

Governance-Defizite bei Pensionskassen

In fünf Schritten zur «Good Governance»

Der Erfolg oder Misserfolg von Governance misst sich immer am zu verfolgenden Ziel. Entsprechend ist Governance in einer Aktiengesellschaft, wo Aktionärsrechte verfolgt werden sollten, etwas anderes als Governance einer Pensionskasse, wo es um die unterschiedlichen Interessen der Destinatäre und der Firma geht.

Obwohl unsere Pensionskassenwelt, verglichen mit dem europäischen Umfeld, geradezu ideal konzipiert und fürstlich ausgestaltet ist, geht es vielen Pensionskassen schlecht. Gemessen an den unerbittlichen Bewertungsmaßstäben des Marktes fehlen im gesamten System nämlich mehr als 20 Prozent der versprochenen Leistungen. Da stellt sich sofort die Frage, ob es an einer wirksamen Kontrolle der leitenden und durchführenden Organe gefehlt hat. Im Folgenden soll daher den Fragen nachgegangen werden, wie die Pensionskassen in die üble Lage geraten konnten, in der sie sich befinden, und ob die Governance helfen kann, dass sie da wieder herausfinden.

Die Rolle von Gesetz und Experten

Jedermann würde den Kopf schüteln, wenn der Bundesrat jährlich über die Schwerkraft debattierte und diese nach unergründlichen Regeln neu festlegte und wenn Gravitations-Experten beauftragt würden, technische Betriebe bei der korrekten Verwendung der festgelegten Grösse zu überprüfen. Daher tut der Bundesrat das zum Glück auch nicht. Es geht aber kein Raunen durchs Volk, wenn der Bundesrat den BVG-Mindestzins oder den technischen Zins fernab der Realität festlegt und wenn Pensionskassen-Experten beauftragt werden, die Verwendung dieser Zinsen bei den Vorsorgeinstitutionen durchzusetzen. Und es droht kein Aufstand, wenn Parlament und Verwaltung die zweite Säule mit immer neuen Vorschriften in einen kostspieligen Regulierungschungel verwandeln.

Die grössten Löcher in der zweiten Säule sind entstanden, weil sich viele Stiftungsräte mehr oder weniger kritiklos solchen Rahmenbedingungen unterzogen haben. Sie haben vor der Komplexität kapituliert und alle Macht den Fachspezialisten übertragen. Die Verantwortung ist aber fast ausschliesslich bei den Stiftungsräten geblieben. Sie wurden per Gesetz verpflichtet, auch untragbare Risiken einzugehen, um die überhöhten Leistungsversprechen zu erfüllen. Governance nützt nichts, wenn das Government nichts nützt, ist man geneigt zu sagen.

In Kürze

- > Governance leidet unter Vorgaben der Politik
- > Umso wichtiger ist eine starke Pensionskassenführung

Das Verhalten von Führungsorganen

Die meisten Führungsorgane, die den Verfassern bekannt sind, nehmen ihre Aufgabe sehr ernst, sind um Weiterbildung besorgt, wählen ernsthafte Berater, interpretieren erzielte Ergebnisse und sind trotz schlechter Rahmenbedingungen bemüht, durch sorgfältiges Abwägen von Risiken und Ertragsmöglichkeiten mehr Vorsorge pro einbezahlten Franken zu erzielen.

Vereinzelt ist aber immer noch zu beobachten, dass ungenügend finanzierte Pensionskassen nicht genau durchleuchtet werden, dass die zentrale Frage nach der Substitution von Beitragsfranken durch erwartete Erträge (die mit entsprechenden Ausfallrisiken verbunden sind) nicht gestellt und beantwortet wird, dass die Wertschöpfung eines aktiven Asset Managements nicht systematisch analysiert und dargestellt wird, dass es zu unheiligen Allianzen zwischen Verwaltern und Bankmitarbeitern kommt und dass den Begünstigten mit intransparenten Ausweisen und beschönigenden Berechnungen Sand in die



Christian Fitze

Dr., Senior Consultant bei Ecofin Investment Consulting AG

Martin Janssen

Leiter Ecofin-Gruppe, Professor am Swiss Banking Institute, Universität Zürich

Augen gestreut wird. Das ist der Nährboden, auf dem sich Fahrlässigkeit, Illoyalität und Selbstbereicherung bis hin zu Wirtschaftskriminalität entwickeln können.

Grundlagen der «Good Governance»

Governance beginnt mit der Erkenntnis, dass die Herstellung von Vorsorgefranken ein komplexes Produktionsverfahren ist, dass an den Finanz- und Kapitalmärkten nicht systematisch risikolose Gewinne erzielt werden können und – am wichtigsten – dass es sich um anvertraute Vorsorgegelder handelt, auf deren Unversehrtheit sich die Bürger dieses Landes verlassen.

