

LEITERbAV

TACTICAL ADVANTAGE

Das Magazin für die imperativen
Fragen des zeitgenössischen deutschen
Pensionswesens

Volume 7
08/2021

EURO 50,00



TALKING HEADS:

FAHRT MIT PERSPEKTIVE

Eigentlich sollten die beiden ein Buch schreiben. Denn wenn es um die Sanierung von Pensionskassen in Schieflage geht, reden wir in Deutschland in weiten Teilen immer noch über Pionierarbeit.

ROBERT MÜLLER UND OLAF KEESE hatten diese Aufgabe gleich zweimal parallel zu übernehmen – und dabei zahlreiche Erfahrungen gesammelt und vielfältiges Spezialwissen akkumuliert. Dies in allen, selbst nur in den wesentlichen Einzelheiten zu diskutieren – dazu ist kein Interview der Welt lang genug. PASCAL BAZZAZI hat es gleichwohl versucht.

◀ Olaf Keese und Robert Müller in den Räumen der Kölner Pensionskasse / Pensionskasse der Caritas.

Olaf Keese, als Sie in der Kölner Pensionskasse und der Pensionskasse der Caritas nach Bekanntwerden der Schieflagen am 1. Dezember 2018 die Vorstandsverantwortung übernommen haben – was haben Sie dort vorgefunden?

KEESE Zunächst von der finanziellen Seite her: In beiden Pensionskassen einen unfertigen, voraussichtlich sehr verlustträchtigen Jahresabschluss 2017 sowie einen von der BaFin als unzureichend angesehenen Finanzplan zur Deckung der absehbaren bilanziellen Lücken. Dann verunsicherte Mitarbeiter, die zum Großteil erst am Freitag vor meinem Antritt am folgenden Montag vom Wechsel des Vorstandsvorsitzenden und der schwierigen Situation der beiden Pensionskassen erfahren hatten. Und nicht zuletzt zwei Unternehmen, denen das Neugeschäft untersagt und die Betriebsurlaub entzogen worden war. Letzteres seinerzeit allerdings noch nicht rechtswirksam.

Robert Müller, Sie traten im Mai 2019 mit Verantwortung für die Kapitalanlage in den Vorstand beider Kassen ein. Wie war Ihr erster Eindruck?

MÜLLER Die seinerzeit aktuellen Ergebnisse der Kapitalanlage sowie die im Rahmen der Sanierung vorgenommenen Abschreibungen auf verschiedene Fondsanlagen haben mich überrascht, das hatte ich so nicht erwartet. Stille Reserven waren im Wertpapierbereich, gemessen an den langjährigen Entwicklungen an den Aktien- und Rentenmärkten, gering beziehungsweise kaum vorhanden. Und Immobilienfonds, deren Entwicklung zu Abschreibungen geführt hat, waren zum damaligen Zeitpunkt etwas Neues für mich.

Welches waren dort Ihre ersten sofort anzufassenden Baustellen?

MÜLLER Die erste Maßnahme war die Reduzierung von Risiken in den entsprechenden Assets. Soweit dies zumindest verlustfrei möglich war, wurde verkauft, sowohl in der Direktanlage als auch in Fonds. Das war nicht immer einfach und hat einige Zeit erfordert. Im zweiten Schritt wurde die Anzahl der Fondsmandate reduziert, außerdem mussten die Immobilienanlagen umfassend analysiert werden. In den ersten Tagen meiner Tätigkeit wurde ein Immobilienfonds mit einem sehr positiven Ergebnis abgewickelt, so konnten wir mit der geplanten Diversifikation gleich beginnen. Der außerordentliche Ertrag hat gutgetan und in der Umsetzungsphase der Sanierung das Ergebnis stabilisiert. Zusätzlich haben wir damit begonnen, die Bewertungen, Risiken und Kosten der Kapitalanlage zu überprüfen.

Was war falsch gemacht worden? Vermutlich war es ja nicht allein der Niedrigzins, sondern dieser hat wohl eher das Problem nur ans Tageslicht befördert, oder?

KEESE Letztendlich waren die Erträge zu niedrig für die zugesagten Leistungen. Oder umgekehrt. Der Niedrigzins drückte massiv auf die Ertrags- und Aufwandsseite: über zu geringe Zinserträge in der Wiederanlage, hohe Aufwendungen für die Zinszusatzreserve sowie die drängende Absenkung des Rechnungszinses im Altbestand, um die Deckungsrückstellung zu erhöhen. Hinsichtlich der Biometrie war über die Jahre zu wenig getan worden, um dem Langlebigkeitstrend entgegenzuwirken. Zu lange waren Tarife mit veralteten Sterbetafeln im Einsatz; in einem Teilbestand Sterbetafeln aus den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Auf der Leistungsseite hatten die Kassen daher über Jahre Tarife mit überdurchschnittlichem Preis-Leistungsverhältnis im

Angebot, was in Wettbewerbsvergleichen zu Top-Positionen führte. Zudem wurden auch noch überdurchschnittlich hohe (laufende) Provisionen gezahlt. Last, but not least kamen dann noch Belastungen aus der Abschreibung auf Kapitalanlagen und der Korrektur von kalkulatorischen Fehlern hinzu, die nicht mehr mit den vorhandenen Eigenmitteln zu stemmen waren.

