

**VORSORGE**

Der Indikator,  
von dem keiner  
spricht

S.6

**ZKBV**

Was macht  
die Abteilung  
Leistungen?

S.8

PORTRÄTS

**Kulturschaffende**

Fri-Son

Fonction: Cinéma

**MAMCO**

S.4

# Bleu Horizon

## #11



CIEPP  
Caisse Inter-Entreprises  
de Prévoyance Professionnelle

ZKBV - Zwischenbetriebliche Kasse für Berufliche Vorsorge  
CIPP - Cassa Interaziendale di Previdenza Professionale

# Das grosse Ganze sehen, um der Panikmache ein Ende zu setzen!

Wie geht es der beruflichen Vorsorge? Auf jeden Fall besser als laut den schlimmen und panikmachenden Diskussionen, die im Juni durch die Veröffentlichung von zwei Referenzdokumenten ausgelöst wurden: dem Bericht der OBERAUFSICHTSKOMMISSION Berufliche Vorsorge (OAK BV) und der Swissscanto-Studie, einer Zusammenfassung der Lage von rund 530 Pensionskassen, die an der Studie teilgenommen haben.

von Ignace Jeannerat

**E**s gibt zwei Arten, die Lage der Pensionskassen zu betrachten, die heute für ein Vermögen von 1000 Milliarden Franken stehen: kurzfristig, indem man sich auf die Ergebnisse des vergangenen Jahres konzentriert, und mittelfristig, indem man die Daten und Trends über die vergangenen fünf oder zehn Jahre analysiert.

**Über 5 bis 10 Jahre haben die meisten Kassen sehr gute Wertentwicklungen erzielt, nämlich von 3% bis 5% bei den besten unter ihnen.**

Kurzfristig war das Jahr 2018 kein toller Jahrgang. Denn als Spiegelbild der Finanzmärkte war die Wertentwicklung der Anlagen negativ und die schlechteste seit zehn Jahren. Die durchschnittliche Nettoerendite auf Vermögen von Vorsorgeeinrichtungen ohne Staatsgarantie und ohne Vollversicherungslösung lag 2018 bei -2,8% (gegenüber +7,7% im Jahr 2017). Das bekommen die Deckungsgrade quasi automatisch zu spüren. Die individuell berechneten Deckungsgrade sanken bei den VE ohne Staatsga-

rantie (2,88 Millionen erwerbstätige Versicherte in der Schweiz) von durchschnittlich 112,2% Ende 2017 auf 106,4% Ende 2018. Bei den VE mit Staatsgarantie (30000 erwerbstätige Versicherte) gingen die Werte von 82,6% auf 77,7% zurück. Die OAK BV spricht von 13% der schweizerischen VE, die Ende 2018 eine Deckungslücke aufwiesen, d. h. eine von acht. Allerdings haben die Kassen trotz der negativen finanziellen Wertentwicklungen dank der gebildeten Reserven durchschnittlich 1,5% Zinsen an ihre Versicherten ausgeschüttet, was immerhin 55 Basispunkte mehr als der BVG-Mindestzinssatz sind.

Erweitert man den Fokus auf eine mittelfristige Betrachtung, ergibt die Analyse ein anderes Bild. Zunächst einmal haben die Märkte im Jahr 2019 die Verluste von 2018 bei weitem wieder wettgemacht. Besser noch – über 5 bis 10 Jahre haben die meisten Kassen sehr gute Wertentwicklungen erzielt, nämlich von 3% bis 5% bei den besten unter ihnen (ZKBV: 5,21% über die vergangenen zehn Jahre). Auf der Passivseite sind die an die Versicherten gezahlten Zinsen sehr hoch und liegen deutlich über der geringen Inflation. Und vor allem ist der Auftrag der Kassen – die Zahlung von Renten und die Gewährleistung eines Mindesteinkommens – letztendlich stets sichergestellt. Seit vielen Jahren verwendet Swissscanto ein Referenzeinkommen von 80000 Franken als 100%

und stellt fest, dass die gesamten zu erwartenden Leistungen aus der ersten und der zweiten Säule 2018 immer noch 69% erreichten, was deutlich über dem vom Gesetzgeber festgelegten Ziel von 60% liegt.

Eine perfekte Welt? Nein. Es gibt durchaus Herausforderungen: Ein nie dagewesenes wirtschaftliches Umfeld, eine alternde Bevölkerung, eine höhere Lebenserwartung, neue Arbeitsmodelle usw. Viele Vorsorgeeinrichtungen versuchen damit umzugehen, indem sie immer mehr Massnahmen ergreifen. Die ZKBV hat beispielsweise nach ihrer Entscheidung, den Umwandlungssatz schrittweise zu senken, ihren Mitgliedern Alternativen angeboten, damit sie diese Senkung ausgleichen können.

