



Der Umsetzung der neuen EBA Guidelines droht ein Hase-Igel-Rennen

März 2016

Mit Wirkung zum 1. Januar 2017 wird voraussichtlich die nächste und insgesamt dritte Regulierungsrunde für die Vergütungssysteme von Banken in Kraft treten. Trotz vielfältiger anderslautender Berichterstattungen wird der große Big Bang aus Sicht von compgovernance ausbleiben. Die stattlichen 172 Seiten des final draft der EBA Guidelines on sound remuneration and disclosures bringen zwar ein breites Grundrauschen von Konkretisierungen und Schärfungen aber nur zu einem gewissen Anteil auch neue inhaltliche Anforderungen.

Bei Lichte besehen wird es voraussichtlich insbesondere überschaubare Verschärfungen für die nicht-bedeutenden Institute geben sowie weitergehende Anforderungen an die Auszahlungsmodelle in der Risk Taker-Vergütung der bedeutenden Institute.

Der deutsche Gesetzgeber sieht sich deshalb für die Umsetzung in nationales Recht gut gerüstet. Unklar ist im Wesentlichen der zeitlich-inhaltliche Gesetzgebungsprozess, für den der deutsche Gesetzgeber Vorleistungen von EU-Kommission und -Parlament benötigt, um die gewollten Erleichterungen für die kleineren und mittleren Institute auch weiterhin bewahren zu können. Hier droht ein klassisches Hase-Igel-Rennen.

Ergänzend zu diesem Schwerpunktthema schauen wir auf aktuelle Beispiele aus der diesjährigen Bonuspraxis, die Auswirkungen der KWG-Novelle vom Dezember 2015 auf die Compensation Governance, den Richtungswechsel in der aufsichtsrechtlichen Prüfung der Vergütungssysteme und die unterschiedliche Orientierung der ESMA, die als Schwesterorganisation der EBA die Aufsicht über die Investmentgesellschaften mit durchaus anderen Impulsen ausübt.

Der Blick auf den Weiterbildungsmarkt zeigt den zunehmenden Fokus der Anbieter auf aktuelle Entwicklungen im regulatorischen Umfeld und auf Umsetzungsthemen der Praxis.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen der neuesten Ausgabe unseres Regulatorik-Newsletter Banken.

Ihr
Werner Klein

compgovernance

▪ **Bonuskultur im Spagat zwischen Ökonomie und Kommunikation**

Die im Vergleich zu anderen Branchen zum Teil immer noch exorbitanten Vergütungen sind heute schwieriger zu vermitteln denn je. Immer noch belegen aktuelle Beispiele die Versäumnisse aus den 90er Jahren, in denen die Globalisierung der Finanzmärkte die angelsächsische Vergütungspraxis der alten Merchant Banks in die Universalbanken des Kontinents importiert hatte. Dieser spezielle Verteilungskampf zwischen Eigentümern und Angestellten um das verdiente Ergebnis scheint auch Jahre nach dem Ausbruch der letzten Finanzkrise kulturell immer noch nicht bewältigt, wie die aktuellen Beispiele aus den großen deutschen Instituten belegen.

„Viele Banker bekommen zu viel Geld“! Diese Erkenntnis hatte unlängst John Cryan, Co-Chef der Deutsche Bank, sehr öffentlichkeitswirksam ausgesprochen. Es hakt aus Cryans Sicht vor allem am Selbstverständnis der Mitarbeiter im internationalen Kapitalmarkt- und Großkundengeschäft, die sich zwar als Unternehmer verstehen und auch als solche vergütet werden möchten, jedoch tatsächlich als Angestellte der Bank keinerlei eigene unternehmerische Risiken tragen. Dennoch ist für viele Beobachter die avisierte Kürzung des Bonuspools für 2015 um nur 15% bei der Deutsche Bank noch kein wirklicher Schritt in eine neue Bonuskultur angesichts des historischen milliardenschweren Jahresverlustes sowie des angekündigten Ausbleibens der Dividende gleich für mehrere Jahre.

