

# Strukturreform und Berater

**Zsolt Kukorelly**

**Zürich, 28. März 2012**

Pension Services

# Strukturreform: Erweiterung des Verantwortlichkeitsbereichs



## **Art. 51a (neu) Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung**

1 Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung nimmt die **Gesamtleitung** der Vorsorgeeinrichtung wahr, sorgt für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben, **bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze** der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Es legt die Organisation der Vorsorgeeinrichtung fest, **sorgt für ihre finanzielle Stabilität** und überwacht die Geschäftsführung.



## Verwaltung statt Führung

- VE werden (zu) oft als Selbstläufer betrachtet, nebenbei verwaltet und man widmet ihr Aufmerksamkeit erst wenn nötig, vor allem als Probleme auftreten
- Die einzige verwendete Kenngrösse ist meistens der Deckungsgrad, der erst 2003 einheitlich definiert wurde
- Der Deckungsgrad allein ist immer noch eine Momentaufnahme, praktisch ohne Aussagen über die Zukunft, verdeckt sehr viel Information und sagt zu wenig über die tatsächliche finanzielle Lage der VE aus
- Sanierungsmassnahmen werden nicht selten mit nur grober Schätzung ihrer Wirkung, und zudem meistens reaktiv und ungern und damit spät getroffen



## Einfluss der Strukturreform

- Die gesetzlichen Erfordernisse, die mit der Strukturreform in der beruflichen Vorsorge auf die verantwortlichen Organe zukommen, lassen eindeutig auf einen wachsenden Bedarf nach einer gesamtheitlichen vorausschauenden Beratung schliessen
- Der Stiftungsrat einer VE wird nach Inkrafttreten der Strukturreform in den Rang eines Verwaltungsrats einer Firma gehoben mit vergleichbaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Eine VE ist wie eine Firma und damit unternehmerisch zu steuern
- Non-Profit-Unternehmung heisst nicht, dass Ressourcen verschleudert werden dürfen

## Neue Aufgaben für VE

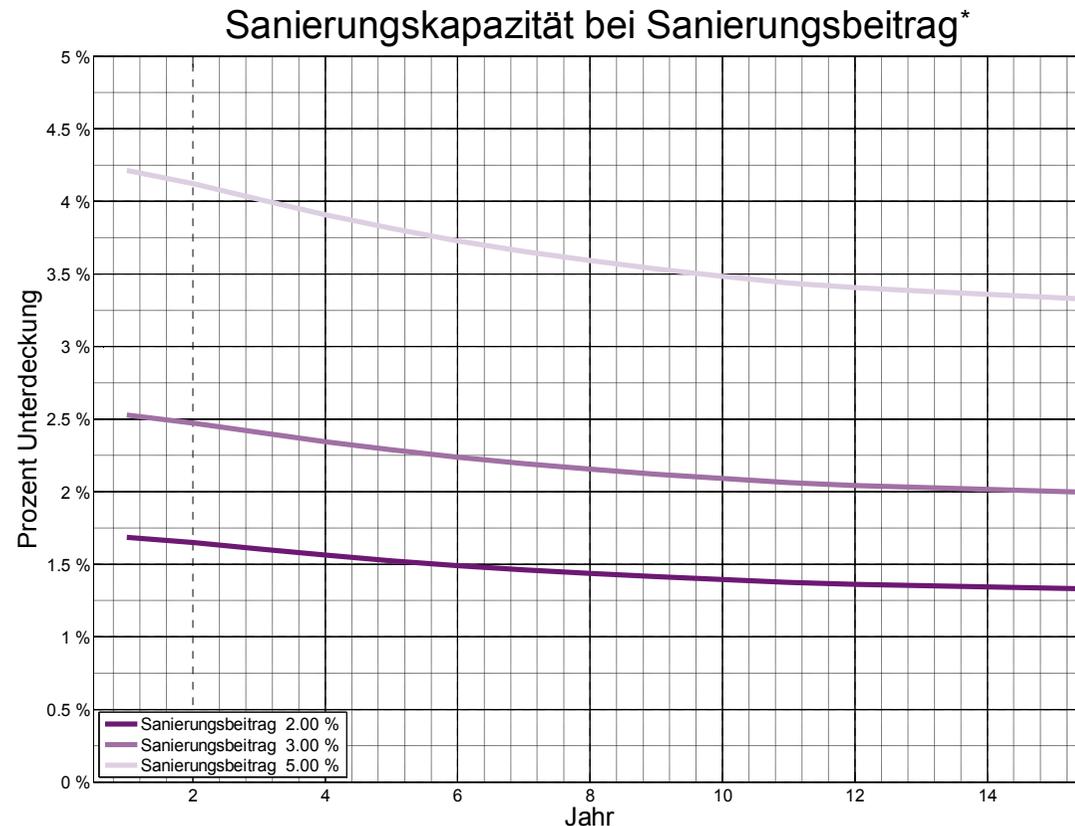
- Die VE muss geführt werden, proaktiv und vorbeugend
- Was will man erreichen? Was will man vermeiden?
- Überwachung – Reaktion, bevor Probleme auftreten
- Dafür muss nicht nur ihre heutige finanzielle Lage bekannt werden, sondern und vor allem ihre zukünftige Entwicklung
- Zudem muss ihr Verhalten gegenüber äussere Ereignisse geschätzt werden können