In Zukunft könnte sich die Senkung des Umwandlungssatzes fortsetzen, sofern es keine Reformen gibt. Laut OAK BV könnte der Umwandlungssatz in der Schweiz im Alter von 65 Jahren bei durchschnittlich 5,4% liegen. In der Zwischenzeit übt der Satz von 6,8% für den obligatorischen Teil bei einigen, aber nicht allen Vorsorgeeinrichtungen Druck aus. Dies erklärt den Transfer von erwerbstätigen Versicherten zu den Rentnern zur Finanzierung der laufenden Renten. Die OAK BV beziffert diese Solidarität mit 5,1 Milliarden Franken im Jahr 2018 (gegenüber 6,6 Milliarden im Jahr 2017).

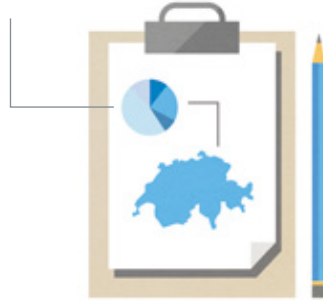
Auch wenn diese Zahl angesichts der Tatsache, dass die Umverteilung an sich schon für Diskussion sorgt, mit Vorsicht zu geniessen ist, stellt sich die Frage, ob die Solidarität nicht einer Individualisierung der beruflichen Vorsorge und dem Prinzip «jeder für sich» vorzuziehen ist.

DIE ZKBV IN ZAHLEN

Vermögens-  
verwaltungskosten  
der ZKBV

2018 beliefen sich die Vermögensverwaltungskosten der ZKBV auf 0,28% des gesamten Anlagevolumens. Die ZKBV gehört zu den 20% der Schweizer Kassen mit der höchsten Kosteneffizienz. Der landesweite Durchschnitt liegt laut der Erhebung von Swisscanto 2018 bei 0,47% der transparenten Anlagen.

Vermögens-  
verwaltungskosten  
**0,28%**



→ Ignace Jeannerat  
Informationsbeauftragter der ZKBV

Es geht voran!

**Festgefahren, verzwick, unvereinbar... Für das Dossier schien es keine Lösung zu geben, die ihm neuen Schwung verleihen würde.**

Seit mehreren Jahren, insbesondere nach der Abstimmung vom 7. März 2010 über den Umwandlungssatz und die Ablehnung des Projekts «Altersvorsorge 2020» am 24. September 2017 haben die Herausforderungen, mit denen die berufliche Vorsorge in den kommenden Jahren konfrontiert sein wird, nur radikale und drastische Lösungen hervorgebracht, für die kaum eine politische Mehrheit zu gewinnen ist.

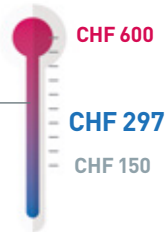
Hin- und hergerissen zwischen oft brutalen Visionen blieb der erwarteten Reform des BVG keine realistische Zukunft mehr. «Winter is coming» sollen die Fans einer grossen Fernsehserie gesagt haben, was diese Katastrophenstimmung der Lähmung treffend beschreibt.

Und dennoch geht es mit dem Dossier voran! Den wichtigsten Sozialpartnern, den Erschaffern des BVG, die vom Bundesrat der Auftrag erhielten, Lösungswege für die Anpassung der beruflichen Vorsorge an die Entwicklung des demografischen Umfelds und der Finanzmärkte aufzuzeigen, ist es gelungen, ihre ideologischen Haltungen zu überwinden und eine Lösung auszuarbeiten. Am 2. Juli dieses Jahres haben der Schweizerische Arbeitgeberverband, der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) und Travail.Suisse nach Monaten der Arbeit hinter verschlossenen Türen den Inhalt ihres gemeinsamen Reformprojekts für die zweite Säule vorgestellt.

Der Kompromiss beinhaltet insbesondere eine Senkung des Umwandlungssatzes mit der Einführung eines finanziellen Ausgleichs durch paritätische Einbehaltung, die Halbierung des Koordinationsabzugs zugunsten geringer Einkommen oder Teilzeitarbeitenden sowie eine Anpassung und Vereinfachung der Altersgutschriften. Ein Weg ist geebnet. Die Schweiz hat eine Lösung. Wird es die endgültige sein? Die Zukunft wird es zeigen...

**CHF 297**  
pro Versicherter  
Person

Durchschnitt  
der Schweiz  
CHF 346



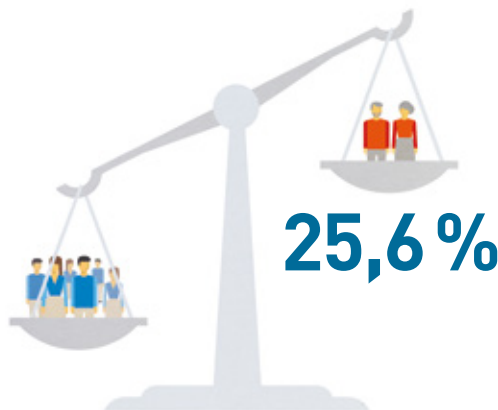
Verwaltungskosten

2018 beliefen sich die durchschnittlichen Verwaltungskosten der ZKBV auf 297 Franken pro Versicherter Person oder Rentner.

