

Unternehmen Pensionskasse

Unternehmerische Steuerung von Pensionskassen

Die Zinsen sind historisch tief, die Aktienwerte wachsen nicht und die Versicherten werden immer älter. Dazu kommt, dass die Gefahr von länderübergreifender Zahlungsunfähigkeit weiter um sich greift. Stiftungsräte müssen für die Destinatäre ihrer Pensionskassen das «Unternehmen Pensionskasse» bestmöglich durch diese turbulenten wirtschaftlichen Zeiten führen.

Die unternehmerische Führung beinhaltet Gestaltung, Steuerung und Überwachung der Geschäftstätigkeit der Pensionskasse. Die Aufgaben ergeben sich aus den Bestimmungen zur Strukturreform für das oberste Führungsorgan, das heisst dem Stiftungsrat. Sie wurden vom Gesetzgeber bewusst analog zu den Aufgaben eines Verwaltungsrats einer Aktiengesellschaft ausgestaltet.

Aber: Was beinhaltet «unternehmerische Steuerung» für das oberste Organ einer Pensionskasse konzeptionell und vor dem Hintergrund der heutigen wirtschaftlichen Situation? Wie wirkt sich die mögliche Weiterentwicklung der beruflichen Vorsorge, die im Bericht des Bundesrats zur Lage der beruflichen Vorsorge vorgeschlagen wird, aus?

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich der Stiftungsrat mit den einzelnen Elementen der unternehmerischen Führung auseinandersetzen muss.

Gestaltung

Wenn der Stiftungsrat seine Pensionskasse gestaltet, kennt er die hauptsächlichsten zukünftigen Herausforderungen, die seine Pensionskasse zu erwarten hat. Der Stiftungsrat weiss ebenfalls, wie er auf diese zu erwartenden Problemkreise reagieren kann.

Zudem hat der Stiftungsrat nicht nur ein klares Bild der heutigen Position seiner Pensionskasse, sondern vor allem auch ein klare Vorstellung davon, welche Posi-

tion er in einem klar definierten Zeitrahmen erreichen will.

Die heutigen allgemeinen Herausforderungen für Pensionskassen sind bekannt: die tiefen Zinsen und die sich weiter verschlechternde Wirtschaftsentwicklung. Die 10-jährigen Schweizer Obligationen sind Ende 2011 beziehungsweise Anfang 2012 auf einer Höhe von 0.7 bis 0.9 Prozent. Zwar gehen die meisten Ökonomen davon aus, dass die Zinsen steigen werden – Zeitpunkt und Ausmass sind allerdings noch überhaupt nicht klar.

Die Bevölkerung in der Schweiz – und damit die Versicherten – ist so alt wie noch nie zuvor. Das durchschnittliche Alter erhöhte sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich. Man geht zwar davon aus, dass dieser Trend sich immer mehr abschwächt, es sind allerdings (noch) keine Hinweise auf den effektiven Zeitpunkt erkennbar.

Daneben sind auch branchen-, firmen- oder pensionskassenspezifische Aspekte zu analysieren und zu berücksichtigen. Beispielsweise können dies vom Durchschnitt abweichenden Altersverteilungen, zyklisch überdurchschnittlich beeinflusste verletzliche Firmen oder massiv regulierte Wirtschaftsbranchen sein.

Um gestalterisch tätig werden zu können, interessiert den Stiftungsrat vor allem die Zukunftswirkung dieser Her-

ausforderungen, der messbare Einfluss von möglichen Massnahmen sowie die erwartete Verbesserung der Situation. Die Instrumente, die die Führung von Pensionskassen heute einsetzen, sind jedoch meist retrospektiv ausgerichtet und damit ungenügend. Setzt der Stiftungsrat aber zukunftsgerichtete Instrumente ein, so kann er mit den «richtigen» Aktionen die heutige und die zukünftige Situation verbessern.

In Kürze

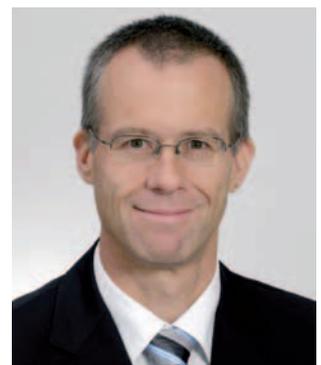
- > Die unternehmerische Führung beinhaltet Gestaltung, Steuerung und Überwachung der Geschäftstätigkeit der Pensionskasse
- > Nur unter Prüfung der möglichen Entwicklungsszenarien und unter Abschätzung der möglichen Konsequenzen kann das «Unternehmen Pensionskasse» nachhaltig geführt werden

Steuerung

Sobald sich der Stiftungsrat im Klaren ist, welches die Ziele der Pensionskasse sind, muss er den Weg definieren, den er beschreiten will, um die heutige und zukünftige Situation unter Berücksichtigung

Autor

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



der analysierten Zukunftsszenarien zu verbessern.

