

# changeleaders

Baumgartner-Expertenrunde Financial Services im Mai 2014

Dr. Viktor Beyfuß und Nicole Fischer

## Die neue Institutsvergütungsverordnung – Gestaltungsspielräume und Umsetzungserfahrungen

Geltungsbereich | Prozess | Auszahlung | Komponenten | Governance



## Baumgartner-Bankenprofis über Gestaltungsspielräume und aktuelle Umsetzungserfahrungen der Institutsvergütungsverordnung



Mit den Neuerungen der seit 1. Januar 2014 gültigen Institutsvergütungsverordnung kommt viel Änderungsbedarf auf die Institute in Deutschland zu.

Die Neuregelungen betreffen vor allem die Einstufung als sogenannte „bedeutende Institute“, die Identifikation von „Risk Takern“ sowie die Kontrolle, Strategie und Offenlegung der Vergütung.

Nicht zuletzt aufgrund der schlechten Ergebnisberichte der jüngst durchgeführten Prüfung durch die Bankenaufsicht, müssen die Banken jetzt handeln. Für die einen gilt, das bestehende Vergütungssystem und die Risk Taker Definition zu überprüfen und nachzubessern. Für die anderen Institute, die bislang noch nicht betroffen waren, gilt es, mit der Umsetzung der neuen Regelungen zu beginnen.

In einer Expertenrunde tauschen sich Baumgartner-Bankenprofis über Gestaltungsspielräume und aktuelle Umsetzungserfahrungen aus. Das Gespräch haben wir für Sie in diesem **changeleaders** special zusammen gefasst.

Ihr

Ralf Hendrik Kleb  
Managing Partner



**Dr. Viktor Beyfuß** ist Theologe und Soziologe und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Personalbereich, die er sowohl in der Beratung als auch im Rahmen international ausgerichteter Tätigkeiten im Bereich Compensation & Benefits verschiedener Großbanken erworben hat.

Einen wesentlichen Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit bildet die konzeptionelle Beratung und Begutachtung hinsichtlich der verschiedenen regulatorischen Anforderungen an die Vergütungsgestaltung (u. a. Vorgaben der FMSA).



**Nicole Fischer** ist Diplomkauffrau und verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung im Personalbereich, die sie sowohl in der Beratung als auch im Rahmen ihrer international ausgerichteten Tätigkeit im Bereich Compensation & Benefits bei einer deutschen Großbank gewonnen hat.

Einen wesentlichen Schwerpunkt ihrer Beratungstätigkeit bildet die konzeptionelle Beratung und Begutachtung hinsichtlich der verschiedenen regulatorischen Anforderungen an die Vergütungsgestaltung (z. B. VorstAG, DCGK, AIFMD, CRDIII/IV oder Solvency II).

## Themen der Expertenrunde





## *Update 2.0 - Neue Institutsvergütungsverordnung soll für mehr Transparenz und Nachhaltigkeit sorgen.*

**cl: Wer ist von der neuen Institutsvergütungsverordnung eigentlich betroffen?**

**Nicole Fischer:** Die neue Institutsvergütungsverordnung gilt wie die bisherige auch zunächst einmal für alle Institute im Sinne des Kreditwesengesetzes, also alle Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute.

**cl: Was ist denn für Sie die grundlegende Intention der neuen Verordnung?**

**Dr. Viktor Beyfuß:** Noch mehr Transparenz und Nachhaltigkeit! Der Leitgedanke der Transparenz spiegelt sich darin wider, dass zum Beispiel Vergütungssysteme und Vergütungsentscheidungen der Institute schriftlich dokumentiert werden. Sie müssen für Dritte verständlich und nachvollziehbar sein. Dritte sind in diesem Zusammenhang nicht nur Vergütungsexperten, sondern beispielsweise auch Eigentümer, Mitarbeiter, Wirtschaftsjournalisten oder die breite Öffentlichkeit.

Und auch auf die Nachhaltigkeit wird ein besonderes Augenmerk gelegt. Nachhaltig soll sowohl das Geschäftsmodell als auch die daraus abzuleitende variable Vergütung sein.

Auch ist erkennbar, dass mit den Anpassungen gegenüber der bisherigen Version eine stärkere Konsistenz in der Umsetzung der Anforderungen beabsichtigt ist.

**cl: Welche wesentlichen Veränderungen sehen Sie im Vergleich zur ersten Institutsvergütungsverordnung?**

**Nicole Fischer:** Neben der Einstufung als bedeutendes Institut sowie der Identifikation von sogenannten Risk Takern, also Mitarbeitern, deren Tätigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil des Instituts haben, sind vor allem Themen der nachhaltigen Geschäftsstrategie sowie der nachhaltigen und transparenten Vergütungsstrategie und Vergütungskontrolle zu nennen, die mit der neuen Verordnung angepasst wurden.

Dazu kommt noch das Thema der Gruppenverantwortung, das zwar auch bislang schon Teil der Verordnung war, nun aber übergeordneten Instituten ein größeres Maß an Verantwortung auferlegt.

Und das ist noch nicht alles. Wie bisher auch, sind neben der Institutsvergütungsverordnung auch noch diverse weitere Rechtsgrundlagen zu beachten.

