

Vergleiche und verbessere: Benchmarking, aber richtig

Zsolt Kukorelly, Leiter Client Solution & International Accounting
Eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte

Zürich, 14. März 2019

Agenda

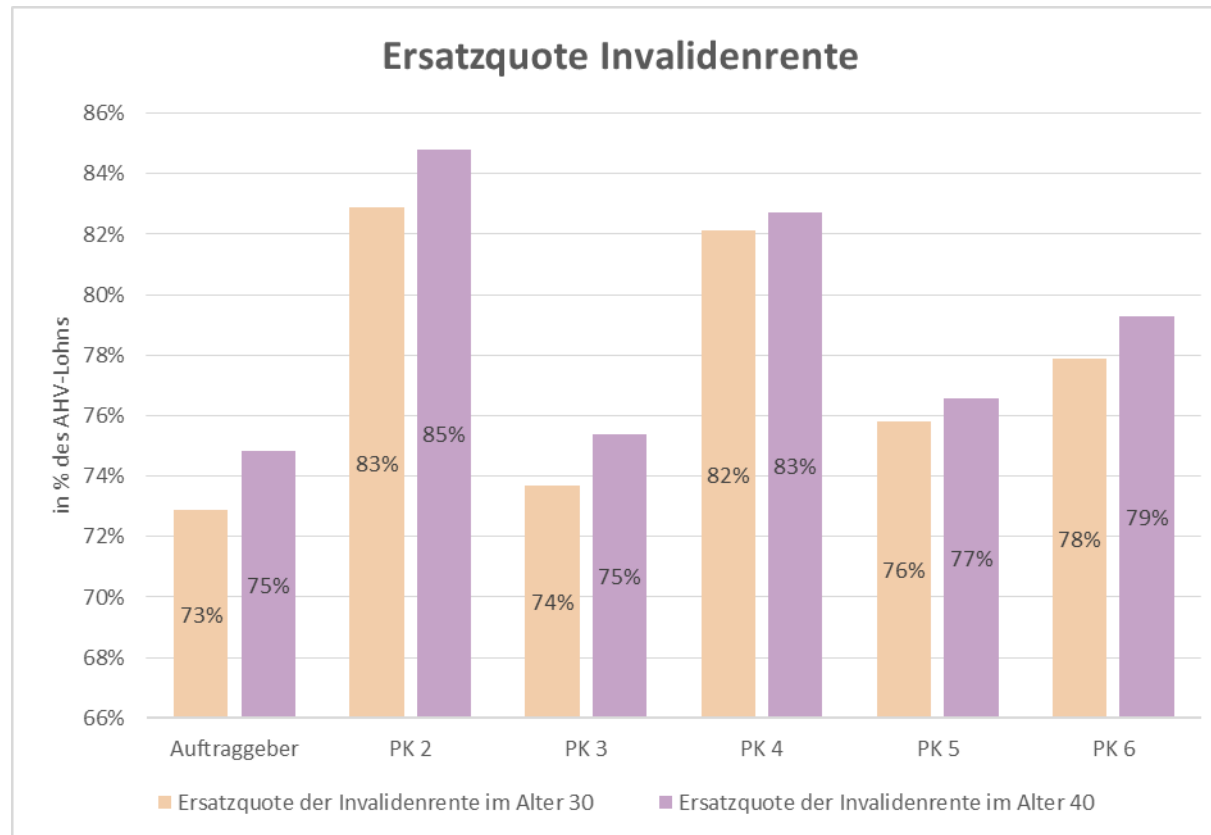
1. **Einleitung**
2. **Vergleichbarkeit von Objekten**
3. **Zweck einer Pensionskasse**
4. **Vergleichbarkeit von Pensionskassen**
5. **Herausforderungen**
6. **Anpassungen infolge Benchmarkstudien**
7. **Globalstudien**

Begriffe

- Benchmarking
 - Vergleich von Herstellungsprozessen, Managementpraktiken und Produkten oder Dienstleistungen, um Leistungsdefizite aufzudecken
 - Vergleichende Analyse von Ergebnissen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert oder Bezugsprozess
- Benchmark
Massstab für den Vergleich von Leistungen
- Vergleichen
Prüfend nebeneinanderhalten, gegeneinander abwägen, um Unterschiede oder Übereinstimmungen festzustellen

(Quellen: www.duden.de, Wikipedia)

Beispiel-Output einer Benchmarkstudie



- Wie wurde das berechnet?
- Ist der Vergleich aussagekräftig?

Klassifikation von Objekten

Vergleiche mit nicht vergleichbaren Objekten bzw. Kriterien sind nicht zielführend

- Im Idealfall sind «besser» / «schlechter» so definiert, dass **alle** betrachteten Objekte vergleichbar sind
- Mit anderen Worten: Für **jedes Objektpaar** kann bestimmt werden, ob das eine oder das andere Objekt «besser» ist.

