

BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Verwaltungskosten
der Lebensversicherer
im Bereich der 2. Säule*

Forschungsbericht Nr. 8/14



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Département fédéral de l'intérieur DFI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Office fédéral des assurances sociales OFAS

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten sowie Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen wieder.

Autoren/Autorinnen: Alexander Kohler, Jörg Schwanemann
Deloitte Consulting AG
General Guisan-Quai 38
CH-8022 Zürich
Tel. +41 (0) 58 279 60 00
E-mail: akohler@deloitte.ch
E-mail: jschwanemann@deloitte.ch
Internet: www.deloitte.com

Auskünfte: Bundesamt für Sozialversicherungen
Effingerstrasse 20, CH-3003 Bern

Robert Wirz, Geschäftsfeld ABEL
Tel. +41 (0) 58 463 01 94
E-mail: robert.wirz@bsv.admin.ch

Olivier Brunner-Patthey, Geschäftsfeld MAS
Tel. +41 (0) 58 464 06 99
E-mail: olivier.brunner-patthey@bsv.admin.ch

ISSN: 1663-4659 (eBericht)
1663-4640 (Druckversion)

Copyright: Bundesamt für Sozialversicherungen, CH-3003 Bern
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung –
unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares
an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

Vertrieb: BBL, Verkauf Bundespublikationen, CH-3003 Bern
www.bundespublikationen.admin.ch

Bestellnummer: 318.010.8/14d

Deloitte.

Verwaltungskosten der
Lebensversicherer im Bereich
der 2. Säule

Studie im Auftrag des
Bundesamtes für
Sozialversicherungen

Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen

Seit der 1. BVG-Revision bzw. der Verabschiedung der neuen Bestimmungen im Rahmen der Strukturreform ist die Verbesserung der Transparenz in der beruflichen Vorsorge eine ständige Aufgabe geblieben. Dieses Ziel ist weiterhin aktuell und figuriert deshalb auch im Zielkatalog der Reform der Altersvorsorge 2020.

Nach den beiden im Jahr 2011 durchgeführten Studien zu den Kosten der Vermögensverwaltung in der 2. Säule einerseits und den Verwaltungskosten der 2. Säule in Vorsorgeeinrichtungen und Unternehmen andererseits war es folgerichtig, auch die bei den Lebensversicherern für ihre Tätigkeit in der beruflichen Vorsorge anfallenden Verwaltungskosten zu untersuchen. Der Nutzen eines solchen Vorhabens, das auch die Besonderheiten der Lebensversicherer berücksichtigt, wurde von den wichtigsten Akteuren in diesem Bereich anerkannt. Sechs Lebensversicherer, die zusammen 80 % der Versicherten repräsentieren, konnten für die Teilnahme an der von Deloitte Consulting AG durchgeführten Studie gewonnen werden. Auch die FINMA und der Schweizerische Versicherungsverband waren im Rahmen einer Begleitgruppe eingebunden.

Die Empfehlungen und Schlussfolgerungen der Autoren richten sich einerseits an die FINMA und andererseits direkt an die Versicherungsgesellschaften. Die Studie zeigt, dass bezüglich Transparenz sowohl bei der Struktur und der Präzisierung gewisser Sachverhalte der von der FINMA veröffentlichten Betriebsrechnung als auch bei der Information der Versicherungsnehmer Verbesserungspotenzial besteht. Man darf annehmen, dass eine klarere Darstellung der tatsächlichen Verwaltungskosten in einem Wettbewerbskontext Anreiz bieten wird für eine bessere Kostensteuerung.

Colette Nova
Vizedirektorin
Leiterin Geschäftsfeld AHV, Berufliche Vorsorge und EL

Avant-propos de l'Office fédéral des assurances sociales

Depuis la 1^{ère} révision de la LPP, respectivement l'adoption de nouvelles dispositions dans le cadre de la réforme structurelle, l'amélioration de la transparence dans la prévoyance professionnelle est restée une préoccupation constante. Cet objectif est toujours d'actualité : il figure en effet au nombre des buts de la réforme de la prévoyance vieillesse 2020.

Après les études réalisées en 2011 sur les frais de gestion de la fortune dans le 2^e pilier, ensuite sur les frais administratifs du 2^e pilier dans les institutions de prévoyance et les entreprises, il convenait d'étendre le champ d'investigation aux frais administratifs des assureurs-vie pour leurs affaires dans le domaine de la prévoyance professionnelle. L'intérêt d'une telle démarche, tenant compte des spécificités des assureurs-vie, a été bien compris par les principaux acteurs concernés : six assureurs-vie (représentant 80% des assurés) ont participé à l'enquête réalisée par Deloitte Consulting SA, et la FINMA, tout comme l'Association Suisse d'Assurances, ont participé aux travaux dans le cadre du groupe d'accompagnement du projet.

Les recommandations et conclusions des auteurs interpellent aussi bien la FINMA que les compagnies et sociétés d'assurance elles-mêmes. L'étude montre qu'il existe un potentiel d'amélioration de la transparence aussi bien dans la structure et la précision de la comptabilité séparée publiée par la FINMA que dans l'information à l'égard des preneurs d'assurance. Et on peut penser que dans un contexte concurrentiel, une vision plus claire des frais administratifs réels constituera une incitation à mieux les maîtriser.

Colette Nova
Vice-directrice
Responsable du domaine AVS, prévoyance professionnelle et PC

Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali

Fin dalla 1^a revisione della LPP e dall'adozione di nuove disposizioni nel quadro della riforma strutturale, ci si è costantemente preoccupati di migliorare la trasparenza della previdenza professionale, un obiettivo tuttora di grande attualità che, non a caso, figura tra i traguardi della riforma della previdenza per la vecchiaia 2020.

Dopo gli studi svolti nel 2011 sulle spese di amministrazione del patrimonio del secondo pilastro, poi sui costi amministrativi causati agli istituti di previdenza e alle imprese per la previdenza professionale, era opportuno ampliare il campo d'indagine alle spese amministrative sostenute dagli assicuratori sulla vita per le loro attività nel settore della previdenza professionale. L'interesse di un approccio simile, che tiene conto degli aspetti specifici degli assicuratori sulla vita, è stato colto dagli attori principali del settore: sei assicuratori sulla vita (rappresentanti l'80 % degli assicurati) hanno infatti partecipato all'inchiesta realizzata da Deloitte Consulting SA, e la FINMA e l'Associazione Svizzera d'Assicurazioni sono state coinvolte nei lavori nel quadro del gruppo d'accompagnamento del progetto.

Le raccomandazioni e le conclusioni formulate dagli autori fanno appello sia alla FINMA che alle compagnie e società di assicurazione stesse. Dallo studio emerge un potenziale di miglioramento della trasparenza sia per quanto riguarda la struttura e la precisione della contabilità separata pubblicata dalla FINMA, sia per quanto attiene all'informazione fornita agli stipulanti. È inoltre lecito pensare che in un contesto concorrenziale una visione più chiara delle spese amministrative effettive fornirà lo stimolo per un loro migliore controllo.

Colette Nova
Vicedirettrice
Responsabile Ambito AVS, previdenza professionale e PC

Foreword by the Federal Social Insurance Office

Since the first revision of the Swiss Federal Act on Old Age, Survivors' and Invalidity Pension Provision (OPA) and the adoption of new arrangements in the context of structural reform, the improvement of transparency in occupational pension insurance has remained a constant concern. This objective has not changed: it is included among the goals of the Retirement System 2020 reform.

In the wake of the studies conducted in 2011 on 2nd pillar asset management expenses and then on 2nd pillar administrative costs for occupational pension schemes and companies, it was appropriate to extend the scope of investigation to the administrative fees incurred by life insurers for their occupational pension insurance activities. Given the specificities of life insurance, the primary stakeholders affected recognized the value of this approach: Six life insurers (representing 80% of insured persons) took part in the survey carried out by Deloitte Consulting Ltd, while FINMA and the Swiss Insurance Association participated as members of the project support group.

The authors' recommendations and conclusions concern both FINMA and the insurance companies themselves. The study shows that there is potential for achieving greater transparency in the structure and accuracy of the income statements published by FINMA, as well as in the information provided to policyholders. And, in a competitive environment, it is likely that clearer reporting of actual administration expenses will encourage insurers to keep such expenses as low as possible.

Colette Nova
Vice-Director
Head of AHV, Occupational Pension and Supplementary Benefits

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	iii
Résumé	vii
Riassunto	xi
Summary	xv
1. Ausgangslage und Forschungsauftrag	1
1.1. Ausgangslage.....	1
1.2. Auftrag und Untersuchungsgegenstand.....	5
1.3. Teilnehmende Lebensversicherungsgesellschaften.....	6
2. Forschungsansatz	9
2.1. Übersicht über die verwendeten Kostenbegriffe.....	9
2.2. Übersicht über die verschiedenen Formen der Kostenallokation	10
2.2.1. Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben	10
2.2.2. Allokation auf Kostenträger Aktive/Rentner/FZP	11
2.2.3. Allokation auf Kostenträger Vertragsart	12
2.3. Definition Deloitte Kostentreiber Modell	13
3. Herleitung der effektiven Verwaltungskosten	17
3.1. Ausgewiesener Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV	17
3.2. Effektive Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV.....	17
3.2.1. Ausweis von Zusatzerträgen	17
3.2.2. Abgrenzung von Kosten der Vermögensbewirtschaftung.....	22
3.2.3. Fazit zu den effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV	26
3.3. Effektive Verwaltungskosten im Kollektivleben	28
3.3.1. Quantitativer Aspekt der Kostenallokation	28
3.3.2. Qualitativer Aspekt der Kostenallokation	32
3.3.3. Fazit zu den effektiven Verwaltungskosten	35
4. Analyse der Verwaltungskosten mit dem Deloitte Kostentreiber Modell	37
4.1. Struktur und Entwicklung der Verwaltungskosten	37
4.2. Allokation auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP	41
4.2.1. Allokation auf Aktive/Rentner/FZP pro Kostentreiber	43
4.2.2. Verwaltungskosten je Aktivem pro Kostentreiber	47
4.2.3. Verwaltungskosten je Rentner pro Kostentreiber	52
4.3. Vergleich der Verwaltungskosten zwischen den Lebensversicherern	58
4.3.1. Gemeinsam genutzte IT-Plattform	59
4.3.2. Anteil Vollversicherungsverträge	60
4.3.3. Vertragsgrösse	61
4.3.4. Lebensversicherungsgesellschaft vs. Allbranchen-Versicherung.....	63
4.3.5. Fazit des Vergleichs zwischen den Lebensversicherern	64

4.4.	Entwicklung der Kostenarten	64
4.5.	Extrapolation auf den gesamten Markt	69
4.6.	Erhöhung der Transparenz innerhalb der Betriebsrechnung BV	72
4.7.	Fazit zum Kostensenkungspotential	73
5.	Vergleich verschiedener Vorsorgelösungen	75
5.1.	Unterschiedliche Gliederung der ausgewiesenen Verwaltungskosten	75
5.2.	Unterschiedlicher Umfang der ausgewiesenen Verwaltungskosten	76
5.3.	Ausweis von Spar-, Risiko- und Kostenprozess und Kostendefizit	80
5.4.	Vergleich der effektiven Verwaltungskosten	81
5.5.	Fazit zum Vergleich verschiedener Vorsorgelösungen	84
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	85
Anhang 1:	Quellenverzeichnis.....	89
Anhang 2:	Details zum Deloitte Kostentreiber Modell	91
Anhang 3:	Anzahl Versicherte.....	94
Anhang 4:	Allokation auf Rentner und FZP	96
Anhang 5:	Abkürzungsverzeichnis	98
Anhang 6:	Abbildungsverzeichnis	99

Zusammenfassung

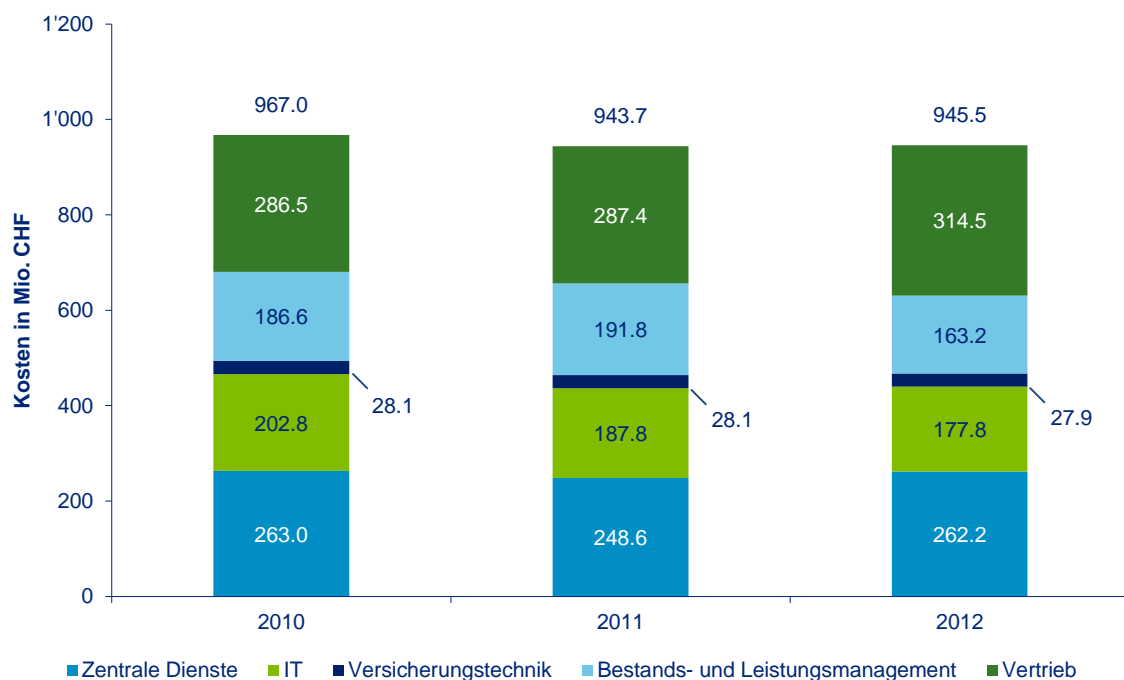
Lebensversicherer weisen heute ihre Verwaltungskosten im Rahmen der Betriebsrechnung für die Versicherungen der beruflichen Vorsorge der FINMA aus. Dabei werden die vier Kostenstellen Abschlussaufwendungen, Leistungsbearbeitungsaufwendungen, Übrige Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung und seit 2011 Aufwendungen für Marketing und Werbung unterschieden. In den Jahren 2010 - 2012 werden 68% - 72% des gesamten Betriebsaufwands als Übriger Aufwand für die allgemeine Verwaltung ausgewiesen. **Die Transparenz im Sinne der Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, und Vergleichbarkeit ist somit ungenügend.** Die Ziele der vorliegenden Studie sind deshalb die Struktur und den Umfang der effektiven Verwaltungskosten zu analysieren, die wichtigsten Kostentreiber und Kostensenkungspotential zu identifizieren und Empfehlungen zur Verbesserung der Transparenz an die Versicherungsnehmer und Versicherten zu machen. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die effektiven Verwaltungskosten der Lebensversicherer im Kollektivleben. Darunter sind alle Beträge zu verstehen, die von den Lebensversicherungsgesellschaften im Rahmen eines Versicherungsvertrags als Verwaltungskosten entstehen. Dies umfasst auch die Kosten der Vertragsakquisition, die Vermittlungskosten sowie die Marketing- und Werbekosten.

Die Verwaltungskosten der Lebensversicherer wurden mittels des Deloitte Kostentreiber Modells erhoben und verglichen. Es handelt sich dabei um ein auf den Untersuchungsgegenstand angepasstes Modell von Kostentreibern und Kostenarten zur einheitlichen Erfassung und Darstellung der Verwaltungskosten von verschiedenen Lebensversicherungsgesellschaften mit unterschiedlichen Kostenstellenstrukturen. Untersuchungszeitraum der Studie sind die Jahre 2010 - 2012. Die Teilnahme an der Studie war für alle Lebensversicherer freiwillig. Mit den teilnehmenden Lebensversicherern wird ein Grossteil des Marktes abgedeckt, weshalb die Resultate der vorliegenden Studie repräsentativ für den Schweizer Versicherungsmarkt im Geschäftsbereich Kollektivleben sind.

Im ersten Teil (Kapitel 3) werden die effektiven Verwaltungskosten hergeleitet. Dazu wird untersucht, ob beim ausgewiesenen Betriebsaufwand im Rahmen der Betriebsrechnung für die Versicherungen der beruflichen Vorsorge Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen. Es wird gezeigt, dass die teilnehmenden Gesellschaften Zusatzerträge nicht einheitlich ausweisen. Zudem wird festgestellt, dass nicht einheitlich zwischen den beiden Kostenaggregaten „Betriebsaufwand“ und „Kosten der Vermögensbewirtschaftung“ abgegrenzt wird. Beides erschwert die Vergleichbarkeit des ausgewiesenen Betriebsaufwands. Zum einen werden in der Studie Empfehlungen zum einheitlichen Vorgehen abgegeben. Zum anderen wird der ausgewiesene Betriebsaufwand für die weitere Analyse um die beschriebenen Effekte korrigiert. Weiter wird untersucht, ob die

Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben insgesamt als sachgerecht beurteilt werden kann. Es wird analysiert, auf Basis welcher Grundlagen die Kosten im Untersuchungszeitraum auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert wurden. Zudem werden die Prozesse zur Kostenallokation beurteilt. Gesamthaft erfolgt die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben aufgrund systematischer Prozesse. **Es finden sich insgesamt keine Hinweise auf eine systematisch nicht sachgerechte Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben.** Es wird empfohlen, jene Prozesse, welche noch nicht vollständig den Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation genügen, zu verbessern und zusätzlich die Prozesse zur Allokation der Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben einem regelmässigen Prozessaudit zu unterziehen.

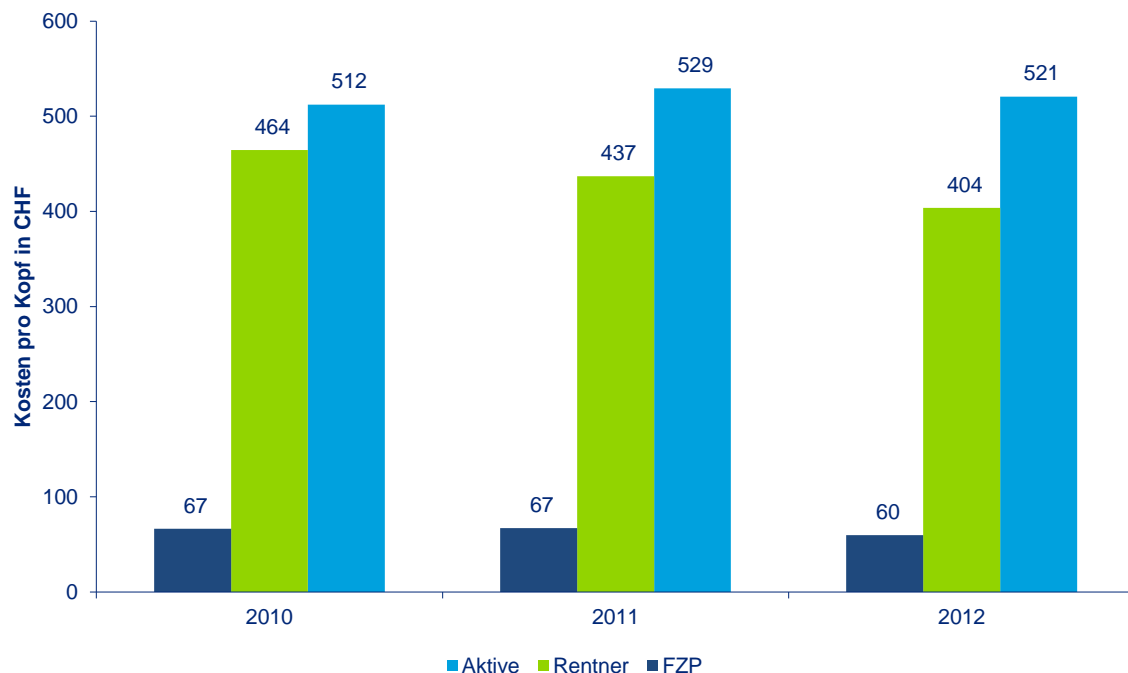
Im zweiten Teil (Kapitel 1) werden die effektiven Verwaltungskosten mittels des Deloitte Kostentreiber Modells analysiert. Dazu werden die Verwaltungskosten anhand der fünf Kostentreiber Vertrieb, Bestands- und Leistungsmanagement, Versicherungstechnik, IT und Zentrale Dienste dargestellt. Folgende Abbildung stellt die effektiven Verwaltungskosten des gesamten Marktes dar.



Es zeigt sich, dass die Kosten für den Vertrieb gestiegen und jene für die Verarbeitung (IT, Versicherungstechnik, Bestands- und Leistungsmanagement) gesunken sind. Hauptgrund für den Anstieg des Kostentreibers Vertrieb sind die gestiegenen Vertriebsentschädigungen. Insbesondere der Anstieg der internen Vertriebsentschädigungen, welcher auf das starke Wachstum des Marktes im

Untersuchungszeitraum zurückzuführen ist, hat zum Anstieg des Kostentreibers Vertrieb geführt. Es wird daher empfohlen, die pro Vertrag angefallenen Vertriebsentschädigungen für Abschluss und Betreuung auszuweisen. Weiter wird empfohlen Risiko- und Kostenprämie bereits bei der Offertstellung separat auszuweisen. Beide Empfehlungen zielen auf eine Erhöhung der Transparenz gegenüber dem Versicherungsnehmer ab, was zu einem indirekten Druck auf die Kosten des Vertriebs führen kann. Gleichzeitig haben verschiedene Projekte zur Effizienzsteigerung dazu geführt, dass die Kosten für die Verarbeitung gesunken sind. Diese Resultate sind das Ergebnis des herrschenden Wettbewerbs im Markt für berufliche Vorsorge. **Um die Verständlichkeit und Vergleichbarkeit im Rahmen der Betriebsrechnung für die Versicherungen der beruflichen Vorsorge zu erhöhen, wird empfohlen, funktionale Kostentreiber für die Gliederung des Betriebsaufwands zu verwenden.**

Neben den gesamten Verwaltungskosten wird auch die Allokation der Verwaltungskosten auf die Kostenträger Aktive, Rentner und Freizügigkeitspolen analysiert. Folgende Abbildung zeigt die durchschnittlich pro Kostenträger angefallenen Kosten pro Kopf im Untersuchungszeitraum.



Die Kosten pro Aktivem sind im Untersuchungszeitraum um rund 1.7% gestiegen. Dieser Anstieg ist auf den Anstieg des Kostentreibers Vertrieb zurückzuführen. Demgegenüber sind die Kosten pro Rentner im Untersuchungszeitraum um rund 13.1% gesunken, was vor allem auf die Reduktion der Kosten der Kostentreiber Bestands- und

Leistungsmanagement und IT aber auch auf den Anstieg der Anzahl Rentner im Untersuchungszeitraum zurückzuführen ist. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Prozesse zur Allokation der Kosten auf die Kostenträger Aktive, Rentner und Freizügigkeitspolicen deutlich weniger ausgereift sind, als die Prozesse zur Allokation der Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben. Es wird deshalb empfohlen, an die Prozesse zur Kostenallokation auf die Kostenträger Aktive, Rentner und Freizügigkeitspolicen dieselben Anforderungen zu stellen, wie an den Prozess zur Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben.

Im dritten Teil (Kapitel 1) wird ein Vergleich zwischen den Verwaltungskosten der Lebensversicherer und denjenigen von anderen Akteuren auf dem Markt der beruflichen Vorsorge angestellt. Es wird gezeigt, dass die Verwaltungskosten pro Kopf von teilautonomen Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen und jene von kollektiven Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen, d.h. solchen die alle Risiken durch eine Versicherungsgesellschaft decken lassen, in derselben Grössenordnung liegen. Gleichzeitig wird aber auch aufgezeigt, dass heutige Unterschiede in der Offenlegungspflicht die direkte Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Akteuren erschweren.

Die in der vorliegenden Studie erarbeiteten Empfehlungen, welche auf eine Verbesserung der Transparenz in der Betriebsrechnung für die Versicherungen der beruflichen Vorsorge der FINMA abzielen, können durch die FINMA umgesetzt werden. Jene Empfehlungen, welche auf eine Erhöhung der Transparenz gegenüber dem Versicherungsnehmer abzielen, können bei Bereitschaft der Lebensversicherer durch Selbstregulierung der Gesellschaften umgesetzt werden.

Résumé

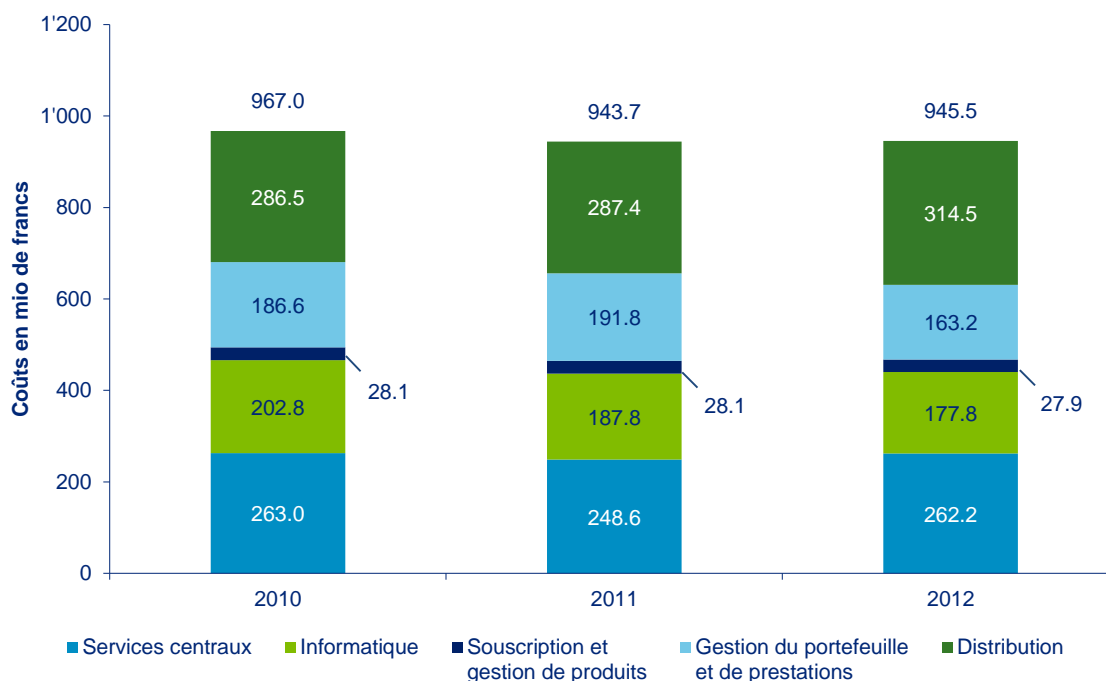
A l'heure actuelle, les assureurs-vie font état de leurs frais d'administration dans la comptabilité séparée de la prévoyance professionnelle que publie la FINMA. Ces frais se subdivisent en quatre postes : les « frais d'acquisition », les « frais de traitement des prestations », les « autres charges pour l'administration générale » et, depuis 2011, les « charges de marketing et de publicité ». De 2010 à 2012, les « autres charges pour l'administration générale » ont représenté à elles seules 68 à 72 % du total des charges d'exploitation. **La transparence, comprise au sens de compréhension, de clarté et de comparabilité, est donc insuffisante.** La présente étude a pour but d'analyser la structure et l'importance réelle des frais d'administration, de mettre en évidence les principaux facteurs de coûts et les principaux potentiels de baisse des coûts, ainsi que d'émettre des recommandations pour augmenter la transparence à l'égard des preneurs d'assurance et des assurés. La présente enquête porte sur les frais d'administration effectifs des assureurs-vie dans le domaine « vie collective », c'est-à-dire les frais d'administration générés par les compagnies et sociétés d'assurance en relation avec les contrats d'assurance. En font notamment aussi partie les frais d'acquisition de contrats, les frais d'intermédiation et les frais de marketing et de publicité.

Les frais d'administration des assureurs-vie ont été déterminés et comparés au moyen du modèle des facteurs de coûts de Deloitte. Il s'agit d'un modèle de facteurs de coûts et de genres de coûts adapté à l'objet de la présente enquête. Le but est de déterminer et de présenter sur des bases harmonisées les frais d'administration de compagnies et sociétés d'assurance-vie dont les structures de coûts diffèrent. L'enquête porte sur la période de 2010 à 2012. La participation à l'étude était facultative. Les assureurs-vie ayant participé à l'étude couvrent une partie importante du marché ; par conséquent, les résultats de l'enquête sont représentatifs du marché de l'assurance suisse dans le domaine « vie collective ».

La première partie de l'étude (chap. 3) détermine les frais d'administration effectifs. Les éventuels problèmes de délimitation des charges d'exploitation dans le cadre de la comptabilité séparée de la prévoyance professionnelle ont été examinés. L'étude montre que les pratiques des compagnies et sociétés ayant participé à l'enquête varient s'agissant de la comptabilisation des revenus supplémentaires et de la délimitation entre les « charges d'exploitation » et les « frais de gestion de fortune », ce qui complique la comparaison des charges d'exploitation. Des recommandations sont émises pour unifier les pratiques et, pour la suite de l'analyse, les charges d'exploitation sont corrigées des effets décrits. Ce chapitre examine également si, dans l'ensemble, les frais sont imputés de manière appropriée au centre de coûts « vie collective ». Les bases d'imputation utilisées durant la période sous revue sont analysées et il est procédé à une évaluation des processus d'imputation des frais. Globalement, l'imputation des frais au centre de coûts

« vie collective » repose sur des processus systématiques. **En résumé, rien ne permet d'affirmer que l'imputation des frais au centre de coûts « vie collective » serait systématiquement inappropriée.** L'étude recommande d'améliorer les processus ne satisfaisant pas encore pleinement aux exigences d'une imputation appropriée des coûts et de procéder à un audit périodique des processus d'imputation des frais au centre de coûts « vie collective ».

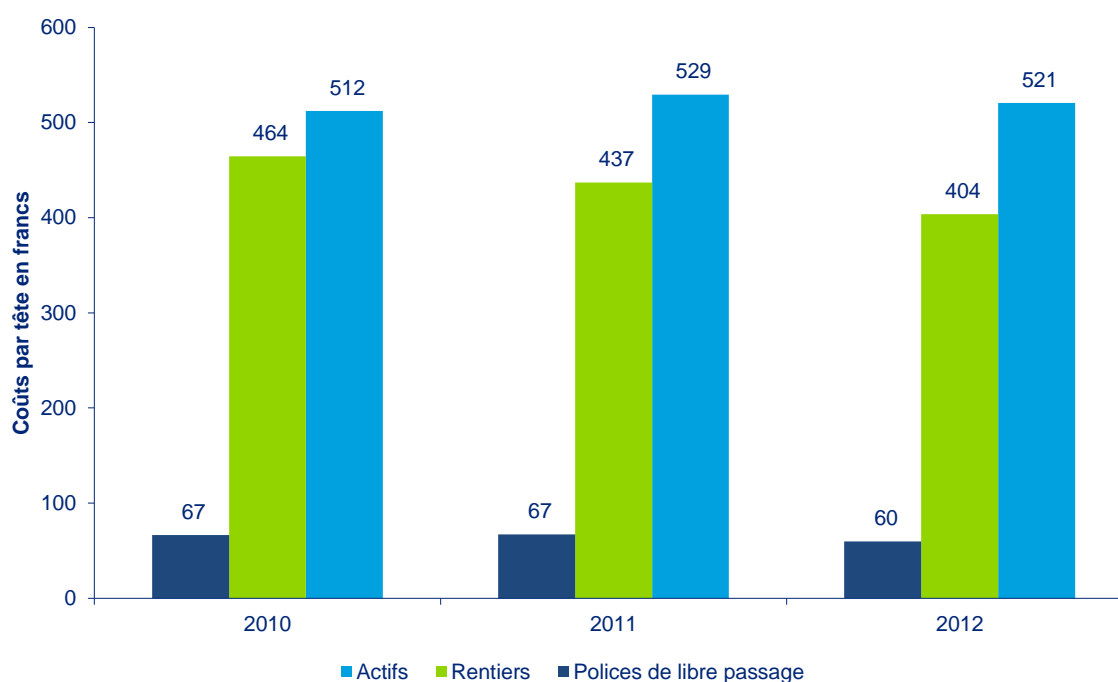
Dans la deuxième partie (chap. 4), les frais d'administration effectifs sont analysés à l'aide du modèle des facteurs de coûts de Deloitte. Les frais d'administration sont ventilés selon cinq facteurs : distribution, gestion du portefeuille d'assurance et des prestations, souscription et gestion de produits, informatique et services centraux. Les frais d'administration effectifs pour l'ensemble du marché sont indiqués dans l'illustration ci-après.



Il apparaît que les coûts pour la distribution ont augmenté tandis que les coûts pour la gestion (informatique, souscription et gestion de produits, gestion du portefeuille d'assurance et des prestations) ont baissé. La hausse du facteur de coûts « Distribution » s'explique principalement par l'augmentation des indemnités de distribution, particulièrement celle des indemnités internes, due à la forte croissance du marché durant la période sous revue. Aussi l'étude recommande-t-elle de faire état des indemnités de distribution par contrat (indemnités liées à l'acquisition et au suivi du contrat). Elle recommande également de faire état de la prime de risque et de la prime de

frais séparément, et cela dès la soumission des offres. Ces deux recommandations ont pour but d'augmenter la transparence à l'égard du preneur d'assurance, ce qui peut avoir pour effet indirect d'exercer une pression sur les frais de distribution. Les coûts pour la gestion ont baissé, quant à eux, sous l'effet de projets d'amélioration de l'efficacité. Ces résultats illustrent la concurrence qui règne sur le marché de la prévoyance professionnelle. **Pour améliorer la compréhension et la comparabilité de la comptabilité séparée de la prévoyance professionnelle, il est recommandé de ventiler les charges d'exploitation selon des facteurs de coûts fonctionnels.**

L'étude analyse les frais d'administration totaux mais examine aussi leur imputation aux centres de coûts « actifs », « rentiers » et « polices de libre passage ». Les frais moyens par tête pour ces centres de coûts pour la période sous revue sont indiqués dans l'illustration ci-après.



Les frais par actif ont augmenté de 1,7 % durant la période sous revue en raison de la hausse des indemnités de distribution. A l'inverse, les frais par rentier ont baissé de 13,1 %. La diminution est due principalement à la réduction des frais imputables aux facteurs de coûts « gestion du portefeuille d'assurance et des prestations » et « informatique », mais aussi à l'augmentation du nombre de rentiers durant la période sous revue. L'étude constate que, dans l'ensemble, les processus d'imputation aux centres de coûts « actifs », « rentiers » et « polices de libre passage » sont nettement moins aboutis

que ceux utilisés pour l'imputation au centre de coût « vie collective ». Aussi recommande-t-elle de soumettre les premiers aux mêmes exigences que les seconds.

Dans la troisième partie (chap. 5), les frais d'administration des assureurs-vie sont comparés à ceux d'autres acteurs du marché de la prévoyance professionnelle. L'étude montre que les frais d'administration unitaires sont du même ordre de grandeur pour les institutions collectives ou communes semi-autonomes d'une part, et pour celles qui font appel à une société ou à une compagnie d'assurance pour couvrir l'ensemble de leurs risques (solution d'assurance complète) d'autre part. Cela dit, ce chapitre montre aussi que la comparaison directe entre les différents acteurs est entravée par le fait qu'ils sont soumis à des obligations différentes en matière de présentation des comptes.

Les recommandations de l'étude visant à améliorer la transparence dans la comptabilité séparée de la prévoyance professionnelle peuvent être mises en œuvre par la FINMA. Celles dont le but est d'augmenter la transparence à l'égard du preneur d'assurance dépendent de la volonté des sociétés et compagnies (autorégulation).

Riassunto

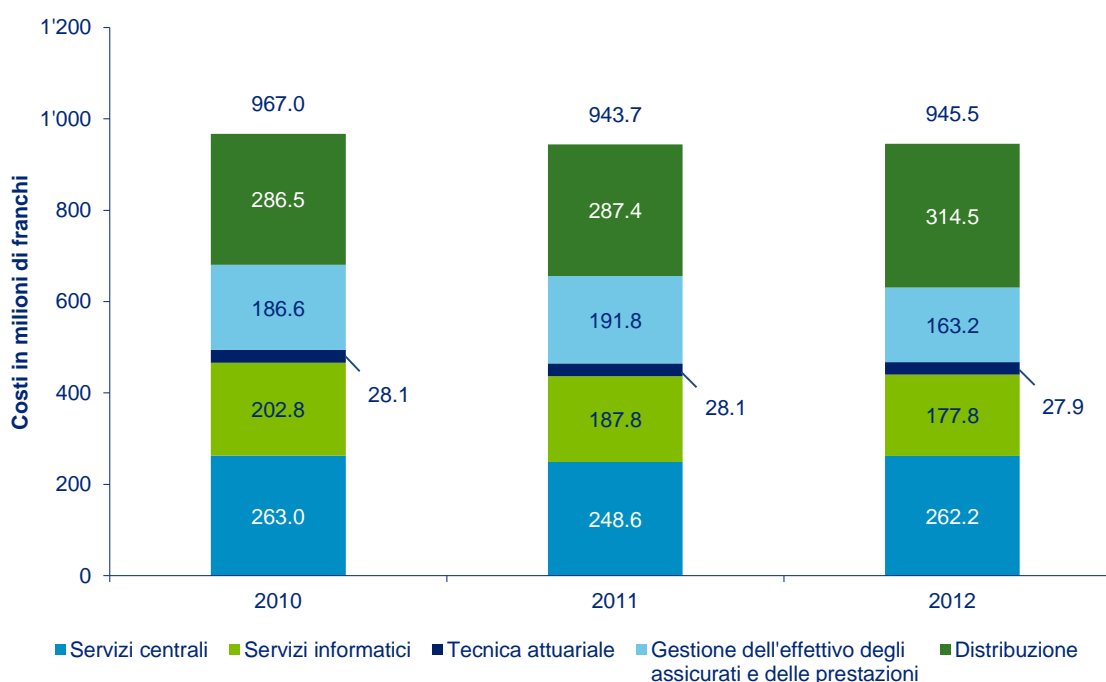
Secondo la legislazione vigente, gli assicuratori sulla vita sono tenuti a iscrivere le spese amministrative nel conto d'esercizio per la previdenza professionale sotto la vigilanza della FINMA, suddividendole nelle quattro voci Spese di acquisizione, Spese di elaborazione delle prestazioni, Altre spese di amministrazione generale e, dal 2011, Spese di marketing e pubblicità. Negli anni dal 2010 al 2012, il 68 – 72 per cento delle spese d'esercizio complessive è stato contabilizzato alla voce Altre spese di amministrazione generale, motivo per cui **la trasparenza, intesa come comprensibilità, plausibilità e comparabilità, è da ritenersi insufficiente**. Il presente studio si prefigge dunque di analizzare la struttura e la portata delle spese amministrative effettive, individuare i principali fattori di costo nonché il potenziale per abbassare i costi e definire raccomandazioni per migliorare la trasparenza nei confronti degli stipulanti e degli assicurati. L'oggetto dell'analisi è costituito dalle spese amministrative effettive del settore Vita collettiva delle imprese di assicurazione, fra cui vanno annoverati tutti i costi cagionati alle imprese a titolo di spese amministrative nel quadro di un contratto assicurativo e che comprendono anche le spese di acquisizione dei contratti, di mediazione nonché di marketing e pubblicità.

Le spese amministrative degli assicuratori sulla vita sono state rilevate e paragonate mediante il modello *cost-driver* di Deloitte. Si tratta di un modello, adeguato all'oggetto dell'analisi, dei fattori di costo (*cost driver*) e dei tipi di costi, che permette di rappresentare le spese amministrative delle società di assicurazione sulla vita nonostante la diversità delle strutture dei costi esistente nel settore. L'analisi è stata svolta tra il 2010 e il 2012; la partecipazione era facoltativa per tutti gli assicuratori sulla vita. Con le società che hanno partecipato si è ottenuta la copertura di gran parte del mercato, di modo che i risultati dell'analisi possono essere considerati rappresentativi per tutto il settore Vita collettiva del mercato assicurativo svizzero.

Nella prima parte (capitolo 3) si procede alla deduzione delle spese amministrative effettive, analizzando se sussistano problemi di delimitazione delle voci nella contabilizzazione delle spese d'esercizio nel quadro del conto d'esercizio per le assicurazioni della previdenza professionale. Si dimostra che le società di assicurazione rilevate non contabilizzano nella stessa maniera i ricavi supplementari e si costata che i due aggregati di costi «spese d'esercizio» e «spese di gestione patrimoniale» non vengono delimitate uniformemente. Entrambe le differenze rendono difficile il confronto delle spese d'esercizio comprovate. Nello studio, da un lato, si formulano raccomandazioni per una procedura uniforme, dall'altro si rettificano le spese d'esercizio contabilizzate per gli effetti descritti, ai fini di un'ulteriore analisi. Nel capitolo 3 si verifica inoltre se l'allocazione dei costi al centro di costo del settore Vita collettiva possa essere giudicata adeguata, analizzando su quale base i costi siano stati allocati a detto centro di costo nel periodo

preso in esame. Inoltre si valutano i processi di allocazione dei costi. In generale, l'allocazione dei costi al centro di costo Vita collettiva avviene in base a processi sistematici. **Complessivamente non si riscontrano elementi che indichino un'allocazione sistematicamente inadeguata al centro di costo Vita collettiva.** Si raccomanda pertanto di migliorare i processi che non soddisfano appieno i requisiti per un'allocazione adeguata dei costi al centro di costo Vita collettiva e di sottoporli regolarmente a controlli sotto forma di audit.

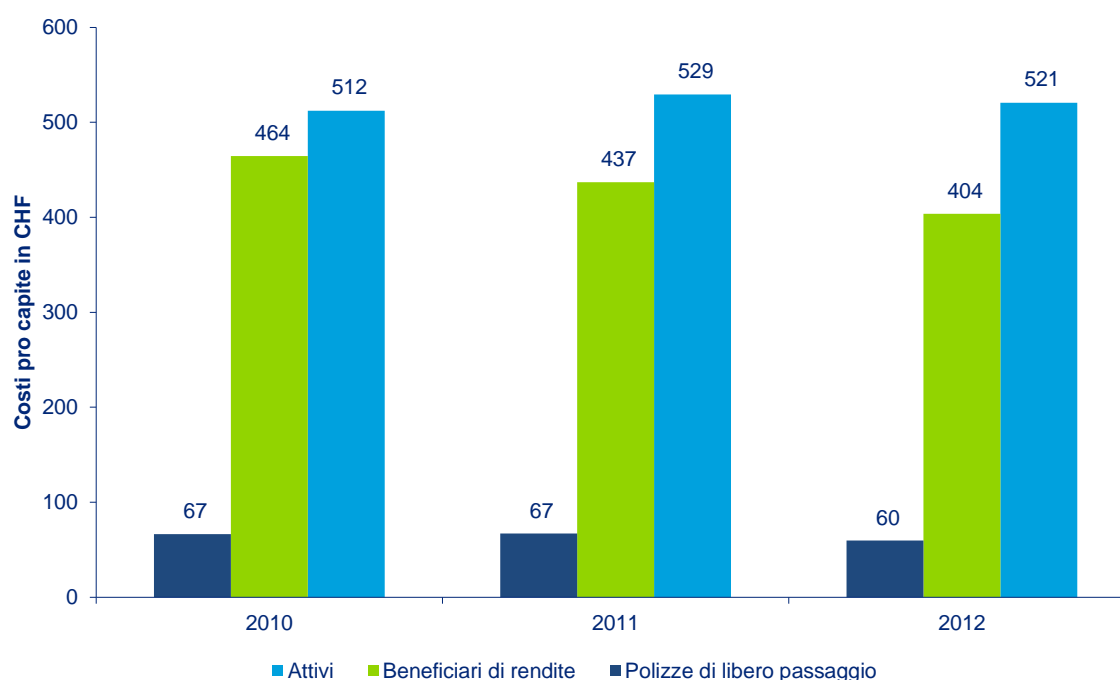
Nella seconda parte (capitolo 4) si analizzano le spese amministrative effettive mediante il modello *cost-driver* di Deloitte, procedendo a una rappresentazione delle spese amministrative suddivise nei cinque fattori di costo Distribuzione, Gestione dell'effettivo degli assicurati e delle prestazioni, Tecnica attuariale, Servizi informatici e Servizi centrali. Nel seguente grafico sono rappresentate le spese amministrative dell'intero mercato.