»Abschreibung auf Kapitalanlagen«: Können Sie dazu mehr Details nennen?

MÜLLER Ich bin ja erst während der Sanierung tätig geworden. Olaf Keese hatte schon die Weichen gestellt, das hat es mir einfacher gemacht. Nun, was hat zu den Abschreibungen geführt? Ein über Jahre unbefriedigendes Ergebnis in der Kapitalanlage. Von einzelnen Ausnahmen abgesehen nicht der eine große Verlust in einem Asset; das war eher ein schleicher Prozess. Die historischen Ergebnisse der Fondsanlagen, das gilt für die Wertpapierfonds, aber auch für einzelne Immobilienfonds, waren gemessen an den Marktentwicklungen der letzten 10, 15 Jahre unbefriedigend. Insbesondere ein internationaler Immobilienfonds, der auch in Objekte in Südeuropa investiert war, hat im Zeitablauf erhebliche Abschreibungen ausgelöst. Hinzu kamen Bestände von offenen Immobilienfonds, die sich teilweise seit rund 10 Jahren in Abwicklung befanden. Bei solchen Anlagen kann weder geplant noch gehandelt werden, man sitzt in ihnen fest. Verschärft wurde das Thema Abschreibungen auf der Aktivseite durch den Wechsel in der Bilanzbewertung der Fondsanlagen.

Inwiefern?

MÜLLER Die mit der Sanierung verbundene Reduzierung der Risikotragfähig-

keit – Stichwort: keine »Übersanierung«, das heißt keine Bildung von Eigenkapital durch die Leistungskürzungen – hatte zur Konsequenz, dass die Fonds in der Bilanz mit dem strengen Niederstwertprinzip bewertet werden mussten. Das hat selbst

»Immobilienfonds, deren Entwicklung zu Abschreibungen geführt hat, waren zum damaligen Zeitpunkt etwas Neues für mich.«

ROBERT MÜLLER

bei den beiden Masterfonds Abschreibungen erforderlich gemacht. Solche Rahmenbedingungen schränken die Handlungsoptionen ein, obwohl in solch einer Situation genau das Gegenteil notwendig gewesen wäre.

Was waren die größten Herausforderungen, die dann zu bewältigen waren? Welches die schwersten Hindernisse?

KEESE Zunächst den »wahren« Finanzbedarf zu ermitteln, dann mit allen dabei Mitwirkenden – mit Aufsicht, Aufsichtsräten, Wirtschaftsprüfern, Verantwortlichem Aktuar, Treuhändern, juristischen und aktuariellen Beratern – ein Konzept zur Deckung dieses Finanzbedarfs zu entwickeln und dieses umfassend zu prüfen und abzustimmen. Dabei die strengen regulatorischen Vorgaben und rechtli-

»Zu lange waren Tarife mit veralteten Sterbetafeln im Einsatz; in einem Teilbestand Sterbetafeln aus den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts.«

OLAF KEESE

chen Nebenbedingungen zu berücksichtigen, insbesondere das schon erwähnte Verbot einer Übersanierung, also der Generierung von Eigenkapital durch die Leistungskürzungen und das Einrechnen künftiger planmäßiger Überschüsse, sowie Willkür bei den Leistungskürzungen zu vermeiden. Es galt ein Konzept zu entwickeln, das alle Verträge verursachungsgerecht belastet – und nicht alle über denselben Kamm schert. Schließlich waren die Mitgliedervertreter von dieser Lösung zu überzeugen, so dass sie den darauf beruhenden Jahresabschlüssen im Mai 2019 zustimmen konnten.

MÜLLER Danach begann für alle Mitarbeiter eine sehr intensive, anstrengende und belastende Umsetzungsphase, das heißt die Abbildung des Sanierungskonzepts in unseren Systemen und die Kommunikation von harten Rentenkürzungen in Richtung unserer Versicherten. Insbesondere

auch die Berechnung und Kommunikation der plötzlich nicht mehr abstrakten Einstandspflicht der Arbeitgeber führte nicht nur zu einem hohen Aufwand bei uns, sondern in der Folge zu zum Teil sehr hohen finanziellen Belastungen bei unseren Arbeitgebern.

Beide EbAV mussten seinerzeit mit der Schieflage das Neugeschäft einstellen, die Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb wurde widerrufen, und der Eingriff in den Past Service war unvermeidlich. Wie stehen die Kassen nun heute da, und wie sehen Sie deren Zukunft – bezüglich der Stabilität der Kassen als auch aus Sicht der Berechtigten?

KEESE Beide Pensionskassen haben sich in den letzten beiden Jahren stabilisiert. Nach einem sehr guten Jahr 2019 haben beide Kassen auch für 2020 positive Jahresergebnisse ausgewiesen. Die Eigenmittel beziehungsweise die Risikotragfähigkeit konnte weiter erhöht werden, so

dass sich die Pensionskasse der Caritas der »magischen« Schwelle einer 100-prozentigen Solvaquote angenähert und die Kölner Pensionskasse diese überschritten hat.