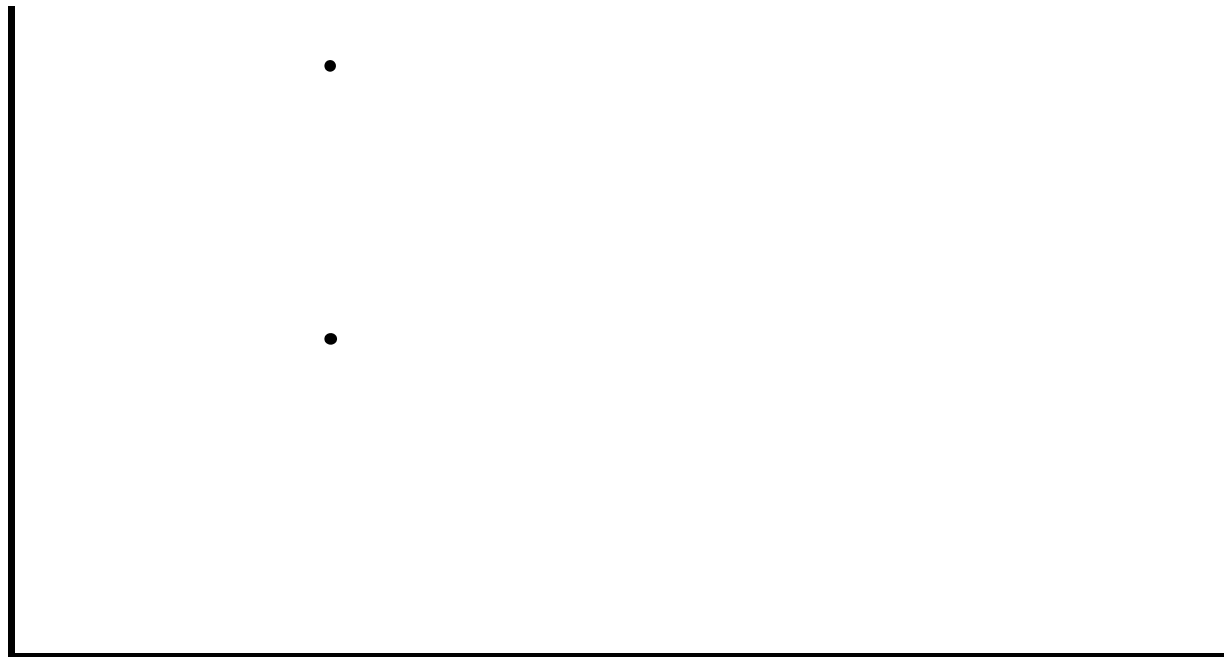
Man muss dafür eine **Klassifikation** einführen können, eine «Ordnung» (\leq)

Vergleichbarkeitsbeispiel (I)

Vergleich von Punkten in einer Ebene. Willkürliche Regel:

- je höher, desto «besser»
- je weiter rechts, desto «besser»

Welcher der beiden Punkte ist «besser»?

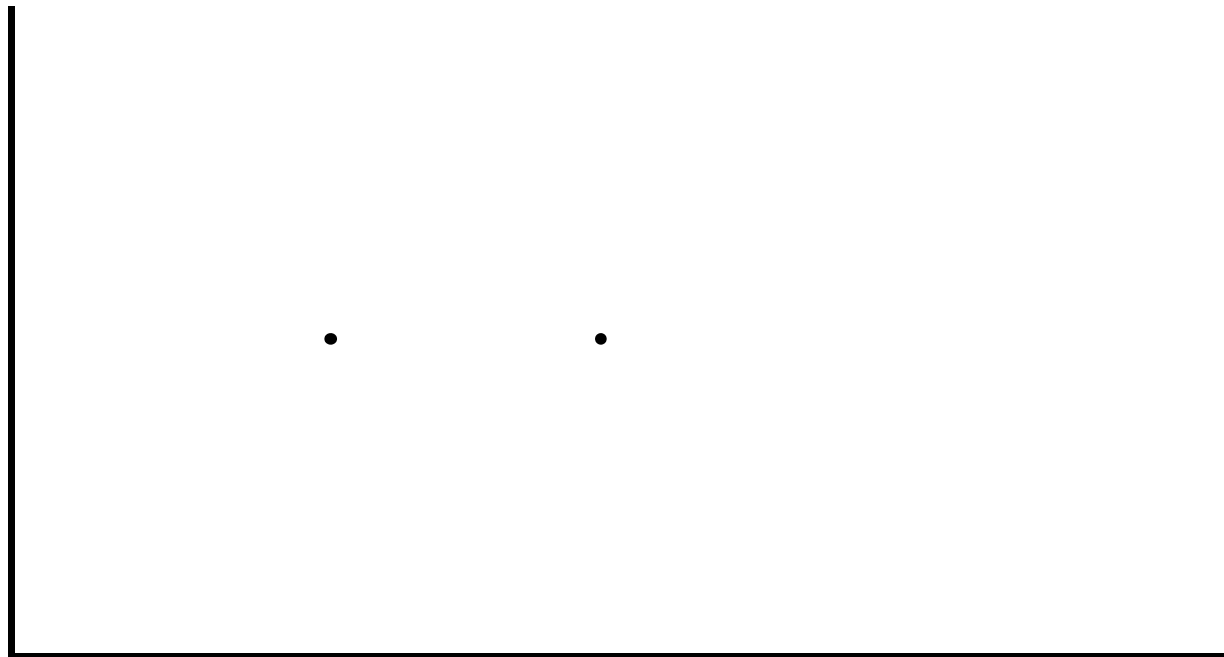


Vergleichbarkeitsbeispiel (II)

Vergleich von Punkten in einer Ebene. Willkürliche Regel:

- je höher, desto «besser»
- je weiter rechts, desto «besser»

Welcher der beiden Punkte ist «besser»?

