

# **Führung einer Pensionskasse – Fokus auf das Wesentliche**

*Roland Schmid, Geschäftsführer*

eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte, Aktuar SAV

Zürich, 14. März 2018

# Agenda

- 1. Heutige Herausforderung**
- 2. Aufgabe des Stiftungsrates**
- 3. Gesetzliche Grundlagen**
- 4. Führungsprozesse**
- 5. Zusammenfassung**
- 6. Diskussion**

# Heutige Herausforderungen für Pensionskassen

Lebenserwartung



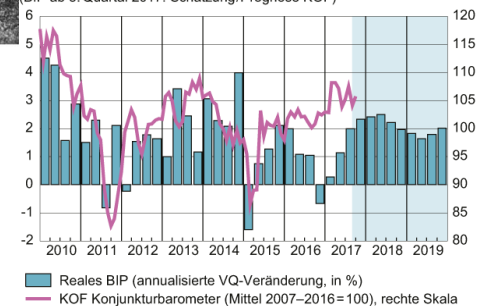
Demographie



Wirtschaftliche  
Rahmenbedingungen

G 1: Reales BIP und KOF Konjunkturbarometer

(BIP ab 3. Quartal 2017: Schätzung/Prognose KOF)



Regulierung und  
Reformstau



# Vorgehensweise

- 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.
- Vergleich und Analyse der Ergebnisse im Zeitablauf sicherstellen. Damit wird Aufwand (Kosten, Zeit, etc.) reduziert und Sicherheit erhöht.

## Konsequenz:

- Gesamtheitliche Betrachtung
- Funktionierendes Führungs- und Risikomanagementkonzept
- Korrelation der Problemstellungen kennen
- Auswirkungen der Lösungsansätze auch im Erwartungswert prüfen und überwachen

# Demographie und Lebenserwartung

## Demographie

- Weniger junge Versicherte, mehr ältere Versicherte.  
**Konsequenz:** das Durchschnittsalter in der Pensionskasse steigt.
  - Umverteilungsproblematik erhöht sich
  - Druck auf Umwandlungssatzanpassung wird grösser
  - Leistungsniveau (Anteil BVG) beeinflusst Lösungsansätze
  - Kommunikation von Lösungsansätzen ist anspruchsvoll

## Lebenserwartung

- Menschen leben immer länger.  
**Konsequenz:** Auszahlung der Renten verlängert sich.
  - Angemessene Bewertung der Verpflichtungen
  - Kurz-, mittel- und langfristige Betrachtungsweise
  - Leistungsniveau (Anteil BVG) beeinflusst Lösungsansätze

# Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Regulierung

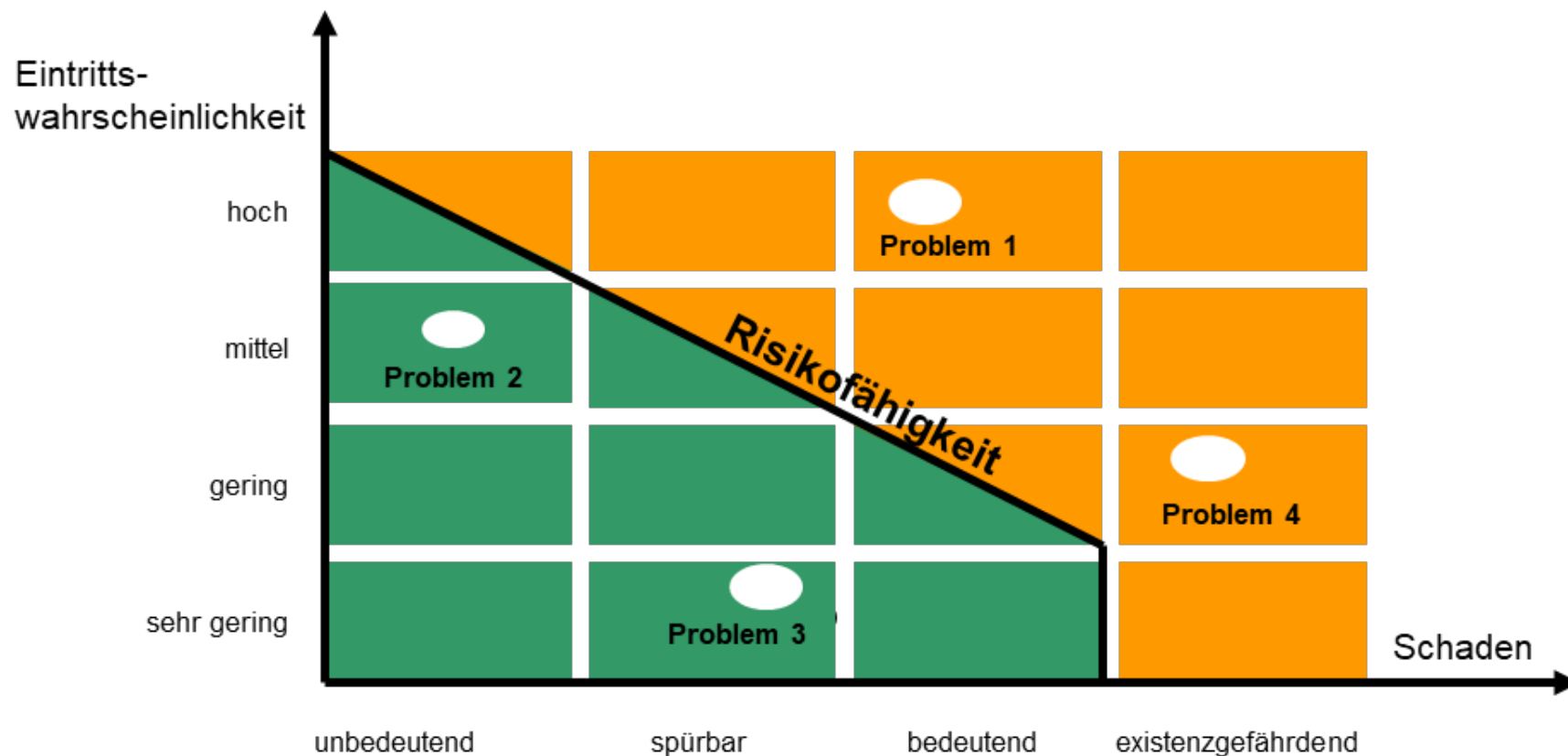
## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Noch immer tiefe risikoarme Zinsen. Verkaufen Notenbanken ihre Obligationenbestände bald systematisch? Märkte sind momentan nervös  
**Konsequenz:** Optimale Rendite zu erzielen ist schwierig.
  - Zinsniveau steigt schnell und Wert der Obligationen sinkt sofort
  - Zinsniveau steigt schnell und der Wert von Aktienportefeuilles sinkt
  - Anteil der volatilen Anlageprodukte und Prüfung durch Stresstests
  - Leistungsniveau (Anteil BVG) beeinflusst Sanierungspläne

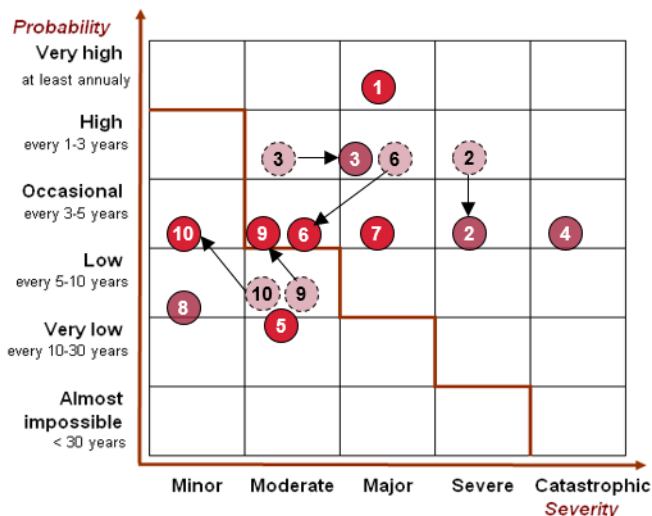
## Regulierung

- Vorschriften müssen adaptiert oder zusätzlich umgesetzt werden.  
**Konsequenz:** Einfluss auf Organisation und Erhöhung der Kosten.
  - Aufbauorganisation berücksichtigt die aktuelle Regulierung
  - Ablauforganisation / Geschäftsprozesse sind anzupassen
  - Governance-Bestimmungen entsprechen dem aktuellsten Stand

