changeleaders

Mai 2014

Dr. Viktor Beyfuß, Nicole Fabig-Grychtol, Nicole Fischer

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

Die im Dezember 2013 veröffentlichte InstitutsVergütungs-Verordnung (InstitutsVergV) enthält die entsprechenden Vorgaben für die neue Management-Vergütung in Banken. Im Fokus stehen hier in erster Linie die Geschäftsleiter sowie Mitarbeiter, die als Risk Taker identifiziert wurden. Diese sollen bewusst verschärften Anforderungen bei der Gestaltung der Vergütungsregelungen unterliegen, welche die Angemessenheit und Nachhaltigkeit insbesondere der variablen Vergütungen sicherstellen.

Eine besondere Bedeutung kommt demnach dem Identifikationsprozess der Risk Taker zu. Die relevanten Regelungen für bedeutende Institute hierzu sind im technischen Regulierungsstandard der EBA zu finden. Noch sind die EBA-Kriterien zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht verbindlich anzuwenden, da derzeit nur ein „Final Draft“ vorliegt. Nach den Vorstellungen der EBA erfolgt die Identifizierung von Risk Takern auf der Basis von qualitativen und quantitativen Kriterien.

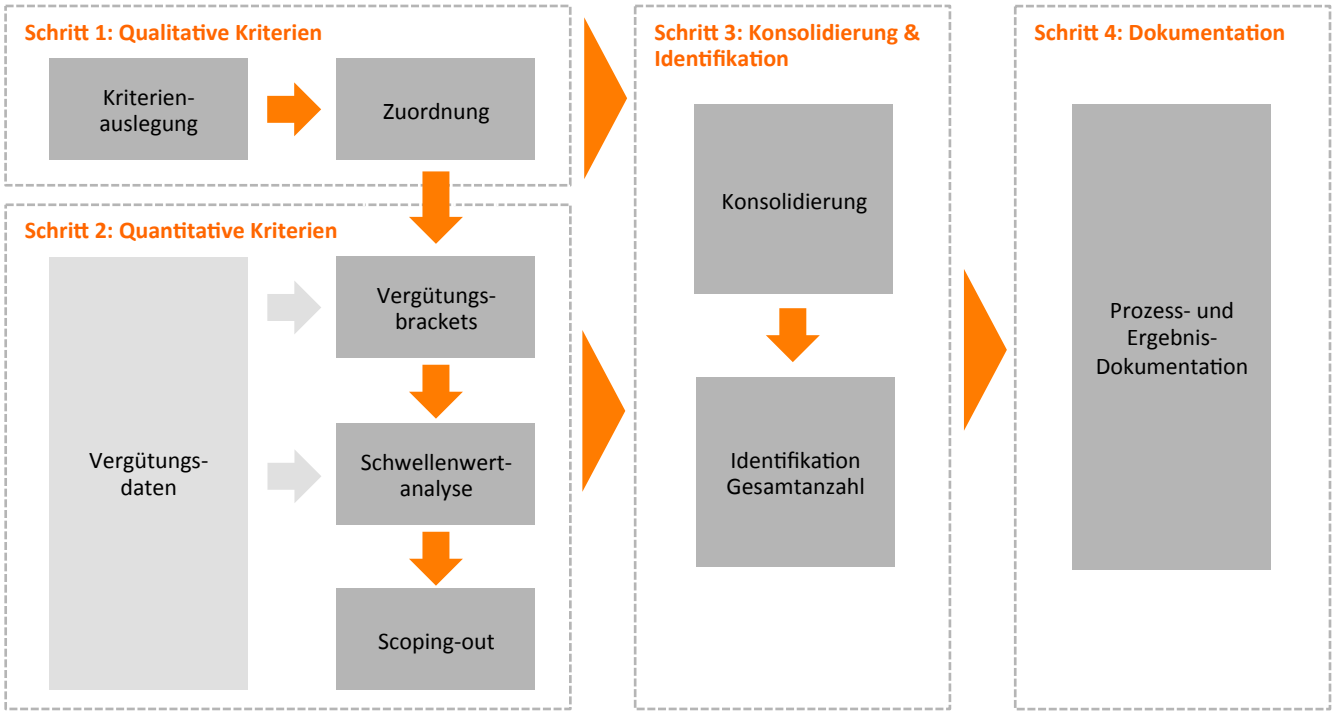
Der Identifikationsprozess und die Ergebnisse müssen plausibel, umfassend und für Dritte nachvollziehbar sein. Sie sind schriftlich zu dokumentieren.

