

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

76. Jahrgang · 1. Februar 2023

**3-2023**

**Digitaler  
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019



**Zwischen Corona-Pandemie und  
Rekordinflation: Quo vadis Bankenvergütung?**

Isabel Jahn / Jonas Beier

Isabel Jahn / Jonas Beier

## Zwischen Corona-Pandemie und Rekordinflation: Quo vadis Bankenvergütung?

Drei Jahre hat die Corona-Pandemie Wirtschaft und Gesellschaft in Atem gehalten. Wie in anderen Branchen auch waren die Einflüsse auf Banken und Finanzdienstleister gerade zu Beginn enorm. Remote Work wurde schlagartig vom Einzelfall zur Regel, die technische Ausstattung hierfür musste bereitgestellt werden. Gleichzeitig sorgte die schwierige wirtschaftliche Situation vieler Kunden für ein hohes Anfragevolumen bei Krediten und Finanzhilfen, die insbesondere von Förderinstituten bewältigt werden mussten. So gab es in Teilbereichen zwar eine hohe Nachfrage, dennoch konnten die Top-30-Institute im Jahr 2020 nicht mit erfolgreichen Finanzdaten glänzen.

Dass diese Entwicklung Einfluss auf die Zielerreichungen und damit auch auf die variablen Vergütungen haben würde, war abzusehen. Eine Umfrage unter Finanzinstituten ergab, dass die für die Festlegung der variablen Vergütungen gemessene Unternehmenskomponente 2020 gegenüber 2019 um durchschnittlich 18 Prozent eingebrochen war.<sup>1)</sup> Im Vergleich zu Industrieunternehmen erwies sich dieser Rückgang jedoch als moderat. Er war zudem nicht von langer Dauer.

Wirtschaftlich ging es in der Branche vielfach rasch wieder bergauf. Im Jahr 2021 wurde unter den Top-30-Instituten im Median ein Vorsteuergewinn (Earnings before Taxes, EBT) in Höhe von 303 Millionen Euro erwirtschaftet, nach 181 Millionen Euro im Vorjahr. Die Unternehmenskomponente in der variablen Vergütung stieg entsprechend. Die befragten Institute gaben hier für 2021 ein durchschnittliches Plus von 46 Prozent gegenüber dem Vorjahr an.

### Vorstandsvergütung im Aufwind

Analog zur wirtschaftlichen Entwicklung fielen die variablen Vergütungen für das Geschäftsjahr 2020 signifikant geringer aus, stiegen im Anschluss hingegen ebenso deutlich wieder an. Vorstandsvorsitzende erhielten 2022 (für das Geschäftsjahr 2021) im Median rund 1.351.000 Euro. Ordentliche Vorstandsmitglieder kamen mit 958.000 Euro in der Direktvergütung, also der Gesamtheit aus Grundvergütung und variablen Bezügen, der Millionengrenze sehr nahe. Damit stiegen die Direktvergütungen für Ordentliche Vorstandsmitglieder im Vergleich zum Vorjahr um 16 Prozent.

Der Aufwärtstrend in der Vergütung, der von dem Corona-Jahr 2020 unterbrochen wurde, setzt sich damit fort. Diese Entwicklung allein auf höhere Vergütungen für die gleichen Vorstandsfunktionen zurückzuführen, greift aber zu kurz. Eine weitere zentrale Ursache sind die Veränderungen in der Bankenlandschaft nach der Entscheidung Großbritanniens, die EU zu verlassen. Internationale Großbanken verlegten seitdem Teile ihrer Geschäfte beziehungsweise ihre Europazentralen aus dem Vereinigten Königreich an andere EU-Standorte. Viele zog es dabei auch nach Deutschland.

Die stärkere internationale Ausrichtung hat auch Auswirkungen auf die Vergütungsabstände zwischen Vorsitzenden und Ordentlichen Mitgliedern in Vorständen. Diese Differenz nahm über die vergangenen Jahre zu und beträgt für das zurückliegende Geschäftsjahr 53 Prozent. Insbesondere in großen und international ausgerichteten Instituten ist sie noch stärker ausgeprägt. Das gute Geschäftsjahr 2021 trug ebenfalls zu einer Vergrößerung des Vergütungsabstands bei, da Vorstandsvorsitzende zum Teil deutlich höhere Zielwerte in der variablen Vergütung erhalten und so stärker von der positiven wirtschaftlichen Entwicklung profitierten.