Laut der Swisscanto Erhebung 2018 verzeichnete die Mehrheit der Schweizer Kassen Verwaltungskosten zwischen 150 und 600 Franken pro Versicherter Person und Rentner, wobei der Durchschnitt der privatrechtlichen Einrichtungen bei 346 Franken lag. Nimmt man alle Kosten zusammen – Kapitalanlage und Verwaltung – lagen die Kosten der ZKBV 2018 weit unter denen der grossen Schweizer Vorsorgeeinrichtungen (CHF 885).

Der Anteil der Rentner  
ist bei der ZKBV sehr  
gering

Unter den zahlreichen Indikatoren für die Struktur einer Kasse ist – abgesehen vom demografischen Verhältnis – das Verhältnis «Vorsorgekapitalien der Rentner + technische Rückstellungen / Total der Aktiven» eine sehr interessante Kennzahl. Bei der ZKBV ist dieses Verhältnis mit 25,6% sehr gering.



# Kultur-schaffende

von Ignace Jeannerat

## MAMCO

Vom MAMCO, das seit 1994 seinen Sitz in den ehemaligen Räumlichkeiten der SIP in Genf hat, meint man alles zu wissen. Und doch ist es ganz anders als andere Kunstmuseen. «Es ist ein öffentliches Museum, aber weder ein kommunales noch ein kantonales. Es wird von einer öffentlichen Stiftung geleitet», betont Direktor Lionel Bovier. Eine weitere Besonderheit: sein etwas ver-



alteter Name Musée d'Art Moderne et Contemporain (Museum für moderne und zeitgenössische Kunst). «Das Moderne war das Zeitgenössische einer Epoche. Alle Künstler waren zeitgenössisch zu ihrer Zeit, selbst Michelangelo», sagt der Direktor. «Es handelt sich also um ein Museum der Kunst unserer Zeit». Im Klartext heisst das, es ist ein Museum des 20. Jahrhunderts, das Kunst seit Anfang der 60er Jahre bis heute ausstellt. «Wir arbeiten vorwiegend mit noch lebenden Künstlern», fährt Lionel Bovier fort. «Unsere Mission ist es, ein Erbe zu bewahren, das heisst, zeitgenössische Kunst zu zeigen, zu erklären, zu dokumentieren und zu erhalten. Die Sammlung wächst durch Käufe, Spenden oder Nachlässe. Sie steht im Mittelpunkt des Museumsprozesses. Alle Ausstellungen haben ihren Ursprung in der Sammlung und sind gleichzeitig ihr Horizont», sagt er. «Im MAMCO machen wir keinen Unterschied zwischen Wechselausstellung und der Sammlung. Ganz im Gegenteil – mehrmals im Jahr fügen wir die beiden ineinander, indem wir bis zu 80% der auf den verschiedenen Stockwerken ausgestellten Werke austauschen, um neue Narrative zu schaffen.»

Heute wird das MAMCO von der FONDAMCO verwaltet, einer Organisation, in der die öffentliche Hand (Kanton und Stadt Genf) und eine private Stiftung vereint sind. Das Museum wird von einem Verein der Freunde mit über 1000 Mitgliedern unterstützt. Er engagiert sich für die Aktivitäten des Museums und unterstützt es bei der Beschaffung von Geldern für den Erwerb von Kunstwerken. Das eigene Budget des MAMCO sieht keinen Rappen für Käufe vor. Doch dank der Energie aller – Freunde, Mäzene, Künstler und Unternehmen – kann Lionel Bovier verkünden, dass das Museum in vier Jahren fast 1000 Werke im Wert von nahezu

10 Millionen Franken gekauft hat, womit die Sammlung (die zum kulturellen öffentlichen Erbe gehört) mittlerweile fast 4000 Werke mit einem versicherten Wert von 70 Millionen Franken umfasst.

«Alle Künstler waren zeitgenössisch zu ihrer Zeit, selbst Michelangelo.»

Für die Zukunft sieht Lionel Bovier drei bedeutende Herausforderungen. Zunächst muss das Industriegebäude des Museums renoviert werden. Die Gebäudehülle muss im Hinblick auf Innentemperatur und -luftfeuchte unbedingt erneuert werden. Dann müssen die Mittel des Museums aufgestockt werden, damit seine Strahlkraft erhalten, Werke veröffentlicht und Mitarbeitende ausgebildet werden können. «Alle müssen sich an einen Tisch setzen und diese Einrichtung noch mehr unterstützen». Und die dritte Herausforderung besteht schliesslich darin, das Museum ins digitale Zeitalter hinüberzuführen.

