

DOSSIER PENSIONSKASSEN & VORSORGE



Bild: olly / Fotolia.com

Risiko-Management-System für Vorsorgeeinrichtungen.

Das Kompetenzzentrum Vorsorge der Kalaidos Fachhochschule entwickelt zusammen mit der Müller-Gauss Consulting und der Profond Vorsorgeeinrichtung ein integrales Management-System. Damit können allfällige Risiken besser und/oder schneller erkannt und kontrolliert werden.

VON KERSTIN WINDHÖVEL UND UWE MÜLLER-GAUSS*

Verantwortliche im Vorsorgebereich (Geschäftsleitung und Stiftungsrat) erhalten ein Controlling-Instrument mit einem massgeschneiderten Reporting. Das integrale Risiko-Management-System ist entscheidungstheoretisch fundiert, konform zu den gesetzlichen Vorgaben und «handhabbar» auf die Bedürfnisse von Vorsorgeeinrichtungen abgestimmt. Die Risiken, die eine Vorsorgeeinrichtung (VE) eingeht resp. eingehen muss, können damit transparenter gemacht werden.

Der Kreislauf des Risiko-Managements. Risiko-Management ist keine einmalige Aufgabe. Vielmehr stellt es einen Kreislauf bestehend aus fünf Schritten dar, der regelmässig, jedoch mindestens einmal jährlich von den Verantwortlichen durchgeführt werden muss, da sich das Umfeld jeder VE oder auch die VE selbst ändert und somit auch ein Risiko-Management-

System kontinuierlich den neuen Gegebenheiten angepasst werden muss.

Im Detail sollen zur kontinuierlichen Gewährleistung des Risiko-Prozesses regelmässig die folgenden Schritte durchgeführt werden:

Schritt 1: «Risiko-Bewusstsein schaffen». Es liegt in der Natur des Menschen, Gefahren intuitiv fehleinzuschätzen, was in allen Phasen der Einführung eines Risiko-Managements zu Problemen führen kann. Daher ist es notwendig, regelmässig aufs Neue bei den Verantwortlichen ein Risiko-Bewusstsein zu schaffen/auszubauen und zu erneuern und die Risiken emotionslos und systematisch nach vorgegebenen Kriterien, sog. «Metriken», zu bewerten. Als typische Probleme während eines operativen Risiko-Management-Prozesses werden immer wieder identifiziert (siehe folgende Aufstellung):

Phase	Typische Probleme
Risiko-Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> > Das Alltagsverständnis von Risiken vieler Entscheider entspricht nicht einem betriebswirtschaftlichen Risiko-Verständnis > Entscheider beurteilen Risiken eher intuitiv. Die intuitive Risiko-Identifikation ist jedoch subjektiv und kontextabhängig.
Risiko-Analyse und -Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> > Die Risiko-Bewertung wird nicht von quantitativen Einflussgrössen wie Schadensausmass, Umgang im Ereignisfall, Bewusstsein beeinflusst, sondern vielmehr von qualitativen Grössen, wie Alter, Geschlecht und Ausbildung des Entscheiders, sowie der Verfügbarkeit von Informationen zur Urteilsbildung. > Bei der Risiko-Bewertung kommt es zu Verzerrungen bei der Bewertung des Schadensausmasses, z.B. durch persönliche Betroffenheit des Entscheiders oder durch «gefühlte» Kontrollierbarkeit der Risiken. Zudem werden eher unwahrscheinliche oder zeitlich weit entfernte Risiken tendenziell ignoriert.
Risiko-Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> > Aufgrund ihrer Aversion gegenüber Entscheidungen unter Unsicherheit versuchen Entscheider die notwendige Entscheidung hinauszuzögern, z.B. durch das wiederholte Einholen weiterer Informationen oder Alternativen, Abwarten etc. > In Verlustsituationen wächst mitunter die Risiko-Bereitschaft (Gambling for Resurrection), während in Gewinnsituationen zu viele Massnahmen zur Sicherung des Erfolges durchgeführt werden. > Entscheider neigen dazu, Probleme eher sequentiell bzw. isoliert zu analysieren, sodass allfällige Risiko-Interdependenzen übersehen werden.
Risiko-Überwachung, -Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> > Regret-Effekte und Rückschau-Fehler (Hindsight Bias) behindern eine objektive Risiko-Überwachung und -Kontrolle und damit eine laufende Weiterentwicklung des Risiko-Management-Systems.
<small>Quellen: Vanini (2012), S. 81, sowie Gleissner, W.; Winter, P. (2008): «Der Risiko-Management-Prozess als Problemlösungsprozess – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive», in: Lingnau, V. (Hrsg.): «Die Rolle des Controllers im Mittelstand», S. 221–244</small>	

