

Steuerungsinstrumente

# Heute für morgen entscheiden

Die aktuelle Wirtschaftssituation macht es Entscheidungsträgern nicht leicht. Der Faktor Unsicherheit ist gross; die Trefferquote bei Entscheidungen richtig zu liegen, hingegen klein. Das bekommen auch Pensionskassen zu spüren. Hilfe verspricht Pensionsversicherungs-Experte Roland Schmid. Sein Instrument: Der Pension-Navigator.

Die Steuerung einer Pensionskasse wird laufend komplexer. Entscheide wirken sich unmittelbar auf die Kosten und Leistungen aus. Dabei kennen die Entscheidungsträger die Gesamtsituation der Pensionskasse oft nur ungenau. Aber nur, wer das Gesamtbild kennt, kann auch die Auswirkungen seiner Massnahmen abschätzen und macht erst so eine vorausschauende und proaktive Steuerung der Pensionskasse möglich.

auf ihre Gesamtverantwortung konzentrieren können, ohne dass sie sich in den technischen Details zur Umsetzung verlieren. Wie soll aber ein solches Steuerungsinstrument beschaffen sein?

### Funktionsweise der strategischen Steuerung

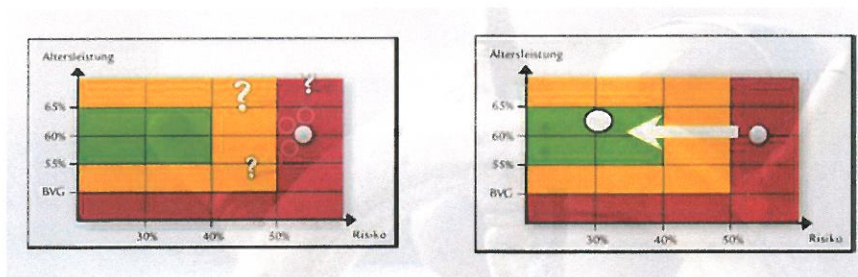
Die strategische Steuerung muss bestimmte Funktionen erfüllen. In der Ausgangslage sind die Daten der Pensionskasse vorhanden: **Vorsorge-Planparameter,**

quantitativen Auswirkungen dargestellt werden. Mit einem Steuerungsinstrument basieren Entscheide auf der Gesamtsituation sowie der künftigen Entwicklung der Pensionskasse.

Ein Beispiel für ein strategisches Steuerungsinstrument: Der Pension-Navigator. Mit dem Steuerungsinstrument Pension-Navigator wird das Risiko der Pensionskasse daran gemessen, ob mehr als geplant für die anvisierten Leistungen bezahlt wird. 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.

### Strategisches Steuerungsinstrument: Pension-Navigator

Wie sich eingeleitete Massnahmen auswirken, beispielsweise die Senkung des technischen Zinssatzes, bleiben häufig unbeantwortet (Grafik links). Ziel eines strategischen Steuerungsinstrumentes ist, eine nachhaltige Verbesserung des Gesamtrisikos zu erreichen (Grafik rechts).



Quelle: Swiss Life Pension Service AG

Entscheidungsgremien müssen strategische Steuerungsinstrumente einsetzen, um Antworten auf zentrale Fragen zu kennen:

- Wie sieht das gesamtheitliche Risiko der Pensionskasse aus?
- Wie wirken sich beschlossene Änderungen bzw. 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

Verpflichtungen, Vermögen sowie die individuellen Versichertendaten. Zudem sind Annahmen über die erwartete Entwicklung der Wirtschaft, des Unternehmens und der Pensionskasse zu treffen. Jede Veränderung bei den Beiträgen, Leistungen und Sanierungsmassnahmen beeinflussen das Gesamtrisiko der Pensionskasse.

Deshalb ist es sinnvoll, die unmittelbaren und späteren Auswirkungen auf das Gesamtrisiko quantitativ darzustellen. Nur so können Stiftungsräte und Geschäftsführer feststellen, ob ihre Massnahmen zielführend sind. Jedes mögliche Entscheidungsszenario muss mitsamt den zugehörigen

### Definition des maximal tragbaren Gesamt-Risikos

Der Stiftungsrat definiert zusammen mit den 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 Bandbreiten bei den Leistungshöhen werden vielfach durch Branchen- und Konkurrenzvergleiche ermittelt. 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.

Im heutigen Umfeld befinden sich die meisten Pensionskassen im roten Bereich. Diese Position ist vom Verhältnis zwischen

aktiven Versicherten und Rentenbezüglern, aber auch von fehlenden Schwankungsreserven beeinflusst. Ausserdem hat ein im Verhältnis zur Sollrendite zu hoher techni-



«Im heutigen Umfeld befinden sich die meisten Pensionskassen im roten Bereich.»

