

# SPOT ON

## Compensation Governance in Banken

Oktober 2011

### Der Vergütungsausschuss als Kern der künftigen Compensation Governance in bedeutenden Banken in Deutschland

#### HR als Treiber für die Etablierung einer neuen Good Practice im Vergütungsmanagement

Von Werner Klein und Michael H. Kramarsch

Alt gediente HR-Manager erinnern sich noch an die Zeit, als HR die Vergütungsthemen für Führungskräfte und Mitarbeiter auf kurzem Wege mit dem Vorstand abstimmt und die Ergebnisse ohne große Abstimmungsschleifen im eigenen Haus umsetzen konnte. Informationen erhielten die Betroffenen alleine zu den eigenen individuellen Vergütungszahlungen. Diese stark zentralisierte Ordnung weichte mit der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung des Banking auf. Durch den Schwenk vieler Geschäftsmodelle in Richtung globaler – und damit meist durch die angelsächsische Vergütungskultur geprägten – Ansätze schlug das Pendel bei der Verantwortung für Vergütungsthemen deutlich in Richtung der ergebnisstarken Bereiche, die dann nicht nur ihre Systeme dezentral entwickelten, sondern auch die Bemessung und Verteilung der Vergütung in hohem Maße selbst bestimmten. Diese Praxis ist mittlerweile Vergangenheit. Denn die neuen regulatorischen Regelungen für die Bankenvergütung definieren erstmals auch ganz klar die Beteiligten und deren Verantwortlichkeiten in der Vergütungspraxis.

#### Vergütungsthemen umfassend im Risikomanagement verankert

Spätestens die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise hat Bankenaufsicht und Gesetzgeber Indikationen geliefert, die Compensation Governance in Banken klarer ordnen



Werner Klein (links) ist Partner und Michael H. Kramarsch (rechts) Managing Partner bei Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp///) in Frankfurt am Main.

und vor allem bei den größeren Instituten auf mehr Schultern verteilen zu müssen. So beinhalten die sehr weitreichenden inhaltlichen Anforderungen an die künftige Vergütung in Banken nicht nur Regeln für die Gestaltung der Systeme und zur Bemessung und Auszahlung, sondern auch zu Rollen und Verantwortlichkeiten im Vergütungsprozess. Letztlich stehen der Bankenaufsicht sogar massive Eingriffsrechte für den Fall zu, dass unangemessene Vergütungspraktiken den Fortbestand des Instituts beeinträchtigen.

Unter dem Eindruck der Hochphase der Bankenkrise veröffentlichte die BaFin am 14.08.2009 eine überarbeitete Fassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), die in ihrem allgemeinen Teil erstmals auch Regeln für die Compensation Governance in den Banken vorsahen. Dieser Zusammenhang zeigt deutlich die eigentliche Stoßrichtung der Branchenkontrolleure: Die neue Compensation Governance ist Teil des bankspezifischen Risikomanagements. Grundfragen der Vergütung werden in das umfassende Risikomanagement einer Bank eingebettet. Die Anforderungen an die Aufsichtsgremien, Geschäftsleiter und sonstige Beteiligte im Vergütungsprozess werden deutlich verschärft:

- Die MaRisk stellen nochmals die auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinende Verantwortung des Vorstands für die Angemessenheit der Vergütung für Führungskräfte und Mitarbeiter des Instituts heraus.
- Gleichzeitig formulieren sie die Anforderung an den Vorstand größerer Institute, einen internen Ausschuss einzurichten, der ihn bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Vergütungssysteme beratend unterstützen soll (Vergütungsausschuss).
- Die vorgesehenen Informations- und Berichtspflichten des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsorgan verschärfen den Druck auf den Vorstand, die Übereinstimmung der Vergütungssysteme mit den von den Eigentümern gewollten Geschäfts- und Risikostrategien zu rechtfertigen. Schließlich kann das Aufsichtsorgan sogar unmittelbar auf den Vergütungsausschuss zugreifen und sich informieren.
- Durch die Einbeziehung der internen Revision in den Vergütungsausschuss sowie die Aufnahme der Vergütungsgrundsätze in die schriftlich fixierte Ordnung der Bank erlangen Vergütungsthemen außerdem verstärkte Prüfungsrelevanz.
- Die neuen Veröffentlichungspflichten zu den Vergütungsgrundsätzen und ausgewählten Angaben zu Individualvergütungen - nicht nur der Vorstände, sondern auch weiterer Mitarbeitergruppen in der Bank - schaffen Transparenz und erhöhen den Erklärungsbedarf bei Auffälligkeiten.