Wir zeigen Ihnen für Ihr Institut,

- **WIE** die EBA-Kriterien ausgelegt werden können
- **WIE** der Schwellenwert ermittelt wird
- **WELCHE** aufsichtsrechtliche Fragestellungen geklärt werden müssen
- **WIE** die qualitativen und quantitaiven Kriterien auf Mitarbeiterebene anzuwenden sind
- **WIE** mit widerlegbaren Fällen umzugehen ist
- **WIE** der Prozess und die Ergebnisse tool-gestützt nachvollziehbar dokumentiert werden können

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

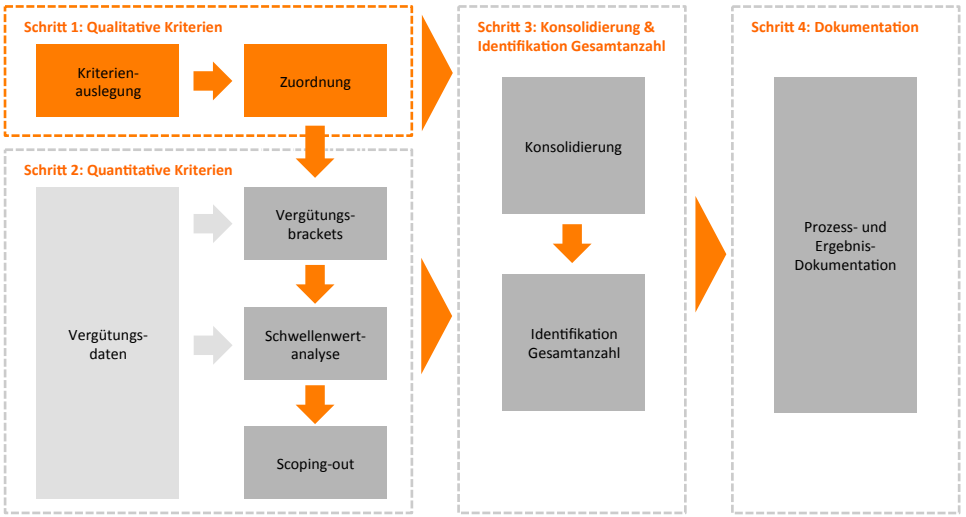
Identifikationsprozess | Qualitative Kriterien | Quantitative Kriterien | Konsolidierung | Dokumentation



Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

Arbeitsschritte/Meilensteine

- Interpretation der EBA-Kriterien bezogen auf die Spezifika des Instituts, z. B. Auslegung des Begriffs “Geschäftsleitung” (Senior Management) auf die Führungsstruktur des Instituts
- Identifikation der Konsequenzen aus Wirkungszusammenhängen zwischen einzelnen Kriterien
- Klärung aufsichtsrechtlicher Fragestellungen
- Identifikation derjenigen Funktionen bzw. Personen, die gemäß obiger Auslegung den jeweiligen Kriterien zuzuordnen sind



