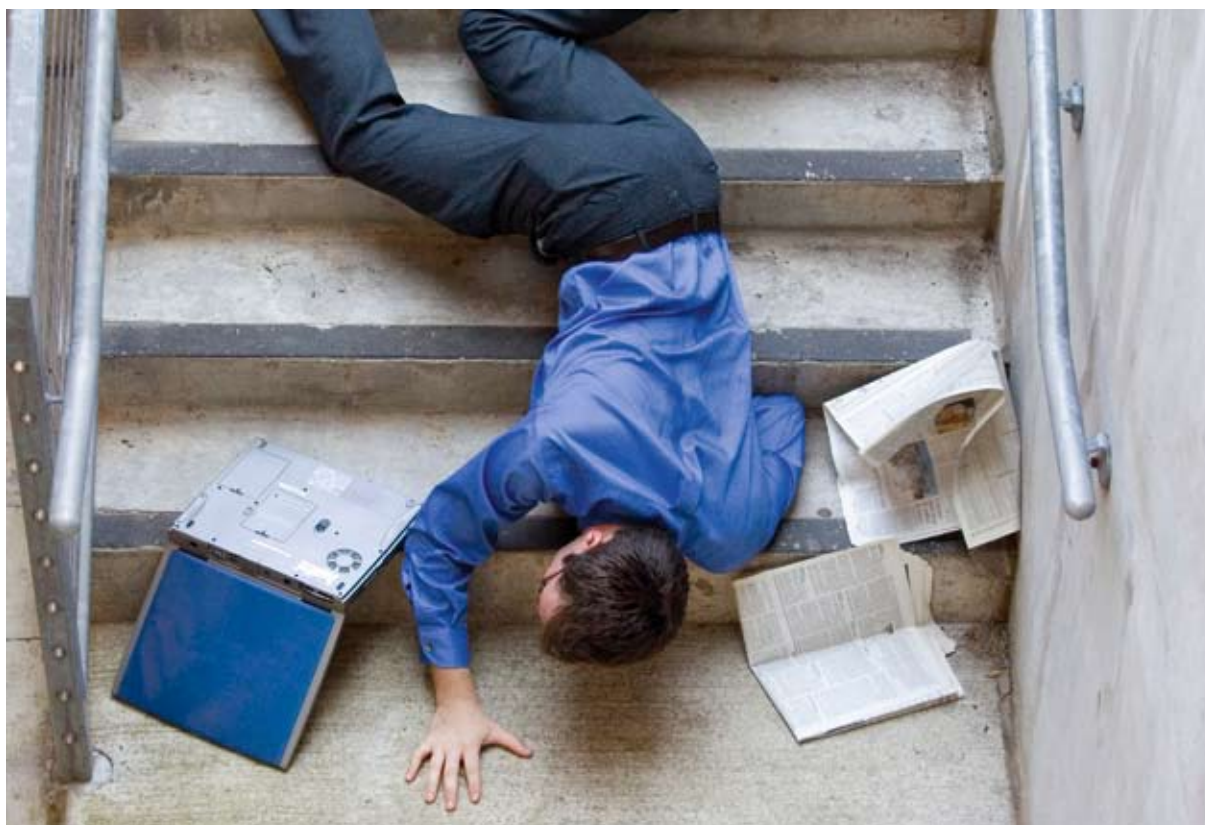


Professionalisierung im Finanz- und Risikomanagement

Die Börsenverluste nach 2000 haben Schwächen im **Risikomanagement** der 2. Säule sichtbar gemacht. Einzelereignisse erschütterten das Vertrauen und haben zur Frage geführt, ob die Branche den Anforderungen gewachsen sei. Mit einem Standard für das Finanz- und Risikomanagement würde Vertrauen zurückgewonnen. **BRUNO CHRISTEN ***



Gestrauchelt Viele Pensionskassenmanager stolperten wegen der Börsenverluste nach dem Jahr 2000.

Die in der 2. Säule verwalteten Vermögen haben in der Schweiz die Grenze von 600 Milliarden Franken deutlich überschritten. Die jährlichen Vermögenserträge machen etwa gleich viel aus wie die Summe aller Beiträge. Die volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung dieser Vermögen ist offensichtlich.

