bestimmungen über Verhaltensregeln für die Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen („Pension Fund Governance“) in die Revisionsvorlage aufgenommen wurden.

¹⁶ Art 51a Abs. 1 (neu) BVG: „Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung nimmt die Gesamtleitung der Vorsorgeeinrichtung wahr, sorgt für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben, bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Es legt die Organisation der Vorsorgeeinrichtung fest, sorgt für ihre finanzielle Stabilität und überwacht die Geschäftsführung.“

¹⁷ Das Führungsorgan nimmt die Gesamtführung und -verantwortung der Vorsorgeeinrichtung wahr, sorgt für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben, bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Es legt die Organisation der Vorsorgeeinrichtung fest, sorgt für die finanzielle Stabilität der Vorsorgeeinrichtung und überwacht die Tätigkeit der Geschäftsführung.

der Unternehmenskultur berücksichtigen. Grundsätze der Vorsorge- und Anlagestrategie, Informationen zur Organisation, zur Führung und zur Überwachung oder z.B. Punkte aus dem Verhaltenskodex können dabei einfließen. Aus meiner Sicht würde insbesondere auch interessieren, wie die Vorsorgeeinrichtung mit den verschiedenen Zieldimensionen der Leistungen, der Finanzierung, der Risikoaspekten, der gewünschten Solidaritäten etc. und den damit verbundenen Zielkonflikten umgeht. Hier gilt es eine gute Balance zu finden, damit der zukünftige Handlungsspielraum nicht allzu sehr eingeschränkt wird, ansonsten wird im Stiftungsrat kein Konsens über ein Leitbild zu finden sein.

Sehr viele der in Art. 51a Abs. 2 (neu) BVG aufgezählten unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben können in einem Leitbild Erwähnung finden und werden nachfolgend unstrukturiert, d.h. in der Reihenfolge der Aufzählung im Gesetz wiedergegeben. Selbstverständlich ist aufgrund einer eingehenden Analyse für jede Vorsorgeeinrichtung die Form¹⁸, der Inhalt und der Detaillierungsgrad festzulegen sowie mit den weiteren Informationskanälen wie etwa der Jahresrechnung und dem Geschäftsbericht abzustimmen.

Festlegung des Finanzierungssystems

- Überlegungen zur Aufteilung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge
- Überlegungen zur Finanzierung der Risikobeiträge und der Verwaltungskosten
- Fragen zur notwendigen Zielrendite, zum Renditepotenzial der Anlagestrategie und wie weit die Performance als Dritter Beitragszahler herangezogen werden muss

Festlegung von Leistungszielen und Vorsorgeplänen sowie der Grundsätze für die Verwendung der freien Mittel

- Kommunikation über das Leistungsziel und die Ausgestaltung der Vorsorgepläne
- Zielsetzung über die Äufnung der freien Mittel resp. über die Verzinsung der Sparkonti und die Gewährung von Leistungsverbesserungen zur Verhinderung von freien Mitteln

Festlegung der Höhe des technischen Zinssatzes und der übrigen technischen Grundlagen

- Überlegungen zum technischen Zinssatz
- Informationen über die Verwendung der technischen Grundlagen
- Grundsätze zur Festlegung der technischen Rückstellungen

Festlegung der Organisation der Vorsorgeeinrichtung

- Einsatz und Zielsetzung von Ausschüssen
- Wie wird die Geschäftsführung wahrgenommen
- Welche Arbeiten werden an Dritte übertragen (Geschäftsführung, technische Verwaltung, Rechnungswesen, Informatik etc.)
- Information zum Führungsrhythmus von Stiftungsrat und Ausschüssen

¹⁸ Die BLVK wählt eine Aufteilung in „Leitbild“ und „Geschäftspolitik“. Ausführungen zur Geschäftspolitik wird in den folgenden Bereichen gemacht:

- Grundsätze und Ziele
- Versicherungs- und Dienstleistungsziele
- Anlagepolitik und Anlageziele
- Zusammenarbeit mit dem Kanton und weiteren Arbeitgebern
- Kommunikations- und Informationsziele
- Personalpolitik.

Sicherstellung der Information der Versicherten

- Zielsetzungen und Grundprinzipien der Kommunikation (Kommunikationsziele)
- Erläuterungen zum Informationskonzept (Informationsziele)

Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter

- Anforderungsprofil für den Einsitz im Stiftungsrat
- Informationen zum Aus- und Weiterbildungskonzept
- Angaben über das Ausbildungs-Controlling

Entscheid über die ganze oder teilweise Rückdeckung der Vorsorgeeinrichtung und über den allfälligen Rückversicherer

- Angaben, wie die Entscheide periodisch zu überprüfen sind

Festlegung der Ziele und der Grundsätze der Vermögensverwaltung sowie der Durchführung und Überwachung des Anlageprozesses

- Angaben zur Anlagepolitik und Anlageorganisation
- Erläuterung der Anlageziele
- Methodik zur Festlegung der Wertschwankungsreserve
- Entschädigungspolitik gegenüber Dritten, Handhabung der Retrozessionen etc.

Periodische Überprüfung der mittel- und langfristigen Übereinstimmung zwischen der Anlage des Vermögens und den Verpflichtungen der Vorsorgeeinrichtung

- Angaben über die Periodizität der Überprüfung
- Anzuwendende Methode

4.1.3 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

In Art. 51a Abs. 1 (neu) BVG werden gemäss Botschaft zur Strukturreform die Aufgaben des obersten Organs in Form von Grundsätzen zusammengefasst. Erläuterungen zu diesen Grundsätzen können in einem Leitbild offen gelegt werden. Damit gelingt es, der Vorsorgeeinrichtung ein klares Profil zu geben sowie das Verständnis für die Handlungsweise des Stiftungsrates zu unterstützen.

4.2 Delegation durch den Stiftungsrat

4.2.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Der Stiftungsrat ist für die Geschäftsführung und die Vertretung der Stiftung zuständig. Nur in Ausnahmefällen wird der Stiftungsrat aber die Geschäftsführung selber wahrnehmen und delegiert die Abwicklung der operativen Aufgaben an einen Geschäftsführer oder beauftragt einen Dritten damit¹⁹. Ebenso wird in der Regel für die Bearbeitung spezieller Themengebiete wie z.B. die Vermögensanlage, ein Ausschuss oder eine Kommission gebildet. Der Stiftungsrat muss also nicht sämtliche Aufgaben in voller Zusammensetzung selbstständig ausführen. Verantwortlich für die Beschlussfassung und deren haf-

¹⁹ Die Delegation soll auf der Stiftungsurkunde, auf einem Reglement oder auf einem entsprechenden Beschluss des Stiftungsrates beruhen. Der Delegationsumfang soll dabei in einem Pflichtenheft, in einem Reglement oder in einem Auftrag schriftlich festgehalten werden.

tungsrechtlichen Folgen bleibt jedoch in erster Linie das oberste Organ²⁰. Ohne weiter auf haftungsrechtliche Fragen einzugehen, soll lediglich aufgezeigt werden, welche Sorgfaltspflichten bei der Delegation angewendet werden sollen, um eine Pflichtverletzung zu vermeiden.

4.2.2 Zu berücksichtigende Risikofaktoren bei der Delegation

Dort wo Gesetz, Stiftungssatzungen und Auftrag die Pflichten zu wenig genau umschreiben, dient die Sorgfaltspflicht nach Art. 398 OR über die Haftung für die getreue Ausführung im Auftragsverhältnis als Massstab. Zwar ist die Sorgfaltspflicht in jedem Einzelfall im Hinblick auf die Erfüllung der konkreten Aufgaben zu definieren. Als Regel gilt aber, dass das zu tun ist, was erfahrungsgemäss nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge geeignet und erforderlich ist, um den Erfolg herbeizuführen und das zu unterlassen, was erfahrungsgemäss zum Misserfolg führt. Es wird dabei jene Sorgfalt verlangt, die ein gewissenhafter und sachkundiger Stiftungsrat in der gleichen Lage bei der Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben anwenden würde. Dabei werden gemäss einer Bundesgerichtsentscheid höhere Anforderungen an das Mass der Sorgfalt gestellt, wenn der Stiftungsrat seine Tätigkeit gegen Entgelt ausübt.

Die Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht steht in einem engen Zusammenhang mit vorhandenem Fachwissen. Bis anhin wird lediglich für Vermögensverwalter in Art. 48h BVV2 eine gewisse fachliche Anforderung verlangt²¹. Zwar soll auch weiterhin keine generelle Bestimmung hinsichtlich der Qualität der für die Führung und Verwaltung einer Vorsorgeeinrichtung zuständigen Personen ins Gesetz aufgenommen werden. Es soll jedoch gemäss der Botschaft des Bundesrates zur Strukturreform festgelegt werden, dass die mit der Geschäftsführung oder Verwaltung der Vorsorgeeinrichtung verantwortlichen Personen einen guten Ruf und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten müssen²² sowie der treuhänderischen Sorgfaltspflicht unterliegen.

Viele seiner Entscheide kann der Stiftungsrat nicht ohne Hilfe von Expertenwissen fällen. Er kann sich von qualifizierten Drittpersonen beraten lassen oder muss zur Wahrung seiner Sorgfaltspflicht sogar einen Spezialisten beiziehen. Dabei muss er in der Lage sein, Auswahl, Instruktion und Überwachung des beauftragten Spezialisten sorgfältig vorzunehmen. Weiter muss er die Resultate verstehen, um eine Gesamtbeurteilung vornehmen zu können. Bei der Beurteilung der Qualität darf sich der Stiftungsrat auf verständlich erklärte Angaben eines qualifizierten Fachmanns verlassen, solange keine Indizien vorliegen, dass sie falsch sind. Dieser Grundsatz wird der Stiftungsrat aber nur für sich in Anspruch

²⁰ Alle mit der Verwaltung, Geschäftsführung oder Kontrolle der Vorsorgeeinrichtung betrauten Personen (also in erster Linie auch die Mitglieder des Stiftungsrates) sind für den Schaden verantwortlich, den sie ihr absichtlich oder fahrlässig zufügen (Art. 52 BVG). Der Stiftungsrat wird haftbar, wenn folgende vier Elemente kumulativ erfüllt sind:

1. es ist ein Schaden entstanden
2. es wurde eine Pflichtverletzung begangen
3. es liegt ein Verschulden vor
4. es besteht ein adäquater Kausalzusammenhang zwischen der Pflichtverletzung und dem entstandenen Schaden

²¹ Art. 48h BVG „Die Vorsorgeeinrichtung darf nur Personen und Institutionen mit der Anlage und Verwaltung ihres Vorsorgevermögens betrauen, welche dazu befähigt und so organisiert sind, dass sie für die Einhaltung der Vorschriften von Artikel 48f und 48g Gewähr bieten.“

²² Art. 51b Abs. 1 (neu) BVG: „Die mit der Geschäftsführung oder Verwaltung der Vorsorgeeinrichtung oder mit der Vermögensverwaltung betrauten Personen müssen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten.“

nehmen dürfen, wenn er bei der Auswahl des Experten den guten Ruf, die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit sowie das Risiko möglicher Interessenkonflikte sorgfältig überprüft hat²³.

Obschon der Stiftungsrat die Möglichkeit hat, gewisse Aufgaben zu übertragen, können die in Art. 52c (neu) BVG aufgezählten unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben selbstverständlich nicht delegiert werden. Die Oberverantwortung bleibt damit trotz Delegation von Aufgaben beim Gesamststiftungsrat.

4.2.3 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Zur Wahrung seiner Sorgfaltspflicht wird der Stiftungsrat nur auf der Basis einer formellen Grundlage sowie unter Berücksichtigung folgender drei Grundsätze Aufgaben delegieren:

- sorgfältige Auswahl
- sorgfältige Instruktion
- sorgfältige Überwachung.

Bei der Überwachung gilt es zu berücksichtigen, dass der Stiftungsrat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen hat. Dabei kommt er in der Regel seiner Pflicht nach, wenn zur Tätigkeit des Delegierten im Voraus Gegenstand und Zeitpunkt der zu liefernden Informationsleistungen festlegt wird. Dabei soll die Information angemessen, d.h. strukturiert und auf die Bedürfnisse des Stiftungsrats zugeschnitten sein und muss verstanden werden²⁴.

4.3 Erstausbildung und Weiterbildung des Stiftungsrates

4.3.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Umfeld der beruflichen Vorsorge hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Verschiedene Gesetzesänderungen, eine Zunahme an regulatorischen Normen (z.B. für die Rechnungslegung Swiss GAAP FER 26), die steigende Komplexität der Finanzmärkte, erhöhte demografische Risiken (höhere Lebenserwartung, prozentuale Zunahme der älteren Bevölkerung etc.) aber auch das steigende Interesse der Versicherten und der breiten Öffentlichkeit führten zu erhöhten fachlichen und aber auch führungstechnischen Anforderungen an den Stiftungsrat. Es ist die Aufgabe der einzelnen Vorsorgeeinrichtungen, Massnahmen zu treffen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Ich werde aufzeigen, welche minimalen Anforderungen an diese Massnahmen zu stellen sind.

4.3.2 Regelung in einer Weisung über die Weiterbildung

Am 1. April 2004 trat die erste von drei Etappen im Rahmen der 1. BVG-Revision in Kraft. Sie beinhaltet Massnahmen zu Gunsten einer grösseren Transparenz in Bezug auf die Führung der Vorsorgeeinrichtungen und auf die paritätische Verwaltung. Zu den Transparenzbestimmungen gehören unter anderem der Artikel 51 BVG mit den Absätzen 1, 3, 6 und 7. Absatz 6 regelt dabei Folgendes: „Die Vor-

²³ Problematik der Interessenkonflikte gilt es natürlich auch für den Stiftungsrat selbst zu berücksichtigen: Mögliche Interessenkonflikte als Beispiele erwähnt:

- Vorteil für sich selbst; die Herabsetzung des Umwandlungssatzes auf den 1.1.2006 sieht eine Übergangsfrist bis 30.6.2006 vor. Der Präsident des Stiftungsrates wird per 30.5.2006 pensioniert.
- Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber; der dem Alleinaktionär nahe stehende CFO, 59-jährig, lässt die bereits bei der Aufsicht eingereichte Jahresrechnung korrigieren. Er verlangt gegen den Willen des Stiftungsrates eine über dem BVG-Minimum liegenden Verzinsung. Freie Mittel sind nicht vorhanden. Der CFO erhält eine zusätzliche Gutschrift von CHF 60'000.—.

²⁴ Siehe weitergehend: Gullo, Verantwortlichkeit und Delegation sowie Helbling/Wyler-Schmeler, Verantwortlichkeit des Stiftungsrates.

sorgeeinrichtung hat die Erst- und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter im obersten paritätischen Organ auf eine Weise zu gewährleisten, dass diese ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können²⁵.“ Dazu hält die BSV-Medienmitteilung vom 24. März 2004 fest:

Die Transparenz soll mit folgenden Massnahmen erhöht werden:

- (...)
- „Verstärkung der paritätischen Verwaltung bei den Sammeleinrichtungen und Verbesserung der Ausbildung von Versichertenvertretern im obersten Organ der Vorsorgeeinrichtungen. Die Vorsorgeeinrichtungen werden dazu verpflichtet, Weiterbildungskurse anzubieten.“
- (...)

Eine weitergehende Regelung auf Verordnungsstufe fand nicht statt, ebenfalls wurden die Auswirkungen auf die Vorsorgeeinrichtungen praktisch nicht kommentiert. Entsprechend wurde diese gesetzliche Bestimmung in der Praxis nur zögerlich oder teilweise überhaupt nicht umgesetzt²⁶. Auch in der Botschaft zur Strukturreform wird weiterhin darauf verzichtet, für die Führungsorgane gewisse Vorkenntnisse oder Ausbildungen vorauszusetzen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil im System eines paritätisch zu besetzenden obersten Organs solche Qualitätsvoraussetzungen nur schwer zu Vorbedingungen gemacht werden können. Zumindest soll nun aber die Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung entsprechend den individuellen Umständen geregelt werden.

In vielen Fällen stellt die Geschäftsführung Ausbildungsdefizite fest. Nicht in jedem Fall wird es ihr aber möglich sein, ihren Stiftungsrat zur Weiterbildung anzuhalten. Es hat sich daher in der Praxis bereits mehrfach gezeigt, dass die Geschäftsführung bei einer klaren Regelung der Aus- und Weiterbildungspflicht bessere Möglichkeiten hat, die notwendigen Ausbildungsmassnahmen zu vorschlagen oder sogar zu veranlassen. Deshalb sieht mein Lösungsvorschlag vor, ein Ausbildungskonzept, welches auf die Bedürfnisse der Vorsorgeeinrichtung angepasst ist, in einer Weisung oder allenfalls reglementarisch festzuhalten. Dabei sollen mindestens die folgenden Punkte geregelt werden:

- 1) Pflicht zur Erstausbildung für neu eingetretene Stiftungsräte;
- 2) Regelung, wie die jährliche, individuelle Weiterbildung stattfinden soll;
- 3) Festhalten, wie sich der Stiftungsrat als Gesamtgremium weiter zu bilden hat;
- 4) Pflichten des Geschäftsführers zur eigenen Weiterbildung;
- 5) Informationspflichten des Geschäftsführers gegenüber dem Stiftungsrat;
- 6) Regelung der Kostenfolge, Frage der Entschädigungspflicht für die Teilnahme an Schulungskursen.

Zu diesen Punkten ergeben sich aus meiner Sicht folgende Bemerkungen:

1) Pflicht zur Erstausbildung für neu eingetretene Stiftungsräte

Ob die Erstausbildung intern oder extern stattfindet, hängt von den individuellen Gegebenheiten der Vorsorgeeinrichtung ab. Für grössere Kassen mit den entsprechenden personellen Ressourcen kann es sehr sinnvoll sein, die Ausbildung intern durchzuführen. Dies darf aber meines Erachtens

²⁵ Im Gegensatz dazu Lantner, Verantwortlichkeit S 164: „Wer sich in den Stiftungsrat wählen lässt, obgleich ihm die notwendigen Fähigkeiten fehlen, dem kann ein Übernahmeverschulden vorgeworfen werden.“

²⁶ Auf die im Rahmen der 7. Swissscanto, Pensionskassenumfrage gestellte Frage „Wird die Aus- und Weiterbildung der Stiftungsräte aktiv unterstützt?“ haben gemäss Ergebnispräsentation vom 24. Mai 2007 praktisch alle Umfrageteilnehmer mit Ja geantwortet. Die so gestellte Frage gibt aber noch keine Auskunft darüber, in welchem Umfang und durch wen die Unterstützung tatsächlich in Anspruch genommen wird.

nicht zwingende Voraussetzung sein, sind doch kleinere Kassen auf die Ausbildungsmöglichkeiten spezialisierter Anbieter angewiesen.

2) Regelung, wie die jährliche, individuelle Weiterbildung stattfinden soll

Auch bei der Weiterbildung sollte in einem gewissen Umfang eine Pflicht bestehen, ein Teil davon müsste aber im Selbststudium absolviert werden können. Die Weiterbildung sollte auf die persönlichen Wissensverhältnisse abgestimmt sein sowie den kassenspezifischen Gegebenheiten und den Bedürfnissen des Gesamtstiftungsrates Rechnung tragen.

3) Festhalten, wie sich der Stiftungsrat als Gesamtgremium weiterzubilden hat

Insbesondere ist festzuhalten, dass wesentliche Entscheidungen des Stiftungsrates mit erheblichen Auswirkungen für die Vorsorgeeinrichtung nur nach einer entsprechenden Weiterbildung und einem gemeinsamen Verständnis der Problemstellung getroffen werden dürfen²⁷.

Solche Ausbildungsanlässe können sein:

- Anpassung der Anlagestrategie infolge Erweiterung der Anlagemöglichkeiten
- Festlegung der Wertschwankungsreserve mittels eines finanzökonomischen Ansatzes
- Entscheidungen im versicherungstechnischen Bereich (Senkung des technischen Zinssatzes, Aufhebung der Rückversicherung etc.)
- Überarbeitung der strategischen Asset Allocation (z.B. unter Anwendung einer dynamischen Asset and Liability-Analyse zur Bestimmung der Risikofähigkeit und der Herleitung der darauf abgestimmten Anlagestrategie)
- Etc.

Die Weiterbildung als Gesamtstiftungsrat wird sehr unterschiedlich gehandhabt. So kann z.B. bei einer Anlageerweiterung eine sehr umfassende und professionelle Aufarbeitung der Thematik unter Beizug des Anlageexperten sowie weiteren Gastreferenten stattfinden. Bei einer anderen autonomen Vorsorgeeinrichtung wiederum wird die Anlageerweiterung beschlossen, ohne die tatsächliche finanzielle Lage sowie die Struktur und der zu erwartenden Entwicklung des Versichertenbestandes zu kennen²⁸.

4) Pflichten des Geschäftsführers zur eigenen Weiterbildung

Es zeigt sich oft, dass in grösseren Verhältnissen die Geschäftsführung gegenüber dem Stiftungsrat einen Wissensvorsprung hat. Die Geschäftsführung soll dem Stiftungsrat das durch den Besuch von Fachtagungen und Seminaren erworbene Wissen weitergeben und ihn damit ebenfalls auf dem neuesten Stand halten.

5) Informationspflichten des Geschäftsführers gegenüber dem Stiftungsrat

Es erweist sich als sinnvoll, wenn die Geschäftsführung dem Stiftungsrat spezifische Unterlagen aus Fachzeitschriften, Newslettern etc. zukommen lässt sowie diesen auch über die aktuellen Weiterbildungsangebote informiert.

6) Regelung der Kostenfolge, Frage der Entschädigungspflicht für die Teilnahme an Schulungskursen

Aufgrund der Formulierung in Art. 51 Abs. 7 BVG²⁹ wurde die Entschädigungsfrage in der Regel

²⁷ Siehe auch vorangehend 4.2 „Delegation durch den Stiftungsrat“.

