

UNIVERSITÄT POTSDAM

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Hans Gerhard Strohe (Hrsg.)

STATISTISCHE DISKUSSIONSBEITRÄGE

Nr. 41

Andreas Nastansky

Ramona Lanz

**Bonuszahlungen in der Kreditwirtschaft:
Analyse, Regulierung und Entwicklungstendenzen**



Potsdam 2010

ISSN 0949-068X

STATISTISCHE DISKUSSIONSBEITRÄGE

Nr. 41

Andreas Nastansky

Ramona Lanz

Bonuszahlungen in der Kreditwirtschaft: Analyse, Regulierung und Entwicklungstendenzen

Herausgeber: Prof. Dr. Hans Gerhard Strohe, Lehrstuhl für Statistik und Ökonometrie
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
der Universität Potsdam
August-Bebel-Str. 89, D-14482 Potsdam
Tel. +49 (0) 331 977-3225
Fax. +49 (0) 331 977-3210
Email: strohe@uni-potsdam.de
2010, ISSN 0949-068X

Zusammenfassung

Die Aussicht auf hohe Bonuszahlungen im Erfolgsfall war ein Grund neben mehreren, der Bankmanager im Vorfeld der Finanzkrise dazu verleitet hat, risikoreiche Unternehmensstrategien zu verfolgen und die langfristige Stabilität der Institute zu gefährden. Vor allem im Kreditwesen wurden falsche Anreize in der leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütung gesetzt. Die Vergütungssysteme belohnten Manager und Mitarbeiter für die Erreichung kurzfristiger Gewinnziele – ungeachtet der eingegangenen Risiken. Boni wurden meist in bar ausgezahlt und orientierten sich primär an nicht risikoadjustierten Kennzahlen. Inzwischen hat sich in Anbetracht der Dramatik der Finanz- und Wirtschaftskrise eine deutliche Änderung in der Gestaltung der Bonussysteme angekündigt. Wie die Geschäftsberichte einzelner Institute des Jahres 2009 andeuten, werden mit der Erholung des Bankensektors mittelfristig auch die Bonuszahlungen wieder ansteigen.

Schlagworte: Bonuszahlungen, Vergütungssysteme, Banken, Finanzkrise

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Bonuszahlungen im Bankensektor	3
3	Vergütungssysteme in deutschen Banken	9
3.1	Struktur des deutschen Bankensektors.....	9
3.2	Tarifliche Vergütungsstrukturen deutscher Banken	12
3.3	Anforderungen an variable Vergütungssysteme in Banken.....	12
3.4	Vergütungskomponenten in Banken.....	14
3.5	Bemessung der variablen Vergütung in Banken.....	15
3.6	Vergütungsstrukturen in Banken	18
4	Problemfeld Bonussysteme	23
4.1	Vergütungssysteme und die Finanzkrise.....	23
4.2	Anpassungsbedarf bankspezifischer Vergütungssysteme.....	25
5	Internationale Standards und nationale gesetzliche Regelungen	30
5.1	G-20-Prozess und Standards des Financial Stability Board.....	30
5.2	Vergütungsregeln in Deutschland.....	32
6	Entwicklungstendenzen in der Vergütungspolitik von Banken	35
6.1	Reaktion des Bankensektors auf die (inter-)nationale Regulierung.....	35
6.2	Stilisierte Fakten zu den neuen Bonussystemen	38
6.3	Entwicklung der variablen Vergütung in deutschen Banken.....	40
7	Notwendigkeit der Regulierung von Bonuszahlungen in Banken?	43
8	Zusammenfassung und Ausblick	49
	Literaturverzeichnis	52

1 Einleitung

Die Zahlung hoher Managergehälter und Boni im Finanzsektor wird intensiv diskutiert und ist im steilen Anstieg variabler Vergütungskomponenten in den letzten zwei Jahrzehnten begründet. Auf dem Treffen in Pittsburgh Ende September 2009 haben sich die G-20-Staaten auf Reformen des globalen Finanzsystems geeinigt, um Fehlentwicklungen an den Finanzmärkten zu korrigieren und künftige Krisen zu verhindern. Im Zuge der Finanzkrise zeigte sich, dass vor allem im Bankensektor falsche Anreize gesetzt wurden. Die bislang in den Kreditinstituten verwendeten Bonussysteme bezweckten vorrangig die Erzielung eines schnellen Erfolges und belohnten Leistungsträger für die Erreichung kurzfristiger Gewinnziele – ungeachtet der eingegangenen Risiken. So schüttete die Citigroup im Jahr 2008 bei einem Jahresverlust von 27,7 Mrd. US-Dollar mehr als 5,3 Mrd. US-Dollar an Boni aus. Die Investmentbanker von Merrill Lynch erhielten 3,6 Mrd. US-Dollar bei einem erwirtschafteten Verlust in Höhe von 27,6 Mrd. US-Dollar.¹ Die neun größten US-Institute zahlten bei einem kumulierten Verlust von 175 Mrd. US-Dollar gar 32,6 Mrd. US-Dollar an Prämien aus. Der Leiter der Dresdner-Kleinwort-Sparte, die im Jahr 2008 einen Verlust von 5,7 Mrd. verbucht hatte, erhielt einen Bonus in Höhe von 3 Mio. Euro. Nach Angaben der Deutschen Bank mussten hingegen einige Mitarbeiter aufgrund des Verlustes von knapp 4 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2008 auf bis zu 80% ihrer Bonuszahlungen verzichten.² Boni wurden meist in bar ausgezahlt und orientierten sich bislang primär an nicht risikoadjustierten Kennzahlen. Darüber hinaus können negative Anreize durch bedeutende fixe, vom Misserfolg unabgängige vertragliche Garantiezahlungen und Abfindungsansprüche entstehen.

Die exzessiven Bonuszahlungen veranlassten Bankmanager und -mitarbeiter dazu, egoistische Verhaltensmuster zu entwickeln und zu Lasten der Eigentümer und Steuerzahler übermäßige Risiken einzugehen. Diese fehlgeleiteten Vergütungsanreize förderten das Risikoverhalten der Beteiligten – Mitarbeiter, Management, Geschäftspartner, Kunden und Aktionäre. So erfolgte nicht nur in Deutschland der Kauf von forderungsbesicherten US-Hypothekenanleihen durch private und staatlich kontrollierte Banken zu Lasten der Steuerzahler, die als Konsequenz zum Schutz der Realwirtschaft Bürgschaften und Darlehen in einem bislang nicht erlebten Umfang zur Rettung der Privat- und Staatsbanken zahlten. Diesen Mitteln standen astronomische Vergütungen der Top-Manager von Kreditinstituten gegenüber, die das 100- und 1000fache

¹ Vgl. Fitzpatrick (2010).

² Vgl. Handelsblatt (2009).

des Durchschnittsverdienstes erreicht hatten.³ Eine Studie von Philippon und Reshef mit dem Titel „Wages and Human Capital in the U.S. Financial Industry: 1909-2006“ stellte heraus, dass die Gehälter im Finanzsektor bereits seit Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts dramatisch angestiegen waren und sich erstaunliche, historische Parallelen zu den Verdienstmöglichkeiten ab Mitte der 1920er Jahre – vor Beginn der „Great Depression“ – ergaben. Bebchuk et al. untersuchten die Gehälter und Bonuszahlungen der Vorstände der gescheiterten US-Investmentbanken Bear Stearns und Lehman Brothers und kamen zum Ergebnis, dass die Top-Manager aus der variablen Barvergütung, dem Verkauf von Aktien und Aktienoptionen in den Jahren 2000 bis 2008 1,4 Mrd. US-Dollar (Bear Stearns) bzw. 1 Mrd. US-Dollar (Lehman Brothers) erlösten.⁴ Die Gewährung der Boni orientierte sich an der kurzfristigen Performance der Institute und Malusregeln wurden nicht vereinbart. Um die kurzfristigen Ziele zu erreichen, nahmen die Vorstände hohe Risiken in Kauf. Diese führten im Jahr 2008 zur Bedrohung der Existenz, die mit dem Verlust der Eigenständigkeit von Bear Stearns und der Insolvenz von Lehman endete. Nicht nur der Mangel an Risikobewusstsein trug zu den zum Teil exorbitanten Bonuszahlungen im Finanzsektor bei. Die Finanz- und Bankenkrise offenbarte zugleich Probleme in der Bankenaufsicht. Die nationalen Aufsichtsbehörden missachteten die von den Bonussystemen ausgehenden Fehlanreize und die damit verbundenen Gefahren für die Bilanzen der Banken und in der Folge für die Stabilität des Finanzsystems.⁵ Die Risikomanagementsysteme der Kreditinstitute waren zu wenig mit den institutseigenen Vergütungssystemen verzahnt. Ineffektive Vergütungssysteme stellen eine Ursache der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise dar.

Aktuell stehen die Bonussysteme im Bankensektor als Instrument der Anreizsteuerung auf dem Prüfstand und neue Vorschriften zur Vergütung in Finanzdienstleistungsunternehmen werden auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene erarbeitet. Die vom Financial Stability Board (FSB) ausgearbeiteten Grundsätze und Standards für eine nachhaltige (solide) Vergütungspolitik im Finanzsektor sollen umgesetzt und in die Bankenaufsicht integriert werden. Über den Finanzsektor hinausgehend wurden durch die Bundesregierung allgemeine Regelungen zur angemessenen Vergütung von Vorständen börsennotierter Unternehmen beschlossen. Großbritannien und Frankreich führten eine einmalig erhobene Steuer auf Bonuszahlungen ein. Die Banken reagieren auf diesen Reformbedarf national wie international differenziert. Während die Schweizer Großbank UBS bereits seit Anfang 2009 und

³ Vgl. Adams (2009), S. 22.

⁴ Vgl. Bebchuk et al. (2009), S. 2.

⁵ Vgl. FSB (2009a), S. 1.

die Unicredit Bank seit Juli 2009 über ein neues Vergütungsmodell für die oberen Führungskräfte und weitere Leistungsträger des Institutes verfügt und die Commerzbank im November 2009 folgte, behalten sich Wettbewerber eine grundlegende Überarbeitung ihrer Vergütungssysteme vor. Mit der Erholung der Kapitalmärkte – insbesondere der Aktien- und Anleihemärkte – ließ der Anpassungsdruck nach und für das Jahr 2009 werden für ausgewählte Institute neue Rekordstände in der erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütung, den sogenannten Bonuszahlungen, erwartet.

2 Bonuszahlungen im Bankensektor

Die Personalkosten bilden insbesondere im Bankenwesen einen großen Fixkostenblock, der die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflusst. Durch den Einsatz von Bonussystemen können die Personalkosten zum Teil gesteuert (in variable Kosten umgewandelt) und Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden. Die Attraktivität der vom Unternehmen angebotenen Leistungsanreize ist ein entscheidender Faktor für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und kann der Erreichung einer dauerhaften positiven Leistungserfüllung dienen. In den letzten Jahren wurde dieses Vergütungsinstrument zum Schaden der Bankaktionäre und Steuerzahler fehlerhaft und wenig effizient eingesetzt.

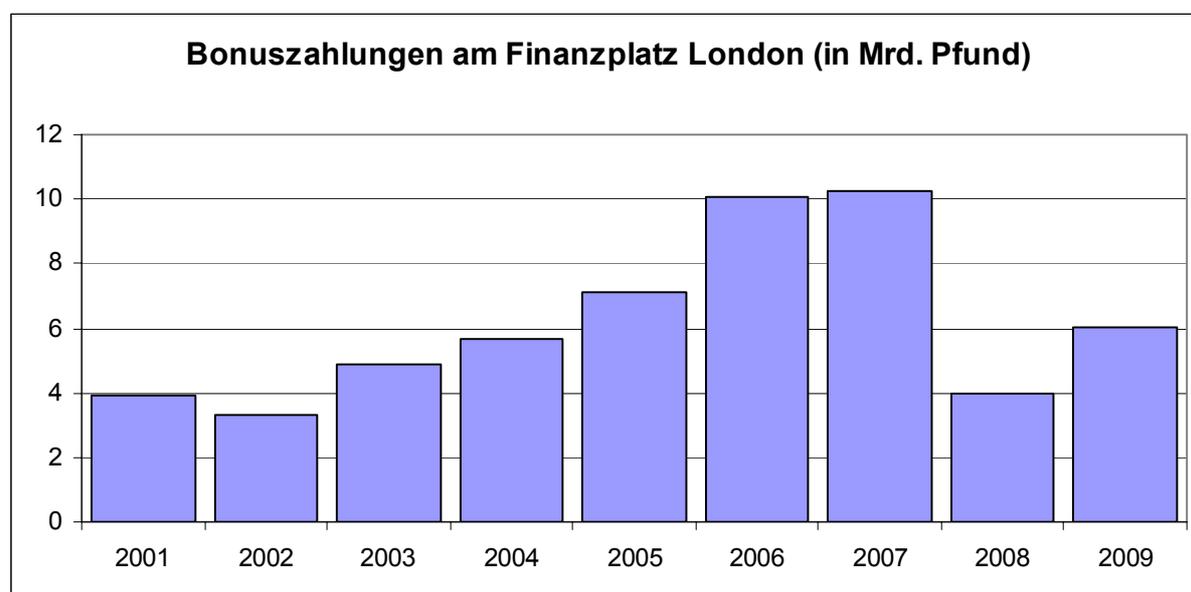


Abb. 1: Bonuszahlungen am Finanzplatz London von 2001 bis 2009

Quelle: Center for Economics and Business Research (CEBR)

Parallel zum Boom an den weltweiten Immobilienmärkten und den hohen Wachstumsraten der Finanzwirtschaft sind die Bonuszahlungen am wichtigsten europäischen Finanzplatz – London – von 3,9 Mrd. Pfund im Jahr 2001 um über 160% auf 10,2 Mrd. Pfund im Jahr 2007 gestiegen. Im Krisenjahr 2008 mit dem Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers und der drohenden Insolvenz zweier britischer Großbanken (Royal Bank of Scotland und HBOS) brach die variable Vergütung dramatisch um 6,2 Mrd. Pfund auf 4 Mrd. Pfund ein. Im Vergleich zum Rekordjahr 2007 war dies ein Rückgang um 61%. Mit der Stabilisierung des Bankensystems und der Erholung der Aktienmärkte prognostiziert das CEBR für das Jahr 2009 einen Anstieg der Bonuszahlungen an Banker am Finanzplatz London gegenüber 2008 um 50% auf rund 6 Mrd. Pfund. Die Boni erreichen allerdings nicht den Wert des Jahres 2007. Als Folge der geringeren Wettbewerbsintensität konnten die verbleibenden Institute ihre Ertragskraft deutlich steigern und die leistungs- und erfolgsabhängigen Zahlungen an die Beschäftigten wieder ausweiten.⁶

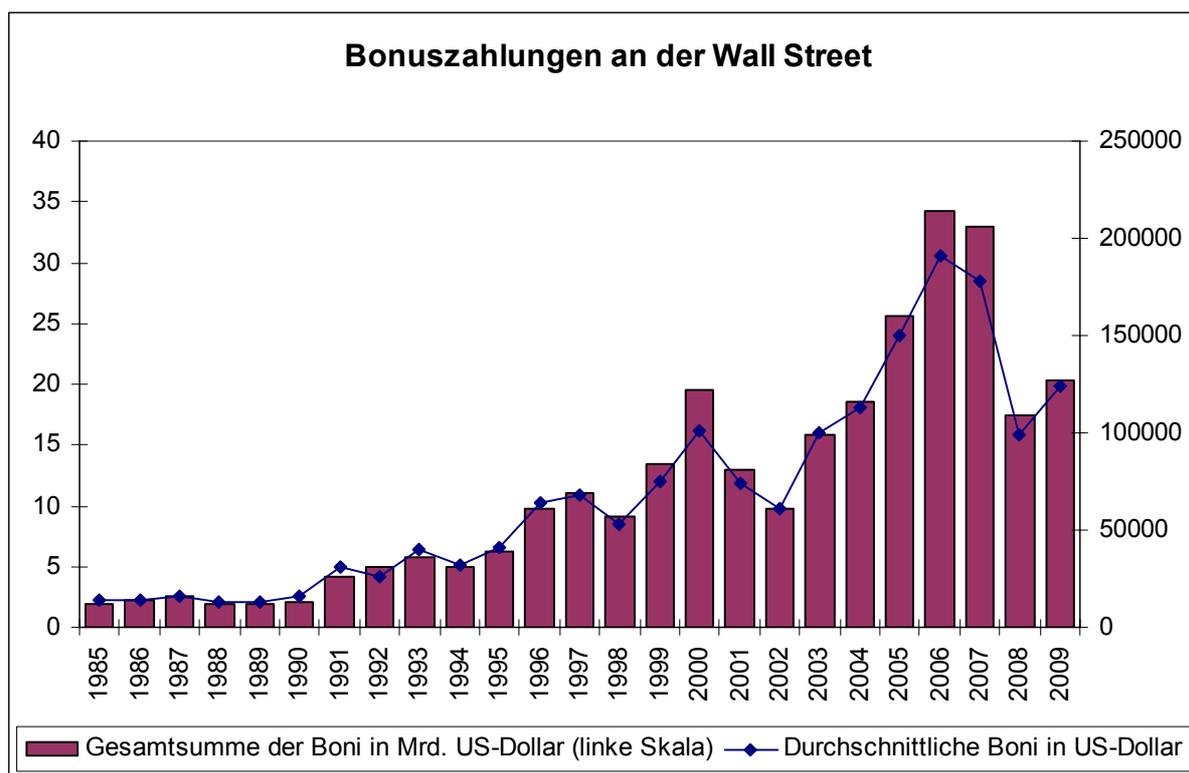


Abb. 2: Bonuszahlungen an der Wall Street von 1985 bis 2009

Quelle: Office of the State Deputy Comptrollers (OSDC)

⁶ Vgl. CEBR (2009).

Die Liberalisierung des Finanzsystems und die Deregulierung der Hypothekenmärkte trugen zur Internationalisierung der Banken bei und schufen die Grundlage für ein hohes Wachstumstempo der Kreditwirtschaft seit den neunziger Jahren. Die Bedeutung der variablen Vergütung hat sich in dieser Zeit stark erhöht. Die Gesamtsumme der Bonuszahlungen an der Wall Street⁷ stieg von 1,9 Mrd. US-Dollar im Jahr 1985 in der Spitze auf 34,3 Mrd. US-Dollar im Jahr 2006. Universalbanken wie die Citigroup oder die Deutsche Bank haben das Kapitalmarktgeschäft und das Investmentbanking ausgebaut und mit hohen Bonuszahlungen Mitarbeiter oder ganze Teams von klassischen Investmentbanken abgeworben bzw. kleinere Institute übernommen. Das angelsächsische Modell von erfolgsabhängigen und marktorientierten Zahlungen an die Mitarbeiter gewann an Relevanz – auch für die Banken in Europa.⁸ Im selben Zeitraum nahm die durchschnittliche Höhe der Boni je Mitarbeiter von 13 970 US-Dollar auf 191 360 US-Dollar zu – ein Anstieg um 1270%. Parallel zum Boom am US-Immobilienmarkt erhöhte sich die variable Vergütung von Managern und Mitarbeitern im New Yorker Finanzdistrikt seit der Jahrtausendwende deutlich. Nach einem Rückgang um 48% auf 99 200 US-Dollar im Krisenjahr 2008 als Folge der drohenden Erosion des US-Finanzsystems stieg die variable Vergütung der Banker in 2009 um 25% auf durchschnittlich 123 850 US-Dollar. Während im Jahr 2007 die Gesamtsumme der Bonuszahlungen an der Wall Street gegenüber dem Vorjahr um 1,3 Mrd. US-Dollar (-4%) sank, gingen die Boni im Krisenjahr 2008 gegenüber 2007 um 47% zurück. Im Jahr 2009 wurden insgesamt 20,3 Mrd. US-Dollar an das Management und die Beschäftigten ausgeschüttet. Gegenüber dem Vorjahr ist dies ein Anstieg um 17%. Mit der Erholung der Finanzmärkte in der zweiten Hälfte des Jahres 2009 füllten sich die Bonuspools der Banken wieder – erreichen aber noch nicht den Wert des Vorkrisenjahres 2006. Allerdings schränkt der Trend zur Ausschüttung der variablen Vergütung in Form gesperrter Aktien die Vergleichbarkeit mit den Vorjahreswerten ein. Unter Berücksichtigung der verzögert gewährten Bonuszahlungen dürfte der Wert des Jahres 2009 deutlich oberhalb der geschätzten 20,3 Mrd. US-Dollar liegen.⁹

Wie die Geschäftsberichte einzelner Institute des Jahres 2009 andeuten, steigen mit der Erholung des Bankensektors mittelfristig auch die Bonuszahlungen wieder an. Nach Berechnungen des Wall Street Journals könnten sich die Vergütungen in 38 untersuchten US-

⁷ Datengrundlage bilden die Bonuspools der Beschäftigten von Finanzunternehmen (NAICS 523) in der Stadt New York.

⁸ Vgl. Klein (2008), S. 80.

⁹ Vgl. Bowley (2010).

Finanzunternehmen¹⁰ im Jahr 2009 auf 146 Mrd. US-Dollar summieren.¹¹ Nur anderthalb Jahre nach dem Zusammenbruch von Lehman Brothers und der Erschütterung des internationalen Finanzsystems markiert der geschätzte Wert einen neuen Rekord. Dies wäre gegenüber dem Krisenjahr 2008 eine Steigerung um 18% und gegenüber dem Rekordjahr 2007 ein Anstieg um 6%. Die Erträge der 38 Unternehmen könnten auf 450 Mrd. US-Dollar ansteigen. Insbesondere hat sich der Handel mit festverzinslichen Anlagen, Rohstoffen und Währungen stabilisiert. Die krisenbedingte hohe Differenz zwischen den kurz- und langfristigen Zinsen begünstigt die Fristentransformation und der geringere Wettbewerb als Folge des Ausscheidens mehrerer Marktteilnehmer ermöglicht höhere Gewinnmargen der verbliebenen Institute – zu denen u.a. Goldman Sachs und Morgan Stanley zählen. Nach der Studie würden Angestellte dieser 38 Unternehmen im Mittel rund 140 000 US-Dollar an Gehaltszahlungen erhalten. Im Jahr 2009 würden 32,4% der Einnahmen als Vergütung (inkl. Boni) an das Management und die Beschäftigten ausgeschüttet werden. Im Krisenjahr 2008 lag der Wert noch bei 40,3%. In der Abbildung 3 ist die Gesamtvergütung (inkl. Bonuszahlungen) aller Beschäftigten für drei Institute mit dem Schwerpunkt Investmentbanking für die Jahre 2008 und 2009 dargestellt.

