



## **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess –**

*PensionNavigator®*

## **Optimale Wirkung in komplexen Umgebungen**

Roland Schmid, eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte, Aktuar SAV

Zürich, 9. April 2014

# Agenda

- **1. Verantwortlichkeit des Führungsorgans**
- 2. Verbesserungsprozess**
- 3. Musterkasse**
- 4. Mögliche Ereignisse und Risikomanagement durch Verbesserungsprozess**
- 5. Fazit**

# Vielfältige Herausforderungen im heutigen Umfeld



Lebenserwartung

Demografie

Regulierung / Gesetzesentwicklung

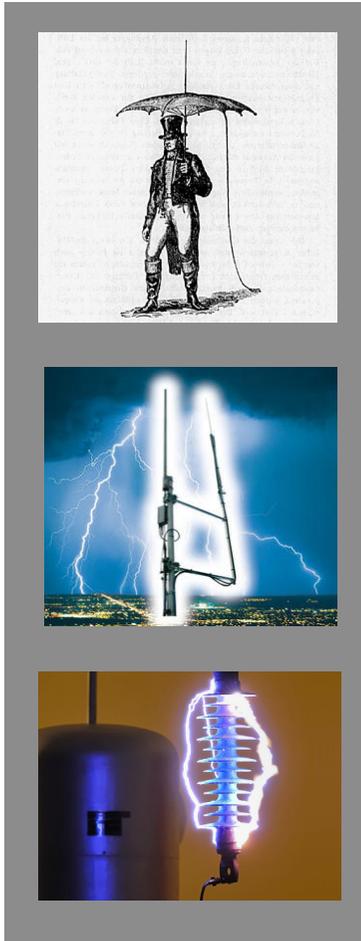
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Zinssituation

Vorsorgeumfeld



## Gesamtheitliche vorausschauende Betrachtung



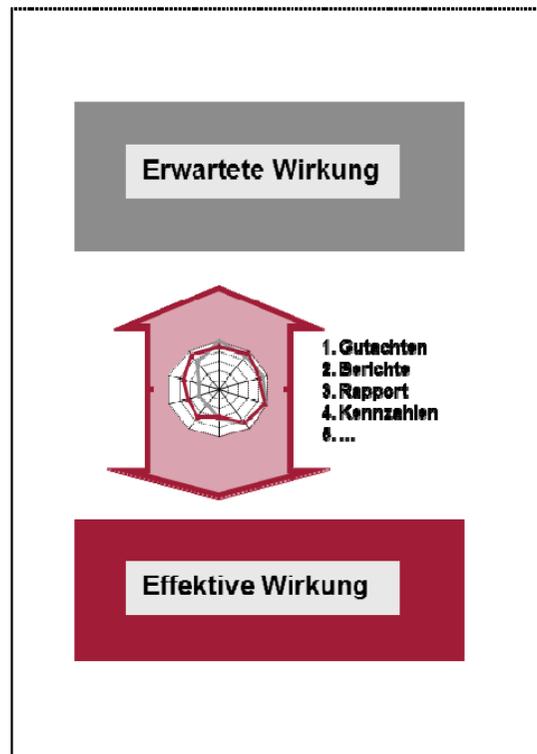
- Der **Stiftungsrat** ist **dem Verwaltungsrat** in **Aktiengesellschaften** mit analogen Aufgaben und Verantwortlichkeiten gleichgestellt.
- Die Führungsverantwortung in der Pensionskasse kann nicht mehr **retrospektiv** (Deckungsgrad-Analyse) und **reaktiv** (Sanierungsmassnahmen) erfüllt werden.
- Die gesetzlichen Erfordernisse und die heutigen Herausforderungen beinhalten eine **vorausschauende Betrachtungsweise** inkl. **Beurteilung** von **Situation** und **Zukunftsszenarien**.
- Die Führungsgremien haben sich heute zusätzlich vermehrt auf **Umsetzung, Überwachung** sowie **Wertung** der **Massnahmen** zu konzentrieren.

# Agenda

1. Verantwortlichkeit des Führungsorgans
- 2. **Verbesserungsprozess**
3. Musterkasse
4. Mögliche Ereignisse und Risikomanagement durch Verbesserungsprozess
5. Fazit



# Überwachung



## Fragestellungen

- Analysen / Berichte / Gutachten / Kennzahlen
- Jährlich / Monatlich / Täglich
- Welche Kennzahlen sind zu vergleichen?
- Auswirkungen sichtbar?
- Heutige Kennzahlen?

## Mögliche Kennzahlen aus dem vers.tech. Gutachten

- Vorsorgevermögen zu [Vorsorgekapital (VK)<sup>Total</sup> + tech. Rückstellungen]
- Rentenzahlungen zu Beiträgen
- Technischer Zins zu Referenzzinssatz
- $VK^{Rentner}$  zu  $VK^{Total}$
- Wertschwankungsreserve<sup>Vorhanden</sup> zu Wertschwankungsreserve<sup>Notwendig</sup>
- Sollrendite<sup>Notwendig</sup> zu [VK<sup>Total</sup> + tech. Rückstellungen]
- Sollrendite<sup>Notwendig</sup> zu Vermögens-Rendite<sup>erwartet</sup>
- [VK<sup>Total</sup> + tech. Rückstellungen] zu vers. Lohnsumme
- BVG Leistung zu Gesamtleistung
- $VK^{Total}$  risikoarm zu  $VK^{Total}$  tech.Zins



# Praktische Überlegungen



## Mögliche Ereignisse (Beispiele)

- Zuwachs aktive Versicherte
- Reduktion der aktiven Versicherten
- Börsencrash (plötzliche Reduktion des Vermögens bzw. Deckungsgrades)

Kennzahlenveränderungen sind bei diesen Ereignissen teilweise sofort sichtbar

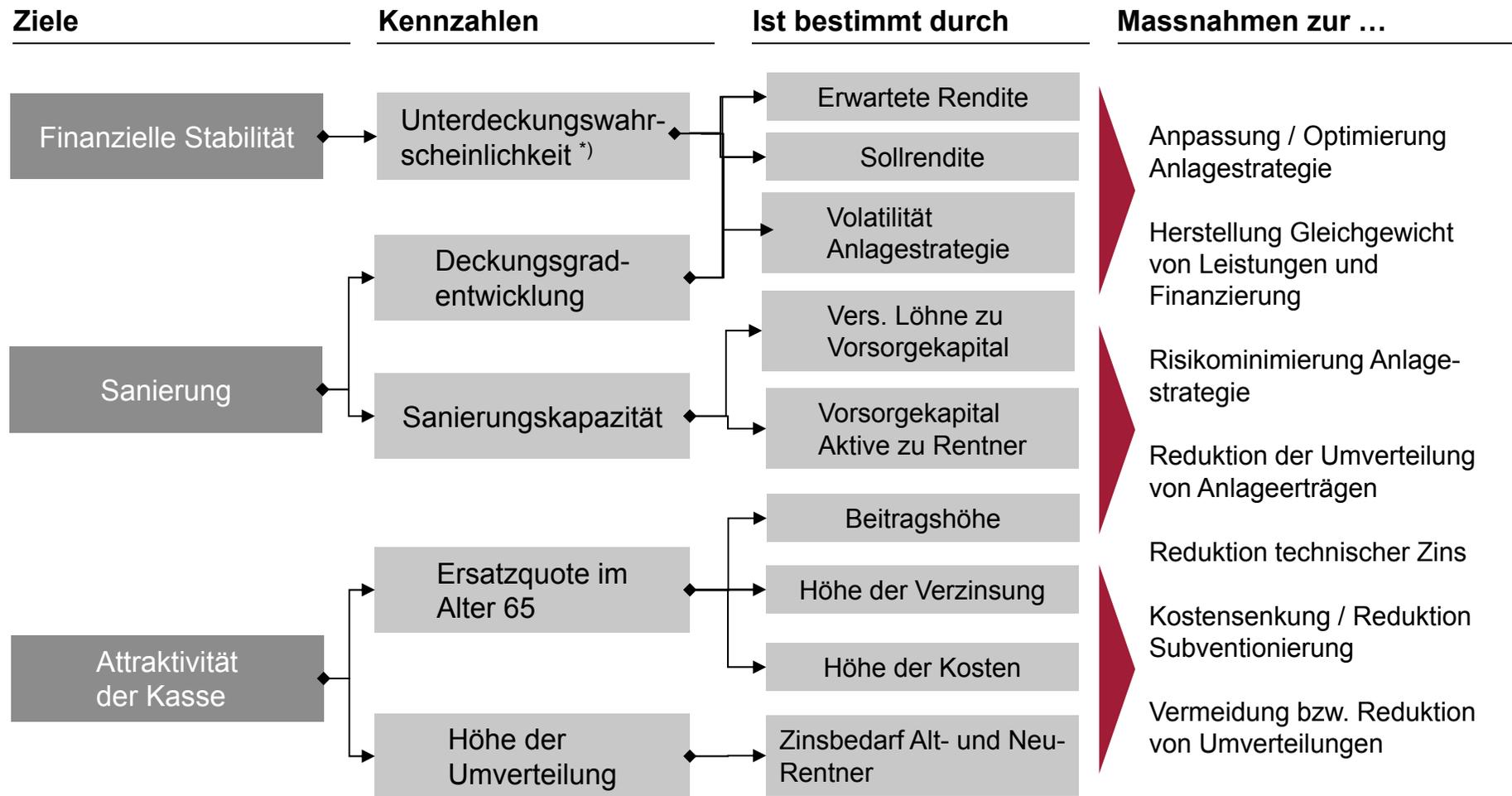
Ableitung von Sofortmassnahmen sind nur teilweise möglich  
Wahl der Kennzahlen ist auf Pensionskasse abzustimmen

Analyse der Entwicklung der Pensionskassen ist jedoch nicht auf Kennzahlen reduziert. Ausserdem gibt es:

- Versicherungstechnisches Gutachten
- Gewinn- und Verlustanalyse
- Analyse der jährlichen Ereignisse

Diese zeigen die historische Entwicklung und lassen Rückschlüsse auf die finanzielle Lage zu. Im Mehrjahresvergleich sind Zukunftsszenarien möglich (immer auf Basis der Vergangenheit).

