

## Steuerung der Pensionskasse

# Heute für morgen entscheiden

Die Steuerung einer Pensionskasse ist in der aktuellen Wirtschaftslage zu einer komplexen Angelegenheit geworden. Entscheide wirken sich unmittelbar auf die Kosten und die Leistungen der Pensionskasse aus. Dabei kennen die Entscheidungsträger die Gesamtsituation der Kasse oft nur ungenau. Aber nur, wenn das Gesamtbild bekannt ist, sind die konkreten Auswirkungen von Massnahmen und Änderungen auch abschätzbar und eine vorausschauende und proaktive Steuerung der Pensionskasse wird möglich.

Die Herausforderungen, denen sich die Pensionskassen heute stellen müssen, sind bekannt und werden von Fachverbänden, Wirtschaft und Politik intensiv diskutiert. In diesem Umfeld müssen die klassischen ALM-Studien zu strategischen Steuerungsinstrumenten weiterentwickelt werden. Das hat zur Folge, dass Entscheidungsgremien die Antworten auf zentrale Fragen kennen:

- Wie sieht das gesamtheitliche Risiko der Pensionskasse aus?
- Wie wirken sich beschlossene Änderungen beziehungsweise Massnahmen quantitativ auf die Gesamtsituation der Pensionskasse aus?
- Ist die Pensionskasse auf Zielkurs und erreicht sie ihre strategischen Ziele mit den budgetierten Mitteln?

Die Antworten auf diese Fragen müssen auf nachvollziehbare Art und Weise dargestellt werden, so dass Stiftungsräte sich auf ihre Gesamtverantwortung konzentrieren können – und zwar ohne sich in technischen Details zur Umsetzung zu verlieren.

### Ist-Zustand und erwartete Entwicklung

Ausgangslage sind individuelle Daten der Pensionskasse und Annahmen über die erwartete Entwicklung der Wirtschaft, des Unternehmens und der Pensionskasse. Jede Veränderung der Pensionskasse (Beiträge, Leistungen, Bestandesreduktionen, Fusionen, Sanierungsmassnah-

men, und so weiter) beeinflusst das Gesamtrisiko. Dieses Gesamtrisiko wird quantitativ in der direkten sowie in der zukünftigen Auswirkung dargestellt. Stiftungsräte und Geschäftsführer wissen somit genau, was sich ändern wird und ob ihre Massnahmen zielführend sind. Dargestellt wird jedes mögliche Entscheidungsszenario mitsamt den zugehörigen quantitativen Auswirkungen.

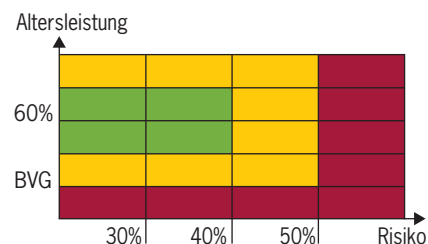
Mit diesem Gesamtrisiko hat die Kasse ein Steuerungsinstrument. Die darauf basierenden Entscheide berücksichtigen die Gesamtsituation sowie die künftige Entwicklung der Pensionskasse.

### Funktionsweise des strategischen Steuerungsinstruments

Mit dem Steuerungsinstrument wird das Risiko der Pensionskasse gemessen. In der Messgrösse «Risiko» sind alle finanziellen und strukturellen Teilrisiken quantitativ vereinigt. Dieses Gesamtrisiko berücksichtigt Sollrendite, Anlagerendite (inkl. ihrer Volatilität), Finanzierung, Leistungen, Deckungsgrad, Sanierungskapazität, Versichertenstruktur, technischer Zins sowie reglementarische und gesetzliche Umwandlungssätze.

Für die Leistungen werden Plan- und Projektionsparameter, die individuellen Versichertendaten sowie die Transferzahlungen zwischen den Destinatären berücksichtigt.

