



# Unternehmensstrategie der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK vom 11.12.2024

- A. Gestützt auf Art. 16 des Gesetzes über die Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen (ÖUSG), nachgelagert zu der für die Liechtensteinische Alters- und Hinterlassenenversicherung, für die Liechtensteinische Invalidenversicherung und für die Liechtensteinische Familienausgleichskasse (nachstehend als "Liechtensteinische AHV-IV-FAK" abgekürzt) beschlossenen Eignerstrategie der Regierung (Fassung vom 30.01.2024) und nach Rücksprache mit der operativen Führungsebene erlässt der Verwaltungsrat die nachfolgende Unternehmensstrategie.
- B. **Diese Unternehmensstrategie beschreibt mit dauerhaftem Charakter die langfristige Orientierung der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK. Kurz- und mittelfristige Ausprägungen dieser langfristigen Ausrichtung bewegen sich innerhalb dieser langfristigen Strategie.**
- C. Strategische Grundsätze, die bereits durch den Gesetz- oder Verordnungsgeber vorgegeben sind (bspw. die Grundsätze von Art. 25 AHVG über die Vermögensanlage), werden an dieser Stelle nicht wiederholt.

## 1. Stellung und Aufgabe

- 1.1 Die Liechtensteinische AHV, die Liechtensteinische IV und die Liechtensteinische FAK sind formell drei einzelne durch drei verschiedene Spezialgesetze gegründete öffentlich-rechtliche Anstalten. Per Gesetz sind sie funktionell durch identische Organe (Verwaltungsrat, Direktion, Revisionsstelle) in Personalunion verbunden und werden nicht als drei, sondern als ein einzelnes Unternehmen mit einheitlichem Auftritt wahrgenommen. Neben den Spezialgesetzen (Gesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung, usw.) findet auf die Liechtensteinische AHV-IV-FAK auch das ÖUSG Anwendung.
- 1.2 Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK untersteht der Oberaufsicht der Regierung. Es handelt sich jedoch um eine von der Landesverwaltung getrennte und abgesehen von rechtlichen Vorschriften unabhängige Organisation (nämlich eben selbständige Anstalten) mit eigener Rechtspersönlichkeit und jeweils drei eigenen, vom Staat getrennten Vermögen (AHV-Fonds, IV-Fonds, FAK-Fonds, dazu kommt die gesondert alimentierte und von den drei Fonds getrennt geführte Verwaltungskosten-Rechnung). Bei diesen Geldern handelt es sich nicht um Staatsvermögen im engeren Sinn, sondern vielmehr um gesonderte Vermögen mit dem Zweck der Erfüllung der einzelnen der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK zukommenden gesetzlichen Aufgaben.
- 1.3 Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK erfüllt die Aufgabe eines Trägers im Bereich der sozialen Sicherheit. Ihre Aufgabe besteht in der Durchführung gesetzlicher Regelungen (vereinfacht ausgedrückt: allgemeine Rentenversicherung mit weiteren, ähnlich gelagerten Aufgaben).

## 2. Strategische Grundausrichtung

- 2.1 Die wichtigsten strategischen Grundsätze der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK sind:
- ⇒ **langfristige Verlässlichkeit für die Kunden** („Denken in Generationen“) und
  - ⇒ **stetige Bewahrung der Unabhängigkeit** (Verpflichtung auf Kundeninteresse).
- 2.2 Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK verfolgt diese Grundsätze, indem sie ihr Ziel darauf ausrichtet, den aktuellen Kunden und den kommenden Generationen ihre Leistungen heute und in Zukunft verlässlich zu erhalten. Dazu gehört, dieses Kundenvermögen nicht für unternehmensfremde Interessen einzusetzen.
- 2.3 Die Zielerreichung ist messbar: für den einzelnen Kunden in Bezug auf den individuellen Geschäftsverkehr, für die Öffentlichkeit in Bezug auf den Reservenstand für künftige Generationen. Ausserdem erfolgt eine öffentliche Meinungsbildung und eine demokratische Entscheidung in Bezug auf die Zukunft der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK (die wesentlichen Entscheidungen trifft der Gesetzgeber).

