



### Kennzahlensysteme in der beruflichen Vorsorge

Im heutigen Umfeld definieren Aufsichtsbehörden, Pensionskassenexperten, Anlageberater und Stiftungsräte fast inflationär Kennzahlen und sprechen von Kennzahlensystemen. Bei vertieftem Nachfragen finden sich unterschiedlichste Auffassungen und Konzepte. Dies kann Stiftungsräte verunsichern und in ihrer Führungsaufgabe behindern. Dieser Newsletter wirkt der Verunsicherung entgegen.

Die Zielsetzungen aller Kennzahlensysteme sind (oder sollten sein):

- Sachverhalte vereinfachen
- Transparenz über komplexe Prozesse und Zusammenhänge schaffen
- Inhalte vergleichbar analysieren
- Momentane Zielerreichung und finale Zielerreichbarkeit beurteilen

Kennzahlensysteme sind Führungsinstrumente für den Stiftungsrat. Der Stiftungsrat nimmt gemäss Art. 51a, Abs. 1 BVG die Gesamtleitung der Pensionskasse wahr. Er bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze, spricht die finanziellen Mittel, stellt die finanzielle Stabilität der Pensionskasse sicher und überwacht ebenfalls die Geschäftsführung. Die Zielsetzungen der Kennzahlensysteme ermöglichen aber auch Kosteneinsparungen und höhere Handlungsgeschwindigkeit. Grundsätzlich dienen Kennzahlen der Informationsbeschaffung und der Steuerung der Pensionskasse.

#### Informationsbeschaffung

Werden Informationen zu Kennzahlen verdichtet, bedeutet dies eine Zusammenfassung von Informationen. Durch zu konzentriertes oder unpräzises Vorgehen besteht die Gefahr, dass wichtige Detailinformationen verloren gehen. Der Informationsinhalt der Kennzahl wird damit reduziert und schlimmstenfalls unbrauchbar. Es besteht so das Risiko von Fehlentscheidungen. Folgendes Beispiel dient der Erläuterung: Der in Art. 44 BVV 2 verankerte «Deckungsgrad» ist eine Kennzahl, deren Informationsgehalt für den Ge-

setzgeber ausreicht, aber für den Stiftungsrat zu klein ist. Der Vergleich des vorhandenen Vermögens der Pensionskasse zum Marktwert mit den Verpflichtungen zum geglätteten Durchschnittswert (technischer Zins) ermöglicht keine Aussage zum Gesamtrisiko der Pensionskasse. Ebenfalls kann der Stiftungsrat auf Basis der gesetzlich definierten Unterdeckung allein keine geeigneten Handlungsoptionen ausarbeiten. Für den Stiftungsrat ist die vorausschauende Steuerung des Gesamtrisikos der Pensionskasse von grösserer Wichtigkeit.

#### Steuerung

Gemäss Art. 51a, Abs. 2 BVG sind die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Stiftungsrats im Detail umschrieben. Der Stiftungsrat muss die Pensionskasse steuern. Es gilt der Grundsatz, dass nur gesteuert werden kann, was auch messbar ist.

Jede Kennzahl hat einem stringenten und praxisorientierten Aufbau zu folgen. Aussagekraft und deren Grenzen müssen bekannt sein.

