



HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) DE FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT (HSW) FREIBURG
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

Finanzielle Führung auf neuen Wegen in der Pensionskassenberatung



Unternehmensstrategien für Vorsorgeeinrichtungen

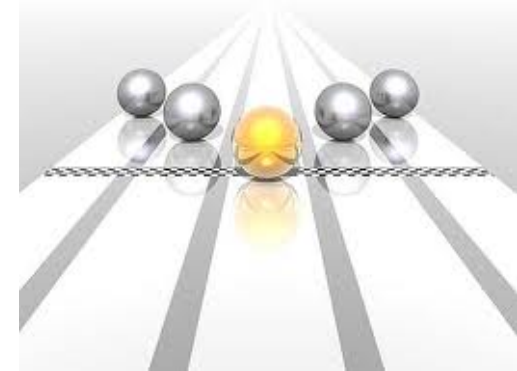
Prof. Dr. Kerstin Windhövel
Hochschule für Wirtschaft Freiburg
Zürich, 27. Oktober 2011

1. Strategie im Bereich der Vorsorge
 - a. Was ist Strategie / Unternehmensstrategie?
 - b. Warum überhaupt über Strategie für Vorsorgeeinrichtungen nachdenken?

2. Wie man die „passende“ Strategie findet
 - a. Strategischer Rahmen
 - b. SWOT-Analyse
 - c. Kundenbefragungen

3. Strategische Veränderung der Positionierung

4. Fazit



1a. Was ist Strategie? Was ist Unternehmensstrategie?

- Ursprünglich stammt der Begriff Strategie aus dem Griechischen und bedeutet **Heeresführung**.
- Heute steht Strategie für ein **zielorientiertes ganzheitliches** Vorgehen, einen langfristigen Plan, im Gegensatz zur kurzfristigen Taktik als Teil einer Strategie.
- Eine Unternehmensstrategie setzt **Schwerpunkte** und zeigt, auf **welche Art und Weise** die Mission zu erfüllen bzw. die Vision zu erreichen ist.
- Sie dient der **langfristigen Orientierung** und ist die Grundlage für Organisationsentwicklung, Projekte und Massnahmen.



1b. Warum über Unternehmensstrategie für VE nachdenken?



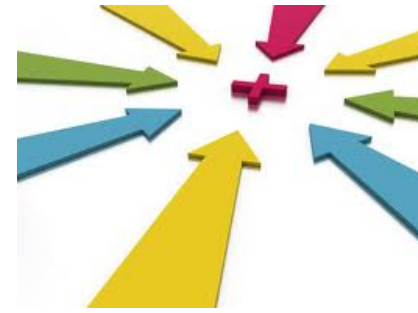
§51 BVG

«Das oberste Organ der VE bestimmt die **strategischen Ziele und Grundsätze** der VE sowie die Mittel zu ihrer Erfüllung.»



- Jedes Unternehmen, das zukünftig **auf den Märkten bestehen** will, braucht eine Unternehmensstrategie.
- Ohne strategische Ausrichtung ist keine **langfristige Orientierung** für ein Unternehmen möglich.
- Auch eine Vorsorgeeinrichtung muss als ein **eigenständiges Unternehmen** verstanden werden, dass eine **strategische Ausrichtung** benötigt.

1b. Warum über Unternehmensstrategie für VE nachdenken?



- Neu eintretende Arbeitnehmer (v.a. solche mit hohem **Freizügigkeitskonti**) bringen ihre Gelder nur dann in eine Kasse ein, wenn sie dieser **vertrauen**.
- Mitglieder **kaufen** sich nur dann in Kassen **ein**, wenn sie denken, dass ihre Gelder dort gut verwaltet / vermehrt werden. (hohe/sichere **Alters-** aber auch **Austrittsleistungen!**)
- Eine klare Strategie muss kommuniziert werden und führt bei den Versicherten zu höherer Akzeptanz und **höherem Rückhalt** (auch im Krisenfall).
- VE stehen in keiner direkten Konkurrenz – die angeschlossenen Arbeitgeber aber schon. (gute Pensionskasse als **Recruiting-Argument**)

2. Wie man die richtige Strategie findet

a. Strategischer Rahmen und Beispiele aus der Praxis

Vision

Zukunftsbild, das beschreibt, was eine Organisation lfr. Erreichen möchte.
Bsp.: „Die APK will ihre Rolle stärken und in der ganzen Deutschschweiz als bedeutender Anbieter beruflicher Vorsorge auftreten.“ (APK)

Mission

Klärt, welche Rolle die Organisation in der Gesellschaft einnehmen möchte und welche Aufgaben sie erfüllt.
Bsp.: „Die PKBS führt als selbst. Unternehmen die berufliche Vorsorge für den Kt. Basel und andere im Dienste der Öffentlichkeit stehende Institutionen durch.“ (PKBS)