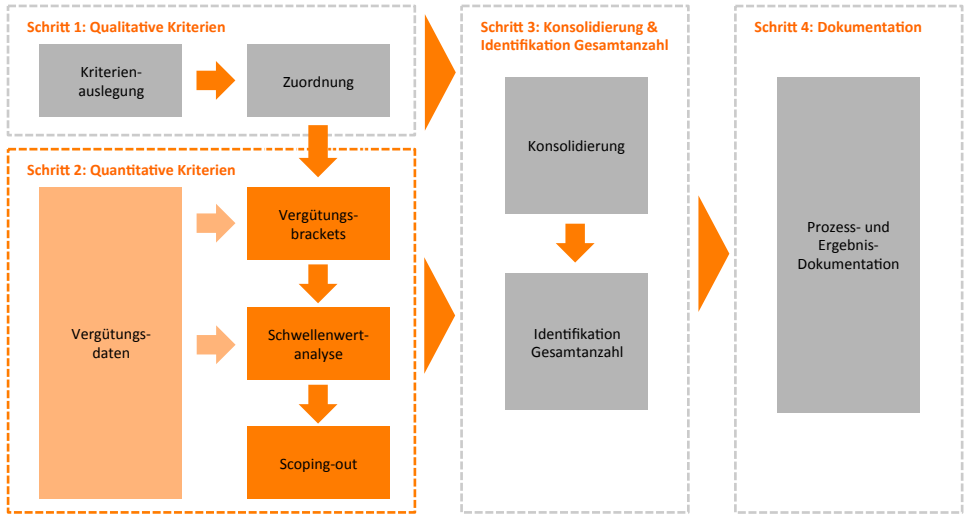
Prozessunterstützung

Anlegen der institutsspezifischen Auslegung

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

Arbeitsschritte/Meilensteine

- Ermittlung der institutsinternen Schwellenwerte, d. h. Bestimmung der Population der 0,3% Bestverdienenden sowie Vergütungsbandbreite der gemäß qualitativer Analyse ermittelten Risk Taker
- Identifikation der Mitarbeiter, deren Vergütungsniveau die Schwellenwerte übersteigt
- Validierung des Risk Taker-Status für die ausschließlich nach quantitativer Analyse ermittelten Mitarbeiter bezogen auf ihren Einfluss auf das Risikoprofil des Instituts
- Reduzierung der quantitativ ermittelten Risk Taker um widerlegbare Fälle



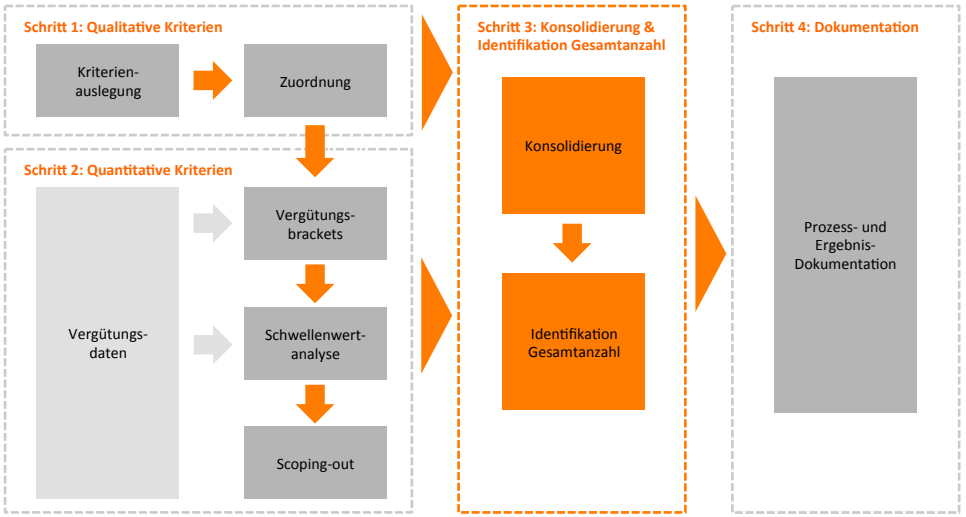
Prozessunterstützung

Einspielen definierter Mitarbeiterdaten inklusive relevanter Vergütungsdaten, rechnerische Ermittlung der Schwellenwerte, kriterienbasierte Identifikation der Risk Taker

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

Arbeitsschritte/Meilensteine

- Identifikation der Gesamtzahl der Risk Taker unter Abzug von Mehrfachnennungen durch Anwendbarkeit von mehr als einem relevanten Kriterium
- Option: Differenzierung zwischen Mitarbeitern, auf die nur eines der Kriterien zur Risk Taker-Identifikation Anwendung findet und Mitarbeitern, die unter mehrere Kriterien fallen als Grundlage für die differenzierte Anwendung der Deferral-Anforderungen (Scoring)