Auch die Bonusrunde der Commerzbank wird in der Öffentlichkeit sehr aufmerksam verfolgt: So gewährt die Commerzbank zwar auf Basis des guten Konzernergebnisses für 2015 erstmals wieder eine Dividende an die Aktionäre, muss aber den Mitarbeitern im gleichen Atemzug erklären, warum sie trotzdem den Bonusanteil aus dem Konzernanteil nicht erhalten werden. Hier sind nicht nur gute und transparente Vergütungssysteme gefordert, sondern auch eine entsprechende kommunikative Begleitung durch das Management.

▪ **Umsetzung der neuen EBA Guidelines im Hase-Igel-Rennen**

Es gibt aus Sicht der Aufseher ganz offenkundig weiterhin Handlungsbedarf bei den Vergütungssystemen der Banken. Seit Dezember 2015 ist er veröffentlicht, der final draft der neuen EBA Guidelines on sound remuneration Policies and disclosures (EBA/GL/2015/22 vom 21. Dezember 2015). Mit diesem breit angelegten Grundsatzpapier schärft die EBA ihre bestehenden Regelungen weiter nach. Es löst die bisherigen CEBS Guidelines aus 2010 ab und wird am 1. Januar 2017 in Kraft treten. Inhaltlich übernehmen die neuen Guidelines eine Vielzahl der bereits im CEBS-Papier geregelten Anforderungen an die Umsetzung und erweitern diese um Anforderungen aus der zwischenzeitlich in Kraft getretenen Capital Requirements Directive (CRD) IV sowie den hiermit korrespondierenden neuen Regulatorischen Standards (Regulatory Technical Standard).

Die neuen EBA Guidelines stellen (ebenso wie das ursprüngliche CEBS-Papier) für deutsche Institute kein unmittelbar anzuwendendes Recht dar. Die notwendige Umsetzung in nationales Recht soll bis zur Jahresmitte 2016 durch Anpassungen im Kreditwesengesetz (KWG), der Instituts-Vergütungsverordnung (InstitutsVergV) und deren BaFin-Auslegungshilfe erfolgen.

Da das Wording der CRD IV die bisherige Interpretation und Umsetzung des Proportionalitätsprinzips in Frage stellt, empfiehlt die EBA in ihrer begleitenden Opinion (EBA/Op/2015/25) Änderungen im aktuellen Wortlaut der CRD IV. Nur dadurch könnten wesentliche Elemente der bisherigen Umsetzung des Proportionalitätsprinzips in Deutschland erhalten bleiben (z. B. Trennung in bedeutende und nicht-bedeutende Institute, Freigrenze von 50.000 Euro bei der aufgeschobenen Risk Taker-Vergütung).

Für die Durchführung der avisierten Gesetzesnovelle in Deutschland bestehen derzeit jedoch gleich mehrere Unklarheiten:

- Der deutsche Gesetzgeber hat einen deutlich geringeren Umsetzungsbedarf als andere EU-Länder, da die Anforderungen aus CRD IV bereits grundsätzlich im Rahmen des CRD IV-Umsetzungsgesetzes vom 28. August 2013 bzw. durch die Novellierungen von Kreditwesengesetz und Instituts-Vergütungsverordnung mit Wirkung zum 1. Januar 2014 umgesetzt wurden.
- Für die wirklichen Neuerungen hat der nationale Gesetzgeber einen gewissen inhaltlichen Umsetzungsspielraum (comply or explain), den er bei bisherigen Umsetzungen in nationales Recht regelmäßig ausgenutzt hat, um die Besonderheiten des deutschen Bankenmarktes angemessen zu berücksichtigen.
- Letztlich muss das federführende BMF aber vor allem darauf bauen, dass EU-Kommission und -Parlament der EBA-Opinion folgen und die empfohlenen Anpassungen in CRD IV vorgenommen werden. Nur hierdurch können die gewollten Erleichterungen für die große Mehrzahl der mittleren und kleineren Institute in Deutschland gesichert werden. Auch wenn es durchaus positive Unterstützungssignale aus dem EU-Parlament hierfür zu geben scheint, ist zumindest unklar, wie der Zeitplan zusammenpassen soll. Während in Deutschland die offizielle Kommunikation weiterhin am Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens bis Jahresmitte festhält, werden sich EBA und EU-Institutionen wohl erst ab diesem Zeitpunkt überhaupt mit den CRD IV-Änderungsthemen beschäftigen.