Eine Solva von über 100 Prozent verletzt das Verbot einer Übersanierung also nicht?

KEESE Korrekt – sofern sie nicht planmäßig erreicht wurde. Bei uns führte die Sanierung per 31. Dezember 2017 zu diesem Stichtag vorgabegemäß zu einer Solvaquote von null Prozent, was bedeutet, dass im Rahmen der Leistungskürzung vorher alle Eigenmittel inklusive der RfB herangezogen werden mussten.

Welche weiteren prägnanten Fragen sind während der Sanierung aufgetreten? Möglicherweise auch welche, die niemand zunächst so recht auf dem Schirm hatte?

KEESE Ganz offen gesagt, viel mehr als vorhergesehen und erahnt. Es gab viele größere juristische, mathematische, betriebswirtschaftliche und auch technische Fragestellungen, aber auch sehr viele kleinere des Tagesgeschäfts. Die Fragen der Versicherten und ihrer Arbeitgeber, wie sie mit den Kürzungen umgehen können, das heißt auch das Hineindenken in deren Sphären, sowie überhaupt alles rund um die Kommunikation der Leistungskürzungen und Ausgleichsverpflichtungen haben ebenfalls sehr viel Zeit und Energie in Anspruch genommen.

Und dann Liquidation ...

KEESE Die Umsetzung des Status »in Liquidation« hat uns zuletzt sehr beschäftigt. Wie hat eine Liquidationseröffnungsbilanz auszusehen? Welche unterschiedlichen Konsequenzen ergeben sich aus einer voraussichtlich mehr als 60-jährigen

Liquidation? Und welche Unterschiede, übrigens auch beim Abhalten einer virtuellen Hauptversammlung, bestehen einerseits zwischen einem – infolge abgegrenzten Mitgliederkreises – kleinen Versicherungsverein, nämlich der etwas größeren PKC, und andererseits einem großen Verein mit offenem Mitgliederkreis, nämlich der etwas kleineren KPK?

Was meinten Sie eben mit »technischen Fragestellungen«?

MÜLLER Vor allem die Frage, wie sich ein komplexes Sanierungskonzept in ein Verwaltungssystem übersetzen lässt. Wie gehen wir beispielsweise mit Vertragsdynamiken um? Für all das gab es ja praktisch keinerlei Erfahrungen oder Blaupausen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer mussten zeitnah über die Konsequenzen der Sanierung informiert werden. Alle Betroffenen sind mit entsprechenden Fragen sehr früh auf uns zugekommen. Und wie steuert man die Systementwicklung, wenn parallel zu Themen der Umsetzung beispielsweise komplexe Regelungen bezüglich Krankenversicherungsbeiträgen oder zur PSV-Verbeitragung realisiert werden müssen? Die Kapazitäten sowohl in unserem Haus als auch bei der Amakura IT eG, unserem Partner für das Verwaltungssystem, waren extrem ausgelastet. Da haben alle, sowohl unsere Mitarbeiter als auch die von Amakura, mit angepackt und einen tollen Job gemacht.

Und in der Kapitalanlage?

MÜLLER Ja, auch hier ergaben sich spezifische Fragen. Zum Beispiel, wie damit umgehen, dass aufgrund der zum Sanierungstichtag reduzierten Risikotragfähigkeit viele Opportunitäten an den Kapitalmärkten nicht genutzt werden konnten? Es

»Für all das gab es ja praktisch keinerlei Erfahrungen oder Blaupausen.«

ROBERT MÜLLER



waren insbesondere in den Wertpapierfonds kaum noch stille Reserven vorhanden. All dies vor dem schon kurz angesprochenen Hintergrund, dass bis jetzt Wertpapierfonds als risikobehaftete Kapitalanlagen nach dem strengen Niederstwertprinzip bilanziert werden müssen. Das erhöht nicht nur die Komplexität von Anlageentscheidungen, sondern auch die Risiken aus der Kapitalanlage. Im Nachgang waren die letzten Börsenjahre diesbezüglich sehr hilfreich.

Gerade kommt mir die Idee, dass Sie beide bald für den LEITERbAV-Verlag ein Buch zur Sanierung von Pensionskassen verfassen sollten; dieses würde vermutlich dick – und wir reich. Versuchen wir hier wenigstens ein paar der Punkte anzureißen, zum Beispiel den Past Service: Welchen Preis haben die Berechtigten beziehungsweise deren Arbeitgeber nun bezahlt? Lässt sich das – grob – quantifizieren?

