

## Newsletter April 2018

### Die Aufgaben des Stiftungsrates werden immer spannender

Das heutige Umfeld der Pensionskassen nimmt an Komplexität zu. Der Reformstau der BVG-Revision wirkt sich in der Sozialversicherung direkt auf die finanzielle Sicherheit der Pensionskasse aus. Gleichzeitig häufen sich Weisungen, Verordnungen und Gesetzesanpassungen im Vorsorge- und Sozialversicherungsbereich. Immer mehr aktive Versicherte sind verunsichert und stellen sich deshalb die Frage, ob sie und ihre Anspruchsberechtigten die reglementarisch ausgewiesenen Leistungen erhalten werden. Diese Unsicherheit wird durch die kontroverse Diskussion einzelner Elemente in Fachpresse und Politik verstärkt. Die Gesamtbetrachtung für die Weiterentwicklung unserer Sozialversicherung geht dabei verloren. Diese gleichzeitige Diskussion von Wesentlichem und Unwesentlichem (zum Beispiel Erhöhung der Beiträge in der dritten Säule und die Erhöhung der Mehrwertsteuer um knapp zwei Prozentpunkte für die temporäre Sanierung der AHV) beeinflusst auch Stiftungsräte. Um die Verantwortung der Führung wahrnehmen zu können, müssen sie sich mit allen Aspekten und dem Gesamtbild ihrer Pensionskasse beschäftigen.

#### **Konsolidierung im Pensionskassenmarkt**

Die Anzahl der Pensionskassen in der Schweiz nimmt stetig ab. Bis 2016 sank die Anzahl der Vorsorgeeinrichtungen auf ca. 1700. Die neueste Publikation des Bundesamtes für Sozialversicherungen zeigt einen Rückgang von mehr als 40 Prozent seit 2002. Dieser Rückgang kann mit der Entwicklung in den Niederlanden verglichen werden. Die Frage ist jedoch: Können analoge Schlüsse gezogen werden?

Das Vorsorgesystem in den Niederlanden besteht wie das Schweizerische Vorsorgesystem aus drei Säulen: der gesetzlichen Rentenversicherung, der betrieblichen Altersvorsorge und der privaten Individualvorsorge. Zwischen 1992 und 2011 reduzierten sich die Pensions-

kassen in den Niederlanden um mehr als 60 Prozent auf 400 Pensionskassen. Die Aufsichtsbehörden in den Niederlanden erwarten, dass die Anzahl der Pensionskassen in den nächsten zwei Jahren auf ungefähr 200 sinken wird. Die meisten Pensionskassen delegieren aufgrund dieser Entwicklung Versicherten- und Vermögensverwaltung an externe Verwaltungsgesellschaften.

In der Schweiz ist Konsolidierung und Outsourcing der Dienstleistungen sowie der Risiken nicht in diesem Ausmass fortgeschritten. Ebenfalls nimmt der Risikominimierungs- und Konsolidierungsprozess einen differenzierten Verlauf. Pensionskassen bis 500 aktive Versicherte lagern die biometrischen Risiken aus und schliessen sich Sammelstiftungen an. Grössere Pensionskassen vermindern ihre operativen Risiken durch Outsourcing.

#### **Verwaltungskosten und Konsolidierung**

Die Kosten der niederländischen Pensionskassen sind im Vergleich tief. Hauptsächlich Standarddienstleistungen mit wenig individueller Ausgestaltung und Skaleneffekten tragen zu den niedrigen Verwaltungskosten bei. Die Kosten bei grossen Pensionskassen variieren zwischen 10 und 110 Euro pro Destinatär. Studien der DNB (De Nederlandsche Bank) zeigen auf, dass sich die Kosten durch die steigenden Ansprüche bei Überwachung, Compliance, Marketing, Kommunikation und Governance in den letzten 20 Jahren kontinuierlich erhöhten. Im Bereich der Vermögensanlage ist die optimale Grösse der Pensionskasse von Anlagestrategie und Asset Allocation abhängig.

Ein Vergleich mit den Verwaltungskosten in der Schweiz zeigt ein analoges Bild. Je grösser die Pensionskasse, umso mehr sinken die administrativen Verwaltungskosten. Eine stärkere Standardisierung der Dienstleistungen und Zusammenschlüsse von Pensionskassen würden auch in der Schweiz zusätzliche Kosteneinsparungen zur Folge haben. Bei den Vermögensverwaltungskosten sind allgemein geltende Aussagen wegen unterschiedlichen Risikoprofilen und Anlagestrategien schwierig.

In der Schweiz hat die Detailregulierung sowie die Verbindung von Governance, Rechnungslegungsvorschriften, Transparenz und Kommunikation die Fix-

kosten ebenfalls erhöht. Aus dieser vergleichbaren Entwicklung kann gefolgert werden, dass auch in der Schweiz vermehrt auf die Erhöhung dieser Fixkosten durch Konsolidierungen, Outsourcing und daraus folgendes Ausnutzen der Skaleneffekte reagiert werden wird. Die Diskussionen rund um die Kostentransparenz (Vollkosten, Amortisation von Investitionen, planbare Beitrags- und Sanierungszahlungen, etc.) sowie die Risikominimierung wird nicht nur Anbieter von Dienstleistungen, sondern auch firmeneigene Pensionskassen beeinflussen.