Damit droht ein klassisches Hase-Igel-Rennen: Während der deutsche Gesetzgeber voraussichtlich bereits zur Jahresmitte die Gesetzgebung abschließt („Ich bin schon da!“) wird Europa wohl erst zeitlich danach aktiv werden. Da es schwer vorstellbar scheint, dass das BMF alle wichtigen Weichenstellungen auf EU-Ebene in seinem Gesetzentwurf vorwegnimmt, droht im günstigsten Fall nur eine deutliche zeitliche Verzögerung. Im schlechtesten Fall droht jedoch

den Vergütungsverantwortlichen eine zweigeteilte Novellierung - mit den im Hinblick auf das strittige Proportionalitätsprinzip unverfänglichen Inhalten zur Jahresmitte 2016 und etwaigen weiteren Verschärfungen in 2017.

■ **Was bringt die Novelle der Vergütungs-Regulatorik materiell?**

Inhaltlich sind die Stoßrichtungen der anstehenden Novellierung klar. Wenn auch die Schwerpunkte der erwarteten Änderungen durch die neuen EBA Guidelines on sound remuneration policies and disclosures getrieben werden, werden auch gleichzeitig weitere EU-Regelwerke ihren Niederschlag finden, wie z. B. die EU-Wohnimmobilienkreditrichtlinie (Richtlinie 2014/17/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. Februar 2014 über Wohnimmobilienkreditverträge für Verbraucher und zur Änderung der Richtlinien 2008/48/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010) sowie die im Jahresverlauf erwarteten neuen EBA Guidelines for Sales Staff (siehe EBA/CP/2015/29 vom 22. Dezember 2015).

Im Hinblick auf die anhaltenden Unsicherheiten in Bezug auf die künftige Interpretation des Proportionalitätsprinzips stehen die Signale des Gesetzgebers auf Beibehaltung der bisherigen Zweiteilung in bedeutende und nicht bedeutende Institute, was insbesondere für die große Anzahl von öffentlich-rechtlichen Sparkassen und genossenschaftlichen Primärbanken sinnvolle Erleichterungen bewahren wird.

Dennoch werden auch die nicht bedeutenden Institute (immerhin etwa 1.800 Institute) künftig Risk Taker identifizieren müssen (und auch deren Vergütungen differenziert offenlegen). Dem damit verbundenen Umsetzungsaufwand werden aber voraussichtlich Erleichterungen bei den Ausgestaltungsanforderungen gegenüberstehen (z. B. Verzicht auf aufgeschobenes Auszahlungsmodell, keine Nachhaltigkeitskomponente).

Demgegenüber werden die Anforderungen an die Auszahlungsmodelle der Risk Taker in den

bedeutenden Instituten (ca. 85 Institute) nochmals weiter verschärft. Die Verlängerung der Aufschiebungszeiträume für Geschäftsleiter und die nachfolgende Berichtsebene auf mindestens 5 Jahre (statt wie bisher mindestens 3 bis 5 Jahre) macht die variable Vergütung im Top Management der großen Institute noch langfristiger. Die Anforderungen an die Ausgestaltung der so genannten Nachhaltigkeitskomponente, d. h. dem Teil der variablen Vergütung, der von der nachhaltigen Wertentwicklung des Instituts abhängt, werden gleich in mehrfacher Hinsicht verschärft:

- Die Gewährung soll in Form von so genannten bail-in-fähigen Vergütungsinstrumenten (z. B. Aktien, Genussscheine, Wandelanleihen) erfolgen. Da insgesamt aber nur wenige Institute über aktien- oder schuldbasierte Vergütungsinstrumente verfügen, scheint diese Intervention zu verpuffen, zumal sie im Hinblick auf den bereits Anfang 2014 in Kraft getretenen Regulierungsstandard der EBA zu geeigneten Vergütungsinstrumenten (EBA/RTS/2014/02 vom 19. Februar 2014) wenig Neues bringt. Hierzu passt jedoch, dass der deutsche Gesetzgeber mit der letzten Aktienrechtsnovelle die Rechtssicherheit für so genannte Contingent Convertibles (CoCo-Bonds) erhöht hat, die als Paradebeispiel für regulatorisch konforme schuldbasierte Vergütungsinstrumente gelten (im Unterschied zur klassischen Wandelanleihe erfolgt bei Eintreten der in den Anleihebedingungen festgelegten Trigger Events eine Pflichtwandlung von Fremd- in Eigenkapital).
- Schließlich bringt das nunmehr ausdrückliche und erneut bekräftigte Verbot für jegliche Zins- und Dividendenzahlungen auf den aufgeschobenen Bonusanteil während des Zurückbehaltungszeitraums noch weniger Attraktivität für die Risk Taker-Vergütung und entfernt gerade die Vergütung für diese Schlüsselmitarbeiter immer mehr vom Shareholder-Value-Gedanken.

Positiv haben die wenigen börsennotierten Aktienbanken unter den bedeutenden Instituten den Vorschlag der EBA quittiert, dass sie auch weiterhin virtuelle (statt echter) Aktien in ihren Vergütungspaketen verwenden dürfen, was deutliche Erleichterungen im Hinblick auf die Ausgestaltung und aktienrechtliche Handhabung hat.

Über die bisherigen Malus-Regelungen hinaus (die zu einer Reduzierung des Auszahlungsbetrags bis auf null führen können) will der deutsche Gesetzgeber zumindest für die Nachhaltigkeitskomponente eine echte Clawback-Regel schaffen, die unter bestimmten Voraussetzungen auch eine Rückzahlung bereits erhaltener Beträge möglich machen soll. Auch wenn vor allem Arbeitsrechtler hierzu ihren Kopf schütteln, würde eine solche Regelung doch die Möglichkeit des pro-rata-vesting erhalten und die sonst zwingende Auszahlung in einer Summe zum Ende des Zurückbehaltungszeitraums (cliff vesting) vermeiden.

Die Vorschriften zur Offenlegung für nicht bedeutende Institute werden klarer gefasst, um den aktuellen disconnect zwischen EU- und nationalen Regelungen aufzulösen. Der grundsätzliche Fokus der zu veröffentlichen Vergütungsangaben liegt zwar weiter auf den Vergütungssystemen der Geschäftsleiter und Risk Taker, gleichwohl werden auch gesamthafte Angaben für alle anderen Beschäftigten gefordert, die typischerweise immerhin 95% der Belegschaft ausmachen.

Zur Stärkung des Verbraucherschutzes werden weitere Anforderungen an die Vertriebsvergütungssysteme der Institute in die Instituts-Vergütungsverordnung aufgenommen. Die Kollision der Vergütungssysteme mit Kundeninteressen im Privatkundengeschäft soll vermieden werden. Eine bevorzugte Incentivierung für einzelne Produkte soll deshalb ausgeschlossen werden. Auch darf die Vertriebsvergütung nicht ausschließlich an quantitativen Vertriebszielen anknüpfen. Während sich die EBA Guidelines for Sales Staff noch in der Konsultation befindet, hat der deutsche Gesetzgeber zur Umsetzung der EU-Immobilienrichtlinie bereits eine entsprechende Anpassung des § 5 InstitutsVergV