Zielposition

Die Zielposition ist eine quantifizierbare Variante von Visionen.
Bsp.: „Wir wollen in den nächsten fünf Jahren 6 Mrd. Fr. Vorsorgegelder betreuen.“ (fikt. PK)

Elemente des strategischen Rahmens

Claim

Einprägsame, einfach kommunizierbare Schlagwörter, welche die Organisation für Externe griffig macht.
Bsp.: „Wir denken weiter“ (pensionskasse pro)

Werte

Werte definieren unternehmenstyp. Denkhaltungen, die den Umgang untereinander und mit Externen prägen.
Bsp.: „Wir kommunizieren unter uns und nach aussen offen u. ehrlich u. informieren rechtzeitig, transparent u. verständlich.“ (PUBLICA)

Geschäftsmodell

Sie beschreiben die konzeptionelle Grundlage einer Strategie.
Bsp.: „Wir konzentrieren uns auf ein einziges Geschäftsmodell, das kosten-effizient ist und es uns erlaubt, die Versicherten gezielt zu betreuen.“ (PKZH)

2. Wie man die «passende» Strategie findet

b. SWOT Analyse

Interne Analyse

Stärken

Welche Stärken besitzt unsere VE?

Schwächen

Wo sind Verbesserungen möglich / nötig?

Externe Analyse

Chancen

Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen wir?

Gefahren

Welche Bedrohungen sehen wir für unsere VE?

2. Wie man die «passende» Strategie findet

b. SWOT Analyse – Beispiel

Interne Analyse

Stärken

- kostengünstige Verwaltung
- motivierte Mitarbeitende
- gute Versicherteninformation

Schwächen

- keine interne Anlagekompetenz
- Probleme der Überwachung von Outsourcing-Partnern

Externe Analyse

Chancen

- mehrere Anlagevarianten
- Beitragsvarianten
- Verwaltungsdienstleistungen für andere Kassen anbieten

Gefahren

- hoher Rentneranteil
- Langlebigkeit
- zunehmend restriktivere Gesetzgebung

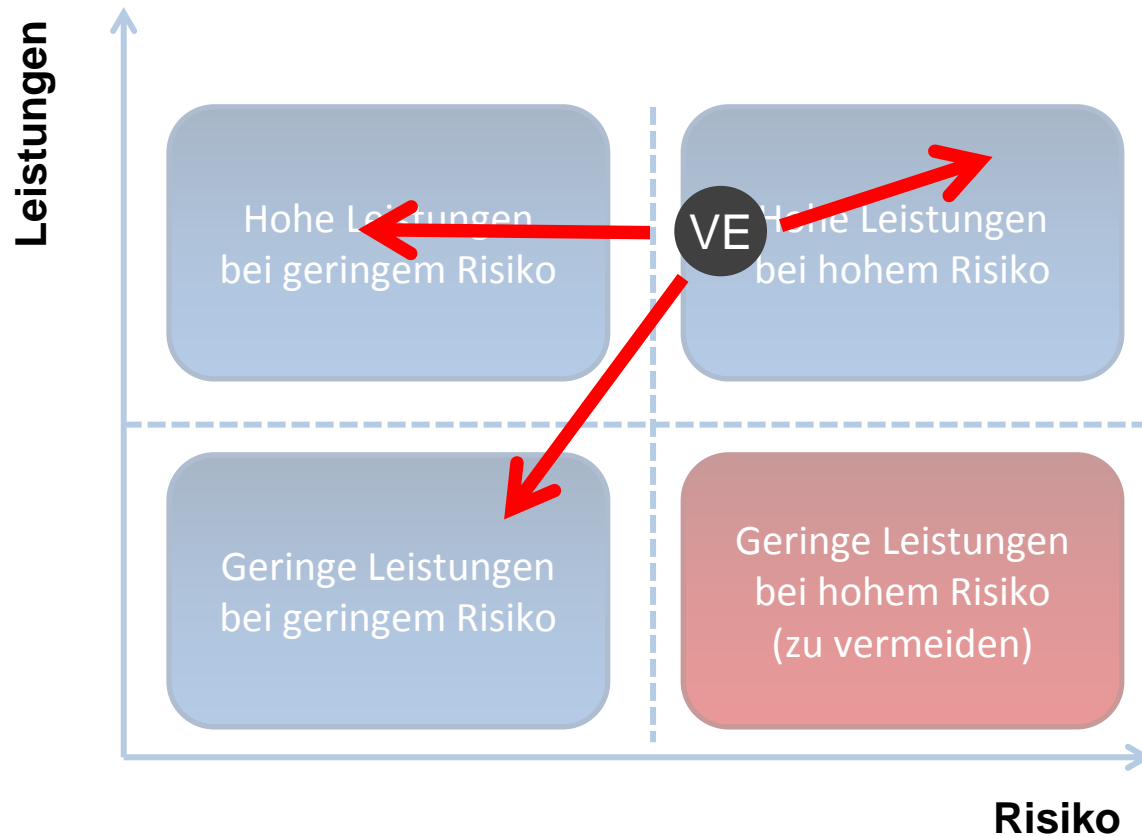
2. Wie man die «passende» Strategie findet

