

SPOT ON

Vergütungssysteme in Banken

Dezember 2010

Vorgaben und Auswirkungen der neuen Instituts-Vergütungsverordnung für Banken in Deutschland

Die im Oktober 2010 in Kraft getretene Verordnung erhöht die Anforderungen an das Risiko- und Vergütungsmanagement von Banken

Von Dirk Filbert, Michael H. Kramarsch und Dr. Axel May

Corporate Governance, Risk Governance und Vergütungsfragen sind durch die aktuelle Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise in das Zentrum der politischen und öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Insbesondere die Höhe und Ausgestaltung der variablen Vergütung bei Banken wurde als eine wesentliche Ursache für die Krise identifiziert. Die Kritik zielte auf eine zu geringe Berücksichtigung des Risikos, insbesondere durch zu kurzfristige Bemessungszeiträume und eine fehlende symmetrische Partizipation an Gewinnen und Verlusten. Ermöglicht wurde dies jedoch erst durch eine Vielzahl von Branchen- und Unternehmensaufsichtsverfehlungen, nicht zuletzt mit Blick auf die Rolle internationaler Rating-Agenturen, auf gelockerte Kapitalvorschriften, fehlende Preisstrukturen zu Risiko, unregulierte Verbriefungen und staatliche gestützte, nicht tragfähige Geschäftsmodelle.

In Deutschland mit seiner sehr heterogenen Bankenlandschaft waren jedoch auch zu Beginn der Krise weite Teile des Bankwesens von diesen Verfehlungen und falschen Anreizmechanismen entfernt. Man denke nur an die vielen Filialmitarbeiter oder Unterstützungsfunktionen in den Zentralabteilungen der Banken. Zudem ist der Anteil deutscher Institute am globalen Kapitalmarktgeschäft gering. Lediglich die Deutsche Bank ist in diesem Geschäftsbereich substanziell tätig. Für den hiesigen Markt ist also eine verschärfte Regulierung der Vergütungen kein Allheilmittel in der Bekämpfung der Bankenkrise. Aber natürlich gab und gibt es Optimierungsmöglichkeiten, erst recht im Konzert der großen Wirtschaftsnationen.

Daher hat sich die deutsche Bundesregierung im Kreis der G20-Staaten zu einer gemeinsamen Umsetzung der neu entwickelten „Principles for Sound Compensation Practices“ verpflichtet, federführend ausgearbeitet durch das Financial Stability Board (FSB) und den Baseler Finanzmarktsausschuss. Regulierung kann sinnvoll nur international abgestimmt erfolgen. Gerade das Beispiel London – fast regulierungsfreie Zone vor der Krise und nun Spitzenreiter der Regulierung – ist für diese Standortüberlegungen ein gutes Beispiel.

Schrittweise Erhöhung der Anforderungen an das Risiko- und Vergütungsmanagement

Zur Umsetzung dieser Anforderungen für die Banken in Deutschland wurde durch die Bundesregierung ein dreistufiger Ansatz verfolgt:

1. Selbstverpflichtungserklärung von acht großen Banken vom 11.12.2009 zur Anwendung der FSB-Standards bereits für das Geschäftsjahr 2009.
2. Rundschreiben der BaFin für Kreditinstitute (Rundschreiben 22/2009) vom 21.12.2009.
3. Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen vom 21.07.2010 sowie der dazugehörigen Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten vom 06.10.2010 (Instituts-Vergütungsverordnung, InstitutsVergV).



Stufe 1: Im Rahmen ihrer Selbstverpflichtungserklärung haben sich die unterzeichnenden Banken verpflichtet, ihre Vergütungssysteme am nachhaltigen Geschäftserfolg auszurichten. Die Unterzeichner bekannnten sich ausdrücklich zu den Standards des FSB und verpflichteten sich, diese Grundsätze schnellstmöglich umzusetzen, soweit dies zivil-, arbeits- und gesellschaftsrechtlich möglich ist, und diese bei der Bemessung der Vergütung für das Geschäftsjahr 2009 zu berücksichtigen.

