



HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) DE FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT (HSW) FREIBURG
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

Unternehmerische Führung auf neuen Wegen in der Pensionskassenberatung

Zieldimensionen für Vorsorgeeinrichtungen
- Welche sind für meine Pensionskasse
relevant?



Prof. Dr. Olaf Meyer
Hochschule für Wirtschaft Freiburg
Fribourg, 19. Oktober 2012

Von der Strategie zur Umsetzung

Strategie definieren
– Wohin wollen wir
uns zukünftig
entwickeln?

Strategische Ziele
formulieren –
Was genau wollen wir
tun, um unsere
Strategie
zu erreichen?

Ursache – Wirkungs-
kette erstellen –
Wie beeinflussen sich
die einzelnen
Bereiche
unserer PK?

Das Beispiel für Autofahrer



- Wie der Fahrer eines Autos möchten der Stiftungsrat und der Geschäftsführer ständig informiert sein, wie der Zustand der PK ist.
- So gibt es Instrumente, die über die «Performance», Leistung, Aufschluss geben, wie z.B. der Tachometer oder der Drehzahlmesser.
- Andere Instrumente haben eher den Charakter von Warnleuchten und den Zweck, den Fahrer auf Probleme aufmerksam zu machen.

Zieldimensionen für Autofahrer



- Sofern das **Ziel** darin besteht, **in einer bestimmten Zeit von Winterthur nach Schaffhausen zu fahren**, können ständig wichtige Informationen von Instrumenten abgelesen werden.
- So ist in diesem Falle z. B. die Geschwindigkeit wichtig, die Uhrzeit oder auch die Anzahl der restlichen Kilometer.
- Es gilt ebenfalls den Benzinstand im Auge zu haben und im Radio zu hören, ob es Staumeldungen gibt.

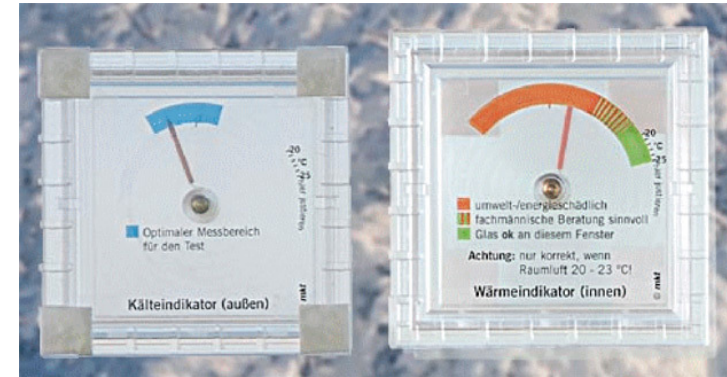
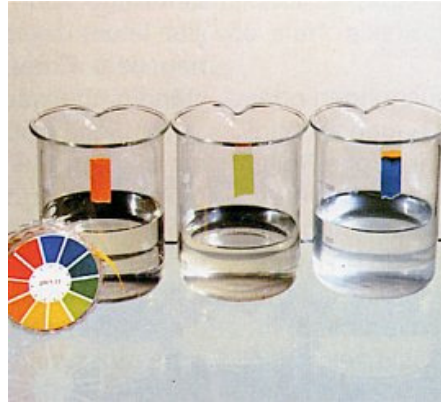
Zieldimensionen für Autofahrer



- Sofern es gilt diese **Strecke möglichst sparsam zurückzulegen**, werden andere Instrumente wichtiger

- Es gilt dann die Geschwindigkeit und Drehzahl so zu wählen, dass der Verbrauch minimal ist. Eine Verbrauchsanzeige, sofern vorhanden, ist ideal.
- Es gilt die Klimaanlage auszuschalten, das Schiebedach zu schließen und zu kontrollieren, dass im optimalen Gang gefahren wird.

Beobachtungsdimensionen für unterschiedliche Ziele



- Unterschiedliche Strategien und darauf aufbauende Ziele erfordern **passende Kontrollindikatoren** (Messgrößen), die über die Zielerreichung informieren.

