

Pensionskassen-Governance

Knackpunkte im Vertragsmanagement

Die Delegation von Aufgaben stellt in einer zunehmend komplexen Umwelt das Funktionieren der 2. Säule im Milizsystem sicher. Das oberste Organ wird von internen und externen Dienstleistern bei der Erfüllung seiner vielfältigen Aufgaben unterstützt. Wichtig ist, dass diese zu fairen Konditionen erbracht werden und der Stiftungsrat mögliche Interessenbindungen und insbesondere -konflikte erkennt.

Autorin: **Benita von Lindeiner**

Jeder Dienstleister verfolgt wirtschaftliche Eigeninteressen, die mehr oder weniger mit den Interessen des obersten Organs deckungsgleich sind. Gleichzeitig sind die Informationen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ungleich verteilt. Daher sollten Governance-Überlegungen bei der Delegation eine wichtige Rolle spielen. Da jede Delegation gemäss Art. 48k Abs. 1 BVV2 einen schriftlichen Vertrag erfordert, müssen auch im Vertragsmanagement Governance-Themen aufgegriffen werden.

Der Lebenszyklus eines Vertrags

Grundsätzlich kann es in jeder Lebensphase eines Vertrags zu Governance-Problemen kommen. Besonders anfällig sind jedoch die Phase

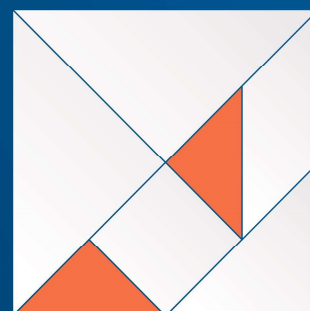
der Vertragsanbahnung, in der Offerten eingeholt und verglichen werden sowie die Entscheidung für einen Vertragspartner fällt, und die Phase der Vertragsüberwachung, in der die Leistungserbringung kontrolliert wird. Ex ante – vor Vertragsabschluss – muss sich der Auftraggeber nicht nur über allfällige Interessenkonflikte der Leistungserbringung im Klaren sein, sondern sich auch über Interessenbindungen informieren, die sich potenziell negativ auf die Leistungserbringung auswirken könnten. Darüber hinaus ist ex post – nach Vertragsabschluss – die Phase der Überwachung der Leistungserbringung aufgrund der ungleich verteilten Informationen im Vertragsmanagement wichtig.