Stufe 2: Das BaFin-Rundschreiben vom 21.12.2009, welches die MaRisk-Novelle vom 14.08.2009 (Mindestanforderungen an das Risiko-Management) in Bezug auf die Anforderungen an die Vergütungssysteme ersetzte, unterscheidet zwischen allgemeinen Anforderungen, die für alle Banken und die Vergütungssysteme sämtlicher Mitarbeiter gelten, und besonderen Anforderungen, die nur für Banken gelten, die im Rahmen einer Selbsteinschätzung (Risikoanalyse) besonders hohe Risikopositionen identifizieren. Abschnitt 4 enthält zudem Anforderungen zur Vergütung von Geschäftsleitern und so genannten Risk Takern (zu bestimmen durch eine Risikoanalyse), zu einem zwingend einzurichtenden Vergütungsausschuss sowie Anforderungen zur Offenlegung von Informationen bezüglich der Vergütungssysteme und ihrer Anwendung.

Stufe 3: Das BaFin-Rundschreiben wurde nach diversen Iterationsschritten und Stellungnahmen sowie der Einar-

beitung von Vorgaben der CRD-Richtlinie und der Entschliefungen des EU-Parlaments vom Juli 2010 durch die Veröffentlichung des Gesetzes über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen vom 21.07.2010 sowie der Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten vom 06.10.2010 ersetzt. Durch Änderungen des Kreditwesengesetzes wurden die gesetzlich

gelegten (Mindest-)Anforderungen an das Risikomanagement von Instituten und Versicherungsunternehmen um Anforderungen an angemessene und transparente Vergütungssysteme, die auf eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet sind, ergänzt. Die näheren Einzelheiten regelt für Banken die InstitutsVergV. Zudem ermöglicht das Gesetz der BaFin für den Fall der drohenden oder tatsächlichen Unterschreitung bestimmter aufsichtsrechtlicher Anforderungen, die Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile zu untersagen oder auf einen bestimmten Anteil des Jahresergebnisses zu beschränken.

Die Instituts-Vergütungsverordnung im Überblick

Die InstitutsVergV unterscheidet zwischen Regelungen, die für alle Banken verbindlich sind, und besonderen Anforderungen für bedeutende Institute, also Unternehmen, deren durchschnittliche Bilanzsumme über drei Jahre hinweg über 40 Mrd. Euro liegt (Bei einer Bilanzsumme zwischen 10 Mrd. Euro und 40 Mrd. Euro erfolgt eine Selbsteinschätzung).

Durch die Tatsache, dass Banken ab einer Bilanzsumme von mehr als 40 Mrd. Euro als bedeutend angesehen werden, gelten die anspruchsvolleren Regelungen zukünftig für deutlich mehr Banken, als dies bisher auf Basis einer Selbsteinschätzung der Fall war.

Inhaltlich sind insbesondere die Anforderungen an die Angemessenheit der Vergütung der Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung aller Banken deutlich verschärft worden und dies unabhängig von der Rechtsform des jeweiligen Instituts.

Inhaltlich sind die Anforderungen an die Angemessenheit der Vergütung der Geschäftsleitung aller Banken deutlich verschärft worden, unabhängig von der Rechtsform des Instituts.

Aufbau der Instituts-Vergütungsverordnung

- § 1 Anwendungsbereich
- § 2 Begriffsbestimmungen
- § 3 Allgemeine Anforderungen an Vergütungssysteme
- § 4 Sicherung einer angemessenen Kapitalausstattung
- § 5 Vergütungssysteme **bedeutender Institute**
- § 6 Vergütungsausschuss in **bedeutenden Instituten**
- § 7 Offenlegung durch Institute
- § 8 Weitergehende Offenlegung durch **bedeutende Institute**
- § 9 Besondere Vorschriften für Gruppen
- § 10 Anpassung bestehender arbeitsrechtlicher Vereinbarungen
- § 11 Inkrafttreten

Analog zu den Regelungen für börsennotierte Gesellschaften muss bei der Prüfung der Angemessenheit die (Markt-)Üblichkeit der Vergütung – vertikal wie horizontal – berücksichtigt werden. Variable Vergütungsbestandteile müssen auf mehrjährigen Bemessungsgrundlagen basieren und eine Begrenzungsmöglichkeit für außerordentliche Entwicklungen haben.

