

# Finanzielle Führung als Basis für eine erfolgreiche Vorsorgeeinrichtung

*Pensionskasseneditorial von Hanspeter Konrad*

*Rechtsanwalt und Direktor des Schweizerischen Pensionskassenverbandes ASIP*

*Mitglied der Eidg. Kommission für die berufliche Vorsorge*

**«Wenn harte Zeiten kommen, bleibt uns keine andere Wahl, als tief durchzuatmen, weiterzumachen und unser Bestes zu geben!»**

Die langfristige Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichtes der Vorsorgeeinrichtung ist die zentrale Aufgabe der verantwortlichen Führungsorgane in einer Vorsorgeeinrichtung (VE). Die Vorsorgeeinrichtung muss nachhaltig Sicherheit für die Erfüllung der übernommenen Verpflichtungen bieten. Um diese Aufgabe zielgerichtet erfüllen zu können, benötigt der Stiftungsrat genaue Kenntnisse über die Risiken, die das finanzielle Gleichgewicht der Vorsorgeeinrichtung kurz-, mittel- oder langfristig gefährden können. Relevant sind in diesem Zusammenhang vor allem die unmittelbaren Risiken, wie zum Beispiel die sich aus der Entwicklung der nationalen und internationalen Finanzmärkte ergebenden Anlagerisiken. Diese Risiken, welche für die Leistungsfähigkeit der Vorsorgeeinrichtungen zentral sind, gilt es zu erkennen und entsprechend zu handeln. Die finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtungen hat sich in den letzten Monaten verschärft. Die Führungsverantwortlichen stehen vor grossen Herausforderungen.



Vor diesem Hintergrund lohnt es sich einmal mehr auf den Stellenwert der durch den Stiftungsrat eigenverantwortlich wahrzunehmenden finanziellen Führung hinzuweisen. Für den Stiftungsrat muss die finanzielle Führung eine Daueraufgabe sein, die er vor dem Hintergrund eines sich permanent ändernden Umfeldes zu erfüllen hat.

## **Mechanik des Führungsprozesses**

Im Stiftungsrat muss die Erkenntnis reifen, dass nur ein systematischer, rationaler Prozess unter Einbezug aller Akteure die Entscheidungsfindung positiv beeinflusst. In schwie-

rigen Zeiten ist es besonders wichtig, dass der Stiftungsrat in seiner Entscheidungsfindung systematisch vorgeht. Bevor Massnahmen getroffen werden, muss die Frage geklärt werden, in welchem Rahmen und unter welchen Zeitverhältnissen gehandelt werden muss. Für den Stiftungsrat ist der nötige Informationsstand durch Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung herzustellen. Es folgt eine umfassende Lagebeurteilung und, basierend darauf, der Entscheid des Stiftungsrates. Im Rahmen dieser Beschlussfassung können auch verschiedene Handlungsalternativen geprüft werden. Dies drängt sich im heutigen Umfeld, in dem viele Anleger vor der Frage stehen, in welche Richtung sich Anleihen- und Aktienmärkte entwickeln, geradezu auf.

Entscheidend ist schliesslich, dass sich dieser Führungsprozess – unter Berücksichtigung der Risiken – auf ein klar bestimmtes, langfristig erreichbares Ziel ausrichtet. Für den Stiftungsrat ist daher *das Risikomanagement ein zentrales Thema*.

## **Risikomanagement**

Ziel des Risikomanagements – verstanden als Prozess – ist es, die wichtigsten Risiken für eine Vorsorgeeinrichtung systematisch zu erkennen und zu bewerten und letztlich Massnahmen aufzuzeigen, wie man diese Risiken vermeiden oder verhindern kann. Der Risikomanagementprozess muss kontinuierlich sein. Je grösser die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Tragweite der Risiken für die Vorsorgeeinrichtung sind, desto wichtiger ist das Risikomanagement. Der Stiftungsrat hat hier ein Schwergewicht in seinem für die Mitglieder zu definierenden Aus- und Weiterbildungskonzept zu setzen.

## **Exkurs: Unterdeckungen**

Der Gesetzgeber hat aufgrund der Finanzkrise der Jahre 2002/2003 verschiedene neue Bestimmungen erlassen. Der

Gesetzgeber räumt zum Beispiel die Möglichkeit einer temporären Unterdeckung ein. Diese zeitlich begrenzte Unterdeckung ist zulässig, sofern die Leistungen bei Fälligkeit erbracht werden können (Liquiditätsmanagement) und Massnahmen für die Behebung der Unterdeckung getroffen werden. Eine Unterdeckung besteht, wenn das notwendige Vorsorgekapital (Passiva) durch das am Bilanzstichtag dafür verfügbare Vorsorgevermögen (Aktiva) nicht mehr gedeckt ist. Diese Definition darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass bereits eine eingeschränkte Risikofähigkeit vorliegt, wenn der Sollwert der Wertschwankungsreserve unterschritten wird.

Immer wieder wird in den Medien und in der Fachliteratur zwischen einer erheblichen Unterdeckung (Deckungsgrad unter 90%) und einer geringfügigen Unterdeckung (Deckungsgrad zwischen 90 und 100%) unterschieden. Diese Werte sind nur Richtgrössen, die den konkreten Gegebenheiten der VE und der absehbaren Entwicklung angepasst werden müssen. So ist eine Unterdeckung bei einer VE mit einem kleinen Rentnerbestand anders zu beurteilen als bei einer VE mit einem hohen Rentneranteil oder gar einer reinen Rentnerkasse. Ebenso spielen absehbare Mittelabflüsse oder anstehende Teilliquidationen eine Rolle bei der materiellen Gewichtung einer Unterdeckung.

