

Grundlagenpapier

Engagierte Arbeitgeber in der beruflichen Vorsorge

Das Beispiel der Migros

Avec résumé en français

Kaspar Hohler
Chefredaktor «Schweizer Personalvorsorge»

SCHWEIZER
PERSONAL
VORSORGE
PREVOYANCE
PROFESSIONNELLE
SUISSE

VPS Verlag Personalvorsorge
und Sozialversicherung AG
Editions EPAS
Prévoyance Professionnelle
et Assurances Sociales SA

Inhalt

Einleitung

- Vorwort 4
- Geschichte 5

Aktuelle Herausforderungen

- Die Wichtigkeit der Pensionskassenlösung 7
- Auswahl zentraler Diskussionspunkte 9
- Interview mit Martin Kaiser 11

Das Beispiel der Migros 13

- Arbeitnehmerperspektive 13
- Arbeitgeberperspektive 14
- Pensionskassenperspektive 16
- Die MPK 18

Zusammenfassung der Resultate der Gespräche 19

Fazit 20

Résumé en français 21

Anhang 23

Liste der Pensionskassenporträts in der «Schweizer Personalvorsorge» von 01/12 bis 08/15

Vorwort

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Erfolgsgeschichte der beruflichen Vorsorge in der Schweiz war und ist das Engagement der Arbeitgeber. Es zieht sich als roter Faden von der Entstehung der ersten Vorsorgeeinrichtungen im 19. Jahrhundert über die Einführung des BVG 1985 bis in die Gegenwart.

Die Diskussionen über die Weiterentwicklung der 2. Säule drehen sich gegenwärtig vor allem um die Negativzinsen sowie die Altersvorsorge 2020. Dabei werden zentrale Voraussetzungen zu wenig beachtet, ohne die die 2. Säule in der Schweiz kaum zukunftsfähig ist. Neben der Wichtigkeit der sozialpartnerschaftlichen Führung – und mit dieser eng verbunden – ist das Engagement vieler Arbeitgeber für Pensionskassenlösungen zu nennen, die oft weit über das gesetzliche Minimum hinausgehen. Bei der Einführung des BVG gab es starke Vorbehalte dagegen, die Arbeitnehmerseite durch paritätisch besetzte Stiftungsräte gleichberechtigt in die Führung der Pensionskasse einzubinden. Während diese Vorbehalte rasch schwanden, führten andere Entwicklungen dazu, dass immer mehr Arbeitgeber eine eigene Pensionskasse aufgeben oder den speziellen, umhüllenden Charakter ihrer Vorsorgeeinrichtung zugunsten von Standardlösungen reduzieren.

Das vorliegende Grundlagenpapier zeigt in einem ersten Teil zunächst auf, wie stark die Entwicklung der 2. Säule in der Schweiz von engagierten Arbeitgebern vorangetrieben wurde. Anschliessend werden Problemfelder aufgelistet, die speziell Arbeitgeber gegenwärtig Sorgen bereiten hinsichtlich ihrer Pensionskassenlösung. Dargelegt wird auch, welche Rolle die Vorsorgelösungen im Rahmen des Lohnpakets in den Augen der Arbeitnehmer spielt und inwiefern Arbeitgeber die eigene Vorsorgelösung zur Mitarbeitergewinnung nutzen können. Diese Fragen wie auch die skizzierten Problemfelder werden anschliessend mit Martin Kaiser diskutiert, der das Dossier Sozialversicherungen beim Arbeitgeberverband betreut.

Im zweiten Teil des Grundlagenpapiers wird mit der Migros ein Arbeitgeber vorgestellt, der sich bewusst zu einer stark ausgebauten Pensionskassenlösung bekennt. Wieso ist dies der Migros wichtig und wieweit ist die Kasse ein Instrument, um Mitarbeitende zu gewinnen und motivieren? Solche Fragen werden neben einem kurzen Porträt der Kasse aufgegriffen. Das Beispiel ist in gewissem Sinn zufällig, es hätte zahlreiche andere Beispiele auch kleinerer Unternehmen gegeben, die sich stark für ihre Pensionskasse engagieren. Die Migros und ihre Pensionskasse können nichts desto trotz dazu dienen, einige wesentliche Gründe herauszuarbeiten, weshalb es sich für Arbeitgeber lohnt, sich auch weiterhin für eigene Vorsorgelösungen einzusetzen, die über das gesetzliche Minimum herausreichen. Ergänzende Anregungen können Interessierte in den Pensionskassenporträts finden, die regelmässig in der «Schweizer Personalvorsorge» publiziert werden (Informationen dazu finden sich im Anhang).

Abschliessend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Ohne engagierte Arbeitgeber, soviel sei bereits an dieser Stelle vorweggenommen, ist eine positive und freiheitliche Entwicklung der 2. Säule auch in Zukunft nicht möglich.

Geschichte

Bis zur Einführung des Obligatoriums

Die ersten Pensionskassen der Schweiz wurden bereits Anfangs des 19. Jahrhunderts gegründet. Zu ihnen gehörte die Bernische Lehrerversicherungskasse (BLVK), die 1818 als «Schulmeister-Casse des Cantons Bern» gegründet wurde und eine freiwillige Not- und Hilfskasse für bernische Lehrer war. In dieser frühesten Phase kamen vor allem Lehrer in den Genuss von Unterstützungsleistungen, wenn sie nicht mehr unterrichten konnten (das Alter war dabei quasi eine Möglichkeit von Invalidität). Weitere kantonalen Angestellte mussten sich noch ungefähr 100 Jahre gedulden, bis auch für sie entsprechende «Hilfskassen» gegründet wurden: In Bern wurde beispielsweise der Vorläufer der Bernische Pensionskasse erst 1921 ins Leben gerufen, im Thurgau wurde für die Lehrer 1827 eine Kasse gegründet, für das Staatspersonal erst 1919. Die kantonalen Pensionskassen der Kantone Aargau und Baselland wurden 1908 und 1921 gegründet.

Zwischen diesen Gründungsphasen für Angestellte des Gemeinwesens liegt die Geburtsstunde der Schweizer Versicherungen: 1857 wurde die «Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt» als Genossenschaft gegründet. Im Verwaltungsrat des bald nur noch Rentenanstalt genannten Unternehmens sass Vertreter der meisten Kantone. Ab 1894 bot die Rentenanstalt auch Berufsunfähigkeits-Versicherungen an. Die Bâloise wurde 1863 nach einem Grossbrand als «Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden» gegründet. Bereits im Folgejahr wurde das Angebot um Lebens- und Transportversicherungen erweitert. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts erlebte die Schweiz eine wirtschaftliche Dynamik, die insbesondere von Maschinenbau, Textilindustrie und dem Ausbau des Eisenbahnnetzes geprägt war. In diesem Kontext wurde auch die «Schweizerische Unfallversicherungs-Actiengesellschaft» in Winterthur gegründet, der Vorläufer der heutigen Axa Winterthur. Die Lebensversicherungsgesellschaft «Winterthur Leben» wurde 1923 aus der Taufe gehoben. In dieser Zeit wurden auch erste Pensionskassen grosser Industriebetriebe gegründet, beispielsweise 1920 die Werkfürsorge der Firma Gebrüder Sulzer in Winterthur, nur ein Jahr später folgte die Angestelltenpensionskasse (APK) der Sulzer mit eigenem Reglement. 1922 wurde mit der Pensionskasse der Schweizerischen Elektrizitätswerke der Vorläufer der heutigen PKE gegründet. Die Migrospensionskasse wurde 1931 gegründet (siehe «Geschichte der MPK», Seite 18), wobei zu bedenken ist, dass es die Migros erst seit 1925 gibt.

In der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts traten die Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen auf den Markt: 1957 wurde vom Schweizerischen Gewerbeverband die Proparis gegründet als «Gemeinschaftsstiftung für berufliche Vorsorge im Schweizerischen Gewerbe». Die ASGA folgte 1962, die Geburtsstunde der PKG schlug 1972.

Diese Beispiele illustrieren vor allem zwei Dinge: Erstens wurde die 2. Säule in der Schweiz bereits lange vor Inkrafttreten des Obligatoriums 1985 errichtet. Ihre Wurzeln reichen auch viel weiter zurück als diejenigen der 1. Säule, wurde das AHV-Gesetz doch erst 1947 vom Volk angenommen. Zweitens ist klar, dass die Dynamik der Entwicklung des Pensionskassenwesens zu einem guten Teil auf das freiwillige Engagement der Arbeitgeber zurückging.

Natürlich war dieses Engagement nicht völlig selbstlos. Nicht zuletzt boten für Unternehmen auch Steuervergünstigungen einen Anreiz, Vorsorgeeinrichtungen zu gründen und alimentieren. Doch ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Angestellten dürfte in vielen Fällen mitentscheidend gewesen sein für den Entschluss, eine Pensionskasse zu gründen beziehungsweise sich (in den 60er und 70er Jahren) einer Sammeleinrichtung anzuschliessen, ohne dass dies gesetzlich vorgeschrieben war.

Ab Einführung des Obligatoriums

Per 1. Januar 1985 trat mit dem Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) die Pflicht für Arbeitgeber in Kraft, ihre Mitarbeiter ab einem gewissen Lohn bei einer Vorsorgeeinrichtung zu versichern. Das BVG stellte einen Kompromiss dar zwischen den Forderungen der Gewerkschaften, die ein Leistungsprimat verankern wollten, und der Arbeitgeberseite, die die vorhandene Breite an Lösungen bewahren und möglichst viele Freiheiten erhalten wollte. Als Konzession an die Arbeitgeber wurde lediglich ein Rahmengesetz geschaffen, das den einzelnen Kassen freiheitliche Gestaltungsmöglichkeiten überliess. Die Arbeitnehmerseite konnte durchsetzen, dass die Stiftungsräte der Pensionskassen paritätisch zu besetzen sind. Anfängliche Befürchtungen der Arbeitgeber, dass ihnen die Kontrolle über die eigene Pensionskasse so völlig entgleitet und eine neue Kampfzone zwischen den Sozialpartnern geschaffen wird, bestätigten sich nicht. Die sozialpartnerschaftliche Führung im Milizsystem erwies sich als sinnvolle und funktionale Lösung.