KEESE Das lässt sich von unserer Seite aus und im Voraus nicht beziffern. Letztendlich bezahlt werden die Leistungskürzungen zum einen durch die Arbeitgeber, und zwar durch die in Euro erfolgenden Ausgleichszahlungen für fällige Renten- und Kapitaleistungen. Darüber hinaus entstehen Arbeitgebern Aufwendungen für diejenigen Rückstellungen, die sie ex-ante für künftige Ausgleichszahlungen bilden. Diese Rückstellungen werden entsprechend den Vorgaben für Pensionszusagen gebildet, unterliegen also zum Beispiel in der Handelsbilanz einem BilMoG-Zins, der deutlich unter unseren eigenen Rechnungszinsen liegt – für den regulierten Altbestand 2,5 Prozent bei der Kölner Pensionskasse und 2,0 Prozent bei der Pensionskasse der Caritas – und werden somit höher ausgewiesen als – fiktiv – in unseren Büchern. Zum anderen werden

diejenigen Kürzungen von den Berechtigten selbst »bezahlt«, die bei uns private Verträge abgeschlossen haben, und zwar bei jeder Renten- bzw. Kapitalauszahlung.

MÜLLER Ein hilfswises Zurückgreifen auf den ursprünglichen Finanzbedarf der beiden Pensionskassen stellt allein schon aufgrund unterschiedlicher Kalkulationsgrundlagen und betriebswirtschaftlicher Effekte bei Arbeitgebern keine angemessene Basis für eine grobe Quantifizierung dar. Zudem differenziert der Finanzbedarf nicht nach Verträgen, bei denen ein Kürzungsausgleich durch Arbeitgeber stattfindet, und privaten Verträgen, bei denen kein Arbeitgeber einsteht und allein die Versicherten die zum Teil sehr deutlichen Kürzungen zu tragen haben.

Gut, aber wenn ich Unangemessenheit akzeptiere, nicht zwischen Verträgen mit und ohne einstandspflichtigem Arbeitgeber unterscheide und von betriebswirtschaftlichen Effekten bei Arbeitgebern abstrahiere – von welchen Größenordnungen reden wir dann, zumindest in der Summe für die jeweilige EbAV insgesamt?

KEESE Der durch die Leistungskürzung zu deckende Finanzbedarf entsprach der vorzunehmenden Kürzung der Deckungsrückstellung, stellte also einen Barwert dar, kalkuliert mit den temporär abgesenkten Rechnungszinsen und zum Beispiel auch den ZZR-Erfordernissen der kommenden fünf Jahre – sowie einer einkalkulierten Verstärkung der biometrischen Rechnungsgrundlagen von 0,25 Prozent pro Jahr. Das alles eingerechnet, betrug der Finanzbedarf bei der KPK knapp 50 Millionen Euro, bei der PKC etwas mehr als 120 Millionen Euro. Daraus ließe sich zumindest finanzmathematisch eine Größenordnung ableiten.

»Nach einem sehr guten Jahr 2019 haben beide Kassen auch für 2020 positive Jahresergebnisse ausgewiesen.«

OLAF KEESE

Nochmal zu Ihren Rechnungszinsen: Sind die auf unbestimmte Zeit abgesenkt worden oder temporär?

KEESE Sie wurden für einen Zeitraum von 15 Jahren temporär abgesenkt, und zwar bei der Kölner Pensionskasse auf 2,5 Prozent und bei der Pensionskasse der Caritas auf 2,0 Prozent. Das, was viele andere Pensionskassen also in kleinen Schritten über mehrere Jahre verteilt unternehmen, um ihre Rechnungszinsen dem Niveau des Niedrigzinses anzunähern, musste in einem einzigen Kraftakt gestemmt werden.

Ist Ihnen bekannt, ob es bei Ihren Kassen Verträge mit insolventen Arbeitgebern gibt?

MÜLLER Ja, es gibt vier Fälle bei der Kölner Pensionskasse.

Wissen Sie, ob diese von dem Urteil des EuGH zur Einstandspflicht der Bundesrepublik erfasst werden, weil sie unter die Armutsschwelle zu fallen drohen?

MÜLLER Das ist uns nicht bekannt.

Wie ist denn Stand heute die Perspektive für die Berechtigten? Sollten sie sich auf Überschüsse freuen? Oder eher mit weiteren Kürzungen rechnen? Kommen entsprechend auf Arbeitgeber beizugehen weitere Nachschüsse zu?

KEESE Aus den Prognoserechnungen, die der BaFin vorzulegen sind, wird deutlich, dass beide Kassen im Planungszeitraum – also den nächsten 15 Jahren – keine erneuten Leistungskürzungen zu erwarten haben. Wie es mit einer Überschussbeteiligung aussieht, muss sich noch zeigen. Die Rückstellung für Beitragsrückerstattung wurde mittlerweile zwar für beide Kassen wahrnehmbar dotiert. Solange aber die Risikotragfähigkeit weiter ausgebaut

werden muss – und dem ist immer noch so, um den weiterhin bestehenden Risiken aus Biometrie und Kapitalmarkt gerecht zu werden –, können Versicherte nicht von einer Zuteilung ausgehen. Zudem ist hier noch eine Klärung beziehungsweise Lösung für eine der vielen Fragestellungen zu finden, die sich während der Sanierung ergeben haben: nämlich wem die Überschüsse zuzurechnen sind.

Das ist unklar? Wenn es Überschüsse gibt – erhöhen die dann die Leistungen für die Berechtigten oder mindern sie die Ausgleichsverpflichtungen der Arbeitgeber?