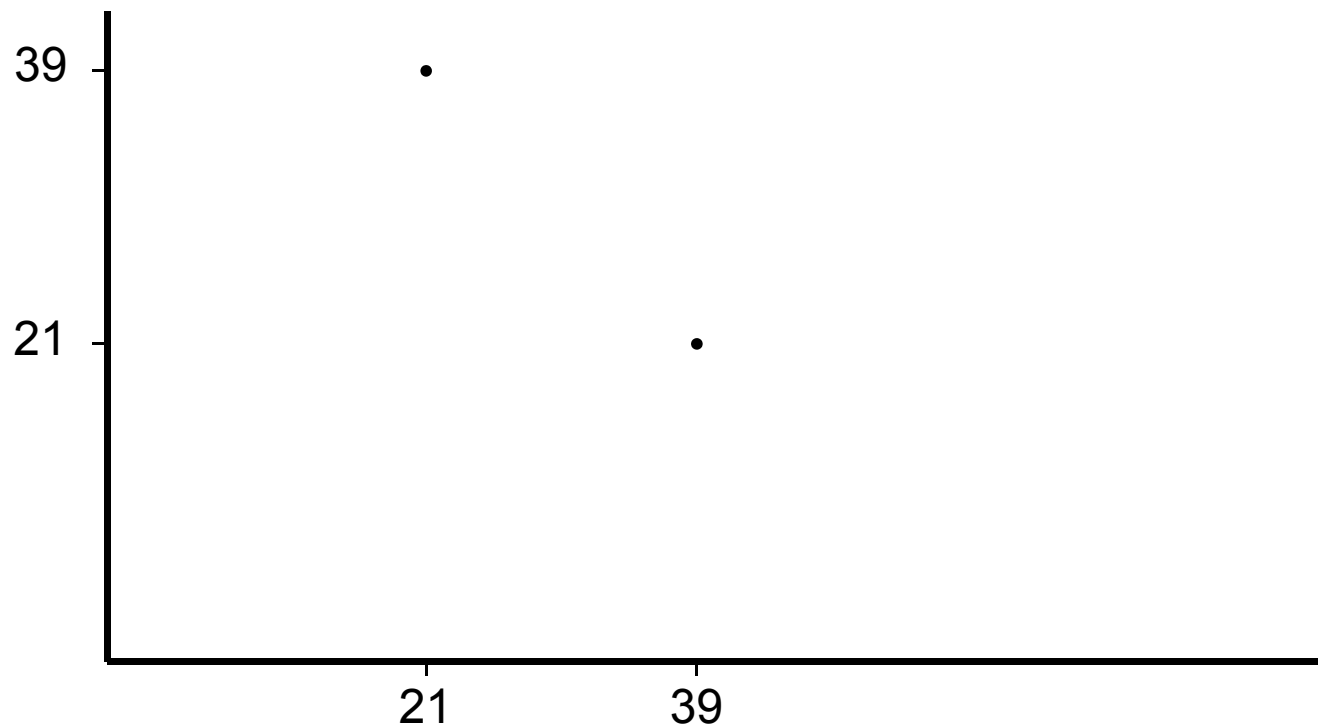


Vergleichbarkeitsbeispiel (III)

Vergleich von Punkten in einer Ebene. Willkürliche Regel:

- je höher, desto «besser»
- je weiter rechts, desto «besser»

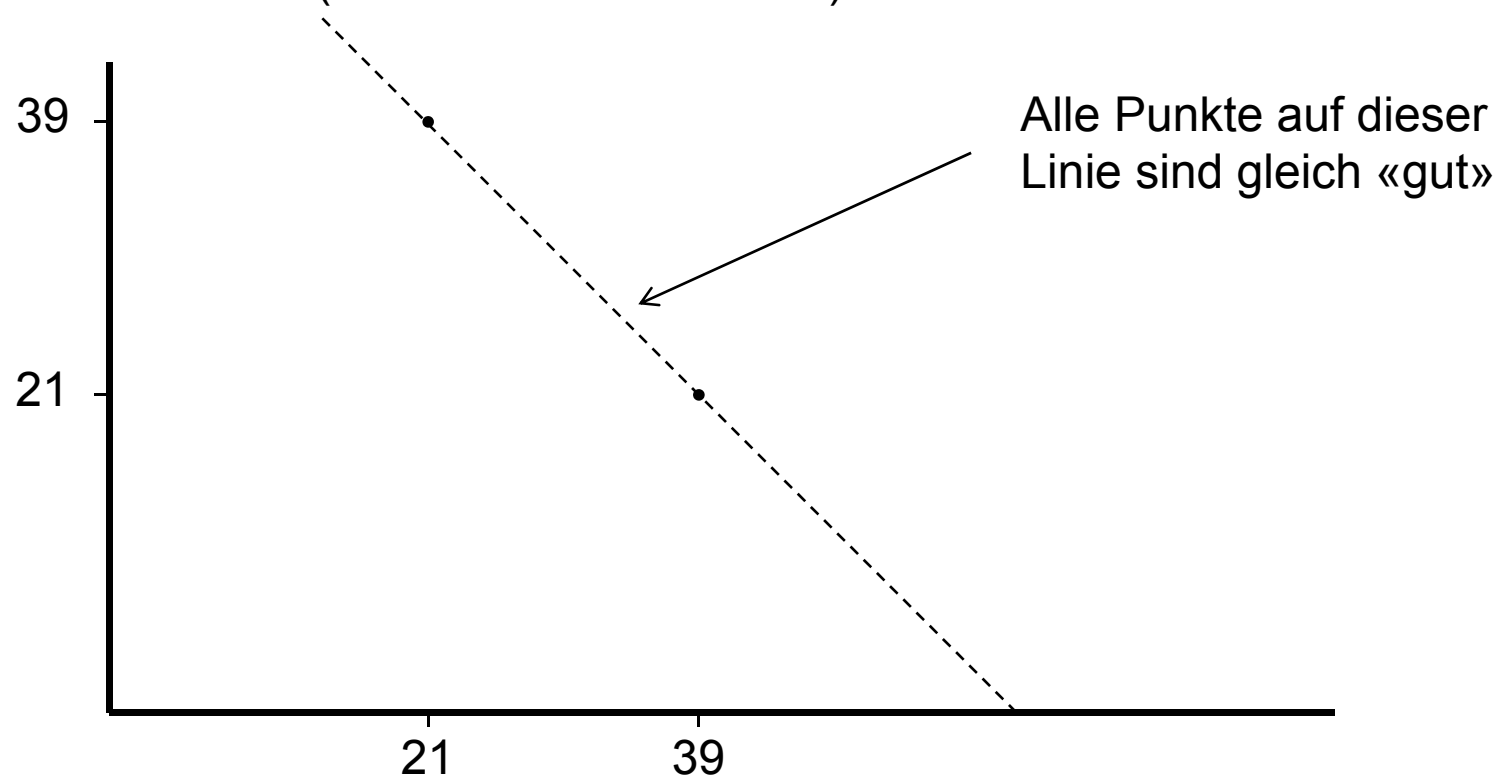
Welcher der beiden Punkte ist «besser»?