Es handelt sich also um die Festlegung einer Strategie, wie die Pensionskasse von der IST-Position zu einer SOLL-Position überführt werden kann. Dieser Weg ist unter Berücksichtigung der Herausforderungen und deren Zukunftswirkung zu definieren.

Potenzielle künftige Risiken müssen auf diesem Veränderungsweg frühzeitig erkannt werden. Sie sind zu begrenzen und zu managen. Grundsätzlich sind dabei für jede Massnahme die folgenden vier Schritte zu unterscheiden:

- Identifikation der potenziellen Risiken der Pensionskasse, die sich aus der Massnahme ergeben können.
- Quantifizierung der Auswirkungen sowie Feststellung der erwarteten Eintretenswahrscheinlichkeit. Dies bedeutet, dass ein den möglichen Konsequenzen angemessenes Kosten/Nutzen-Verhältnis sowie eine korrekte Priorisierung in die Bewertung eingeflossen sind.
- Eruiierung der adäquaten Korrekturen und der anschliessenden Umsetzung.
- Überwachung der Massnahmen, der korrigierten Massnahmen und der Umsetzung. Die erwartete Wirkung ist an der Realität zu messen und wenn nötig, sind die Massnahmen nochmals zu korrigieren. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung in der Steuerung.

Es handelt sich dabei um den Pension-Fund-Governance-Regelkreis, der als Steuerungsmechanismus für die einzelnen Massnahmen angewendet wird.

Überwachung

Es sind nicht nur die einzelnen Massnahmen und deren Umsetzung zu überwachen. Eine gesamtheitliche Überwachung der ganzen Strategie ist ebenfalls notwendig. Diese Anforderung kann mit dem Instrument der Balanced Scorecard erfolgen. Zu diesem Zweck werden dabei zu jedem der Schlüsselemente Kennzahlen erarbeitet. Die Veränderung der einzelnen Elemente wird auf der Zeitachse und unter der Wirkung der Einzelmassnahmen beobachtet. Entwickeln sich die Kennzahlen und damit die Pensionskasse nicht in die geplante Richtung, werden auf der strategischen Ebene Korrekturmassnahmen umgesetzt.

Auf diese Weise dienen die Kennzahlen der Überwachung der Einzelmassnahmen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Entwicklung der Pensionskasse in die beschlossene SOLL-Position ermöglicht wird.

Unternehmerische Führung

Grundsätzlich gehören alle Massnahmen, die der Entwicklung der Pensionskasse dienen, in den Bereich der unternehmerischen Führung. Im Unterschied zur operativen Führung beschäftigt sich der Stiftungsrat also mit der Entwicklung der Pensionskasse. Entscheide werden mit Hilfe von Szenarien und Kennzahlen erarbeitet. Im heutigen Umfeld werden die meisten der Kennzahlen retrospektiv erarbeitet oder ihnen fehlt der Aspekt der künftigen Entwicklung. Nur unter Prüfung der möglichen Entwicklungsszenarien und unter Abschätzung der möglichen Kon-

sequenzen kann das «Unternehmen Pensionskasse» nachhaltig geführt werden.

Heute werden für den Ausblick in die Zukunft vor allem ALM-Studien verwendet. Der Stiftungsrat nimmt seine Führungsverantwortung wahr, wenn er für ALM-Studien entsprechende Fortschreibungen der Cash Flows und Deckungskapitalien für die Schätzung der zukünftig notwendigen Rendite sowie der eventuellen Wirkung auf die Firma zu Grunde legt. Die Umsetzung der resultierenden Anlagestrategie beruht auf erwarteten (inklusive statistischer Bewertungsmethoden) Zahlungsströmen (sogenannte Cash Flows).

Eine unternehmerische Führung der Pensionskasse geht jedoch noch weiter. In diese Modelle sind ebenfalls Auswirkungen auf Leistungen, Finanzierung und damit die zukünftige Position und finanzielle Lage einzubringen. Dies wird mit Kennzahlen erreicht, die die Veränderung messen und damit die Wirkung von Entscheiden transparent aufzeigen. Mit Normierung von Kennzahlen und Szenarien werden Individualität, aber auch Transparenz erreicht. Schlussendlich muss der Stiftungsrat und nicht nur ein beratender Fachspezialist das Modell verstehen und die Auswirkung seiner Entscheide nachvollziehen. Denn: Er ist verantwortlich für die unternehmerische Führung seiner Pensionskasse.

[Details zum Eventtag 1 siehe Seite XX.](#)