Dal grafico si evince che nel periodo preso in esame i costi di distribuzione sono aumentati mentre quelli legati all'elaborazione (Servizi informatici, Tecnica attuariale, Gestione dell'effettivo degli assicurati e delle prestazioni) sono diminuiti. La causa principale dell'aumento dei costi di distribuzione risiede nelle indennità di distribuzione che nel periodo preso in esame sono cresciute, in particolare quelle interne, e che sono riconducibili all'espansione del mercato nello stesso periodo. Pertanto si raccomanda di indicare in una voce a parte le indennità di distribuzione generate dalla conclusione e dalla gestione del contratto e di indicare separatamente il premio di rischio e il premio di costo

già nell'ambito della proposta assicurativa. Entrambe le raccomandazioni mirano ad aumentare la trasparenza nei confronti degli , da cui può derivare una pressione indiretta sulle spese di distribuzione. Diversi progetti volti ad aumentare l'efficienza hanno comportato nel contempo una diminuzione delle spese di elaborazione. Questi sono i risultati della concorrenza vigente sul mercato della previdenza professionale. **Per migliorare la comprensibilità e la comparabilità dei conti d'esercizio per le assicurazioni della previdenza professionale si consiglia di usare fattori di costo funzionali alla strutturazione delle spese d'esercizio.**

Oltre alle spese amministrative complessive, viene analizzata anche l'allocazione delle spese amministrative ai centri di costo Attivi, Beneficiari di rendite e Polizze di libero passaggio. Il seguente grafico indica le spese medie pro capite per questi centri di costo nel periodo preso in esame.



I costi per assicurato attivo sono aumentati dell'1,7 per cento circa, aumento che è imputabile alla crescita del fattore di costo Distribuzione, a fronte di costi per beneficiario di rendite diminuiti del 13,1 per cento circa; la diminuzione è dovuta alla riduzione dei costi legati alla gestione dell'effettivo degli assicurati e delle prestazioni e ai Servizi informatici, nonché all'aumento del numero di beneficiari di rendite nello stesso periodo. Complessivamente è possibile constatare che i processi di allocazione dei costi ai centri di costo Attivi, Beneficiari di rendite e Polizze di libero passaggio sono molto meno maturi di quelli relativi al centro di costo Vita collettiva. Si raccomanda di utilizzare gli stessi criteri

per l'allocazione dei costi al centro di costo Attivi, Beneficiari di rendite e Polizze di libero passaggio che si usano per i processi di allocazione al centro di costo Vita collettiva.

Nella terza parte (capitolo 5) si procede a un confronto delle spese amministrative degli assicuratori sulla vita e di quelle di altri operatori del mercato della previdenza professionale. Si dimostra che le spese amministrative pro capite degli istituti collettivi o comuni parzialmente autonomi e di quelli collettivi o comuni che delegano la copertura di tutti i rischi a una compagnia assicurativa si collocano nello stesso ordine di grandezza. Contemporaneamente si illustra che le differenze esistenti in termini di obbligo di dichiarazione rendono difficile un confronto diretto tra i vari attori.

Le raccomandazioni volte a migliorare la trasparenza a livello di conto d'esercizio per le assicurazioni della previdenza professionale sotto la vigilanza della FINMA possono essere attuate da quest'ultima. Le raccomandazioni che mirano ad aumentare la trasparenza nei confronti degli stipulanti possono invece essere attuate dagli assicuratori sulla vita nell'ambito delle misure di autoregolamentazione.

Summary

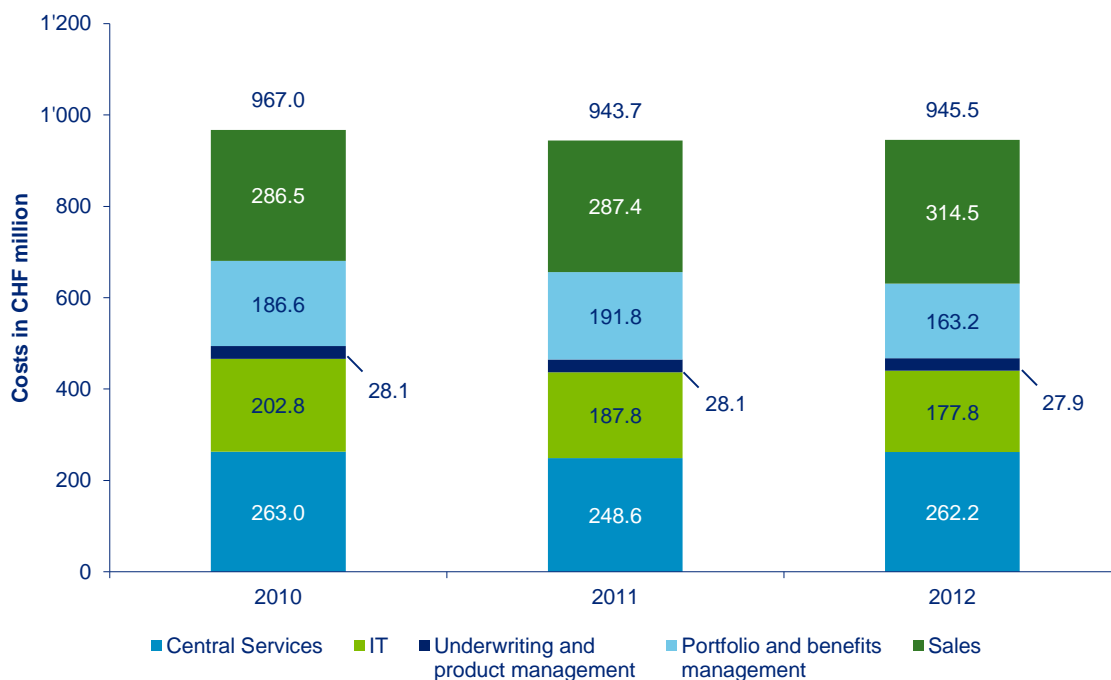
Today, life insurers recognize their administration expenses for occupational pension insurance in the income statements they submit to FINMA. These expenses are broken down into four cost centres: acquisition costs; claims handling costs; other general administration expenses; and, since 2011, marketing and advertising costs. In the period 2010–2012, 68–72% of total operating costs were posted under other general administration expenses. **The transparency – i.e. clarity, comprehensibility and comparability – of the figures is thus inadequate.** The objectives of the present study were therefore to analyse the structure and scope of actual administration expenses, to identify the main cost drivers and potential for cost-saving, and to make recommendations for improving transparency for policyholders and insureds. The study focused on life insurers' actual administration expenses in the group life segment. In this context, administration expenses were taken to mean all costs incurred by life insurance companies in connection with insurance contracts. That also includes the cost of acquiring contracts, the cost of intermediaries as well as marketing and advertising costs.

The life insurers' administration expenses were collected and compared using the Deloitte cost-driver model. The cost-driver and cost-type model in question was adapted to suit the subject matter of the study, enabling the administration expenses of different life insurers with different cost centre structures to be captured and presented in a uniform manner. The study covered the period 2010–2012. Participation in the study was voluntary for all life insurers. The majority of market players took part, thus ensuring that the results of the study are representative for the Swiss group life insurance market as a whole.

The actual administration expenses are derived in the first part of the study (Section 3). In this context, we examine whether there are any problems in delimiting expenses for occupational pension insurance within the operating expenses block recognized in the income statement. We show that the participating companies do not recognize additional income in a uniform manner. What is more, we ascertain that no clear distinction is made between the two cost categories "Operating expenses" and "Asset management costs". Both these facts make it difficult to compare the operating expenses posted in different companies' income statements. The study makes recommendations for a more uniform approach in this regard, and also adjusts the operating expenses recognized in order to take account of the described effects during later analysis. We also examine whether costs are allocated to the group life cost unit in an appropriate manner. We analyse the basis on which costs were allocated to the group life cost unit in the period under review, and also assess the cost allocation processes used. In general, the processes employed to allocate costs to the group life cost unit are systematic. **All in all, there is no indication of any systematically inappropriate allocation of costs to the group life cost unit.** We recommend that processes that do not fully meet the requirements for appropriate cost

allocation be improved and also recommend that the processes for allocating costs to the group life cost unit should be audited on a regular basis.

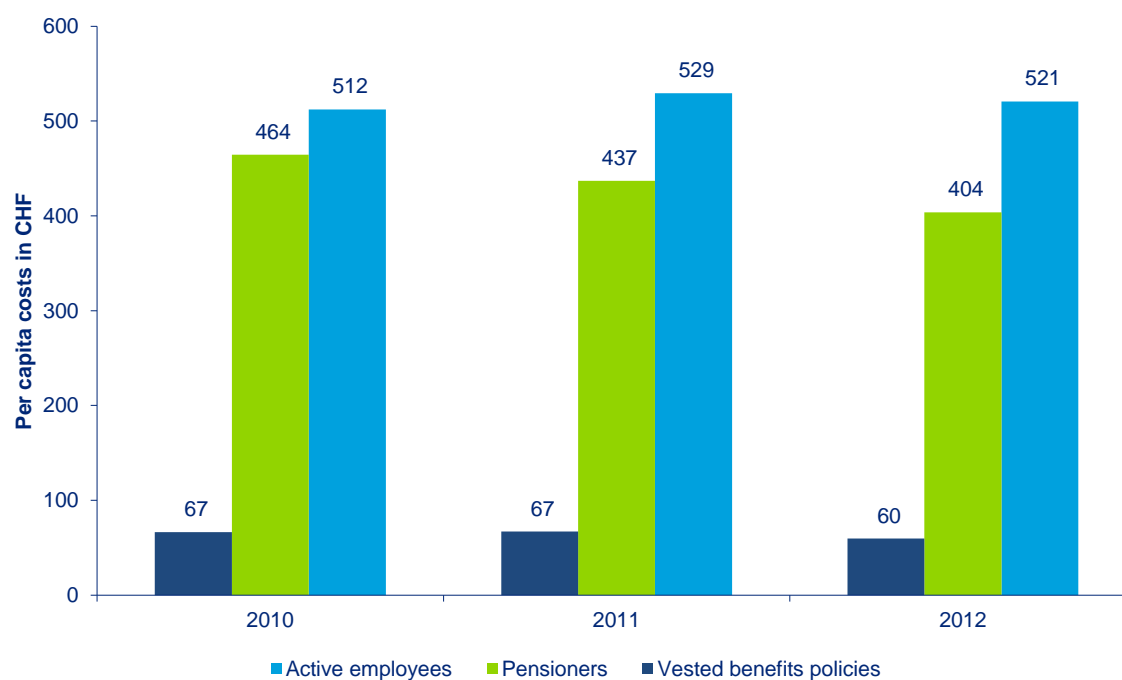
In the second part of the study (Section 4), we analyse the actual administration expenses using the Deloitte cost-driver model. This involves mapping the administration expenses to the five cost drivers "sales", "portfolio and claims management", "underwriting and product management", "IT" and "central services". The following graph shows the actual administration expenses for the market as a whole.



It is apparent that the sales costs have risen, whereas processing costs (IT, underwriting and product management, portfolio and benefits management) have fallen. The main reason for the increase in the cost driver "sales" is to be found in the higher commission paid to sales staff. In particular, the rise in commission for internal sales staff, which is attributable to strong market growth in the period under review, led to an increase in the cost driver "sales". We therefore recommend that the commission paid to sales staff per contract for acquisition and contract management activities be recognized separately. In addition, we recommend providing a breakdown of risk premiums and cost premiums in the insurance proposal. Both these recommendations are aimed at enhancing transparency for the policyholder and would indirectly exert downward pressure on sales costs. At the same time, a variety of projects to increase efficiency have served to push down processing costs. This is the result of prevailing competition in the occupational pension insurance market. **In order to enhance the clarity and comparability of the**

figures presented in the income statements of occupational pension insurers, we recommend the use of functional cost drivers to break down operating expenses.

In addition to analysing overall administration expenses, we also examine how those expenses are allocated to the cost units active employees, pensioners and vested benefits policies. The following graph shows the average per capita costs incurred for these three cost units in the period under review.



During that period, the costs per active employee rose by around 1.7%, an increase attributable to the rise in the cost driver "sales". By contrast, the costs per pensioner decreased by around 13.1% over the same period, mainly due to cost reductions achieved for the cost drivers "portfolio & benefits management" and "IT", but also because of the higher number of pensioners in the period. All in all, we can conclude that the processes for allocating costs to the three cost units – active employees, pensioners and vested benefits policies – are much less sophisticated than the processes used to allocate costs to the group life cost unit. That is why we recommend applying the same requirements to the processes used to allocate costs to active employees, pensioners and vested benefits policies as are applied to the process of allocating costs to the group life cost unit.

In the third part of the study (Section 5), we compare the administration expenses of life insurers with those of the other players in the occupational pensions market. We show that

the per-head administration expenses of both partially autonomous and joint collective and communal institutions, i.e. those that have all their risks covered by a single insurance company, are of a similar magnitude. However, we also reveal how existing differences in disclosure obligations make it difficult to compare the different players directly.

The recommendations this study makes concerning improvements in the transparency of the income statements of occupational pension insurers can be implemented by FINMA. Those recommendations aimed at enhancing transparency for policyholders can be implemented voluntarily by the insurers themselves in the spirit of self-regulation.

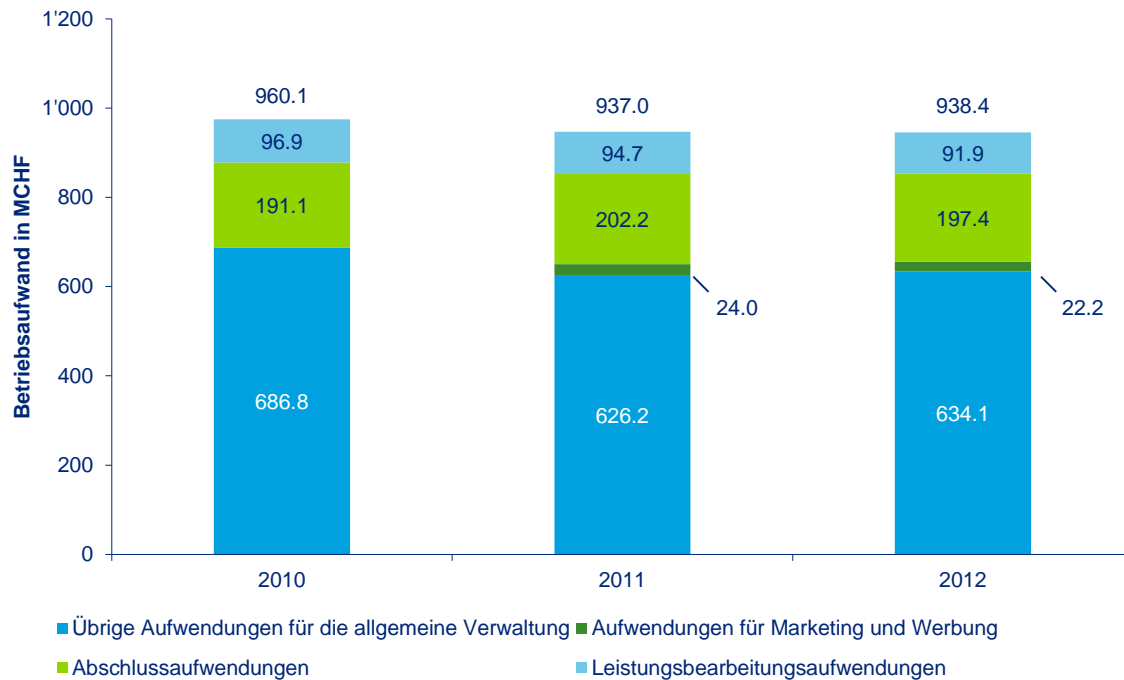
1. Ausgangslage und Forschungsauftrag

1.1. Ausgangslage

Eine Stossrichtung der ersten BVG Revision war die Erhöhung der Transparenz im Kollektivlebensgeschäft. Die in diesem Geschäftsbereich tätigen Lebensversicherer wurden verpflichtet, den versicherten Vorsorgeeinrichtungen die notwendigen Informationen zu liefern, damit das paritätische Führungsorgan seine Führungsaufgaben wahrnehmen kann. Die gesetzliche Grundlage ist Art. 140 AVO¹, welcher die Informationspflicht der Lebensversicherer gegenüber den Versicherungsnehmern definiert. Im Wesentlichen sind die Lebensversicherer dazu verpflichtet, den Versicherungsnehmern die Betriebsrechnung für die Versicherungen der beruflichen Vorsorge (im Folgenden „Betriebsrechnung BV“), die Angaben zur Ermittlung der Überschusszuweisung und -zuteilung, und alle weiteren Informationen zu liefern, welche die Versicherungsnehmer zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Informationspflichten benötigen. Die FINMA wiederum überwacht die Bereitstellung der Daten und publiziert jährlich einen Bericht zur Offenlegung und einen Auszug aus der Betriebsrechnung BV (das sogenannte Offenlegungsschema). Die Betriebsrechnung BV ist somit das zentrale Instrument für die Herstellung von Transparenz zwischen Lebensversicherungsgesellschaften und Versicherungsnehmern im Kollektivlebensgeschäft.

Unter anderem werden in der Betriebsrechnung BV auch Informationen zum Betriebsaufwand der Lebensversicherer ausgewiesen. In der Betriebsrechnung BV werden für die Erfassung des Betriebsaufwands die Kostenstellen Abschlussaufwendungen, Leistungsbearbeitungsaufwendungen und Übrige Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung unterschieden. Seit 2011 werden zudem die Aufwendungen für Marketing und Werbung separat ausgewiesen. Die Lebensversicherer müssen den gesamten Betriebsaufwand innerhalb der Betriebsrechnung BV diesen definierten Kostenstellen zuweisen. Nachfolgende Abbildungen zeigen, wie sich der gesamte Betriebsaufwand in den Jahren 2010 - 2012 gemäss dem Offenlegungsschema der FINMA auf die genannten Kostenstellen verteilte. Abbildung 1 stellt den absoluten Betriebsaufwand pro Kostenstelle dar. Abbildung 2 zeigt den relativen Anteil der einzelnen Kostenstellen am gesamten Betriebsaufwand.

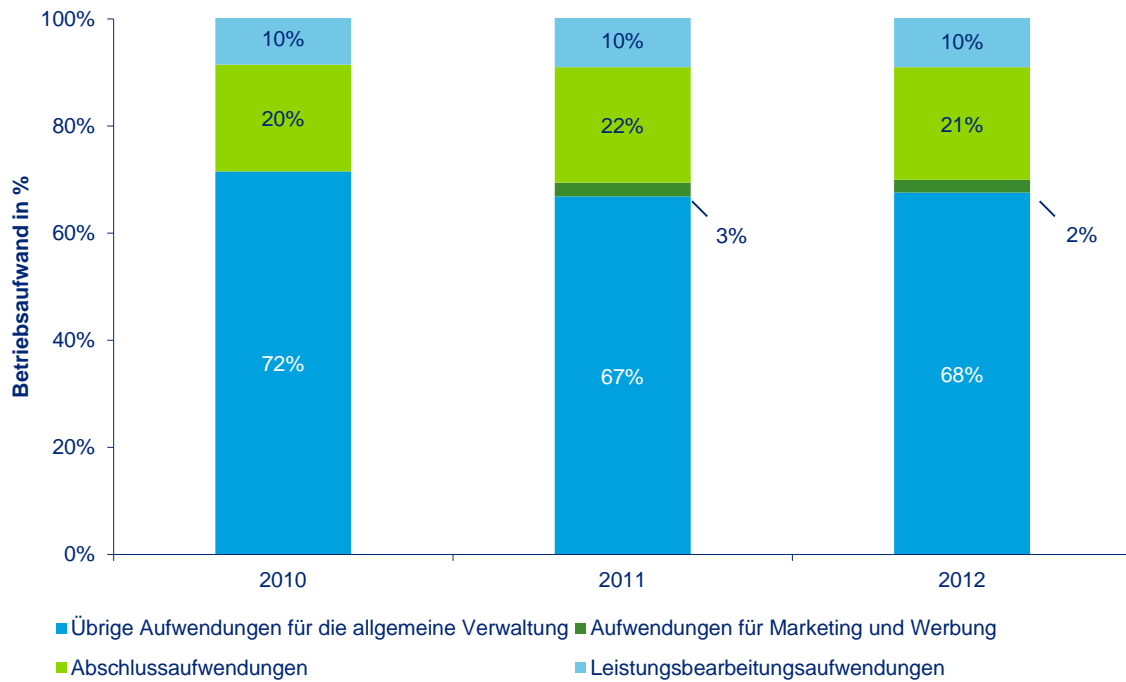
¹ Verordnung über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen (Aufsichtsverordnung, AVO)

Abbildung 1: Betriebsaufwand² nach Kostenstellen gemäss Betriebsrechnung BV (absolut)

Quelle: Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA

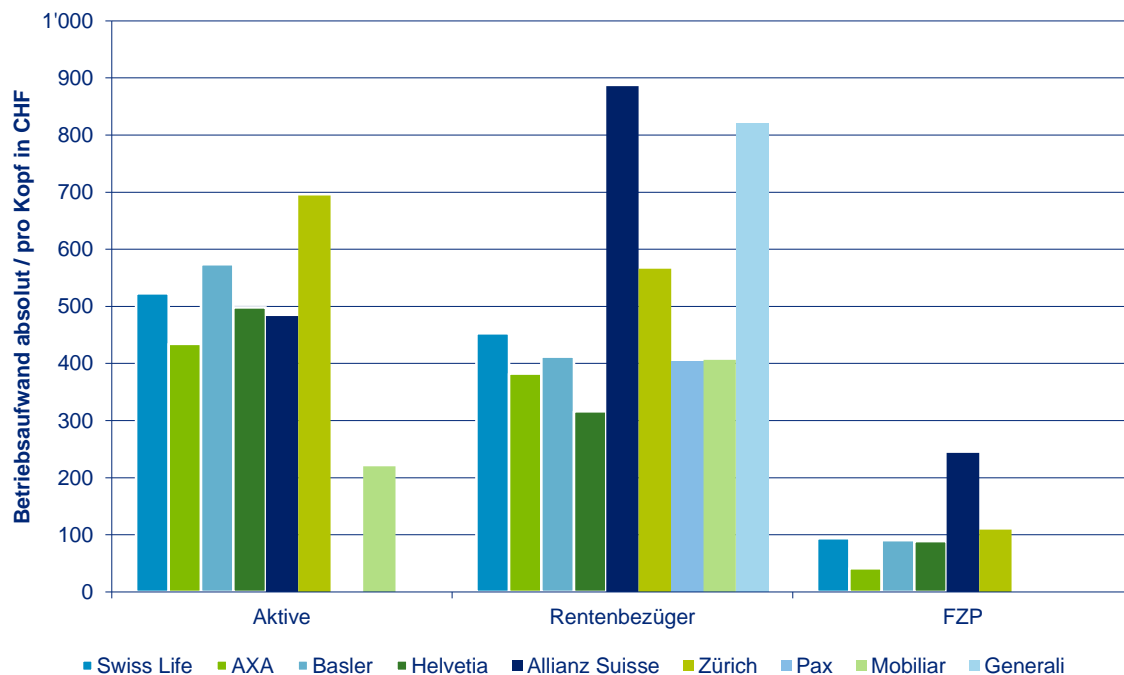
Im Untersuchungszeitraum 2010 - 2012 wurde jeweils 68% - 72% des Betriebsaufwands als Übriger Aufwand für die allgemeine Verwaltung ausgewiesen. Rund 20% - 22% des Betriebsaufwands wurden als Abschlussaufwendungen und rund 10% als Leistungsbearbeitungsaufwendungen ausgewiesen. Im Jahr 2010 wurden die Aufwendungen für Marketing und Werbung noch nicht separat erhoben. In den Jahren 2011 und 2012 wurden rund 2% - 3% des Betriebsaufwands als Aufwendungen für Marketing und Werbung ausgewiesen. Dadurch, dass 68% - 72% des Betriebsaufwands als Übriger Aufwand für die allgemeine Verwaltung ausgewiesen werden, ist keine hinreichende Transparenz gegeben. Die Kostenstelle Übriger Aufwand für die allgemeine Verwaltung wird in der Betriebsrechnung BV nicht weiter unterteilt. Dies erschwert zum einen die Verständlichkeit dieser Position. Zum anderen wird die Vergleichbarkeit zwischen den Gesellschaften eingeschränkt.

² Der Anteil Rückversicherer am Betriebsaufwand ist nicht einzeln ausgewiesen, jedoch im Total enthalten.

Abbildung 2: Betriebsaufwand nach Kostenstellen gemäss Betriebsrechnung BV (relativ)

Quelle: Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA

Im Jahr 2012 wurde in der Betriebsrechnung BV erstmals eine Allokation auf die Kostenträger Aktive, Rentenbezüger und Freizügigkeitspolicen (FZP) vorgenommen. Das Ergebnis ist in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Betriebsaufwand nach Kostenträgern gemäss Betriebsrechnung BV

Quelle: Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2012 der FINMA

In Abbildung 3 sind starke Unterschiede zwischen den von den einzelnen Gesellschaften ausgewiesenen Werten erkennbar.³ Pro Aktivem wird ein jährlicher Betriebsaufwand zwischen rund CHF 220 und CHF 694 ausgewiesen.⁴ Für Rentner werden Kosten zwischen CHF 316 und CHF 886 ausgewiesen und für FZP solche zwischen CHF 42 und CHF 243. Der Grund für diese starken Unterschiede geht aus der Betriebsrechnung BV nicht direkt hervor. Es ist zu vermuten, dass ein grosser Teil der Unterschiede durch unterschiedliche Geschäftsmodelle (z.B. vollständiges Produktesortiment vs. reine Risikoversicherungen) und durch unterschiedliche Portfoliostrukturen der Gesellschaften (z.B. reiner run-off Bestand) erklärt werden kann. Weiter ist davon auszugehen, dass die Gesellschaften beim Erfassen der Kosten pro Kostenträger unterschiedliche Prozesse zur Kostenallokation angewendet haben.

³ Es besteht eine Differenz zwischen dem im Offenlegungsschema 2012 von der FINMA veröffentlichten Betriebsaufwand pro Kostenträger und dem Betriebsaufwand pro Kostenträger gemäss der Betriebsrechnung BV 2012 der PAX. Die FINMA weist nur Betriebsaufwand für den Kostenträger Rentner, jedoch keinen Betriebsaufwand für die Kostenträger Aktive und FZP aus. In der Betriebsrechnung BV 2012 der PAX wird sowohl für den Kostenträger Aktive wie auch für den Kostenträger FZP Betriebsaufwand ausgewiesen. Aus Gründen der Konsistenz werden in Abbildung 3 die Zahlen gemäss dem Offenlegungsschema 2012 der FINMA dargestellt.

⁴ Unter Ausschluss derjenigen Lebensversicherungsgesellschaften, welche keine Kosten für Aktive ausweisen.

1.2. Auftrag und Untersuchungsgegenstand

In der Reform der Altersvorsorge 2020 sind Massnahmen zur Verbesserung der Transparenz in der beruflichen Vorsorge vorgesehen.⁵ Unter Transparenz sind Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, und Vergleichbarkeit zu verstehen. Die im Geschäftsbereich Kollektivleben tätigen Lebensversicherer sind von den genannten Massnahmen hinsichtlich Transparenz in besonderer Weise betroffen. Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Verwaltungskosten der Lebensversicherer im Kollektivleben zu untersuchen und Empfehlungen hinsichtlich einer Verbesserung der Transparenz zu erarbeiten. Dabei stehen die folgenden vier Ziele im Vordergrund:

1. Analyse von Struktur und Umfang der effektiven Verwaltungskosten
2. Identifikation und Analyse der wichtigsten Kostentreiber
3. Identifikation von Kostensenkungspotentialen
4. Empfehlungen zur Verbesserung der Transparenz an die Versicherungsnehmer und Versicherten

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die effektiven Verwaltungskosten der Lebensversicherer im Kollektivleben. Darunter sind alle Beträge zu verstehen, die von den Lebensversicherungsgesellschaften im Rahmen eines Versicherungsvertrags als Verwaltungskosten entstehen. Dies umfasst auch die Kosten der Vertragsakquisition, die Vermittlungskosten sowie die Marketing- und Werbekosten. Es werden alle Kosten berücksichtigt, welche in den Anwendungsbereich des VAG⁶ bzw. der AVO fallen, der Aufsicht der FINMA unterstehen und publiziert werden sollen. Insbesondere wird in der Studie auch die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben sowie auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP und die Vertragsarten Vollversicherungen/Teilversicherungen/Risikoversicherungen analysiert. Der Beobachtungszeitraum der Studie umfasst die Geschäftsjahre 2010 - 2012.

Nicht Gegenstand der Studie sind die innerhalb der Vorsorgeeinrichtungen oder Unternehmen anfallenden Kosten. Diese Kosten wurden bereits in der Studie „Verwaltungskosten der 2. Säule in Vorsorgeeinrichtungen und Unternehmen“ untersucht (siehe hierzu (Hornung, Röthlisberger, Beer-Toth, Bernhard, & Gardiol, 2011)). Ebenfalls nicht Teil der vorliegenden Studie sind die Vermögensverwaltungskosten der Lebensversicherer. Auch diese Kosten wurden bereits in einer separaten Studie

⁵ Siehe (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2013)

⁶ Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG)

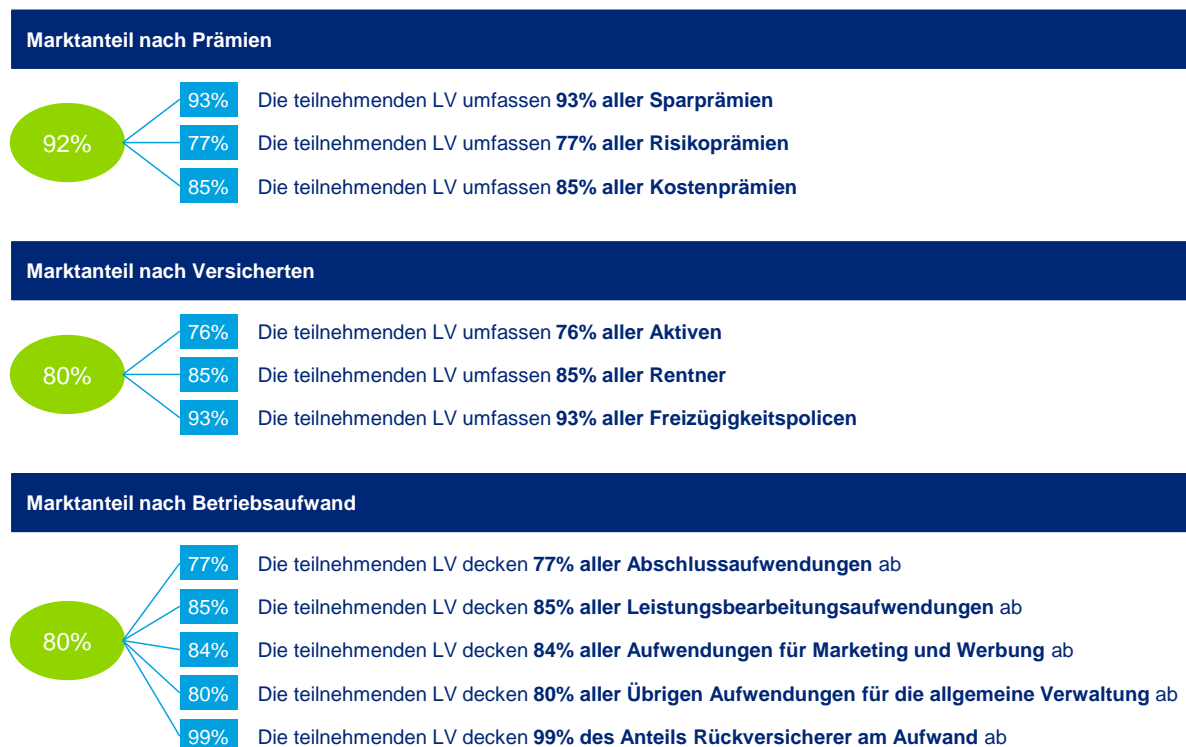
„Vermögensverwaltungskosten in der 2. Säule“ untersucht (siehe hierzu (Mettler & Schwendener, 2011)). Teil der vorliegenden Studie ist jedoch die Problematik der Abgrenzung zwischen Vermögensverwaltungskosten und Kosten für den Betriebsaufwand (siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.2). Die Empfehlungen, welche im Rahmen dieser Studie erarbeitet werden, fokussieren ausschliesslich auf die im Geschäftsbereich Kollektivleben tätigen Lebensversicherer. In der Studie werden zwar Unterschiede in der Offenlegungspflicht für verschiedene Akteure im Markt der beruflichen Vorsorge identifiziert (siehe Kapitel 1). Diese Unterschiede erschweren die direkte Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Akteuren. Empfehlungen, welche zu einer Erhöhung der Transparenz im gesamten Markt führen würden, sind jedoch nicht Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie.

In der Begleitgruppe der Studie waren neben Vertretern des BSV auch Vertreter der FINMA und des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV). Der SVV hat die Studie zudem dadurch unterstützt, dass mehrere seiner Mitglieder sämtliche für die Durchführung der Studie notwendigen Daten zur Verfügung gestellt haben. Die teilnehmenden Lebensversicherungsgesellschaften werden im nächsten Kapitel charakterisiert. In Kapitel 2.3 werden die für die Studie notwendigen Daten näher bezeichnet.

1.3. Teilnehmende Lebensversicherungsgesellschaften

Ende 2012 waren gemäss dem Offenlegungsschema der FINMA neun Gesellschaften im Geschäftsbereich Kollektivleben tätig.⁷ Die Gesellschaften wurden durch den SVV eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Die Teilnahme war für alle Gesellschaften freiwillig. Die folgende Abbildung zeigt den Marktanteil jener Gesellschaften, welche an der Studie teilgenommen haben, anhand verschiedener Dimensionen.

⁷ Die gemäss Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2012 der FINMA Ende 2012 im Geschäftsbereich Kollektivleben tätigen Gesellschaften sind: AXA Winterthur, Swiss Life, Helvetia, Basler, Allianz Suisse, Zürich, Mobiliar, PAX, Generali; Reihenfolge absteigend nach Prämientotal. Nicht alle Gesellschaften zeichnen Neugeschäft.

Abbildung 4: Marktanteil der teilnehmenden Lebensversicherungsgesellschaften (Basis 2012)

Quelle: Betriebsrechnung BV 2012 der FINMA; eigene Berechnungen

Die teilnehmenden Gesellschaften vereinen im Jahr 2012 rund 92% der Prämien, rund 80% der Versicherten und rund 80% des in der Betriebsrechnung BV der FINMA ausgewiesenen Betriebsaufwands auf sich. Die Studie deckt somit den Schweizer Versicherungsmarkt im Geschäftsbereich Kollektivleben zu einem grossen Teil ab und kann als repräsentativ für diesen angesehen werden. Aus diesem Grund werden die Erkenntnisse, welche aus der Analyse der Daten der teilnehmenden Gesellschaften gewonnen werden, auf den gesamten Markt extrapoliert (siehe dazu Kapitel 4.5).

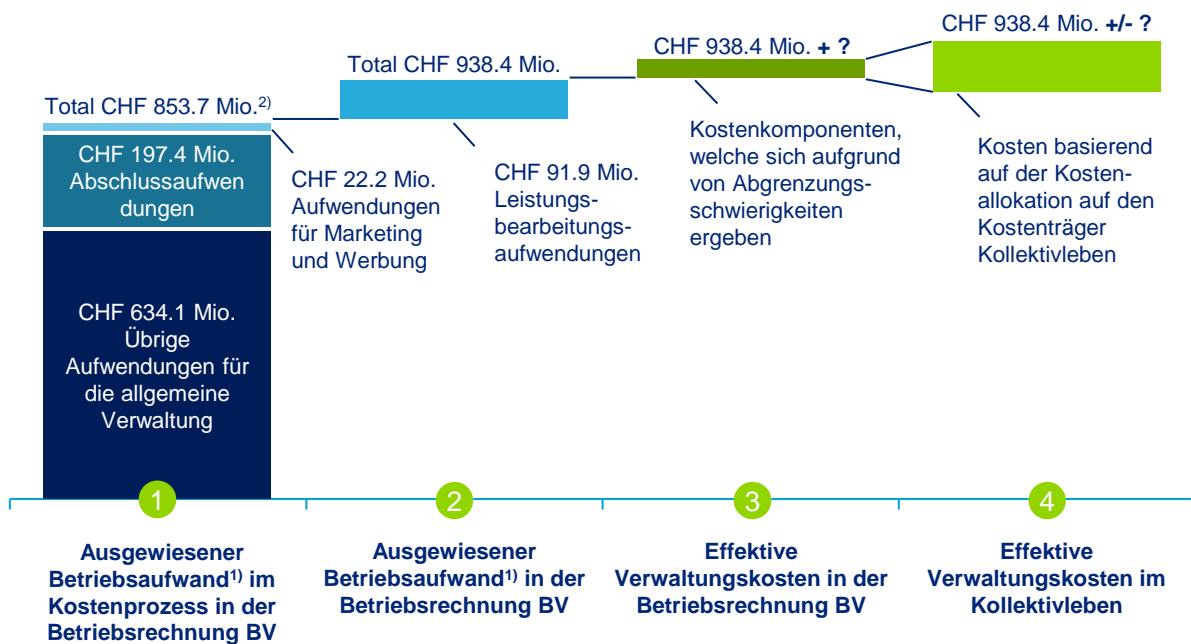
Die von den teilnehmenden Gesellschaften im Rahmen der Studie offengelegten Daten gehen über die in der Betriebsrechnung BV gemachten Angaben und insbesondere über die öffentlich zugänglichen Daten hinaus. Um einen Rückschluss auf einzelne Gesellschaften und insbesondere auf die Daten der einzelnen Gesellschaften zu verhindern, werden die Ergebnisse in dieser Studie in anonymisierter Form präsentiert.

2. Forschungsansatz

2.1. Übersicht über die verwendeten Kostenbegriffe

In der Studie werden die effektiven Verwaltungskosten der Lebensversicherer im Kollektivleben untersucht. Nachfolgende Abbildung zeigt, welche Kostenbegriffe im Rahmen der Studie verwendet werden.

Abbildung 5: Verwendete Kostenbegriffe in der Studie



1) Die angegebenen Kosten beruhen auf der Betriebsrechnung BV 2012 der FINMA

2) Im ausgewiesenen Aufwand im Kostenprozess ist der „Anteil Rückversicherer“ nicht berücksichtigt (unter Berücksichtigung ergäbe sich ein ausgewiesener Aufwand im Kostenprozess von CHF 846.5 Mio.)

Quelle: Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2012 der FINMA; eigene Darstellung

In der Betriebsrechnung BV der FINMA wird innerhalb des Kostenprozesses unterschieden zwischen den Positionen Aufwendungen für Marketing und Werbung, Abschlussaufwendungen und Übrige Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung. Die Summe dieser drei Positionen stellt den in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwand im Kostenprozess dar. Im Jahr 2012 betrug dieser Aufwand insgesamt CHF 853.7 Mio. (siehe ❶ in Abbildung 5). Zusätzlich zum Betriebsaufwand im Kostenprozess werden die Leistungsbearbeitungsaufwendungen, welche nicht im Kostenprozess anfallen, zum Betriebsaufwand gezählt. Der ausgewiesene Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV entspricht der Summe des im Kostenprozess ausgewiesenen Betriebsaufwands und dem Betriebsaufwand, welcher im Spar- und im Risikoprozess ausgewiesen wird. Zudem wird im ausgewiesenen Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV der Anteil Rückversicherer berücksichtigt. Im Jahr 2012 betrug der in der Betriebsrechnung BV ausgewiesene Betriebsaufwand CHF 938.4 Mio. (siehe ❷ in Abbildung 5). Im Rahmen der Studie wird untersucht, ob innerhalb der Betriebsrechnung

BV Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen, d.h. ob die verschiedenen Gesellschaften den Betriebsaufwand teilweise unterschiedlich ausweisen. Die Summe aus dem in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwand und allfälliger weiterer Kostenkomponenten, welche sich aufgrund der Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben, wird als effektive Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV (siehe ⑤ in Abbildung 5) bezeichnet. Schliesslich wird untersucht, ob die Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben sachgerecht ist. Die durch eine sachgerechte Kostenallokation auf das Kollektivleben ermittelten Verwaltungskosten werden als effektive Verwaltungskosten im Kollektivleben bezeichnet (siehe ④ in Abbildung 5). Eine Differenz zwischen den effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV und den effektiven Verwaltungskosten im Kollektivleben würde somit aus einer nicht sachgerechten Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben resultieren.

2.2. Übersicht über die verschiedenen Formen der Kostenallokation

Im Rahmen der Studie werden verschiedene Formen der Kostenallokation untersucht. Unter Kostenallokation wird die Zuordnung von Kosten zu Kostenträgern verstanden. Zum einen wird die Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben untersucht. Zum anderen werden die Kostenallokationen innerhalb der Betriebsrechnung BV auf die Kostenträger Aktive, Rentner und FZP und auf die Vertragsarten Vollversicherung, Teilversicherung und Risikoversicherung untersucht. Das Ziel ist, aufzuzeigen, in welchen Fällen, auf Basis welcher Grundlagen und bei welchen Komponenten die teilnehmenden Gesellschaften Schlüssel für die Allokation anwenden. Zudem soll untersucht werden, ob die für die Allokation der Kosten verwendeten internen Prozesse geeignet sind, eine sachgerechte Kostenallokation herbeizuführen.

2.2.1. Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben

Die Lebensversicherungsgesellschaften, welche im Rahmen dieser Studie untersucht werden, sind ausser im Kollektivleben auch in weiteren Geschäftsbereichen tätig. Zum einen sind alle Lebensversicherungsgesellschaften auch im Einzellebengeschäft tätig. Zum anderen sind einige teilnehmende Gesellschaften im Rahmen der Versicherungsgruppe auch im Nichtlebengeschäft tätig (im Folgenden „Allbranchen-Versicherungen“). In beiden Fällen existieren Kosten, welche nicht ausschliesslich dem Geschäftsbereich Kollektivleben zugeordnet werden können (z.B. die Kosten der Geschäftsleitung, welche für alle Geschäftsbereiche verantwortlich ist). Diese Kosten müssen mittels Kostenallokation den verschiedenen Geschäftsbereichen (u.a. dem Kollektivleben) zugeordnet werden.

Bei der Zuordnung wird unterschieden zwischen direkten Kosten und Gemeinkosten. Als direkte Kosten werden in dieser Studie Kosten bezeichnet, welche zum Zeitpunkt der

Buchung eindeutig einem Kostenträger zugeordnet werden können. Beispiele für direkt zuordenbare Kosten sind Abschluss- und Bestandsprovisionen sowie Courtagen, welche unmittelbar einem Vertrag zugeordnet werden können. Zusätzlich werden jene Kosten als direkte Kosten bezeichnet, welche in Kostenstellen anfallen, welche ausschliesslich Leistungen für den Geschäftsbereich Kollektivleben erbringen.⁸

Als Gemeinkosten werden Kosten bezeichnet, welche zum Zeitpunkt der Buchung nicht eindeutig einem Kostenträger zugeordnet werden können oder Kosten einer Kostenstelle, welche Leistungen für verschiedene Kostenträger erbringt. Ein Beispiel für Gemeinkosten sind die Kosten der IT Systeme. Falls IT Systeme von verschiedenen Geschäftsbereichen genutzt werden, sind die anfallenden Kosten nicht direkte Kosten im Sinne dieser Studie.⁹ Um die Kosten der IT Systeme auf die verschiedenen Geschäftsbereiche zu allozieren ist eine Schlüsselung notwendig, d.h. die gesamten Kosten müssen anhand einer Bezugsgrösse auf die einzelnen Geschäftsbereiche respektive Kostenträger geschlüsselt werden. Wir unterscheiden dabei zwischen dem Schlüssel, welcher die Bezugsgrösse beschreibt (z.B. Bestandsschlüssel oder Prämienschlüssel), und dem Schlüsselwert, welcher die Ausprägung der Bezugsgrösse zu einem bestimmten Zeitpunkt beschreibt (z.B. 1'000 Versicherte per 31.12.2012 oder CHF 0.5 Mio. Prämien im Jahre 2012).

