

# Finanzielle Führung auf neuen Wegen in der Pensionskassenberatung

Von der Aufgabe zur Lösung -  
Einsatz von Messgrößen an einem Beispiel

18. Oktober 2012

Dr. Christian Heiniger, SLPS

# Finanzielle Führung im Rahmen der unternehmerischen Steuerung



## Unternehmerische Steuerung

### Grundsatz

Zukunftsgerichtete Führung und aktive Steuerung der Vorsorge auf Basis von umfassenden, objektiven, aktuellen und quantitativen Messgrößen

### Ziel

Das oberste Organ einer Vorsorgeeinrichtung kennt die zukünftigen Auswirkungen heutiger Entscheide auf die Kasse

# Konfrontation mit komplexer Fragestellung

## Projektziele

- Nachhaltige Sanierung der Pensionskasse
- Risiko-Optimierung aus Sicht des Unternehmens
- Optimierung des Plan Design (moderner attraktiver Vorsorgeplan)

## Wichtige Aspekte

### Benchmarking: Marktgerechtigkeit des Benefit Packages

- Marktvergleich der Leistungen
- Attraktivität der PK

### Risikooptimierung

- Plan Design und Investmentstrategie
- Aufbau von Schwankungsreserven

### Nachhaltige Sanierung

- Aktualisierung der technischen Grundlagen zur Verminderung des Langlebighkeitsrisikos

### Teilliquidation

- Optimierung der Auflösung von Anschlüssen der PK

## Projekthalte:

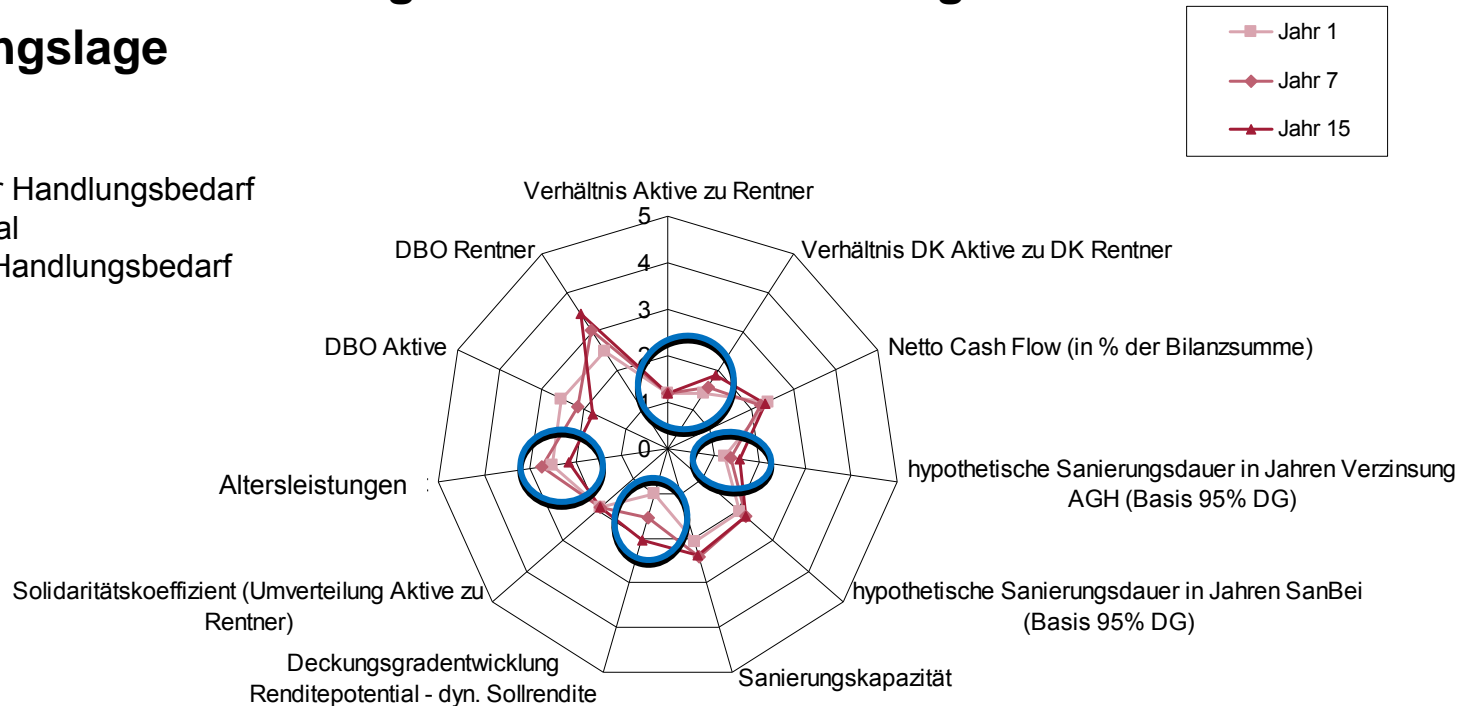
Strategie-Entwicklung -> Strategie-Umsetzung

- Untersuchung des möglichen Spektrums von Handlungsalternativen unter Einbeziehung der Ziele aller Stakeholder
- Festlegen von Massnahmen zur nachhaltigen Behebung der strukturellen Probleme der PK
- Bessere Risikoprofil-Anpassung der Asset- und Liabilityseite:
  - Sollrendite (abhängig von techn. Zins und Leistungen) soll auf erwartete Vermögenserträge abgestimmt sein
  - Optimierung der Anlagestrategie in Abhängigkeit des Deckungsgrades