Kosten, Leistungen und Risiko haben sich optimal zu ergänzen. Der Stiftungsrat hat diese Themen in seinen periodischen Strategieüberprüfungen zu berücksichtigen und die für die eigene Vorsorgeeinrichtung optimalen Massnahmen zu ergreifen. Auf die möglichen Szenarien müssen sich Stiftungsräte, aber auch Dienstleister, heute bereits vorbereiten.

### **Führung heisst, das Gesamtbild gestalten**

Aus Sicht der Aufsichtsbehörden ist der gesetzlich definierte Deckungsgrad als Vergleichsinstrument wichtig. Für den Stiftungsrat greift der Deckungsgrad als Führungsinstrument aber zu kurz. Der Deckungsgrad ist eine momentane Betrachtung der finanziellen Situation. Unberücksichtigt sind neben der Entwicklung der finanziellen Lage ebenfalls die zugrundeliegenden Parameter und Annahmen. Deshalb hat der Stiftungsrat weitere Instrumente für die Führung zu verwenden.

Die aktuellen Verpflichtungen sowie die technischen, aber auch die eventuellen nicht-technischen Rückstellungen und das Vermögen sind mittels Projektionen fortzuschreiben. Projektionen beruhen auf Annahmen und zeigen die mögliche finanzielle Lage in drei, fünf oder zehn Jahren. Annahmen beruhen auf Erfahrungen der Vergangenheit und Adaption der zukünftig erwarteten Entwicklung. Diese versicherungs- und anlagentechnischen Hypothesen des Stiftungsrates sind vom Pensionsversicherungsexperten auf Plausibilität und Geltungsdauer zu beurteilen. Damit werden die Stabilität der versicherungs- und anlagentechnischen Erwartungswerte und das geltende Finanzierungssystem geprüft. Die mittelfristige Sicherheit der Pensionskasse wird sichergestellt. Der Stiftungsrat erarbeitet auf dieser Basis seine Massnahmen, er kann die Auswirkung

der Massnahmen abschätzen und nach der Umsetzung die erwarteten Ergebnisse mit den effektiven Ergebnissen vergleichen. Er nimmt seine in Gesetz und Verordnung festgelegte Führungsrolle wahr.

Zusätzlich empfiehlt sich die Durchführung von Stress-tests, so dass auch für überraschende wirtschaftliche Ereignisse die Schwankungen in der Deckung der Verpflichtungen bekannt sind. Wird dies zusätzlich mit der Sanierungskapazität der Pensionskasse verglichen, so hat der Stiftungsrat seine Führungsverantwortung im Bereich der finanziellen Sicherheit erfüllt. Als Sanierungskapazität wird diejenige Höhe der Unterdeckung bezeichnet, die eine Pensionskasse mit drei Prozent Beitrag innert sieben Jahren ausgleichen kann. Bei Zukunftsprojektionen lässt die Veränderung der Sanierungskapazität Rückschlüsse auf die Entwicklung der strukturellen Risikofähigkeit der Pensionskasse zu. Massnahmen zur Verbesserung der strukturellen Risikofähigkeit werden damit auf Wirksamkeit geprüft.

### **Kennzahlen und Führung**

Kennzahlen gelten als kostengünstige Vereinfachung von Sachverhalten, die es den Verantwortlichen ermöglichen, die Situation schnell einzuschätzen und auch kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren. Für die Führung benötigt der Stiftungsrat Kennzahlen, die eine Gegenüberstellung von aktueller und angestrebter Situation sicherstellen. Bei der Auswahl und der Gestaltung von Kennzahlen ist darauf zu achten, dass trotz dieser Vereinfachungen keine wesentlichen Elemente für den Entscheidungsprozess verloren gehen. Ebenfalls sollten nicht mehrere Kennzahlen für dieselbe Problemstellung verwendet werden. Beispielsweise basieren die Kennzahlen «Demographisches Verhältnis», «Potential Minderverzinsung» und «Saldo Cashflow» allesamt auf der strukturellen Risikofähigkeit der Pensionskasse und können zu einseitigen Entscheidungen führen.

Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht bereits heute die schnelle und kostengünstige Produktion von komplexeren Entscheidungsgrundlagen (Berechnungen, Fortschreibungen, etc.). Damit hat der Stiftungsrat für die Entscheidungsfindung auch umfassendere und exaktere Informationen zur Verfügung. Kennzahlen werden dadurch teilweise obsolet.