Im Rahmen der Studie wurde zum einen erhoben, welche Kosten (direkte Kosten und Gemeinkosten) mit welcher Bezugsgrösse auf das Kollektivleben alloziert werden. Dies entspricht dem quantitativen Aspekt der Kostenallokation. Zum anderen wurde auch der Prozess der Kostenallokation mit den teilnehmenden Gesellschaften in mehreren Experten-Interviews erörtert. Dies entspricht dem qualitativen Aspekt der Kostenallokation. Ziel ist, zu beurteilen, ob die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben insgesamt sachgerecht ist. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse der Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben werden in Kapitel 3.3 erörtert.

2.2.2. Allokation auf Kostenträger Aktive/Rentner/FZP

Im Jahr 2012 wurde in der Betriebsrechnung BV erstmals eine Allokation des ausgewiesenen Betriebsaufwands auf die Kostenträger Aktive, Rentner und FZP vorgenommen. Der Betriebsaufwand pro Kostenträger wurde dann mit der Anzahl

⁸ Typischerweise werden auch diese Kosten mit einem Schlüssel alloziert. Allerdings beträgt der Schlüssel 100%, weshalb diese Kosten im Rahmen dieser Studie als direkte Kosten bezeichnet werden.

⁹ Direkte IT Kosten im Sinne dieser Studie wären Kosten für ein IT System, welches ausschliesslich innerhalb des Geschäftsbereichs Kollektivleben zur Anwendung kommt.

Versicherter pro Kostenträger, d.h. mit der Anzahl Aktiven, Rentnern und FZP zum Jahresende 2012, normalisiert. Daraus resultiert die in Abbildung 3 dargestellte Aufgliederung des Betriebsaufwands nach Kostenträger pro Kopf.

Um die Allokation auf die Kostenträger und insbesondere die in Kapitel 1.1 diskutierten Unterschiede zwischen den ausgewiesenen Kosten pro Kostenträger zu analysieren, wurde im Rahmen der Studie eine Allokation auf die Kostenträger Aktive, Rentner und FZP pro Kostentreiber erhoben. Zudem wurden die Prozesse zur Allokation der Kosten auf die Kostenträger analysiert.

2.2.3. Allokation auf Kostenträger Vertragsart

Die im Geschäftsbereich Kollektivleben tätigen Gesellschaften bieten verschiedene Arten von Versicherungsverträgen an. Im Rahmen dieser Studie wird unterschieden zwischen Vollversicherungen, Teilversicherungen und Risikoversicherungen, wobei die Verträge gemäss der auf den Lebensversicherer übertragenen Risiken kategorisiert werden. Mit Vollversicherungen werden Verträge bezeichnet, bei welchen die Risiken Invalidität, Tod und Langlebigkeit abgedeckt sind und zudem eine Kapital- und Zinsgarantie besteht.¹⁰ Mit Risikoversicherungen werden Verträge bezeichnet, welche die Risiken Tod und Invalidität abdecken, nicht jedoch das Risiko Langlebigkeit und welche keine Kapital- und Zinsgarantien beinhalten.¹¹ Als Teilversicherungen werden jene Verträge bezeichnet, bei welchen zusätzlich zu den Risiken Tod und Invalidität weitere Risiken, wie beispielsweise Langlebigkeit, und/oder Garantien, wie z.B. Kapital- und/oder Zinsgarantien, übernommen werden, welche aber nicht dem Umfang einer Vollversicherung entsprechen.¹²

Im Rahmen der Betriebsrechnung BV wird keine Allokation des ausgewiesenen Betriebsaufwands auf verschiedene Vertragsarten vorgenommen. Die teilnehmenden Gesellschaften erheben diesen Aufwand heute nicht separat für verschiedene

¹⁰ Diese Vertragsart entspricht der Position 273 (Vollversicherungen) in Tabellenblatt Bestandesstatistik in der Erfassungsmappe 2012 Betriebsrechnung der beruflichen Vorsorge des Schweizergeschäfts der FINMA (siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013)).

¹¹ Diese Vertragsart entspricht der Position 276 (Versicherungsverträge mit reiner Risikorückdeckung ohne Altersrenten) in Tabellenblatt Bestandesstatistik in der Erfassungsmappe 2012 Betriebsrechnung der beruflichen Vorsorge des Schweizergeschäfts der FINMA (siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013)).

¹² Diese Vertragsart entspricht den Positionen 274 (Versicherungsverträge mit teilautonomen Vorsorgeeinrichtungen) und 275 (Versicherungsverträge nur mit Risikorückdeckung und Altersrenten) in Tabellenblatt Bestandesstatistik in der Erfassungsmappe 2012 Betriebsrechnung der beruflichen Vorsorge des Schweizergeschäfts der FINMA (siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013)).

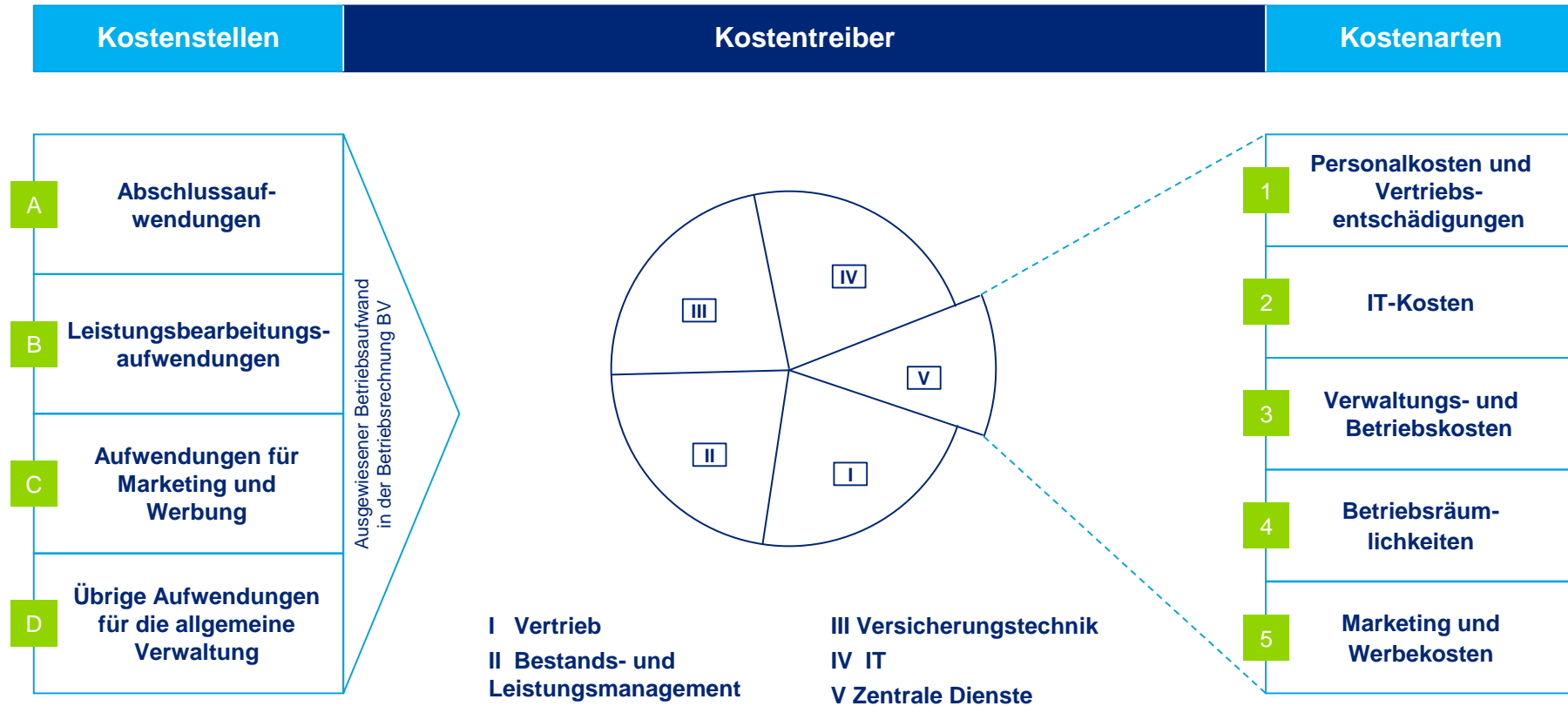
Vertragsarten und konnten ihn deshalb im Rahmen der Datenerhebung auch nicht ausweisen.

2.3. Definition Deloitte Kostentreiber Modell

Die Hauptziele der Studie sind die Identifikation und Analyse der wichtigsten Kostentreiber im Geschäftsbereich Kollektivleben. Diese Analyse setzt eine vergleichbare Darstellung der Verwaltungskosten der verschiedenen Lebensversicherungsgesellschaften voraus. Da alle Gesellschaften mit eigenen – nicht direkt miteinander vergleichbaren – Kostenstellenstrukturen arbeiten, kann für die Analyse nicht auf die Kostenstellenstrukturen der Lebensversicherer abgestützt werden. Um die Verwaltungskosten zwischen den verschiedenen Gesellschaften zu vergleichen ist deshalb eine harmonisierte Struktur notwendig. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen dieser Studie das Deloitte Kostentreiber Modell entwickelt. Es handelt sich dabei um ein auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand angepasstes Modell von Kostentreibern und Kostenarten zur einheitlichen Erfassung und Darstellung der Verwaltungskosten der verschiedenen Lebensversicherungsgesellschaften.

Kostentreiber bezeichnen dabei Funktionen, welche notwendig sind, um das Kollektivlebensgeschäft zu betreiben. Sie orientieren sich an der Wertschöpfungskette einer Lebensversicherungsgesellschaft. Kostenart bezeichnet den Typ der pro Kostentreiber anfallenden Kosten. Als Basis für das Deloitte Kostentreiber Modell wurden die ausgewiesenen Kosten gemäss der Betriebsrechnung BV (entspricht ② in Abbildung 5) verwendet. Dies bedeutet, dass der Betriebsaufwand, welcher in der Betriebsrechnung BV in den von der FINMA vorgegebenen Kostenstellen ausgewiesen wird, gemäss der einheitlichen Struktur des Deloitte Kostentreiber Modells mit den vorgegebenen Kostentreibern und Kostenarten dargestellt wird. Nachfolgende Abbildung zeigt schematisch die Transformation der Verwaltungskosten gemäss den Kostenstellen der Betriebsrechnung BV zu einheitlichen Kostentreibern und Kostenarten.

Abbildung 6: Transformation der FINMA Kostenstellen in Kostentreiber und Kostenarten im Deloitte Kostentreiber Modell



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

In Abbildung 6 werden mit A-D die Kostenstellen bezeichnet, welche in der Betriebsrechnung BV für die Darstellung des Betriebsaufwands vorgegeben sind.¹³ Im Rahmen des Deloitte Kostentreiber Modells wird der Betriebsaufwand entsprechend der folgenden Kostentreiber dargestellt (in Abbildung 6 mit I-V bezeichnet):

- I. Vertrieb
- II. Bestands- und Leistungsmanagement
- III. Versicherungstechnik
- IV. IT
- V. Zentrale Dienste

Mit Kostenart wird der Typ der ausgewiesenen Kosten bezeichnet. Im Deloitte Kostentreiber Modell wurden die folgenden Kostenarten unterschieden (in Abbildung 6 mit 1-5 bezeichnet):

1. Personalkosten und Vertriebsentschädigungen
2. IT-Kosten
3. Verwaltungs- und Betriebskosten
4. Betriebsräumlichkeiten
5. Marketing- und Werbekosten

Alle teilnehmenden Lebensversicherungsgesellschaften haben den ausgewiesenen Betriebsaufwand gemäss der Betriebsrechnung BV der Jahre 2010, 2011 und 2012 gemäss der einheitlichen Struktur des Deloitte Kostentreiber Modells abgebildet. Dies bedeutet, dass die Gesellschaften ihre individuelle Kostenstellenstruktur auf die Struktur des Deloitte Kostentreiber Modells angepasst haben. Um eine möglichst klare Zuordnung zwischen den jeweiligen Kostenstellenstrukturen und der Struktur gemäss dem Deloitte Kostentreiber Modell sicherzustellen, erfolgten im Vorfeld der Datenerhebung mit allen Gesellschaften mehrere Workshops zur Abstimmung. Die Datenerhebung selbst erfolgte mittels einer elektronischen Erfassungsmappe, welche zusätzliche Präzisierungen und Abgrenzungen enthielt. Nach der Datenerhebung fanden zudem mit allen Gesellschaften

¹³ Die vier Kostenstellen Abschlussaufwendungen, Leistungsbearbeitungsaufwendungen, Aufwendungen für Marketing und Vertrieb und Übrige Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung entsprechen der Aufteilung im Rahmen der Betriebsrechnung BV in den Jahren 2012 und 2011. Im Jahr 2010 wurde die Kostenstelle Aufwendungen für Marketing und Werbung nicht separat ausgewiesen. Die Kostenstelle Rückversicherungsanteil am Betriebsaufwand wird in Abbildung 6 nicht dargestellt.

wiederum mehrere Workshops zur Abstimmung statt, welche der Plausibilisierung und Harmonisierung der erfassten Daten dienen.¹⁴ Die damit erzielte einheitliche Datenbasis bildet die Grundlage für die weiteren Analysen und den Vergleich zwischen den Gesellschaften. Neben den Verwaltungskosten wurden in der elektronischen Erfassungsmappe auch verschiedene Kontrollgrössen zur Portfoliostruktur (Anzahl Versicherte und Anzahl Verträge), den Prämien, den Leistungen und den Deckungskapitalien erhoben.

¹⁴ Die von den Lebensversicherungsgesellschaften gelieferten Daten basieren auf den jeweiligen Betriebsrechnungen BV. Da die Betriebsrechnung BV der aufsichtsrechtlichen Prüfung gemäss des von der FINMA vorgegebenen Prüfprogramms unterliegt, wurden die Daten von Deloitte nicht einer Prüfung unterzogen.

3. Herleitung der effektiven Verwaltungskosten

3.1. Ausgewiesener Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV

In der Betriebsrechnung BV der FINMA wird unterschieden zwischen den drei Prozessen Spar-, Risiko- und Kostenprozess. Der Ertrag des Kostenprozesses entspricht den Kostenprämien, welche die Lebensversicherungsgesellschaften einnehmen. Die eingenommenen Kostenprämien decken die im Kostenprozess anfallenden Kosten nicht zwingend. In diesem Fall liegt ein Defizit im Kostenprozess vor. Wir folgen deshalb der Argumentation früherer Studien und stützen uns auf die tatsächlichen Aufwendungen der Lebensversicherer und nicht auf die vereinnahmten Kostenprämien ab.¹⁵

Im Gegensatz zu der Studie von (Hornung, Röthlisberger, Beer-Toth, Bernhard, & Gardiol, 2011), welche Abschlusskosten nicht berücksichtigt, umfasst die vorliegende Studie alle Aufwendungen für Abschluss-, Leistungsbearbeitungs- und Verwaltungsaufwendungen. Als Ausgangspunkt für die Analyse der effektiven Verwaltungskosten stützen wir uns somit auf den in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwand, welcher sich aus dem im Kostenprozess ausgewiesenen Betriebsaufwand und den Leistungsbearbeitungs- und Abwicklungskosten, welche nicht im Kosten- sondern im Risikoprozess anfallen, zusammensetzt. Die Entwicklung des Betriebsaufwands gemäss Betriebsrechnung BV im Untersuchungszeitraum wurde in Kapitel 1.1 in Abbildung 1 dargestellt und diskutiert.

3.2. Effektive Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV

In diesem Kapitel werden Kostenkomponenten analysiert, bei welchen in der Betriebsrechnung BV Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen. Ziel ist, ausgehend vom ausgewiesenen Betriebsaufwand gemäss Betriebsrechnung BV die effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV unter der Berücksichtigung von zusätzlichen Kostenkomponenten herzuleiten. Namentlich betrifft dies den Ausweis von Zusatzerträgen und die Abgrenzung zwischen Betriebsaufwand und Kosten der Vermögensbewirtschaftung.

3.2.1. Ausweis von Zusatzerträgen

Die teilnehmenden Gesellschaften generieren Erträge, welche nicht einheitlich ausgewiesen werden. Es handelt sich dabei um Erträge, welche aufgrund des jeweiligen

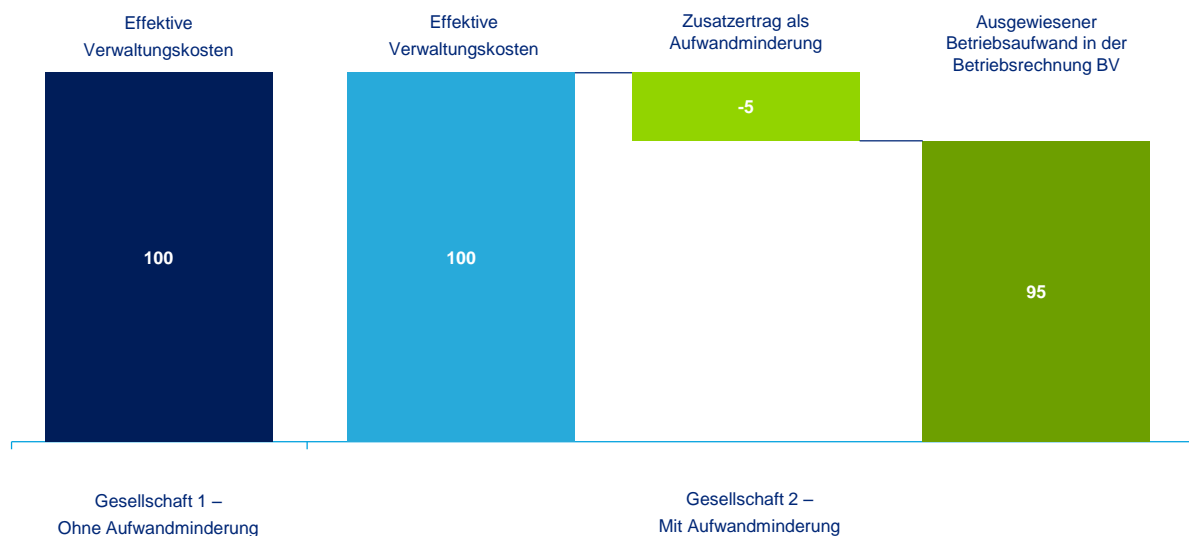
¹⁵ Siehe (Mettler & Schwendener, 2011, S. 74) und (Hornung, Röthlisberger, Beer-Toth, Bernhard, & Gardiol, 2011, S. 39)

Kostenreglements erhoben werden. Darunter fallen beispielsweise Gebühren für Mahnungen, Inkassomassnahmen, Wohneigentumsförderung¹⁶ (WEF), Vertragsauflösungen, etc. Für diese Dienstleistungen werden typischerweise Gebühren direkt beim jeweiligen Verursacher erhoben.¹⁷ Die Finanzierung erfolgt somit nicht über die Kostenprämie. Diese Form von Zusatzerträgen ist direkt verbunden mit der Tätigkeit im Geschäftsbereich Kollektivleben und wird darum im Folgenden mit „Zusatzerträge KL“ bezeichnet. Zusätzlich zu den beschriebenen Zusatzerträgen KL wird noch eine zweite Form von Zusatzerträgen generiert. Es handelt sich dabei um Zusatzerträge für Dienstleistungen wie IAS 19 Bewertungen, die Geschäftsführung oder Verwaltungstätigkeit für Kunden ohne Risikodeckung. Diese Form von Dienstleistungen respektive Zusatzerträgen ist nicht direkt verbunden mit der Tätigkeit im Geschäftsbereich Kollektivleben. Prinzipiell kann auch eine vom Lebensversicherer unabhängige Firma dieselben Dienstleistungen erbringen. Im Folgenden wird diese zweite Kategorie von Zusatzerträgen deshalb mit „Zusatzerträge DL“ bezeichnet.

Die Problematik besteht darin, dass einige Gesellschaften diese Zusatzerträge (KL und DL) im Rahmen der Betriebsrechnung BV als übrigen Ertrag, andere Gesellschaften diese Zusatzerträge jedoch als Aufwandminderung ausweisen, d.h. diese Zusatzerträge innerhalb der Betriebsrechnung BV vom Betriebsaufwand in Abzug bringen. Der unterschiedliche Ausweis führt dazu, dass die Vergleichbarkeit der Gesellschaften eingeschränkt wird. Folgendes Beispiel illustriert die Problematik.

¹⁶ Typischerweise werden beim Vorbezug oder der Verpfändung von Guthaben zum Zweck der Wohneigentumsförderung Gebühren direkt beim Versicherten erhoben.

¹⁷ Dies ist teilweise der Versicherte (beispielsweise bei Gebühren für WEF) und teilweise der Versicherungsnehmer, d.h. die Vorsorgeeinrichtung (beispielsweise bei Gebühren für eine vorzeitige Vertragsauflösung).

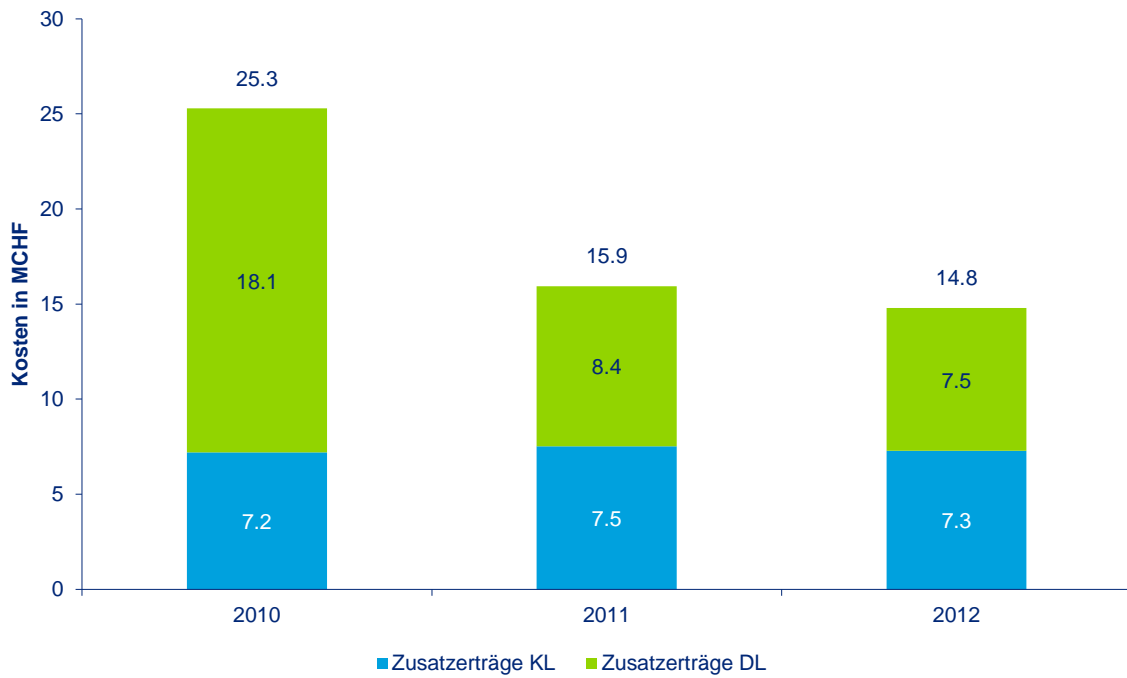
Abbildung 7: Beispiel Ausweis von Zusatzerträgen

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7 illustriert, warum der unterschiedliche Ausweis von Zusatzerträgen dazu führt, dass der ausgewiesene Betriebsaufwand von verschiedenen Gesellschaften nicht mehr direkt verglichen werden kann. Gesellschaft 1 in Abbildung 7 hat effektive Verwaltungskosten von 100 und weist diese auch so in der Betriebsrechnung BV aus. Allfällige Zusatzerträge werden nicht als Aufwandminderung sondern als übriger Ertrag ausgewiesen, was keinen Einfluss auf den in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwand hat. Gesellschaft 2 in Abbildung 7 hat ebenfalls effektive Verwaltungskosten von 100, zieht aber den Zusatzertrag von 5 direkt als Aufwandminderung von den Verwaltungskosten ab. In der Betriebsrechnung BV wird folglich nur noch ein Betriebsaufwand von 95 ausgewiesen. Der direkte Vergleich des in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwands der beiden Gesellschaften suggeriert nun, dass Gesellschaft 2 mit einem ausgewiesenen Betriebsaufwand von 95 geringere effektive Verwaltungskosten hat. Dies ist aber nicht der Fall. Beide Gesellschaften haben im dargestellten Beispiel dieselben effektiven Verwaltungskosten.

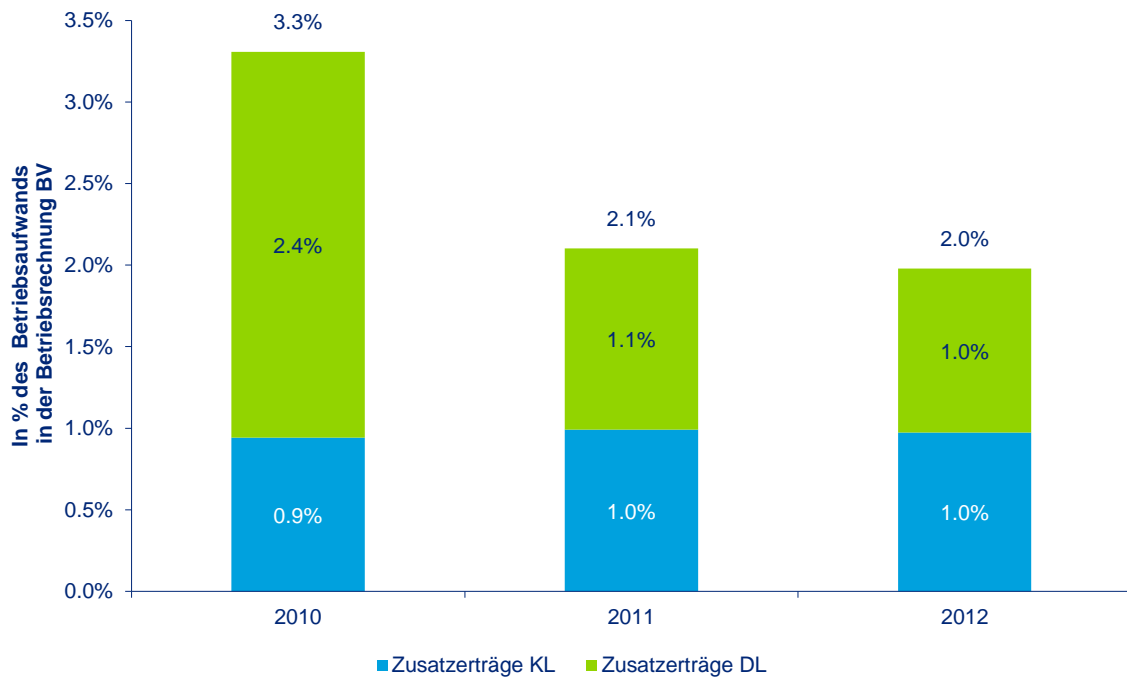
Rund bei der Hälfte der teilnehmenden Gesellschaften werden Zusatzerträge als Aufwandminderungen ausgewiesen. Die folgenden beiden Abbildungen stellen die als Aufwandminderung ausgewiesenen Zusatzerträge im Untersuchungszeitraum absolut und in Prozenten des ausgewiesenen Betriebsaufwands in der Betriebsrechnung BV dar.

Abbildung 8: Zusatzträge im Kollektivleben (absolut)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell, Experten-Interviews

Abbildung 9: Zusatzträge im Kollektivleben (relativ)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell, Experten-Interviews

Die als Aufwandminderung ausgewiesenen Zusatzerträge betragen im Jahr 2010 insgesamt rund CHF 25.3 Mio. bzw. 3.3% des gesamten in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwands. In den Jahren 2011 und 2012 betragen die als Aufwandminderung ausgewiesenen Zusatzerträge CHF 15.9 Mio. und CHF 14.8 Mio. bzw. 2.1% und 2.0% des in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwands. In Abbildung 8 und Abbildung 9 wird neben dem Total der als Aufwandminderung ausgewiesenen Zusatzerträge auch zwischen Zusatzerträgen KL und Zusatzerträgen DL unterschieden. Aus den beiden Abbildungen geht hervor, dass die Zusatzerträge DL im Untersuchungszeitraum grösser waren als die Zusatzerträge KL. So entfielen beispielsweise im Jahr 2010 rund CHF 18.1 Mio. von insgesamt rund CHF 25.3 Mio. Zusatzerträgen auf Zusatzerträge DL (dies entspricht rund 72% der Zusatzerträge im Jahr 2010). Gleichzeitig wird deutlich, dass die Zusatzerträge KL mit CHF 7.2 Mio. – CHF 7.5 Mio. pro Jahr bzw. einem Anteil von 0.9% - 1.0% am ausgewiesenen Betriebsaufwand im Untersuchungszeitraum relativ stabil geblieben sind. Die starke Abnahme der Zusatzerträge resultiert aus der Reduktion der Zusatzerträge DL und hier insbesondere auf die Reduktion um rund CHF 9.7 Mio. von CHF 18.1 Mio. im Jahr 2010 auf CHF 8.4 Mio. im Jahr 2011. Dieser Rückgang ist darauf zurückzuführen, dass eine Gesellschaft die Praxis des Ausweises der Zusatzerträge eines von ihr betriebenen Dienstleistungsgeschäfts geändert hat.

Da alle teilnehmenden Gesellschaften Zusatzerträge KL generieren, ist die Transparenz – im Sinne der Vergleichbarkeit – dann hergestellt, wenn der Ausweis einheitlich erfolgt. Möglich ist einerseits, dass alle Gesellschaften die Zusatzerträge KL als Aufwandminderung vom Betriebsaufwand abziehen oder andererseits, dass alle Gesellschaften Zusatzerträge KL als übrigen Ertrag ausweisen. Um die Transparenz im Sinne der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit zu erhöhen, empfehlen wir, Zusatzerträge KL als übrigen Ertrag auszuweisen. Diese Empfehlung kann durch die FINMA im Rahmen der Betriebsrechnung BV umgesetzt werden.

Die Zusatzerträge DL können nicht analog zu den Zusatzerträgen KL behandelt werden. Falls die Gesellschaften die Zusatzerträge DL als übrigen Ertrag ausweisen würden, hätte dies zur Folge, dass der Betriebsaufwand von jenen Mitarbeitern, welche die Zusatzdienstleistungen erbringen, vollständig im ausgewiesenen Betriebsaufwand erfasst würde.¹⁸ Dies wiederum würde die Vergleichbarkeit zwischen den Gesellschaften erschweren, weil dadurch der Betriebsaufwand bei Gesellschaften mit hohem Anteil an Dienstleistungsgeschäft strukturell höher ausfallen würde.

¹⁸ Durch das Ausweisen der Zusatzerträge KL wird genau dieser Betriebsaufwand der Mitarbeiter, welche die Zusatzdienstleistungen erbringen, wieder (teilweise) neutralisiert.

Bei den Gesellschaften, welche keine Zusatzerträge DL ausweisen, gibt es zum einen jene, welche keine entsprechenden Dienstleistungen erbringen. Zum anderen gibt es jene, bei welchen die Mitarbeiter, welche die entsprechenden Dienstleistungen erbringen, Einheiten (und Kostenstellen) zugeordnet sind, welche rechtlich und organisatorisch vom übrigen Geschäftsbereich Kollektivleben separiert sind. Sowohl der Betriebsaufwand für die Erbringung der Dienstleistungen als auch der Ertrag der entsprechenden Dienstleistungen fallen somit nicht innerhalb der Betriebsrechnung BV an.

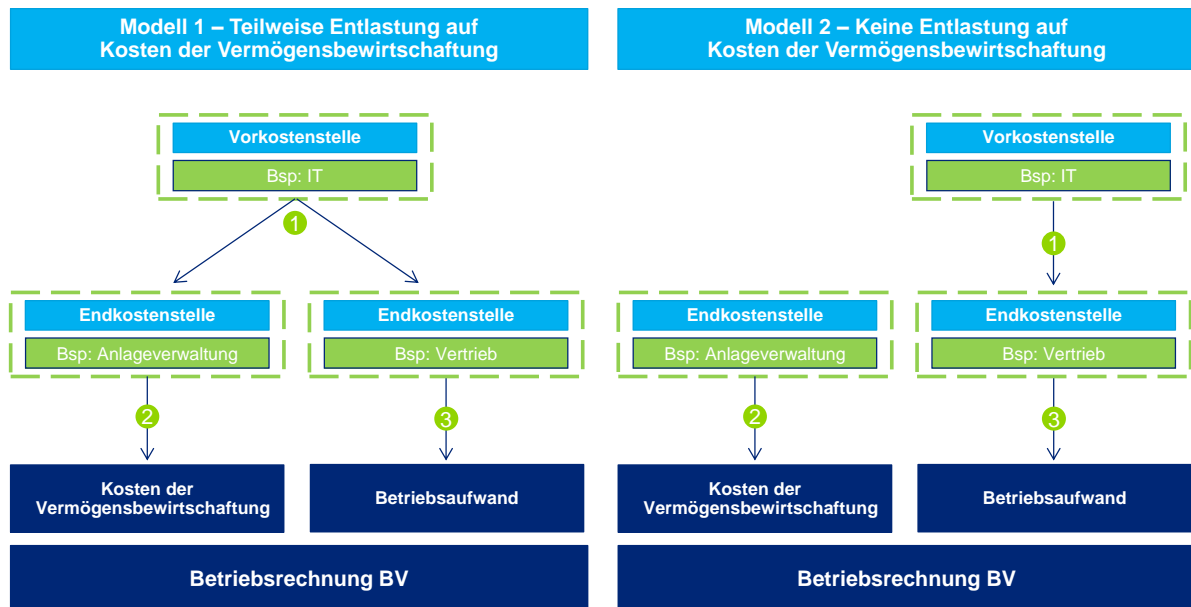
Um die Vergleichbarkeit zwischen den Gesellschaften zu erhöhen, empfehlen wir, Aufwand und Ertrag des reinen Dienstleistungsgeschäfts, d.h. für Zusatzdienstleistungen, welche nicht vom Kostenreglement erfasst sind, von der Betriebsrechnung BV zu separieren. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden. Die Massnahme ist dazu geeignet, die Vergleichbarkeit zwischen solchen Gesellschaften, welche das Dienstleistungsgeschäft betreiben und solchen Gesellschaften, welche dieses Geschäft nicht betreiben, sicherzustellen. Falls aber einige Gesellschaften den Aufwand für die Erbringung der Dienstleistungen weiterhin im Rahmen der Betriebsrechnung BV als Betriebsaufwand ausweisen, empfehlen wir, die daraus resultierenden Zusatzerträge DL weiterhin als Aufwandminderung auszuweisen.

3.2.2. Abgrenzung von Kosten der Vermögensbewirtschaftung

Innerhalb der Betriebsrechnung BV werden neben dem Betriebsaufwand auch die Kosten der Vermögensbewirtschaftung ausgewiesen. Die teilnehmenden Gesellschaften gehen dabei unterschiedlich vor bei der Abgrenzung zwischen Betriebsaufwand und Kosten der Vermögensbewirtschaftung. Dies betrifft insbesondere die Frage nach der Entlastung von Vorkostenstellen. Typischerweise gibt es verschiedene Vorkostenstellen wie beispielsweise IT, auf welchen anfallende Kosten gebucht werden. Diese Vorkostenstellen werden entlastet und die darauf gebuchten Kosten werden auf Endkostenstellen wie beispielsweise die Vertriebsorganisation umgelegt. Das Ziel dieser Art von Kostenstellenstruktur ist, dass am Schluss die Endkostenstellen im Sinne einer Vollkostenrechnung mit allen von ihnen verursachten Kosten belastet wurden. Die Vorkostenstellen werden im Rahmen dieses Prozesses vollständig entlastet und aufgelöst.

Bei der Entlastung der Vorkostenstellen wurden bei den teilnehmenden Gesellschaften zwei unterschiedliche Ansätze identifiziert. Diese sind in folgender Abbildung schematisch dargestellt.

Abbildung 10: Modelle zur Entlastung von Vorkostenstellen



Quelle: Eigene Darstellung

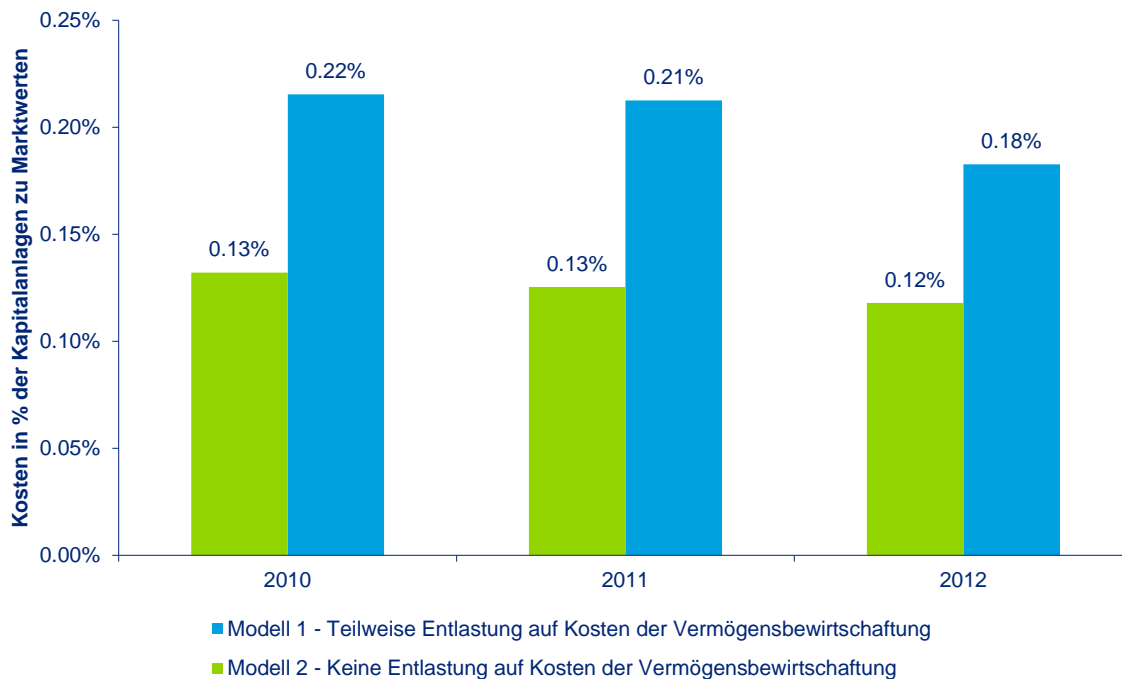
Bei beiden Modellen in obiger Abbildung werden Vorkostenstellen auf Endkostenstellen entlastet (❶ in Abbildung 10). Ebenfalls in beiden Modellen gibt es Endkostenstellen welche als Kosten der Vermögensbewirtschaftung (❷ in Abbildung 10) und solche welche als Betriebsaufwand (❸ in Abbildung 10) in die Betriebsrechnung BV eingehen. Der Unterschied der beiden Modelle liegt darin, dass bei Modell 1 Vorkostenstellen sowohl auf solche Endkostenstellen entlastet werden, welche als Kosten der Vermögensbewirtschaftung in die Betriebsrechnung BV eingehen, als auch auf solche, welche als Betriebsaufwand in die Betriebsrechnung BV eingehen. Bei Modell 2 erfolgt die Entlastung von Vorkostenstellen ausschliesslich auf Endkostenstellen, welche als Betriebsaufwand in die Betriebsrechnung BV eingehen.

Die Folge der unterschiedlichen Praxis ist, dass bei Modell 1 im Gegensatz zu Modell 2 die ausgewiesenen Kosten der Vermögensbewirtschaftung höher sind, dafür der ausgewiesene Betriebsaufwand tiefer ist. Die unterschiedliche Praxis führt somit zu einem unterschiedlichen Ausweis von Kosten entweder als Kosten der Vermögensbewirtschaftung oder als Betriebsaufwand. Die Summe der beiden Kostenaggregate „Kosten der Vermögensbewirtschaftung“ und „Betriebsaufwand“ ist jedoch in beiden Modellen gleich.

Im Folgenden wird der Effekt der unterschiedlichen Praxis auf den in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwand abgeschätzt. Dazu werden die mit den jeweiligen Kapitalanlagen zu Marktwerten gewichteten Kosten der Vermögensbewirtschaftung

zwischen jenen Gesellschaften, welche Modell 1 gemäss Abbildung 10 anwenden, und jenen Gesellschaften, welche Modell 2 gemäss Abbildung 10 anwenden, verglichen.

Abbildung 11: Vergleich der Kosten der Vermögensbewirtschaftung



Quelle: Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA; eigene Berechnungen

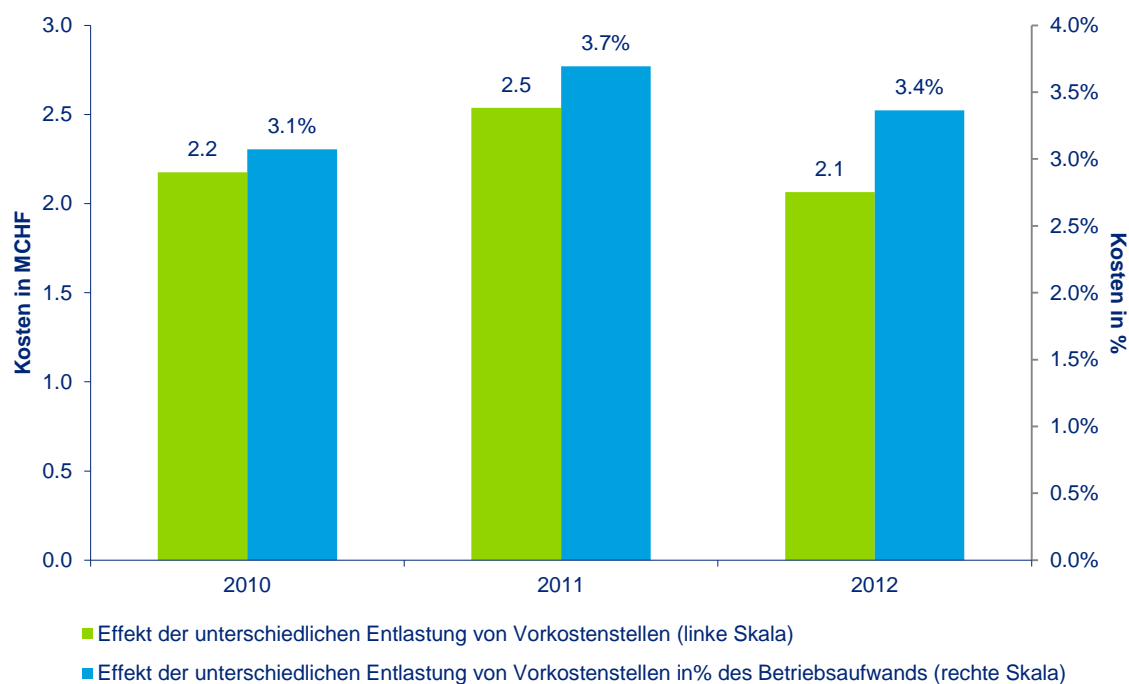
Jene Gesellschaften, welche Modell 1 anwenden, weisen im Untersuchungszeitraum durchschnittliche Kosten für die Vermögensbewirtschaftung von 0.18% - 0.22% aus. Der mit den jeweiligen Kapitalanlagen zu Marktwerten gewichtete Durchschnitt liegt bei 0.20%. Jene Gesellschaften, welche Modell 2 anwenden, weisen deutlich tiefere Kosten für die Vermögensbewirtschaftung von 0.12% - 0.13% aus. Der Durchschnitt über den gesamten Untersuchungszeitraum beträgt 0.12%.

