

## Marktanalyse

# Der reine Servicegedanke überlebt

Die Konsolidierung in der Schweizer Pensionskassenlandschaft hat auch Auswirkungen auf die Dienstleister der Branche. Von den zwei klassischen Businessmodellen ist aber nur eines in Gefahr. Am Primat des Service ändert sich nichts: Die Anbieter passen sich den Trends an.

---

## IN KÜRZE

Die Dienstleister spüren den Prozess der Konsolidierung in der 2. Säule verzögert und langsamer. Grösste Treiber sind der freie Markt und die Automatisierung. Neue Dienstleistungen sind bei Pensionskassen immer mehr gefragt, aber auch ein wenig teurer.

---

Im Bereich der beruflichen Vorsorge findet zum heutigen Zeitpunkt ein Konsolidierungsprozess statt. Es gibt immer weniger Pensionskassen. Diese Entwicklung ist massgeblich von Gesetzgeber und Regulator durch Komplexitätszuwachs verursacht. Eine Konsolidierung der Dienstleister findet langsamer und zeitverzögert ebenfalls statt. Diese Konsolidierung basiert auf dem steigenden Automatisierungsbedarf und der marktbedingten Nachfrage nach zusätzlichen Dienstleistungen, was entsprechende Investitionen nach sich zieht.

Outsourcing-Dienstleistungen beinhalten nicht nur die technische Abwicklung der Verwaltungs- und Buchhaltungstätigkeiten inklusive Kundengeschäftsführung, sondern auch die versicherungs- und anlagentechnische Beratungstätigkeit. Diese Dienstleistungen werden oft neben der gesetzlich vorgeschriebenen Tätigkeit (die technische Revisionspflicht des Pensionsversicherungsexperten) zusätzlich ausgeübt.

Im heutigen Umfeld bieten auch Betreiber von IT-Systemen zusätzlich Outsourcing-Dienstleistungen an. Diese Dienstleistungen umfassen vielfach Prozessgestaltung und -kontrolle im technischen und kaufmännischen Verwaltungsbereich der Pensionskasse und die Wartung beziehungsweise Zurverfügungstellung von Software für den Bürobetrieb.

### Die bisherigen Businessmodelle

Die heute erfolgreichen Geschäftsmodelle der Dienstleister sind meistens «Tiefpreispolitik», oder «Maximale Automatisierung». In der Folge werden diese beiden in der Praxis etablierten Modelle aus der Sicht eines Anbieters genauer beschrieben.

### Tiefpreispolitik

Der Dienstleister bietet seine Dienstleistungen zu einem Preis an, der seine Fixkosten knapp deckt. Durch das kontinuierliche Wachstum und damit sinkende Grenzkosten sowie die rigorose Verrechnung von Zusatzdienstleistungen (auch im Beratungsbereich) entsteht der Gewinn. Gleichzeitig wird kontinuierlich persönlicher Kontakt zu Entscheidungsträgern gepflegt und systematisch wenig Know-how zum Kunden transferiert. Folgende Tatsachen begünstigen dieses Businessmodell heute: Pensionskassenverantwortliche scheuen den Zusatzaufwand eines Anbieterwechsels. Ein neuer Dienstleister verursacht Prozessunsicherheit, sodass auch bei ungenügender Qualität ein Wechsel hinausgezögert wird.

### Maximale Automatisierung

Durch Investitionen im Informatikbereich werden immer mehr Outsourcing-Dienstleistungen automatisiert. Auf diese Weise reduzieren sich die laufenden Kosten, ebenfalls wenden die qualifizierten Mitarbeitenden mehr Zeit für komplexere Aufgaben auf. Dies erhöht die Qualität und die Sicherheit der Dienstleistung. Compliance- und Governance-Bestimmungen sind bereits auf Systemebene implementiert. Die unentziehbare Verantwortung des Stiftungsrates als oberstes Führungsorgan wird damit gewährleistet. Durch den Self-Service können Versicherte nicht nur ihre Vorsorgeausweise vom System direkt abrufen, sie können ebenfalls Einkauf oder Bezug von Vorsorgegeldern für Wohneigentumsförderung simulieren. Dieses Geschäftsmodell ist meistens auf partnerschaftliche und langjährige Zusammenarbeit inklusive Know-how-



**Roland Schmid**

eidg. dipl. Pensionsversicherungs-Experte, Aktuar SAV, Geschäftsführer Swiss Life Pension Services AG

Transfer ausgerichtet. Zum heutigen Zeitpunkt fokussieren sich die Pensionskassen oft zuerst auf den Preis der Outsourcing-Dienstleistung. Durch die zusätzlichen Investitionen im Digitalisierungsbereich sind die Kosten jedoch meistens 10 bis 15 Prozent höher als beim Businessmodell «Tiefpreispolitik». Im Zeitverlauf wird sich jedoch dieses zweite Modell durchsetzen, vor allem auch, da der Umfang der angebotenen Dienstleistungen immer grösser wird.