Beobachtungs- und Zieldimensionen für Vorsorgeeinrichtungen

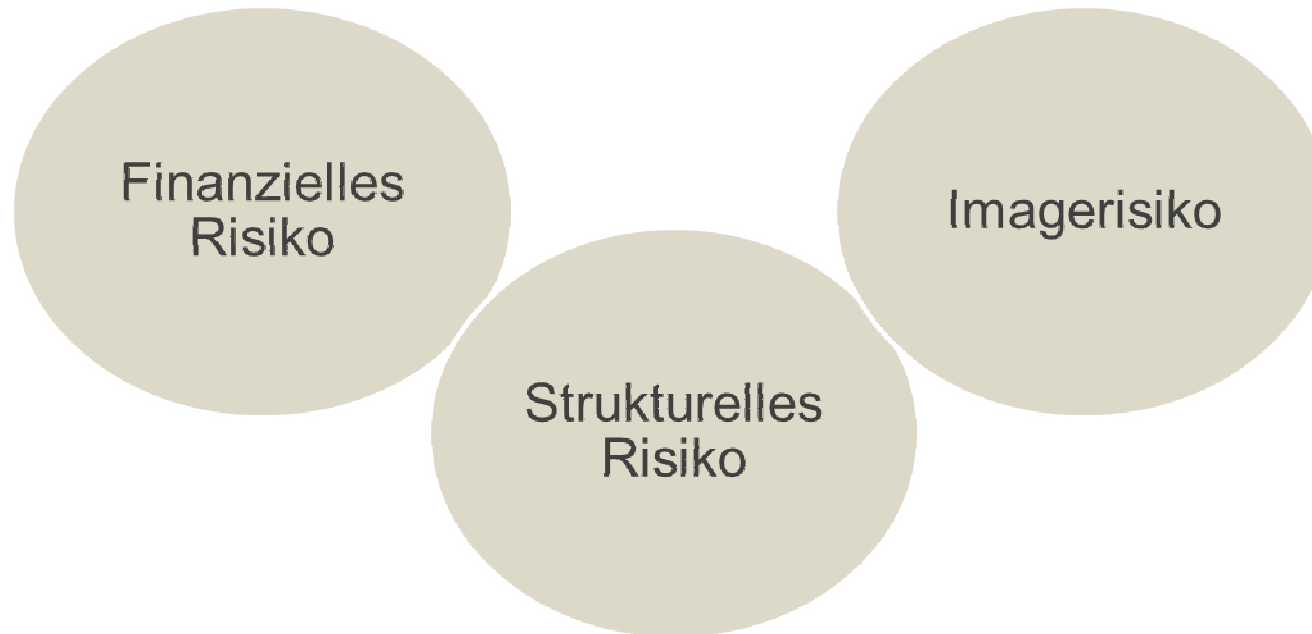
- Welche Kontrollindikatoren notwendig sind hängt von den Zielen ab und es soll deshalb zuerst analysiert werden, wie Ziele von Vorsorgeeinrichtungen allgemeingültig strukturiert werden können.
- Es ist sicherlich ineffizient, Kontrollindikatoren für alle denkbaren Ziele vorzusehen, da wir sehr unterschiedliche Ausgangslagen antreffen können.
- Ein „Allround-Reporting gibt es so nicht und es wird im Weiteren klar werden, dass die Buchhaltung nur sehr lückenhaft Kontrollindikatoren liefert.