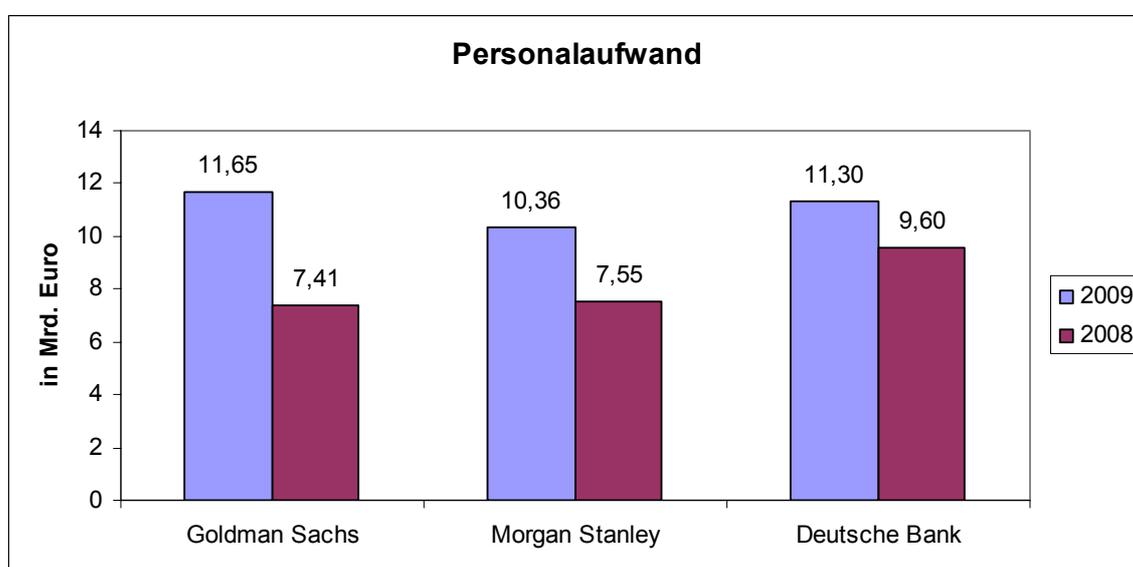


Abb. 3: Gesamtvergütung ausgewählter Investmentbanken in den Jahren 2008 und 2009
Quelle: Geschäftsberichte¹²

¹⁰ Kredit- und Investmentbanken, Broker und sonstige Finanzdienstleistungsunternehmen

¹¹ Vgl. Grocer (2010).

¹² Die Angaben der US-Institute in US-Dollar wurden mit den jeweiligen Jahresdurchschnitten des Euro/US-Dollar-Kurs multipliziert (Quelle: OeNB, EZB).

Goldman Sachs hat angekündigt, den Personalaufwand für das Jahr 2009 auf 16,2 Mrd. US-Dollar zu begrenzen und im 4. Quartal 2009 keine weiteren Boni auszuschütten.¹³ Dies ist gegenüber dem Jahr 2008 in US-Dollar gerechnet ein Anstieg um 48%. Jeder Mitarbeiter erhält in 2009 im Mittel rund 500 000 US-Dollar Gehalt. Die Goldman-Sachs-Banker zählen damit zu den Top-Verdienern im US-Bankensektor. Im Vorkrisenjahr 2007 verdienten die Beschäftigten bei Goldman Sachs sogar durchschnittlich 575 000 US-Dollar.¹⁴ Der Bonus des Vorstandsvorsitzenden Lloyd Blankfein fiel mit 9,6 Mio. US-Dollar gegenüber dem Vorkrisenjahr 2007 (68,5 Mio.) deutlich niedriger aus.¹⁵

Die variable Vergütung für Bankmanager der großen US-Finanzunternehmen in 2009 stieg gegenüber dem Krisenjahr 2008 an, lag aber signifikant unter den Werten der zurückliegenden Jahre. Mit 11,1 Mio. US-Dollar liegt der Bonus des Vorstandsvorsitzenden von Morgan Stanley an neunter Position. Die Gesamtvergütung bei Morgan Stanley stieg zum Vorjahr um 30%.

Der Personalaufwand der Deutschen Bank betrug im Jahr 2009 11,3 Mrd. Euro – verglichen mit 9,6 Mrd. Euro in 2008 ergibt sich ein Plus von 18%. Der Anstieg der variablen Vergütung im Geschäftsjahr 2009 wurde durch die stärkere Streckung der Bonuszahlungen gedämpft. Nach einem Bonusverzicht für das Jahr 2008 erhält der Vorstandssprecher der Deutschen Bank Josef Ackermann für das Geschäftsjahr 2009 9,55 Mio. Euro an Gehalt, davon 8,2 Mio. Euro an variabler Vergütung.¹⁶ Nach Angaben des Instituts werden 70% verzögert ausbezahlt und sind an die Geschäftsentwicklung der nächsten Jahre gekoppelt. Die Mitarbeiter verdienten im Jahr 2009 im Mittel rund 147 000 Euro. Ein Anstieg um 24% gegenüber dem Vorjahr (119 000 Euro). Im Vergleich zum Konkurrenten Goldman Sachs erscheint die Durchschnittsvergütung bescheiden. Anders als die amerikanische Investmentbank unterhält die Deutsche Bank ein nicht zu unterschätzendes Privatkundengeschäft. Die Personalaufwandsquote der Deutschen Bank lag in 2009 bei 39%. Der Anteil für die Vergütung der Mitarbeiter an den Nettoerträgen lag bei Goldman Sachs in 2009 bei 35,8% – im Vergleich zu 48% im Vorjahr (vgl. Abb. 4).

¹³ Vgl. Mai (2010).

¹⁴ Vgl. Story (2010).

¹⁵ Vgl. New York Times (2010).

¹⁶ Vgl. Deutsche Bank (2010).

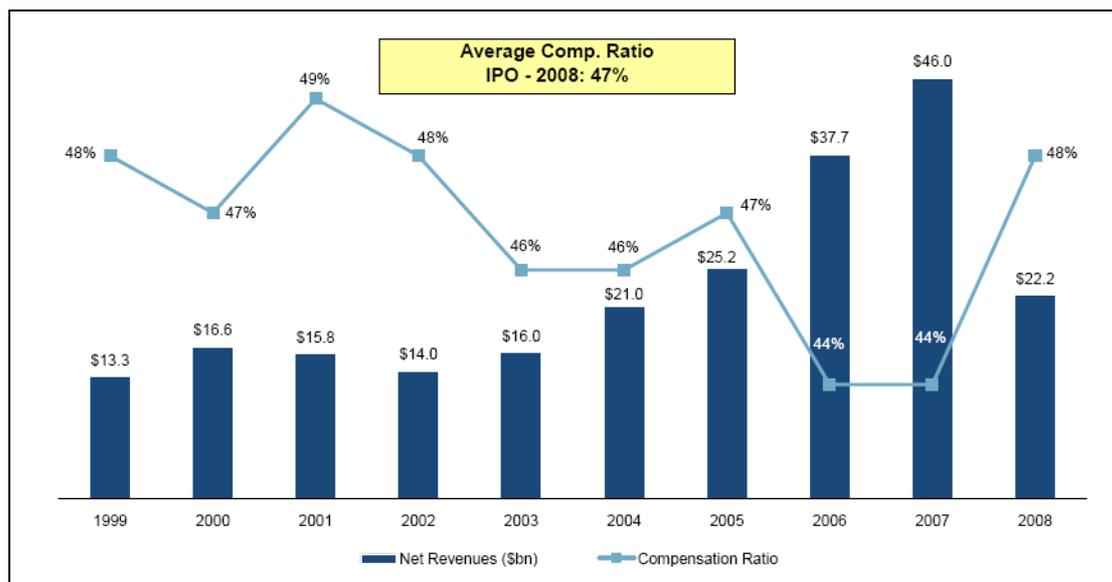


Abb. 4: Entwicklung der Nettoerträge und des Anteils der Vergütung an den Erträgen von Goldman Sachs von 1999 bis 2008

Quelle: Goldman Sachs (2009), S. 9.

Der bei ähnlichen Nettoerträgen im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2007 geringere Personalaufwand in 2009 ist zum Teil auf die Einführung eines neuen Vergütungsmodells zurückzuführen. Da ein größerer Teil der Boni in Form von Aktien über Jahre gestreckt gezahlt wird, entstehen in den Folgejahren zusätzliche Belastungen. Die Verschiebung von Teilen der variablen Vergütung des 4. Quartals 2009 in den Personalaufwand der folgenden Jahre ist nicht nur bei Goldman Sachs zu beobachten, sondern nicht zuletzt Ergebnis der internationalen Regulierung (Vergütungsgrundsätze des Financial Stability Board in Zusammenarbeit mit den nationalen Bankenaufsichtsbehörden). Inwieweit die Banken die verzögerten Bonuszahlungen als Rückstellungen ausweisen, werden die veröffentlichten Bilanzen der nächsten Monate zeigen.

3 Vergütungssysteme in deutschen Banken

3.1 Struktur des deutschen Bankensektors

Der deutsche Bankensektor zeichnet sich durch eine Vielzahl von Instituten aus, die häufig in vielen Sparten des Bankgeschäfts aktiv sind. Daher wird das deutsche Bankensystem als Universalbankensystem charakterisiert. Die Hauptbereiche des Bankgeschäfts umfassen das Einlagen- und Kreditgeschäft, die Erbringung von Leistungen des Geld-, Kredit- und Kapitalverkehrs, das Vermögensmanagement, der Handel und die Emission von Wertpapieren sowie die Ausübung weiterer zum Teil innovativer Finanzdienstleistungen. Neben den Universalbanken besteht die Kreditwirtschaft in Deutschland u.a. aus Bausparkassen, Hypothekenbanken sowie weiteren Spezialbanken wie Investmentbanken und Schiffshypothekenbanken. Von 1993 bis 2008 sank die Zahl der Institute von 3880 auf 1970.¹⁷ Die verschiedenen Bankengruppen unterhielten in der BRD Ende 2008 37 976 Zweigstellen und beschäftigten 657 850 Mitarbeiter. Der Bankensektor gehört zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen in Deutschland. Im Jahr 2007 entfielen 2,6% der Bruttowertschöpfung auf das Kreditgewerbe.¹⁸ Die Struktur des deutschen Bankensektors wird als „Drei-Säulen-Modell“ des Universalbankensystems bezeichnet und differenziert sich hinsichtlich der Rechtsform sowie der historischen Zielsetzung in Kreditbanken, öffentlich-rechtliche Institute und Genossenschaftsbanken.

Die *Kreditbanken*, auch private Geschäftsbanken genannt, bestehen aus Groß- und Regionalbanken, Spezialbanken (z.B. Hypothekenbanken), Zweigstellen ausländischer Banken sowie sonstigen Banken (z.B. Privatbanken) und verfolgen aus betriebswirtschaftlicher Sicht primär erwerbswirtschaftliche Ziele. Die Struktur der Kreditbankgruppe kann als heterogen bezeichnet werden, da sich bezüglich der Unternehmensgrößen und des Geschäftsgebietes (regional, national und international) deutliche Unterschiede erkennen lassen und die Beziehungen innerhalb der Gruppe als wettbewerbsorientiert beschrieben werden können.¹⁹ Die nach der Bilanzsumme des Jahres 2008 drei größten Banken in Deutschland (Deutsche Bank, Commerzbank, Unicredit Bank (ehemals Hypovereinsbank)) werden diesem Sektor zugeordnet.

¹⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2009), S. 45; Fiorentino / Herrmann (2009), S. 116.

¹⁸ Zeitreihenservice des Statistischen Bundesamtes.

¹⁹ Vgl. Böhmer (2005), S. 134.

Zu den *öffentlich-rechtlichen Instituten* gehören u.a. die Sparkassen und Landesbanken. Im Gegensatz zu den Kreditbanken, sind die öffentlichen-rechtlichen Institute nach dem Gemeinnützigkeitsprinzip grundsätzlich weniger an einer Gewinnmaximierung als vielmehr an einer Gemeinwohlorientierung nach dem staatlichen Daseinsfürsorgeprinzip ausgerichtet. Die Beziehung innerhalb der Bankengruppe kann bisher als „kooperativ und arbeitsteilig“²⁰ bezeichnet werden, wobei die Direkttöchter der Landesbanken (z.B. die Deutsche Kreditbank als Tochter der Bayerischen Landesbank) zunehmend in Konkurrenz zu den Sparkassen treten. Der Unterschied zu den privaten Kreditinstituten besteht in der Gewährträgerhaftung des Staates (insbesondere der Kommunen als Hauptanteilseigner), der für eventuelle Verbindlichkeiten der Sparkassen haftet. Aufgrund der Übertragung der Bonität der Kommunen ist es den Sparkassen möglich, sich günstiger zu refinanzieren und Kredite sowie sonstige Bankdienstleistungen zu niedrigeren Konditionen anzubieten. Nach dem Auslaufen der Gewährträgerhaftung der Bundesländer stehen die Landesbanken vor der Neudefinition der Geschäftsstrategien.

Zu den *Genossenschaftsbanken* gehören die Volks- und Raiffeisenbanken. Die Genossenschaftsbanken unterliegen dem Genossenschaftsgesetz und verfolgen ähnliche Ziele wie die öffentlich-rechtlichen Institute. Im Mittelpunkt steht die „Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der einzelnen Mitglieder, das Gewinnstreben ist somit kein Primärziel der meist von familiärer Unternehmenskultur“²¹ geprägten Genossenschaftsbanken. Die Beziehung der Mitgliedsinstitute untereinander kann analog zu den öffentlich-rechtlichen Instituten als kooperativ und arbeitsteilig beschrieben werden, wobei die zwei genossenschaftlichen Zentralinstitute (DZ Bank in Frankfurt am Main, WGZ Bank in Düsseldorf) zentrale Funktionen und Aufgaben im Verbund wahrnehmen.

Abbildung 5 veranschaulicht die Marktanteile der einzelnen Bankengruppen im Jahr 2007.

²⁰ Vgl. Böhmer (2005), S. 135.

²¹ Vgl. Böhmer (2005), S. 137.

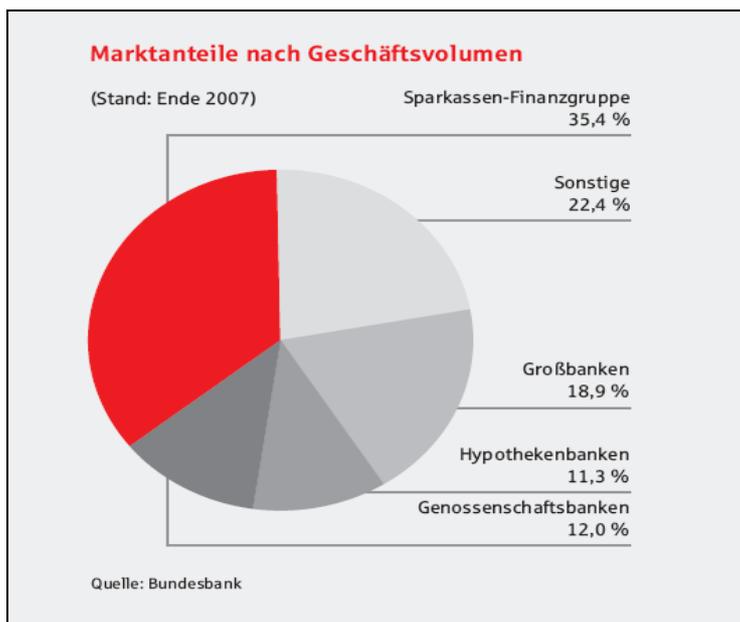


Abb. 5: Marktanteile nach Geschäftsvolumen
Quelle: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2009).

Über den Reformbedarf des „Drei-Säulen-Modells“ und die Fragen nach der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit dieses, das deutsche Bankenwesen seit Jahrzehnten prägenden Modells wurde in der Vergangenheit mehrfach diskutiert. Studien deuten darauf hin, dass das heimische Bankensystem durch eine moderat hohe Kosteneffizienz gekennzeichnet ist.²² Im deutschen Kreditwesen war in den vergangenen Jahren eine Konsolidierung der Institute zu beobachten, die vor allem die Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken betraf. Ende 2008 waren noch 438 Sparkassen und 1199 Kreditgenossenschaften eigenständig am Markt vertreten. Die Zusammenschlüsse und Übernahmen fanden innerhalb der einzelnen Bankengruppen statt. Nach der starken Expansion bis Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts geriet die deutsche Kreditwirtschaft aufgrund des zunehmend intensiveren globalen Wettbewerbs unter Druck. Die Wirtschaftskrise in den Jahren 2002 und 2003 und die Finanz- und Bankenkrise der Jahre 2008/2009 führte zu hohen Kreditausfällen und belastete insbesondere die Bilanzen der privaten Großbanken und Landesbanken. Die Ertragslage der Kreditinstitute trübte sich stark ein. Es zeigte sich, dass größere Banken bereit waren, mehr Risiken einzugehen. Der deutsche Bankensektor ist wegen der engen Einbindung in das weltweite Finanzsystem erheblich von der Finanzkrise betroffen.²³ Dies wird auch Folgen für die Struktur des Bankensystems in der Bundesrepublik Deutschland haben.

²² Vgl. Fiorentino / Herrmann (2009), S. 114.

²³ Vgl. Weber / Brehe (2009), S. 100.

3.2 Tarifliche Vergütungsstrukturen deutscher Banken

Im Bankensektor werden grundsätzlich zwei tarifliche Vergütungsstrukturen unterschieden: Die tariflich entlohnten Mitarbeiter der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute werden nach dem neuen Tarifgruppensystem des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD-S) einschließlich Sparkassensonderzahlungen vergütet, der seit dem 01.10.2005 anstelle des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) bundesweit gilt.²⁴ Neben den tariflichen Regelungen sieht der TVöD die Möglichkeit der Zahlung von leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungsbestandteilen vor. Für die Vergütung des privaten Bankgewerbes, der Bausparkassen und der Volks- und Raiffeisenbanken findet der im September 2006 neu ausgehandelte Bankentarif Anwendung. Auf der Basis des LEV-Tarifvertrags können bereits seit dem Jahr 2003 leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungszahlungen im Rahmen des Bankentarifvertrags vereinbart werden. Der überwiegende Teil der rund 250 000 Beschäftigten der Sparkassen, der 40 000 Mitarbeiter der Landesbanken, der 160 000 Angestellten der Kreditgenossenschaften sowie der 190 000 Beschäftigten in den privaten Kreditbanken (Stand Ende 2008) wird tariflich entlohnt.

3.3 Anforderungen an variable Vergütungssysteme in Banken

Mit Hilfe von variablen Vergütungskomponenten sollen die Personalkosten in den Banken an die Entwicklung wichtiger Unternehmenskennziffern gebunden werden. Ein Teil der ansonsten fixen Personalkosten wird variabilisiert und somit durch das Institut steuerbar. Die monetäre Anreizgestaltung innerhalb der Vergütungssysteme soll bewirken, dass die Beschäftigten ein Eigeninteresse an der Erreichung individueller Ziele sowie des Erfolgs auf der Bereichs- und Unternehmensebene entwickeln und ihre Handlungsweisen entsprechend anpassen. Der Einsatz variabler Vergütungssysteme (Bonussysteme) soll dazu beitragen, die Geschäftsstrategien der Kreditinstitute erfolgreich umzusetzen. Die Leistungsvergütungssysteme müssen die Realisierung betrieblicher Ziele unterstützen und konsistent zu den Gesamtbankzielen sein. Neben der teilweisen Koppelung der Personalkosten an die Gewinnsituation zielen Bonussysteme auf die Bindung der Leistungsträger an das Institut ab. Umgekehrt erleichtert die Aussicht auf eine hohe variable Vergütung die Abwerbung einzelner Mitarbeiter oder ganzer Teams von relevanten Wettbewerbern – insbesondere in der Vermögensverwaltung und im Investmentbanking.

²⁴ Vgl. Backhaus / Kobi (2005), S. 160.

Zum Erreichen eines hohen Leistungsniveaus sollte die Festlegung der zu vereinbarenden Ziele einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erfolgen. Die Vergütungsmodelle müssen eine hinreichende Flexibilität aufweisen. Dies kann durch den Einsatz variabler Vergütungsbestandteile im Sinne der Zahlung von Zusatzleistungen u.a. im Rahmen eines Cafeteria-Systems oder anderer Bonuskonzepte erfolgen. Eine elementare Voraussetzung für ein funktionsfähiges Vergütungssystem aus Sicht der Banken ist die hierarchie- und bereichsspezifische Differenzierung. In deren Rahmen zielen die Kreditinstitute zwar auf die Schaffung gemeinsamer Kriterien zur Leistungsbemessung für die verschiedenen Bankbereiche sowie die Einbindung in ein einheitliches Evaluierungskonzept ab, die zur Verbesserung der Akzeptanz des entsprechenden bankspezifischen Vergütungssystems innerhalb der Belegschaft beitragen sollen, lassen aber Abweichungen zwischen den unterschiedlichen Geschäftsbereichen und den Hierarchieebenen zu. Die Anforderungen an Bonussysteme variieren zwischen den Bereichen Markt auf der einen Seite und Backoffice auf der anderen Seite stark. Um die Höhe der variablen Vergütungskomponenten zu bemessen, können finanzielle Leistungskriterien (z.B. Gewinnkennzahlen auf der Bereichs- oder Unternehmensebene, Umsatzkennzahlen, individuelle Leistung des Mitarbeiters oder die des Teams, risikobereinigte Kennzahlen wie Economic Profit, Aktienkursentwicklung – relativ oder absolut) und nicht-finanzielle Leistungskriterien (z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Einhaltung von Regeln) eingesetzt werden. Die Kriterien und Kennzahlen der Leistungsbewertung müssen jedoch zu den verwandten Vergütungsmodellen und Bonuskonzepten passen. Die Bemessungszeiträume der variablen Vergütung müssen hinreichend lang gewählt werden.

