Pension Services

SwissLife

Cockpit und Risikomanagement – Fokus auf das Wesentliche

Roland Schmid, Geschäftsführer

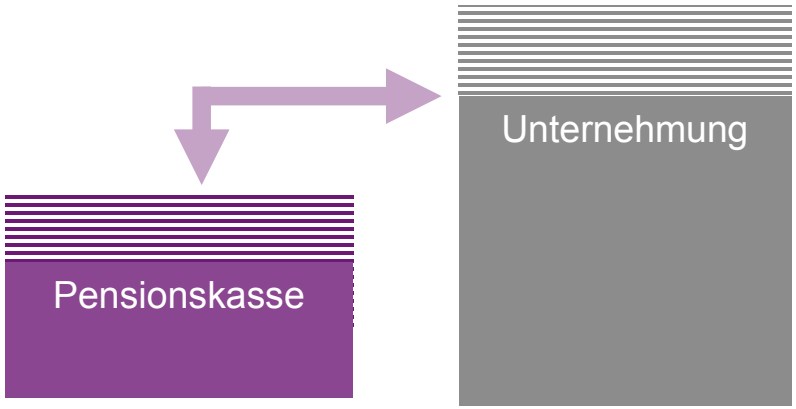
eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte, Aktuar SAV

Zürich, 20. November 2014

Agenda

1. Markt
2. Aufgabe des Führungsorgans
3. Steuerung der Pensionskasse
4. Notwendige Prozess-Schritte
5. Zielsetzung
6. Cockpit / Risikomanagementkonzept
7. Kennzahlenauswahl / -bildung
8. Messung von Ergebnissen
9. Prüfung an Realität / Korrekturen
10. Verbesserungsprozess

Vorsorgekosten sind Unternehmenskosten



Risikomanagement
- Vorsorgeverpflichtungen sind Finanzrisiken (Sanierung, Demografie)
- Reputationsrisiken (Unterdeckung, Compliance, Kommunikation)

Kostenmanagement
- Optimierung der operativen Verwaltungskosten
- Ausgestaltung der Leistungen mit Strategie Firma übereinstimmend

Internationale Rechnungslegung (IFRS)
- Die Gestaltung der Vorsorge beeinflusst Betriebsergebnis und Bilanz der Firma

Konzentration auf Kerngeschäft
- Kerngeschäft wird volatiler und erfordert zusätzliche Aufmerksamkeit
- Ökonomische Marktentwicklung steht im Fokus

Risikominimierung
- Keine finanziellen Überraschungen (Zusatzfinanzierung)

CEO, CFO und Stiftungsräte haben dieselbe Interessenlage.

Informationsaustausch
- Kommunikation
- Kennen gegenseitiger Zielsetzungen und Erwartungen

Herausforderungen in schwierigem Umfeld

SwissLife

Lebenserwartung

Governance
- Verantwortlichkeit Stiftungsrat
- Kontroll-Prozesse
- Compliance
- Überwachung

Demografie

Aktuarielle Risiken
- Finanzierungsmodell
- technischer Zinssatz
- Häufigkeit von Schadenfällen
- Langleberisiko

Regulierung

Verwaltungsrisiken
- Organisation, Verwaltung, Abläufe
- Outsourcing
- Mangelndes Fachwissen
- Abwicklungsfehler

Juristische Risiken
- Komplexität der Gesetzgebung
- Häufige Gesetzesänderungen
- Richterliche Entscheide

Pensions-kasse

Risiken im Bereich Vermögen
- Anlagestrategie
- Organisation
- Erreichen notwendige Rendite
- Bonitätsrisiko

Abhängigkeit vom Arbeitgeber
- Restrukturierung in der Firma
- Änderung Personalpolitik
- Finanzsituation Firma