KEESE Wenn bei einer Pensionskasse Überschüsse entstehen, diese dann der Rückstellung für Beitragsrückerstattung zugeführt und schließlich auch zugeteilt werden, so erhöhen sie die Anwartschaften beziehungsweise Rentenleistungen. Nun zahlen wir gekürzte Renten, und Arbeitgeber gleichen die Differenz zur ursprünglichen Rente aus. Wenn wir jetzt unsere Renten aufgrund der Überschussdeklaration erhöhen, stellt sich Ihre Frage: Reduzieren sich dadurch auch die Ausgleichszahlungen der Arbeitgeber? Oder laufen sie in gleicher Höhe weiter? In letzterem Fall bestünde für Arbeitgeber keine Chance, dass sich ihre Zahlungen, abgesehen von Todesfällen, jemals reduzieren. Dass Arbeitgeber dies als ungerecht, unfair betrachten könnten, erscheint legitim.

Allerdings könnte nach herkömmlicher Meinung das Arbeitsrecht genau dies vorgeben.

Gibt es denn schon diesbezügliche Rechtsprechung?

KEESE In Bezug auf Pensionskassen, die ihre Leistung reduziert und später Überschüsse zugeteilt haben, liegt unseres Wissens noch keine relevante Rechtsprechung vor. Möglicherweise bringen hier Rechtsstreite im Zusammenhang mit der vor fast 20 Jahren sanierten Pensionskasse der Deutschen Wirtschaft PKDW neue Erkenntnisse, doch liegen uns hierüber keine Kenntnisse vor. Sehr zu erhoffen wäre jedenfalls eine Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die für Konstellationen wie bei uns den Sanierungsbeitrag der Arbeitgeber angemessen würdigt.

Die kommende Absenkung des HRZ kann Ihnen mangels Neugeschäft gleichgültig sein, nehme ich an. Gleichwohl und ganz allgemein – wie bewerten Sie die Maßnahme mit Blick auf die Lage im Pensionskassenwesen insgesamt? Es gibt Stimmen, die vor dem Verschwinden von BZML-Produkten warnen.

KEESE Die Aktuarien haben es vorgerechnet: Bei einem Rechnungszins von 0,25 Prozent ist die Mindestleistung kaum noch darstellbar, wenn überhaupt. Das ist sehr bedauerlich, denn die BZML ist meiner Meinung nach eine der elegantesten Zusageformen, die sich vor allem auch für flexible Beitragszahlungen eignet. Und bei der boLZ sieht es ja auch nicht besser aus. Für alle Lebensversicherer und Pensionskassen, die Garantieprodukte – und in der bAV fondsgebundene Produkte – anbieten, wird es wohl zu einem erheblichen Dämpfer im Neugeschäft kommen.

Sind die 0,25 Prozent angemessen?

KEESE Das können wir nicht beurteilen, weil wir aufgrund des Neugeschäftsverbots kein entsprechendes Produkt entwickelt und daher auch kein Profit Testing durchgeführt haben. Gefühlt kommen mir in der bAV die 0,25 Prozent insbesondere unter Berücksichtigung eines möglichen Sponsor Supports sowie der Einstandspflicht der Arbeitgeber zu niedrig vor. An den Konsequenzen, dass große Marktteilnehmer deswegen keine BZML-Produkte mehr anbieten, werden jedenfalls auch die Arbeitgeber noch zu knabbern haben.

Nehmen wir an, es hätte den nun angepassten § 234 VAG in dieser Form schon früher gegeben, so dass Arbeitgeber spezifisch für ihre eigenen Arbeitnehmer nachschießen können: Hätte die Sanierung der beiden Kassen dann wesentlich anders ausgesehen?

KEESE Definitiv ja! Daraus hätte sich eine attraktive Alternativlösung für Arbeitgeber ergeben, um nicht den komplizierten Verfahren zur Ermittlung, Zahlung und Bilanzierung der Ausgleichsverpflichtungen zu unterliegen, sondern diese zum Beispiel durch die Herausreichung von – möglicherweise sogar in Abhängigkeit vom Jahresergebnis der Pensionskasse verzinslichen – Gründungsstockdarlehen zu vermeiden. Sie hätten dies als Forderung bilanzieren und vielleicht sogar Zinserträge realisieren können, und Überschüsse wären erst nach Bedienung dieser Darlehen entstanden. Damit wäre also auch die erwähnte Problematik, wem welche Zuschüsse zustehen, angemessen gelöst worden. Und bei einer zu konservativen Berechnung des Finanzbedarfs oder ungeplant positiven Entwicklungen hätte in den Folgejahren eine entsprechende Rückführung der Darlehen erfolgen

→ Robert Müller (li.) und Olaf Keese.
Alle Fotos: Hans Scherhauser, Berlin.

können. Dies ist allerdings aufgrund der Vorrangigkeit der Ansprüche der Versicherten wohl nicht möglich, sobald sich eine Pensionskasse in Liquidation befindet.

Der 234 ist also für den Fall, dass wir weitere Schief lagen im Pensionskassenwesen werden vergegenwärtigen müssen, eine wichtige richtige Weichenstellung?