Zieldimensionen für Vorsorgeeinrichtungen



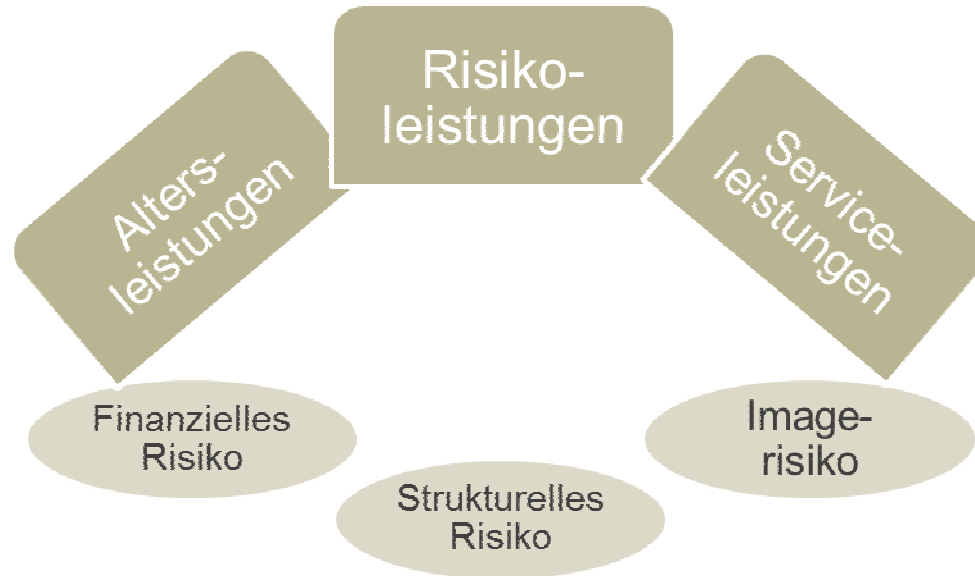
- Ziele bauen auf Strategien auf, die die wesentlichen Bausteine der Geschäftstätigkeit weiter entwickeln sollen.
- Ziele für Vorsorgeeinrichtungen können auf Strategien beruhen, die **Leistungen verändern**.

Zieldimensionen für Vorsorgeeinrichtungen



- Ebenso gibt es Strategien und dazugehörige Ziele, die **Veränderungen der bestehenden Risiken** erreichen wollen.

Zieldimensionen für Vorsorgeeinrichtungen



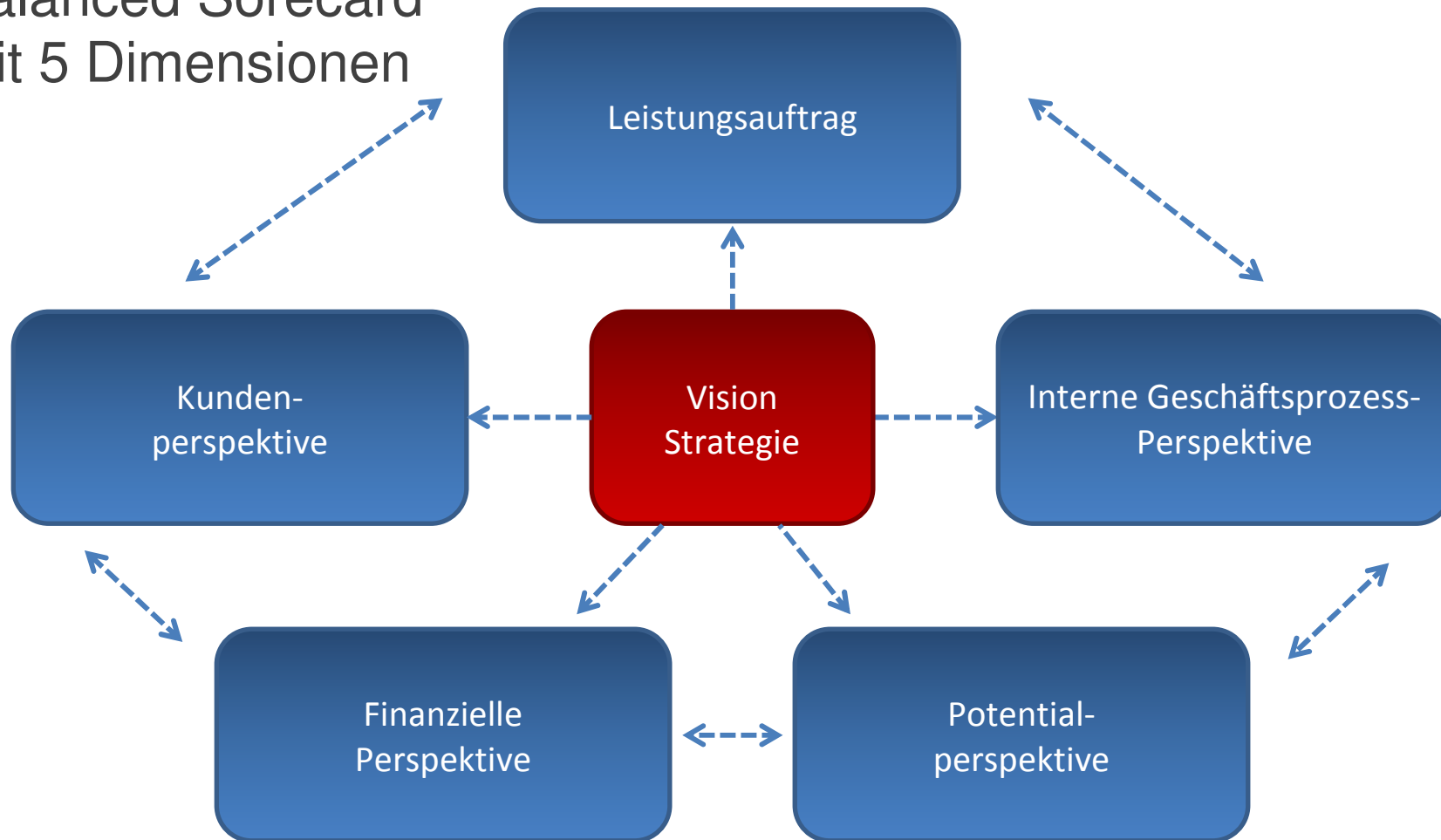
- Individuelle Strategien sind Kombinationen, die beabsichtigen einige oder mehrere der hier gezeigten Geschäftsbereiche zu verändern.
- Zumeist wird die Strategie erst durch die dazugehörigen Ziele klar.
- Für die Umsetzung ist es notwendig, die zugehörigen «Stellschrauben» sprich Indikatoren auszuwählen.