## 3. Strategie-Kompetenz

- 3.1 Es handelt sich um ein Gesetzes-Obligatorium mit Monopol-Charakter und nicht um ein Unternehmen der freien Marktwirtschaft. Die Strategie ist für die Liechtensteinische AHV-IV-FAK daher grösstenteils fremdbestimmt; ihre Zweck-Ausrichtung wird nicht von ihnen selbst festgelegt, sondern von Gesetz- und Verordnungsgeber bestimmt. Diese entscheiden, welche Leistungen (z.B. Renten) zu welchem Preis (z.B. Beiträge) und zu welcher Qualität (z.B. Rentenhöhe, Rentenalter, Teuerungsanpassung) geboten werden.
- 3.2 Zudem gibt die Regierung in ihrer den Gesetzen und Verordnungen nachgelagerten Eignerstrategie (Instrument ohne Rechtsverbindlichkeit) der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK weitere strategische Vorgaben. Ausserdem hat die Liechtensteinische AHV-IV-FAK durch bilaterale Vereinbarung verschiedene Regierungsressort-Aufgaben übernommen. Die wichtigsten Punkte dieser **Eignerstrategie** werden von der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK wie folgt interpretiert:
- ⇒ **Verpflichtung des Handelns auf die gesetzlich aufgetragene Tätigkeit,**
  - ⇒ **Verständnis dieser Tätigkeit als Dienstleistungserbringung für die Kunden,**
  - ⇒ **Klarheit, Kontinuität, Effizienz und Kundenorientierung** in Bezug auf die Organisationsstruktur,
  - ⇒ **Bekennnis als Arbeitgeber mit sozialer Verantwortung** gegenüber den Mitarbeitenden,
  - ⇒ **Kostenbewusstsein, Leistungsorientierung und Output-Orientierung** im Verwaltungshandeln (wobei die Liechtensteinische AHV-IV-FAK für die Durchführungskosten verantwortlich ist, aber die Kosten der eigentlichen Leistung, bspw. die Rentenhöhe, von Gesetz- und Verordnungsgeber bestimmt werden),
  - ⇒ **politische Neutralität, Sachlichkeit, Ausgewogenheit und Transparenz** in Auftreten und Aufgabenerfüllung,
  - ⇒ **vorausschauende Unterstützung der Regierung** durch Beratung, frühzeitige Berichterstattung über wichtige Entwicklung, Stellungnahmen zu praktischen und längerfristigen Auswirkungen, Lieferung von Entscheidungsgrundlagen und auch aktive Erarbeitung von Massnahmen und Vorschlag solcher Massnahmen.

- 3.3 Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK hat die rechtlichen Vorgaben zu befolgen. Sie beachtet ausserdem die vorstehend in Ziff. 3.2 zusammengefassten eignerstrategischen Ziele, wobei bezüglich Unterstützung der Regierung sowohl die Steuerung dieses Prozesses als auch die Entscheidfällung in der Kompetenz und Verantwortung der Regierung bleiben. Vor diesem Hintergrund (Strategievorgaben durch Gesetz- und Verordnungsgeber sowie nachgelagerte Ziele der Eignerstrategie oder bspw. auch des Public Corporate Governance Codes der Regierung) beschränkt sich die Unternehmensstrategie der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK auf wenige Bereiche, die in strategischer Hinsicht übrig geblieben sind.

## 4. Priorisierung der Aufgabenbereiche

- 4.1 Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben sind im Wesentlichen drei Bereiche zu unterscheiden, nämlich (1.) Versicherungsbereich sowie (2.) Vermögensbewirtschaftung und (3.) Verwaltungsgeschäft.
- 4.2 Für die Priorisierung gilt:
- ⇒ **Der Versicherungsbereich ist der eigentliche Aufgabenbereich** (der wichtigste Output dieses Kerngeschäftes liegt darin, Renten und andere Leistungen auf Dauer verlässlich Monat für Monat korrekt, richtig und pünktlich auszurichten).
- 4.3 Vermögensbewirtschaftung und Verwaltungsgeschäft haben keinen "Selbstzweck", sondern dienen zur Sicherstellung des Kerngeschäftes.