In Abhängigkeit der Verantwortungsstufe und des Risikoprofils der Beschäftigten sollten differenzierte Vergütungsmodelle zum Einsatz kommen. Sinnvoll erscheinen zumindest gesonderte Bonussysteme für die Geschäftsleiter- und Vorstandsebene sowie die obersten Führungskräftegruppen auf der einen Seite und Mitarbeiter in den kapitalmarktnahen Geschäftsbereichen, die hohe Risikopositionen begründen können auf der anderen Seite. Die gewählten Vergütungsmodelle sollten innerbetrieblich möglichst gerecht und transparent gestaltet sein, um Willkür bei der Verteilung der Boni zu vermeiden. Der Grad der persönlichen Risikoübernahme muss sich in der Vergütung widerspiegeln. Zudem sollte die variable Vergütung angemessen sein. Die Operationalisierung dieser Forderung gestaltet sich jedoch schwierig. Die Umsetzung der Transparenzanforderungen im Kreditwesen ist mit Problematik verbunden, dass intern publizierte hohe Bonuszahlungen einzelner Mitarbeiter zu

Neid bei Untergebenen oder anderen Teammitgliedern führen können. Auch die Anforderung der Gerechtigkeit lässt sich angesichts der bisherigen Vergütungspraxis (u.a. die Vergabe von Garantieboni) nur schwer umsetzen. Die Anforderung der Leistungsäquivalenz wird durch die üblichen Bonusmodelle verletzt, da neben dem individuellen Leistungs- und Erfolgsbeitrag eine Reihe weiterer Faktoren den diskretionären Bonus des Mitarbeiters bestimmen.

Da das Kreditwesen permanenten Veränderungen wie dem kontinuierlichen Wandel der Gesetzgebung, den aufsichtsrechtlichen Vorgaben, Umpositionierungen der Kunden im Lebenszyklus sowie Produktinnovationen unterworfen ist, muss eine schnellstmögliche Anpassung an veränderte Umweltdispositionen stattfinden. Dies gilt gleichermaßen für die Gestaltung der Vergütungssysteme.

3.4 Vergütungskomponenten in Banken

Die Vergütung der außertariflich entlohten Beschäftigten, Geschäftsleiter und sonstiger Führungskräfte in der Kreditwirtschaft setzte sich bisher prinzipiell aus folgenden drei Komponenten zusammen:

1. Grundgehalt (inklusive Pensionszusagen und Sachleistungen)
2. Erfolgsabhängige Jahresbonuszahlung in bar
3. Aktienbasierte Vergütung

Grundgehalt

Das fixe Grundsalar richtet sich im Wesentlichen nach der Hierarchie- und Verantwortungsstufe des Mitarbeiters sowie dessen Funktion in der Bank, den individuellen Kenntnissen und Erfahrungen, dem Geschäftsbereich des Mitarbeiters sowie verschiedenen Marktkriterien. Die jährliche Grundvergütung kann um Sachleistungen (z.B. Nutzung eines Dienstwagens) oder Zusagen für eine betriebliche Altersvorsorge erweitert werden. In der Regel gilt: Je höher die Hierarchiestufe und je kapitalmarktnäher der Geschäftsbereich, desto geringer ist der Anteil des Grundgehalts an der Gesamtvergütung. Beispielweise bestand die Vergütung der Topmanager der Schweizer Bank UBS im Jahr 2007 nur zu 22% aus dem Grundgehalt; jedoch zu 50% aus der variablen Barvergütung und zu 28% aus der Gewährung von Aktien und Aktienoptionen.²⁵

²⁵ Vgl. Franke / Hein (2008), S. 5.

Variable Vergütung

Die variable Vergütung bestand in den meisten Instituten bis zur Finanzkrise im Wesentlichen aus einem erfolgsabhängigen Jahresbonus in Form einer Barauszahlung und/oder einer aktienbasierten Vergütung (Aktien oder Aktienoptionen) bzw. in nicht börsennotierten Banken aus einer kennzahlenbasierten Vergütungskomponente, die z.B. mittels virtueller Aktien den Unternehmenswert widerspiegeln sollte. Die zugeteilten Aktien können mit einer Haltefrist versehen werden. Nach dem Aktienrecht besteht für Vorstände börsennotierter Unternehmen eine gesetzliche Sperrfrist für Aktienoptionen (§193 (2) Nr. 4 AktG).

3.5 Bemessung der variablen Vergütung in Banken

Um die Höhe der variablen Vergütung zu bemessen, können verschiedene Ansätze verfolgt werden. Die Modelle unterscheiden sich durch die Art der Verknüpfung der einzelnen Bemessungsgrundlagen:

Additive Verknüpfung

Bei der additiven Verknüpfung der Bemessungsgrundlagen ergibt sich der Gesamtbonus des Mitarbeiters aus der Addition der Zielboni für die einzelnen Komponenten (z.B. individuelle Komponente, Bereichskomponente, Unternehmenskomponente) mit dem entsprechenden Grad der Zielerreichung. Zieluntererfüllungen in einem Bereich können durch Übererfüllung in anderen Bereichen kompensiert werden. Die Zielerreichungsgrade können auf der Basis von Stufen oder als quasi-stetiges Merkmal festgelegt werden. Die resultierenden Zielerreichungsgrade für die Berechnung der einzelnen Teilbeträge können zudem nach oben oder unten begrenzt werden.

Multiplikative Verknüpfung

Bei der multiplikativen Verknüpfung ergibt sich der Gesamtbonus des Mitarbeiters aus der Multiplikation der Zielboni für die einzelnen Komponenten (Bemessungsgrundlagen) mit den jeweiligen Zielerreichungsgraden. Über die Festlegung von Bandbreiten können bestimmte Bemessungsgrundlagen stärker oder schwächer gewichtet werden. Je breiter das Band der jeweiligen Komponente, desto höher ist dessen Gewicht. Um zu verhindern, dass der Gesamtbonus den Wert Null annehmen kann, wird die Bandbreite der Zielerreichungsgrade begrenzt, d.h. die untere Grenze nimmt einen Wert größer Null an. Im Vergleich zu der additiven Variante ist die multiplikative Verknüpfung durch ein größeres Chancen- und Risikopotenzial gekennzeichnet.

Bonuspool

Der für die variable Vergütung aller Mitarbeiter zur Verfügung stehende Bonusbetrag (Bonuspool) hängt von der Performance des Unternehmens ab. In einem mehrstufigen Prozess wird der Bonuspool zuerst auf die Geschäftsbereiche und anschließend auf die Abteilungen, Teams und im Weiteren auf die Mitarbeiter entsprechend verschiedener Kriterien (z.B. Verantwortungsstufe und Hierarchieebene, Ergebnisbeitrag des Teams, individuelle Leistung) verteilt. Die Bemessung des Bonuspools orientiert sich an betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen. Es können aber auch qualitative Faktoren oder geschäftspolitische Überlegungen berücksichtigt werden. Die entsprechenden Kriterien sowie die tatsächliche Poolhöhe liegen im Ermessen der Geschäftsleitung. In einem Top-Down-Ansatz wird das festgelegte Poolvolumen auf die unteren Ebenen kaskadiert (vgl. Abb. 6).

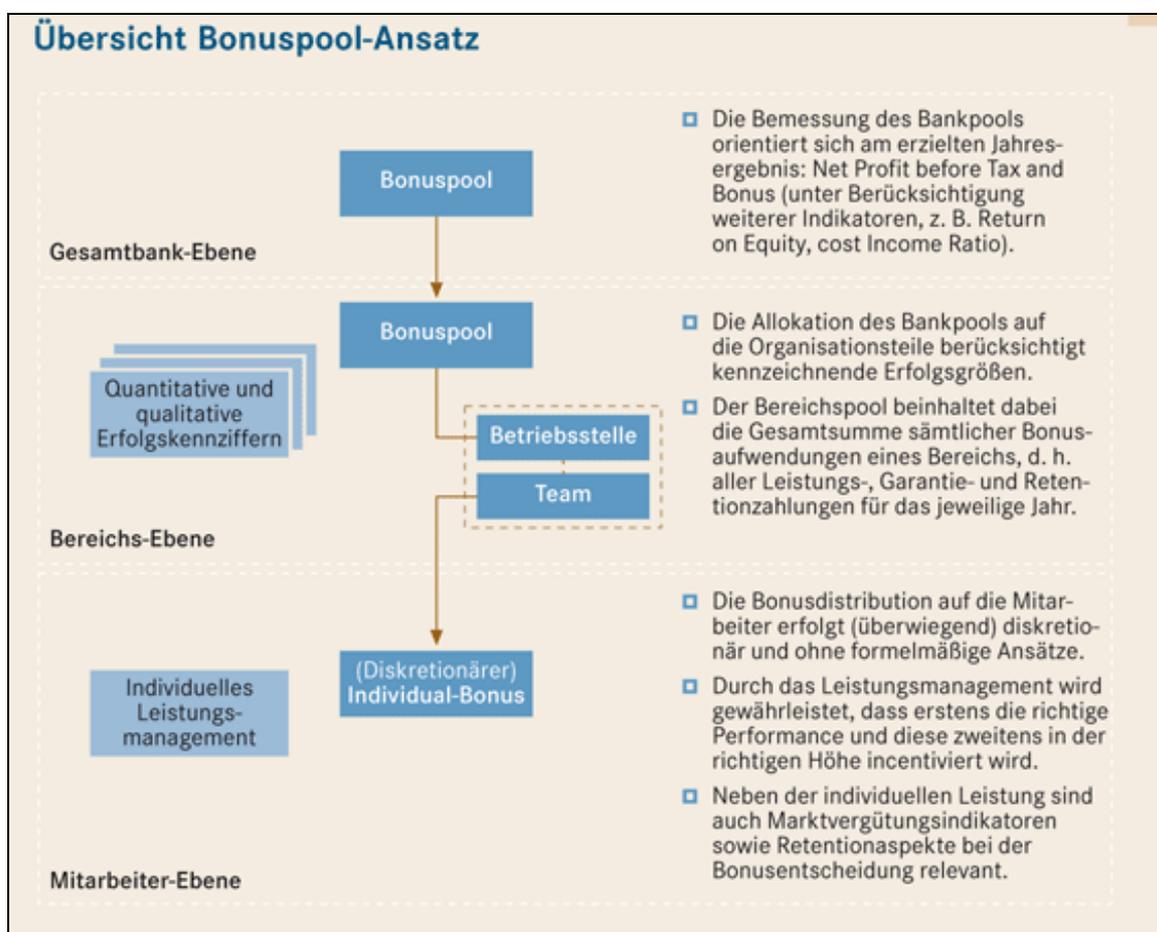


Abb. 6: Übersicht Bonuspool-Ansatz

Quelle: Klein (2008).

Der Anteil des einzelnen Geschäftsbereiches am Pool hängt u.a. vom Beitrag des Bereiches zum Unternehmensergebnis sowie von strategischen Überlegungen der Bank ab. Zum Beispiel können die Führungskräfte und Beschäftigten in den kapitalmarktnahen Geschäfts-

bereichen auch dann nennenswerte Boni erhalten, wenn im Geschäftsjahr ein Verlust angefallen ist. Der Wettbewerb um Mitarbeiter in diesen Feldern ist intensiv, sodass bei Ausbleiben der variablen Vergütung die Abwanderung von Leistungsträgern oder ganzer Teams droht.²⁶ Aus diesem Grund werden über Bindungsboni Mitarbeiter an die Bank gebunden und über Garantieboni Mitarbeiter von Konkurrenten abgeworben. Damit wird die variable Vergütung zum Teil in einen Bestandteil der fixen Vergütung transformiert. Die Bonusbemessung auf der Arbeiterebene (diskretionärer Bonus) erfolgt auf Basis von erprobten Performance-Management-Systemen, in denen einerseits die Erreichung der Jahreszielvereinbarung sowie andererseits stellenbezogene Aufgaben bewertet werden. Zur Ermittlung des Individual-Bonus findet u.a. die 360-Grad-Beurteilung Anwendung. Neben der Bewertung von individuellen Leistungskriterien müssen Banken auch das Abwanderungsrisiko von Mitarbeitern bei fehlender Jahresbonusausschüttung berücksichtigen. Ist der Anteil des Geschäftsbereiches am Bonuspool – in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist – niedrig, kann der Bonus trotz hohem individuellen Erfolgsbeitrag gering ausfallen. In der Folge können zwei Mitarbeiter mit identischem Ergebnisbeitrag unterschiedlich hohe Bonuszahlungen erhalten.

Vergütungsstudien von Towers Watson (ehemals Towers Perrin) zur Bemessung von Bonuszahlungen kamen zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen additive Bonuskonzepte anwenden.²⁷ Hingegen dominiert bei den untersuchten Kreditinstituten der Bonuspool-Ansatz. Geprägt von der Konkurrenz zu britischen und US-amerikanischen Investmentbanken besitzt der Bankensektor eine eigene Bonuskultur. Eine Studie zu den variablen Vergütungssystemen im Investmentbanking in Deutschland ermittelte, dass alle befragten Institute einen Top-Down-Ansatz wählten.²⁸ Und die Höhe des Bonuspools hing maßgeblich vom Unternehmensergebnis ab. Die Lage auf dem Personalmarkt und das Bonuspoolvolumen der relevanten Wettbewerber sind weitere Determinanten. Mitarbeiter ertragsschwacher Geschäftsbereiche, die essentiell für die strategische Ausrichtung des Instituts sind, erhielten trotz schwacher Kennzahlen ihres Bereiches umfangreiche Bonuszahlungen. Innerbetrieblich fand ein Ausgleich statt, um der drohenden Abwanderung von Beschäftigten entgegenzuwirken. In der Mehrheit der befragten Investmentbanken wurden Zielvereinbarungen zur Leistungsbeurteilung genutzt und Mitarbeiter wurden subjektiv durch

²⁶ Vgl. Klein (2008), S. 80.

²⁷ Vgl. Klein (2008), S. 79.

²⁸ Vgl. Gehle (2008), S. 61.

die Vorgesetzten beurteilt.²⁹ Mit Ausnahme der öffentlich-rechtlichen Institute dominierten bei der variablen Vergütung die kurz- und langfristigen Vergütungsinstrumente.³⁰ Da nicht börsennotiert vergeben die öffentlichen Banken keine aktienbasierte Vergütung und nur zum Teil eine kennzahlenbasierte langfristige variable Vergütung. Die Hälfte der befragten börsennotierten Institute gewährte Aktien. Virtuelle Aktienpläne waren für die nicht gelisteten Investmentbanken eine Alternative. Eine Mehrheit der Befragten setzte bei der aktienbasierten Vergütung Sperrfristen von drei bis fünf Jahren ein.³¹

3.6 Vergütungsstrukturen in Banken

Die Streuung der Vergütung zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen³² innerhalb der Banken kann u.a. mittels des relativen Vergütungsabstands gemessen werden. Dieser Faktor drückt das Vielfache einer Vergütung zum Niveau auf der nächst niedrigeren Stufe aus.³³ Einer Studie von Towers Watson (Vergütungspraxis in Banken 2009) folgend, ist der Abstand zwischen den Vergütungen der unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb der Institute eine relativ konstante Größe.

Tarif	Grundvergütung					Gesamtbarvergütung				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
AT-Spezialisten	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	2,0	2,0	2,0	1,8	1,9
Abteilungsleiter	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8
Bereichsleiter	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	2,3	2,4	2,6	2,8	1,6

Abb. 7: Vergütungsabstände von vier Karrierestufen in deutschen Banken

Quelle: Towers Watson (2010), S. 6.

Die Analyse von 90 000 anonymisierten Datensätzen zu den Vergütungsangaben von 15 deutschen Instituten aus den Sektoren Privat-, Landes- und Genossenschaftsbanken ergab, dass der Vergütungsabstand für die Jahre 2005-2009 für die Grundvergütung Werte zwischen 1,5 und 1,7 annahm.³⁴ Der korrespondierende Wertebereich für die Gesamtbarvergütung lag bei 1,6 bis 2,6. Im Durchschnitt fiel das Gesamtbargehalt auf der nächst höheren Karrierestufe etwa 2,0 Mal so hoch aus wie auf der niedrigeren. Ein Wechsel auf die höhere Hierarchie-

²⁹ Vgl. Gehle (2008), S. 62f.

³⁰ Vgl. Gehle (2008), S. 61.

³¹ Vgl. Gehle (2008), S. 69.

³² Hierarchisch aufsteigend geordnet: Tarif, AT-Spezialisten, Abteilungsleiter, Bereichsleiter.

³³ Vgl. Towers Watson (2010), S. 6.

³⁴ Vgl. Towers Watson (2010), S. 6.

ebene ging im Beobachtungszeitraum im Mittel mit einer um 50% höheren Grundvergütung bzw. einer 100% höheren Gesamtbarvergütung einher. Infolge der Vergabe variabler Vergütungsbestandteile streut die Gesamtbarvergütung stärker als die Grundvergütung. Insbesondere trifft dies auf den Vergütungsabstand der Bereichsleiter zu den Abteilungsleitern zu. Der Abstand zwischen den AT-Spezialisten und den Tarifbeschäftigten verharrte für die Gesamtbarvergütung im Zeitraum 2005-2009 bei einem Wert nahe 2,0 bzw. für die Grundvergütung bei 1,7. Die Tarifmitarbeiter erhielten in diesem Zeitraum eine durchschnittliche jährliche Grundvergütung³⁵ von 41 400 Euro, die um 4 400 Euro variabler Vergütung aufgestockt wurde.³⁶ Die AT-Spezialisten bekamen eine mittlere Grundvergütung von 70 700 Euro sowie eine mittlere variable Vergütung von 17 500 Euro. Das Gehalt der Abteilungsleiter setzte sich aus einer Grundvergütung von 109 200 Euro und einer variablen Vergütung in Höhe von 66 800 Euro zusammen. Die Grundvergütung der Bereichsleiter von durchschnittlich 175 600 Euro wurde im Mittel um eine variable Vergütung in Höhe von 238 000 Euro aufgestockt. Die leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung der Bereichsleiter war den stärksten Schwankungen unterworfen. Demgegenüber waren die variablen Vergütungsbestandteile der Abteilungsleiter im Untersuchungszeitraum relativ stabil. Höhe und Schwankungsbereite der variablen Vergütung der Beschäftigten innerhalb der Banken ist nicht einheitlich und variiert zwischen den Geschäftsbereichen (vgl. Abb. 8).

	Corporate Center & Support	Retail Banking/ Brokerage	Corporate Banking	Private Banking & Asset Management	Investment Banking
Vergütungs-Deal	<ul style="list-style-type: none"> □ Geringere variable Anteile □ Ausgeglichene Relation zwischen Bonus und Risiko □ Geringe Schwankungen 			<ul style="list-style-type: none"> □ Hohe variable Anteile □ Enge Verknüpfung zwischen Bonus und Risiko □ Hohe Schwankungen 	
Bonuspool Funding/ Allokation	<ul style="list-style-type: none"> □ (Überwiegend) auf Daten basierte Messung des Bonuspools und Ergebnis gesteuerte Zuordnung zu den Geschäftssegmenten/-bereichen 				
Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> □ Zielvereinbarung und Aufgabenerfüllung □ Teilweise 360°-Feedbacks (für Management und Senior Spezialisten) 				

Abb. 8: Vergütungspraxis in Abhängigkeit des Geschäftsbereichs

Quelle: Klein (2008).

³⁵ Die Mittelwerte wurden ungewichtet durch die Bildung des einfachen arithmetischen Mittels der fünf Jahresdurchschnitte berechnet. Personalfluktuationen im Zeitraum 2005 bis 2009 wurden nicht berücksichtigt. Folglich stellen die Mittelwerte nur einen Orientierungswert dar.

³⁶ Vgl. Towers Watson (2010), S. 5f.

In Abhängigkeit des Geschäftsfeldes können Banken unterschiedliche Personalmanagement- und Bonussysteme anwenden. Die Geschäftsstrategie, die Volatilität der Erfolgskennzahlen und das Wettbewerbsumfeld drücken sich auch innerhalb der Institute auf die Gestaltung der variablen Vergütung aus. Je kapitalmarktnäher der Geschäftsbereich, desto größer ist der Anteil des Bonus an der Gesamtvergütung. Zugleich nehmen die Schwankungen der erfolgsabhängigen Zahlungen zu. Der individuelle Erfolgsbeitrag des Mitarbeiters wird stärker gewichtet. Die Höhe der variablen Vergütung steht tendenziell in einem engeren Zusammenhang zum dafür eingegangenen Risiko. Meist liegen auch die absoluten Zahlungen deutlich über den durchschnittlichen Bonuszahlungen an Beschäftigte in anderen Bereichen der Institute. Die Towers Watson-Studie wies für deutsche Kreditinstitute im Zeitraum 2005 bis 2009 eine durchschnittliche Gesamtbarvergütung von Abteilungs- und Bereichsleitern im Investmentbanking und den kapitalmarktnahen Geschäftsbereichen in Höhe von 311 300 Euro bzw. 675 000 Euro aus.³⁷ Die darin enthaltene variable Vergütung betrug im Mittel 475 800 Euro für die Bereichsleiter und 189 000 Euro für die Abteilungsleiter. Im Vergleich dazu lagen sowohl die variable Vergütung (Bereichsleiter 88 100 Euro/ Abteilungsleiter 66 500 Euro) als auch die Gesamtbarvergütung (Bereichsleiter 225 200 Euro/ Abteilungsleiter 178 500 Euro) vergleichbarer Führungsebenen im Retail Banking deutlich darunter. Die Zahlen bestätigen, die große Bedeutung der Bonuszahlungen für die kapitalmarktnahen Geschäftsfelder. Bereichs- und Abteilungsleiter in diesen Segmenten erhalten auch absolut eine deutlich höhere Vergütung als vergleichbare Führungskräfte. Einzelne Leistungsträger und Führungskräfte im Investmentbanking können mit Hilfe von Boni eine Gesamtvergütung oberhalb der Vergütung von Führungskräften auf der obersten Ebene der Bank erzielen. Auf den unteren Hierarchieebenen (Tarifmitarbeiter und AT-Spezialisten) ergeben sich in Relation zur absoluten Höhe ebenfalls starke bankinterne Differenzen in der Höhe der Vergütungen. Mit durchschnittlich 48 200 Euro erhalten AT-Spezialisten im Investmentbanking ein mehrfaches an variabler Vergütung als die AT-Mitarbeiter im Retail Banking (9 900 Euro).³⁸ Die mittlere Gesamtbarvergütung war fast doppelt so hoch. Nicht nur die Höhe der Vergütung, sondern auch deren Struktur unterscheidet sich sowohl zwischen den Geschäftsbereichen, als auch zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb der einzelnen Segmente. Die folgende Abbildung zeigt die Vergütungselemente von Führungskräften der oberen Managementebenen in Kreditinstituten und den dazugehörigen Risikobezug.