Die Zahl der Pensionskassen mit reglementarischen Leistungen lag nach Einführung des BVG bei rund 6000. Ab dann setzte eine Konsolidierung ein, die sich bis heute fortsetzt. Seit der Jahrtausendwende geht die Zahl der Vorsorgeeinrichtungen pro Jahr ungefähr um 5 Prozent zurück. Im Jahr 2013 (aktuellste Zahl des Bundesamts für Statistik) zählte die Schweiz noch 1957 Vorsorgeeinrichtungen.

Diese Konsolidierung hat viele Ursachen. Ein wesentlicher Treiber ist die Komplexität: Einerseits nahm die Regulierungsdichte enorm zu. War das BVG bei seiner Einführung noch ein relativ schlankes Rahmengesetz, vervielfachte sich in den vergangenen 30 Jahren die Zahl der Gesetzesparagrafen wie auch der entsprechenden Verordnungsbestimmungen. Andererseits wurde auch die Tätigkeit der Pensionskasse selber immer aufwändiger. Namentlich im Anlagegeschäft gingen Vorsorgeeinrichtungen einen enormen Weg: Anfänglich wurde hauptsächlich in (Bundes)Obligationen angelegt, unterdessen wird unter der Fahne der Diversifizierung in eine Vielzahl von Anlagekategorien und -gefässe investiert, deren Funktionsweise mitunter selbst für Fachleute nur noch schwer nachvollziehbar ist.

Die weitere Entwicklung hängt zu einem guten Teil davon ab, wieviel Gestaltungsspielraum den Pensionskassen belassen wird. Selbst bei einer – für Pensionskassen – positiven Entwicklung dürfte die Konsolidierung aber weiter gehen. Verschiedene Experten schätzen, dass sich die Zahl der Pensionskassen in 10 bis 20 Jahren bei etwa 1000 einpendeln wird. Es zeigt sich bereits jetzt, dass parallel zu dieser Entwicklung auch neue Modelle quasi aktiver Anschlüsse an Sammeleinrichtungen entstehen, bei denen grössere KMU gewisse Entscheide für ihre Vorsorgelösung selber fällen können und so die einzelnen Vorsorgewerke mehr Gewicht erhalten.

Aktuelle Herausforderungen

Die Wichtigkeit der Pensionskassenlösung¹

Die Pensionskassenlösung ist ein wichtiges Element des Lohnpakets, das ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden anbietet. Für Arbeitgeber empfiehlt es sich daher, die Vorzüge seiner beruflichen Vorsorge bei den Bewerbungs- und Eintrittsgesprächen verständlich hervorzuheben. Doch welche Aspekte werden für den Arbeitnehmer als entscheidend angesehen?

Die Zeitschrift BILANZ präsentiert in ihrer Onlineausgabe vom 24. November 2014 zehn Aspekte der beruflichen Vorsorgelösung, auf die ein Arbeitnehmer den potenziellen Arbeitgeber beim Einstellungsgespräch ansprechen sollte. Unter anderem werden dabei die Höhe des Koordinationsabzugs, die Höhe der Risikoleistungen, die Möglichkeit der Versicherung hoher Löhne, aber auch die Möglichkeiten einer frühzeitigen Pensionierung genannt – klassische Elemente einer umhüllenden Vorsorgelösung. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin postuliert weiter, dass «ein Unternehmen mit grosszügigen Pensionskassen-Regelungen [...] dreimal so hohe Leistungen wie die gesetzlich vorgeschriebene Minimalvariante» erbringe. Da man davon ausgehen kann, dass eine Rente über mehrere Jahre, ja Jahrzehnte bezogen wird, entwickeln sich hier markante Unterschiede.

Anzufügen ist, dass sicher auch die finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtung eine wichtige Information ist, da Arbeitnehmende von Sanierungsmassnahmen stark betroffen sein können. Natürlich sind auch Anlage- und Verzinsungspolitik einer Vorsorgeeinrichtung für die Versicherten relevant, doch sprengen solche Informationen erfahrungsgemäss oft den Rahmen des Interessens der Arbeitnehmenden.

Einfluss der Vorsorgelösung auf die Personalgewinnung und -erhaltung

Die Maiausgabe 2015 der «Schweizer Personalvorsorge» widmete sich speziell der Rolle des Arbeitgebers in der beruflichen Vorsorge. Dabei wurden unter anderem drei Arbeitgeber zur Bedeutung ihrer Vorsorgelösung in der Personalgewinnung und -erhaltung befragt. Aus dieser schriftlichen Befragung geht hervor, dass sich vor allem Kadermitarbeiter und ältere Arbeitnehmende über dem 45. Lebensjahr für ihre Vorsorgelösung interessieren. Jüngere Mitarbeiter seien noch zu weit von dieser entfernt. Die Vorsorgeaffinen legen Wert auf gute Vorsorgeleistungen sowie das Image der Vorsorgeeinrichtung. Positiven Einfluss auf die Personalgewinnung und -erhaltung haben der Deckungsgrad, der aktuelle Umwandlungssatz, der anrechenbare Jahresverdienst (überobligatorischer Anteil) und die Arbeitgeberbeiträge. Negativer Einfluss sei Pressemeldungen über eine Sanierung oder einem hohem Abzug für die Risiken Tod und Invalidität zuzuschreiben.

Die Forschung unterstützt tendenziell den Eindruck, dass die Vorsorgelösung kein Schlüsselement zur Rekrutierung von Personal ist, wohl aber zur Bindung speziell älterer Mitarbeitenden wichtig sein kann.²

¹ Dieses Unterkapitel wurde zusammen mit Anne Yammine erarbeitet, Redaktorin der «Schweizer Personalvorsorge».

² Einen Überblick über die eher fragmentarischen und heterogenen Studienergebnisse und Erkenntnisse zu dieser Frage bietet Juan Carlos Fernández in seiner Diplomarbeit «Überobligatorische Vorsorgeleistungen: Ein wichtiges Gestaltungselement der Personalpolitik für Arbeitgeber?» (eingereicht an der Fachschule für Personalvorsorge, Juli 2013).

Bedeutung der beruflichen Vorsorge für den Wirtschaftsstandort Schweiz

Das Beratungsunternehmen Ernst & Young führte 2014 eine Vorsorgestudie durch. Knapp 90 Prozent der Befragten beurteilten die berufliche Vorsorge als Faktor, der massgeblich zur Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz sowie des eigenen Unternehmens beitrage. Über 80 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen und Vertreter der Finanzabteilungen schätzen die Pensionskassenleistungen für Arbeitnehmende als wichtigen Bestandteil der Attraktivität ihres Unternehmens ein. 42 Prozent der HR-Personen und Finanzdienstleister sehen in der von ihnen angebotenen Vorsorge ein wichtiges Instrument zur gezielten Gewinnung der besten Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt.

Die 2. Säule bringt auch grosse Kosten und Aufwand für die Unternehmen mit sich. Jedoch sehen lediglich 13 Prozent der Arbeitgeber darin einen Wettbewerbsnachteil für ihre Unternehmen im Vergleich zum Ausland. In der Rekrutierung von Mitarbeitenden erachten über die Hälfte der Befragten Kürzungen von überobligatorischen Leistungen als kritisch. Diese würden negative Auswirkungen zeigen.

Auswahl zentraler Diskussionspunkte

Jeder Arbeitgeber in der Schweiz muss sich mit der Frage auseinandersetzen, wie er seine Mitarbeitenden gegen die Risiken Alter, Tod und Invalidität in der 2. Säule versichern möchte.

An dieser Stelle werden sieben Fragestellungen formuliert, an denen sich die folgenden Gespräche mit einem Vertreter des Arbeitgeberverbands sowie mit drei Exponenten der Migros-Pensionskasse orientieren. Anschliessend an die Gespräche findet sich eine Zusammenfassung, in der die unten genannten Punkte nochmals aufgegriffen werden.