## Inhalt

### Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

Governance



#### Diverse Rechtsgrundlagen für Vergütungssysteme

- Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV)
- Kreditwesengesetz (KWG)
- Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)
- Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp)

*Institutsvergütungsverordnung und andere Vorschriften ergänzen und beeinflussen sich. Institute haben Überschneidungen zu beachten.*

#### cl: Und die wären?

**Fischer:** Unter anderem sind hier das Kreditwesengesetz, das Wertpapierhandelsgesetz und die am 30. Januar 2014 in Kraft getretenen Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion – kurz die MaComp - zu beachten. Neben einer Überarbeitung von bisherigen Abschnitten wurden gerade die MaComp durch ein neues Modul BT 8 ergänzt. Dieses Modul enthält die Anforderungen an Vergütungssysteme im Zusammenhang mit der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen und Wertpapiernebenendienstleistungen.

Und die darin enthaltenen Vorgaben gelten ergänzend zu den bereits bestehenden Regelungen des KWG sowie der Institutsvergütungsverordnung.

#### cl: Das Zusammenspiel der Rechtsgrundlagen klingt reichlich kompliziert?

**Dr. Beyfuß:** Leider ist es auch so. Die Vorgaben der Institutsvergütungsverordnung wie auch der MaComp sind an sich für jeweils bestimmte, unterschiedliche Institute bzw. Personengruppen definiert. Dennoch kann es zu Überschneidungen kommen. Mit anderen Worten: Mitarbeiter eines Instituts können sowohl dem Anwendungsbereich der MaComp BT 8 als auch der Institutsvergütungsverordnung unterworfen sein.

Und auch wenn bei einer Kollision zwischen Vergütungsregelungen der MaComp und des KWG oder der Institutsvergütungsverordnung die Vorgaben der MaComp hinter die anderen Regelungen zurück treten, sollte der Arbeitgeber eine einheitliche Vergütungssystematik zur Umsetzung sämtlicher Vorgaben entwickeln.

## Inhalt

### Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

Governance

#### Bedeutende Institute

- Regelvermutung: ab 15 Mrd. Euro Bilanzsumme
- Gruppenzugehörige Unternehmen, die diesen Schwellenwert ebenfalls überschreiten.
- EZB-beaufsichtigte Institute
- Systemrelevante Institute
- Finanzhandelsinstitute



*Entscheidend ist die Einstufung als bedeutendes Institut. Denn für diese Institute gelten strengere Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütungssysteme.*

**cl:** Zurück zur Institutsvergütungsverordnung und zur Frage der Einstufungskriterien als bedeutendes Institut?

**Dr. Beyfuß:** Ja gerne. Für die Einstufung, ob es sich um ein bedeutendes Institut handelt oder nicht, ist vor allem die Bilanzsumme entscheidend.

Bislang galt ein Institut mit einer Bilanzsumme von mindestens 40 Milliarden Euro in den letzten drei Geschäftsjahren grundsätzlich als bedeutend. Und ab einer Bilanzsumme von 10 Milliarden Euro und mehr in den letzten drei Geschäftsjahren mussten Institute auf der Grundlage einer eigenverantwortlichen Risikoanalyse selbst einstufen, ob sie bedeutend sind oder nicht. Institute unterhalb des Schwellenwerts von 10 Milliarden Euro galten in der Regel nicht als bedeutend.

In der Neufassung steigt der frühere Schwellenwert von 10 auf 15 Milliarden Euro und die Regelvermutung wird umgekehrt.

Nunmehr gelten alle Institute mit einer Bilanzsumme von mehr als 15 Milliarden bis zum Nachweis des Gegenteils als bedeutend und nicht erst dann, wenn sie sich selbst als bedeutend einstufen.

**cl:** Wird sich mit der Umsetzung dieser Vorgaben nicht die Anzahl bedeutender Institute erhöhen?

**Fischer:** Ja, das ist sehr wahrscheinlich. Zwar können Institute diese Regelvermutung gegenüber der BaFin auf Grundlage einer Risikoanalyse versuchen zu widerlegen und eine Einstufung als "nicht bedeutend" zu erreichen, dies dürfte aber sehr schwer sein.

Zudem gibt es eine ganze Reihe von Instituten, für die sich dieser Versuch erst gar nicht anbietet. Denn als bedeutend gelten per Definition zum einen Institute, die von der Europäischen Zentralbank beaufsichtigt werden und zum anderen Institute, die als potenziell systemgefährdend im Sinne des Gesetzes eingestuft wurden; und nicht zu vergessen, die im KWG definierten Finanzhandelsinstitute.

Auch darüber hinaus hat die Aufsicht, die BaFin, die Möglichkeit, Institute mit einer Bilanzsumme unter 15 Milliarden Euro als bedeutend einstufen, wenn dies vor dem Hintergrund von Art, Umfang und Komplexität der Geschäftsaktivitäten geboten scheint.

## Inhalt

### Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

Governance



#### cl: Wie ändert sich die Identifikation der Risk Taker?

**Dr. Beyfuß:** Die Vorgaben für die Identifikation von Risk Taker sind nicht mehr in der Verordnung selbst geregelt. Diese sind im technischen Regulierungsstandard der EBA zu finden. Sie sind in qualitative und quantitative Kriterien für die Identifikation von Mitarbeitern, deren Tätigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil haben, unterteilt.