beschlossen. Insgesamt werden diese Veränderungen die Vergütungssysteme für Vertriebsmitarbeiter im Privatkundengeschäft auf den Prüfstand bringen. Unklar erscheint für die Praxis noch das Ausmaß der geforderten Umsetzungsanforderungen. Bei der Rückschau auf den Umfang der geforderten Umsetzungen aus MaComp BT 8 hofft die Praxis auf deutlich schlankere Umsetzungsvorgaben.

Eine der größten Schwierigkeiten für die Praxis droht den Vergütungsverantwortlichen jedoch durch eine recht zweifelhafte Vorgehensweise der BaFin: Diese hatte bereits bisher - und unabhängig von der konkreten nationalen Gesetzgebung - die bisherigen CEBS Guidelines in der aktuellen Auslegungshilfe als verbindliche Grundlage für ihre Prüfungshandlungen festgelegt. Somit ist davon auszugehen, dass auch die überarbeitete Auslegungshilfe einen entsprechenden Verweis auf die neuen EBA Guidelines haben wird. Hierdurch werden die Institute in der Praxis nicht nur mit den konkreten und neu gefassten nationalen Anforderungen konfrontiert, sondern auch mit der vollen Breite der allgemeinen EBA Grundsätze.

▪ ***Vergütungsbezogene Implikationen der letzten KWG-Novelle***

Weitgehend unbeachtet von der Vergütungs-Community hat der Gesetzgeber im Rahmen der nationalen Umsetzung der EU-Bankenabwicklungsrichtlinie (Bank Recovery and Resolution Directive, BRRD) im Rahmen des Abwicklungsmechanismusgesetz (AbwMechG) unter anderem auch Regelungen des Kreditwesengesetzes novelliert, die die Verzahnung der Vergütungssysteme mit dem Risikomanagement sowie die Compensation Governance in Banken betreffen.

Nach § 25a KWG (neu) erhält das BMF eine Ermächtigung, die bisherigen MaRisk in eine Rechtsverordnung zu überführen. Zwar hat die BaFin gerade erst im Februar 2016 die Konsultation für die inhaltliche Überarbeitung der MaRisk gestartet, doch ist zeitnah mit einem entsprechenden Verordnungsentwurf zu rechnen. Durch die Einbettung der Vergütungssysteme in

das ganzheitliche Risikomanagement der Banken, wird die künftige Rechtsverordnung zentrale Anknüpfungspunkte der Vergütungssysteme am Risikomanagement des Instituts (neu) regeln.

Die novellierte Fassung des § 25d KWG (neu) regelt die Anforderungen für die Einrichtung von Ausschüssen auf der Ebene des Aufsichtsgremiums neu. Hiervon ist auch der Vergütungskontrollausschuss nach § 25d, Ziff. 12 KWG betroffen. Während die alte Regelung noch einen Verzicht auf die Einrichtung einzelner Ausschüsse – und damit auch des Vergütungskontrollausschusses - in Abhängigkeit von der geringen Anzahl von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums ermöglichte, ist dieses Schlupfloch nun durch die Neufassung obsolet: Hiernach müssen bedeutende Institute im Sinne des § 17 InstitutsVergV zwingend die vier im KWG geforderten Ausschüsse (Prüfungs-, Risiko-, Nominierungs- und Vergütungskontrollausschuss) einrichten. Die Anforderungen an die nicht-bedeutenden CRR-Institute konkretisiert die BaFin ergänzend in ihrem überarbeiteten „Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen“ vom 4. Januar 2016. Hiernach ist für diese in jedem Fall eine angemessene und nachvollziehbare Dokumentation der Kriterien erforderlich, die zur Einrichtung oder Nicht-Einrichtung der einzelnen Ausschüsse herangezogen werden (Begründungszwang). Dabei werden als Kriterien vorgegeben: Größe, interne Organisation, Art, Umfang und Komplexität sowie Risikogehalt der Geschäfte. Hieraus ergibt sich für eine Reihe von Instituten die Notwendigkeit, ihre Ausschuss-Struktur und die damit verbundenen Geschäftsordnungen zu überprüfen. Auch zeigt sich in der Praxis bereits ein Trend dazu, die Anzahl der Gremienmitglieder zu erhöhen, denn die Übertragung der Aufgaben an einen der anderen Ausschüsse ist ebenso wenig unzulässig wie wohl auch die personenidentische Besetzung.