- **Welche Vorsorgelösung passt?** Kleinere Unternehmen schliessen sich meist Sammeleinrichtungen an, seien es Vollversicherungsmodelle oder (teil)autonome Lösungen. In den letzten Jahren entschieden sich zunehmend auch grössere Unternehmen mit über 1000 Angestellten für den Anschluss an eine Sammeleinrichtung. Dies aufgrund des immer grösseren Aufwands für eine eigene Pensionskasse (Regulierung), teils auch aus Risikoüberlegungen. Unterdessen gibt es bei Sammeleinrichtungen eine Vielfalt an Varianten, wie viele Entscheide beim paritätischen Organ auf der Ebene des Vorsorgewerks gefällt werden und wie viele der Stiftungsrat der Sammeleinrichtung fällt. Auch lässt sich eine eigene Pensionskasse durch Outsourcing und Rückversicherungen so gestalten, dass der administrative Aufwand gering ist und praktisch nur noch Anlage-, Finanzierungs- und Leistungsentscheide bei Arbeitgeber und Mitarbeitenden verbleiben.
- **Wie hoch sollen die Leistungen sein?** Die Höhe des Leistungsniveaus in der beruflichen Vorsorge beschäftigt nicht nur die Politik im Rahmen des Reformprojekts Altersvorsorge 2020. Auch in jeder Pensionskasse stellt sich die Frage, ob angesichts der tiefen Zinsen und der zunehmenden Lebenserwartung die Leistungen gesenkt werden müssen. Für Lösungen, die nahe am gesetzlichen Minimum sind, gibt es praktisch keinen Spielraum. Bei umhüllenden Vorsorgelösungen können aber die Leistungsparameter gesenkt werden, wobei solche Schritte in der Regel mit Kompensationsmassnahmen abgedeckt werden. Hier steht der Arbeitgeber vor der Entscheidung, wie viel Geld er bereit ist, in die Hand zu nehmen, um solche Kompensationsmassnahmen zu finanzieren. Arbeitnehmer stehen vor der Frage, ob sie dem Arbeitgeber im Gegenzug beispielsweise bei den Lohnverhandlungen entgegenkommen sollen und ob sie längerfristig mehr Beiträge zahlen oder weniger Rente erhalten möchten.
- **Wieviel Flexibilität?** Bei Pensionskassenlösungen gibt es diverse Möglichkeiten, den Versicherten Wahlmöglichkeiten einzuräumen. Genannt seien hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) der Kapitalbezug, Teilpensionierungen, die Wahl zwischen unterschiedlichen Beitragsskalen für Arbeitnehmer sowie Anlageentscheide für sehr gut Verdienende (1e-Pläne). Wahlmöglichkeiten können die Vorsorgelösung für Arbeitnehmer attraktiver machen und so helfen, gute Arbeitskräfte zu finden und halten, bringen aber auch mehr Verwaltungs- und Beratungsaufwand mit sich. Zudem wird gerade bei der Wahl der Anlagestrategie ein Teil der Risiken auf den Versicherten abgeschoben.
- **Ältere Arbeitnehmende:** Oft beschworen, aber (noch) wenig fühlbar: Aus demografischen Gründen werden sich Schweizer Unternehmen immer mehr um ältere Arbeitnehmende bemühen müssen. Für diese Personengruppe hat die Vorsorgelösung eine grössere Wichtigkeit als für Junge, auf die viele Unternehmen zurzeit vorwiegend abzielen. Gerade flexible Pensionierungsmodelle

mit Altersteilzeit müssen vom Arbeitgeber eng mit der Pensionskasse abgestimmt werden. Während in der Vergangenheit Frühpensionierungslösungen im Fokus standen, wird zukünftig angesichts der demografischen Entwicklung die Flexibilität für einen zeitlich und pensumsmässig gestaffelten Übertritt in den Ruhestand wichtiger, sowohl für den Arbeitgeber wie für den Arbeitnehmer. Kontrovers diskutiert wird die Frage, ob die im BVG festgeschriebene Staffelung der Altersgutschriften die Chancen älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt beeinträchtigt.

- **Wie finde ich engagierte und fähige Leute für den Stiftungsrat?** Jede Pensionskasse braucht einen Stiftungsrat. Gerade im Licht der Diskussion über Verantwortung und Haftung wird es vielerorts immer schwieriger, Mitarbeitende für die Stiftungsratsarbeit zu motivieren. In abgeschwächter Form stellt sich die Problematik der Personenfindung auch für Vorsorgewerke. Ein wichtiger Faktor ist dabei die Wertschätzung, die der Arbeitgeber dem Amt gegenüber zeigt (in Worten und Taten (beispielsweise Vorbereitungszeit für Sitzungen und Weiterbildungsmöglichkeiten)).
- **Rechnungslegung:** Für Unternehmen, die nach internationalen Rechnungslegungsnormen bilanzieren (also auch für hiesige Tochterunternehmen internationaler Konzerne), ist die Jahresrechnung gemäss Swiss GAP FER 26 nur eine von zwei Wahrheiten. Die Jahresrechnung gemäss IAS 19 ergibt jedoch ein anderes Bild und ist letztlich für die Bilanz des Unternehmens relevant. Da die Passivseite hier zu einem risikoarmen Marktzins diskontiert wird, der aktuell deutlich unter den üblichen technischen Zinsen liegt, erscheint die Deckungssituation durch die Brille internationaler Rechnungslegungsnormen stets kritischer. Zudem gibt es einen gewissen Druck, Risiken zu vermeiden (De-Risking), da sich Schwankungen bei den Kapitalanlagen der Pensionskassen direkt auf die Unternehmensbilanz auswirken. Eine aktuelle Studie³ kommt zwar zum Schluss, dass der Druck durch IAS 19 bei Schweizer Unternehmen (noch) nicht starke Wirkung gezeigt hat. Sollte die Differenz zwischen Marktzinsen und technischen Zinssätzen aber so gross bleiben, wie sie gegenwärtig ist, könnte sich dies bald ändern.
- **Rentnerbestände:** Die Verteilung des Sparkapitals zwischen Aktiven und Rentnern ist je nach Branche und Unternehmen sehr unterschiedlich. Viele Unternehmen beispielsweise aus der Maschinenindustrie sehen sich mit dem Umstand konfrontiert, dass deutlich mehr Kapital für Renten gebunden ist als den Aktiven zusteht. Dies verschärft die Umverteilungssituation, da laufenden Renten zuweilen hohe technische Zinsen zugrunde liegen. Zudem ist die Sanierungsfähigkeit eingeschränkt. Ein Anschluss an eine Sammeleinrichtung ist kaum möglich, da die Rentner zu Konditionen eingekauft werden müssten, die durch den Arbeitgeber nicht zu finanzieren sind.

³ Auswirkungen von IAS 19 auf die berufliche Vorsorge – Forschungsbericht 2/15 im Auftrag des Bundesamts für Sozialversicherungen, Autoren: Lukas Müller, Stephan Wyss.

«Wir schafften es noch immer»

Ein Gespräch mit Martin Kaiser, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

«Wenn sich ein Unternehmen dafür entscheidet, eine eigene autonome Pensionskasse zu führen, sollte es dieses Engagement auch bewusst nutzen!», betont Martin Kaiser. Dieses Nutzen geht für Kaiser in zwei Richtungen: Einerseits kann eine gute Pensionskassenlösung aktiv für die Personalgewinnung eingesetzt werden, insbesondere wenn es um nicht mehr ganz junge Interessierte geht. Heutzutage geschieht dies zu wenig. Andererseits bietet gerade eine eigene Pensionskasse auch die Chance, flexible und für das Unternehmen und die Belegschaft passende Lösungen zu finden. Beide Aspekte werden an Wichtigkeit gewinnen, wenn man einen grossen Trend bedenkt, der das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben der Schweiz (wie auch praktisch aller anderen Länder) in den nächsten Jahrzehnten prägen wird: Die demografische Alterung. Nicht nur die gesamte Bevölkerung wird im Durchschnitt älter, sondern auch die Erwerbstätigen. Und je älter jemand ist, desto wichtiger wird die Altersvorsorge als Teil des gesamten Leistungspakets.

Für Kaiser ist in diesem Kontext klar, dass wir inmitten einer Trendwende sind: Früher konnte sich ein Unternehmen bezüglich Pensionskasse vor allem durch grosszügige Möglichkeiten zum frühzeitigen Altersrücktritt auszeichnen. Zukünftig wird man mit flexiblen Modellen punkten können, die einen stufenweisen Altersrücktritt und Arbeit über das reguläre Rentenalter hinaus ermöglichen. Für das Unternehmen ist die Pensionskassenlösung, sei es nun eine eigene Kasse oder ein Anschluss an eine Sammeleinrichtung, somit ein wichtiges Element der Positionierung gegenüber dem Trend der Alterung und ein Schlüssel, um Fachwissen zu binden. Das Schlagwort «Fachkräftemangel» ist gemäss Kaiser angesichts der demografischen Entwicklung und der bevorstehenden Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative mit Vorsicht zu geniessen: «Wenn es immer weniger junge Erwerbstätige gibt, dann werden praktisch alle Berufstätigen zu Fachkräften, auch Hilfspersonal in Spitälern oder ungelernete Bauarbeiter. Mit anderen Worten: Es wird schlicht an Arbeitskräften mangeln.»

Dem oft gehörten Argument, dass das BVG durch die Altersstaffelung der Beiträge älteren Arbeitssuchenden schade, kann Kaiser wenig abgewinnen. «Die Probleme liegen häufig anders», sagt Kaiser. Wenn jemand beispielsweise lange an einem Ort arbeitete, wird sein Spezialwissen dank der langen Betriebszugehörigkeit dort oft grosszügiger entschädigt. Bei einem Stellenwechsel muss die Person aber unter Umständen bereit sein, auf diesen «Zuschlag» zu verzichten. «Eine Anstellung scheidet dann an einer Lohnvorstellung, die mit den Möglichkeiten eines neuen Arbeitgebers nicht in Einklang zu bringen ist, und nicht an den höheren Pensionskassenabzügen.» Ab 58 oder 60 Jahren sollte für Kaiser ohnehin nicht mehr die Nettolohnentwicklung im Vordergrund stehen. Hier ist bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein Umdenken nötig, das noch wenig stattgefunden hat. Eine Hilfe für dieses Umdenken wie auch für gestaffelte Altersrücktritte ist, dass sich nun eine Generation dem Rentenalter nähert, bei der in einer Beziehung oft beide Partner arbeiten, wodurch finanziell mehr Spielraum für flexible Lösungen besteht.