Für bedeutende Banken sind zusätzlich – basierend auf den Entschlüssen des EU-Parlaments vom Juli 2010 – die Anforderungen an die langfristige Ausgestaltung der variablen Vergütung deutlich verschärft worden und dies nicht nur für die Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung und die Risk Taker, sondern auch für die Führungskräfte auf Berichtsebene unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung.

→ Die wichtigsten Regelungen der Instituts-Vergütungsverordnung im Überblick

1. Regelungen für alle Banken:

Für alle Banken – unabhängig von ihrer Rechtsform – gilt in Bezug auf die Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung Angemessenheitskriterien analog zu börsennotierten Gesellschaften:

- » Angemessenheit: Die Vergütung muss in angemessenem Verhältnis zu Aufgaben und sowie zur Lage des Instituts stehen.
- » Üblichkeit: Die Vergütung darf die (markt-)übliche Höhe nicht ohne besondere Gründe übersteigen. Es hat eine Prüfung der vertikalen Angemessenheit zu erfolgen.
- » Langfristigkeit: Die variable Vergütung muss mehrjährige Bemessungsgrundlagen und eine Begrenzungsmöglichkeit für außerordentliche Entwicklungen haben.

Für die variable Vergütung aller Mitarbeiter gilt:

- » Fixe und variable Bestandteile müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen; keine signifikante Abhängigkeit von der variablen Vergütung, aber trotzdem Möglichkeit, wirksame Anreize zu schaffen.
- » Angemessene Obergrenze für variable Vergütung.
- » Ausrichtung der variablen Vergütung an der Strategie des Unternehmens.
- » Keine Anreize zur Eingehung unverhältnismäßig hoher Risiken.
- » Die variable Vergütung von Mitarbeitern der Kontrolleinheiten darf nicht auf den gleichen Parametern basieren wie die der geschäftsinitiiierenden Mitarbeiter.
- » Verbot von Absicherungsmaßnahmen, um Risikoorientierung zu umgehen.
- » Verbot von garantierten variablen Anteilen; Ausnahme: erstes Jahr der Tätigkeit.

Verbot von Abfindungsleistungen bei individuell negativer Performance

Festlegung von Grundsätzen zu den Vergütungssystemen in den Organisationsrichtlinien

Offenlegung der Ausgestaltung der Vergütungssysteme und der Gesamtsumme der Vergütung, aufgeteilt in fixe und variable Bestandteile, sowie der Anzahl der berechtigten Mitarbeiter bei der variablen Vergütung.

2. Regelungen für bedeutende Institute

Für bedeutende Banken gelten anspruchsvollere Anforderungen an die Ausgestaltung der variablen Vergütung (Vorstand/Geschäftsleitung und Risk Taker):

- » Berücksichtigung von individueller Performance (inkl. nicht-finanzieller Erfolgsbeiträge) sowie der Performance von Gesamtbank und Unternehmenseinheit.
- » Berücksichtigung eingegangener Risiken, deren Laufzeiten sowie der Kapital- und Liquiditätskosten.
- » Aufgeschobene Vergütung (Deferral):
 - Vorstand/Geschäftsleitung sowie nachgelagerte Berichtsebene: mind. 60% über 3 bis 5 Jahre
 - Risk Taker mind. 40% über 3 bis 5 Jahre
 - Auszahlung von mind. 50% des Deferral + mind. 50% des nicht aufgeschobenen Anteils in Form von mehrjährig gesperrten Aktien oder eigenkapitalähnlichen Instrumenten
 - Auszahlung in bar bis zu max. 20% für Vorstand/Geschäftsleitung und nachgelagerte Berichtsebene sowie bis zu 30% bei Risk Takern

Einführung von Nachhaltigkeitskriterien für ermessensabhängige Leistungen bei Beendigung der Tätigkeit

Deutlich weitergehende Veröffentlichungspflichten insbesondere bezogen auf die zurückbehaltenen Bestandteile und auf Leistungen bei Beendigung der Tätigkeit

Einführung eines Vergütungsausschusses, besetzt aus HR, Markt- und Kontrolleinheiten sowie Revision, zur Institutionalisierung der Weiterentwicklung und Überwachung von Vergütungssystemen

Bewertung der neuen regulatorischen Rahmenbedingungen und Ausblick

Die veränderten rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für das Risiko- und Vergütungsmanagement in Banken haben mit der im Oktober 2010 in Kraft getretenen Instituts-Vergütungsverordnung – sowohl in Bezug auf Angemessenheit und Ausgestaltung als auch in Bezug auf Transparenz und Compensation Governance – noch einmal einen Quantensprung erfahren.

Für die Ausgestaltung der variablen Vergütungssysteme wird es von entscheidender Bedeutung sein, wie sich die Erwartungen der Anteilseigner in Bezug auf Ergebnis und Risiko entwickeln. Hier muss mehr Realismus einkehren, da sonst weiter zu hohe Risiken eingegangen werden, um diese Erwartungen zu erfüllen, unabhängig davon, ob Vorstände und Mitarbeiter über die Höhe der variablen Vergütung profitieren. Auch wäre eine deutliche Anhebung des fixen Anteils an der Vergütung keine geeignete Lösung. Im Gegenteil, in so einem Falle könnten die Vorstände bzw. Geschäftsführer mit einem geringeren eigenen Verlustrisiko das Gesamtrisiko des Instituts erhöhen, um den Eigentümerforderungen nachzukommen.

Bei den finanziellen Bemessungsgrundlagen wird der Wertbeitrag in Zukunft eine wichtigere Rolle spielen. Dies gilt im Dreiklang von Funding, Allocation und Payout der variablen Vergütung insbesondere für die Dotierung des gesamten zur Verfügung stehenden Incentive-Betrags abhängig vom Geschäftserfolg. Eine Kopplung der variablen Vergütung an den Wertbeitrag – der das Risiko sowohl im Ergebnis als auch im zugrunde liegenden Kapital berücksichtigt – bedeutet, dass es nur dann zu Auszahlungen kommt, wenn tatsächlich Wert geschaffen wurde. Über diese direkte Verknüpfung mit der Vergütung, und hier mit einem signifikanten Anteil mehrjährig gesperrter Aktien oder aktienähnlicher Instrumente, kann eine nachhaltige und wertorientierte Unternehmenskultur implementiert werden. Die Vergütung wird an die tatsächliche Wertsteigerung der Bank gebunden und die betreffenden Mitarbeiter partizipieren mit ihrem Einkommen sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht.

Dieser Gedanke kann durch sogenannte Aktien-Haltvorschriften oder Share-Ownership-Guidelines optimiert werden. Dabei werden Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung sowie andere Führungskräfte und Risk Taker verpflichtet, Aktien oder aktienähnliche Instrumente aus ihrem eigenen Vermögen zu erwerben und mindestens so lange

zu halten, wie sie bei der jeweiligen Bank arbeiten. Dadurch kommt es bei sinkenden Aktienkursen zu einer tatsächlichen Vermögensminderung und nicht nur zu einem Wegfall eines Teils der Vergütung.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Anreizsysteme für Risk Taker ist es nicht ausreichend, einfach nur einen Anteil der variablen Vergütung im Rahmen eines Bonus/Malus-Systems zurückzubehalten. Dazu sind viele Geschäftsfelder zu komplex und die Risiken in ihrer Fristigkeit nicht berechenbar. Hier müssen Vergütungssysteme und Risk-Management sinnvoll miteinander verknüpft werden. Dies kann beispielsweise durch die Definition langfristiger Risikoziele oder durch jährliche Risikotoleranzbänder geschehen. Werden diese Bandbreiten überschritten, reduziert sich die variable Vergütung unabhängig vom erzielten Ergebnis.