# Grundanalyse zeigt die Probleme

## Initiale Charakterisierung durch ein Set an Messgrößen: Ausgangslage

0.0: hoher Handlungsbedarf  
2.5: neutral  
5.0: kein Handlungsbedarf



Handlungsbedarf zeigt sich bei

- **Verhältnis Aktive zu Rentner**, damit verbunden schwierige Sanierung bei Unterdeckung
- **Deckungsgradentwicklung** (Sollrendite deutlich höher als die Renditeerwartung der Vermögensanlage)

Tabelle mit Ausgangsdaten auf separatem Blatt

# Analyse der Kasse unter heutigen Gesichtspunkten

## Probleme zeigten sich bei folgenden Feldern:

### Finanziell

- Sollrendite ist deutlich höher als die erwartete Rendite der Vermögensanlagen
- Damit verbunden ist ein hohes Risiko in eine Unterdeckung zu geraten

### Strukturell

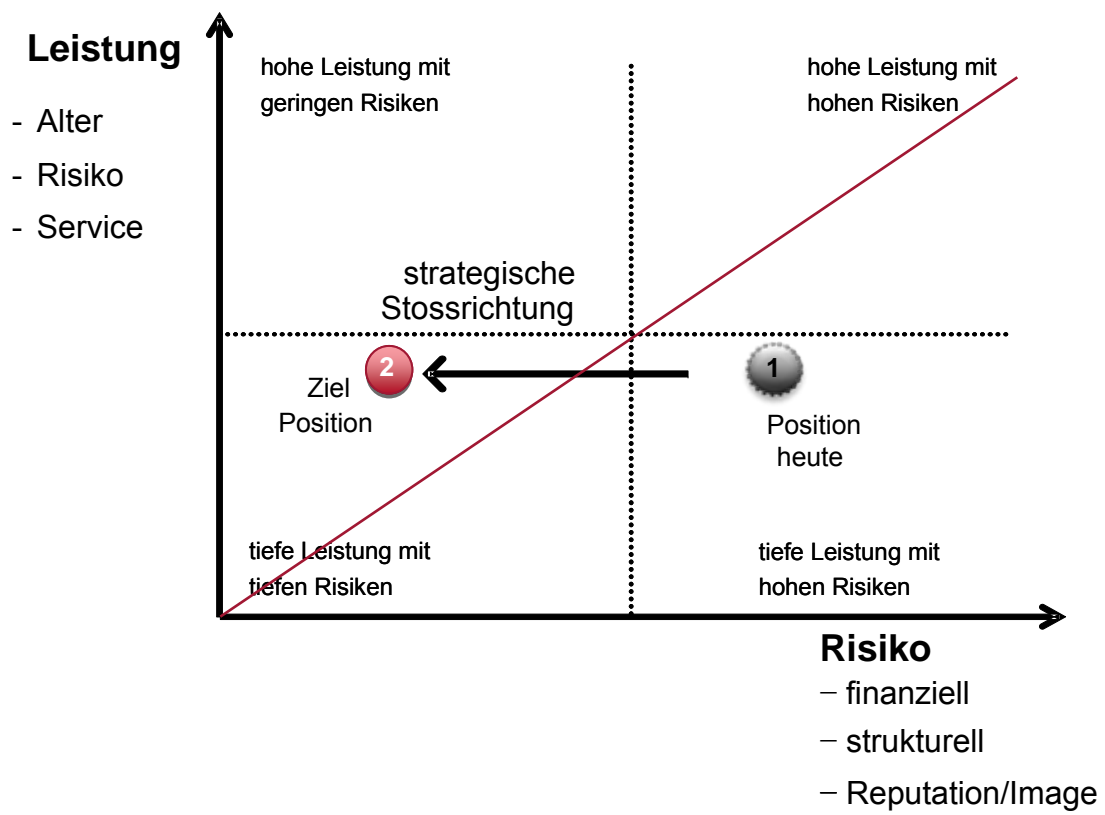
- Unterdeckungen sind auf Grund des grossen Rentnerbestandes aus eigener Kraft kaum zu sanieren

### Leistungen

- Die Verzinsung der Altersguthaben wird durch den hohen Renditebedarf des Rentnerbestandes die zukünftigen erwarteten Altersrenten unter die strategischen Zielwerte drücken