Werbung Publicité

Albin Kistler

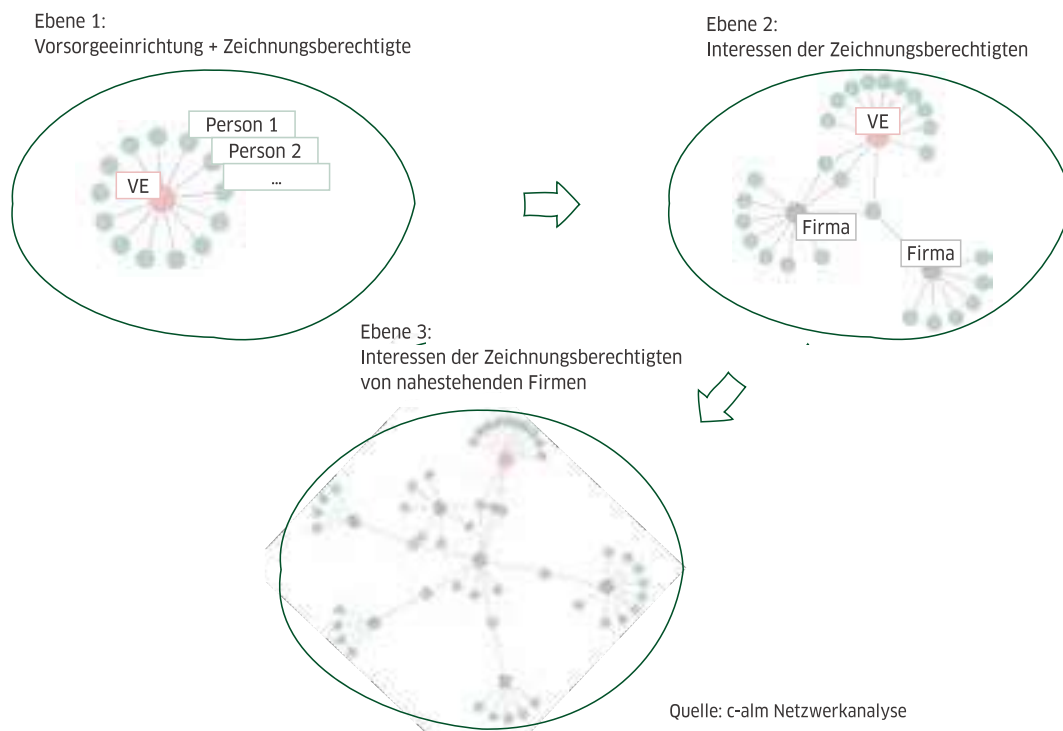
ZUSAMMEN SPIEL

Für einen guten Vermögensverwalter ist Outperformance einer von mehreren Erfolgsfaktoren.



Wir halten Wort.

Netzwerkanalyse: Visualisierung der Interessensbindungen der Entscheidungsträger



Gesetzliche Vorkehrungen

Das BVG trifft seit der Strukturreform bereits explizit Vorkehrungen, um die Transparenz in der Phase der Vertragsanbahnung zu erhöhen. So sollen mit Art. 51b Abs. 2 BVG sowie Art. 48h BVV 2 Interessenkonflikte verhindert und Interessenbindungen anhand der Vorschriften zu Rechtsgeschäften mit Nahestehenden sowie durch die Erklärungen zur Integrität und Loyalität offengelegt werden.

Auch die Überwachung ist gesetzlich geregelt, da das oberste Organ einen expliziten Auftrag zur Überwachung der Geschäftsführung (Art. 51a Abs. 1 BVG) sowie der Vermögensanlage (Art. 51a Abs. 2 lit. m BVG und Art. 49a Abs. 1 BVV 2) und einen impliziten Auftrag zur Überwachung sämtlicher Verträge über die Forderung nach einer «angemessenen internen Kontrolle» (Art. 35 BVV 2) erhalten hat.

Praxiserkenntnisse

Die Praxis zeigt jedoch, dass diese Vorgaben nicht immer ausreichend sind und dass das oberste Organ gefordert bleibt, durch aktives Vertragsmanagement Governance-Probleme in der Delegation zu entschärfen. Um eine aussagekräftige

Überwachung sicherzustellen und den asymmetrisch verteilten Informationen bestmöglich entgegenzuwirken, muss das oberste Organ einen adäquaten Kontrollrahmen definieren und eine wirklich unabhängige Überwachung sicherstellen.

Diese Notwendigkeit wird besonders in der Vermögensverwaltung deutlich: Oft sind für das Reporting in einzelnen Anlageklassen keine oder unpassende Benchmarks definiert, was eine Beurteilung der tatsächlichen Managerleistung schlicht verunmöglicht. Ist darüber hinaus der Vermögensverwalter selbst für das Reporting und seine Leistungsbeurteilung zuständig, so sind Ausführung und Kontrolle nicht getrennt – und das Ergebnis ist wenig aussagekräftig. Dieses Problem kann jedoch zumindest in der Vermögensverwaltung mit einfachen Mitteln weitestgehend behoben werden: einer eindeutig definierten Anlagestrategie mit Zielgewichten, Bandbreiten und Benchmarks sowie der Beauftragung eines unabhängigen Controllings durch das oberste Organ.