KEESE Auch hier: definitiv ja! Dabei ist der zeitliche Vorlauf für seine Nutzbarkeit zu berücksichtigen. So sollte rechtzeitig eine entsprechende Satzungsänderung vorgenommen werden, also nicht erst beim Hochkommen einer Sanierungssituation.

Gäbe es weitere kluge Maßnahmen, die Sie Politik und Gesetzgeber nahelegen würden?

MÜLLER Über das hinaus, was insbesondere die aba aktuell vorbringt, haben wir wenig beizutragen. Sehr hilfreich wäre es allerdings, wenn, in Analogie zu unterfinanzierten Pensionsfonds, Arbeitgeber Sanierungshilfen geben könnten und diese Mittel gegebenenfalls auch zurückgeführt werden können, ohne über die Mechanik der Mindestzuführungsverordnung zu laufen. Oder wenn es eine Regelung in Anlehnung an die zur Finanzierung der Zinszusatzreserve durch Eigentümer gäbe: über die Dotierung eines speziellen, tilgbaren Orgafonds, so dass die Träger nicht erst zu 100 Prozent finanzieren, dann aber bei Auflösung der ZZR die damit verbundenen Erträge zum größten Teil in die Überschussbeteiligung beziehungsweise RiB fließen.

KEESE Dich ergänzend: Auch über den erweiterten Einsatz von Nachrangdarlehen sollte noch einmal nachgedacht werden.

» Aus den Prognoserechnungen, die der BaFin vorzulegen sind, wird deutlich, dass beide Kassen im Planungszeitraum – also den nächsten 15 Jahren – keine erneuten Leistungskürzungen zu erwarten haben.«

OLAF KEESE

Was meinen Sie damit?

KEESE Es könnte eine weitere Lösung sein, zuzulassen, dass bedingungsgemäß im Rahmen einer Sanierung erlöschende Nachträge dies gegebenenfalls nicht mehr tun, sondern zwar heruntergeschrieben werden, aber auf Grundlage zukünftig positiver Ergebnisse wiederaufleben, sozusagen, und dann auch getilgt werden können.

Wie ist eigentlich die Stimmung unter den Mitarbeitern in den Häusern heute? Während des Fotoshootings zu diesem Interview empfand ich sie jedenfalls ansprechend – was ja in Köln grundsätzlich nicht ungewöhnlich ist.

KEESE Dazu hatte ich einen unserer Mitarbeiter befragt – Tim Kaiser, Prokurist der KPK, antwortete wie folgt: »Die zu Sanierungsbeginn in der Belegschaft vorhandenen Unsicherheiten über



OLAF KEESE & ROBERT MÜLLER

Olaf Keese wurde im Dezember 2018 Vorstandsvorsitzender der Pensionskasse der Caritas VVaG und im Januar 2019 ihrer »Schwester-gesellschaft«, der Kölner Pensionskasse VVaG i.L., beide in Köln ansässig. Der gebürtige Bremer fungiert außerdem als Geschäftsführer von Immobilien- und IT-Tochtergesellschaften der beiden Kassen und als Vorsitzender des Aufsichtsrats der Amakura IT eG.

Beiden Pensionskassen wurde 2018 durch die BaFin das Neugeschäft untersagt und die Betriebsurlaubsinzungen entzogen. Die Ende 2018 begonnene Sanierung beinhaltete umfassende Leistungskürzungen, und beide Kassen befinden sich in einem lang andauernden internen Run-off. Die Jahresabschlüsse 2019 und 2020 deuten auf eine sichtliche Stabilisierung hin.

Im Mai 2019 trat Robert Müller, aus Frankfurt stammend, als Vorstandskollege mit Verantwortung für das Ressort der Kapitalanlage, Bestandsverwaltung, IT und Betriebsorganisation in beiden Kassen an die Seite des Kaufmanns Keese. Die etwas größere PKC gilt wegen ihres sachlich begrenzten Mitgliederkreises rechtlich als kleiner Versicherungsverein. Die KPK, obwohl etwas kleiner, gilt wegen ihres offenen Mitgliederkreises als großer Verein. Dort führen Keese und Müller mittlerweile den Titel »Liquidator«.

Keese und Müller waren beide zuvor über ein Jahrzehnt in der Sparkassenorganisation tätig, dort zuletzt Geschäftsführer der S-Pensions-Management GmbH sowie Vorstände der Sparkassen Pensionskasse AG und des Sparkassen Pensionsfonds AG.

den weiteren Fortgang der Kassen, hier sicherlich überlagert durch die Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz, haben sich im Laufe des Sanierungsprozesses nach und nach aufgelöst. Aus einer Fahrt auf Sicht ist trotz Einstellung des Neugeschäfts und des Widerrufs der Geschäftserlaubnis eine Fahrt mit Perspektive geworden, welche die Kassen eventuell sogar zu neuen Ufern führen wird.« Ich glaube nicht, dass hier eine Einzelmeinung geäußert wird.

Als größere EbAV in Schrumpfung: Welche strategischen Leitlinien verfolgen Sie im Asset Management angesichts der Lage und Perspektive bei Zinsen und Märkten?