# Wirkungszusammenhänge und «neue» Kennzahlen



\*) Masszahl für die kritische Unterdeckung



## Fazit: Gesamtheitliches Vorgehen

- Erwartung vs. Realität
  - Qualitativer Vergleich der Ereignisse
- Planung Pensionskasse vs. Planung Arbeitgeber
  - Periodischer Abgleich der jeweiligen Zukunftsszenarien
- Analyse und Wertung der jährlichen Ergebnisse sowie allfällige Korrekturen (Cockpit)
  - Verständnis der Veränderungen / Abweichungen (z.B. Gewinn-/Verlustanalyse, kassenspezifische Elemente, vgl. «neue» Kennzahlen und Veränderungspotential
- Periodisches Prüfen / Analysieren der Zukunftsszenarien
  - Qualitative Bewertung der Parameter
  - Quantitativer Vergleich der Teilergebnisse

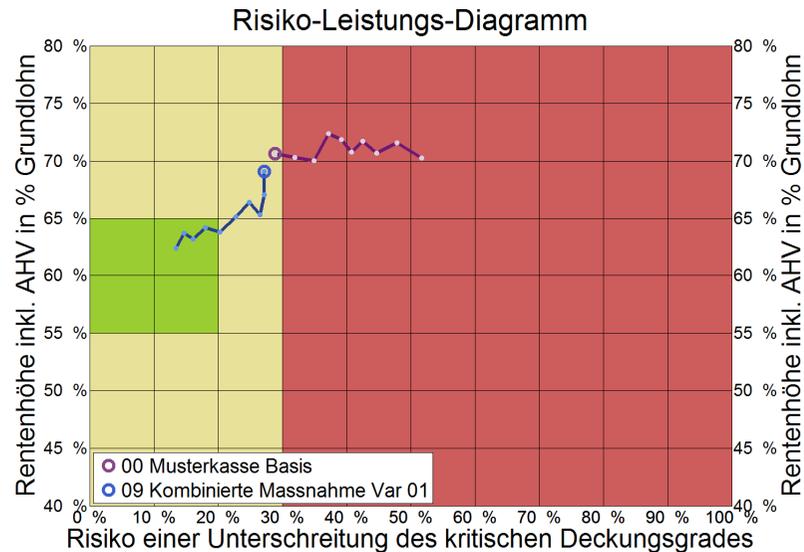
**Voraussetzung ist die Wahl der richtigen Kennzahlen bzw. Analysetools**

## Agenda

1. Verantwortlichkeit des Führungsorgans
2. Verbesserungsprozess
- 3. **Musterkasse**
4. Mögliche Ereignisse und Risikomanagement durch Verbesserungsprozess
5. Fazit

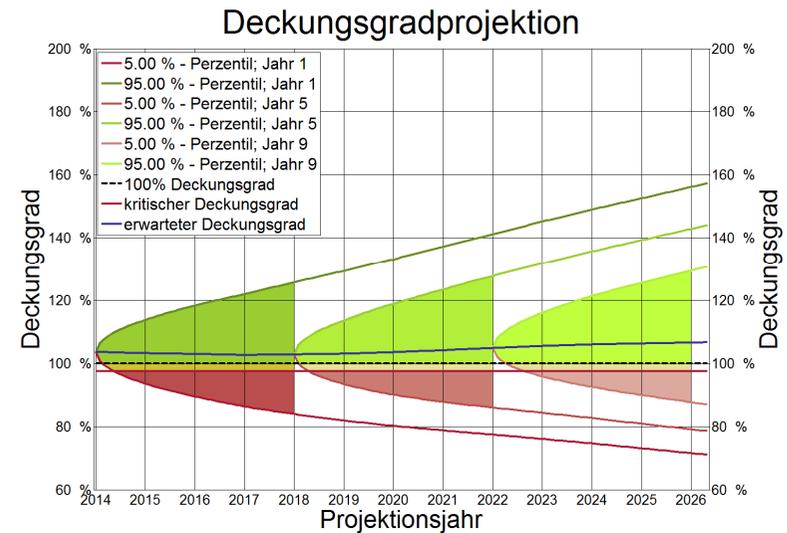


# Risiko-Exposition wurde reduziert

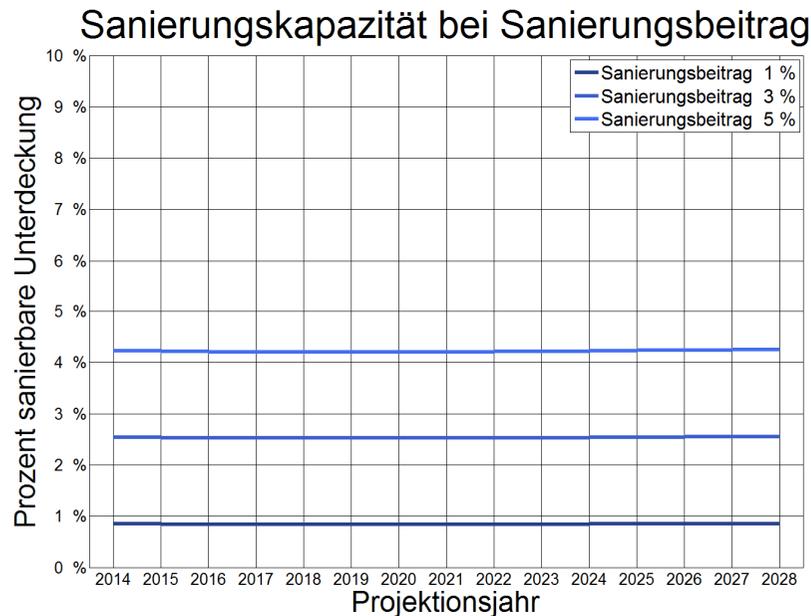


Die Entwicklung des Deckungsgrads ist positiv. Die Wahrscheinlichkeit in Unterdeckung zu fallen, wird reduziert.

Die Massnahmen (Verzinsung Sparkapital 2%, Umwandlungssatz 6.0% mit 4 Jahre Übergangsfrist, Senkung des techn. Zins auf 3%) führen die Pensionskasse in die geplante Leistungs- und Risiko-Exposition.

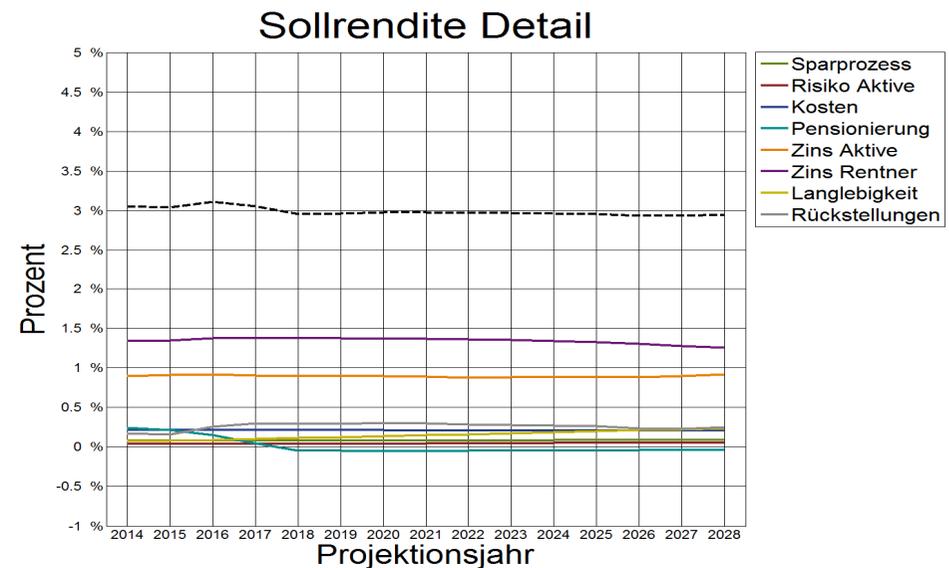


# Unter der angenommenen Entwicklung gewann die Pensionskasse an Stabilität



Wie aufgezeigt ist ebenfalls die strukturelle Risikofähigkeit der Pensionskasse stabilisiert (erkennbar in der Sanierungskapazität)

Nach Beendigung der Übergangsregelungen stabilisieren sich ebenfalls die einzelnen Komponenten der Sollrendite.



# Mögliche Stress-Ereignisse

## Einige Stress-Ereignisse:

- Verkauf / Kauf von Firmenteilen (als Folge sind Teilliquidationen / Fusionen durchzuführen)
- Schleichender Abbau von aktiven Versicherten
- Versicherungstechnische Annahmen nicht korrekt bzw. veraltet (Risiko, Langlebigkeit)
- Aktien-Crash 1987
- Wirtschaftskrise 2002 und 2008

## Agenda

1. Verantwortlichkeit des Führungsorgans
2. Verbesserungsprozess
3. Musterkasse
- 4. **Mögliche Ereignisse und Risikomanagement durch Verbesserungsprozess**
5. Fazit



# Stress-Situationen und Verbesserungsprozess SwissLife

## Stress-Situation

## Erwartete Auswirkung

Börsencrash

Deckungsgrad sinkt

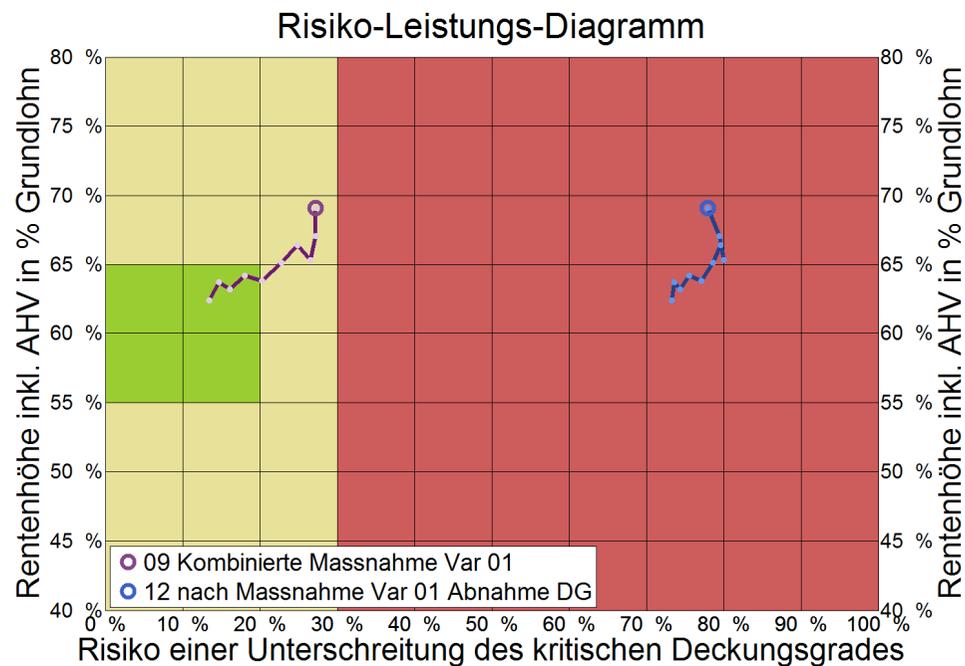
Abbau von aktiven Versicherten  
(schleichend oder sofort)

strukturelle  
Risikofähigkeit sinkt



# Ereignis Börsencrash

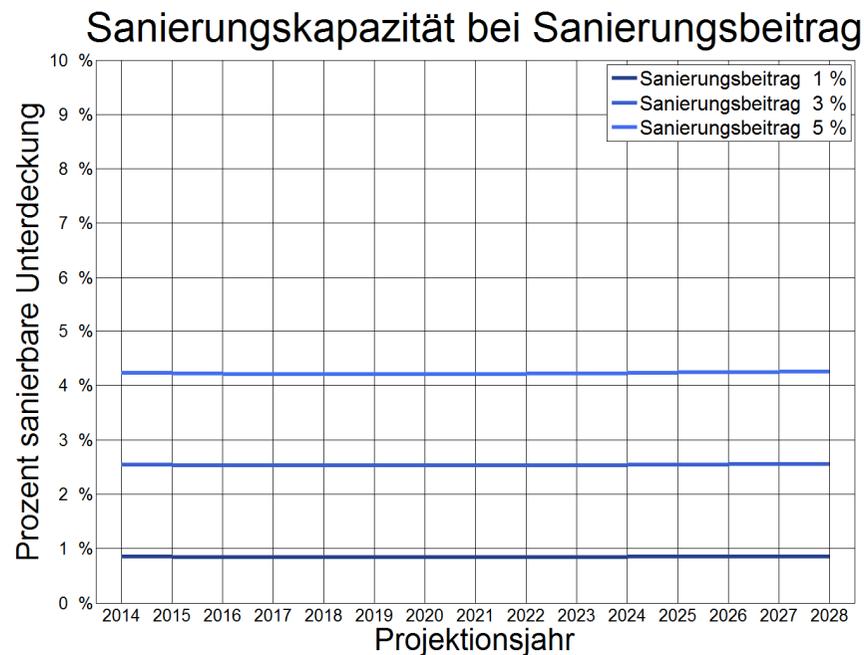
## Risiko erhöht sich massgeblich



- Der Deckungsgrad sinkt von 103.6% auf 93%
- Die bisherigen Massnahmen reduzieren das Risiko unwesentlich
- Die geplante Leistungsreduktion wird fortgesetzt
- Der Börsencrash hat eine massive Risikoerhöhung zur Folge.

# Ereignis Börsencrash

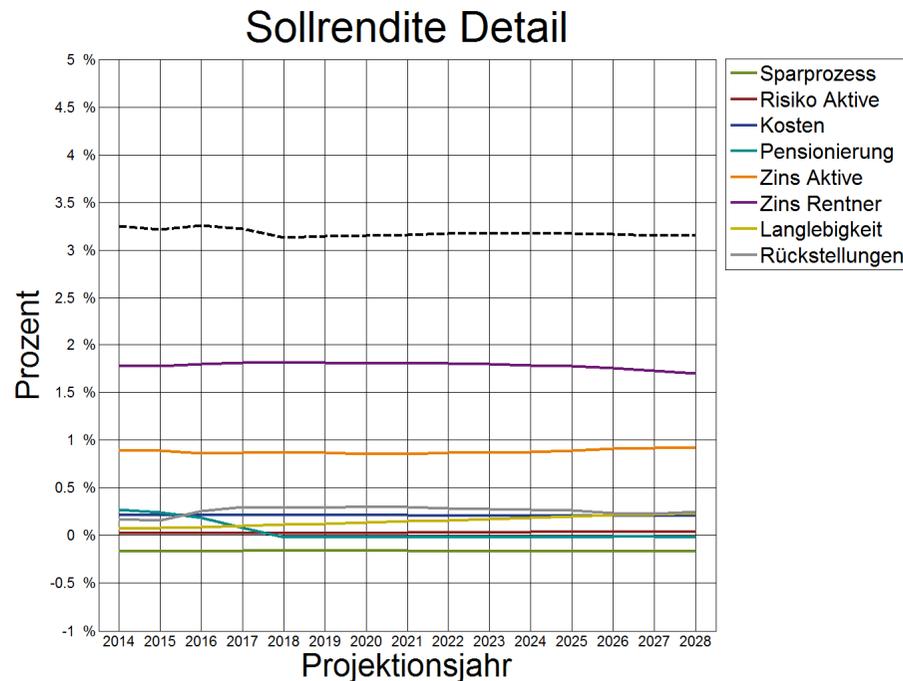
Die strukturelle Risikofähigkeit verändert sich nicht



- Die strukturelle Situation der Pensionskasse verändert sich nicht
- Die Sanierungskapazität bleibt bestehen

# Ereignis Börsencrash

Durch den tieferen Deckungsgrad verändert sich die Sollrendite?

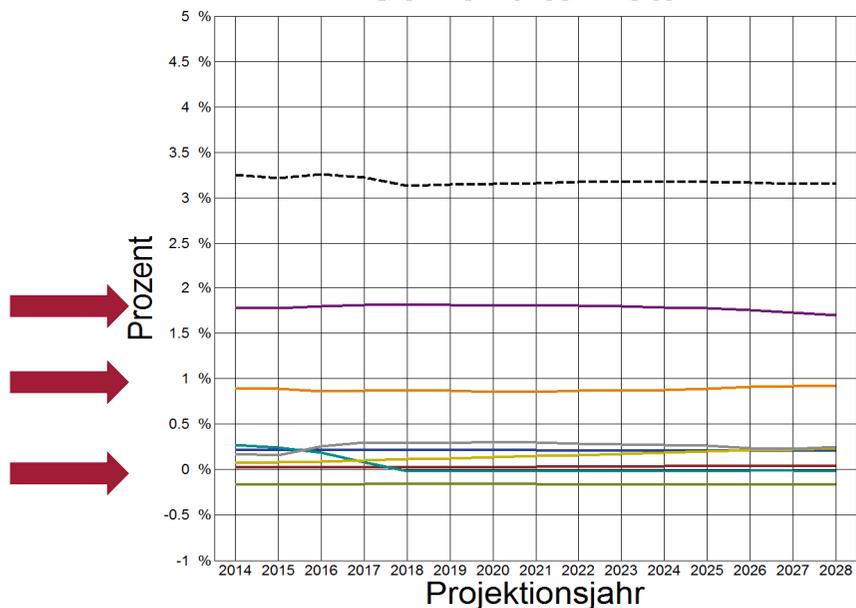


- Erwartung, dass die Sollrendite sich erhöht
- Vergleich der Sollrendite vor und nach Börsencrash notwendig

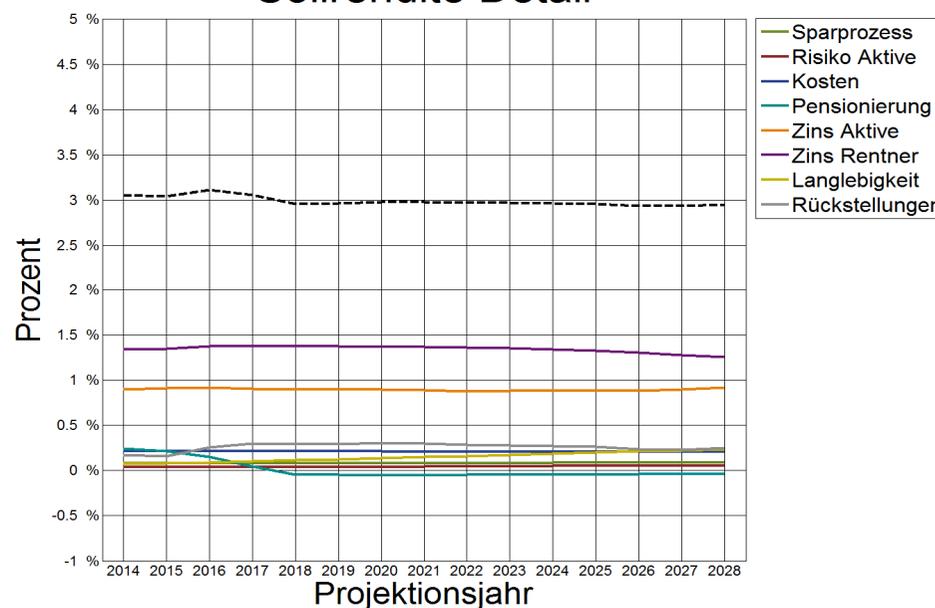
# Ereignis Börsencrash

Antwort: «Nein!» Was hat sich bei der Sollrendite effektiv verändert?