Spätestens wenn der auf der Basis der Jahresrechnung ausgewiesene Deckungsgrad weniger als 100% beträgt, müssen die Aufsichtsbehörden, der Arbeitgeber, die aktiv Versicherten sowie die Rentenbezüger über das Ausmass und die Ursachen der Unterdeckung informiert werden sowie über die dagegen ergriffenen Massnahmen. Faktisch dürfte dies im 2. Quartal 2009 der Fall sein. Zu empfehlen ist jedoch, bereits jetzt allfällige Sanierungsmassnahmen (wie zum Beispiel die Frage der Verzinsung der Altersguthaben oder eine Erhebung allfälliger Sanierungsbeiträge) im Führungsorgan zu diskutieren und als vorbehaltene Entschlüsse festzuhalten. Es geht darum, konkrete Lösungswege vorzubereiten, die bei Bedarf ausgelöst werden können.

### Systematisches Controlling

Um lagegerecht handeln zu können, hat der Stiftungsrat ein effizientes Controlling zu etablieren. Er benötigt zielorientierte und entscheidungsrelevante Indikatoren und Kennzahlen. Mit dem systematischen Controlling kann der Stiftungsrat

- Zielabweichungen feststellen,
- die finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtung rechtzeitig erfassen und schliesslich
- Chancen, Gelegenheiten und Notwendigkeiten zum Handeln erkennen.

### Information der Versicherten zwingend

Den Versicherten ist die finanzielle Situation in der Vorsorgeeinrichtung trotz der komplexer gewordenen Sachverhalten klar und deutlich aufzuzeigen. Die berufliche Vorsorge ist geprägt vom Grundsatz der eigenverantwortlichen Führung der Vorsorgeeinrichtungen. Sozialpartnerschaftlich geführte Vorsorgeeinrichtungen ermöglichen flexible, auf die

Versicherten und die konkreten betrieblichen Verhältnisse abgestimmte Vorsorgelösungen, die auch den sich immer rascher verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realitäten Rechnung tragen. Im heutigen Umfeld ist eigenverantwortliches Handeln aller involvierten Kreise gefragt. Es ist zum Beispiel aktiv die notwendige Transparenz nach innen und aussen zu schaffen, den Versicherten sind die Finanzierungs- und Leistungspläne verständlich zu kommunizieren, und es sind Regeln für die langfristige finanzielle Stabilität zu definieren.

### Fazit

Die Leistungsfähigkeit und damit die langfristige Sicherheit der beruflichen Vorsorge ist nicht gefährdet. Die Vorsorgeeinrichtungen sind zwar als wichtige Investoren von der dramatischen Entwicklung an den Finanzmärkten betroffen. Sie können sich den unangenehmen Konsequenzen einer lang andauernden Börsenbaisse nicht entziehen. Vor diesem Hintergrund gilt es, die Grundsätze Sicherheit, Ertrag, Risikoverteilung und Liquidität optimal zu gewichten. Gelöst werden muss der Zielkonflikt zwischen einer auf einen langen Zeithorizont hin ausgerichteten Verpflichtungsstruktur, und somit einer entsprechend langfristig orientierten Anlagestrategie mit Engagements in volatilen Anlagen, und der Gewährleistung einer grösstmöglichen Sicherheit. In diesem Sinn müssen die Vorsorgeeinrichtungen Vertrauen haben in den langen Zeithorizont und sich nicht von kurzfristigen Renditezielen und Performancemessungen unter einen falschen Druck setzen lassen. Für die dauerhafte Stabilität des Systems sind aber klare ökonomische und versicherungstechnische Rahmenbedingungen notwendig. Im Interesse der längerfristigen Vorsorgesicherheit sind auch zwischenzeitlich tiefere Mindestzinssätze in Kauf zu nehmen. Ein unrealistisch festgelegter, garantierter Mindestsatz schadet dem auf Sicherheit und Berechenbarkeit ausgelegten Vorsorgesystem mehr als er nützt.

Die 2. Säule in der Schweiz leistet weiterhin einen zentralen Beitrag zur Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge. Sie funktioniert und erbringt ihre Leistungen gegenüber den Versicherten.

*www.asip.ch*

### Der ASIP

Als gesamtschweizerischer Verband setzt sich der ASIP (Schweizerischer Pensionskassenverband, Association Suisse des Institutions de Prévoyance) als Vertreter von 1030 Vorsorgeeinrichtungen mit einem Vermögen von gegen 400 Mrd. Franken für die Erhaltung, Förderung und Weiterentwicklung einer freiheitlich ausgestalteten und dezentral durchgeführten beruflichen Vorsorge ein. Der ASIP vertritt über die Mitglieder rund zwei Drittel der in der beruflichen Vorsorge Versicherten. Er setzt sich für eine sichere und verständliche 2. Säule ein. Er unterstützt den Austausch zwischen Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit, Wissenschaft und den Pensionskassen. Neben dieser politischen Interessenvertretung bietet der ASIP seinen Mitgliedern zahlreiche Dienstleistungen an (fachliche Beratung, Fachmitteilungen, Informationsveranstaltungen; vgl. [www.asip.ch](http://www.asip.ch)). Oberstes Ziel des ASIP sind die praxisorientierte Gestaltung und Führung der beruflichen Vorsorge und deren Sicherheit im Interesse der Versicherten.