▪ ***Richtungswechsel in der aufsichtsrechtlichen Prüfung der Vergütungssysteme***

Seit dem Start der Regulierung der Bankenvergütung haben die Vergütungssysteme eine

durchgängig hohe Priorität in der Aufsichtspraxis gehabt. Mit dem Beginn der einheitlichen Europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism) über die 120 größten Banken in der EU mit den damit verbundenen ca. 1.200 Einzel-Instituten wurden auch die Rahmenbedingungen für die aufsichtsrechtliche Prüfung der Vergütungssysteme geändert.

Die EZB-Bankenaufsicht hat sich für 2016 andere Prioritäten als die Vergütungssysteme vorgenommen: Kreditrisiken, Kapitalausstattung, Risk Governance und Datenqualität sowie Liquidität stehen ganz oben. Kopfzerbrechen machen den Aufsehern nicht überraschend die zinslastigen Geschäftsmodelle insbesondere vieler kleinerer Institute, die im Hinblick auf die andauernde Niedrigst-Zinsphase besonders unter Druck stehen. Gleichwohl macht zumindest die deutsche Aufsicht keinen Hehl aus ihrem immer noch bestehenden Feindbild über die Vergütungssysteme der Institute. So hatte unlängst Raimund Rösler, Exekutivdirektor Bankenaufsicht bei der BaFin, für den Fall nicht angemessener Vergütungssysteme sogar Aufschläge zur Kapitalquote oder auch Bonusverbote angedroht.

Tatsächlich könnten theoretisch Kapitalzuschläge als Ergebnis des Supervisory Review Evaluation Process (SREP) drohen, da die Risiken aus unangemessenen Vergütungssystemen als operationale Risiken mit auf dem Bildschirm sind. In der Praxis werden damit gute Dokumentationen noch wichtiger, um nicht in das Risiko von Kapitalzuschlägen zu geraten.

Schon die geringe Anzahl an Sonderprüfungen im vergangene Jahr hat den Richtungswechsel aufgezeigt. Die Prüfungsressourcen und auch die Prioritäten der EZB haben sich geändert – und damit wohl auch der künftige Prüfungsansatz. Die deutlich erhöhte Intensität von regelmäßigen Abfragen (von überwiegend quantitativen Angaben) über die Bundesbank an die EZB verschaffen den ca. 400 EZB-Aufsehern einen guten Überblick über die Vergütungspraxis.

- ***ESMA will mehr Konvergenz in der Aufsicht statt neuer Regelwerke***

Als erste der drei europäischen Aufsichtsbehörden hat die ESMA einen Richtungswechsel für 2016 angekündigt. Statt immer wieder neue Regelwerke zu erlassen soll der Fokus auf die Umsetzung der bestehenden und die Angleichung der aufsichtsrechtlichen Praxis gerichtet werden. Hierzu heißt der Arbeitstitel „Supervisory Convergence Work Programme (SCWP)“.

Was für die Praxis eigentlich positiv klingt, erscheint jedoch wie eine Mogelpackung, denn zu der Hängepartie bei der Einführung von Mifid II (verschoben auf 1.1.2018) gehören auch insgesamt sage und schreibe 28 Standards auf mehr als 1.500 Seiten Papier, die die ESMA im Herbst vergangenen Jahres vorgelegt hatte und die sich seitdem im typischen EU-Gesetzgebungsprozess für derartige Level II-Maßnahmen befinden.