Zusätzlich können zurückbehaltene Anteile reduziert werden oder ganz wegfallen, wenn die langfristigen Risikoziele nicht erreicht werden. Auch kann der Bonus aufgrund der zeitlich verzögerten Realisierung von Risiken nachträglich reduziert werden.

Durch eine solche Vorgehensweise wird es Banken möglich, geschäftsnotwendige Risiken einzugehen, ohne Anreize zu setzen, individuelle Risiken zugunsten einer höheren variablen Vergütung zu erhöhen.

Im Rahmen der Compensation Governance hängt der Erfolg entscheidet davon ab, ob eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsorgan, inklusive Personal- und Risikoausschuss, dem Vergütungsausschuss und dem internen Risk-Management stattfindet. Ist dies nicht der Fall, wird der Druck der aufgrund der verbesserten Transparenzvor-

schriften umfassender informierten Anteilseigner und der Öffentlichkeit auf die Banken nicht nachlassen.

Bei der Umsetzung all dieser Anforderungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass

die einzelnen Regulierungsvorgaben sinnvoll miteinander und mit dem Risikomanagement der Banken verknüpft werden. Dabei muss einerseits eine risikobewusste und nachhaltige Wertsteigerung incentiviert werden. Andererseits darf auch keine Kultur der absoluten Risikovermeidung entstehen, da dadurch das originäre und wirtschaftsrelevante Geschäftsmodell von Banken – die Risiko- und Fristentransformation – angegriffen würde.

Bei den finanziellen Bemessungsgrundlagen wird der Wertbeitrag in Zukunft eine wichtigere Rolle spielen.

Hintergrundinformationen zu den Autoren:



Dirk Filbert berät seit mehr als zehn Jahren nationale und internationale Unternehmen zu Fragen der Corporate Governance und insbesondere zur Höhe und Ausgestaltung der Vergütung von Top-Führungskräften. Er ist Experte für die Entwicklung und Implementierung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungsinstrumenten, speziell von aktienbasierten und eigenkapitalähnlichen Modellen.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim hat Dirk Filbert im Jahr 2001 bei einer internationalen HR-Management-Beratung seine berufliche Laufbahn begonnen und dort zuletzt den Bereich Executive Compensation in Deutschland geleitet.

dirk.filbert@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



Dr. Axel May zählt als ausgewiesener Fachmann für Risiko- und Finanzmanagement zum Gründungsteam von Hostettler, Kramarsch & Partner. Nach mehr als 17 Jahren in leitenden Funktionen im Finanz- und Risikobereich, u. a. bei der Deutschen Bank und der Allianz in Deutschland sowie Großbritannien und zuletzt als Chief Financial und Risk Officer einer börsenkotierten Schweizer Privatbank, entschied er sich, 2010 als Partner bei Hostettler & Partner unternehmerisch tätig zu werden. Angesichts seiner Führungserfahrung auf Top-Management-Ebene im In- und Ausland, wo er zudem verschiedene Verwaltungsratsmandate innehatte, sowie seiner leitenden Funktion in internationalen Fachgremien gilt er in der Finanzbranche als anerkannter Experte auf den Gebieten risikoadjustierte Unternehmenssteuerung und Corporate Governance.

axel.may@hkp.com

Hintergrundinformationen zu Hostettler, Kramarsch & Partner

Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp//) ist eine unabhängige und partnergeführte internationale Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich und Frankfurt am Main. Beratungsschwerpunkte sind Performance Management, Executive Compensation, Finanz- und Risiko-Management, Talent Management, Board Services sowie Banking Services. Der hkp// Beratungsansatz integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet das Performance Management auf Unternehmensebene mit dem auf Mitarbeitererebene. 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 GmbH

Grüneburgweg 16-18, 60322 Frankfurt am Main

Phone +49 69 175 363 323

Fax +49 69 175 363 399

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com