Steuerungsdimensionen für Vorsorgeeinrichtungen

- Für die Umsetzung dieser Ziele ist es notwendig alle wichtigen Gesichtspunkte einzubeziehen.
- Ein bekanntes Hilfsmittel ist die *Balanced Scorecard*, die den Zweck hat, alle wichtigen Beurteilungsperspektiven zu berücksichtigen.
- Wir haben die *Balanced Scorecard* auf die Bedürfnisse der Vorsorge angepasst und in fünf Dimensionen gegliedert.

Steuerungsdimensionen für Vorsorgeeinrichtungen

Balanced Scorecard
mit 5 Dimensionen



5 Dimensionen - Fragestellungen

Leistungsauftrag

- Wie erfüllen wir unseren politischen / gesetzlichen / gesellschaft-lichen Auftrag im obligatorischen Bereich? Welche Leistungen erbringen wir im überobligatorischen Bereich?

Kunden-
perspektive

- Welche Anforderungen stellen unsere Kunden an uns? Wie erfüllen wir die Erwartungen unserer Kunden?

Finanzielle
Perspektive

- Wie können wir unsere Leistungen effizient erbringen?

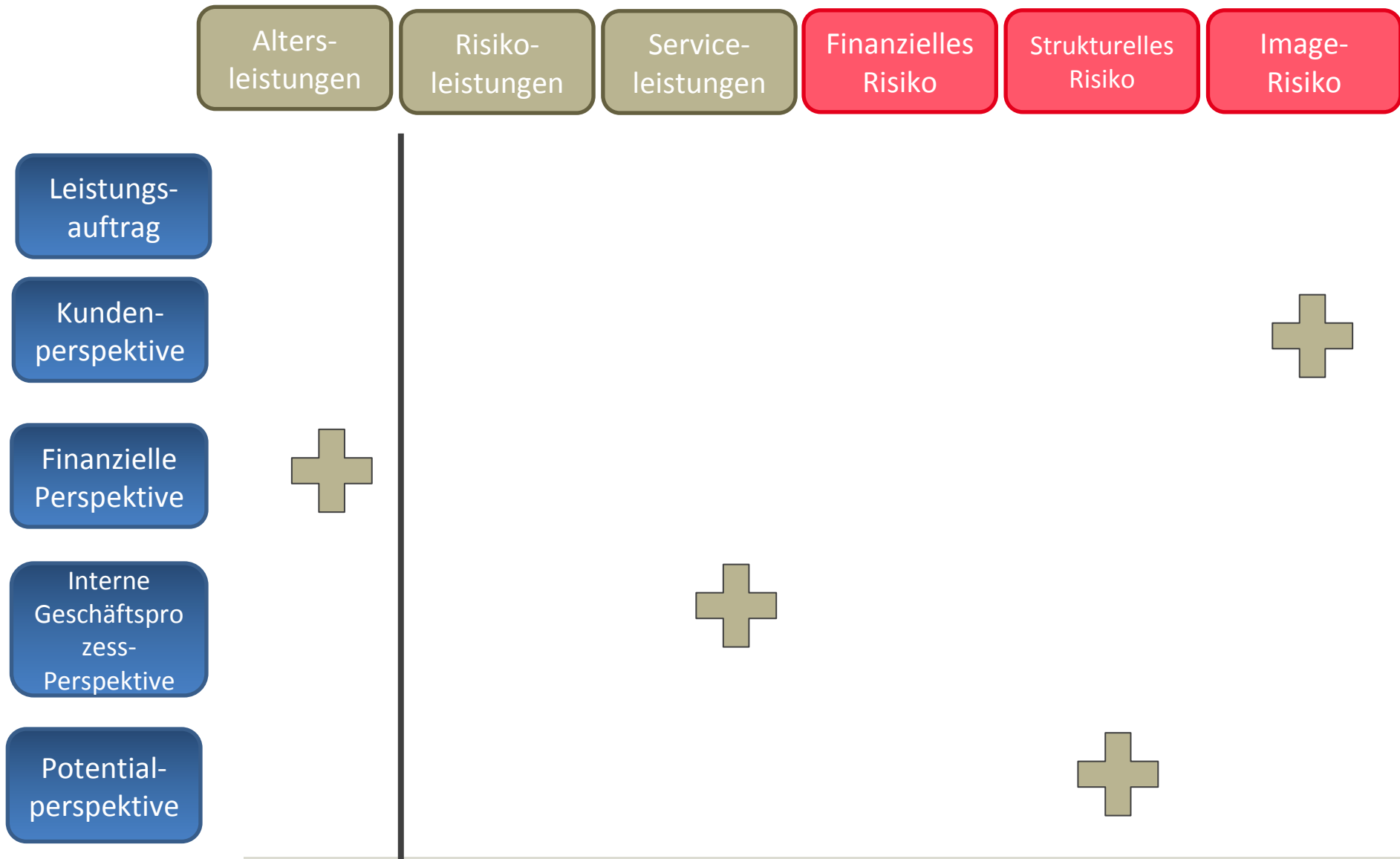
Interne
Geschäftsprozess-
Perspektive

- Wie können wir unsere Prozesse ausgestalten, so dass die der Leistungsauftrag und die Ziele erreicht werden?

Potential-
perspektive

- Wie sichern und entwickeln wir das Wissen und «know-how», das wir für die Zukunft benötigen?

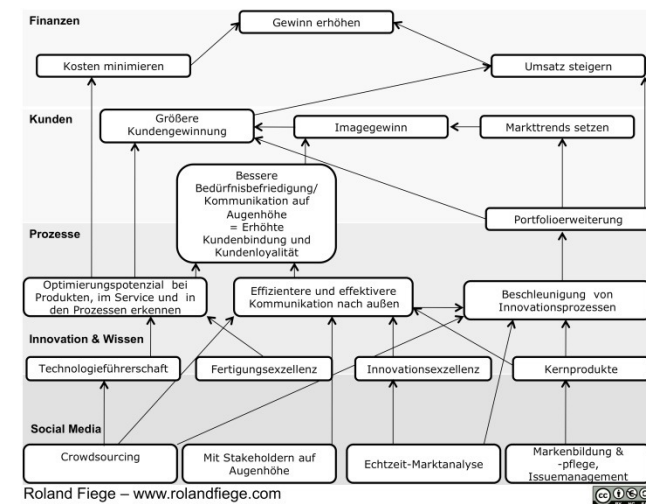
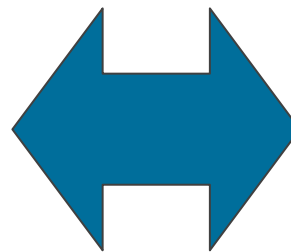
5 Dimensionen - Fragestellungen