²⁸ Es dürfte in einem solchen Fall schwierig sein, im schlüssigen Bericht im Sinne von Art. 59 BVV2 transparent und verständlich aufzuzeigen, dass die Erweiterungen der Anlagemöglichkeiten und die Sicherheit der Erfüllung der Vorsorgezwecke nicht beeinträchtigt sind und damit die Sicherheit und Risikoverteilung gemäss Art. 50 BVV2 eingehalten werden kann.

²⁹ Art. 51 Abs. 7 BVG: „Die Vorsorgeeinrichtung kann vom Mitglied des obersten paritätischen Organs angehalten werden, eine angemessene Entschädigung für die Teilnahme an Sitzungen und Schulungskursen auszurichten.“

nicht angegangen. Im Entwurf zu den Änderungen im BVG gehört es gemäss Art. 51a (neu) Abs. 4 BVG zu den Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung, über eine angemessene Entschädigung seiner Mitglieder für die Teilnahme an Sitzungen und Schulungskursen zu entscheiden. Dies ergibt zwar inhaltlich gegenüber der alten Formulierung keine wesentliche Änderung, doch wird nun erwartet, dass der Stiftungsrat aktiv entscheidet. Es ist daher sinnvoll, wenn die allgemeinen Grundsätze betreffend Entschädigung im Zusammenhang mit der Weiterbildung gleich im entsprechenden Reglement festgehalten werden.

4.3.3 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Dem obersten Organ kommt in der beruflichen Vorsorge eine zentrale Rolle zu. Es hat seine Führungsaufgabe eigenverantwortlich wahrzunehmen. Dabei werden hohe Anforderungen an die Sorgfalt gestellt und es wird ein gewisses Mass an Fachkenntnissen vorausgesetzt. Die Aus- und Weiterbildung ist dabei eine wichtige Massnahme, um diese Verantwortung wahrnehmen zu können und um die Qualität in der beruflichen Vorsorge zu erhöhen. Um die Ausbildung wirksam und effizient durchzuführen, braucht es gewisse Regelungen. Ein Ausbildungsreglement stellt dabei ein adäquates Mittel dar, um die gesetzliche Ausbildungspflicht umzusetzen.

5. Transparenz und Kommunikation

5.1 Einleitung

Die Auswirkungen der Börsenkrise zwischen 2000 und 2003 führte zu einer Verschlechterung der Finanzlage der Vorsorgeeinrichtungen und verschiedentlich auch in die Unterdeckung. Damit verbunden war die Anpassung wichtiger Parameter der beruflichen Vorsorge. Der Mindestzinssatz wurde gesenkt und auch der Umwandlungssatz wurde herabgesetzt. Diese Ereignisse haben die 2. Säule und das Vertrauen der Versicherten nachhaltig erschüttert. Als vertrauensbildende Massnahme hat der Bundesrat beschlossen, die 1. BVG-Revision in drei Schritten einzuführen und dabei die erste Etappe, das so genannte Transparenzpaket, bereits auf den 1. April 2004 in Kraft zu setzen. Bei den Transparenzbestimmungen ging das Parlament von einem umfassenden Begriff aus. Nebst dem explizit stipulierten Transparenzerfordernis in verschiedenen Gesetzesartikeln³⁰ gehören auch verschiedene Bestimmungen dazu, welche indirekt die neuen Transparenzvorgaben zum Gegenstand haben³¹. In der Folge wurde mit der Aufnahme von Swiss GAAP FER 26 in den Art. 47 Abs. 2 BVV2 eine harmonisierte und transparentere Rechnungslegungsnorm für verbindlich erklärt.

5.2 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Transparenzbestimmungen aus der 1. BVG-Revision sind umgesetzt. Verschiedene offene Fragen ergeben sich immer noch im Zusammenhang mit der Verteilung der Überschüsse aus Versicherungsverträgen³². Inwiefern die gesteckten Ziele hinsichtlich Transparenz erreicht werden konnten, werden erst die detaillierten Wirkungsanalysen im Rahmen des „Evaluationsprogramms 1. BVG-Revision“ zei-

³⁰ Art. 65 Abs. 3 BVG betreffend Ausweis der Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung;

Art. 65a BVG zum Grundsatz der Transparenz, wonach sichergestellt wird, dass

- die tatsächliche finanzielle Lage ersichtlich wird
- die Sicherheit der Erfüllung der Vorsorgezwecke belegt werden kann
- das paritätische Organ seine Führungsaufgabe wahrnehmen kann
- die Informationspflichten gegenüber den Versicherten erfüllt werden können und die Vorsorgeeinrichtung in der Lage sein muss, Informationen über den Kapitalertrag, den versicherungstechnischen Risikoverlauf, die Verwaltungskosten, die Deckungskapitalberechnung, die Reservebildung sowie den Deckungsgrad abgeben zu können;

Art. 68 Abs. 3 und 4 BVG über die Lieferung der nötigen Angaben (insbesondere eine Abrechnung über die Überschussbeteiligung und eine Aufstellung über die Verwaltungskosten) von Versicherungseinrichtungen an die Vorsorgeeinrichtungen;

sowie Art. 86 b BVG über die Information der Versicherten (jährlich die Angaben im Vorsorgeausweis sowie auf Anfrage hin die Jahresrechnung und der Jahresbericht sowie weitere Informationen).

³¹ Darunter gehören unter anderem Bestimmungen, wonach die Aufsichtsbehörde die Einhaltung der Transparenzbestimmungen überwacht, welche die Verbesserung der Parität zum Gegenstand haben, welche die Haftung der Kontrollstelle und ihre Pflicht zur Überprüfung der Loyalität in der Vermögensverwaltung regeln, über die Anforderungen an die Personen, welche mit der Vermögensverwaltung betraut sind, über die Auflösung von Anschlussverträgen, die Mindestvorschriften über Rückstellungen und Reserven um nur die wichtigsten zu nennen.

³² Dies nachdem im Oktober 2006 das Bundesamt für Privatversicherungen den offiziellen Jahresbericht über die Lebensversicherungen ins Internet gestellt hat. Dies wurde zum Anlass genommen, die Ausschüttungspraxis der Überschüsse der Lebensversicherungen im Bereich der beruflichen Vorsorge und die Umsetzung der Transparenzbestimmungen gemäss 1. BVG-Revision zu analysieren. Zitat: „Die Ergebnisse sind haarsträubend“ in: Rechsteiner, Rentenklau. Die gemachten Vorwürfe:

- zu hohe Gewinnabschöpfungen der Lebensversicherer
- Verletzung der Gesetzgebung
- Millionenschaden für die Versicherten
- fehlende Transparenz über Versichertenvermögen, Rendite und Belastung durch Verwaltungskosten
- Obstruktion der Rechtsanwendung durch das Bundesamt für Privatversicherungen, unter der schützenden Hand von Bundesrat Merz und des Gesamtbundesrates

gen³³ und werden hier nicht weiter untersucht. Vielmehr sollen aus der persönlichen Wahrnehmung heraus einzelne Aspekte im Zusammenhang mit der Transparenz und der Kommunikation behandelt werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass diese Thematik oft nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern in allen in dieser Arbeit behandelten Themen immer wieder aufgenommen wird.

5.3 Ausgewählte Aspekte der Kommunikationspolitik

5.3.1 Pensionskasse und Medien

Viele Versicherte beziehen die Informationen zur 2. Säule sehr oft aus den Medien³⁴. Diese haben aber nicht die Aufgabe, das BVG in seiner ganzen Komplexität darzustellen. Vielmehr wird der Journalist darauf achten, dass seine Berichterstattung von der Neuigkeit und Einmaligkeit lebt und dass diese dank der Ungewöhnlichkeit beim Leser Betroffenheit auslöst. Leider erfüllen in der Regel eher negative Schlagzeilen diese Kriterien. Wenn die Pensionskassen die Berichterstattung vollständig den Medien überlassen, wird diese somit tendenziell negativ ausfallen. Als Konsequenz wird sich der Leser an diese negativen Schlagzeilen erinnern, was entsprechend zu einem schlechten Bild über die 2. Säule führen kann³⁵. Dass es aber vor allem auch aus politischen Gründen durchaus möglich ist, dass Exponenten aus dem Umfeld der beruflichen Vorsorge selbst für ein negatives Bild der 2. Säule sorgen, zeigt ein Artikel aus der „Berner-Zeitung“ vom 9. Juni 2007. Darin wird im Zusammenhang mit der Primatsüberprüfung der beiden Bernischen Pensionskassen BLVK und BPK Roland Seiler, Mitglied der Verwaltungskommission der BPK, wie folgt zitiert: *„Er zeige sich überzeugt, dass es im Grossen Rat Hardliner gebe, die mit dem Primatswechsel eine Schlechterstellung für das Kantonspersonal erreichen wollten. Ihnen unterstelle er eine widerliche Motivation: Sie wollen davon ablenken, dass sie ihren Angestellten lausige Pensionskassen anbieten.“* Diese Aussage erfolgte, nachdem einleitend festgestellt wurde, dass das Beitragsprimat grundsätzlich als arbeitgeberfreundlich zu bezeichnen ist und zu schlechteren Leistungen führe.

Die wenigsten Kassen werden eine definierte Kommunikationsstrategie haben, welche gleichermassen PR-Ziele und die Vermittlung angemessener Informationen zum Ziel haben. Ebenfalls zeigt sich immer wieder, dass zur Vermittlung verständlicher Informationen Kommunikationsfachleuten beigezogen werden sollten und diese Aufgabe nicht alleine den Fachexperten überlassen werden darf. Dieses Kommunikationswissen kann von Dritten eingekauft werden³⁶ und muss nicht zwingend in der Vorsorgeeinrichtung selbst vorhanden sein. Inwieweit die eigene Medienarbeit zu einem besseren Bild der 2. Säule beitragen kann, ist nur sehr schwer zu messen. Zumindest besteht aber die Möglichkeit, dass mit einer bewussten und geplanten Medienarbeit die eigene Kasse ins richtige Licht gerückt werden kann.

³³ Das Bundesamt für Sozialversicherungen hat im Rahmen des Evaluationsprogramms 1. BVG Revision zwei Projektausschreibungen zur Transparenz vorgenommen: „Transparenzvorschriften: Auswirkungen auf die Führungsorgane der Vorsorgeeinrichtung“ und „Transparenzvorschriften: Auswirkungen auf die Versicherten.“ Das Programm soll die während der Revisionsarbeiten am häufigsten diskutierten Massnahmen untersuchen.

³⁴ Diese Gefühl wird bestärkt, wenn bei einer Vorsorgeeinrichtung nach dem Versand von über 18'000 Jahresberichten nur eine einzige Rückmeldung eingeht.

³⁵ Wie durch Medienberichte die politische Agenda bestimmt wird, zeigte letzten Sommer die Berichterstattung zur Swissfirst. In dessen Anschluss gab es im Bundesparlament eine Vielzahl von politischen Vorstössen.

³⁶ Erstaunlich ist, wenn Daniel Hug, Redaktor der „NZZ am Sonntag“ in einer Fachzeitschrift der Branche der professionellen Vermittlung von Informationen wie folgt zitiert wird: *„So erinnert Hug daran, dass viele Kassen zu klein sind, um einen Kommunikationsspezialisten anzustellen“* in: VPS 01-07, S. 7.

5.3.2 Transparenz ist gut – Kommunikation ist besser

Wie eingangs erwähnt, wurde im Bereich der Transparenz viel Arbeit geleistet und dies hat auch in vielen Bereichen zu positiven Ergebnissen geführt. So konnte zum Beispiel der Informationsgehalt der Jahresrechnung mit der Anwendung von Swiss GAAP FER 26 stark erhöht werden. Transparenz muss aber auch heissen, dass die Information nachvollziehbar und verständlich ist. Dabei gilt es die Fragen zu beantworten,

- wem in welchem Ausmass und mit welchen Mitteln die Nachvollziehbarkeit gewährt werden soll, und
- ob es sich dabei um eine Hol- oder Bringschuld handelt.

Der Stiftungsrat ist gefordert, diese Fragen zu beantworten und die dazu passenden Kommunikationsmassnahmen einzuleiten.

5.3.3 Information an die Rentner

Die Kommunikation mit den Rentnern steht oft etwas im Hintergrund. Sie sind teilweise nicht oder nur ungenügend über die finanzielle Lage ihrer Pensionskasse informiert. Dies zeigt sich jeweils darin, dass die Aspekte der Wertverteilung (Verzinsungspolitik, technischer Zinssatz) respektive der Wertsicherung (Reservepolitik, Risikobudget) nicht immer verstanden werden. Zwar wird jeweils im Zusammenhang mit dem nicht gewährten Teuerungsausgleich auf den Altersrenten durch den Stiftungsrat festgehalten, dass aufgrund der eingeschränkten Risikofähigkeit der Äufnung der Wertschwankungsreserve bis zur Zielgrösse oberste Priorität beigemessen wird. Weitergehende Aspekte der Risikopolitik werden aber nicht kommuniziert. So werden die Überlegungen und Grundlagen für die Festsetzung der Zielgrösse der Wertschwankungsreserve nicht offen gelegt. Es kann so nicht nachvollzogen werden, welches Sicherheitslevel zur Abdeckung der marktspezifischen Risiken in der Vermögensanlage gewählt wurde. Oft fehlt ebenfalls das Verständnis für die von Swiss GAAP FER vorgegebene Reihenfolge über die Bildung der technischen Rückstellungen, der Wertschwankungsreserve und den Ausweis freier Mittel. Der Zusammenhang, dass ohne vollständige Äufnung der Wertschwankungsreserve bis zur definierten Zielgrösse keine Leistungsverbesserungen gewährt werden können, ist in der Regel erklärungsbedürftig³⁷. Ein solcher Interessenkonflikt zwischen der Bildung einer Wertschwankungsreserve und dem Zins, welcher den persönlichen Alterskonten der Versicherten gutgeschrieben wird, besteht auch bei den Aktiven, weshalb die Kommunikation dieser Konflikte aus einer Gesamtsicht erfolgen muss.

5.4 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Die Übermittlung von Informationen sowohl an die Versicherten wie auch an externe Stellen ist von grosser Bedeutung und bildet eine Kernaufgabe der Pensionskassen. Mit einer gezielten Kommunikation kann das Image positiv beeinflusst werden, das Vertrauen erhöht sich und es wird auch gelingen, das Interesse der Versicherten vermehrt zu wecken. Insbesondere bei wesentlichen Ereignissen wie einem Primatswechsel oder der Anpassung des Vorsorgereglements braucht es einen umfassenden Kommunikationsplan und die Unterstützung externer Kommunikationsprofis. Dabei muss sich der Stiftungsrat immer bereits zum Entscheidungszeitpunkt einer Massnahme die Überlegung anstellen, wie darüber informiert werden soll. Aber auch zur laufenden Vermittlung von Informationen wie auch für die spontane Kommunikation bei einem unverhofften Ereignis soll jede Pensionskasse über ein Kommuni-

³⁷ Viele Fachexperten sind sich darüber einig, dass es sich bei einer Höherverzinsung über dem vom Bundesrat festgelegten BVG-Mindestzinssatz resp. bei einer Leistungsverbesserung zwingend um die Verteilung von freien Mitteln handelt. Deshalb wird es als zwingend erachtet, dass vorgängig zu einer über das BVG-Minimum hinausgehenden Verteilung die volle Risikofähigkeit erreicht sein muss. Diese Meinung ist teilweise umstritten. In jedem Fall wird es darum gehen, dass sich der Stiftungsrat zu seiner Reserve- und Verzinsungspolitik erklärt.

kationskonzept verfügen. Dieses soll darüber Aufschluss geben, welche Informationen, in welcher Form und welchem Umfang, zu welchem Zeitpunkt an welche Anspruchsgruppen zu kommunizieren sind.

6. Vermögensanlage

6.1 Loyalität in der Vermögensanlage

6.1.1 Ausgangslage

Im Rahmen der 1. BVG-Revision wurde mit Wirkung auf den 1. Januar 2005 neu Art. 53a BVG im Gesetz aufgenommen. Dieser Artikel verlangt vom Bundesrat, dass Bestimmungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten zwischen Versicherten und Verwaltern von Vorsorgevermögen zu erlassen sind. Mit der Revision der BVV2 (Art. 48 f – h und 49a Abs. 3 und 4) hat der Bundesrat diese Vorgabe des Gesetzes umgesetzt und sich dabei im Wesentlichen von den Vorarbeiten des Verhaltenskodex in der beruflichen Vorsorge leiten lassen. Bei der Umsetzung der neuen gesetzlichen Vorschriften wird von den Vorsorgeeinrichtungen im Zusammenhang mit Loyalität in der Vermögensverwaltung die Einführung geeigneter organisatorischer Massnahmen verlangt. Die Aufgabe der Kontrollstelle ist es, die Einhaltung der Loyalitätsvorschriften zu überwachen (Art. 53 Abs. 5 BVG) sowie die organisatorischen Massnahmen zu deren Umsetzung jährlich zu überprüfen (Art. 35 Abs. 1 lit. C BVV2). Nach einer Einführung in die Thematik soll aufgezeigt werden, wie die Wirkung der geltenden Loyalitätsvorschriften auf freiwilliger Basis erhöht werden kann.

6.1.2 Umsetzungsstand bei den Loyalitätsvorschriften

Im Rahmen seiner Führungsaufgabe muss der Stiftungsrat geeignete organisatorische Massnahmen zur Umsetzung der Loyalitätsvorschriften treffen. Aufgrund der bisherigen Erfahrung haben sich sehr viele Vorsorgeeinrichtungen lediglich darauf beschränkt, die gesetzlichen Bestimmungen praktisch unverändert ins Anlagereglement zu übernehmen und von den mit der Vermögensverwaltung betrauten Personen die Unterzeichnung einer jährlichen Loyalitätserklärung zu verlangen. Dabei fanden die Bestimmungen sehr oft nur auf Druck der Aufsichtsbehörde (Kanton Bern) Eingang in die Reglemente resp. die Unterzeichnung der Loyalitätserklärung erfolgte nur auf Druck der Kontrollstelle. Weit darüber hinausgehende organisatorische Massnahmen dürften die wenigsten Vorsorgeeinrichtungen getroffen haben.

Im Zusammenhang mit den Vorkommnissen rund um die Fusion der beiden Banken Swissfirst und Bellevue wurde letzten Sommer in den Medien sehr intensiv und viel geschrieben. Wie weit es sich dabei um echte³⁸ oder auch nur um vermutete³⁹ Verstösse gegen den Grundsatz der Loyalität gehandelt hat, soll hier nicht weiter untersucht werden. Es hat sich aber gezeigt, dass das Interesse an der Vorsorge und das Bedürfnis nach Überwachung und Kontrolle für die Versicherten wie auch für die breite Öffent-

³⁸ Jahresbericht 2006 der Pensionskasse der Siemens-Gesellschaften in der Schweiz (PK SGS, <http://www.pk-siemens.ch>): „Überschattet wurde dieses an sich erfolgreiche Jahr von der so genannten «Swissfirst-Affäre», in welche auch unsere Pensionskasse und im Nachgang insbesondere unser Anlagechef involviert war. Die Staatsanwaltschaft wirft ihm die Annahme von Retrozessionen vor. Der Stiftungsrat hat in der Folge zwei externe Experten mit einer umfassenden Untersuchung der Vermögensverwaltung beauftragt. Ohne den Untersuchungen der Staatsanwaltschaft vorgreifen zu wollen, wurde im ersten Zwischenbericht festgestellt, dass der Anlagechef wiederholt gegen die arbeitsvertragliche Treuepflicht verstossen hat. Er wurde deshalb fristlos entlassen. Im Weiteren hat der Stiftungsrat entschieden, das interne Kontrollsystem zu überprüfen. Dabei sollen allfällige Lücken umgehend geschlossen werden.“

Vorsorge Aktuell 26/07 vom 28. Juni 2007: Im Verfahren um mutmassliche Verfehlungen bei der Pensionskasse Siemens hat die Pensionskasse weitere Strafanzeigen eingereicht. Gemäss der «Neuen Luzerner Zeitung» und nach Aussage des Staatsanwalts Arno Thürig geht es um ungetreue Geschäftsbesorgung und Veruntreuung. Ein von einer externen Firma erstelltes Gutachten hat zweifelhafte Geldabflüsse in zweistelliger Millionenhöhe ausgemacht.

³⁹ Swissscanto vom 24. Mai 2007, 7. Swissscanto Pensionskassenumfrage – Hintergrundinformationen und Grafiken zu ausgewählten Resultaten, S. 30: (...). Obwohl die von den Medien vermuteten Missbräuche sich in praktisch allen Fällen als inhaltslos erwiesen haben, will der Bundesrat die bereits bestehenden Vorschriften nochmals verschärfen.

lichkeit immer wichtiger werden. Auch die politischen Vorstösse liessen nicht lange auf sich warten. Eine Vielzahl von Interpellationen wurde eingereicht und konnten zu einem grossen Teil im Zusammenhang mit der Botschaft des Bundesrates zur Strukturreform auch bereits beantwortet werden. Dabei ist der Bundesrat zur Auffassung gelangt, dass die bestehenden Gesetzesbestimmungen nicht effizient genug seien und dass Sanktionen für den Fall von Verstössen eingeführt werden sollen. Es sind jedoch noch drei Motionen von Nationalrat Rudolf Rechsteiner (SP) mit teilweise sehr weitgehenden Forderungen hängig, welche erst nach Verabschiedung der Botschaftsvorlage durch den Bundesrat beantwortet werden sollen.

6.1.3 Neue Governance-Bestimmungen zur Loyalität

Gemäss Botschaft des Bundesrates zur Strukturreform sollen im Zusammenhang mit der Loyalität in der Vermögensverwaltung namentlich die folgenden Anpassungen vorgenommen werden:

- Verbot des Parallel Running;
- Bestimmungen über die Ablieferung der Vermögensvorteile erhalten zwingenden Charakter und können auch mittels vertraglicher Abmachungen nicht abgeändert werden;
- Die mit der Vermögensverwaltung betrauten Personen und Institutionen müssen jährlich eine schriftliche Erklärung über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen abgeben.