# Position der Kasse im Risiko - Leistungsdiagramm

## Darstellung der strategischen Stossrichtung



# Ordnung der strategischen Ziele

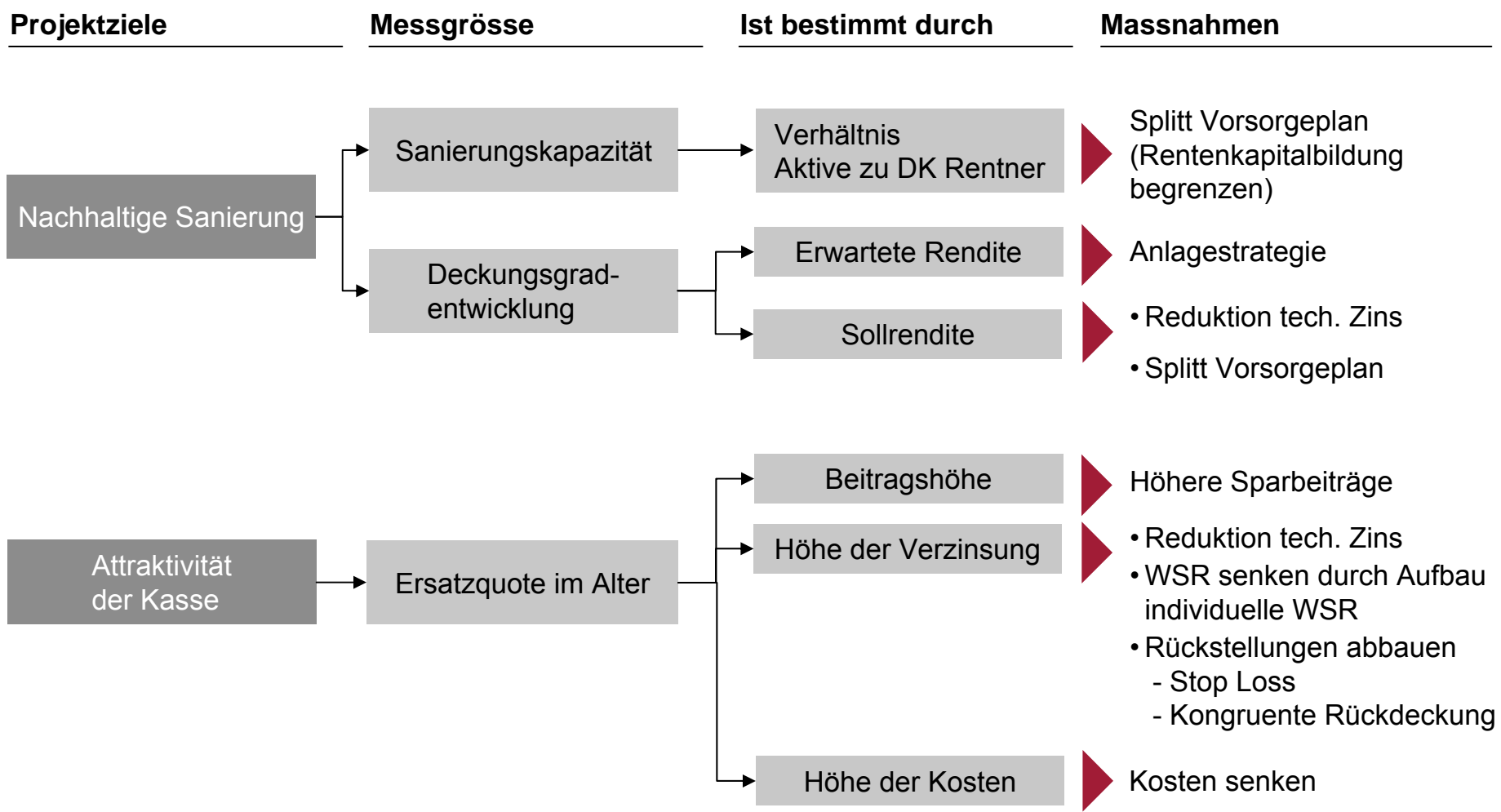
BSC	Alters-Leistungen	Risiko-Leistungen	Service-Leistungen	Finanzielles Risiko	Struktur. Risiko	Reputations Risiko
Leistungsauftrag	Überobligatorische Vorsorge verändern			Dynamische Sollrendite verändern		
Kundenperspektive	Flexibilität ausbauen/reduzieren					
Finanzielle Perspektive	Sparbeiträge anpassen			Unterdeckungs- und Sanierungsrisiken steuern	Entwicklung der Sanierungsfähigkeit beeinflussen	
Prozessperspektive						
Potentialperspektive						

# Definition der Projektziele

Nr.	Ziel	Zielkategorie •muss •kann
1	Vorsorgeplan so anpassen, dass <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit grosser Wahrscheinlichkeit keine Unterdeckung mehr eintritt</li> <li>• Die Sollrendite kleiner als die erwartete Rendite wird</li> </ul>	muss
2	Die Leistungen und Beiträge sollen im Benchmarking mindestens im Median der Konkurrenz sein	muss
3	Attraktive (flexible und moderne) Vorsorgepläne mit Marktkonformer Verzinsung	muss
4	Implementierungs- und Kommunikationsstrategie definieren	muss