Abbildung 1: Vergütungshöhen und -strukturen auf Vorstandsebene der Top-30-Banken in Deutschland 2022 (in Tausend Euro)\*

	Grundvergütung			Direktvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Vorstandsvorsitzender	761	851	1.196	913	1.351	1.857
Ordentliche Vorstandsmitglieder	495	606	819	698	958	1.266

\* gerundet; die Direktvergütung entspricht der Summe aus Grundvergütung und allen variablen Vergütungsbestandteilen.  
Quelle: hkp/// group Top Banken Survey 2022

Beim Thema unterschiedliche Vergütungshöhen für Ordentliche Vorstandsmitglieder ist sich die Branche indes uneins. Während manche Banken ihre Vorstandsmitglieder annähernd gleich vergüten, differenzieren andere zwischen den Vorstandsressorts. Eine einheitliche funktionale Differenzierung lässt sich allerdings nicht erkennen, da diese verschiedenste Variablen beinhalten.

tet, beispielsweise eine globale Organisationsstruktur, das Geschäftsmodell und unterschiedliche Ressortzuschnitte.

Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur und -variabilität zeigen sich deutliche Unterschiede. Im Median beträgt der Anteil der variablen Bezüge an der Direktvergütung für Vorstände der Top-30-Institute zwischen 31 und 35 Prozent und liegt damit 6 beziehungsweise 14 Prozentpunkte über dem Niveau der variablen Bezüge für das Geschäftsjahr 2020.

Auf den ersten Blick steht ein Anstieg des variablen Anteils der in den vergangenen Jahren beobachteten Entwicklung hin zu einer stärkeren Fixvergütung entgegen. Durch die Abschaffung der variablen Vergütung in manchen Förderinstituten – nur in diesen ist der komplette Verzicht auf eine variable Komponente regulatorisch zulässig – und der Reduzierung des variablen Anteils in einigen anderen Ban-

kung steigt auf einen Median von rund 324.000 Euro. Auf Abteilungsleiter-Ebene zeigt sich die Verbesserung in der Zielerreichung in einem Anstieg von 7 Prozent bei den Direktvergütungen auf einen Median von 200.000 Euro.

Während im Investmentbanking und dem Kapitalmarktgeschäft auf Bereichsleiter-Ebene weiterhin die höchsten Vergütungen erzielt werden, nähern sich – bedingt durch höhere Zielerreichungen und den damit verbundenen Konsequenzen für die variablen Bezüge – auch die Zentralfunktionen und insbesondere das Corporate Center den Marktbereichen wie Corporate Banking, Private Banking und Asset Management an. Auf Abteilungsleiter-Ebene steigen die Direktvergütungen im Investmentbanking, Kapitalmarktgeschäft und im Corporate Center sogar am stärksten. Im Investmentbanking und Kapitalmarktgeschäft wird dabei eine in etwa 50 Prozent höhere

### „Die niedrigsten Vergütungen finden sich im Retail Banking.“

ken war der Anteil der variablen Vergütungen in den Vorjahren kontinuierlich geschrumpft. Im Jahr 2021 sorgten deutlich bessere Geschäftsergebnisse aber für einen neuerlichen Anstieg. Die durchschnittliche Zielerreichung der Vorstandsmitglieder erhöhte sich von 60 Prozent im Jahr 2020 auf 107 Prozent im Folgejahr.

#### Im Topmanagement deutlich stärker steigende Direktvergütungen

Die Topmanagement-Ebene im Top Banken Survey umfasst Bereichs- und Abteilungsleiter und schließt damit direkt an die Vorstandsebene an. Während die Fixvergütungen im Topmanagement lediglich um etwa 2 bis 3 Prozent anstiegen, erhöhten sich die variablen Bezüge durch die verbesserte wirtschaftliche Lage und damit eine höhere Zielerreichung im Vergleich zum Vorjahr deutlich. Auf der Bereichsleiter-Ebene führte dies zu einem Plus von 13,5 Prozent. Die Direktvergü-

Direktvergütung als in anderen Marktbereichen erzielt. Die weiterhin niedrigsten Vergütungen finden sich im Retail Banking.