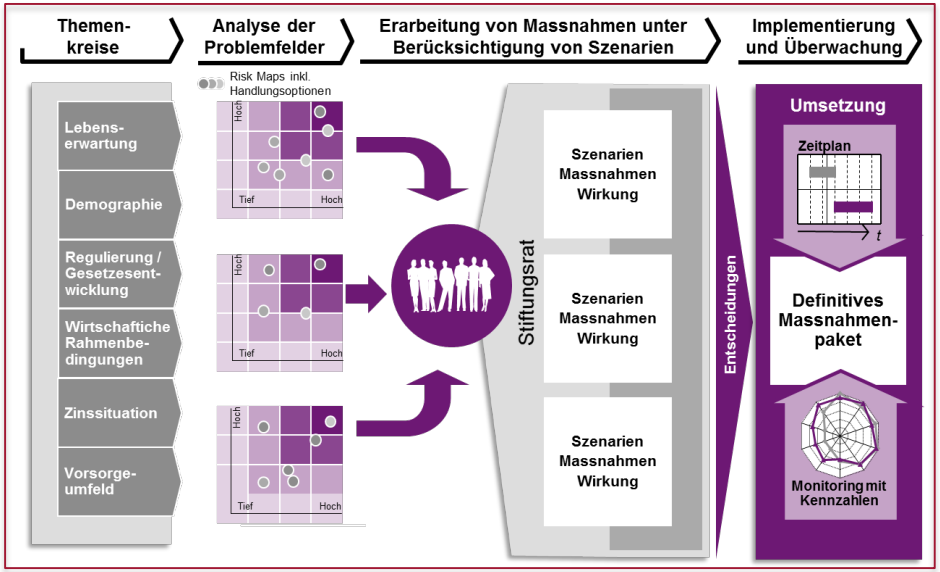
Gesellschaftliche Risiken
- Veränderung im Berufsfeld
- Individualisierung der Vorsorge
- Steigende Ansprüche Versicherte

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Zinssituation

Überwachung der Wirkung von Massnahmen ermöglichen Korrekturen

SwissLife



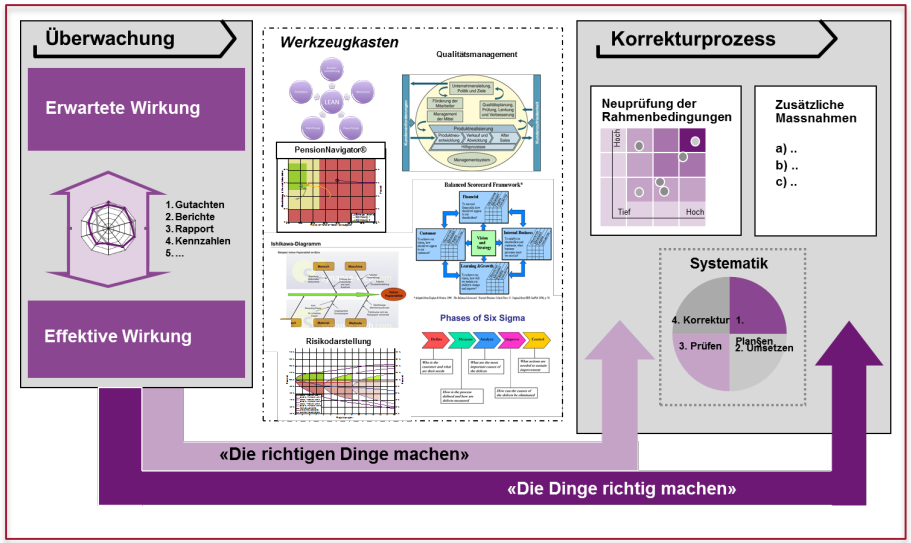
Im heutigen Umfeld sind alle Problemfelder sorgfältig zu analysieren und mögliche Zukunftsszenarien inkl. Auswirkungen sind zu erarbeiten.

→ nachhaltige Entscheidungsfindung

Umgesetzte Lösungen sind zu überwachen.

Die Kennzahlen der erwarteten und der effektiven Auswirkung stimmen überein, ansonsten korrigierend eingreifen.