«Good Governance» vollzieht sich aus dieser Sicht in fünf Schritten:

– *Gleichgewichtige risikolose Finanzierung*: Im ersten Schritt gilt es, eine risikolose Finanzierung zu berechnen. Dazu braucht es korrekte Sterblichkeitstabellen, Wahrscheinlichkeiten von Ein- und Austritten, Szenarien über die Entwicklung des Arbeitgebers, Zinsstrukturen etc. Daraus resultieren Zusammenhänge zwischen Szenarien, Leistungen und Beiträgen unter der hypothetischen Annahme einer risikolosen Anlage.

– *Substitution von Beiträgen durch risikobehaftete Erträge*: Die meisten Destinatäre wollen ihr Geld nicht risikolos angelegt wissen, wenn tiefere Beiträge und im Durchschnitt höhere Leistungen in Aussicht gestellt werden können. Offensichtlich ist dieser Entscheid ein subjektiver, der nicht richtig oder falsch ist. Die Ermittlung der anzuwendenden Risikobereitschaft ist wohl das schwierigste Problem, das in einer Vorsorgeinstitution gelöst werden muss, zumal sich Erwerbstätige und Rentner unterschiedlich an der Risikübernahme beteiligen müssen respektive von ihr profitieren können.

– *Bestimmung der optimalen Anlagestrategie («Asset Allocation»)*: Die Auseinan-

dersetzung mit den Eigenschaften, der Auswahl und der Gewichtungen der Anlageklassen muss im Zusammenhang mit der oben beschriebenen Wahl der gewünschten Risikomenge erfolgen.

– *Umsetzung der Anlagestrategie*: Man kennt die Situation des Odysseus, als er an den Sirenen vorbeifuhr: Er wusste von Anfang an, dass deren Klänge verführerisch sein werden. Um sich nicht vom Kurs abbringen zu lassen, liess er sich vorher an den Mast binden. Bei der Umsetzung der Anlagestrategie gilt es ganz analog, den trügerischen Versprechen vieler Anlagerezepte zu widerstehen. Die Kassenorgane müssen sich von Beginn weg an den Mast der Transparenz und der Analyse binden lassen.

– *Anlageorganisation*: Die beste Absicht zur Selbstbeschränkung nützt nichts, wenn das Schiff keinen Mast hat. Und die besten Absichten der Kassenorgane sind gefährdet, wenn es keine durchdachte Anlageorganisation gibt und die Erkenntnisse der modernen Organisationstheorie systematisch vernachlässigt werden.

Umsetzung der «Good Governance»

Die Umsetzung der «Good Governance» vollzieht sich in den genannten fünf

Schritten. Ohne auf Details einzugehen, kann hier festgehalten werden, dass die Gestaltung der Mikroumgebung dieser Tätigkeiten von grosser Wichtigkeit ist. Kassenorgane müssen sich dabei in erster Linie durch die Interessen der Versicherten, durch die Anforderungen an Transparenz und – angesichts der hohen Anforderungen der Aufgabenstellung – durch Demut leiten lassen. Im Einzelnen können beispielsweise folgende Massnahmen zur Verbesserung der Governance beitragen:

– **Aufbau von Know-how**:

Kenntnis der modernen Organisationstheorie: Schaffen klarer Verantwortlichkeiten, Trennung von Management und Kontrolle / Ausbildung in allen fünf Bereichen der «Good Governance» / Beizug unabhängiger und standhafter Fachkräfte.

– **Einbezug der Interessenvertreter**: auch Rentnervvertretung ermöglichen.

– **Führung**:

Top-down-Organisation der Vorsorgeeinrichtung (Leitbild, Anlagekonzept etc.) / explizite Zielvorgaben / starke, Know-how-getriebene Führung / keine Machtkonzentration / Ermunterung zum Widerspruch / stufengerechte Information

(«need to know» vs. «nice to know») / Einführen eines Verhaltenskodex / weitgehende Offenlegungspflichten gegenüber dem obersten Organ / hohe Qualität der Dokumentation / ausfallsichere Dokumentenverwaltung.

– **Controlling**:

Voraussetzungen schaffen für eine kritische Selbstbeurteilung und Beurteilung Dritter / explizite Darstellung von Leistungen externer und interner Stellen.

Selbstverständlich müssen alle Massnahmen in einen grösseren Zusammenhang gestellt werden.

Alle Anstrengungen für eine «Good Governance» bleiben Flickwerk, wenn die Politik nicht rasch ihren Beitrag leistet an eine ehrliche, transparente, realistische und kostengünstige Finanzierung der beruflichen Vorsorge. Dabei gilt es dringend, wissenschaftliche Erkenntnisse wie Sterblichkeitsentwicklungen, Zinsstrukturen oder Risikoentschädigungsverfahren zur Kenntnis zu nehmen, selbst wenn sie einem nicht ins politische Kalkül passen.