³⁷ Vgl. Towers Watson (2010), S. 9f.

³⁸ Vgl. Towers Watson (2010), S. 10.

Beispiele für die Vergütungsgestaltung – typisch für Top-Führungskräfte in Banken		
Vergütungselement	wenig/kein Risikobezug	deutlicher Risikobezug
Stock Option	Keine Verknüpfung mit Performance-Zielen zum aktuellen Preisniveau	Performance Shares mit Performance-Zielen und mindestens dreijähriger Haltefrist
Bonus	Auszahlung in bar oder in Aktien, nur mit Haltefrist, Ohne Ausübe-Restriktionen	Aktienbesitz-Richtlinien verpflichten Manager z.B. zu Anteilen am eigenen Unternehmen
Aktien allgemein	Umfangreiche Aktienpakete mit komplexen Konditionen zum aktuellen Preisniveau	Verknüpfung von Langfristvergütungen mit Performance-Kennzahlen wie Economic Profit

Abb. 9: Vergütungsgestaltung von Führungskräften in Banken

Quelle: Die Bank (2009).

Die variable Vergütung der Manager unterscheidet sich von der Vergütungsgestaltung der übrigen außertariflich entlohnten Beschäftigten vor allem über die Long-Term Incentives und der Relation von Bonus zum Grundgehalt. Die Bonuszahlungen der Führungskräfte in Banken setzten sich zu einem höheren Anteil aus der aktienbasierten Vergütung in Form von Aktienpaketen oder Aktienoptionen zusammen, die teilweise mit einer Sperrfrist versehen werden und erst nach mehreren Jahren verkauft werden dürfen. Das Instrument Aktienoption ist i.d.R. für die obersten Führungsebenen vorbehalten. Je höher die Hierarchieebene, desto geringer ist der Anteil des Grundgehalts an der Gesamtvergütung und der Anteil der langfristigen Vergütungsanreize nimmt zu.

Eine Vergütungsstudie der Managementberatung Kienbaum zu den Gehältern von leitenden Angestellten in 95 deutschen Kreditinstituten zeigt, dass die Bezüge von Führungskräften in erheblichem Maße streuen. Auf der ersten Führungsebene unter dem Vorstand bzw. der Geschäftsleitung bewegen sich die Gehälter (inkl. Bonus) von unter 50 000 Euro im Jahr bis zu deutlich über 200 000 Euro. 56% dieser Führungskräfte erzielen eine Vergütung von bis zu 100 000 Euro. Angestellte Führungskräfte zwei Ebenen unterhalb des Vorstands verdienten im Mittel 98 000 Euro. Führungskräfte auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands erhielten im Schnitt 132 000 Euro.

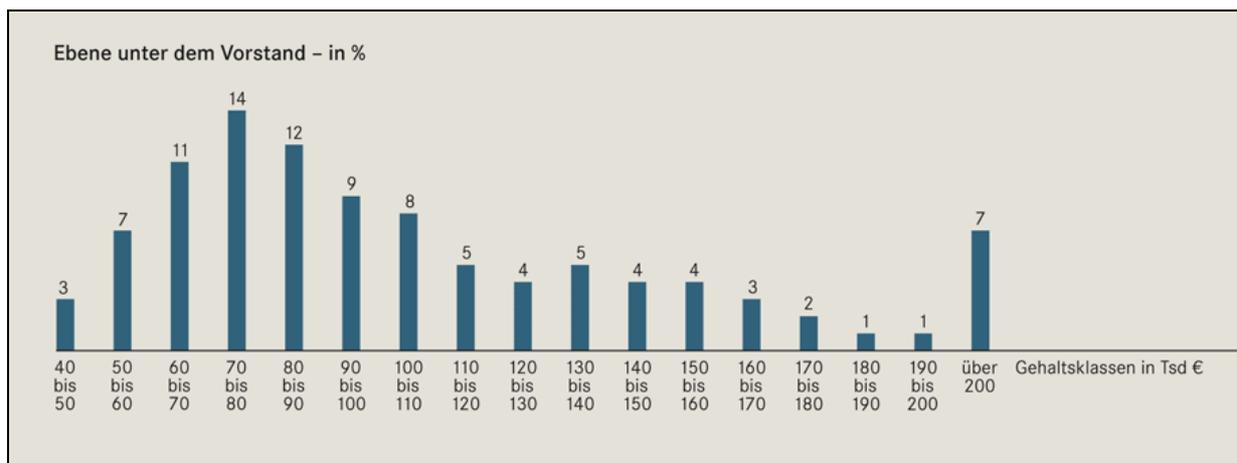


Abb. 10: Verteilung der Gesamtbezüge von Führungskräften in Banken

Quelle: Kienbaum (2009).

Deutliche Unterschiede ergeben sich zwischen den drei Bankengruppen in Deutschland. Führungskräfte in privaten Banken erhalten höhere Durchschnittsgehälter als vergleichbare Angestellte bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken.³⁹ Nur bedingt kann dies auf die unterschiedliche Größe der untersuchten Institute zurückgeführt werden. Auch zwischen Banken ähnlicher Größe sind nennenswerte Gehaltsdifferenzen messbar. Die Höhe der Vergütungen der Führungskräfte wird von den folgenden Faktoren maßgeblich bestimmt: Bedeutung der Position für die zentralen Zielsetzungen der Bank, Qualifikation, Erfahrung und individueller Erfolgsbeitrag der Führungskraft.⁴⁰ Verantwortungsumfang und Personalverantwortung von Führungskräften nehmen mit der Größe des Instituts zu und drücken sich in der Vergütung aus. Das Gehaltsgefälle zwischen den Führungskräften auf der ersten und zweiten Ebene unterhalb des Vorstands lag in den analysierten privaten Banken bei rund 40%.⁴¹ Die Gehaltsdifferenz in den öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Instituten war geringer, da die variable Vergütung in diesen Banken deutlich niedriger ausfällt. Am weitesten waren die Bonuszahlungen bei den privaten Banken verbreitet (98%), wobei die variable Vergütung durchschnittlich 29% des Grundgehalts betrug. Im Vergleich dazu bekamen nur drei Viertel der Führungskräfte von öffentlich-rechtlichen Banken variable Vergütungsbestandteile und deren Anteil lag bei 14% der Gesamtbezüge.

³⁹ Vgl. Hören (2009), S. 78.

⁴⁰ Vgl. Hören (2009), S. 78.

⁴¹ Vgl. Hören (2009), S. 79.

4 Problemfeld Bonussysteme

4.1 Vergütungssysteme und die Finanzkrise

PricewaterhouseCoopers (PwC) führte zusammen mit der Economist Intelligence Unit im Frühjahr 2008 eine internationale Studie „Reward: A new paradigm?“ unter 264 Finanzdienstleistern in Europa, Amerika und Asien durch. Im Fokus der Studie stand die Frage nach den Defiziten in der gegenwärtigen Vergütungspraxis, vor allem bezüglich der Vergütung von Mitarbeitern in den kundennahen Bereichen und im Risikomanagement. Die Studienergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:⁴² Die Bonussysteme waren zu einseitig und an kurzfristigen Buchgewinnen orientiert; die nachhaltige Unternehmensentwicklung wurde zu wenig berücksichtigt. Auch die Möglichkeit der Rückforderungen geleisteter Zahlungen (Clawback-Klauseln) wurde zu selten in den Verträgen vereinbart. Darüber hinaus können negative Anreize durch bedeutende fixe, vom Misserfolg unabhängige vertragliche Abfindungsansprüche entstehen. Abbildung 11 stellt den Änderungsbedarf in der Vergütungspraxis des Finanzsektors in Abhängigkeit von dem Geschäftsfeld dar.

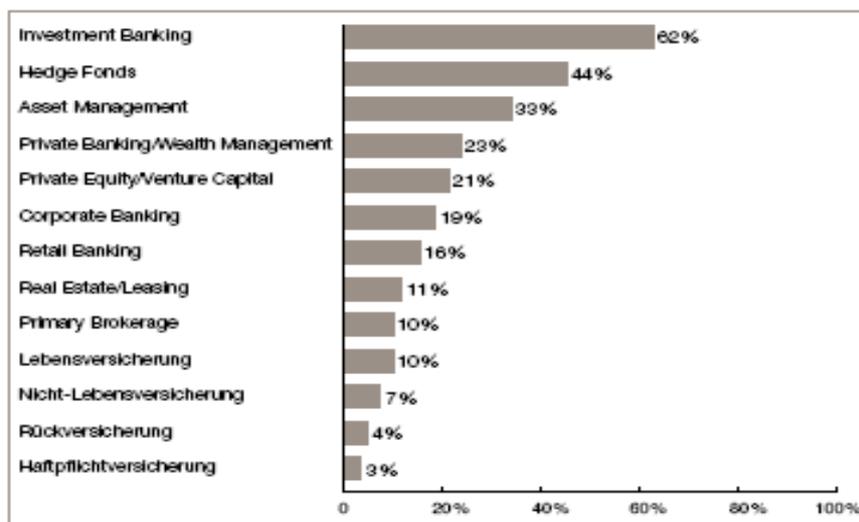


Abb. 11: Änderungsbedarf in der Vergütungspraxis nach Geschäftsfeldern

Quelle: Dürr / Fischer (2008), S. 44.

Es wird deutlich, dass die befragten Entscheidungsträger internationaler Finanzdienstleistungsunternehmen den größten Reformbedarf in der Vergütung von Investmentbankern lokalisieren – dem Geschäftsbereich von Banken mit den höchsten Bonuszahlungen und der volatilsten Geschäftsentwicklung. Weitere Anpassungsnotwendigkeit wird in der Entlohnung

⁴² Vgl. Dürr / Fischer (2009), S. 44ff.

von Asset-Managern und Vermögensbetreuern gesehen. Auch die Vergütung von Hedgefonds-Managern bedarf der Neugestaltung. Im Gegensatz zu den kundennahen Bereichen erscheint die Vergütung im Back-Office der Banken weniger problematisch zu sein.⁴³

Die globale Finanzkrise offenbarte systematische Schwächen in der variablen Vergütung von Führungskräften, Vorständen und Mitarbeitern in den kapitalmarktnahen Geschäftsbereichen der internationalen Banken. Die bisherige Nicht-Regulierung der variablen Vergütung im Bankensektor erleichterte die Orientierung an kurzfristigen Gewinnen. Zum Teil extrem hohe, auf kurzfristigen Performance-Maßen basierende variable Vergütungsanteile in bar und ein unzureichendes Risikomanagement in den Banken haben negative Anreize in der Vergütung von Bankmanagern und -mitarbeitern gesetzt und Fehlentscheidungen der Akteure hervorgerufen. Die Banken haben primär finanzielle Zielgrößen gewählt und Risikokennzahlen vernachlässigt. Im Rahmen einer Analyse von Towers Watson (vormals Towers Perrin) von 20 europäischen Großbanken gab nur jede vierte Bank an, zur Bemessung der variablen Vergütungsbestandteile risikoadjustierte Größen – Risk Adjusted Return on Capital (RAROC), eine weiterentwickelte Form des Return on Capital (ROC), Value-at-Risk (VaR) oder Economic Profit (EP) – zu berücksichtigen.⁴⁴ Die Bemessung orientierte sich bei den kurzfristigen Leistungsanreizen an traditionellen Kenngrößen wie Gewinn vor Steuern (EBIT), Gewinn pro Aktie (EPS) oder Return on Equity (ROE) bzw. bei den langfristigen Leistungsanreizen an die Aktienrendite oder den Aktienkurs (absolut, relativ). In einer Analyse zur variablen Vergütung ermittelte Kienbaum, dass bei 71% der Empfänger variabler Vergütungskomponenten quantitative Leistungsbemessungskriterien Anwendung fanden.⁴⁵ Demgegenüber wurden qualitative Kriterien zur Bemessung von Bonuszahlung selten berücksichtigt (bei 17%). Die Bonuszahlungen wurden meist auf einjähriger Basis berechnet, ohne die Entwicklung in den folgenden Geschäftsjahren zu berücksichtigen. Die Möglichkeit der Rückforderung von Boni wurde nur vereinzelt genutzt. Damit werden die Bonussysteme zu einem systemischen Risiko für die Banken.⁴⁶ Die Boni standen in keinem ausgewogenen Verhältnis zu den eingegangenen Risiken. Die Beschäftigten wurden nur schwach bzw. gar nicht am Risiko des Misserfolgs beteiligt.

Eine Studie unter 15 in Deutschland aktiven Instituten im Investmentbanking ergab, dass bis vor der Finanzkrise Bonuszahlungen bei negativer Geschäftsentwicklung nicht zurück-

⁴³ Vgl. Dürr / Fischer (2009), S. 44.

⁴⁴ Vgl. Towers Perrin (2008), S. 4; Filbert et al. (2009), S. 526.

⁴⁵ Vgl. Kienbaum (2008).

⁴⁶ Vgl. Schütt (2009), S. 19.

gefordert wurden.⁴⁷ Die Dominanz der kurzfristigen variablen Vergütung begünstigt die Konzentration der Mitarbeiter auf kurzfristige Erfolgsgrößen. Langfristige strategische Ziele und die Stabilität des Instituts können – wie in der Finanzkrise sichtbar wurde – in den Hintergrund geraten. Die verwandten Bonus- und Beurteilungssysteme (Top-Down-Ansatz und die meist subjektive Bewertung durch Vorgesetzte) trugen zum Ungerechtigkeitsempfinden und egoistischen Verhalten auf Kosten der Qualität der eingegangenen Geschäfte und der Risikoposition der Banken bei. Die Anforderung der Anreizkompatibilität (Leistungsäquivalenz), d.h. der Zusammenhang von Bonus zu Leistung, wurde vielfach verletzt.⁴⁸ Die Vergabe von Wechsel- und Halteboni trugen zur Loslösung der Bonushöhe vom individuellen Erfolg und Leistung bei. Fast 90% der befragten Banken vergaben derartige Bonuszahlungen, die bis zu zwei Jahren garantiert waren.⁴⁹ Der Wettbewerb um Mitarbeiter trug zur kontinuierlichen Erhöhung der Bonuszahlungen bei. Eine Korrektur nach unten war kaum möglich.⁵⁰ Die Bonussysteme waren demnach nur nach oben variabel. Die Transparenz-anforderung an Vergütungssysteme wurde ebenfalls in den Investmentbanken nicht erfüllt. Die Nichterfüllung der Anforderungen Gerechtigkeit und Leistungsäquivalenz sowie die Konstruktionsfehler können zur Ablehnung der variablen Vergütungssysteme durch die Beschäftigten führen und Vergütungsfehlansätze hervorrufen und im schlimmsten Fall risikoreiches oder opportunistisches Verhalten begründen.

4.2 Anpassungsbedarf bankspezifischer Vergütungssysteme

Die Vergütungssysteme müssen zumindest teilweise auf risikoadjustierten Kenngrößen und die Anreizsysteme auf Langfristigkeit (drei Jahre und länger) beruhen. Variable Vergütungskomponenten sollten sich an dem Unternehmenserfolg in mehrjährigen Beobachtungsperioden orientieren. Im Vergleich zu Barauszahlungen kann durch ein Bonuskonstrukt mit Bonus/Malus-Komponenten die Gewährung von Bonuszahlungen bei enttäuschender Geschäftsentwicklung besser gesteuert werden. Die Bonuszahlungen börsennotierter Institute könnten ganz bzw. teilweise in Form gesperrter Aktien erfolgen.

Nach der Neufassung der MaRisk müssen bei der Gestaltung der Vergütungssysteme das Risikomanagement in den Banken einbezogen werden und der Vergütung müssen risikobereinigte Kennzahlen sowie die Kapitalkosten der Institute als Bewertungsmaßstab

⁴⁷ Vgl. Gehle (2008), S. 71.

⁴⁸ Vgl. Gehle (2008), S. 73.

⁴⁹ Vgl. Gehle (2008), S. 75.

⁵⁰ Vgl. Gehle (2008), S. 76.

zugrundeliegen. Für eine nachhaltige Leistungsvergütung in den Kreditinstituten bedeutet dies, dass anstelle von Aktienoptionen oder vergleichbaren Konstrukten zunehmend leistungsabhängige Aktien- und Bonuspläne an Bedeutung gewinnen werden. Mit der Änderung der gesetzlichen Sperrfrist für Aktienoptionen (§193 (2) Nr. 4 AktG) von zwei auf vier Jahre werden sich die derzeit marktüblichen Laufzeiten und Sperrfristen von drei auf wahrscheinlich vier bis sechs Jahre deutlich erhöhen.⁵¹ Auch eine Kombination von Sperrfrist- und Performance-Zeitraum von vier Jahren plus anschließender Haltefrist der Aktien wäre denkbar. Aufgrund von Ausübe- und Bewertungsproblemen von Aktienoptionen in zahlreichen Unternehmen sowie Bilanzfälschungsskandalen in den vergangenen Jahren sollte auf das Vergütungsinstrument Aktienoption verzichtet werden und stattdessen Bonuspläne in Aktien bzw. virtuelle Aktienpläne genutzt werden. Die Erfolgsbilanz von Aktienoptionsprogrammen in DAX-Unternehmen fiel für die Aktionäre ernüchternd aus und die Programme konnten zum Teil als ‚Selbstbedienungsveranstaltung‘ der Unternehmensführungen charakterisiert werden.⁵² Abbildung 12 beinhaltet weitere Empfehlungen zur Gestaltung risikoreflektierender Vergütungselemente für Top-Führungskräfte in Banken.

Vergütungselement	Falsch	Richtig
Stock Options	Gewährung von Aktienoptionen ohne die Verknüpfung mit konkret messbaren Performance-Zielen zum aktuellen Preisniveau	Gewährung von Performance Shares als spezifische Vergütungskomponente verknüpft mit Performance-Zielen und einer Haltefrist von mindestens 3 Jahren.
Bonus	Auszahlung von Boni in bar – oder teilweise in Aktien (Restricted Stock), die nur mit einer Haltefrist, keinen Ausüberestriktionen, verbunden sind.	Einführung von Aktienbesitz-Richtlinien (Stock Ownership Guidelines): Top-Manager werden im Rahmen ihres Vertrags zum Beispiel verpflichtet, einen Besitz an Aktien des eigenen Unternehmens zu halten.

⁵¹ Vgl. Filbert et al. (2009), S. 528.

⁵² Vgl. Schütt (2009), S. 20.

Aktien allgemein	Gewährung von umfangreichen Aktienpaketen mit komplexen Konditionen zum aktuellen Preisniveau.	Anstelle einer schlichten Begebung mit Aktien Verknüpfung von Langfristvergütungen mit internen Performance-Kennzahlen wie Economic Profit
-------------------------	--	--

Abb. 12: Vergütungselemente für Führungskräfte

Quelle: Towers Perrin (2009), S. 7.

Ein Trend besteht in dem verpflichtenden Besitz von Aktien des eigenen Unternehmens für Vorstände und Führungskräfte börsennotierter Gesellschaften. Im internationalen Vergleich halten Vorstände und Führungskräfte in Deutschland nur unterdurchschnittlich hohe Anteile am eigenen Unternehmen.⁵³ Bislang profitierten sie durch ihre variable Barvergütung oder großzügig ausgestaltete Aktienoptionsprogramme an steigenden Aktienkursen, erzielten aber keinen Verlust bei fallenden Kursen. Durch Beteiligung am Eigenkapital hängt die Vergütung der Führungskräfte dann sowohl vom steigenden als auch vom fallenden Börsenkurs des Unternehmens ab. Die Beteiligung kann prinzipiell über folgende Formen geschehen:⁵⁴ Bedienung der Bonuspläne in Aktien, Eigeninvestment als Voraussetzung zur Teilnahme an der Langfristvergütung, Pflicht zum Kauf von Aktien unabhängig vom Bonusplan (*Share Ownership Guidelines*). Darüber hinaus lässt sich die Haftungsfrage für Vorstände mit der aktienbasierten Vergütung verbinden, indem Manager mit ihrem verpflichtenden Besitz von Aktien des eigenen Unternehmens für Fehlverhalten herhalten müssen.⁵⁵ Individuelles Fehlverhalten wirkt sich so direkt auf das Vermögen der Manager aus. Es ist zu erwarten, dass der verpflichtende Besitz eigener Unternehmensaktien als Teil der Langfristvergütung zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

Die Implementierung einer Bonusbank mit Maluswirkung in die erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung der Kreditinstitute stellt eine weitere Möglichkeit dar, die Vergütungssysteme auf Langfristigkeit auszurichten.⁵⁶ Die kurzfristige variable Vergütung muss nicht länger nur auf einer jährlichen Basis berechnet und im folgenden Geschäftsjahr komplett ausgeschüttet werden. Stattdessen könnte nur ein Teil der gewährten Boni unmittelbar

⁵³ Vgl. Filbert et al. (2009), S. 528.

⁵⁴ Vgl. Filbert et al. (2009), S. 529.

⁵⁵ Vgl. Filbert et al. (2009), S. 529.

⁵⁶ Vgl. Thomaszik (2008).

ausgeschüttet werden und der größere Anteil wird auf einem individuellen Konto zurückbehalten und auf Nachhaltigkeit überprüft. Das vorhandene Guthaben kann über einen längeren Zeitraum (mindestens drei Jahre) mit negativen Geschäftsergebnissen verrechnet werden. Damit sind Teile der variablen Vergütung einem Malusvorbehalt ausgesetzt. Abweichungen von den individuellen Zielvereinbarungen nach unten und ein negatives Ergebnis des Instituts oder des Geschäftsbereiches des Mitarbeiters/Führungskraft greifen korrigierend in das vorhandene Guthaben ein. Über den letzteren Parameter hängen die Auszahlungshöhen nicht nur von der individuellen Zielerreichung, sondern ebenfalls von der Entwicklung von Kennzahlen auf der Unternehmens- bzw. der Bereichsebene ab. Die wirtschaftliche Situation der Bank muss sich auf die variable Vergütung der Beschäftigten auswirken. Die technische Umsetzung kann mittels eines Unternehmensfaktors erfolgen, der den individuell erreichten Bonus an die Unternehmensentwicklung anpasst.⁵⁷ Die langfristigen Leistungsanreize z.B. in Form der aktienbasierten Vergütung können ebenfalls der Bonusbank zugeordnet werden. Neben der Entwicklung des Aktienkurses oder vergleichbarer Kennziffern, die den Unternehmenswert widerspiegeln, unterliegen die in der Bonusbank verwahrten (virtuellen) Aktien ebenso den Malusregelungen der übrigen variablen Vergütung. Für die variable Vergütung sollte eine Obergrenze bei Übererfüllung der Ziele vereinbart werden.