Nach Ereignis  
Sollrendite Detail



Vor Ereignis  
Sollrendite Detail



- Sollrendite Rentenbezüger ist erhöht
- Sollrendite aktive Versicherte verändert sich kaum
- Sollrendite Sparprozess (Sparbeiträge) wird negativ
- Insgesamt erhöht sich die Sollrendite um 0.1 - 0.2%



Renten werden zu 100% ausbezahlt und sind zu 93% rückgestellt → Erhöhung Sollrendite

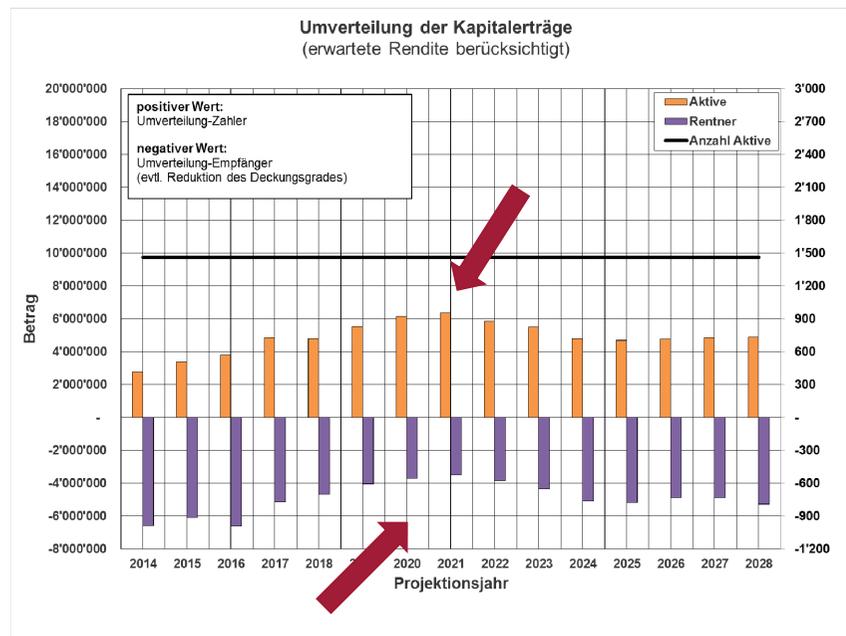
Sollrendite aktive Versicherte & Sparprozess sind je separat dargestellt → negativer Sparprozess (Sparbeiträge zu 100% einbezahlt)



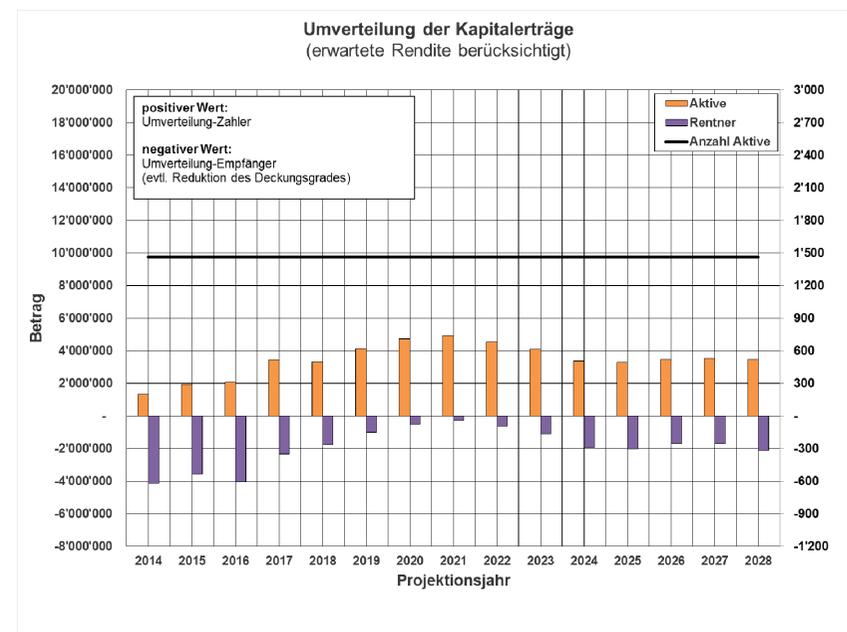
# Ereignis Börsencrash

## Umverteilung wird durch den Börsencrash beeinflusst

Nach Ereignis



Vor Ereignis

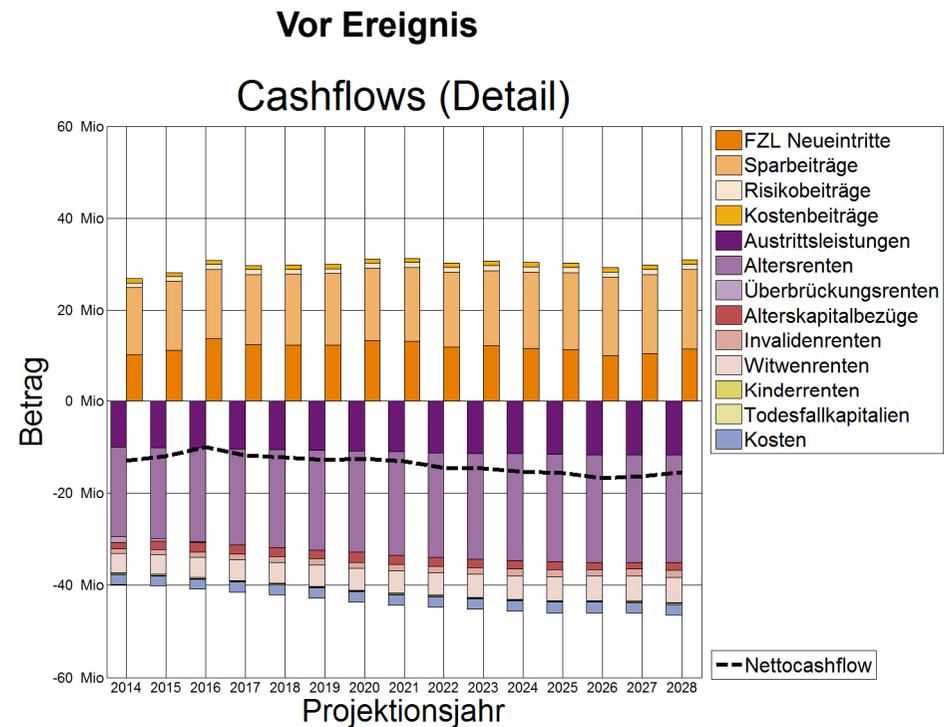
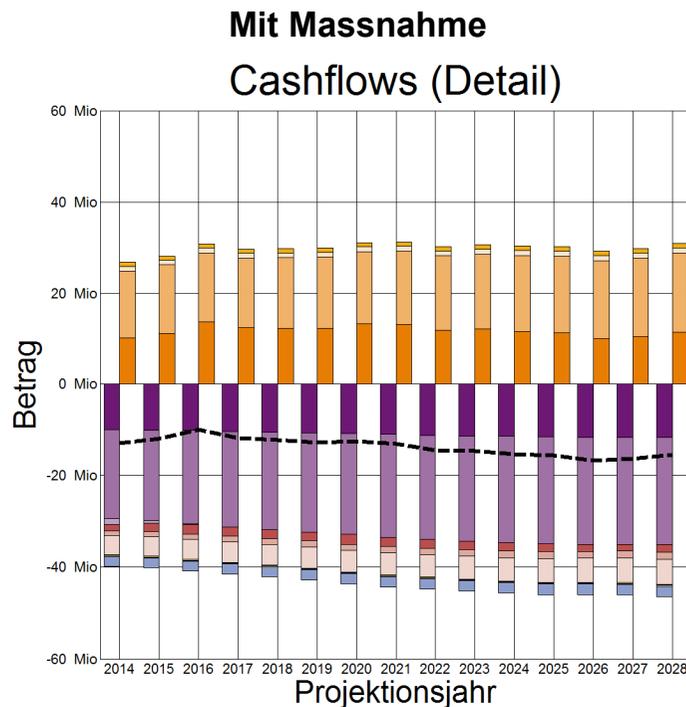


- Die Umverteilung bei den aktiven Versicherten erhöht sich
- Die Rentenbezüger profitieren entsprechend
- Zur Erinnerung: Die Sollrendite hat sich insgesamt kaum verändert