#### cl: Und wie sind diese Kriterien für Risk Taker definiert?

**Fischer:** Die qualitativen Kriterien orientieren sich zum einen an der formalen Funktion, also zum Beispiel Vorstand, Bereichsleiter, Leiter Innenrevision und zum anderen an dem verantworteten Geschäftsvolumen oder den Entscheidungs-vollmachten des Mitarbeiters.

Die quantitativen Kriterien beziehen sich auf die Höhe der Vergütung des Mitarbeiters.

#### cl: Und das heißt was?

**Dr. Beyfuß:** Als Risk Taker sind neben der Geschäftsleitung eines bedeutenden Instituts Mitarbeiter einzustufen, die sie aufgrund ihrer Funktion, also beispielsweise die Leiter wesentlicher Geschäftsbereiche, der Leiter Risikomanagement oder der Leiter Innenrevision oder der Möglichkeit der Einflussnahme auf risikorelevante Entscheidungen dafür qualifiziert. Ebenfalls als Risk Taker gelten Mitarbeiter, die entweder ein Einkommen von mindestens 500.000 Euro erhalten, zu den 0,3% der am besten verdienenden Mitarbeiter gehören oder auf der gleichen Einkommensstufe stehen, wie Mitarbeiter, die entweder der Geschäftsleitung angehören oder bereits auf Basis anderer Kriterien als Risk Taker identifiziert wurden. Ausschlaggebend ist dabei im Übrigen die niedrigste Vergütung der zuvor genannten Mitarbeiter.

Qualitative Kriterien
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geschäftsleitung, Senior Management</li><li>• Leiter Risikocontrolling, Compliance, interne Revision oder einer materiellen Business Unit</li><li>• Leiter Recht, Steuern, Personal, IT oder mit Zuständigkeit für Wirtschaftsanalyse, Planung/Budgetierung oder „Business Continuity Planning“</li><li>• Individuelle oder kollektive Handlungsvollmacht für die Durchführung von Transaktionen für Handelsbücher im Umfang von mind. 0,25% des „Common Equity Tier 1 Capitals“ oder mindestens 5% des internen VaR-Limits</li><li>• ...</li></ul>
Quantitative Kriterien
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesamtvergütung &gt;500.000 Euro</li><li>• Top 0,3% der Mitarbeiter mit höchster Vergütung</li><li>• Vergütung fällt in die gleiche Größenordnung wie die der Geschäftsleitung und anderer Risk Taker</li></ul>

## Inhalt

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

Governance

## *Für die Vergütungssysteme von Risk Taker und auch die Offenlegungspflichten gelten strengere Anforderungen.*



### **Strengere Definition für Risk Taker gemäß EBA Technical Standards**

- Qualitative Kriterien, vornehmlich ausgerichtet an funktionalen Zuständigkeiten und den Möglichkeiten, signifikante Risiken im Namen des Instituts einzugehen
- Quantitative Kriterien ergänzen diesen Kreis um Personen, deren Vergütung gewisse Schwellenwerte übersteigt
- Insbesondere letztere führen zu einem signifikanten Anstieg der Risk Taker auf mehr als 10%

### **cl: Welche Auswirkungen haben die EBA Standards auf die Praxis der Risk Taker Identifikation?**

**Fischer:** Bislang hatten die betroffenen Institute ein höheres Maß an Freiheit bei der Festlegung der Risk Taker. Im Rahmen einer institutseigenen Risikoanalyse konnten sie selbst die Kriterien festlegen und auch gewichten, die zur Identifikation relevanter Personen mit Einfluss auf das Risikoprofil des Instituts führten. Dieser Prozess wird nunmehr – vor allem auch grenzüberschreitend – deutlich vereinheitlicht.

### **cl: Damit dürfte den Instituten die Identifikation der Risk Taker gar nicht so leicht fallen oder?**

**Dr. Beyfuß:** Ja, tatsächlich gilt es zunächst einmal, die Kriterien in die „Sprache“ des betreffenden Instituts zu übersetzen. Im nächsten Schritt sind dann die Personen zu identifizieren, deren Verantwortungsbereich unter die qualitativen Kriterien fällt. Dieser Kreis wird ergänzt um Mitarbeiter, deren Vergütung die Schwellenwerte der qualitativen Kriterien übersteigt. Es gibt Tools, die diesen Prozess unterstützen können. Gleichzeitig dienen sie den Instituten auch zur Dokumentation des Identifikationsprozesses und des Ergebnisses.

### **cl: Gehen Sie davon aus, dass infolgedessen auch die Anzahl der Risk Taker in den Instituten ansteigen wird?**

**Fischer:** Ja eindeutig. Es ist davon auszugehen, dass bedeutende Institute zukünftig Risk Taker in einer Größenordnung von mindestens 10% haben werden.

