

# Regulierung der Vergütungspraxis in Banken

**PERSONAL** Die Vergütungen in Banken sind seit der letzten Finanzkrise Gegenstand der öffentlichen Diskussion wie auch zahlreicher Initiativen von Gesetzgeber und Bankenaufsicht. Dazu passt die öffentlichkeitswirksam vorgetragene Unzufriedenheit der nationalen und europäischen Bankenaufsicht mit dem erreichten Umsetzungsstand der bislang geltenden Regelwerke. Die im Verlauf des Jahres 2013 durchgeführten Sonderprüfungen nach § 44 Kreditwesengesetz haben bei den meisten der bedeutenden Institute vor allem die verwendeten Bemessungsgrundlagen zur Bonusfestsetzung sowie die Regelungen zur Auszahlung der aufgeschobenen Vergütungsanteile auf den Prüfstand gestellt. Auch die im Vorfeld häufig geäußerte Kritik an den durch die Institute definierten Mengengerüsten ihrer Risk Taker war – wenig überraschend – ein zentrales Prüfungs- und auch Kritikfeld. *Oliver Baierl | Werner Klein | Carolin Zell*

**Keywords: Vergütungssysteme, Regulierung, Personal, Beauftragtenwesen**

Das Gros der geprüften Banken hat die Bearbeitung der Prüfungsfeststellungen mit der Implementierung der neuen bzw. veränderten regulatorischen Vorgaben verbunden. Insbesondere die Umsetzung der europäischen Capital Requirements Directive (CRD) IV in nationales Recht bedeutete neuerlichen Handlungsbedarf: Durch die mit Wirkung ab 2014 novellierten Regelungen in Kreditwesengesetz und Institutsvergütungsverordnung wurden nicht nur die inhaltlichen Anforderungen an die Vergütung weiter verschärft, sondern auch der Kreis der von den verschärften Regelungen betroffenen (bedeutenden) Institute und Mitarbeiter. Inhaltlich zählen dabei die Einrichtung eines Vergütungskontrollausschusses und die Bestellung eines Vergütungsbeauftragten, die Einbettung der Vergütungssysteme in das ganzheitliche Risikomanagement der Banken und die gesetzliche Begrenzung der variablen Vergütung zu den zentralen Neuerungen. Zusätzlich verstärkt die Europäische Ban-

kenaufsicht (EBA) ihren Einfluss durch die Vorgabe verbindlicher Umsetzungsstandards, die insbesondere die bisherige Selektion der Risk Taker auf eine deutlich veränderte Grundlage stellt.

Die erhobenen Vergütungsinformationen spiegeln vor diesem Hintergrund die Vergütungslandschaft im Zeichen des Übergangs von der bisherigen zur neuen

lässt sich für das Geschäftsjahr 2013/2014 eine grundsätzliche Erholung der Vergütungsniveaus bei Banken feststellen, bei den Grundvergütungen wie auch den gewährten variablen Bezügen. Dies gilt zudem über alle Hierarchiestufen hinweg. Nachdem im Vorjahr überwiegend stabile oder gar leicht rückläufige Direktvergütungen (Grund- plus vari-

Die ab 2014 geltende neue gesetzliche Bonusobergrenze zeigt marktübergreifend nur bedingt Auswirkungen.

Regulatorik wider. Speziell die betrachteten variablen Vergütungen basieren zu weiten Teilen noch auf den Vergütungssystemen und Auszahlungsmodalitäten vor den Umstellungen aufgrund der in den BaFin-Sonderprüfungen adressierten Handlungsfelder und den novellierten regulatorischen Regelwerken.

## **Generelle Erholung des Vergütungsniveaus**

Unbeeindruckt von dem durch die aufsichtsrechtlichen Interventionen bewirkten Umbruch der Vergütungssysteme

able Vergütung) gewährt wurden, hat offenbar die branchenweit stabilisierte Ergebnissituation zu entsprechenden Steigerungen bei den variablen Bonuspools geführt. Außerdem wirken sich bei den Grundvergütungen – neben einem gewissen Nachholbedarf aus den Vorjahren – in Einzelfällen bereits vorausschauende Anpassungen im Hinblick auf die künftigen Obergrenzen aus.