Das MAMCO, das sind 24 Mitarbeitende der Stiftung – «für die Grösse des Museums sind wir nicht gerade viele. Wenn wir ein entsprechendes Budget hätten, gäbe es Arbeit für doppelt so viele Leute». Hinzu kommen 20 Personen, die einen unterschiedlichen Status haben, für Empfang und Aufsicht. Schon bei seiner Eröffnung hatte sich das Museum für die Regelung seiner Vorsorge für die ZKBV entschieden. «Und wir sind ihr treu geblieben», erläutert Valérie Mallet, Generalsekretärin. «Die zweite Säule ist eine unverzichtbare Absicherung von erwerbstätigen Personen. Unser Budget ist begrenzt. Unsere Lohnpolitik ist, wie sie ist, aber wir müssen jegliche soziale Unsicherheit in Bezug auf den Ruhestand vermeiden.»

## Fri-Son

Die an die Wände der Flure und der Küche geklebten Plakate erzählen eine aussergewöhnliche Geschichte. Hier sind Nirvana, Moby, Muse, Massive Attack, Motörhead und die Beastie Boys vorbeigekommen! Dreissig Jahre nach seiner Gründung in Freiburg durch Fans, die alle Formen alternativer Kultur, angefangen mit der Musik, anbieten wollten, ist Fri-Son immer noch quicklebendig! Fri-Son – fest in der Stadt verankert und Sprungbrett für junge Talente – ist zu einem Leitstern der alternativen Musik in der Schweiz geworden, sei es Rock, Metal, Elektro oder Hip-Hop. Trotz Tiefpunkt der Welle in den Neunzigerjahren, trotz Punk- oder Techno-Mode, Höhenflug der Künstlertagen, trotz neuer Formen des Konsums und eines überbordenden Musikangebots stehen im Herbst vier grosse Schweizer Namen auf der Bühne: Bastian Baker, Sophie Hunger, The Young Gods und Knöppel.

Der gemeinnützige Verein Fri-Son steht für 130 bis 150 Veranstaltungen und 50000 Zuschauer pro Jahr, für den grössten Konzertsaal der Westschweiz ausser Stadien und





Arenen (1200 Plätze), für ein Jahresbudget in der Grössenordnung von 1,8 Millionen Franken, das zu 75% aus dem Billetverkauf, Bars und Sponsoring und zu 25% aus öffentlichen Subventionen der Agglomeration Freiburg und der «Loterie Romande» bestritten wird. Ein Erfolg, der wohl der zentralen Lage und der Zweisprachigkeit Freiburgs, der klaren künstlerischen Linie und vor allem der Energie und dem Know-how der zehn Festangestellten und über 150 Mitarbeitenden, die alle für ihren Einsatz entschädigt werden, zu verdanken ist.

Ende der Achtzigerjahre gab sich der multikulturelle Raum eine professionelle Struktur. «Wir zahlen allen einen Lohn, denn anders ginge es gar nicht», betont Léa Romanens, 29 Jahre, seit Frühjahr 2018 Generalsekretärin. «Bei der derzeitigen Konjunktur der Konzertsäle ist es ein echter Beruf, einen solchen Ort am Leben zu erhalten, kein Hobby mehr!» Auf allen Ebenen. Léa Romanens erklärt, dass sie viel Zeit mit administrativen Dingen verbringt: Kommunikation mit den Agenten, Zusammenstellen der Konzertbudgets, Unterzeichnen Dutzender Dokumente. Auch die Werbung hat sich verändert. Man muss mit den verschiedenen sozialen Netzwerken zusammenarbeiten, um das Publikum zu erreichen, das je nach musikalischen Vorlieben sehr unterschiedlich ist. «Wir haben ein besonderes Augenmerk

**«Wir zahlen allen einen Lohn, denn anders ginge es gar nicht.»**

auf das junge Publikum ab 16 Jahren, das sich für Hip-Hop und Elektro begeistert.» Bei Fri-Son, wie auch bei anderen Kulturstätten, stellen alle ein enormes Engagement unter Beweis, unterstreicht Léa Romanens. Viele Arbeitsstunden, moderate Löhne, unerlässliche Vielseitigkeit. «In diesem Umfeld zu arbeiten, ist kein geruhssamer Job. Begeisterung allein reicht nicht. Die Gefahr von Erschöpfung oder sogar eines Burnouts ist gross», erklärt sie. Ein weiterer Grund, sorgsam mit den Mitarbeitenden umzugehen und ihnen gute Bedingungen für den Ruhestand zu bieten. Fri-Son ist seit 1992 an die ZKBV angeschlossen. «Wir achten sehr genau auf die Eintrittsschwelle und helfen den Mitarbeitenden, das System der zweiten Säule zu verstehen. Wir erklären ihnen, warum es sinnvoll ist, schon jetzt Beiträge zu zahlen, und wir helfen Lösungen für Situationen zu finden, in denen Mitarbeitende für ihren Lebensunterhalt mehreren Beschäftigungen gleichzeitig nachgehen.»

#### Fonction: Cinéma

**F**onction: Cinéma ist ein kleines Team von vier Mitarbeitenden unter der Leitung von Aude Vermeil. Das Team hat seinen Sitz im Grütl in Genf und wird von einer Mannschaft von Aushilfskräften unterstützt, damit die rund fünfzehn Konferenzen und Workshops pro Jahr organisieren und der Kinosaal mit 56 Plätzen betrieben werden kann. Das Kino ist mit High-Tech ausgerüstet und praktisch täglich ausgebucht. Dahinter steckt der starke Wille, Filmschaffende zu unterstützen und das unabhängige Filmschaffen in Genf und in der Westschweiz zu fördern. «Eine Region, die keine Bilder und Geschichten produziert,

hat es schwer zu überleben», meint Aude Vermeil. Ergänzend zur Unterstützung durch den Kanton Genf alle vier Jahre ist es dem Verein gelungen, alle Westschweizer Kantone zu



mobilisieren. Es wurde ein Fonds zur Förderung des Filmschaffens von 10 Millionen Franken aufgelegt: CINEFOROM.

Für die Entstehung von Filmen und Dokumentarfilmen zu sorgen, ist eine gute Sache. Aber das ist nicht genug. Sie müssen auch das Publikum erreichen. Hier kommt das zweite Tätigkeitsfeld des Vereins ins Spiel: der Betrieb eines eigenen Kinosaals, um Werke zu zeigen, die nicht im kommerziellen Vertrieb sind, und das Sammeln von Geldern, um unabhängigen Kinos zu helfen, ihre Säle zu renovieren, ihr Foyer aufzuwerten und Schweizer Filme zu zeigen. Um seine Aktivitäten noch weiter auszubauen, hat Fonction: Cinéma zwei Festivals ins Leben gerufen: FIFDH und Cinéma Tous Ecrans (heute GIFF). Ausserdem stösst er Projekte und Initiativen an und produziert die Bibel der Filmschaffenden, der «Annuaire Romand du Cinéma».

Fonction: Cinéma entstand aus der Initiative einer Handvoll Regisseure. Heute zählt der Verein 380 Mitglieder, Fachleute aus allen Bereichen des Filmschaffens. Zusammensetzung: 60% Genfer und 40% aus der übrigen Westschweiz. Die derzeit vergebenen Beträge für unabhängige Filmprojekte belaufen sich auf 5 Millionen Franken und sind Ausdruck dessen, was bereits erreicht wurde. Doch der Kampf geht weiter. «Eine unserer Herausforderungen für die Zukunft ist es, die Filmschaffenden auf dem Weg in die digitale Welt, in neue Bereiche und neue Ausdrucksformen zu begleiten,» erläutert Aude Vermeil. «Wir müssen die Autoren motivieren, Multimedia und Virtual Reality zu integrieren, die Sprache der Freaks zu bändigen und neue Techniken auszuprobieren.» Die andere grosse Herausforderung ist die Beschaffung von Geldern. «Als ehemalige Regisseurin kenne ich diese Probleme, diese Ungewissheit und diese prekäre finanzielle Lage. Künstler zu sein, ist und bleibt ein Kampf.»

Diese finanzielle Instabilität ist bei den Kulturschaffenden in Bezug auf die berufliche Vorsorge noch ausgeprägter. Bei geringen Löhnen und immer wieder mal unterbrochenen oder abgebrochenen beruflichen Laufbahnen sind Rentenfragen besonders akut. Angesichts der Lage seiner Mitarbeitenden hat der Verein einen Vertrag mit einer Versicherungsgesellschaft gekündigt und den Rat einer Treuhandgesellschaft gesucht, die ab 2019 einen Anschluss an die ZKBV empfohlen hat. «Ich war begeistert von dem Angebot. Wir haben keine Zeit verloren, den Vertrag zu unterzeichnen, der unsere Perspektiven deutlich verbessert, und darüber freue ich mich sehr...»

**«Eine Region, die keine Bilder und Geschichten produziert, hat es schwer zu überleben.»**

# Bedarf an Wertentwicklung, ein wichtiger Indikator, über den man aber kaum spricht!

Deckungsgrad, technischer Zinssatz, Verzinsung und Umwandlungssatz – dies sind Indikatoren, die jeder genau beobachtet. Ein anderer sehr wichtiger, aber selten erwähnter Indikator ist der Bedarf an Wertentwicklung der Kasse.

## 1.

**Warum ist der Deckungsgrad nicht der geeignetste Indikator für die Beurteilung der Solidität einer Pensionskasse oder einer Vorsorgestiftung?**

Heute schauen alle auf den Deckungsgrad einer Pensionskasse (das Verhältnis zwischen dem Vorsorgevermögen und den Verpflichtungen). Aber das ist nur ein statisches Bild, eine Momentaufnahme zu einem Zeitpunkt  $t$ , die nicht alles aussagt... Das ist nicht der Schlüsselfaktor!

Wenn man wirklich erfahren möchte, inwieweit eine Kasse in der Lage ist, ihre langfristigen Verpflichtungen zu erfüllen, muss man sich für ihren Bedarf an Wertentwicklung interessieren. Und wenn man ihn kennt, muss man ihn zur erwarteten Wertentwicklung der Pensionskasse in Relation setzen.

Denn es muss ein finanzielles Gleichgewicht, eine Art versöhnliches Verhältnis zwischen dem langfristigen Bedarf an Wertentwicklung und der erwarteten langfristigen Wertentwicklung geben. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, sich nicht allein auf die Analyse des Deckungsgrads zu beschränken.

Eine Pensionskasse mit einem Deckungsgrad von 95%, einem Bedarf an Wertentwicklung von 2,5% und einer erwarteten Wertentwicklung von 3% befindet sich auf mittlere Sicht in einer besseren Lage als eine Kasse mit einem Deckungsgrad von 105%,

einem Bedarf an Wertentwicklung von 3,5% und einer erwarteten Wertentwicklung von 2,5%. Die langfristige finanzielle Ausgeglichenheit der letztgenannten ist nicht gewährleistet, und die Kasse ist mit einem strukturellen Finanzierungsproblem konfrontiert. Die kurz- und mittelfristigen Konsequenzen können ausserordentlich schwerwiegend sein: Unterdeckung, Sanierungsmassnahmen, Kürzung der Leistungen, Eingehen höherer Risiken an den Finanzmärkten, Abzug der Deckungslücke im Falle einer teilweisen oder vollständigen Liquidation...

## 2.

**Wie berechnet man den Bedarf an Wertentwicklung einer Pensionskasse?**

Bevor wir auf die Berechnung eingehen, wollen wir uns ein Bild ansehen, das die Dynamik der Situation veranschaulicht. Stellen wir uns eine Pensionskasse wie einen Heissluftballon mit seinem Piloten (Stiftungsrat) vor. Von seinem Startpunkt aus muss er eine lange Strecke von zwanzig bis dreissig Jahren zurücklegen, um an seinem Ziel anzukommen, nämlich seinen Versicherten und Rentnern langfristig Leistungen zu zahlen.

Das sind die Merkmale (in unserem Beispiel der Bedarf an Wertentwicklung) dieses Heissluftballons, die ihm ermöglichen, gut ans Ziel zu kommen: die Fähigkeit, die verschiedenen Elemente vorherzusehen, das Gewicht im Korb, Stabilität bei Unwettern,

Wendigkeit usw. Jede Kasse ist wie jeder Heissluftballon unterschiedlich.

Um den Bedarf an Wertentwicklung oder den Bedarf an Rendite zu kalkulieren, berechnet der Pensionskassenexperte alle zugesagten Leistungen (für erwerbstätige Versicherte, Rentner und Anspruchsberechtigte) über einen projizierten Zeitraum von 10 bis 20 Jahren auf der Basis eines vom Stiftungsrat gewählten Szenarios. Das Referenzszenario berücksichtigt bei den wichtigen Faktoren insbesondere die Höhe des Umwandlungssatzes und des technischen Zinssatzes, die erwartete Vergütung der Altersguthaben, die allfällige Anpassung der Renten, die Form der Altersleistung usw. Angesichts der zahlreichen kombinierbaren Faktoren werden in der Regel natürlich mehrere plausible Szenarien berücksichtigt.

Die ZKBV beobachtet diese Indikatoren sehr aufmerksam. Als Vorreiterin bei bestimmten Ansätzen verfügt sie über langjährige Erfahrung mit diesen Berechnungen. Im Laufe der Jahre wurden ihre Modellierungen verfeinert und ihre Prognosen liegen sehr dicht an den tatsächlichen Ergebnissen.

Um langfristig strukturelle Finanzierungsprobleme zu vermeiden, wird empfohlen, dass alle Pensionskassen auf der Grundlage der Erfahrungen aus der Vergangenheit, regelmässig, beispielsweise alle drei Jahre ein versicherungsmathematisches Gutachten in offener Kasse erstellen, in das sich mehrere Szenarien integrieren lassen. Diese



Vorausschau ermöglicht, das Finanzierungsrisiko langfristig zu mindern.