Im Folgenden wird abgeschätzt, welchen Einfluss die unterschiedliche Praxis zur Entlastung von Vorkostenstellen auf den ausgewiesenen Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV hat. In einer ersten Näherung nehmen wir an, dass auch jene Gesellschaften, welche Modell 2 anwenden, unter Verwendung von Modell 1 Kosten der Vermögensbewirtschaftung von durchschnittlich 0.20% ausweisen würden und die um rund 0.08% höheren Kosten der Vermögensbewirtschaftung (Differenz zwischen 0.20% und

0.12%) zu einer entsprechenden Reduktion des ausgewiesenen Betriebsaufwands führen. Es wird also angenommen, dass die unterschiedliche Praxis zur Entlastung von Vorkostenstellen der Haupttreiber für die unterschiedliche Höhe der ausgewiesenen Kosten für die Vermögensbewirtschaftung ist.¹⁹

Unter dieser Annahme hätten die betroffenen Gesellschaften durchschnittlich einen rund CHF 6.2 Mio. - CHF 7.6 Mio. tieferen Betriebsaufwand ausgewiesen. Wir gehen jedoch davon aus, dass diese erste Näherung den Effekt überschätzt. Die Analyse von Gesellschaften, welche Modell 1 anwenden, zeigt, dass der Anteil an Verwaltungskosten, welcher über die Entlastung von Vorkostenstellen als Kosten der Vermögensbewirtschaftung in die Betriebsrechnung BV einfließt, in der Grössenordnung von 7% - 15% liegt. In der ersten Näherung würde dieser Anteil aber rund 38% betragen. In einer zweiten Näherung gehen wir deshalb davon aus, dass der Effekt rund einen Drittel der ersten Näherung beträgt. Nachfolgende Abbildung stellt das Resultat der zweiten Näherung dar.

Abbildung 12: Abschätzung des Effekts der unterschiedlichen Entlastung von Vorkostenstellen



Quelle: Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA; eigene Berechnungen

¹⁹ Die Analyse der Kosten der Vermögensbewirtschaftung war nicht Teil der vorliegenden Studie. Weitere Treiber für die unterschiedliche Höhe der ausgewiesenen Kosten der Vermögensbewirtschaftung wurden deshalb nicht analysiert.

Die betroffenen Gesellschaften hätten gemäss der zweiten Näherung durchschnittlich einen rund CHF 2.1 Mio. - CHF 2.5 Mio. bzw. 3.1% - 3.7% tieferen Betriebsaufwand ausgewiesen. Dies entspricht wiederum einem durchschnittlichen Anteil von rund 17% der gesamten Kosten der Vermögensbewirtschaftung. Die vorgenommenen Abschätzungen zeigen, dass die unterschiedliche Abgrenzung zwischen den Kostenaggregaten „Kosten der Vermögensbewirtschaftung“ und „Betriebsaufwand“ bei den einzelnen Gesellschaften einen materiellen Einfluss auf die Höhe der jeweiligen Kostenaggregate haben kann. Wir empfehlen daher, eine einheitliche Praxis bei den Gesellschaften anzustreben.

Qualitativ ist der Unterschied zwischen den beiden Modellen in Abbildung 10 darin zu sehen, dass bei Modell 1 die gesamten Kosten der Vermögensverwaltungs-Funktion als Kosten der Vermögensbewirtschaftung in die Betriebsrechnung BV eingehen. Insbesondere werden somit auch die durch die Vermögensverwaltungs-Funktion verursachten Verwaltungskosten (z.B. IT-Kosten der Vermögensverwaltung) als Kosten der Vermögensbewirtschaftung ausgewiesen. Dieses Modell hat den Vorteil, dass der Vergleich der Verwaltungskosten nicht davon abhängt, welcher Teil der Vermögensverwaltungs-Funktion intern oder extern wahrgenommen wird.

In Modell 2 hingegen würden durch eine Auslagerung der Vermögensverwaltungs-Funktion auch die durch diese Funktion verursachten Verwaltungskosten nicht mehr in der Gesellschaft anfallen. Dies würde dazu führen, dass die entsprechenden Vorkostenstellen weniger belastet würden (im Rahmen der durch die Vermögensverwaltungs-Funktion verursachten Verwaltungskosten) und somit über die Entlastung der Vorkostenstellen und Belastung der Endkostenstellen weniger Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV ausgewiesen würde. Somit hängt bei Modell 2 der ausgewiesene Betriebsaufwand direkt davon ab, welcher Teil der Vermögensverwaltungs-Funktion intern oder extern wahrgenommen wird

Um die Vergleichbarkeit zwischen den Gesellschaften zu erhöhen empfehlen wir daher, dass alle Gesellschaften die Kosten der Vermögensbewirtschaftung im Rahmen der Betriebsrechnung BV inklusive den durch die Vermögensverwaltungs-Funktion verursachten Verwaltungskosten ausweisen (Modell 1). Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.

3.2.3. Fazit zu den effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV

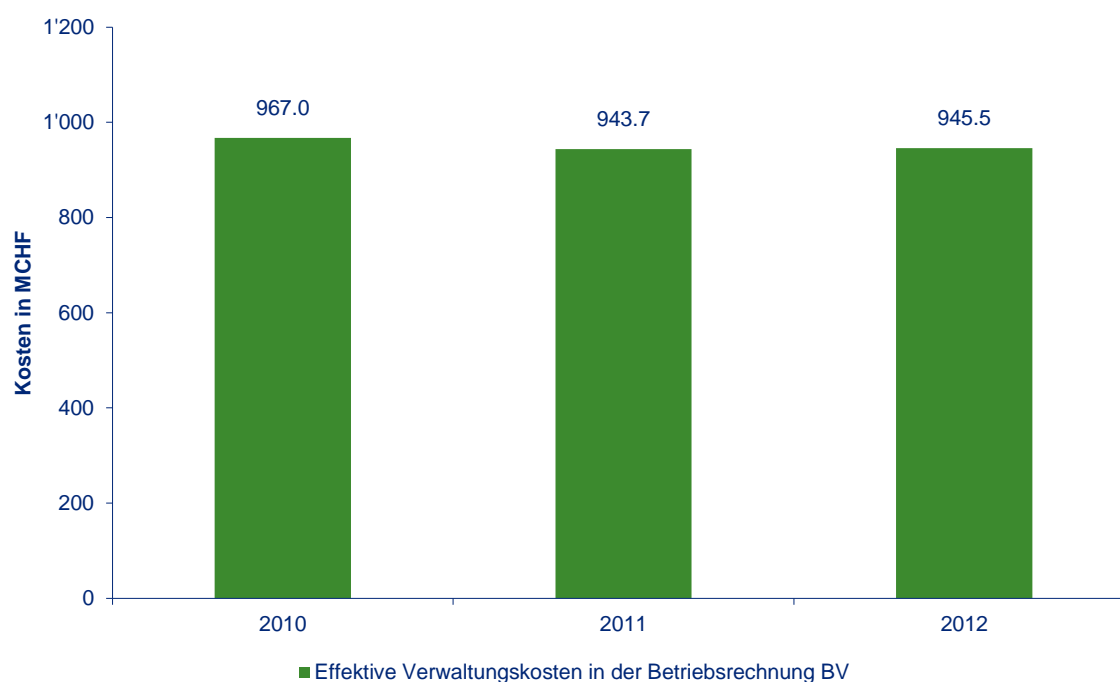
Im Folgenden werden die effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV (€ in Abbildung 5) unter Berücksichtigung der in diesem Kapitel beschriebenen Abgrenzungsschwierigkeiten hergeleitet. Für die Herleitung wird angenommen, dass alle

Gesellschaften die Zusatzerträge KL einheitlich als übrigen Ertrag ausweisen. Dies bedeutet, dass die Zusatzerträge KL bei jenen Gesellschaften, welche diese heute als Aufwandminderungen ausweisen, direkt zum ausgewiesenen Betriebsaufwand gemäss Betriebsrechnung BV addiert werden. Die Zusatzerträge DL werden nicht zum ausgewiesenen Betriebsaufwand addiert. Dies entspricht der Empfehlung, entweder Zusatzerträge DL und den entsprechenden Aufwand von der Betriebsrechnung BV zu separieren oder – als Alternative – die Zusatzerträge DL im Rahmen der Betriebsrechnung BV als Aufwandminderung auszuweisen.

Weiter wird angenommen, dass alle Gesellschaften die Kosten der Vermögensbewirtschaftung inklusive den Verwaltungskosten, welche durch die Vermögensverwaltungs-Funktion verursacht werden, ausweisen (gemäss Modell 1 in Abbildung 10). Dies bedeutet, dass der gemäss Abbildung 12 geschätzte Anteil der Verwaltungskosten der Vermögensverwaltungs-Funktion bei jenen Gesellschaften, welche Modell 2 in Abbildung 10 anwenden, vom ausgewiesenen Betriebsaufwand gemäss Betriebsrechnung BV subtrahiert wird.

Folgende Abbildung zeigt die Herleitung der effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV für den Untersuchungszeitraum, extrapoliert anhand des gesamten in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwands.

Abbildung 13: Effektive Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV (extrapoliert)



Quelle: Debitte Kostentreiber Modell, Experten-Interviews

Die Berücksichtigung der Zusatzerträge KL führt zu einer Erhöhung des in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwands um rund 1% und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Entlastung von Vorkostenstellen zu einer Reduktion um rund 0.2%. Relativ zum gesamten Markt sind die Abgrenzungsfragen nicht materiell. Bezogen auf die einzelnen Gesellschaften ist der Einfluss jedoch – wie in den Kapiteln 3.2.1 und 3.2.2 ausgeführt – materiell. Für die Analysen in Kapitel 1 werden deshalb auf Stufe der einzelnen Gesellschaft sowohl die Zusatzerträge als auch die unterschiedliche Entlastung von Vorkostenstellen berücksichtigt.

3.3. Effektive Verwaltungskosten im Kollektivleben

In diesem Kapitel wird analysiert, welche Kosten direkt und welche Kosten mit einem Schlüssel auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert werden (quantitativer Aspekt der Kostenallokation). Zudem werden die Prozesse der Kostenallokation analysiert und verglichen (qualitativer Aspekt der Kostenallokation). Ziel ist, zu beurteilen, ob die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben insgesamt als sachgerecht beurteilt werden kann.

3.3.1. Quantitativer Aspekt der Kostenallokation

Ziel eines Prozesses zur sachgerechten Kostenallokation muss es sein, Kosten möglichst verursachergerecht verschiedenen Kostenträgern zuzuordnen. Die Qualität der Zuordnung hängt dabei von der Kostenstelle bzw. von den jeweiligen Bereichen ab. Eine erste Kategorie bilden direkt zuordenbare Kosten wie beispielsweise Provisionen oder direkt provisionsabhängige Gehaltskomponenten des Vertriebs. Diese Kosten können unmittelbar dem Kostenträger Kollektivleben zugeordnet werden. Die Qualität der Zuordnung ist dementsprechend hoch. Eine weitere Kategorie bilden jene Kostenstellen, deren Kosten einen direkt messbaren Bezug zum Kostenträger Kollektivleben aufweisen. Kostenstellen, auf welchen ausschliesslich Kosten des Kostenträgers Kollektivleben gebucht werden (dedizierte Kostenstellen) werden zu 100% auf diesen Kostenträger alloziert. Auch hier ist die Qualität der Zuordnung dementsprechend hoch.

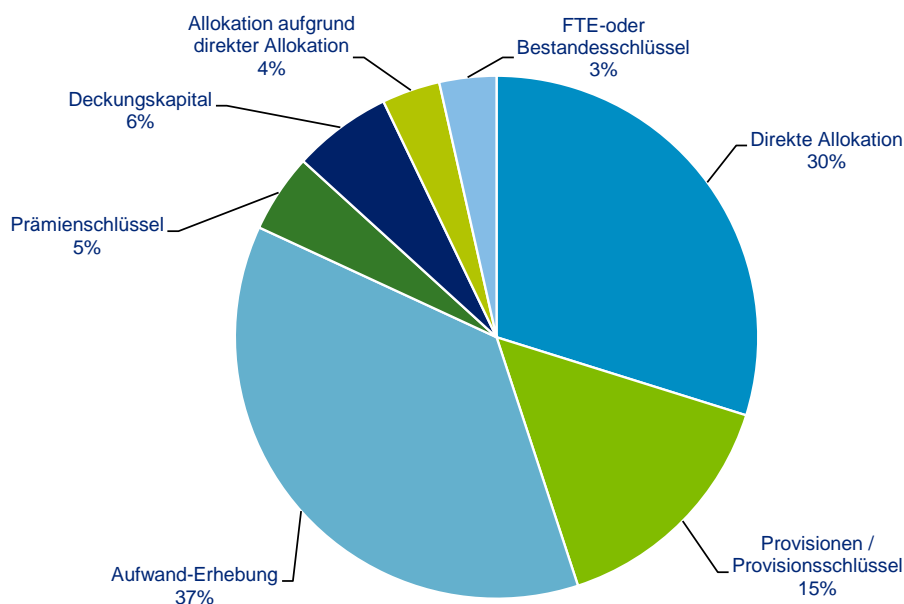
Bei anderen Kostenstellen fallen Kosten für verschiedene Kostenträger an. Die anfallenden Kosten selbst sind aber zu einem hohen Grad tätigkeitsgetrieben. Beispiele für solche Kostenstellen sind Aktuariat oder Marketing, welche für mehrere Kostenträger (z.B. Kollektiv- und Einzelleben) tätig sind. Bei solchen Kostenstellen kommen als Basis für die Allokation der Kosten häufig Aufwand-Erhebungen zum Einsatz, d.h. dass beispielsweise der Leiter einer Kostenstelle die auf seiner Kostenstelle angefallenen Kosten gemäss effektiven Aufwands den verschiedenen Kostenträgern zuordnen muss. Die Qualität dieser Art der Zuordnung ist stark abhängig vom zugrunde liegenden Prozess, d.h. wie die

Aufwand-Erhebung durchgeführt wird, wie das Ergebnis überprüft wird, welche Kontrollen bestehen, etc.

Eine letzte Kategorie bilden jene Kostenstellen, deren Kosten nicht direkt tätigkeitsgetrieben sind. Beispiele dafür sind CEO, CFO, Risikomanagement, Verwaltungsrat, Revision, etc. Die Kosten dieser Kostenstellen können in der Regel nicht über eine Aufwand-Erhebung alloziert werden, sondern müssen über eine messbare Bezugsgrösse wie beispielsweise dem Prämienvolumen oder dem Deckungskapital auf die verschiedenen Kostenträger alloziert werden. Die Qualität der Zuordnung ist dementsprechend am tiefsten.

Nachfolgende Abbildung zeigt, basierend auf welchen Grundlagen die Kosten im Untersuchungszeitraum auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert wurden. Dargestellt ist der durchschnittliche Anteil jeder Bezugsgrösse im Untersuchungszeitraum.²⁰

Abbildung 14: Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben (relativ)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell, Experten-Interviews

²⁰ Die relativen Anteile der verschiedenen Grundlagen für die Allokation sind für die Jahre 2010 - 2012 nahezu identisch. Es wird darum auf eine Darstellung der einzelnen Jahre verzichtet und nur der Durchschnitt über den Untersuchungszeitraum dargestellt.

Abbildung 14 zeigt, dass rund 45% der Kosten direkte Kosten im Sinne dieser Studie sind. Rund 30% der gesamten Kosten werden aufgrund von dedizierten Kostenstellen und rund 15% aufgrund von direkt dem Kostenträger Kollektivleben zuordenbaren Provisionen bzw. provisionsabhängigen Kosten alloziert. Bei diesen Kosten kann von einer hohen Qualität der Zuordnung auf den Kostenträger Kollektivleben ausgegangen werden.

Rund 55% der gesamten Kosten wurden über eine Bezugsgrösse auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert. Der grösste Teil der Kosten, nämlich 37%, wurde mittels Aufwand-Erhebung auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert. Wie bereits dargelegt, hängt die Qualität dieser Art der Zuordnung stark von den zugrunde liegenden Prozessen ab. Dieser Aspekt wird im nächsten Kapitel vertieft.

Die restlichen 18% der Kosten wurden anhand diverser Bezugsgrössen alloziert; 6% über die Verhältnisse von Deckungskapitalien; 5% über Prämien Schlüssel, d.h. Prämienvolumen werden als Bezugsgrösse für die Allokation verwendet, bei 4% der gesamten Kosten erfolgte die Allokation aufgrund des Verhältnisses der direkt angefallenen Kosten, 3% über FTE²¹- oder Bestandsschlüssel, d.h. die Kosten werden im Verhältnis von Vollzeitäquivalenten oder anhand von Bestandes- oder Bewegungsgrössen alloziert. Es handelt sich hierbei vorwiegend um Kosten, welche nicht direkt von der Tätigkeit für den Kostenträger Kollektivleben getrieben sind. Die Qualität der Zuordnung ist dementsprechend im Sinne der Verursachergerechtigkeit am geringsten. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass es gängiger Praxis entspricht, im Rahmen einer Kostenallokation auf verschiedene Kostenträger einen gewissen Anteil an Kosten, welcher sich nicht oder nur mit unverhältnismässig hohem Aufwand über eine tätigkeitsgetriebene Zuordnung allozieren lässt, über die Verwendung einer objektiven Bezugsgrösse zu allozieren. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang vor dem Hintergrund einer sachgerechten Allokation stellt, ist, ob die verwendeten Bezugsgrössen als sachgerecht bezeichnet werden können oder ob sie tendenziell zu hohe oder zu tiefe Kosten auf einen Kostenträger allozieren.

Diese Frage wird im Folgenden anhand des Beispiels Prämien Schlüssel vertieft. Gemäss FINMA betrug bei Lebensversicherern der Anteil der Kollektivversicherungen der beruflichen Vorsorge am Prämienvolumen des Gesamtgeschäfts 2012 und 2011 rund 67.3% und 2010 rund 63.5%.²² Der Anteil der Kollektivversicherungen der beruflichen Vorsorge am Prämienvolumen bei Lebensversicherern ist zum einen hoch, zum anderen

²¹ Full-time equivalent bzw. Vollzeitäquivalent

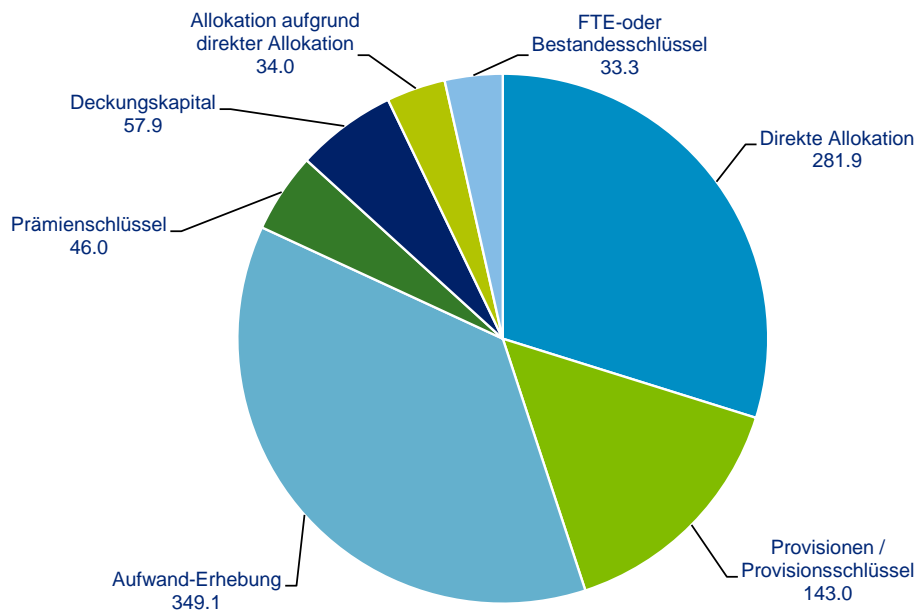
²² Siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013, S. 13)

ist er auch wachsend. Die Verwendung von Prämienschlüsseln bei der Allokation von Kosten von gewissen Kostenstellen auf den Kostenträger Kollektivleben führt nun – vor allem wenn die Sparprämien ebenfalls mitberücksichtigt werden – dazu, dass bei diesen Kostenstellen im Untersuchungszeitraum Kosten in der Grössenordnung von zwei Dritteln auf den Kostenträger Kollektivleben geschlüsselt wurden.²³ Zudem ist der Anteil an den Kosten, welche auf den Kostenträger Kollektivleben geschlüsselt wurden, im Untersuchungszeitraum gestiegen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass, selbst wenn Kostenstellen wie CEO und CFO, aber auch bei den Kosten des Risikomanagements, des Verwaltungsrats und der Revision, Prämienschlüssel zur Anwendung kommen, der beschriebene Effekt nicht materiell ist. Wenn beispielsweise diejenigen Kosten, welche mit einem Prämienschlüssel auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert worden sind, stattdessen aufgrund des Deckungskapitals alloziert worden wären, hätte dies zu rund 1% tieferen Kosten auf dem Kostenträger Kollektivleben geführt.

Nachfolgend wird die in Abbildung 14 dargestellte Kostenallokation der teilnehmenden Gesellschaften dazu verwendet, die Allokation von Kosten auf den Geschäftsbereich Kollektivleben auf den gesamten Markt zu extrapolieren. Dabei wird angenommen, dass die Kostenallokation der teilnehmenden Gesellschaften repräsentativ für den ganzen Markt ist. Die relativen Anteile in Abbildung 14 werden angewendet auf den Durchschnitt des in der Betriebsrechnung BV im Untersuchungszeitraum ausgewiesenen Betriebsaufwands in der Höhe von CHF 945.2 Mio.²⁴

²³ Die Grössenordnung von zwei Dritteln bezieht sich auf den Anteil der Kollektivversicherungen der beruflichen Vorsorge am Prämienvolumen des Gesamtgeschäfts der Lebensversicherungsgesellschaften. Im Bericht über den Versicherungsmarkt stellt die FINMA die Prämienentwicklung für Lebensversicherungsgesellschaften, Schadenversicherungsunternehmen und Rückversicherungsunternehmen getrennt dar. In der vorliegenden Studie nehmen auch Allbranchen-Versicherungen teil.

²⁴ CHF 945.2 Mio. entspricht dem Durchschnitt des im Untersuchungszeitraum pro Jahr ausgewiesenen Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV gemäss Abbildung 1.

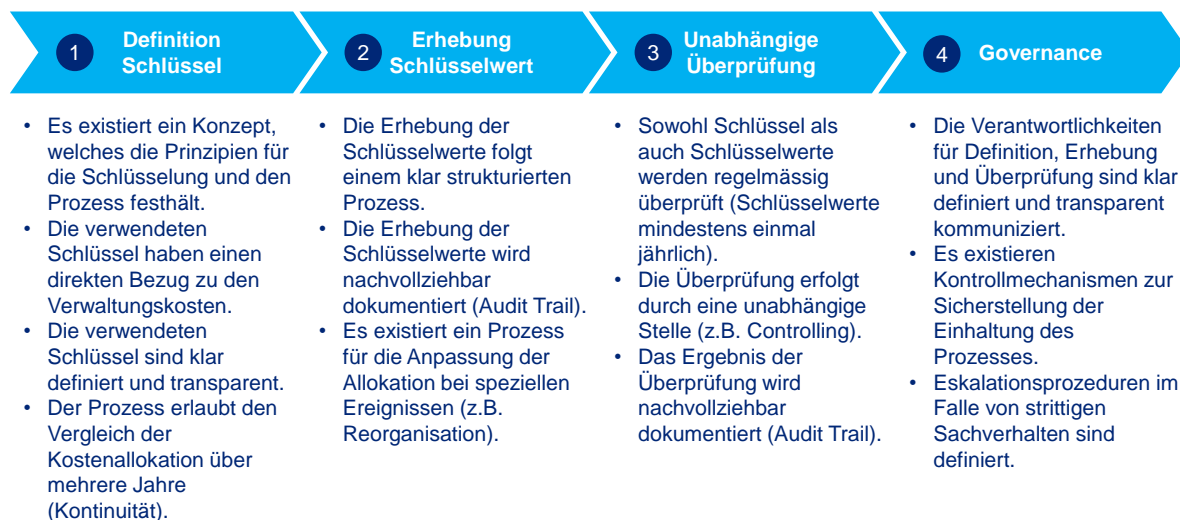
Abbildung 15: Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben (extrapoliert)

Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell, Experten-Interviews

Von CHF 945.2 Mio. Kosten, welche auf den Geschäftsbereich Kollektivleben alloziert wurden, entfallen CHF 281.9 Mio. auf direkt zuordenbare dedizierte Kostenstellen. Weitere CHF 143.0 Mio. entfallen auf direkt dem Kostenträger Kollektivleben zuordenbare Provisionen bzw. provisionsabhängigen Kosten. Insgesamt können also Kosten von rund CHF 425.0 Mio. direkt dem Kostenträger Kollektivleben zugeordnet werden. CHF 520.2 Mio. werden über verschiedene Bezugsgrößen auf den Kostenträger Kollektivleben geschlüsselt, wobei allein CHF 349.1 Mio. über Aufwand-Erhebungen alloziert werden. Die restlichen CHF 171.1 Mio. werden über die verschiedenen oben erläuterten Bezugsgrößen alloziert.

3.3.2. Qualitativer Aspekt der Kostenallokation

Um zu beurteilen, ob die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben sachgerecht ist, wurden neben der Frage, welche Kosten direkt und welche Kosten mit einer Bezugsgrösse auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert werden, auch die Prozesse zur Kostenallokation analysiert. Dazu werden die folgenden Anforderungen an einen Prozess gestellt, welcher dazu geeignet ist, im Zeitablauf eine sach- bzw. verursachergerechte Kostenallokation zu erzielen.

Abbildung 16: Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss Abbildung 16 werden vier Phasen unterschieden. In der ersten Phase ist zentral, dass ein Konzept mit dem Ziel einer verursachergerechten Kostenallokation besteht. Dabei sollen die Kostenstellen so weit als möglich direkt bzw. über Aufwand-Erhebungen auf den Kostenträger Kollektivleben alloziert werden. Bezugsgrössen, welche nicht tätigkeitsgetrieben sind – beispielsweise Prämienschlüssel – sind soweit möglich zu vermeiden. Die zweite Phase betrifft die Erhebung der Schlüsselwerte. Hier ist zentral, dass die Schlüsselwerte, also z.B. der Aufwand einer bestimmten Kostenstelle, nach einem klar definierten Prozess und zu einem klar definierten Zeitpunkt erhoben werden. Zu vermeiden sind ad-hoc Erhebungen bzw. Anpassungen der Schlüsselwerte. Im Sinne der Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit muss die Erhebung der Schlüsselwerte zudem dokumentiert werden. Wichtig ist auch, dass Regeln bestehen, wie und in welchen speziellen Fällen die Allokation angepasst werden muss (z.B. bei einer Reorganisation).

Die dritte Phase umfasst die Überprüfung der Schlüssel und der Schlüsselwerte. Die verwendeten Schlüssel sollten regelmässig überprüft werden. Es muss also beispielsweise regelmässig überprüft werden, ob die Verwendung eines Prämienschlüssels noch immer als angemessen erscheint oder ob der Schlüssel, d.h. die Bezugsgrösse aufgrund geänderter Rahmenbedingungen geändert werden muss. Der Schlüsselwert muss ebenfalls regelmässig – mindestens einmal jährlich – überprüft bzw. neu erhoben werden. Eine von der Erhebung unabhängige Stelle (z.B. das Controlling) sollte zudem die Schlüssel und die erhobenen Schlüsselwerte überprüfen und plausibilisieren. Die letzte Phase betrifft die Governance des Prozesses. Hierbei ist zentral, dass die Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses klar definiert und kommuniziert sind. Insbesondere sind Kontrollmechanismen einzurichten, welche sicherstellen, dass der Prozess eingehalten wird.

Basierend auf den dargelegten Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation wurden die Prozesse der teilnehmenden Lebensversicherer zur Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben analysiert. Die Analyse basierte einerseits auf Experten-Interviews mit den verantwortlichen Personen und andererseits auf Prozessdokumentationen der teilnehmenden Gesellschaften. Im Rahmen dieser Studie wurde kein Prozessaudit durchgeführt, d.h. es wurde nicht überprüft, ob die beschriebenen respektive dokumentierten Prozesse eingehalten werden bzw. worden sind.

Gesamthaft erfolgt die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben aufgrund systematischer Prozesse, welche den Anforderungen gemäss Abbildung 16 mehrheitlich genügen. Bei den folgenden Aspekten genügen die heutigen Prozesse nicht vollständig den Anforderungen gemäss Abbildung 16:

- Teilweise wurde festgestellt, dass die Kostenallokation zwar aufgrund systematischer Prozesse erfolgt, jedoch kein eigentliches Konzept bzw. keine ausreichende Prozessdokumentation (mehr) existiert. Dies erschwert zum einen die Nachvollziehbarkeit der Prozesse und zum anderen das regelmässige Anpassen der Prozesse an sich verändernde Gegebenheiten.
- Vereinzelt wurde festgestellt, dass die Erhebung der Schlüsselwerte nicht einem klar strukturierten Prozess inkl. entsprechender Dokumentation der Ergebnisse folgt, sondern dass die Schlüsselwerte ad-hoc angepasst werden respektive dass die Schlüsselwerte initial erhoben wurden, aber kein Zeitpunkt für eine neue Erhebung definiert wurde.
- Wir empfehlen, die Schlüsselwerte jährlich zu erheben bzw. zu überprüfen. Dies wird mehrheitlich so gehandhabt. Teilweise werden die Schlüsselwerte jedoch mit einer tieferen Frequenz (z.B. alle 3 Jahre) erhoben. Da der Geschäftsbereich Kollektivleben insgesamt im Untersuchungszeitraum stärker gewachsen ist als andere Geschäftsbereiche²⁵, führen im Untersuchungszeitraum konstante Schlüsselwerte tendenziell zu einer zu starken Belastung anderer Geschäftsbereiche bzw. zu einer Entlastung des Kostenträgers Kollektivleben.

Trotz der genannten Einschränkungen finden sich insgesamt keine Hinweise auf eine systematisch nicht sachgerechte Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben. Um die Qualität der Kostenallokation insgesamt weiter zu erhöhen empfehlen wir, von den Lebensversicherern einen Prozess zur Kostenallokation auf den Kostenträger

²⁵ Siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013)

Kollektivleben einzufordern, welcher mindestens den Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation gemäss Abbildung 16 genügt. Zudem empfehlen wir, die Prozesse einem regelmässigen Prozessaudit zu unterziehen. Diese Empfehlungen können durch die FINMA umgesetzt werden.

3.3.3. Fazit zu den effektiven Verwaltungskosten

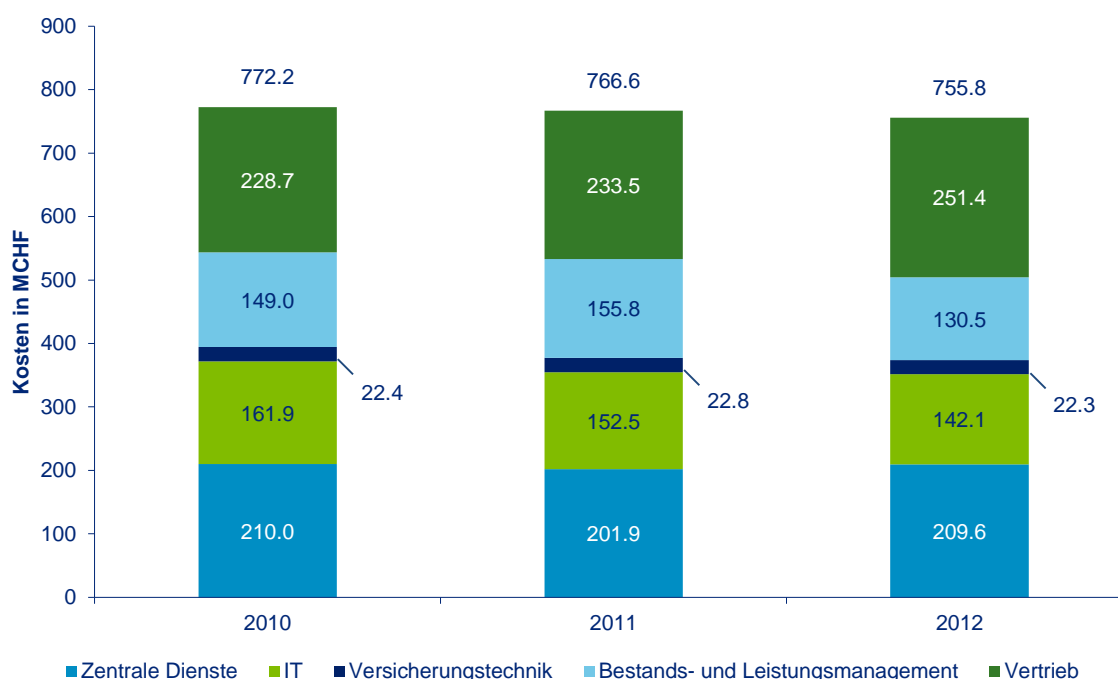
Im Rahmen der vorliegenden Studie wird analysiert, auf Basis welcher Grundlagen die Lebensversicherer Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben allozieren. Es wird gezeigt, dass rund 45% der Kosten direkt alloziert werden und dass von den nicht direkt allozierten Kosten der grösste Teil über Aufwand-Erhebungen alloziert wird. Zudem wird gezeigt, dass die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben aufgrund systematischer Prozesse erfolgt und mehrheitlich den Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation genügt. Als mögliche Quellen einer nicht sachgerechten Allokation werden die Verwendung von Schlüsseln identifiziert, welche im Untersuchungszeitraum tendenziell zu einer Mehrbelastung des Kostenträgers Kollektivleben geführt haben (z.B. Prämienschlüssel) und die Verwendung von konstanten Schlüsselwerten im Untersuchungszeitraum, was tendenziell zu einer Mehrbelastung von anderen Kostenträgern geführt hat. Diese Effekte sind zum einen gegenläufig und zum anderen nicht materiell. Wir verzichten deshalb darauf, diese abzubilden und verwenden in der weiteren Analyse die effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV gemäss Abbildung 13 als Schätzung für die effektiven Verwaltungskosten im Kollektivleben.

4. Analyse der Verwaltungskosten mit dem Deloitte Kostentreiber Modell

4.1. Struktur und Entwicklung der Verwaltungskosten

Nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der gesamten Verwaltungskosten der teilnehmenden Gesellschaften dar. Zudem werden die Verwaltungskosten der teilnehmenden Gesellschaften anhand der fünf Kostentreiber des Deloitte Kostentreiber Modells – Vertrieb, Bestands- und Leistungsmanagement, Versicherungstechnik, IT und Zentrale Dienste – ausgewiesen.

Abbildung 17: Verwaltungskosten pro Kostentreiber (absolut)

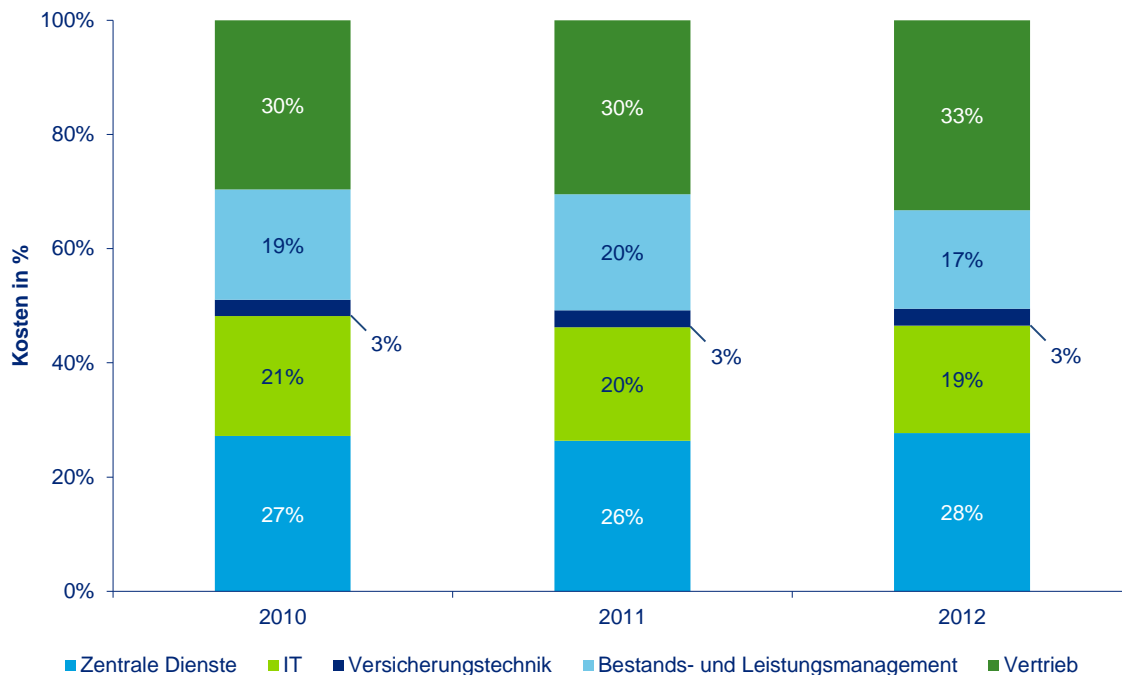


Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Wie aus Abbildung 17 hervorgeht, sanken die Verwaltungskosten im Untersuchungszeitraum von CHF 772.2 Mio. im Jahr 2010 auf CHF 755.8 Mio. im Jahr 2012. Dies entspricht einer Abnahme von CHF 16.3 Mio. bzw. 2.1% im Untersuchungszeitraum. Die Analyse der einzelnen Kostentreiber zeigt eine Abnahme bei allen Kostentreibern ausser beim Kostentreiber Vertrieb. Besonders stark nahmen die Verwaltungskosten im Untersuchungszeitraum bei den Kostentreibern IT (CHF -19.8 Mio. bzw. -12.2%) und Bestands- und Leistungsmanagement (CHF -18.6 Mio. bzw. -12.5%) ab. Die Verwaltungskosten der beiden Kostentreiber Zentrale Dienste und Versicherungstechnik waren im Untersuchungszeitraum relativ stabil (Zentrale Dienste CHF -0.4 Mio. bzw. -0.2% / Versicherungstechnik CHF -0.2 Mio. bzw. -0.8%). Nur beim Kostentreiber Vertrieb nahmen die Kosten im Untersuchungszeitraum um CHF 22.7 Mio.

bzw. 9.9% zu. Die relativen Anteile der einzelnen Kostentreiber an den gesamten Verwaltungskosten werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 18: Verwaltungskosten pro Kostentreiber (relativ)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Im gesamten Untersuchungszeitraum ist der Vertrieb derjenige Kostentreiber, welcher den grössten Anteil der gesamten Verwaltungskosten verursacht. Der relative Anteil des Kostentreibers Vertrieb hat im Untersuchungszeitraum von 30% auf 33% zugenommen. Gleichzeitig haben die Anteile von IT und Bestands- und Leistungsmanagement am gesamten Betriebsaufwand leicht abgenommen (Kostentreiber IT von 21% auf 19% und Kostentreiber Bestands- und Leistungsmanagement von 19% auf 17%). Die Anteile der Kostentreiber Zentrale Dienste und Versicherungstechnik sind im Untersuchungszeitraum stabil geblieben. Im Folgenden werden die wesentlichen Treiber für diese Entwicklung analysiert.

Der Kostentreiber Vertrieb umfasst Verkaufsunterstützung, Brokermanagement, Kundenberater für Abschluss und Betreuung und Vertriebsentschädigungen (interne Vertriebsentschädigungen wie Abschluss- und Betreuungsprovisionen und externe Vertriebsentschädigungen wie Courtagen). Gründe für die gestiegenen Kosten des Kostentreibers Vertrieb sind gemäss Aussage der teilnehmenden Gesellschaften zum einen die gestiegene Komplexität des Geschäfts der beruflichen Vorsorge und der damit verbundene Beratungs- und Betreuungsaufwand. Zum anderen hat die Kadenz

zugenommen mit welcher Unternehmen ihre Vorsorgelösung überprüfen und unter Umständen den Anbieter wechseln (was über den typischerweise stattfindenden Prozess der Ausschreibung auch bei jenen Anbietern Kosten verursacht, welche den Zuschlag nicht erhalten). Ein weiterer Grund für den Anstieg der Kosten des Kostentreibers Vertrieb ist das Wachstum des Marktes. Im Untersuchungszeitraum ist der Geschäftsbereich Kollektivleben stark gewachsen. Das Prämienvolumen der teilnehmenden Gesellschaften stieg im Untersuchungszeitraum insgesamt um rund 8.4%, die Anzahl der Verträge stieg um rund 7.0%.²⁶ Eine Folge dieses Wachstums sind höhere Vertriebsentschädigungen. Eine Analyse der Vertriebsentschädigungen und insbesondere eine Aufteilung zwischen internen und externen Vertriebsentschädigungen folgt in Kapitel 4.4.

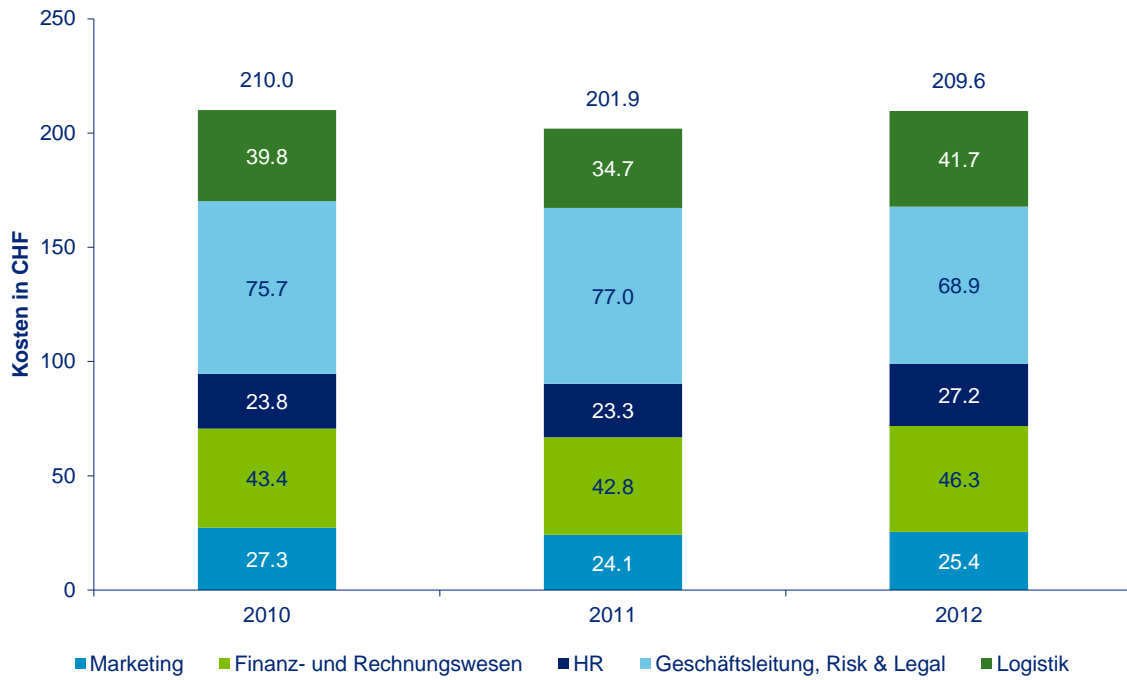
Der Grossteil der teilnehmenden Gesellschaften hat vor oder im Untersuchungszeitraum Projekte zur Effizienzsteigerung bzw. Kostensenkung lanciert. Ein Resultat davon sind eine stärkere Automatisierung von Prozessen, Auslagerungen von Prozessen bzw. Teilen von Prozessen (unter Umständen in Länder mit tieferen Lohnkosten) sowie ein verstärktes Angebot von Online-Portalen²⁷. Eine Folge dieser Projekte ist die Abnahme der Kosten in den Kostentreibern IT, Versicherungstechnik und Bestands- und Leistungsmanagement.