Die ab 2014 geltende neue gesetzliche Bonusobergrenze zeigt allerdings marktübergreifend nur bedingt Auswirkungen. Da nur eine geringe Anzahl der Top-

30-Banken in Deutschland überhaupt über variable Vergütungsniveaus verfügt, die die Grundvergütung erreichen oder gar überschreiten können, ist der begrenzte Handlungsbedarf nachvollziehbar. Deshalb kann auch die geringe Anzahl an bisher bekannten Anhebungen der Obergrenze für die variable Vergütung auf maximal das Doppelte der Grundvergütung nicht überraschen.

Durch den Wettbewerbsdruck – insbesondere im internationalen Wettbewerbsumfeld – werden die in Deutschland tätigen Institute aber noch reagieren müssen. Neben der Anhebung der Obergrenze in einzelnen Fällen werden voraussichtlich selektive Umschichtungen zwischen festen und variablen Vergütungselementen die Einhaltung der Obergrenzen-Regelung weitgehend geräuschlos sicherstellen.

### Deutlich erhöhte Vergütungen für Vorstände

Für die Vorstände zeigt sich ein deutlicher Anstieg der durchschnittlichen Grundvergütungen von zehn Prozent, die Direktvergütungen stiegen aufgrund ebenfalls erhöhter erfolgsbezogener variabler Vergütungen sogar um ca. 25 Prozent ▶ 1. Damit liegen sowohl das Grundwie auch das Direktvergütungsniveau der Vorstände insgesamt deutlich über dem des Vorjahres:

Während die marktübliche Vergütungsbandbreite für Vorstandsvorsitzende zwischen 800.000 € bis 1,4 Mio. € lag betrug das entsprechende Vergütungsniveau für die ordentlichen Vorstandsmitglieder 500.000 € bis 1 Mio. €. Der Vergütungsabstand des Vorstandsvorsitzenden zu den ordentlichen Vorstandsmitgliedern beträgt damit ähnlich wie auch in der Vergangenheit etwa das 1,6-fache.

Die Marktpraxis in der variablen Vergütung ist stark durch die institutsspezifischen Besonderheiten wie Geschäftsmodell, Internationalität und Größe sowie die relevanten regulatorischen Anforde-

1						
Vergütungshöhen und -strukturen ausgewählter Top-30-Banken in Deutschland						
Vorstandsvergütungen 2014						
Vorstands-vorsitzender	Grundvergütung (in T€)			Direktvergütung (in T€)		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	500	638	1.014	819	1.078	1.405
Ordentliches Vorstandsmitglied	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	399	502	644	531	738	1.060

2						
Vergütungshöhen und -strukturen im Top-Management ausgewählter Top-30-Banken in Deutschland						
Vergütungen im Top-Management 2014						
Bereichs-leiter	Grundvergütung (in T€)			Direktvergütung (in T€)		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	199	225	276	253	357	497
Abteilungs-leiter	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	131	151	184	148	210	270

3						
Vergütungshöhen und -strukturen für Middle-Management & Professionals						
Vergütungen im mittleren Management 2014						
Teamleiter/ Senior Professional	Grundvergütung (in T€)			Direktvergütung (in T€)		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	87	104	119	96	120	151
Intermediate Professional	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	80	86	89	88	97	104
Eingangs-stufe Professional	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
	69	73	74	74	78	85

rungen geprägt. Die heterogenen vergütungspolitischen Intentionen der Institute sowie die divergierenden Erfolgsergebnisse führen auch zu einer unterschiedlichen Bedeutung der variablen Vergütung im Vergütungsmix für Vorstände: Der durchschnittliche Anteil der gewährten variablen Vergütung an der Direktvergütung schwankt zwischen 20 Prozent bis 70 Prozent; er betrug in der Spitze 77 Prozent. Insgesamt erreicht das Vergütungsniveau von Vorständen in Banken auch im branchenübergreifenden Vergleich ein kompetitives Niveau.

### **Moderate Steigerungen der Vergütungen im Top-Management**

Auch die Funktionen im Top-Management verzeichnen einen Anstieg ihrer Grund- und Direktvergütungen, der jedoch deutlich unter den Einkommenszuwächsen der Vorstände liegt: Für die Bereichs- und Abteilungsleiter erhöhten sich die Grundvergütungen um durchschnittlich fünf Prozent und damit über das Maß regulärer Anpassungen der Kaufkraft hinaus. Die Direktvergütungen steigen auch hier mit plus sieben Prozent überproportional ▶ 2.