Bankenaufsicht und Gesetzgeber haben den beschriebenen Weg in der Zwischenzeit konsequent weiter verfolgt. Die als vorläufiger Abschluss des regulatorischen Prozesses erlassene Instituts-Vergütungsverordnung vom Oktober 2010 (InstitutsVergV) konkretisiert und schärft die Ursprungsregelungen der MaRisk weiter und setzt dabei inhaltlich die CRD III Richtlinie der EU vom 12.07.2010 in nationales Recht um.

Zusätzlich stärkt die deutsche Bankenaufsicht die bankinternen Kontrollfunktionen, um auch deren Beitrag zur „Angemessenheit der Vergütungssysteme“ zu schärfen. Neben der bereits in den MaRisk vorgesehenen Einbindung der Internen Revision (z. B. durch erweiterte Prüfungspflichten, Einbeziehung in den Vergütungsausschuss) stärken die „Mindestanforderungen an Compliance und die weiteren Verhaltens- und Transparenzpflichten nach §§ 32 ff. WpHG (MaComp)“ die Rolle der Compliance-Funktion allgemein und weisen ihr eine Rolle in der Compensation Governance zu. Zusätzlich zu den typischen Aufgaben ist die Compliance-Funktion künftig in Themen einzubeziehen, die mit dem Design und der Umsetzung von Vergütungsgrundsätzen korrelieren (soweit sie das Wertpapiergeschäft betreffen). Damit erhält sie Mitsprache bei der Ausgestaltung von Vertriebszielen und der Bonifizierung der Mitarbeiter im Wertpapiergeschäft. Letztlich umfasst die Compliance-Verantwortung auch die Prüfung der Einhaltung der regulatorischen Anforderungen an Vergütung in Banken gemäß InstitutsVergV, um negative Anreize zu vermeiden. Gerade die infolge der Finanzkrise gewonnenen Erkenntnisse über Mängel in den Vertriebsabteilungen vieler Banken haben hier Handlungsbedarf aufgezeigt.



### Etablierung eines unabhängigen Vergütungsmanagements – der Vergütungsausschuss

Die Einrichtung eines Vergütungsausschusses und die Beteiligung der vorgegebenen Funktionsbereiche unter besonderer Einbeziehung von Revisions- und Compliance-Funktion stellen einen zentralen Punkt der neuen Compensation Governance bei Banken dar.

Ziel der Regulatoren ist dabei die Etablierung eines „unabhängigen“ Vergütungsmanagement bei den größeren Instituten. Vergütungsausschüsse unterstützen in bedeutenden Instituten die Geschäftsleitung und die Überwachungsorgane und beraten in allen Fragen zu Grundsätzen der Vergütung. Was mit Remuneration oder Compensation Committees bisher schon für große und global operierende Institute im One-Tier-Board-System gängige Praxis war, wird jetzt auch für alle so genannten bedeutenden Institute in Deutschland zur Pflicht. Zu diesem Kreis zählen die meisten der ca. 30 größten Banken – und für die meisten von ihnen sind diese Anforderungen Neuland.