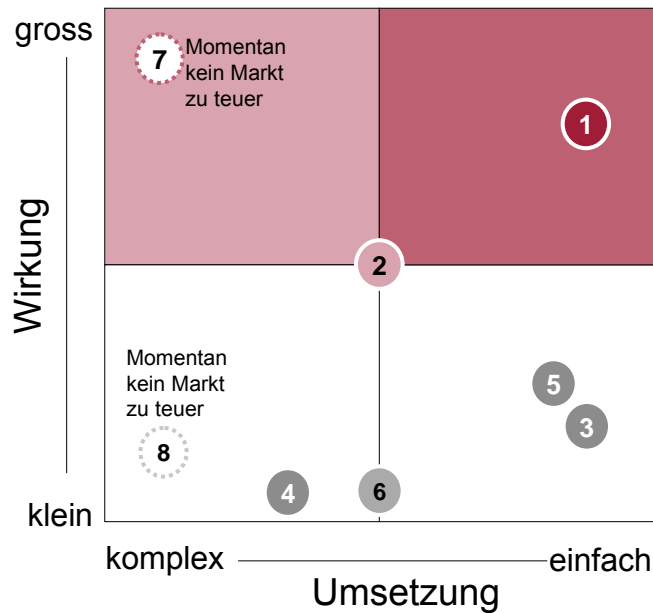


# Von den Projektzielen zu den Massnahmen





# Wirkung und Umsetzung von Massnahmen



- Hoher Priorität
- Mittlere Priorität
- Geringe Priorität

  Einschränkungen

Mit Risiken und Anpassungskosten verbunden

Momentan kein Markt und zu teuer  
Rechtliche Unsicherheiten

Massnahme/Hebel	Bemerkungen
<span style="color: red;">①</span> Reduktion technischer Zins	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduziert die neuen Renten</li> <li>▪ Kompensation (Beitragsstruktur)</li> <li>▪ Übergangsbestimmungen</li> <li>▪ Höheres Verzinsungspotential</li> </ul>
<span style="color: pink;">②</span> Splitt Vorsorgeplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verändert Plan entscheidend</li> <li>▪ Braucht Anreize</li> </ul>
<span style="color: grey;">③</span> Rückversicherung kongruent/Stop Loss einführen	Setzt Mittel für Kompensation frei
<span style="color: grey;">④</span> Individuelle WSR einführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komplex</li> <li>▪ Anlagerisiko Trägt AN</li> <li>▪ Höheres Verzinsungspotential</li> </ul>
<span style="color: grey;">⑤</span> Anlagestrategie optimieren	Aktuelle Strategie mit traditioneller Umsetzung
<span style="color: grey;">⑥</span> Kosten senken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heute schon gut (durchschnittliche Kosten)</li> <li>▪ Abhängig von der Anlagestrategie und Plankomplexität</li> </ul>
<span style="color: red; border: 1px dashed grey; border-radius: 50%; padding: 2px;">⑦</span> Rentnerverpflichtungen verkaufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei Zinsanstieg wieder aufnehmen</li> <li>▪ Bei gutem Börsenjahr schlecht für PK und vice versa</li> </ul>
<span style="color: grey; border: 1px dashed grey; border-radius: 50%; padding: 2px;">⑧</span> Langlebigkeit versichern	Noch kein Bsp. in der Schweiz

# Relevante Messgrößen für das quantitative Erfassen der Erreichung der Projektziele

**Das Erreichen der Projektziele kann mit folgenden Messgrößen erfasst werden**

- Deckungsgradentwicklung
- Sanierungskapazität
- Solidarität
- Ersatzquote im Alter 65

## **Einteilung der Messgrößen**

- Steuergrößen
  - Deckungsgradentwicklung
- Kontrollgrößen
  - Sanierungskapazität
  - Solidarität
  - Ersatzquote im Alter 65

# Definition der Messgrößen

- **Sanierungskapazität**
  - Diese Kennzahl zeigt wie viel Prozent Deckungsgrad innerhalb von 7 Jahren saniert werden kann mit einem bestimmten Sanierungsbeitrag (bspw. 2% der versicherten Löhne) oder einer bestimmten Minderverzinsung der Altersguthaben (bspw. 1%)
  - Die Sanierungskapazität ist ein direktes Mass für die Entwicklung zukünftiger Sanierungskosten
- **Deckungsgradentwicklung**
  - Definiert als Differenz zwischen erwarteter Rendite der Anlagestrategie und der dynamischen Sollrendite ist sie ein direktes Mass für die erwartete Deckungsgradentwicklung über die nächsten Jahre
  - Sie zeigt auch das Potential für eine Erwirtschaftung von Überschüssen und damit für einen Abbau der bestehenden Solidaritäten

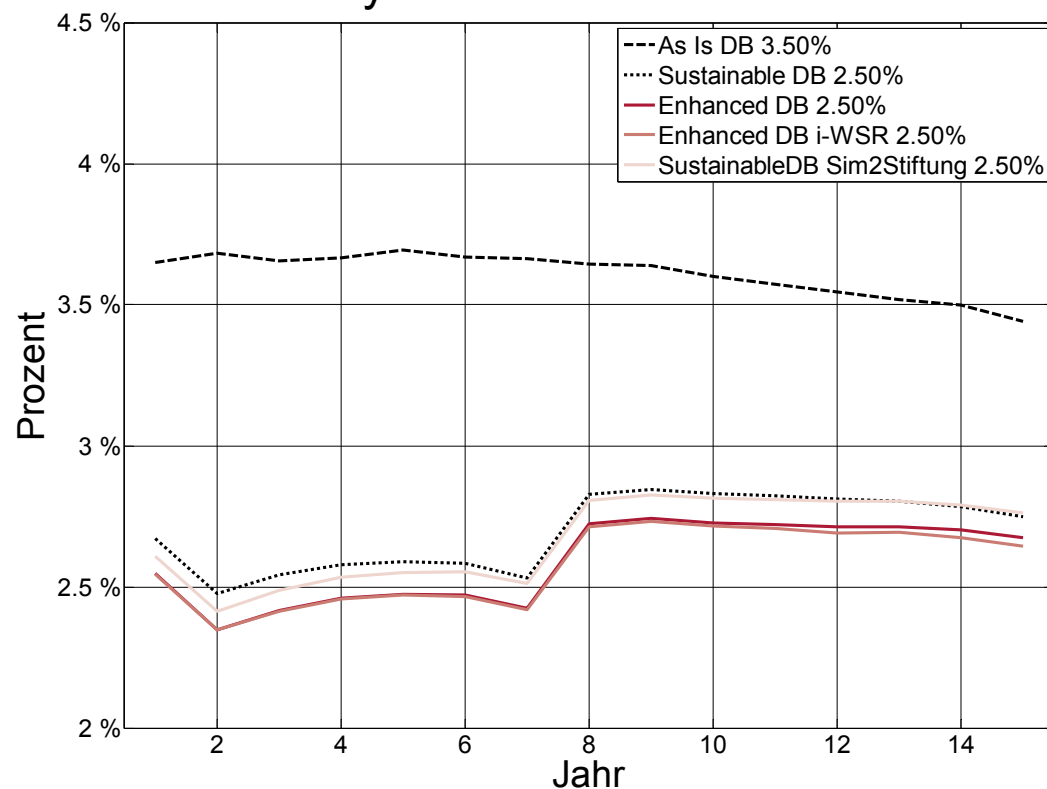
# Definition der Messgrößen

- **Solidarität**
  - Die Solidarität ist bestimmt durch den Zinsbedarf der Rentner im Vergleich zur effektiven Verzinsung der Altersguthaben
  - Sie ist ein Mass für die Umverteilung von Anlageerträgen bei denen die Beitragszahler die einzigen Risikoträger sind
- **Ersatzquote im Alter 65**
  - Die Erreichung eines angestrebten Leistungszieles kann durch die Höhe der Altersrente resp. durch die Bestimmung der Ersatzquote (Rente in Prozent des letzten Lohnes) gemessen werden
  - Die Höhe der Verzinsung der Altersguthaben und die Höhe des Umwandlungssatzes sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Höhe der Ersatzquote

# Messgrößen der Steuerung

Steuerung der Deckungsgradentwicklung über die Sollrendite mit den Massnahmen Reduktion technischer Zins und Splitt des Vorsorgeplans in Renten- und Kapitalplan.