Die Vergütung von Risikoträgern – also jener Personen, die einen signifikanten Einfluss auf das Risikoprofil einer Bank haben und deren variable Vergütung strikteren regulatorischen Anforderungen unterliegt – und Nicht-Risikoträgern auf der gleichen Ebene unterscheidet sich deutlich. Allerdings ist das Ausmaß dieses Unterschieds ein Dauerbrenner in Diskussionen zur branchenspezifischen Vergütungspraxis. Während der Anteil der Risikoträger auf Bereichsleiter-Ebene bei annähernd 100 Prozent liegt und hier eine Differenzierung nicht möglich ist, wird etwa nur jeder zweite Abteilungsleiter (46 Prozent) als Risikoträger identifiziert.

Unter Abteilungsleitern ist die Grundvergütung von Risikoträgern um 4,7 Prozent



Foto: hkp/// group



Isabel Jahn

Partner & Head of Financial Services, hkp/// group, Frankfurt am Main



Foto: privat/hkp/// group



Jonas Beier

Senior Manager & Head of Top Banks Survey, hkp/// group, Frankfurt am Main

Das drei Jahre Corona-Pandemie Einfluss auf die Zielerreichungen und damit auch auf die variablen Vergütungen bei den Banken und Finanzdienstleistern haben werden, war laut den Autoren absehbar. Allerdings stellen Isabel Jahn und Jonas Beier in ihrer Analyse der Bankenvergütung fest, dass sich die Lage bereits 2021 wieder verbesserte. So sei bei den Top-30-Instituten der Vorsteuergewinn (EBT) wieder auf 303 Millionen Euro nach zuvor 181 Millionen Euro gestiegen. Das habe 2022 (für das Jahr 2021) zu einer um 16 Prozent gestiegenen Direktvergütung von Ordentlichen Vorstandsmitgliedern geführt. Der Aufwärtstrend in der Vergütung setze sich nach der Unterbrechung im Corona-Jahr 2020 wieder fort. Einfluss auf die Vergütung habe auch der Brexit gehabt. Die daraus folgende stärkere internationale Ausrichtung habe zu einer größeren Spreizung der Vergütung zwischen Vorsitzenden und Ordentlichen Mitgliedern des Vorstands geführt. Perspektivisch werde zudem auch der Kampf um Talente deutliche Auswirkungen auf die Vergütungsentwicklung zeigen. (Red.)

höher als jene von Nicht-Risikoträgern; in der Direktvergütung beträgt der Unterschied 6,3 Prozent. Diese Diskrepanz ist in der Regel darauf zurückzuführen, dass Risikoträger-Funktionen in Banken höher bewertet sind, beispielsweise handelt es sich dabei um Manager von wesentlichen Geschäftsbereichen.

Vergleicht man den Anteil der Risikoträger mit einer variablen Vergütung über dem Schwellenwert von 50.000 Euro, ab dem eine variable Vergütung in be-

Abbildung 2: Vergütungshöhen und -strukturen im Topmanagement ausgewählter Banken in Deutschland 2022 (in Tausend Euro)\*

	Grundvergütung			Direktvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Bereichsleiter	198	222	258	262	324	372
Abteilungsleiter	135	154	167	168	200	216

\* gerundet; die Direktvergütung entspricht der Summe aus Grundvergütung und allen variablen Vergütungsbestandteilen.  
Quelle: hkp/// group Top Banken Survey 2022

deutenden Instituten zusätzlichen Anspruchs- und Auszahlungsbedingungen unterliegt, steigt dieser auf Bereichsleitererebene auf 70 Prozent (8 Prozent Anstieg gegenüber der variablen Vergütung für 2020) und auf Abteilungsleitererebene auf 26 Prozent (plus 12 Prozent).

Insgesamt steigt der Anteil der Risikoträger mit einer variablen Vergütung über dem Schwellenwert auf etwa ein Viertel. Die Bezüge dieser Mitarbeitergruppe unterliegen den erneut verschärften Anforderungen an die Risikoadjustierung, zu denen der Aufschub und die Gewährung in Instrumenten wie Aktien oder gleichwertigen Beteiligungen, die rückwirkende Überprüfung der Zielerreichung oder Malus- und Clawback-Bedingungen zählen.

