

Regulatorik Newsletter Banken

Juni 2015

Die Regulierungswelle in der Bankenvergütung geht weiter!

Längst haben der Europäische Gesetzgeber und die Europäische Bankenaufsicht das Ruder übernommen. Sie versuchen weiterhin, den Banken in Europa eine Balance zwischen neuen Regeln und deren Implementierung zu verordnen. Die Vergütungssysteme der Banken stehen dabei weiter an verschiedenen Fronten im Feuer:

- ✚ Neue Initiativen zu den Kernthemen der Bankenregulierung rund um Risiko/Kapital/Kosten („Basel IV“) werden auf Grund der engen Verknüpfung auch wiederum auf die Vergütungssysteme ausstrahlen.
- ✚ Die operative Arbeit der SSM-Aufsicht bringt die Vergütungssysteme der größeren Institute erneut auf den Prüfstand.
- ✚ Als späte Nachwirkung von CRD IV werden die voraussichtlich ab 2016 geltenden neuen „EBA Guidelines on sound remuneration policies and disclosures“ den Detailgehalt der regulatorischen Anforderungen an Ausgestaltung, Governance und Offenlegung der Bankenvergütung erneut erhöhen.
- ✚ Und last but not least – bleibt es schwierig, den notwendigen Kulturwandel in der Branche zu vollziehen und dabei den erfolgskritischen MitarbeiterInnen in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarktumfeld Vergütungspakete anzubieten, die diese für attraktiv halten.

Also, insgesamt leider keine wirkliche Entwarnung für die Vergütungspraxis in Banken.

Werner Klein

compgovernance, Düsseldorf

Gesetzgeber und Bankenaufsicht enttäuschen die Hoffnungen der Finanzbranche auf eine regulatorische Pause. Die Finanzkrise habe gezeigt, dass kaum etwas dem nachhaltigen Wirtschaftswachstum mehr schaden könne, als ein schlecht funktionierender Bankensektor, sagte EZB-Direktoriumsmitglied Sabine Lautenschläger noch im März 2015 in einer Rede beim Frankfurt Finance Summit. Daher werden Regulierung und Aufsicht weltweit weiter gestärkt. Steven Maijor, Chef der mächtigen European Securities and Markets Authority (ESMA) sieht gar einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren für die angestrebte Balance von Regeln und deren Implementierung.

Die Geister die ich rief

Der ungebrochene Reformwille der Aufseher erscheint bei Lichte besehen nur zum Teil nachvollziehbar, kämpfen sie doch erkennbar selbst im Dickicht ihrer eigenen Regelungsvorgaben: Für die EU-Mitgliedsstaaten, deren Banken und Aufseher beinhalten diese immerhin derzeit bereits mehr als 150 verschiedene Wahlrechte in der Umsetzung, die national wiederum uneinheitlich ausgenutzt werden. Die enorme Komplexität erschwert nicht überraschend die einheitliche Aufsicht. Letztlich werden dadurch Tür und Tor für Regulierungs-Arbitrage und Verzerrungen der Wettbewerbsbedingungen für die Institute geöffnet. Die neue EU-weite Aufsichtsbehörde SSM hat schon kurz nach Aufnahme ihrer Arbeit die starke regulatorische Fragmentierung moniert und daraus für sich ein Mitwirken am Single Rulebook reklamiert.

Die Reise geht weiter – Schattenbanken, Trennbankenregelung, Basel IV und kein Ende zur Vergütung

Neue Konsultationspapiere unterstreichen den ungebrochenen Willen zu neuen Regeln und deren Umsetzung: Die Einbeziehung der so genannten Schattenbanken ist weiterhin ungelöst und gerät in das Kompetenzgerangel zwischen EBA und ESMA. Die ursprünglich avisierte Trennbankenregelung gerät ins Schlingern – aber trotz reduziertem Budget nimmt sich die EBA für 2015 etwa 450 einzelne Projekte und Regulierungsvorhaben vor. Darunter befinden sich mit den „Guidelines für Internal Governance“ Guidelines for Remuneration Policies“

und „Guidelines for Assessment of the suitability of members of the management bodies“ durchaus auch schwergewichtige Handlungsfelder zu dem Thema Bankenvergütung.