# Instrumente

- Dynamische Bestandesanalyse, Projektionen
- Dynamische Mindestrendite
- Entwicklung der Netto-Geldflüsse
- Sanierungskapazität, heute und in Zukunft
- Solidaritätsmass, heute und in Zukunft
- Andere Mess- und Führungsgrössen
- Varianten und Szenarien



# Sanierungskapazität: Beispiel



Höhe der Deckungslücke die innert 5 Jahren saniert werden kann

- von 95.75% auf 100% (4.25% Unterdeckung) bei 5% Sanierungsbeitrag
- von 97.5% auf 100% bei 3% Sanierungsbeitrag
- von 98.25% auf 100% bei moderaten 2% Sanierungsbeitrag

- Auch erhebliche Sanierungsbeiträge haben einen geringen Effekt auf den Deckungsgrad
- Sanierungskapazität und damit strukturelle Risikofähigkeit sinkt in den folgenden Jahren laufend

\* Annahme: Kapitalmarkt steuert lediglich zur Verzinsung der Altersguthaben 2% bei

# Instrumente

- Asset/Liability-Analyse
- Mit Varianten und Szenarien auf der Aktiv- und der Passivseite der Bilanz (Parameter, Eventualentscheide)
- Erkenntnisse können sehr wohl Aussagen wie „die VE hat keine Risikofähigkeit“ sein
- Aber die Aussage ist quantifizierbar, und
- Die eigentlichen Erkenntnisse wurden auf dem Weg dazu, d. h. in den Analysen gewonnen



## Änderungen in der Beratung

- Der Berater begleitet die VE, eng und zeitnah
- Er sorgt dafür, dass der Stiftungsrat die Lage der VE kennt und reagieren kann, bevor Probleme auftauchen
- Seine Aufgaben ähneln mehr als früher dem Berater einer Firma
- Die Beratung ist nicht mehr punktuell / periodisch, sondern wird – soweit nötig – zu einem ständigen Prozess
- Der Berater kann auch nur für spezifische Fragen befristet beigezogen werden (Zweitmeinung / Projektbegleitung)



