

**Autor:** Petra Knab-Hägele/ Isabel Jahn  
**Seite:** 60 bis 63  
**Rubrik:** Beruf&Karriere

**Gattung:** Zeitschrift  
**Auflage:** 4.500 (gedruckt) 0 (verkauft) 0 (verbreitet)  
**Reichweite:** 0

## Gehälter sind kein Spiegel der Geschäftsergebnisse

**VERGÜTUNGSSTRUKTUREN IN DEN TOP-BANKEN** Eine aktuelle Studie zeigt: Während die Ertragslage der größten Banken in Deutschland rückläufig ist, bleiben die Vergütungen dennoch relativ konstant. Dabei sollten die Institute auch schon vor der Novelle der Institutsvergütungsverordnung bei der Festlegung der Boni insbesondere die Ertragslage berücksichtigen. Es ist daher davon auszugehen, dass die regulatorische Vorgabe eher Einfluss auf die Gestaltung der Vergütungssysteme und -strukturen haben wird, als auf die Vergütungshöhe.

Im Geschäftsjahr 2016 war die Ertragslage der Top-Banken rückläufig. Das durchschnittliche Vorsteuerergebnis lag bei 233 Mrd. , ein Minus von 15 Prozent. Auch die Größe der Firmen nahm ab. Die durchschnittliche Bilanzsumme sank um sechs Prozent auf 121 Mrd. , die Mitarbeiterzahl um rund vier Prozent auf 6.506 Mitarbeiter.

Das geht aus einer Analyse zur Vergütungspraxis in deutschen Großbanken hervor, in die aktuelle Daten von 31 Instituten sowie die veröffentlichten Informationen aus den Geschäfts- und Vergütungsberichten der deutschen Top 50-Banken einfließen.

### Vorstandsvergütungen stabil

Ungeachtet der wirtschaftlichen Entwicklung zeigt sich die Vergütung auf Vorstandsebene vergleichsweise konstant. Ein Vorstandsvorsitzender verdient im Median mit 770.000 etwas weniger, ein Ordentliches Vorstandsmitglied mit 605.000 etwa so viel wie im Vorjahr. Dabei korrelieren die Vergütungshöhen insbesondere mit den Bilanzsummen: Die Vorsitzenden der Vorstände der Top 20-Banken verdienen mit 1.015.000 im Median deutlich mehr, bei den Top 30-Banken sind es 955.000 .

Der Vergütungsabstand zwischen Vorstandsvorsitzenden und Ordentlichen Vorstandsmitgliedern ist im Jahresvergleich ebenfalls konstant geblieben. Der Schritt vom Ordentlichen Vorstandsmitglied zum Vorstandsvorsitzenden wird weiterhin mit einem Vergütungs-Plus zwischen 25 und 50 Prozent belohnt. Im Gegensatz dazu verdoppelt sich die Vergütung beim Eintritt in das Leitungsgre-

mium im Vergleich zu der darunterliegenden Führungsebene.

Aus Sicht der Institutsvergütungsverordnung sind Geschäftsleiter in bedeutenden Instituten immer Risikoträger. Daher wird ein erheblicher Teil ihrer variablen Vergütung unter Vorbehalt gewährt, verzögert ausbezahlt und kann künftig gemäß der Verordnungs-Novelle noch bis zu sieben Jahre nach Gewährung zurückgefordert werden.

Das marktübliche Verhältnis aus variabler und fixer Vergütung beträgt bei Vorstandsvorsitzenden 50 Prozent, bei Ordentlichen Vorstandsmitgliedern 37 Prozent. Nur etwa jedes zehnte Institut gewährt den Vorständen mehr variable als fixe Vergütung. Werte oberhalb von 200 Prozent sind für Institute gesetzlich untersagt.