# Ereignis Börsencrash

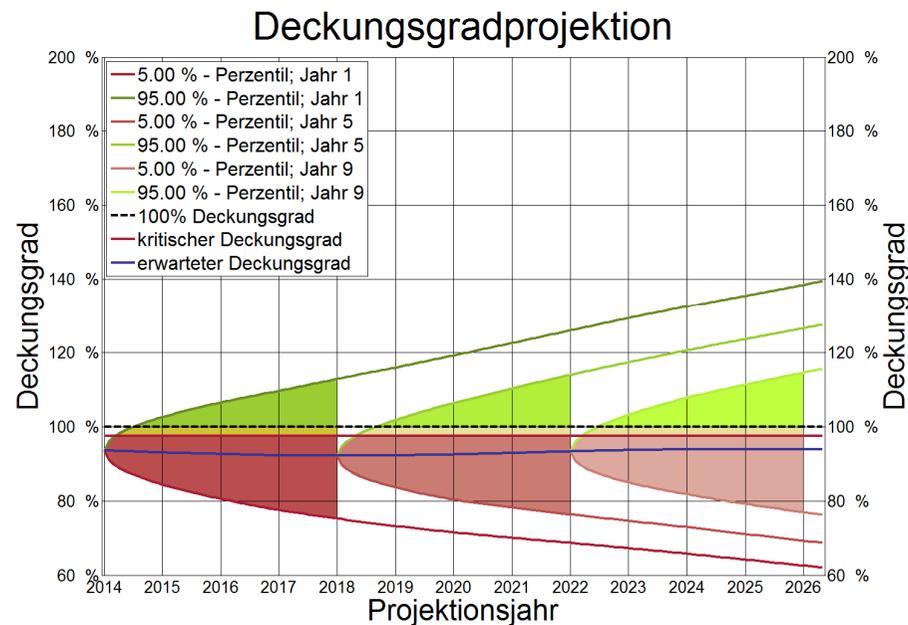
## Keine Veränderung der Cash Flows



- Die Zahlungsströme sind durch die Deckungsgradreduktion nicht beeinflusst

# Ereignis Börsencrash

## Deckungsgrad erholt sich nicht

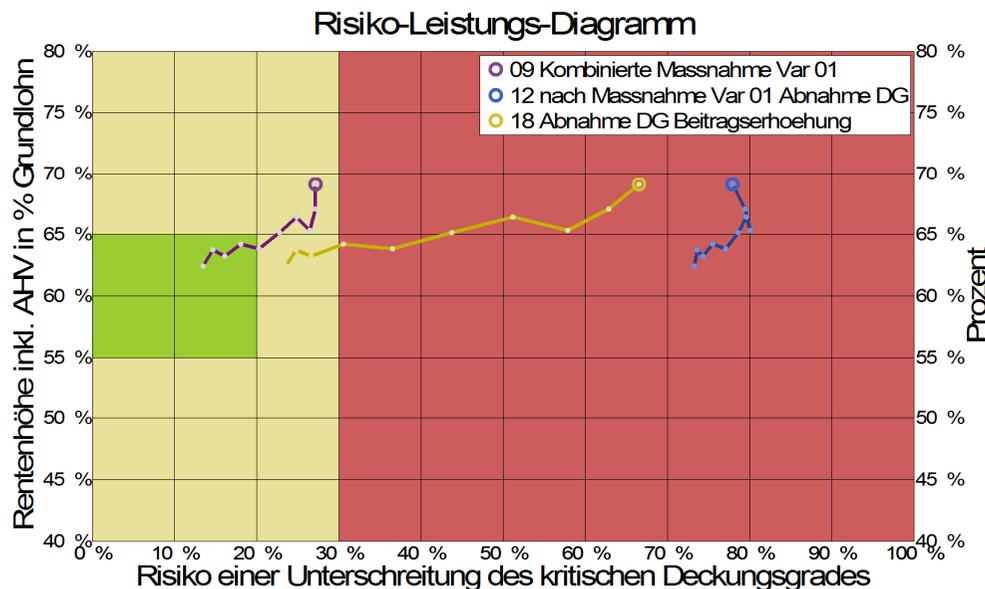


- Pensionskasse bleibt auch bei tieferem Deckungsgrad stabil
- Die Massnahmen, die ursprünglich umgesetzt worden sind, waren damit die richtigen.

Zusätzliche Massnahmen zur Verbesserung des Deckungsgrades sind aber notwendig.

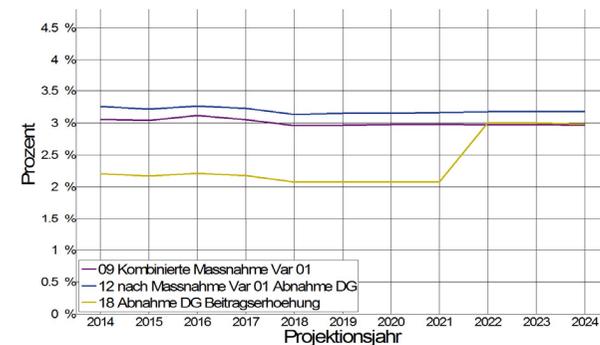
# Ereignis Börsencrash: Massnahme Sanierungsbeitrag

## Reduktion des Risikos



- Die Einführung eines Sanierungsbeitrags von 6% reduziert das Risiko massgeblich
- Der Sanierungsbeitrag ist definiert, so dass ein Deckungsgrad von 100% innert 7 Jahren erreicht wird.
- Bei Erreichen des 100% Deckungsgrades wird der Sanierungsbeitrag gestoppt.

## Der Sanierungsbeitrag reduziert die Sollrendite

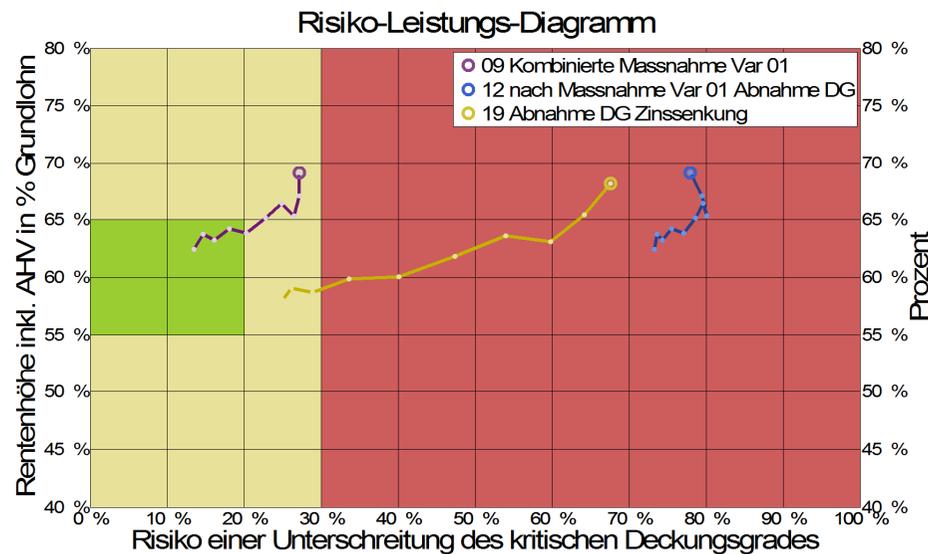


- Subsidiaritätsgrundsatz und Tragbarkeit ist bei Umsetzung konkreter Sanierungsmassnahmen vorgängig zu prüfen!

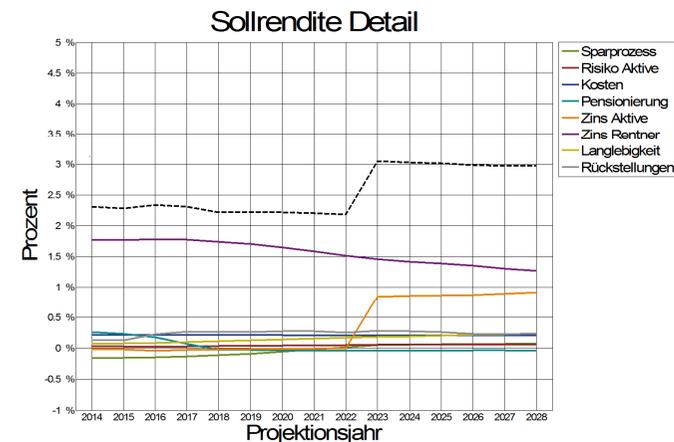
# Ereignis Börsencrash: Massnahme Zinssenkung Aktive



## Reduktion des Risikos



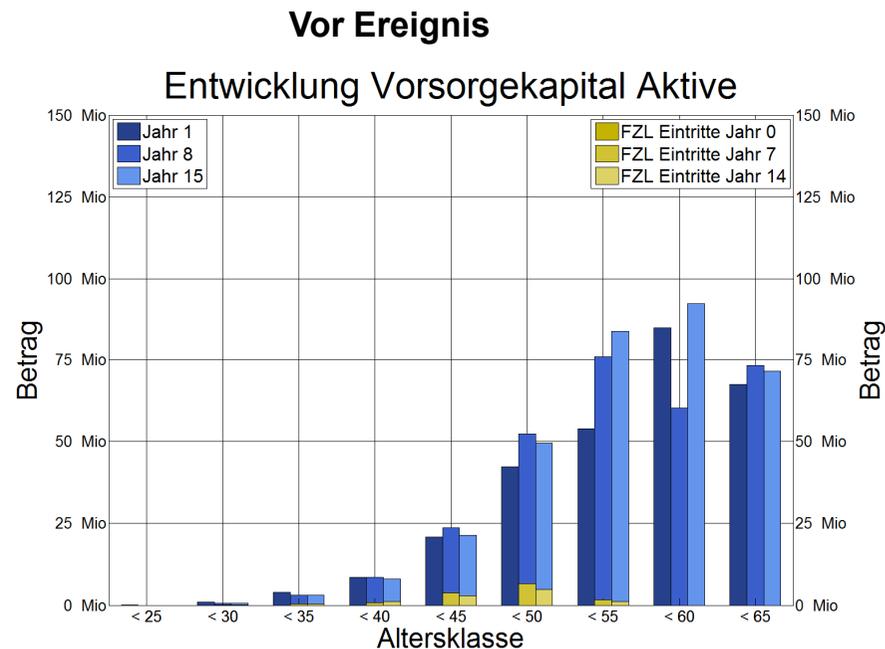
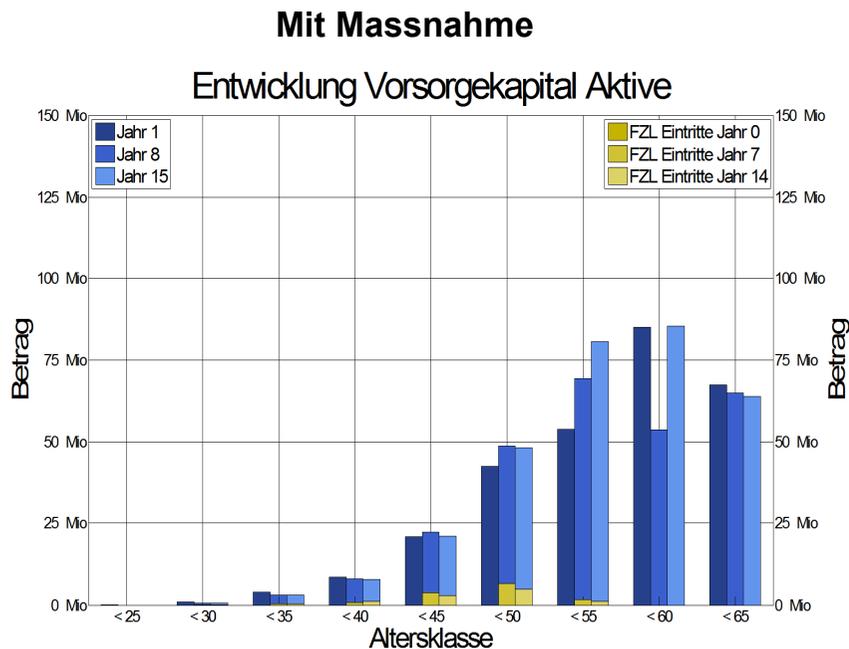
- Einführung einer 0% Verzinsung der Altersguthaben während der Unterdeckung. Diese 0%-Verzinsung reduziert das Risiko ebenfalls massgeblich.
- Die Sollrendite reduziert sich bis zur Erreichung des 100% Deckungsgrades. Dies dauert bei dieser Massnahme ein Jahr länger.
- Die Rentner benötigen immer weniger Soll-Rendite. Grund: Reduktion der Leistungen