MÜLLER Für beide Kassen eine unterschiedliche. Für die Kölner Pensionskasse ist das Thema sinkende Deckungsrückstellung beziehungsweise schrumpfendes Sicherungsvermögen auch in den nächsten Jahren nicht relevant. Da agieren wir wie alle Pensionskassen, die Suche nach rentablen Anlagen steht im Fokus und damit zurzeit illiquide Anlagen.

Und bei der PKC?

MÜLLER Dort haben wir bereits heute die Situation, dass wir einen Rückgang der Deckungsrückstellung sehen, also die Aufwendungen für die Leistungen die aktuellen Beitragseinnahmen übersteigen. Vor dem Hintergrund ist eine umfassende Analyse der Verpflichtungsseite zwingend notwendig, denn Zahlungsverpflichtungen müssen exakt bemessen und langfristig planbar gemacht werden. Einfach nur Liquidität vorzuhalten, ist in diesen Zeiten viel zu teuer, wir haben ja auch dann Ertragsanforderungen, wenn die Verträge in der Leistungsphase sind. Investitionen in illiquide Anlagen, die eine Laufzeit von acht, zehn oder gar mehr Jahren haben,

müssen nicht an dem Sicherungsvermögen heute, sondern dem in zehn Jahren bemessen werden. Auch für Anlagegrenzen, Quoten und Anlagegrundsätze benötigen wir für die heutige Gestaltung der Aktivseite die Höhe des Sicherungsvermögens 2030 oder 2035. Einfach illiquide Anlagen zu erwerben, um die damit verbundenen Illiquiditätsprämien zu realisieren, geht also nicht. Auch Anlagen, bei denen Erträge oder Rückflüsse erst in ein paar Jahren anstehen, verbieten sich. Und noch etwas: Wir müssen auf der Aktivseite nicht nur ausreichend Erträge erwirtschaften, sondern wir müssen auch einen Liquiditätszufluss planen, der in Höhe und Zeitpunkt kongruent zu den Leistungen ist, die wir unseren Mitgliedern zugesagt haben. All das hat zur Folge, dass wir dabei sind, passende Fälligkeitsstrukturen zu schaffen, und Anlagen, deren Cash-Flows eine J-Kurve durchlaufen, nicht nutzen. Im Fokus stehen somit Anlagen mit hohen laufenden Erträgen und der Option, diese außerplanmäßig liquidieren zu können.

Und wie bewerten Sie die derzeitigen, durchaus knackigen Inflationsstendenzen, die sich wegen der Politik der Notenbanken zu manifestieren scheinen, letztendlich aber gegen deren Willen?

MÜLLER Man sollte die Politik der Notenbanken nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Geldwertstabilität bewerten. Das Zusammenwirken von Politik und Notenbanken hat es ermöglicht, dass wir bis jetzt die Pandemie auch aufgrund ihrer Maßnahmen nur mit ein paar Beulen, Dellen und Schrammen und somit gut überstanden haben. Für die hohe Sensibilität der globalisierten Produktionsprozesse und des weltweiten Handels sind nicht die Notenbanken verantwortlich. Aber diese Sensibilität, oder besser das »verlorene Gleichgewicht« von Angebot und Nach-

frage, ist aus welchem Grund auch immer die Ursache dafür, dass wir heute wieder Inflation beobachten. Inflation haben wir seit Jahren an den Kapitalmärkten, aber in der realen Wirtschaft? Beispiel Toilettenpapier, ein banaler Artikel, den es vor gut einem Jahr bei uns plötzlich nicht mehr gab. Ausverkauft, oder es wurden hohe Preise bezahlt. Heute? Sie bekommen Toilettenpapier wieder jederzeit und überall, es gibt sogar wieder Sonderangebote. Ich denke, dass wir Ähnliches erleben werden, sowohl im Welthandel als auch an den Gütermärkten. Einmaleffekte ja, anhaltende Preissteigerungen nein.

Also keine akuten Sorgenfalten wegen der Inflation?

MÜLLER So gesehen erwarte ich nicht, dass wir anhaltend hohe Inflationsraten beobachten werden, und ich kann mir auch keine Inflationsszenarien wie in den 1970er-Jahren vorstellen. Dagegen sprechen zudem der anhaltende technologische Fortschritt sowie all die bereits laufenden Konversionsprozesse, zum Beispiel Energieerzeugung, Mobilität, Kreislaufwirtschaft. Was mir eher Sorgen macht, das sind die Folgen der Klimaveränderungen. Diese könnten zu nachhaltigen Verwerfungen führen, die sich nicht zeitnah oder folgenlos wieder auflösen. Auf sehr lange Sicht könnte außerdem eine andere Frage durchaus an Bedeutung gewinnen: nämlich die nach dem Preis, den wir alle für die heutigen Aktivitäten der Notenbanken zahlen müssen.