### Direktvergütungen im Top-Management kaum verändert

Der Begriff des Top-Managements schließt die ersten beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung ein. Die marktübliche Direktvergütung von Führungskräften auf der ersten Ebene (Bereichsleiter) liegt mit 295.000 knapp unterhalb der des Vorjahrs. Auf der zweiten Ebene (Abteilungsleiter) liegt dieser Wert bei 165.000 . Auch hier hat es im Vergleich zum Vorjahr wenige Veränderungen gegeben, wobei die Grundvergütungen leicht ansteigen und die variablen Vergütungen etwas rückläufig sind. Der Schritt von der zweiten auf die erste Führungsebene wird mit einem Vergütungszuwachs von 27 bis 70 Prozent belohnt, der Schritt von Middle-Management ins Top-Management bringt etwa 50 Prozent mehr.

Mit 97 Prozent sind mittlerweile fast alle der Bereichsleiter als Risikoträger klassifiziert. Das Verhältnis von variabler Vergütung und Fixvergütung liegt hier im Median bei 45 Prozent. Die höchsten Vergütungen werden im Kapitalmarktgeschäft gezahlt. Hier verdienen Bereichsleiter im Median 490.000 . In den Support-Bereichen ist dagegen die Direktvergütung der Führungskräfte auf der ersten Ebene unter der Geschäftsleitung mit 245.000 am geringsten.

Von den Abteilungsleitern sind etwas mehr als die Hälfte Risikoträger. Allerdings kommen die Aufschub-Regelungen der Institutsvergütungsverordnung hier kaum zu Einsatz, da das Verhältnis von variabler Vergütung zu Grundvergütung mit etwa 25 Prozent relativ niedrig ist. Dadurch liegt der Betrag der gewährten variablen Vergütung selbst bei Risikoträgern in drei Vierteln der Fälle unterhalb des Schwellenwerts der BaFin von 50.000 .

### Im Middle-Management nur moderate Einkommenszuwächse

In die Kategorie Middle-Management fallen Führungskräfte unterhalb des Top-Managements und außertariflich vergütete Professionals. Die marktübliche Direktvergütung von Teamleitern liegt bei 110.000 , von Professionals bei 100.000 und im unteren AT-Bereich bei 80.000 . Auch hier hat es nur geringe Anpassungen gegeben. Sowohl die Grundvergütungen als auch die Direktvergütungen bewegen sich ein bis zwei Prozent über den Vorjahreswerten.

Die Einkommensprogression im Middle-Management liegt bei etwa 15

bis 20 Prozent pro Stufe. Unter den Teamleitern gelten 15 Prozent als Risikoträger. Das Verhältnis zwischen variabler und fixer Vergütung liegt bei knapp 15 Prozent, was in den meisten Fällen einer variablen Vergütung von unter 50.000 entspricht. Auf den Ebenen darunter finden sich mit einem Anteil von einem Prozent nur sehr wenige Risikoträger, die in über 90 Prozent der Fälle eine variable Vergütung unterhalb der Bagatellgrenze erhalten.

### **Weitere Auswirkungen der neuen Institutsvergütungsverordnung**

Die Anfang August 2017 in Kraft getretenen Änderungen der Institutsvergütungsverordnung stellen keine überraschenden Neuerungen dar. Es handelt sich eher um eine Verschärfung einzelner Regelungen der bis dahin gültigen Verordnung, die sich bereits in der letzten Entwurfsversion der Novelle abgezeichnet hatte.

Für den Finanzplatz Deutschland sicherlich erfreulich, findet das Proportionalitätsprinzip weiterhin Anwendung. Nicht bedeutende Institute bleiben demnach von den besonderen Anforderungen der Verordnung befreit. Sie unterliegen nicht der Pflicht zur Identifikation von Risikoträgern und müssen auch bei der Offenlegung geringeren - und bei einer Bilanzsumme von weniger als 3 Mrd. keinen - zusätzlichen Anforderungen gerecht werden.