## Vergütungsausschuss als Kern der Compensation Governance (§6 InstitutsVergV)

Aufgaben	Besetzung	Info-/Berichtspflichten
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unbeschadet ihrer eigenen Verantwortung hat die Geschäftsleitung eines bedeutenden Instituts einen beratenden Ausschuss einzurichten, der die Angemessenheit der Vergütungssysteme überwacht (Vergütungsausschuss).</li> <li>Die Geschäftsleitung kann dem Vergütungsausschuss weitere Aufgaben zuweisen, insbesondere zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Vergütungssysteme.</li> <li>Der Vergütungsausschuss hat mindestens einmal jährlich einen Bericht über die Angemessenheit der Ausgestaltung der Vergütungssysteme des Instituts zu verfassen und diesen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan vorzulegen (Vergütungsbericht).</li> <li>Soweit erforderlich hat der Vergütungsausschuss auch anlassbezogenen Bericht zu erstatten.</li> <li>Die Aufgaben und die organisatorische Einbindung des Vergütungsausschusses sind in den Organisationsrichtlinien des Instituts darzustellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neben Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen der Personalabteilung müssen auch Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen aus den geschäftsinitiierenden Organisationseinheiten sowie den Kontrolleinheiten vertreten sein.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Geborene Mitglieder“ (Personal, Finanzen, Risikocontrolling und Revision) und</li> <li>– „Ergänzungsmitglieder“ (Marktbereiche, Marktfolge, Handel und Back Office)</li> </ul> </li> <li>Die Interne Revision hat insofern einen Sonderstatus, als sie „im Rahmen ihrer Aufgaben einzubeziehen ist“, d.h. nicht stimmberichtig ist damit es bei späteren Prüfungshandlungen nicht zu Interessenskollisionen kommt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Geschäftsleiter und Geschäftsleiterinnen haben das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan mindestens einmal jährlich über die Ausgestaltung der Vergütungssysteme des Instituts zu informieren.</li> <li>Dem oder der Vorsitzenden des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans ist ein entsprechendes Auskunftsrecht gegenüber der Geschäftsleitung einzuräumen.</li> </ul>

Aufgrund der Verantwortlichkeiten innerhalb der Deutschen Governance-Struktur – der Aufsichtsrat ist für Vorstandsvergütung und der Vorstand für die Vergütung aller anderen Mitarbeiter verantwortlich – hat der Vergütungsausschuss wie in der InstitutsVergV vorgesehen nur eine beratende Funktion. Er bereitet Entscheidungen des Vorstands vor und berichtet an das Aufsichtsorgan.

In der Umsetzungen der neuen Compensation Governance haben die Institute zunächst im Rahmen einer Satzung die Besetzung, den Aufgaben- und Verantwortungsumfang des Vergütungsausschusses sowie die konkretisierten Berichts-/Informationsrechte und -pflichten gegenüber Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan zu regeln. Die Satzung wird durch die Geschäftsleitung verabschiedet.

Die tatsächliche Größe und Zusammensetzung des Gremiums folgt in der Praxis stark der Geschäfts- und Organisationsstruktur sowie der Management- und Entscheidungskultur des einzelnen Bankinstituts. Eine von Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp//) im März 2011 durchgeführte Studie zeigte den folgenden Umsetzungsstand:

- Alle relevanten Banken hatten zu diesem Zeitpunkt bereits einen Vergütungsausschuss eingerichtet, der in der Regel zwischen sieben und zehn Mitglieder umfasst und gemäß Satzung zwei bis drei Sitzungen pro Jahr durchführen soll.
- Der Vergütungsausschuss setzt sich bei diesen Banken, wie gefordert, aus Vertretern der Bereiche Personal, Controlling, Risikomanagement, Kredit, Markt und Handel zusammen. Teilweise sind auch die Vorsitzenden des Betriebsrats oder des Sprecherausschusses sowie Funktionen wie Compliance, Recht, Revision oder Marktfolge vertreten.
- Die Mitglieder des Vergütungsausschusses sind mehrheitlich auf der ersten Berichtsebene unterhalb des Vorstands angesiedelt, in einigen Banken sind auch Vorstandsmitglieder vertreten.
- Die befragten HR-Manager in den Instituten waren sich dabei der hinsichtlich Intensität und Inhalt sehr unterschiedlichen Tätigkeiten und Arbeitsbelastung im Vergütungsausschuss bewusst.

Der Vergütungsprozess bringt für HR einen typischen Jahreszyklus, der für die Arbeit mit dem Vergütungsausschuss wechselnde Anforderungen beinhaltet:

## Beispielhafter Jahreszyklus für die Arbeit im Vergütungsausschuss

Ende Q1	Ende Q2	Ende Q3	Ende Q4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung des Performance-Management-Prozesses für das Vorjahr</li> <li>• Planung und Zielvereinbarung für das neue Jahr</li> <li>• Vorbereitung der Bonuspool-Bemessung und -Distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung über die Allokation des Bonus-Pools</li> <li>• Vorbereitung und Entscheidung über die individuelle Bonus-bemessung</li> <li>• Auszahlung und Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Hochrechnung des Bonuspools aus Geschäftszahlen per Q3</li> <li>• Einholung von Benchmarks und Markttrends</li> <li>• Evtl. Anpassung der Vergütungsprozesse und -instrumente</li> <li>• Veröffentlichung des Vergütungsberichts für das Vorjahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der vergütungsspezifischen Rückstellungen für den Jahresabschluss</li> <li>• Beginn Performance-Messung</li> </ul>

### HR ist in der Umsetzung gefordert und erhält ein neues Profil

Der aktuelle Prozess der Neugestaltung von Compensation Governance-Strukturen und -Prozessen in Banken wirft aktuell noch viele Fragen auf. Da die Umsetzungsverantwortung für eine Vielzahl der Gestaltungsschritte bei HR liegt, muss gerade diese Funktion als Treiber fungieren und Standards für eine neue Good Practice etablieren. Gleichzeitig geht es jedoch auch darum, als HR die eigene Rolle in der Compensation Governance zu definieren. Dabei ist es unabdingbar, mit Organisationseinheiten zusammen zu arbeiten, zu denen bislang nicht unbedingt immer eine große Affinität gegeben war.

Vor allem der Arbeitsprozess mit dem neu etablierten Vergütungsausschuss scheint in vielen Instituten Verbesserungspotenzial zu bieten. Schon die Tagungsfrequenz kann diesbezüglich Aufschluss über das jeweilige Aufgabenverständnis und die Effizienz der Arbeit geben: Ein zwei bis dreiwöchiger Tagungs-Rhythmus ist dabei ebenso fragwürdig wie ein einmaliges Treffen im Jahr. Die derzeit im Markt stark differierende Bedeutung des Vergütungsausschusses prägt auch den unterschiedlichen Umfang seiner beratenden Rolle gegenüber dem Vorstand und auch wie stark der Ausschuss eigentliche Kernaufgaben des HR-Managements tangiert.

Als besonders problematisch für den Arbeitsprozess im Vergütungsausschuss – und offensichtlich von den Regulatoren nicht bedacht – ist der Umstand, dass die in den Vergütungsausschuss einzubeziehenden Bereiche typischerweise durch hochkarätige Vertreter aus der zweiten Berichtsebene vertreten werden, deren eigene Vergütung regelmäßig von den Festlegungen im Ausschuss besonders betroffen ist. Auch offenbaren sich weitere Webfehler im Konzept des Vergütungsausschusses: Die fehlende

Verbindung zur Gestaltung der Vergütung für die Geschäftsleiter, die im Aufsichtsorgan entschieden wird, beeinträchtigt die Umsetzung bei der Durchgängigkeit von Strategie- und Designanforderungen.