→ Sicherstellung Umsetzung



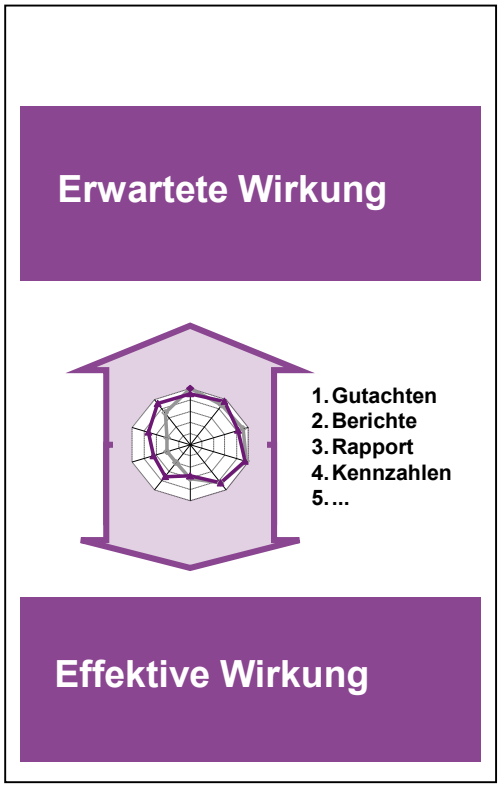
Zielsetzung

SwissLife

- Stiftungsräte müssen schnell und effizient agieren. Sie betrachten die Problemstellungen der Pensionskasse gesamtheitlich.
- Ziele müssen risikooptimiert erreicht werden. Umsetzung, Umsetzungskontrolle und evtl. Korrektur sind wichtig.
- Durch geeignete Wahl der Kennzahlen sowie Vergleich und Analyse der Ergebnisse im Zeitablauf werden Aufwand (Kosten, Zeit, etc.) reduziert und Sicherheit erhöht.
- **Lösungsansatz**
  Mit einem Cockpit-Ansatz (Verwendung von dynamischen Kennzahlen) werden diese Zielsetzungen erreicht und optimale Resultate erzielt.

Herausforderung:
Wesentliche Informationen sicherstellen
Korrelation der Kennzahlen kennen

Überwachung



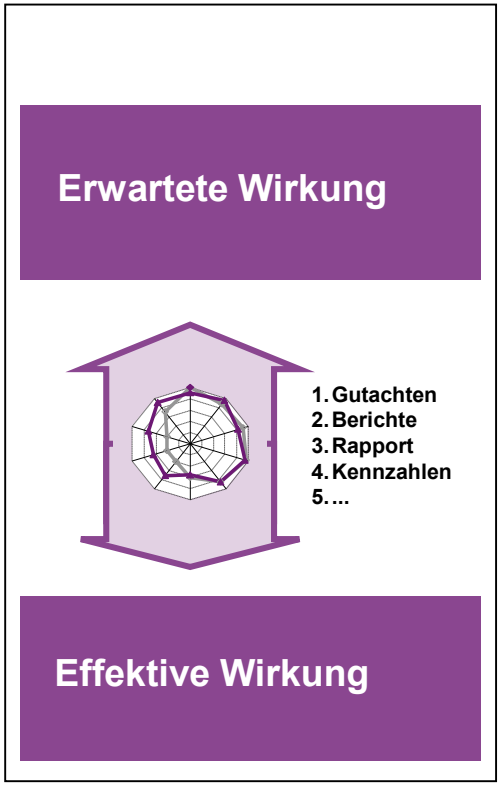
Fragestellungen

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

Mögliche Kennzahlen aus dem vers.tech. Gutachten

- VV zu [VK^{Total} + tech. Rückstellungen]
- Rentenzahlungen zu Beiträgen
- Technischer Zins zu Referenzzinssatz
- $VK^{Rentner}$ zu VK^{Total}
- $Wertschwankungsreserve^{Vorhanden}$ zu $Wertschwankungs\text{-}reserve^{Notwendig}$
- $Sollrendite^{Notwendig}$ zu $Vermögens\text{-}Rendite^{erwartet}$
- [VK^{Total} + tech. Rückstellungen] zu vers. Lohnsumme
- BVG Leistung zu Gesamtleistung
- $Vorsorgekapital^{Total\ risikoarm}$ zu $Vorsorgekapital^{Total\ tech.Zins}$