## **Inhalt**

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

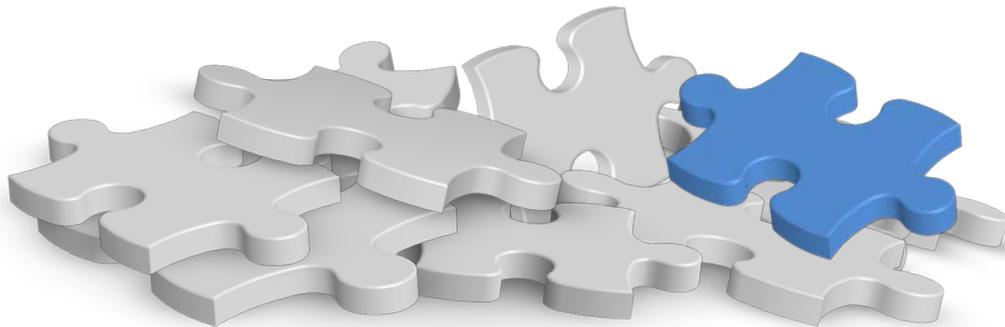
Governance

**cl:** Was hat es mit der 50.000 Euro-Grenze auf sich, die von der Bankenaufsicht für die Risk Taker-Vergütung festgelegt wurde?

**Fischer:** Die genannte Grenze ist wichtig für Risk Taker. Grundsätzlich unterliegt der variable Anteil der Vergütung eines Risk Takers immer einem Deferral. Mit der aktuellen Regelung werden Risk Taker, deren gesamte jährliche variable Vergütung 50.000 Euro unterschreitet, davon verschont.

Mit anderen Worten, erst ab einer variablen Vergütung von 50.000 EUR greift ein Deferral, welches allerdings dann auf den Gesamtbetrag gerechnet werden muss.

*Deferral-Systematik ist je nach Bonushöhe für Risk Taker-Vergütungen ein Muss.*



**cl:** Aber Deferrals gab es doch schon früher, was hat sich nun verändert?

**Dr. Beyfuß:** Mit der neuen Verordnung hat sich diesbezüglich tatsächlich wenig verändert. Allerdings haben Bundesbank bzw. BaFin im Rahmen der im vergangenen Jahr erfolgten Prüfungen zur Umsetzung der Institutsvergütungsverordnung in den bereits bislang bedeutenden Instituten deutlich gemacht, dass eine Anwendung der minimalen Anforderungen nicht ohne Weiteres akzeptiert wird. Das bedeutet, dass auch Institute, die bereits in der Vergangenheit eine Deferral-Systematik hatten, diese derzeit überarbeiten müssen.

Ein Stichwort ist hier u. a. der Zurückbehaltungszeitraum von drei bis fünf Jahren. Einen allgemeinen Zurückbehaltungszeitraum von drei Jahren wird die BaFin nur noch mit ausführlicher Begründung der fehlenden Differenzierung zwischen den Mitarbeitergruppen akzeptieren.

#### Deferral

- Die bisherige Deferral-Systematik bleibt bestehen
- Der Regulator hat auf Entwicklungen in der Praxis reagiert und die Vorgaben entsprechend konkretisiert

## Inhalt

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

Governance



**cl:** Wird damit die von Ihnen bereits erwähnte Nachhaltigkeit sichergestellt?

**Fischer:** Das Deferral deckt hier nur einen Aspekt ab. Wie bisher sieht die Verordnung vor, dass bei variablen Vergütungen der Geschäftsleitung und der Risk Taker die Hälfte des Gesamtbetrages - ob im Rahmen eines Deferrals zurückbehalten oder nicht - an die nachhaltige Geschäftsentwicklung des Unternehmens zu knüpfen und mit einer angemessenen Zurückbehaltungsfrist zu versehen ist.

Gleichzeitig hat die Aufsicht im Rahmen ihrer Prüfungen im vergangenen Jahr deutlich gemacht, dass es bei vielen Instituten bei den Bemessungsgrundlagen zur Abbildung der nachhaltigen Wertentwicklung vielfach noch Anpassungsbedarf gibt.

Da viele der in Deutschland betroffenen Institute keine (börsennotierten) Aktiengesellschaften sind und der grundsätzlich zu diesem Zweck empfohlene Aktienkurs damit in vielen Fällen nicht greift, ist auf geeignete unternehmensinterne Kennzahlen abzustellen.

**cl:** Nachhaltigkeit bedeutet also, dass ein Teil der variablen Vergütung an die Unternehmensentwicklung geknüpft wird?

**Dr. Beyfuß:** Das ist grundsätzlich richtig. Für die Geschäftsleitung spielt der Nachhaltigkeitsaspekt aber auch bereits bei der Festsetzung der variablen Vergütung eine entscheidende Rolle – und dies nicht nur bei bedeutenden Instituten.

So muss – ebenfalls nicht neu, aber bei vielen Instituten noch anpassungsbedürftig – die Festlegung der variablen Vergütung auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage fußen.

Diese Anforderung folgt der gesetzlichen Regelung für Vorstände von börsennotierten Aktiengesellschaften. Sie ist dahingehend auszulegen, dass mindestens die Hälfte der variablen Vergütung auf Zielen beruhen muss, die über mehrere Jahre gemessen werden. Als Orientierungswert für die Dauer gilt die Haltefrist für Aktienoptionen von vier Jahren. In der Praxis findet sich häufig ein Zeitrahmen von drei Jahren.

**cl:** Was bedeutet das in der konkreten Umsetzung?

**Fischer:** Es stellt sich die Frage, ob die Bemessung vorwärtsgerichtet sein muss und eine Auszahlung daher erst erfolgt, wenn nach drei bzw. vier Jahren bestimmte Zielwerte erreicht wurden, oder eine retrospektive Betrachtung erfolgen kann. Dann wird für die Festlegung der variablen Vergütung für das betreffende Geschäftsjahr auf die Leistung in der Vergangenheit geschaut.

Der wesentliche Unterschied liegt im Liquiditätsnachteil, der mit dem prospektiven Ansatz verbunden ist. Beide Vorgehensweisen werden je nach Ausgestaltung für zulässig gehalten.

## Inhalt

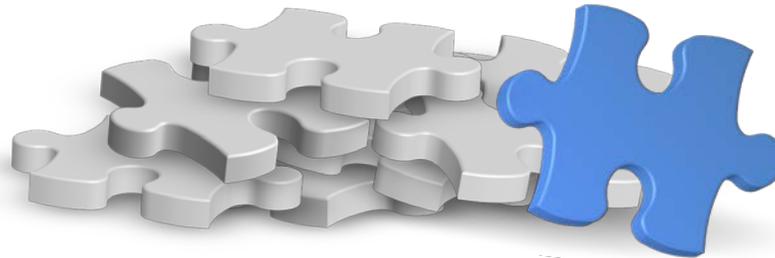
Geltungsbereich

Prozess

**Auszahlung**

Komponenten

Governance



#### Verhältnis Fix zu Variabel

- Angemessen zu gestalten, gleichzeitig ist ein wirksamer Verhaltensanreiz zu setzen
- 100% der fixen Vergütung dürfen nicht überschritten werden
- Erhöhung auf maximal 200% nur mit Zustimmung der Hauptversammlung
- Schärfere Umsetzung als in CRD IV verlangt, da Anwendung nicht nur auf Risk Taker sondern die gesamte Belegschaft

## Hohe variable Vergütungen werden als eine Ursache der Finanzkrise angesehen.

### cl: Welche Vorgaben macht die Verordnung zur Höhe der variablen Vergütung?

**Fischer:** Zuerst gilt, dass eine variable Vergütung nur ausgezahlt werden darf, wenn das Institut einen positiven Gesamterfolg erzielt hat. Bei einem negativen Gesamterfolg des Instituts und positiver individueller Zielerreichung darf keine variable Vergütung zur Auszahlung gelangen.

Außerdem müssen fixe und variable Vergütung in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen; das Institut muss eine angemessene Obergrenze für das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung festlegen.

Dabei ist zu beachten, dass die variable Vergütung jedes Einzelnen grundsätzlich nicht höher sein darf als die fixe Vergütung; dies gilt für alle Geschäftsleiter und Mitarbeiter gleichermaßen.

### cl: Welche Bedeutung hat dieses Vergütungs-Cap für die Praxis?

**Dr. Beyfuß:** Zunächst einmal ist festzustellen, dass diese Anforderung für viele Institute mit Sitz in Deutschland keine signifikante Bedeutung hat, da die variable Vergütung die fixe Vergütung in der Regel bereits in der Vergangenheit nicht überstieg. Für Institute, die sich hinsichtlich ihrer Spitzenkräfte im Wettbewerb mit angelsächsischen Instituten befinden, ergibt sich daraus natürlich eine andere Problematik.

**Fischer:** Es ist unübersehbar, dass betroffene Institute ihre Vergütungsstrukturen auf Anpassungsbedarf der fixen Vergütung zu Lasten der bisherigen variablen Vergütungspotenziale überprüfen. „Bodensätze“ in der bisherigen variablen Vergütung werden in die fixe Vergütung überführt – auch um die Gewährung unzulässiger garantierter Bonuszahlungen auszuschließen.

Ganz im Sinne des Ordnungsgebers dürfte sich die variable Vergütung zu einem wirklich „atmenden“ Vergütungselement entwickeln.

## Inhalt

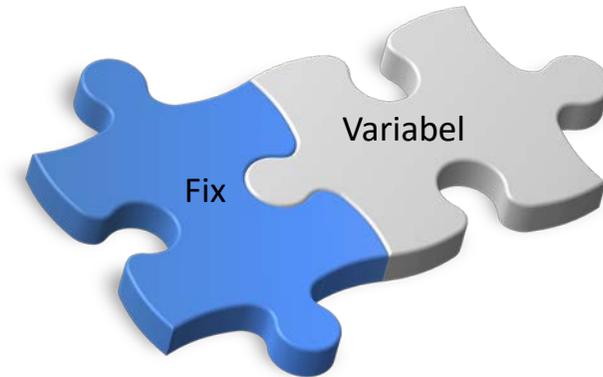
Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

**Komponenten**

Governance



*Der Anteil für Boni an der Gesamtvergütung wurde regulatorisch auf maximal 200% begrenzt.*

**cl:** ... und wird die variable Vergütung in der Zukunft das Fixgehalt tatsächlich nicht mehr übersteigen?

**Fischer:** Doch, das ist dennoch möglich. Aber mit der gesetzlichen Vorgabe haben die Institute nun keinen institutsspezifischen Gestaltungsspielraum mehr. Während Institute im Rahmen der „alten“ Institutsvergütungsverordnung das maximale Verhältnis von variabler zu fixer Vergütung noch selbst festlegen konnten, gehört dies nun der Vergangenheit an.