Vergütung zählt weiter zu den Kernaufgaben von HR. Das Expertenwissen der Verantwortlichen muss sich noch übergreifender ausbilden, d.h. die Einordnung von Vergütung in die gesamte HR-Klaviatur wie auch im Kontext zu Finanz- und insbesondere Risikothemen.

Der Druck aus den regulatorischen Anforderungen kann HR jedoch auch an einer „Flanke“ helfen. Durch die angesprochene Vernetzung mit Geschäfts- und Risikostrategie (Strategiebezug) rückt die Rolle näher an das Bild des so genannten Business Partner, der durch die richtige Gestaltung von Vergütungs- und anderen Personal-Management-Lösungen zum Erreichen des Bankerfolgs beitragen kann.

In der Gestaltung und konkreten Umsetzung der regulatorischen Anforderungen gilt es, die zum Teil kleinteilig anmutenden Regeln mit möglichst geringer Komplexität und dem notwendigen Kommunikationsaufwand einzuführen. Ganzheitliche Vergütungslösungen, die auch im Zusammenhang mit anderen Personalthemen die Gewinnung, Bindung und Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte sicherstellen, sind gefordert.

Eine der größten Sorgen der Personal-Management-Verantwortlichen liegt in den erwarteten Wettbewerbseffekten beim Werben um erfolgskritische Mitarbeiter. Soweit und solange ein wettbewerbsfähiges Gesamtvergütungspaket mit zu den wichtigsten Treibern für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern ist, tragen enge oder weite Auslegungen bei der Umsetzung der Regulatorik zu Wettbewerbseffekten bei.

So wird derzeit sensibel auf die Umsetzungsvorbereitung bei den lokalen Wettbewerbern im Land geschaut. Auch die zum Teil immer noch fehlende Anwendung der Regulatorik auf andere Unternehmen mit vergleichbaren Geschäftsmodellen wie z.B. Hedge Fonds oder Investmentgesellschaften macht den Verantwortlichen Sorgen. Hinzu kommen die Effekte in den Geschäftssegmenten, die international oder gar global tätig sind. Wie im Heimatmarkt führen auch hier frühe und zu restriktive Auslegungen z. B. für Banken mit staatlichen Hilfen zu einem Wettbewerbsnachteil.

Anforderungen an HR – Eckpunkte der neuen Good Practice		
Arbeitsprozess und Governance	Strategiebezug	Design und Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung ist weiterhin Kernaufgabe von HR</li> <li>• HR ist Moderator und gleichzeitig Treiber des Arbeitsprozesses im Vergütungsausschuss und ist damit auch für dessen Aufgabenerledigung und Effizienz verantwortlich</li> <li>• Der Vergütungsausschuss unterstützt eine integrative und umfassende Vergütungspolitik</li> <li>• HR bezieht die jeweiligen Bereiche in die Arbeit des Vergütungsausschusses ein nach deren bereichsspezifischem Beitrag und Gesamtunternehmensaspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütungspolitisch sinnvolle Lösungen haben Vorrang vor zu engen Auslegungen der regulatorischen Anforderungen</li> <li>• Veränderungen in der Marktpraxis werden beobachtet und auf Relevanz für die eigenen Konzepte geprüft</li> <li>• Schärfungen im Leistungsmanagement erhöhen die richtige Incentive-Wirkung</li> <li>• Lösungen sind so wenig komplex wie möglich und nur so komplex wie notwendig</li> <li>• Keine juristischen Abenteuer bei der arbeitsrechtlichen Umsetzung</li> <li>• Angemessene Kommunikation gegenüber betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften hat gleiche Bedeutung wie die richtige inhaltliche Gestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine isolierten Interventionen im Rahmen der Umsetzung von Gesetz und Verordnung, sondern immer nur im Gesamtvergütungskontext und stimmig mit der Vergütungs- und HR-Strategie</li> <li>• Vergütungskonzepte werden integriert und im Zusammenhang mit mehr qualitativen HR-Themen wie Leistungs- und Kompetenzmanagement, Karriereplanung u.a. gestaltet</li> <li>• Vergütungslösungen werden Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements</li> <li>• Neugestaltungen berücksichtigen die weiterhin hohe Bedeutung eines wettbewerbsfähigen Vergütungspakets als Treiber für erfolgreiche Gewinnung, Bindung und Motivation von Schlüsselmitarbeitern bei Banken</li> </ul>