Da bei Vorsorgeeinrichtungen (VE) das Erwirtschaften von Anlagegewinnen nicht risikofrei möglich ist, müssen diese Institutionen Risiken eingehen, um spätere Rentenleistungen garantieren zu können. Auch der «dauerhafte Betrieb» der Vorsorgeeinrichtung ist mit diversen Risiken behaftet. Solche können sein: unbewusstes Auslösen fehlerhafter Zahlungen, unbedachter/unwissentlicher Ankauf unrentabler Immobilien, Kalkulieren von Risiko-Prämien im Bereich der Invalidität, die später nicht den Auszahlungen entsprechen, bis hin zu einem allfälligen deliktischen Verhalten.

Schritt 2: «Risiken identifizieren». Eine der schwierigsten Aufgaben des Risiko-Managements ist das tatsächliche Erkennen der Risiken, die eine Vorsorgeeinrichtung bedrohen. Der operative Prozess des Risiko-Managements beginnt daher sinnvollerweise damit, die Gefahren und ihre Auslöser systematisch zu identifizieren (möglichst breit alle erdenklichen Risiken erfassen) und danach zu analysieren (reduzieren der erfassten Risiken auf «die relevanten»). Das Ergebnis wird ein Risiko-Inventar sein, das möglichst alle relevanten Risiken einer VE listet. Dieser Schritt wird sinnvollerweise innerhalb eines Workshops und durch Einzel-Audits mit den Verantwortlichen durchgeführt. Die Identifikation der Risiken wird dabei sowohl Top-down als auch Bottom-up stattfinden, da erfahrungsgemäss eine Mischung beider Ansätze zu den treffsichersten Ergebnissen führt.

Schritt 3: «Risiken bewerten». Die festgestellten Gefahren und deren Auswirkungen werden nun danach beurteilt, wie schwerwiegend mögliche Folgen für verschiedene Typen von Vorsorgeeinrichtungen (autonome, teilautonome Kassen, Sammelstiftungen und Gemeinschaftseinrichtungen, Ein-

richtungen eines Arbeitgebers) sind. Dabei gilt es, die Tragweite der Auswirkungen pro Risiko zu ermitteln.

In «klassischen» Risiko-Bewertungen wäre innerhalb dieses Arbeitsschrittes neben dem Schadensausmass die Eintrittswahrscheinlichkeit für jedes einzelne Risiko abzuschätzen. Diese ist jedoch meist schwer, resp. nicht zu berechnen und im Allgemeinen noch weniger zu beeinflussen. Aus diesem Grund hat der Autor ein neuartiges Modell zur Risiko-Bewertung entwickelt, das die erkannten Risiken tatsächlich «managebar» macht. Demnach können innerhalb eines nachhaltigen, integralen Risk-Managements die Risiken mit den folgenden Metriken bewertet, besser erfassbar und «steuerbar» gemacht werden:

- > Schadensausmass qualitativ («kein Schaden» bis «sehr hohe Aussenwirkung/ Marktanteilverlust»)
- > Schadensausmass quantitativ (50 000 bis > 100 000 000 CHF; alternativ %-Anteil vom Eigenkapital)
- > Entwicklungszeit/Dauer bis zum Erkennen des Ereignisses («sofort/zwingend» bis «keine Entdeckung»)
- > Umgang im Ereignisfall/Ereignisbewältigung («integriertes Krisenmanagement» bis «keine Mechanismen»)
- > Kontrolle bei Risiko-Exposition («volle Kontrolle» bis «keine Kontrolle»)
- > Bewusstsein, Sensibilisierung für die Risiko-Exposition («volles Bewusstsein» bis «unbekannt/nicht bewusst»)

Die Anwendung dieser oder ähnlicher Metriken erlaubt es, Risiken steuerbar zu machen. Es werden klare Stell-schrauben ersichtlich, an denen die Risiko-Verantwortlichen Verbesserungen erarbeiten können. Ist z.B. kein Risiko-Bewusstsein vorhanden, so kann man die Mitarbeitenden schulen; ist die Entdeckungszeit mangelhaft, muss man über allfällige Warnsysteme oder Vermeidungsmöglichkeiten (z.B. Vier-Augen-Prinzip bei Verträgen) nachdenken, besitzt man keinen Mechanismus zur Ereignisbewältigung, so muss man diesen implementieren, z.B. indem man ein fertiges Krisen-Kommunikationskonzept besitzt.