Alternativ zur Bonusbank besteht in Banken mit einem Bonuspool-Modell die Möglichkeit, das Volumen des Bonuspools an die langfristige Entwicklung von Unternehmenskennzahlen zu binden und die individuellen Boni entsprechend der aufsichtsrechtlichen Vorgaben mit einem Zurückbehaltungszeitraum zu versehen. Auf jährlicher Basis wird das Bonusvolumen anhand der nachhaltigen Geschäftsentwicklung bestimmt und nach den Beiträgen der einzelnen Bereiche zum Unternehmensergebnis aufgeteilt. Innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche werden die Boni nach verschiedenen Kriterien (z.B. Hierarchieebene) individuell ausgeschüttet und zum Teil mit einer Sperrfrist versehen.

Abbildung 13 zeigt, die Bereitschaft der Teilnehmer einer PwC-Studie zur Änderung der Vergütungssysteme – im Rahmen individueller Regelungen oder als Branchenregelung.

⁵⁷ Vgl. Thomaszik (2008).

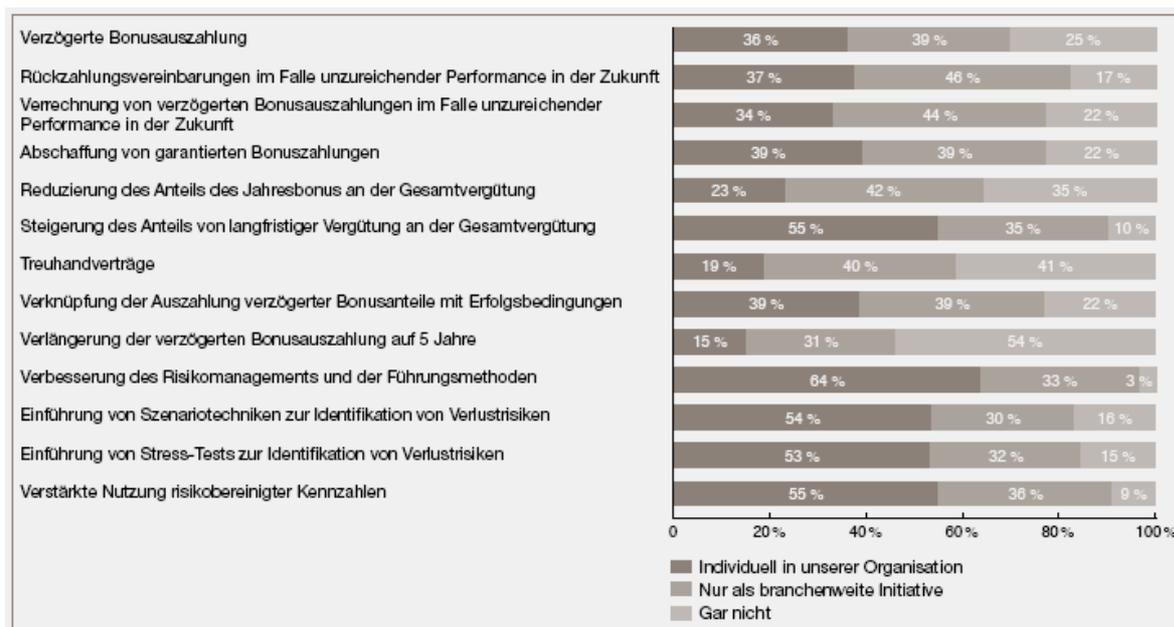


Abb. 13: Bereitschaft zur Änderung der Vergütungssysteme

Quelle: Dürr / Fischer (2009), S. 46.

Nach Ansicht der Befragten erscheint es sinnvoll, Extrazahlungen auch zukünftig ohne staatliche Regulierung als Instrument zur Leistungs- und Motivationssteigerung zu verwenden.⁵⁸ Durch die Implementierung eines Bonus-Malus-Systems wird die Möglichkeit der Korrektur von geleisteten Bonuszahlungen gewährleistet. Parallel dazu sollte auch von der Option der verzögerten Auszahlung verstärkt Gebrauch gemacht werden, da die Jahresbonuszahlung damit einen mehrjährigen Charakter erhält. Auch die Verfallsregeln von Bonuszahlungen bei Ausscheiden eines Mitarbeiters müssen überarbeitet werden. Garantiezahlungen sollten abgeschafft werden und der Anteil der langfristigen Vergütung an der Gesamtvergütung erhöht werden. In der Frage der Umsetzung der genannten Punkte sind die Studienteilnehmer gespalten. Jeweils rund 40% der Entscheidungsträger präferieren die Reform der Vergütungssysteme als branchenweite Regelung. Etwas mehr als ein Drittel würden ein Teil der Maßnahmen unabhängig von sektorweiten Vorgaben umsetzen.

Die alleinige Überarbeitung der Vergütungssysteme kann die Unternehmensausrichtung nicht nachhaltig verändern: „Die Reform der Bonusregelungen ist zwingend mit einer entsprechenden Risiko- und Führungskultur sowie mit einem geeigneten betrieblichen Steuerungssystem zu verknüpfen.“⁵⁹ Mehr als die Hälfte der Befragten sieht den Bedarf dafür im eigenen Institut. Dementsprechend muss die Personalabteilung mit den Bereichen

⁵⁸ Vgl. Dürr / Fischer (2009), S. 46.

⁵⁹ Vgl. Dürr / Fischer (2009), S. 47.

Risikomanagement und Finanzen zusammenarbeiten und zusätzliche Kompetenzen (z.B. Marktkennntnisse) ausbilden, um Risiken besser identifizieren zu können und bei der individuellen Vergütungsfestlegung zu berücksichtigen. Auch im Hinblick auf die Unterstützung der Aufsichtsräte bei der Überwachung der Vergütungssysteme sowie der Vergütung einzelner Beschäftigter werden die Personalabteilungen zukünftig stärker gefordert. Vergütungssysteme und Unternehmenskultur müssen eine Einheit bilden. Die Vergütungspolitik muss als sichtbares Element der Unternehmensphilosophie, -kultur und -politik sicherstellen, dass bei der Festsetzung der Vergütung, Risiken stärker als bisher berücksichtigt sowie die nachhaltige Leistung und der langfristige Erfolg honoriert werden.⁶⁰ Zur Diskussion steht zudem die aktive Mitbestimmung der Aktionäre im Rahmen der Hauptversammlung über die Höhe der Gesamtvergütung der Vorstände und Mitarbeiter sowie die Bestätigung der verwendeten Vergütungssysteme durch die Aktionärsversammlungen.

5 Internationale Standards und nationale gesetzliche Regelungen

5.1 G-20-Prozess und Standards des Financial Stability Board

Mit Abschluss des G-20-Treffens am 25. September 2009 in Pittsburgh hat das Financial Stability Board (FSB) neunzehn Standards für eine solide Vergütungspolitik im Finanzsektor („Principles for Sound Compensation Practices – Implementing Standards“) formuliert.⁶¹

- die effektive Steuerung der Vergütungspolitik durch die Unternehmensführung (1-2),
- die Sicherung der Kapitalbasis (3),
- die effektive Anpassung der Vergütungsstruktur an die umsichtige Übernahme von Risiken (4-14),
- Berichtspflichten im Rahmen eines jährlichen Vergütungsreports (15)
- sowie die effektive Überwachung der institutseigenen Vergütungssysteme durch die Aufsichtsbehörden (16-19).

⁶⁰ Vgl. Dürr / Fischer (2009), S. 47.

⁶¹ Vgl. FSB (2009b).

G-20-Prozess

Auf dem G-20-Treffen in Pittsburgh wurden Regeln für die Gehälter von Bankmanagern und -mitarbeitern beschlossen. Die vom Financial Stability Board ausgearbeiteten Standards für eine nachhaltige Vergütungspolitik im Finanzsektor sollten umgesetzt, in die Bankenaufsicht integriert und bis März 2010 konkretisiert werden. Die Bonuszahlungen sollen zukünftig stärker an den langfristigen Erfolg und die finanzielle Stabilität der Institute anknüpfen.⁶² Bei notleidenden Banken, die staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen, können gezahlte Boni nachträglich gekürzt werden. Bestrebungen, feste Werte für das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung oder gar die Gesamtsumme der Boni ins Verhältnis zum Gewinn festzulegen, wurden nicht umgesetzt. Auf dem Gipfel wurde beschlossen, dass die nationalen Aufsichtsbehörden in Zusammenarbeit mit dem Financial Stability Board die Einhaltung der Regeln überwachen sollen. Das Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) soll die FSB Vergütungsregeln bei der Formulierung der Leitlinien für das Risikomanagement im Bankensektor berücksichtigen. Die Nationalstaaten haben die FSB-Vergütungsstandards umgehend und rigoros umzusetzen.⁶³ Die neuen Vergütungsgrundsätze sollten bis März 2010 in nationales Recht und betriebliche Praxis umgesetzt werden und primär für große, d.h. systemrelevante Finanzinstitute gelten. Dementsprechend fallen prinzipiell auch große Versicherungsunternehmen unter den Anwendungsbereich der neuen Vergütungsstandards. Getrennt nach Banken und Versicherungen hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland zwei Rundschreiben zu den „Anforderungen an Vergütungssysteme“ ausgearbeitet und im Dezember 2009 veröffentlicht.

Die Vorgaben der G-20-Staaten und des FSB zielen jedoch nicht darauf ab, in die Mikrostruktur der Vergütung einzudringen und konkrete Vorgaben zur Gehaltshöhe und Gehaltsstruktur einzelner Banken zu geben. Die Gestaltung der Vergütungssysteme kann weiterhin von den individuellen Zielen, Geschäftsfeldern und Unternehmenskulturen abhängen.⁶⁴ Es muss aber sichergestellt sein, dass die neue Vergütungspolitik nicht länger die exzessive, an kurzfristigen Zielen orientierte Risikoakkumulation honoriert. Neben der Vergütung der oberen Führungskräfte rücken die Anreizsysteme der Mitarbeiter, die hohe Risikopositionen begründen können, in den Fokus der Regulierung. Für den Fall, dass Kreditinstitute die strengeren Vergütungsgrundsätze umgehen, sind Sanktionen in Form höherer Eigenkapitalanforderungen möglich. Bei Fehlverhalten oder bei Finanzunternehmen mit

⁶² Vgl. G-20 (2009), S. 8f.

⁶³ Vgl. FSB (2009b), S. 1.

⁶⁴ Vgl. FSB (2009a), S. 1.

außerordentlichem öffentlichem Interesse können die Aufsichtsbehörden in die Vergütungsstrukturen intervenieren. Die neuen Vergütungsregeln verzichten auf explizite Gehaltsobergrenzen und setzen stattdessen auf strikte Regeln und höhere Kapitalanforderungen an Banken – mit dem Ziel, die Stabilität des Finanzsystems zu erhöhen und dasselbe robuster zu gestalten. Der Bankensektor ist angehalten, die gegenwärtigen Bonuszahlungen zu begrenzen und Mittel einzusparen, um den zukünftig höheren Eigenkapitalanforderungen gerecht zu werden.⁶⁵

5.2 Vergütungsregeln in Deutschland

Am 17. Juni beschloss der Deutsche Bundestag das „Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen“. Es folgt den internationalen Vereinbarungen und orientiert sich am Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) 22/2009. Das Gesetz, das voraussichtlich im Oktober 2010 in Kraft tritt, soll die Grundlage zur Durchsetzung der neuen Vergütungsstandards bilden.

Die Regeln für die Vergütung im Finanzbereich sollen zu einer angemessenen, transparenten und nachhaltigen Vergütungspraxis beitragen. Ziel des Gesetzes ist es, die „Vergütungsstrukturen wieder an den langfristigen Erfolg des Unternehmens auszurichten und die eingegangenen Risiken angemessen zu berücksichtigen“ und „Unangemessen hohe Bonuszahlungen“ können vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation der Bank unterbunden werden.⁶⁶ Die BaFin wird befugt, in die Vergütungsstrukturen zu intervenieren. Diese kann im Falle der Unterschreitung oder der drohenden Unterschreitung aufsichtsrechtlicher Anforderungen die Auszahlung der variablen Vergütung untersagen oder auf einen bestimmten Anteil des Jahresergebnisses begrenzen. Dazu werden das Kreditwesengesetz (KWG) und das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) geändert. Die konkrete Ausgestaltung der Anforderungen an die Vergütungssysteme – z.B. die Zusammensetzung der Vergütung, Vergütungsparameter und die Bemessung der Leistungszeiträume – werden durch das Bundesfinanzministerium in zwei nachfolgenden Rechtsverordnungen geregelt. Mit dem Gesetzentwurf über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen sollen die neuen strengeren Vergütungsregeln – unabhängig von der Rechtsform – für alle Finanzinstitute gelten.

⁶⁵ Vgl. FSB (2009c), S. 9.

⁶⁶ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2009).

Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Die Neufassung der MaRisk mit detaillierten Vorschlägen zur Vergütung wurde am 14. August 2009 veröffentlicht und im Dezember 2009 durch das Rundschreiben 22/2009 zu den „Aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten“ präzisiert. In diesem fordert die BaFin die Kreditinstitute auf, ihre Vergütungssysteme risikoorientiert zu gestalten und am nachhaltigen Geschäftserfolg auszurichten. Unter Beachtung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit werden die einzelnen Institute differenziert behandelt. Insbesondere zielen die neuen Vergütungsregeln auf Geschäftsleiter (GL) und Mitarbeiter (MA), die hohe Risikopositionen begründen können (Risk Taker), ab. Der Aufbau des Rundschreibens ist in Abbildung 14 dargestellt:⁶⁷

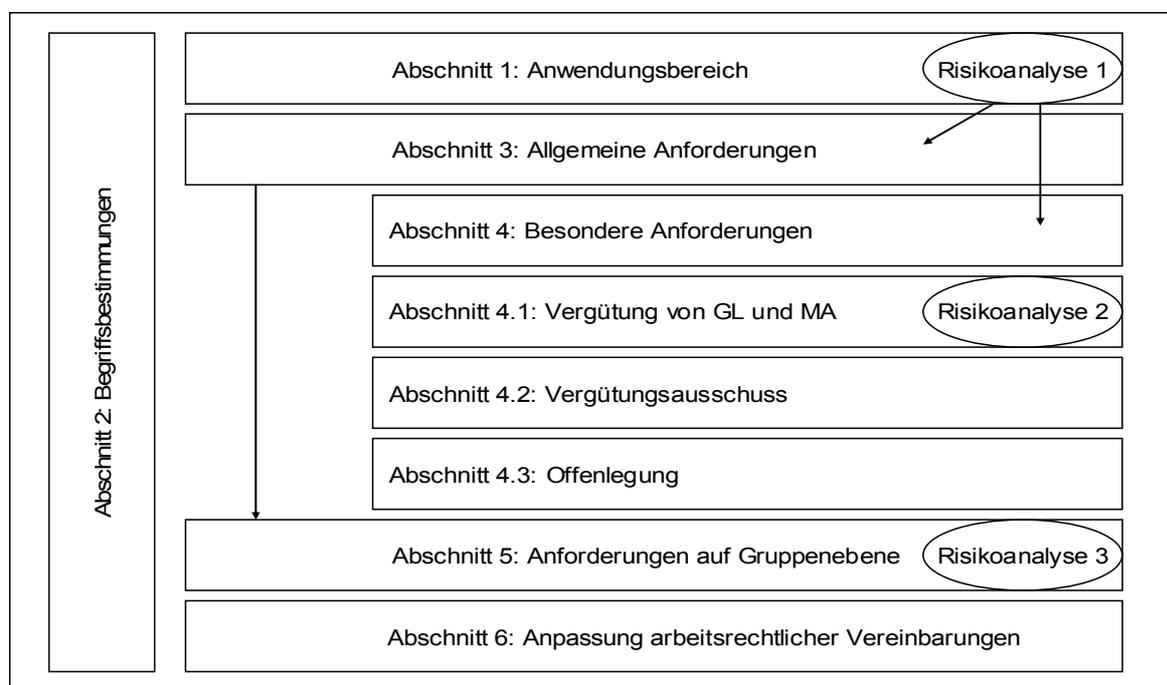


Abb. 14: Aufbau des Rundschreibens

Quelle: Fischer / Kleinschmidt (2010), S. 218.

Bei der Gestaltung der Vergütungssysteme müssen die geschäftsinitiierenden Organisationseinheiten und das Risikomanagement in den Banken stärker einbezogen werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Vermeidung von schädlichen Anreizen zur Eingehung unverhältnismäßig hoher Risikopositionen von Geschäftsleitern und solchen Mitarbeitern, die aufgrund der Kompetenzordnung hohe Risikopositionen begründen können. Die BaFin führt jedoch aus, dass die neuen Vergütungsanforderungen „keinen Eingriff in die Entlohnungssysteme der Privatwirtschaft darstellen“, sondern Prinzipien festlegen, die bei der Gestaltung der

⁶⁷ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009c).

Vergütungssysteme berücksichtigt werden müssen.⁶⁸ Die Umsetzung des Rundschreibens in die Vergütungspraxis der Institute ist mit der Schwierigkeit verbunden, dass die Kriterien und die Begrifflichkeiten infolge der Transformation der FSB-Standards zum Teil unscharf formuliert sind und einen Interpretationsspielraum erlauben.⁶⁹ Bei der Erstellung der verschiedenen Risikoanalysen fehlt die Eindeutigkeit der Kriterien: Ab wann ist ein Institut groß? Wie wird der Grad der Komplexität bestimmt? Woran werden die Risikopositionen der Risk Taker bemessen? Welche Risikoarten werden erfasst? Jedoch eröffnet die offene Formulierung der den Risikoanalysen zugrundeliegenden Kriterien der BaFin einen Entscheidungsspielraum, der zu einer differenzierten Behandlung der einzelnen Institute beitragen kann. Im Zuge dieses Prozesses wird die Kreditwirtschaft gezwungen, die bisherige Vergütungspolitik kritisch zu analysieren und zu überarbeiten. Die Identifikation und Beseitigung von Vergütungsfehlreizen muss langfristig nicht zum Nachteil der Banken sein. Für eine nachhaltige Leistungsvergütung in den Kreditinstituten bedeutet dies, dass anstelle von Aktienoptionen oder vergleichbaren Konstrukten zunehmend leistungsabhängige Aktien- und Bonuspläne an Bedeutung gewinnen werden. Die neuen Vergütungsvorgaben erlauben den Banken auch weiterhin, bis zu 80 % der variablen Vergütung in bar auszuschütten. Bis maximal 60 % des Jahresbonus darf sofort ausbezahlt werden; der Rest jedoch erst mit einer Verzögerung von mindestens drei Jahren.

Die Vergütungsregeln für Banken sind mit der Veröffentlichung des Rundschreibens vom 22. Dezember 2009 in Kraft getreten.⁷⁰ Bis Ende 2009 hatten die Kreditinstitute zumindest ein prüfungsfähiges Konzept vorzulegen. Für die Implementierung der Standards in die institutseigenen Vergütungssysteme gilt eine Übergangsfrist bis Ende 2010. Sanktionen für Banken, die die neuen Vergütungsregeln nicht implementieren, können durch die BaFin auf der Basis des § 25a Abs. 1 KWG (organisatorischer Verstoß) erlassen werden. Verstöße gegen die neuen Vergütungsregeln stellen eine Verletzung der Vorgaben für das Risikomanagement dar und der Bankenaufsicht steht ein umfassendes Instrumentarium der Sanktionierung zur Verfügung. Im Extremfall (das Institut gerät in Existenznot oder Verletzung der Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung) ist die BaFin ermächtigt, die variable Vergütung auf einen bestimmten Anteil des Jahresergebnisses zu beschränken bzw. komplett zu untersagen.

⁶⁸ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009a).

⁶⁹ Vgl. Fischer / Kleinschmidt (2010), S. 218.

⁷⁰ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009b).

6 Entwicklungstendenzen in der Vergütungspolitik von Banken

6.1 Reaktion des Bankensektors auf die (inter-)nationale Regulierung

Eine Untersuchung des internationalen Bankenverbands (Institute of International Finance IIF) zusammen mit der Unternehmensberatung Oliver Wyman unter 37 international führenden Banken ohne Privatkundengeschäft ergab, dass die neuen globalen Vergütungsstandards erst teilweise umgesetzt wurden und insbesondere die Transparenz der Institute noch erhebliche Defizite aufweist. Die Studie zeigt, dass die führenden Großbanken, auf die rund 70% der gesamten Erträge dieses Segments entfallen, bezüglich der Festlegung der Bonuspools, der Kriterien der individuellen Leistungsbemessung sowie der Veröffentlichung der Höhe der Bonuszahlungen zum Teil wenig transparent agieren und Anpassungsbedarf haben. So haben zum Beispiel erst 55% der befragten Institute die Standards des FSB hinsichtlich der Bemessung der Bonuspools umgesetzt.⁷¹ Weniger als die Hälfte der Banken veröffentlicht die Höhe und die Verteilung der Bonuszahlungen innerhalb der Belegschaft.