Neu sollen die in der Erklärung gemachten Angaben durch das oberste Organ überprüft werden. Die Prüfung erfolgt stichprobenweise in einem der Grösse und Struktur der Vorsorgeeinrichtung angemessenen Umfang. Dabei soll festgestellt werden, ob die in der Erklärung gemachten Angaben korrekt sind. Demgegenüber hat die Revisionsstelle zu prüfen, ob das oberste Organ die Einhaltung der Loyalitätsbestimmungen auch hinreichend kontrolliert. Im Zusammenhang mit dieser Überprüfung haben die betroffenen Personen ihre Vermögensverhältnisse soweit offen zu legen, als dies zum Nachweis der Richtigkeit der Erklärung notwendig ist.

6.1.4 Problemfelder bei der Loyalität

- Die Berichterstattung im Zuge der Swissfirst-Affäre und weitere Vorkommnissen waren nicht in jedem Fall ausgewogen und differenziert genug. ➡ Entsprechend basierte die Wahrnehmung in der breiten Öffentlichkeit betreffend der Vermögensverwaltung teilweise auf Vermutungen und nicht bestätigten Anschuldigungen.
- Die Umsetzung der Loyalitätsvorschriften erfolgte in vielen Fällen ungenügend. ➡ Es finden Verallgemeinerungen statt, welche nur auf einige wenige Situationen zutreffen.
- Die Umsetzung der Loyalitätsvorschriften erfolgte in vielen Fällen ungenügend. ➡ Nicht zu Unrecht wurde von verschiedenen Seiten darauf hingewiesen, dass bei einer Umsetzung der heutigen gesetzlichen Bestimmungen eine ausreichende Überwachung bestehen würde.
- Die Umsetzung der Loyalitätsvorschriften erfolgte in vielen Fällen ungenügend. ➡ Die Problematik besteht darin, dass die Umsetzung und Überwachung der heutigen gesetzlichen Bestimmungen nur ungenügend erfolgt.
- Verschiedene Vorsorgeeinrichtungen haben eine zu wenig klare und transparente Anlageorganisation resp. eine ungenügende Kommunikation darüber. ➡ Vorsorgeeinrichtungen, in denen die wirksame Funktionentrennung und Kompetenzregelung keine Fragen offen lassen und in denen die notwendigen Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten vorhanden sind, waren nicht Gegenstand der Berichterstattung resp. mussten sich nicht

- einmal den Journalistenfragen stellen.
- Externe Vermögensverwaltungsaufträge, indexierte, passive verwaltete Mandate oder die Investition in Kollektivanlagen und Anlagefonds gaben nicht zu Fragen Anlass⁴⁰.
 - Die lediglich auf Versicherte ausgerichtete Kommunikation erweist sich als ungenügend.⁴¹
- Fragestellungen betreffend Integrität, Interessenkonflikten, Rechtsbeziehungen mit Nahestehenden oder der treuhänderischen Sorgfaltspflicht wurden noch ungenügend angegangen.
 - Bereits der Anschein der nicht vollständigen Unabhängigkeit oder das Vorhandensein potenzieller Interessenskonflikte kann offensichtlich zu einem Vertrauensverlust bei den Versicherten und in der Öffentlichkeit führen kann.
 - Das Mass an notwendigen gesetzlichen Regelung wird sehr unterschiedlich beurteilt.
 - Die Vernehmlassungsvorlage zur Strukturreform wurde sehr unterschiedlich beurteilt und mit zum Teil widersprüchlichen Eingaben ergänzt.
 - In der 7. Swisscanto Pensionskassenumfrage wurde die Frage „Sind zusätzliche gesetzliche Regulierungen im Bereich der Loyalität in der Vermögensverwaltung nötig?“ zu 94 % mit Nein beantwortet.
 - Es haben sich weniger Vorsorgeeinrichtungen entschieden, sich dem Verhaltenskodex in der beruflichen Vorsorge zu unterstellen, als dies allgemein erwartet wurde.
 - Die Selbstregulierung im Bereich der Pensionskassen steht erst am Anfang und ist noch wenig ausgeprägt.
 - Für die Nicht-Unterzeichnung des Kodex werden die unterschiedlichsten Gründe geltend gemacht.
 - Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Kodex als Branchenstandard allgemein anerkannt wird.

6.1.5 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Um das Vertrauen der Versicherten und der Öffentlichkeit wieder herzustellen, braucht es Massnahmen. Die Frage ist, welche Massnahmen ergriffen werden müssen und mit welchem Detaillierungsgrad diese ausgestaltet werden sollen. Verschiedentlich wird die Forderung gestellt, dass einheitliche Verhaltensvorschriften zu definieren sind, sei dies nun auf Gesetzesebene oder im Rahmen der Selbstregulierung. Aufgrund der heterogenen Pensionskassenlandschaft und der damit verbundenen Unterschiede betreffend Grösse der Vorsorgeeinrichtung, der Anlageorganisation und Anlagestrategie, der

⁴⁰ Sehr viele Vorsorgeeinrichtungen haben sich in letzter Zeit mit Umsetzungsfragen der Anlagestrategie auseinandergesetzt. Ergebnisse aus Statistiken und Studien beweisen, dass der Versuch, klüger zu sein als der Markt, meistens schief geht. Rein rechnerisch ist das durchschnittliche „Alpha“ (Mehrwert aus dem aktiven Management) aller Marktteilnehmer nämlich null. Dies und weitere Gründe wie z.B. das Kostenmanagement haben einige Vorsorgeeinrichtungen dazu bewogen, auf eine passive Umsetzung der Anlagestrategie umzustellen.

⁴¹ So musste zum Beispiel die Pensionskasse Rieter letzten Herbst erst noch eine Homepage aufschalten (www.pk-rieter.ch), um überhaupt kommunizieren zu können. Dabei wurde zwar das Schreiben vom 7. November 2007 an die Versicherten mit den zusammengefassten Ergebnissen der Untersuchung von Ernst & Young zu den Transaktionen mit Swissfirst-Aktien veröffentlicht, seither wurde die Seite aber nicht mehr aktualisiert. Informationen zur Anlageorganisation und oder zur Umsetzung der beschlossenen Massnahmen zur Verbesserung der Corporate Governance sind nicht ersichtlich.

Führung und Überwachung usw. ist eine allgemein verbindliche Regelung aus meiner Sicht nur schwer zu treffen. Ebenfalls kann festgestellt werden, dass im Umfeld der beruflichen Vorsorge keine ausgeprägte Kultur der Selbstregulierung besteht.

Jede Pensionskasse kann sich aber die Frage stellen, welche freiwilligen Massnahmen am besten für die individuellen Bedürfnisse und die entsprechenden Verhältnisse passen. In jedem Fall sind als oberster Grundsatz die Interessen der Versicherten zu wahren sowie auf eine kosteneffiziente Umsetzung zu achten. Dabei braucht es weniger detaillierte Regelungen als vielmehr klare Grundsätze, welche einfach bleiben, allgemein verständlich sind und auf anständigem Benehmen und gesundem Menschenverstand beruhen.

6.1.6 Lösungsansätze im Sinne freiwilliger Massnahmen

Betreffend freiwillige Einschränkungen sollten im Stiftungsrat zumindest die folgenden Problemfelder analysiert und aktiv dafür oder dagegen entschieden werden:

- Gibt es gute Gründe, sich nicht der Selbstregulierung zu unterziehen und sich dem Kodex nicht zu unterstellen⁴²
 - ➔ falls aus guten Gründen keine Unterstellung vorgesehen wird, sollen diese mit den entsprechenden Argumenten kommuniziert werden
- Wie detailliert sind die Eigengeschäfte zu regeln (Anzahl Transaktionen, Haltedauer etc.)
- Brauchen wir ein Verbot von Parallel Running resp. Cross Running
- Über welche Möglichkeiten betreffend Einsichtnahme in die privaten Transaktionen und die Offenlegung der privaten Vermögensverhältnisse soll verfügt werden können
- Wann ist von der Möglichkeit der Einsichtnahme in die privaten Transaktionen und Vermögensverhältnisse Gebrauch zu machen, welche rechtlichen Voraussetzungen sind zu schaffen (Regelung in Arbeitsverträgen etc.)
- Wer soll die Einhaltung der Massnahmen überwachen und wie soll das geschehen⁴³
- Welche Sanktionsmassnahmen sind vorzusehen
- Welche Grundsätze über die Entgegennahme von Geschenken gilt es zu treffen, ab welchem Betrag ist ein Vermögensvorteil zu deklarieren
- Besteht das Risiko von potenziellen Interessenkonflikten und wie soll mit diesen umgegangen werden
- Wie soll die Offenlegung von privaten und geschäftlichen Interessenbindungen erfolgen
- Welche Regelungen betreffend Mandatsvergabe sollen getroffen werden (Ausschreibungsverfahren, Auswahlkriterien, Anforderung an die Befähigung etc.)

Zu all diesen Punkten stellen sich immer dieselben Fragen:

- Welche Sachverhalte (was) soll kommuniziert werden

⁴² Die teilweise vorgebrachten Gründe für die Nicht-Unterzeichnung des Kodex sollen hinterfragt werden. So kann meines Erachtens das Argument, der Verhaltenskodex werde auch ohne Unterzeichnung eingehalten, nicht als sinnvolle Begründung bezeichnet werden. Auch das Argument, der Kodex generiere lediglich Kosten und erhöhe den Revisionsaufwand, darf im Stiftungsrat nicht unwidersprochen bleiben.

⁴³ Überwachung als sehr wichtiger Punkt, da beim Erlass von Weisungen auch deren Einhaltung überprüft werden muss. „Dass wir darauf gestossen sind, war das Resultat einer Routineuntersuchung zum Thema Sulzer – lange vor der grossen Untersuchungsaktion bei der ZKB, die wir in Auftrag gegeben haben. Es war ein unbeabsichtigter Volltreffer. Wir waren überrascht und entsetzt.“ So wird der EBK-Chef Daniel Zuberbühler zu den Geschäften des Ex-ZKB-Chef Vögeli mit Sulzer-Optionen in der Sonntags-Zeitung vom 17. Juni 2007 zitiert. Vögeli habe sein privates Konto bei der Bank Vontobel mit Sulzer-Optionen gehandelt und dabei persönlich vom Deal profitiert und gleichzeitig gegen seine eigene Weisung verstossen.

- Welche Kommunikationsmittel sollen eingesetzt werden (wie)
- Wer sind die Empfänger (Versicherte, Öffentlichkeit etc.)
- Welche Informationen sind zugänglich zu machen.

6.2 Entgegennahme von Retrozessionen und anderen Entschädigungen

6.2.1 Einleitung

Am 22. März 2006 hat das Bundesgericht ein Urteil mit weit reichenden Konsequenzen gefällt (BGE 132 III 460). Es hat entschieden, dass Retrozessionen (auch Provisionen oder Kickbacks genannt), die Banken an unabhängige Vermögensverwalter ausrichten, den ursprünglichen Auftraggebern weiterzugeben sind. Nur wenn der Auftraggeber auf der Basis einer Vereinbarung ausdrücklich auf die Herausgabe verzichtet, darf der Vermögensverwalter die Retrozessionen behalten und dies auch nur dann, wenn er über die zu erwartenden Retrozessionen vollständig und wahrheitsgetreu informiert wurde. Dabei wird allgemein davon ausgegangen, dass dieser im Umfeld der privaten Vermögensverwaltung gefällte Entscheid prinzipiell auch auf institutionelle Vermögen anwendbar ist. Vermögensverwaltungsaufträge müssen somit nun den bundesgerichtlichen Anforderungen angepasst werden. Zudem hat die Vorsorgeeinrichtung für die notwendige Transparenz zu sorgen und muss sicherstellen, dass die Bestimmungen betreffend Loyalität eingehalten werden.

Das Problemfeld der Entgegennahme von Entschädigungen im Umfeld der beruflichen Vorsorge hat im Zusammenhang mit der Gemini Sammelstiftung eine zusätzliche Dimension erhalten. Das Bundesamt für Sozialversicherung lässt im Moment in diesem Fall abklären, ob in Bezug auf die Entgegennahme von Broker- und Betreuungsentschädigungen die Loyalität in der Vermögensverwaltung eingehalten wurde. Dabei geht es primär um die Frage, ob die vom Rückversicherer direkt an die vom Stiftungsratspräsidenten und vom Ersatzmitglied des Stiftungsrates beherrschte Aktiengesellschaft geleisteten Zahlungen nicht den Destinatären zustehen.

6.2.2 Konsequenzen aus der Bundesgerichtssprechung

Es wird nun darum gehen, die betroffenen Rechtsverhältnisse der bundesgerichtlichen Rechtsprechung anzupassen und die Frage der Retrozessionen vertraglich zu regeln. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass bei einem Vermögensverwaltungsvertrag die gesetzlichen Bestimmungen über das Auftragsrecht zur Anwendung gelangen. Dies mit der Begründung, dass die gemäss Auftrag vorzunehmenden Verwaltungshandlungen im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung entstehen und deshalb die Entschädigung dafür der Herausgabepflicht nach Art. 400 Abs. 1 OR unterliegen⁴⁴. Der Vermögensverwalter kann zwar mit der Vorsorgeeinrichtung eine Vereinbarung über die Retrozessionen treffen, wonach der Auftraggeber auf die Ablieferung bestimmter, auch zukünftig anfallender Werte verzichtet. Eine solche Regelung ist jedoch nur gültig, wenn die Vorsorgeeinrichtung weiss, worauf sie verzichtet. Sie muss somit über die konkret anfallenden Retrozessionen im Bild sein.

Wie die detaillierte Ausgestaltung solcher vertraglichen Vereinbarungen aussehen soll, wird an dieser Stelle nicht behandelt. Vielmehr ist darauf hinzuweisen, dass im Sinne der Transparenz und einer guten Pension Fund Governance die getroffenen Massnahmen und die damit verbundenen Auswirkungen offen gelegt werden. Nebst den allgemeinen Grundsätzen im Leitbild können weitere Angaben im Ge-

⁴⁴ Art. 400 Abs. 1 OR: „Der Beauftragte ist schuldig, auf Verlangen jederzeit über seine Geschäftsführung Rechenschaft abzulegen und alles, was ihm infolge derselben aus irgendeinem Grunde zugekommen ist, zu erstatten.“

schäftsbericht oder in der Jahresrechnung⁴⁵ gemacht werden. Zielsetzung soll dabei sein, dass sich der Versicherte ein möglichst zuverlässiges Bild über die Entschädigungsstruktur an die extern erbrachten Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung machen kann. Sind weitere Dienstleistungen betroffen, soll auch da die nötige Transparenz an geeigneter Stelle geschaffen werden.

6.3 Rechtsgeschäfte mit Nahestehenden

6.3.1 Neue Aufgabe im Zusammenhang mit der Strukturreform

Besondere Aufmerksamkeit ist dem Umstand zu schenken, wenn z.B. für die Vermögensverwaltung der Vorsorgeeinrichtung nahe stehende Parteien beauftragt werden. Dies kann dann der Fall sein, wenn Mitarbeiter des Arbeitgebers als Portfoliomanager beauftragt werden oder Dienstleistungen von Arbeitgeberfirmen bezogen werden. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass die von der Vorsorgeeinrichtung abgeschlossenen Rechtsgeschäfte marktüblichen Konditionen entsprechen und die Interessen der Vorsorgeeinrichtung angemessen gewahrt sind. Da in der Botschaft zur Strukturreform vorgesehen ist, dass sämtliche Rechtsgeschäfte mit Nahestehenden der Revisionsstelle offen zu legen sind und diese prüfen muss, ob die Interessen der Vorsorgeeinrichtung angemessen gewahrt sind, wird dem Vertragsmanagement mit Nahestehenden eine erhöhte Bedeutung zukommen⁴⁶. Das oberste Organ wird somit verantwortlich sein, dass

- der Kreis der Nahestehenden definiert wird;
- insbesondere die Dienstleistungsbezüge von Nahestehenden auf schriftlichen Verträgen basieren;
- klare Ausschreibungs- und Vergabekriterien vorliegen, damit die Ausgewogenheit des Vertragsverhältnisses nachgewiesen werden kann;
- die Rechtsgeschäfte der Revisionsstelle vollständig vorgelegt werden können.

Stellt die Revisionsstelle fest, dass ein Rechtsgeschäft mit Nahestehenden missbräuchlich oder zu marktunüblichen Konditionen erfolgt ist, wird sie dies der zuständigen Aufsichtsbehörde melden müssen. Diese hat im Rahmen ihrer Aufsichtsmittel die nötigen Massnahmen zu ergreifen.

6.3.2 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Es ist bereits heute angezeigt, die Voraussetzungen zu schaffen, um die zukünftigen gesetzlichen Erfordernisse erfüllen zu können. Mit der Schaffung klarer Vertragsverhältnisse und der transparenten Information über den Anlagebereich wird es zukünftig eher möglich sein, unzutreffende Medienberichte und damit eine unausgewogene Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verhindern zu können.

⁴⁵ Es bietet sich unter Swiss GAAP FER 26 insbesondere der Titel „Organisation der Anlagetätigkeit, Anlagereglement“ unter Punkt VI „Erläuterung der Vermögensanlage und des Netto-Ergebnisses aus Vermögensanlage“ im Anhang der Jahresrechnung an. An dieser Stelle werden Vermögensverwaltungsaufträge, Portfoliomanager, Depotstellen usw. dargestellt. Einen anderen Weg in BSV, Retrozessionen: „Im Anhang der Jahresrechnung ist unter Ziffer VIII „Auflagen der Aufsichtsbehörden“ über die getroffenen bzw. vorgesehenen vertraglichen Regelungen zwingend zu orientieren.“ Insbesondere für die nicht der Aufsicht des BSV unterstehenden Vorsorgeeinrichtung ist dieser Weg der Offenlegung eher abzulehnen, da es sich nicht um eine Auflage der Aufsichtsbehörde im Sinne von Swiss GAPP FER 26 handelt.

⁴⁶ Art. 51c (neu) BVG, Rechtsgeschäfte mit Nahestehenden:

¹ Die von Vorsorgeeinrichtungen abgeschlossenen Geschäfte müssen marktüblichen Konditionen entsprechen.

² Rechtsgeschäft der Vorsorgeeinrichtung mit Mitgliedern des obersten Organs, mit angeschlossenen Arbeitgebern oder mit natürlichen oder juristischen Personen, welche mit der Geschäftsführung oder der Vermögensanlage betraut sind, (...) sind bei der jährlichen Prüfung der Jahresrechnung gegenüber der Revisionsstelle offen zu legen.

³ Die Revisionsstelle prüft, ob in den offen gelegten Rechtsgeschäften die Interessen der Vorsorgeeinrichtung angemessen gewahrt sind.

7. Die Überwachung und das IKS in der beruflichen Vorsorge

7.1 Das interne Kontrollsystem

Über interne Kontrollen und das IKS wurde in letzter Zeit viel geschrieben und noch mehr diskutiert. Verschiedene Vorfälle in der Unternehmenswelt aber auch im Umfeld der Pensionskassen führten zu einem erhöhten Bewusstsein hinsichtlich Kontrolle und Überwachung. In einem ersten Abschnitt sollen nebst allgemeinen Ausführungen zur Überwachungstätigkeit und zu deren Koordination und Abstimmungen auch Themen aufgegriffen werden, welche aus meiner Sicht bei Pensionskassen noch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Ein kurzer Überblick über die IKS-Entwicklung der letzten Jahre zeigt auch die teilweise tief greifenden regulatorischen Eingriffe in die Überwachungs- und Kontrollaktivitäten. In Kapitel 8 geht es darum aufzuzeigen, welche Gesetzesänderung in der Schweiz betreffend IKS beschlossen wurde und wie kontrovers die Umsetzung zurzeit noch diskutiert wird, respektive welche Auswirkungen die Gesetzesänderungen auf die Vorsorgeeinrichtungen haben werden. Sehr wichtig erscheint mir, wie sich die einzelnen Pensionskassen im Umfeld gesteigerter Anforderungen an das IKS bewegen. Zielsetzung soll sein, hinsichtlich IKS Inputs für die Weiterentwicklung und Überwachung zu geben. Dabei sollen auch verschiedene Fragestellungen beantwortet werden, welche sich aus der persönlichen Optik in letzter Zeit ergeben haben. Zielsetzung für Kapitel 7 und 8 soll sein, dass Stiftungsräte mit wenig Erfahrung im Kontroll- und Überwachungsbereich in die Lage kommen, die groben Zusammenhänge zu erkennen und vor allem die wichtigen Fragen stellen zu können.

7.2 Überwachungstätigkeiten bei Pensionskassen

Bei der internen Kontrolle handelt es sich um die Gesamtheit aller vom obersten Führungsorgan und der Geschäftsführung angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen (Kontrollmassnahmen), die dazu dienen, einen ordnungsgemässen Ablauf der Geschäftstätigkeit einer Vorsorgeeinrichtung sicherzustellen. Dabei sind die organisatorischen Massnahmen der internen Kontrolle in die Geschäftsabläufe und Prozesse integriert, das heisst, sie erfolgen arbeitsbegleitend oder sind dem Arbeitsvollzug unmittelbar vor- oder nachgelagert. Im Anhang 1 sind die Art und die Funktionsweise der verschiedenen überwachenden Tätigkeiten dargestellt. Dabei geht es weniger um die genaue Definition oder messerscharfe Trennung der einzelnen Tätigkeiten. Vielmehr erscheint es mir wichtig aufzuzeigen, dass das IKS nicht losgelöst von den übrigen Überwachungstätigkeiten und Controlling-Massnahmen sowie ohne Einbezug der Kontroll-Pyramide⁴⁷ erfolgen kann (die Arbeitsteilung zwischen Kontrollstelle und Aufsicht siehe Abbildung 1). Die Koordination und Abstimmung der verschiedenen Überwachungsfunktionen unterstützen nicht nur die Organe bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung und dienen als Grundlage von Entscheidungen, sondern stärken auch die Glaubwürdigkeit der veröffentlichten Informationen und Daten. Es liegt in der Verantwortung von Stiftungsrat und Geschäftsführung, ein umfassendes Überwachungssystem umzusetzen. Nur so werden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um die verschiedenen Kontroll- und Überwachungsprozesse zu beurteilen und abzustimmen.