Für Kaiser lohnt sich ein Blick zurück in der Geschichte: Unternehmer haben es (bereits lange vor der Einführung des BVG) immer verstanden, die betrieblichen Vorsorgelösungen auf die eigenen Bedürfnisse und diejenigen der Mitarbeitenden auszurichten. Dieses flexible und zukunftsgerichtete Denken, das einer patronalen Verantwortung im besten Sinne des Wortes entspricht, ist auch heute gefragt, mehr vielleicht als in den vergangenen Jahren. «Als Unternehmer muss ich mich fragen, ob meine Vorsorgelösung flexible Modelle, etwa Altersteilzeit, ermöglicht.» Kaiser kann sich vorstellen, dass aufgrund der

demografischen Entwicklung eine eigentliche «Wiederentdeckung» des Interesses des Arbeitgebers an der eigenen Vorsorgelösung und deren Gestaltungsmöglichkeiten bevorsteht.

Grössere Arbeitgeber können mit einer eigenen Pensionskasse massgeschneiderte Lösungen suchen. Aber auch für KMU, die einer Sammeleinrichtung angeschlossen sind, gibt es ein immer breiteres Spektrum an Angeboten. In den letzten Jahren gaben einige Arbeitgeber die eigene Pensionskasse auf. Entscheidend war nach Kaisers Wahrnehmung dabei weniger der steigende Regulierungs- und Professionalisierungsdruck als die Frage, ob man mit der Pensionskasse neben dem eigenen Kerngeschäft ein weiteres anspruchsvolles Gebiet mit zusätzlichen finanziellen Risiken bewirtschaften kann und will. Auch hinsichtlich der Wahl der Vorsorgelösung gilt es, die demografische Entwicklung zu bedenken: «Die Lösung, die heute passt, muss nicht unbedingt die Lösung sein, die in 10 oder 20 Jahren noch richtig ist». Es lohnt sich für Arbeitgeber, frühzeitig mit den Arbeitnehmenden zu sprechen und nicht erst, wenn der Handlungsbedarf dringend ist.

Zur sozialpartnerschaftlichen Führung der Pensionskassen erhält Kaiser in Gesprächen mit Unternehmern mit eigener Pensionskasse immer wieder positive Rückmeldungen. Stiftungsräte lassen sich in aller Regel gut finden, insbesondere wenn der Arbeitgeber dem Amt Wertschätzung entgegenbringt und im Bedarfsfall etwas Überzeugungsarbeit leistet. Kaiser macht auf einen Aspekt aufmerksam, der oft wenig bedacht wird: «Das Gremium des Stiftungsrats gibt die Möglichkeit, eine sozialpartnerschaftliche Kultur zu entwickeln in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern.» Wenn hier schwierige Situationen gemeinsam gelöst werden – Stichwort Umwandlungssatzsenkungen oder Sanierungen –, gibt dies eine gute Basis, um auch in unternehmerisch schwierigen Situationen mit der Belegschaft zusammen tragfähige Lösungen zu finden. Im Übrigen ist für Kaiser der oft postulierte Gegensatz zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen etwas konstruiert: «An einem insolventen Vorsorgewerk hat weder die eine noch die andere Seite ein Interesse.»

Für Kaiser sollte bei der Ausarbeitung der Pensionskassenlösung der Vorsorgegedanke im Vordergrund stehen. Einer zu starken Individualisierung der Vorsorgelösungen beispielsweise für Kaderangestellte steht er eher skeptisch gegenüber: «Dies kann für den Zusammenhalt der Belegschaft und letztlich auch der Gesellschaft heikel sein.» Die Lösungen sollten auch nicht so kompliziert werden, dass man sie nicht mehr versteht. Dies einerseits, um Arbeitgeber wie Arbeitnehmer das Leben nicht zu erschweren, andererseits aber auch aus einer umfassenderen Optik: Für die Debatte um die Reform der Altersvorsorge ist es essentiell, dass die Bevölkerung Vertrauen in die Altersvorsorge hat. Da die meisten Personen (wenn überhaupt) nur die eigene Pensionskasse kennen, ist es umso wichtiger, dass sie diese verstehen und ihr Vertrauen entgegenbringen.

Für die Sicherung der Altersvorsorge ist die Situation der Arbeitgeber auch in einer Gesamtsicht entscheidend, nicht nur für die jeweils eigene Pensionskasse, betont Kaiser: «Die ganze geplante Reform der Altersvorsorge basiert auf der Prämisse eines gesunden, nachhaltigen Wirtschaftswachstums. Nur so lässt sich der Erhalt des Leistungsniveaus finanzieren, trotz der demografischen Entwicklung.» Entscheidend ist daher nicht nur der Blick auf alle Säulen der Altersvorsorge, sondern auch auf die gesamte wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation. Für die Zukunft der 2. Säule ist Kaiser dennoch zuversichtlich: «Die Geschichte der beruflichen Vorsorge zeigt, dass die wichtigste Konstante ihre Fähigkeit ist, sich an veränderte Bedürfnisse anzupassen. Wir haben eines der besten Vorsorgesysteme der Welt. Wie wir die Finanzkrise überstanden haben, ist eindrucksvoll. Es lohnt sich, diesen Schwung wieder aufzunehmen, um die neuen Herausforderungen anzupacken. Wir schafften es noch immer.»

Das Beispiel der Migros

Die Migros-Pensionskasse – Stolz allenthalben

Die Pensionskassenlösung ist ein wesentliches Element des Lohnpakets für die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Über das rein Finanzielle hinaus kann sie auch als Teil der Firmenkultur gesehen werden. Besonders bei grossen Unternehmen ist dies oft klar erkennbar. Im Folgenden soll das Beispiel der Migros und ihrer Pensionskasse, der MPK, näher betrachtet werden:

Ein kurzer Abriss der Geschichte der Migros-Pensionskasse (MPK) findet sich auf Seite 18. Für die folgenden Ausführungen wurden im März und April 2015 Gespräche geführt mit je einem Exponenten des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer sowie mit dem Geschäftsleiter der MPK. Die drei Blickwinkel ergeben ein Gesamtbild der Bedeutung der Pensionskasse für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden.

«La caisse de pension est un trésor pour nous»

Die Arbeitnehmerperspektive: Alain Montani (Präsident der LAKO, der Landeskommission der Migros-Gruppe, die die Interessen der Arbeitnehmenden vertritt)

Freude und auch Stolz über die gute Pensionskassenlösung ist gemäss Alain Montani in allen betriebsinternen Diskussionen zum Thema spürbar. «La caisse de pension est un trésor pour nous», betont Montani im Gespräch. Das Interesse an der Pensionskasse ist dabei vorwiegend vom Alter abhängig: Junge wollen lieber mehr Nettolohn und sind an anderen Vorteilen interessiert, von denen Migros-Angestellte profitieren können. Für einige ist es zunächst eine Enttäuschung, wenn sie mit 25 plötzlich weniger verdienen. Erst zwischen 30 und 40 beginnt bei vielen ein Umdenken, beispielsweise wenn sie eine Familie gründen oder ein Haus kaufen. Ab 40 wird dann die Altersvorsorge ein konkreteres Thema. Jüngere Mitarbeitende für die Wichtigkeit der Vorsorgelösung zu sensibilisieren, bleibt für Montani eine anspruchsvolle Daueraufgabe auch für Arbeitnehmervertreter.

Nach Montanis Erfahrung ist die Pensionskasse kein wichtiges Argument, um einen Job bei der Migros anzutreten, aber ein wichtiges Instrument, um die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden. Speziell ältere Arbeitnehmende überlegen es sich zweimal, ob sie die Stelle wechseln und dabei deutlich Abstriche bei der Altersvorsorge hinnehmen wollen. Bezüglich MPK geht es für Montani denn auch eher darum, das Erreichte beizubehalten, als einen Leistungsausbau oder ein zusätzliches Engagement des Arbeitgebers zu erreichen. Die Beiträge werden zu zwei Dritteln vom Arbeitgeber übernommen, das Leistungsprimat ist gemäss Montani ein zentraler Mehrwert für Mitarbeitende. Man muss bei der Pensionskasse auch realistisch bleiben, unterstreicht Montani: «Si on veut caresser la lune, in ne faut pas être poète, mais astronome».

Für Montani ist die Pensionskasse Teil einer gelebten Sozialpartnerschaft, die sich bei der Migros durch alle Themen und Gremien hindurchzieht. Die MPK profitiert insofern davon, als die Mitarbeitenden der Migros als Arbeitgeberin vertrauen und daher der Pensionskasse einen Vertrauensbonus entgegenbringen. Teil der Verwurzelung der Pensionskasse ist dabei die Delegiertenversammlung. Die intensive Sozialpartnerschaft zeigt sich für Montani auch darin, dass die LAKO zwar die Arbeitnehmerinteressen vertritt, aber die Sichtweise des Arbeitgebers ebenfalls

versteht. Diskussionen und Verhandlungen verlaufen in der Regel nicht konfrontativ, was sich beispielsweise darin zeigt, dass im Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der Migros die Mitarbeitenden auf ihr Streikrecht verzichten. Der GAV umfasst alle Migros-Betriebe, so sind beispielsweise die Mitarbeitenden der Gastronomiebetriebe der Migrosläden und Freizeitparks ebenfalls dem GAV des Unternehmens unterstellt und nicht demjenigen der restlichen Gastronomiebranche. Bei der Aushandlung des GAV spielte die Pensionskassenlösung keine grosse Rolle. Andere Themen wie Arbeitszeit, Flexibilität und Löhne spielen gegenwärtig eine wichtigere Rolle. Die Pensionskasse dürfte für die LAKO wohl dann wieder ein zentrales Thema werden, wenn in Zusammenhang mit der Altersvorsorge 2020 eine neue Reglementsrevision ansteht.

