

Die 10 Gebote für den Stiftungsrat



heinz.vogel@bdo.ch
Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer
BDO Visura Luzern

Pensionskassen-Führung

In der beruflichen Vorsorge stellen stetiger Wandel, hohe Regelungsdichte und Intransparenz grosse Anforderungen an alle Beteiligten. Namentlich Stiftungsräte befinden sich in einer exponierten Stellung und tragen eine hohe Verantwortung. Zehn Gebote können ihnen helfen, die Sorgfaltspflichten wahrzunehmen und Risiken einzugrenzen.

Gebot 1: Adäquate Weiterbildung: Der Stiftungsrat beherrscht die Grundlagen der beruflichen Vorsorge und verfügt über die nötigen Fachkenntnisse. Dazu gehören einerseits die Rechtsgrundlagen der eigenen Vorsorgestiftung (Statuten, Reglemente) andererseits die Gesetze, Verordnungen und staatlichen Richtlinien. Ein verantwortungsvoller Stiftungsrat wird die laufende Gesetzesentwicklung mit verfolgen, kennt seine Aufgaben (vgl. Tabelle 1) und weiss, wann Spezialisten beizuziehen sind.



Eine Zeile Bildlegende Bildlegende Eine

Gebot 2: Zweckmässige Organisation: Das gute Funktionieren einer Pensionskasse setzt eine klare Aufgabenverteilung und ein sinnvolles internes Kontrollsystem voraus (vgl. Tabelle 2). Dem Stiftungsrat kommt die Entscheidungs- und Kontrollfunktion zu. Ihm obliegt es, die Geschäftspolitik und die Anlagestrategie festzulegen und mit geeigneten Instrumenten zu überwachen. Klar formulierte Reglemente (Organisations-, Anlage- und Vorsorgereglement) vereinfachen die Führung der Pensionskasse. Bei halb- und teilautonomen Stiftungen kommt dem Anschlussvertrag besondere Bedeutung zu. Der Stiftungsrat sollte sich über die wichtigsten Vertragsbedingungen (Prämienberechnung, Ermittlung von Überschüssen, Ausstiegsbedingungen usw.) im Klaren sein.

Gebot 3: Teilnahme an Stiftungsratssitzungen: Die Leitungsaufgaben nimmt der Stiftungsrat an den periodisch stattfindenden Stiftungsratssitzungen wahr. Es gehört zu den Sorgfaltspflichten eines jeden Stiftungsrates, sich gewissenhaft vorzubereiten. Dies setzt voraus, dass er umfassend, stufengerecht und rechtzeitig informiert wird.

Gebot 4: Präzise Protokollführung: Der Stiftungsrat sollte über seine Verhandlungen zumindest ein Beschlussprotokoll führen und bei umstrittenen Geschäften sind die Abstimmungsergebnisse fest zu halten. Wird ein Stiftungsrat in einem wichtigen Sachgeschäft überstimmt, das sich im nachhinein als pflichtwidrig erweist (zum Beispiel Anlagen beim Arbeitgeber, Liegenschafts-

kauf vom Arbeitgeber), kann er von der Verantwortung entlastet werden, wenn seine abweichende Meinung protokolliert wurde.

Gebot 5: Kontrollfunktionen wahrnehmen: Der Stiftungsrat fällt nicht nur die Entscheidungen, er muss auch sicherstellen, dass diese in seinem Sinn und termingerecht umgesetzt werden. Er kontrolliert die Ergebnisse. Die bedeutendsten Kontrollfunktionen hat er bei der Umsetzung der Anlagepolitik, beim Inkasso der Beiträge und bei der Rentenverwaltung. Im Aussenverhältnis stellt er sicher, dass die gesetzlich vorgeschriebenen Meldepflichten eingehalten, wichtige Verträge rechtzeitig erneuert oder gekündigt und die Eintragungen im Handelsregister aktualisiert werden.

Gebot 6: Zuverlässiges Rechnungswesen installieren. Durch die Revision von BVV 2 fällt dem Stiftungsrat bei der Vermögensanlage mehr Eigenverantwortung zu. Ein griffiges Controlling während des Geschäftsjahres verhindert unliebsame Überraschungen beim Jahresabschluss. Ein Controlling gibt quartalsweise Auskunft über die Einhaltung der taktischen Bandbreiten der Anlagekategorien, die Einhaltung der Anlagerichtlinien und über die Anlageresultate (vgl. Tabelle 3). Das zuverlässige Rechnungswesen zeichnet sich aus durch transparente Darstellung der tatsächlichen finanziellen Lage der Vorsorgeeinrichtung.

Gebot 7: Abklärungen bei ungünstigen Entwicklungen: Ein engagierter und aufmerksamer Stiftungsrat wird in

der Lage sein, ungünstige Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Seine Sorgfaltspflichten erfüllt er, wenn er auch die notwendigen Massnahmen ergreift. Dazu gehört, dass er die Aufsichtsbehörde über Beitragsausstände oder Unterdeckungen informiert, die Anlagestrategie bei ungünstiger Entwicklung auf den Finanz- und Kapitalmärkten überprüft, usw. Es empfiehlt sich, dass der Stiftungsrat die Einhaltung von Meldungen oder Massnahmen persönlich überwacht.