Aus einem umfassenden und abgestimmten Überwachungssystem ergeben sich die folgenden Vorteile:

- Eine koordinierte und ganzheitliche Überwachung der Vorsorgeeinrichtung;
- Erhöhte Sicherheit bei der finanziellen Berichterstattung sowie bei der Versicherteninformation;
- Verbesserung der Daten- und Informationsqualität führen zu besseren Entscheidungsgrundlagen;

⁴⁷ Die Kontroll-Pyramide in der beruflichen Vorsorge wird wie folgt dargestellt: auf der unteren Ebene das oberste Führungsorgan, im Mittelbau die Kontrollstelle und der PK-Experte, im Dach die BVG Aufsichtsbehörde.

- Lücken und Doppelspurigkeiten im Überwachungssystem können reduziert werden;
- Es wird eine gezielte Prüfungsplanung sowie ein effizienterer Einsatz der Ressourcen auf allen Stufen möglich;
- Die Entwicklung der Vorsorgeeinrichtung und deren Prozesse werden gestärkt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Arbeitsteilung sich für die beiden Kontrollorgane in der der Überwachungspyramide der beruflichen Vorsorge ergibt.

Abbildung 1: Arbeitsteilung Kontrollstelle und Aufsicht

Kontrollstelle	Aufsicht ⁴⁸
Prüft jährlich die Geschäftsführung, das Rechnungswesen und die Vermögensanlage und überwacht die Einhaltung der Loyalität in der Vermögensverwaltung (Art. 53 BVG) ⁴⁹	Nimmt von der Jahresrechnung und dem Bericht der Kontrollstelle Kenntnis ⁵⁰ und nimmt Einsicht in den Bericht des Experten für berufliche Vorsorge
Prüft das Verhalten der Vorsorgeeinrichtung bei Unterdeckung und eingeschränkter Risikofähigkeit	Nimmt vom ergänzenden Bericht bei Unterdeckung / eingeschränkter Risikofähigkeit Kenntnis
Benachrichtigt die Aufsichtsbehörde gemäss Art. 36 Abs. 2 und 3 BVV2 ⁵¹	Kontrolliert mittels Einsichtnahme in die Vollzugsbesätigung der Kontrollstelle, ob die im Rahmen von Art. 36 BVV2 erforderlichen Auflagen erfüllt wurden
	Fordert eine jährliche Berichterstattung, namentlich über die Geschäftstätigkeit der Vorsorgeeinrichtung

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁸ Die Aufsichtsbehörde hat weitergehende Möglichkeiten, um Weisungen (z.B. gegenüber dem Experten für berufliche Vorsorge gem. Art. 41 BVV2) oder Massnahmen im Sinne von Art. 62 BVG zu erlassen. Exemplarisch sei an dieser Stelle nur eine der letzten veröffentlichten Massnahmen erwähnt, wo das Bundesamt für Sozialversicherung per Verfügung einen Experten eingesetzt hat, der im Zusammenhang mit der Gemini Sammelstiftung insbesondere abzuklären hat, ob die Vorschriften in Bezug auf die Entgegennahme von Broker- und Betreuungsentschädigungen, auf die Umsetzung der paritätischen Verwaltung und auf die Einhaltung der Loyalität in der Vermögensverwaltung eingehalten wurden. Dieser Bericht wird dann die Grundlage für mögliche weitere aufsichtsrechtliche Schritte bilden (weitergehend siehe Pressemitteilung vom 7.6.07 auf www.news.admin.ch).

⁴⁹ Die Aufgaben der Kontrollstelle sind detaillierter in Art. 35 BVV2 umschrieben. Demnach muss die Kontrollstelle jährlich prüfen:

- die Gesetzes-, Verordnungs-, Weisungs- und Reglementsconformität (Rechtmässigkeit der Jahresrechnung und der Alterskonten)
- die Rechtmässigkeit der Geschäftsführung, insbesondere die Rechtmässigkeit der Anlagen des Vermögens
- die Einhaltung der Vorschriften von Artikel 48f-48h sowie 49 a Absätze 3 und 4 (Loyalität in der Vermögensverwaltung).

⁵⁰ Obschon im Anhang der Jahresrechnungen oft festgestellt wird, dass die Aufsichtsbehörde dieselbe genehmigt hat (dies wohl nicht zuletzt, weil z.B. die Aufsicht des Kantons Bern die Briefe mit „Genehmigung der Jahresrechnung“ überschreibt), handelt es sich formal rechtlich wohl lediglich um eine Kenntnisnahme.

⁵¹ Art. 36 Abs. 2 + 3 BVV2:

² *Stellt die Kontrollstelle bei ihrer Prüfung Mängel fest, so muss sie der Vorsorgeeinrichtung eine angemessene Frist zur Herstellung des ordnungsgemässen Zustandes ansetzen. Wird die Frist nicht eingehalten, so muss sie die Aufsichtsbehörde benachrichtigen.*

³ *Die Kontrollstelle muss die Aufsichtsbehörde unverzüglich benachrichtigen, wenn die Lage der Vorsorgeeinrichtung ein rasches Einschreiten erfordert oder wenn ihr Mandat abläuft.*

Abbildung 2: Mögliche Überschneidungen in der Überwachung

Beschreibung der Tätigkeit	Risiko- manage- ment	IKS	Interne Re- vision ⁵²	Externe Revision	interne Überwa- chung
Risiken identifizieren/beurteilen	✓	✓	✓	✓	✓
Kontrollen implementieren / Korrekturmassnahmen einführen	✓	✓			
Effektivität des IKS beurteilen		✓	✓	✓	✓
Effektivität des Risikomanagement-Systems beurteilen	✓		✓	✓	
Verbesserungen des IKS an die Geschäftsführung / SR	(✓)	(✓)	✓	✓	✓
Follow-up Audit ausführen			✓	✓	✓

Quelle: Darstellung aus PwC, Disclose Juni 2006 – Das Zusammenspiel der Kontroll- und Prüfungsfunktionen

Obwohl in der Überwachung einer Vorsorgeeinrichtung die Kontroll- und Prüfungsfunktionen an sich getrennte Disziplinen sind, haben sie teilweise ähnliche Aufgaben. Als Schlussfolgerung kann festgehalten werden, dass diese Tätigkeiten koordiniert werden müssen, da sich ansonsten negative Auswirkungen zeigen können. Doppelspurigkeiten und Ineffizienzen, Lücken im Überwachungssystem, ungenügende Ressourcen, unnötige Kosten und das Risiko finanzieller Verluste können dabei die Folgen sein.

Im Rahmen der Überwachung kommt nebst der Koordination der einzelnen Funktionen der geeigneten Berichterstattung eine wesentliche Bedeutung zu. Sie muss den Bedürfnissen des Stiftungsrates entsprechen, zeitgerecht und übersichtlich sein und muss natürlich von den einzelnen Empfängern verstanden werden. Eine gute Pension Fund Governance wird gerade auch dem letzt genannten Punkt die notwendige Beachtung schenken und soll sicherstellen, dass das notwendige Verständnis vorhanden ist respektive aktuell gehalten wird.

7.3 Prüfungsausschuss (Audit Committee)

7.3.1 Einleitung und Zielsetzung

Vorsorgeeinrichtungen organisieren sich in verschiedenen Bereichen mit Ausschüssen. Namentlich im Bereich der Vermögensanlagen wird meistens ein Anlageausschuss eingesetzt⁵³. Ein Prüfungsausschuss ist dagegen noch wenig verbreitet. Trotzdem gibt es Ausnahmen: So wird zum Beispiel bei eini-

⁵² Die Interne Revision ist der Vollständigkeit halber ebenfalls aufgeführt, obschon diese Funktion nur für wenige Vorsorgeeinrichtungen eine Bedeutung hat.

⁵³ Als Synonym für Anlageausschuss wird ebenfalls Anlagekommission (AK) oder Ausschuss für Anlagefragen (AfA) verwendet.

gen öffentlich-rechtlichen Pensionskassen im Kanton Bern⁵⁴ die Einsetzung eines Prüfungsausschusses diskutiert respektive die BLVK zählt bereits ein AC zu seinen Führungsorganen⁵⁵. Nachfolgend soll ein Beitrag geleistet werden, um die Frage eines Prüfungsausschusses angehen zu können und Pro und Kontra gegeneinander abzuwägen.

7.3.2 Nutzen eines Prüfungsausschusses

Beim Einsatz eines Prüfungsausschusses ergibt sich folgender Nutzen:

- Aufgaben können in einem kleinen Ausschuss effizienter angegangen werden als im Gesamststiftungsrat;
- Fragestellungen können dank Spezialisierung effektiver und detaillierter behandelt werden;
- Die intensivere Zusammenarbeit mit internen und externen Stellen sowie die klare Aufgabenteilung führt zu einer umfassenderen Überwachung der Vorsorgeeinrichtung;
- Kernbereiche wie die Zusammenarbeit mit der Kontrollstelle, das Risikomanagement und das IKS sowie die Pension Fund Governance werden besser abgedeckt⁵⁶;
- Durch den Beizug von Spezialisten können bessere Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden;
- Verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Kontrollstelle.

7.3.3 An den Prüfungsausschuss delegierbare Aufgaben

Zur Delegation an den Prüfungsausschuss eignen sich die nachfolgenden Aufgaben⁵⁷:

- Gesamtheitliche Überwachung, Pension Fund Governance;
- Übernahme der Verantwortung für das Financial Reporting (Jahresrechnung, allenfalls weitere Reports);
- Regelmässige Überprüfung des Organisationsreglements und allenfalls weiteren Weisungen und Richtlinien;
- Evaluation und Überwachung der Kontrollstelle (Ausarbeitung der Vergaberichtlinien, Überprüfung des Revisionsprozesses hinsichtlich Effizienz und Effektivität, Führen von Honorarverhandlungen, Genehmigung von Mehrkosten, Fragestellungen betreffend Unabhängigkeit);
- Genehmigung von externen Dienstleistungsbezügen und Beratertätigkeiten;
- Auswahl des anerkannten Experten für die berufliche Vorsorge;
- Beurteilung und Überwachung im Bereich Risikomanagement;
- Interne Kontrolle; Überwachung des IKS, Empfänger von Reports zum IKS, Beurteilung Self-Assessment der Geschäftsführung zum IKS);

⁵⁴ Diese Vorreiterrolle hat wohl nicht zuletzt im PUK-Bericht BLVK. Darin wird in Teil V, Kapitel 5, S. 305 von der PUK die Empfehlung abgegeben, ein AC einzusetzen. Ein solcher aus Fachpersonen zusammengesetzter Ausschuss setze sich mit der Überwachung der Finanzlage auseinander und führe Gespräche mit der Revisionsstelle und Fachexperten. Grundsätzlich ist dieser Ausschuss von der Verwaltungskommission einzusetzen, personell könnte er sich aus externen Fachpersonen, Mitgliedern der Verwaltungskommission und allenfalls auch der Delegiertenversammlung zusammensetzen.

⁵⁵ Siehe BLVK (www.blvk.ch): Geschäftsbericht 2006, Seite 14: „Das Audit Committee (AC) ist paritätisch zusammengesetzt und besteht aus maximal vier Mitgliedern der VK (zurzeit zwei Mitglieder). Es konstituiert sich selbst. Es nimmt Prüfungsaufgaben in den Bereichen Reporting, internes Kontrollsystem IKS und Risikomanagement wahr. Es überwacht die Einhaltung der Corporate Governance, Richtlinien und der Gesetze und Reglemente. Es beantragt die Wahl der Revisionsstelle und beurteilt deren Arbeit.“

⁵⁶ Eine wissenschaftliche Untersuchung brachte folgendes Verbesserungspotenzial zutage: „Risikomanagement und Interne Kontrolle werden nur von etwa zwei Dritteln der Audit Committees beurteilt (...)“ in: PwC, Audit Committees.

⁵⁷ In Anlehnung an Swiss Code, Ziff. 24.

- Fragestellung betr. Einhaltung von Gesetzen und Reglementen sowie Verhaltensrichtlinien (Loyalität in der Vermögensverwaltung, Code of Conduct);
- Fragestellungen betreffend Vermeidung beziehungsweise Aufdeckung von deliktischen Handlungen⁵⁸.

Damit der Prüfungsausschuss seine Aufgaben bestmöglich wahrnehmen kann, braucht es einen Sekretär. Dieser ist für die sorgfältige Protokollführung an den Sitzungen, für die Einladungen, für die Informationsversorgung und für weitere administrative Aufgaben zuständig.

7.3.4 Anforderungsprofil für die Einsitznahme in einen Prüfungsausschuss

Für die Erstellung eines Anforderungsprofils zur Besetzung eines Prüfungsausschusses sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Fachwissen, Verständnis für das Rechnungswesen und die Überwachung⁵⁹;
- Kritische Grundhaltung, Objektivität und Integrität;
- Urteilssicherheit;
- Kommunikationsfähigkeit;
- Bereitschaft und Möglichkeit, die nötige Zeit für Vorbereitung und Teilnahme an Sitzungen aufzubringen.

Diese und weitere Faktoren wie die Qualität sowie rechtzeitige Abgabe der für die Sitzungen erforderlichen Unterlagen, zeitgerechtes Antwortverhalten, regelmässige Teilnahme an den Sitzungen etc. können die Grundlage bilden, um die Mitglieder des Prüfungsausschusses zu beurteilen. Es gilt, bei der Wahl der Mitglieder auf einen ausgewogenen Mix aus Kompetenz, Persönlichkeit und Unabhängigkeit zu achten. Ebenfalls sollte regelmässig eine Selbstbeurteilung vorgenommen werden, ob der Prüfungsausschuss die Aufgaben erfüllt hat und sein Hauptziel, die wirksame Überwachungstätigkeit, wahrnehmen können.

7.3.5 Einführung eines Prüfungsausschusses; Pro und Kontra

Folgende Gründe, die aus der Sicht von Vorsorgeeinrichtungen gegen die Einführung eines Prüfungsausschusses sprechen sowie persönliche Überlegungen zu diesen Argumenten, sind zu beachten:

- Auf der Ebene des Stiftungsrates ist das AC der Hauptansprechpartner für die Kontrollstelle, verantwortlich für die Erstellung der Jahresrechnung ist jedoch der Stiftungsrat. ➔ Es fällt in den Aufgabenbereich des AC, mit den externen Prüfern zusammenzuarbeiten und regelmässig Kontakt zu haben. Es kann daher durchaus zweckmässig und effizient sein, wenn die Kontrollstelle ihre Ergebnisse direkt vor dem Stiftungsrat präsentiert.

⁵⁸ Die primäre Verantwortung für die Vermeidung beziehungsweise Aufdeckung von Delikten (Veruntreuung von Vermögenswerten, deliktische Rechnungslegung) liegen beim Stiftungsrat. Die Revision soll lediglich angemessene Sicherheit darüber geben, dass der Abschluss als ganzes keine wesentlichen Fehlaussagen enthält. Volle Sicherheit kann der Prüfer nicht vermitteln, da wegen der inhärenten Grenzen einer Prüfung (Vorgehen in Stichproben, Nichterkennung von Täuschungen etc.) das Risiko besteht, dass auch bei einer sorgfältigen Prüfung wesentliche Fehlaussagen im Abschluss resp. deliktische Handlungen ungedeckt bleiben.

⁵⁹ Gemäss Umfrageergebnis ist Sachkenntnis das wichtigste Kriterium für die Wahl in ein Audit Committee in: KPMG: Audit Committees.

- Unser Stiftungsrat hat eine Grösse, bei welcher dieser eigenverantwortlich die Aufgaben eines AC wahrnehmen kann. ➡ Dies trifft in vielen Fällen zu, sollte aber nicht einziges Kriterium sein. Auch bei der Vermögensanlage wird eine Aufgabenteilung vorgenommen, nicht zuletzt, um zusätzliches Fachwissen mit einzubeziehen. Ebenfalls darf berücksichtigt werden, dass im Rahmen einer Stiftungsratssitzung nebst den Stiftungsratsmitgliedern in der Regel zusätzliche Personen anwesend sind (Geschäftsführung, Protokollführung, Anlageexperte, PK-Experte usw.). In einem solchen Rahmen wird es schwierig, Einzelfragen zur Jahresrechnung oder die Feststellungen im Management-Letter zu diskutieren.
- Es besteht die Gefahr, dass sich Mitglieder eines AC mit Fragestellungen beschäftigen, welche in den Bereich der Geschäftsführung gehören. ➡ Die Rollen und Zuständigkeiten sowie die Arbeitsweise des AC müssen klar und schriftlich geregelt werden (z.B. im Organisationsreglement). Nur wenn ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit sowohl mit den internen als auch mit den externen Vertretern vorliegt, können die Aufgaben des AC wirksam wahrgenommen werden⁶⁰.

7.4 Zusammenarbeit zwischen dem Stiftungsrat und der Kontrollstelle

7.4.1 Ausgangslage

Immer noch werden auch grössere Vorsorgeeinrichtungen geprüft, ohne dass der Stiftungsrat in die Zusammenarbeit mit der Kontrollstelle miteinbezogen wird. Aus der Perspektive einer umfassenden Überwachung und einer angemessenen Pension Fund Governance wie auch aus der Sicht der Kontrollstelle scheint aber eine verstärkte Zusammenarbeit sowie eine offene Kommunikation angezeigt. In welcher Form und in welchen Kernbereichen die Zusammenarbeit erfolgen kann, zeigen die zwei nachfolgenden Abbildungen.

7.4.2 Formen und Intensität der Zusammenarbeit

In welcher Form die Zusammenarbeit stattfinden soll, muss der Grösse und der Komplexität der Vorsorgeeinrichtungen sowie den vorliegenden Umständen angepasst werden. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, wie sich der Stiftungsrat organisiert und wie er die entsprechenden Aufgaben wahrnehmen will. Liegt ein Prüfungsausschuss vor, werden wie vorangehend festgestellt, die Aufgaben in der Zusammenarbeit mit der Kontrollstelle durch diesen wahrgenommen.

⁶⁰ Es kann erwartet werden, dass die Funktionsweise und die dem AC konkret zugewiesenen Aufgaben kurz erläutert werden. Dies kann nicht nur für das AC zweckmässig sein, sondern sollte auch für sämtliche Ausschüsse überdenkt werden. Ebenfalls kann es sinnvoll sein, dass Zusammenwirken vom Stiftungsrat mit seinen Ausschüssen und die Aufteilung der Kompetenzen kurz dargestellt wird (so vorgesehen gemäss SWX, Kommentar, S. 18).

Abbildung 3: Formen der Zusammenarbeit zwischen SR und Kontrollstelle

<p>1. SR nimmt keine aktive Rolle wahr</p>	<p>➔ Der Stiftungsrat nimmt lediglich den Bericht der Kontrollstelle zur Kenntnis.</p>
<p>2. SR wird informiert</p>	<p>➔ Der Stiftungsrat wird zusätzlich über die Ergebnisse der Revision durch die Geschäftsführung orientiert. Er nimmt allenfalls von der ergänzenden Berichterstattung der Kontrollstelle Kenntnis.</p>
<p>3. SR hat persönlichen Kontakt mit der Kontrollstelle</p>	<p>➔ Der Stiftungsrat lässt sich an einer Stiftungsratssitzung über die Ergebnisse der Revision direkt durch die Kontrollstelle informieren.</p> <p>➔ Das Präsidium und/oder eine Vertretung des Stiftungsrates werden anlässlich der Schlussbesprechung über die Ergebnisse der Zwischenrevision und der Schlussrevision informiert.</p>
<p>4. SR nimmt aktiv Einfluss</p>	<p>➔ Der Stiftungsrat ist bei der Planungssitzung vertreten. Die Risikoeinschätzung des Abschlussprüfers hinsichtlich Finanzberichterstattung und IKS sowie der daraus resultierende Prüfplan werden diskutiert.</p> <p>➔ Die Abdeckung der im Stiftungsrat diskutierten Prüfungsschwerpunkte wird mit der Kontrollstelle besprochen. Zur Abdeckung spezieller Situationen werden der Kontrollstelle allenfalls zusätzliche Aufträge erteilt (z.B. bei einem Primatswechsel, Migrationsprüfungen bei einem Systemwechsel in der IT etc.).</p>
<p>5. Umfassende Zusammenarbeit</p>	<p>➔ Die in der nächsten Abbildung (Abb. 4) gezeigten Kernbereiche der Zusammenarbeit werden abgedeckt.</p> <p>➔ Es wird darauf geachtet, dass die Kommunikation während des gesamten Prüfungszyklus aufrecht erhalten bleibt (Bestellung der Kontrollstelle, Prüfungsplanung, Prüfungsdurchführung, Abschluss der Prüfung).</p>

Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen bewegen sich immer noch sehr viele Vorsorgeeinrichtungen auf der oben in Abbildung 3 dargestellten zweiten oder allenfalls auf der dritten Stufe in der Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Kontrollstelle. Je nach Grösse und Komplexität der Vorsorgeeinrichtung wird nicht in jedem Fall eine umfassende Zusammenarbeit anzustreben sein. Die Wahrnehmung einer aktiven Rolle muss aber das Ziel des Stiftungsrates sein und ist ebenfalls im Interesse des Prüfers.

7.4.3 Kernbereiche in der Zusammenarbeit

Abbildung 4: Was sind die Kernbereiche der Zusammenarbeit zwischen SR und Kontrollstelle

Zusammenarbeit allgemein

- Umfasst Fragen der Zusammensetzung und Qualifikation des Prüfungsteams, der angemessenen Vergütung sowie eines allfälligen Wechsels der Kontrollstelle
- Information über den Ablauf der Prüfung sowie allfälliger Schwierigkeiten (z.B. Meinungsverschiedenheiten mit der Geschäftsführung, ungenügende Revisionsbereitschaft etc.)