## Hintergrundinformationen zu den Autoren



**Werner Klein** zählt mit mehr als 20 Jahren Berufspraxis zu den kompetentesten und erfahrensten Experten für HR- und Vergütungsmanagement bei Banken in Deutschland, Österreich und in der Schweiz. Er arbeitete zunächst in Fach- und Führungspositionen im HR-Management eines deutschen Bankkonzerns und verantwortete neben Funktionen in den Bereichen Management Development, Compensation & Benefits und HR-Controlling einige Jahre die operative Personalarbeit für globale Geschäftseinheiten. 2005 wechselte Werner Klein in die Unternehmensberatung. Für eine internationale HR-Management-Beratung leitete er zuletzt als Practice Leader die Beratung für Banken. [werner.klein@hkp.com](mailto:werner.klein@hkp.com)



**Michael H. Kramarsch** hat sich in seiner mehr als 17-jährigen Beraterlaufbahn zu einem der renommiertesten Experten für Corporate Governance, Performance Management und Top-Executive-Vergütung im deutschsprachigen Wirtschaftsraum entwickelt. 1998 trat er als Leiter Executive Compensation in die Dienste einer internationalen HR-Management-Unternehmensberatung, die er erfolgreich aufbaute und fusionierte und für die er zuletzt die Geschäftsaktivitäten im deutschsprachigen Raum verantwortete. Seine Bücher und Publikationen zu Fragen der Managementvergütung und Corporate Governance sowie seine Stellungnahmen und Kommentare zu aktuellen Entwicklungen untermauern seine Expertenstellung. [michael.kramarsch@hkp.com](mailto:michael.kramarsch@hkp.com)

## Hintergrundinformationen zu Hostettler, Kramarsch & Partner

Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp///) ist eine unabhängige und partnergeführte internationale Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich und Genf/Schweiz sowie Frankfurt am Main/Deutschland. Beratungsschwerpunkte sind Executive Compensation, Finanz- und Risiko-Management, Talent-Management, Board Services sowie Banking Services. In unserem Beratungssegment Compensation Insights & Technology bündeln wir alle Produkte und Dienstleistungen zur Bereitstellung verlässlicher, maßgeschneiderter Vergütungsdaten und -analysen sowie dafür erforderlicher IT-Lösungen.

Der hkp/// Beratungsansatz integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet das Performance Management auf Unternehmensebene mit dem auf Mitarbeiterebene. Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten, die von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt werden.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Leiter Marketing & Communication International  
Hostettler, Kramarsch & Partner  
Phone +49 69 175 363 323  
Mobile +49 176 100 88 237  
[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

---

### Büro Frankfurt

hkp GmbH  
Grüneburgweg 16-18  
D-60322 Frankfurt am Main  
Phone +49 69 175 363 30  
Fax +49 69 175 363 399  
[frankfurt@hkp.com](mailto:frankfurt@hkp.com)

### Büro Zürich

Hostettler, Kramarsch & Partner AG  
Mühlebachstrasse 38  
CH-8008 Zürich  
Phone +41 44 560 33 00  
Fax +41 44 560 33 34  
[zurich@hkp.com](mailto:zurich@hkp.com)

### Büro Genf

hkp Survey & Benchmarking AG  
8 rue des Charmilles  
CH-1203 Genève  
Phone +41 22 339 88 50  
Fax +41 22 339 88 60  
[geneva@hkp.com](mailto:geneva@hkp.com)