Für die Versicherten bilden die Vorsorgevermögen in aller Regel den Hauptteil ihrer Ersparnisse. Der Aufbau der 2. Säule, mit dem Meilenstein der

Einführung des Obligatoriums im Jahr 1985, ist zweifellos erfolgreich verlaufen. Doch die bisherige Handhabung in der beruflichen Vorsorge hat ihre Grenzen erreicht. So haben die Börsenverluste der Jahre 2001 bis 2003 viele Einrichtungen in teilweise erhebliche Unterdeckungen gestürzt, aus denen sie nur mit viel Mühe – und mit Glück – wieder herauskommen. Auch die zunehmende Alterung der Bevölkerung macht der 2. Säule finanziell schwer zu schaffen. Zu den systembedingten Ri-

siken kommen immer wieder Fehlleistungen, die in der Öffentlichkeit Kopfschütteln und Empörung hervorrufen. Um solche Fehlleistungen vermeiden zu können, müssen die Handlungsweisen kritisch hinterfragt werden.

Aus den «Fällen» lernen

Im Rahmen der Prüfung und Beratung von Pensionskassen resultieren folgende Erkenntnisse:

■ Die Führungsstruktur entspricht noch nicht überall den inzwischen ent-

wickelten Grundsätzen einer guten Corporate Governance. Dies betrifft nicht nur die Vorsorgeeinrichtungen selber, sondern oft auch die für die berufliche Vorsorge relevanten Aspekte bei den Unternehmen.

■ Die Führungsorgane und ihre Akteure (Anlageberater, Experten für berufliche Vorsorge, Kontrollstellen, Aufsichtsbehörden) können ihre Aktivitäten noch weiter professionalisieren.

■ Der vor 20 Jahren für den Aufbau des Systems mit Obligatorium unverzichtbare Fokus auf die Absicherung der Renten ist in der 1. BVG-Revision, die per 1. Januar 2005 in Kraft trat, gefestigt worden. Heute wäre es aber möglich, dass neben den Arbeitnehmern und Arbeitgebern auch die Rentner bei einer grösseren Sanierung einen Teil der Last tragen würden.

■ Wichtige Systemparameter werden zur Erzielung von (vermeintlichen) Garantien und aufgrund eines verfassungsmässig formulierten Rentenziels politisch festgelegt, stehen aber teilweise im Widerspruch zu den versicherungstechnischen und ökonomischen Gegebenheiten.

■ Die Risikobetrachtungen kommen in der Regel zu kurz oder sind wenig professionell. Dem Führungsorgan ist es deshalb oft nicht klar, welche Risiken es zulasten der Risikoträger (vornehmlich Arbeitgeber und Arbeitnehmer) effektiv eingeht.

■ Ohne die bisher getroffenen Massnahmen in Zweifel zu ziehen: Die

Transparenz muss noch weiter verbessert werden.

Finanz- und Risikomanagement professionalisieren

Das Finanz- und Risikomanagement ist die Kernaufgabe des Führungorgans. Es gilt, Zielkonflikte zu überbrücken, systematisch vorzugehen und dabei realistische Annahmen zu treffen. Aus diesen Anforderungen ergeben sich auch die Ansprüche an die Corporate Governance und an die Kompetenzen, die im Führungsgremium vertreten sein müssen. Die Forderungen sind nicht neu, es bestehen dazu alle notwendigen Vorschriften – ausser einer Bestimmung, die das «Wie» festlegt.

Das professionell ausgeführte «Wie» ist aber entscheidend, wenn sowohl die individuelle Ausgangslage einer Vorsorgeeinrichtung berücksichtigt als auch gleichzeitig eine vertrauensbildende Vergleichbarkeit erzielt werden soll. Eine Verankerung von Vorschriften über das Finanz- und Risikomanagement in Gesetz und Verordnung oder als aufsichtsrechtliche Bestimmung ist deshalb unerlässlich (Vorschlag von Ernst & Young siehe Kasten).

Transparenz verbessern

Die Bestimmungen über das Finanz- und Risikomanagement sind erst richtig wirkungsvoll, wenn die Art der Umsetzung transparent dargestellt wird. Vorzuschreiben ist deshalb den betrof-

fenen Vorsorgeeinrichtungen, dass sie das folgende jährliche Paket an Standardinformationen erstellen:

■ Bilanz, Betriebsrechnung nach Swiss GAAP FER 26 (wie bisher).