Praktische Überlegungen



Mögliche Ereignisse (Auswahl)

- Kontinuierlicher Abbau aktive Versicherte
- Teilliquidation (Sofortige Reduktion der aktiven Versicherten)
- Börsencrash (plötzlicher Reduktion des Vermögens und damit des gesetzlichen 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 Lage der Pensionskassen ist jedoch nicht auf Kennzahlen reduziert:

- Versicherungstechnisches Gutachten
- Gewinn- und Verlustanalyse
- Dynamische Fortschreibung der Verpflichtungen
- Langfristige ausgeglichene Finanzierung

Wahl der kassenspezifischen Kennzahlen als Führungsinstrument

SwissLife

A Übereinstimmung mit den Ziel-setzungen der Pensionskasse

B Konzept-Entscheid:

- Verbindung von statischen und dynamischen Elementen
- Sicherstellung der Verbin-dung von qualitativen und quantitativen Kennzahlen (gesamtheitliches Konzept angewendet)

C Definition und Auswahl / Bildung der individuellen Kennzahlen

Führung der Pensionskasse

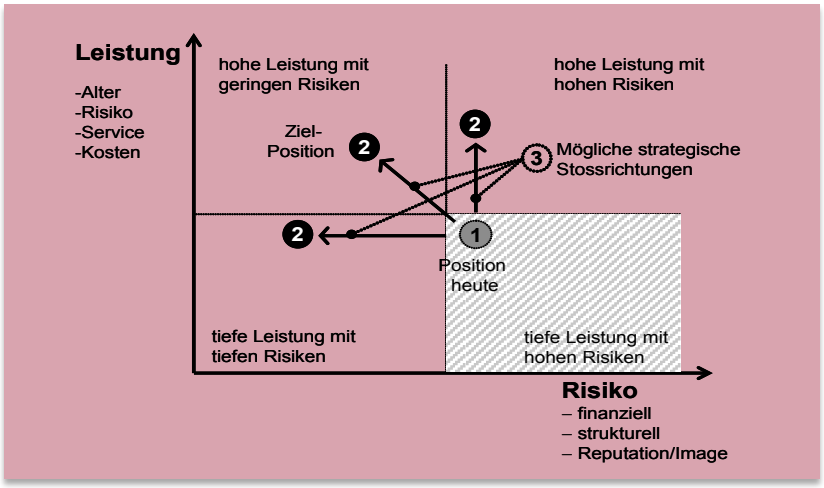
- Zielbild definiert
- Massnahmen erarbeitet
- Kontrollen vorbereitet
- Reagieren auf Veränderungen
- Periodische Systemprüfung (sind die Kennzahlen noch relevant)

D Messung von erwarteter und effektiver Wirkung auf

- Leistungen
- Kosten
- Risikofähigkeit
- Solidaritäten
- Kundenzufriedenheit

E Umsetzung von Korrekturen und Überwachung der Ergebnisse

Zielsetzung



Stakeholder	Zielsetzungen
Aktive Versicherte	Hohe Verzinsung Optimale Risikoleistung Steueroptimierung
Renten-bezüger	Sichere Rentenauszahlung Ausgleich Kaufkraftverlust
Arbeitgeber	Risikominimierung Kostenoptimum Unterstützung bei Ressourcen-suche

- Der Stiftungsrat kennt die Positionierung / Risikoexposition der Pensionskasse.
- Die anvisierte Wunschposition ist unter Einbezug aller Beteiligten festzulegen.
- Damit ist die Grundlage für die Formulierung / Kommunikation der der Zielsetzungen geschaffen.
- Massnahmen, die zur Zieler-reichung führen, werden definiert.
- Ziel und der Weg zum Ziel sind bekannt (gemeinsame Strategie umgesetzt).