Die Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste sind im Untersuchungszeitraum insgesamt relativ stabil geblieben. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich die Kosten innerhalb des Kostentreibers Zentrale Dienste zusammensetzen. Zu diesem Zweck werden die Bestandteile Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, HR, Geschäftsleitung, Risk & Legal und Logistik separat dargestellt (absolut in Abbildung 19 und relativ in Abbildung 20).

²⁶ Dies ist konsistent mit der Entwicklung des gesamten Marktes. Gemäss der FINMA nahmen die gebuchten Prämien für Kollektivversicherungen der beruflichen Vorsorge von 2010 auf 2011 um rund 6.2% (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2012, S. 12) und von 2011 auf 2012 um rund 2.3% (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013, S. 13) zu.

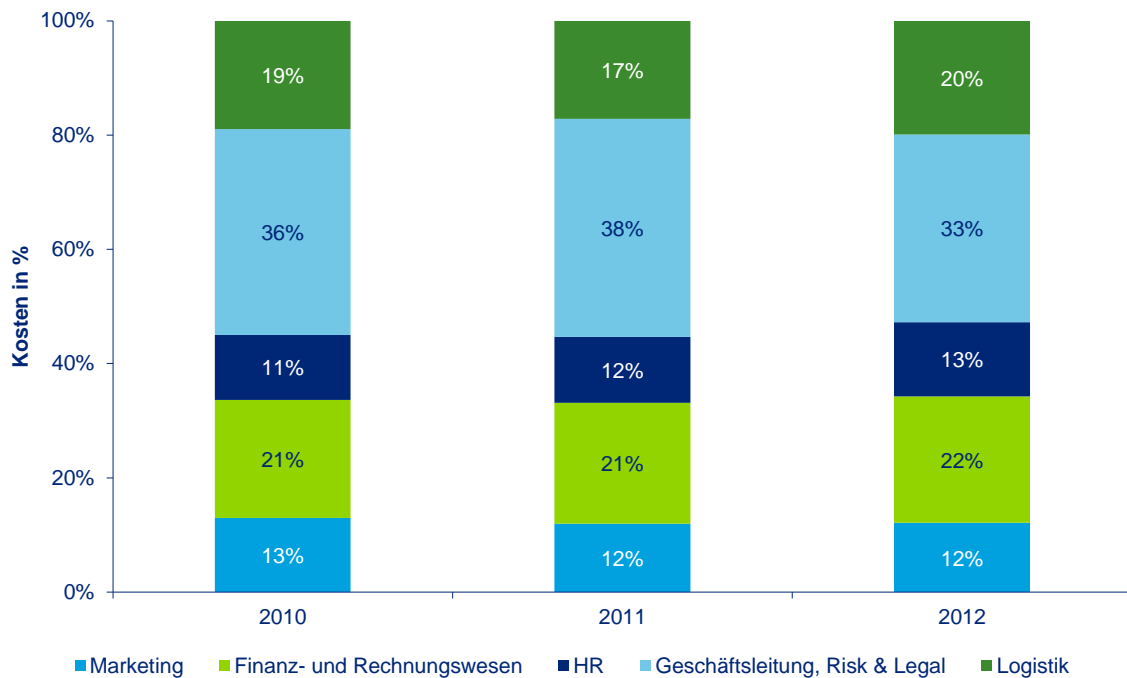
²⁷ Mit Online-Portalen sind Angebote gemeint, welche es Kunden ermöglichen, gewisse Informationen selbst abzufragen bzw. zu mutieren. Eine verstärkte Nutzung von Online-Portalen durch Kunden führt tendenziell zu tieferem Verwaltungsaufwand bei den Lebensversicherungsgesellschaften.

Abbildung 19: Details des Kostentreibers Zentrale Dienste (absolut)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Abbildung 20: Details des Kostentreibers Zentrale Dienste (relativ)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Obwohl die Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste insgesamt relativ stabil sind, zeigen sich gewisse Verschiebungen bei den Bestandteilen des Kostentreibers. Der grösste Bestandteil Geschäftsleitung, Risk & Legal, auf welchen durchschnittlich rund 36% der Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste entfallen, hat im Untersuchungszeitraum um rund CHF 6.8 Mio. bzw. rund 9.0% abgenommen. Ebenfalls abgenommen hat der Bestandteil Marketing, auf welchen durchschnittlich rund 12% der Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste entfallen. Höhere Kosten lassen sich bei den Bestandteilen Finanz- und Rechnungswesen (rund CHF 3 Mio. bzw. 6.8% höhere Kosten), HR (rund CHF 3.4 Mio. bzw. 14.2% höhere Kosten) und Logistik (rund CHF 1.9 Mio. bzw. 4.9% höhere Kosten) beobachten. Sowohl beim Bestandteil HR als auch beim Bestandteil Logistik lässt sich der Anstieg der Kosten auf Sondereffekte bei einzelnen Gesellschaften zurückführen. Beide Effekte sind getrieben durch Reorganisationen, welche Sonderaufwände ausgelöst haben, die im Jahr 2012 ausgewiesen wurden. Beim Bereich Finanz- und Rechnungswesen wurden gestiegene Anforderungen bezüglich der Berichterstattung und Offenlegung (Aufbau/Umsetzung SST/Solvency, Rechnungslegung nach IFRS anstelle Swiss GAAP FER) sowie höhere Anforderungen im Bereich des Aktuariats als Hauptgrund für die gestiegenen Kosten genannt.

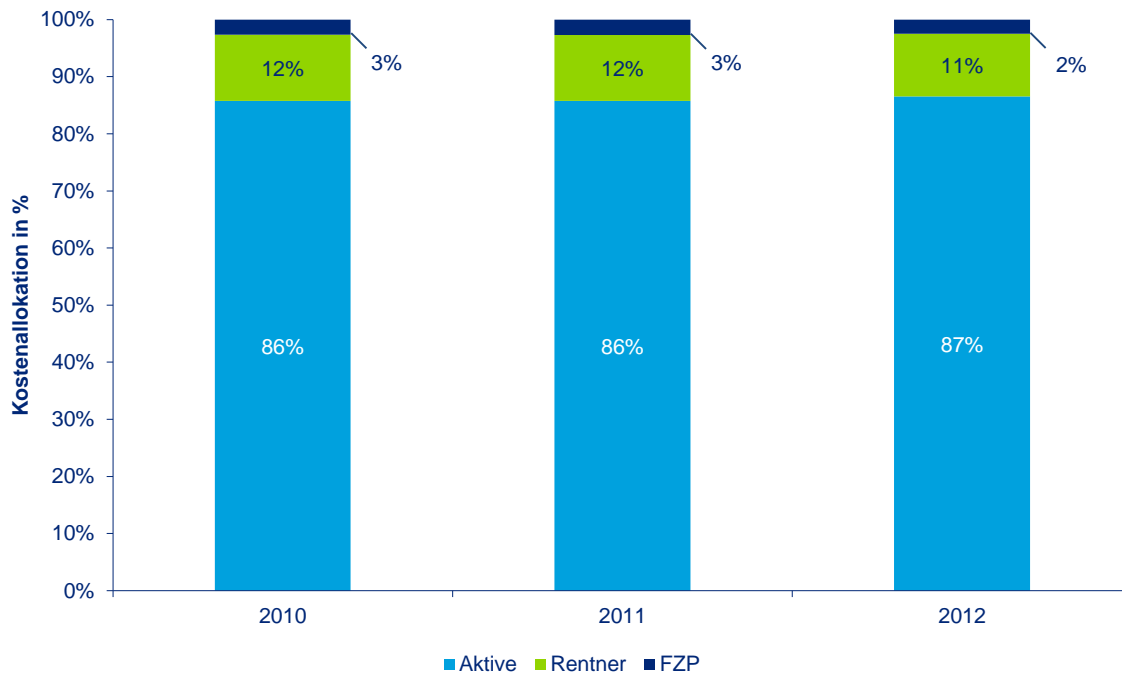
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Markt im Untersuchungszeitraum gewachsen ist, die Kosten für den Vertrieb von Versicherungsprodukten gestiegen und jene für die Verarbeitung (IT, Versicherungstechnik, Bestands- und Leistungsmanagement) gesunken sind. Gleichzeitig blieben die Kosten für Zentrale Dienste stabil. Eine Verschiebung der absoluten und relativen Anteile der Kosten von der Verarbeitung hin zum Vertrieb ist ein natürlicher Prozess in wettbewerbsintensiven Branchen wie dem Markt für berufliche Vorsorge. In der Verarbeitung werden Prozesse optimiert und automatisiert. Dies führt zu Kostensenkungen respektive zu einer Erhöhung der betrieblichen Effizienz. Im Vertrieb bzw. in der Beratung steigt hingegen der Beratungs- bzw. Betreuungsbedarf der Kunden. Einerseits aufgrund der Breite und Komplexität des Produkteangebots, andererseits aufgrund gestiegener regulatorischer Vorschriften. Dies führt zu einer Verschiebung der Ressourcen hin zur Gewinnung und Haltung von Kunden und somit zum Vertrieb.

4.2. Allokation auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP

Bisher wurden die gesamten Verwaltungskosten, d.h. für die Kostenträger Aktive, Rentner und FZP kumuliert, dargestellt. Im Folgenden werden die Verwaltungskosten pro Kostenträger aufgezeigt. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen der Studie pro Kostentreiber

erhoben, welcher Anteil der Verwaltungskosten jeweils auf die drei Kostenträger Aktive, Rentner und FZP zu allozieren ist. Nachfolgende Abbildung zeigt die Allokation auf die drei Kostenträger im Untersuchungszeitraum. Dargestellt ist jeweils der Durchschnitt der teilnehmenden Gesellschaften.²⁸

Abbildung 21: Allokation der Kosten auf Aktive/Rentner/FZP im Untersuchungszeitraum



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

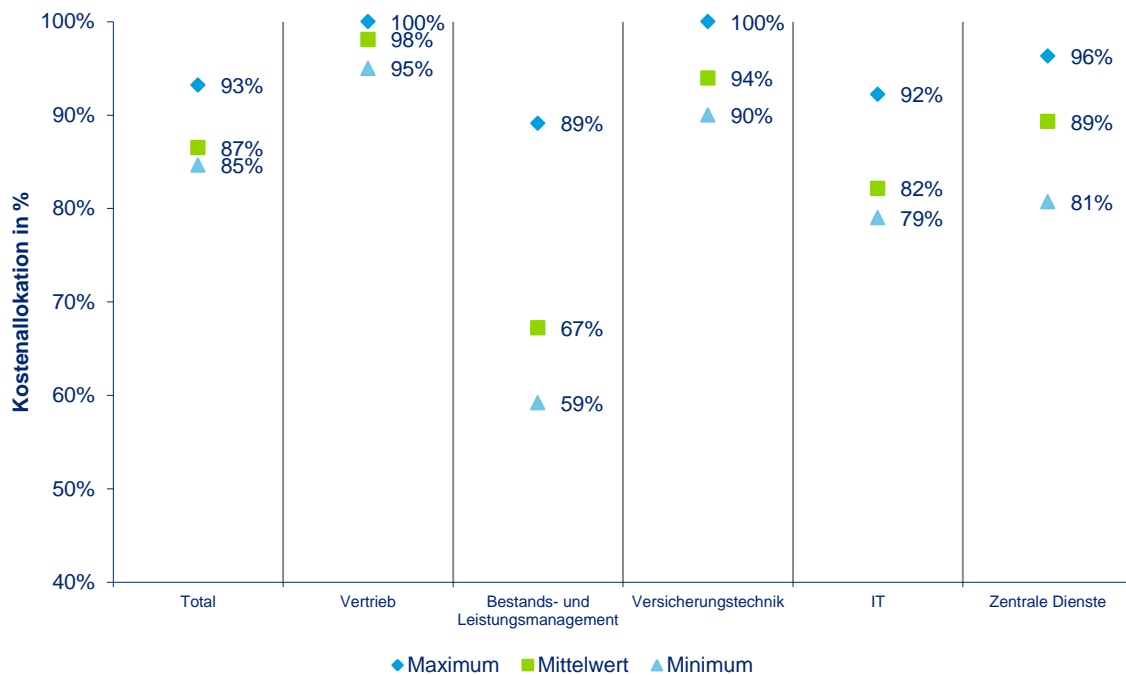
Obige Abbildung zeigt, dass die Gesellschaften im Untersuchungszeitraum 86% - 87% der Kosten den Aktiven zuordnen. Rund 11% - 12% der Kosten wurden den Rentnern und 2% - 3% den FZP zugeordnet. Die Anzahl Versicherte der drei Kostenträger Aktive, Rentner und FZP sind in Abbildung 50 in Anhang 3 dargestellt. Es zeigt sich insbesondere, dass FZP in Bezug auf den Anteil im Bestand unterproportionale Kosten verursachen. Nachfolgend wird zum einen die Allokation pro Kostentreiber und zum anderen die Streuung zwischen den Gesellschaften analysiert. Da die Allokation auf die drei Kostenträger im Untersuchungszeitraum gemäss Abbildung 21 stabil war, wird nur das Jahr 2012 detailliert dargestellt.

²⁸ Eine der teilnehmenden Gesellschaften konnte die Allokation pro Kostentreiber nicht ausweisen. Zudem wurde der interne Prozess zur Kostenallokation auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP seit der Offenlegung 2012 wesentlich überarbeitet. Diese Gesellschaft wurde von der Analyse im Rahmen der vorliegenden Studie ausgeschlossen.

4.2.1. Allokation auf Aktive/Rentner/FZP pro Kostentreiber

Nachfolgende Abbildung zeigt pro Kostentreiber die durchschnittliche Allokation der Verwaltungskosten auf den Kostenträger Aktive. Zudem wird die Streuung zwischen den Gesellschaften durch die minimale und die maximale Allokation der verschiedenen Gesellschaften dargestellt.

Abbildung 22: Allokation auf Aktive im Jahr 2012



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Insgesamt werden 85% - 93% der gesamten Kosten auf die Aktiven alloziert. Es zeigt sich, dass sowohl der Anteil der auf die Aktiven allozierten Kosten als auch die Streuung zwischen den Gesellschaften variiert. Vom Kostentreiber Vertrieb werden beispielsweise durchschnittlich 98% der Kosten auf die Aktiven alloziert. Die Streuung ist dabei relativ klein. Minimal werden 95% und maximal 100% der Kosten des Kostentreibers Vertrieb auf die Aktiven alloziert. Demgegenüber ist die Streuung beim Kostentreiber Bestands- und Leistungsmanagement mit einer Allokation von 59% - 89% auf die Aktiven relativ gross. Der Grund für diese grosse Streuung ist die unterschiedliche Abgrenzung zwischen den Gesellschaften im Übergang von den Aktiven zu den Rentnern. Um eine einheitlichere Praxis zwischen den Gesellschaften zu erreichen muss zum einen definiert werden, ab welchem Zeitpunkt ein Versicherter vom Aktiven zum Rentner wird, zum anderen stellt sich die Frage, wie beispielsweise die Kosten einer Anspruchsprüfung (z.B. im Invaliditätsfall) alloziert werden sollen. Hier können weitergehende Vorgaben im Rahmen der Betriebsrechnung BV die Transparenz zwischen den Gesellschaften erhöhen.

Bei den Kostentreibern Versicherungstechnik, IT und Zentrale Dienste beträgt die Streuung zwischen den Gesellschaften jeweils rund 10% - 15%. Beim Kostentreiber IT ist der Anteil der auf die Aktiven allozierten Kosten mit 82% vergleichsweise gering respektive der Anteil der auf die Rentner allozierten Kosten ist mit durchschnittlich 14%²⁹ relativ hoch.³⁰ Dies erklärt sich mit den vergleichsweise hohen Kosten für die Systeme zur Führung von Alters- und insbesondere von Invalidenrentnern. Diese Kosten wurden von den Gesellschaften konsequenterweise nicht den Aktiven sondern den Rentnern zugeordnet.

Abbildung 22 zeigt die durch die teilnehmenden Gesellschaften ausgewiesene Allokation auf den Kostenträger Aktive. Die durchschnittliche Allokation der Verwaltungskosten pro Kostentreiber auf die Rentner und FZP zusammen mit der Streuung zwischen den Gesellschaften wird in Abbildung 52 (Rentner) und Abbildung 53 (FZP) in Anhang 4 dargestellt. Der Grossteil der teilnehmenden Gesellschaften hat sich bei der Erhebung der Allokation auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP auf Expertenschätzungen abgestützt. Vereinzelt haben die Gesellschaften bei den betroffenen Kostenstellen Aufwand-Erhebungen durchgeführt und gemessen, welche Tätigkeiten für Aktive, Rentner und FZP durchgeführt werden. Die Streuung in Abbildung 22 erklärt sich auch durch die unterschiedlichen Methoden zur Erhebung der Allokation. So stammen sowohl beim Kostentreiber IT als auch beim Kostentreiber Zentrale Dienste die tiefsten Allokationen auf den Kostenträger Aktive jeweils von Gesellschaften mit effektiven Aufwand-Erhebungen und nicht von solchen welche auf Expertenschätzungen abstützen. Es scheint so, als ob reine Expertenschätzungen die von den Aktiven verursachten Verwaltungskosten tendenziell überschätzen würden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Prozesse zur Allokation der Kosten auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP deutlich weniger ausgereift sind, als die Prozesse zur Allokation der Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben (siehe Kapitel 3.3.2). Ein Grund für diese Tatsache liegt darin, dass diese Aufteilung erst seit dem Jahr 2012 in der Betriebsrechnung BV ausgewiesen werden muss. Teilweise wurde deshalb 2012 erstmals im Hinblick auf die Betriebsrechnung BV eine solche Allokation vorgenommen. Ein Resultat davon ist die starke Streuung der ausgewiesenen Kosten pro Kostenträger in der Betriebsrechnung BV 2012 (siehe Abbildung 3). Teilweise haben die teilnehmenden Gesellschaften aufgrund der Ergebnisse in der Betriebsrechnung BV 2012 bereits begonnen, den Prozess zur Allokation von Kosten auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP anzupassen.

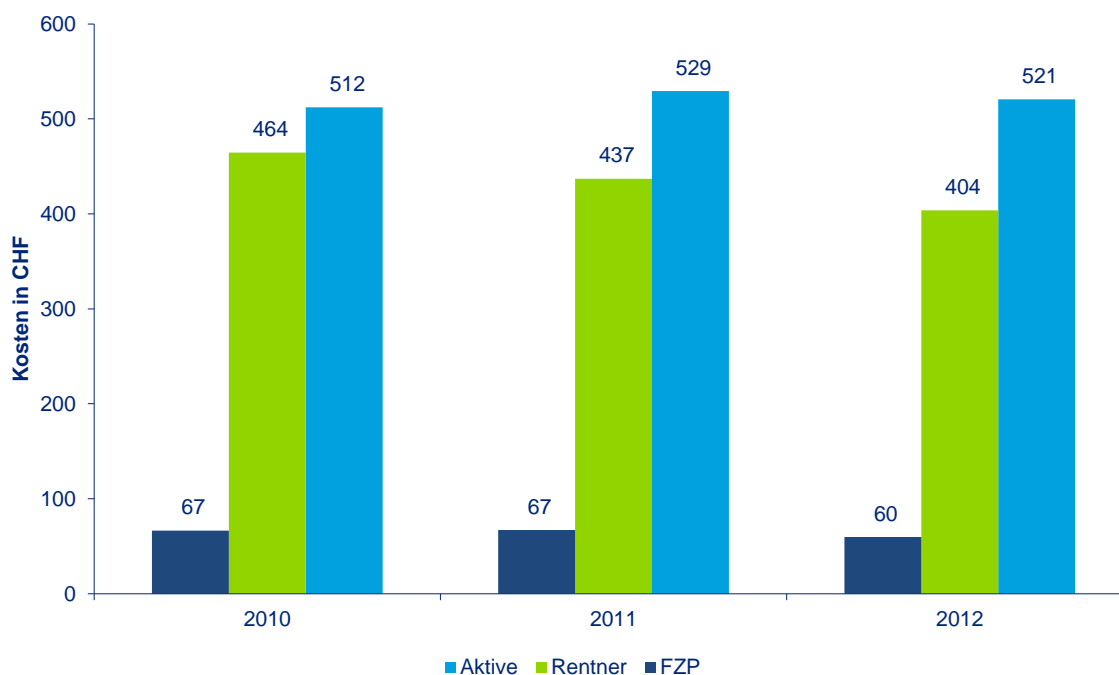
²⁹ Siehe Abbildung 52 in Anhang 4

³⁰ Der durchschnittliche Anteil an Rentner beträgt bei den teilnehmenden Gesellschaften 11%. Siehe dazu Abbildung 51 in Anhang 4.

Da den ausgewiesenen Kosten pro Kostenträger eine hohe Bedeutung in der öffentlichen und politischen Diskussion zukommt, empfehlen wir, an die Prozesse zur Kostenallokation auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP dieselben Anforderungen (siehe Abbildung 16 in Kapitel 3.3.2) zu stellen, wie an den Prozess zur Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben. Dabei erachten wir die Allokation gemäss einer Aufwand-Erhebung bei den betroffenen Kostenstellen als effizienter respektive besser geeignet um eine sachgerechte Allokation herbeizuführen. Wenn zur Allokation auf Expertenschätzungen abgestützt wird, sollten diese wo möglich durch periodische Aufwand-Erhebungen plausibilisiert werden. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.

Basierend auf der durchschnittlichen Allokation der teilnehmenden Gesellschaften resultieren die folgenden Kosten pro Kopf der drei Kostenträger Aktive, Rentner und FZP.³¹

Abbildung 23: Verwaltungskosten pro Kostenträger



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

³¹ Die gesamten Kosten wurden mit der Anzahl Aktive/Rentner/FZP zum jeweiligen Jahresende normalisiert. Durch die Normalisierung mit dem Bestand zum Jahresende werden unterjährige Bestandsschwankungen nicht berücksichtigt.

Für die Aktiven resultieren durchschnittliche Kosten von CHF 512 - CHF 529 pro Jahr, für die Rentner von CHF 404 - CHF 464 pro Jahr und für die FZP von CHF 60 - CHF 67 pro Jahr. Speziell bei den FZP fällt auf, dass die ausgewiesenen Kosten stark abhängig davon sind, ob die entsprechende Gesellschaft die Kosten aufgrund von Expertenschätzungen oder aufgrund von effektiven Aufwand-Erhebungen alloziert. Die durchschnittlichen Kosten pro FZP betragen bei Gesellschaften mit Aufwand-Erhebungen rund CHF 46 bzw. knapp 30% weniger als im Durchschnitt aller Gesellschaften. Falls die FZP in Zukunft separat vom Geschäft der beruflichen Vorsorge, d.h. nicht mehr in der Betriebsrechnung BV, ausgewiesen werden, würde dies die Allokation insgesamt wesentlich vereinfachen.³²

Durch eine Verbesserung der Prozesse zur Kostenallokation kann davon ausgegangen werden, dass sich die ausgewiesenen Kosten pro Kostenträger teilweise annähern werden. Gerade bei den Kosten pro Rentner ist jedoch – ceteris paribus – nicht mit einer Reduktion zu rechnen. Wie bereits erwähnt, weisen jene teilnehmenden Gesellschaften, welche zur Allokation auf effektive Aufwand-Erhebungen abstützen, tendenziell höhere Kosten pro Rentner bei den Kostentreibern IT und Zentrale Dienste auf. Übertragen auf alle Gesellschaften würde dies bedeuten, dass ein vermehrter Einsatz von Aufwand-Erhebungen zur Kostenallokation zu höheren ausgewiesenen Kosten pro Rentner führen kann. Zudem spielt bei den Rentnern der sogenannte Sockeleffekt eine wesentliche Rolle. Damit wird ausgedrückt, dass Kosten in einer gewissen Höhe unabhängig von der Anzahl Rentner anfallen. Ein Beispiel dafür sind die Kosten für Systeme zur Führung von Alters- und Invalidenrentnern. Eine Gesellschaft mit weniger Rentnern wird deshalb strukturell höhere Verwaltungskosten pro Rentner ausweisen. Dieser Effekt spielt zwar auch bei der Allokation auf die Aktiven eine Rolle, ist dort aber viel weniger ausgeprägt. Auch bei den ausgewiesenen Kosten pro FZP kann durch eine Verbesserung der Prozesse zur Kostenallokation und durch vermehrten Einsatz von Aufwand-Erhebungen zur Kostenallokation von einer Reduktion ausgegangen werden.

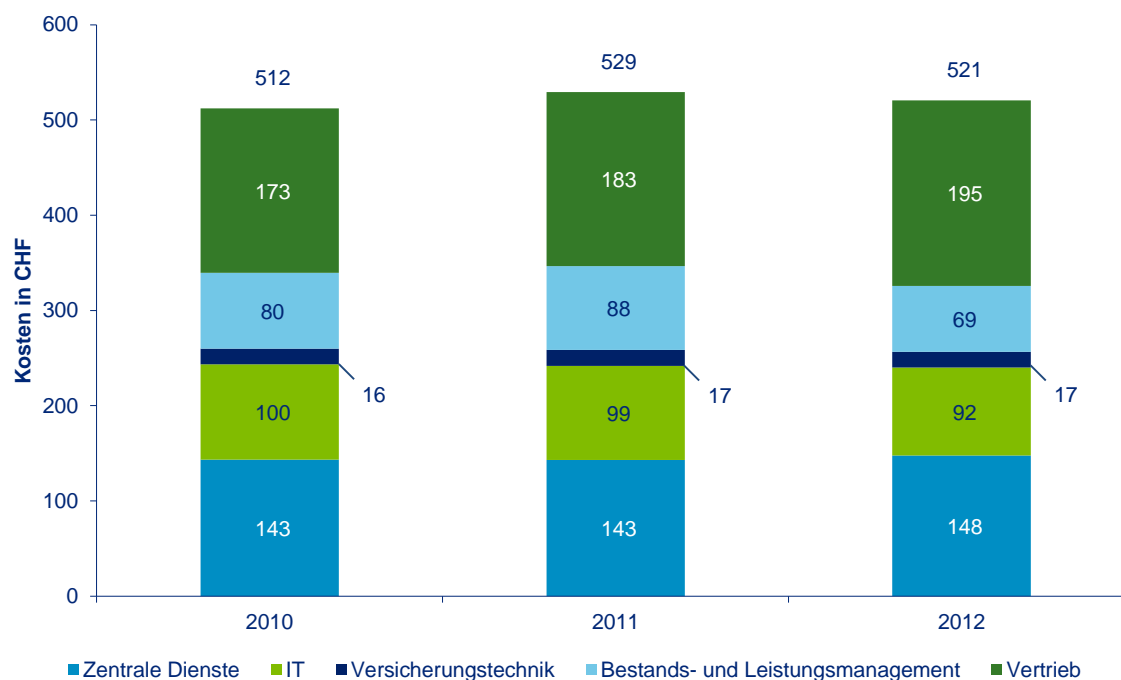
Es ist wichtig hervorzuheben, dass die Veränderungen in den pro Rentner und FZP ausgewiesenen Kosten nicht die effektiven durch Rentner und FZP durchschnittlich verursachten Kosten betreffen, sondern lediglich die im Rahmen der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Kosten der beiden Kostenträger. Oder anders formuliert: Durch eine Veränderung des Prozesses zur Allokation der angefallenen Verwaltungskosten auf die Kostenträger werden diese nicht reduziert. Die Verbesserung der Prozesse kann aber die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Anbietern erhöhen und so zu zusätzlichem Wettbewerbsdruck führen.

³² Siehe (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2013, S. 80)

4.2.2. Verwaltungskosten je Aktivem pro Kostentreiber

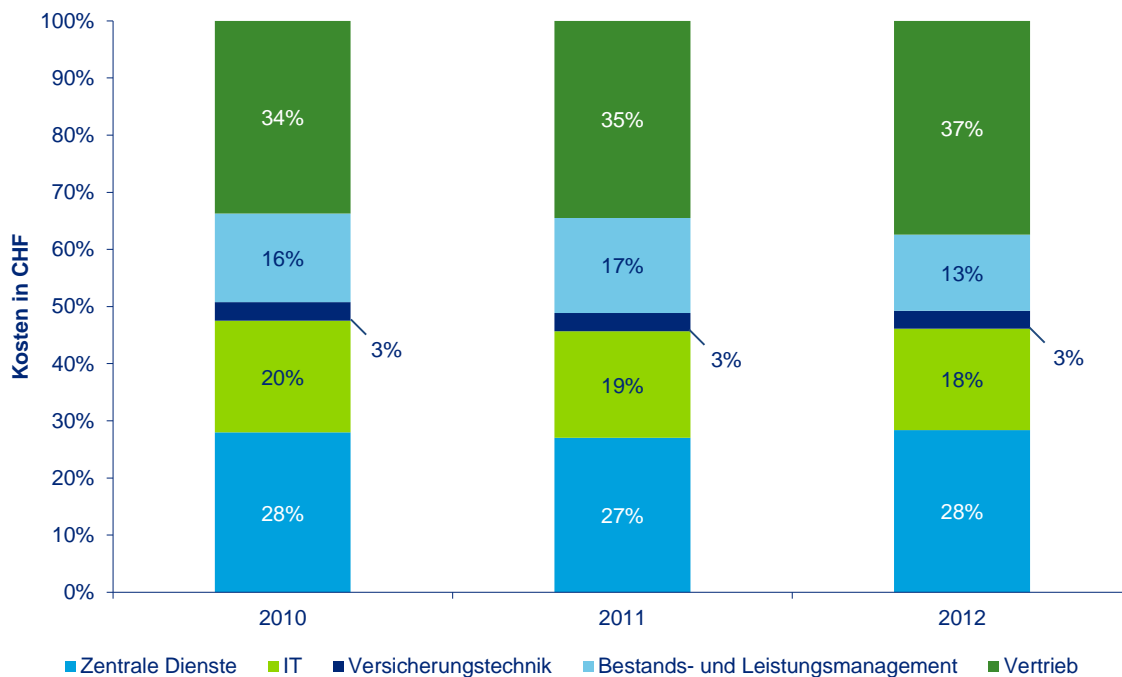
Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich die in Abbildung 23 dargestellten Verwaltungskosten pro Aktivem zusammensetzen. Dazu wird die durchschnittliche Allokation pro Kostentreiber aus Abbildung 22 verwendet. Die Kosten werden sowohl absolut (Abbildung 24) als auch relativ (Abbildung 25) dargestellt.

Abbildung 24: Verwaltungskosten je Aktivem pro Kostentreiber (absolut)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Abbildung 25: Verwaltungskosten je Aktivem pro Kostentreiber (relativ)



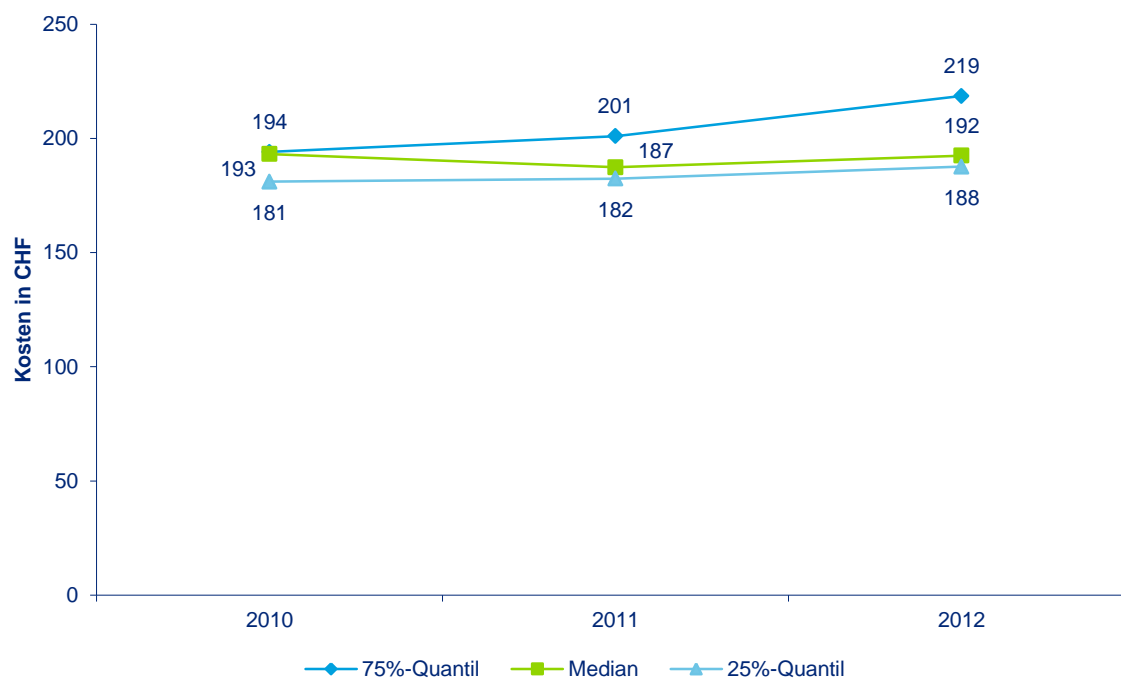
Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Es zeigt sich, dass die durchschnittlichen jährlichen Kosten pro Aktivem im Untersuchungszeitraum um rund CHF 9 bzw. 1.7% zugenommen haben. Dieser Anstieg wird hauptsächlich getrieben durch die starke Zunahme der Kosten des Kostentreibers Vertrieb, welche um rund CHF 22 bzw. 12.8% zugenommen haben. Abbildung 25 zeigt, dass der Kostentreiber Vertrieb der einzige Kostentreiber ist, bei welchem der Anteil an den gesamten Kosten von rund 34% auf rund 37% zugenommen hat. Die Anteile der anderen Kostentreiber sind stabil geblieben (Zentrale Dienste und Versicherungstechnik) oder haben abgenommen (IT und Bestands- und Leistungsmanagement).³³ Diese Entwicklung entspricht dem Bild der gesamten Verwaltungskosten (siehe Abbildung 17 und Abbildung 18) unter Berücksichtigung der Tatsache, dass gemäss Abbildung 22, die Vertriebskosten hauptsächlich durch die Aktiven getrieben werden. Für die hier dargestellte Allokation der Kosten auf Stufe Kostenträger bedeutet dies, dass der Anstieg des Kostentreibers Vertrieb sich überproportional auf den Kostenträger Aktive auswirkt.

³³ Die starke Zunahme des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement im Jahr 2011 und die starke Abnahme im Jahr 2012 sind auf Sondereffekte aufgrund von Reorganisationen bei einzelnen Gesellschaften zurückzuführen.

Auf die drei Kostentreiber Vertrieb, IT und Zentrale Dienste entfallen im Untersuchungszeitraum durchschnittlich knapp 80% der gesamten auf die Aktiven allozierten Verwaltungskosten. Die Entwicklung dieser drei Kostentreiber wird deshalb im Folgenden detaillierter analysiert. Nachfolgend wird für den Kostenträger Aktive der Median des Kostentreibers Vertrieb zusammen mit dem 75%- und 25%-Quantil³⁴ während des Untersuchungszeitraums dargestellt.³⁵

Abbildung 26: Kosten des Kostentreibers Vertrieb pro Aktivem



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 26 ist der in Abbildung 24 dargestellte Anstieg der Kosten des Kostentreibers Vertrieb repräsentativ für die teilnehmenden Gesellschaften. Sowohl das 75%- als auch das 25%-Quantil des entsprechenden Kostentreibers sind gestiegen. Der zwischen den Gesellschaften unterschiedliche Anstieg der Kosten pro Aktivem lässt sich grösstenteils auf die Entwicklung der internen Vertriebsentschädigungen der

³⁴ Quantile sind statistische Lagemasse. Das 75%-Quantil ist jener Wert, für welchen gilt, dass 75% der beobachteten Werte kleiner sind. Analog ist das 25%-Quantil jener Wert, für welchen gilt, dass 25% der beobachteten Werte kleiner sind.

³⁵ Ausgewiesen wird für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das 75%- und 25%-Quantil der auf die Aktiven allozierten Kosten des Kostentreibers Vertrieb aller teilnehmenden Gesellschaften. Dabei können die drei dargestellten 75%- und 25%-Quantile jeweils von unterschiedlichen Gesellschaften stammen.

Gesellschaften zurückführen. In Kapitel 4.4 wird näher auf die Entwicklung der Vertriebsentschädigungen und insbesondere auf die unterschiedliche Entwicklung von internen und externen Vertriebsentschädigungen eingegangen. Die Tatsache, dass der Mittelwert gemäss Abbildung 24 stärker angestiegen ist als der Median gemäss Abbildung 26 zeigt, dass der Anstieg tendenziell von Gesellschaften mit mehr Aktiven getrieben wird.

Nachfolgend wird für den Kostenträger Aktive der Median des Kostentreibers IT zusammen mit dem 75%- und 25%-Quantil während des Untersuchungszeitraums dargestellt.³⁶

Abbildung 27: Kosten des Kostentreibers IT pro Aktivem



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Abbildung 27 zeigt eine generelle Abnahme der Kosten des Kostentreibers IT. Sowohl das 75%- als auch das 25%-Quantil des entsprechenden Kostentreibers sind gesunken. Zudem ist die Streuung zwischen den einzelnen Gesellschaften relativ klein.

³⁶ Ausgewiesen wird für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das 75%- und 25%-Quantil der auf die Aktiven allozierten Kosten des Kostentreibers IT aller teilnehmenden Gesellschaften. Dabei können die drei dargestellten 75%- und 25%-Quantile jeweils von unterschiedlichen Gesellschaften stammen.

Nachfolgend wird für den Kostenträger Aktive der Median des Kostentreibers Zentrale Dienste zusammen mit dem 75%- und 25%-Quantil während des Untersuchungszeitraums dargestellt.³⁷

Abbildung 28: Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste pro Aktivem



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 28 ist die in Abbildung 24 dargestellte stabile Entwicklung der Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste repräsentativ für die teilnehmenden Gesellschaften. Dies zeigt sich daran, dass der Median und das 75%-Quantil über den gesamten Untersuchungszeitraum stabil geblieben sind. Das 25%-Quantil des entsprechenden Kostentreibers ist gestiegen. Die in Kapitel 4.1 beschriebenen Sondereffekte bei einzelnen Gesellschaften zeigen sich im Anstieg des Median von CHF 140 im Jahr 2011 auf CHF 147 im Jahr 2012.

³⁷ Ausgewiesen wird für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das 75%- und 25%-Quantil der auf die Aktiven allozierten Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste aller teilnehmenden Gesellschaften. Dabei können die drei dargestellten 75%- und 25%-Quantile jeweils von unterschiedlichen Gesellschaften stammen.

Die Analyse der Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive widerspiegelt die Ergebnisse der Analyse der gesamten Verwaltungskosten. Die Kosten für den Vertrieb sind gestiegen, jene für die Verarbeitung (IT, Versicherungstechnik, Bestands- und Leistungsmanagement) gesunken und die Kosten für den Kostentreiber Zentrale Dienste sind (aufgrund verschiedener Sondereffekte) stabil geblieben. Potential für Kostensenkungen besteht zum einen in einer weiteren Effizienzsteigerung im Bereich der Verarbeitung. Die grösste Hebelwirkung für die Aktiven hätten hier Einsparungen in den Kostentriibern Bestands- und Leistungsmanagement und IT, welche zusammen rund 34% der gesamten Verwaltungskosten pro Aktivem ausmachen. Weiter zeigt Abbildung 28, dass beim Kostentreiber Zentrale Dienste die grösste Streuung zwischen den Gesellschaften besteht. Daraus lässt sich ebenfalls Potential für Kostensenkungen ableiten. Insgesamt die grösste Hebelwirkung für die Aktiven hätte schliesslich eine Reduktion der Kosten des Kostentreibers Vertrieb, mit rund 35% Anteil der wichtigste Kostentreiber.

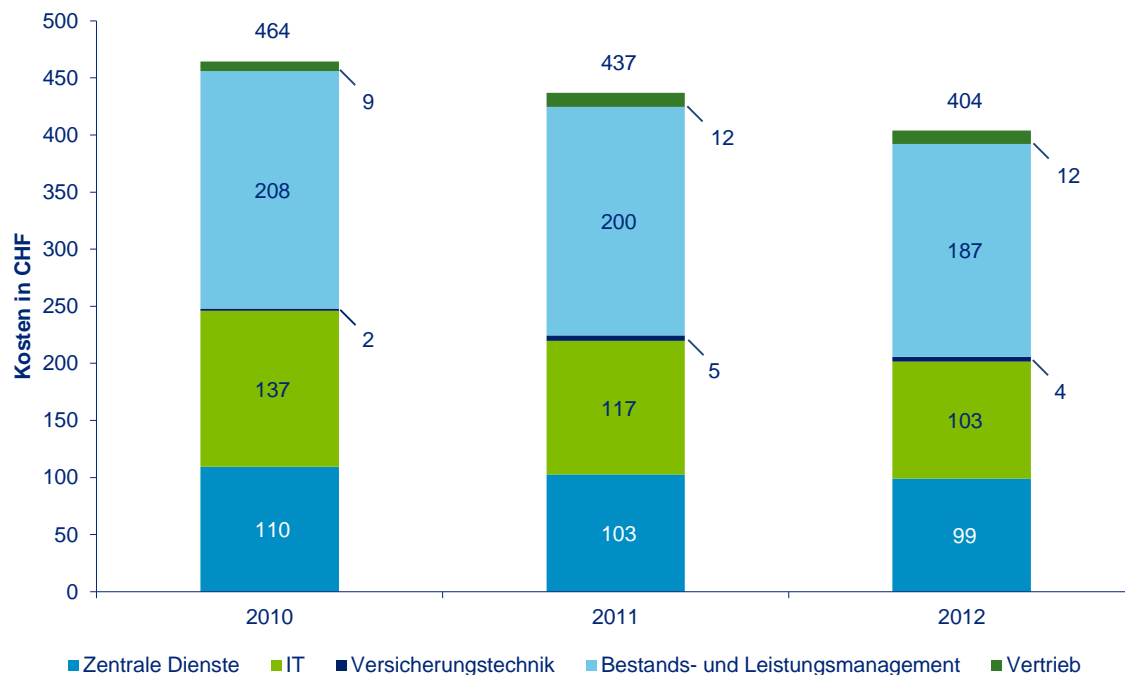
Es ist zu erwarten, dass sich die beobachtete Steigerung der betrieblichen Effizienz auch in Zukunft durch den Wettbewerb auf dem Markt für berufliche Vorsorge fortsetzt. Dies führt zur entsprechenden Reduktion der Verwaltungskosten.³⁸ Die aufgezeigten Massnahmen schaffen die Grundlage für mehr Vergleichbarkeit und somit stärkeren Wettbewerb zwischen den Anbietern, was den Druck auf die Verwaltungskosten erhöht. Beim Kostentreiber Vertrieb stellen wir im Untersuchungszeitraum einen Anstieg fest. Hierzu verweisen wir auf Kapitel 4.4 wo die Vertriebsentschädigungen näher analysiert und Empfehlungen für eine verstärkte Offenlegung gemacht werden.

4.2.3. Verwaltungskosten je Rentner pro Kostentreiber

Analog zu Abbildung 24 wird nachfolgend aufgezeigt, wie sich die in Abbildung 23 gesamthaft dargestellten Verwaltungskosten pro Rentner aus den einzelnen Kostentriibern zusammensetzen. Dazu wird die durchschnittliche Allokation pro Kostentreiber aus Abbildung 22 verwendet. Die Kosten werden sowohl absolut (Abbildung 29) als auch relativ (Abbildung 30) dargestellt.