Vergleichbarkeitsbeispiel (IV)

Andere Vergleichsmasse?

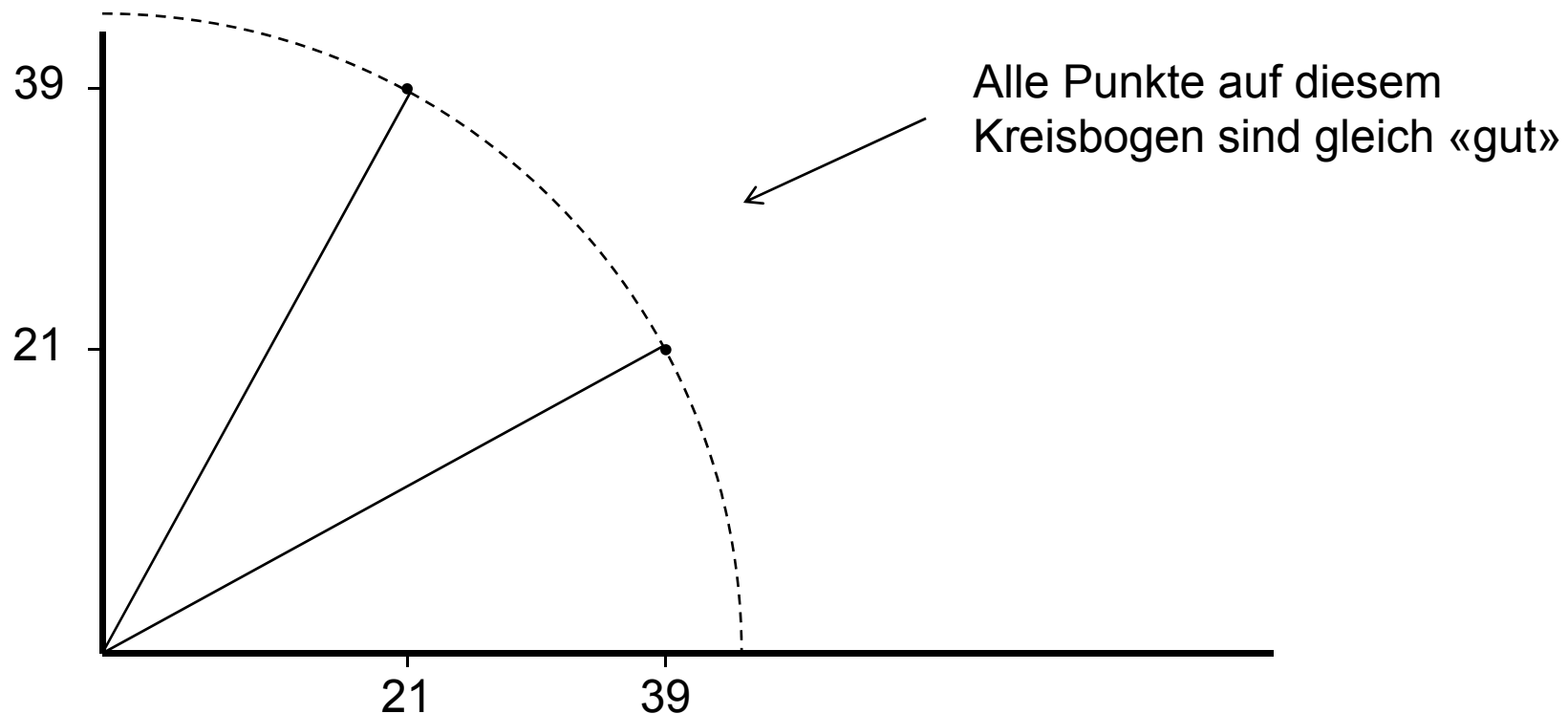
- **Höhe + Breite?**
- Abstand zur Ecke?
- Höhe x Breite (Fläche des Rechtecks)?



Vergleichbarkeitsbeispiel (V)

Andere Vergleichsmasse?