Angesprochen darauf, ob es wünschenswert wäre, den Versicherten innerhalb ihrer Pensionskasse mehr Wahlmöglichkeiten zu geben, winkt Montani ab: Die vorhandene Möglichkeit zum vollen Kapitalbezug ist für Montani in Ordnung, bereits hier braucht es aber eine gute Beratung: Die Migros beschäftigt viele Mitarbeitende im Tieflohnsegment. Diese Personen können nicht plötzlich mit so viel Geld umgehen, wie sie es durch den Kapitalbezug bei der Pensionierung erhalten können. Mehr Wahlfreiheiten wurden seitens der Mitarbeitenden und entsprechend auch von Arbeitnehmerseite nie gewünscht. Die aktuelle Form der «liberté surveillé» erachtet Montani als gut.

Die Stiftungsräte wie auch die Delegierten der Arbeitnehmerseite werden in den einzelnen Betrieben und Genossenschaften der Migros gewählt (die MPK zählt 43 angeschlossene Arbeitgeber). Das Interesse an den Ämtern hält sich dabei in Grenzen, oft gibt es stille Wahlen. Montani hält es für sehr positiv, dass die MPK den Willen zeigt, Neuigkeiten auch ausserhalb der Stiftungsratssitzungen mit der Arbeitnehmerseite auszutauschen: Christoph Ryter trifft mindestens zweimal im Jahr entsprechende Ausschüsse der Arbeitnehmerseite zur Diskussion. Ein Wermutstropfen ist für Montani der Umstand, dass nicht alle Angestellten der Migros-Gruppe bei der MPK versichert sind: Grössere Unternehmen wie Denner oder Hotelplan führen eigene Pensionskassen, die nicht das gleiche Leistungsniveau wie die MPK haben.

«Die Pensionskasse muss eine Antwort auf viele Realitäten liefern.»

Die Arbeitgeberperspektive: Fabrice Zumbrunnen (Leiter Departement HR, Kulturelles und Soziales, Freizeit und damit oberster Personalchef der Migros-Gruppe)

«Man darf nicht vergessen, dass von den 97'500 Mitarbeitenden der Migros über 13'000 im Ausland arbeiten», sagt Fabrice Zumbrunnen, der Personalchef der Migros. Für diese Angestellten gelten andere, landesspezifische Anstellungsbedingungen, auch hinsichtlich der Vorsorge. Gerade die Erfahrung mit ausländischen Lösungen zeigt für Zumbrunnen, wie einzigartig das Schweizer Modell ist, man könne froh darüber und stolz darauf sein. Innerhalb der Schweiz geht es für Zumbrunnen darum, für jede Firma der Migros-Gruppe die bestmögliche Lösung zu finden innerhalb der Branche. So muss sich etwa die Lösung für die Hotelplan-Mitarbeitenden an derjenigen von Kuoni messen, diejenige von Denner an denjenigen anderer Discounter. Aus dieser Branchenoptik soll allen Mitarbeitenden eine gute Lösung geboten werden. «Die Messlatte ist aber sicher hoch gesetzt durch die MPK», meint Zumbrunnen. Dass für andere Branchen andere Realitäten gelten, ist den Mitarbeitenden bewusst. Klar ist für Zumbrunnen aber auch, dass die Migros in keinem Bereich der Gruppe nur Minimallösungen anbietet.

Zur Attraktivität als Arbeitgeber gehört auch eine gute Vorsorgelösung. Für langjährige Mitarbeitende hat die Pensionskasse eine hohe Bedeutung, während sie im Recruiting keine wesentliche Rolle spielt. Neue Mitarbeitende attestieren diesem Aspekt zunächst keine grosse Wichtigkeit, realisieren aber zuweilen mit dem ersten Vorsorgeausweis, dass sie bei der MPK deutlich besser fahren als bei der vorherigen Lösung. Wobei Zumbrunnen darauf hinweist, dass nur eine kleine Minderheit diesen Aspekt effektiv beachtet und auch beurteilen kann. «Am Ende des Tages ist nicht die Pensionskasse entscheidend für die Mitarbeiterzufriedenheit», unterstreicht Zumbrunnen. Wichtiger ist beispielsweise, wie fordernd die eigenen Aufgaben sind oder ob es Ärger mit dem Chef gibt. Die Pensionskasse ist eher ein «supplément». Er weist auch darauf hin, dass die Migros eine Genossenschaft ist, ein Image als sozialer Arbeitgeber hat, und deshalb wohl auch eine gute Vorsorgelösung vorausgesetzt wird. Die Pensionskasse ist für Zumbrunnen ein wichtiges Element der Firmenkultur. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die Migros auch zu den Pensionierten und diese untereinander regen Kontakt pflegen.

In der Generaldirektion ist die Pensionskasse selten ein Thema, wobei sich vor allem Jörg Zulauf mit dem Dossier beschäftigt. Zulauf ist Leiter des Departements Finanzen und Stiftungsratspräsident der MPK. Generell vertraut man der Arbeit von Christoph Ryter, der sich auch stark engagiert, um den Arbeitnehmenden Pensionskassenaspekte nahe zu bringen und Entscheide des Stiftungsrats und der Delegiertenversammlung vorzubereiten. Grundsätzlich möchte man Pensionskassenthemen «innerhalb dieser Welt» lassen, also bei der Pensionskasse selber, meint Zumbrunnen. Aus Sicht der Migros sei es zudem wichtig, dass eine Balance zwischen den Interessen gefunden wird und die notwendigen Anpassungen in kleinen Schritten passieren. Zu einer gelebten Solidarität gehört für Zumbrunnen aber auch, dass diese Anpassungen effektiv umgesetzt und nicht aufgeschoben werden. Eine spezifische Vorbereitung der Stiftungsratssitzungen durch den Arbeitgeber gibt es nicht. Generell ist es aber eine wichtige und zeitintensive Aufgabe, gerade für Leistungsanpassungen viele Gremien ins Boot zu holen. Hier muss Ryter als Botschafter der Pensionskasse funktionieren, aber auch Zumbrunnen und andere HR-Exponenten schalten sich ein, wenn es erforderlich ist. Man muss darlegen, wieso die Entscheidung nötig ist und was sie für die Mitarbeitenden und das Unternehmen bedeutet. Die Überparität im Stiftungsrat ist dabei eine spezielle Herausforderung.

Zumbrunnen betont, dass viel Zeit nötig ist für eine solche Überzeugungsarbeit. Dies hat auch mit der Struktur der Migros als Bund vieler einzelner Genossenschaften zu tun. Die Diskussionen sind zeitintensiv. «Sitzungen mit Sozialpartnern sind für mich open end», sagt Zumbrunnen, er setzt danach bewusst keine weiteren Termine an. Diese Diskussionsbereitschaft braucht Zeit, die aber gemäss Zumbrunnen gut investiert ist: «Am Ende des Tages kommt die Belohnung, das konkrete Ergebnis». Es bringt im Übrigen auch nichts, in einer Diskussion zu «gewinnen». «Sie treffen dieselbe Person immer wieder. Wenn sie das Gesicht verloren hat, würden die nächsten Sitzungen total konfrontativ.» Für Zumbrunnen ist die persönliche Bereitschaft, so viel Zeit für Gespräche zu investieren, ein Zeichen der Wertschätzung, das die Mitarbeitenden auch so wahrnehmen. Im Übrigen ist der Graben zwischen Mitarbeitenden und Chefs bei der Migros weniger tief als in anderen Grossunternehmen. Bei der Migros gibt es keine Boni, alle sitzen – auch bei der Pensionskasse – im selben Boot, was wichtig ist für die interne Akzeptanz. Die Pensionskasse muss in diesem Kontext «eine Antwort auf viele Realitäten liefern.» Den GAV sieht Zumbrunnen dabei als nicht zentral für die Vorsorgelösung, «wobei diese natürlich zum Gesamtbild der Arbeitsbedingungen gehört.»

Wären Wahlmöglichkeiten ein sinnvoller Teil eines solchen Pakets? Wie Montani winkt auch Zumbrunnen ab. Einerseits sieht er keinen entsprechenden Wunsch auf Arbeitnehmerseite. Andererseits hält er es auch aus Arbeitgeberperspektive für sinnvoll, keine neuen Wahlmöglichkeiten zu schaffen. «Die Leute kommen sonst zu uns und sagen «ihr hättet uns doch sagen müssen, dass...»». Wahlmöglichkeiten etwa im Anlagebereich würden im Übrigen nicht zur Firmenkultur passen: Die Migros ist eine Genossenschaft, man denkt mittel- bis langfristig und wird nicht durch Aktionäre zu einer steten Gewinnoptimierung und neuen Rekordresultaten getrieben.

Und wie steht es um den Austausch mit anderen Unternehmen? Spricht Zumbrunnen mit anderen HR-Verantwortlichen über Pensionskassenaspekte? Nein. Pensionskassenlösungen sind immer extrem firmenspezifisch und daher nicht zu vergleichen, so Zumbrunnen. «Eine Lösung, die für die Swisscom oder die SBB gut ist, kann nicht unsere Lösung sein. Alle sind mit dem Thema konfrontiert, von einem Austausch kann ich aber kaum profitieren.» Kommt das Gespräch doch auf das Thema, so ist der Tenor aber meist ähnlich: Es ist sehr schwierig, die Mitarbeitenden von Änderungen in Leistung und Finanzierung zu überzeugen.