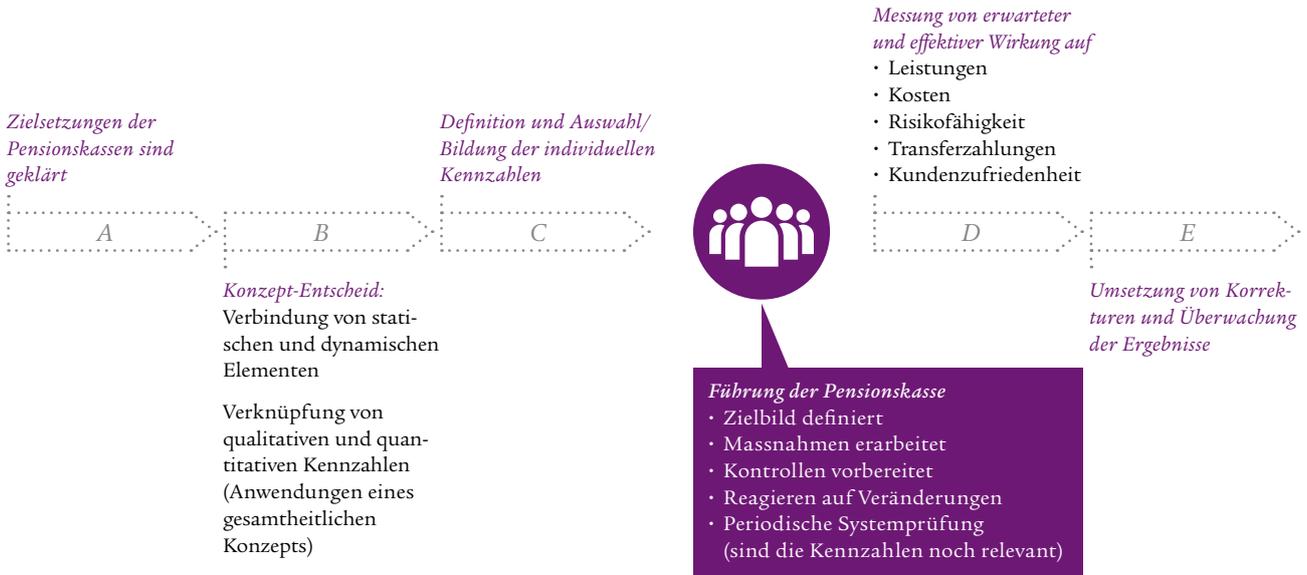
Bei der Auswahl der Kennzahlen ist das anvisierte Ziel von ebenso grosser Bedeutung. So haben beispielsweise Aufsichtsbehörden zum Ziel, mittels Kennzahlen das Risikoexposure der beaufsichtigten Pensionskassen vergleichbar zu überwachen, während Stiftungsräte durch optimalen Einsatz von Finanzmitteln und Ressourcen grösstmögliche Effektivität für ihre Destinatäre erzielen wollen. Diese beiden Zielsetzungen sind meistens nicht deckungsgleich. Aufsichtsbehörden und Stiftungsräte sollten somit nicht auf Basis derselben Kennzahlen Entscheidungen treffen und Massnahmen umsetzen.

Die Wahl der Kennzahl ist aber auch von der Ausgangssituation abhängig. Beispielsweise beeinflusst die finanzielle Situation der Pensionskasse und ihre heutige/zukünftige positive bzw. negative Cashflow-Entwicklung die nötige Überwachungstiefe und Reaktionsgeschwindigkeit.

Für Stiftungsräte, aber auch für Aufsichtsbehörden gilt es somit, Interventionsmesspunkte zu definieren, wann Massnahmen und Aktionen erforderlich sind. Es sind beurteilende und vorausschauende Kennzahlen zu betrachten. Dies beinhaltet eine Analyse von finanziellen und operativen Aspekten unter Berücksichtigung von möglichen Entwicklungsszenarien sowie eine gesamtheitliche Betrachtungsweise.

**Eine Pensionskasse führen heisst unter anderem die richtigen Kennzahlen auswählen**

Hat der Stiftungsrat die Zielsetzung diskutiert und beschlossen, stellt er das für ihn relevante Kennzahlensystem zusammen. Ist das Zielbild geklärt, kann der operative Umsetzungspfad mit Hilfe der kassenspezifischen Kennzahlen festgelegt werden. Ein systematischer Verbesserungsprozess stellt die Zielerreichung sicher. Die folgende Grafik veranschaulicht die einzelnen Prozessschritte:



Bei der Wahl des Kennzahlensystems sind folgende Stolpersteine zu vermeiden:

- Eine ausschliessliche Ausrichtung der Kennzahl auf den Risikoaspekt (z. B. den gesetzlich definierten Deckungsgrad) reduziert die Risikobereitschaft des Stiftungsrats und führt zu ineffizienten Entscheidungen.
- Die Wahl von Kennzahlen, die nicht direkt beeinflusst werden können, reduziert das Handlungsvermögen (z. B. ökonomischer oder risikotragender Deckungsgrad und damit Fokus auf risikoarmen Zins). Der Stiftungsrat muss durch sein Handeln die langfristige Zielerreichung sicherstellen können.
- Das Hauptziel der Pensionskasse muss bei der Wahl der Kennzahl im Vordergrund stehen (z. B. die hauptsächlichste Fokussierung auf die Verwaltungskosten der Pensionskasse kann sich in Krisensituationen kontraproduktiv auswirken).