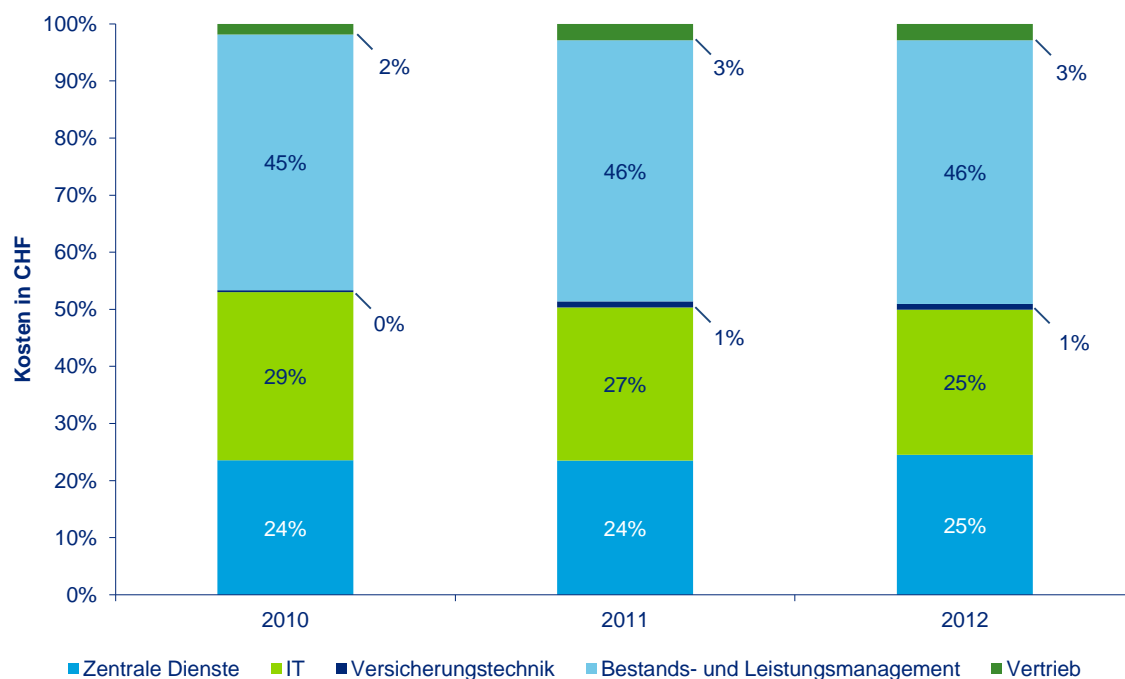
³⁸ Dies lässt sich teilweise bereits den Betriebsrechnungen BV 2013 entnehmen.

Abbildung 29: Verwaltungskosten je Rentner pro Kostentreiber (absolut)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Abbildung 30: Verwaltungskosten je Rentner pro Kostentreiber (relativ)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Pro Rentner haben die durchschnittlichen Verwaltungskosten im Untersuchungszeitraum um rund CHF 61 bzw. 13.1% abgenommen. Die Haupttreiber dieser Abnahme sind die Kostentreiber Bestands- und Leistungsmanagement, IT und Zentrale Dienste, welche im Untersuchungszeitraum zusammen um rund CHF 66 abgenommen haben. Die Kostentreiber Vertrieb und Versicherungstechnik haben demgegenüber marginal zugenommen. Wie Abbildung 30 zeigt, führt die Allokation der Kosten pro Kostentreiber gemäss Abbildung 22 dazu, dass die gesamten Kosten des Kostenträgers Rentner zu fast der Hälfte aus Kosten für Bestands- und Leistungsmanagement bestehen. Die Kostentreiber IT und Zentrale Dienste machen je rund einen Viertel der gesamten Kosten aus. Die Anteile der Kostentreiber Versicherungstechnik und Vertrieb sind vernachlässigbar. Diese relativen Anteile bedeuten, dass sich der Anstieg des Kostentreibers Vertrieb gemäss Abbildung 17 praktisch nicht, jedoch die Abnahme der Kosten der Kostentreiber IT und insbesondere die Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement stark auf die Kosten pro Rentner auswirken.

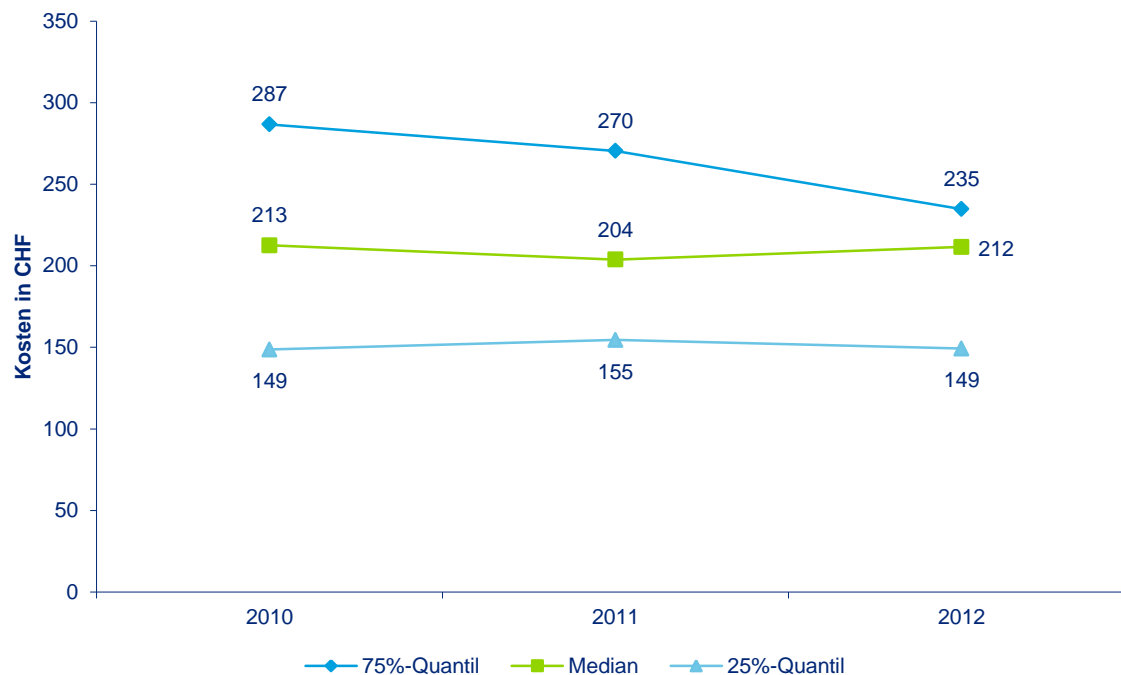
Im Rahmen der Betriebsrechnung BV und auch im Rahmen dieser Studie wird nicht unterschieden zwischen Alters- und Invalidenrentnern. Die von diesen beiden Gruppen verursachten Kosten unterscheiden sich jedoch stark. So ist davon auszugehen, dass ein überproportional grosser Teil der Verwaltungskosten (insbesondere der Kosten für Bestands- und Leistungsmanagement und IT) durch Invalidenrentner verursacht wird. Dies da bei einer Invalidisierung viele Stellen involviert sind, die Dauer der Bearbeitung lange ist und der Automatisierungsgrad aufgrund der Komplexität der Materie vergleichsweise gering ist. Mit anderen Worten würde eine Allokation auf Alters- und Invalidenrentner zu jährlichen Kosten pro Altersrentner von unter CHF 404 und pro Invalidenrentner von über CHF 404 führen.³⁹

Auf die drei Kostentreiber Bestands- und Leistungsmanagement, IT und Zentrale Dienste entfallen im Untersuchungszeitraum durchschnittlich rund 97% der gesamten auf die Rentner allozierten Verwaltungskosten. Die Entwicklung dieser drei Kostentreiber wird deshalb im Folgenden detaillierter analysiert. Nachfolgend wird für den Kostenträger Rentner der Median des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement zusammen mit dem 75%- und 25%-Quantil während des Untersuchungszeitraums dargestellt.⁴⁰

³⁹ Basierend auf den Verwaltungskosten und dem Bestand im Jahr 2012.

⁴⁰ Ausgewiesen wird für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das 75%- und 25%-Quantil der auf die Rentner allozierten Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement aller

Abbildung 31: Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement pro Rentner



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 31 ist die in Abbildung 29 dargestellte Abnahme der Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement repräsentativ für die teilnehmenden Gesellschaften. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass das 75%-Quantil im Untersuchungszeitraum gesunken ist. Median und 25%-Quantil des entsprechenden Kostentreibers sind stabil geblieben. Ein Treiber für den Unterschied in den Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement pro Rentner und insbesondere für die starke Streuung zwischen den Gesellschaften ist der unterschiedliche Anteil von Alters- und Invalidenrentnern. Bei Gesellschaften mit einem höheren Anteil an Invalidenrentnern fallen die Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement pro Rentner höher aus.

teilnehmenden Gesellschaften. Dabei können die drei dargestellten 75%- und 25%-Quantile jeweils von unterschiedlichen Gesellschaften stammen.

Nachfolgend wird für den Kostenträger Rentner der Median des Kostentreibers IT zusammen mit dem 75%- und 25%-Quantil während des Untersuchungszeitraums dargestellt.⁴¹

Abbildung 32: Kosten des Kostentreibers IT pro Rentner



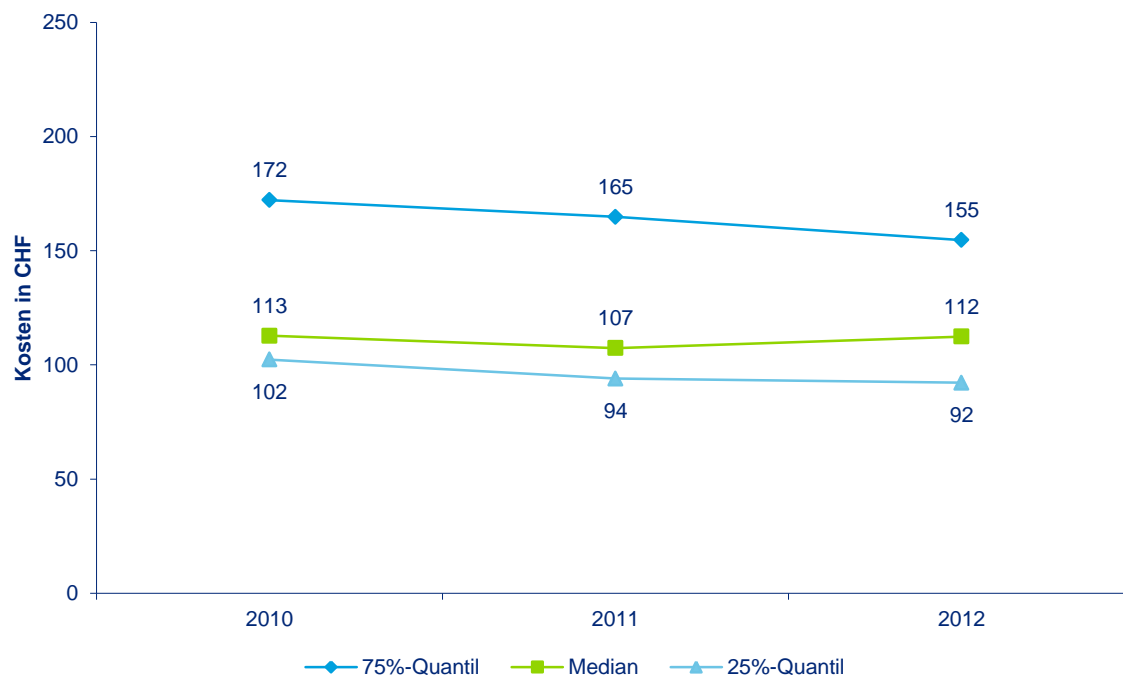
Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 32 ist die in Abbildung 29 dargestellte Abnahme der Kosten des Kostentreibers IT repräsentativ für die teilnehmenden Gesellschaften. Sowohl der Median als auch die 75%- und 25%-Quantile sind im Untersuchungszeitraum gesunken. Auch beim Kostentreiber IT ist der unterschiedliche Anteil von Alters- und Invalidenrentnern ein Treiber für den Unterschied in den Kosten des Kostentreibers IT pro Rentner und insbesondere auch für die Streuung zwischen den Gesellschaften. Bei Gesellschaften mit einem höheren Anteil an Invalidenrentnern fallen die Kosten des Kostentreibers IT pro Rentner höher aus.

⁴¹ Ausgewiesen wird für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das 75%- und 25%-Quantil der auf die Rentner allozierten Kosten des Kostentreibers IT aller teilnehmenden Gesellschaften. Dabei können die drei dargestellten 75%- und 25%-Quantile jeweils von unterschiedlichen Gesellschaften stammen.

Nachfolgend wird für den Kostenträger Rentner der Median des Kostentreibers Zentrale Dienste zusammen mit dem 75%- und 25%-Quantil während des Untersuchungszeitraums dargestellt.⁴²

Abbildung 33: Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste pro Rentner



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 33 ist die in Abbildung 29 dargestellte Abnahme der Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste repräsentativ für die teilnehmenden Gesellschaften. Sowohl der Median als auch die 75%- und 25%-Quantile sind im Untersuchungszeitraum gesunken. Auch bei den Rentnern zeigen sich die in Kapitel 4.1 beschriebenen Sondereffekte bei einzelnen Gesellschaften im Anstieg des Median von CHF 107 im Jahr 2011 auf CHF 112 im Jahr 2012. Die Tatsache, dass die Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste pro Rentner im Untersuchungszeitraum tendenziell gesunken sind, jedoch die Kosten pro Aktivem im gesamten Untersuchungszeitraum relativ stabil geblieben sind (siehe Abbildung 28), ist auf die Zunahme der Anzahl Rentner zurückzuführen (siehe Abbildung 50).

⁴² Ausgewiesen wird für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das 75%- und 25%-Quantil der auf die Rentner allozierten Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste aller teilnehmenden Gesellschaften. Dabei können die drei dargestellten 75%- und 25%-Quantile jeweils von unterschiedlichen Gesellschaften stammen.

Die Analyse der Verwaltungskosten des Kostenträgers Rentner zeigt ein wesentlich anderes Bild als die Analyse der Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive. Aufgrund der Allokation in Abbildung 22 hat der Kostentreiber Vertrieb für den Kostenträger Rentner nur eine marginale Bedeutung. Die Kosten für den Kostenträger Rentner werden praktisch ausschliesslich durch die Kostentreiber Bestands- und Leistungsmanagement, IT und Zentrale Dienste getrieben. Wie gezeigt wurde, haben diese Kosten sowohl im Durchschnitt als auch bei den einzelnen Gesellschaften abgenommen. Die grösste Hebelwirkung für weitere Kostensenkungen für den Kostenträger Rentner hätte eine weitere Reduktion der Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement, welcher rund 46% der Kosten ausmacht. Hier zeigt Abbildung 31, dass zwischen den Gesellschaften noch immer eine starke Streuung besteht. Im Rahmen dieser Studie kann nicht eruiert werden, welcher Teil der Streuung sich auf einen unterschiedlichen Anteil von Alters- und Invalidenrentnern und welcher Teil auf den zuvor beschriebenen Sockeleffekt zurückführen lässt. Demzufolge kann das Potential für Kosteneinsparungen nicht quantifiziert werden.

4.3. Vergleich der Verwaltungskosten zwischen den Lebensversicherern

Nachfolgend werden die Verwaltungskosten der teilnehmenden Gesellschaften anhand verschiedener Geschäftsmodelle, Vertriebsmodelle und anhand unterschiedlicher Portfoliostrukturen verglichen. Ziel ist, Hypothesen zu untersuchen, welche Unterschiede in der Höhe der Verwaltungskosten und somit auch einen Teil der Streuung der Kosten in den Kapiteln 4.2.2 und 4.2.3 erklären können. Aufgrund der Stichprobengrösse werden jedoch keine Tests auf statistische Signifikanz durchgeführt. Die Resultate können somit lediglich Hypothesen zu den Unterschieden stützen, nicht aber einen signifikanten oder gar kausalen Zusammenhang aufzeigen.

Bei den Vergleichen werden die teilnehmenden Gesellschaften jeweils in zwei Gruppen aufgeteilt.⁴³ Anschliessend werden die mit der Anzahl Aktiven per Jahresende gewichteten Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive der beiden Gruppen miteinander verglichen.⁴⁴ Die Gewichtung mit der Anzahl Aktive bedeutet, dass grosse Gesellschaften innerhalb einer Gruppe stärker gewichtet werden als kleine Gesellschaften. Dies kann dazu führen, dass das Resultat eines Vergleichs stark von einzelnen Gesellschaften dominiert wird (im Folgenden „Grösseneffekt“). Um zu prüfen, ob dies der Fall ist, wurden bei allen Vergleichen auch die ungewichteten durchschnittlichen Verwaltungskosten des

⁴³ In jeder Gruppe befinden sich jeweils mindestens zwei Gesellschaften.

⁴⁴ Da Aktive 86% - 87% der Verwaltungskosten verursachen (siehe Abbildung 21) werden die Vergleiche nur für die Verwaltungskosten pro Aktivem durchgeführt.

Kostenträgers Aktive der beiden Gruppen miteinander verglichen (dies entspricht dem arithmetischen Mittel der Verwaltungskosten der Gesellschaften). Bei allen dargestellten Vergleichen führen gewichteter und ungewichteter Durchschnitt qualitativ zum selben Ergebnis. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse nicht von einem Grösseneffekt dominiert werden.

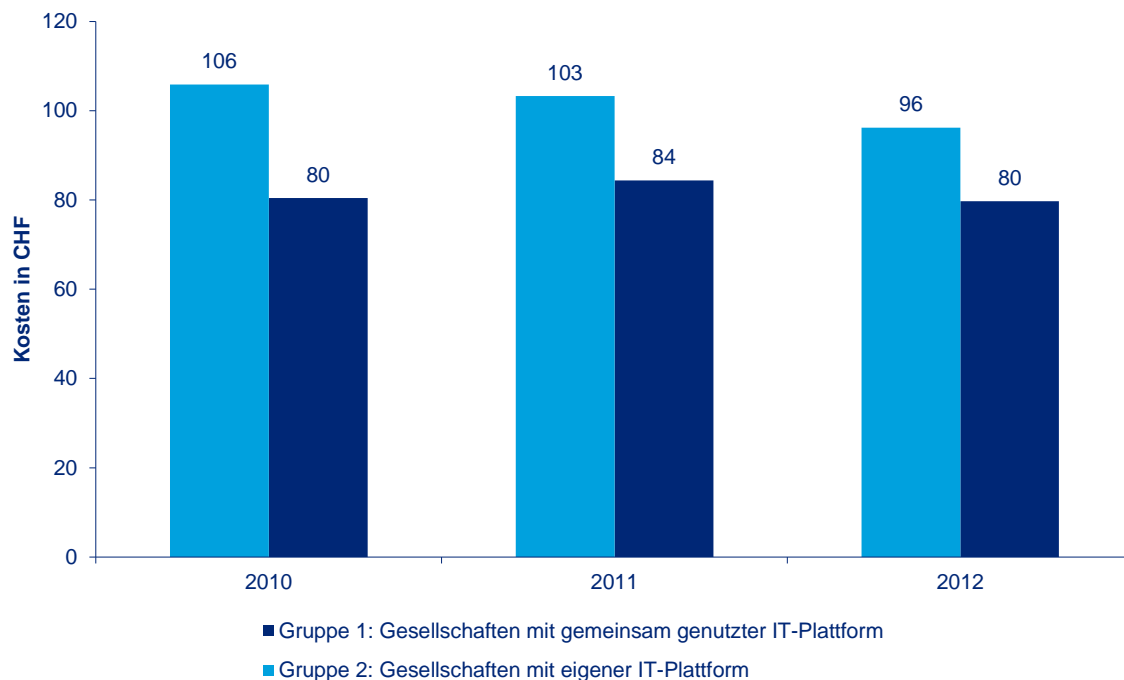
4.3.1. Gemeinsam genutzte IT-Plattform

Teilweise betreiben Gesellschaften eine gemeinsame IT-Plattform. Die Entwicklung einer solchen gemeinsamen IT-Plattform und die Migration auf eine neue IT-Plattform sind mit hohen Kosten verbunden, welche die Verwaltungskosten erhöhen. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass eine gemeinsam genutzte IT-Plattform im Betrieb zu tieferen Kosten pro teilnehmende Gesellschaft führt, da ein entsprechender Skaleneffekt vorliegt. Dies wird anhand der folgenden Hypothese untersucht:

„Gesellschaften, welche eine gemeinsame IT-Plattform betreiben, weisen tiefere durchschnittliche Verwaltungskosten im Kostentreiber IT aus.“

Im Folgenden werden für den Kostenträger Aktive die durchschnittlichen Kosten des Kostentreibers IT verglichen zwischen Gesellschaften, die zusammen eine gemeinsame IT-Plattform betreiben (Gruppe 1) und solchen, die eine eigene IT-Plattform betreiben (Gruppe 2).

Abbildung 34: Vergleich der durchschnittlichen Kosten des Kostentreibers IT für den Kostenträger Aktive zwischen Gesellschaften mit gemeinsam genutzter/eigener IT-Plattform



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 34 weisen die Gesellschaften mit einer gemeinsam genutzten IT-Plattform für den Kostenträger Aktive im Untersuchungszeitraum tiefere Kosten des Kostentreibers IT aus. Diese Beobachtung stützt die Hypothese und liefert Evidenz dafür, dass diese Form der Kooperation geeignet ist, die durchschnittlichen Verwaltungskosten pro Versichertem zu reduzieren.

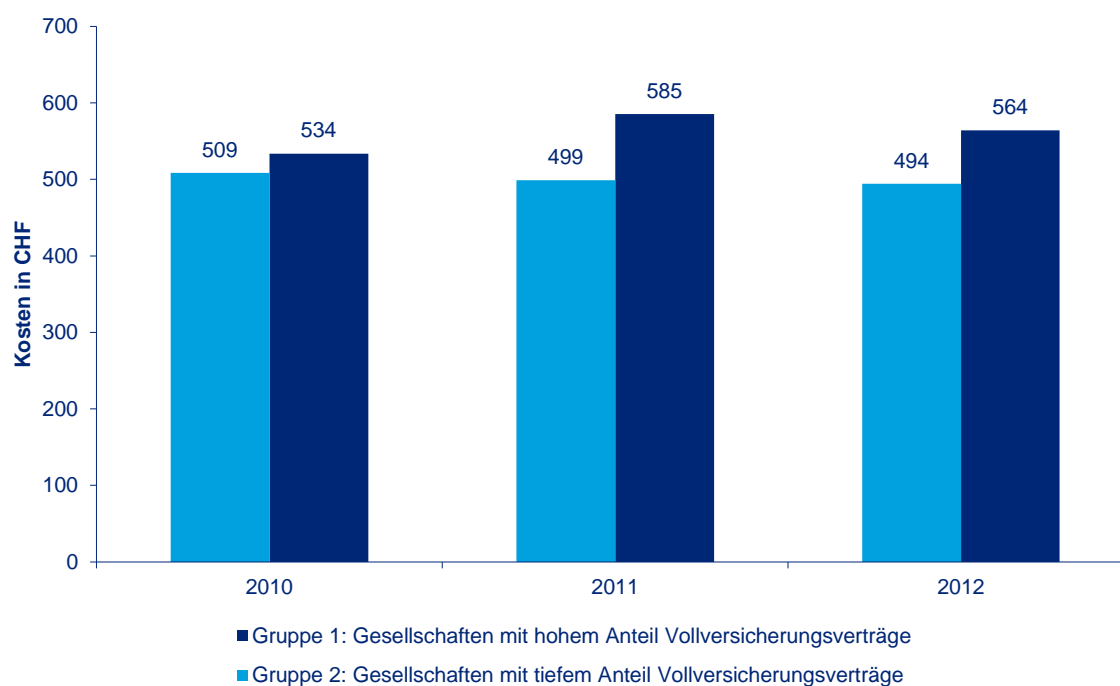
4.3.2. Anteil Vollversicherungsverträge

Die teilnehmenden Gesellschaften weisen unterschiedliche Portfoliostrukturen auf. Insbesondere der Anteil der Vertragsarten Vollversicherungsverträge, Teilversicherungsverträge und Risikoverträge unterscheidet sich zwischen den Gesellschaften. Gerade bei reinen Risikoverträgen ist davon auszugehen, dass die effektiv verursachten Kosten pro Versichertem tiefer ausfallen als bei Vollversicherungsverträgen. Deshalb wird die folgende Hypothese untersucht:

„Gesellschaften mit einem höheren Anteil an Vollversicherungsverträgen weisen höhere durchschnittliche Verwaltungskosten aus.“

Um den Effekt unterschiedlicher Portfoliostrukturen zu untersuchen werden im Folgenden die durchschnittlichen Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive zwischen jenen Gesellschaften verglichen, bei welchen der durchschnittliche Anteil Vollversicherungsverträge im Untersuchungszeitraum über dem Medianwert lag (Gruppe 1) und jenen, bei welchen der durchschnittliche Anteil unter dem Medianwert lag (Gruppe 2).

Abbildung 35: Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive zwischen Gesellschaften mit hohem/tiefem Anteil Vollversicherungsverträgen



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Gemäss Abbildung 35 weisen jene Gesellschaften, welche einen höheren Anteil an Vollversicherungsverträgen im Portfolio haben, höhere durchschnittliche Verwaltungskosten aus. Gesellschaften mit einem stärkeren Fokus auf reine Risikoverträge und Teilversicherungsverträge weisen demgegenüber tiefere durchschnittliche Verwaltungskosten aus. Die Hypothese wird folglich gestützt.

4.3.3. Vertragsgrösse

Von Seiten der teilnehmenden Gesellschaften wurde argumentiert, dass innerhalb des Portfolios die Anzahl der Anschlüsse und insbesondere der Anteil Kleinstverträge Treiber

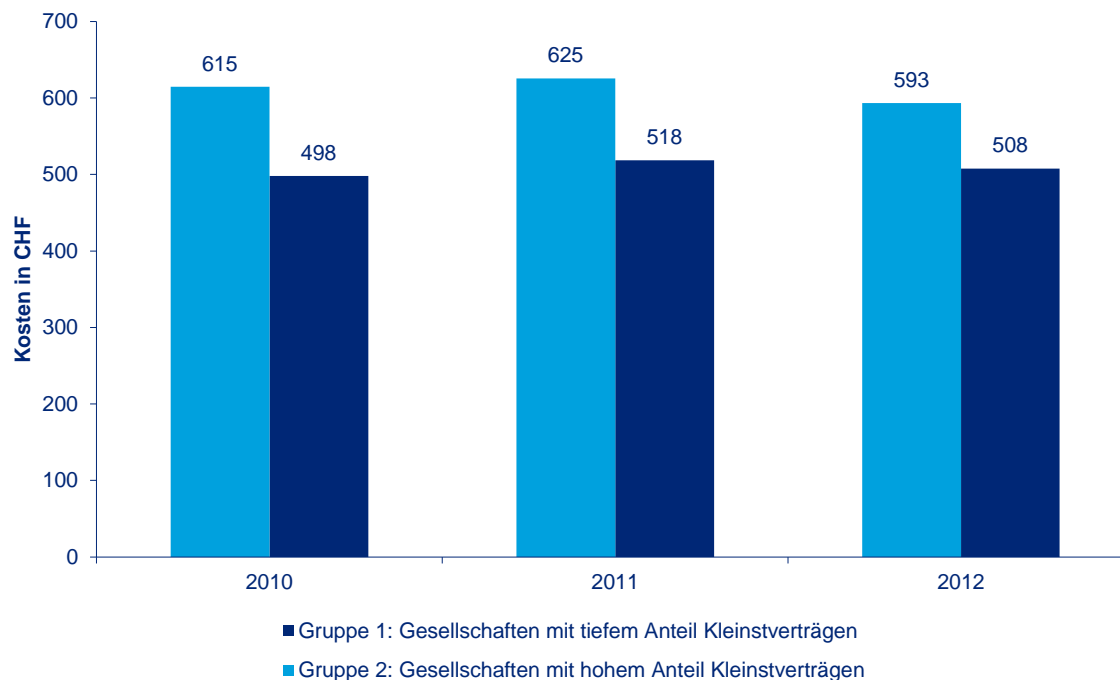
für die Verwaltungskosten sind. Dies ist konsistent mit den Ergebnissen aus der Studie (Hornung, Röthlisberger, Beer-Toth, Bernhard, & Gardiol, 2011).⁴⁵ Um diesen Effekt zu untersuchen, wird im Folgenden der Anteil jener Verträge analysiert, welche höchstens fünf Versicherte umfassen (im Folgenden „Kleinstverträge“). Die folgende Hypothese wird untersucht:

„Gesellschaften mit einem höheren Anteil an Kleinstverträgen weisen höhere durchschnittliche Verwaltungskosten aus.“

In nachfolgender Abbildung bilden jene Gesellschaften, bei welchen der Anteil an Kleinstverträgen im Untersuchungszeitraum unter dem Medianwert lag, Gruppe 1. Jene, bei welchen der Anteil an Kleinstverträgen über dem Medianwert lag, bilden Gruppe 2.

⁴⁵ In der Studie (Hornung, Röthlisberger, Beer-Toth, Bernhard, & Gardiol, 2011, S. 13) wird nach Verwaltungs- und Rechtsform unterschieden zwischen den Segmenten Vorsorgeeinrichtungen von einem Arbeitgeber/Konzern, Gemeinschaftseinrichtungen, Sammeleinrichtungen und Öffentlich-rechtliche Vorsorgeeinrichtungen. Zudem wird in der Studie gezeigt, dass Sammeleinrichtungen aufgrund der komplexeren Organisationen und aufgrund der Vielzahl der angeschlossenen Arbeitgeber bzw. Anschlussverträge einen höheren effektiven Aufwand pro Versichertem für die Bearbeitung aller Verwaltungsaufgaben aufweisen (Siehe (Hornung, Röthlisberger, Beer-Toth, Bernhard, & Gardiol, 2011, S. 20-21)). Strukturell entsprechen die teilnehmenden Gesellschaften der vorliegenden Studie dem Segment der Sammeleinrichtungen.

Abbildung 36: Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive zwischen Gesellschaften mit tiefem/hohem Anteil Kleinverträgen



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Die Auswertung zeigt, dass Gesellschaften mit einem höheren Anteil an Kleinverträgen durchschnittlich höhere Verwaltungskosten aufweisen als Gesellschaften mit einem tieferen Anteil an Kleinverträgen. Folglich wird die Hypothese gestützt.

4.3.4. Lebensversicherungsgesellschaft vs. Allbranchen-Versicherung

An der Studie nehmen sowohl reine Lebensversicherungsgesellschaften als auch Allbranchen-Versicherungen teil. Da Allbranchen-Versicherungen in mehr Geschäftsbereichen tätig sind als reine Lebensversicherer können sie ihre Gemeinkosten auch auf mehr Kostenträger allozieren. Ein reiner Lebensversicherer, welcher typischerweise die Geschäftsbereiche Einzelleben und Kollektivleben betreibt, kann seine Gemeinkosten nur auf diese beiden Geschäftsbereiche allozieren. Unter der Annahme, dass die Gemeinkosten bei einer Allbranchen-Versicherung nicht proportional zu der Anzahl Geschäftsbereiche (Kostenträger) steigen, führt dies zu tieferen durchschnittlichen Verwaltungskosten und somit zu der folgenden Hypothese:

„Allbranchen-Versicherungen weisen tiefere durchschnittliche Verwaltungskosten aus als reine Lebensversicherer.“

Diese Hypothese bedeutet nicht, dass die Kostenallokation bei einer reinen Lebensversicherung nicht sachgerecht erfolgt, sondern dass Allbranchen-Versicherungen vom beschriebenen Skaleneffekt profitieren.

Die Analyse der vorliegenden Daten zeigt, dass im Untersuchungszeitraum die durchschnittlichen Kosten des Kostenträgers Aktive bei Allbranchen-Versicherungen tiefer sind als bei reinen Lebensversicherungsgesellschaften. Die aufgestellte Hypothese wird somit gestützt.

4.3.5. Fazit des Vergleichs zwischen den Lebensversicherern

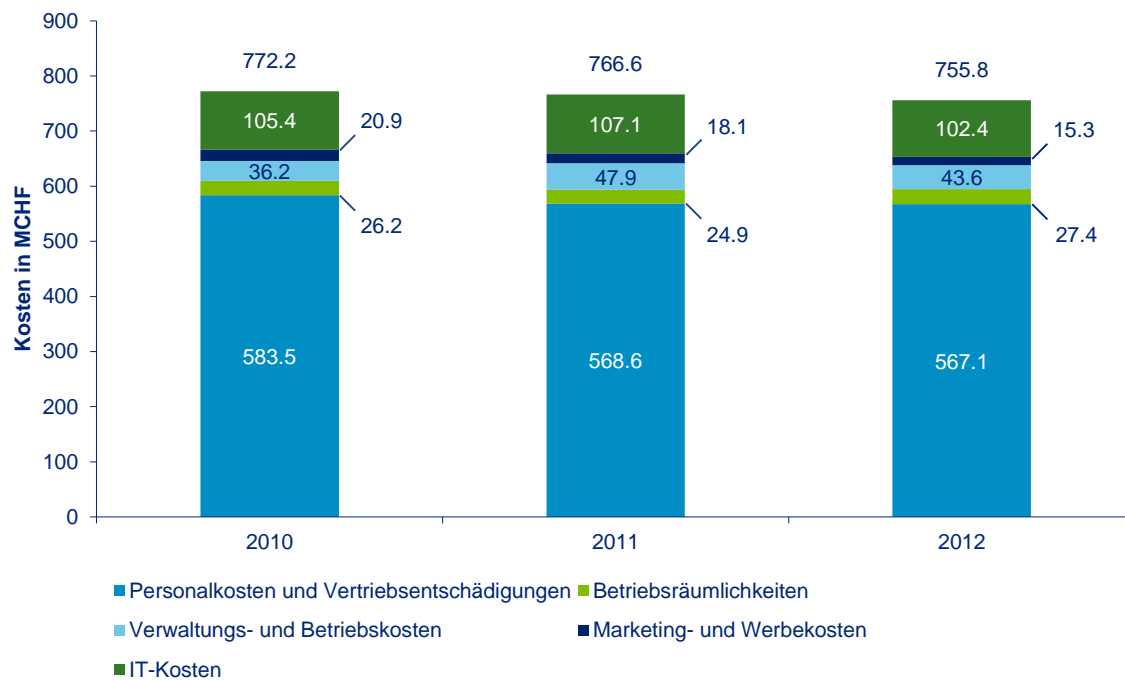
In den Kapiteln 4.3.1-4.3.4 werden unterschiedliche Geschäftsmodelle, Vertriebsmodelle und Portfoliostrukturen mit dem Ziel miteinander verglichen, Treiber zu identifizieren, welche die Unterschiede in der Höhe der durchschnittlichen Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive erklären können. Wie bereits dargelegt, stellen die angestellten Vergleiche keine Tests auf statistische Signifikanz dar.

Von den teilnehmenden Gesellschaften weisen jene höhere durchschnittliche Verwaltungskosten aus, deren Portfolio einen hohen Anteil an Vollversicherungsverträgen und einen hohen Anteil an Kleinstverträgen aufweist. Demgegenüber weisen bei den teilnehmenden Gesellschaften jene mit einer gemeinsam genutzten IT-Plattform und jene, welche sich als Allbranchen-Versicherungen positionieren, tendenziell tiefere durchschnittliche Kosten für die Kostentreiber IT bzw. Zentrale Dienste auf.

4.4. Entwicklung der Kostenarten

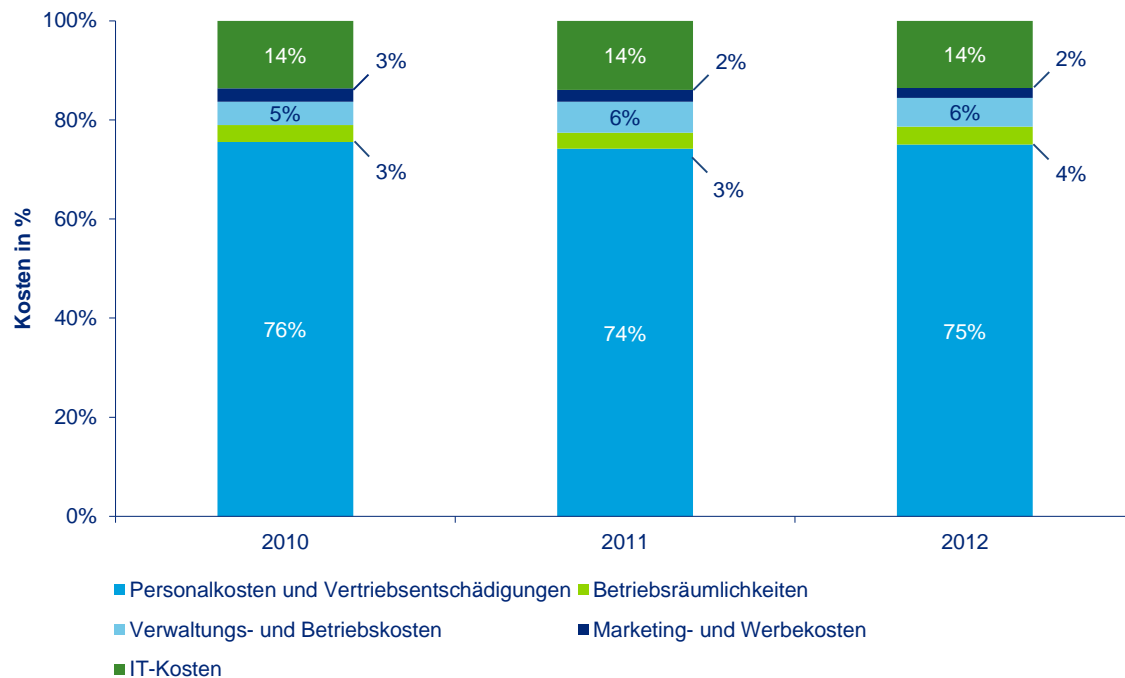
Im Deloitte Kostentreiber Modell wird zum einen erfasst, innerhalb von welchem Kostentreiber, d.h. innerhalb von welcher Funktion der Wertschöpfungskette, Kosten anfallen. Zum anderen wird die Art der anfallenden Kosten erfasst. Dabei wird zwischen fünf Kostenarten unterschieden: Personalkosten und Vertriebsentschädigungen, IT-Kosten, Verwaltungs- und Betriebskosten, Betriebsräumlichkeiten und Marketing- und Werbekosten. Nachfolgend wird die Entwicklung der Verwaltungskosten gemäss der fünf Kostenarten dargestellt. Abbildung 37 stellt die absoluten Verwaltungskosten und Abbildung 38 den Anteil an den gesamten Verwaltungskosten pro Kostenart dar.

Abbildung 37: Verwaltungskosten pro Kostenart (absolut)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

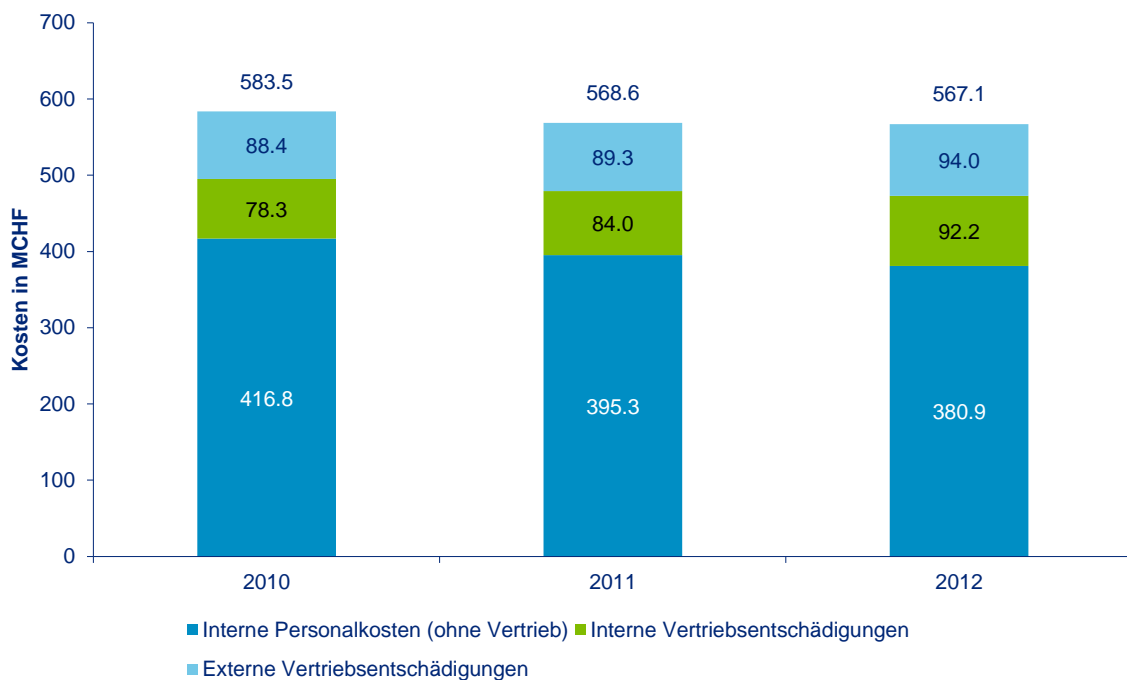
Abbildung 38: Verwaltungskosten pro Kostenart (relativ)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Die dominante Kostenart sind Personalkosten und Vertriebsentschädigungen. Sie machen im Untersuchungszeitraum durchschnittlich 75% des gesamten ausgewiesenen Betriebsaufwands aus. Durchschnittlich 14% entfallen auf IT-Kosten. Die restlichen runden 11% des gesamten Betriebsaufwandes verteilen sich auf die drei Kostenarten Betriebsräumlichkeiten (durchschnittlich 3%), Verwaltungs- und Betriebskosten (durchschnittlich 5%) und Marketing- und Werbekosten (durchschnittlich 2%). Abbildung 38 zeigt, dass die relativen Anteile der fünf Kostenarten im Untersuchungszeitraum stabil sind. Nachfolgend werden die Personalkosten und Vertriebsentschädigungen in die folgenden Kostenunterarten aufgeteilt: Interne Personalkosten (ohne Vertrieb), Interne Vertriebsentschädigungen (inklusive Kosten der Aussendienst-Mitarbeiter) und Externe Vertriebsentschädigungen.

Abbildung 39: Details Kostenart Personalkosten und Vertriebsentschädigungen



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Der in Kapitel 4.1 diskutierte Rückgang der Verwaltungskosten von CHF 16.3 Mio. im Untersuchungszeitraum ist hauptsächlich auf eine Reduktion der Personalkosten und Vertriebsentschädigungen von CHF 16.4 Mio. zurückzuführen. Abbildung 39 zeigt, dass innerhalb der Kostenart Personalkosten und Vertriebsentschädigungen nur die internen Personalkosten (ohne Vertrieb) gesunken sind. Die Reduktion betrug innerhalb des Untersuchungszeitraums CHF 35.8 Mio. bzw. 9%.

Sowohl die internen Vertriebsentschädigungen als auch die externen Vertriebsentschädigungen sind im Untersuchungszeitraum gestiegen. Bei den externen Vertriebsentschädigungen handelt es sich hauptsächlich um Entschädigungen in Form von Courtagen, welche die Lebensversicherungsgesellschaften an ungebundene Versicherungsvermittler bzw. Versicherungsbroker bezahlen. Im Gegenzug übernimmt der Versicherungsbroker Aufgaben im Zusammenhang mit der Gründung der Vorsorgeeinrichtung bzw. Betreuung des Kunden. Diese Courtagen stellen somit eine Abschluss- und Betreuungsentschädigung für den Versicherungsbroker dar. Dass die externen Vertriebsentschädigungen im Untersuchungszeitraum um rund CHF 5.6 Mio. bzw. 6% gestiegen sind hat zwei Ursachen. Zum einen ist der Geschäftsbereich Kollektivleben im Untersuchungszeitraum insgesamt gewachsen und zum anderen hat der Anteil an Kunden, welche von Versicherungsbrokern betreut werden, gemäss Aussage von teilnehmenden Gesellschaften zugenommen.⁴⁶ Beide Effekte führen zu einer Zunahme der externen Vertriebsentschädigungen.