Diese Steuerbarkeit der Metriken gegenüber einer reinen Betrachtung einer – im Tagesgeschäft meist kleingerechneten – Eintrittswahrscheinlichkeit ist für das spätere Management der Risiken von grossem Vorteil. Das Ergebnis dieses Analyse- und Bewertungsprozesses kann daraufhin in einem zweidimensionalen Diagramm abgebildet werden, das die vorhandenen Risiken nach den o.g. Metriken einordnet (vgl. Abb. 2).

* Prof. Dr. Kerstin Windhövel ist Leiterin des Kompetenzzentrums Vorsorge an der Kalaidos Fachhochschule für Wirtschaft, Zürich.
www.kalaidos-fh.ch

Uwe Müller-Gauss, Dipl. Entrepreneur FH MBA, ist Inhaber der MÜLLER-GAUSS CONSULTING in Hinwil ZH.
www.gauss-consulting.ch

Schritt 4: «Risiken bewerten». Im vierten Schritt des Risk-Management-Prozesses wird festgelegt, wie man mit den erkannten Risiken umgehen will. Es stehen grundsätzlich vier Möglichkeiten zur Risiko-Bewältigung zur Verfügung (vgl. Abb. 1).

- > **Risiken vermeiden:** Dies bedeutet, bewusst auf Risiken zu verzichten. Man kann als VE z.B. den Entscheid treffen, nicht in spezielle Anlageformen zu investieren, um so das Risiko zu vermeiden, in diesem Bereich Verlust zu machen.
- > **Risiken vermindern:** Risiken können auf zwei Ebenen vermindert werden: Durch Schadensverhütungsmassnahmen verringert man die Reaktionsfaktoren (z.B. Absichern eines Gegenparteirisikos). Kommt es trotz Prävention zu einem Schadensereignis, so gilt es mit Schadensminderungsmassnahmen das Schadensausmass zu begrenzen (z.B. Case Management).
- > **Risiken abwälzen:** Mit der Risiko-Abwälzung werden die finanziellen Folgen einer möglichen Störung auf einen Dritten übertragen. Durch entsprechende Vertragsbedingungen kann man Risiken auf Dienstleister (Berater, Prüfer, Experte) oder Kunden (klassisches Beispiel: Umwandlung einer Kasse vom Leistungsprimat ins Beitragsprimat) überwälzen. Durch Abschluss einer Versicherungspolice überwälzt man Schäden auf eine Versicherungsgesellschaft (in der Vorsorge typisch: Rückversicherung von Invalidität).
- > **Risiken selber tragen:** Nachdem alle Überlegungen zur Vermeidung von Risiken, zur Minderung und zur Risiko-Abwälzung durchgeführt wurden, verbleibt zusammen mit den nicht identifizierten Risiken noch immer ein «Restbestand» an Risiken, den die VE selber tragen muss/will. Hat man z.B. ein Risiko innerhalb einer Versicherungslösung abgewälzt, so kann «willentliches Risiken selbst tragen» hier bedeuten, dass man einen Selbstbehalt vereinbaren kann, dafür aber geringere Beiträge bezahlen muss.

Die Risiko-Bewältigung kann dann analog in das oben erwähnte Diagramm eingetragen werden. Der denkbare Idealzustand nach dieser – ersten – Bewältigung wäre, alle Risiken so zu reduzieren, dass sie sternförmig, grün und links unten eingetragen werden können. Dies kann z.B. durch eine Verbesserung des Risiko-Umgangs nach den beispielhaft vorgeschlagenen Metriken geschehen (Risiko-Bewusstsein erhöhen durch Schulungen, Notfallpläne entwickeln und integrieren, Frühwarnsysteme entwickeln und integrieren etc.). Da ein Risiko zugleich auch eine Chance darstellen kann, kann die gewünschte Risiko-Position auch «höher» liegen (vergleiche Risiko H), indem eine VE z.B. eine sehr teure Versicherung kündigt und das dadurch entstehende für sie «akzeptable» Risiko selbst trägt.

Schritt 5: «Risiken kontrollieren». Risiko-Management ist eine Daueraufgabe der Unternehmensführung und damit des obersten Organs einer VE, des Stiftungsrates. Da sich eine VE in einem dynamischen Umfeld bewegt, sind heute bewertete Risiken nicht bis in alle Ewigkeit gültig. Eine VE entwickelt sich wie jede andere Unternehmung kontinuierlich

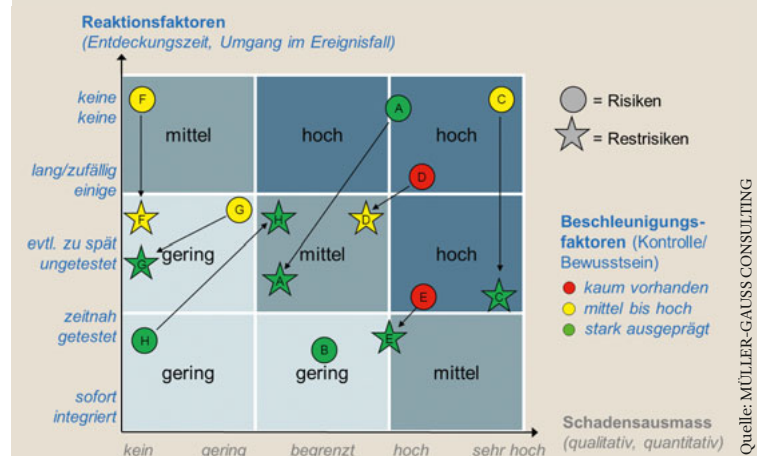
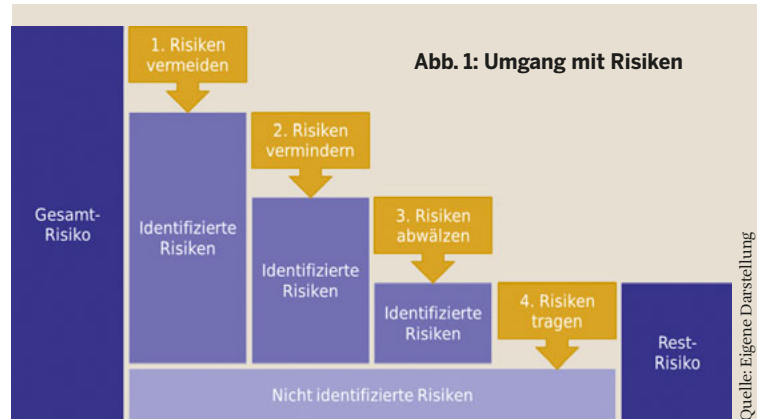


Abb. 2: Grafische Darstellung einer Risiko-Bewältigung

FORSCHUNGSPROJEKT

Das Projekt «Entwicklung eines integralen Risiko-Management-Systems für Vorsorgeeinrichtungen» realisiert die Kalaidos Fachhochschule zusammen mit der MÜLLER-GAUSS CONSULTING sowie der Profond Vorsorgeeinrichtung. Das Projekt läuft bis zum Frühjahr 2016. Es wird durch die

Kommission für Technologie und Innovation KTI der Schweizerischen Eidgenossenschaft gefördert. Im Rahmen des Projektes finden verschiedene Veranstaltungen statt.

Informationen:

kerstin.windhoevel@kalaidos-fh.ch

weiter. Entsprechend erfahren auch die identifizierten Risiken laufend Änderungen. Es tauchen neue Risiken auf.

Indem die beschriebenen Schritte regelmässig wiederholt werden, ist die VE in der Lage, ihre Risiken kontinuierlich zu kontrollieren. Eine VE kann nicht wirklich strategisch tätig sein, wenn sie nicht parallel dazu transparent ihre Risiken managt. Der Turnus zur Kontrolle muss für jedes Einzelrisiko separat festgelegt werden. Demnach muss ein Reporting entwickelt werden, das Stiftungsrat und Geschäftsleitung eine monatliche/quartalsweise/halbjährliche und jährliche Kontrolle der mit einem bestimmten Turnus beaufschlagten Risiken erlaubt. Mindestens einmal jährlich sollten alle Risiken in einem Gesamt-Reporting zusammen mit einem «Überprüfungs-Workshop» neu analysiert werden.