## 5. Strategie im Versicherungsbereich

- 5.1 Die Weiterentwicklung von Gesetz und Verordnung, welche die Strategie bestimmen, liegt nicht in der Kompetenz der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK. Sie bekennt sich jedoch zu den Vorgaben in der Eignerstrategie durch vorausschauende Unterstützung und Beratung der Regierung (Ziff. 3.2).
- 5.2 Im Übrigen ist der Strategierahmen der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK im Versicherungsbereich gering. Auch bei Ermessensentscheiden stehen kaum je gesamtstrategische Überlegungen, sondern pflichtgemäss (d.h. nach rechtlichen Kriterien) wahrzunehmende Abwägungen im Vordergrund. Wenn die rechtlichen Vorschriften es zulassen, gilt die Zielrichtung eines pragmatischen Ansatzes.
- 5.3 Die Anwendung von Verfassung, Gesetz, Verordnung und staatsvertraglichen Instrumenten erfolgt somit nach rechtlichen Kriterien. Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK verfolgt hier den Grundsatz der
- ⇒ **Weisungsunabhängigkeit bei der Rechtsanwendung im Versicherungsbereich** (stets unter dem Vorbehalt des Legalitätsprinzips).

## 6. Strategie in der Vermögensbewirtschaftung

- 6.1 Bei der Vermögensbewirtschaftung hat der Gesetzgeber die Grundsätze und damit auch den Kern der Strategie vorgegeben (Art. 25 AHVG) und die Regierung hat weitere Rahmenbedingungen gesetzt (AHV-Vermögensanlage-Verordnung). Hier verbleibt aber dennoch ein wichtiger strategischer Spielraum für die Liechtensteinische AHV-IV-FAK, bspw. im Bereich der Ausschöpfung der von der Regierung in der AHV-Vermögensanlage-Verordnung vorgegebenen Bandbreiten.
- 6.2 Im Vordergrund der Bewirtschaftung des Vermögens stehen ausschliesslich die Interessen der Destinatäre, das heisst der Empfänger der Leistungen aus dem Versicherungsbereich.
- 6.3. Das Ziel der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK ist die
- ⇒ **Erfüllung des Vorsorgezwecks** (d.h. die termingerechte Auszahlung der versprochenen Leistungen).
- 6.4 Anlageziele und Grundsätze sind
- ⇒ **langfristige bzw. generationen-überdauernde Ausrichtung** in Bezug auf Sicherheit, Rentabilität und Liquidität (zur Erfüllung der Zahlungsbereitschaft für die Kunden),
  - ⇒ **breite Diversifikation der Vermögensanlagen** auf verschiedene Anlagekategorien, Märkte, Währungen, Branchen und Sektoren,
  - ⇒ **hohe Gewichtung liquider, gut handelbarer, qualitativ hoch stehender Anlagen** (Vorrang der Sicherheit) sowie
  - ⇒ **Verständnis der Direktanlagen in Immobilien als strategische Position** unter Beachtung von langfristig guter Lage, Vermietbarkeit, marktkonformem Anschaffungspreis und marktkonformer Rendite.
- 6.5 Zur Umsetzung der Anlagestrategie setzt die Liechtensteinische AHV-IV-FAK auf
- ⇒ **Anlageorganisation und Kompetenzregelung** zur Sicherstellung eines effizienten und nach dem Vieraugenprinzip strukturierten Entscheidungsprozesses,
  - ⇒ **stufengerechtes Management-Informationskonzept** mit dem Zweck aussagekräftiger führungsrelevanter Informationen für die verantwortlichen Instanzen,
  - ⇒ **Planungs- und Überwachungsinstrumente**, insbesondere einen Liquiditätsplan und periodische Analysen der Anlageresultate und der Risikofähigkeit zur Feststellung der Anforderungen an die Anlagestrategie sowie die Überprüfung der Zielerreichung.