Auch ist die finale Veröffentlichung der ESMA Guidelines on sound remuneration policies immer noch pending. Parallel zur Überarbeitung der vergütungsbezogenen Regelungen für die Banken durch die EBA hatte die ESMA bereits im Juli 2015 ein Konsultationspapier mit den Überarbeitungen ihrer Guidelines on sound remuneration Policies für die Investmentgesellschaften vorgelegt (jetzt erweitert in der Anwendung auf AIFs und OGAWs). Inwieweit der ausdrückliche Arbeitsauftrag, sich auch mit der EBA hinsichtlich einer konsistenten Regelung für Banken und Investmentgesellschaften abzustimmen, umgesetzt werden wird, ist wohl eher zu bezweifeln. Während z. B. die EBA die Mindest-Aufschiebungsdauer in der Risk Taker-Vergütung auf 5 Jahre anhebt, geht die ESMA in ihrem Konsultationspapier sogar auf 3 Jahre runter.

- ***Traum Beruf Banker ade?***

Das öffentlichkeitswirksame Agieren der Bankenaufsicht in Deutschland und die weiterhin enorme Sensibilität der breiten Öffentlichkeit bei Managergehältern und Vergütungssystemen im Banking hinterlassen ihre Spuren. Ohnehin sehen viele Experten in der Bankenkrise insbesondere eine Krise des Ansehens der Banken.

Das hat auch Konsequenzen im Bewerberverhalten am Arbeitsmarkt. Hierzu hat gerade Deloitte belegt, dass Wirtschaftsstudenten einen Bogen um Banken machen: Im vergangenen Jahr haben demnach nur 7 % der deutschen Absolventen Banken als ideale Arbeitgeber genannt – in China beträgt dieser Anteil sogar über 30%, in UK über 20% und ist in den USA immerhin noch doppelt so hoch wie in Deutschland. Interessant auch, dass Aufstiegsmöglichkeiten für die deutschen Absolventen der wichtigste Motivationstreiber für die Arbeitgeberentscheidung sind während die Arbeitsplatzsicherheit und Verdienstmöglichkeiten für Einsteiger nur weniger zählen.

▪ **Qualifizierungsmaßnahmen mit dem besonderen Fokus auf Aktualität und Umsetzung**

Die Angebote im Weiterbildungsmarkt fokussieren immer stärker auf die konkreten Praxisthemata, z. B.

- Anreizsysteme und Vergütung in Banken - Neue aufsichtsrechtliche Entwicklungen und deren Umsetzung
FORUM Institut für Management GmbH, Frankfurt, 30. Mai 2016
- Vertiefung der regulatorischen Anforderungen an die Vergütungssysteme/InstitutsVergV
Academy of Finance, Frankfurt, 30. bis 31. März 2016, 06. bis 07. September 2016
- Ausgewählte regulatorische Handlungsfelder der Bankenvergütung in der Praxis
Academy of Finance, Frankfurt, 19. bis 20. Mai 2016, 08. bis 09. November 2016
- Anforderungsprofil und Problemfelder des Vergütungsbeauftragten
Academy of Finance, Frankfurt, 02. bis 03. Juni 2016, 15. bis 16. November 2016
- Risikorelevante Anknüpfungspunkte der Vergütungssysteme
Academy of Finance, Frankfurt, 24. Juni 2016, 15. November 2016
- Vergütungspraxis in Banken nach der Regulierung – Regulatorische Anforderungen und Stand der Umsetzung
Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt, 16. Juni 2016

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

Gudastraße 33
40625 Düsseldorf

Phone 0211 1674219

Mobile 0151 40534773

Email werner.klein@compgovernance.de

Web <http://www.compgovernance.de>