# Ereignis Börsencrash: Massnahme Zinssenkung Aktive



## Reduktion der Altersleistungen durch die Minderverzinsung

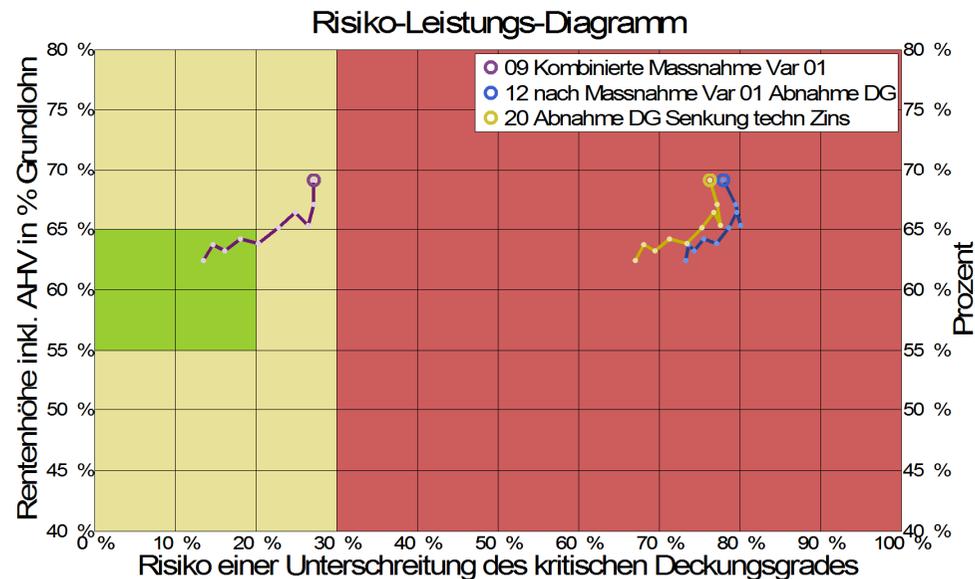


- Die Reduktion der Verzinsung während 8 Jahren bzw 15 Jahren reduziert die Altersguthaben der 60 – 65 jährigen um CHF 7 - 9 Mio.
- Die Altersrenten dieser Versicherten reduzieren sich dadurch um ca. 10%.

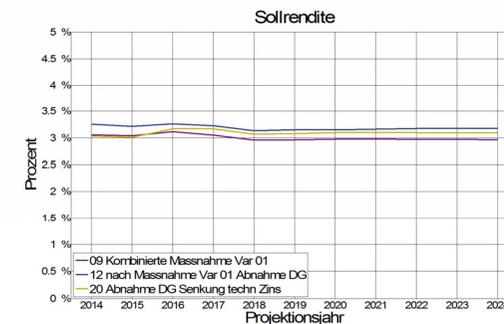
# Ereignis Börsencrash: Massnahme Reduktion technischer Zins



## Reduktion des Risikos ist unwesentlich



- Analyse der Reduktion des technischen Zinssatzes von 3% auf 2.5% zeigt eine unwesentliche Verbesserung der Risiko-Situation
- Die Zinssatzsenkung wurde vollumfänglich vom Arbeitgeber finanziert (Einlage)
- Der BVG-Umwandlungssatz 6.8% muss für das BVG-Obligatorium sichergestellt werden. Die dabei entstehenden Pensionierungsverluste verhindern die Reduktion des Risikos (Soll-Rendite und Deckungsgrad)





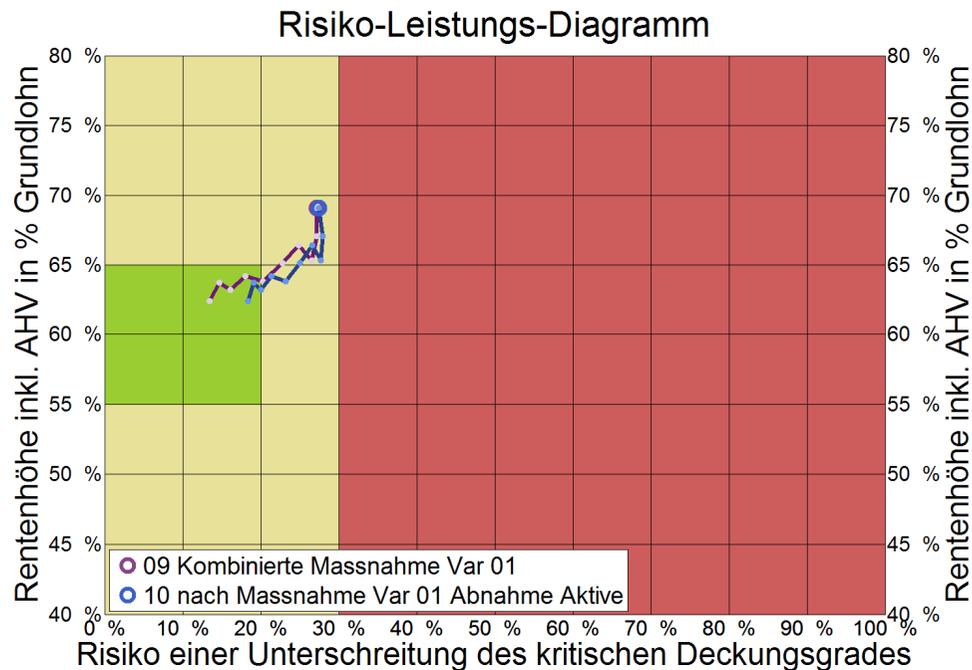
## Feststellungen

- Die Einführung des Sanierungsbeitrags und die 0% Verzinsung der Altersguthaben sind in der Wirkung gleichwertig.
- Die Reduktion des technischen Zinssatzes von 3.0% auf 2.5% erzielt nicht die gewünschte Wirkung (wegen den verbleibenden Pensionierungsverlusten)
- Eine Kombination der Massnahmen Sanierungsbeiträge und Verzinsung ist anzustreben
- Eine «Opfersymmetrie» Arbeitgeber ⇔ aktive Versicherte, sowie Verhältnismässigkeit der Massnahmen inkl. Subsidiaritätsgrundsatz ist sicherzustellen
- Die durch die Massnahmen verstärkte Umverteilung von aktiven Versicherten zu Rentenbezügern ist zu berücksichtigen.
- Eine jährliche Überwachung der Entwicklung der Pensionskasse und der möglichen Szenarien ist in dieser Situation angemessen.

# Ereignis Schleichende Reduktion aktive Versicherte



## Reduktion des Risikos und knappes Erreichen des noch tragbaren Risikos

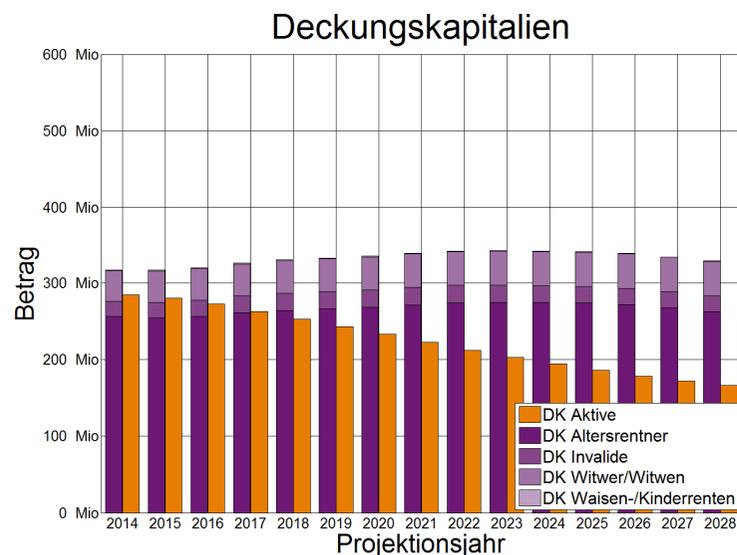
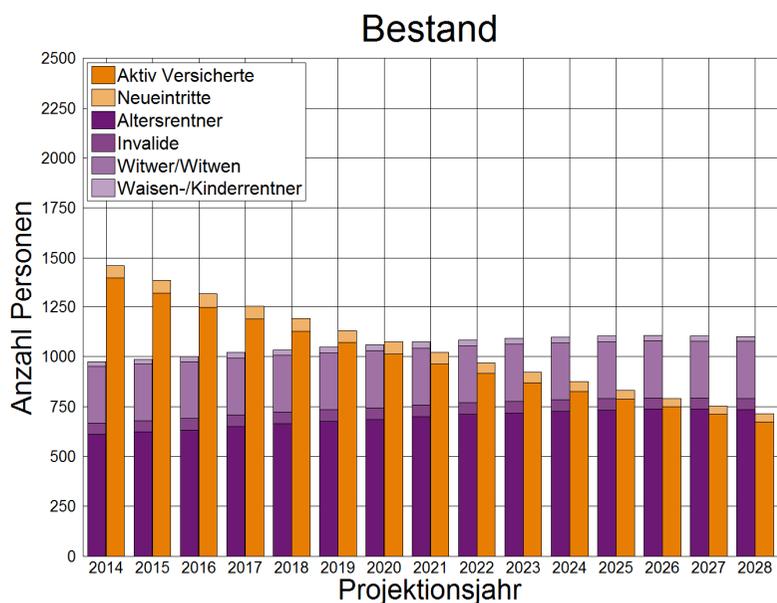


- In der ursprünglichen Planung ist von gleichbleibenden aktiven Versicherten ausgegangen worden.
- Erfolgt in der Realität ein schleichender Abbau von Versicherten (- 5 % pro Jahr) interessiert im kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Veränderung des strukturellen Risikos
- Um die Veränderung des strukturellen Risikos einschätzen und verändern zu können, muss der Versichertenbestand, die Entwicklung der Vorsorgekapitalien und die Sanierungskapazität analysiert werden.