## 7. Strategie im Verwaltungsgeschäft

- 7.1 Im Vergleich der verschiedenen Aufgabenbereiche (Versicherungsgeschäft, Vermögensbewirtschaftung, Verwaltungsgeschäft) bestehen im Verwaltungsgeschäft zwar weiter reichende strategische Möglichkeiten, aber das Verwaltungsgeschäft hat keinen "Selbstzweck", sondern es gilt das Verständnis
- ⇒ **Verwaltungsgeschäft als Mittel zum Zweck der Erfüllung des Kerngeschäftes** (Dienstleistungserbringung für die Kunden).
- 7.2 Das Geschäft der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK ist durch drei wichtige Eckpunkte geprägt: Kunden, Mitarbeitende, Infrastruktur.
- 7.3 Die Beziehung der typischen **Kunden** zur Liechtensteinischen AHV-IV-FAK ist im Regelfall nicht freiwillig (gesetzliches Obligatorium). Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Grundsätze umso wichtiger:
- ⇒ **Bekennnis zur Dauerhaftigkeit der Kundenbeziehung** (im Idealfall über das ganze Leben, von der Leistung von Geburtszulagen über die Phase der Beitragszahlung durch die Kunden bis zur Rentenausrichtung),
  - ⇒ **Wertschätzung gegenüber den Kunden** (dauerhaft zufriedene Kunden als Massstab für den langfristig orientierten Unternehmenserfolg),
  - ⇒ **Vorgabe der langfristigen Non-Profit-Orientierung im Versicherungsbereich** (die Kunden müssen sich auf die korrekte Ausrichtung der Leistungen verlassen können), und vor diesem Hintergrund,
  - ⇒ **transparente und adressatengerechte Informationspolitik** (von der Beratung im persönlichen Gespräch mit einer einzelnen Kundin oder einem einzelnen Kunden über Informationsveranstaltungen für homogene Kundengruppen bis hin zur allgemeinen, breit gestreuten Information).
- 7.4 Garanten für konstruktive Kundenbeziehungen sind gute **Mitarbeitende**. Hinzu kommt, dass Fachkompetenz für viele bei der AHV-IV-FAK auszuübende Tätigkeiten sich nicht bei anderen liechtensteinischen Unternehmen erwerben lassen. Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK legt daher Wert auf:
- ⇒ **Mitarbeitende mit hoher Kundenorientierung** (Lösungsorientierung und Sozialkompetenz),
  - ⇒ **Mitarbeitende mit hoher Sensitivität für die notwendige Diskretion** (v.a. vor dem Hintergrund der zahlreichen besonders schützenswerten Personendaten der Kunden),
  - ⇒ **Langfristigkeit der Arbeitsverhältnisse** (im Interesse der Kunden, der Mitarbeitenden und des Unternehmens),
  - ⇒ **Entwicklung der Mitarbeitenden** (Ausbildung, Weiterbildung, Aufgabenerweiterung, Kompetenzerweiterung, Übertragung von Verantwortung),
  - ⇒ **kooperativer Führungsstil** (Einbezug der Mitarbeitenden in die Lösungsfindung),
  - ⇒ **faire Arbeitsbedingungen** (inkl. leistungsorientierter Entlohnung).

- 7.5 Langfristig funktionierende Infrastruktur ist entscheidend für den Unternehmenserfolg der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK (das konkrete Geschäft ist besonders stark durch die **IT** geprägt). Daher gelten als Grundsätze:
- ⇒ **Bekenntnis zur IT als Faktor für den Unternehmenserfolg** und damit einhergehend auch das Bekenntnis zur laufenden Beachtung technologischer Entwicklungen (Einzelgeschäfte wiederholen sich zum Teil zehntausendfach pro Jahr und werden dadurch zu Massengeschäften, die sich mit reinen Mitarbeitendenressourcen nicht mehr effizient bewältigen lassen),
  - ⇒ **Diversifikation der IT-Abhängigkeiten** (d.h. sowohl internes Fachpersonal als auch externe Partnerschaften nach Möglichkeit im Verbund mit Unternehmen gleicher oder ähnlicher Ausrichtung),
  - ⇒ **IT-Einsatz unter Berücksichtigung sinnvoller Kosten- und Nutzenabwägungen** (IT-Lösungen für Massengeschäfte, pragmatische Lösungen für Einzelgeschäfte),
  - ⇒ **höchste Aufmerksamkeit im Bereich der Datensicherheit** (Kundendaten müssen Jahrzehnte verlässlich zur Verfügung stehen);
  - ⇒ **höchste Aufmerksamkeit im Bereich des Datenschutzes** (die Liechtensteinische AHV-IV-FAK bearbeitet häufig besonders schützenswerte Personendaten).