c. Kundenbefragung – Beispiel

- Versicherte sind mit Informationen der PK weitgehend zufrieden
- Versichertenausweis sollte noch mehr an den Kundenbedürfnissen und nicht nur an den gesetzlichen Auflagen orientiert sein
- Verschiedene Anlage-/und Beitragsvarianten werden im BVG-Bereich nicht gewünscht
- Verwaltung wird als effizient angesehen
- Versicherte haben Vertrauen zur Kasse
- Versicherte wünschen sich Grundleistungen bei möglichst geringen Beiträgen und Risiko



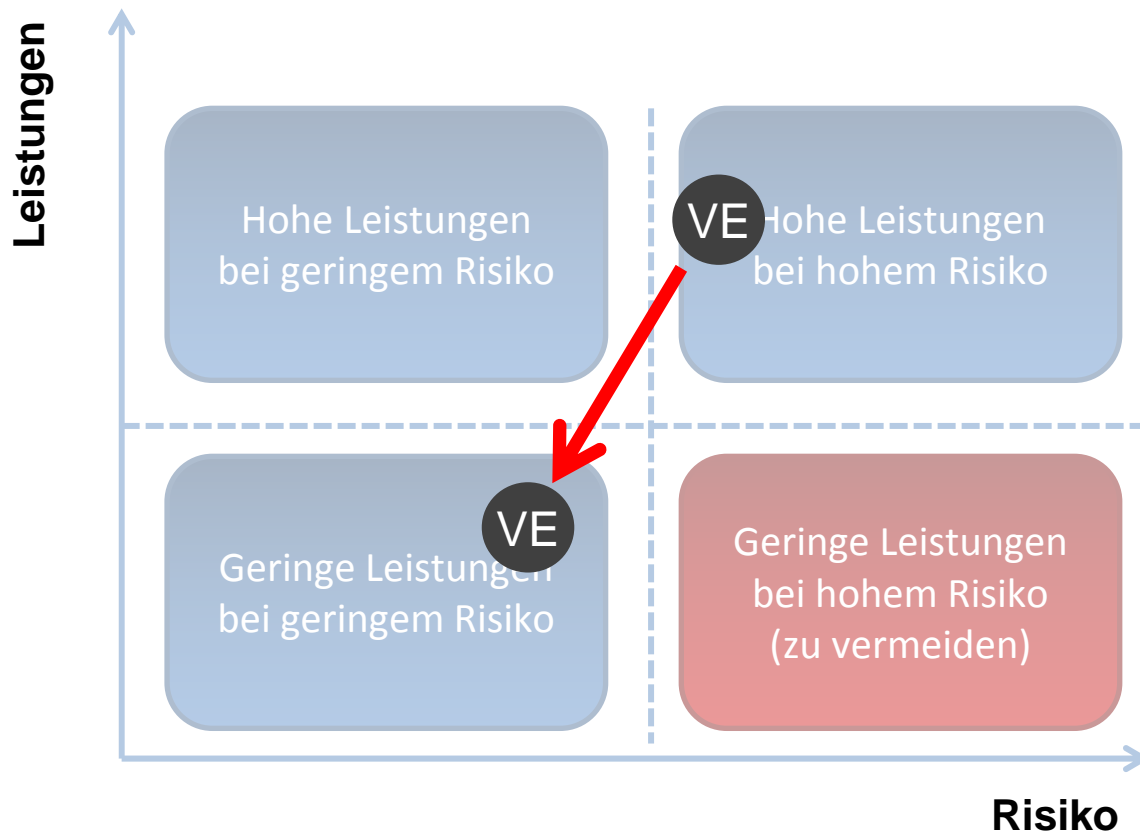
3. Strategische Veränderung der Positionierung



Passt die Ist-Positionierung zur Strategie der VE?

3. Strategische Veränderung der Positionierung

- **Handlungsalternative (Strategie):**
„Reduzierung“ der VE zu einer «Basiskasse», die BVG-Leistung erwirtschaftet



4. Fazit

- Die Erstellung einer Positionierung kann als Vorbereitung eines **Strategieprozesses** genutzt werden.
- Anschliessend fehlen noch Ziele / Messgrössen / Aktionen; Diese müssen von GF und Stiftungsrat in weiteren **Strategiemeetings** festgelegt werden.
- Eine **Kundenbefragung** als wichtiger Input, gibt Auskunft «wohin die Reise gehen soll».
- Ist die Strategie erarbeitet, liegt die Herausforderung darin, die Energie aller Mitarbeitenden auf die **strategischen Ziele** auszurichten und den **Implementierungsprozess** wirksam zu gestalten.