Prozessunterstützung

Konsolidierung der Einzelergebnisse, Errmittlung der Gesamtanzahl der Risk Taker

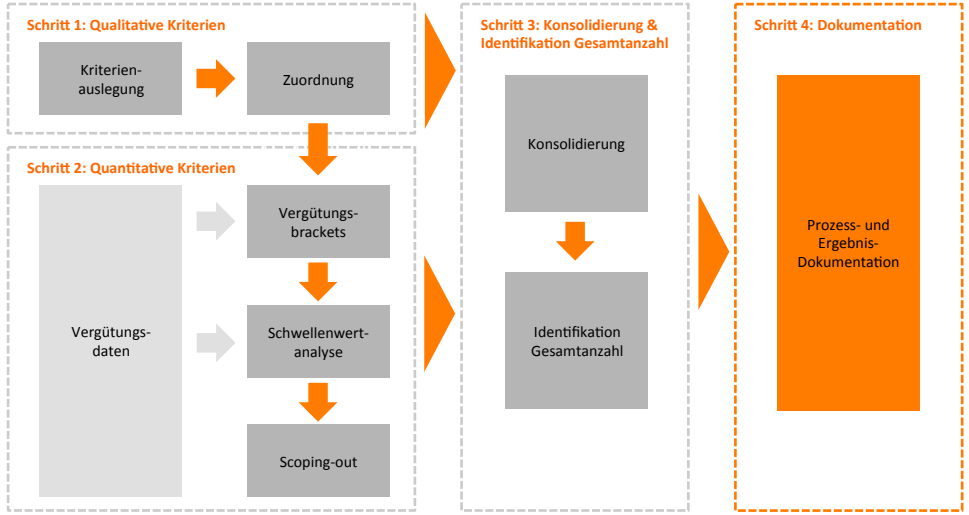
Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

Arbeitsschritte/Meilensteine

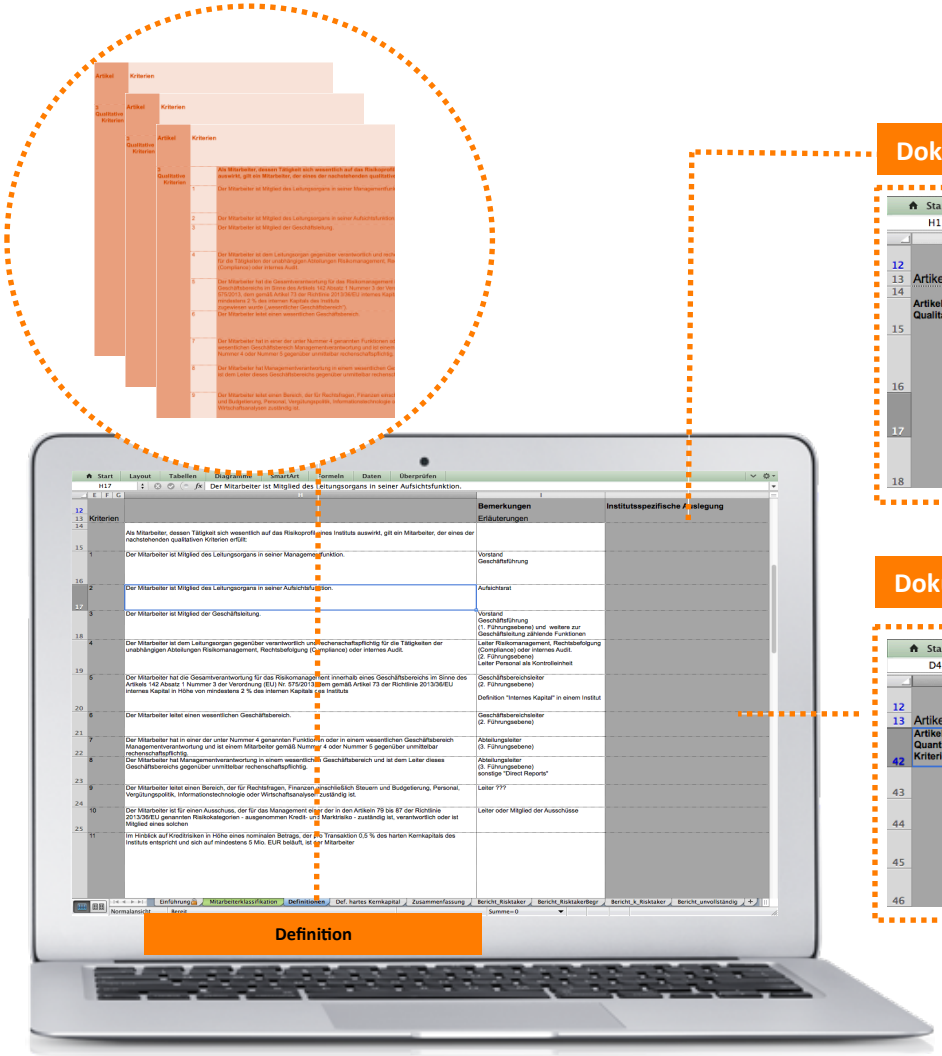
- Beschreibung der Vorgehensweise im Identifikationsprozess: institutsspezifische Auslegung der Kriterien und Schwellenwert-ermittlung
- Ergebnisdokumentation: Anwendung der Kriterien und Ergebnis der Risk Taker-Identifikation