### 3.

#### Warum sprechen die Kassen nicht über dieses Thema?

Dafür gibt es mehrere Gründe. Erstens erstellen einige Einrichtungen – obwohl dies für die Steuerung einer Vorsorgeeinrichtung unerlässlich erscheint – kein versicherungsmathematisches Gutachten in offener Kasse, da sie gesetzlich nicht hierzu verpflichtet sind. Diese Berechnung nicht durchzuführen, kann schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen und sich als Fehler bei der Führung erweisen. Wenn eine Kasse diese Berechnung nicht durchführt, mangelt es ihr an Transparenz. Beim ersten Zwischenfall kann sie in der Falle stecken. So wie ein Lastwagen, der sein Gewicht, das er geladen hat, nicht kennt und daher den Bremsweg nicht vorhersehen kann...

Zweitens trifft man hier auf den Nerv, auf das Geheimnis des Finanzierungsplans einer Pensionskasse. Die Konkurrenz unter den Einrichtungen auf dem Markt behindert diese Transparenz.

Schliesslich ist diese Komponente komplex; sie erfordert umfangreiche ergänzende Erklärungen.

### 4.

#### Ist es von Bedeutung, ob der Bedarf an Wertentwicklung hoch oder gering ist?

Das Problem besteht nicht darin, einen Bedarf an Wertentwicklung von 3,5% oder 2,5% zu haben. Das Entscheidende ist, dass ein Gleichgewicht besteht zwischen dem Bedarfen an Wertentwicklung und der zu erwartenden Wertentwicklung. Ist dies nicht der Fall, muss gehandelt werden, um den Bedarf an Wertentwicklung zu verringern. Beispielsweise, indem die Struktur der Kasse verändert wird oder indem die angebotenen Leistungen reduziert werden. Hierbei haben zwei Faktoren eine bedeutende Hebelwirkung: die Senkung des Umwandlungssatzes und die Verringerung der gezahlten Zinsen.

Wenn der Bedarf an Wertentwicklung ermittelt ist und der voraussichtliche Cashflow (Nettomittelzufluss) modelliert ist, wird auf der Basis der Fähigkeit der Kasse, Risiken einzugehen und Volatilität von Gewinnen und Verlusten hinzunehmen, die effizienteste Allokation (Anteil von Aktien, Obligationen, Immobilien usw.) bestimmt, um die bestmögliche zu erwartende Rendite zu erzielen. Um es einfach auszudrücken: Ein geringer Bedarf an Wertentwicklung und ein bedeutender positiver Cashflow werden der Vorsorgeeinrichtung ermöglichen, eine strategische Allokation des Vermögens festzulegen, die risikoreicher ist und ihr daher ermöglicht, bessere Renditen zu erzielen.

Wichtig ist das Gleichgewicht zwischen dem Bedarf an Wertentwicklung, der zur langfristigen Finanzierung der Leistungen erforderlich ist, und der erwarteten finanziellen

Wertentwicklung. Diese Wertentwicklung muss absolut objektiv und unter Beteiligung mehrerer Experten erfolgen. (Siehe hierzu Bleu Horizon Nr. 6 vom Juni 2018, «Finanzielle Wertentwicklung verstehen»).

### 5.

#### Was ist der Bedarf an Wertentwicklung und was ist die erwartete Wertentwicklung der ZKBV?

Bei der ZKBV deckt die langfristig erwartete Wertentwicklung den Bedarf der Wertentwicklung der Kasse für die Finanzierung der Leistungen bei weitem. Es besteht eine grosse Marge. Sie wird regelmässig beobachtet und vom Stiftungsrat und der Direktion im Rahmen von durch den Experten durchgeführten Zwischenstudien sorgfältig analysiert. Dann wird alle drei Jahre eine versicherungsmathematische Studie in offener Kasse erstellt. Die nächste erfolgt auf der Grundlage der Zahlen zum 31. Dezember 2019.

### 6.

#### Kann man sagen, dass die Schweizer Pensionskassen unter Druck stehen?

Trotz des schwierigen Börsenjahres 2018 verfügen die Vorsorgeeinrichtungen über eine korrekte Kapitalausstattung. Durch alle ergriffenen Massnahmen haben sie eine solidere Struktur als noch vor zehn Jahren. Auf der Grundlage der Zusammenstellung der zur Verfügung gestellten Daten kommt die Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge in ihrem jüngsten, im Mai 2019 veröffentlichten Bericht zu folgendem Schluss: «Der Renditedruck auf die Vorsorgeeinrichtungen bleibt hoch, auch wenn er aufgrund der Reduktionen von technischen Zinssätzen und Zinsversprechen reduziert werden konnte.»

# Was macht die Abteilung Leistungen?

Die ZKBV ist eine grosse Vorsorgeeinrichtung. Sie hat heute über 45 000 Versicherte und 6000 Rentenbezüger. 2018 zahlte sie zum ersten Mal über 100 Millionen Franken an Bezüger von Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenrenten.