**cl:** Wie hoch kann denn dann die maximale variable Vergütung ausfallen?

**Dr. Beyfuß:** Mit einem entsprechenden Beschluss der Anteilseigner, Eigentümer, Mitglieder oder Träger – je nach Rechtsform – des Instituts kann die Obergrenze der variablen Vergütung auf maximal 200% der fixen Vergütung erhöht werden.

Hierfür wurde die „Latte“ mit einer Zustimmungserfordernis von 66% der Stimmen bei Anwesenheit von mindestens 50% der Stimmrechte nicht nur sehr hoch gelegt, auch zeichnet sich hier bereits eine unterschiedliche Praxis je nach Konzernzugehörigkeit ab.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, auf maximal 25% der variablen Vergütung im Rahmen der Berechnung des Verhältnisses von variabler zu fixer Vergütung einen Diskontsatz anzuwenden, sofern dieser Anteil in Instrumenten ausgezahlt wird, die für mindestens fünf Jahre zurückbehalten werden.

**cl:** Was meinen Sie genau mit unterschiedlicher Praxis?

**Dr. Beyfuß:** Naja, während ein Mutterinstitut – unabhängig in welchem Mitgliedsland der EU es seinen Sitz hat – mit Blick auf die Besitzverhältnisse und die Öffentlichkeitswirkung sehr gut überlegen muss, ob es dieses Thema in seiner Hauptversammlung platzieren möchte, fällt dies für Tochtergesellschaften leichter.

Hier kann eine solche Entscheidung je nach Besitzverhältnissen gruppenintern herbeigeführt werden. Unter Umständen kann dies an den relevanten Finanzstandorten zu verzerrten Wettbewerbsverhältnissen um Spitzenkräfte führen. Denn Tochtergesellschaften solcher Institute können so möglicherweise höhere variable Vergütungen zahlen als Institute mit Stammsitz im betreffenden Land. Deshalb zeigen nationale Regulatoren hierzu erste Initiativen, solche Entwicklungen zu unterbinden.

## Inhalt

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

**Komponenten**

Governance



#### Alternative II: Ablehnung

Mitarbeiter lehnt die Änderungen im Arbeitsvertrag ab

#### Alternative I: Zustimmung

Mitarbeiter akzeptiert die Änderungen im Arbeitsvertrag

*Die Verordnung bietet keine Handhabe zur einseitigen Änderung des Arbeitsvertrags.*

#### cl: Müssen die betroffenen Mitarbeiter eine Anpassung ihrer Vergütung akzeptieren?

**Fischer:** Das ist ein durchaus schwieriges und komplexes Thema. Aber für jedes Institut gilt eine Hinwirkungspflicht. Es hat entsprechende Anstrengungen zu unternehmen, die regulatorischen Vorgaben umzusetzen. Davon unberührt bleibt, dass einzelvertragliche Regelungen nur einvernehmlich, also mit Zustimmung des Mitarbeiters, angepasst werden können.

Und auch kollektivrechtliche Vereinbarungen, die vielleicht in ihrer vorliegenden Fassung noch die Möglichkeit von unangemessenen Bonuszahlungen vorsehen, können nur mit Zustimmung des Betriebsrates angepasst werden. Hier können Aufsichts- und Arbeitsrecht kollidieren. In der Praxis ist hier auf die Einsicht der Vertragsparteien zu setzen.

#### cl: Welche Rolle ist der Personalabteilung zugeordnet?

**Dr. Beyfuß:** Die Personalabteilung wird in der neuen Institutsvergütungsverordnung als Kontrolleinheit bezeichnet und damit in eine Reihe mit der internen Revision, Marktfolgeeinheiten und Risikocontrolling oder Compliance gestellt. Insbesondere soll der Bereich Personal die Anwendung des Vergütungssystems im Unternehmen überwachen. Ebenso, ob die Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche geführt worden sind und taugliche Zielsetzungen getroffen wurden.

Die Vergütung des Bereichs Personal soll – analog zu den anderen bereits genannten Kontrolleinheiten – nach anderen Parametern gesteuert werden, damit die Überwachungsfunktion nicht ausgehebelt wird. Zumindest soll der Schwerpunkt auf dem Fixgehalt liegen.

## Inhalt

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

**Komponenten**

Governance



#### Governance

Implementierung von Vergütungskontrollausschuss und Vergütungsbeauftragtem

## Zwei neue Überwachungsorgane sind zu etablieren: Vergütungskontrollausschuss und Vergütungsbeauftragter.

**cl:** Sie sprachen eingangs die Vergütungskontrolle an. Was ist der Unterschied zur bisher erforderlichen Überwachung?

**Fischer:** Neu ist, dass das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan, in den meisten Fällen also der Aufsichtsrat eines Instituts, abhängig von Größe, interner Organisation sowie Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäfte des Instituts, einen Vergütungskontrollausschuss bestellen muss. Bei bedeutenden Instituten ist die Bestellung des Vergütungskontrollausschusses obligatorisch.

Der bislang erforderliche Vergütungsausschuss kann demnach aufgelöst werden. Es gibt jedoch Institute, die ihn weiterleben lassen wollen, da sich das Gremium in der Praxis bewährt hat.