Prozessunterstützung

laufende Prozessbegleitung und Risk Taker Reporting



Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern



Dokumentation Institutsspezifische Kritierienauslegung (qualitative Kriterien)

Artikel	Kriterien		Bemerkungen Erläuterungen	Institutsspezifische Auslegung
Artikel 3 Qualitative Kriterien		Als Mitarbeiter, dessen Tätigkeit sich wesentlich auf das Risikoprofil eines Instituts auswirkt, gilt ein Mitarbeiter, der eines der nachstehenden qualitativen Kriterien erfüllt:		
	1	Der Mitarbeiter ist Mitglied des Leitungsorgans in seiner Managementfunktion.	Vorstand Geschäftsführung	
	2	Der Mitarbeiter ist Mitglied des Leitungsorgans in seiner Aufsichtsfunktion.	Aufsichtsrat	
	3	Der Mitarbeiter ist Mitglied der Geschäftsleitung.	Vorstand Geschäftsführung (1. Führungsebene) und weitere zur Geschäftsleitung zählende Funktionen	

Dokumentation Institutsspezifische Kritierienauslegung (quantitative Kriterien)

Artikel	Kriterien		Bemerkungen Erläuterungen	Institutsspezifische Auslegung
Artikel 4 Quantitative Kriterien	1	Als Mitarbeiter, dessen Tätigkeit sich wesentlich auf das Risikoprofil eines Instituts auswirkt, gilt - vorbehaltlich der Absätze 2 bis 5 - ein Mitarbeiter, der eines der nachstehenden quantitativen Kriterien erfüllt:		
	a	Der Mitarbeiter hat im vorangegangenen Geschäftsjahr eine Gesamtvergütung von mindestens 500.000 EUR erhalten.		
	b	Der Mitarbeiter gehört zu den 0,3 % der Mitarbeiter - aufgerundet auf die nächste Dezimalstelle -, die im vorangegangenen Geschäftsjahr die höchste Gesamtvergütung erhalten haben.		
	c	Der Mitarbeiter hat im vorangegangenen Geschäftsjahr eine Gesamtvergütung erhalten, die mindestens der niedrigsten Gesamtvergütung entspricht, die ein Mitglied der Geschäftsleitung im betreffenden Geschäftsjahr erhalten hat, oder erfüllt eines der in Artikel 3 Absätze 1, 3, 5, 6, 8, 11, 12, 13 oder 14		
	2	Ein in Absatz 1 genanntes Kriterium gilt als nicht erfüllt, wenn das Institut feststellt, dass sich die berufliche Tätigkeit des betreffenden Mitarbeiters nicht wesentlich auf das Risikoprofil des Instituts auswirkt, weil der Mitarbeiter oder die Mitarbei	Ausführliche Begründung und Doku pro Mitarbeiter auf jeden Fall erforderlich	

