

GASTBEITRAG

Die schöne neue Welt der Bankenvergütung

Börsen-Zeitung, 8.1.2014
Gesetzgeber und Bankenaufsicht haben den Vergütungsverantwortlichen in den Finanzinstituten in Deutschland kurz vor Weihnachten zu einer besonderen Bescherung verholfen: Mit der am 16.12.2013 veröffentlichten Novelle der Instituts-Vergütungsverordnung sowie dem ergänzenden Regulatory Technical Standard der Europäischen Bankenaufsicht zur Identifizierung von sogenannten Risk Takers wird mit Beginn dieses Jahres ein neues Kapitel in der Bankenvergütung aufgeschlagen.

Dabei scheint es Tradition zu sein, dass wesentliche regulatorische Neuerungen durch die entsprechenden Institutionen den Banken unter den Weihnachtsbaum gelegt werden und ab dem unmittelbar folgenden Neujahrstag in Kraft treten. Aber wie im privaten Leben auch führt nicht jede Gabe zu uneingeschränkter Freude bei den Beschenkten.

Paralleluniversum

Warum aber dieser neuerliche Kraftakt? Das auf Basis der bisherigen Regelungen Erreichte hatte offensichtlich weder die Bankenaufsicht überzeugen können noch der Öffentlichkeit den Eindruck vermittelt, die oft als Parallelwelt kritisierte Vergütungskultur von Banken sei bereits Vergangenheit.

Immer wieder neue Manipulations-, Schadens- oder Betrugsfälle in Zusammenhang mit Protagonisten der Branche geben diesem Bild ebenso Konturen wie auch das Missverhältnis von Geschäftsergebnissen und ausgeschütteten Boni bei einzelnen Banken. Schließlich haben auch die Initiativen der Institute zur Implementierung einer neuen bzw. strikteren ethischen Grundhaltung – im Banking wie auch in der Managementvergütung – den Praxistest bisher eher nicht bestehen können.

Branche in Haftung

Der Blick zurück hilft, die richtige Perspektive zu wahren. In der Finanzkrise wurden vielfach falsche Bonusanreize als eine der Ursachen für die Verwerfungen an den Märkten gesehen. Spätestens die nachfolgenden milliarden schweren staatlichen Stützungsmaßnahmen hatten

die besondere Sensibilität der Politik sowie der Öffentlichkeit ausgelöst. Seitdem wird eine ganze Branche in Haftung genommen, obwohl die Anzahl der tatsächlich gestützten Institute ebenso überschaubar ist wie die jener mit exzessiven – in ihrem Ursprung meistens angelsächsisch geprägten – Vergütungssystemen.

Die Reaktion von Politik und Bankenaufsicht bescherte 2010 die erste große Regulierungswelle, die in Deutschland im Hinblick auf die Größe, Internationalität und Komplexität der Geschäftsmodelle im Wesentlichen die Top-30-Institute erfasste. Hier waren und sind vor allem die Geschäftsleiter sowie die sogenannten Risk Taker betroffen.

Nur ein Bruchteil betroffen

Deren Anteil an der gesamten Mitarbeiterpopulation liegt häufig aber unter 3 %, so dass die bisherigen regulatorischen Regelungen im Wesentlichen nur wenige der rund 2000 Institute in Deutschland und hier auch nur einen Bruchteil der Vergütungsempfänger betreffen.

Immerhin konnten gute und richtige regulatorische Eckpfeiler eingeschlagen werden, zum Beispiel bei der Nachhaltigkeit der Bemessungsgrundlagen, der neu geordneten Governance sowie der externen Offenlegung von Vergütung. Im Ergebnis haben sich die Vergütungssysteme in ihrer Ausgestaltung verändert. Allerdings sind die im Vergleich zu anderen Branchen exorbitant hohen variablen Vergütungen vielfach noch immer nicht verschwunden – wenn doch, dann allenfalls aufgrund schwieriger Ergebnissituationen vieler Institute.