Risikomanagement und IKS

- Diskussion der Risikoeinschätzung mit dem Abschlussprüfer hinsichtlich Finanzberichterstattung und IKS, Absprache des sich daraus ergebenden Prüfungsplans
- Besprechung der sich aus der Vorsorgestrategie ergebenden Risiken

Finanzberichterstattung

- Betrifft Diskussion über die Rechnungslegung, die wesentlichen Einschätzungen und zugrunde liegenden Annahmen, den erforderlichen Detaillierungsgrad der offen zu legenden Erläuterungen sowie eine Beurteilung der Qualität der Finanzberichterstattung insgesamt
- Diskussion, wie im Interesse der Empfänger die Qualität der Jahresrechnung weiter verbessert werden kann

Pension Fund Governance

- Diskussion der identifizierten Kontrollschwächen und sonstige Erkenntnisse der Kontrollstelle zum IKS, welche für die Ausübung der Überwachungsfunktion des Stiftungsrates relevant sein könnten
- Beurteilung der Qualität des Abschlussprüfers, Feedback des Abschlussprüfers zur eigenen Tätigkeit

Quelle: Stebler, Abresch: AC, Abschlussprüfer und Interne Revision in „Der Schweizer Treuhänder“ 5/04

7.4.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend sei festgehalten, dass eine Regelung der Form und der Intensität der Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Kontrollstelle hilfreich sein kann. Ebenfalls soll laufend überprüft werden, ob die praktizierte Zusammenarbeit noch den Informations- und Sicherheitsbedürfnissen des Stiftungsrates entspricht und ob diese noch den aktuellen Gegebenheiten angepasst ist. Die Empfehlung des Swiss Code, wonach sich der Prüfungsausschuss (oder allenfalls der Stiftungsrat) ein eigenständiges Urteil über die externe Revision und deren Wirksamkeit bildet, soll in der Praxis als Massstab dienen. Eine Offenlegung im Jahresbericht, wie die Aufgabe der Zusammenarbeit erfüllt wurde, kann für den Versicherten eine vertrauensbildende Information sein.

7.5 Risikomanagement als integraler Bestandteil der Führung und Überwachung

7.5.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Eine Pensionskasse muss Sicherheit bieten und muss dazu Risiken beurteilen können. Ein systematisches Risikomanagement geht aber über die reine Risikobeurteilung hinaus. Es beinhaltet zusätzlich ein systematisches Überwachen und Steuern der Risiken. Es stellt sich die Frage, welche minimalen

Vorkehrungen das oberste Führungsorgan zu treffen hat, damit es seiner Verantwortung in genügender Weise nachkommen kann.

7.5.2 Wie sieht die Ist-Situation aus?

Obschon viele Vorsorgeeinrichtungen über kein institutionalisiertes Risikomanagement verfügen, werden doch zumindest regelmässig Einzelaspekte abgedeckt. So findet mit dem anerkannten Experten für die berufliche Vorsorge in der Regel eine Diskussion über Vorsorgerisiken im eigentlichen Sinne und damit über das finanzielle Gleichgewicht der Vorsorgeeinrichtung statt. Immer noch bestehen aber z.B. Vorsorgeeinrichtungen, welche das Geld ihrer Versicherten anlegen, ohne zu wissen, mit welchem Risiko dies verbunden ist. Auch weitere wesentliche Aspekte werden oft nur ungenügend berücksichtigt oder es besteht zumindest keine genügende Systematik, um das Risikomanagement nutzbringend zur Überwachung und Steuerung der Vorsorgeeinrichtung einzusetzen. Eine informelle Handhabung ist deshalb in der Regel für Dritte kaum nachvollziehbar.

In einer Vorsorgeeinrichtung beschäftigt sich je nach Grösse, Komplexität und Risikoprofil bereits eine Vielzahl von Funktionen mit möglichen Risiken. Um ein systematisches und konzeptionell durchdachtes Risikomanagement zu führen, gilt es, diese verschiedenen Funktionen zu kennen und auch aufeinander abzustimmen. Das Risikomanagement ist kein isolierter, in sich abgeschlossener Prozess. Er muss in die Unternehmensabläufe der einzelnen Kernprozesse und in das bestehende Führungs- und Überwachungssystem integriert werden. Es dürfte sich wohl nur selten als vorteilhaft erweisen, wenn die Risikobeurteilung vollständig unabhängig von anderen Kontroll- und Prüfungsfunktionen organisiert wird⁶¹. Obwohl letztendlich das oberste Führungsorgan die Gesamtverantwortung trägt, ist es durchaus zulässig, einzelne Funktionen des Risikomanagements wie die Risikobeurteilung gemäss Organisationsreglement z.B. dem Prüfungsausschuss zuzuweisen.

⁶¹ Die Risikobeurteilung erfolgt sowohl im Risikomanagement als auch im IKS, in der Regel jedoch auf unterschiedlichen Stufen. Beim IKS bezieht sich die Risikobeurteilung auf Prozesse sowie das Kontrollumfeld des Unternehmens. Beim RM zieht sich die Risikobeurteilung durch alle Stufen, hat aber mehr den Fokus auf die Gesamtvorsorgeeinrichtung und adressiert nicht zusätzlich Risiken pro Prozess.

7.5.3 Beschreibung der Prozessschritte eines umfassenden Risikomanagements

Abbildung 5: Prozessschritte eines umfassenden Risikomanagements

Prozessschritt	Beschreibung als Fragestellung
Identifikation möglicher Risiken⁶²	<p>Welche Faktoren oder Ereignisse können die Erreichung der Zielsetzungen hinsichtlich finanziellem Gleichgewicht, Qualität, Reputation etc. negativ beeinflussen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermittlung der Risiken ▪ Beschreibung der Risiken ▪ Festhalten der bestehenden Kontrollen und Schutzeinrichtungen
Risikoanalyse und -beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind die Ursachen und die Treiber der einzelnen Risiken ▪ Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit (z.B. gering < 20%, möglich 20 - 50 %, hoch 50 - 80%, sehr hoch > 80%) ▪ Welche qualitativen und quantitativen Auswirkungen sind zu erwarten (Bewertungsraster z.B. gering, spürbar, schwerwiegend, kritisch), was könnte im schlimmsten Fall geschehen
Risikohandhabung	<p>Wie wurde die Strategie der Risikobewältigung umgesetzt (Vermeidung, Verminderung oder Überwälzung von Risiken)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche ursachenbezogenen Massnahmen sollen getroffen werden → Reduktion der Eintretenswahrscheinlichkeit, allenfalls Schadensverhütung ▪ Welche auswirkungsbezogenen Massnahmen (finanzielle Begrenzung eines Schadens) sollen eingeleitet werden ▪ Welche Risiken können nicht vermindert werden oder werden bewusst eingegangen und von der Pensionskasse getragen
Risikoüberwachung und Reporting / Risikokontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird die Entwicklung der einzelnen Risiken unter Berücksichtigung der risikopolitischen Massnahmen überwacht ▪ Wurden die notwendigen Massnahmen eingeleitet ▪ Wird die Wirksamkeit der Massnahmen kontrolliert ▪ Wird der Stiftungsrat regelmässig über die Risikoentwicklung informiert

Quelle: eigene Darstellung

Eine schriftliche Risikopolitik und die laufende Überwachung dieses Prozesses bildet den Rahmen für das Risikomanagement. Damit überhaupt eine Risikobeurteilung vorgenommen werden kann, müssen die Risiken auf die Ziele der Vorsorgeeinrichtung ausgerichtet werden können. Damit ist eindeutig ersichtlich, dass es ohne klar formulierte Ziele schwierig wird, ein Risiko und dessen Auswirkungen zu identifizieren beziehungsweise zu beurteilen.

⁶² Einen Risikokatalog im Sinne einer Leitidee in: Büchi, Graf, Krüttli, Roa, Risikomanagement.

7.5.4 Zu berücksichtigende Problemfelder

Nachfolgend werden die Punkte aufgeführt, welchen aus meiner Sicht eine erhöhte Beachtung geschenkt werden sollte.

Dokumentation

Die Dokumentation und Nachvollziehbarkeit kann namentlich in den folgenden Bereichen verbessert werden:

- Risikoinventar
- Bewertung
- Massnahmen, Massnahmen-Controlling
- Dokumentation der Entwicklung
- Grundlage der Beschlussfassung

Reporting

- Das Lagereporting soll eine Aussage über das Risikomanagement enthalten

Offenlegung

- Welche Bedeutung wird dem Risikomanagement beigemessen
- Mit welchen Risiken beschäftigt sich der SR und wie werden diese beurteilt
- Vertrauen schaffen, dass sich der SR systematisch mit den Risiken beschäftigt und die notwendigen Massnahmen trifft

Verständnis

Das Verständnis der Risikosituation und deren Handhabung kann verbessert werden. Zu oft werden vor allem beim Einbezug von Spezialisten Methoden angewendet, deren Ergebnisse der einzelne Stiftungsrat nur ungenügend versteht.

7.5.5 Schlussfolgerung zur Verantwortlichkeit

Die Risikoeinschätzung im Umfeld der Vorsorge hängt immer auch wesentlich von Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen und von den getroffenen Annahmen ab. Aufgrund neu gewonnener Erkenntnisse kann es durchaus möglich sein, dass sich die Einschätzungen als nicht mehr richtig erweisen. Falls sich aber der Stiftungsrat pflichtgemäss und verantwortungsvoll mit den Risiken auseinandersetzt, muss er auch bei allfälligen Fehleinschätzungen in der Regel nicht mit Sanktionen rechnen. Ein Risikomanagement-System wird als Teil einer wirkungsvollen Pension Fund Governance betrachtet und stellt ein Instrument zur Reduktion des Haftungsrisikos dar.

Einem erhöhten Risiko setzt sich der Stiftungsrat aber aus, wenn Risiken zwar erkannt werden, zu dessen Verhinderung oder Verminderung jedoch nicht die notwendigen Massnahmen getroffen werden resp. die Umsetzung der Massnahmen nicht überwacht wird. Es ist somit sicherzustellen, dass nicht nur ein Risikomanagement-System eingeführt wird, sondern dass dieses auch funktionierend betrieben wird.

8. Das interne Kontrollsystem (IKS)

8.1 IKS-Entwicklung der letzten Jahren

In der Prüfungspraxis gab es schon immer zwei grundsätzlich verschiedene Methoden, um bei der Beurteilung der Jahresrechnung die notwendigen Prüfungsnachweise beziehungsweise die gewünschte Prüfungssicherheit zu erlangen. Auf der einen Seite die ergebnisorientierten Prüfungen, wo einzelne Geschäftsvorfälle hinsichtlich Bestand, Bewertung, Rechtmässigkeit, Ausweis etc. sowie die damit verbundene buchhalterische Darstellung beurteilt werden. Auf der anderen Seite die verfahrensorientierten Prüfungen, wo der Prüfer ein Bild über die Qualität und Verlässlichkeit der internen Kontrolle gewinnt, und damit die notwendige Prüfsicherheit über die Zuverlässigkeit des Systems und die Prozesse (Organisation, Informationsflüsse, Arbeitsabläufe) erhält⁶³. Grössere Beachtung wurde dem IKS mit dem von Präsident George W. Bush am 30. Juli 2002 in Kraft gesetzten Sarbanes-Oxley Act (SOX)⁶⁴ geschenkt. Dieses Gesetz war die Reaktion der Legislative auf die grossen Bilanzskandale (z.B. Enron, World-Com) zu Beginn des 21. Jahrhunderts mit dem Hauptziel, das Vertrauen der Investoren in den US-Kapitalmarkt wieder herzustellen. Der SOX stellt im Bereich der Corporate Governance (CG) neue verbindliche Richtlinien für Publikumsgesellschaften, Wirtschaftsprüfer und die öffentliche Aufsicht auf. Diese Gesetzesrevision hatte weit reichende und zum Teil auch globale Auswirkungen. Verschiedene Aspekte von CG, Fragen zur Ausgestaltung und Überprüfung des IKS usw. wurden in länderspezifische Gesetzgebungen übernommen. Weiter ergaben sich Massnahmen, die durch den SOX deutlich aufgewertet wurden, z.B. die Regelung von Verhaltensgrundsätzen für alle in einem global tätigen Unternehmen in einem Verhaltenskodex (Code of Business Conduct). Grössere negative Publizität erreichte der SOX aber auch durch die sehr extensiven formellen Aspekte und den überaus aufwändigen Überprüfungs- und Beurteilungsprozess sowie den damit verbundenen Nutzen- und Kostenüberlegungen.

8.2 Gesetzesänderungen zum Gesellschaftsrecht

8.2.1 Gesetzliche Verankerung des IKS

Das IKS wird im geänderten Obligationenrecht (OR) erstmals explizit erwähnt⁶⁵. Damit wird seine Bedeutung als Instrument der Unternehmenssteuerung und -überwachung sowie der Unternehmensprüfung stärker in den Vordergrund gestellt. Die massgeblichen Neuerungen im Obligationenrecht im Zusammenhang mit dem IKS sind für die ordentliche Revision in den folgenden Bestimmungen enthalten:

- Gemäss Art. 728a OR hat die Revisionsstelle nebst (1) der Jahresrechnung und gegebenenfalls der Konzernrechnung und (2) dem Antrag des Verwaltungsrates über die Verwendung des Bilanzgewinnes zu prüfen, ob neu (3) ein internes Kontrollsystem existiert.
- In Art 728a Abs. 2 OR (neu) wird zudem festgehalten: *„Die Revisionsstelle berücksichtigt bei der Durchführung und bei der Festlegung des Umfangs der Prüfung das interne Kontrollsystem.“*

⁶³ Siehe dazu HWP (1998), Band 2, S. 168 ff. Bereits zuvor hat die Treuhand-Kammer in den Grundsätzen zur Abschlussprüfung (GzA) festgelegt, wie die interne Kontrolle in die Planung und Durchführung der Abschlussprüfung einbezogen werden soll. Die GzA wurden mit dem Inkrafttreten der Schweizer Prüfungsstandards (PS) abgelöst, welche seinerseits eine Übersetzung der International Standards on Auditing (ISA) sind. Die Anwendung der PS erfolgt für Gesellschaften, bei denen die in Art. 727b Abs. 1 OR (besonders befähigter Revisor einer AG) genannten Kriterien zutreffen oder den bestimmten Spezialgesetzen unterstehen, was zum Beispiel auch bei Vorsorgeeinrichtungen zutrifft.

⁶⁴ Der Act ist nach dem Senator Paul S. Sarbanes, ehemaliger Leiter des Senate Banking, Housing and urban Affairs Committee und nach dem Kongressabgeordneten Michael G. Oxley, Leiter des House Committees on Financial Services, benannt worden. Ursprünglicher Name des Gesetzes: *„The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act.“*

⁶⁵ Es ist davon auszugehen, dass die Änderungen zum Gesellschaftsrecht auf den 1. Januar 2008 in Kraft treten.

- Ebenfalls neu ist auch Art. 728b Abs. 1 über die Berichterstattung, wonach die Revisionsstelle dem Verwaltungsrat einen umfassenden Bericht mit Feststellungen über die Rechnungslegung, das interne Kontrollsystem sowie die Durchführung und das Ergebnis der Revision zu erstatten hat.

Über die Frage, was die neuen gesetzlichen Vorschriften für die Prüfung des internen Kontrollsystems bedeuten, existieren unterschiedliche Meinungen. Bis zum heutigen Zeitpunkt besteht zwischen den verschiedenen Interessensvertretern noch kein Konsens. Besonders die Prüfung betreffend Existenz des IKS wird kontrovers diskutiert.

Noch erwähnenswert ist Art. 663b OR (allgemeine Angaben im Anhang), wo gemäss Abs. 12 im Anhang der Jahresrechnung „Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung“ zu machen sind und somit die Angaben der Prüfung durch die Revisionsstelle unterliegen. Dabei handelt es sich um eine formelle Prüfung des Prozesses und nicht um eine materielle Prüfung, ob sämtliche Risiken erkannt und die angemessenen Massnahmen getroffen wurden.

8.2.2 Auswirkung auf die Prüfung bei Aktiengesellschaften

Am 21. März 2006 hat der Vorstand der Treuhand-Kammer das von der Kommission für Wirtschaftsprüfung erarbeitete Positionspapier verabschiedet⁶⁶. Es wird explizit festgestellt, dass im Vergleich zur bisherigen Abschlussprüfung eine weitergehende Formalisierung der IKS-Prüfung notwendig sein wird. Damit die Revisionsstelle die Existenz des IKS prüfen bzw. bestätigen kann, muss sie die notwendigen Prüfungshandlungen durchführen und dokumentieren. Die Treuhand-Kammer werde dazu einen Prüfungsstandard zur Prüfung der Existenz des IKS ausarbeiten⁶⁷.

Mit Datum vom 23. August 2006 hält die Treuhand-Kammer in den Erläuterungen zum Positionspapier mit Bezug auf die Prüfung der Existenz des IKS unter anderem fest, dass

- die Existenz eines IKS nur bestätigt werden kann, wenn dieses schriftlich dokumentiert ist, und
- dieses schriftlich dokumentierte IKS in der Praxis auch angewendet und gelebt wird, und
- deshalb die Revisionsstelle nicht nur die IKS-Dokumentation überprüfen muss, sondern auch mit geeigneten Prüfungshandlungen feststellen muss, ob dieses IKS in der Praxis auch angewendet und gelebt wird.

Demgegenüber steht die Meinung der Swiss Holdings⁶⁸, wonach es sich bei der Existenzprüfung des IKS lediglich um eine rein formelle Überprüfung handelt und sich aus der Existenzbestätigung keine Aussagen über die Angemessenheit oder die Wirksamkeit des IKS herleiten lassen⁶⁹. Diese Meinung wird dadurch vertreten, dass das IKS gesetzlich nicht genauer beschrieben ist und nach dem Willen des Gesetzgebers durch die Unternehmen selbst zu definieren und auszugestalten ist, und es demnach verschiedene Möglichkeiten gibt, um den gesetzlichen Erfordernissen Rechnung zu tragen. Zudem halte die Botschaft zum Revisionsgesetz fest, dass die Prüfung des IKS keine neue Prüfungsaufgabe der Revisionsstelle darstelle⁷⁰.

⁶⁶ Treuhand-Kammer (2006): IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer – Berücksichtigung des internen Kontrollsystems in der Abschlussprüfung, in „Der Schweizer Treuhänder“ 2006/5, S. 360-366.

⁶⁷ Bis zum Abschluss der Diplomarbeit wurde der entsprechende Prüfungsstandard auf www.treuhand-kammer.ch noch nicht publiziert.

⁶⁸ SwissHoldings – Verband der Industrie und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz (vormals Industrie-Holding).

⁶⁹ Informationen aus SwissHoldings (2007): Internes Arbeitspapier der SwissHoldings – Internes Kontrollsystem (IKS) und Risikobeurteilung: Aufgaben und Kernelemente.

⁷⁰ Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 23.6.2004, S. 4023: „Die Prüfung des internen Kontrollsystems stellt an sich keine neue Prüfungsaufgabe der Revisionsstelle dar; der Entwurf erwähnt diesen Prüfungsaspekt allerdings im Gegensatz zum geltenden Recht ausdrücklich.“

Ob es aber gerade im letzteren Punkt legitim ist, sich auf die in der Botschaft gemachten Erläuterungen abzustützen, ist aus meiner Sicht eher fraglich. Dies insbesondere, da im selben Abschnitt explizit erwähnt wird, dass die Revisionsstelle prüfe, ob ein funktionierendes IKS vorliege. Diese im ursprünglichen Gesetzesentwurf vorgesehene materielle Prüfung der Funktionsfähigkeit des IKS wurde in der parlamentarischen Beratung nicht zuletzt gerade darum abgelehnt, weil es sich um eine Ausweitung des Prüfauftrages gehandelt hätte⁷¹. Aber auch mit dem bestehenden Gesetzestext vertritt die Kommission für Wirtschaftsprüfung der Treuhand-Kammer, dass es sich um eine „umfassende Prüfungserweiterung“ handelt, da das IKS nicht mehr nur als ein Bestandteil der allgemeinen Jahresabschlussprüfung, sondern neu als ein separater und eigenständiger Prüfungsgegenstand zu betrachten ist⁷². Dies umso mehr, weil Mängel des IKS zu kommunizieren sind und somit das Verantwortungsspektrum des Abschlussprüfers auch hinsichtlich des Haftungsrisikos steigt⁷³.

8.2.3 Fragestellungen und Schlussfolgerungen für Pensionskassen

Gelten die Gesetzesänderungen auch für Stiftungen in der beruflichen Vorsorge?

Die Frage, ob für eine juristische Person eine Revisionsstelle beziehungsweise eine Kontrollstelle zwingend ist, hängt nicht mehr von der Rechtsform ab, sondern ist von der Grösse abhängig⁷⁴. Damit wird für eine Anzahl von Stiftungen inskünftig eine Revisionsstelle obligatorisch sein⁷⁵. Soweit für Stiftungen keine besonderen Vorschriften bestehen, sind die Vorschriften des Aktienrechts über die Revisionsstelle entsprechend anwendbar. Für Stiftungen, die einer ordentlichen Revision unterliegen, gelten somit ebenfalls die Bestimmungen über das interne Kontrollsystem und zur Risikobeurteilung.