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern

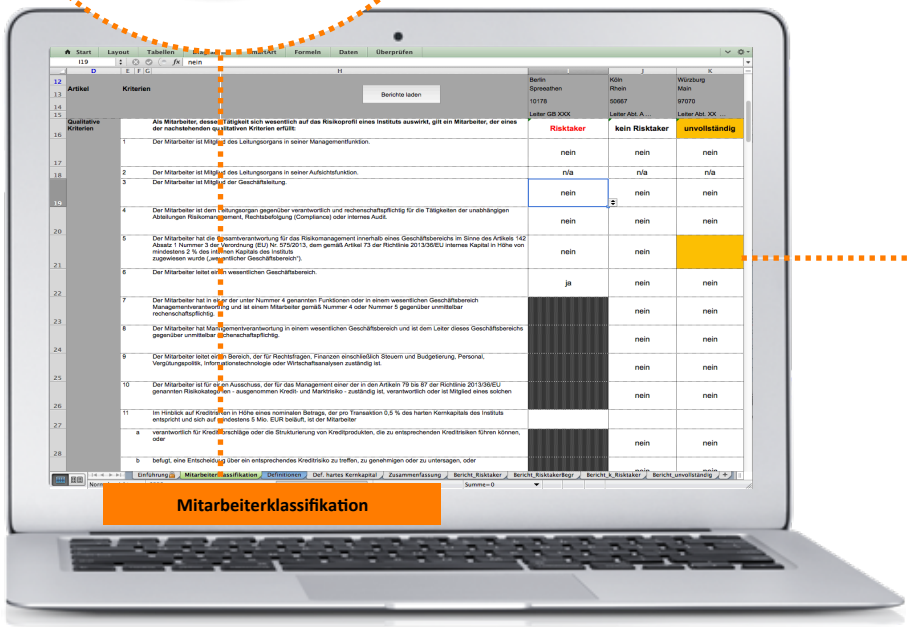
Importschnittstelle für Mitarbeiter- und Vergütungsdaten

Nachname	Vorname	Funktion	Personalnr
Berlin	Spreeathen	Leiter GB …	10178
Würzburg	Main	Leiter Abt. A …	97070
Magdeburg	Elbe	Sen Kreditentscheider ….	39104

Programmierter Identifikationsalgorithmus

Kriterien	Berlin Spreeathen 10178 Leiter GB XXX	Köln Rhein 50667 Leiter Abt. A …	Würzburg Main 97070 Leiter Abt. XX …
Als Mitarbeiter, dessen Tätigkeit sich wesentlich auf das Risikoprofil eines Instituts auswirkt, gilt ein Mitarbeiter, der eines der nachstehenden qualitativen	**Risktaker**	**kein Risktaker**	**unvollständig**
1 Der Mitarbeiter ist Mitglied des Leitungsorgans in seiner Managementfunktion.	nein	nein	nein
2 Der Mitarbeiter ist Mitglied des Leitungsorgans in seiner Aufsichtsfunktion.	n/a	n/a	n/a
3 Der Mitarbeiter ist Mitglied der Geschäftsleitung.	nein	nein	nein
4 Der Mitarbeiter ist dem Leitungsorgan gegenüber verantwortlich und rechenschaftspflichtig für die Tätigkeiten der unabhängigen Abteilungen Risikomanagement, Rechtsbefolgung (Compliance) oder	nein	nein	nein
5 Der Mitarbeiter hat die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement innerhalb eines Geschäftsbereichs im Sinne des Artikels 142 Absatz 1 Nummer 3 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013, dem gemäß Artikel 73 der Richtlinie 2013/36/EU internes Kapital in Höhe von	nein	nein	
6 Der Mitarbeiter leitet einen wesentlichen Geschäftsbereich.	ja	nein	nein
7 Der Mitarbeiter hat in einer der unter Nummer 4 genannten Funktionen oder in einem wesentlichen Geschäftsbereich Managementverantwortung und ist einem Mitarbeiter gemäß Nummer 4 oder Nummer 5		nein	nein

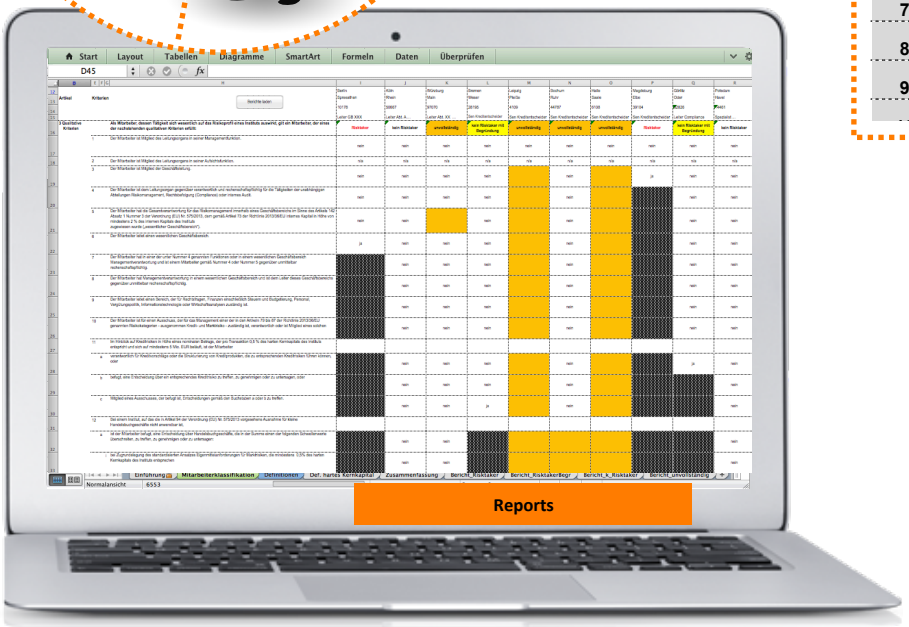
Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern



Dokumentationshilfe für widerlegbare Fälle und Fehlerassistent

Artikel	Kriterien			Bremen Weser 28195 Sen Kreditentscheider	Leipzig Pleiße 4109 Sen Kreditentscheider
Qualitative Kriterien		**Als Mitarbeiter, dessen Tätigkeit sich wesentlich auf das Risikoprofil eines Instituts auswirkt, gilt ein Mitarbeiter, der eines der nachstehenden qualitativen**		**kein Risktaker mit Begründung**	**unvollständig**
4 Quantitative Kriterien	1	**Als Mitarbeiter, dessen Tätigkeit sich wesentlich auf das Risikoprofil eines Instituts auswirkt, gilt - vorbehaltlich der Absätze 2 bis 5 - ein Mitarbeiter, der eines der nachstehenden quantitativen Kriterien erfüllt:**			
		a	Der Mitarbeiter hat im vorangegangenen Geschäftsjahr eine Gesamtvergütung von mindestens 500.000 EUR erhalten.		
		b	Der Mitarbeiter gehört zu den 0,3 % der Mitarbeiter - aufgerundet auf die nächste Dezimalstelle -, die im vorangegangenen Geschäftsjahr die höchste Gesamtvergütung erhalten haben.		
		c	Der Mitarbeiter hat im vorangegangenen Geschäftsjahr eine Gesamtvergütung erhalten, die mindestens der niedrigsten Gesamtvergütung entspricht, die ein Mitglied der Geschäftsleitung im betreffenden Geschäftsjahr		
	2	**Ein in Absatz 1 genanntes Kriterium gilt als nicht erfüllt, wenn das Institut feststellt, dass sich die berufliche Tätigkeit des betreffenden Mitarbeiters nicht wesentlich auf das Risikoprofil des Instituts**			
		a	seine bzw. ihre berufliche Tätigkeit und seine bzw. ihre Befugnisse ausschließlich in einem Geschäftsbereich ausübt, bei dem es sich nicht um einen wesentlichen Geschäftsbereich handelt, oder	ja -> Begründ. erforderlich	

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern



Non Risk Taker 2014

lfd. Nr.	Personalnr	Nachname	Vorname	Funktion
1	10178	Köln	Rhein	Leiter Abt. A …
2	97070	Potsdam	Havel	Spezialist …
3	39104			
4	12345			
5	67890			
6	35789			
7	24687			
8	467			
9	97002			