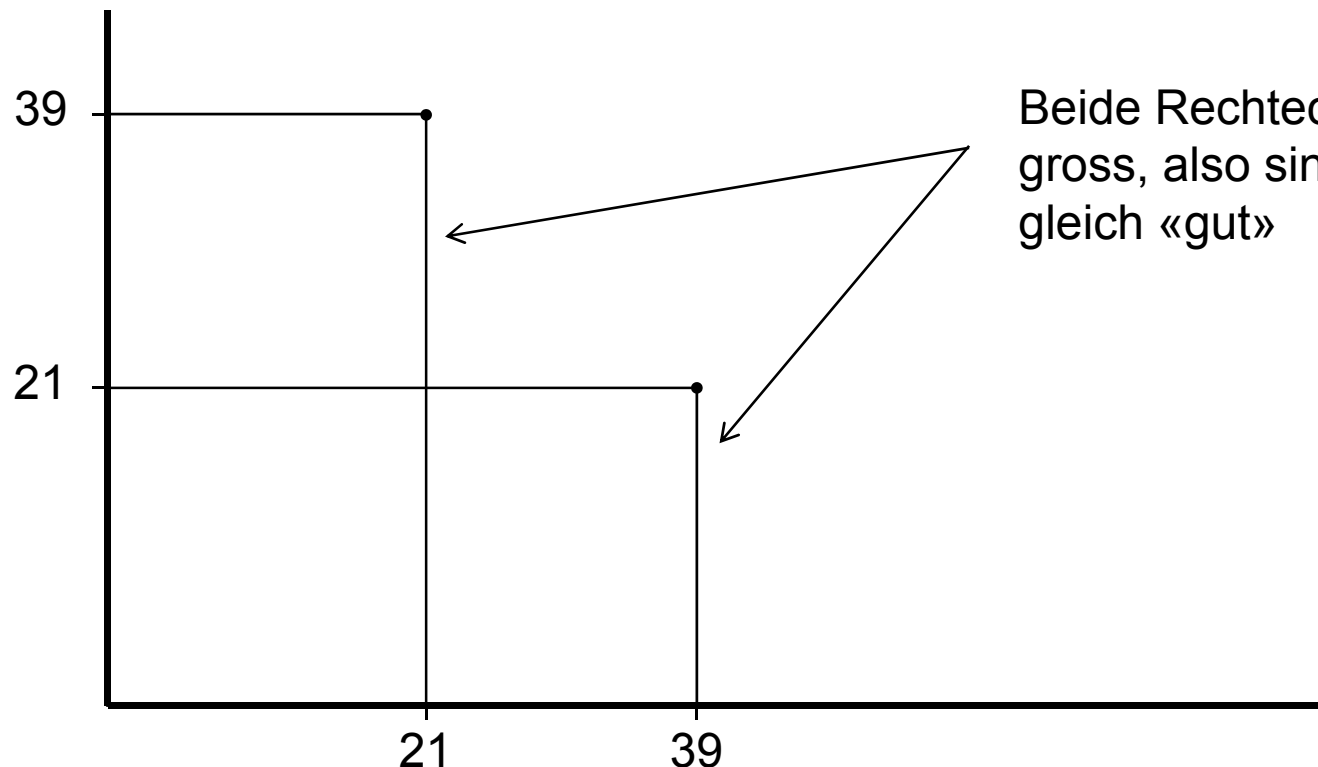
- Höhe + Breite?
- **Abstand zur Ecke?**
- Höhe x Breite (Fläche des Rechtecks)?



Vergleichbarkeitsbeispiel (VI)

Beispiel mit Punkten in der Ebene

- Höhe + Breite?
- Abstand zur Ecke?
- **Höhe x Breite (Fläche des Rechtecks)?**



Beide Rechtecke sind gleich gross, also sind beide Punkte gleich «gut»

Alles ist Zahl

Aus Grundelementen **zusammengesetzte Objekte** sind nicht als ganzes messbar bzw. vergleichbar. Allenfalls sind die Grundelemente vergleichbar.

- Jedes Objekt auf eine einzige Zahl reduzieren; oder
- Grundelement des Objekts betrachten, das von Objekt zu Objekt vergleichbar ist (Zahlenmerkmale).

Genau dies macht man bei Pensionskassen.

Existenzgrundlage der Pensionskasse

Die Pensionskasse wurde vom Arbeitgeber aufgesetzt; er hatte dabei ein bestimmtes Ziel

- Was ist (war) das Ziel des Arbeitgebers?
- Ist das Ziel immer noch gleich?
- Sind die Instrumente zur Erreichung des Ziels noch adäquat?
- Unterstützt die Pensionskasse die Strategie des Arbeitgebers?

Der Arbeitgeber ist in diesem Sinn ein Kunde der Pensionskasse (genauso wie die Versicherten).

Ziel des Arbeitgebers mit der Pensionskasse SwissLife

Beeinflusst die Pensionskasse folgende Vorfälle positiv?

- Anstellungen (Beitrags- und Leistungsniveau)
- Austritte (Zufriedenheit der Versicherten mit der Pensionskasse hat einen Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit)
- Pensionierungen (grosszügige Leistungen bei vorzeitiger Pensionierung)
- Invalidisierungen (Leistungsniveau, Anspruchsvoraussetzungen)

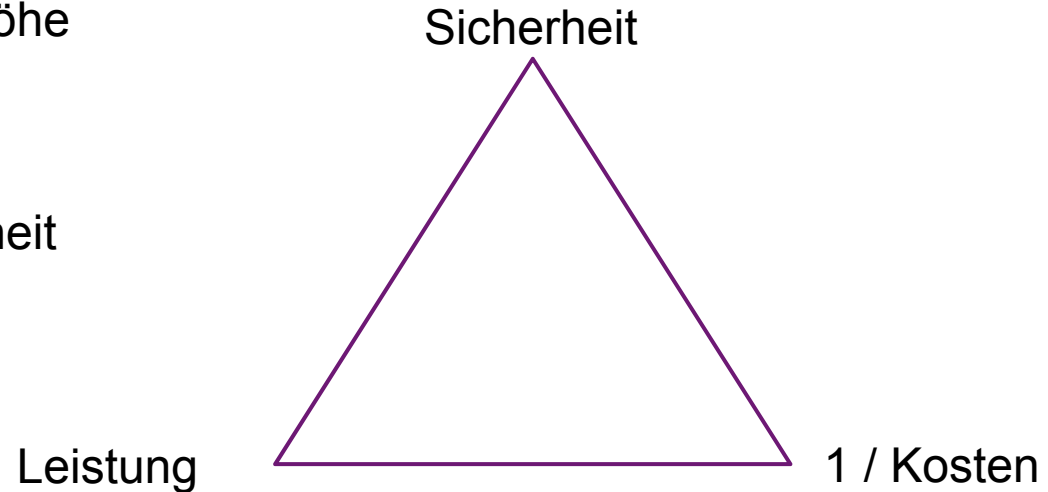
Interner und externer Ruf der Pensionskasse ist Ruf des Arbeitgebers

Bringen höhere Vorsorgekosten als das gesetzliche Minimum einen Mehrwert für den Arbeitgeber?

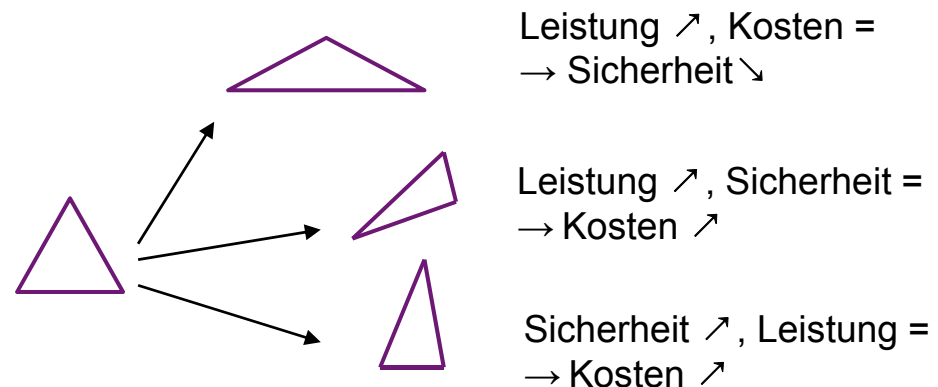
Auftraggeber von Vergleichsstudien sind meistens Arbeitgeber.

Grundziele einer Pensionskasse

- Leistungen einer gewissen Höhe anbieten
- zu einem massvollen Preis
- mit einer akzeptablen Sicherheit



Durch Änderung einer der Grössen zieht man an der entsprechenden Ecke des Dreiecks: Dieses wird flacher



Unterscheidungsmerkmale

- Art (Firmenkasse, Konzernkasse, Sammelstiftung, Gemeinschaftsstiftung, Verbandseinrichtung, ...)
- Grösse
- Vorsorgeplan (Versichertenkreis, Leistungen, Anspruchsvoraussetzungen, Beiträge, ...)
- Anlagen
- Rückdeckung
- Reservierungspolitik
- Finanzielle Lage und Aussichten
- Verwaltung und Prozesse
- Interaktion mit Versicherten
- Commitment des Arbeitgebers
- weitere

Einfluss von Merkmalen auf die Grundziele

	Leistung	Preis	Sicherheit
Art (Firmenkasse, Konzernkasse, Sammelstiftung, Gemeinschaftsstiftung, Verbandseinrichtung, ...)			
Grösse			
Vorsorgeplan (Versichertenkreis, Leistungen, Anspruchsvoraussetzungen, Beiträge, ...)	x	x	
Vermögensanlagen			(x)
Rückdeckung			x
Reservierungspolitik	(x)	x	x
Finanzielle Lage und Aussichten		(x)	x
Verwaltung und Prozesse		x	x
Interaktion mit den Versicherten	(x)		
Commitment des Arbeitgebers			x

Vergleichbarkeit von Merkmalen

Merkmale müssen objektiv **messbar** sein

- «Das Reglement ist gut lesbar»
→ subjektiv, nicht messbar, nicht vergleichbar
- «Lesbarkeit» definieren, Skala zwischen 0 und 100 einführen
→ messbar, vergleichbar
→ aber Kriterien im Hintergrund subjektiv (Auswahl, Gewichtung)

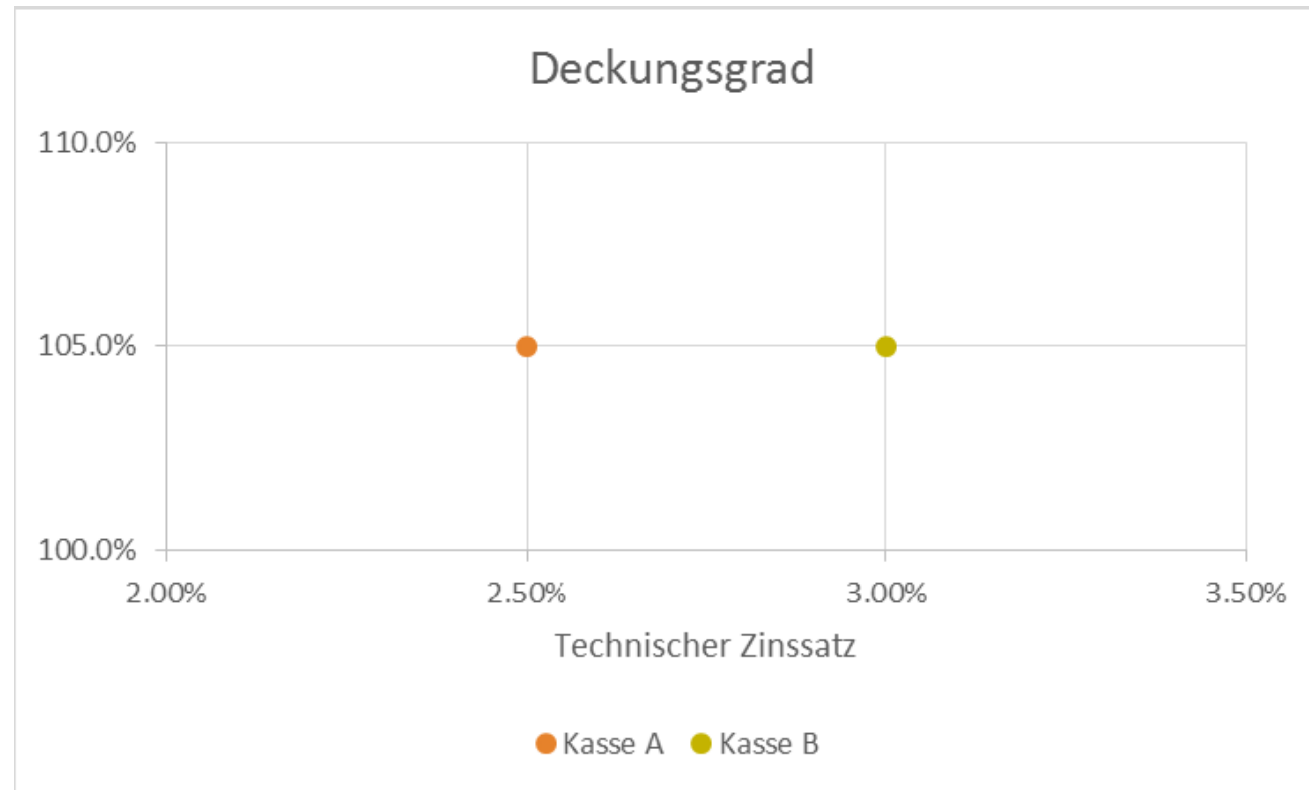
Unsichtbare Merkmale (I)

Die finanzielle Lage und Sicherheit einer Pensionskasse wird in der Regel zuerst anhand ihres Deckungsgrades beurteilt.

Welche dieser beiden Kassen ist sicherer?

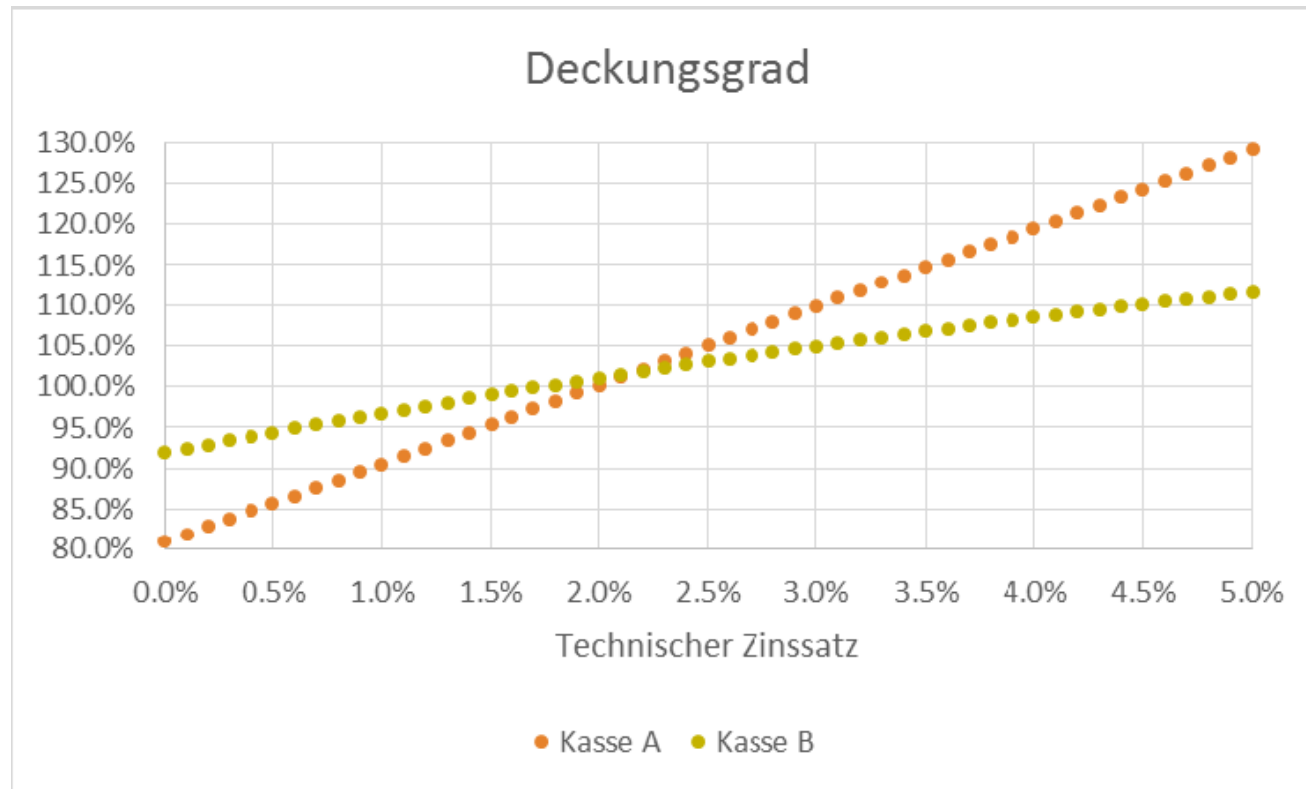
	Kasse A	Kasse B
Deckungsgrad	105.0%	105.0%

Unsichtbare Merkmale (II)



Welche der beiden Kassen ist sicherer?

Unsichtbare Merkmale (III)



Welche der beiden Kassen ist sicherer?

Merkmale dürfen nicht von anderen **unsichtbaren Merkmalen** im Hintergrund abhängen, oder man muss diese offenlegen.

Vergleichbare Merkmale von Pensionskassen (I)



Vorsorgeleistungen

- Beispiel: Invalidenrente
 - einfach vergleichbar, falls in % des versicherten Lohns; aber
 - Definition des versicherten Lohns?
 - falls in % des projizierten Alterskapitals?
- Beispiel: Altersrente
 - als reglementarisches Leistungsziel; aber
 - Definition des versicherten Lohns?
 - Zinssatz der Einkaufstabelle
 - Umwandlungssatz
 - falls nicht mit der Einkaufstabelle: Annahme zum Projektionszinssatz?
 - Vergleichbarkeit bei teilweiseem Kapitalzwang?