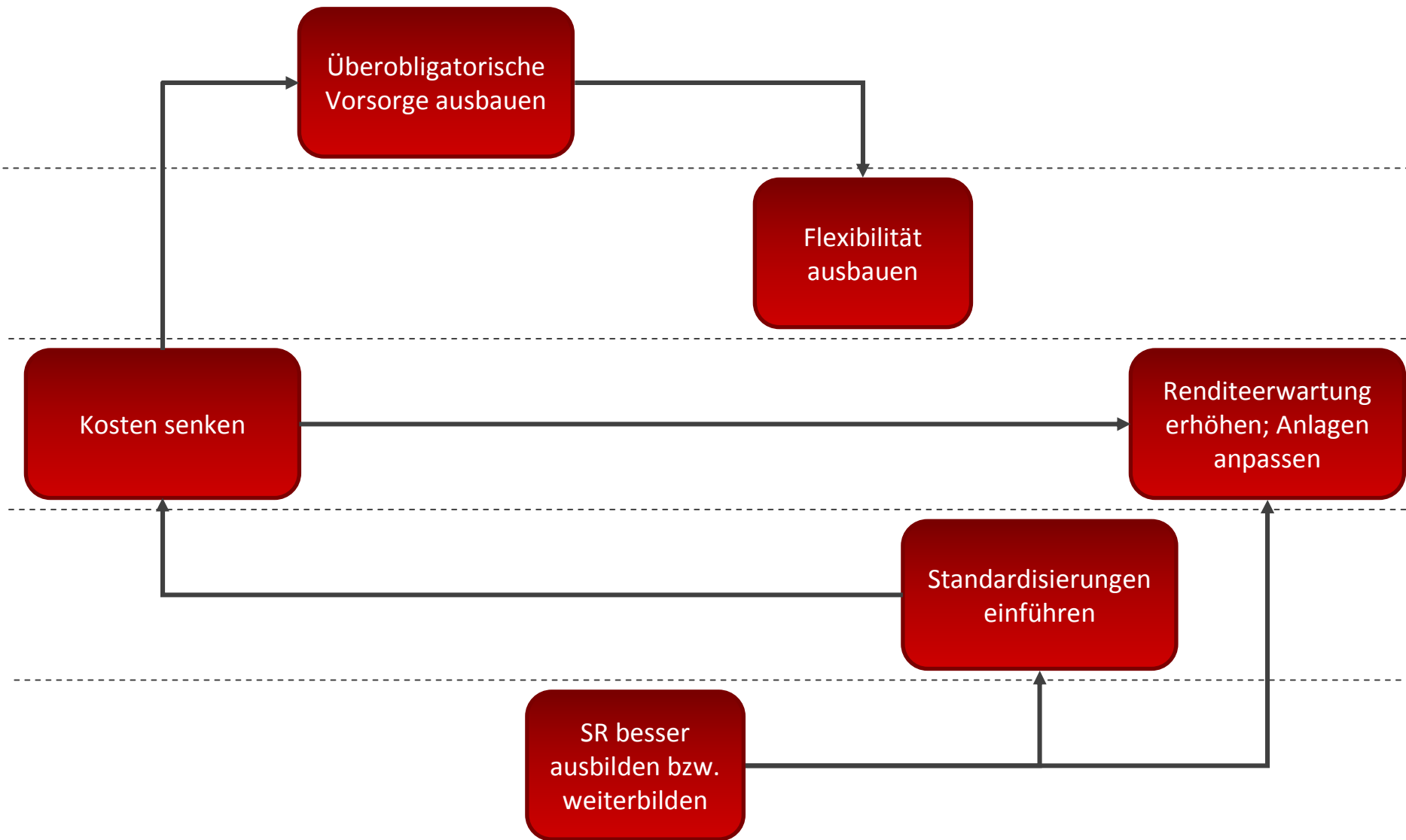
Beispiel: Strategische Ziele für „Altersleistungen verändern“



Der Strategische Baukasten



Ursache-Wirkungskette erstellen



Schlussfolgerungen

- Aufbauend auf einer individuellen Strategie werden vom Stiftungsrat Ziele bestimmt.
- Um die Umsetzung dieser Ziele zu garantieren, ist es notwendig die Messgrößen zu beobachten, die für die Zielerreichung wesentlich sind.