«Ein Prozess gegenseitigen Verständnisschaffens»

Die Pensionskassenperspektive: Christoph Ryter, Geschäftsleiter der MPK

Eine wichtige Aufgabe von Christoph Ryter ist es, die Überzeugungsarbeit für notwendige Änderungen zu leisten – im Stiftungsrat, aber auch bei den Delegierten und gegenüber Arbeitnehmerschüssen einzelner Genossenschaften. Der genossenschaftliche Hintergrund ist dabei stets fühlbar, meint Ryter, «das basisdemokratische Element in der Führung ist speziell». Bei der MPK ist es vor diesem Hintergrund noch wichtiger als in anderen Pensionskassen, Kampf-abstimmungen zu vermeiden und Lösungen im Konsens zu finden. Die Nähe zu den Versicherten hilft auch, sensibel für gesellschaftliche Entwicklungen zu sein. So führt die MPK sehr früh Renten für gleichgeschlechtliche Paare ein.

Ein Prüfstein für das konsensorientierte Vorgehen war die Reglementsrevision im Jahr 2012, die den Versicherten verschiedene Leistungssenkungen bescherte, beispielsweise die Anhebung des Rücktrittsalters auf 64 Jahre und das Ende der Subventionierung von Frühpensionierungen. Für Ryter ist dies ein gutes Beispiel dafür, dass man gewisse Leistungen genauer analysieren muss, bevor man deren Aufhebung beklagt: Bei der Migros kamen die grosszügigen Rücktrittsmöglichkeiten vor der Reglementsrevision vorwiegend männlichen Kaderangestellten zu Gute, waren aber solidarisch von allen Versicherten finanziert. Ähnlich verhält es sich immer noch mit der Nachfinanzierung von Lohnerhöhungen, die im Leistungsprimat tendenziell Besserverdienende begünstigt.

Den Anstoss zur Reglementsrevision gab eine ALM-Analyse, die zeigte, dass für das aktuelle Leistungsniveau eine Sollrendite nötig wäre, die nicht mehr realistisch war. Die konkrete Überarbeitung des Leistungskatalogs geschah dann in intensiver Diskussion. So lässt sich gemäss Ryter auch kaum auseinanderdividieren, wer (Arbeitgeber, Arbeitnehmer oder Pensionskassenexponenten) welche Vorschläge eingebracht hat: «Es war ein Prozess gegenseitigen Verständnisschaffens». Die Revision ging dann reibungslos über die Bühne, Rückmeldungen von Versicherten gab es wenige, lediglich die Zahl der Frühpensionierungen stieg aufgrund einer vorteilhaften Übergangsregelung kurzzeitig an.

Bei der Arbeit mit dem Stiftungsrat muss Ryter auch gegenüber den Arbeitgebervertretern Überzeugungsarbeit leisten: Sie werden von den angeschlossenen Betrieben entsendet, dies können Detailhandelsgenossenschaften sein, aber auch Industriebetriebe oder Dienstleistungsunternehmen wie die Migros Bank. Entsprechend unterschiedlich sind die Interessen arbeitgeberseitig. «Instruierte Arbeitgebervertreter gibt es nicht, es handelt sich um eine sehr heterogene Gruppe.» Die heterogene Zusammensetzung hat einerseits eine bremsende Wirkung, ist aber auch positiv, weil Entwicklungsvorschläge aus sehr unterschiedlichen Bereichen kommen. Ryter weist darauf hin, dass dieses Phänomen bei den meisten grösseren Pensionskassen anzutreffen sein dürfte, ist doch die Struktur mit vielen Einzelanschlüssen bei vielen Grossunternehmen wie auch bei Kassen der öffentlichen Hand anzutreffen.

Wenn die Migros andere Firmen übernimmt, ist die MPK selten betroffen: Bei grossen Unternehmen wie Globus oder Denner wird die eigene Pensionskasse belassen, kleinere Unternehmen bleiben teilweise bei der Sammelstiftung, der sie bei der Übernahme angeschlossen waren. Wie Zumbrunnen sagt auch Ryter, dass dies auch eine Folge des hohen Leistungsniveaus und der komfortablen Finanzlage der MPK ist: Es wäre schlicht zu teuer, neue Anschlüsse korrekt einzukaufen. Für die Kassen anderer Unternehmen der Migros-Gruppe übernimmt die MPK aber Verwaltungsaufgaben und stellt Knowhow zur Verfügung. «Die Vorsorge ist ein Spiegelbild der heterogenen Migros-Gruppe», so Ryter.

Doch zurück zur MPK und ihren Versicherten: Die Delegiertenversammlung bietet die Möglichkeit, Leistungsänderungen noch breiter abzustützen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Die Doppelstruktur mit einem verantwortlichen Stiftungsrat und einer Delegiertenversammlung, die Änderungen am Leistungsreglement zustimmen muss, ist dabei Geschichte und Kultur der Migros geschuldet. Ryter fügt allerdings an, dass die Delegiertenversammlung zukünftig nur noch als Wahlgremium für die Arbeitnehmervertreter fungieren wird, um die Verantwortlichkeiten klarer zu regeln. Dies war eine Spätfolge der Vorgaben aus der Strukturreform, die alle Führungsaufgaben *einem* obersten Organ zuteilte und nicht zweien wie früher bei der MPK.

In zahlreichen Diskussionen spürt Ryter, dass die Mitarbeitenden stolz auf ihre Pensionskasse sind und es schätzen, in Sachen Vorsorge in guten Händen zu sein. Hier profitiert die MPK auch davon, dass die Migros als sozialer Arbeitgeber wahrgenommen wird, dieses Grundvertrauen kommt auch der Pensionskasse zu Gute. Die Pensionskasse trägt das Ihre zum Vertrauen der Versicherten bei, indem sie sich um Transparenz und verständliche Informationen bemüht und mit einem Deckungsgrad von über 120 Prozent finanziell sehr solide dasteht (siehe auch Kasten «Die Migros-Pensionskasse (MPK)», Seite 18). Ob die Informationsbemühungen effektiv zu einem besseren Verständnis der Versicherten geführt haben, kann Ryter nicht beurteilen. Viele Fragen gehen zu den lokalen Personaldiensten, nur die komplizierteren Fälle landen bei der MPK. Zentral ist für Ryter auf jeden Fall die Beratung vor der Pensionierung (aktuell wählen über 70 Prozent der Versicherten bei Pensionierung die volle Altersrente, rund 10 Prozent wählen einen vollständigen Kapitalbezug und die übrigen eine Kombination davon).

An einem eigentlichen Härtetest schrammte die MPK (wie viele andere Kassen) Ende 2008 nur knapp vorbei: Der Deckungsgrad fiel auf beinahe 97 Prozent, erholte sich aber so schnell, dass keine Sanierung angepackt werden musste. «Die Sanierungsfähigkeit der MPK ist eher mässig», gibt Ryter zu bedenken: 55 Prozent des Kapitals gehört unterdessen den Rentnern und viele Versicherten haben tiefe Löhne, was Sanierungsbeiträge rasch sehr schmerzhaft werden liesse.

Die Migros-Pensionskasse (MPK)

Die Migros AG wird 1925 gegründet. 1931 werden erstmals Prämien für die Vorsorge erhoben (3 Prozent durch den Arbeitnehmer, 5 Prozent durch den Arbeitgeber). In den Folgejahren wurden die Hilfs- und Pensionskasse der Migros AG (HPK) sowie weitere Pensionskassen gegründet, die als Zweck die Ausrichtung von Pensionen an die Arbeiter und Angestellten im Alter und bei Invalidität sowie im Todesfall an deren Hinterlassene haben. 1944 wird für die HPK ein erstes Kassenreglement verabschiedet, das eine ordentliche Pensionierung mit 62 Jahren vorsieht und ein Leistungsprimat mit einem maximalen Leistungsziel von 60 Prozent des anrechenbaren Verdiensts. Die Prämien werden im selben Jahr auf 5 (Arbeitnehmer) und 8 Prozent (Arbeitgeber) erhöht. Es folgen weitere Stiftungsgründungen und 1949 die Einführung der Freizügigkeit innerhalb der verschiedenen Vorsorgeeinrichtungen der Migros. 1954 wird die HPK in Pensionskasse der Migros-Genossenschaften (PMG) umbenannt. Das maximale Beitragsgehalt wird von 12'000 auf 18'000 Franken erhöht, der technische Zins von 3.5 auf 4 Prozent. Verschiedene Reglementsrevisionen der PMG bringen später weitere Leistungsverbesserungen mit sich. 1974 wird eine Anlagestiftung gegründet für die verschiedenen Vorsorgeeinrichtungen der Migros, über die noch heute ein Grossteil der Wertschriftenanlagen erfolgt. 1979 werden alle Kassen in die Migros-Pensionskasse (MPK) I (für Löhne bis 60'000 Franken) und II (für Löhne von 60'000 bis 150'000 Franken) überführt. Unter anderem wird ein einheitliches Rücktrittsalter 62 geschaffen sowie die Möglichkeit, ab 57 in Pension zu gehen. 1985 werden mit Einführung des BVG die MPK I und II zur MPK fusioniert. Von 1985 bis heute erlebte die MPK weitere Reglementsrevisionen, unter anderem wird das ordentliche Pensionierungsalter auf 64 Jahre angehoben.

Eckdaten der MPK (per Ende 2014)

Anzahl Versicherte: 81'644 (52'402 Aktive Versicherte, 29'242 Rentner)

Angeschlossene Arbeitgeber: 43

Verwaltetes Vermögen (in Mio. Franken): 20844.1

Deckungsgrad (gemäss Art. 44 BVV 2): 121.5 Prozent

Technischer Zins 2.5 Prozent / Generationentafel (BVG 2010)

Die MPK funktioniert im Leistungsprimat. Pro Versicherungsjahr wird eine Leistung von 1.8 Prozent des versicherten Einkommens erworben.

Rechtsform: Stiftung

Die MPK hat mit dem Stiftungsrat und der Delegiertenversammlung zwei oberste Organe. Beide sind überparitätisch besetzt (Stiftungsrat: 11 Arbeitnehmer- und 10 Arbeitgebervertreter (wobei der Arbeitgeber das Präsidium besetzt), Delegiertenversammlung: 57 Arbeitnehmer-, 33 Arbeitgeber- und 10 Rentnervertreter). Arbeitgebervertreter werden aus den Geschäftsleitungen angeschlossener Betriebe rekrutiert, Arbeitnehmervvertreter können auch Kadermitarbeiter sein. Die wichtigste Aufgabe der Delegierten ist seit der Urkundenänderung im Frühjahr 2015 die Verbindungsfunktion als Botschafter zwischen der Stiftung und den angeschlossenen Unternehmen.

Quelle: Informationen auf der Website www.mpk.ch, ergänzende Informationen von Christoph Ryter

Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Gesprächen

- **Welche Vorsorgelösung passt?** Die Migros führt eine eigene Pensionskasse, was bei einem Unternehmen dieser Grösse die naheliegende und beste Lösung ist. Dank der autonomen Lösung tragen Stiftungsrat und Delegiertenversammlung zu einer stark gelebten Sozialpartnerschaft bei.
- **Wie hoch sollen die Leistungen sein?** Das Leistungsniveau ist bei der Migros relativ hoch. Innerhalb der Migrosgruppe gibt es jedoch unterschiedliche Vorsorgelösungen, die sich nach den jeweiligen Branchen ausrichten und entsprechend weniger grosszügig ausgestaltet sein können.
- **Wieviel Flexibilität?** Eine flexiblere Gestaltung des Altersrücktritts dürfte angesichts der demografischen Entwicklung immer wichtiger werden (siehe nächster Punkt). Grosszügige Frührentenregelungen stehen andererseits vielerorts auf dem Prüfstand oder wurden schon abgeschafft (auch die MPK erhöhte das reglementarische Rentenalter). Die Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung der eigenen Vorsorge (beispielsweise Wahl der Anlagestrategie) ist mit Vorsicht zu geniessen: Unter anderem können sie innerhalb der Belegschaft zu Spannungen führen und den Arbeitgeber in heikle Situationen bringen, wenn Versicherte ihm eigene Fehlentscheide ankreiden.
- **Ältere Arbeitnehmende:** Es ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung, sich auch im Personalbereich auf die alternde Gesellschaft einzustellen. Für Gewinnung und Bindung älterer Mitarbeiter ist die Vorsorgelösung viel wichtiger als für Junge. Flexible Altersarbeitszeit- und Teilpensionierungsmodelle können zu wichtigen Trümpfen auf dem Arbeitsmarkt werden.
- **Wie finde ich engagierte und fähige Leute für den Stiftungsrat?** Es ist (noch) kein Problem auszumachen, Personen für dieses Amt zu finden. Stille Wahlen sind aber häufig. Entscheidend dürfte die Wertschätzung des Arbeitgebers aber auch der Arbeitskolleginnen und -kollegen für das Amt sein.
- **Rechnungslegung:** Die Problematik internationaler Rechnungslegungsnormen stellt sich für die Migros nicht, seitens Arbeitgeberverband gibt es auch keine spezielle Positionierung gegenüber dem Thema. Letztlich sind Schweizer Unternehmen wie auch dem hiesigen Gesetzgeber in dieser Problematik die Hände gebunden.
- **Rentnerbestände:** Diese Frage bildete keinen Schwerpunkt der geführten Gespräche. Im Zusammenhang mit flexibleren Pensionierungslösungen können sich aber neue Fragen stellen in Sachen individueller Freizügigkeit und Wechsel von Versichertenkollektiven zu einem anderen Anbieter.

Fazit

Der eigenen Vorsorgelösung kommt für den Arbeitgeber in verschiedenerlei Hinsicht eine Schlüsselfunktion zu. Namentlich seien hier drei Aspekte genannt: Am offensichtlichsten ist der Umstand, dass eine gute Vorsorgelösung zur Bindung speziell älterer Mitarbeitenden an das Unternehmen genutzt werden kann. Die Rolle der Vorsorgelösung innerhalb des gesamten Lohnpakets wird angesichts der alternden Arbeitsbevölkerung tendenziell zunehmen. Gefragt dürften insbesondere flexible Lösungen für den Übertritt in die Pension sein. Speziell für Unternehmen mit eigener Pensionskasse ist als zweiter Punkt die Möglichkeit zu nennen, mithilfe des paritätischen Stiftungsrats eine starke und belastbare Basis dafür zu schaffen, zusammen mit den Mitarbeitenden tragfähige Lösungen zu suchen. Diese Basis kann auch in anderen Situationen hilfreich sein, speziell wenn die Unternehmensführung schwierige Entscheide fällen muss, die die Mitarbeitenden betreffen. Während die ersten beiden Aspekte eher für eine eigene Pensionskasse sprechen, weist der dritte in die andere Richtung: Speziell kleine und mittelgrosse Unternehmen müssen sich fragen, ob sie neben ihrem Kerngeschäft mit einer eigenen Pensionskasse quasi noch einen weiteren Geschäftszweig mit ganz eigenen Risiken und Knowhow-Erfordernissen haben möchten. Diese Überlegung bewegt Unternehmen zusammen mit den administrativen und regulatorischen Anforderungen eher dazu, den Anschluss an eine Sammeleinrichtung zu suchen.

Umgekehrt spielen die Arbeitgeber auch eine Schlüsselrolle für die Entwicklung der gesamten 2. Säule. Eine Konstante in der Entwicklung der beruflichen Vorsorge in der Schweiz ist das (auch finanzielle) Engagement der Arbeitgeber und ihr Wille, die eigene Vorsorgelösung stetig weiterzuentwickeln und an die sich ändernden Bedürfnisse anzupassen.

Diese Bedürfnisse ändern sich auf drei Ebenen: Erstens ändern sich die Ansprüche der Arbeitnehmer. Zwei Beispiele sind Teilzeitpensen und häufiger Wechsel des Arbeitgebers – bei der Einführung des BVG stand noch die Idee eines vollzeitarbeitenden Mannes mit einer Lebensarbeitsstelle Pate. Zweitens ändern sich die Bedürfnisse des einzelnen Arbeitgebers: Ein Beispiel ist die oben genannte Entscheidung, ob eine eigene Pensionskasse oder ein Anschluss an eine Sammeleinrichtung sinnvoller ist. War früher die eigene Pensionskasse für mittelgrosse Unternehmen (wie auch für viele Gemeinden) der Regelfall, denken immer grössere Betriebe über eine Aufgabe der eigenen Pensionskasse nach. Als dritte Ebene kann das ganze Umfeld gesehen werden: Gesellschaft, Wirtschaft und Finanzmärkte entwickeln sich stetig weiter, was Unternehmen und ihre Vorsorgeeinrichtung nolens volens mitmachen müssen. Als konkrete Beispiele für diese Anpassungsprozesse lassen sich hier die Demografie nennen aber auch die Kapitalanlagen und damit zusammenhängend das Leistungsniveau: Bei der Einführung des BVG reichten «mündelsichere» Obligationen noch aus, um eine jährliche Rendite von 5 Prozent zu erzielen und die entsprechenden Leistungen zu finanzieren. Heute müssen Pensionskassen sehr ausgeklügelt investieren, um auf lange Sicht Leistungen zu finanzieren, die eine Rendite von 3 Prozent pro Jahr erfordern.

Für Arbeitgeber lohnt es sich auf jeden Fall, der Frage der Vorsorgelösung weiterhin – und angesichts der alternden (Erwerbs)Bevölkerung sogar mehr denn je – das nötige Augenmerk zu schenken. Je stärker sich ein Unternehmen engagiert, desto mehr Handelsspielraum eröffnet es sich, um die ideale Lösung für sich und seine Mitarbeitenden zu finden.

Résumé en français

L'engagement des employeurs est crucial

L'engagement des employeurs a toujours été l'une des conditions essentielles au bon fonctionnement de la prévoyance professionnelle en Suisse. Il constitue un véritable fil rouge, depuis la naissance des premières institutions de prévoyance au 19e siècle jusqu'à aujourd'hui en passant par l'entrée en vigueur de la LPP en 1985. Les défis particuliers auxquels les employeurs sont aujourd'hui confrontés dans le domaine de la prévoyance professionnelle sont les suivants:

- **Quelle solution de prévoyance?** Les petites entreprises adhèrent pour la plupart à des institutions collectives, qu'il s'agisse de modèles d'assurance complète ou de solutions (semi-) autonomes. Ces dernières années, un nombre croissant de grandes entreprises de plus de 100 salariés a également opté pour l'adhésion à une institution collective. Ce choix découle des exigences croissantes auxquelles elles doivent satisfaire pour posséder leur propre caisse de pensions (réglementation) mais aussi de leur évaluation du risque. Aujourd'hui, les institutions collectives diffèrent beaucoup en ce qui concerne le nombre de décisions prises par l'organe paritaire au niveau de caisse de prévoyance et celui qui incombe au conseil de fondation de l'institution collective. Enfin, une caisse de pensions d'entreprise peut recourir à l'externalisation et à la réassurance pour s'organiser de manière à ce que les charges administratives soient réduites et que l'employeur et ses collaborateurs n'aient plus qu'à prendre les décisions relatives aux placements, au financement et aux prestations.
- **Quel doit être le niveau des prestations?** Le niveau des prestations dans la prévoyance professionnelle ne préoccupe pas que les responsables politiques dans le cadre du projet de réforme Prévoyance vieillesse 2020. Chaque caisse de pensions se demande également s'il faut réduire les prestations compte tenu de la faiblesse des taux d'intérêt et de l'allongement de l'espérance de vie. Pour les solutions proches du minimum légal, la marge de manœuvre est quasiment nulle. Dans le cadre des solutions enveloppantes, il est en revanche possible d'abaisser les paramètres déterminants pour les prestations. Une telle initiative est en général amortie par des mesures de compensation. A cet égard, l'employeur doit décider du montant qu'il est prêt à consacrer au financement de ces mesures. Les employés peuvent se demander s'ils doivent en contrepartie faire des concessions à l'employeur, par exemple dans les négociations salariales, et s'ils verront à long terme leurs cotisations augmenter ou leur rente diminuer.
- **Quelle flexibilité?** Dans le domaine des solutions de prévoyance, il existe divers moyens d'accorder le choix aux assurés. Sans prétendre à l'exhaustivité, on mentionnera ici le retrait en capital, la retraite partielle, le choix entre divers barèmes de cotisations pour les salariés ainsi que les décisions de placement pour les très hauts revenus (plans 1e). Si la possibilité de choisir peut rendre la solution de prévoyance plus attrayante pour l'employé et aider l'employeur à attirer et fidéliser de bons collaborateurs, elle génère également plus de charges administratives et de conseil. En outre, le choix de la stratégie de placement a pour effet de reporter une partie des risques sur l'assuré. Face à l'évolution démographique, la flexibilisation de la retraite devrait gagner en importance.

- **Salariés âgés:** beaucoup de paroles, mais (encore) peu d'actes. Pour des raisons démographiques, les entreprises suisses devront accroître leurs efforts en faveur des salariés âgés. Pour ce groupe de personnes, la solution de prévoyance est plus importante que pour les jeunes sur lesquels de nombreuses entreprises se focalisent actuellement. C'est là que l'employeur doit coopérer étroitement avec la caisse de pensions pour proposer des modèles de retraite flexibles à temps partiel. Il est crucial pour les entreprises de s'adapter à la société vieillissante, y compris dans le domaine des ressources humaines. Pour attirer et fidéliser des collaborateurs plus âgés, la solution de prévoyance est bien plus importante que pour les jeunes. Des horaires de travail plus flexibles et des modèles de retraite partielle peuvent devenir de sérieux atouts sur le marché du travail.
- **Etablissement des comptes:** pour les entreprises qui établissent leurs comptes sur la base de normes comptables internationales (ce qui concerne également les filiales suisses de groupes internationaux), les comptes annuels selon Swiss GAP RPC 26 ne sont qu'une facette de la réalité. Les comptes annuels selon IAS 19 reflètent toutefois une image différente, actuellement moins favorable en raison des taux d'intérêt, et sont en fin de compte importants pour le bilan de l'entreprise. Il existe en outre une certaine pression pour éviter les risques (*de-risking*) car les fluctuations au niveau des placements financiers des caisses de pensions ont un impact direct sur le bilan de l'entreprise.

Effectifs de rentiers: la répartition de capital d'épargne entre actifs et rentiers varie beaucoup selon les secteurs et les entreprises. De nombreuses entreprises, notamment dans l'industrie mécanique, se voient confrontées à une situation dans laquelle le capital immobilisé pour les rentes est bien supérieur à celui attribué aux actifs. Ce phénomène aggrave la situation de redistribution, car les rentes en cours sont parfois assorties de taux d'intérêt techniques élevés. La capacité d'assainissement est en outre réduite. Il n'est guère possible d'adhérer à une institution collective car les rentiers doivent être rachetés à des conditions qui ne peuvent pas être financées par l'employeur.

La solution de prévoyance propre joue un rôle clé à plusieurs égards pour l'employeur. On citera ici trois aspects: le plus évident est le fait qu'une bonne solution de prévoyance peut être utilisée pour retenir les collaborateurs auprès de l'entreprise, en particulier les seniors. Le rôle de la solution de prévoyance au sein du paquet de rémunération est appelé à gagner en importance avec le vieillissement de la population active. Pour les entreprises ayant leur propre caisse de pensions, on mentionnera comme deuxième aspect la possibilité de créer avec l'aide du conseil de fondation paritaire une base forte pour rechercher des solutions viables avec les collaborateurs. Cette base peut également être utile dans d'autres situations, notamment lorsque la direction de l'entreprise doit prendre des décisions difficiles qui concernent les salariés. Si ces deux premiers aspects plaident plutôt en faveur d'une caisse de pensions propre, le troisième pointe dans une autre direction: les petites et moyennes entreprises en particulier doivent se demander si, en plus de leur activité de base, elles souhaitent se doter d'une caisse de pensions propre qui serait quasiment un deuxième secteur d'activité avec ses risques et ses exigences propres. Cette réflexion, combinée aux impératifs administratifs et réglementaires, incite plutôt les entreprises à rechercher l'affiliation à une institution collective.

Pour les employeurs, il vaut en tout cas la peine de continuer à bien réfléchir à la question de la solution de prévoyance, plus importante que jamais face au vieillissement de la population (active). Plus une entreprise s'engage, plus sa marge de manœuvre s'élargit pour trouver la solution idéale pour elle et ses collaborateurs.

Liste der Pensionskassenporträts in der «Schweizer Personalvorsorge» von 01/12 bis 08/15
Liste des portraits caisses de pensions dans la «Prévoyance Professionnelle Suisse» de 01/12 à 08/15

«Schweizer Personalvorsorge» 01/12	Mikron-Pensionskasse
«Schweizer Personalvorsorge» 02/12	Personalfürsorgestiftung der Lenzlinger Söhne AG
«Schweizer Personalvorsorge» 03/12	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 04/12	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 05/12	Personalvorsorgestiftung der Schurter AG
«Schweizer Personalvorsorge» 06/12	CAPAV (Caisse de retraite paritaire de l'artisanat du bâtiment du Canton du Valais)
«Schweizer Personalvorsorge» 07/12	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 08/12	NEST Sammelstiftung – die ökologisch-ethische Pensionskasse
«Schweizer Personalvorsorge» 09/12	Media-Saturn Pensionskasse
«Schweizer Personalvorsorge» 10/12	Pensionskasse SBB
«Schweizer Personalvorsorge» 11/12	VSAO Stiftung für Selbständigerwerbende Pensionskasse der Schweizer Paraplegiker-Gruppe Nottwil
«Schweizer Personalvorsorge» 12/12	CPVAL (Caisse de prévoyance de l'Etat du Valais) Personalvorsorgestiftung BELIMO Automation AG
«Schweizer Personalvorsorge» 01/13	SIG Pensionskasse
«Schweizer Personalvorsorge» 02/13	Personalvorsorgestiftung der Mövenpick Unternehmungen
«Schweizer Personalvorsorge» 03/13	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 04/13	PK MOBIL
«Schweizer Personalvorsorge» 05/13	Pensionskasse der Dätwyler Holding AG
«Schweizer Personalvorsorge» 06/13	Pensionskasse der Tamedia AG
«Schweizer Personalvorsorge» 07/13	Caisse de pensions de l'EVAM (Etablissement vaudois d'accueil des migrants)
«Schweizer Personalvorsorge» 08/13	PFS Vorsorgestiftung
«Schweizer Personalvorsorge» 09/13	comPlan
«Schweizer Personalvorsorge» 10/13	Pensionsfonds der Shell (Switzerland)
«Schweizer Personalvorsorge» 11/13	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 12/13	Caisse de pensions du personnel communal de Lausanne (CPCL)
«Schweizer Personalvorsorge» 01/14	Luzerner Pensionskasse (LUPK)
«Schweizer Personalvorsorge» 02/14	Fondation BCV deuxième pilier
«Schweizer Personalvorsorge» 03/14	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 04/14	Pensionskasse JUCONA
«Schweizer Personalvorsorge» 05/14	Pensionskasse Manor
«Schweizer Personalvorsorge» 06/14	Copré – La Collective de Prévoyance
«Schweizer Personalvorsorge» 07/14	Pensionskasse Bombardier Transportation (Switzerland) AG
«Schweizer Personalvorsorge» 08/14	Pensionskasse SHP
«Schweizer Personalvorsorge» 09/14	Pensionskasse SwissRe
«Schweizer Personalvorsorge» 10/14	Personalvorsorgestiftung der Ringier Gruppe
«Schweizer Personalvorsorge» 11/14	Pensionskasse Schweizerischer Anwaltsverband (PK SAV)
«Schweizer Personalvorsorge» 12/14	AXA Pensionskassen
«Schweizer Personalvorsorge» 01/15	CAP Prévoyance
«Schweizer Personalvorsorge» 02/15	proparis – Vorsorge Gewerbe Schweiz
«Schweizer Personalvorsorge» 03/15	kein Pensionskassenporträt
«Schweizer Personalvorsorge» 04/15	Pensionskasse Gemeinde Männedorf
«Schweizer Personalvorsorge» 05/15	BDO AG
«Schweizer Personalvorsorge» 06/15	FCPE-pensio Fondation Collective
«Schweizer Personalvorsorge» 07/15	Vorsorgestiftung für Gesundheit und Soziales (VGS)
«Schweizer Personalvorsorge» 08/15	Fisch Asset Management AG

Ein PDF mit allen genannten Pensionskassenporträts kann kostenlos über www.schweizerpersonalvorsorge.ch/zeitschrift/archiv bezogen werden.
 Un PDF avec tous les portraits caisse de pensions mentionnés ci-dessus peut être téléchargé sous www.pps-epas.ch/revue-pps/archives.