Lösungsansatz

- Führung der Pensionskasse umfasst Analyse und Beurteilung der Situation
- Entscheidung und Umsetzung des optimalen Szenarios
- Anwendung eines gesamtheitlichen Regelwerks, das alle finanziellen und organisatorischen Aspekte einer Pensionskasse vereint

In Aviatik-Terminologie ausgedrückt:
Beurteilung der momentanen geographischen Koordinaten und Vergleich / Abstimmung mit

- Zieldestination,
- Flughöhe,
- Treibstoffreserve,
- Wetterbedingungen,
- Sitzplatzauslastung und
- Passagier-Verpflegung

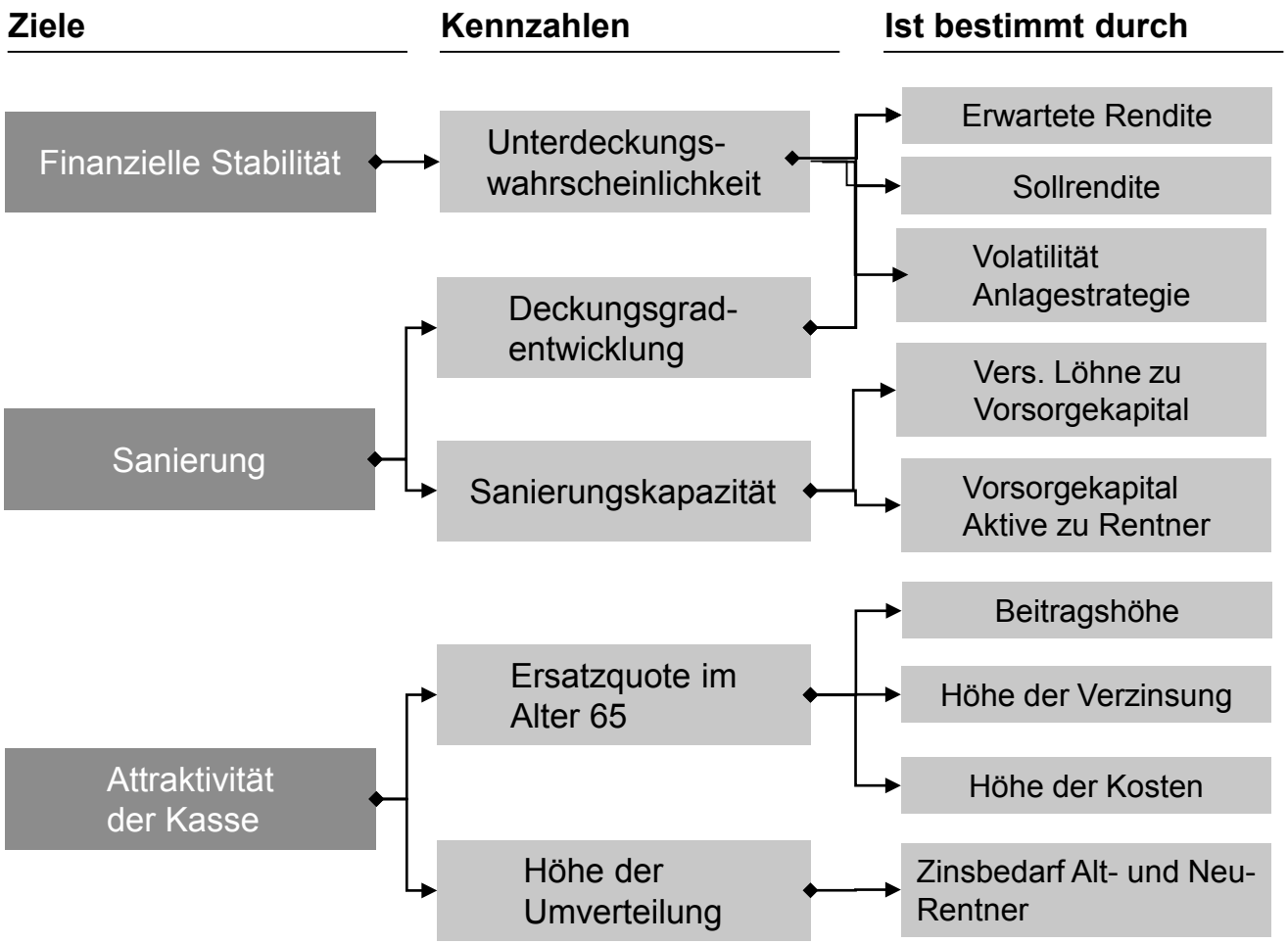
Bereiche

Die Pensionskasse muss über ein gesamtheitliches Risikomanagement-Konzept verfügen. Auf diese Weise hat sie