Anknüpfen an alte Rezepte

So weit eine in vielerlei Hinsicht unbefriedigende Standortbestimmung, deren negatives Fazit nicht allein in Fehlern der Institute, sondern ebenso in den Schwächen der von Gesetzgeber und Aufsicht aufgestellten Regelwerke begründet ist. Und gerade bei Letzteren ist mit den frisch vorgelegten Vorgaben der große Wurf ausgeblieben, denn mit ihnen nimmt vor allem die Breite und Tiefe der Detailregelungen zur Vergütung weiter zu.

Aus Expertensicht wirft dieser Ansatz die Frage auf, inwieweit so

Grundprobleme dauerhaft gelöst werden können oder ob nicht neuerliche Umsetzungswellen mit immer wieder nachgebesserten Regelwerken in Aussicht stehen.

Zum Scheitern verurteilt

Die aktuellen Novellierungen knüpfen durchaus an einzelnen der bisherigen Schwachpunkte an: So sind die geforderte Anschlussfähigkeit der Vergütungssysteme an die Grundlagen der Banksteuerung, die erhöhte Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei der Bonusfestsetzung wie auch die stärkere Verantwortung der Eigentümer für die Angemessenheit der Vergütungssysteme zu begrüßen.

Jedoch scheint der Versuch, die unerwünschte Bonuskultur durch eine gesetzliche Obergrenze für die variable Vergütung zu korrigieren, von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Durch die Aufnahme der einheitlichen Obergrenze in das Kreditwesengesetz (nicht etwa in die Instituts-Vergütungsverordnung) nutzt der Gesetzgeber auch gleich sein schärfstes Schwert.

Das Verknüpfen der maximalen Bonushöhe mit der Grundvergütung mag mit dem Ziel einer angemessenen Vergütungsstruktur auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen. Doch zeigt der Blick auf die bisherigen Regulierungserfolge eher keine Reduzierungen der Gesamtvergütungen. Die zum Teil rückläufigen variablen Vergütungsanteile in den letzten Jahren sind eher das Ergebnis von schwierigen Ergebnissituationen als von Vergütungsregulierung.

So sind sich die meisten Vergütungsexperten einig, dass die Vorgaben zur Bonusobergrenze nicht zu einer Reduzierung der extremen Vergütungshöhen führen, sondern lediglich zu einer Verschiebung der Gewichte einzelner Vergütungselemente im Rahmen weitgehend konstant bleibender Gesamtvergütungen.

Als fahrlässig einzustufen

Für den Weg dorthin wird ein deutlicher Anpassungsdruck auf die Grundvergütungen erwartet. Insofern ist die neue Bonusobergrenze fast als fahrlässig einzustufen, da sie das Chancen-Risiko-Profil der Vergütung für Schlüsselfunktionen

deutlich verschiebt – und zwar zugunsten der Vergütungsempfänger.

Die absehbaren Veränderungen bei der Grundvergütung bergen damit die Gefahr von Lösungen, die weder betriebs- noch vergütungspolitisch vorteilhaft sind. Sie schränken vielmehr die Institute in ihrer Variabilität ein, Vergütungsaufwand über die Ergebnissituation steuern zu können.

Noch nicht am Ende

Eine der Hoffnungen, die die Institute und ihre Mitarbeiter mit der neuen Regulierung verbinden, ist sicherlich ein vorläufiges Ende der Regulierungsspirale – auch und gerade in der Vergütung. Zur Nachhaltigkeit

der Vergütung zählt aber auch die Nachhaltigkeit der Systeme und der sie prägenden gesetzlichen Rahmenbedingungen. Und gerade bei Letzteren sind wir mit hoher Wahrscheinlichkeit noch nicht am Ende des Weges angekommen.

.....
Werner Klein, Partner Hostettler,
Kramarsch & Partner