# Steuerung als Prozess

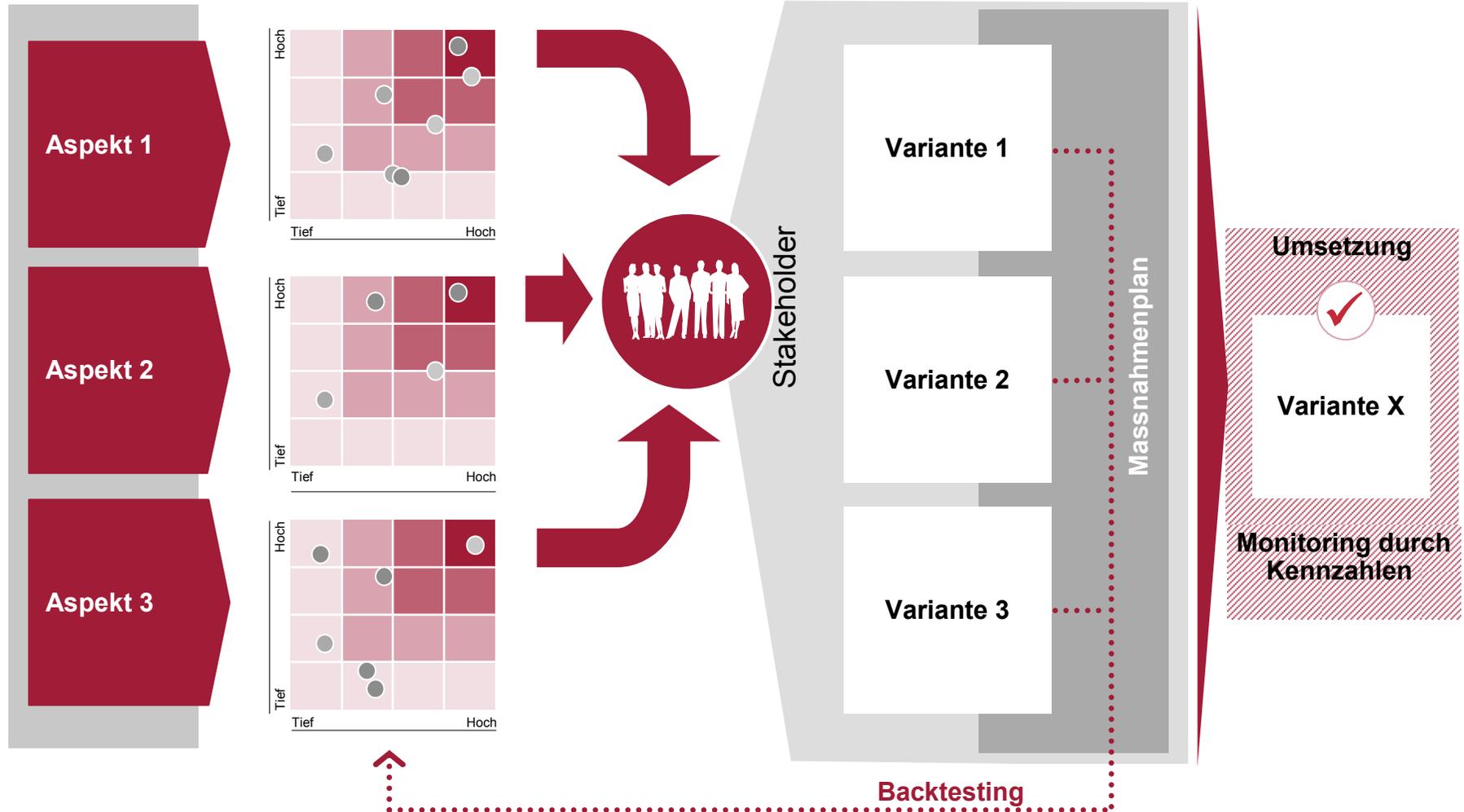
**Problemkreise**

**Risk Maps**

**Synthese**

**Implementierung** →

●●● Handlungsoptionen





## Weitere Konsequenzen

- Der Stiftungsrat kennt bei seinen Entscheidungen immer Ursache und Auswirkungen und kann mittels mehrerer Kennzahlen die VE führen
- Nebeneffekt der engeren Führung der VE ist eine bessere Kenntnis durch die Verantwortlichen
- Daraus folgt ein grösseres Gewicht der Umstände der VE in der Firmenstrategie (Finanzen, aber auch *Image*)
- Eine gesunde und gut geführte VE kann, wenn der „Soll-Zustand“ erreicht ist, wiederum ein „Selbstläufer“ sein, nur auf höherem (Führungs-)Niveau



# Fazit

- „Die geplanten Verstärkungen wie auch die Abstützung auf objektive und aktuelle Parameter sollen die Vorsorge stabiler und zuverlässiger machen“ (Botschaft der Bundesrats zur Strukturreform)
- Sicherheit und Transparenz wird immer mehr mit Governance und Compliance gleichgesetzt → in den letzten Jahren mehr und mehr Gesetze und Verordnungen, Überwachung regel- statt grundsatzbasiert
- Mehr Regeln → steigende Komplexität → Professionalisierung oder stärkere Einbeziehung von Spezialisten und Beratern



SwissLife

**Pension Services**  
**So fängt Zukunft an.**