Aber während sich EBA und ESMA noch mit den Umsetzungen aus CRD IV bzw. AIFMD beschäftigen treibt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht bereits weitere Reforminitiativen voran und zielt dabei u.a. auf den Kreditrisikokostenansatz und die externen Ratings ab. Bei den Kreditrisikokosten sind insbesondere die Kreditinstitute betroffen, die interne Risikomodelle einsetzen. Für diese sollen künftig die Ergebnisse des Standardverfahrens eine Kapitaluntergrenze darstellen. Hierdurch versuchen die Baseler Aufseher erkennbar auch die von ihnen ungeliebten internen Risikomodelle vergleichbarer zu machen. Auch die beabsichtigte Abkehr von externen Ratings birgt Sprengstoff: Externe Ratings sollen durch übersichtliche und leicht zugängliche Parameter ersetzt werden, welche die Risiken der Banken an allen Marktplätzen konsistent abbilden können. Die Praxistauglichkeit wird von den Praktikern schon jetzt hinterfragt.

Weniger Raum für Besonderheiten

Nicht überraschend führen die hohe Komplexität der bereits bestehenden Regelungswelten und die faktische Themenführerschaft von EBA und EZB zu einer Tendenz der Gleichmacherei. Die EZB-Aufsicht forciert die Harmonisierung der nationalen Aufsichtspraxis. Die könnte zwar Hoffnung insbesondere für die stärker international tätigen Institute bringen, jedoch würde die Rücknahme einzelner nationaler Wahlrechte durch die EZB ggf. auch Rückschritte bringen. Zwar warnen einzelne Behörden wie die deutsche BaFin regelmäßig davor, alles über einen Kamm zu scheren – aber die EZB ist jetzt am Ruder. Spannend für die deutschen Institute wird sein, inwieweit deutsche Sonderwege in der Bankenvergütung überleben können oder schon bald eingesammelt werden. Hoffnung macht hier sicher die jüngste Einlassung der Bundesregierung, die das Mandat der BaFin stärken will, um hartnäckiger gegen Leitlinien der europäischen Aufsicht vorzugehen, sofern diese die Intentionen des nationalen Gesetzgebers konterkarieren.

Weiterhin geteilte Welt für Banken, Investmentgesellschaften und Versicherungen

Im Mittelpunkt der Regulierung der Finanzinstitute in Deutschland standen von Beginn an die Banken. Das geltende Regulierungsnetz für deutsche Banken aus internationalen Regelwerken und nationalen Umsetzungen wurde über die Jahre immer dichter und umfassender ausgestaltet und hat nach der Umsetzung von CRD IV in Deutschland seinen vorläufigen Abschluss gefunden. Für Investmentgesellschaften hatte die AIFMD seinen Niederschlag im neuen Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) gefunden. Für Versicherungen wurden vergütungsbezogene regulatorische Anforderungen in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA) aufgenommen. Die übergreifende Harmonisierung elementarer Design- und Governance-Regelungen steht nach wie vor aus – eine Situation, die für Universalbankkonzerne, die unter ihrem Dach die gesamte Breite der Finanzdienstleistungen erbringen, zunehmend Unverständnis ob der inhaltlichen Diskrepanzen und Erschwernisse in der Umsetzung auslöst.