Anhand des Wortlauts der gesetzlichen Bestimmungen und Verordnungen kann die eingangs gestellte Frage nicht abschliessend beantwortet werden. Aufgrund folgender Sachverhalte kann aber darauf geschlossen werden, dass die Gesetzesänderungen für Stiftungen der beruflichen Vorsorge nicht zutreffen und demnach die Bestimmungen betreffend IKS und Risikobeurteilung nicht angewendet werden:

- Vorsorgeeinrichtungen sowie andere Einrichtungen, die nach ihrem Zweck der beruflichen Vorsorge dienen, unterliegen den besonderen Vorschriften⁷⁶ von Art. 89^{bis} Abs. 6 ZGB in Verbindung mit Art. 53 BVG, wo lediglich betreffend Haftung der Kontrollstelle auf die Bestimmungen des Aktienrechts verwiesen wird.
- Sowohl die Fachkommission BVG der Treuhand-Kammer als auch der Vorstand der Konferenz der kantonalen Aufsichtsbehörden sind der Meinung, dass die Bestimmungen zum IKS und zur Risikobeurteilung für Einrichtungen der beruflichen Vorsorge nicht anwendbar sind.

⁷¹ Als eine der letzten materiellen Änderungen haben am 16. Dezember 2005 National- und Ständerat bei der Verabschiedung der Gesetzesänderungen zum Gesellschaftsrecht das Wort „funktionierend“ aus dem Gesetzestext gestrichen.

⁷² Hofstetter, Jaeger: Die ordentliche Revision und das IKS – Prüfung des IKS jetzt gesetzlich verankert in: „Der Schweizer Treuhänder“ 2006/5, S. 355-359.

⁷³ Siehe weitergehend Möller, Pfaff: Gesetzliche Verankerung der IKS-Prüfungspflicht – Erhöhte materielle Anforderungen an die Revisionsstelle, oder bleibt alles beim alten in: „Der Schweizer Treuhänder“ 2007/1-2, S. 21-29.

⁷⁴ Werden zwei der nachfolgenden Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschritten, sieht das Gesetz eine ordentliche Revision vor, ansonsten eine eingeschränkte: Bilanzsumme 10 Mio. CHF, Umsatzerlös 20 Mio. CHF, 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

⁷⁵ Gemäss Art. 83b Abs. 1 ZGB ist jede Stiftung verpflichtet, eine Revisionsstelle zu bezeichnen. Soweit für die Stiftungen keine besonderen Vorschriften bestehen, sind gemäss Art. 83b Abs. 3 ZGB die Vorschriften des Obligationenrechts über die Revisionsstelle bei Aktiengesellschaften entsprechend anwendbar (so genannt dynamische Verweisnorm).

⁷⁶ Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 23.6.2004, S. 4053 hält im Zusammenhang mit Art. 83b fest: „Spezialgesetzliche Vorschriften, beispielsweise im Bereich der Vorsorgestiftungen, bleiben vorbehalten.“

- Die Bestimmungen des BVG und seiner Ausführungserlasse gehen den allgemeinen Bestimmungen der Verordnung als spezialgesetzliche Sondernormen (lex specialis) vor⁷⁷.

Wird die Kontrollstelle trotzdem überprüfen, ob ein angemessenes IKS vorliegt?

Ja. Diese Prüfpflicht geht indirekt aus den Aufgaben gem. Art. 35 BVV2 hervor. Dieser Auftrag ist gegenüber der Prüfpflicht der Revisionsstelle gemäss Aktienrecht weiter gefasst und beinhaltet unter anderem auch die Rechtmässigkeitsprüfung der Geschäftsführung. Daraus kann geschlossen werden, dass zu einer ordnungsgemässen Geschäftsführung ein angemessenes IKS gehört.

Hat nicht bereits jede Vorsorgeeinrichtung ein IKS?

Diese Frage kann in vielen Fällen mit Ja beantwortet werden. Sowohl meine persönlichen Erfahrungen wie auch eine Studie⁷⁸ über die Ausgestaltung der internen Kontrollen zeigen, dass wichtige Punkte nicht berücksichtigt oder bewusst ausgeblendet werden:

- Die Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen sind in letzter Zeit stark gestiegen
 - ➔ die Zuverlässigkeit und die Wirksamkeit könnte diesen Anforderungen nicht mehr genügen;
- Der Druck auf die Effizienz und den Nutzen steigen ständig
 - ➔ Der Stiftungsrat hat die Sicherheit nicht, dass das IKS tatsächlich wirksam und auch effizient betrieben wird;
- Das regulatorische Umfeld hat sich stark verändert
 - ➔ Die sich daraus ergebenden Risiken sind nicht angemessen berücksichtigt;
- Die Prozesse und Abläufe mussten nicht zuletzt aufgrund der starken Vernetzung von Informationstechnologien und Geschäftstätigkeit sowie verschiedener Gesetzesänderungen angepasst werden
 - ➔ Ohne systematischen Prozess kann dabei das IKS nicht aktuell gehalten werden, die Optimierung der Geschäftsprozesse über die interne Kontrolle kann nicht mehr stattfinden;
- Die Dokumentation und damit verbunden die Nachvollziehbarkeit sind nur eingeschränkt möglich
 - ➔ Die Gestaltung der Überwachung wie auch die Möglichkeit der Abstützung auf das IKS ist nicht möglich;
- Der Einsatz der Informatik hat stark an Bedeutung zugenommen
 - ➔ Die IT-Governance⁷⁹ wird trotz der gestiegenen Prozessautomatik nur ungenügend in das IKS miteinbezogen.

⁷⁷ In diesem Sinne hat die Aufsichtsbehörde der Nordwestschweiz die Frage beantwortet, wonach die Verordnung über die Revisionsstelle von Stiftungen vom 25. August 2005 für VE nicht zur Anwendung gelangt und sich demnach ein Wohlfahrtsfonds nicht von der Kontrollstellenpflicht befreien kann.

⁷⁸ KPMG, Interne: „Ein konkreter Handlungsbedarf besteht in verschiedenen Bereichen. Zu den wichtigsten zählen eine systematische Überwachung und Anpassung der internen Kontrolle, die Förderung weicher Kontrollkomponenten wie Integrität und ethisches Verhalten sowie die Bestätigung der Angemessenheit der internen Kontrolle durch den Verwaltungsrat mit Offenlegung im Geschäftsbericht.“ Weiter geht aus der Studie hervor, dass die Hauptgründe für Schwachstellen in der internen Kontrolle nicht Kosten-/ Nutzenüberlegungen sind, sondern vor allem der Zeitdruck geltend gemacht wird.

⁷⁹ Unter IT-Governance versteht man die vom Stiftungsrat und der Geschäftsführung angeordneten Führungsstrukturen und Prozesse, die dazu dienen, eine ordnungsgemässe Steuerung der IT sicherzustellen und zu erreichen, dass die Zielsetzungen der Vorsorgeeinrichtung von der IT stabil und sicher unterstützt wird.

Wer ist bei einer Vorsorgeeinrichtung für die Ausgestaltung und die Überwachung des IKS verantwortlich?

Das oberste Führungsorgan (Stiftungsrat, Verwaltungskommission) ist für die klare und kommunizierte IKS-Strategie verantwortlich. Dabei gilt es die Grösse der Vorsorgeeinrichtung, die Komplexität der Geschäftsprozesse und das allgemeine Risikoprofil zu berücksichtigen. Es wird zumindest in den Bereichen

- IKS-Grundsätze (Zweck, Zielsetzung, Methode etc.)
- Umfang und Ausbaugrad (Definition der einzubeziehenden Prozesse, Vorgabe von Qualitätskriterien etc.)
- Aufgaben und Pflichten der Geschäftsführung (z.B. betreffend Kontrolle der Wirksamkeit, Vorgaben über die Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit etc.)

die notwendigen Regelungen treffen. Dabei wird das oberste Führungsorgan auch die eigenen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen bezüglich des IKS regeln und insbesondere dessen Überwachung festlegen. Ist das oberste Führungsorgan für die Schaffung und Aufrechterhaltung des IKS verantwortlich, ist die Geschäftsführung für die Gestaltung und Umsetzung verantwortlich.

Welcher zusätzliche Nutzen kann sich aus der Beurteilung der Wirksamkeit der Kontrollen ergeben?

In einem dynamischen Geschäftsumfeld sind laufend Anpassungen notwendig. Verschiedene Abläufe und Systeme brauchen neue oder angepasste Kontrollen. Und die Praxis zeigt immer wieder, dass in einzelnen Bereichen oder Prozessen redundante und / oder unnötige Kontrollen identifiziert werden. Kontrollen, welche historisch gewachsen sind, die aber nicht mehr den aktuellen Risiken entsprechen oder die Kontrollziele bereits mit anderen Kontrollen abgedeckt werden. Nicht selten ist im Laufe der Zeit eine Kontrolle zur Zielerreichung nicht mehr relevant. Daher ist ein wirksames IKS, welches sich selbst überwacht sowie hinsichtlich Rationalisierung und Optimierung von Kontrollen korrigierend wirkt, ein wesentlicher Beitrag zur Effizienzsteigerung.

Die Bestimmungen der Rechnungslegung gemäss Swiss GAAP FER 26 sehen keine Ausweispflicht betreffend Risikobeurteilung vor. Wie kann der Stiftungsrat seine Risikohandhabung oder seine allfällige Risikoeinschätzung kommunizieren?

Risikomanagement hat auch im immer komplexer werdenden Umfeld der beruflichen Vorsorge an Stellenwert gewonnen. Diesem Umstand kann Rechnung getragen werden, wenn nebst der Prozessdefinition auch Art und Umfang der Kommunikation durch das oberste Führungsorgan festgelegt wird. Für die Kommunikation an die Versicherten und weitere interessierten Anspruchsgruppen bietet sich der Geschäftsbericht an. Darin kann die Risikoermittlung, die Risikohandhabung und die Entwicklung der wesentlichen Risiken umschrieben und kommentiert werden:

- Wie hat sich die finanzielle Lage entwickelt, durch welche Treiber wurde diese massgebend beeinflusst
- Ergebnisse aus der versicherungstechnischen Gewinn- und Verlustanalyse
- Entwicklung Versichertenbestände und die dabei zu erwartende zukünftige Versichertenstruktur
- Die zur Erzielung der Risiken eingegangenen Risiken und deren Entwicklung
- Weitere, kassenspezifische Risiken
- Informationen zur definierten Risikopolitik sowie den bestimmten Risikozielen

8.3 Zielsetzungen und Funktionsweise eines IKS

8.3.1 Was sind die Zielsetzungen?

Das IKS soll das oberste Führungsorgan und die Geschäftsführung unterstützen, um

- geschäftspolitische Ziele zu erreichen,
- Gesetz und Vorschriften einzuhalten,
- den Schutz des Vermögens sicherzustellen,
- Fehler und Unregelmässigkeiten vermeiden bzw. aufzudecken,
- die Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung sicherzustellen,
- eine zeitgerechte und verlässliche Berichterstattung zu garantieren,
- die Geschäfte wirksam und effizient zu führen.

Diese Zielsetzungen wurden bereits im HWP 1998 praktisch in gleicher Weise wiedergegeben. Neu ist dabei einzig der Punkt betreffend Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (Compliance), welcher nach allgemeiner Auffassung ebenfalls unter die Zielsetzungen subsumiert wird. Dieser Punkt ist nach meiner Auffassung vor allem auch für den Vorsorgebereich enorm wichtig. Dies vor allem aus dem Grund, weil sich das IKS bei einer Vorsorgeeinrichtung nicht nur auf die Vorgänge und Massnahmen, welche eine ordnungsmässige Buchführung und Rechnungslegung sicherstellten, ausrichten kann. In diesem Sinne kann sich das IKS nicht nur auf die finanzielle Berichterstattung ausrichten, sondern soll in jedem Fall auch die Rechtmässigkeit der Geschäftsführung beinhalten.

8.3.2 Umfang und Ausgestaltung

Weder der Gesetzgeber noch weitere Normen schreiben vor, wie die Ausgestaltung des IKS auszusehen hat. Der Umfang und die Ausgestaltung des IKS sind an die jeweiligen Gegebenheiten der Vorsorgeeinrichtung anzupassen. Dabei sind namentlich die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Grösse
- Komplexität (Ausgestaltung der Leistungen, Organisation der Vermögensanlage)
- Prozessausgestaltung
- Risikosituation.

Das Positionspapier der Treuhand-Kammer betreffend Berücksichtigung des IKS in der Abschlussprüfung erwähnt bezüglich Existenz des IKS folgende Punkte:

- Das IKS muss vorhanden und überprüfbar sein → **Nachvollziehbarkeit**
- ➔ Eine aktuelle Dokumentation stellt sicher, dass insbesondere die IKS-Entwicklung (z.B. IKS-Ziele und Ausbaugrad) und die Einführung nachvollziehbar sind. Ebenfalls zu berücksichtigen gilt es:
 - Geschäftsrisiken sind dokumentiert
 - Prozesse und Kontrollen werden schriftlich festgehalten
 - Kontrolltätigkeiten werden nachvollziehbar dokumentiert

- Das IKS muss den Geschäftsrisiken und dem Umfang der Geschäftstätigkeit angepasst sein
- ➔ Die Kontrollen werden konsequent auf die Risiken der Vorsorgeeinrichtung und in Abstimmung mit den IKS-Zielen ausgerichtet. Die definierten Kontrollen sollen verlässlich durchgeführt und überwacht werden → **Wirksamkeit**
- Das IKS muss den Mitarbeitern bekannt sein
- Das definierte IKS muss angewendet und umgesetzt werden
- ➔ Die definierten Kontrollen sollen verlässlich durchgeführt und überwacht werden. Um die **Wirksamkeit** der Kontrollen zu erhöhen, sind diese möglichst im Geschäftsprozess integriert
- Das Kontrollbewusstsein soll angemessen vorhanden sein

8.3.3 Bestandteile des IKS

COSO-Framework ist ein international allgemein anerkanntes Rahmenkonzept und soll der Geschäftsführung helfen, bei der Ausgestaltung des IKS strukturiert vorzugehen. COSO gliedert den Inhalt und den Aufbau eines IKS in Komponenten, deren Zusammenwirken die IKS-Zielerreichung unterstützt, ohne jedoch detailliertere Ausführungsbestimmungen zu erlassen.

Das COSO-Framework besteht aus den drei folgenden **Kontrolldimensionen**:

Die erste Dimension unterteilt die Kontrollen auf ihre Zielsetzungen (so genannte **Kontrollkategorien**), wie

- Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit (Operations)
- Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung (Financial Reporting)
- Einhaltung massgeblicher Gesetze und Vorschriften (Compliance)

Als zweite Dimension enthält jede COSO-Kategorie fünf **Kontrollschritte**:

- Kontrollumfeld
- Risikobeurteilung
- Kontrollaktivitäten
- Information und Kommunikation
- Überwachung

Die dritte Dimension bildet die **Unternehmensorganisation** ab und verdeutlicht damit, dass interne Kontrollen in den einzelnen Geschäftseinheiten und in den einzelnen Prozessen vorhanden sein müssen.

In Anhang 2 sind die einzelnen Bestandteil der internen Kontrolle gemäss COSO detailliert beschrieben, weshalb nachfolgend nur noch auf ausgewählte Einzelaspekte eingegangen wird.

Massnahmen für ein standardisiertes Kontrollumfeld

Praktisch alle Vorsorgeeinrichtungen haben bereits Teile eines IKS implementiert. Es wird also weniger darum gehen, einen totalen Neuaufbau eines IKS vorzunehmen, vielmehr ist bestehendes zu überprüfen und allenfalls weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund verzichte ich auf die detaillierte Darstellung, wie ein IKS-Projekt eingeführt werden kann. Vielmehr geht es darum, die einzelnen Phasen rudimentär darzustellen und die dazu wesentlichen Fragestellungen wiederzugeben:

Abbildung 6: IKS Projektphasen

Phase	Initialisierung und Konzeption	Entwicklung	Umsetzung und Betrieb
Fokus auf	IKS-Grundsätze und unternehmensweite Kontrollen	Prozesse, Risiken und Kontrollen	Einführung und Umsetzung der Massnahmen
Fragestellung	Wo steht die Vorsorgeeinrichtung, welche Ziele sollen verfolgt werden?	Wie können die definierten Ziele erreicht werden?	Sind die gesteckten Ziele erreicht worden?
Haupttätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des Ist-Zustandes ▪ Bestimmung Soll-Zustand (Umfang und Ausbaugrad sowie Qualitätsniveau) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation der Prozesse und der Risiken ▪ Bestimmung allfälliger Verbesserungen mit den entsprechenden Massnahmen ▪ Überprüfung der Kontrollstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzung der Kontrollen ▪ Beurteilung der Wirksamkeit und Messung an den Zielvorgaben ▪ Periodische Überwachung und Berichterstattung

Quelle: in Anlehnung an PwC, Disclose Juni 2007, S. 10

Die Erfahrung aus verschiedenen Prüfungsmandaten zeigt, dass vor allem in den folgenden Bereichen Mängel in der Formalisierung der systematischen Ausgestaltung des IKS bestehen:

- Im Bereich des Kontrollumfeldes sind oft keine allgemein gültigen Grundsätze definiert;
- Die Dokumentation sowohl der Prozesse als auch der Risiken und der Kontrollen sind nur ungenügend nachvollziehbar;
- Die Kontrollen sind sehr oft nicht konsequent auf die Risiken ausgerichtet.

Diese Mängel können alle weitgehend behoben werden, wenn die in Abbildung 6 aufgeführten Fragestellungen beantwortet werden können.

Vorgabe von Qualitätskriterien:

Der Stiftungsrat formuliert in Absprache mit der Geschäftsführung die Zielsetzungen des IKS. Daraus abgeleitet definiert er den Umfang und den Ausbaugrad des IKS. Dabei gilt es auch, die anzustrebende Qualität des IKS zu bestimmen. Damit wird es für den Stiftungsrat möglich, im Rahmen seiner Überwachungsfunktion die Zielerreichung hinsichtlich Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz beurteilen zu können.

Abbildung 7: Entwicklungsstufen eines IKS

←		Ausbaugrad			→
1. Stufe wenig verlässlich	2. Stufe informell	3. Stufe standardisiert	4. Stufe überwacht	5. Stufe optimiert	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenige Kontrollen ▪ Historisch gewachsen, unkoordiniert ▪ Verlässlichkeit eingeschränkt ▪ Keine Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolle vorhanden ▪ Kein standardisierter Prozess ▪ Kontrollen sind stark personenabhängig ▪ Nachvollzug nicht oder kaum möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrollen sind definiert, dokumentiert und werden gelebt ▪ Grundsätze des IKS sind definiert ▪ Geschäftsprozesse sind beschrieben ▪ Kontrollen werden überwacht und laufend den Risiken angepasst 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detaillierte IKS-Grundsätze definiert ▪ Standardisierte Dokumentation der Kontrolltätigkeit ▪ Beurteilung IKS-Zielerreichung mittels objektiver Kriterien möglich ▪ Periodische Berichterstattung an das Führungsorgan ▪ Überwachung der Kontrollaktivitäten aufgrund von Stichproben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung IKS mit anderen Prüffunktionen ▪ Risikomanagement und IKS als integriertes System ▪ Weitgehende Automatisierung der Kontrollaktivitäten ▪ Design der Kontrollen sowie operative Wirksamkeit getestet ▪ Informatik basierende Tools zur Entwicklung und Überwachung des IKS 	

Quelle: in Anlehnung an PwC, Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel

Die Vorgaben zu den Qualitätskriterien sowie der Ausbaugrad des IKS sind für jede Vorsorgeeinrichtung einzeln zu definieren. Dabei kann es sinnvoll sein, aufgrund der individuellen Risikolage sowie der Komplexität einzelner Geschäftsprozesse unterschiedliche Vorgaben zu machen. Damit das IKS als verlässlich bezeichnet werden kann, ist sowohl aus der Sicht des überwachenden Stiftungsrates wie auch des externen Prüfers die 3. Stufe anzustreben.

Kontrollarten

Aus der Risikobeurteilung resultieren Massnahmen, welche zur Abdeckung der Risiken definiert wurden. Die im Rahmen der Kontrollaktivität durchzuführenden Kontrollen können in verschiedene Arten gemäss nachfolgender Abbildung unterteilt werden.

Abbildung 8: Klassifizierung von Kontrollmassnahmen

Kontrollart	Beschreibung	Beispiele
Manuell ⁸⁰	Durch eine Person durchgeführte Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visuelle Qualitätskontrolle einer Abrechnung durch Mitarbeiter ▪ Abarbeitung von Fehlerlisten bei der Übermittlung von Lohn- und Personaldaten ▪ Kritische Durchsicht eines Transaktionsjournals ▪ Abklärung von Differenzen auf einem Sammelkonto
Automatisch	Programmiertes Verfahren in einer Anwendung ⁸¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Authentisierung durch Passwörter ▪ Plausibilisierung bei der Erfassung von Eintritten
Präventiv	Kontrolle zur Verhinderung unerwünschter Vorkommnisse und Fehler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Auszahlung von FZL kann ohne Autorisierung nicht ausgeführt werden ▪ Bei einem Austritt sind die Erfassung und die Auszahlung funktional getrennt
Detektiv	Kontrolle zur Aufdeckung unerwünschter Vorkommnisse und Fehler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beitragsforderungen werden monatlich hinsichtlich Saldohöhe geprüft ▪ Auswertung, wo Erfassung und Freigabe durch die selbe Person erfolgte

Quelle: In Anlehnung an HWP (1998), Band 2, S. 174 mit eigenen Ergänzungen

Nebst den in Abbildung 8 erwähnten Kontrollarten sind auch die organisatorischen Massnahmen erwähnt, mit welchen auch bei Vorsorgeeinrichtungen die Voraussetzungen für ein funktionierendes IKS geschaffen werden. Solche organisatorische Massnahmen können z.B. sein:

- Instanzgliederung mit entsprechender Regelung der Kompetenzen;
- Funktionentrennung, die Zuständigkeiten innerhalb der Vorsorgeeinrichtung werden für die wichtigsten Aufgaben getrennt, wobei gerade bei kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen die Funktionentrennung aus personellen Gründen nicht möglich ist und dadurch weitere organisatorische Massnahmen zu treffen sind;
- 4-Augen-Prinzip (z.B. getrennte Erfassung und Freigabe von Zahlungsaufträgen);
- Zweckmässigkeit der Aufbau und Ablauforganisation, Regelung der Arbeitsabläufe z.B. mittels Checklisten;
- etc.