### Operative Führung obliegt ebenfalls dem Stiftungsrat

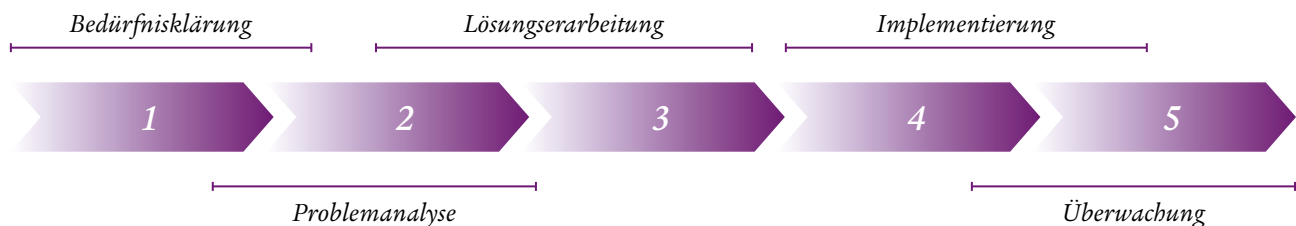
Zur Führung gehören ebenfalls die Bereiche Organisation und Sicherheit. Die dabei relevante Frage ist: Sind die operativen Kontrollen eingeführt und effektiv? Der Stiftungsrat steht vor der Problematik, wie er dies überprüfen kann. Der Geschäftsführer der Pensionskasse hat in der Regel mehr und detailliertere Informationen zur Verfügung. Der Stiftungsrat hat als übergeordnetes Gremium ohne geeignete Massnahmen wenig Möglichkeit der operativen Kontrolle. Die heutigen arbeitsrechtlichen Instrumente (Arbeitsvertrag, Weisungen, Beurteilung der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden etc.) sind analog zum Outsourcing an externe Dienstleister mit konkreten Funktions- und Verantwortlichkeitsbeschreibungen sowie Service Level Agreements zu ergänzen. Gleichzeitig sind die entsprechenden Kontrollen durch den Stiftungsrat oder externe Überprüfung sicherzustellen. Die Umsetzung

dieser Kontrollprozesse ist meist schwierig und erhöht auch die Verwaltungskosten. Ohne diese Kontrollen nimmt der Stiftungsrat seine unentziehbare Verantwortlichkeit nicht wahr und verbleibt in der Haftung.

### Entscheidungsprozess im Stiftungsrat

Im Entscheidungsprozess wird die ideale Situation zuerst erarbeitet, anschliessend die Problemkreise analysiert und mögliche Lösungen und deren Auswirkungen ausgearbeitet. Nach der Entscheidung erfolgen die Umsetzung und anschliessend die Kontrolle beziehungsweise Überwachung. Diese fünf Schritte entsprechen dem allgemeinen Entscheidungsprozess in einem Führungsgremium.

### Entscheidungsprozess in einem Führungsgremium



### Fazit

Der Stiftungsrat der Pensionskasse hat die grösste Aufmerksamkeit seinen wichtigsten Aufgaben zu widmen. Zu den wichtigsten Aufgaben gehört die Leistungserbringung (Renten- und Freizügigkeitsleistungen) bis zu deren Ablauf. Damit sind alle Geldabflüsse der Zukunft durch Vermögen sowie durch Geldzuflüsse inklusive der Vermögenserträge sicherzustellen. Die operativen Grundsatzentscheidungen und die Kontrolle der operativen Risiken gehören ebenfalls zu den wichtigsten Aufgaben des Stiftungsrates. Mit der Gestaltung der Organisations- und Kontrollstrukturen nimmt das Führungsorgan der Vorsorgeeinrichtung seine gemäss BVG unentziehbaren Aufgaben wahr.

Die Führungsaufgaben des Stiftungsrates umfassen damit die strategische, aber auch die versicherungs- und anlagentechnische sowie kontrollierend die operative Ebene. Die Tätigkeit des Stiftungsrates beinhaltet vor allem unternehmerische Aspekte. Verwaltungstätigkeiten sind grundsätzlich an interne oder externe Ressourcen ausgelagert.

Diskussionen, Szenarienvergleich und Analyse von geplanten Massnahmen gehören zum Tagesgeschäft des Führungsorgans. Ebenso ist die Implementierung durchzusetzen und die Massnahmen sind korrigierend zu adjustieren. So ist die Führungsaufgabe einer Pensionskasse herausfordernd, aber auch spannend. Wir sind gerne bereit, Sie und Ihre Pensionskasse bei der Weiterentwicklung ihrer Führungsgrundsätze und bei der Umsetzung der Kontrollmechanismen zu unterstützen.

*Roland Schmid, Geschäftsführer  
Swiss Life Pension Services AG*

*im April 2018*

## *Pension Services – Die Beratungsfirma von Swiss Life*

*Sprechen Sie mit uns:*

*Swiss Life Pension Services AG  
General-Guisan-Quai 40  
Postfach, 8022 Zürich  
Telefon 0800 00 25 25  
pension.services@slps.ch  
www.slps.ch*

  
**SwissLife**  
So fängt Zukunft an.