Roland Schmid  
Pensionsversicherungs-Experte der Swiss Life  
Pension Services AG

schers Zins Transferzahlungen von aktiven Versicherten zu Rentenbezüglern zur Folge. Das der Pensionskasse zugrunde liegende Gesamtrisiko wird ohne Massnahmen meist immer grösser. Die Transferzahlungen von aktiven Versicherten zu Rentenbezüglern reduzieren zusätzlich das Leistungsniveau.

**Auswirkungen der eingeleiteten Massnahmen kennbar machen**

Die meisten Pensionskassen haben, basierend auf ihrer finanziellen Lage und Versichertenstruktur, bereits Massnahmen beschlossen und sind jetzt in der Umsetzungsphase. Zu den wichtigsten Massnahmen zählen heute die Senkung des technischen Zinssatzes und des Um-

wandlungssatzes, die Zahlung von Einmal-einlagen des Arbeitgebers und Erhebung von Sanierungsbeiträgen. Damit werden Transferzahlungen reduziert, Cash Flows verändert und der Deckungsgrad erhöht. Bei diesen Einzelmassnahmen ohne Gesamtbildbetrachtung bleiben erfahrungsgemäss wichtige Fragen offen:

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

**Verbesserung muss nachhaltige Wirkung haben**

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

Die Entscheidungsfindung in einer PK 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 PK kann der Stiftungsrat seine Verantwortung nicht wahrnehmen ♦

**Aktuelle Forschung**

In der Schweiz sowie in ganz Europa entwickeln sich für die gesetzlichen Rentensysteme erhebliche Finanzierungsprobleme. Es bedarf einer langfristigen Ausrichtung, die es erlaubt, eine Pensionskasse wie ein Unternehmen strategisch zu steuern. In der Realität scheitert dies häufig, weil geeignete Frühindikatoren und Steuerungsinstrumente weitgehend fehlen. Das Institut für Finanzen und Vorsorge der Hochschule für Wirtschaft betreibt Forschung vor allem im Bereich der 2. und 3. Säule der Alterssicherung in der Schweiz.

Im Zuge seiner angewandten Forschungsarbeit hat das Institut ein Positionierungsmodell für schweizerische Vorsorgeeinrichtungen (VE) entwickelt, das die VE nach Leistungen und Risiken beurteilt. Die Positionierung eröffnet der VE nicht nur die Möglichkeiten zum Vergleich von Vorsorgeeinrichtungen, sondern kann auch als Grundlage einer Strategieentwicklung dienen.

Ein weiteres Projekt ist die Entwicklung eines neuen unternehmerischen Steuersystems auf der Basis einer Balanced Scorecard für VE. Das Kennzahlensystem bezieht alle wesentlichen Bereiche zur Steuerung der VE mit ein.

[www.heg-fr.ch/de/forschung/finanz/forschung](http://www.heg-fr.ch/de/forschung/finanz/forschung)

**Güntert AG**  
Softwareentwicklung  
*Mitglied der msg group*

**Ihr Partner in der 2. Säule mit Expertenwissen**

- **Web-Client** Externer Zugriff für Ihre angeschlossenen Betriebe
- **Offersystem** Unabhängige Offertanfrage individueller Leistungspläne für Broker/Vorsorgeeinrichtungen
- **Workflow** Vollständige Abbildung Ihrer Prozessorganisation in antecura
- **Schnittstellen** Anbindung Ihrer verwaltungsrelevanten Systeme
- **Customizing** Individuelle Anpassungen nach Ihren Bedürfnissen
- **Implementierung** Ihr kompetenter Projekt- und Implementierungspartner
- **Migration** Ihre historischen Daten revisionssicher migriert
- **Hosting** Sie bestimmen den Service-Level

**Güntert AG** Nauenstrasse 67 | 4052 Basel | Tel. 061 465 50 60 | [info@guentertag.ch](mailto:info@guentertag.ch)  
**Standorte** Basel | Bern | Lausanne | Regensdorf [www.guentertag.ch](http://www.guentertag.ch)  
 Unser Vertriebs- und Implementierungspartner  
**HRS Informatik AG** | Bollwerk 21 | 3001 Bern | Tel. 031 318 41 20 | [pk@hrs-informatik.ch](mailto:pk@hrs-informatik.ch)

**Die zukunftsweisende Lösung für**

- Pensionskassen
- Sammelstiftungen
- Gemeinschaftsstiftungen
- Verwaltungen