## 8. Nachhaltigkeit

- 8.1 Die Liechtensteinische AHV-IV-FAK bekennt sich zu den Nachhaltigkeitszielen der Regierung gemäss deren Eignerstrategie vom 30. Januar 2024. Sie verfolgt dabei einen Ansatz, welcher Umwelt, Soziales und Unternehmensführung umfasst. Das Hauptgewicht der Nachhaltigkeitsbestrebungen liegt bei den Wertschrifteninvestitionen, gefolgt von Immobiliendirektanlagen und der Administration der gesetzlichen Aufgaben (Renten ausrichten usw.).
- 8.2 Für die Veranlagung des Wertschriftenvermögens hat der Verwaltungsrat eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Sie wird unter der Prämisse einer marktkonformen Rendite sowie einer angemessenen Risiko-Diversifikation umgesetzt. Dabei orientiert sich das Nachhaltigkeitskonzept an global akzeptierten Normen im Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung.
- 8.3 Für den Bereich der Immobiliendirektanlagen verfolgt die Liechtensteinische AHV den Grundsatz, die Energieeffizienz laufend zu überprüfen und den aktuellen Anforderungen anzupassen.
- 8.4 Für den Bereich der Administration gilt, dass sich das Verwaltungshandeln an den Prinzipien der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit orientiert. Dies umfasst insbesondere die Beachtung von ESG-Zielen, die Reduzierung des ökologischen Fussabdrucks als aktiven Beitrag zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur Erreichung nationaler und internationaler Klimaziele, das Handeln nach ethischen Standards sowie die verantwortungsvolle Auftragsvergabe.
- 8.5 Die Direktion berichtet jährlich im Geschäftsbericht über die angestrebten Ziele sowie die Zielerreichung.

## 9. Aufhebung der bisherigen Unternehmensstrategie

Die am 06.07.2017 beschlossene Unternehmensstrategie wird mit dem Inkrafttreten dieser Unternehmensstrategie aufgehoben.

## 10. Inkrafttreten

Diese Unternehmensstrategie tritt am 11.12.2024 in Kraft.

## 11. Änderungen und Ergänzungen

- 11.1 Diese Unternehmensstrategie ist vom Verwaltungsrat der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK als strategisches Organ periodisch auf Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechend anzupassen. Jede Anpassung wird der Regierung bekannt gegeben und im Internet ([www.ahv.li](http://www.ahv.li)) veröffentlicht.
- 11.2 Jede Anpassung der Unternehmensstrategie durch den Verwaltungsrat erfolgt unter Einbezug der operativen Führungsebene.
- 11.3 Die Prüfung, ob eine Anpassung erforderlich ist, erfolgt wenigstens ein Mal alle vier Jahre sowie jeweils bei unternehmensstrategisch bedeutsamer Änderung der gesetzlichen Grundlagen oder der Eignerstrategie der Regierung. Die Regierung bleibt dadurch orientiert, dass sie sämtliche Erläuterungspapiere zu den einzelnen Verwaltungsrats-Sitzungen erhält, an den Verwaltungsrats-Sitzungen teilnehmen kann und ihr auch die Protokolle der jeweiligen Sitzungen zugestellt werden.

## 12. Beschlussfassung

- 12.1 Diese Unternehmensstrategie wurde vom Verwaltungsrat der Liechtensteinischen AHV-IV-FAK unter Einbezug der operativen Führungsebene in seiner Sitzung vom 06.07.2017 beschlossen.
- 12.2 Die Direktion wird mit der Übermittlung an die Regierung sowie der Veröffentlichung im Internet ([www.ahv.li](http://www.ahv.li)) beauftragt.
- 12.3 Der Verwaltungsrat hat die Direktion ausserdem beauftragt, diese Strategie umzusetzen und dafür Sorge zu tragen, dass diese Strategie stufengerecht bekannt wird und gelebt wird (erweiterte Geschäftsleitung, mittleres Management, Mitarbeitende). Die Direktion hat dem Verwaltungsrat über die Strategie-Umsetzung, die Strategie-Einhaltung und allfällige Strategie-Abweichungen adäquat zu berichten.

Vaduz, den 11.12.2024



lic. oec. HSG Adrian Hasler

Präsident des Verwaltungsrates



Sabine Frei-Wille

Vize-Präsidentin des Verwaltungsrates