## Fabrice Fajon

seit Dezember 2012 Leiter der Abteilung Leistungen.

### Wie sind die ZKBV und die Abteilung Leistungen organisiert, um diese Aufgabe zu erfüllen?

Das Team Leistungen besteht aus zwölf Sachbearbeitern, von denen je sechs Nicht-Schadendossiers und Schadendossiers (im Wesentlichen Tod und Invalidität) bearbeiten, aus einem Case Manager, einem Leiter und einem Stellvertreter. Dazu werden wir noch kräftig von der Rechtsabteilung der ZKBV unterstützt. Insgesamt sind wir also 15 Personen in Genf; allerdings arbeiten die Geschäftsstellen bei bestimmten Leistungen autonom.

Nach der Aufteilung nach Leistungsart erfolgt dann eine Aufteilung auf die Sachbearbeiter nach Buchstaben. Jeder ist also für ein Portfolio von Leistungsbezüger und Versicherten zuständig. Alle Dossiers werden allerdings letztendlich mindestens einer Kontrolle nach dem Vier-Augen-Prinzip unterzogen.

Die Aufgabe der Abteilung besteht vor allem darin, Leistungen gemäss den gesetzlichen und reglementarischen Bestimmungen zu zahlen. Sie hat aber auch eine zunehmend bedeutende Informationsfunktion gegenüber Versicherten und Mitgliedern und stellt den anderen Abteilun-

gen der ZKBV Fachwissen zu immer komplexeren Fragen zur Verfügung. Ich stelle insbesondere fest, dass sich immer mehr Versicherte immer früher Gedanken zu ihrem Ruhestand machen, Schätzungen anfragen und verschiedene Optionen prüfen, beispielsweise den Rückkauf.

### Leistungen werden einerseits aufgrund freudiger Ereignisse (Rente) und andererseits in tragischen Fällen (Tod) ausbezahlt. Wie geht man mit diesen verschiedenen Situationen um?

Man muss ein offenes Ohr haben und einfühlsam sein, dabei auch immer eine gewisse Distanz wahren. Ungeachtet der Umstände oder des Zusammenspiels von schmerzhaften Situationen muss man einen kühlen Kopf bewahren, um nicht zu sehr berührt zu sein. Die erbrachten Leistungen prägen alle Etappen eines Lebens und einer beruflichen Laufbahn: Freizügigkeit, WEF, Scheidungsverfahren, Vorbereitung auf den Ruhestand, Ruhestand usw. Und zu den weniger schönen Situationen gehören auch Arbeitsunfähigkeit mit Prämienfreistellung, Invalidenrente und Tod.

### Spielt der Faktor Zeit für die gerechte und effiziente Bearbeitung eines Dossiers eine Rolle?

Zeit ist ein ganz wichtiger Faktor. Ein Sachbearbeiter muss die Fristen des Versicherten berücksichtigen, die sich beispielsweise aus Verpflichtungen gegenüber einer Bank oder aus dem Beschluss eines Notars ergeben. Zudem muss er sich an die internen Zahlungsprozesse und -zeiträume halten und daher das Einholen von unverzichtbaren Daten und Dokumenten einplanen, um eine Entscheidung treffen zu können. Planen, Priorisieren und Anpassen prägen den Alltag des Sachbearbeiters! Jedes Dossier erfordert einen Untersuchungszeitraum. Das Wichtigste ist es jedoch letztendlich, so rasch wie möglich eine präzise und gerechte Antwort zu geben.

### Welches sind die unerlässlichen Eigenschaften, die ein Sachbearbeiter mitbringen muss?

Disziplin bei der Arbeit, die Fähigkeit, auf seinen Gesprächspartner einzugehen, Überblick über die Gesamtsituation und Engagement für die erbrachte Dienstleistung! Um den Kunden zufriedenzustellen, ist es ganz wichtig, die gesamte persönliche Situation des Versicherten zu betrachten, weil es auf eine Anfrage mehrere mögliche Antworten geben kann...

### Was mögen Sie an Ihrem Beruf am meisten?

Ich mag den Kontakt mit den Kunden, aber auch, in einem gesetzlich, reglementarisch und gesellschaftlich immer komplexeren Umfeld Lösungen für Fragen und Bedürfnisse des Versicherten zu finden. Jeder Tag bringt eine erstaunliche Vielfalt von Lebenslagen mit sich!



ZKBV Zwischenbetriebliche Kasse für Berufliche Vorsorge

#### GENF

Rue de Saint-Jean 67  
Tel. 058 715 31 11

#### BULLE

Rue Condémine 56  
Tel. 026 919 87 40

#### FREIBURG

Rue de l'Hôpital 15  
Tel. 026 350 33 79

#### NEUENBURG

Av. du 1er Mars 18  
Tel. 032 727 37 00

#### PORRENTURY

Rue de la Perche 2  
Tel. 032 465 15 80