## Dynamische Sollrendite

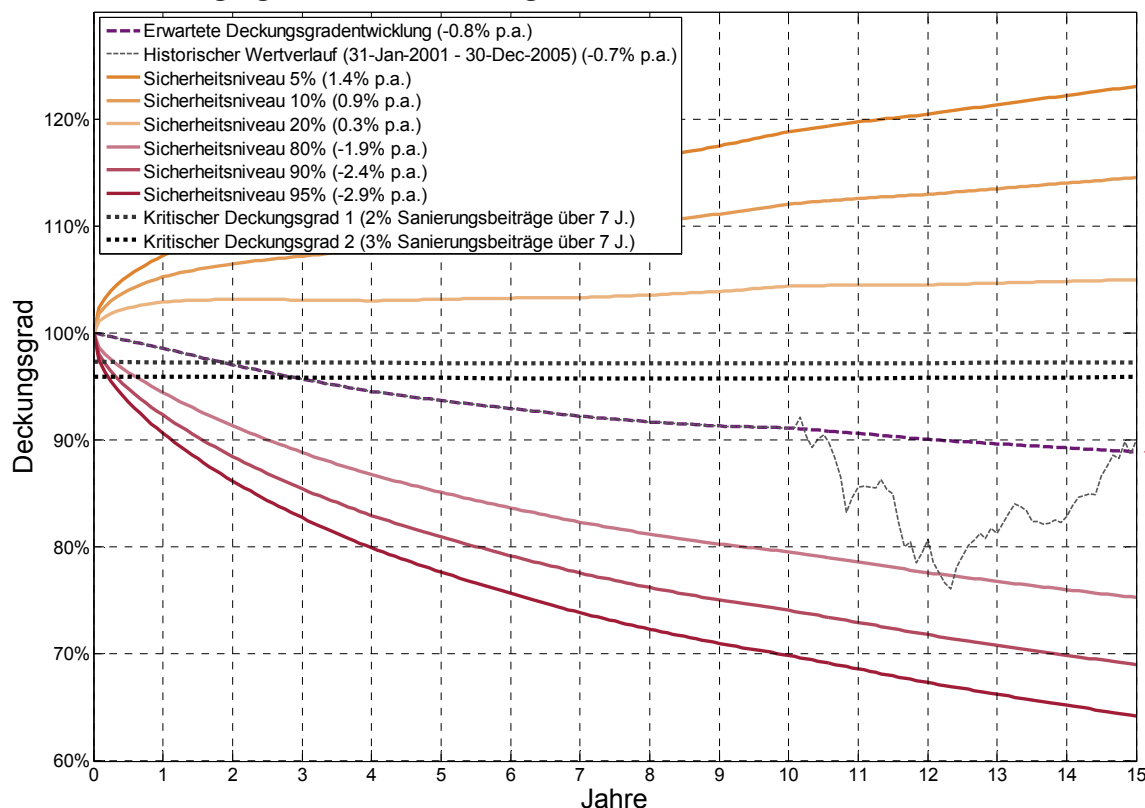


# Messgrößen der Steuerung

## Aktuelle Situation

aktuelle Anlagestrategie

Deckungsgradentwicklung während den nächsten 15 Jahren



Strategische  
Steuerungsgröße

Deckungsgradentwicklung

Differenz:  
erwartete Rendite – Sollrendite

Massnahme:

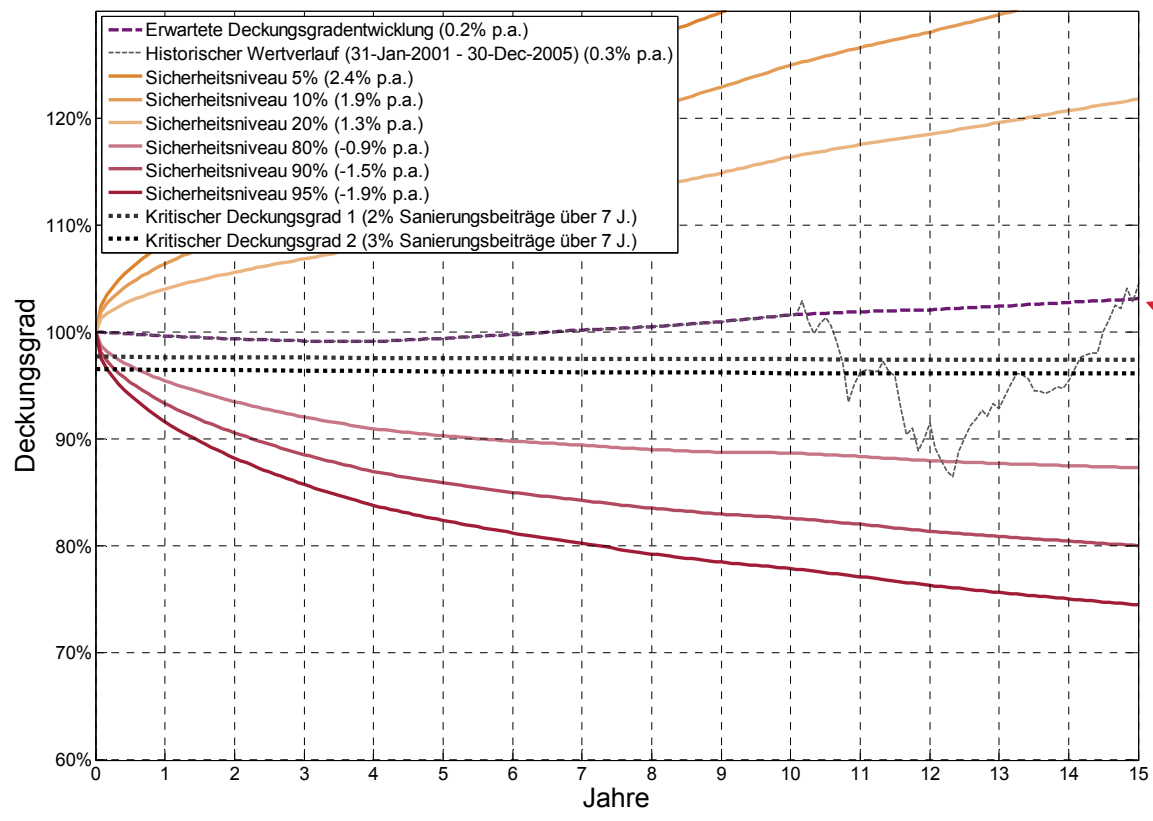
Senkung des  
technischen Zinssatzes

# Messgrößen der Steuerung

## Mit Massnahmen

aktuelle Anlagestrategie

Deckungsgradentwicklung während den nächsten 15 Jahren



Strategische Steuerungsgrösse

Deckungsgradentwicklung



Differenz: erwartete Rendite – Sollrendite

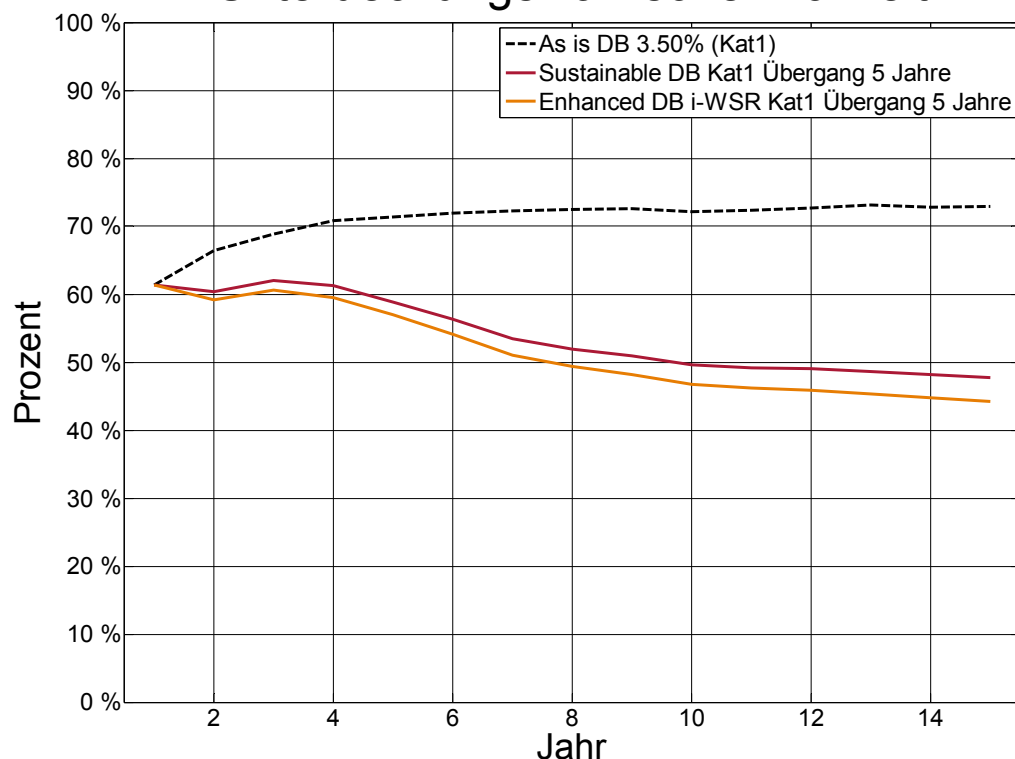
Massnahme:

Senkung des technischen Zinssatzes



# Messgrößen der Steuerung

## Unterdeckungswahrscheinlichkeit



Die tiefere Sollrendite drückt sich in einer sofort tieferen und über die Zeit abnehmenden Unterdeckungswahrscheinlichkeit aus.