Erneut steht die Bankenvergütung vor einer Zäsur – ab 2016 gelten überarbeitete EBA Guidelines für die Umsetzung der Vergütungssysteme

Konsultationsverfahren auf der Zielgeraden, Umsetzung in deutsches Recht noch offen

Obwohl Vergütung eigentlich nur ein Randthema bei der Bankenregulierung ist, ist die Liste der vergütungsrelevanten Regulatory Standards und Guidelines der EBA bereits ziemlich lang. Dennoch hat die EBA auf der Grundlage der Art. 74 und 75 der CRD IV-Direktive sowie Art. 450 CRR einen überarbeiteten Rahmen von Guidelines zu den Vergütungsgrundsätzen für alle Mitarbeiter und insbesondere für die so genannten Identified Staff erarbeitet.

Nach ihrer Verabschiedung ersetzen die „EBA Guidelines on sound remuneration policies and disclosure“ die CEBS Guidelines aus 2010. Inhaltlich übernehmen sie eine Vielzahl der dort bereits geregelten Anforderungen. Die aktuelle

BaFin-Auslegungshilfe verweist auf die CEBS Guidelines und macht diese somit bereits heute mittelbar zum Gegenstand ihrer bankaufsichtsrechtlichen Prüfungen.

Die neuen Guidelines sollen ab 1. Januar 2016 in Kraft treten. Gemäß ihres Rechtscharakters bedarf es zwar auch hier einer Umsetzung in nationales Aufsichtsrecht – die jedoch für Deutschland voraussichtlich durch das CRD-Umsetzungsgesetz vom 28.08.2013 sowie die novellierte InstitutsVergV inkl. Auslegungshilfe weitgehend bereits erfolgt ist.

Interessant erscheinen neben einigen grundsätzlichen Weichenstellungen insbesondere die vorgenommenen Konkretisierungen der EBA zu ausgewählten Problemstellungen aus der Aufsichtspraxis.

Abkehr vom bisherigen Proportionalitätsgrundsatz

Das Proportionalitätsprinzip zählt von Beginn an zu den Grundfesten (insbesondere der deutschen) Vergütungs-Regulatorik. Hiernach können Institute die regulatorischen Anforderungen angepasst an ihre unternehmensindividuellen Gegebenheiten vornehmen. Dabei bezieht sich die Proportionalität zum einen auf die angemessene Anwendung auf das Institut als solches wie aber auch auf unterschiedliche Mitarbeitergruppen.

Die bisherigen Regelungen der CEBS Guidelines aus 2010 ermöglichten unter bestimmten Voraussetzungen sogar den Verzicht auf einzelne Ausgestaltungsanforderungen (z.B. Deferral, Instrumente, Malus). Die seit Anfang 2014 geltenden CRD IV-Regelungen sehen einen solchen Spielraum nicht mehr vor. Somit müssten bereits jetzt auch alle kleineren Institute sämtliche Gestaltungsanforderungen umsetzen – nämlich zumindest auf Basis der genannten Untergrenzen (z.B. Mindest-Aufschiebungsquoten/-zeiträume und -Anteil in Instrumente).

Abzuwarten bleibt, ob letztlich doch zumindest für kleinere bzw. weniger komplexe Institute mit geringer variabler Vergütung Erleichterungen erhalten bleiben. Auch wird die Frage sein,

ob die bisherigen deutschen Sonderwege (z. B. Trennung bedeutende/nicht-bedeutende Institute, derzeitige Freigrenze bei der Risk Taker-Auszahlung, Risk Taker-Selektion nur für bedeutende Institute) dauerhaft überleben oder zu Grabe getragen werden.

Weitere Verschärfung in der Compensation Governance

Die Aufseder legen sich bei der Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsgremiums auf eine reine Fixvergütung fest: Zwar gibt es einen entsprechenden Trend in der Praxis anderer Branchen, gleichwohl regeln hier die Eigentümer die Vergütung ihrer Aufseder selbst und allenfalls orientiert an Empfehlungen wie z. B. solchen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK).