**cl:** Welche Aufgaben hat dieser Vergütungskontrollausschuss?

**Dr. Beyfuß:** Zu den Aufgaben des Vergütungskontrollausschusses gehört unter anderem die Überwachung der angemessenen Ausgestaltung der Vergütungssysteme. Bei bedeutenden Instituten zählt dazu auch die Überwachung der Ausrichtung der Vergütungssysteme an der auf die nachhaltige Entwicklung des Instituts gerichteten Geschäftsstrategie, den daraus abgeleiteten Risikostrategien sowie an der Vergütungsstrategie auf Instituts- und Gruppenebene.

**cl:** Der Vergütungskontrollausschuss ist im Aufsichtsgremium angesiedelt. Wo ist nun der Vergütungsbeauftragte anzusiedeln?

**Fischer:** Der Vergütungsbeauftragte darf nicht zugleich Compliance-Beauftragter sein. Ob der Vergütungsbeauftragte im Bereich Personal oder in den Bereichen Vorstandsstab, Finance, Risk oder gar extern angesiedelt werden soll, ist diskussionsfähig.

Zur Vermeidung eines Interessenskonfliktes ist eine funktionale und hierarchische Trennung der Funktion des Vergütungsbeauftragten von der Kontrolleinheit Personal und der operativen Einheit zu empfehlen. Wenngleich die Erfordernis einer entsprechenden Fachkompetenz für die Verknüpfung mit dem Personalbereich spricht, so liegt es sicherlich nicht im Interesse der Bankenaufsicht, dass ein Leiter des Bereiches Personal, der gleichzeitig die ständige (Weiter-)Entwicklung der Vergütungssysteme des Unternehmens verantwortet, auch für deren Kontrolle zuständig ist.

Ungeachtet dessen gilt es in jedem Fall sicherzustellen, dass der Vergütungsbeauftragte mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet ist, um seine Rolle parallel zu etwaigen weiteren Aufgaben im Unternehmen ausführen zu können und dass seine Unabhängigkeit prozessual und organisatorisch sichergestellt ist.

## Inhalt

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

**Governance**

## *Neue Informations- und Berichtspflichten erhöhen den Druck auf das Management und die Aufsichtsgremien.*

### **cl: Welche Aufgaben hat der Vergütungsbeauftragte?**

**Dr. Beyfuß:** Die Aufgaben des Vergütungsbeauftragten bestehen in der Sicherstellung einer angemessenen, dauerhaften und wirksamen Kontrolle der Vergütung der Mitarbeiter.

Auf Anfrage des Vergütungsbeauftragten müssen andere relevante Bereiche zwingend Auskünfte erteilen. Dazu muss das Informationsrecht des Vergütungsbeauftragten formal in den Organisationsrichtlinien verankert werden.

Im Übrigen hat der Vergütungsbeauftragte ein Recht auf eine angemessene Personalausstattung. Die Personalressourcen sind jedoch von der Größe des Instituts und der Verantwortungsspanne innerhalb der Gruppe abhängig.

In Gruppen kann ein Vergütungsbeauftragter gleichzeitig sowohl für die Mutter- als auch für die Tochtergesellschaft zuständig sein.

### **cl: Was halten Sie von diesen Governancestrukturen?**

**Fischer:** Die vorgesehene Regelung betont die Bedeutung einer angemessenen Governance, schafft aber weitere administrative Notwendigkeiten durch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen und prozessualer Rahmenbedingungen.

Das Zusammenspiel der vorgenannten Organe wird in der Praxis der bedeutenden Institute einiger Übung bedürfen und eine Detailabstimmung der jeweiligen Kompetenzen dieser Organe erfordern.



## **Inhalt**

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

**Governance**

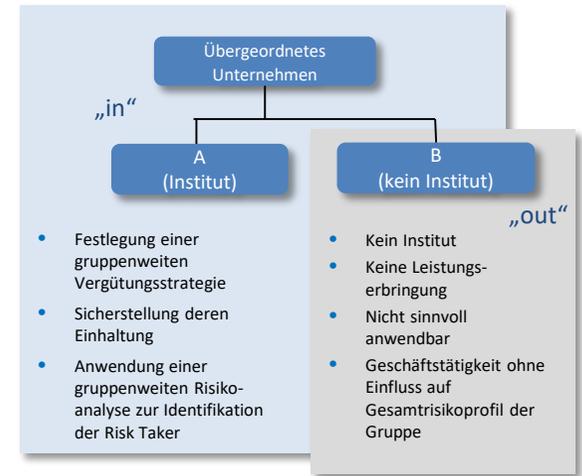
## Nachhaltige Vergütungsstrategien sind gruppenweit festzulegen und umzusetzen.

**cl:** Sie sprechen von Gruppenverantwortung – was heißt das für das Zusammenspiel von Mutter- und Tochtergesellschaften?

**Fischer:** Zunächst einmal gilt weiterhin, dass jedes Institut, das unter den Geltungsbereich der Verordnung fällt, deren Einhaltung sicherstellen muss. Darüber hinaus muss ein übergeordnetes Unternehmen über eine gruppenweite Vergütungsstrategie sicherstellen, dass die Anforderungen in relevanten nachgeordneten Unternehmen Anwendung finden.

Darüber hinaus müssen in den betreffenden Gruppenunternehmen auch Risk Taker identifiziert werden, das heißt Personen, die Einfluss auf das Risikoprofil eines Gruppenunternehmens oder der gesamten Gruppe haben. Sollten dabei nationale Rechtsvorschriften strengere Regelungen vorsehen, sind natürlich diese zu befolgen.