### **Trend zu Outsourcing bei kleinen und grossen Kassen**

Nach der neuesten Pensionskassenstatistik gab es Ende 2016 noch 1713 Pensionskassen mit 4.1 Millionen aktiven Versicherten, 1.2 Millionen Rentenbezüglern und einer Bilanzsumme von CHF 824 Mrd. Franken. Heute werden vor allem Pensionskassen bis zu einer Grösse von 300 bis 400 aktiven Versicherten liquidiert und in Sammelstiftungen aufgenommen. Man kann feststellen, dass die Diskussion um die technischen Zinssätze, das tiefe Renditepotenzial im Anlagebereich, die zu hohen Umwandlungssätze der Sammelstiftungen und die daraus resultierende Umverteilung das Bedürfnis nach einer adäquaten und risikooptimierten Vorsorgelösung bei Arbeitgebern und Versicherten steigert.

Ebenfalls erhöht sich, wie bereits erwähnt, der Verwaltungsaufwand aufgrund steigender Compliance- und Governance-Vorschriften. Dies hat zur Folge, dass bei Pensionskassen ab 500 aktiven Versicherten statt Liquidation und Überführung in eine Sammelstiftung immer mehr Dienstleistungen ausgelagert werden. Diese Tendenz ist auch bei

Pensionskassen mit mehr als 2500 aktiven Versicherten feststellbar.

Ein gesamtheitlicher Dienstleister (Expertentätigkeit, Beratungstätigkeiten, Verwaltung und Informatik inklusive Software-as-a-Service und Lizenzen) kann das Marktpotenzial im Bereich der beruflichen Vorsorge abschätzen. Setzen sich die heute bekannten Tendenzen fort, so ist zu erwarten, dass das Marktpotenzial nicht unter 350 Mio. Franken pro Jahr sinken wird. Diese Schätzung basiert auf der Hypothese, dass die Anzahl der Pensionskassen um 50 Prozent auf weniger als 1000 Pensionskassen sinken wird. Andererseits erhöht sich gemäss heutiger Erfahrungen der Anteil der Pensionskassen, die ihre Verwaltungstätigkeiten auslagern.

### **Outsourcing: Ja oder nein?**

Der steigende Bedarf an Dienstleistungen und Kostenoptimierung ist keine Naturkraft. Die Digitalisierungsentwicklung hat in der beruflichen Vorsorge aber zur Folge, dass immer mehr Dienstleistungen (beginnend bei Vorsorgekapitalberechnungen) zur Commodity ohne Mehrwert für die Pensionskasse werden. Gleichzeitig sinkt durch die steigende Automatisierung der Personalbedarf. Auch für den Pensionskassenverwalter in einer Pensionskasse mit 1500 bis 3000 aktiven Versicherten wird es somit schwierig, im Tagesgeschäft zusätzliche Erfahrungen zu gewinnen. Als Lösung bleibt externe Weiterbildung, was die Personalkosten der Pensionskasse auf hohem Niveau hält. Aus dieser Perspektive ist ein Outsourcing bereits ohne Vollkostenrechnung für die Pensionskasse vorteilhaft.

Bei einer Vollkostenrechnung (Miete, Infrastruktur, Personal- und Sozialkos-

ten, operative Umsetzung von Compliance- und Governance-Vorschriften, Aufwendungen der Firma etc.) kann grundsätzlich auch bei Pensionskassen mit mehr als 3000 aktiven Versicherten beim Outsourcing der umfassenden Verwaltungstätigkeiten von 20 bis 25 Prozent tieferen Kosten ausgegangen werden. Bei Kosteneinsparungen unter 15 Prozent wird vielfach auf Outsourcing verzichtet.

Outsourcing-Dienstleistungen werden vielfach als Convenience-Einheitsbrei bezeichnet. Es fehle die persönliche Note und die individuelle Behandlung von Pensionskasse und Versicherten. Dieser Betrachtung ist dank der zunehmenden Digitalisierung zu widersprechen. Die Pensionskassen werden von den Dienstleistungsunternehmen in der Regel individuell und persönlich betreut.

### **Verantwortung bleibt beim Stiftungsrat**

Auch beim Outsourcing ist die Kontrolle und Steuerung der Pensionskasse zu behalten. Beim Outsourcing der Verwaltungsdienstleistungen ist zu vereinbaren, dass der Provider einen Know-how-Transfer zu den Verantwortlichen der Pensionskasse sicherstellt. Auf diese Weise werden nur operative Tätigkeiten ausgelagert, und die Entscheidungskompetenz (auch inhaltlich) verbleibt beim Stiftungsrat. |