# Analyse der Problemstellung inkl. Einschätzung des Risikos erhöht den Fokus



# Analyse der Problemstellung inkl. Einschätzung des Risikos erhöht den Fokus



x Status 2016   
 x Status 2017

Wertschwankungsreserve	In Mio				
Sollrendite / Anlagerendite	In %				
Umverteilung aktive Versicherte → Rentner	In %				
Zahlung der Leistungen	...				
Sanierungsbeitrag	...				



### Benennung Risiko

1. Xxxx
2. Xxxx
3. Xxxx
- 4.



Schadenanfälligkeit	Auslöseereignis	Konsequenz	Owner
Ein Szenario mit einer langfristig andauernden jährlichen Inflationsrate unter 0%, fallenden Nominalpreisen für Güter und Dienstleistungen, einer Vermögensdeflation („credit deflation“) mit Fokus auf den Aktien- und Immobilienmarkt und einer anhaltenden Tiefzinsphase trifft die Pensionskasse hart.	• dd	• cc	Stiftungsrat Geschäftsführer

Massnahmen	Prio	Termin	Status	Responsible
Massnahme 1	1	Laufend		Person cc
...	1	Laufend		Person yy
	2	1) Jährlich im Q1;		
	1	Laufend		

<p><b>Risk Assessment</b></p> <p><b>Auswirkung auf</b>                  x Wertschwankungsreserve                  x Anlage- / Sollrendite</p>	<p><b>Risikosteuerung</b></p> <p>cccc</p> <p><b>Kommentar</b></p>
---	---



## BVG Art. 65 Grundsatz

<sup>1</sup> Die Vorsorgeeinrichtungen müssen jederzeit Sicherheit dafür bieten, dass sie die übernommenen Verpflichtungen erfüllen können.

<sup>2</sup> Sie regeln das Beitragssystem und die Finanzierung so, dass die Leistungen im Rahmen dieses Gesetzes bei Fälligkeit erbracht werden können. Dabei dürfen sie nur den vorhandenen Bestand an Versicherten sowie Rentnerinnen und Rentnern berücksichtigen (Grundsatz der Bilanzierung in geschlossener Kasse). Vorbehalten bleiben die Artikel 72 a-72 g.

<sup>2bis</sup> Sämtliche Verpflichtungen einer Vorsorgeeinrichtung müssen durch Vorsorgevermögen gedeckt sein (Grundsatz der Vollkapitalisierung) (.....)

# Verantwortlichkeit des Stiftungsrates

Internes Kontrollsystem

Risikomanagement

## Aufgaben des Stiftungsrates:

### (Art. 51a Abs. 1 BVG)

- Nimmt Gesamtleitung der Vorsorgeeinrichtung wahr
- Sorgt für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben
- Bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung
- Legt Organisation der Vorsorgeeinrichtung fest
- Sorgt für finanzielle Stabilität der Vorsorgeeinrichtung
- Überwacht die Geschäftsführung

## Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

### (Art. 51a Abs. 2 BVG)

- Festlegung des Finanzierungssystems
- Festlegung von Leistungszielen und Vorsorgeplänen sowie der Grundsätze für die Verwendung der freien Mittel
- Erlass und Änderung von Reglementen
- Genehmigung der Jahresrechnung
- Festlegung der Höhe des technischen Zinssatzes und der übrigen technischen Grundlagen
- Festlegung der Organisation der Vorsorgeeinrichtung
- Ausgestaltung des Rechnungswesens
- Sicherstellung der Information der Versicherten
- periodische Überprüfung der mittel- und langfristigen Übereinstimmung zwischen der Anlage des Vermögens und den Verpflichtungen der Vorsorgeeinrichtung

d Arbeitgebervertreter  
nen  
onsstelle  
tung und über den  
der Durchführung und