Ausgenommen von diesen Regelungen sind nur Unternehmen, die bereits anderen Vergütungsregularien unterliegen, das heißt Versicherungen – hier gilt die Versicherungsvergütungsverordnung – beziehungsweise Verwalter alternativer Investmentfonds, die der AIFMD unterliegen und damit aktuell den diesbezüglichen Vergütungsanforderungen der ESMA Folge leisten müssen.



**cl:** Führt dies in der Praxis nicht zu Kollisionen?

**Dr. Beyfuß:** Selbstverständlich ist dies eine herausfordernde Aufgabe. Im ersten Schritt sind die relevanten nachgeordneten Unternehmen zu identifizieren – dabei gilt nicht automatisch, dass Unternehmen, die nicht unter den Institutsbegriff fallen, ausgenommen werden können.

Bei Auslandsgesellschaften muss sich die Muttergesellschaft einen Überblick über lokale Regularien verschaffen, um etwaige Abweichungen zu identifizieren und die Umsetzung der gruppenweiten Vergütungsstrategie entsprechend anpassen zu können.

**cl:** Und dann stellt sich die Frage nach der Durchsetzbarkeit ...

**Fischer:** Je nach Mehrheitsverhältnissen in den Tochterunternehmen, der Besetzung im Aufsichtsgremium und dem Geschäftsmodell ist es unter Umständen nicht immer einfach beziehungsweise nur eingeschränkt zielführend, die gruppenweite Vergütungsstrategie umzusetzen. Auch die Informationen zu den für die Risk Taker-Identifikation abzurufenden Kriterien sind der Muttergesellschaft nicht immer unmittelbar zugänglich. Diese Anforderung kann daher je nach Konstellation in der Gruppe durchaus sehr aufwändig sein.

## Inhalt

Geltungsbereich

Prozess

Auszahlung

Komponenten

Governance

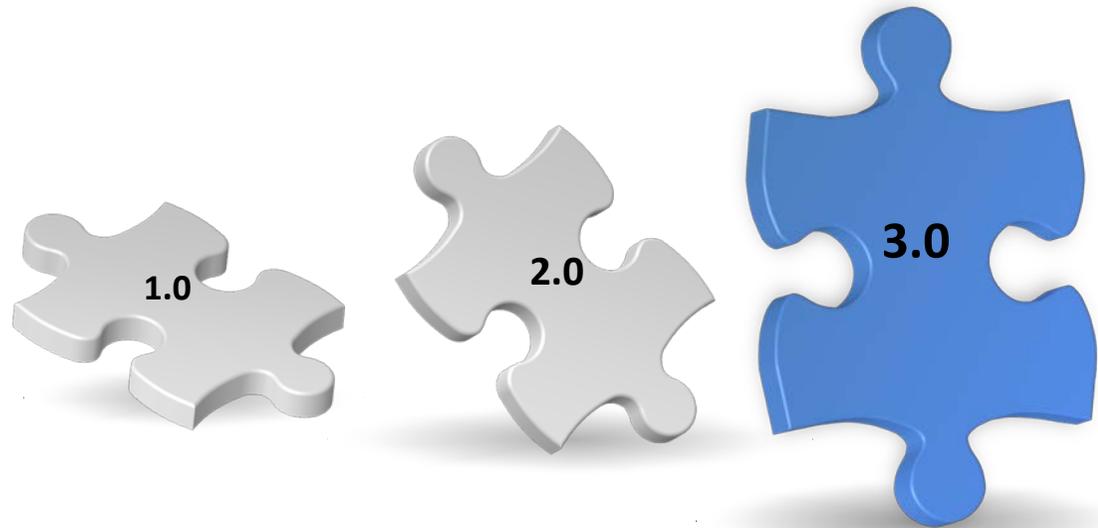
## *Falls Update 2.0 nicht ausreichend Nachhaltigkeit und Transparenz schafft, droht Version 3.0!*

**cl:** Das sind viele wichtige Punkte, die Sie angesprochen haben. Haben Sie noch einen abschließenden Hinweis?

**Dr. Beyfuß:** Die BaFin hat vor kurzem die Ergebnisse der zurückliegenden Prüfung der Vergütungssysteme deutscher Kreditinstitute veröffentlicht. Die Ergebnisse aller Kreditinstitute bei denen die Prüfung abgeschlossen wurde, weisen, teils erhebliche, Mängel auf.

Ohne auf die von der Aufsichtsbehörde festgestellten Mängel im Einzelnen einzugehen, dürfte ein wesentlicher Grund für die Mängel darin liegen, dass die Vorgaben der ersten Institutsvergütungsverordnung durch die Kreditinstitute nur zögerlich und unter Ausnutzung vieler sich bietender Optionen umgesetzt wurden.

In der Folge schreibt die seit Januar 2014 gültige Fassung ein sehr viel engeres und detaillierteres Korsett für die Vergütung vor. Es ist für die Institute empfehlenswert, das Update 2.0 im Sinne des Verordnungsgebers umzusetzen und nicht sämtliche Optionen zur Aufweichung zu nutzen, um ein noch enger gefasstes Korsett einer Version 3.0 zu vermeiden.



## Über Baumgartner & Partner

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



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