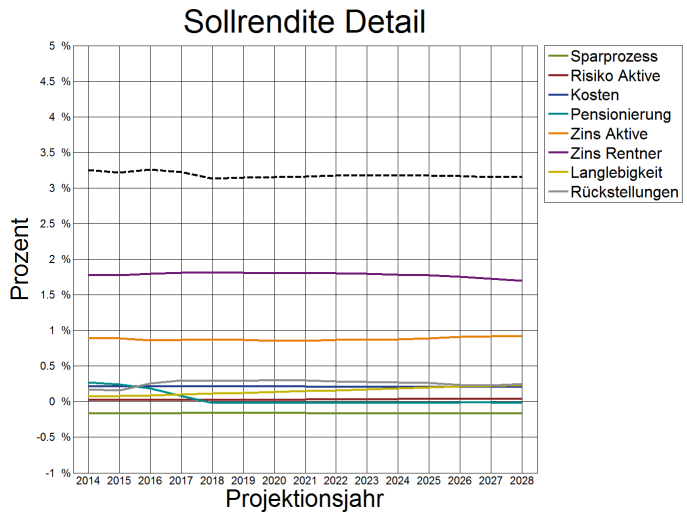
1. eine mit der Firma abgestimmte Strategie
2. Kostenkontrolle
3. Risikominimierung
4. effiziente Prozesse
5. ein flexibles und adäquates Leistungsniveau, das den Bedarf der Versicherten erfüllt.

Diese Bereiche werden in einem dynamischen Kennzahlensystem kassenspezifisch abgebildet, so dass im Entscheidungs- und Korrekturprozess der jeweilige Status bekannt ist.