Die Direktvergütungen für Bereichsleiter sowie andere Funktionen mit direkter Berichtslinie an den Vorstand, z. B. Generalbevollmächtigte oder Bereichsvorstände, bewegen sich im Markt durchschnittlich zwischen 250.000 € und etwa 500.000 €.

Mit einem Vergütungsabstand etwa des 1,7-fachen liegen die Vergütungsbandbreiten für die nachgelagerte Managementebene der Abteilungsleiter bei einer durchschnittlichen Direktvergütung von etwa 150.000 € und 260.000 €.

In Abhängigkeit vom Funktionsumfeld der jeweiligen Position ergeben sich auch weiterhin die geschäftssegmenttypischen Vergütungsunterschiede. Die am höchsten vergüteten Einzelfunktionen befinden sich dabei in den Geschäftseinheiten, die ihren Schwerpunkt im internationa-

len und auf Großkunden ausgerichteten Geschäft haben, insbesondere im Investment Banking und Capital Markets, gefolgt von ausgewählten Funktionen im Bereich des Corporate Center.

Der Anteil der variablen Vergütung an der Direktvergütung liegt durchschnittlich bei 10 bis 70 Prozent und beträgt in der Spitze 75 Prozent.

### **Stabiles Vergütungsniveau für Führungskräfte im mittleren Management**

Für Führungsfunktionen im mittleren Management (Teamleiter) und Professionals (Fachexperten ohne Führungsverantwortung) im außertariflichen Beschäftigungsbereich stiegen die Grundvergütungen im Wesentlichen analog zu den durchgeführten Kaufkraftanpassungen und damit um durchschnittlich ca. drei Prozent, die Direktvergütungen ebenfalls um drei Prozent ▶ 3. Gegenüber dem Top-Management nehmen sowohl die absoluten Vergütungshöhen wie auch der Anteil der variablen Vergütung weiter ab. Der Vergütungsabstand zwischen den einzelnen Ebenen ist geringer und beträgt nur noch etwa das 1,2-fache. Während Teamleiter und Senior Professionals immerhin eine durchschnittliche Direktvergütung von etwa 100.000 € bis 150.000 € erhalten liegt das entsprechende Vergütungsniveau für die Ebenen darunter um jeweils etwa 20 Prozent niedriger.

Das feste Einstiegsgehalt für Mitarbeiter im außertariflichen Bereich (AT) beträgt zwischen 69.000 und 74.000 € und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 3,4 Prozent gestiegen. Im unteren AT-Bereich betragen die durchschnittlichen variablen Vergütungen zwischen einem halben und einem ganzen Bruttomonatsgehalt.

### **Risk-Taker-Vergütung als zentrales vergütungspolitisches Handlungsfeld**

Die zentrale Forderung in der Vergütungsregulatorik für Banken sieht die Vergütungssysteme als Teil eines ganzheitlichen Risikomanagements (§ 25a Kreditwesengesetz). Dem folgend stehen vor allem Führungskräfte und Mitarbeiter im Fokus, die durch ihre Funktion nennenswerte Ri-

Die zentrale Forderung in der Vergütungsregulatorik für Banken sieht die Vergütungssysteme als Teil eines ganzheitlichen Risikomanagements.

siken für ein Institut beeinflussen können – die so genannten Risk Taker. Da es sich bei dieser Personengruppe typischerweise um besonders erfolgskritische Manager und Fachexperten handelt, ist die Umstellung deren individueller Vergütung auf die geforderte nachhaltige Erfolgsmessung und Auszahlungsmodalitäten besonders sensibel. Während sich die Selektionskriterien für die Bestimmung dieser Personengruppe ab 2014 durch den verbindlichen Umsetzungsstandard der EBA gravierend verändern, werden die vergütungspolitischen Folgewirkungen voraussichtlich die bereits bekannten sein – lediglich der Kreis der in den Instituten betroffenen Mitarbeiter wird signifikant größer sein. In der Marktpraxis zeigen sich für die Risk Taker typische Besonderheiten, wie häufiger höhere Anteile der variablen Vergütung an der Direktvergütung, höhere Zielwerte, insbesondere auf den Stufen unterhalb des Top-Managements. Sowie weitgehend homogene Laufzeiten von drei Jahren für die aufgeschobene variable Vergütung sowie zwölf Monate Haltefrist für die Nachhaltigkeitskomponente.

