



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

Unternehmerische Führung auf neuen Wegen in der Pensionskassenberatung

Wie kann der Stiftungsrat die Zielerreichung messen?



Prof. Dr. Kerstin Windhövel
Hochschule für Wirtschaft Freiburg
Zürich, 18. Oktober 2012

Agenda

1. Warum die Zielerreichung messen ?
2. Wie kann der Stiftungsrat „passende“ Messgrößen auswählen?
3. Zielmessung Step by Step
 - a. Formulieren von Messwerten
 - b. Formulieren von Zielwerten
 - c. Formulieren von strategischen Handlungen
4. Verfolgung der Zielerreichung - Ampelsystem



Von der Strategie zur Umsetzung

Strategie definieren –
Wohin wollen wir
uns zukünftig
entwickeln?

Strategische Ziele
formulieren –
Was genau wollen wir
tun, um unsere
Strategie
zu erreichen?

Ursache – Wirkungs-
kette erstellen –
Wie beeinflussen sich
die einzelnen
Bereiche
unserer PK?

Messgrößen
definieren –
Was wollen
wir messen?

Zielwerte aufstellen –
Was/Wieviel wollen wir
erreichen?

Strategische
Massnahmen
ableiten –
Wer macht was
bis wann?

1. Warum Zielerreichung messen?



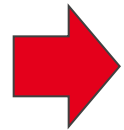
- „If you can't measure it, you can't manage it“ (Lord Kelvin)
- „You can't improve what you cannot measure“ (Lord Kelvin).
- „What get's measured get's done.“ (Tom Peters)

3a. Messgrößen für „Altersleistungen beibehalten / erhöhen“

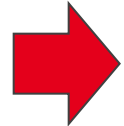


Leistungs-auftrag	Überobligatorische Vorsorge ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Ersatzquote: Rente aus 2. Säule in % des letzten versicherten Lohnes
Kunden-perspektive	Flexibilität ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Wahlmöglichkeiten: Zeitpunkt des Altersrücktritts, Vorsorge nach 65, gleitende Pensionierung, Kapital/Rente, Beitrags-/Anlagevarianten, Vorfinanzierung
Finanzielle Perspektive	Kosten senken	<ul style="list-style-type: none"> Vermögensverwaltungsk. im Verh. zum Anlagevolumen Verwaltungskosten pro Versicherten Weitere K. (Beratung, Aufsicht, Revision, Sicherungsf.)
	Renditeerwartung erhöhen; Anlagen anpassen	<ul style="list-style-type: none"> Erwartete nom. Nettorendite der Anlage für die nächsten 10 Jahre (versch. Anlagekategorien, gewichtet; Gesamtrendite)
Prozess-perspektive	Standardisierungen einführen	<ul style="list-style-type: none"> Sind Prozesse klar definiert? Ex. Workflow-Diagramme für alle wiederk. Prozesse? Werden Prozesse entsprechend abgewickelt?
Potential-perspektive	SR besser ausbilden und weiterbilden	<ul style="list-style-type: none"> Existieren Kommissionsverantwortung, Stellenbeschreibung & Anforderungsprofil für Stiftungsräte? Weiterbildungstage pro Kopf und Jahr

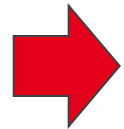
2. Wie kann der Stiftungsrat „passende“ Messgrößen auswählen?



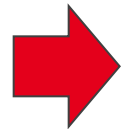
Ist die Messgröße klar abgrenzbar und messbar?



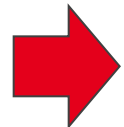
Existiert ein Benchmark?



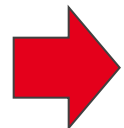
Ist dies für die Versicherten / unsere Kasse besonders wichtig?



Hat diese Messgröße eine relevante Wirkung?



Ist diese Größe mit vertretbarem Aufwand veränderbar?



.....

3a. Messgrößen für „ Altersleistungen beibehalten / erhöhen“



Leistungs-auftrag	Überobligatorische Vorsorge ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Ersatzquote: Rente aus 2. Säule in % des letzten versicherten Lohnes
Kunden-perspektive	Flexibilität ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Wahlmöglichkeiten: Zeitpunkt des Altersrücktritts, Vorsorge nach 65, gleitende Pensionierung, Kapital/Rente, Beitrags-/Anlagevarianten, Vorfinanzierung
Finanzielle Perspektive	Kosten senken	<ul style="list-style-type: none"> Vermögensverwaltungsk. im Verh. zum Anlagevolumen Verwaltungskosten pro Versicherten Weitere K. (Beratung, Aufsicht, Revision, Sicherungsf.)
	Renditeerwartung erhöhen; Anlagen anpassen	<ul style="list-style-type: none"> Erwartete nom. Nettorendite der Anlage für die nächsten 10 Jahre (versch. Anlagekategorien, gewichtet; Gesamtrendite)
Prozess-perspektive	Standardisierungen einführen	<ul style="list-style-type: none"> Sind Prozesse klar definiert? Ex. Workflow-Diagramme für alle wiederk. Prozesse? Werden Prozesse entsprechend abgewickelt?
Potential-perspektive	SR besser ausbilden und weiterbilden	<ul style="list-style-type: none"> Existieren Kommissionsverantwortung, Stellenbeschreibung & Anforderungsprofil für Stiftungsräte? Weiterbildungstage pro Kopf und Jahr