# Ereignis Schleichende Reduktion aktive Versicherte



## Reduktion von Bestand aktive Versicherte

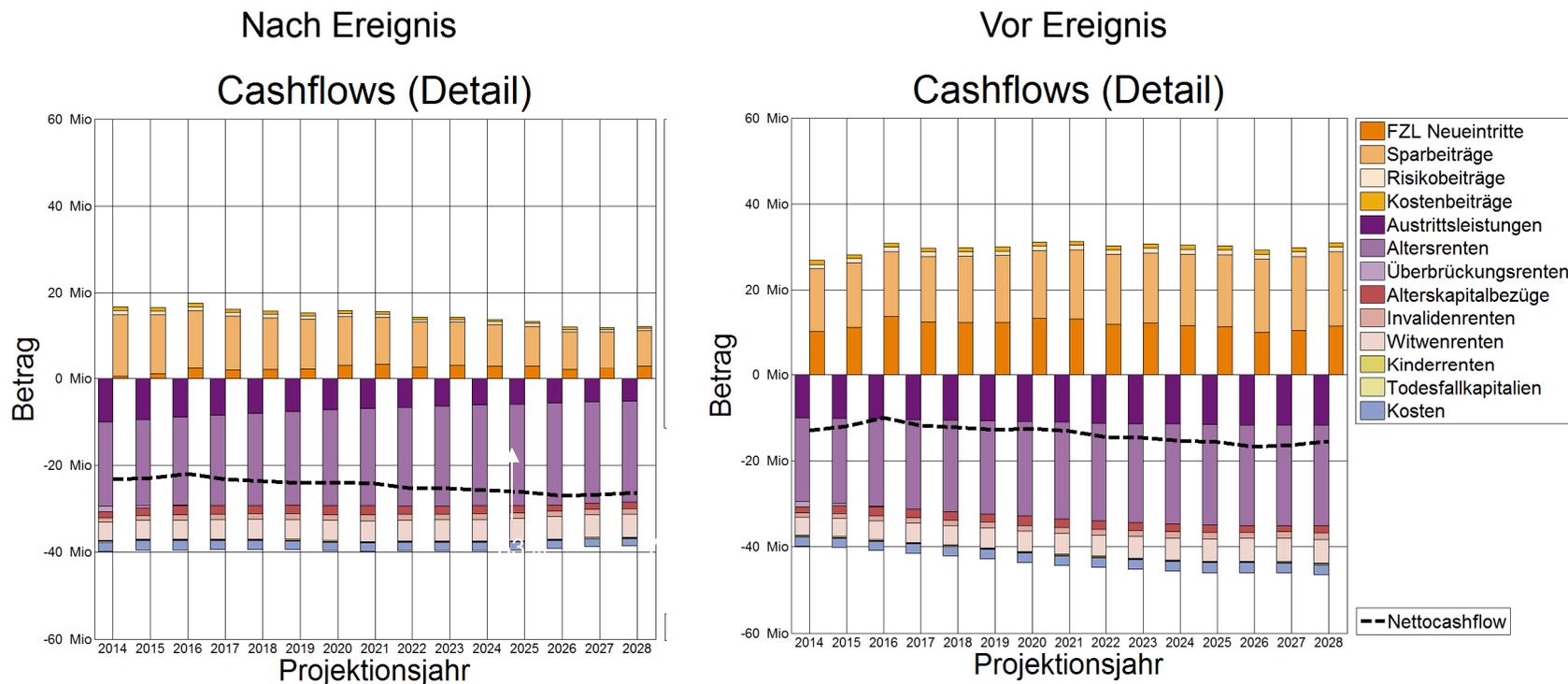


- Der Versichertenbestand halbiert sich in 15 Jahren
- Die Vorsorgekapitalien der aktiven Versicherten reduzieren sich um ca. 30%

# Ereignis Schleichende Reduktion aktive Versicherte



Cash Flow werden massiv negativ

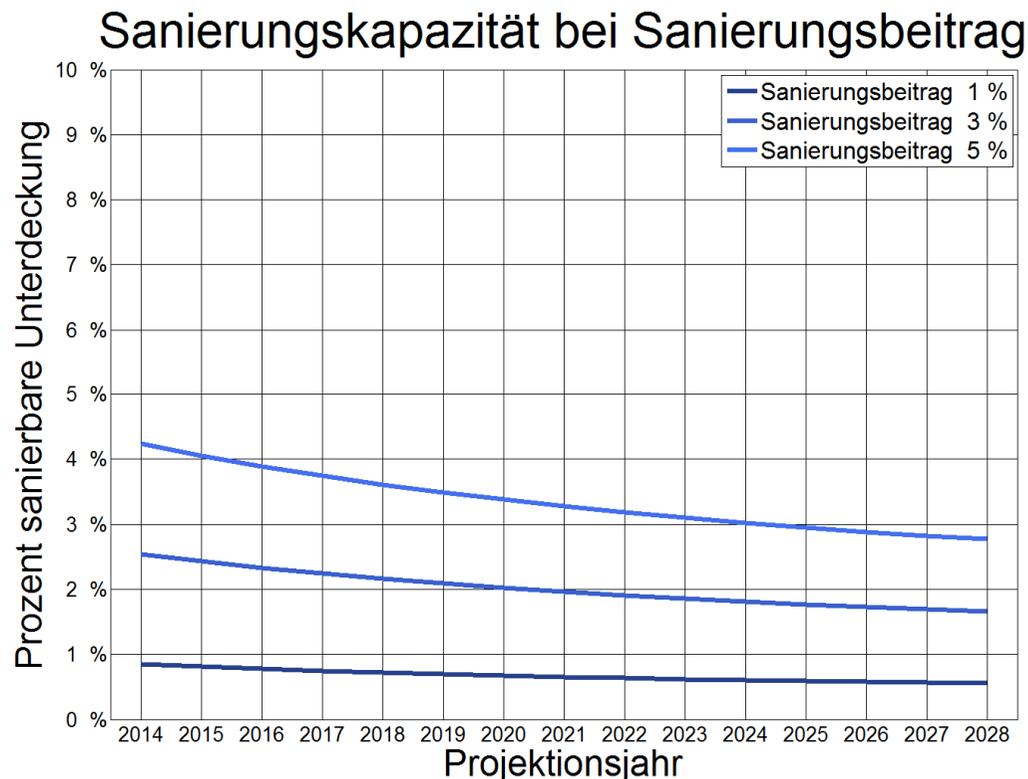


- Die Zahlungsströme sind durch schleichende Abnahme stark beeinflusst

# Ereignis Schleichende Reduktion aktive Versicherte



Risikofähigkeit reduziert sich (wie im Risiko- / Leistungsdiagramm bereits ersichtlich)

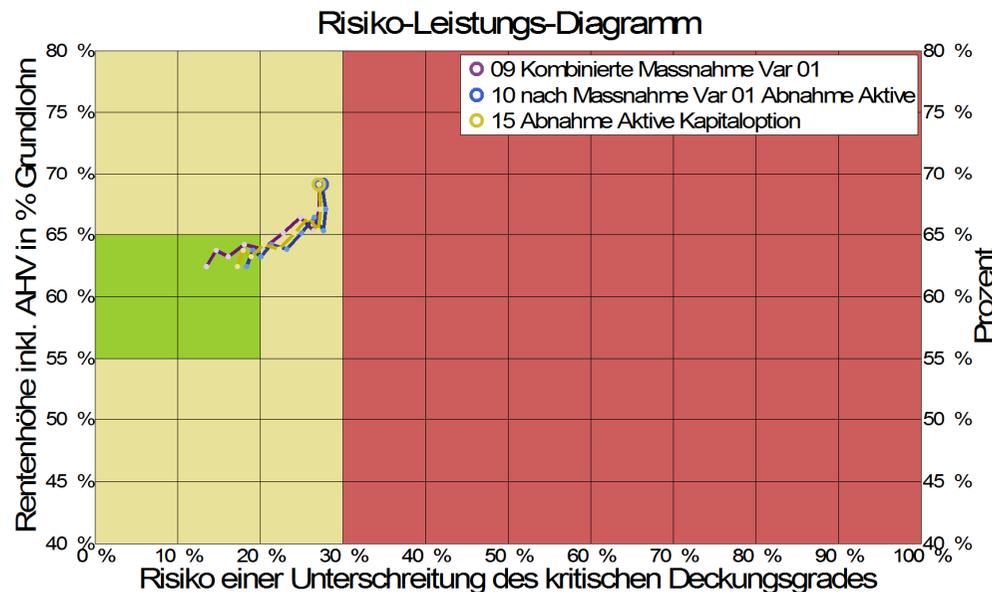


- Durch den kontinuierlichen Abbau der aktiven Versicherten reduziert sich ebenfalls die Sanierungskapazität.
- Konnte im Jahr 1 mit 5% Sanierungsbeitrag eine Unterdeckung von mehr als 4% behoben werden, reduziert sich dies im letzten Jahr der Fortschreibung auf weniger als 3%.
- Aus struktureller Sicht verliert die Kasse an Risikofähigkeit obwohl der Deckungsgrad stabil bleibt.

# Ereignis schleichende Reduktion: Massnahme Maximierung der Rentenzahlung

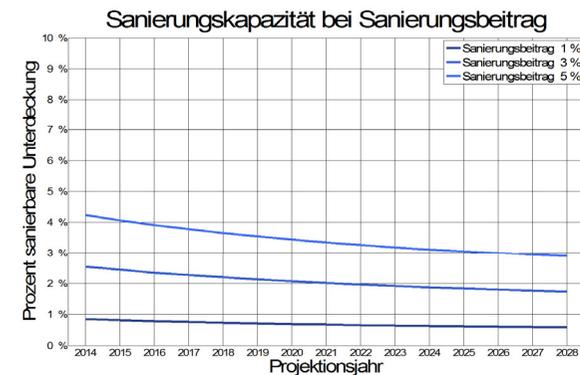


Risiko reduziert sich minimal, die Sanierungskapazität verändert sich unwesentlich



- Keine signifikante Verbesserung der Sanierungskapazität erkennbar

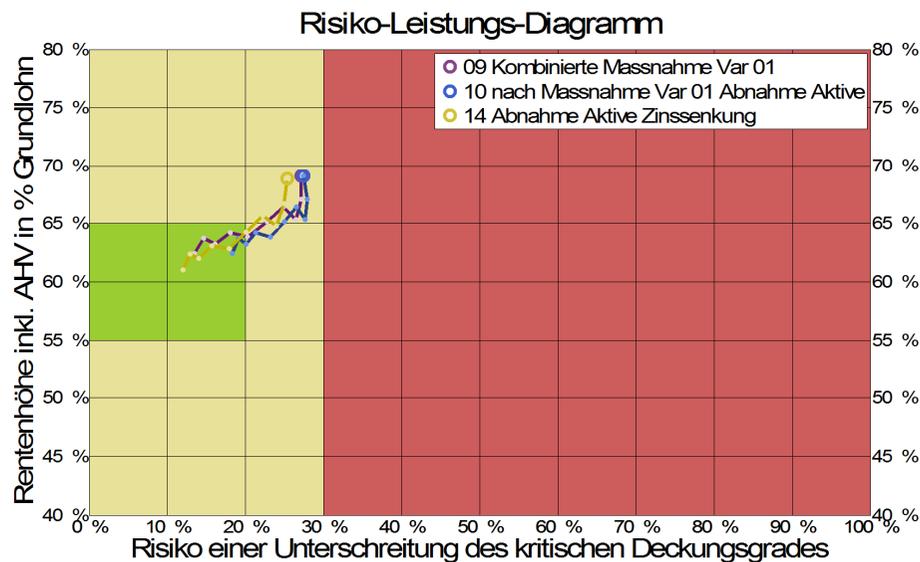
- Die Maximierung der Rentenzahlung (CHF 50'000 inkl. AHV) reduziert das Risiko nur unwesentlich.
- Der Deckungsgrad erhöht sich während der Fortschreibung nicht signifikant.
- Durch das steigende Übergewicht der Vorsorgekapitalien der Rentenbezüger, muss auch die Rückstellung für Langlebigkeit überproportional gebildet werden.



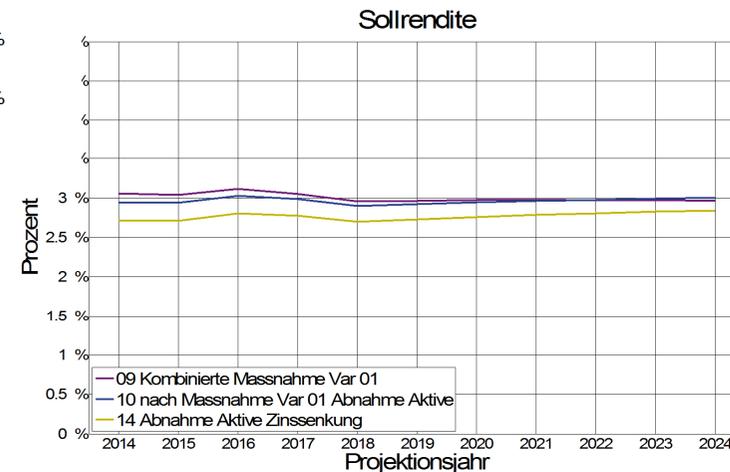
# Ereignis schleichende Reduktion: Massnahme Reduktion Verzinsung Altersguthaben



## Risiko reduziert sich auf Kosten von tieferen Leistungen



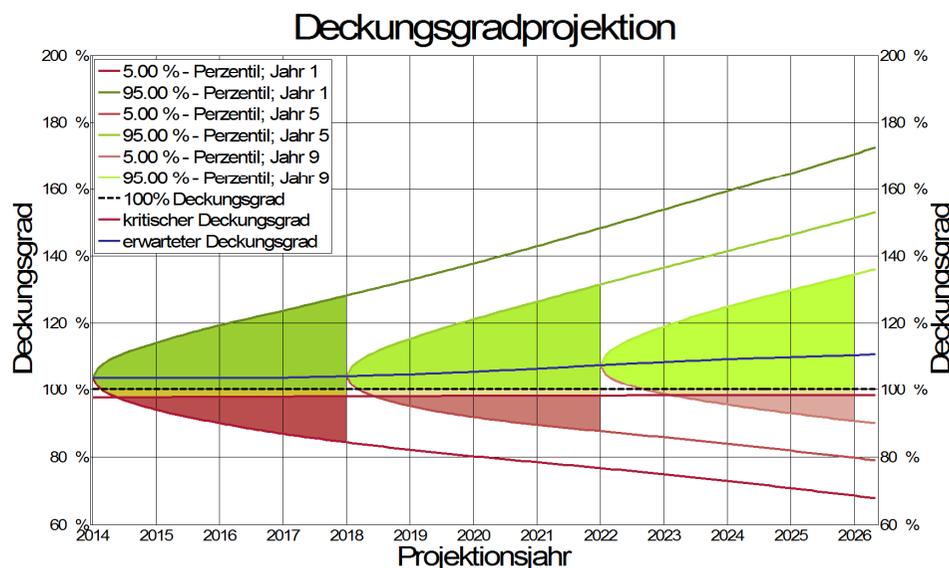
- Die Reduktion der Verzinsung der Altersguthaben von 2% auf 1.5% reduziert das Risiko und die Leistungen.
- Die Sanierungskapazität wird jedoch nicht verbessert.
- Die Sollrendite wird durch den tieferen Verzinsungsbedarf der aktiven Versicherten um ca. 0.3 – 0.5% Punkte reduziert.



# Ereignis schleichende Reduktion: Massnahme Reduktion Verzinsung Altersguthaben



Der Deckungsgrad erhöht sich



- Durch den tieferen Zinsbedarf (bei gleichbleibender Renditeerwartung) erhöht sich der Deckungsgrad auf ca. 110%
- Die Wahrscheinlichkeit in eine Unterdeckung unter den kritischen Deckungsgrad zu fallen wird damit reduziert.
- Eine Erhöhung des Deckungsgrads und damit der finanziellen Risikofähigkeit kann die Verschlechterung der strukturellen Risikofähigkeit kompensieren.



## Feststellungen

- Die kontinuierliche Reduktion der aktiven Versicherten beeinflusst die strukturelle Risikofähigkeit der Pensionskasse.
- Die Verbesserung der strukturellen Risikofähigkeit kann mit einer Maximierung der Rentenzahlung und einer Minderverzinsung aufgefangen werden d.h. Verbesserung der finanziellen Risikofähigkeit.
- Die vorgeschlagenen Massnahmen haben eine Leistungsreduktion zur Folge. Diese Leistungsreduktion ist eine kommunikative Herausforderung, denn der Deckungsgrad der Pensionskasse ist immer höher als 100% und weist keine sinkende Tendenz aus.
- Bei einer kontinuierlichen Reduktion der aktiven Versicherten und einem Börsencrash ist das Gleichgewicht nur mit massiven Massnahmen (Leistungsreduktionen) innert nützlicher Frist wieder zu erreichen.
- Eine jährliche Überwachung der Entwicklung der Pensionskasse und der möglichen Szenarien ist für diese Pensionskasse angemessen.

# Agenda

1. **Verantwortlichkeit des Führungsorgans**
2. **Verbesserungsprozess**
3. **Musterkasse**
4. **Mögliche Ereignisse und Risikomanagement durch Verbesserungsprozess**
- 5. **Fazit**

## Fazit

- Heutige Kennzahlen und Analysen basierend auf
  - versicherungstechnischen Gutachten
  - Gewinn- und Verlustanalysen
  - Werkzeugkasten Fachrichtlinie Pensionsversicherungsexperten
  - Risikoeinschätzung der Aufsichtsbehördensind meistens vergangenheitsbezogen und beurteilen eine «Ist-Situation».
- Veränderungen und Auswirkungen auf die Pensionskasse müssen anhand von Szenarien zukunftsorientiert analysiert werden (Konzept: «Was wäre wenn.....») was die Anwendung von zukunftsorientierten und dynamischen Kennzahlen erfordert:
  - Unterdeckungswahrscheinlichkeit als Masszahl der kritischen Unterdeckung
  - Deckungsgradentwicklung
  - Sanierungskapazität
  - Ersatzquote / Leistung bei Pensionierung
  - Umverteilung
- Zukunftsszenarien d.h. dynamische Fortschreibungen müssen quantitativ nachvollziehbar sein und sind je nach Ereignis bzw. Situation jährlich zu wiederholen.
- Damit ist eine Umsetzung des Verbesserungsprozesses sichergestellt und das oberste Führungsorgan nimmt seine Verantwortung wahr.

→ Sprechen Sie mit uns!

## Sprechen Sie mit uns!

### **Roland Schmid**

Geschäftsführer  
eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte  
Aktuar SAV

Tel: +41 43 284 44 56

Fax: +41 43 338 44 56

Mobile: +41 78 776 23 50

[roland.schmid@slps.ch](mailto:roland.schmid@slps.ch)



SwissLife

### **Swiss Life Pension Services AG** die Beratungsfirma von Swiss Life

General Guisan Quai 40

Postfach  
8022 Zürich

Tel: 0800 00 25 25

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

**Der starke, kompetente Partner,  
auch in der Umsetzung**

---

Pension Services



SwissLife

**So fängt Zukunft an.**