Auch für die Vergütung der Geschäftsleiter werden nochmals Pflöcke eingeschlagen: Für Geschäftsleiter und Senior Management werden mindestens 5 Jahre Deferral-Zeitraum zementiert. Auch wird die branchentypische einheitliche Vergütungssystematik für Geschäftsleiter in deutschen Banken durch die geforderte umfassende Umsetzung der Besonderheiten für Kontrolleinheiten bei den Marktfolge-Vorständen beendet: Ein Gleichlauf der Vergütungsparameter mit denen der anderen Vorständen ist ausgeschlossen und auch für die Vergütungsstruktur werden Auflagen gegeben (Schwerpunkt auf fix). Außerdem wird klargestellt, dass Aufsichtsgremium/Vergütungskontrollausschuss nicht nur für die Überwachung der individuellen Vergütungen der Geschäftsleiter verantwortlich sind sondern auch für die der Leiter der unabhängigen Kontrollfunktionen Risk Management, Compliance und Audit.

Die besonderen Anforderungen an Erfahrung und Knowhow bzgl. Vergütung und Risikomanagement für die Mitglieder des Aufsichtsgremiums (und insbesondere des Vergütungskontrollausschusses) werden erneut geschärft. Ebenso werden die Anforderungen an die Dokumentation von vergütungsrelevanten Entscheidungsprozessen erhöht (Beschlüsse, Vorlagen).

Risikoadjustierung als Schlüsselthema im Vergütungsdesign

Der Risikobezug ist sowohl bei der Erfolgsmessung wie auch der Gewährung und Auszahlung der Vergütung relevant. Problematisch sind für viele Institute in der Praxis die dominierenden quantitativen Erfolgsgrößen. Leider werden über die immer wieder propagierten Wertbeitragsgrößen (z. B. Economoc Profit, RORAC, RAROC) hinaus in den künftigen EBA Guidelines kaum weitere Hilfestellungen gegeben. Jedoch wird das so genannte „Management Judgment“ ausdrücklich als zulässige Bemessungsgrundlage bestätigt (z. B. durch Management-Modifier). Gleichwohl werden die Anforderungen daran verschärft (Konkretisierung des zu Grunde liegenden Kriterienrahmens, umfangreiche Dokumentation der Anwendung bzw. des Ergebnisses).

Für die Umsetzung in der Praxis bedeutsam erscheint auch die Vorgabe, dass je dezidierter die ex ante-Risikoadjustierung ausgeprägt ist (z. B. durch mehrjährige risikoadjustierte Erfolgsmessung) umso eher kann die Mindest-Laufzeit bei Deferral und Haltefrist belastbar argumentiert werden.

Die Risk Taker Selektion gilt als Kernelement zur Sicherstellung der Angemessenheit der Vergütungssysteme. Ergänzende interne Selektionskriterien neben dem EBA-RTS werden weiterhin zusätzlich zu dem bereits sehr umfangreichen Katalog des RTS gefordert. Der Selektionsprozess ist als Teil der Vergütungsgrundsätze anzusehen. Die Risikoanalyse zur Risk Taker-Identifizierung ist durchzuführen bevor eine proportionale Umsetzung einzelner Bemessungs- oder Auszahlungsmodalitäten geprüft werden kann! Auch werden umfangreiche Konkretisierungen der Anforderungen an die Risikoanalyse und ihre Dokumentation gegeben. Als Zeitfenster für die Risikoanalyse ist spätestens 6 Monate nach Ende des vorausgegangenen Vergütungsjahrs fixiert. Auch die geforderte intensive Einbeziehung von Aufsichtsgremium bzw. Vergütungskontrollausschuss sollte von der Praxis aufmerksam gewürdigt werden.

✚ *Besondere Vergütungselemente und ihre Behandlung*

Der Vielfalt und dem kreativen Gestaltungswillen der Institute (insbesondere bei Zulagen) ist die Aufsicht nun mit Klarstellungen über die Einordnung besonderer Vergütungselemente in der Praxis begegnet: Alle Vergütungselemente sind entweder fix oder variabel: Im Zweifel ist die Vergütung der variablen Komponente zuzurechnen. Dieser in der Vergangenheit nicht ganz so exponierten Fragestellung kommt seit CRD IV eine deutlich größere Bedeutung zu (z. B. bei der Bestimmung der Bonusobergrenze, Behandlung im Risk Taker-Auszahlungsmodell).