Wie bereits in den letzten Jahren, verfügen Risk Taker derzeit gegenüber Stelleninhabern in vergleichbaren Positionen, die nicht als Risk Taker bestimmt werden, über einen deutlichen Vergü-



Oliver Baierl: „Viele personalintensive Bereiche stehen unter dem Zugzwang, ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern.“



Carolin Zell: „Die Frage nach einem zukunftsfähigen, agilen und lernenden Geschäftsmodell ist für die Belegschaft entscheidend.“



Werner Klein: „Eine effektive und effizient arbeitende Organisationsstruktur ist eine Grundvoraussetzung für Erfolg“.

tungsvorteil. Dieser beträgt auf der Berichtsebene unterhalb des Vorstands etwa das 1,9-fache. Auf den Ebenen darunter immerhin noch das 1,6-fache.

### Fazit

Die Agenda für die Vergütungsexperten bleibt auch in 2014 anspruchsvoll. Das Wettbewerbsumfeld für die Gewinnung und Bindung der benötigten Fachexperten ist weiterhin angespannt. Insbesondere die kritische Auseinandersetzung

matik deutlich mehr Institute das Pflichtenheft mit besonderen regulatorischen Anforderungen zu erfüllen haben als bisher. Hinzu kommt ein durch die geschärften Selektionskriterien für die Risk-Taker-Selektion signifikant vergrößerter Kreis der von besonderen Anforderungen betroffenen Mitarbeiter.

Mit der zu erwartenden deutlichen Zunahme der Risk-Taker-Anzahl sind die nachhaltigen Grundlagen zur Erfolgsmessung und Auszahlung auch endgültig un-

Auszahlung vorhalten müssen, eine weitere Zunahme der Komplexität des Vergütungsmanagements und damit einen höheren Kommunikations- und Administrationsbedarf.

Die Umsetzung der vergütungsspezifischen Regulatorik tangiert fast immer individual- und kollektivrechtliche Vereinbarungen. Die überarbeiteten Vergütungssysteme, die auch gruppenweit anzuwenden sind, sorgen dabei insbesondere an ausländischen Standorten für zusätzliche Herausforderungen in puncto Wettbewerbsfähigkeit. Auch erscheint der Erfolg der angestrebten Eindämmung von branchentypischen Bonuszahlungen und Vergütungshöhen fraglich. Dies gilt insbesondere für Deutschland: Soweit hier überhaupt Institute Handlungsbedarf verzeichnen, wird dieser wohl überwiegend durch eine wertgleiche Umstellung der Vergütungssysteme erfüllt. Dabei sind die Folgen für die Institute ein höherer fixer Vergütungskostenblock in Verbindung mit abnehmender Flexibilität im Kostenmanagement im Falle rückläufiger Unternehmensergebnisse. ■

**Autoren:** Oliver Baierl ist Consultant, Werner Klein Senior Partner, Carolin Zell Analyst bei der hkp group in Frankfurt am Main.

— Gegenüber dem Top-Management nehmen sowohl die absoluten Vergütungshöhen wie auch der Anteil der variablen Vergütung ab. —

der Öffentlichkeit mit dem Finanzdienstleistungssektor hat die Attraktivität von Banken als Arbeitgeber deutlich sinken lassen. Gleichzeitig führen Produktinnovationen sowie der anhaltende regulatorische Druck zu einem Bedarf an qualifizierten Experten, zum Beispiel für das Risiko-Controlling, die Banksteuerung oder das Vergütungsmanagement. Diesen Bedarf kann der aktuelle Arbeitsmarkt nur schwer abdecken. Insgesamt werden durch die veränderte Einstufungssysteme

terhalb der Leitenden Angestellten und anderen Positionen im Top Management zu etablieren. Die bisher bereits ausmachende Angleichung der Vergütung des Top-Managements und der von Risk Takern wird somit voraussichtlich auch die Führungskräfte und Experten im AT-Bereich erreichen.

Für die Marktpraxis der variablen Vergütung bedeutet die größere Anzahl an Instituten, die ein nachhaltiges Vergütungssystem mit einer aufgeschobenen