Die internen Vertriebsentschädigungen, d.h. die Entschädigungen an die eigenen Aussendienst-Mitarbeiter, haben im Untersuchungszeitraum ebenfalls um rund CHF 13.9 Mio. bzw. 18% zugenommen. Eine Ursache für den stärkeren Anstieg der internen Vertriebsentschädigungen liegt in der unterschiedlichen Struktur der Entschädigungen. Im Gegensatz zu Versicherungsbrokern, welche über eine jährliche Courtage entschädigt werden, werden Aussendienst-Mitarbeiter gemäss des jeweiligen Provisionsreglements typischerweise über verschiedene Arten von Provisionen wie Abschlussprovisionen, Erneuerungsprovisionen, Bestandsprovisionen, etc. entschädigt. Diese unterschiedliche Art der Provisionierung stellt einen Grund für den stärkeren Anstieg der internen Vertriebsentschädigungen dar. Aufgrund des starken Wachstums des Geschäftsbereichs Kollektivleben wurden entsprechende Abschlussprovisionen an die eigenen Aussendienst-Mitarbeiter ausbezahlt. Da bei Versicherungsbrokern typischerweise keine Abschlussprovisionen ausbezahlt werden sondern Courtagen, welche sowohl die Entschädigung für den Abschluss als auch für die Betreuung umfassen, wird die Entwicklung der externen Vertriebsentschädigungen im Untersuchungszeitraum stärker geglättet bzw. die Abschlussprovisionen des eigenen Aussendienstes führen zu einem verhältnismässig stärkeren Anstieg der internen Vertriebsentschädigungen. Es ist damit zu rechnen, dass ein gegenteiliger Effekt in Phasen eines stagnierenden oder schrumpfenden Marktes beobachtet werden kann.

⁴⁶ Wie in Kapitel 4.1 aufgezeigt, stieg das Prämienvolumen der teilnehmenden Gesellschaften im Untersuchungszeitraum um rund 8.4%, die Anzahl der Verträge stieg um rund 7.0%.

Ein weiterer Grund für den Anstieg der internen Vertriebsentschädigungen liegt gemäss Aussage der teilnehmenden Gesellschaften in der Änderung der Art der Kundenbetreuung. So hat der Anteil an Direktkunden, d.h. Kunden ohne Betreuung durch den Versicherungsbroker oder den eigenen Aussendienst, abgenommen.

Es kann festgehalten werden, dass der Vertrieb der einzige Kostentreiber ist, dessen Kosten im Untersuchungszeitraum klar gestiegen sind (siehe Abbildung 17 und Abbildung 18). Zum anderen wurde festgestellt, dass insbesondere die Vertriebsentschädigungen (siehe Abbildung 39) im Untersuchungszeitraum zugenommen haben. Im Folgenden wird nun aufgezeigt, welche Bestimmungen hinsichtlich der Offenlegung von externen und internen Vertriebsentschädigungen heute bereits bestehen. Zudem wird eine Empfehlung für eine weitergehende Pflicht zur Offenlegung von Vertriebsentschädigungen erarbeitet.

Bei den externen Vertriebsentschädigungen, d.h. bei den Courtagen für Versicherungsbroker, wird durch Art. 48k Abs. 2 BVV2 geregelt, dass externe Personen oder Institutionen (Versicherungsbroker), die mit der Vermittlung von Vorsorgegeschäften beauftragt werden, beim ersten Kundenkontakt über die Art und Herkunft sämtlicher Entschädigungen für ihre Vermittlungstätigkeit informieren müssen. Die Art und Weise der Entschädigung sind zwingend in einer schriftlichen Vereinbarung zu regeln.

Bei den internen Vertriebsentschädigungen, d.h. der Entschädigung des eigenen Aussendienstes der Versicherungsgesellschaften, fehlt eine analoge Regelung. Diese ist aufgrund der Provisionsreglemente der Lebensversicherungsgesellschaften auch nicht umsetzbar. Typischerweise setzt sich die Gesamtentschädigung des eigenen Aussendienstes zusammen aus direkt einem Vertrag zuordenbaren Entschädigungen wie Abschlussprovisionen und Bestandsprovisionen und Entschädigungen, welche nicht direkt einem Vertrag zuordenbar sind wie Superprovisionen. Diese nicht direkt einem Vertrag zuordenbaren Entschädigungen können beispielsweise an das Erreichen von gewissen Volumenzielen geknüpft sein, bei welchen das gesamte Portfolio und nicht ein einzelner Vertrag massgebend sind. Erschwerend kommt – gerade bei Allbranchen-Versicherungen – hinzu, dass die Erreichung von solchen übergeordneten Zielen nicht nur vom Geschäftsbereich Kollektivleben sondern von allen Geschäftsbereichen abhängig sein kann. Dies bedeutet, dass ex ante der Ausweis sämtlicher Entschädigungen, die mit der Vermittlung (Abschluss und Betreuung) eines Vorsorgegeschäfts verbunden sind, nicht ausgewiesen werden können. Dies deshalb, weil gewisse Entschädigungen erst ex post festgelegt werden.

Um die Transparenz zwischen internen und externen Vertriebsentschädigungen zu erhöhen, empfehlen wir, dass die Lebensversicherer beim Ausweis der Kostenprämie ex

post die pro Vertrag angefallenen internen und externen Vertriebsentschädigungen für den Abschluss und die Betreuung gegenüber der Vorsorgeeinrichtung und dem Arbeitgeber offenlegen müssen. Dies würde dazu führen, dass die Gesellschaften alle nicht direkt einem Vertrag zuordenbaren Entschädigungen auf einzelne Verträge allozieren müssten. Durch den expliziten Ausweis des Anteils der Vertriebsentschädigungen an der Kostenprämie werden die Kosten des Kostentreibers Vertrieb nicht direkt gesenkt, die Vorsorgeeinrichtung und der Arbeitgeber (also der Kunde) würden aber transparent darüber informiert, wie hoch der Anteil der Kostenprämie ist, welcher für den Vertrieb, d.h. Abschluss und Betreuung, bezahlt wird. Diese zusätzliche Transparenz kann zu einem indirekten Druck auf die Kosten des Vertriebs führen. Bei Bereitschaft der Lebensversicherer kann diese Empfehlung durch Selbstregulierung der Gesellschaften umgesetzt werden.

Grundsätzlich müssen Sammeleinrichtungen jedes Vorsorgewerk über die bezahlten Beiträge oder Prämien, aufgeteilt nach Spar-, Risiko-, und Kostenanteil, informieren.⁴⁷ Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde festgestellt, dass diese Information vereinzelt ex post, d.h. im Rahmen der Jahresberichterstattung, erfolgt. Zum Zeitpunkt der Offertstellung wird jedoch nicht immer zwischen Risiko- und Kostenprämie unterschieden. Damit für den Kunden bereits zum Zeitpunkt der Offertstellung bzw. des Vertragsabschlusses transparent ist, welcher Teil der Prämie für die Deckung von Risiken und welcher Teil für die Deckung von Verwaltungskosten anfällt, empfehlen wir, den separaten Ausweis von Risiko- und Kostenprämie auf Stufe Vorsorgewerk zwingend bereits bei der Offertstellung vorzuschreiben.⁴⁸ Bei Bereitschaft der Lebensversicherer kann diese Empfehlung durch Selbstregulierung der Gesellschaften umgesetzt werden.

4.5. Extrapolation auf den gesamten Markt

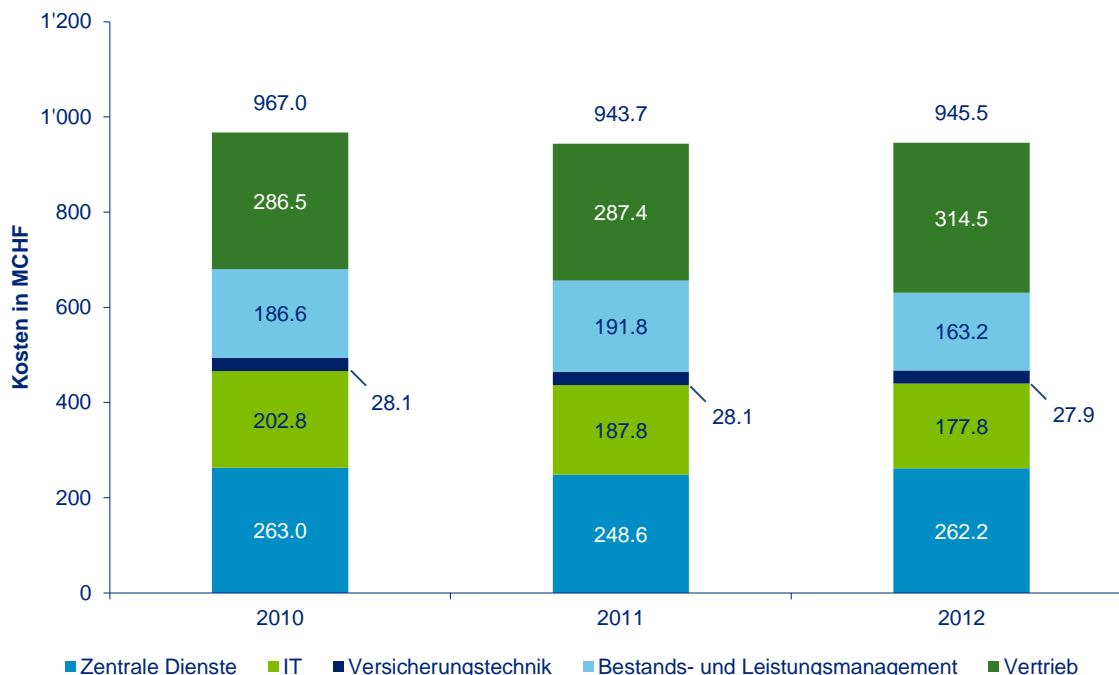
In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Analyse des Deloitte Kostentreiber Modells auf die Verwaltungskosten des gesamten Markts extrapoliert. Basis bilden die in Kapitel 3 hergeleiteten effektiven Verwaltungskosten. Es wird dabei angenommen, dass die in Kapitel 4.1 ermittelten relativen Anteile der Kostentreiber der teilnehmenden

⁴⁷ Siehe Art. 48b Abs. 1 BVV2

⁴⁸ Ein weitergehender Ausweis der Kostenprämie pro versicherte Person ist hingegen nicht dazu geeignet, die Transparenz gegenüber den Versicherten zu erhöhen. Erstens würde eine Kostenprämie pro versicherte Person eine zusätzliche Allokation respektive Schlüsselung verursachen. Zweitens ist das Vorsorgewerk relativ frei, wie es die Kostenbeiträge festsetzt. Ein Ausweis der Kostenprämie pro versicherte Person könnte somit zu Fehlinterpretationen bei den Versicherten führen.

Gesellschaften (siehe Abbildung 18) repräsentativ für die gesamten Verwaltungskosten der Lebensversicherer im Geschäftsbereich Kollektivleben sind. Ebenso wird angenommen, dass die in Kapitel 4.4 ermittelten relativen Anteile der Kostenarten der teilnehmenden Gesellschaften (siehe Abbildung 38) repräsentativ für die gesamten Verwaltungskosten im Geschäftsbereich Kollektivleben sind.

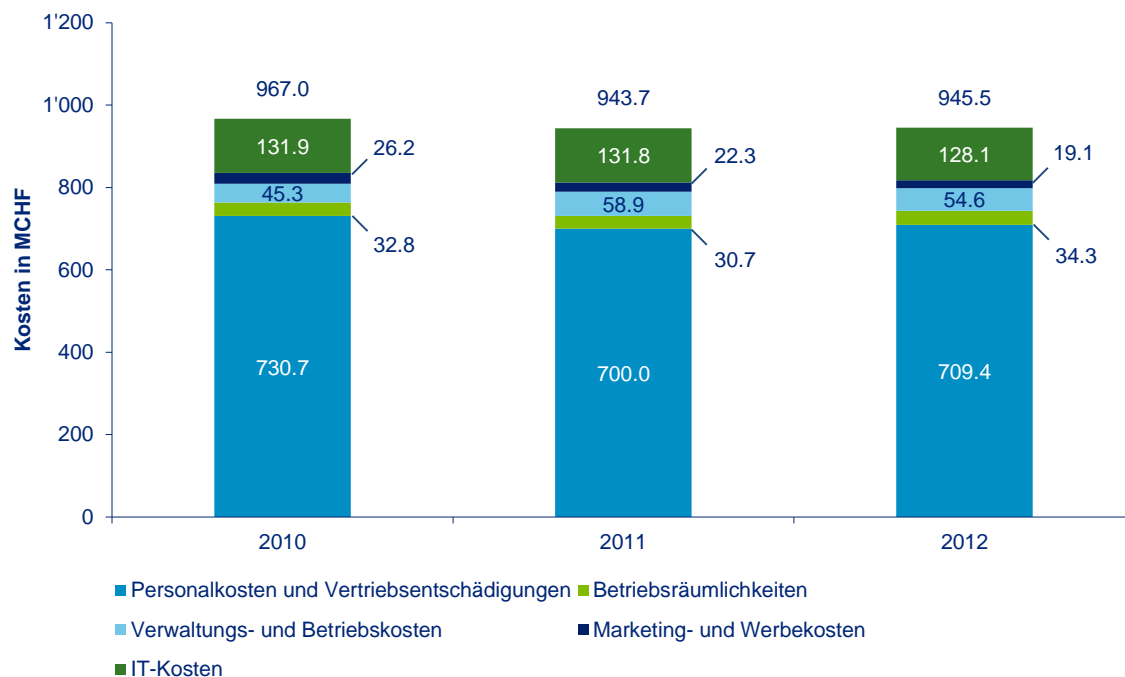
Abbildung 40: Verwaltungskosten pro Kostentreiber (extrapoliert)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell; Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA

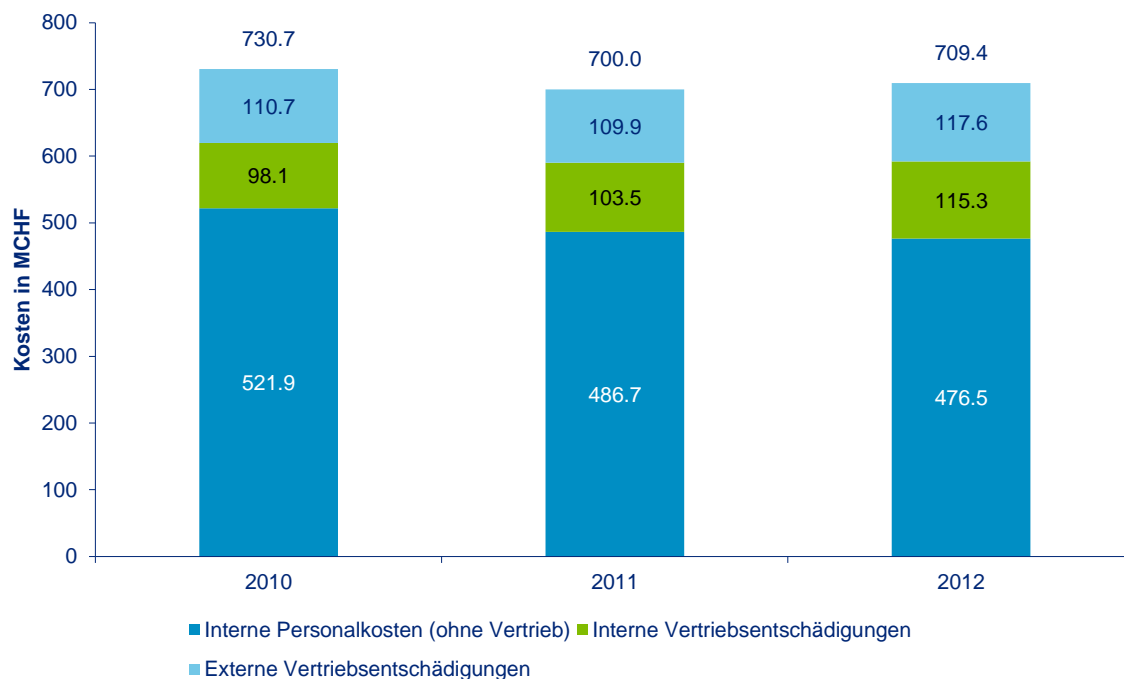
In Kapitel 4.1 wurde dargelegt, dass die drei anteilmässig grössten Kostentreiber Vertrieb, IT und Zentrale Dienste sind. Diese drei Kostentreiber sind im Untersuchungszeitraum für knapp 80% der Verwaltungskosten der teilnehmenden Gesellschaften verantwortlich. Basierend auf der beschriebenen Extrapolation kann davon ausgegangen werden, dass von den gesamten Verwaltungskosten im Untersuchungszeitraum durchschnittlich rund CHF 296.1 Mio. pro Jahr auf den Kostentreiber Vertrieb, rund CHF 189.5 Mio. auf den Kostentreiber IT und rund CHF 257.9 Mio. auf den Kostentreiber Zentrale Dienste entfallen. Die Aufteilung auf die fünf Kostenarten Personalkosten und Vertriebsentschädigungen, IT-Kosten, Verwaltungs- und Betriebskosten, Betriebsräumlichkeiten und Marketing- und Werbekosten ist in folgender Abbildung dargestellt.

Abbildung 41: Verwaltungskosten pro Kostenart (extrapoliert)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell; Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA

Gemäss Kapitel 4.4 entfallen im Untersuchungszeitraum knapp 90% der Verwaltungskosten der teilnehmenden Gesellschaften auf die beiden Kostenarten Personalkosten und Vertriebsentschädigungen und IT-Kosten. Extrapoliert auf die gesamten Verwaltungskosten im Geschäftsbereich Kollektivleben bedeutet dies, dass im Untersuchungszeitraum jährlich rund CHF 713.4 Mio. Personalkosten und Vertriebsentschädigungen und rund CHF 130.6 Mio. IT-Kosten anfallen. Nachfolgende Abbildung zeigt die Aufteilung der Personalkosten und Vertriebsentschädigungen in die Kostenunterarten interne Personalkosten, interne Vertriebsentschädigungen und externe Vertriebsentschädigungen.

Abbildung 42: Details Kostenart Personalkosten und Vertriebsentschädigungen (extrapoliert)

Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell; Offenlegungsschema Betriebsrechnung BV 2010-2012 der FINMA

Die gesamten Personalkosten und Vertriebsentschädigungen von durchschnittlich rund CHF 713.4 Mio. pro Jahr setzen sich gemäss der Extrapolation zusammen aus rund CHF 495.0 Mio. internen Personalkosten, rund CHF 105.6 Mio. internen Vertriebsentschädigungen und rund CHF 112.7 Mio. externen Vertriebsentschädigungen. Im Untersuchungszeitraum entfallen somit rund 11.1% der gesamten Verwaltungskosten auf interne und rund 11.8% auf externe Vertriebsentschädigungen.

4.6. Erhöhung der Transparenz innerhalb der Betriebsrechnung BV

Im Rahmen des Deloitte Kostentreiber Modells werden die effektiven Verwaltungskosten des Geschäftsbereichs Kollektivleben anhand von funktionalen Kostentreibern dargestellt. Diese Art der Darstellung trägt wesentlich zur Erhöhung der Transparenz bei, da sie Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, und Vergleichbarkeit zwischen den Gesellschaften erhöht. Die Kostentreiber wurden so gewählt, dass sie wesentliche Entwicklungen wie beispielsweise die Erhöhung der betrieblichen Effizienz oder den Anstieg der Kosten des Vertriebs zwischen den Gesellschaften vergleichbar machen. Um die Transparenz gegenüber den Versicherungsnehmern und Versicherten zu erhöhen, empfehlen wir daher, innerhalb der Betriebsrechnung BV eine funktionale Gliederung der Kostenstellen einzuführen. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.

4.7. Fazit zum Kostensenkungspotential

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird aufgezeigt, wo die Lebensversicherer im Untersuchungszeitraum die Verwaltungskosten gesenkt haben. Dies geschah insbesondere in den Kostentreibern IT, Versicherungstechnik und Bestands- und Leistungsmanagement. Es wird ebenfalls aufgezeigt, dass diese Kostensenkungen das Resultat einer zusätzlichen Automatisierung von Prozessen, der Auslagerung von Prozessen bzw. Teilen von Prozessen sowie dem verstärkten Einsatz von Online-Portalen sind. Eine direkte Folge dieser Erhöhung der betrieblichen Effizienz ist die Reduktion der internen Personalkosten (siehe Abbildung 39 für die teilnehmenden Gesellschaften bzw. Abbildung 42 für die Extrapolation auf den gesamten Markt).

Durch den Wettbewerb auf dem Markt für berufliche Vorsorge werden die Anbieter weiterhin versuchen, die betriebliche Effizienz zu steigern respektive Kostensenkungspotential zu realisieren. Es ist davon auszugehen, dass sich der beobachtete Trend der Effizienzsteigerung im Bereich der Verarbeitung fortsetzen wird. Gemäss der Analyse in Kapitel 4.2.3 kann davon ausgegangen werden, dass sich dies direkt in einer Senkung der Kosten pro Rentner widerspiegeln wird. Allerdings bestehen insbesondere in der Verwaltung von Invalidenrentnern Grenzen der Automatisierungsmöglichkeit, was bedeutet, dass hier auch das Kostensenkungspotential begrenzt ist.

Gemäss Kapitel 4.2.2 können auch die Verwaltungskosten pro Aktivem durch eine Effizienzsteigerung im Bereich der Verarbeitung gesenkt werden. Es wird aber auch aufgezeigt, dass die grösste Hebelwirkung bei den Aktiven der Kostentreiber Vertrieb ist. Mit durchschnittlich rund 35% Anteil an den gesamten Kosten ist der Kostentreiber Vertrieb der wichtigste Kostentreiber bei den Aktiven. In Kapitel 4.4 werden Massnahmen diskutiert, die zu einer Reduktion der Kosten des Kostentreibers Vertrieb führen können.

In dieser Studie wird argumentiert, dass der Wettbewerb auf dem Markt für berufliche Vorsorge ein wesentlicher Treiber für die Steigerung der Effizienz und somit für die Realisierung von Kostensenkungspotential ist. Eine Voraussetzung für einen funktionierenden Wettbewerb zwischen den Anbietern ist die Transparenz. In den Kapiteln 3 und 1 der vorliegenden Studie werden verschiedene Massnahmen zur Erhöhung der Transparenz zwischen den Lebensversicherern innerhalb der Betriebsrechnung BV erarbeitet. Im nächsten Kapitel werden nun verschiedene Vorsorgelösungen – solche von Lebensversicherern und solche von anderen Akteuren auf dem Markt der beruflichen Vorsorge – verglichen. Zudem wird aufgezeigt, dass die unterschiedliche Regulierung der verschiedenen Akteure die Vergleichbarkeit erschwert.

5. Vergleich verschiedener Vorsorgelösungen

5.1. Unterschiedliche Gliederung der ausgewiesenen Verwaltungskosten

Im Markt für berufliche Vorsorge stehen die Lebensversicherer mit verschiedenen Akteuren in direktem Wettbewerb. Die unterschiedliche Regulierung der einzelnen Akteure erschwert die Vergleichbarkeit von verschiedenen Vorsorgelösungen da Kostenbegriffe bzw. Kostenkategorien nach Swiss GAAP FER 26 nicht mit denjenigen der Betriebsrechnung BV der FINMA übereinstimmen. In der Betriebsrechnung müssen alle Vorsorgeeinrichtungen die Verwaltungskosten gemäss Swiss GAAP FER 26 wie folgt ausweisen:⁴⁹

- Kosten für die allgemeine Verwaltung
- Kosten für die Vermögensverwaltung
- Kosten für Marketing und Werbung
- Kosten für die Makler- und Brokertätigkeit
- Kosten für die Revisionsstelle
- Kosten des Experten für berufliche Vorsorge
- Kosten für die Aufsichtsbehörden

In der Betriebsrechnung BV der FINMA werden für die Lebensversicherungsgesellschaften für die Erfassung des Betriebsaufwands die folgenden Kostenstellen vorgegeben:

- Abschlussaufwendungen
- Leistungsbearbeitungsaufwendungen
- Aufwendungen für Marketing und Werbung
- Übrige Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung

Die Gliederung nach Swiss GAAP FER 26 weicht somit von der Gliederung gemäss der Betriebsrechnung BV der FINMA ab, was die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Vorsorgelösungen beeinträchtigt.⁵⁰

⁴⁹ Siehe Art. 48a Abs. 1 BVV2

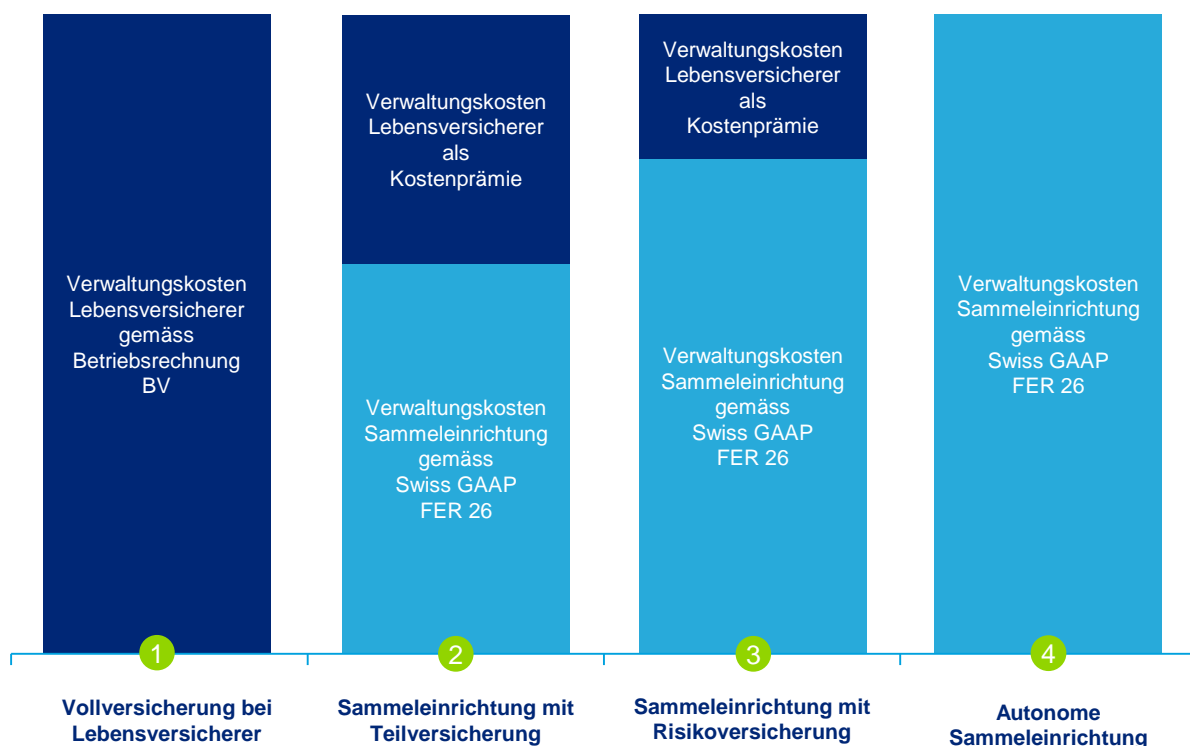
⁵⁰ In (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2013, S. 80) wird als Ziel beschrieben, die Betriebsrechnung BV und damit die Offenlegung gegenüber den Versicherten mit jener von Vorsorgeeinrichtungen (Swiss GAAP FER 26) vergleichbar zu machen.

5.2. Unterschiedlicher Umfang der ausgewiesenen Verwaltungskosten

Seit der Strukturreform (seit 1. Januar 2012) müssen Vorsorgeeinrichtungen die Kostenprämien, welche im Rahmen von Versicherungsverträgen anfallen, innerhalb des Versicherungsaufwands ausweisen. Die Kostenprämie widerspiegelt den Anteil Verwaltungskosten der Versicherung, welche Risiken von der Vorsorgeeinrichtung übernommen hat. Je nach dem wie hoch der Anteil übernommener Risiken ist, variiert der Anteil der effektiven Verwaltungskosten, welcher direkt als Verwaltungsaufwand in der Betriebsrechnung ausgewiesen wird und jenem Anteil, welcher als Versicherungsaufwand ausgewiesen wird.

Nachfolgende Abbildung stellt verschiedene Formen von Vorsorgelösungen schematisch dar. Die direkte Konkurrenz der Lebensversicherungsgesellschaften im Markt der beruflichen Vorsorge sind Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen. Diese sind strukturell eher mit einer Lebensversicherungsgesellschaft vergleichbar als beispielsweise mit einer firmeneigenen Vorsorgeeinrichtung. Die schematische Darstellung unterscheidet deshalb zwischen einer Vollversicherungslösung bei einem Lebensversicherer und verschiedenen Varianten der Versicherung bei einer Sammeleinrichtung, wobei jeweils ein Teil der Risiken wiederum bei einer Lebensversicherungsgesellschaft versichert sein kann.

Abbildung 43: Vergleich verschiedener Vorsorgelösungen



Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 43 werden konzeptionell die Verwaltungskosten aus Sicht des Versicherten für vier Vorsorgelösungen, d.h. vier verschiedene Kombinationen von Risikoträgern, dargestellt. Vorsorgelösung ❶ zeigt die Verwaltungskosten eines Versicherten im Rahmen einer Vollversicherungslösung bei einer Lebensversicherungsgesellschaft. Für den Versicherten fallen nur die Verwaltungskosten des Lebensversicherers an, welche im Rahmen der Betriebsrechnung BV offengelegt werden.

In Vorsorgelösung ❷ ist der Versicherte bei einer teilautonomen Sammeleinrichtung versichert. Die Sammeleinrichtung wiederum hat die Risiken Tod und Invalidität und weitere Risiken, wie z.B. Langlebigkeit, und/oder Garantien, wie z.B. Kapital- und/oder Zinsgarantien im Rahmen eines Versicherungsvertrages bei einer Lebensversicherungsgesellschaft versichert. Aus Sicht des Versicherten fallen einmal die Verwaltungskosten der Sammeleinrichtung an, welche im Rahmen der Betriebsrechnung der Sammeleinrichtung gemäss den Anforderungen und der Gliederung von Swiss GAAP FER 26 offengelegt werden müssen. Zusätzlich fallen die Verwaltungskosten des Lebensversicherers im Rahmen des Versicherungsvertrages an. Diese Verwaltungskosten werden in der Betriebsrechnung der Sammeleinrichtung nicht als Teil der Position Verwaltungskosten sondern als Kostenprämie innerhalb der Position Versicherungsaufwand ausgewiesen.

Vorsorgelösung ❸ entspricht weitgehend Vorsorgelösung ❷, jedoch wird ein geringerer Anteil an Risiken versichert. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die Verwaltungskosten, welche im Rahmen des Versicherungsvertrages beim Lebensversicherer anfallen, verhältnismässig tiefer sind. In Vorsorgelösung ❹ wiederum ist die Sammeleinrichtung autonom, d.h. sie hat keine Risiken versichert. Daher fällt aus Sicht des Versicherten nur der Verwaltungsaufwand der Sammeleinrichtung an, welcher im Fall von Vorsorgelösung ❹ vollständig durch die offengelegten Verwaltungskosten gemäss Swiss GAAP FER 26 erfasst wird.

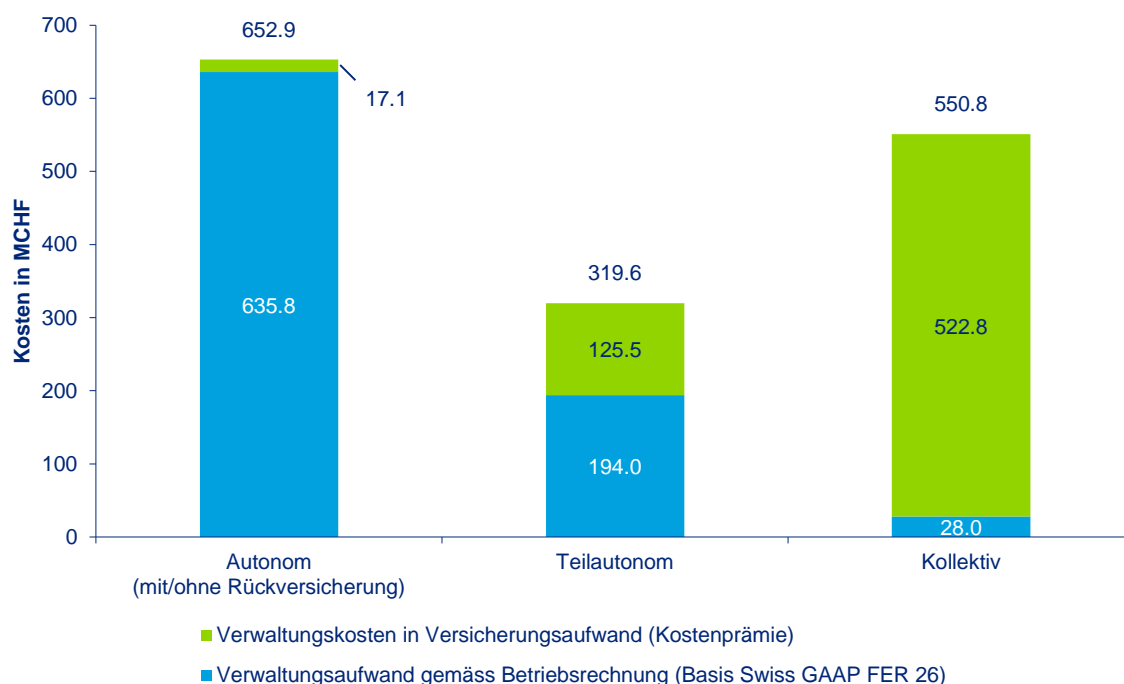
Im Folgenden soll abgeschätzt werden, welcher Anteil der gesamten Verwaltungskosten für verschiedene Vorsorgelösungen jeweils als Verwaltungsaufwand gemäss Swiss GAAP FER 26 und als Kostenprämie im Rahmen des Versicherungsaufwands anfällt. Dazu stützen wir uns auf die Pensionskassenstatistik 2012 des Bundesamtes für Statistik (BFS).⁵¹ Im Rahmen eines standardisierten Fragenkataloges wurden durch das BFS die Kennzahlen von 2'073 öffentlich- und privatrechtlichen Vorsorgeeinrichtungen erhoben.

⁵¹ Siehe (Bundesamt für Statistik, 2014)

Der Fragebogen basiert auf den nach Swiss GAAP FER 26 erstellten Betriebsrechnungen der Vorsorgeeinrichtungen.

Nachfolgende Abbildungen stellen das Total der Verwaltungskosten gemäss Swiss GAAP FER 26 und das Total der im Versicherungsaufwand enthaltenen Verwaltungskosten (Kostenprämien) aller 2'073 Vorsorgeeinrichtungen dar. Es wird anhand der Risikodeckung unterschieden zwischen autonomen Vorsorgeeinrichtungen (mit/ohne Rückversicherung), teilautonomen Vorsorgeeinrichtungen und kollektiven Vorsorgeeinrichtungen.⁵²

Abbildung 44: Verwaltungskosten nach Risikodeckung für sämtliche Vorsorgeeinrichtungen (absolut)



Quelle: Pensionskassenstatistik 2012 des BFS; eigene Darstellung

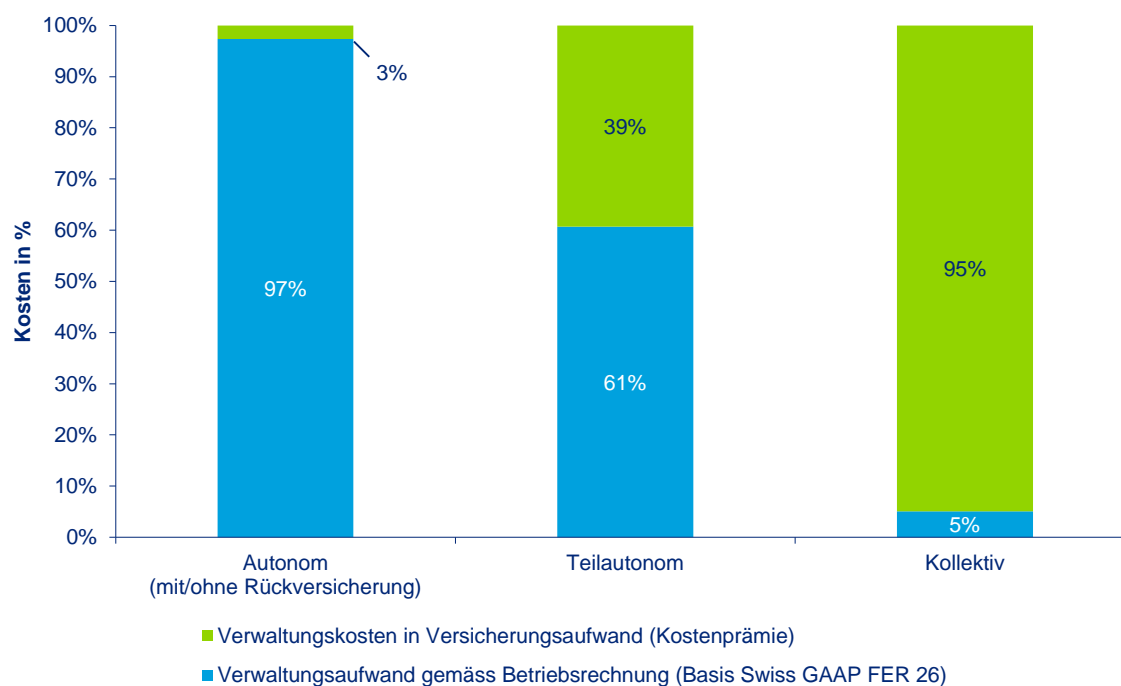
Obige Darstellung zeigt, dass autonome Vorsorgeeinrichtungen (mit/ohne Rückversicherung) CHF 635.8 Mio. Verwaltungsaufwand in der Betriebsrechnung gemäss Swiss GAAP FER 26 ausweisen. Zusätzlich werden CHF 17.1 Mio. Verwaltungskosten im

⁵² Mit kollektiven Vorsorgeeinrichtungen werden im Rahmen der Pensionskassenstatistik Vorsorgeeinrichtungen bezeichnet, die alle Risiken durch eine Versicherungsgesellschaft decken lassen (siehe (Bundesamt für Statistik, 2014, S. 46)). Teilautonome Vorsorgeeinrichtungen bezeichnen im Rahmen der Pensionskassenstatistik Vorsorgeeinrichtungen, welche einen Teil ihrer Leistungen selbst sicherstellen und einen Teil bei einer Versicherungsgesellschaft versichern. (siehe (Bundesamt für Statistik, 2014, S. 47)).

Versicherungsaufwand (Kostenprämie) ausgewiesen. Insgesamt ergibt dies effektive Verwaltungskosten von CHF 652.9 Mio. für autonome Vorsorgeeinrichtungen (mit/ohne Rückversicherung). Abbildung 45 zeigt, dass der Anteil an den effektiven Verwaltungskosten, welcher als Verwaltungsaufwand gemäss Swiss GAAP FER 26 ausgewiesen wird, rund 97% beträgt.

Bei den teilautonomen Vorsorgeeinrichtungen betragen die als Verwaltungsaufwand gemäss Swiss GAAP FER 26 ausgewiesenen Verwaltungskosten CHF 194.0 Mio. und die im Versicherungsaufwand ausgewiesenen Verwaltungskosten rund CHF 125.5 Mio. Somit werden rund 61% der effektiven Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung als Verwaltungsaufwand und rund 39% als Kostenprämie erfasst (siehe Abbildung 45). Bei den kollektiven Vorsorgeeinrichtungen schlussendlich werden CHF 522.8 Mio. bzw. 95% der effektiven Verwaltungskosten als Verwaltungskosten im Versicherungsaufwand und CHF 28.0 Mio. bzw. 5% als Verwaltungsaufwand gemäss Swiss GAAP FER 26 ausgewiesen.

Abbildung 45: Verwaltungskosten nach Risikodeckung für sämtliche Vorsorgeeinrichtungen (relativ)



Quelle: Pensionskassenstatistik 2012 des BFS; eigene Darstellung

Es zeigt sich somit, dass der unterschiedliche Umfang der ausgewiesenen Verwaltungskosten aufgrund von Unterschieden in der Offenlegungspflicht den direkten Vergleich zwischen Lebensversicherungsgesellschaften und anderen Akteuren erschwert.

5.3. Ausweis von Spar-, Risiko- und Kostenprozess und Kostendefizit

Die Lebensversicherungsgesellschaften müssen in der Betriebsrechnung BV die drei Prozesse Spar-, Risiko- und Kostenprozess nach einem strikten Rechnungslegungsstandard getrennt ausweisen. Die strikte Trennung und der separate Ausweis von Spar-, Risiko- und Kostenprozess existieren in dieser Form bei anderen Vorsorgeeinrichtungen nicht. Sammeleinrichtungen müssen zwar die vereinnahmten Beiträge für den Spar-, Risiko-, und Kostenanteil ausweisen.⁵³ Es besteht jedoch keine Verpflichtung, dass die Summe der vereinnahmten Verwaltungskostenbeiträge die angefallenen Verwaltungskosten deckt.⁵⁴

Der aggregierte Kostenprozess der Lebensversicherungsgesellschaften weist gemäss Betriebsrechnung BV seit 2005 ein systematisches Defizit aus, d.h. die erhobenen Kostenprämien decken den Aufwand im Kostenprozess nicht. Gemäss FINMA beträgt das Kostendefizit des gesamten Marktes im Untersuchungszeitraum CHF 89.5 Mio. - CHF 128.4 Mio. (durchschnittlich CHF 109.4 Mio. pro Jahr bzw. 11.6% des in der Betriebsrechnung BV ausgewiesenen Betriebsaufwands).⁵⁵ Der Kostensaldo zwischen den Lebensversicherern ist dabei sehr unterschiedlich. Eine Gesellschaft trägt im Jahr 2012 fast zwei Drittel des aggregierten Kostendefizits.⁵⁶ Bei einigen Gesellschaften ist der Kostensaldo ausgeglichen oder positiv, d.h. die eingenommenen Kostenprämien decken oder übersteigen den Aufwand im Kostenprozess.

Bei einem negativen Kostensaldo decken die ausgewiesenen Kostenprämien die effektiven Verwaltungskosten nicht.⁵⁷ Der Aufwand des Kostenprozesses, welcher nicht durch die Kostenprämie gedeckt ist, wird typischerweise durch den Ertrag des Risikoprozesses finanziert. In Abbildung 44 und Abbildung 45 wird jeweils das Total der im Versicherungsaufwand enthaltenen Verwaltungskosten (Kostenprämien) dargestellt. Aufgrund des systematischen Kostendefizits unterschätzen jedoch diese Kostenprämien die effektiven Verwaltungskosten der Lebensversicherungsgesellschaften.

⁵³ Siehe Art. 48b BVV 2

⁵⁴ Im Rahmen dieser Studie wurde nicht untersucht, ob und in welchem Ausmass die von den Sammeleinrichtungen vereinnahmten Verwaltungskostenbeiträge die angefallenen Verwaltungskosten decken.

⁵⁵ Siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013, S. 25)

⁵⁶ Siehe (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2013, S. 25)

⁵⁷ Zum einen da die ausgewiesene Kostenprämie die effektiven Verwaltungskosten aufgrund des systematisch negativen Kostensaldos unterschätzt. Zum anderen fallen die Leistungsbearbeitungs- und Abwicklungskosten nicht im Kosten- sondern im Risikoprozess an.