■ Bericht der Kontrollstelle (wie bisher).

■ Risikoreport des Führungsorgans inklusive Annahmen, Extremszenarien und Sanierungsplan (neu).

■ Performancebericht des Führungsorgans zum jeweils vergangenen Jahr (neu).

■ Bericht des Experten für berufliche Vorsorge: Dieser ist inhaltlich an den Risikoreport anzupassen. Die erneuerte Form der Berichterstattung, ähnlich formalisiert wie der Bericht der Kontrollstelle, wird separat erfolgen.

■ Anhang der Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 26 mit gegebenenfalls verbesserten Informationen zu den Verwaltungskosten und den Kosten der Vermögensanlage. Beitragsprimate erstellen zusätzlich eine Überleitung der Anlageperformance zum Sparzins. Im Anhang neu zu erwähnen (ohne Inhaltsangabe) wären der neue Risikoreport, der neue Performancebericht und der neu formulierte Bericht des Experten für berufliche Vorsorge. ■

***Bruno Christen**, dipl. Wirtschaftsprüfer, und **Bernhard Locher**, Aktuar SAV, sind Partner im Bereich Audit Services von Ernst & Young.

VORSCHLAG VON ERNST & YOUNG

Standard für Finanz- und Risikomanagement:

Ernst & Young schlägt für den Bereich Finanz- und Risikomanagement einen Standard vor, der sich an Vorsorgeeinrichtungen richtet, die Leistungen versprechen und deshalb dem Freizügigkeitsgesetz und der Insolvenzdeckung des Sicherheitsfonds unterstehen:

■ **Ökonomische Schwankungsreserve** als Basis (= Marktwert der Vermögensanlage minus marktnaher Wert der Verpflichtungen).

■ **«State of the art»-Quantifizierung aller Risiken** (Marktrisiken inklusive Asset-/Liability-

Management-Risiken, versicherungstechnische Risiken und Kreditrisiken).

■ **Quantifizierung des Verlustes** bzw. der möglichen Unterdeckung bei Extremereignissen, die sich aus der gewählten Modellierung ergeben.

■ **Nachweis anhand eines Sanierungsplans**, wie sich eine Unterdeckung aufgrund von Extremereignissen über einen mittleren Zeitraum beheben lässt.

■ **Erstellen eines jährlichen Risikoreports**, unterschrieben durch das Führungsorgan.

■ Auf den Risikoreport abgestimmte **Bestätigung des Experten für die berufliche Vorsorge**.

Diese Vorschläge zeigen den Handlungsbedarf zur Professionalisierung des Finanz- und Risikomanagements sowie zur Verbesserung der Transparenz. Den an sich marginalen Mehrkosten stehen bedeutende Nutzeffekte gegenüber. Laufende Entwicklungen werden nicht behindert. Es bleibt zu hoffen, dass der Diskussion bald Taten folgen werden.

PENSION GOVERNANCE

Pro Jahr 120 Millionen Franken Controlling-Kosten

■ Definition von Pension

Governance: Das Risikomanagement (siehe Haupttext auf der gegenüberliegenden Seite) ist nur ein Aspekt einer umfassend verstandenen Corporate Governance bei Pensionskassen, einer sogenannten Pension Governance. Nach der Definition des Schweizerischen Pensionskassenverbandes ASIP umfasst Pension Governance sämtliche Mechanismen zur Gestaltung, Überwachung und Steuerung der Geschäftstätigkeiten der involvierten Akteure mit dem Ziel, die langfristigen finanziellen Interessen der Versicherten verantwortungsbewusst und effizient wahrzunehmen.

■ Umfang von Pension

Governance: Basierend auf der Definition von ASIP können zur Pension Governance, neben dem Finanz- und Risikomanagement, auch weitere Aspekte gezählt werden: wie z.B. die Kommunikation und Information gegenüber den Versicherten und der interessierten Öffentlichkeit, die Ausübung der Aktionärsrechte an Generalversammlungen, die gesamtwirtschaftliche bzw. soziale Verantwortung oder auch die interne Organisation zur Vermeidung von Interessenskonflikten.