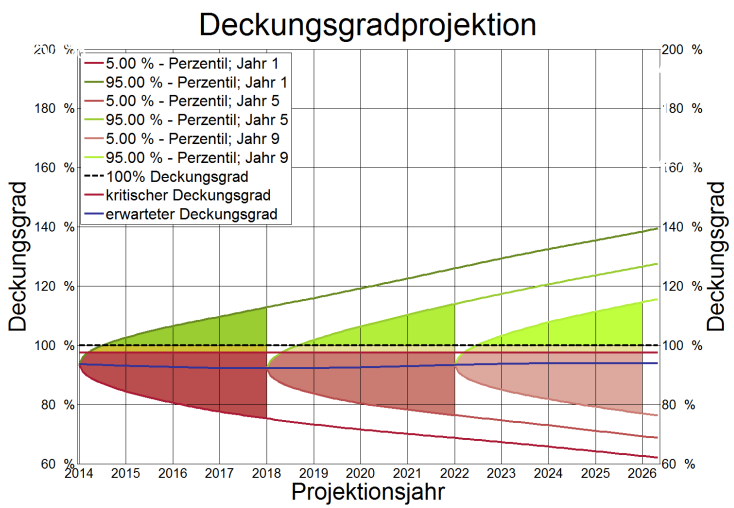
Wirkungszusammenhänge von Kennzahlen

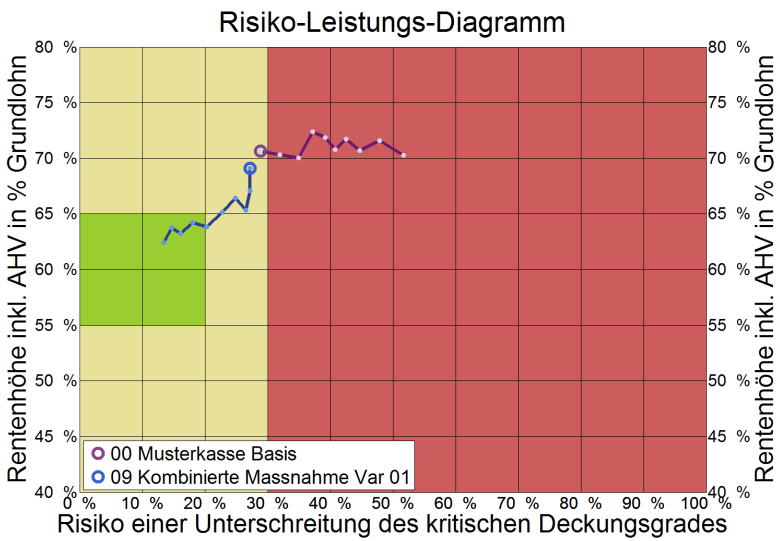


Mögliche Kennzahlen (Auswahl)



- Weitere Kennzahlen möglich bzw. vergleichbar
- Das Risiko / Leistungsdiagramm ist eine Zusammenfassung aller Kennzahlen





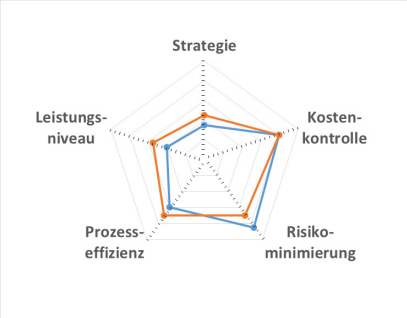
Veränderung Kennzahlen

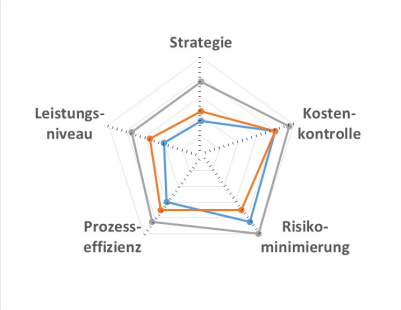
Die graphische Veränderung der Kennzahl auf der Zeitachse aufzuzeigen ermöglicht die fokussierte Diskussion der Interventionsbereiche.

Kennzahlen müssen im Detail / Wirkung analysiert werden, so dass notwendige Korrekturmassnahmen umgesetzt werden können.

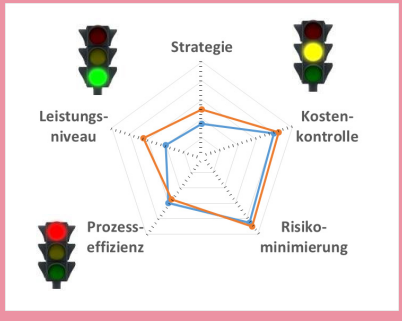
1 Jahr nach Umsetzung → **Nach 5 Jahren** →

Erwartete Wirkung





Effektive Wirkung



Korrekturmassnahmen
- Analysieren
- Diskutieren
- Wirkung prüfen
- Umsetzen
- Etc.

Zusammenfassung

- Erwartung vs. Realität
  - Qualitativer Vergleich der Ergebnisse
- Pensionskasse vs. Arbeitgeber
  - Periodischer Abgleich der jeweiligen Zielsetzungen
- Analyse und Wertung der jährlichen Ergebnisse (Cockpit)
  - Verständnis der Veränderungen / Abweichungen (z.B. Gewinn- / Verlustanalyse, Unterdeckungswahrscheinlichkeit, Rendite, etc.)
- Zukunftsszenarien periodisch neu berechnen und beurteilen
  - Qualitative Bewertung der Parameter
  - Quantitativer Vergleich der Teilergebnisse

Voraussetzung ist die Wahl der richtigen Kennzahlen

Fazit

Falsch gewählte Kennzahlen führen zu völliger Fehleinschätzung der aktuellen und zukünftigen Lage

Sprechen Sie mit uns!

Roland Schmid
Geschäftsführer
eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte
Aktuar SAV

Telefon +41 43 284 44 56
Fax +41 43 338 44 56
Mobile +41 78 776 23 50

roland.schmid@slps.ch

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
www.slps.ch

Der starke, kompetente Partner, auch in der Umsetzung

Pension Services

SwissLife

So fängt Zukunft an.