### Auch im Middle Management deutlicher Vergütungsanstieg

Die im vergangenen Geschäftsjahr deutlich verbesserte wirtschaftliche Entwicklung vieler Institute schlägt sich auch im mittleren Management in der Vergütung nieder. Während die Grundvergütungen von Teamleitern/Senior Professionals und Professionals um 3,0 beziehungsweise 1,9 Prozent – und damit ähnlich dem Topmanagement – anstiegen, steigen die Direktvergütungen um 4,4 beziehungsweise 3,8 Prozent. Absolut liegen die Direktvergütungen auf der Teamleitererebene im Median bei rund 133.000 Euro, während auf der darunterliegenden Ebene der Professionals die Direktvergütungen im Median bei 103.000 Euro liegen.

Die stärkere Verknüpfung der Vergütung mit dem Unternehmenserfolg auf den oberen Ebenen zeigt sich auch in den immer deutlicher ausfallenden Vergütungs-

abständen zwischen den einzelnen Ebenen. Erfahrene Professionals werden in der Grundvergütung um 17 Prozent höher vergütet als solche auf der AT-Einstiegsebene. Teamleiter und Senior Professionals erhalten eine um 24 Prozent höhere Vergütung. In der Direktvergütung sind die Vergütungsabstände aufgrund des größeren variablen Anteils mit 20 und 30 Prozent noch einmal höher.

### Weiterer Handlungsbedarf im Zeichen einer Rekordinflation

Nachdem die Auswirkungen der Coronapandemie 2021 größtenteils bewältigt schienen, wartet bereits die nächste große Herausforderung auf die Branche: Mit einer Inflation um die 10-Prozent-Marke, und damit dem höchsten Stand seit mehr als 70 Jahren, steigt auch der Druck auf die Institute, in der Vergütung tätig zu werden. Bislang äußern sich entsprechende Überlegungen und Forderungen in Einmalzahlungen oder dauerhaften Erhöhungen, die deutlich über den Vorjahren liegen.

Wurden die Tarifierhöhungen im privaten Bankgewerbe in Höhe von 3 beziehungs-

weise 5 Prozent nach langen Verhandlungen im April 2022 noch als Lösung für die nächsten 24 Monate begrüßt, scheint diese Einigung im Licht des aktuellen Inflationsverlaufs für erneuten Gesprächsbedarf zu sorgen. Bislang nehmen einige Institute hier noch eine abwartende Haltung ein, inwiefern die Inflation für den Vergütungserhöhungsprozess im außertariflichen Bereich einbezogen wird.

Stärker diskutiert wird aktuell die steuer- und abgabenfreie Inflationsprämie von bis zu 3.000 Euro, welche die Institute als freiwillige Leistung gewähren können. Hier mehren sich Meldungen zu Unternehmen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine entsprechende Prämie zusprechen.

### Gender Pay Gap und Diversität – ESG mit Konsequenzen für die Vergütung

Neben Pandemie und Inflation zwingt auch die Notwendigkeit der Berücksichtigung von ESG-Kriterien die Institute zum Handeln in puncto Vergütung. Im Fokus steht dabei die Gestaltung geschlechtsneutraler Vergütungssysteme und in diesem Zusammenhang die Überprüfung des Gender Pay Gap.

Dabei lohnt sich zunächst ein Blick auf die Geschlechterpräsenz als branchenspezifisch relevante Diversitätskennzahl. Während der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft im Median in Banken annähernd 50 Prozent beträgt, liegt der Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands lediglich bei 16

Abbildung 3: Vergütungshöhen und -strukturen für Middle Management und Professionals ausgewählter Banken in Deutschland 2022 (in Tausend Euro)\*

	Grundvergütung			Direktvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Teamleiter/Senior Professional	102	114	123	122	133	155
Professional	82	92	98	94	103	113
AT-Einstieg	77	78	82	82	85	91

\* gerundet; die Direktvergütung entspricht der Summe aus Grundvergütung und allen variablen Vergütungsbestandteilen.  
Quelle: hkp/// group Top Banken Survey 2022





beziehungsweise 23 Prozent. Zwar ist der Anteil von Frauen in diesen Positionen über die Jahre leicht gestiegen, jedoch liegt der Wert weiterhin deutlich unter den von den Instituten veröffentlichten (langfristigen) Zielwerten von durchschnittlich 25 und 28 Prozent.

Diese strukturellen Unterschiede erklären – neben anderen Faktoren – den aktuellen unbereinigten Gender Pay Gap in Höhe von etwa 18 Prozent aus der Analyse einer repräsentativen Auswahl von Banken in Deutschland.<sup>2)</sup> Durch eine Bereinigung um valide Unterscheidungskriterien wie Senioritätsstufe oder Funktion reduziert sich dieser Wert zwar auf bis zu 6 Prozent, bleibt damit aber noch immer signifikant.

Die Frage nach einer fairen und geschlechterneutralen Vergütung wird die Branche daher weiterhin – und aufgrund der regu-

klärungs- und Handlungsbedarf für die Unternehmen. Zudem entstehen aktuell branchenübergreifende Transparenzanforderungen, zum Beispiel im Rahmen des Green Deals der EU und den daraus resultierenden Taxonomie-Anforderungen und der entsprechenden Nachhaltigkeitsberichterstattung.

### Auswirkungen des War for Talents

Nach einer Zeit der Unsicherheit scheint sich die Bankenbranche wirtschaftlich von der Corona-Pandemie erholt zu haben, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Vergütungsentwicklung. Die variablen Vergütungen befinden sich durchweg im Aufwind und auch der letzte Tarifabschluss im privaten Bankensektor ging mit seinen Erhöhungen über frühere Verhandlungsergebnisse hinaus.

und insbesondere im Lichte der Inflationsentwicklung beschäftigen. Die Frage ist dabei unter anderem, ob weitere grundlegende Erhöhungen oder Einmalzahlungen erforderlich und finanzierbar sind. Nicht zuletzt bleibt auch abzuwarten, wie sich die Inflation und die damit verbundene Abkehr von der Niedrigbeziehungsweise Negativzinspolitik auf die langfristige Geschäftsentwicklung und damit auf die Vergütungspolitik der Institute auswirken wird.

Perspektivisch wird aber auch der War for Talents und insbesondere die daraus resultierenden Herausforderungen in der Gewinnung und Bindung von Talenten für zukunfts-kritische und umkämpfte Funktionen deutlichere Auswirkungen haben. Hier rücken spezielle monetäre wie nichtmonetäre Leistungen und zunehmend auch die allgemeinen Arbeitsbedingungen in den Fokus. Dabei ist die öffentliche Wahrnehmung der einzelnen Institute ein nicht zu unterschätzender Faktor. Hierbei könnte sich die Diskussion um Sustainable Finance und die verstärkten Offenlegungspflichten bei Nachhaltigkeitsthemen, unter anderem in Form von ESG-Zielen in der Vergütung sowie einer Veröffentlichung des Gender Pay Gap, sowohl als Risiko als auch als Chance erweisen.

---

## „Die Frage nach einer fairen und geschlechterneutralen Vergütung wird die Branche weiterhin beschäftigen.“

---

latorischen Anforderungen möglicherweise noch stärker als bislang – beschäftigen. Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) verpflichtet beispielsweise bedeutende Institute zur Meldung des unbereinigten Gender Pay Gap ab dem Geschäftsjahr 2023. Sie schafft dadurch mehr Transparenz, jedoch auch mehr Er-

Die Höhe des Gehaltserhöhungsbudgets im außertariflichen Bereich für 2023, die Verteilung auf die Mitarbeiter, der Umgang mit der Anfang 2022 verhandelten Gehaltsentwicklung im Tarif und die mögliche Nutzung der steuerfreien Inflationsprämie sind Themen, die die Vergütungsexperten in den Instituten aktuell

#### Fußnoten

1) Vgl. Qualitative Umfrage im Rahmen des hkp//group Top Banken Survey 2022.

2) Vgl. Qualitative Umfrage im Rahmen des hkp//group Top Banken Survey 2022.