5.4. Vergleich der effektiven Verwaltungskosten

In den Kapiteln 5.1 - 5.3 wurde gezeigt, dass der direkte Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungskosten einer Vorsorgeeinrichtung gemäss Swiss GAAP FER 26 mit dem durchschnittlichen Betriebsaufwand eines Lebensversicherers gemäss Betriebsrechnung BV der FINMA aus verschiedenen Gründen zu einem verzerrten Bild führen kann:

- Falls die Vorsorgeeinrichtung Risiken im Rahmen eines Versicherungsvertrages an eine Lebensversicherungsgesellschaft übertragen hat und für die damit verbundenen Verwaltungskosten des Versicherungsvertrages eine Kostenprämie bezahlt, werden die effektiven Verwaltungskosten durch die unter Swiss GAAP FER 26 ausgewiesenen Verwaltungskosten unterschätzt, da diese die Kostenprämie nicht beinhalten.
- Falls der Kostenprozess des Lebensversicherers ein Defizit aufweist, d.h. falls die Kostenprämie zu tief ist, um die effektiven Verwaltungskosten zu decken, werden die effektiven Verwaltungskosten bei der Vorsorgeeinrichtung auch dann unterschätzt, wenn die gemäss Swiss GAAP FER 26 ausgewiesenen Verwaltungskosten und die Kostenprämie des Versicherungsvertrages addiert werden.
- Falls die Lebensversicherungsgesellschaft sowohl Voll-, Teil- als auch reine Risikoversicherungen anbietet, unterschätzt der durchschnittliche Betriebsaufwand gemäss Betriebsrechnung BV unter Umständen die durchschnittlichen Verwaltungskosten einer Vollversicherungslösung. Dies ist dann der Fall wenn die durchschnittlichen Verwaltungskosten von Teil- und Risikoversicherungen signifikant tiefer sind, als diejenigen einer Vollversicherung. Die teilnehmenden Gesellschaften führen heute keine separate Aufwand-Erhebung für verschiedene Vertragsarten durch. Infolgedessen können auch keine Kosten pro Voll-, Teil- und Risikoversicherung dargestellt werden.

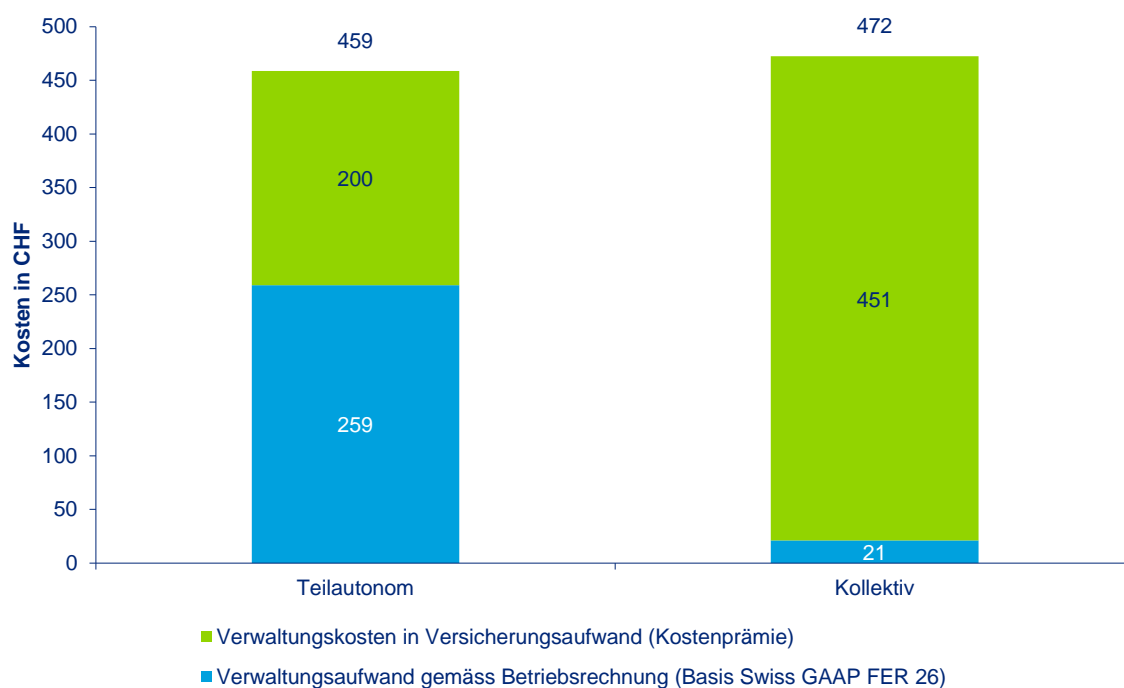
Schliesslich kann auch der direkte Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungskosten gemäss Swiss GAAP FER 26 zwischen verschiedenen Vorsorgeeinrichtungen zu einem verzerrten Bild führen, falls nicht berücksichtigt wird, welcher Anteil an Verwaltungskosten zusätzlich pro Vorsorgeeinrichtung im Rahmen eines Versicherungsvertrages als Kostenprämie anfällt.

Trotzdem sollen im Folgenden die effektiven Verwaltungskosten verschiedener Akteure verglichen werden. Es wurde bereits argumentiert, dass der Anschluss bei einer Lebensversicherungsgesellschaft strukturell am ehesten mit dem bei einer Sammel- bzw. Gemeinschaftseinrichtung vergleichbar ist. Im Folgenden wird deshalb die Grundgesamtheit der in Abbildung 44 dargestellten Vorsorgeeinrichtungen eingeschränkt

auf privatrechtliche Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen. In Kapitel 5.2 wird zudem gezeigt, dass die im Versicherungsaufwand ausgewiesenen Verwaltungskosten, welche hauptsächlich den Kostenprämien der Lebensversicherer entsprechen, bei teilautonomen und kollektiven Vorsorgeeinrichtungen mit 39% bzw. 95% einen materiellen Anteil der gesamten Verwaltungskosten ausmachen. Da der Fokus der vorliegenden Studie auf den Verwaltungskosten der Lebensversicherungsgesellschaften liegt, wird die Grundgesamtheit der in Abbildung 44 dargestellten Vorsorgeeinrichtungen weiter eingeschränkt auf die Risikodeckungen teilautonom und kollektiv.⁵⁸

Die effektiven Verwaltungskosten werden normalisiert mit der Summe der Anzahl Aktiven und Rentner. Dargestellt wird jeweils der Verwaltungsaufwand gemäss Swiss GAAP FER 26 und die Verwaltungskosten im Versicherungsaufwand. Basis bildet wiederum die Pensionskassenstatistik 2012 des BFS.

Abbildung 46: Verwaltungskosten nach Risikodeckung für privatrechtliche Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen (normalisiert mit der Anzahl Aktiver und Rentner)



Quelle: Pensionskassenstatistik 2012 des BFS; eigene Berechnung

⁵⁸ Von der Analyse ausgeschlossen wurden somit Vorsorgeeinrichtungen nur eines Arbeitgebers und Vorsorgeeinrichtungen aus dem Zusammenschluss mehrerer Arbeitgeber sowie autonome Vorsorgeeinrichtungen (mit/ohne Rückdeckung) und Spareinrichtungen.

Es zeigt sich, dass die Kosten pro Versichertem (normalisiert mit der Anzahl Aktiver und Rentner) dargestellt als Total des Verwaltungsaufwands gemäss Swiss GAAP FER 26 und der Verwaltungskosten im Versicherungsaufwand für privatrechtliche Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen mit teilautonomer und kollektiver Risikodeckung in derselben Grössenordnung von CHF 459 - CHF 472 liegen.

Aufgrund der verfügbaren Daten ist eine weitergehende Analyse der unterschiedlichen Kostenstrukturen nicht möglich. Hierzu müssten die Verwaltungskosten von anderen Vorsorgeeinrichtungen wie beispielsweise von teilautonomen Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen in einem einheitlichen Modell von Kostentreibern und Kostenarten zur harmonisierten Erfassung und Darstellung der Verwaltungskosten analysiert und der Kostenstruktur der Lebensversicherer gegenübergestellt werden. Dies ist nicht Gegenstand der vorliegenden Studie. Trotzdem sind nachfolgend mögliche Gründe aufgeführt, welche einen strukturellen Unterschied in den Verwaltungskosten erklären können:

- Die Lebensversicherer bieten ein in hohem Masse ausdifferenziertes Produktangebot an. Die Vielfalt des Produkteangebots erhöht tendenziell die Kosten (beispielsweise weil die Anforderungen an die IT-Systeme steigen). Es wäre zu prüfen, ob teilautonome Vorsorgeeinrichtungen ein stärker standardisiertes (und somit weniger kostenintensives) Produkteangebot führen.
- In Kapitel 4.3.3 wird argumentiert, dass die Anzahl der Anschlüsse und insbesondere der Anteil Kleinstverträge kostentreibend wirken. Die teilnehmenden Lebensversicherungsgesellschaften weisen teilweise einen hohen Anteil an Kleinstverträgen von über 80% auf. Es wäre zu prüfen, ob teilautonome Vorsorgeeinrichtungen im Durchschnitt dieselbe Portfoliostruktur aufweisen.
- Die Lebensversicherungsgesellschaften haben zusätzliche regulatorische Anforderungen zu erfüllen (z.B. Swiss Solvency Test, Betriebsrechnung BV etc.). Der damit verbundene Aufwand hat in den letzten Jahren tendenziell zugenommen. Es wäre zu prüfen, inwiefern Unterschiede in der Regulierung von Lebensversicherern und anderen Akteuren auf dem Markt der beruflichen Vorsorge zu strukturell unterschiedlichen Kosten führen.

Im Fokus der vorliegenden Studie stehen die Lebensversicherungsgesellschaften, welche im Geschäftsbereich Kollektivleben aktiv sind. Andere Vorsorgeeinrichtungen und insbesondere (teil-)autonome Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen wurden im Rahmen der vorliegenden Studie nicht weiter analysiert. Die Analyse der oben aufgeführten Gründe, welche einen strukturellen Unterschied in den Verwaltungskosten zwischen Lebensversicherern und anderen Akteuren potentiell erklären können, war deshalb nicht Teil der vorliegenden Studie.

5.5. Fazit zum Vergleich verschiedener Vorsorgelösungen

Es wird gezeigt, dass der direkte Vergleich zwischen den Verwaltungskosten einer Lebensversicherungsgesellschaft und den Verwaltungskosten von anderen Akteuren auf dem Markt der beruflichen Vorsorge aufgrund einer unterschiedlichen Regulierung erschwert ist. Unter anderem werden die folgenden Faktoren identifiziert, welche einen Vergleich erschweren:

- Vorsorgeeinrichtungen müssen in der Betriebsrechnung die Verwaltungskosten gemäss dem Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER 26 ausweisen. Die Kostenbegriffe bzw. Kostenkategorien in Swiss GAAP FER 26 stimmen nicht mit denjenigen der Betriebsrechnung BV der FINMA überein.
- Der aggregierte Kostenprozess der Lebensversicherungsgesellschaften weist gemäss Betriebsrechnung BV systematisch ein Defizit aus, d.h. die erhobenen Kostenprämien decken den Betriebsaufwand nicht. Somit ist die Transparenz zwischen der ausgewiesenen Kostenprämie und den effektiven Verwaltungskosten nicht gegeben. Im Rahmen dieser Studie wurde nicht untersucht ob und in welchem Ausmass die Verwaltungskostenbeiträge von Sammeleinrichtungen die entsprechenden Verwaltungskosten decken.
- Seit der Strukturreform müssen Sammeleinrichtungen die Kostenprämie aus Versicherungsverträgen separat ausweisen. Die Kostenprämie widerspiegelt die Verwaltungskosten, welche bei einem Versicherer, also beispielsweise bei einer Lebensversicherungsgesellschaft, anfallen. Gemäss Swiss GAAP FER 26 wird die Kostenprämie jedoch als Versicherungsaufwand und nicht als Verwaltungskosten ausgewiesen.

Weiter wird gezeigt, dass der Anteil der Verwaltungskosten, welcher als Versicherungsaufwand ausgewiesen wird, je nach Form der Risikodeckung einen substantiellen Anteil des effektiven Verwaltungsaufwandes ausmachen kann. Schlussendlich wird gezeigt, dass die effektiven Verwaltungskosten für teilautonome und kollektive privatrechtliche Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen in derselben Grössenordnung liegen.

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie sind die Verwaltungskosten der im Geschäftsbereich Kollektivleben aktiven Lebensversicherungsgesellschaften. Andere Vorsorgeeinrichtungen wie beispielsweise (teil-)autonome Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen werden in der vorliegenden Studie nicht vertieft analysiert. Dementsprechend werden auch ausschliesslich Empfehlungen für die Erhöhung der Transparenz bei den Lebensversicherungsgesellschaften erarbeitet.

6. Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Studie werden die effektiven Verwaltungskosten der Lebensversicherer im Geschäftsbereich Kollektivleben untersucht. Es wird gezeigt, dass die Kosten der Kostentreiber IT, Versicherungstechnik und Bestands- und Leistungsmanagement im Untersuchungszeitraum gesunken sind. Dies ist zurückzuführen auf die zusätzliche Automatisierung von Prozessen, der Auslagerung von Prozessen bzw. Teilen von Prozessen sowie dem verstärkten Einsatz von Online-Portalen. Insgesamt hat sich also die betriebliche Effizienz der Gesellschaften im Untersuchungszeitraum erhöht. Weiter wird gezeigt, dass die Kosten für den Vertrieb gestiegen sind. Der Hauptgrund für die gestiegenen Kosten des Kostentreibers Vertrieb ist das Wachstum des Marktes und die damit gestiegenen internen und externen Vertriebsentschädigungen.

Es wird ebenfalls untersucht, wie die gesamten Kosten den Kostenträgern Aktive, Rentner und FZP zugeordnet werden. Basierend auf der Allokation der Kosten pro Kostentreiber wird gezeigt, dass die durchschnittlichen Kosten pro Aktivem im Untersuchungszeitraum von CHF 512 auf CHF 521 gestiegen sind. Dieser Anstieg lässt sich zurückführen auf die gestiegenen Kosten des Kostentreibers Vertrieb, welche hauptsächlich auf die Aktiven alloziert werden. Die Kosten pro Rentner sind demgegenüber im Untersuchungszeitraum von CHF 464 auf CHF 404 gesunken. Die gesamten Kosten des Kostenträgers Rentner setzen sich zu fast der Hälfte aus Kosten für Bestands- und Leistungsmanagement zusammen. Die Kostentreiber IT und Zentrale Dienste machen je rund einen Viertel der gesamten Kosten aus. Demzufolge ist die Abnahme der Kosten pro Rentner zurückzuführen auf die Reduktion der Kosten der Kostentreiber IT und Bestands- und Leistungsmanagement respektive auf die Erhöhung der betrieblichen Effizienz.

Der Wettbewerb auf dem Markt für berufliche Vorsorge ist der wesentliche Treiber für die Steigerung der Effizienz und somit für die Realisierung von Kostensenkungspotential. Eine Voraussetzung für einen funktionierenden Wettbewerb zwischen verschiedenen Anbietern ist die Transparenz. In der vorliegenden Studie werden deshalb verschiedene Empfehlungen zur Erhöhung der Transparenz zwischen den Lebensversicherern im Rahmen der Betriebsrechnung BV erarbeitet. Diese Empfehlungen werden nachfolgend noch einmal zusammengefasst.

Erhöhung der Transparenz im Rahmen der Betriebsrechnung BV

- Heute ist der Betriebsaufwand in der Betriebsrechnung BV der FINMA nach den Kostenstellen Abschlussaufwendungen, Leistungsbearbeitungsaufwendungen, Aufwendungen für Marketing und Werbung und übrige Aufwendungen für die

allgemeine Verwaltung gegliedert, wobei rund 70% des Betriebsaufwands auf die Kostenstelle übrige Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung entfällt. Wir empfehlen eine Gliederung des Betriebsaufwands in der Betriebsrechnung BV nach funktionalen Kostentreibern, beispielsweise nach den in dieser Studie verwendeten Kostentreibern Vertrieb, Bestands- und Leistungsmanagement, Versicherungstechnik, IT und Zentrale Dienste. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.

(Details siehe Kapitel 4.6)

- Die Lebensversicherer erbringen Dienstleistungen, welche Erträge gemäss dem jeweiligen Kostenreglement generieren (Zusatzerträge KL). Diese Zusatzerträge werden nicht einheitlich ausgewiesen, was die Vergleichbarkeit erschwert. Wir empfehlen, die Zusatzerträge einheitlich als übrigen Ertrag auszuweisen. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.
(Details siehe Kapitel 3.2.1)
- Neben den Zusatzerträgen KL generieren einige Lebensversicherer Erträge aus Tätigkeiten, welche nicht direkt mit der Tätigkeit im Geschäftsbereich Kollektivleben verbunden sind (Zusatzerträge DL). Auch diese Zusatzerträge werden nicht einheitlich ausgewiesen. Wir empfehlen sowohl Aufwand als auch Ertrag für Tätigkeiten, welche nicht direkt mit dem Kollektivlebensgeschäft verbunden sind (d.h. nicht aufgrund des jeweiligen Kostenreglements verrechnet werden), nicht im Rahmen der Betriebsrechnung BV auszuweisen. Falls der Aufwand für die Erbringung der Tätigkeit im Rahmen der Betriebsrechnung BV erfasst wird, empfehlen wir, Zusatzerträge DL weiterhin als Aufwandminderung auszuweisen. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.
(Details siehe Kapitel 3.2.1)
- Die Abgrenzung zwischen Verwaltungskosten und Kosten der Vermögensbewirtschaftung erfolgt nicht einheitlich. Wir empfehlen, dass Lebensversicherer denjenigen Anteil der Verwaltungskosten, welcher aufgrund der Vermögensverwaltungs-Funktion anfällt als Kosten der Vermögensbewirtschaftung ausweisen. Dies führt dazu, dass die Verwaltungskosten unabhängig davon sind, ob die Vermögensverwaltungs-Funktion intern oder extern wahrgenommen wird. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.
(Details siehe Kapitel 3.2.2)
- Die Allokation von Kosten auf den Kostenträger Kollektivleben erfolgt aufgrund systematischer Prozesse. Insgesamt finden sich keine Hinweise auf eine nicht sachgerechte Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben. Die Prozesse genügen mehrheitlich den Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation. Vereinzelt besteht bei den aktuellen Prozessen noch Verbesserungspotential. Wir empfehlen von den Lebensversicherern einen Prozess zur Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben einzufordern, welcher den Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation genügt. Zudem empfehlen wir diese Prozesse einem regelmässigen Prozessaudit zu

unterziehen. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden. Im Gegensatz zu anderen Empfehlungen tangiert diese Empfehlung nicht ausschliesslich die Ergebnisse der Betriebsrechnung BV.

(Details siehe Kapitel 3.3.2)

- Die Prozesse zur Allokation der Verwaltungskosten auf Aktive/Rentner/FZP sind deutlich weniger ausgereift als der Prozess zur Allokation auf den Kostenträger Kollektivleben. Wir empfehlen für die Allokation der Kosten auf die Kostenträger Aktive/Rentner/FZP einen Prozess einzufordern, welcher den Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation genügt. Wo möglich sind Experten-Schätzungen durch periodische Aufwand-Erhebungen zu plausibilisieren. Diese Empfehlung kann durch die FINMA umgesetzt werden.

(Details siehe Kapitel 4.2.1)

Die oben genannten Empfehlungen haben zum Ziel, die Vergleichbarkeit zwischen den Lebensversicherern im Rahmen der Betriebsrechnung BV und somit die Transparenz zu erhöhen. Zudem werden in der Studie Empfehlungen zur Erhöhung der Transparenz gegenüber dem Versicherungsnehmer (der angeschlossenen Vorsorgewerke) erarbeitet. Diese Empfehlungen werden nachfolgend noch einmal zusammengefasst.

Erhöhung der Transparenz gegenüber dem Versicherungsnehmer

- Der Kunde sollte über die Art und Herkunft der Vertriebsentschädigungen und deren Höhe informiert werden. Bei externen Institutionen (Versicherungsbrokern) ist dies durch Art. 48k Abs. 2 BVV 2 geregelt. Bei der internen Vertriebsorganisation fehlt eine analoge Regelung. Wir empfehlen deshalb, dass beim Ausweis der Kostenprämie ex post die pro Vertrag angefallenen Vertriebsentschädigungen (für Abschluss und Betreuung) gegenüber der Vorsorgeeinrichtung und dem Arbeitgeber offengelegt werden müssen. Somit wird die geltende Offenlegungspflicht für externe Institutionen näherungsweise auf den eigenen Aussendienst übertragen. Bei Bereitschaft der Lebensversicherer kann diese Empfehlung durch Selbstregulierung der Gesellschaften umgesetzt werden.

(Details siehe Kapitel 4.4)

- Sammeleinrichtungen müssen jedes Vorsorgewerk über die bezahlten Beiträge oder Prämien, aufgeteilt nach Spar-, Risiko-, und Kostenanteil, informieren. Diese Information erfolgt vereinzelt ex post, d.h. im Rahmen der Jahresberichterstattung. Im Rahmen der Offerte werden die Risiko- und Kostenprämien (resp. -beiträge) nicht in jedem Fall separat ausgewiesen. Wir empfehlen den separaten Ausweis von Risiko- und Kostenprämie (resp. -beitrag) zwingend bereits bei der Offertstellung vorzuschreiben. So ist für den Kunden transparent, welcher Teil der Prämie (resp. des Beitrags) für die Deckung von Risiken und welcher Teil für die

Deckung von Kosten aufgewendet wird. Bei Bereitschaft der Lebensversicherer kann diese Empfehlung durch Selbstregulierung der Gesellschaften umgesetzt werden.

(Details siehe Kapitel 4.4)

Die Empfehlungen zur Erhöhung der Transparenz gegenüber dem Versicherungsnehmer zielen darauf ab, das Bewusstsein des Kunden für die innerhalb eines Versicherungsvertrages anfallende Kostenprämie einerseits und für den Anteil an Vertriebsentschädigungen für Abschluss und Betreuung andererseits zu erhöhen. Diese Empfehlungen werden nicht direkt zu einer Kostensenkung führen, sie können jedoch zu einem indirekten Druck auf die Kosten des Vertriebs führen.

Im Rahmen der Studie wird versucht, die Verwaltungskosten der Lebensversicherer mit jenen von anderen Vorsorgeeinrichtungen zu vergleichen. Da die Versicherung bei einer Lebensversicherungsgesellschaft strukturell am ehesten mit der bei einer Sammel- bzw. Gemeinschaftseinrichtung vergleichbar ist und der Anteil der Kostenprämie bei teilautonomen und kollektiven Vorsorgeeinrichtungen jeweils einen materiellen Anteil ausmacht, werden die Kosten für teilautonome Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen mit jenen von kollektiven Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen, d.h. solchen die alle Risiken durch eine Versicherungsgesellschaft decken lassen, verglichen. Der Vergleich zeigt, dass die Kosten in derselben Größenordnung liegen. Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass die unterschiedliche Regulierung der verschiedenen Akteure auf dem Markt für berufliche Vorsorge die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Vorsorgelösungen erschwert. Ein sinnvoller Ansatzpunkt für die weitere Forschung ist deshalb die Ausweitung der vorliegenden Analyse auf den gesamten Markt für die berufliche Vorsorge.

Anhang 1: Quellenverzeichnis

Bundesamt für Sozialversicherungen. (2013). *Erläuternder Bericht Reform der Altersvorsorge 2020*. Bern.

Bundesamt für Statistik. (2014). *Die berufliche Vorsorge in der Schweiz. Pensionskassenstatistik 2012*. Neuchâtel.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2008). *Rundschreiben 2008/36: Betriebsrechnung berufliche Vorsorge*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2011). *Berufliche Vorsorge bei Lebensversicherungsunternehmen: Offenlegung der Betriebsrechnung 2010*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2011). *Betriebsrechnung berufliche Vorsorge 2010: Offenlegung gegenüber den versicherten Vorsorgeeinrichtungen*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2012). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2011*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2012). *Berufliche Vorsorge bei Lebensversicherungsunternehmen: Offenlegung der Betriebsrechnung 2011*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2012). *Betriebsrechnung berufliche Vorsorge 2011: Offenlegung gegenüber den versicherten Vorsorgeeinrichtungen*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2013). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2012*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2013). *Berufliche Vorsorge bei Lebensversicherungsunternehmen: Offenlegung der Betriebsrechnung 2012*. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2013). Betriebsrechnung berufliche Vorsorge 2012: Offenlegung gegenüber den versicherten Vorsorgeeinrichtungen. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2013). Betriebsrechnung der beruflichen Vorsorge des Schweizergeschäfts. Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2013). *Wegleitung: Hinweise zur Datenerhebung Betriebsrechnung Berufliche Vorsorge 2013*. Bern.

Hornung, D., Röthlisberger, T., Beer-Toth, K., Bernhard, T., & Gardiol, L. (2011). *Verwaltungskosten der 2. Säule in Vorsorgeeinrichtungen und Unternehmen, Forschungsbericht 4/11*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen und Staatssekretariat für Wirtschaft.

Mettler, U., & Schwendener, A. (2011). *Vermögensverwaltungskosten in der 2. Säule, Forschungsbericht 3/11*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

PAX, Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG. (2013). Betriebsrechnung 2012 der beruflichen Vorsorge. Basel.

Anhang 2: Details zum Deloitte Kostentreiber Modell

Abbildung 47: Kostentreiber im Deloitte Kostentreiber Modell

Kostentreiber Level 1		Kostentreiber Level 2	
1 Vertrieb		1.1	Verkaufsunterstützung
		1.2	Vertriebssteuerung
		1.3	Brokermanagement
		1.4	Kundenberater für Abschluss und Betreuung
		1.5	Abschlussprovisionen eigener Aussendienst
		1.6	Betreuungsprovisionen eigener Aussendienst
		1.7	Provisionen / Entschädigungen an andere Kanäle
2 Bestands- und Leistungsmanagement		2.1	Bestandsverwaltung Aktive
		2.2	Abwicklung / Verarbeitung Neugeschäft
		2.3	Abwicklungskosten Leistungsfälle (Anspruchsprüfung / Rentnerverwaltung)
3 Versicherungstechnik		3.1	Produkt Management
		3.2	Produkt Pricing (Tarifizierung)
		3.3	Underwriting Neugeschäft
		3.4	Underwriting Bestandsgeschäft / Nachversicherung
4 IT		4.1	Interne IT Kosten
		4.2	Externe IT Kosten
5 Zentrale Dienste		5.1	Logistik
		5.2	Geschäftsleitung, Risk & Legal
		5.3	HR
		5.4	Finanz- und Rechnungswesen
		5.5	Marketing

Abbildung 48: Details Kostentreiber Zentrale Dienste

Kostentreiber Level 2		Kostentreiber Level 3	
5.1 Logistik		5.1.1	Gebäudekosten
		5.1.2	Beschaffungsmanagement
		5.1.3	Büromaterial
		5.1.4	Telefonie
		5.1.5	interne Postverteilung
		5.1.6	Übersetzungsservice
		5.1.7	Druckerei
5.2 Geschäftsleitung, Risk & Legal		5.2.1	Geschäftsentwicklung (Strategie, Projektaufwand non-IT)
		5.2.2	Legal und Compliance
		5.2.3	Audit
		5.2.4	Direktion / Geschäftsleitung
		5.2.5	Public Relations
		5.2.6	Risiko Management
5.3	HR	5.3.1	HR
5.4 Finanz- und Rechnungswesen / CFO		5.4.1	Finanzplanung
		5.4.2	Controlling
		5.4.3	Reporting
		5.4.4	Abschluss
		5.4.5	Aktuariat
		5.4.6	Steuern
5.5 Marketing		5.5.1	Direktmarketing
		5.5.2	Werbung
		5.5.3	Events
		5.5.4	Sponsoring

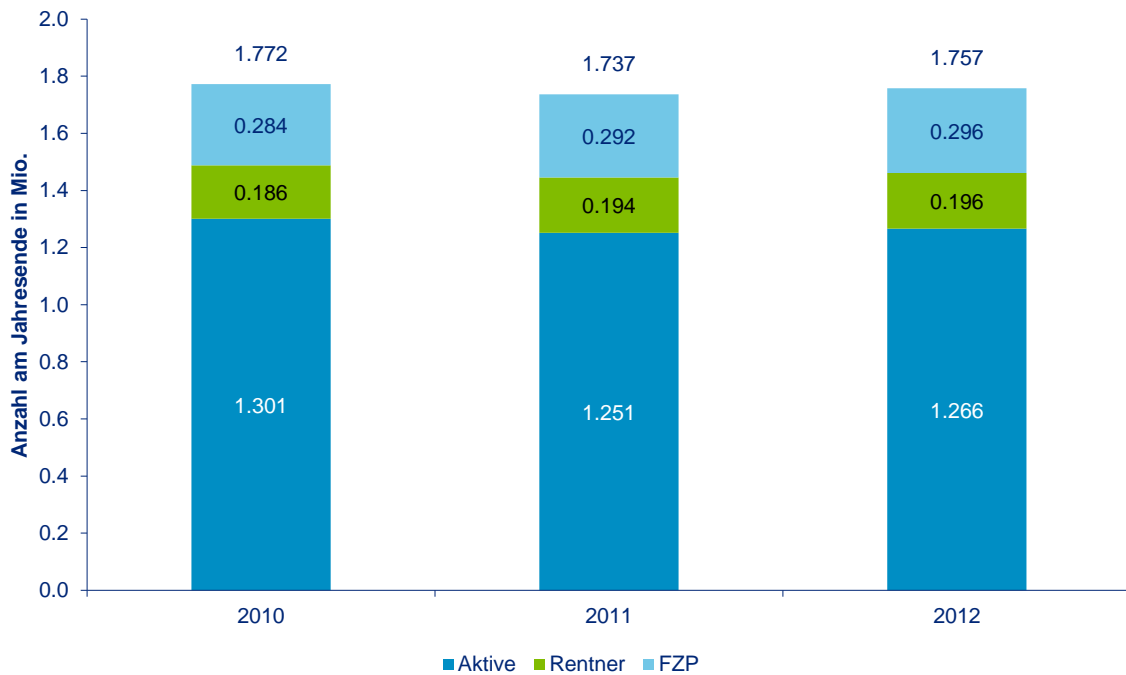
Abbildung 49: Kostenarten im Deloitte Kostentreiber Modell

Kostenarten Level 1		Kostenarten Level 2	
1	Personalkosten und Vertriebsentschädigungen	1.1	Interne Personalkosten (ohne Vertrieb)
		1.2	Interne Vertriebsentschädigungen (inkl. Kosten Aussendienst-Mitarbeiter)
		1.3	Externe Vertriebsentschädigungen
2	IT-Kosten	2.1	Wartung
		2.2	Entwicklung
		2.3	Infrastruktur
3	Verwaltungs- und Betriebskosten	3.1	Beraterhonorare
		3.2	Revisionshonorare
		3.3	Regulator Fees
		3.4	Management Fees
		3.5	Übrige Verwaltungs- und Betriebskosten
4	Betriebsräumlichkeiten	4.1	Unbewegliche Einrichtungen
		4.2	Bewegliche Einrichtungen
5	Marketing- und Werbekosten	5.1	Marktforschung
		5.2	Direktmarketing und Werbung
		5.3	Events und Sponsoring

Anhang 3: Anzahl Versicherte

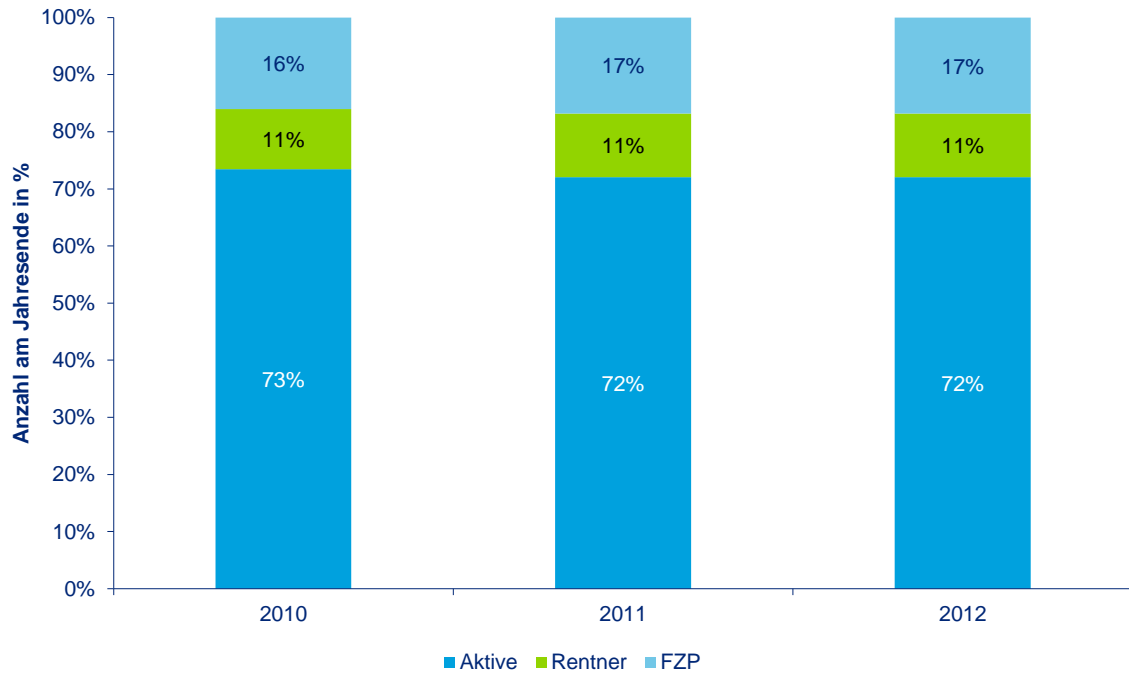
Untenstehende Abbildung zeigt die Anzahl Aktive, Rentner und FZP der teilnehmenden Gesellschaften zum jeweiligen Jahresende.

Abbildung 50: Aktive/Rentner/FZP (absolut)



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Der relative Anteil der drei Kategorien wird in folgender Abbildung dargestellt.

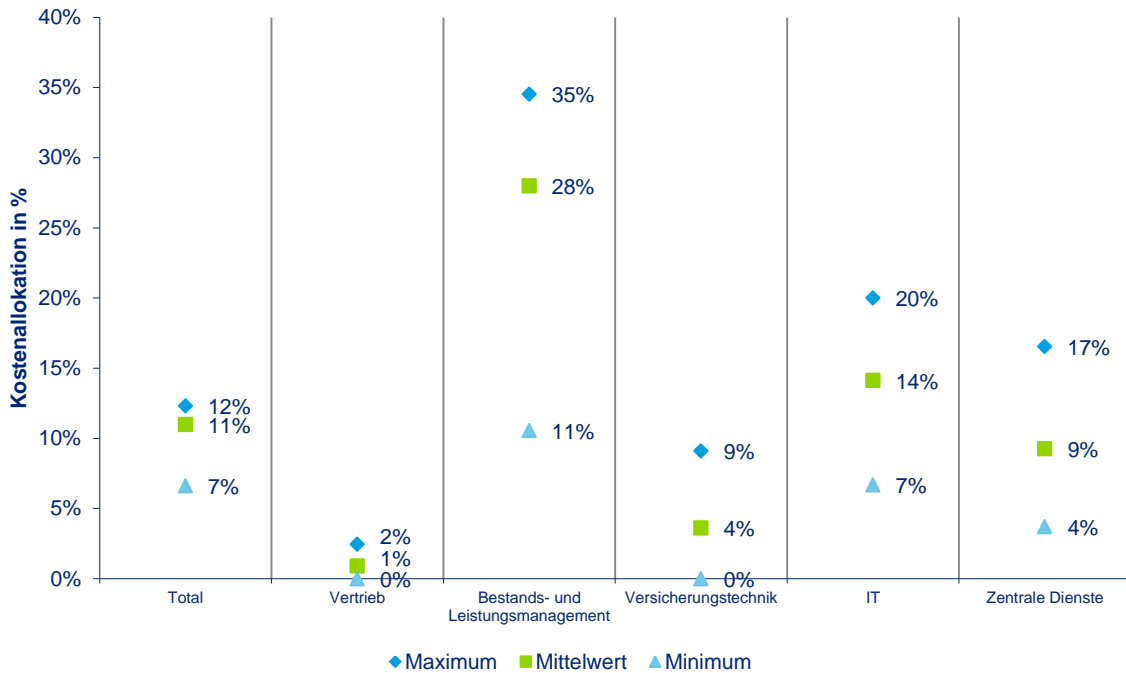
Abbildung 51: Aktive/Rentner/FZP (relativ)

Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Anhang 4: Allokation auf Rentner und FZP

Untenstehende Abbildung zeigt pro Kostentreiber die durchschnittliche Allokation der Verwaltungskosten auf den Kostenträger Rentner im Jahr 2012.

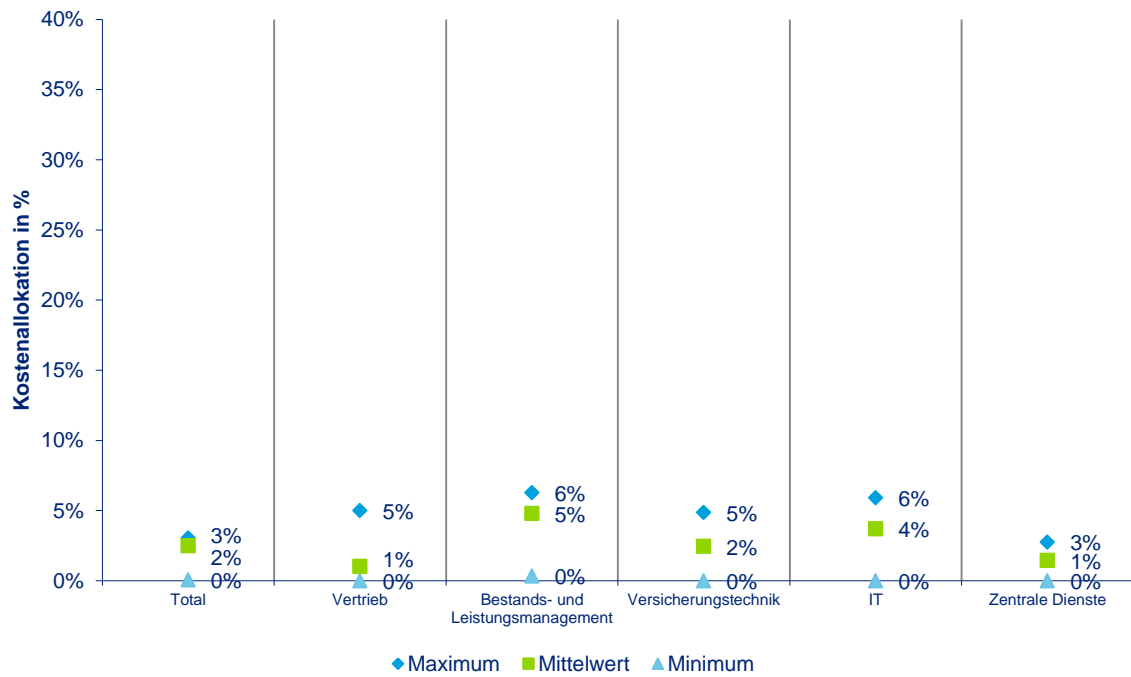
Abbildung 52: Allokation auf Rentner im Jahr 2012



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Untenstehende Abbildung zeigt pro Kostentreiber die durchschnittliche Allokation der Verwaltungskosten auf den Kostenträger FZP im Jahr 2012.

Abbildung 53: Allokation auf FZP im Jahr 2012



Quelle: Deloitte Kostentreiber Modell

Anhang 5: Abkürzungsverzeichnis

AVO	Aufsichtsverordnung
BFS	Bundesamt für Statistik
BSV	Bundesamt für Sozialversicherungen
BV	Berufliche Vorsorge
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
BVV	Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FZP	Freizügigkeitspolice
SVV	Schweizerischer Versicherungsverband
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz

Anhang 6: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsaufwand nach Kostenstellen gemäss Betriebsrechnung BV (absolut) 2	2
Abbildung 2: Betriebsaufwand nach Kostenstellen gemäss Betriebsrechnung BV (relativ) ..3	3
Abbildung 3: Betriebsaufwand nach Kostenträgern gemäss Betriebsrechnung BV4	4
Abbildung 4: Marktanteil der teilnehmenden Lebensversicherungsgesellschaften (Basis 2012)7	7
Abbildung 5: Verwendete Kostenbegriffe in der Studie9	9
Abbildung 6: Transformation der FINMA Kostenstellen in Kostentreiber und Kostenarten im Deloitte Kostentreiber Modell..... 14	14
Abbildung 7: Beispiel Ausweis von Zusatzerträgen..... 19	19
Abbildung 8: Zusatzerträge im Kollektivleben (absolut).....20	20
Abbildung 9: Zusatzerträge im Kollektivleben (relativ).....20	20
Abbildung 10: Modelle zur Entlastung von Vorkostenstellen23	23
Abbildung 11: Vergleich der Kosten der Vermögensbewirtschaftung24	24
Abbildung 12: Abschätzung des Effekts der unterschiedlichen Entlastung von Vorkostenstellen25	25
Abbildung 13: Effektive Verwaltungskosten in der Betriebsrechnung BV (extrapoliert)27	27
Abbildung 14: Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben (relativ)29	29
Abbildung 15: Kostenallokation auf den Kostenträger Kollektivleben (extrapoliert)32	32
Abbildung 16: Anforderungen an einen Prozess zur sachgerechten Kostenallokation33	33
Abbildung 17: Verwaltungskosten pro Kostentreiber (absolut)37	37
Abbildung 18: Verwaltungskosten pro Kostentreiber (relativ)38	38
Abbildung 19: Details des Kostentreibers Zentrale Dienste (absolut)40	40
Abbildung 20: Details des Kostentreibers Zentrale Dienste (relativ)40	40
Abbildung 21: Allokation der Kosten auf Aktive/Rentner/FZP im Untersuchungszeitraum ..42	42

Abbildung 22: Allokation auf Aktive im Jahr 2012	43
Abbildung 23: Verwaltungskosten pro Kostenträger	45
Abbildung 24: Verwaltungskosten je Aktivem pro Kostentreiber (absolut).....	47
Abbildung 25: Verwaltungskosten je Aktivem pro Kostentreiber (relativ).....	48
Abbildung 26: Kosten des Kostentreibers Vertrieb pro Aktivem	49
Abbildung 27: Kosten des Kostentreibers IT pro Aktivem	50
Abbildung 28: Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste pro Aktivem.....	51
Abbildung 29: Verwaltungskosten je Rentner pro Kostentreiber (absolut).....	53
Abbildung 30: Verwaltungskosten je Rentner pro Kostentreiber (relativ).....	53
Abbildung 31: Kosten des Kostentreibers Bestands- und Leistungsmanagement pro Rentner	55
Abbildung 32: Kosten des Kostentreibers IT pro Rentner	56
Abbildung 33: Kosten des Kostentreibers Zentrale Dienste pro Rentner.....	57
Abbildung 34: Vergleich der durchschnittlichen Kosten des Kostentreibers IT für den Kostenträger Aktive zwischen Gesellschaften mit gemeinsam genutzter/eigener IT- Plattform.....	60
Abbildung 35: Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive zwischen Gesellschaften mit hohem/tiefem Anteil Vollversicherungsverträgen	61
Abbildung 36: Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungskosten des Kostenträgers Aktive zwischen Gesellschaften mit tiefem/hohem Anteil Kleinverträgen	63
Abbildung 37: Verwaltungskosten pro Kostenart (absolut).....	65
Abbildung 38: Verwaltungskosten pro Kostenart (relativ).....	65
Abbildung 39: Details Kostenart Personalkosten und Vertriebsentschädigungen	66
Abbildung 40: Verwaltungskosten pro Kostentreiber (extrapoliert).....	70
Abbildung 41: Verwaltungskosten pro Kostenart (extrapoliert).....	71
Abbildung 42: Details Kostenart Personalkosten und Vertriebsentschädigungen (extrapoliert)	72

Abbildung 43: Vergleich verschiedener Vorsorgelösungen	76
Abbildung 44: Verwaltungskosten nach Risikodeckung für sämtliche Vorsorgeeinrichtungen (absolut)	78
Abbildung 45: Verwaltungskosten nach Risikodeckung für sämtliche Vorsorgeeinrichtungen (relativ)	79
Abbildung 46: Verwaltungskosten nach Risikodeckung für privatrechtliche Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen (normalisiert mit der Anzahl Aktiver und Rentner)	82
Abbildung 47: Kostentreiber im Deloitte Kostentreiber Modell.....	91
Abbildung 48: Details Kostentreiber Zentrale Dienste	92
Abbildung 49: Kostenarten im Deloitte Kostentreiber Modell.....	93
Abbildung 50: Aktive/Rentner/FZP (absolut)	94
Abbildung 51: Aktive/Rentner/FZP (relativ)	95
Abbildung 52: Allokation auf Rentner im Jahr 2012	96
Abbildung 53: Allokation auf FZP im Jahr 2012	97

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>