■ Gesetzgeberische Offen-

sive: Zur Verringerung solcher Interessenskonflikten schlägt der Bundesrat in seiner Botschaft zur BVG-Strukturreform vor, dass Pensionskassen-Manager alle persönlichen Bankbeziehungen, Transaktionen und Wertschriften-transaktionen offenlegen sollen. Denn der brancheneigene Verhaltenskodex wird in der Praxis nicht flächendeckend umgesetzt (siehe Seite 77 ff.). Martin Wechsler, Mitgründer der Sammelstiftung Transparenta, ist skeptisch gegenüber einer solchen Massnahme. Anlässlich einer Euroforum-Veranstaltung vom Juni 2007

zu Corporate Governance und Kommunikation in der 2. Säule verwies er auf die seiner Ansicht nach schiefe Kosten-Nutzen-Relation. Er rechnet vor, dass in der Schweiz 8000 Vorsorgeeinrichtungen mit durchschnittlich je fünf betroffenen Personen zu überprüfen wären; für jede Kontrolle würde die Revisionsstelle etwa anderthalb Arbeitstage in Rechnung stellen, zu einem Tagesansatz von 2000 Franken. «Damit würden sich die Gesamtkosten auf 120 Millionen Franken pro Jahr belaufen», bilanziert Wechsler. «Das wären pro Versicherten 40 Franken und damit mehr als die Ausgaben für Pensionskassen-Insolvenzen!»

■ Eine mögliche alternative

Lösung: Einen eleganteren Lösungsweg, um zumindest das Risiko von Parallel- und Forward-Running zu vermeiden, schlägt Martin Janssen vom Pensionskassen-Beratungsunternehmen Ecofin vor. Seine Idee: Würden die Vorsorgeeinrichtungen konsequent in Indexanlagen investieren, gäbe es für die Pensionskassen-Manager keine Möglichkeiten mehr für Kursmanipulationsversuche einzelner Titel. Gleichzeitig würde sich auch das Problem von Retrozessionen und Kickbacks deutlich entschärfen. Bei Indexprodukten fallen nämlich die Kommissionen und Vergütungen für die Vertriebssträger sehr viel niedriger aus als bei Einzeltiteln oder aktiv gemanagten Kollektivanlagen.

Praxisbeispiel: Im Einzelfall ist es manchmal schwierig zu entscheiden, was für Pensionskassen-Mitarbeiter zulässig ist und was nicht. Beim Pensionskassen-Dienstleister Avadis beispielsweise sind sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aktivitäten untersagt, die im Zusammenhang mit der Funktion bei

Avadis zu einem Zusatzverdienst führen:

- Untersagt ist die Entgegennahme von Geschenken oder anderen Vermögensvorteilen ab 100 Franken pro Geschenk bzw. ab 300 Franken pro Jahr und Lieferant bzw. Finanzdienstleister. «Gemeint sind damit beispielsweise eine Einladung zu einer dreitägigen Präsentation in Nizza, ein Karton Wein für einen gelungenen Projektabschluss oder die Einladung in die Oper mit anschließendem Nachtessen», so Avadis-CEO Christoph Oeschger an der oben erwähnten Euroforum-Veranstaltung. Nicht darunter fällt andererseits ein üblicher Business-Lunch zur Beziehungspflege.

- Interessenskonflikte können auch durch den Einsitz in Gremien und Unternehmungen entstehen. Oeschger erwähnt z.B. die Einsitznahme in den Stiftungsrat einer Freizügigkeitsstiftung. Problemlos sind andererseits z.B. Sportclub-Mitgliedschaften.

- Heikel wird es aber, wenn Sport- und Freizeitbeschäftigungen zu privaten Kontakten mit Lieferanten führen. Oeschger nennt konkret die Jassrunde mit Entscheidungsträgern eines Lieferanten bzw. Finanzdienstleisters. Ebenfalls unzulässig ist es, private Geschäftsbeziehungen mit Vertretern dieser Unternehmen zu pflegen. Beispielsweise beliefert der Weinlieferant für Kundengeschenke auch privat einen Avadis-Mitarbeiter, oder ein Mitarbeiter bezieht die Hypothek von einer Bank, die mit Avadis zusammenarbeitet.

Wichtig ist, unterstreicht Oeschger, dass allfällige Interessenskonflikte zentral offengelegt werden. Zudem werden auch mindestens alle zwei Jahre Stichproben bei zufällig ausgewählten Mitarbeitern gemacht, um die Umsetzung zu kontrollieren. (ua)