

Selber machen oder ausgliedern?

# Make or buy?

Jede Pensionskasse sollte ihre Organisation periodisch überprüfen. Zentral ist dabei die Frage, welche Dienstleistungen an Externe ausgegliedert werden und was die Verwaltung selber leisten kann. Beide Optionen haben sowohl Nutzen als auch Kosten, die sorgfältig abzuwägen sind.

Autor: **Ueli Höhn**

Sehr viele Pensionskassen machen einen äusserst guten Job – unabhängig von ihrer Grösse. Im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, der Zunahme der Komplexität und den technischen Anforderungen und Abhängigkeiten ist die periodische Überprüfung der Organisation einer Pensionskasse wichtig. Eine Ausgliederung (Outsourcing) von (Teil-)Bereichen kann sich lohnen und eine optimale Ergänzung oder Alternative zur Inhouse-Lösung darstellen.<sup>1</sup>

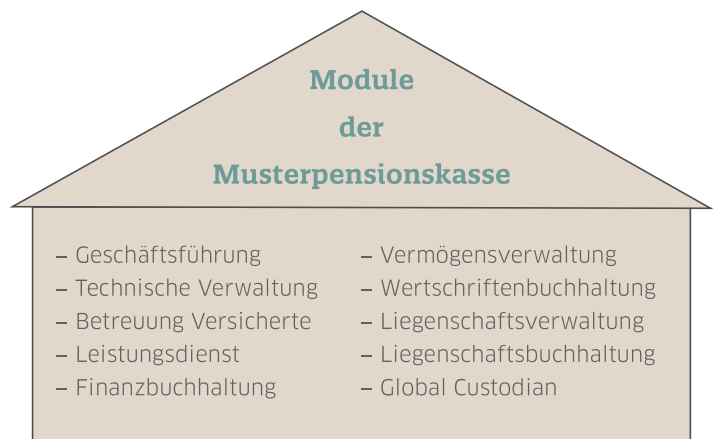
## Was ist passend?

In dieser Frage gibt es kein Richtig oder Falsch, sondern eher passende oder unpassende Lösungen. Entscheidend ist, dass die gewählte Organisationsform auf die Strategie der Pensionskasse und den Fokus des obersten Organs abgestimmt ist, die Ressourcen und das Know-how vorhanden sind und die einzelnen Module gut aufeinander abgestimmt sind. Dies im Hinblick auf die wichtigen Kriterien wie Dienstleistungsqualität, Effizienz und Kosten.

## Was muss zusammenbleiben, was kann man trennen?

Die Geschäftsführung als Bindeglied aller involvierten Stellen einer Pensionskasse koordiniert die eingesetzten internen und externen Partner. Insbesondere bei grossen Pensionskassen mit vielen internen Tätigkeiten ist eine Inhouse-Geschäftsführung unumgänglich. Bei mittelgrossen Pensionskassen, wo z. B. die ganze Administration und Finanzbuchhaltung outgesourct ist, kann sowohl eine externe als auch eine interne Geschäftsführung zielführend sein.

Die technische Verwaltung und die Betreuung der Versicherten und Rentner sind zwei zentrale Module, die aus einer Hand angeboten werden müssen. Mit dem Zugriff auf die persönlichen Daten der Versicherten ist eine effektive und effiziente Beratung möglich. Fragen können rasch und individuell beantwortet werden. Ein Versichertenportal mit verschiedenen Simulationsmöglichkeiten und einem 24/7-Selfservice ergänzt die zeit-



Quelle: eigene Darstellung.

gemässe Betreuung der Versicherten. Moderne PK-Verwaltungssysteme weisen heute eine automatisierte Schnittstelle oder eine integrierte Finanzbuchhaltung auf, so dass eine Trennung des Moduls technische Verwaltung nicht sinnvoll ist. Es entfallen damit repetitive Buchhaltungs- und zum Teil aufwendige Abstimmungsarbeiten. Auch Ein- und Auszahlungen erfolgen heute direkt mit Schnittstellen zwischen PK-Verwaltungssystem und Bank. Es ist zielführend, diese Module aus einer Hand anzubieten. Wenn das Know-how und die Ressourcen vorhanden sind, kann dies intern durchgeführt werden. Andernfalls ist es eine Option, diese Module extern einzukaufen.

## IV-Dossiers können gut an Externe übergeben werden

Um die Leistungsfallbearbeitung kompetent und effizient durchführen zu können, benötigt es sehr viel spezifisches, fachliches und rechtliches Wissen sowie umfangreiche Praxiserfahrung. Deshalb lohnt es sich meistens, diese Dienstleistung an Spezialisten outzusourcen, um nicht IV-Fälle zu finanzieren, bei denen man nicht zuständig oder leistungspflichtig ist. Eine detaillierte und umfassende Prüfung der IV-Dossiers ist heute unumgänglich und sehr anspruchsvoll.

Wenn eine Pensionskasse mehrere Vermögensverwaltungsmandate hat, ist der Einsatz eines Global Custodians angezeigt, der neben dem Reporting auch die Wertschriftenbuchhaltung

<sup>1</sup> Dieser Artikel äussert sich nicht zum allfälligen Outsourcing der Vermögensverwaltung.

## Make/inhouse: selber machen

### Vorteile

- 1. Volle Kontrolle und Nähe**
  - Direkter Zugriff auf Daten, Prozesse und Entscheidungen
  - Schnellere Abstimmungen mit Stiftungsrat, HR, Lohnbuchhaltung
- 2. Know-how bleibt im Hause**
  - Aufbau und Erhaltung von pensionskassenspezifischem Fachwissen
  - Weniger Abhängigkeit von externen Anbietern
- 3. Massgeschneiderte Lösungen**
  - Individuelle Betreuung der Versicherten
  - Prozesse, Sonderfälle, keine Standardlogik

### Nachteile

- 1. Hohe Fixkosten**
  - Spezifisch geschulte Fachkräfte sind kostenintensiv
  - IT-Systeme, Schnittstellen, Datenschutz, Cybersicherheit
- 2. Klumpenrisiko bei Personen**
  - Wissensverlust bei Kündigungen und Ausfällen
  - Stellvertretungen sind schwierig
- 3. Skalierung schwierig**
  - Kapazitätssteuerung bei grossem Wachstum oder bei Restrukturierungen
  - Abhängigkeit/Nähe zum Arbeitgeber

## Buy/Outsourcing an externe Dienstleister

### Vorteile

- 1. Tiefe variable Kosten**
  - Klare Kosten pro Versicherten und Dienstleistung; Skaleneffekte
  - Keine Fixkosten für Personal, Software und IT
- 2. Spezialisten und Best Practice**
  - Aktuelles Wissen bei Gesetzesänderungen, Rechtsprechung und Praxiserfahrung
  - Eingespielte, standardisierte Prozesse; interdisziplinäre Teams
- 3. Ausfallsicherheit**
  - Ferien, Krankheit, Fluktuation sind das Problem des Anbieters
  - Vertragliche Absicherung durch Service Level Agreement (SLA)

### Nachteile

- 1. Weniger Flexibilität**
  - Einheitliche Prozesse
  - Sonderwünsche umsetzbar, aber meist mit Kosten verbunden
- 2. Abhängigkeit vom Anbieter**
  - Wechsel des Anbieters ist aufwendig (Datenmigration, Wissen)
  - Anbinde-Effekt nicht unterschätzen (technologische Abhängigkeit, Kosten)
- 3. Distanz zur Organisation**
  - Weniger Nähe zu HR und Versicherten (bei zentralen Strukturen der Firma)
  - Überwachung teilweise schwieriger (Black-Box-Effekt)

## TAKE AWAYS

- Tätigkeiten, für die Ressourcen und Know-how fehlen, sollte man outsourcen.
- Dienstleistungen, die einen Mehrwert für die Versicherten bieten – oder ein Alleinstellungsmerkmal der Pensionskasse darstellen –, können sehr gut intern erbracht werden.
- Der Entscheid über die Organisationsform ist immer von der Grösse und der individuellen Konstellation der Pensionskasse und der Strategie des obersten Organs abhängig.

effizient erstellen kann. Der Aufbau von internen Ressourcen für diese Tätigkeiten ist selten angezeigt. Im Rahmen von Good Governance ist der beauftragte Global Custodian unabhängig von den Vermögensverwaltern. Ist das Liegenschaftsportfolio zu klein oder die Objekte geografisch gut diversifiziert, so ist ein Outsourcing der Liegenschaftsverwaltung und -buchhaltung angezeigt. Wichtig ist, dass die verantwortliche Liegenschaftsverwaltung nahe bei den Objekten ist und die lokalen Gegebenheiten gut kennt.

In jedem Fall sind bei einem (Teil-)Outsourcing die Instruktion und die Überwachung der eingesetzten Partner durch das oberste Organ resp. die interne Geschäftsführung zentral.<sup>2</sup>

### Der Einfluss der Grösse einer PK beim Outsourcing

Outsourcing ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Fokus. Inhouse lohnt sich immer, wenn Volumen, Stabilität und Kompetenz da sind. Ein Hybrid-Modell kann gerade bei mittelgrossen (> 1000 Destinatäre) und grossen (> 5000 Destinatäre) Pensionskassen die optimale Lösung sein. Bei Pensionskassen mit weniger als 1000 Destinatären ist ein Outsourcing empfehlenswert resp. eine Prüfung sinnvoll. Für die Destinatäre ist jene Organisationsform optimal, die die grösstmögliche Wirkung mit hoher Kosteneffizienz und dem bestmöglichen Ergebnis erzielt. ■



Ueli Höhn

Senior-Geschäftsführer Pensionskassen,  
Libera AG

<sup>2</sup> Siehe auch Artikel von Lindeiner/Wickström, S. 6.