3a. Messgrößen für "Altersleistungen beibehalten / erhöhen"

Quantitative Messgröße –
zahlenmässig ablesbar, berechenbar

Qualitative Messgröße –
ja – nein / gut - schlecht / zufrieden - unzufrieden



Quantitativ:

Ersatzquote
Zeitpunkt Altersrücktritt
Verwaltungskosten
Erw. Nettorendite 10J.

Qualitativ:

Klare Prozessdefinition
SR: Kommissionszuordnung
SR: Stellenbeschreibung
SR: Anforderungsprofil

zu x
Prozent

Von der Strategie zur Umsetzung

Strategie definieren –
Wohin wollen wir
uns zukünftig
entwickeln?

Strategische Ziele
formulieren –
Was genau wollen wir
tun, um unsere
Strategie
zu erreichen?

Ursache – Wirkungs-
kette erstellen –
Wie beeinflussen sich
die einzelnen
Bereiche
unserer PK?

Messgrößen
definieren –
Was wollen
wir messen?

Zielwerte aufstellen –
Was/Wieviel wollen wir
erreichen?

Strategische
Massnahmen
ableiten –
Wer macht was
bis wann?

3b. Zielwerte für „Altersleistungen beibehalten / erhöhen“

Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte
Überobligatorische Vorsorge ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Ersatzquote 	48% (nur aus 2. Säule)
Flexibilität ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Zeitpunkt des Altersrücktritts flexibilisieren 	Flexibel 58-70 Jahre
Kosten senken	<ul style="list-style-type: none"> Verwaltungskosten pro Versicherten 	250 CHF pro Kopf und Jahr
Renditeerwartung erhöhen; Anlagen anpassen	<ul style="list-style-type: none"> Erwartete nom. Nettorendite der Anlage für die nächsten 10 Jahre 	Erwartete Gesamtrendite: 3.5%
Standardisierungen einführen	<ul style="list-style-type: none"> Sind Prozesse klar definiert? 	Wiederkehrende zu 100%
SR besser ausbilden und weiterbilden	<ul style="list-style-type: none"> Kommissionsverantwortung, Stellenbeschreibung & Anforderungsprofil für Stiftungsräte 	Kommissionsverantw. 100% Stellenbeschreibungen 60% Anforderungsprofil 80%

Von der Strategie zur Umsetzung

Strategie definieren – Wohin wollen wir uns zukünftig entwickeln?

Strategische Ziele formulieren – Was genau wollen wir tun, um unsere Strategie zu erreichen?

Ursache – Wirkungskette erstellen – Wie beeinflussen sich die einzelnen Bereiche unserer PK?

Messgrößen definieren – Was wollen wir messen?

Zielwerte aufstellen – Was/Wieviel wollen wir erreichen?

Strategische Massnahmen ableiten – Wer macht was bis wann?

3c. Strategische Massnahmen für „Altersleistungen beibehalten / erhöhen“ ableiten (was, wann, wer ?)

Messgrössen	Zielwerte	Strategische Massnahmen	Wann	Wer
<ul style="list-style-type: none"> Ersatzquote 	48% (aus 2. Säule)	Beitragssatz für Altersleistungen auf 20% (AG + AN) erhöhen	1/2016	Herr Y
<ul style="list-style-type: none"> Altersrücktritt 	Flex. 58-70 Jahre	Reglementsänderung; Erster Vorschlag nächste SR-Sitzung	4/2014	Herr Z
<ul style="list-style-type: none"> Verwaltungskosten 	250 CHF pro Kopf	Personal reduzieren passgenaues Computersystem	10/2015	Frau X
<ul style="list-style-type: none"> Erwartete nom. Nettorendite 10J 	3.5%	Aktiva umschichten; Aktien auf 45% erhöhen; Immos auf 15%	7/2015	Frau X
<ul style="list-style-type: none"> Prozesse definiert? 	Wiederkehrend 100%	Prozessanalyse durchführen, dokumentieren, Ablaufprogramm erstellen	4/2014	Herr Z
<ul style="list-style-type: none"> Kommissionsverantw. Stellenbeschreibung Anforderungsprofil 	Kommissionen 100% Stellen 60% Anforderung 80%	SR in Kommissionen verteilen Stellenbeschr. erstellen Anforderungsprofile verfassen	10/2014	Herr Y

4. Verfolgung der Zielerreichung - Ampelsystem

„Beitragssatz für Altersleistungen auf 20% (AG + AN) erhöhen 07/2016“