Die Neuerungen waren von den Instituten bis zum Beginn des folgenden Geschäftsjahrs vollumfänglich umzusetzen. In der breiten Marktsicht zählen zu

den vorrangig ergriffenen Maßnahmen:

- die Definition eines Rahmenkonzepts zur Festlegung und Genehmigung von Abfindungen,
- die Umsetzung der Zurückbehaltung von variabler Vergütung über mindestens fünf Jahre für Geschäfts- und Bereichsleiter,
- die Festlegung eines Schwellenwerts für die variable Vergütung, ab dem 60 Prozent dieses Vergütungselements zurückbehalten werden,
- die Prüfung, ob Bail-in-fähige Instrumente für den Vergütungsaufschub genutzt werden müssen und
- die Umsetzung von Rückforderungsvereinbarungen (Clawback).

Während das Gros der angeführten Maßnahmen für die Institute zwar Aufwand bedeutet, aber in der Regel realisierbar ist, wird insbesondere die praktische Umsetzung von Clawbacks zur vergütungsspezifischen Sanktionierung von Fehlverhalten durch Rückforderung von Vergütung und Streichung ausstehender variabler Vergütung intensiv debattiert.

Die diesbezüglichen Unwägbarkeiten sind zahlreich und betreffen schon die Formulierung der entsprechenden Passagen in den Arbeitsverträgen. Außerdem ist unklar, welche Art von Fehlverhalten eines Risikoträgers aus aufsichtlicher Sicht eine Rückforderung ausbezahlter variabler Vergütung zur Folge haben soll.

Und selbst bei Klärung dieser Punkte bleibt am Ende noch offen, wie Clawbacks im Konfliktfall vor deutschen Arbeitsgerichten beurteilt werden.

### **Fazit**

In der Rückschau auf die Jahre 2015 und 2016 hatten sich die Vergütungsniveaus in Deutschlands Top-Instituten weitgehend stabil gezeigt. Daran wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch generell nichts ändern. Bei einer absehbar rückläufigen oder zumindest stabilen Ertragslage ist auch unter Berücksichtigung der Umsetzung der novellierten Institutsvergütungsverordnung für die nähere Zukunft nicht mit großen Vergütungssprüngen zu rechnen. Veränderungen werden sich lediglich in den Vergütungsstrukturen ergeben, insbesondere bei der variablen Incentivierung durch längere Perioden des Vergütungsaufschubs oder durch höhere Aufschubanteile.

Petra Knab-Hägele verantwortet als Senior Partner bei der hkp/// group den Geschäftsbereich Banks & Insurances. Sie ist Expertin für die Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management. Isabel Jahn berät als Senior Manager bei der hkp/// group Institute und Finanzdienstleister insbesondere zu Lösungen im Bereich Vergütung und Talent Management.

Die Autorinnen danken Pascal Machate und Carsten Roth für ihre Mithilfe.



## 1 | Vergütungen 2017

### Vorstandsvergütung 2017\*

	Grundvergütung			Direktvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Vorstandsvorsitzender	455	670	820	610	770	1.135
Ordentliches Vorstandsmitglied	360	490	610	505	605	820

\*Vergütungshöhen und -strukturen ausgewählter Top 50-Banken in Deutschland 2017, gerundet in tausend Euro.

### Vergütung im Top Management 2017\*

	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Bereichsleiter	175	205	250	255	295	350
Abteilungsleiter	115	135	150	150	165	200

\*Vergütungshöhen und -strukturen im Top-Management ausgewählter Top 50-Banken in Deutschland 2017, gerundet in tausend Euro.

### Vergütung im Middle Management und für Professionals 2017\*

	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Teamleiter / Senior Professional	90	100	110	100	110	130
Professional	80	85	90	90	100	110
AT-Einstieg	70	75	80	75	80	85

\*Vergütungshöhen und -strukturen für Middle-Management & Professionals ausgewählter Top 50-Banken in Deutschland 2017, gerundet in tausend Euro.



**Wörter:**

1132