Für ein wirksames IKS braucht es organisatorische Hilfsmittel, wie beispielsweise. Organigramme, Ablauf- und Funktionendiagramme, Stellen- und Prozessbeschreibungen, Pflichtenhefte und Kompetenzregelungen, Formular- und Belegwesen, Unterschriftenregelungen etc., welche sich über alle Kontrollarten erstrecken können.

⁸⁰ Manuelle Kontrollen beinhalten Massnahmen wie Durchsicht und Abarbeitung von Fehlerlisten, Abstimmungen, Abklärung von Differenzen, physische Kontrolle, Genehmigungen usw.

⁸¹ Oder weiter gefasst: Automatische Kontrollen, die durch organisatorische oder technische Massnahmen direkt in die betrieblichen Abläufe integriert sind.

Bei der Ausgestaltung der internen Kontrollen gilt es zu berücksichtigen, dass präventive, automatisierte Kontrollen konzeptionell besser sind als detektive und manuelle Kontrollen. Mit einer entsprechenden Ausgestaltung der internen Kontrollen kann die Wirksamkeit und die Effizienz sowie damit verbunden die Wirtschaftlichkeit erhöht werden.

Qualitätsbeurteilung

Die vierte als überwachte respektive die fünfte als optimiert bezeichnete Qualitätsstufe zeichnen sich dadurch aus, dass eine systematische Überwachung und Weiterentwicklung des IKS stattfindet. Bei einer solchen Überwachung geht es immer darum, die Fragen hinsichtlich der Kriterien der Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz zu beantworten. Damit kann letztendlich für einzelne Prozesse oder für das gesamte IKS überprüft werden, ob die gemachten Zielvorgaben erreicht werden konnten. Dabei gilt es für die genannten Kriterien ebenfalls Vorgaben zu machen. Wird etwa anhand des Subprozesses „Austritte“ die Nachvollziehbarkeit bei der Prozessdarstellung und der Dokumentation der Risiken sowie der Kontrollaktivitäten überprüft, können die Vorgaben beispielsweise wie folgt aussehen:

2. Stufe (informell)

Aufgrund von Aussagen kann nachvollzogen werden, dass die Kontrollaktivitäten durchgeführt wurden.

3. Stufe (standardisiert)

Die durchgeführten Kontrollaktivitäten können aufgrund von Nachweisen nachvollzogen werden (wer, was wann, wie).

4. Stufe (überwacht)

Die Durchführung der Kontrollaktivitäten wird überwacht.

Erst mit solchen Vorgaben wird es möglich sein, die einzelnen Prozesse objektiv zu beurteilen, damit die Ergebnisse vergleichbar werden und eine Gesamtbeurteilung vorgenommen werden kann. Illustrativ zeigt die nächste Abbildung, wie ein Beurteilungsraster aussehen kann.

Abbildung 9: Qualitätsbeurteilung einzelner Prozesse

Prozess aktiv Versicherte / Subprozess Austritte			Wirksamkeit	Nachvollziehbarkeit	Effizienz	weitere Zielsetzung	Durchschnitt der Bewertung
Risiko	Kontrollziel	Kontrollaktivität					
Nicht autorisierte Austrittsabrechnungen werden zur Zahlung freigegeben	Die Zahlung wird nur bei durch Funktionentrennung gültig freigegebene Austrittsabrechnungen ausgelöst	Freischaltung der Abrechnung in der technischen Buchhaltung gem. interner Weisung	3	3	2		2.7
Zahlungsauslösung einer FZL erfolgt ohne Einhaltung des 4-Augen-Prinzips	Es können nur Zahlungen mittels Kollektivunterschrift ausgelöst werden	Technische Massnahmen stellen sicher, dass Unterschriftenregelung eingehalten wird	4	3	3		3.3
-----	-----	-----					
Durchschnitt der Berechnung (zur Einstufung der Wirksamkeit gem. Abb. 10)			3.5	3	2.5		3.0

Quelle: PwC, Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel, S. 13

Nach der Beurteilung der einzelnen Subprozessen nach den Kriterien der Wirksamkeit Nachvollziehbarkeit und Effizienz gemäss den vorgegebenen Beurteilungskriterien wird es möglich sein, für die einzelnen Prozesse eine Gesamtübersicht über die Wirksamkeit des IKS zu erstellen. Eine solche Übersicht kann wie folgt aussehen:

Abbildung 10: Einstufung der Wirksamkeit eines IKS

	← Einstufung der Wirksamkeit →				
	1. Stufe	2. Stufe	3. Stufe	4. Stufe	5. Stufe
Prozesse	wenig verlässlich	informell	standardisiert	überwacht	optimiert
Vermögensanlage		X			
Leistungsbereich				X	
Aktiv Versicherte			X		
Finanz- und Rechnungswesen		X			

Quelle: in Anlehnung an PwC, Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel, S. 13

Es kann nun festgestellt werden, dass für die zwei Bereiche Vermögensanlage und Finanz- und Rechnungswesen die Zielvorgabe „standardisiert“ nicht erreicht wurde und dementsprechend aufgrund einer Ursachenanalyse Massnahmen eingeleitet werden müssen.

Eine schnellere, dafür auch weniger objektive Beurteilung kann vorgenommen werden, wenn aufgrund einer Beurteilungsmatrix die einzelnen Komponenten global beurteilt werden. Im Anhang 3 ist eine solche Beurteilungsmatrix ersichtlich.

8.4 Dokumentation von Prozessen

8.4.1 Ausgangslage

Für ein wirksames IKS bildet die Prozessdokumentation eine wichtige Voraussetzung. Sie ermöglicht es der Vorsorgeeinrichtung, ein klares und einheitliches Verständnis für die Abläufe zu erhalten. Dies wiederum bildet die Grundlage für die Identifikation der Risiken in den Geschäftsprozessen und die Ausgestaltung der entsprechenden Kontrollen, welche in einer so genannten Kontrollmatrix dokumentiert werden.

8.4.2 Problemstellung

Die Prozessbeschreibung wurde in letzter Zeit viel diskutiert. Dabei entstand im Umfeld der beruflichen Vorsorge teilweise die Meinung, dass von der Kontrollstelle verbindliche Vorgaben über die Prozessdokumentation gemacht werden. Das darf aber nicht die Absicht des externen Prüfers sein. Es gibt weder gesetzliche Vorgaben noch ist es zwingend notwendig, bei der Abstützung auf ein Rahmenwerk alle Empfehlungen zwingend umzusetzen. Vielmehr gilt auch hier, den Umfang und die Ausgestaltung der Dokumentation auf die individuellen Gegebenheiten der Vorsorgeeinrichtungen anzupassen. Aus Gründen der Effizienz ist es angezeigt, sich auf die bestehenden Dokumentationen abzustützen und diese allenfalls zu aktualisieren und anzupassen. Ebenfalls ist es nicht notwendig, für alle Abläufe einen einheitlichen Dokumentationsstandard zu verwenden. Es kann durchaus angezeigt sein, dass für diverse Organisationseinheiten unterschiedliche Prozessbeschreibungen vorliegen. Die Zielsetzung bleibt da-

bei immer dasselbe: Nebst einem Arbeitsinstrument für den Sachbearbeiter soll die Prozessdokumentation die zentrale und nachvollziehbare Darstellung der Abläufe sicherstellen. Dabei soll gewährleistet werden, dass nebst einem detaillierten Verständnis der wichtigsten Geschäftsprozesse auch die Darstellung der Verantwortlichkeiten in den einzelnen Abläufen sowie deren Schnittstellen erfolgt. Ebenso sind die eingesetzten Systeme zu dokumentieren. Dies wiederum bildet die Grundlage für die Risikoidentifikation im Informatikbereich.

Die Form der Prozessdokumentation kann ein einfaches Textdokument sein, ein einfacher Aufgabenfolgeplan, eine detaillierte Arbeitsanweisung in Form einer Checkliste bis hin zu einer umfassenden Prozessdokumentation mit detaillierten Datenflussplänen. Der Anhang 4 zeigt illustrativ, wie eine solche Prozessdokumentation aussehen kann.

In Vorsorgeeinrichtungen wird in der Regel die Aufbauorganisation, die Reportingstruktur in der Vermögensverwaltung usw. umfassend dargestellt⁸². Anhand der Aufgaben- und Kontrolldiagramme die wirksame Funktionentrennung nachvollziehbar dokumentiert. Dabei ist aber klar festzuhalten, dass diese organisatorischen Hilfsmittel sowie eine einfache Ablaufbeschreibung für ein funktionierendes IKS noch keine genügende Dokumentation darstellt. In einem nächsten Schritt geht es darum, die identifizierten Risiken und die dazu gehörenden Kontrollen auf der Stufe der Prozesse, Transaktionen und Applikationen/Systeme zu dokumentieren. Die dabei zu erstellende Kontrollmatrix wird beispielhaft in Anhang 5 dargestellt⁸³.

Ob in der Praxis die Dokumentation gemäss Anhang 4 und 5 in einem Dokument vorgenommen wird oder ob die Schritte der Prozessbeschreibung, Risikoidentifikation und Beschreibung der Kontrollen je in einem separaten Dokument erfolgt, ist den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen.

Ich habe die Überwachung der Kontrolltätigkeit nicht in der Kontrollmatrix gemäss Anhang 5 dargestellt. Dies wäre durchaus möglich, führt aber auch in der Praxis zu einer teilweise eingeschränkten Übersichtlichkeit. Der Inhalt im Überwachungsteil kann folgende Punkte umfassen:

- Beurteilung der Kontrollen hinsichtlich Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz;
- Erläuterungen zu Kontrollschwächen sowie Vorschläge zu deren Verbesserung⁸⁴;
- Allenfalls Darstellung der Risiken aus Kontrollmängeln;
- Schlussfolgerungen über die Zuverlässigkeit der Kontrollen;
- Angaben zur Überwachungstätigkeit (Art der Tätigkeit, Frequenz, durchführende Stelle oder Person usw.)

⁸² Siehe auch Graf, Unternehmensführung in Vorsorgeeinrichtungen, S. 25.

⁸³ Ein Teil der Kontrollmatrix ist das Risikoinventar. Verschiedentlich tauchte die Frage auf, ob es solche Risikoinventare nicht pro Geschäftsprozess im Sinne eines Risikouniversums geben sollte. Kann für das Risikomanagement noch eher ein Risikokatalog auf Stufe der Gesamtvorsorgeeinrichtung erstellt werden, erachte ich dies für die Risikoanalyse im Rahmen des IKS als nicht dienlich. Da die Pensionskassenlandschaft sehr heterogen ist und aufgrund der Unterschiede bezüglich der Grösse, der Organisation, der Vermögensanlage (In-house-Lösungen versus vollständigem Outsourcing mit einer Global Custody-Lösung), der Vorsorgepläne, der eingesetzten Informatik-Lösungen oder der unterschiedlichen Überwachungs- und Kontrollfunktionen um nur die wesentlichen zu nennen, erachte ich allgemeine Kontrollinventare als nicht adäquat. Vielmehr sollten die Kontrollen auf die spezifischen Risiken der einzelnen Prozess und Systeme abgestimmt werden.

⁸⁴ Im Zusammenhang mit Kontrollschwächen gilt es folgende zwei Fragen zu beantworten:

1. ist die Kontrolle richtig konzipiert?
2. wird die Kontrolle richtig durchgeführt?

Die Prozessdokumentation soll auch immer dann überprüft werden, wenn wesentliche Veränderungen in der Vorsorgeeinrichtung anstehen. Dies kann etwa bei einem Primatswechsel der Fall sein oder wenn ein neues IT-System eingeführt wird. Dies wird immer auch der Zeitpunkt sein, wo der Einsatz eines Prozessdokumentationstools geprüft werden soll. Durch die heute bestehenden Funktionalitäten wie grafische Prozess-Darstellung, Möglichkeiten der Überwachung, Einbezug des übergeordneten Risikomanagements, Reportingfunktionalitäten, Archivierungsfunktionen usw. kann ein erheblicher Mehrnutzen generiert werden.

Nebst der Frage über die Dokumentation ergeben sich auch immer wieder Unsicherheiten betreffend Ausgestaltung der internen Kontrolle. Oft wird die Wirksamkeit der Kontrolle negativ beurteilt werden, weil die für die Durchführung der Kontrolle verantwortliche Person ihre eigene Arbeit kontrolliert. Dieser Sachverhalt sei an einem kurzen Beispiel erklärt: Die Transaktionen der technischen Buchhaltung werden via automatischer Schnittstelle in der Finanzbuchhaltung über ein Durchlaufkonto verbucht. Werden die Transaktionen vollständig und richtig verbucht, ergibt der Saldo unter Nachweis allfälliger Verschiebungsposten Null. Der Sachbearbeiter des Rechnungswesens ist dafür verantwortlich, dass dieses Durchlaufkonto abgestimmt und allfällige Differenzen nachgewiesen werden. Dies ist aber noch keine eigentliche Kontrolltätigkeit, würde sich doch der Sachbearbeiter des Rechnungswesens selbst kontrollieren. Es ist somit immer auch die Frage zu beantworten, wer der Prozesseigner ist. Diese Person kann aber nicht gleichzeitig auch der Kontrolleigner sein. Somit ist es im vorliegenden Beispiel notwendig, dass etwa die dem Sachbearbeiter vorgesetzte Stelle kontrolliert, ob

- die Kontrolle in der gewünschten Frequenz durchgeführt wurde
- keine Differenzen vorliegen, resp. die Differenzen abgeklärt wurden
- die Verschiebungsposten nachgewiesen sind
- die gewünschten Kontrollziele erreicht wurden und damit das Risiko angemessen abgedeckt wurde

8.4.3 Zusammenfassende Punkte zur Prozessdokumentation

- Die Prozessdokumentation ist die Grundlage, um den Prozess zu verstehen und eine Risikoerhebung durchführen zu können
- In der Prozessdokumentation werden Abgrenzungsprobleme und die Verantwortlichkeiten klar geregelt
- Sie zeigt auf, welche Systeme eingesetzt werden und bildet die Basis zur Ermittlung und Beurteilung der IT-Risiken und Erhebung der diesbezüglichen Kontrollen
- Die Kontrollmatrix definiert, wer, wann, welche Kontrollen wie durchführen muss
- Die Kontrollmatrix dient als Grundlage für weitere überwachende Tätigkeiten (SR, GF, Kontrollstelle, Risikomanagement)
- Sie dient ebenso als Grundlage für die Analyse der Ablauforganisation, Verlinkung von Tätigkeiten zu geltenden Gesetzen und Reglementen.

8.4.4 Schlussfolgerung für den Stiftungsrat

Es gilt zu überprüfen, ob eine aktuelle IKS-Dokumentation vorliegt. Sind die Prozesse in der Regel beschrieben, haben viele Vorsorgeeinrichtungen Nachholbedarf bei der Dokumentation der identifizierten Risiken und Kontrollen. Ohne eine entsprechende Dokumentation ist es sowohl für den Stiftungsrat wie auch für die Geschäftsführung schwierig zu beurteilen, ob ein funktionierendes IKS vorliegt. Ebenfalls wird die Kontrollstelle nur eingeschränkt beurteilen können, ob die wesentlichen Risiken identifiziert sind und ob die entsprechenden Kontrollen zu deren Abdeckung existieren. Bei der Dokumentation sollen bestehende Verfahren soweit wie möglich genutzt und entsprechend weiterentwickelt werden. Da-

bei sollte eine Prozessdokumentation nicht als alleiniges Erfordernis des IKS betrachtet werden, sondern in erster Linie als ein Führungsinstrument der Vorsorgeeinrichtung.

Abkürzungsverzeichnis

AC	Audit Committee
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
ASIP	Schweizerischer Pensionskassenverband, Zürich
ASVS	Amt für Sozialversicherung und Stiftungsaufsicht des Kantons Bern
BE	Kanton Bern
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BLVK	Bernische Lehrerversicherungskasse
BPK	Bernische Pensionskasse
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
BVV2	Verordnung über die berufliche Alters- Hinterlassenen und Invalidenvorsorge
CG	Corporate Governance
COSO	Committee of Sponsoring Organization
EBK	Eidgenössische Bankenkommission
E&Y	Ernst & Young
FER	Fachempfehlung zur Rechnungslegung
FZL	Freizügigkeitsleistung
GF	Geschäftsführung
GV	Generalversammlung
GzA	Grundsätze zur Abschlussprüfung
HWP	Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung 1998
IKS	Internes Kontrollsystem
KPMG	KPMG Schweiz
OR	Obligationenrecht
PK	Pensionskasse
PK-Experte	anerkannter Experte für die berufliche Vorsorge (Art. 53 BVG) resp. Experte für berufliche Vorsorge (Art. 37 BVV2)
PS	Schweizer Prüfungsstandards
PwC	PricewaterhouseCoopers
PUK	Parlamentarische Untersuchungskommission
RLCG	Corporate Governance Richtlinie der SWX Swiss Exchange
RM	Risikomanagement

SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act von 2002
SR	Stiftungsrat
ST	Der Schweizer Treuhänder (Zürich)
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SWX	SWX Swiss Exchange (Betreiberin der nationalen Börse in der Schweiz)
Treuhand-Kammer	Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Treuhandexperten
VE	Vorsorgeeinrichtung
VK	Verwaltungskommission
VR	Verwaltungsrat
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
ZKB	Zürcher Kantonalbank

Literatur- und Materialverzeichnis

- Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (Strukturreform) www.admin.ch/br/aktuell/00091/index.html?lang=de&msg-id=13080
(Stand 15.6.2007)
(zit. Botschaft des Bundesrates zur Strukturreform)
- Bruhin Alexander (1997), Pensionskassen Management – Führungsstrategien für Stiftungsräte, Ott Verlag, Thun
(zit. Bruhin, Pensionskassen Management)
- Büchi Pierre-Alain, Graf René, Krüttli Bruno, Roa Claudio (2005), Nachhaltiges Risiko-Management für Pensionskassen – ein Leitfaden für Stiftungsräte, vdf Hochschulverlag AG, Zürich
(zit. Büchi/Graf/Krüttli/Roa, Risiko.Management)
- Bundesamt für Sozialversicherung, Berichterstattung 2006 im Zusammenhang mit Retrozessionen, Schreiben an die dem BVS unterstellten Vorsorgeeinrichtungen v. 5.12.2006
(zit. BSV, Retrozessionen)
- Bundesamt für Sozialversicherung, Berufliche Vorsorge: erhöhte Transparenz dank der Revision, Medienmitteilung vom 24. März 2004
(zit BSV-Medienmitteilung vom 24. März 2004)
- Bundesamt für Sozialversicherung, Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 59, 10. Dezember 2005
(zit. BSV, Nr. 59)
- Economiesuisse, swiss code of best practice for corporate governance 2002, Verband der Schweizer Unternehmen, Zürich
(zit. swiss code)
- Dahlem Stephan, Trauffer Christoph, Das Gleichgewicht der Kräfte – Governance in Schweizer Pensionskassen in: Schweizer Pensions- & Investmentnachrichten vom 16. Oktober 2006
(zit. Dahlem/Trauffer, Governance)
- Graf Peter, Unternehmensführung in Vorsorgeeinrichtungen: Einsatz moderner Führungsmittel, Diplomarbeit 2006
(zit. Graf, Unternehmensführung in Vorsorgeeinrichtungen)
- Gullo Domenico, Die Verantwortlichkeit des Stiftungsrates in der Vorsorgeeinrichtung und die Delegation von Aufgaben, Referat gehalten am BVG-Seminar 2000 des ASVS
(zit. Gullo, Verantwortlichkeit und Delegation)
- Helbling, Carl (2006), Personalvorsorge und BVG, 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Haupt Verlag, Bern
(zit. Helbling, Personalvorsorge und BVG)
- Helbling Christof, Carmela Wyler-Schmelzer, Zur Verantwortlichkeit des Stiftungsrates – Die Haftung des Stiftungsrates von Personalvorsorgestiftungen in: ST 1-2/02, S. 11
(zit. Helbling/Wyler-Schmelzer, Verantwortlichkeit des Stiftungsrates)

International Federation of Accountants (IFAC), International Standards on Auditing (ISA), 2006
(zit. ISA)

KPMG, Audit Committees in der Praxis – Standortbestimmung und Empfehlungen, 2005
(zit. KPMG, Audit Committees)

KPMG/Universität Zürich, Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis – Eine aktuelle Standortbestimmung, 2005
(zit. KPMG, Interne Kontrolle)

Lantner Marco (1993), Aufgaben und Verantwortlichkeit in der Stiftung, Band 2, Helbling & Lichtenhahn
(zit. Lantner, Verantwortlichkeit)

PUK, Parlamentarische Untersuchungskommission zwecks Klärung und Bewertung der Vorkommnisse und Entwicklungen bei der BLVK, Bericht des Regierungsrates an den Grossen Rat, PUK-Bericht vom 11. August 2005
(zit. PUK-Bericht BLVK)

PricewaterhouseCoopers/Universität St. Gallen, Audit Committees in der Schweiz – Verantwortung, Fähigkeiten und Arbeitsweisen, 2005
(zit. PwC, Audit Committees)

Rechsteiner Rudolf, Der Rentenklau geht weiter, Die 1. BVG-Revision wird von Bundesverwaltung und Lebensversicherungen hintertrieben, Dokumentation und parlamentarische Vorstösse
www.rechsteiner-basel.ch
(zit. Rechsteiner, Rentenklau)

Romanoff Françoise, Stiftungsräte werden vermehrt in die Pflicht genommen in: AWP Soziale Sicherheit, NR. 12/2007, S.5
(zit. Romanoff, Stiftungsräte)

Schaffner Urs (2003), Führung von Pensionskassen, Orell Füssli Verlag AG, Zürich

Schwarzenbach, Stauffer, Salamone (2005), Berufliche Vorsorge in Text und Tafeln, 3. Auflage, Schulthess Juristische Medien AG, Zürich

Stauffer Hans-Ulrich(2005), Berufliche Vorsorge, Schulthess Juristische Medien AG, Zürich

Strahm Rudolf, Aktionärsmacht der Arbeitnehmerschaft durch ihre Pensionskassen – Möglichkeiten der Arbeitnehmerseite zur Einflussnahme auf die grossen Aktiengesellschaften, Juli 2001
(zit. Strahm, Aktionärsmacht)

Swisscanto Asset Management AG, 7. Swisscanto Pensionskassenumfrage, Die Schweizer Pensionskassen 2007 – Hintergrundinformationen und Grafiken zu ausgewählten Resultaten, 24. Mai 2007
(zit. Swisscanto, Pensionskassenumfrage)

SWX Swiss Exchange, Kommentar zur Corporate Governance-Richtlinie, Stand 1. August 2006
(zit. SWX, Kommentar)

SWX Swiss Exchange, Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance (Corporate Governance-Richtlinie, RLCG), 1. Januar 2007

(zit. RLCG)

Thommen Jean-Paul (2000), Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 6., aktualisierte und ergänzte Auflage, Versus Verlag, Zürich

Treuhand-Kammer, Grundsätze zur Abschlussprüfung, Ausgabe 2001, Zürich

(zit. GZA)

Treuhand-Kammer, Schweizer Prüfungsstandards (PS), Ausgabe 2004, Zürich

(zit. PS)

Treuhand-Kammer, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung 1998, Band 2, Zürich

(zit. HWP)

UBS Outlook, Verwaltungsrat – Thesen zur wertorientierten Unternehmensführung, Neuauflage, Zürich 2005

(zit. UBS Outlook, Verwaltungsrat)

Wernli Stephan (2004), Schweizer Pensionskassen und Corporate Governance, Schulthess Juristische Medien AG, Zürich

Zürcher Hochschule Winterthur, Institut Banking & Finance, Corporate Governance Strukturen von Pensionskassen, Working Paper No. 3, Januar 2005

(zit. ZHW, Corporate Governance Strukturen)

Glossar

Code of Business Conduct

Verhaltensgrundsätze werden für alle Mitarbeitenden in einem Verhaltenskodex festgehalten. Dies ist insbesondere für Unternehmen wichtig, in denen aufgrund ihrer globalen Unternehmenstätigkeit unterschiedliche Wertvorstellungen vorherrschen.