- *Risk Taker-Zulagen*: Sind grundsätzlich zulässig aber zu begründen und zu begrenzen.
- *High Earner-Zulagen (wegen Einhaltung Bonus-Obergrenze)*: Sind zulässig und können zum Fixgehalt gerechnet werden.
- *Retention Boni*: Sind grundsätzlich zulässig aber bei Risk Takern im Rahmen des aufgeschobenen Auszahlungsmodells umzusetzen.
- *Garantieboni*: Sind wie bisher nur im ersten Jahr nach dem Hiring zulässig – aber nicht auf die Bonus-Obergrenze anzurechnen und nur dann aufgeschoben auszuzahlen wenn sie als Kompensation für verlorene offene Tranchen des Vor-Arbeitgebers gewährt werden!
- *Entsendungsbedingte Sonderzahlungen* (z. B. Auslandszulagen, Kaufkraftausgleich, Healthcare): Sind der fixen Vergütung zuzurechnen.
- *Severance Pay (Ausscheidenszahlungen)*: Für Ausscheidenszahlungen werden verschärfte und umfangreiche Anforderungen gestellt. Es wird eine nachvollziehbare Policy gefordert (z. B. maximale Ausscheidenssummen, Nachvollziehbarkeit der Ausscheidenssumme). Grundsätzliche Anrechnung auf die Bonusobergrenze (Ausnahmen: gesetzliche oder vertraglich geregelte Ausscheidensbeträge, Entgelt für Wettbewerbsverbot, Abfindungen bei Verkauf/Restrukturierung).

✚ *In der Offenlegung ändern sich Inhalte und Umfang*

Die klar unterschiedlich geregelte Granularität der alten Instituts-Vergütungsverordnung für die Offenlegung von bedeutenden und nicht be-

deutenden Instituten ist durch die neue einheitliche Regelung des Art. 450 CRR obsolet geworden. Zwar soll auch künftig die Offenlegung ausdrücklich Größe, Geschäftsmodell und Komplexität des Instituts berücksichtigen, jedoch dürfen auch kleiner Institute nicht etwa einzelne Pflichtangaben weglassen sondern lediglich aggregierter darstellen. Die künftige jährliche Offenlegung erfordert eine abgegrenzte qualitative und quantitative Darstellung. Der inhaltliche Fokus liegt stärker als bisher auf Ausgestaltung und Governance in der Vergütung sowie dem Selektionsprozess der Risk Taker. Die Vergütungen sind getrennt nach bestimmten Personengruppen anzugeben (Vergütung an Geschäftsbereiche und Kontrollfunktionen, Geschäftsleitung und anderen Mitarbeitergruppen (insbesondere Risk Taker)).

✚ *Pflichtenheft für die operative Bankenaufsicht – Umgehungsformen unter Beobachtung*

Für die zuständigen europäischen und nationalen Aufsichtsbehörden gibt die EBA in den neuen Guidelines einen Mindest-Aufgabenkatalog vor, der damit auch mittelbar zur Richtschnur für alle im Vergütungsprozess beteiligten Personengruppen relevant wird (z. B. Vergütungsbeauftragter, interne Revision, Abschlussprüfer).