Vergleichbare Merkmale von Pensionskassen (II)



Finanzierung

- Risikobeiträge
- Kostenbeiträge
- Beitragsaufteilung
- Verwaltungskosten pro Kopf

Solidität

- Deckungsgrad
 - Finanzierungsergebnis (Deckung der Kosten durch Beiträge)
 - Ausblick (erwartete Anlagerendite, erwarteter Deckungsgrad)
- messbar, aber ungenau, volatil oder wenig aussagekräftig

Vergleichbare Merkmale von Pensionskassen (III)



Merkmale, die messbar sind und darum «gut» oder «schlecht» sein können, aber kein universelles Mass haben bzw. sich aus mehreren Massen zusammensetzen

- Umverteilung
- Risiko

Merkmale mit nur «Ja» / «Nein»-Antwort

- Existenz einer Planwahl?
- Verwendung von Generationentafeln?

Einige Leistungsmerkmale (z. B. Altersrente) sollten die finanzielle Lage und die Aussichten berücksichtigen

Herausforderungen von Vergleichsstudien



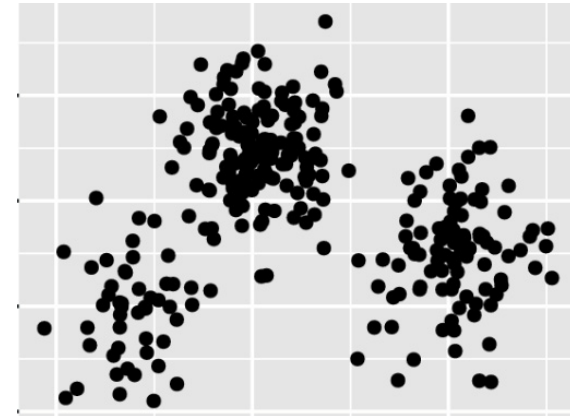
- Informationssuche
- Definition der Versichertenkategorien
- Aufteilung in mehreren Plänen für verschiedene Lohnanteile
- Grenzen Rentenbezug
- Vergleich von absoluten oder relativen Grössen (z. B. Invalidenrente als %)
- Vergleich auf Stufe Individuum oder Bestand: Qualitative Vergleiche ohne Individuen sind nur selten und für nur wenige Merkmale möglich (zum Beispiel Höhe der Invalidenrente bei identischer Definition des versicherten Lohns)

Fiktive Versicherte

Einzelne ausgewählte (fiktive) Versicherte bestimmen in Absprache mit dem Auftraggeber

Wie bestimmt man «typische» Versicherte?

- Sind im Bestand Gruppen ersichtlich?
- Welche Kriterien, um Gruppen zu bilden?
- Wahl von Ausreißern vermeiden



Fiktiver Bestand

Für Gesamtwerte muss man mit einem Bestand arbeiten

- Tatsächlicher Bestand nicht unbedingt zielführend
- Synthetischer Bestand
- Bestimmung des synthetischen Bestandes
 - auf Basis des existierenden Bestandes?
 - Berücksichtigung von Gruppen von Versicherten?
 - abhängig von der Auswahl der Vergleichsgruppe?

Beispiele von Planänderungen infolge Benchmarkstudien



- Wechsel vom Leistungs- zum Beitragsprimat, Senkung der Sparleistungen, verkauft / verschleiert mit hohem Projektionszinssatz
- Senkung des Umwandlungssatzes, mit / ohne Kompensationsmassnahmen
- Einführung Kapitalzwang für das ganze überobligatorische Altersguthaben
- Streichung der AHV-Überbrückungsrente
- Einführung eines Kaderplans oder der Versicherung des Bonus

Pensionskassenvergleiche - Swisscanto



Vorsorgeplan

- Primat
- Frühestes Pensionierungsalter
- Existenz einer Planwahl
- Leistungsziel
- Existenz einer Überbrückungsrente
- Höhe der Invalidenrente (% des versicherten Lohns)
- Beitragsaufteilung Arbeitnehmer / Arbeitgeber

Vermögensanlagen

- Vermögensallokation
- Performance
- Zielrendite
- Sollrendite

Pensionskassenvergleiche - Swisscanto



Sicherheit

- Deckungsgrad
- Ziel-Wertschwankungsreserve
- Technischer Zinssatz

Leistungen

- Verzinsung der Altersguthaben
- Umwandlungssatz
- Kompensationsmassnahmen
- Pensionierungsalter
- Verwendete Sterbetafel

Kosten

- Verwaltungskosten
- Vermögensverwaltungskosten

Pensionskassenvergleiche - andere

WHP: Nur Vergleich zwischen Sammelstiftungen

- Preis von Offerten für Anschlüsse
- Historische Verzinsung der Altersguthaben
- Historische Anlagerendite
- Umwandlungssatz
- Verwaltungskosten

Credit Suisse, UBS: Nur Aussagen zur Performance der Vermögensanlagen

Globalstudien ggü. Benchmarkstudien

Benchmarkstudien konzentrieren sich in der Regel auf Leistungen und Kosten

- Ergänzung mit Sicherheitsaspekten?
- Ist das überhaupt gefragt?

Globalstudien berücksichtigen den Bestand nicht

- Information in der Regel nicht vorhanden
- Ersetzen durch synthetischen Bestand?
- Bereitschaft, Reglemente zur Verfügung zu stellen?

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Sprechen Sie mit uns!

Zsolt Kukorelly

Leiter Client Solution & International Accounting
Eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte

Telefon +41 43 284 49 36

Fax +41 43 338 49 36

Mobile +41 79 126 05 46

Email zsolt.kukorelly@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**

So fängt Zukunft an.