Committee of Sponsoring Organization (COSO)

COSO ist eine private Organisation, welche zum Ziel hat, die Qualität der Unternehmensführung durch ethische Normen und durch ein wirksames IKS zu verbessern.

Controlling

Unter Controlling wird die betriebswirtschaftliche Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen, Prozessen oder Projekten sowie die Bereitstellung der dafür erforderlichen Informationen verstanden. Das Controlling nimmt damit verschiedene Aufgaben im Bereich der internen Kontrolle wahr.

COSO-Framework

Das COSO-Framework („The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission“) ist das international allgemein anerkannte Rahmenwerk zur Gestaltung des IKS und ermöglicht eine umfassende Bewertung des IKS einer Organisation. Es erfüllte alle von der SEC, welche für die Kontrolle des Wertpapierhandels und für die Börsenaufsicht in den USA zuständig ist, gestellten Anforderungen.

Corporate Governance

Konzept einer ganzheitlichen, verantwortungsbewussten und wertschöpfungsorientierten Unternehmensführung. Im umfassenden Sinne wird darunter das rechtliche, kulturelle und institutionelle Verhalten eines Unternehmens verstanden. Dabei soll das Ziel verfolgt werden, die unterschiedlichen Interessen der Öffentlichkeit, des Staates, der Aktionäre, des Managements, der Mitarbeiter, der Zulieferer und anderer Stakeholder möglichst optimal zu befriedigen. Erträge und Risiken der unternehmerischen Tätigkeit sind dabei angemessen zu verteilen (vgl. UBS Outlook, Verwaltungsrat, S. 52).

Corporate Governance im engeren Sinne

Die engere oder auch „innere“ Corporate Governance umfasst die gesamte Führung und Kontrolle eines Unternehmens einschliesslich seiner Organisation, geschäftspolitischen Grundsätze und Leitlinien sowie der internen und externen Steuerungs- und Überwachungsmechanismen.

Interne Kontrolle

Dies ist die Gesamtheit der von einer Unternehmensleitung über das Kontrollumfeld hinaus vorgegebenen Grundsätze und Verfahren zu den internen Kontrollen, um die spezifischen Unternehmensziele zu erreichen. Der Abschlussprüfer hat ein Verständnis über die interne Kontrolle zu erlangen und beurteilt aufgrund deren Vorhandensein und Wirksamkeit, wie weit er sich darauf abstützen kann.

Internes Kontrollsystem (IKS)

Das IKS ist ein Managementinstrument zur zweckmässigen Sicherstellung der Erreichung von Unternehmenszielen in den Bereichen Prozesse, Informationen, Vermögensschutz und Compliance. Das IKS umfasst alle dafür von der Geschäftsführung planmässig angeordneten organisatorischen Methoden und Massnahmen.

Das IKS umfasst in Bezug auf die finanzielle Berichterstattung diejenigen Vorgänge und Massnahmen, welche eine ordnungsmässige Buchführung und Rechnungslegung sicherstellen und dementsprechend die Grundlage jeder finanziellen Berichterstattung darstellen. In diesem Sinne beschränkt

sich das IKS bezüglich der Abschlussprüfung auf die finanzielle Berichterstattung (Definition gem. IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer).

Interne Revision

Als Führungsinstrument unterstützt die interne Revision das oberste Führungsorgan und die Geschäftsführung bei ihren Überwachungs- und Kontrollaufgaben. Die interne Revision ist eine prozessunabhängige, d.h. nicht in die betrieblichen Abläufe integrierte Stelle. Als wesentlicher Prüfungsgegenstand gilt dabei u.a. die interne Kontrolle.

IT-Governance

Mit IT-Governance wird der auf die IT bezogene Teil des IKS bezeichnet, welcher ein integraler Bestandteil der Corporate Governance bildet. Eine Vernachlässigung der IT-Governance stellt heute aufgrund der fortschreitenden Prozessautomatisierung für viele Vorsorgeeinrichtungen ein erhebliches Risiko dar.

Kodex (Stiftung Verhaltenskodex in der beruflichen Vorsorge)

Der Kodex soll dazu beitragen, dass Vorsorgevermögen ausschliesslich ihrem Zweck entsprechend eingesetzt und Missbräuche bei Anlage und Verwaltung solcher Vermögen vermieden werden. Vorsorgevermögen sollen vor Eigeninteressen der mit der Vermögensverwaltung betrauten Personen geschützt werden (Zweckartikel).

Art. 53a BVG verlangt vom Bundesrat in ähnlicher Weise, Bestimmungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten zwischen Destinatären und Verwaltern von Vorsorgevermögen zu erlassen. Mit der Revision der BVV2 (Art. 48 f – h und 49a Abs. 3 und 4) hat der Bundesrat diese Vorgaben des Gesetzes umgesetzt und sich dabei im Wesentlichen von den Vorarbeiten des Kodex leiten lassen.

Parallel Running

Gleichzeitiges Handeln mit denselben Anlagen wie die Vorsorgeeinrichtung. Bis anhin ist lediglich das Tätigen von Anlagen in Kenntnis von künftigen Transaktionen der Vorsorgeeinrichtung (Front Running) verboten. Eine zeitgleiche Transaktion ist heute erlaubt, sofern der Vorsorgeeinrichtung dadurch keine Nachteile entstehen.

Strategische Asset Allocation

Festlegung der langfristig gültigen Aufteilung der Anlagen auf die verschiedenen Anlagekategorien und ihre Teilbereiche, unter Berücksichtigung der Leistungsverpflichtungen und der Risikofähigkeit der Vorsorgeeinrichtung.

Strukturreform in der beruflichen Vorsorge

Der Bundesrat hat die Botschaft zur Strukturreform in der beruflichen Vorsorge zuhanden des Parlaments verabschiedet. Im Zentrum steht die Stärkung der Aufsicht in der zweiten Säule. Zudem enthält sie zusätzliche Verhaltensregeln für die Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen sowie Massnahmen, um die Arbeitsmarktpartizipation der älteren Arbeitnehmenden zu fördern.

swiss code of best practice for corporate governance (swiss code)

Die economiesuisse und interessierte Kreise haben im Bemühen um eine verbesserte Corporate Governance eine Richtlinie erarbeitet. Der Swiss Code wendet sich im Sinne von Empfehlungen an die schweizerischen Publikumsgesellschaften. Auch nicht kotierte volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen wie auch andere Rechtsformen als diejenige einer Aktiengesellschaft können dem Swiss Code zweckmässige Leitideen entnehmen. Der ASIP hat mit Datum vom 25. April 2002 eine Unterstützungserklärung unterzeichnet.

Swiss GAAP FER 26

Der Rechnungslegungsstandard Nr. 26 „Rechnungslegung von Personalvorsorgeeinrichtungen“ wurde von der Fachkommission der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (FER) auf den 1. Januar 2004 in Kraft gesetzt und mit Art. 47 BVV2 per 1. April 2004 für den Bereich der beruflichen Vorsorge für verbindlich erklärt. Dabei gilt der übergeordnete Grundsatz, wonach die Jahresrechnung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln hat.

Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild enthält die allgemeingültigen Grundsätze über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung, an denen sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren sollen.

Anhang

Eigenschaften der verschiedenen Überwachungstätigkeiten	Anhang 1
Übersicht über die Bestandteile der internen Kontrolle gemäss COSO	Anhang 2
Beurteilungsmatrix internes Kontrollsystem auf Stufe Gesamtvorsorgeeinrichtung	Anhang 3
Mögliches Layout einer Prozessdokumentation	Anhang 4
Beispielhafte Darstellung einer Kontrollmatrix	Anhang 5
10 Fragen zur Beurteilung des IKS	Anhang 6

Anhang 1: Eigenschaften der verschiedenen Überwachungstätigkeiten

	Interne Kontrolle (IKS)	Aufsicht / Überwachung	Prüfung
Wann findet die Überwachung statt?	Arbeitsbegleitend oder der Arbeitsausführung vor- oder nachgelagert	Periodisch im Ermessen der Aufsichtsstellen sowie bei Abweichungen von Vorgaben	Der Arbeitsausführung und den Kontrollen nachgelagert sowie in gewissen Fällen arbeitsbegleitend
Häufigkeit der Kontrolltätigkeit	Permanente Steuerung und Kontrolle, ergänzt durch aperiodische und einmalige Kontrollen	Periodisch, häufig im Einjahresrhythmus	Periodische Prüfungen, teilweise auch aperiodisch oder einmalig durchgeführt
Welche Stellung hat der Überwachende inne?	am Arbeitsvorgang beteiligt, weisungsberechtigt gegenüber Ausführenden	Am Arbeitsvorgang nicht beteiligt, weisungsberechtigt gegenüber der zu Überwachenden Organisation und ihren leitenden Organen, allenfalls auch gegenüber Prüfern (interne oder im Auftrag handelnde externe)	Am Arbeitsvorgang nicht beteiligt, weder weisungsgebunden noch -berechtigt
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linien- und Fachvorgesetzte ▪ Stellen mit Kontrollaufgaben ▪ technische und organisatorische Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht geschäftsführender Verwaltungsrat ▪ Stiftungsrat ▪ Ausschuss (Anlageausschuss, Prüfungsausschuss) ▪ Aufsichtsbehörde im Sinne von Art. 61 BVG ▪ Bankenkommission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisionsstelle nach Art. 727 ff OR ▪ Kontrollstelle im Sinne von Art. 53 BVG ▪ Interne Revision (Inspektorat)
Wie wird das normengerechte Verhalten in der Regel beurteilt	Anhand von Zielvorgaben und Weisungen	Anhand von Ziel- und Wertvorstellungen, Gesetzen und Verordnungen sowie internen Reglementen	Anhand von Normen, die oft für den konkreten Sachverhalt präzisiert werden müssen
Wie erfolgt die Einflussnahme auf das Verhalten des Ausführenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch Motivation ▪ durch Anordnung von Korrekturhandlungen ▪ allenfalls durch Sanktionen gegenüber dem Ausführenden 	Durch Weisungen an das oberste Führungsorgan oder an die Geschäftsführung, allenfalls durch Sanktionen gegenüber der Vorsorgeeinrichtung oder Mitglieder des Stiftungsrates	Durch Mitteilung des Prüfungsergebnisses an die leitenden Organe der Gesellschaft oder an Aufsichtsinstanzen wie z.B. gemäss Art. 36 BVV2

Anhang 2: Übersicht über die Bestandteile der internen Kontrolle gemäss COSO

Übersicht über die drei Zielkategorien der internen Kontrolle

Operations:

Dieser Bereich beinhaltet die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit.

Financial Reporting:

Dieser Bereich beschäftigt sich mit der Ordnungsmässigkeit und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung.

Compliance:

Dieser Bereich umfasst die Einhaltung massgeblicher Gesetze, Vorschriften und Reglemente.

Übersicht über die fünf in Wechselbeziehung stehenden Komponenten

1. Kontrollumfeld (Control Environment):

Das Kontrollumfeld resultiert aus dem Leitbild des Unternehmens und individueller Eigenschaften der Mitarbeiter und bildet den Rahmen, in dem IKS betrieben wird. Das Kontrollumfeld bildet dabei ebenfalls die Basis der anderen vier Komponenten. Es beschäftigt sich mit den „weichen Faktoren“ in der Vorsorgeeinrichtung wie Integrität, ethische Werte und fachliche Kompetenz. Zentral ist die Vorbildfunktion des Stiftungsrates und der Geschäftsleitung.

Das Kontrollumfeld umfasst die folgenden Bestandteile:

- Integrität und ethische Werte
- Verpflichtung zur Übernahme fachlicher Anforderungen
- Rolle der Führung
- Management-Philosophie und –Auftritt
- Organisation
- Zugewiesene Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Mitarbeiterstrategien und -policies

2. Risikobeurteilung (Risk Assessment):

Die Risikobeurteilung soll es dem Unternehmen ermöglichen, Risiken zu erkennen und richtig einzuschätzen. Die Risikobeurteilung besteht aus der eigentlichen Risikoidentifikation, und –analyse sowie der laufenden Anpassung der Risikoprozesse. Die interne Kontrolle liefert die Grundlage für Entscheidungen im Umgang mit Risiken, konkrete Massnahmen erfolgen über die Kontrollaktivitäten. Beim IKS bezieht sich die Risikobeurteilung auf das Kontrollumfeld und die Prozesse. Das Risikomanagement dagegen adressiert die Risiken an die Gesamtvorsorgeeinrichtungen und zieht sich durch alle Stufen.

3. Kontrollaktivitäten (Control Activities):

Die Kontrollaktivitäten bestehen aus Grundsätzen und Verfahren zur Einhaltung von Entscheidungen der Geschäftsleitung. Die Grundsätze definieren die Aufgaben der Kontrolle, die Verfahren sowie deren Durchführung. Kontrollaktivitäten helfen sicherzustellen, dass die Massnahmen gegen die identifizierten Risiken korrekt ausgeführt werden. Die Kontrollaktivitäten sollen geeignet sein, die jeweiligen Ziele zu erreichen. Es ist dabei sekundär, um welche Kontrollmassnahmen oder Kontrollarten es sich dabei handelt.

4. Information und Kommunikation (Information and Communication):

Für ein funktionierendes IKS sind Informationen und Kommunikation wichtig, weshalb die Wege zur Gewinnung und Verbreitung von Informationen sowohl nach innen wie nach aussen funktionieren müssen.

5. Überwachung (Monitoring):

Da sich das IKS im Laufe der Zeit verändert, ist dessen Überwachung erforderlich. Unwirksame und nicht bzw. ungenügend ausgeführte Kontrollen gilt es zu identifizieren und die notwendigen Verbesserungsmassnahmen einzuleiten. Dies gilt ebenso, wenn sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen verändern und damit auch die Risiken davon betroffen sind. Dabei werden sowohl prozessintegrierte Massnahmen wie auch fallweise Detailuntersuchungen angewendet. Eine wichtige Funktion im Bereich der Überwachung nimmt dabei der Prüfungsausschuss ein.

Anhang 3:

Beurteilungsmatrix internes Kontrollsystem auf Stufe Gesamtvorsorgeeinrichtung

Komponenten	Zu beurteilende Hauptmerkmale	Wesentliche Risiken	Beurteilung der Kernziele (Rating)		
			Effizienz und Effektivität	Zuverlässigkeit/Integrität der Finanzberichterstattung	Compliance mit Gesetzen und Reglementen
Kontrollumfeld	Integrität und ethische Werte - Verpflichtung Kompetenz und Sorgfalt - Stiftungsrat und Prüfungsausschuss - Führungsphilosophie und Arbeitsweise - Angemessenheit der Organisationsstruktur - klare Zuweisung von Kompetenz und Verrantwortlichkeit - Persona	z.B. kein bzw. nicht kommunizierter oder nicht gelebter Verhaltenskodex Stiftungsrat und/oder Prüfungsausschuss nicht aktiv, ungenügend informiert, nicht kompetent	G	Z	G
Risikbeurteilung	Zielsetzungen über die gesamte Organisation - Prozessbezogene Zielsetzungen - Risikoidentifikation und -beurteilung - Umgang mit Änderungen	z.B. - Zielsetzungen werden nicht hinsichtlich der Risiken überprüft - unterschiedliches Risikoverständnis - kein Risikobudget definiert - Risikomanagement-Funktion nicht definiert / nicht akzeptiert			
Kontrollaktivitäten	Vorhandensein zweckmässiger Weisungen und Prozesse Wirksamkeit festgelegter Kontrollen	z.B. - IKS nur ansatzweise vorhanden - Weisungswesen ungenügend organisiert - Kontrollen nicht vorhanden oder ungenügend wirksam - IKS wird nicht regelmässig überprüft			
Information und Kommunikation	Qualität der Informationen (zeitgerecht, verständlich) Effektivität der Kommunikation (Kommunikationswege und -mittel)	z.B. Reporting liefert keine zeitgerechten Informationen - Informationen sind nicht adäquat - SR und GF widersprechen sich			
Überwachung	Permanente Überwachung - unabhängige Kontrollen - Berichterstattung identifizierter Schwächen im IKS - Behebung von Kontroll-Schwachstellen	z.B. SR verhält sich gegenüber dem IKS und in der Zusammenarbeit mit der Kontrollstelle passiv - Empfehlungen z.B. der externen Revision werden ungenügend umgesetzt - ungenügende Finanzkenntnisse			

Anhang 4: Mögliches Layout einer Prozessdokumentation

Prozess ID	Prozess Name	Version / Datum	Prozess Owner	Autor	Vorsorgeeinrichtung	
Aktivversicherte 1	Eintritte	1.4 / 7. Juli 2007	Muster Beat	Meier Peter	Pensionskasse XY	
Input	Verarbeitung	Output	Prozess ID	Beschreibung	Hilfsmittel	Risiko #
			1.1		Liste X	1
			1.2		Checkliste	1-3
			1.3		Formular	1-2

Anhang 5: Beispielhafte Darstellung einer Kontrollmatrix

Risikoinventar												Kontrollinventar									
Risiko				Kontrollziele 1)								Kontrollen				Kontrolltyp 2)			Sy- steme		
Prozess	Sub- prozess	Risiko	Risikobeschreibung	V	R	G	Z	E	B	R+ P	D+ O	Nr.	Beschreibung der Kontrollen	Control Owner	Kontroll- frequenz	M	A	P	D		
1	1.1	1	Beschreibung der sich aus der Risikoanalyse ergebenden Risiken									K1	Beschreibung der Kontrollaktivitäten je Kontrolle. Es besteht die Möglichkeit, dass für einzelne Risiken mehrere Kontrollen existieren		wöchentlich						
												K2			pro Transaktion						
												K3			monatlich						
1	1.2	1										K4									
1	1.2	2										K5									
												K6									
												K7									
1	1.2	3										K8									
1	1.3	1										K9									

Legende:

1) Kontrollziele:

- V = Vollständigkeit
- R = Richtigkeit
- G = Gültigkeit
- Z = Zugriff
- E = Existenz / Vorhandensein
- B = Bewertung
- R+P = Rechte und Pflichten

2) Kontrolltyp

- M = Manuelle Kontrolle
- A = Automatische Kontrolle
- P = Präventive Kontrolle
- D = Detektive Kontrolle

Anhang 6: 10 Fragen zur Beurteilung des internen Kontrollsystems

- 1. Sind die Zielsetzungen sowie die Anforderungen an das IKS definiert?**
 - Klar formulierte und kommunizierte IKS-Strategie, die gelebt wird
 - Zielvorgabe über den Umfang (welche Geschäftsbereiche und Prozesse) und den Detaillierungsgrad
 - Definition des Qualitätsniveaus für die Bereiche Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz

- 2. Besteht eine IKS-Organisation mit eindeutiger Zuordnung von Aufgaben und Verantwortung?**

- 3. Sind die Mitarbeitenden der Vorsorgeeinrichtungen für die Belange der internen Kontrolle sensibilisiert?**

- 4. Sind die Geschäftsprozesse angemessen dokumentiert?**

- 5. Werden die Risiken systematisch erfasst sowie beurteilt und erfolgt regelmässig und systematisch eine Neubeurteilung?**

- 6. Sind die Kontrollen konsequent auf die Risikoabdeckung ausgerichtet?**

- 7. Besteht die Sicherheit, dass die Kontrollen tatsächlich ausgeführt und nachvollziehbar dokumentiert werden?**

- 8. Besteht eine offene und selbstkritische Unternehmenskultur, welche die Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des IKS erlaubt?**

- 9. Wird der Stiftungsrat aufgrund eines definierten Berichterstattungsprozesses regelmässig über die Funktionsweise und die Qualität des IKS informiert?**

- 10. Hat der Stiftungsrat die notwendige Sicherheit über die Wirksamkeit der internen Kontrollen?**