# Wer macht was

	Stiftungsrat	Geschäftsleitung	Anlageausschuss	Aufsichtsbehörde	Experte für berufliche Versicherer	Revisionsstelle	Externe Stellen	Verwaltung	Arbeitgeber	Versicherte
<b>1 Leitungsfunktionen</b>										
Festlegung Geschäftspolitik und Organisation	E	P/A								
Erlass von Reglementen	E	P/A		K	B/K		B			
...										
<b>2 Buchführung/Administration</b>										
Rechnungswesen/Buchhaltung	E	P/A		K		B/K				
Rentenverwaltung	K	A				K				
...										
<b>3 Vermögensverwaltung</b>										
Anlagestrategie/Anlagegrundsätze	E	A	P			K	B			
Umsetzung Anlagepolitik	K	A	A							
...										

## Legende

P: Planung, Initiative, Koordination

E: Entscheid

A: Ausführung/Teilnahme

K: Kontrolle

B: Beratung

M: Meldung/ Information

# Delegation von Aufgaben

Der Stiftungsrat trifft seine Entscheide meist mit Hilfe von Sachverständigen. Er bleibt jedoch in der Verantwortung.

Für Aufgaben, welche gemäss Gesetz delegierbar sind, kann er seine Haftung auf die sorgfältige Auswahl, Instruktion und Überwachung des Delegierten beschränken.

## Auswahl

Ausbildung, Erfahrung und guter Ruf müssen zur Gewährung einer einwandfreien Geschäftstätigkeit überprüft werden (Integrität und Loyalität). z.B. IASE 3402 Testate sind Qualitätsmerkmale und reduzieren Haftungsrisiken.

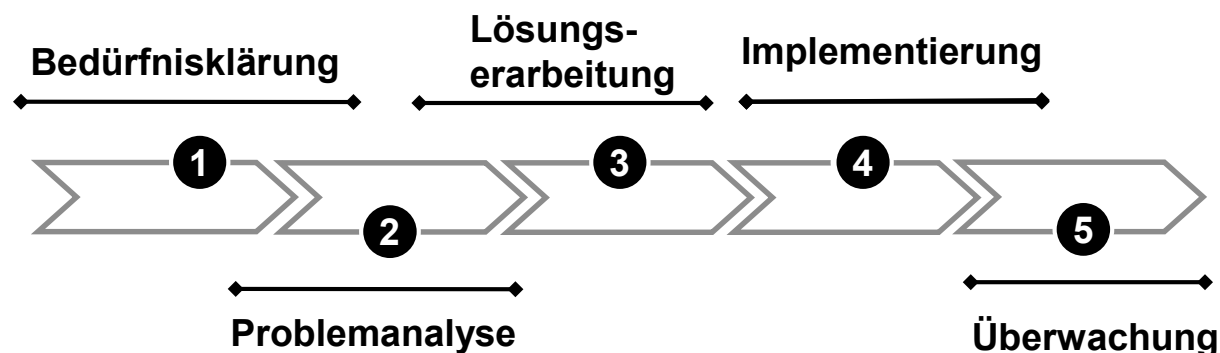
## Instruktion

Die Aufgaben und Kompetenzen sind in einem Pflichtenheft bzw. in der Auftragsumschreibung festzuhalten

## Überwachung

Bestimmung von Umfang und Intensität der Überwachung in Abhängigkeit der Professionalität und Integrität des Delegierten

# Führung der Pensionskasse ist immer ein Prozess



## Kann die Pensionskasse alle Leistungen bis zum Ende zahlen

(d.h. alle Abflüsse der Zukunft sind durch Vermögen und Ertrag sowie durch Zuflüsse (inkl. Ertrag) gesichert)?

## Sind alle operativen Entscheidungen und operativen Risiken unter Kontrolle

(d.h. das oberste Organ nimmt seine Aufgaben, die gemäss Gesetz unentziehbar sind, wahr und hat die notwendigen Organisations- und Kontrollstrukturen umgesetzt)?

# Fragen / Diskussion

Fehlende Führung führt zur Fehleinschätzung  
der aktuellen und zukünftigen Lage

**JETZT FEHLT EIGENTLICH  
NUR NOCH CHAMPAGNER**



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

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

**So fängt Zukunft an.**