schwarz: aktuelle Situation

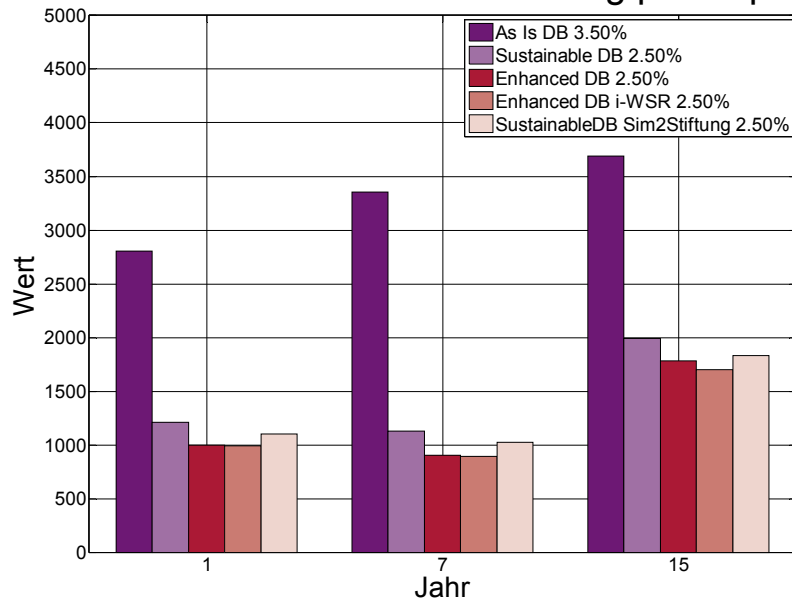
rot: Senkung technischer Zins

orange: Senkung technischer Zins + Splitt des Vorsorgeplanes

# Messgrößen mit Kontrollfunktion

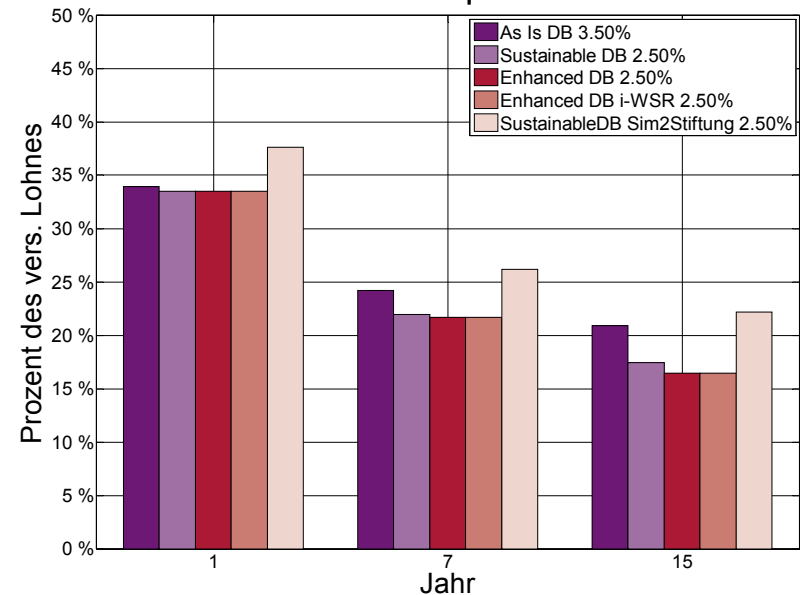
Beispiel: Reduktion technischer Zins, Splitt Vorsorgeplan

## Durchschnittliche Umverteilung pro Kopf



Die durchschnittliche Umverteilung pro Kopf kann massiv gesenkt werden.

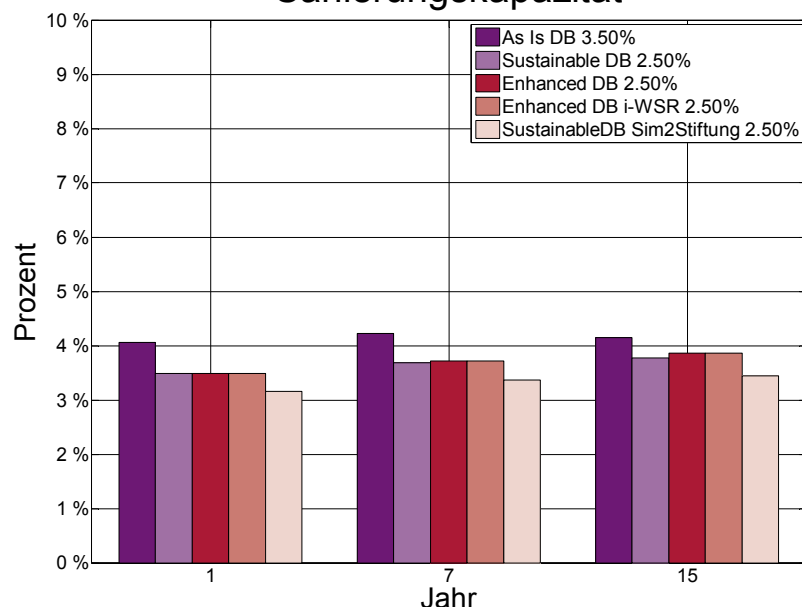
## Ersatzquote



Gegen ein zu starkes Absinken der Ersatzquote werden Ausgleichs-Massnahmen geprüft.

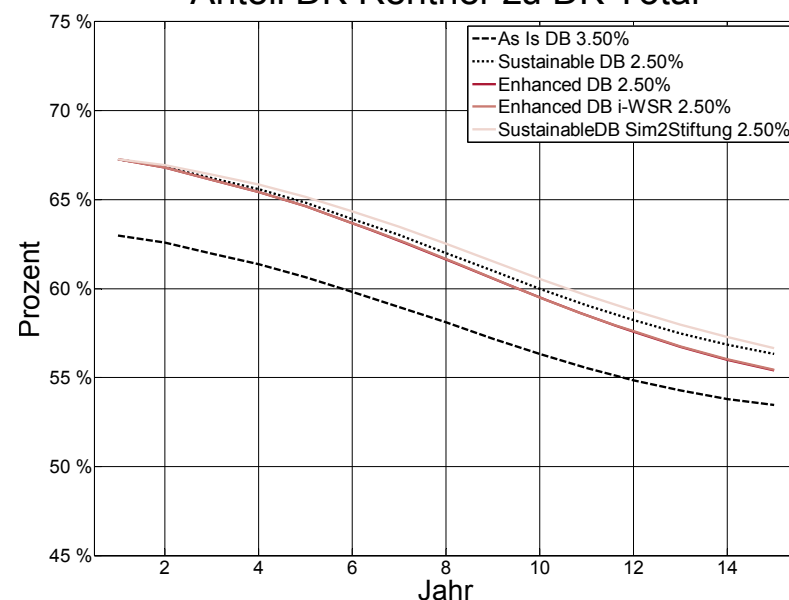
# Messgrößen mit Kontrollfunktion

## Sanierungskapazität



Die Sanierungskapazität lässt sich nicht mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht verbessern. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass eine Unterdeckung eintritt wurde signifikant verringert.