Sie sind nun Vorstände zweier EbAV, die keinerlei Neugeschäft mehr zeichnen, gleichwohl aber allein durch den Bestand keine winzigen Einrichtungen sind. Was bleibt jetzt in der Zukunft bei beiden Kassen vornehmlich zu tun? Das Umfeld für Pensionskassen wird ja nicht einfacher, sondern eher schwerer, denke ich. Und wenn die Kassen

» Investitionen in illiquide Anlagen, die eine Laufzeit von acht, zehn oder gar mehr Jahren haben, müssen nicht an dem Sicherungsvermögen heute, sondern dem in zehn Jahren bemessen werden.«

ROBERT MÜLLER

kein Neugeschäft zeichnen, fehlen diesen dann nicht neue Verträge mit niedrigen Garantien, um das durchschnittliche Rechnungszinserfordernis zu senken?

MÜLLER Durch die temporäre, auf 15 Jahre begrenzte Absenkung des Rechnungszinsses in den Altbeständen und den Aufbau der ZZR im Neubestand kommen wir aufgrund unserer SAA gut über die kommenden Jahre, zumindest was die Ertragsanforderungen betrifft. Ein Thema werden zunehmend die Kosten sein, hier sind wir zum einen dabei, unser Bestandsverwaltungssystem zu modernisieren. Zum anderen müssen wir Maßnahmen umsetzen, um dem zunehmenden Kostendruck aufgrund intensiver regulatorischer Anforderungen entgegenzuwirken.

Hier gern ein kleines Beispiel.

MÜLLER So verursacht die Einrichtung von Schlüsselfunktionen wie der Versicherungsmathematischen Funktion und der Risikomanagementfunktion nicht nur zusätzlichen laufenden Personalaufwand, da »VMF« und »RMF« unter anderem neue Berichtsanforderungen erfüllen müssen. Sie verursachen zudem einmaligen Einrichtungsaufwand, weil zum Beispiel die entsprechenden Leitlinien geschrieben

»First Mover klingt ja toll, irgendwie nach Ruhm und Abenteuer. In der Realität verursacht das für alle Mitwirkenden viele graue Haare und jede Menge Überstunden.«

OLAF KEESE



werden müssen. Da ist es schon sehr hilfreich, dass sich unsere beiden Kassen derartige Kosten teilen können. Wir müssen das Rad also nur einmal erfinden. Und benötigen für zwei Pensionskassen eben auch nicht vier unterschiedliche, sondern lediglich zwei personenidentische Vorstände.

Zum Schluss: Welches sind die wichtigsten »Lessons learned« aus der Aufgabe, die Sie zu bewältigen hatten? Ich frage auch deshalb, weil wir im deutschen Pensionskassenwesen derzeit vielleicht noch nicht das Ende der Fahnenstange der Schief lagen gesehen haben. Insofern könnten Ihre Erfahrungen als First Mover für das Parkett in der Tat noch hilfreich sein.

KEESE Das mit dem First Mover klingt ja toll, irgendwie nach Ruhm und Abenteuer. In der Realität verursacht das für alle Mitwirkenden viele graue Haare und jede Menge Überstunden. Es hätte uns Vieles erleichtert, wären wir nicht die Ersten gewesen. Zu den Lessons learned: Eine Sanierung gelingt, wenn die Ursachen für den Finanzbedarf offengelegt werden, ein transparentes, nicht willkürliches, an den Ursachen ansetzendes Sanierungskonzept entwickelt und dieses intensiv kommuniziert wird. Wenn alle Stakeholder, also die von der Sanierung Betroffenen und die zu ihrem Gelingen Mitwirkenden, dann an einem Strang ziehen und sich zu diesem Konzept durchringen. Wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord befinden, die kompetent und willens

sind, die Umsetzung hinzubekommen. Und wenn einem für die vielfältigen Aufgaben in einer Sanierung, mit denen man zuvor als Pensionskassenvorstand wenig Berührung hatte, die richtigen Berater zur Seite stehen. Last, but not least gehört auch ein Quäntchen Glück und Timing mit dazu, wie die positiven Entwicklungen an den Kapitalmärkten seit 2019. Das hat bei uns alles gut zusammengewirkt.

Da das gesamte Thema aktuell bleiben dürfte: Wie könnte man mit all den Erfahrungen umgehen?

KEESE Wie erwähnt ist das Kostenthema eine wichtige Triebfeder für unsere Unternehmensstrategie, die auf ein neues Geschäftsmodell hinausläuft. Zwar können wir keine neuen Versicherungsprodukte mehr entwickeln und anbieten, dafür könnten wir anderen Pensionskassen auf Grundlage dessen, was wir bereits für uns getan haben und tun, partnerschaftlich Dienstleistungen anbieten und auf Augenhöhe Unterstützung leisten. Wir tun dies bereits für eine Pensionskasse, deren Rentnerverwaltung an uns outgesourct wurde. Diese Aktivitäten wollen und müssen wir ausbauen. Vielleicht ergeben sich in den nächsten Jahren Konstellationen, in denen wir mit der einen oder anderen Pensionskasse umfassend zusammenarbeiten oder uns quasi verbünden können. Wir sind für alle Formen der Zusammenarbeit offen und stehen für Gespräche gerne zur Verfügung.

TacAd