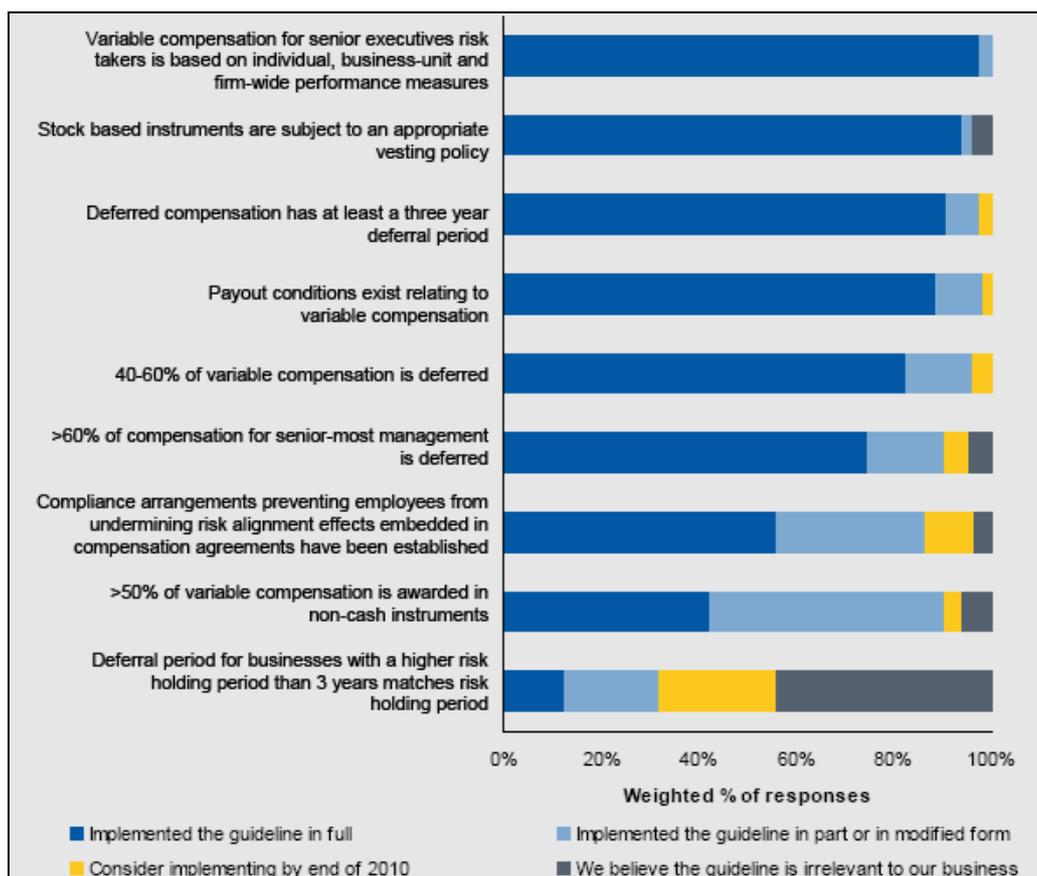


Abb. 15: Implementierung der FSB-Standards in Bezug auf die Auszahlung

Quelle: IIF (2010), S. 36.

⁷¹ Vgl. IIF (2010), S. 3.

Abbildung 15 verdeutlicht hingegen, dass die überwiegende Mehrheit der untersuchten Banken die Standards des FSB bezüglich der Auszahlung der variablen Vergütung in vielen Punkten bereits voll implementiert hat bzw. dies bis Ende 2010 plant. 85% zahlen Boni mit einem Zurückbehaltungszeitraum von mindestens drei Jahren. Für das Jahr 2009 wurden bereits 39% der variablen Vergütung verzögert ausgeschüttet.⁷² Drei Viertel der zurückbehaltenen Bonuszahlungen werden ab 2010 mittels der aktienbasierten Vergütung vergeben. Dieser Wert liegt deutlich oberhalb der Vorgabe des FSB (50%). Wenig Akzeptanz findet die Idee, die Länge des Sperrzeitraums für hochriskante Geschäfte an die Dauer der Risikoposition anzupassen. Auch haben die befragten Institute noch Schwierigkeiten, Risiken nach Geschäftsbereichen differenziert zu messen und die Leistung ihrer Mitarbeiter über mehrere Jahre hinweg zu bewerten. Demgegenüber ist positiv hervorzuheben, dass die Vergütungskontrolle innerhalb der Institute wesentlich besser geregelt ist. Vergütungsausschüsse wurden in allen befragten Banken eingerichtet.

Ein Nachteil ist, dass in der Studie der Geschäftssitz der teilnehmenden Institute offen bleibt und keine regional differenzierten Ergebnisse veröffentlicht werden. Frühere Untersuchungen u.a. von Mercer kamen zum Ergebnis, dass europäische Banken im Vergleich zu den nordamerikanischen Instituten schneller und umfassender auf die nationale wie internationale Regulierung reagiert haben und ihre Vergütungssysteme an die neuen Gegebenheiten anpassten bzw. dies planten.⁷³ Demzufolge ist unklar, inwieweit eine zu vermutende national unterschiedliche Implementierung der internationalen Vergütungsstandards zu Wettbewerbsverzerrungen europäischer Banken, die in den USA tätig sind, beiträgt.

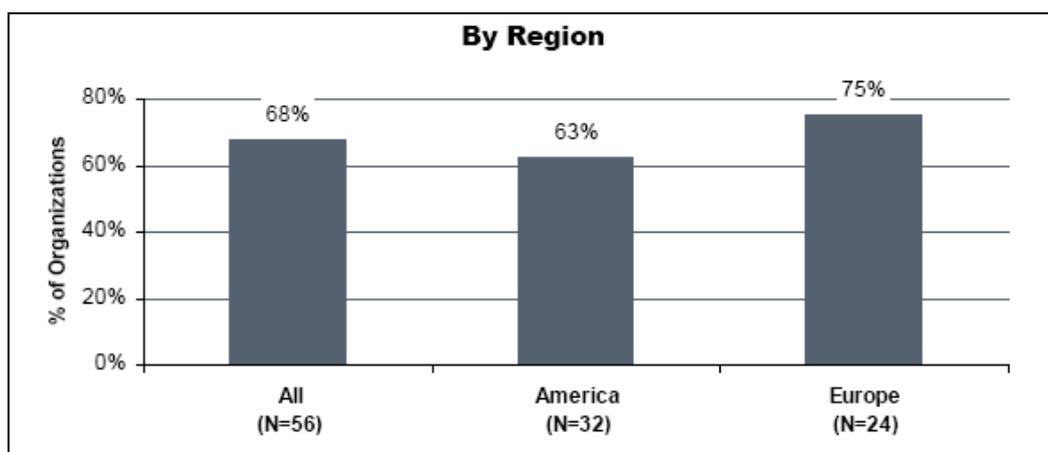


Abb. 16: Anpassung der Vergütungssysteme nach Regionen

Quelle: Mercer (2009), S. 13.

⁷² Vgl. IIF (2010), S. 4.

⁷³ Vgl. Mercer (2009), S. 16ff.

Einer Befragung von Towers Watson im Oktober 2009 unter 65 deutschen Finanzdienstleistern zu den Auswirkungen der Finanzkrise auf das Vergütungsmanagement folgend, fördern die knapper werdenden Bonuspools den Einsatz von besonderen Anreizinstrumenten. Infolge des regulatorischen Umfeldes werden die mittel- und langfristigen Leistungsanreizinstrumente insbesondere für die Risikoträger in den Banken künftig an Bedeutung gewinnen. Bezüglich der verzögert auszuschüttenden Boni werden die Grenzen zwischen den einzelnen Vergütungsinstrumenten verwischen.⁷⁴ Problematisch ist, dass rund ein Fünftel der befragten Institute garantierte Bonuszahlungen als Bindungsinstrument für Leistungsträger bzw. für neu eingestellte Mitarbeiter und Führungskräfte einsetzte bzw. deren Einsatz weiterhin beabsichtigt (vgl. Abb. 17). Dies ist zwar ein Rückgang gegenüber einer Umfrage im Februar 2009, steht jedoch im Widerspruch zu den Vergütungsstandards, die eine deutliche Begrenzung derartiger Instrumente vorsehen. Die Mehrzahl der an der Studie teilnehmenden Banken hat zudem noch Nachholbedarf bei der Anpassung der Bemessungsgrundlagen für die variable Vergütung im Hinblick auf die Berücksichtigung von Risiken.⁷⁵ Erst ein Viertel hatte bis Ende 2009 diesbezüglich Regelungen implementiert. Rund ein Drittel der befragten Institute sehen bezüglich der neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben keinen weiteren Handlungsbedarf. Allerdings ging das Rundschreiben der BaFin erst nach dieser Umfrage bei der Kreditwirtschaft ein. Die Untersuchung offenbarte in Bezug auf die Überarbeitung der Vergütungssysteme Unzulänglichkeiten in Unternehmenssteuerung einzelner Banken.⁷⁶

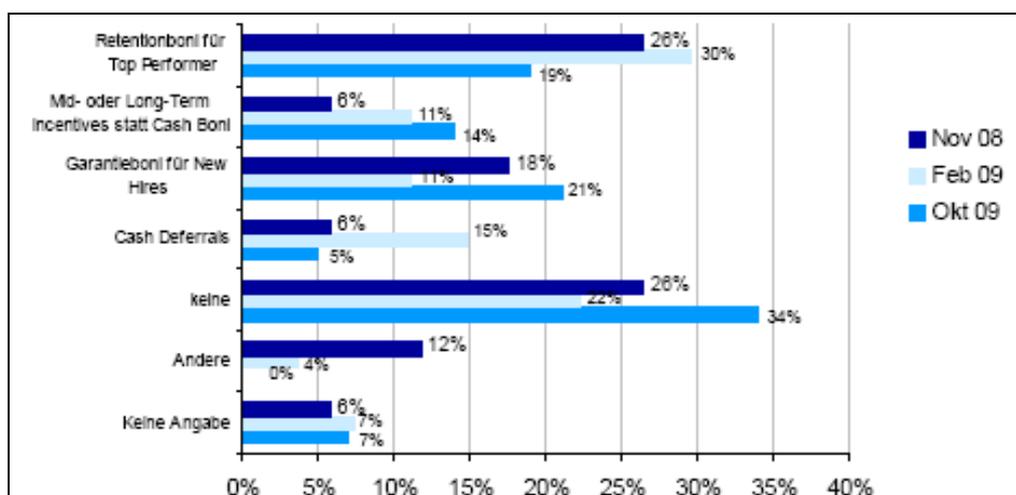


Abb. 17: Von Banken präferierte Bindungsmaßnahmen

Quelle: Towers Watson (2010), S. 15.

⁷⁴ Vgl. Towers Watson (2010), S. 16.

⁷⁵ Vgl. Towers Watson (2010), S. 15.

⁷⁶ Vgl. Towers Watson (2010), S. 25.

6.2 Stilisierte Fakten zu den neuen Bonussystemen

Die überarbeiteten Vergütungsstrukturen der Großbanken beinhalten die Tendenz, für unterschiedliche Mitarbeitergruppen und Hierarchieebenen in den Instituten gesonderte Vergütungsmodelle und -regeln zu entwerfen.⁷⁷ Mit der differenzierten Vorgehensweise soll der Verschiedenheit der Risikoprofile und Verantwortungsstufen der Mitarbeiter und Führungskräfte in den einzelnen Geschäftsbereichen Rechnung getragen werden. Die Anpassung der Vergütungssysteme in der Kreditwirtschaft in Bezug auf die leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile (die sogenannten Boni) wird mit Hilfe der folgenden Abbildung beispielhaft zusammengefasst.

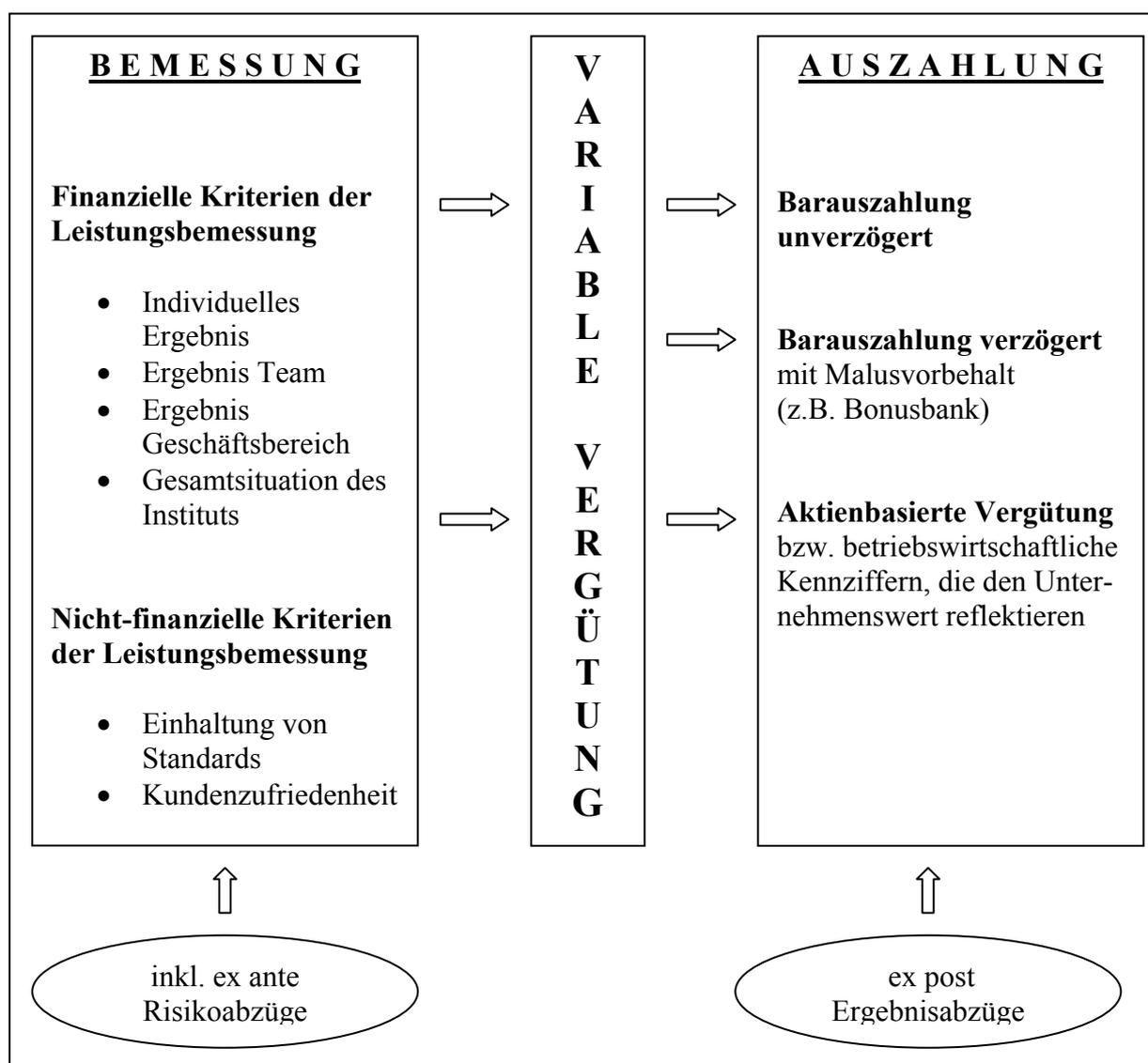


Abb. 18: Grundzüge eines Modells für die variable Vergütung

⁷⁷ Nastansky / Lanz (2010c) geben einen Überblick über die neuen Vergütungssysteme ausgewählter deutscher, europäischer und US-amerikanischer Großbanken.

Die Bemessung der variablen Vergütung kann mittels finanzieller und nicht-finanzieller Leistungskriterien durchgeführt werden, wobei weiterhin die materiellen, ergebnisbezogenen Kriterien der Leistungsbewertung dominieren werden. Die Messung nicht-finanzieller Kriterien wie die Kundenzufriedenheit setzt geeignete Indikatoren voraus. Das Gesamtergebnis des Instituts sowie der Erfolg auf der Bereichs- und Teamebene gewinnen zu Lasten des individuellen Ergebnisbeitrags an Bedeutung. Die Performance relativ zu den relevanten Wettbewerbern zu messen und in die Bemessung der Bonuszahlungen einzubeziehen, wird nur vereinzelt genutzt. Die den Bonuszahlungen zugeordnete Bewertungsperiode wird verlängert. Bei Übererfüllung der Ergebnisziele kann die leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung begrenzt werden. Die Einhaltung der Vergütungsstandards oder anderer Regeln (z.B. Ethik-Codes) wird allenfalls zur Korrektur der Bonuszahlungen dienen. Bei Verletzung von Vergütungsrichtlinien können in mehreren Banken die bis dahin nicht bezogenen verzögerten Boni komplett verfallen. Für die unterschiedlichen Gruppen der Belegschaft innerhalb der Bank (z.B. gruppiert nach Hierarchieebenen oder Geschäftsbereichen) wird die Gewichtung der einzelnen Komponenten der Leistungsbemessung variieren. Zudem zeigt sich: Je höher die Hierarchieebene des Mitarbeiters ist, desto größer sind der Anteil des Bonus an der Gesamtvergütung und der Anteil der langfristigen Vergütungszahlungen nimmt zu.

Bei der Auszahlung der variablen Vergütung wird die unverzögerte Barausschüttung zugunsten der verzögerten Barauszahlungen (Bonusbank) und der aktienbasierten Vergütung (z.B. gesperrte Aktien oder virtuelle Aktien) an Gewicht verlieren. Die Vergütungsbestandteile mit Zurückbehaltungszeitraum unterliegen einem Malusvorbehalt, d.h. können nachträglich korrigiert werden bzw. komplett verfallen. Die aktienbasierte Vergütung mit Sperrfristen bindet die Bonuszahlungen des Managements und der Mitarbeiter an die langfristige Entwicklung des Aktienkurses bzw. bei nicht börsennotierten Kreditinstituten an den Unternehmenswert. Die Langfristorientierung der variablen Vergütung nimmt zu.

Die Berücksichtigung von Risiken kann ex ante bei der Bemessung der variablen Vergütung mittels risikoadjustierter Kennzahlen oder ex post bei der verzögerten Auszahlung in Form von Abschlägen infolge negativer Ergebnisbeiträge erfolgen. Die neuen Vergütungsmodelle der Banken lassen jedoch die Mechanismen, wie die den Bonuszahlungen zugrundeliegenden eingegangenen Risiken bei der Berechnung der Sonderzahlungen berücksichtigt werden sollen, offen. Aufgrund der Komplexität der Bewertung von Risiken wird sich in der Vergütungspraxis voraussichtlich eine Mischung von beiden Varianten durchsetzen – Risiko- und Ergebnisabschläge.

Ein weiterer Trend besteht in der Erhöhung der fixen Vergütung (Grundgehalt). Der Anteil der variablen Vergütung – insbesondere der variablen Barvergütung – an der Gesamtvergütung wird zurückgehen. Mit diesem Schritt sollen Fehlanreize zum Eingehen hoher Risiken reduziert werden. Die Umwandlung von Boni in Fixgehälter darf jedoch nicht zur Löslösung der Mitarbeitervergütung von Erfolg und der Leistung führen. Die in der Finanzkrise viel diskutierten Garantieboni werden auf ein Jahr begrenzt bzw. komplett gestrichen.

Während die Investmentbanken bereits im Jahr 2009 infolge des florierenden Kapitalmarktgeschäftes wieder Milliardengewinne erzielen können, leiden die Kreditbanken unter Kreditausfällen bei Privat- und Firmenkunden als Folge der schwachen konjunkturellen Entwicklung. Nicht zuletzt drückt sich dies in der Bereitschaft aus, die Vergütungssysteme zu reformieren und die variable Vergütung (Bonuszahlungen) zu reduzieren. Die europäischen Institute reagierten schneller und systematischer mit der Anpassung der institutseigenen Vergütungssysteme auf das neue Regulierungsumfeld. Die Institute in den USA passten zuerst die Vergütung und Boni der obersten Managementebenen an und begannen erst in den letzten Monaten mit einer Überarbeitung der bestehenden Vergütungssysteme. Die Öffentlichkeitsarbeit einzelner Institute kann in Bezug auf die Vergütungspolitik als wenig offen charakterisiert werden, während andere Banken sehr transparent agieren.

6.3 Entwicklung der variablen Vergütung in deutschen Banken

Die Finanzkrise verursachte tiefe Einschnitte in den Gehältern der Beschäftigten im deutschen Bankensektor. Die Auswertung von 90 000 Datensätzen von 15 großen deutschen Kreditinstituten durch Towers Watson („Vergütungspraxis in Banken 2009“) ergab, dass die Gesamtbarvergütungen in 2009 deutlich reduziert wurden: von -6% für die Tarifmitarbeiter bis -50% bei den oberen Führungskräften.⁷⁸ Die variable Vergütung der Bereichsleiter reduzierte sich gegenüber 2008 sogar um 77% auf durchschnittlich 79 000 Euro (vgl. Abb. 19).⁷⁹ Der Rückgang für die Abteilungsleiter betrug rund ein Drittel auf 50 000 Euro. Im Jahr 2008 war noch eine einmalig hohe Differenz (265 500 Euro) in der mittleren variablen Vergütung zwischen diesen Karrierestufen zu beobachten. Die Boni der AT-Spezialisten sanken um 18% auf durchschnittlich 16 500 Euro; die der Tarifbeschäftigten um 60% auf 3 000 Euro.

⁷⁸ Vgl. Towers Watson (2010), S. 4.

⁷⁹ Vgl. Towers Watson (2010), S. 5.

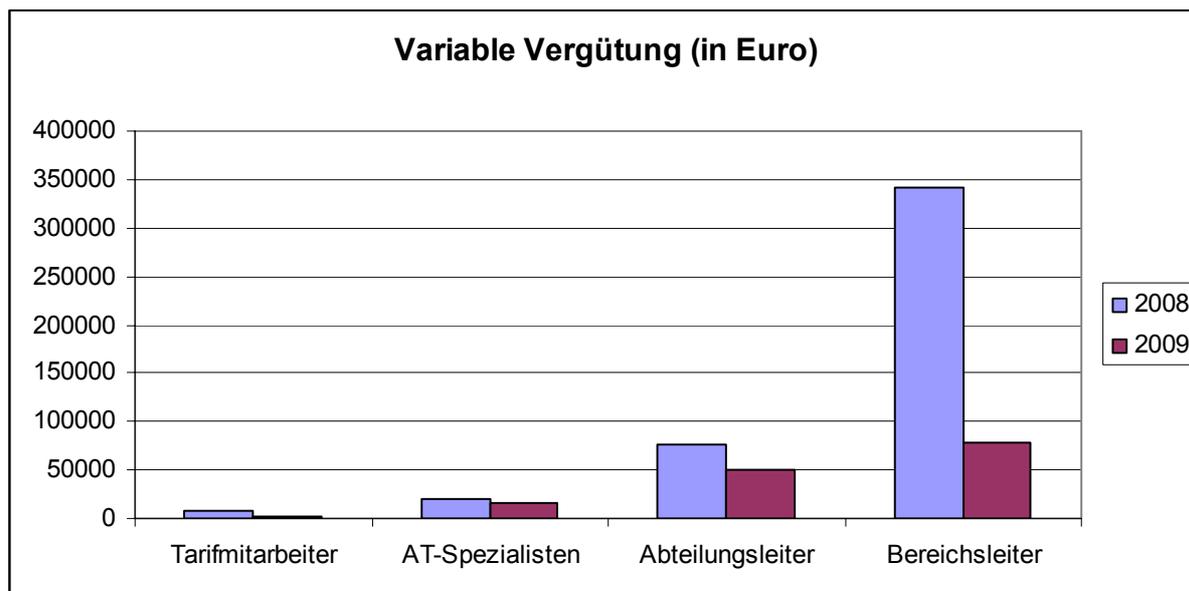


Abb. 19: Variable Vergütung in den Jahren 2008 und 2009

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Towers Watson (2010), S. 5.

Aus einer segmentspezifischen Analyse der variablen Vergütungsbestandteile resultierte, dass das Kapitalmarktgeschäft (inkl. Investmentbanking) die höchsten Einbußen zu verzeichnen hatte: Die Spanne reicht von -55% für die AT-Spezialisten bis -71% für die Bereichsleiter.⁸⁰ Im Vergleich dazu gingen die Boni im Retailbanking z.B. für die Bereichsleiter um moderate 16% zurück. In diesem Segment traf es die AT-Spezialisten mit -26% am stärksten. Mitarbeiter und Führungskräfte der inlandsorientierten Geschäftsfelder waren im geringeren Maße von der Kürzung der variablen Vergütung betroffen. Bis auf das Private Banking und das Vermögensmanagement nehmen die relativen Vergütungsrückgänge mit steigender Hierarchieebene zu. Als Folge der Kürzung der Bonuszahlungen reduzierte sich die Gesamtbarvergütung der Beschäftigten im Bereich Capital Markets & Investmentbanking über alle Karrierestufen deutlich: -13% für die Tarifmitarbeiter bis -53% für die Bereichsleiter.⁸¹ Die Barvergütung der Bereichsleiter sank von 830 000 Euro auf durchschnittlich 388 500 Euro. Die AT-Spezialisten erhielten für 2009 noch 121 500 Euro (-20%), die Tarifmitarbeiter 64 500. Die Gesamtbarvergütungen der Beschäftigten in diesem Bereich liegen immer noch an der Spitze aller Segmente. Der Abstand zum Private Banking & Asset Management verkleinerte sich aber deutlich.

⁸⁰ Vgl. Towers Watson (2010), S. 10.

⁸¹ Vgl. Towers Watson (2010), S. 9.

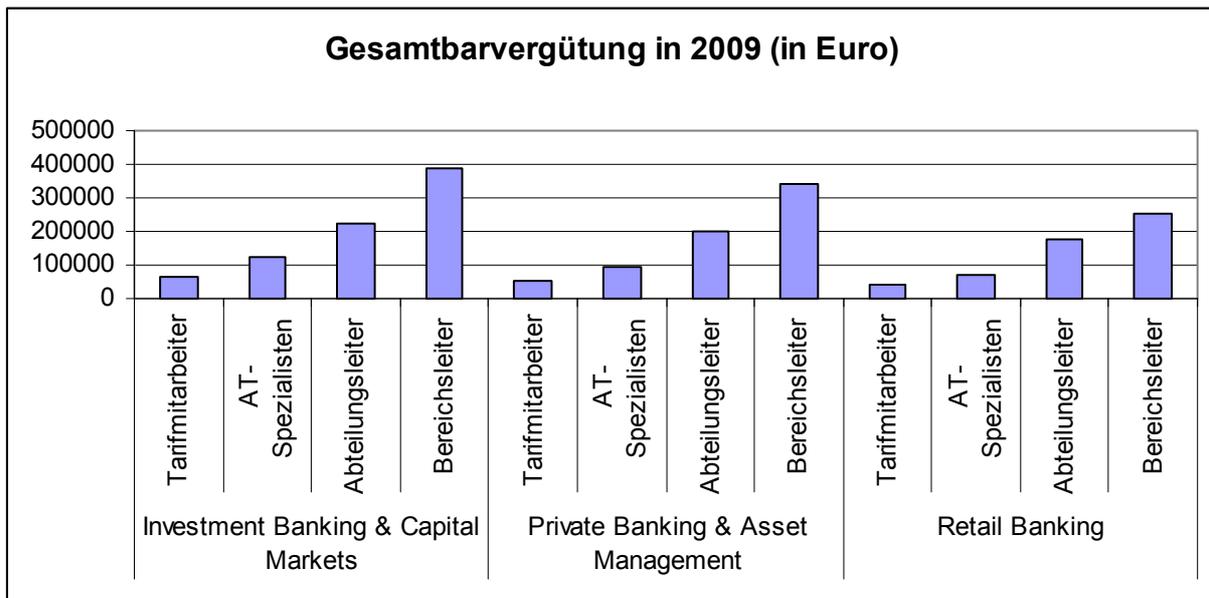


Abb. 20: Gesamtbarvergütung in ausgewählten Segmenten im Jahr 2009

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Towers Watson (2010), S. 9.

Trotz der Krise stieg die Grundvergütung in den untersuchten Banken leicht an: um 1% für die Bereichs- und Abteilungsleiter, 2% für die AT-Spezialisten und 3% für die Tarifmitarbeiter.⁸² Die Erhöhung der Grundgehälter wurde in 2009 durch den Rückgang der variablen Vergütungsbestandteile überkompensiert. Inwieweit der Reduktion der Gesamtbarvergütung auf die vom Gesetzgeber gewollte Absenkung des Baranteils der erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütung hin zur verzögerten aktien- oder kennzahlenbasierten Vergütung zurückzuführen ist, bleibt offen.



Abb. 21: Veränderung der variablen Vergütung

Quelle: Kienbaum (2009).

⁸² Vgl. Towers Watson (2010), S. 6.

Einer Studie von Kienbaum folgend sind die Gehälter von 1 705 Führungskräften in 95 deutschen Kreditinstituten (Privatbanken, öffentliche Banken, Genossenschaftsbanken) von Juli 2008 bis Juli 2009 im Durchschnitt um 2,7% gestiegen.⁸³ Ertragsstarke Banken erhöhten die Gehälter sogar im Mittel um 4,1%. Kleine und mittelgroße Institute waren weniger von der Krise betroffen als die privaten Großbanken und die Landesbanken. Institute, die besonders von der Finanzkrise getroffen wurden, verzichteten dagegen zum Teil komplett auf Gehaltssteigerungen. Die Durchschnittsvergütung bei den privaten Geschäftsbanken übertraf die der anderen Bankengruppen deutlich. Rund ein Sechstel (16%) der Führungskräfte musste 2008 gegenüber 2007 geringere Bonuszahlungen hinnehmen (vgl. Abb. 21). Hingegen erhöhte sich die variable Vergütung bei 83% der Befragten. Bei 10% der Führungskräfte verdoppelte sich der Bonus sogar. Es ist zu erwarten, dass die Folgen der Krise für die kleinen und mittleren Institute – wie die Towers Watson Studie für mittlere und große Banken gezeigt hat – sich erst im Jahresvergleich 2008/2009 widerspiegeln.

7 Notwendigkeit der Regulierung von Bonuszahlungen in Banken?

Die Frage der staatlichen Regulierung der betrieblichen Lohnpolitik von Kreditinstituten, insbesondere von denen die staatliche Unterstützungen erhalten, wird kontrovers debattiert. Die von nationalen Regierungen und internationalen Institutionen veröffentlichten Vorgaben verfolgen das Ziel, die aus den Vergütungssystemen im Bankensektor ausgehenden Risiken für das Finanzsystem zu begrenzen. Dennoch bleibt eine direkte staatliche Bestimmung der maximalen Höhe der Bonuszahlungen, der Detailregeln über die Höhe von Abfindungen oder die Festlegung der Kriterien, anhand derer die Leistung bewertet wird, aufgrund des Eingriffes in die Vertragsfreiheit problematisch.⁸⁴ Variable Vergütungskomponenten sind Bestandteil einer zivilrechtlichen Vereinbarung zwischen der Kreditwirtschaft und deren Beschäftigten. In diesen kommt die Vertragsfreiheit zum Ausdruck, die als Form der allgemeinen Handlungsfreiheit verfassungsrechtlich geschützt ist. Die direkte staatliche Festlegung oder Begrenzung der Gehälter von Bankangestellten, die nicht unter das Finanzmarktstabilisierungsgesetz (FMStG) fallen, ist wohl weder mit der Wirtschaftsordnung noch mit der Verfassung vereinbar. Die Untersagung oder Beschränkung von Bonuszahlungen kann jedoch mit der Erhaltung der Stabilität eines funktionierenden Kreditwesens begründet werden. In diesem Fall wird das Gut Vertragsfreiheit gegen das Interesse der Allgemeinheit (Schutz vor

⁸³ Vgl. Kienbaum (2009).

⁸⁴ Vgl. CEP (2009), S. 3.

Gefahren mit außerordentlicher Bedeutung, die z.B. durch eine Finanz- und Bankenkrise ausgelöst werden können), abgewogen.⁸⁵ Die Bindung systemrelevanter Banken an Standards, in denen Kriterien für die Ausgestaltung der Vergütungssysteme und die Bemessung der variablen Vergütung geregelt sind, wird durch die internationale Staatengemeinschaft derzeit präferiert. Hingegen ist die Begrenzung der Gehälter von Vorstandsmitgliedern staatlich geretteter Banken auf 500 000 Euro im Jahr eher Reaktion auf die Öffentlichkeit als Ausdruck einer konsistenten Vergütungspolitik.

Die Regierungen dürfen den Preismechanismus auf dem Arbeitsmarkt nicht außer Kraft setzen. In einem marktwirtschaftlichen System ergeben sich die Löhne aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. Die Deckelung der absoluten Höhe der Gesamtvergütung hätte einen willkürlichen Charakter und kann den Gegebenheiten in der Kreditwirtschaft (u.a. ein intensiver Wettbewerb um Mitarbeiter) nicht gerecht werden. Die staatliche Rettung von Banken während der Finanzkrise stellt jedoch eine Sondersituation dar, wobei eine zu starke Begrenzung von Vorstandsgehältern aufgefangener Banken zum Verlust von Führungskräften führen und die notwendige Restrukturierung verlangsamen kann. Zudem können zu restriktive Beschränkungen von Vorstandsgehältern ertragsschwache Kreditinstitute davon abhalten, Staatshilfe in Anspruch zu nehmen bzw. gerettete Institute könnten die staatlichen Gelder vorschnell zurückzahlen, um die Freiheit in der Vergütungsgestaltung wiederzuerlangen. Auch das Ziel, die Angemessenheit der Vergütung von Vorständen börsennotierter Unternehmen gesetzlich zu regeln, bedeutet eine Gradwanderung in einer Marktwirtschaft. Kriterien wie Qualifikation, Marktwert und Dauer der Zugehörigkeit des Vorstands zum Unternehmen sind – neben den im Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG) hervorgehobenen Bemessungskriterien Leistung des Vorstands, Lohnniveau im Unternehmen sowie Üblichkeit der Vergütung – weitere wichtige Determinanten der individuellen Vergütung. Bei der Beurteilung der Angemessenheit sollten diese Vergütungskriterien nicht vernachlässigt werden. Hingegen ist positiv zu bewerten, dass die Eigentümer eine stärkere Rolle bei der Entgeltfindung der Unternehmensführungen und längerfristige Vergütungsbestandteile künftig an Gewicht gewinnen werden. Mit dem Gesetz zu den aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen können die Eigentümer der Banken über die Vergütungsstruktur und damit auch über die variable Vergütung der Risikoträger abstimmen. Die neuen Vergütungsregeln sollen die Bonussysteme am langfristigen Erfolg der Institute ausrichten.

⁸⁵ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2010).

Allerdings sollten die Regierungen beachten, dass ein optimales Vergütungssystem nicht allgemein bestimmbar ist. Die institutseigenen Vergütungssysteme sind zu komplex als das der Gesetzgeber auf der Mikroebene leistungsgerechte Vergütungen festlegen könnte. Vielmehr sollte der Staat auf die den Bonuszahlungen im Finanzsektor zugrundeliegenden Anreize Einfluss nehmen und Standards für die Gestaltung der Vergütungssysteme vorgeben, auf die Festlegung absoluter Gehaltsobergrenzen aber verzichten.

Der Veränderungsbedarf in der Gestaltung der variablen Vergütung ist offensichtlich, dennoch befürchten viele Banken – im Falle einer einseitigen nationalen Regulierung des Bankensektors sowie einer möglichen Begrenzung von Bonuszahlungen – um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den nationalen und internationalen Arbeitsmärkten. Insbesondere im Investmentbanking stehen die Institute in einem intensiven Wettbewerb um Aufträge, Kapital, Kunden und Mitarbeiter. Qualität, Erfahrung und Kontakte der Beschäftigten sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren. Eine nationale staatliche Regulierung der Vergütungspolitik des Finanzsektors kann gegenüber anderen Wirtschaftszweigen zur Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt und infolge dessen zu Effizienzverlusten führen. Die Attraktivität des Bankensektors für Hochqualifizierte würde abnehmen. Darüber hinaus besteht die Gefahr der Abwanderung von Leistungsträgern zu Banken in weniger regulierte Länder. Dies würde in vielen Instituten zu einem Verlust an Humankapital führen. Analog gilt dies für die Ausgestaltung der bankspezifischen Vergütungssysteme und die mögliche Abwanderung von Mitarbeitern zu anderen Wettbewerbern. Kreditinstitute, die die gegenwärtigen Bonuskonventionen einseitig beenden würden, wären von dem Verlust nicht nur einzelner Manager und Mitarbeiter sondern ganzer Teams bedroht. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurden auch in Geschäftsjahren mit deutlich negativen Ergebnissen Bonuszahlungen gewährt, um zu verhindern, dass Leistungsträger das Institut verlassen. Im nationalen Kontext wird sich zeigen, inwieweit die gesetzliche Umsetzung der Inhalte des Rundschreibens 22 der BaFin, das für bestimmte Institute besondere Anforderungen (Abschnitt 4) vorsieht, den Wettbewerb um Führungskräfte und Risikoträger beeinflusst bzw. möglicherweise verzerrt. Institute, die nur den allgemeinen Anforderungen unterliegen, könnten Vorteile erzielen. Wie der Verlust des Vorstandsvorsitzenden der mittlerweile verstaatlichten Hypothekenbank Hypo Real Estate – Axel Wieandt – verdeutlicht, sind vor allem Banken, die den strengen Vergütungsvorgaben des SoFFin unterworfen sind, vom Weggang von Führungskräften bedroht. Die teilverstaatlichte britische Royal Bank of Scotland musste als Folge von Beschränkungen in der variablen Vergütung den Verlust von mehr als 1000 Beschäftigten im

Investmentbanking hinnehmen.⁸⁶ Die Abwanderung von Mitarbeitern und Führungskräften kann den Verlust von Aufträgen nach sich ziehen, da das Humankapital der Beschäftigten ein elementarer Faktor im Bankenwesen darstellt. Die Bonuskultur im Bankensektor mit der Gewährung von garantierten Bonuszahlungen (Wechselboni) forciert die Mobilität der Beschäftigten. Das Kapitalmarktgeschäft der Großbanken ist auf wenige internationale Finanzzentren (u.a. London, New York, Singapur) konzentriert und erleichtert den Arbeitgeberwechsel. Daher ist ein international abgestimmtes Vorgehen notwendig. Auf dem G-20-Treffen in Pittsburgh wurden erste Schritte auf dem Weg einer internationalen Harmonisierung der Regeln für die Gehälter von Bankmanagern beschlossen. Mit der weitgehend zeitgleichen Einführung der neuen Vergütungsstandards im In- und Ausland wollen die Regulatoren möglichen Wettbewerbsnachteilen vorbeugen und eine schnelle Umsetzung der neuen Regeln bewirken.

Die in Kapitel 2 dargestellte Projektion über die Höhe der Gehälter von 38 US-Finanzunternehmen an der Wall Street für das Jahr 2009, die veröffentlichten Geschäftsberichte sowie die aktuell wieder zu beobachtende Praxis der Zahlung von Garantieboni für wechselbereite Händler und Manager verdeutlichen, dass aufsichtsrechtliche Eingriffe in die Vergütungsstrukturen des Finanzsektors dringend notwendig sind. Ohne internationale Vergütungsstandards ist zu befürchten, dass die meisten Banken ihre bisherige Vergütungspolitik weiter verfolgen und sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter gegenseitig überbieten. In Anbetracht der Vernetzung der internationalen Finanzmärkte und Banken müssen Lösungen gefunden werden, die über Ländergrenzen hinaus Gültigkeit besitzen und Akzeptanz finden. Um den Erfordernissen der lokalen Märkte gerecht zu werden, müssen länderspezifische Abweichungen möglich sein. Die neuen (inter-)nationalen Vergütungsregeln sollten einen verbindlichen Rahmen vorgeben und auf eine zu detaillierte Regulierung, die die Höhe der Bonuszahlungen begrenzt, verzichten. Die nationalen Gesetzgeber sind unter Beachtung internationaler Vorgaben gefordert, geeignete Mindeststandards festzulegen, um eine Reform der Vergütungssysteme der Banken anzustoßen, die die Anreize für risikoreiches Verhalten deutlich verringert – ohne den Instituten wichtige Ertragspotenziale zu nehmen. Mindestvorgaben, sodass sich alle Kreditinstitute diesen Regeln unterwerfen und nicht mit einer offensiven, aber risikoreichen Vergütungspolitik Mitarbeiter von anderen Banken abwerben können, die ihre Systeme entsprechend den gesetzlichen Vorgaben angepasst haben. Nationale Alleingänge können dauerhaft nicht zur Stabilität im Finanzsektor beitragen.

⁸⁶ Vgl. Kaiser (2009).

Die Standards sollten sich jedoch auf die Kriterien für die Bonuszahlungen und nicht auf deren Höhe beziehen. Die Institute müssen auch weiterhin in Abhängigkeit ihrer Größe, der internen Organisation sowie Art, Umfang und Komplexität der Geschäftstätigkeit einen Freiraum für die Gestaltung der eigenen Vergütungssysteme haben. Die Regulierung muss differenziert in die Vergütungsstrukturen des Bankensektors eingreifen. Kleine Kreditbanken sollten anders behandelt werden als systemrelevante Institute oder Investmentbanken. Die Kosten der Implementierung der Vergütungsstandards und die laufende Anwendung können so für kleinere Institute begrenzt werden. Die staatliche Intervention in die betriebliche Vergütungspolitik muss beachten, dass die Vergütungssysteme auch weiterhin eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter ausüben sollten und nicht nur als Instrument der Bestrafung verwendet werden dürfen. Daher sollte die betriebliche Vergütungspolitik unter Berücksichtigung der neuen Vergütungsstandards den Eigentümern überlassen bleiben. Fraglich ist, ob der Staat in der Lage ist, effizientere Vergütungsstrukturen zu gestalten.

Sinn (2009) weist darauf hin, dass der Versuch des Staates auf die Vergütungsgestaltung zwischen Aktionären und Bankmanagern einzuwirken, um die Unternehmensführungen zu einer nachhaltigen Geschäftspolitik zu bewegen, wenig Erfolg haben wird. Da die Asymmetrie in den Gewinnmöglichkeiten der Aktionäre infolge der Haftungsbeschränkung auf das Eigenkapital (bzw. Börsenwert) sich in den Vergütungssystemen der Manager und Leistungsträger widerspiegelt, sollte der Staat in die Gewinn- und Verlustmöglichkeiten der Aktionäre eingreifen.⁸⁷ Je geringer die Eigenkapitalquote einer Bank ist, desto höher ist der Anreiz für beschränkt haftende Eigentümer, die Geschäftsleitung bei der Verfolgung einer risikoreichen Strategie zu unterstützen, da sie an den Verlusten nur in Höhe des Eigenkapitals beteiligt sind. Die Ausstattung der Banken mit mehr Eigenkapital und die Partizipation an Verlusten durch Aufweichen der Haftungsbeschränkung werden die Eigentümer eher dazu verleiten, die betrieblichen Anreizsysteme zu überarbeiten, die Bonussysteme risikoaverser zu gestalten und zu einer nachhaltigeren Geschäftspolitik zurückzukehren.⁸⁸

Die Aufsichtsorgane der öffentlichen Banken (vor allem der Landesbanken) müssen professionalisiert werden, sodass deren Mitglieder eigenständig eine sorgfältige Prüfung der durch die Unternehmensführungen eingegangenen Risiken durchführen können. Darüber hinaus ist die transparentere Gestaltung der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) der Kreditinstitute bezüglich der Bonuszahlungen notwendig. Während üblicherweise Positionen

⁸⁷ Vgl. Sinn (2009), S. 97f.

⁸⁸ Vgl. Sinn (2009), S. 307.

im Detail aufgelistet werden, sind bislang die variablen Vergütungsbestandteile mit dem Grundgehalt in der globalen Position Personalaufwand zusammengefasst. Eine detaillierte Beschreibung der fixen und variablen Vergütung der Mitarbeiter in den Banken gesondert nach Geschäftsbereichen – jenseits der Bilanzanalyse im Rahmen des Lageberichts – ist dringend geboten. Zukünftig müssen die systemrelevanten Banken gemäß den BaFin-Vorgaben detaillierte Angaben zur variablen Vergütung von Geschäftleitern und Risikoträgern veröffentlichen. Die Neuordnung der Vergütungsstrukturen im Bankensektor ist aber keine hinreichende Bedingung für ein stabiles Finanz- und Bankensystem.

Die G-20-Staaten haben sich darauf verständigt, die direkte staatliche Regulierung der Vergütungspolitik um indirekte Regeln, die Risiken für die Banken über aufsichtsrechtliche Regelungen (z.B. die Berücksichtigung der Risiken aus der Vergütung innerhalb der neuen Eigenkapitalrichtlinie) beherrschbar machen, zu ergänzen.⁸⁹ Vor allem im Kapitalmarktgeschäft gilt es zu verhindern, dass Banker einen zu hohen Verschuldungsgrad wählen, um mit Kredithebeln exorbitante Gewinne zu erzielen. Weitere Vorschläge zur besseren Regulierung des Finanzsystems, die eine nachhaltige Stabilisierung des Finanzsektors fördern sollen, sind: die Erfassung und Kontrolle von Hedge-Fonds, die Schaffung eines internationalen Kreditregisters, die Regulierung der Kreditversicherungsmärkte, die Überprüfung und Neujustierung der Verantwortlichkeiten unterschiedlicher Finanzmarktakteure (z.B. Rating-Agenturen, Bankenaufsicht, Zentralbanken) sowie die Überarbeitung der Eigenkapitalvorschriften im Rahmen von Basel III und der Bilanzierungsregeln. Die Finanz- und Bankenkrise hat die Notwendigkeit der internationalen Harmonisierung der Bankenaufsicht verdeutlicht. Die G-20 haben auf ihrem dritten Gipfel in Pittsburgh jenseits der Diskussion um Bonuszahlungen eine umfassende Kontrolle und restriktivere Regeln für die Finanzmärkte und Marktteilnehmer erlassen. Für systemrelevante Banken sollen härtere Eigenkapitalvorschriften gelten. Die Finanzzentren in den G-20-Staaten sollen die modifizierten Basel II-Eigenkapitalregeln bis 2011 umsetzen. Der außerbörsliche Derivate- und Kreditabsicherungshandel soll standardisiert, die internationalen Bilanzierungsregeln überarbeitet werden und Großbanken ihre eigene Abwicklung in Form von „Testamenten“ präventiv organisieren. Für systemrelevante Banken sollen besondere Reorganisations- und Insolvenzplanverfahren eingeführt werden. Mehrere Länder (u.a. BRD, USA) beabsichtigen die Erhebung von Sonderabgaben, um die Kreditwirtschaft an die Kosten künftiger Banken Krisen zu beteiligen.

⁸⁹ Vgl. G-20 (2009).

Neben den strengeren Vergütungsvorschriften sollen überarbeitete Liquiditäts- und Eigenkapitalregeln die Banken dazu bewegen, riskante Praktiken zu begrenzen und zu weniger risikoreichen Geschäftsmodellen zurückzukehren. Mit den höheren Eigenkapitalanforderungen werden mittel- bis langfristig niedrigere Eigenkapitalrenditen der Kreditwirtschaft einhergehen, die bei Umsetzung der Vergütungsregeln wahrscheinlich zu geringeren Bonuszahlungen führen werden. Die Aufsichtsbehörden müssen den Finanzsektor zudem dazu anhalten, Vergütungssysteme zu implementieren, die mit einem effektiven Risikomanagement vereinbar sind. Das Risiko des Verlustes qualifizierter Mitarbeiter muss hingenommen werden und die Unternehmenskulturen sollten nicht nur mittels der Neugestaltung der bestehenden Vergütungsstrukturen auf mehr Langfristigkeit und Stabilität ausgerichtet werden, um einer erneuten drohenden Erosion des internationalen Finanzsystems vorzubeugen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Der Einsatz von Bonussystemen für Top-Manager und andere Leistungsträger in Kreditinstituten nahm in den vergangenen Jahren zum Teil exzessive Ausmaße an, sodass die erbrachte Leistung der Beschäftigten oft in keiner Relation zu den erhaltenen Bonuszahlungen stand. Da die bestehenden Vergütungssysteme sich wenig am langfristigen Unternehmenserfolg orientierten, sondern vorrangig die Erreichung kurzfristiger Renditeziele belohnten, wurde den Bankern das Streben nach kurzfristigen Gewinnen erleichtert, ohne die von den Kreditinstituten eingegangenen Risiken angemessen zu berücksichtigen. Die Gestaltung der Bonussysteme war auch aus Sicht des Risikomanagements kritisch zu bewerten, da die Belohnung kurzfristig erreichter Ziele bevorzugt wurde und die Sanktionierung von Misserfolgen fehlte bzw. nicht optimal gestaltet war.

Die Frage der staatlichen Regulierung der betrieblichen Lohnpolitik insbesondere von Kreditinstituten, die staatliche Unterstützungen erhalten, wird intensiv debattiert. Die freiwillige Neustrukturierung der Vergütungssysteme im Bankensektor ist wünschenswert; angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks und der möglichen Nachteile der First-Mover bis Mitte 2009 nur vereinzelt erfolgt. Dementsprechend war der Eingriff in die Vergütungspolitik der Banken erforderlich. Die internationale Staatengemeinschaft hat reagiert und auf dem G-20-Treffen in Pittsburgh im September 2009 wurden Regeln für die Gehälter von Bankmanagern und -mitarbeitern beschlossen. Bonuszahlungen werden künftig nicht ausschließlich bar ausgeschüttet und müssen zum Teil mit einem Zurückbehaltungszeitraum versehen werden. Damit

verbunden besteht die Möglichkeit der Korrektur bzw. Rückforderung von zugesagten Boni, d.h. neben dem Bonus gibt es einen Malus bei Schlechtleistung und negativen Geschäftsergebnissen auf der Divisions- und Unternehmensebene.

Der Bankensektor muss erkennen, dass die Neugestaltung der Anreizsysteme im Eigeninteresse liegt und künftig die nachhaltige stabile Entwicklung der Institute im Mittelpunkt stehen sollte. Die Aufsichtsbehörden müssen diesen Prozess überwachen. Die Erhöhung der Transparenz der leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütung ist dringend geboten. Damit einher geht die Zurückgewinnung der Akzeptanz der Vergütung der obersten Führungskräfte in der Öffentlichkeit. Langfristig ist auch die Kreditwirtschaft auf die Anerkennung durch das gesellschaftliche Umfeld angewiesen. Diese kann ein Gradmesser für die Angemessenheit der Gehälter der Beschäftigten sein.⁹⁰ Neben der Akzeptanz nach Außen, müssen auch die Mitarbeiter die Vergütungsstrukturen im Unternehmen als gerecht und angemessen empfinden. Der Erfolg der Institute hängt im wesentlichen Maß von der Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ab. Die Vergütung des Managements und der Beschäftigten sollten sich langfristig in die gleiche Richtung entwickeln, um die interne Akzeptanz zu fördern und die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Mit der Überarbeitung der Vergütungssysteme soll das während der Finanzkrise verlorengegangene Vertrauen wiederhergestellt werden.

Der Staat kann ein risikopolitisch angemessenes Verhalten der Beschäftigten im Finanzsektor nicht erzwingen, sondern ist auf die Zusammenarbeit mit den Banken und deren Eigenkontrolle angewiesen. Wie die Geschäftsberichte einzelner Institute des Jahres 2009 andeuten, werden mit der Erholung des Bankensektors mittelfristig auch die Bonuszahlungen wieder ansteigen. In Anbetracht der Dramatik der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich eine deutliche Änderung in der Gestaltung der Vergütungssysteme angekündigt. Aktuell sind die Institute mit der Identifizierung der Risikoträger befasst, für die besondere Anforderungen (Abschnitt 4 des BaFin Rundschreibens 22/2009) gelten. Die Neugestaltung der variablen Vergütung für die gesamte Belegschaft und insbesondere für die Risikoträger muss international bis Ende dieses Jahres erfolgen. Für 2010 ist zu erwarten, dass die Banken ihre Vergütungssysteme weiter überarbeiten und die skizzierten Vergütungsmodelle um detaillierte Regeln ergänzen werden.

⁹⁰ Vgl. Schütt (2009), S. 18.

Weiterer Anpassungsbedarf ergibt sich aus einer im Juli erlassenen EU-Richtlinie zur Vergütungspolitik im Finanzdienstleistungssektor. Geplant sind noch strengere Vorschriften für Bonuszahlungen, die ab Januar 2011 in Kraft treten sollen. Der Richtlinie zufolge, die noch in deutsches Recht umzusetzen ist, müssen zwischen 40 % und 60 % der variablen Vergütungskomponenten mindestens drei bis fünf Jahre zurückgestellt und mit einem Malusvorbehalt versehen werden. Darüber hinaus muss mindestens die Hälfte der Bonuszahlungen in Form von Aktien oder gleichwertigen Beteiligungen ausgeschüttet werden, das heißt, maximal 30 % (bei besonders hohen Boni maximal 20 %) dürfen direkt (unverzögert) in bar gezahlt werden. Die variable Vergütung muss in einem angemessenen Verhältnis zum Gehalt stehen. Für staatlich unterstützte Banken gelten strengere Regeln.

Literaturverzeichnis

- Adams, A. (2009): *Wirtschaftskrise, Vergütungssysteme und nachhaltige Unternehmensentwicklung*, in: ifo Schnelldienst, Heft 9, S. 22-25.
- Backhaus, J./ Kobi, J.-M. (2005): *Personalcontrolling*, Stuttgart.
- Bebchuck, L.A./ Cohen, A./ Spamann, H. (2009): *The Wages of Failure: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman 2000-2008*, in: Harvard Law and Economics Discussion Paper, No. 657.
- Böhmer, N. (2005): *Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung; Variabilisierungstendenzen im Tarifbereich deutscher Kreditinstitute*, Düsseldorf.
- Bowley, G. (2010): *Wall Street '09 Bonuses Increase 17%*, in: The New York Times vom 24.02.2010.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009a): *MaRisk - Veröffentlichung der Neufassung*, in: Anschreiben an die Verbände vom 14.08.2009.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009b): *Rundschreiben Aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten*, in: Anschreiben an die Verbände vom 18.12.2009.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009c): *Aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten*, in: Rundschreiben 22/2009.
- Bundesministerium der Finanzen (2009): *Fehlanreize verhindern – Nachhaltige Vergütungsstrukturen schaffen*, in: Pressemitteilungen Nr. 55/2009 vom 11.12.2009.
- Bundesministerium der Finanzen (2010): *Geszentwurf der Bundesregierung: Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Institutionen und Versicherungsunternehmen* vom 09.02.2010.
- CEBR (2009): *City bonuses bounce back by fifty per cent – but still far lower than 2007/8 peaks*, in: Pressemitteilung vom 21.10.2009.
- CEP (2009): *Vergütung im Finanzdienstleistungssektor*.

- Deutsche Bank (2010): *Deutsche Bank veröffentlicht Geschäftsbericht 2009 und Vergütungsbericht*, in: Pressemitteilung vom 16.03.2010.
- Deutsche Bundesbank (2009): *Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2008*, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, September, S. 37-66.
- Die Bank (2009): *Zeitenwende in der Vergütungspraxis - Performance und Risiko relevant*, Heft 2, S. 77.
- Dürr, A./ Fischer, N. (2009): *Eckpunkte einer überfälligen Reform. Umfrage zur Vergütungspraxis bei Finanzdienstleistern*, in: Personalführung, Heft 5, S. 43-47.
- Filbert, D./ Klein, W./ Kramarsch, M.H. (2009): *Top-Managementvergütung – Status quo, regulatorisches Umfeld und notwendige Evolutionen*, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 11, S. 525-529.
- Fiorentino, E./ Herrmann, H. (2009): *Effizienz und Wettbewerb im deutschen Bankensektor*, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 78, Band 1, S. 114-126.
- Fischer, N./ Kleinschmidt, P. (2010): *Vergütungssysteme für Kreditinstitute im Blickpunkt der Aufsicht – Internationale und nationale Entwicklungen*, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 5, S. 216-220.
- Fitzpatrick, D. (2010): *For BofA Investment Bankers, Bonuses Likely Close to 2007*, in: Wall Street Journal vom 08.01.2010.
- Franke, G./ Hein, J. (2008): *Anreizsysteme für Bankmanager*, in: ZEWnews, Dezember 2008, S. V-VI.
- FSB (2009a): *FSF Principles for Sound Compensation Practices* vom 02.04.2009.
- FSB (2009b): *FSB Principles for Sound Compensation Practices - Implementing Standards* vom 25.09.2009.
- FSB (2009c): *Improving Financial Regulation – Report of the Financial Stability Board to G20 Leaders* vom 25.09.2009.
- G-20 (2009): *Leaders' Statement, the Pittsburgh Summit*, 25. September 2009.
- Gehle, N. (2008): *Variable Vergütungssysteme im Investment Banking in Deutschland*, Hamburg.
- Goldman Sachs (2009): *Goldman Sachs Compensation Practices*, December 2009.

- Grocer, S. (2010): *Banks Set for Record Pay*, in: Wall Street Journal vom 14.01.2010.
- Handelsblatt (2009): *Deutsche Bank kürzt Boni* vom 03.02.2009.
- Hören, M. v. (2009): *Wer verdient wie viel?*, in: Die Bank, Heft 12, S. 78-82.
- IIF (2010): *Compensation Reform in Wholesale Banking 2010: Progress Implementing Global Standards*, September 2010.
- Kaiser, T. (2009): *1000 Banker verlassen RBS wegen gestrichenen Boni*, in: Die Welt vom 07.12.2009.
- Kienbaum (2008): *Kienbaum-Analyse zur variablen Vergütung*.
- Kienbaum (2009): *Leitende Angestellte in Banken 2009*.
- Klein, W. (2008): *Sind Bonuskonzepte noch zeitgemäß?*, in: Die Bank, Heft 7, S. 79-81.
- Lanz, R./ Nastansky, A. (2010): *Reaktion der Banken auf die neuen (inter-)nationalen Vergütungsregeln*, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 5, S. 221-225.
- Mai, C. (2010): *Nach öffentlicher Kritik: Goldman Sachs schrumpft Bezüge*, in: Financial Times Deutschland vom 21.01.2010.
- Mercer (2009): *Global Financial Services Executive Incentive Plan Snapshot Survey*, November 2009.
- Nastansky, A./ Lanz, R. (2010a): *Etablierung einer neuen Bonuskultur?*, in: Personalwirtschaft, Nr. 4, S. 57-59.
- Nastansky, A./ Lanz, R. (2010b): *Vergütungsanreize für nachhaltige Erfolge – Reform der erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütung im Bankenwesen*, in: Personalführung, Nr. 5, S. 38-46.
- Nastansky, A./ Lanz, R. (2010c): *Vergütungsmanagement in der Finanzkrise – Eine Analyse am Beispiel des Bankensektors*, Hamburg.
- Nastansky, A./ Lanz, R. (2010d): *Vergütungssysteme im europäischen Vergleich*, in: Die Bank, Nr. 9, S. 80-84.
- Nastansky, A./ Lanz, R./ Strohe, H.G. (2010): *Finanzkrise und Boni*, in: Wirtschaftsstudium, Heft 6, S. 813-818.
- Nastansky, A./ Strohe, H.G. (2010): *Die internationale Finanz- und Bankenkrise und ihre wesentlichen Ursachen*, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 1, S. 23-29.

- Philippon, T./ Reshef, A. (2009): *Wages and Human Capital in the U.S. Financial Industry: 1909-2006*, in: CEPR Discussion Paper, No. 7282.
- PricewaterhouseCoopers (2008): *Reward: A new paradigm?*.
- Schütt, M. (2009): *Eckpunkte für die Vergütung von Managern*, in: ifo Schnelldienst, Heft 9, S. 17-21.
- Sinn, H.W. (2009): *Kasino Kapitalismus. Wie es zur Finanzkrise kam und was jetzt zu tun ist*, Berlin.
- Story, L. (2010): *Wall Street Pay*, in: The New York Times vom 24.02.2010.
- Thomaszik, B. (2008): *Unternehmen richten Vergütungssysteme neu aus* vom 15.12.2008.
- Towers Perrin (2008): *Vergütung in Banken - zu Recht kritisiert*, Oktober 2008.
- Towers Perrin (2009): *Auswirkungen der Finanzkrise auf HR- und Vergütungsmanagement in Banken – Ergebnisse Pulse Survey*, März 2009.
- Towers Watson (2010): *Vergütungspraxis in Banken 2009 - Eine quantitative und qualitative Bestandsaufnahme zum Vergütungsmanagement von Banken in Deutschland im Spiegel der Wirtschaftskrise*, April 2010.
- Weber, M./ Brehe, M. (2009): *Stabilität und Effizienz des deutschen Bankensektors*, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 78, Band 1, S. 96-113.

UNIVERSITÄT POTSDAM
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

STATISTISCHE DISKUSSIONSBEITRÄGE

ISSN 0949-068X

- Nr. 1 1995 Strohe, Hans Gerhard: Dynamic Latent Variables Path Models
- An Alternative PLS Estimation -
- Nr. 2 1996 Kempe, Wolfram. Das Arbeitsangebot verheirateter Frauen in den neuen und
alten Bundesländern - Eine semiparametrische Regressionsanalyse
- Nr. 3 1996 Strohe, Hans Gerhard: Statistik im DDR-Wirtschaftsstudium zwischen
Ideologie und Wissenschaft
- Nr. 4 1996 Berger, Ursula: Die Landwirtschaft in den drei neuen EU-Mitgliedsstaaten
Finnland, Schweden und Österreich - Ein statistischer Überblick
- Nr. 5 1996 Betzin, Jörg: Ein korrespondenzanalytischer Ansatz für Pfadmodelle mit
kategorialen Daten
- Nr. 6 1996 Berger, Ursula: Die Methoden der EU zur Messung der Einkommenssituation in
der Landwirtschaft - Am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland
- Nr. 7 1997 Strohe, Hans Gerhard / Geppert, Frank: Algorithmus und Computerprogramm
für dynamische Partial Least Squares Modelle
- Nr. 8 1997 Rambert, Laurence / Strohe, Hans Gerhard: Statistische Darstellung transfor-
mationsbedingter Veränderungen der Wirtschafts- und Beschäftigungs-
struktur in Ostdeutschland
- Nr. 9 1997 Faber, Cathleen: Die Statistik der Verbraucherpreise in Rußland
- Am Beispiel der Erhebung für die Stadt St. Petersburg
- Nr. 10 1998 Nosova, Olga: The Attractiveness of Foreign Direct Investment in Russia and
Ukraine - A Statistical Analysis
- Nr. 11 1999 Gelaschwili, Simon: Anwendung der Spieltheorie bei der Prognose von
Marktprozessen
- Nr. 12 1999 Strohe, Hans Gerhard / Faber, Cathleen: Statistik der Transformation -
Transformation der Statistik. Preisstatistik in Ostdeutschland und
Rußland
- Nr. 13 1999 Müller, Claus: Kleine und mittelgroße Unternehmen in einer hoch konzen-
trierten Branche am Beispiel der Elektrotechnik. Eine statistische
Langzeitanalyse der Gewerbezahlungen seit 1882
- Nr. 14 1999 Faber, Cathleen: The Measurement and Development of Georgian Consumer
Prices
- Nr. 15 1999 Geppert, Frank / Hübner, Roland: Korrelation oder Kointegration – Eignung für
Portfoliostrategien am Beispiel verbriefteter Immobilienanlagen
- Nr. 16 2000 Achsani, Noer Azam / Strohe, Hans Gerhard: Statistischer Überblick über die
indonesische Wirtschaft
- Nr. 17 2000 Bartels, Knut: Testen der Spezifikation von multinominalen Logit-Modellen
- Nr. 18 2002 Achsani, Noer Azam / Strohe, Hans Gerhard: Dynamische Zusammenhänge
zwischen den Kapitalmärkten der Region Pazifisches Becken vor und
nach der Asiatischen Krise 1997
- Nr. 19 2002 Nosova, Olga: Modellierung der ausländischen Investitionstätigkeit in der
Ukraine
- Nr. 20 2003 Gelaschwili, Simon / Kurtanidse, Zurab: Statistische Analyse des Handels
zwischen Georgien und Deutschland

UNIVERSITÄT POTSDAM
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

STATISTISCHE DISKUSSIONSBEITRÄGE

Herausgeber: Hans Gerhard Strohe

- Nr. 21 2004 Nastansky, Andreas: Kurz- und langfristiger statistischer Zusammenhang zwischen Geldmengen- und Preisentwicklung: Analyse einer kointegrierenden Beziehung
- Nr. 22 2006 Kauffmann, Albrecht / Nastansky, Andreas: Ein kubischer Spline zur temporalen Disaggregation von Stromgrößen und seine Anwendbarkeit auf Immobilienindizes
- Nr. 23 2006 Mangelsdorf, Stefan: Empirische Analyse der Investitions- und Exportentwicklung des Verarbeitenden Gewerbes in Berlin und Brandenburg
- Nr. 24 2006 Reilich, Julia: Return to Schooling in Germany
- Nr. 25 2006 Nosova, Olga / Bartels, Knut: Statistical Analysis of the Corporate Governance System in the Ukraine: Problems and Development Perspectives
- Nr. 26 2007 Gelaschwili, Simon: Einführung in die Statistische Modellierung und Prognose
- Nr. 27 2007 Nastansky, Andreas: Modellierung und Schätzung von Vermögenseffekten im Konsum
- Nr. 28 2008 Nastansky, Andreas: Schätzung vermögenspreisinduzierter Investitionseffekte in Deutschland
- Nr. 29 2008 Ruge, Marcus / Strohe, Hans Gerhard: Analyse von Erwartungen in der Volkswirtschaft mit Partial-Least-Squares-Modellen
- Nr. 30 2009 Newiak, Monique: Prüfungsurteile mit Dollar Unit Sampling – Ein Vergleich von Fehlerschätzmethoden für Zwecke der Wirtschaftsprüfung: Praxis, Theorie, Simulation –
- Nr. 31 2009 Ruge, Marcus: Modellierung von Stimmungen und Erwartungen in der deutschen Wirtschaft
- Nr. 32 2009 Nosova, Olga: Statistical Analysis of Regional Integration Effects
- Nr. 33 2009 Mangelsdorf, Stefan: Persistenz im Exportverhalten – Kann punktuelle Exportförderung langfristige Auswirkungen haben? -
- Nr. 34 2009 Kbiladze, David: Einige historische und gesetzgeberische Faktoren der Reformierung der georgischen Statistik
- Nr. 35 2009 Nastansky, Andreas / Strohe, Hans Gerhard: Die Ursachen der Finanz- und Bankenkrise im Lichte der Statistik
- Nr. 36 2009 Gelaschwili, Simon / Nastansky, Andreas: Development of the Banking Sector in Georgia
- Nr. 37 2010 Kunze, Karl-Kuno / Strohe, Hans Gerhard: Time Varying Persistence in the German Stock Market
- Nr. 38 2010 Nastansky, Andreas / Strohe, Hans Gerhard: The Impact of Changes in Asset Prices on Real Economic Activity: A Cointegration Analysis for Germany
- Nr. 39 2010 Kunze, Karl-Kuno / Strohe, Hans Gerhard: Antipersistence in German Stock Returns
- Nr. 40 2010 Dietrich, Irina / Strohe, Hans Gerhard: Die Vielfalt öffentlicher Unternehmen aus der Sicht der Statistik - Ein Versuch, das Unstrukturierte zu strukturieren
- Nr. 41 2010 Nastansky, Andreas / Lanz, Ramona: Bonuszahlungen in der Kreditwirtschaft: Analyse, Regulierung und Entwicklungstendenzen