### Definition des maximal tragbaren Gesamtrisikos und der Zielbereiche (Grafik 1)



Der Stiftungsrat definiert zusammen mit Pensionskassenexperten das gewünschte, das tolerierbare und das maximal tragbare Risiko. Die Festlegung der anvisierten Höhe der Leistungen erfolgt nach dem gleichen Raster. Dabei stützt sich der Stiftungsrat auch auf die Bedürfnisse der Firma bei der Personalrekrutierung. Die Bandbreite bei den Leistungshöhen kann durch Branchen- und Konkurrenzvergleiche ermittelt werden. Bereich «Grün» entspricht dem Idealzustand, Bereich «Gelb» erfordert die Planung von Aktionen. Bereich «Rot» hingegen muss sofortige Massnahmen zur Folge haben und darf vom Stiftungsrat nicht akzeptiert werden, da entweder die Leistungen unter die gesetzliche BVG-Grenze fallen oder die Höhe des Risikos für die Pensionskasse nicht mehr tragbar ist.

### Ausgangslage der Pensionskasse: Handlungsbedarf

Im heutigen Umfeld befinden sich viele Pensionskassen im roten Bereich. Diese Position ist vom Verhältnis zwischen aktiven Versicherten und Rentenbezügern, aber auch von fehlenden Schwankungsre-

### Autor

**Roland Schmid**  
eidg. dipl.  
Pensionsversicherungsexperte, Aktuar SAV,  
Swiss Life Pension Services AG



serven beeinflusst. Ausserdem hat ein im Verhältnis zur Sollrendite zu hoher technischer Zins Transferzahlungen von aktiven Versicherten zu Rentenbezüglern zur Folge (siehe Grafik 1).

### Entwicklung ohne Massnahmen

Das der Pensionskasse zugrunde liegende Gesamtrisiko wird ohne Massnahmen meist immer grösser. Die Transferzahlungen von aktiven Versicherten zu Rentenbezüglern reduzieren zusätzlich das Leistungsniveau (Grafik 2).

### Auswirkung der eingeleiteten Massnahmen

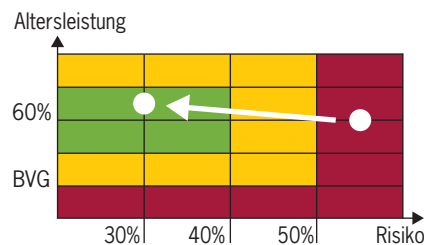
Die meisten Pensionskassen haben, basierend auf ihrer finanziellen Lage und Versichertenstruktur, bereits Massnahmen beschlossen und sind jetzt in der Umsetzungsphase. Die häufigsten Massnahmen sind: 1. Senkung des technischen Zinssatzes und des Umwandlungssatzes, oder mit anderen Worten eine Reduktion der Transferzahlungen von aktiven Versicherten zu Rentenbezüglern. 2. Einmaleinlagen des Arbeitgebers und damit eine sofortige Verbesserung

des Deckungsgrades. 3. Sanierungsbeiträge und/oder Erhöhung der Sparbeiträge, womit die Entwicklung von Cashflow und Deckungsgrad beeinflusst werden.

Bei all diesen Massnahmen bleiben jedoch wichtige Fragen offen:

- Wissen die Stiftungsräte, ob die eingeleiteten Massnahmen ihre Pensionskasse wieder in den grünen Bereich führen?
- Ist es sicher, ob die Massnahmen auch nachhaltig wirken?
- Oder sind sie nur ein Zeitgewinn, der zur Vorbereitung nachhaltiger Massnahmen genutzt werden könnte beziehungsweise sollte?

### Nachhaltigkeit sichergestellt (Grafik 2)



Alle Massnahmen haben ein Ziel: nachhaltige Verbesserungen zu erreichen. Es muss also das Gesamtrisiko, das heisst die finanzielle und strukturelle Risikofähigkeit der Pensionskasse, verbessert werden. Mit diesem unternehmerischen Steuerungsinstrument ist Nachhaltigkeit sichergestellt. Zusätzlich ist die strategische Position jederzeit im Fokus und die Vorsorgeleistungen entsprechen den budgetierten Kosten zum erwarteten Gesamtrisiko.

### Kenntnis der Gesamtsituation

Die Entscheidungsfindung in einer Pensionskasse hat gesamtheitlich und auf objektiven und quantitativen Messgrössen zu basieren. Ohne Messgrössen können die Auswirkungen der Änderungen weder quantitativ noch gesamtheitlich beurteilt werden. Und ohne Kenntnis der Gesamtsituation der Pensionskasse kann der Stiftungsrat seine Verantwortung nicht wahrnehmen. ■