

Kienbaum-Standpunkte

Die „allgemeinen Anforderungen“ der Instituts-
Vergütungsverordnung – eine Herausforderung für die
„nicht-bedeutenden“ Institute?!

Die Diskussion um die Vergütung von Bankmanagern der letzten Jahre

Worum es geht?


angemessene Höhe

Verhältnis von
Leistung und
Gegenleistung

mögliche Fehlanreize
als Krisenursache

Kritik an der bisherigen Vergütung

- » ungleiche Chancen-Risiken-Verteilung, kein ausreichendes „Atmen“ der Vergütungshöhe
- » exorbitante Gehälter trotz schlechter Leistung („Pay without Performance“)
- » Förderung von Kurzfristorientierung
- » einseitige Shareholder Value-Orientierung
- » Vernachlässigung von Risikoaspekten
- » asymmetrische Risikoverteilung
- » Systeme insgesamt nicht mehr vermittelbar
- » ...



Fazit: Systeme stehen auf dem Prüfstand

Einige Konsequenzen

- » Vermeidung von Anreizen zum Eingehen unangemessener Risiken
 - Entstehensphase: Vermeidung extremer Anreize
 - Verlaufsphase:
 - Beteiligung an negativen Entwicklungen („Schäden“)
 - Bonusbanken (mit Malusregelungen)
 - Umwandlung von Boni in Unternehmensanteile
- » (echte) Langfristkomponenten für Schlüsselpersonen
- » Erweiterung des Erfolgsbegriffs: Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen
- » Transparenz (nach innen und außen)

Neue regulatorische Rahmenbedingungen

- » Die Jahre 2009 und 2010 waren geprägt von einer Fülle sich schnell ändernder regulatorischer Vorgaben, von den MaRisk über das BaFin-Rundschreiben, die Novellierung von § 25 a KWG bis hin zur Instituts-Vergütungsverordnung.
- » Hintergrund sind internationale Vergütungsanforderungen seitens des Financial Stability Boards, des CEBS u. v. a. bis hin zu den Richtlinien der Europäischen Union (CRD III).
- » Schwerwiegende Veränderungen ergeben sich daraus insbesondere für die systemrelevanten Banken („bedeutende Institute“ gem. § 1 Abs. 2 InstitutsVergV), z. B. Zurückbehaltung von erheblichen Teilen der variablen Vergütung, ihre Verknüpfung mit der nachhaltigen Wertentwicklung des Instituts, Malus-Regelungen u. a. m.
- » Aber auch die allgemeinen Anforderungen für die „nicht-bedeutenden“ Institute setzen neue Rahmenbedingungen, von inhaltlichen Anforderungen bis zu Informations- und Dokumentationspflichten.

Strategiebezug der Vergütungssysteme

Anforderungen der Instituts-Vergütungsverordnung

Die Vergütungssysteme müssen auf die Erreichung der in den Strategien des Instituts niedergelegten Ziele ausgerichtet sein; im Falle von Strategieänderungen ist die Ausgestaltung der Vergütungssysteme zu überprüfen und erforderlichenfalls anzupassen.

Das Risikomanagement umfasst angemessene, transparente und auf eine nachhaltige Entwicklung des Instituts ausgerichtete Vergütungssysteme für Geschäftsleiter und Mitarbeiter (§ 25 a Abs. 1 Satz 3 Nr. 4 KWG).



Lösungsansätze

- » (eigentlich selbstverständliche) Grundanforderungen an Vergütungssysteme (als Teil der Führungssysteme)
- » inhaltlich: Ziel/Kenngrößen ableiten aus Mittel- bis Langfriststrategie
- » prozessual: Prozess der Strategieableitung und Umsetzung in Führungs- und Vergütungssysteme definieren
- » reine Festvergütung normalerweise nicht strategiekonform

Gesamtmodell

Projektbeispiel
Genossenschaftsbank

Dotierung

Unternehmenserfolg xy-Bank
(ein bis zwei ex ante festgelegte Bezugsgrößen)

Erfolgsbeitrag der einzelnen Organisationseinheiten
(Ziele gemäß Jahresplanung – soweit verwendbar –)

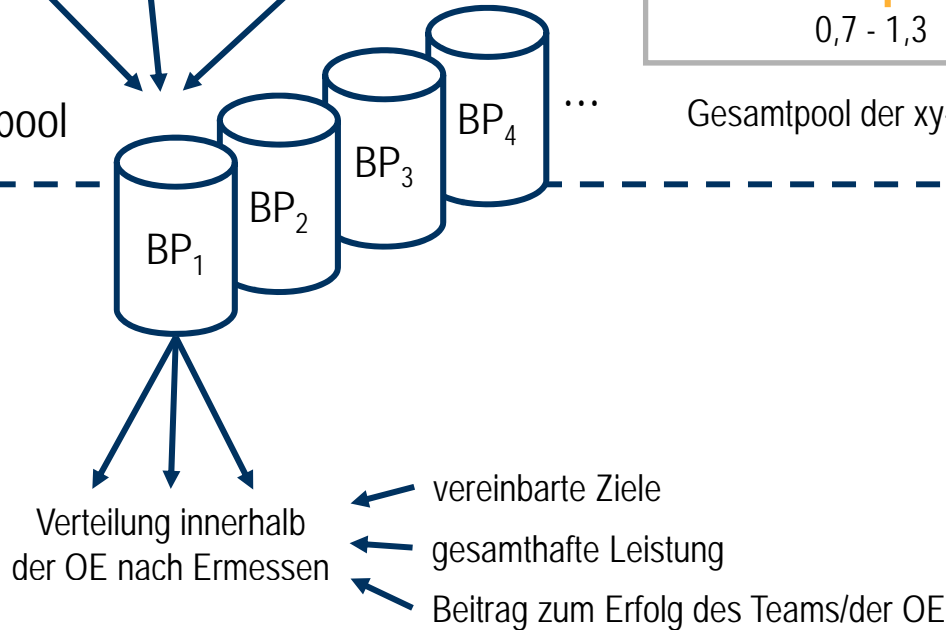
personalwirtschaftliche Daten bestimmen den Basiswert
(MA-Zahl, bisherige Boni, Gehälter, Gehaltsstruktur in der jeweiligen OE)

$$BP_i = \underset{0,7 - 1,3}{\uparrow} \text{Gesamtbankerfolg} \times \underset{0 - 2}{\uparrow} \text{Erfolgsbeitrag } OE_i \times \underset{x \text{ Tsd. } \text{€}}{\uparrow} \text{Basiswert } BP_i$$

Bonuspool

Gesamtpool der xy-Bank: Summe der einzelnen Bonuspool

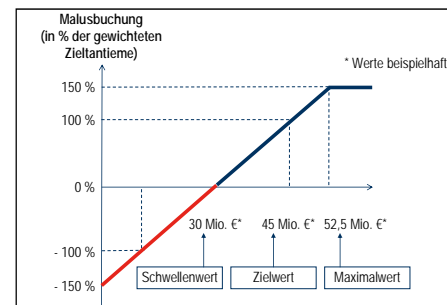
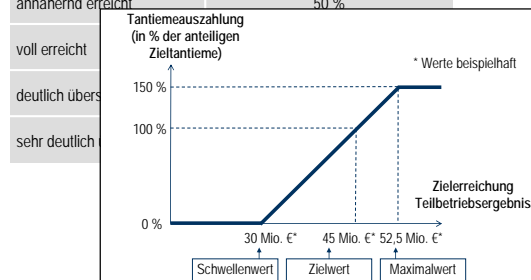
Verteilung



Variable Bezüge: Mehr-Jahres-Perspektive durch Bonusbank

- » Ziel: Honorierung einer nachhaltigen Geschäftsentwicklung.
- » Modellvorschlag: Bonusbank
 - Einstellung von mindestens 50 % der Jahrestantieme*,
 - jährliche Auszahlung eines Drittels des Saldos der Bonusbank,
 - Malusbuchungen in der Bonusbank möglich, wenn Ziele der Gesamtbank signifikant verfehlt werden.

Zielerreichung individuelles Ziel	Tantiemeauszahlung (in % der anteiligen Zieltantieme)
deutlich unterschritten	0 %
annähernd erreicht	50 %

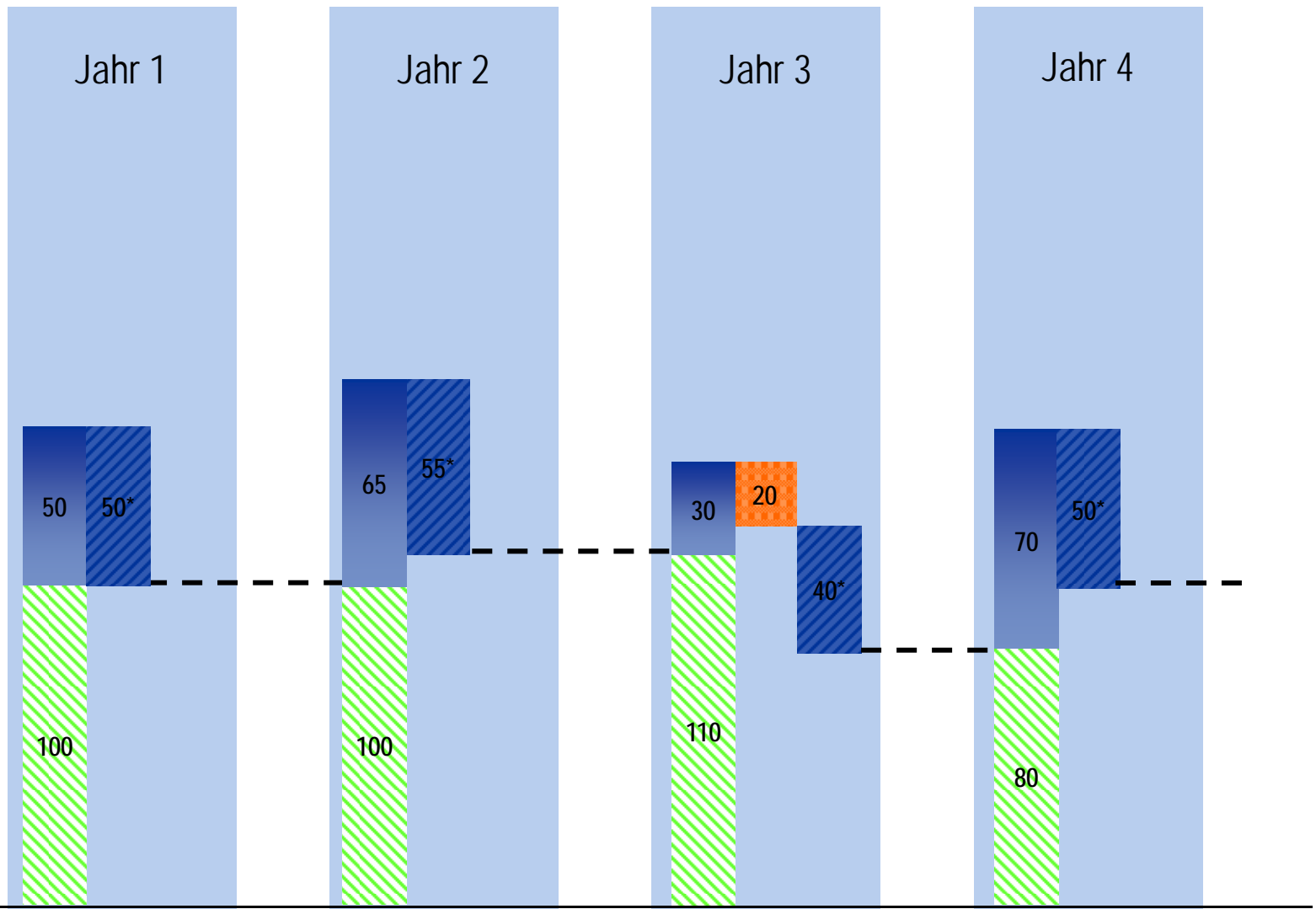


Periode X	Beispiel
Guthaben aus Vorjahr	90
+ Tantieme in X	30
- ggf. Malusbuchung	0
<hr/>	
Saldo	120
- Auszahlung (1/3 des Saldos)	40
<hr/>	
Guthaben	80

* in der Einführungsphase ggf. geringere und ansteigende Anteile

Variable Bezüge: Bonusbank (Zahlenbeispiel)

Beispiel:
Variierende
Jahrestantiemen.



* 1/3 des Guthabens

Vermeidung „schädlicher Anreize“

Anforderungen der Instituts-Vergütungsverordnung

Anreize zur Eingehung unverhältnismäßig hoher Risiken, insbesondere durch

- » signifikante Abhängigkeit von variabler Vergütung,
- » Abfindungsansprüche auch bei Fehlleistungen

sind zu vermeiden.

Die Vergütungssysteme dürfen nicht der Überwachungsfunktion der Kontrolleinheiten zuwiderlaufen.

Lösungsansätze

- » angemessene Fix-Variabel-Relationen
- » variable Anteile (an Gesamtbezügen) abhängig von Status und Einkommenshöhe:

Vorstände	30 – 60 %	AT-MA	8 – 15 %
1. Ebene	25 – 40 %	Tarif-MA	5 – 15 %
2. Ebene	10 – 30 %		
- » angemessene Caps (inkl. Anpassungsmöglichkeit)
- » markt- und funktionsgerechte Vergütung von Marktfolge-/Kontrolleinheiten; keine Verknüpfung der Vergütung mit Vertriebsleistung

Angemessenheit der Vergütung der Geschäftsleiter

Anforderungen der Instituts-Vergütungsverordnung

Das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan hat bei der Festsetzung der Vergütung des einzelnen Geschäftsleiters dafür zu sorgen, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Geschäftsleiters sowie zur Lage des Instituts steht und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigt. Variable Vergütungen sollen daher eine mehrfährige Bemessungsgrundlage haben; für außerordentliche Entwicklungen soll das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan eine Begrenzungsmöglichkeit vereinbaren.

(Hinweis: Entspricht weitgehend den Regelungen in § 87 Abs. 1 AktG.)



Lösungsansätze

- » Zusammenhang zwischen Leistung/Erfolg und Vergütung sicherstellen
- » Überprüfung der Vorstandsbezüge auf Marktgerechtigkeit (horizontaler Vergleich mit Banken ähnlicher Größe und Struktur, ggf. vertikaler Vergleich)
- » Mehrjahresperspektive zur Sicherung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung abbilden
- » Obergrenze bei variabler Vergütung

Überwachung, Information und Transparenz

Anforderungen der Instituts-Vergütungsverordnung

Die Geschäftsleitung ist für die angemessene Ausgestaltung der Vergütungssysteme der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verantwortlich. Für die Ausgestaltung der Vergütungssysteme der Geschäftsleitung ist das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan verantwortlich.

Die Vergütung, die Geschäftsleiter und Geschäftsleiterinnen für ihre berufliche Tätigkeit bei dem Institut erhalten, muss abschließend im Anstellungsvertrag festgelegt werden.

Die Geschäftsleiter und Geschäftsleiterinnen haben das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan mindestens einmal jährlich über die Ausgestaltung der Vergütungssysteme des Instituts zu informieren. Dem Vorsitzenden des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans ist ein entsprechendes Auskunftsrecht gegenüber der Geschäftsleitung einzuräumen.

Das Institut hat in seinen Organisationsrichtlinien Grundsätze zu den Vergütungssystemen festzulegen. Die Grundsätze umfassen insbesondere Angaben zur Ausgestaltung der Vergütungssysteme und zur Zusammensetzung der Vergütung. Die Vergütungssysteme sind von dem Institut zumindest einmal jährlich auf ihre Angemessenheit zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Lösungsansätze

- » Festlegung der vergütungsbezogenen Governance-Strukturen
- » Überprüfung der Anstellungsverträge
- » regelmäßiges Monitoring der Vergütungssysteme (insbesondere der variablen Vergütung)

Einführungsprozess

Anforderungen der Instituts-Vergütungsverordnung

Die Instituts-Vergütungsverordnung ist am Tag nach der Verkündung, also am 13. Oktober 2010, in Kraft getreten. Übergangsfristen sind nicht vorgesehen.

Das Institut hat darauf hinzuwirken, dass die bestehende Verträge sowie betriebliche Übungen, die mit der Verordnung nicht vereinbar sind, soweit rechtlich zulässig auf Grundlage einer für Dritte nachvollziehbaren fundierten juristischen Begutachtung der Rechtslage und unter Berücksichtigung der konkreten Erfolgsaussichten angepasst werden.



Lösungsansätze


- » Handlungsbedarf jetzt
- » Änderung von Vergütungssystemen brauchen Zeit – übliche Projektlaufzeit mind. sechs bis zwölf Monate
- » trotz bestehender Unklarheiten in 2010/2011 glaubwürdiger Beginn erforderlich
- » Grundsätze bei Einführung/Neugestaltung von Vergütungssystemen beachten:
 - Veränderungen, insbesondere Anpassung geltender Verträge/Betriebsvereinbarungen, setzt beiderseitiges Einverständnis und damit Akzeptanz voraus
 - unternehmenseinheitliche Geltung grundsätzlich anstrebenswert

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Unternehmensbereich Compensation
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach



Dr. Martin von Hören
Mitglied der Geschäftsleitung/Director und Partner

 +49 (2261) 703 – 644
Fax +49 (2261) 703 – 626

E-Mail: martin.vonhoeren@kienbaum.de