- Definition von Kennzahlen, die nur mit grossem Aufwand ermittelt werden können
- Festhalten am bisherigen Kennzahlensystem, obwohl die definierten Ziele der Pensionskasse erreicht und richtigerweise neue Zielsetzungen beschlossen wurden.

**Kennzahlen: einige Beispiele**

Die heute immer wieder erwähnten Kennzahlen «finanzielle Risikofähigkeit» und «strukturelle Risikofähigkeit» können zu einer gesamtheitlichen Messgrösse «Risikofähigkeit» zusammengefasst werden. Diese konzentrierte Kennzahl ermöglicht dem Stiftungsrat schnelles Agieren und Erkennen von zukünftigem Risikopotenzial.

**Kennzahl «finanzielle Risikofähigkeit»:**

Aufgrund schwankender Anlageerträge besteht das Risiko, dass in ein oder zwei aufeinanderfolgenden Jahren die notwendige Anlagerendite nicht erreicht werden kann. Dieses finanzielle Risiko wird durch die Wertschwankungsreserve abgesichert. Welche Anlagerendite in einem Jahr erreicht werden muss, hängt in erster Linie von den Verpflichtungen der Pensionskasse ab. Aber auch positive oder negative Cashflows (z. B. Beiträge bzw. Rentenzahlungen), nicht finanzierte Verwaltungskosten sowie Transferzahlungen der aktiven Versicherten zu den Rentnern durch zu hohe Umwandlungssätze haben einen Einfluss auf die notwendige Rendite.



*Swiss Life Pension Services –  
Der Beratungs- und Outsourcing-Partner  
für Ihre Vorsorgeeinrichtung.*

*Kennzahl «strukturelle Risikofähigkeit»:*

Die Zusammensetzung des Versichertenbestandes (Aktive vs. Rentner) führt zum sogenannten strukturellen Risiko. Grund dafür ist, dass im Fall einer Unterdeckung nur die aktiven Versicherten (und der Arbeitgeber) Sanierungsbeiträge zahlen müssen. Die maximale Höhe einer Unterdeckung, welche die aktiven Versicherten und der Arbeitgeber mit einem akzeptablen Sanierungsbeitrag innerhalb der gesetzlichen Frist ausfinanzieren könnten, wird als Sanierungskapazität bezeichnet. In der Sanierungskapazität ist das Verhältnis zwischen den aktiven Versicherten und den Rentenbezüglern sowie die Lohnsumme und Finanzkraft des Arbeitgebers zusammengefasst.

*Kennzahl «Gesamtrisikofähigkeit»:*

Das von der Swiss Life Pension Services AG entwickelte Risikomass für die Gesamtrisikofähigkeit gibt Auskunft über die Frage, mit welcher *«Wahrscheinlichkeit höher als geplante Beiträge für die versprochenen Leistungen zu bezahlen sind»*. In diesem Risikomass werden die finanzielle und die strukturelle Risikofähigkeit kombiniert und es ergibt sich eine für den Stiftungsrat verständliche und nachvollziehbare Kenngrösse. Die Beurteilung der IST-Situation und der zukünftigen SOLL-Situation unter Einbezug von erwarteten Marktentwicklungsszenarien wird dabei vereinfacht. Finanz- und versicherungsmathematische Einzelheiten und Szenarien detailliert nachzuvollziehen, ist nicht mehr erforderlich.

**Fazit**

Mit einem kassenspezifischen Kennzahlensystem stellt der Stiftungsrat die Führung der Pensionskasse sicher. Effektive und erwartete Wirkung wie auch die Veränderung (inklusive Veränderungsgeschwindigkeit) werden verglichen. Der Stiftungsrat kann auf Abweichungen reagieren und passt, falls nötig, seine Massnahmen an. Eine periodische Kennzahlensystemprüfung stellt zudem sicher, dass nur relevante Kennzahlen verglichen werden. Falsch gewählte Kennzahlen führen zu einer Fehleinschätzung der aktuellen und zukünftigen Lage der Pensionskasse.

Wir unterstützen Sie gerne bei der Überprüfung der Wirksamkeit und Zielerreichung Ihres heutigen Kennzahlensystems oder bei der Einführung eines kassenspezifischen Systems.

*Roland Schmid, Geschäftsführer*

*26. Februar 2015*

*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](mailto:pension.services@slps.ch)  
[www.slps.ch](http://www.slps.ch)*