Gebot 8: Zusammenarbeit mit qualifizierten Partnern: Der Stiftungsrat sollte die Kontrollstelle und externe Berater (Pensionskassen-Experte, Anlageberater) sorgfältig auswählen. Kritische und unabhängige Partner bieten Gewähr, dass der Stiftungsrat Risiken rechtzeitig erkennen und Gegenmassnahmen ergreifen kann.

Gebot 9: Risikogerechte Anlagestrategie. Die gewählte Anlagestrategie hat der Risikofähigkeit der Pensionskasse zu entsprechen. Dabei stehen die Sicherheit und ein marktgerechter Ertrag im Vordergrund. Der Stiftungsrat orientiert sich an einer mittel- bis langfristigen Anlagestrategie und berücksichtigt Risikorahmen, Risikofähigkeit und Liquiditätsvorgaben. Wichtig ist, dass die getroffenen Anlageentscheide sachlich begründbar sind. Dies schliesst auch den Einsatz von Anlageinstrumenten aus, die der Stiftungsrat persönlich nicht nachvollziehen kann.

Gebot 10: Risikofreie Anlagen beim Arbeitgeber: Anlagen beim Arbeitgeber sind nach den gesetzlichen Bestimmungen nur beschränkt möglich. Um spätere Haftungsansprüche zu vermeiden, wird der Stiftungsrat nur risikofreie und gesetzlich zulässige Anlagen beim Arbeitgeber gutheissen. Gutgemeinte Überbrückungsfinanzierungen lösen nicht selten einen Domino-Effekt aus: Der Konkurs der Arbeitgeberfirma führt zur Illiquidität der Pensionskasse, die Verantwortlichkeitsklagen gegenüber den Stiftungsräten enden in persönlichen Tragödien.

Fazit: Der Stiftungsrat ist mit einer verantwortungsvollen Aufgabe betraut. Sie ermöglicht ihm, in einem bedeutenden Bereich unseres Vorsorgesystems direkt Einfluss zu nehmen. Die Beachtung der genannten Gebote hilft dem Stiftungsrat, seine Aufgaben verantwortungsbewusst zu erfüllen und sie als interessant und befriedigend zu erleben.

Tabelle 1: Aufgaben des Stiftungsrates

Hauptaufgaben	
nach innen	nach aussen
Geschäftsführung Leistungsausrichtung Beitragserhebung Finanzierung der Leistungen Vermögenverwaltung Rechnungswesen/Controlling Erlass der Reglemente	Vertretung gegenüber Behörden/Organe Aufsichtsbehörde Steuerbehörde Handelsregisteramt Kontrollstelle Experte für berufliche Vorsorge
Informationspflichten Versicherungsausweise Spezialauskünfte Jahres- und Tätigkeitsbericht	Abschluss von Verträgen Verwaltungsaufträge Anschlussvertrag

Tabelle 2: Funktionsdiagramm (Auszug)

	SR	GL	AA	AB	VE	KS	EX
1. Leitungsfunktionen							
Festlegung der Geschäftspolitik	E	P, A					
Erlaubnis von Reglementen	E	P, A		K	B		B
Festlegung von Kompetenzen und Verantwortung	E	P, A	P			B	
Stiftungsratssitzungen	P, E	A					
Weiterleitung wichtiger Informationen an SR	P	A	A		A		A
2. Buchführung							
Führung Rechnungswesen / Buchhaltung	E	P, A		K		B, K	
Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge	K	A, K				K	
Rentenverwaltung	K	A				K	
Abschlussgestaltung	E	A, P				B, K	
Revisionsbesprechung	A	A	A			A	
3. Vermögensverwaltung							
Anlagestrategie / Anlagegrundsätze	E	A	P			K	B
Umsetzung Anlagepolitik	K	A	A				
Koordination mit Bank / Verwaltungsaufträge		A	P, K				
Überwachung Vermögensverwalter		A	A, P			K	
Performance-Auswertung	K	A	K				
Überwachung der Liquidität	K	A	A			K	
Liegenschaftsverwaltung	K	A	P			K	
Kauf und Verkauf von Liegenschaften	E	A	A			K	

Stellen: SR Stiftungsrat; GL Geschäftsleitung; AA Anlageausschuss; AB Aufsichtsbehörde; VE Versicherungsexperte; KS Kontrollstelle; EX Extern.

Funktionen: P Planung, Initiative, Koordination; E Entscheid; A Ausführung, Teilnahme; K Kontrolle; B Beratung.

Tabelle 3: Quartalscontrolling

Anlagekategorie	Vermögensaufteilung			Performance		
	Strategie	Bandbreite	Ist	eff. Performance	Benchmark	Abweichung
Liquidität und kurzfristige Anlagen	5%	3-7%				
Nominalwertvermögen	47%	32-60%				
Obligationen CHF Inland	30%	25-35%				
Aktien	30%	23-38%				
Aktien Schweiz	20%	16-24%				
Immobilien	18%	15-25%				
Gesamtpformance						

Bemerkungen: Abweichungen von den Anlagerichtlinien