## Anteil DK Rentner zu DK Total



Der Anteil des Rentnerdeckungskapitals am Gesamt-DK verringert sich bereits ohne Massnahmen. Der Abbau kann mit dem Splitt in Renten- und Kapitalplan beschleunigt werden.

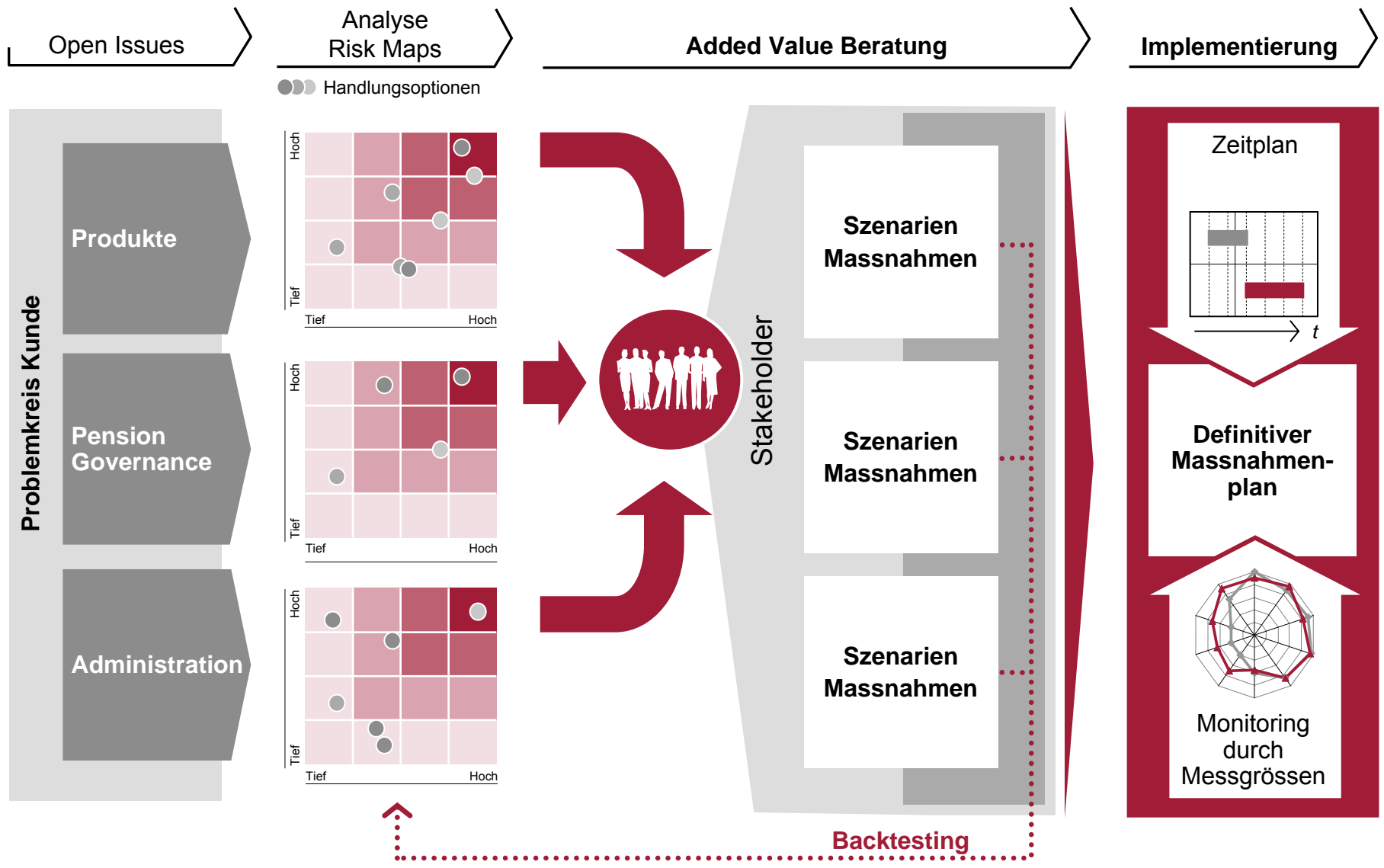
# Von der Evaluation zur Umsetzung

## Weitere Schritte

- Kostenbudget für Abfederungsmassnahmen
- Definition von Übergangsbestimmungen
- Kommunikationskonzept
- Umsetzung



# Added Value Beratungsansatz SLPS



# Sprechen Sie mit uns

## **Christian Heiniger**

Dr. phil. nat.

eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte

Leiter Consulting

Tel: +41 43 284 86 64

Fax: +41 43 338 86 64

Mobile: +41 79 345 44 18

[christian.heiniger@swisslife.ch](mailto:christian.heiniger@swisslife.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@swisslife.ch](mailto:pension.services@swisslife.ch)

[www.slps.ch](http://www.slps.ch)

**Pension Services**  
**So fängt Zukunft an.**