Anders ist die Situation mit der Transparenz in der Phase der Vertragsanbahnung zu beurteilen. Eine perfekte Lösung ist

TAKE AWAYS

- Dem Vertragsmanagement kommt in jeder Pensionskasse eine zentrale Bedeutung zu, da mit verschiedenen externen Partnern gearbeitet wird.
- Kritisch sind dabei insbesondere die Ausschreibung und die laufende Kontrolle.
- Eine Netzwerkanalyse kann helfen, Interessensbindungen zu erkennen.

mit vertretbarem Aufwand kaum erreichbar. Diverse Interessenbindungen werden weder über Rechtsgeschäfte mit Nahestehenden noch über die Erklärungen zur Integrität und Loyalität offengelegt. Werden beispielsweise Dienstleistungen über eine Stifterin oder über verschiedene, voneinander unabhängige Tochterfirmen einer Stifterin bezogen, so liegen in vielen Fällen keine Interessenbindungen vor, die gemäss den gesetzlichen Vorschriften offengelegt werden müssen.

Selbstverständlich müssen sich diese Interessenbindungen nicht nachteilig für die Versicherten auswirken – das oberste Organ sollte sich der Problematik jedoch im Rahmen eines verantwortungsvollen Vertragsmanagements bewusst sein und analog zu Rechtsgeschäften mit Nahestehenden besondere Anforderungen an den Vergabeprozess und die Überwachung stellen.

Netzwerkanalysen und Benchmarking

Netzwerkanalysen bieten hier einen guten Kompromiss, um Kosten und Nutzen einer grösseren Transparenz in Bezug auf Interessenbindungen im Gleichgewicht zu halten und trotzdem die Interessenbindungen der Vertragspartner besser zu überschauen. Hierbei werden Verbindungen zwischen Zeichnungsberechtigten einer Vorsorgeeinrichtung und assoziierten Unternehmen auf mehreren Ebenen

visualisiert und (intuitiv) wichtige Personen identifiziert, wobei Wichtigkeit durch verschiedene Netzwerkstatistiken wie Knotendichte oder Cluster-Koeffizienten definiert werden kann (siehe Grafik).

Entscheidend ist dabei, dass eine Netzwerkanalyse keine absoluten Aussagen dazu treffen kann, ob eine Interessenbindung die Versicherten schädigt oder nicht. Sie dient dem verantwortungsvollen obersten Organ lediglich als Anhaltspunkt, wo sich ein genaueres Hinsehen lohnen könnte, und erhöht die Transparenz auf effiziente Art und Weise. In Kombination mit beispielsweise einem Peergrouping können so die Bereiche identifiziert werden, in denen die transparente Neuausschreibung oder Nachverhandlung von Verträgen im Sinne der Versicherteninteressen sinnvoll wäre.

Transparenz als Schlüssel

Dem Vertragsmanagement im Sinne der Destinatäre kommt im Rahmen der Governance-Diskussion in der 2. Säule zunehmende Bedeutung zu, wobei man sich an der Berücksichtigung der Governance-Grundsätze Transparenz, Wettbewerb und Gewaltentrennung orientieren kann. Jeder Vertrag sollte zu transparenten Bedingungen abgeschlossen werden – die Interessenbindungen der Akteure sollten entsprechend bekannt sein. Die Vertragskonditionen sollten marktübli-

chen Bedingungen entsprechen – was durch Ausschreibung und regelmässiges Benchmarking sichergestellt werden kann. Die Kontrolle der Vertragsbeziehungen schliesslich muss unabhängig erfolgen, um eine verlässliche Aussage treffen zu können.

Als einfachen Mechanismus empfehlen wir dem obersten Organ die Auflistung und jährliche Kontrolle aller Verträge inklusive relevanter Informationen sowie die regelmässige Netzwerkanalyse und das Benchmarking, um allfälligen Handlungsbedarf rechtzeitig identifizieren zu können. |



Benita von Lindeiner

Dr. oec., Partner c-alm

Werbung Publicité

Albin Kistler

ERPROBT

Ihre Pensionskassenstrategie wird mit uns als Partner erfolgreich umgesetzt. Bis zur letzten Einzelposition.



Wir halten Wort.