Geprägt durch Lernerfahrungen aus der Praxisumsetzung werden auch typische Umgehungs-sachverhalte (bad practice) definiert, die von der Aufsicht im Zweifel zu sanktionieren sind, z. B.:

- Variable Vergütung ohne Performance-Bezug und/oder Risikoadjustierung sowie Bezug zur finanzwirtschaftlichen Situation des Instituts
- Kurzfristige Überprüfungen/Anpassungen der fixen Vergütung in Abhängigkeit von der Mitarbeiter-Performance
- Exzessive Gewährung von Zulagen
- Manipulation von Performance-Kriterien (z. B. Gefälligkeitsbeurteilungen)
- Ausgliederungen (Off-Shoring) zur Vermeidung von regulatorischen Auswirkungen auf betroffene Mitarbeiter
- Abschluß befristeter (kurzfristiger) Verträge, bei denen jährlich neue abgeschlossen werden mit flexiblen Vergütungsbestandteilen

Knowhow-Transfer und Qualifizierung folgen zunehmend den gestiegenen regulatorischen Anforderungen an die Beteiligten

Die signifikant gestiegenen Anforderungen an die Ausgestaltung und operative Umsetzung der Vergütungssysteme hat nicht nur quantitative sondern auch qualitative Folgen für alle im Vergütungsprozess beteiligten Personengruppen.

Die im Markt zu beobachtende zunehmende Anzahl von Veranstaltungen zur Qualifizierung folgt offenkundig dem hohen Bedarf der Beteiligten in der neuen Compensation Governance von Finanzinstituten:

- *Mitglieder von Vergütungskrollausschüssen*
- *Vorstände/Geschäftsführer*
- *Vergütungsbeauftragte sowie deren Stellvertreter und Unterstützer*
- *Verantwortliche Führungskräfte und Experten in HR- und Compensation & Benefits*
- *Verantwortliche Führungskräfte und Experten in den Kontrolleinheiten Risk Management/-Controlling, Compliance und Internal Audit*

Folgende Qualifizierungsangebote für 2015 sind am Markt verfügbar, z. B.:

- *Anreizsysteme und Vergütung in Banken - Neue aufsichtsrechtliche Entwicklungen und deren Umsetzung;*
FORUM Institut für Management GmbH, Frankfurt, 26. Juni 2015
- *Seminarreihe Institutvergütungsverordnung / Rolle des Vergütungsbeauftragten;*
Academy of Finance, Bonn, Termine für Basisseminar und Vertiefungsseminare im 2. Halbjahr 2015
- *Compliance for Banks;*
FORUM Institut für Management GmbH, Frankfurt, Termine tbd.
- *Anreiz- und Vergütungssysteme in Banken;*
Frankfurt School of Finance, Frankfurt, 25. November 2015

Über compgovernance

Compensation Governance Werner Klein & Partner (compgovernance) ist eine unabhängige und inhabergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Düsseldorf. Der Schwerpunkt der Beratungstätigkeit liegt im Performance und Compensation Management von Banken und anderen Finanzdienstleistern.

Das unternehmerische Konzept beinhaltet die umfassende inhaltliche Fokussierung auf die regulatorisch induzierten Handlungsfelder und die jederzeitige Unabhängigkeit in der Beratungsarbeit.

Die besondere Fachexpertise liegt in der Gestaltung von regulatorisch konformen Vergütungssystemen und -prozessen unter Berücksichtigung der betriebs- und personalwirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens.

Durch ihre langjährige Berufs- und Branchenerfahrung sind die compgovernance-Berater bevorzugte Ansprechpartner für Mitglieder von Aufsichts- und Geschäftsführungsgremien sowie den Führungskräften und Experten in den Fachabteilungen der Unternehmen

compgovernance-Berater sind Themenführer in aufsichtsrechtlichen Fragestellungen, die ihr Expertenwissen nicht nur bei der Durchführung von Beratungsprojekten zur Verfügung stellen sondern auch im Austausch mit Aufsicht, Literatur und Fachpresse.

Ihr Kontakt

Werner Klein

Inh. und Managing Consultant

compgovernance

Compensation Governance Werner Klein & Partner

Gudastraße 33

40625 Düsseldorf

Phone 0211 1674219

Mobile 0151 40534773

Email werner.klein@compgov.de