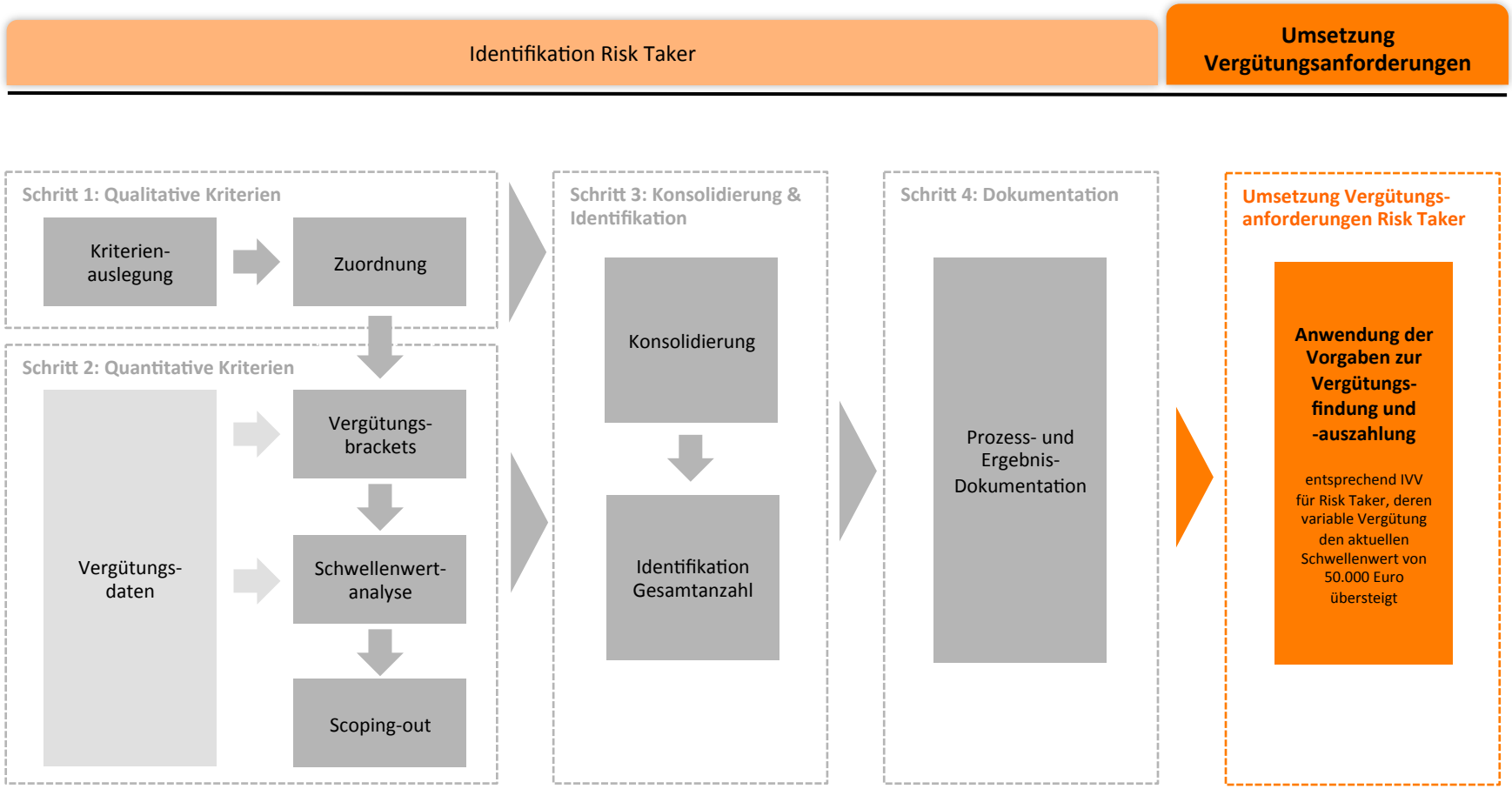
Widerlegbare Fälle mit Begründung 2014

lfd. Nr.	Personalnr	Nachname	Vorname	Funktion	Begründung
1	28195	Bremen	Weser	Chefhändler FX …	
2	92826	Görlitz	Oder	Leiter Compliance	
3	15369				
4	35567				
5	77584				
6	44753				
7	89930				
8	92466				
9	28177				
10	13244				

Risk Taker 2014

lfd. Nr.	Personalnr	Nachname	Vorname	Funktion
1	10178	Berlin	Spreeathen	Leiter GB …
2	97070	Würzburg	Main	Leiter Abt. A …
3	39104	Magdeburg	Elbe	Sen Kreditentscheider ….
4	12345			
5	67890			
6	35789			
7	24687			
8	467			
9	97002			
10	10583			

Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern



BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Wir über uns

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.

Unser Financial Services Team:

- 10 Berater mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Financial Services Branche
- Langjährige Beratungs- und Berufserfahrungen aus multinationalen Großbanken, Landesbanken, Sparkassen und Versicherungen
- General HR & Organisation Management
- Job Grading & Career Mapping
- Risk Taker Identifizierung
- Compensation & Benefits (auch Interim Management, Angemessenheitsgutachten)
- Performance Management
- Learning & Development
- Workforce Analytics

Baumgartner & Partner Management Consultants

Flexible Office Konzept mit verschiedenen Standorten.

Sie erreichen alle Berater über
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt/Clearing:
ralf.kleb@baumgartner.de
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Baumgartner consultants are experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.
AMERICAS Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia
EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom