



InstitutsVergV 3.0 – Und die Reise geht weiter

Januar 2017

Auf der Zielgeraden ist es noch eine ziemlich schwierige Geburt geworden. Nachdem die Novelle der InstitutsVergV eigentlich zum 1. Januar 2017 hätte in Kraft treten sollen, musste die Aufsicht diesen Termin kurz vor Toresschluss noch verschieben, um Auswirkungen der parallel laufenden Überarbeitung der Capital Requirements Directive IV zur Anwendung des Proportionalitätsprinzips auf die Vergütungssysteme zu berücksichtigen.

Die Änderungsverordnung wird nun voraussichtlich am 1. März 2017 in Kraft treten. Der am 19. Januar 2017 vorgelegte (voraussichtlich) finale Novellierungstext stellt wie avisiert die im ursprünglichen Entwurf vom 10. August 2016 vorgesehenen Ausweitungen zum Anwendungsbereich zurück und berücksichtigt zudem einzelne Kritikpunkte aus dem Konsultationsprozess.

Noch ist die neueste Novelle der noch nicht in Kraft getreten, schon zeichnen sich weitere Veränderungen ab. Nicht nur die anstehende Überarbeitung der CRD IV zur Anwendung des Proportionalitätsprinzips bei den Vergütungssystemen wird für weitere Novellierungen der regulatorischen Vorgaben sorgen. Mit ihren neuen „Guidelines on Remuneration Requirements for Sales Staff“ hat die EBA in der Zwischenzeit schon wieder neue Vergütungsvorgaben, und diesmal für die Vertriebsvergütung im Privatkunden-Banking, geschaffen: Diese treten Anfang 2018 in Kraft und sollen die Berücksichtigung der Kundeninteressen in der Vergütung der Vertriebsmitarbeiter sicherstellen. Zusätzlich verschärft die EBA die Anforderungen an die Compensation Governance in Banken weiter: Hierzu überarbeitet sie parallel ihre „Guidelines on internal Governance“ und „Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Bodies and Key Function Holders“. Beide Neuregelungen treten voraussichtlich bis spätestens zum Jahresende 2017 in Kraft und schärfen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beteiligten im Vergütungsprozess noch weiter.

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

Ihr
Werner Klein

compgovernance

Rückzieher auf der Zielgeraden

Der kurzfristige Richtungswechsel der BaFin bei der Novelle der InstitutsVergV erschien überraschend, war doch von Beginn an die Überschneidung der Zeitpläne für die Novellierungen von CRD IV und InstitutsVergV hinreichend bekannt. Dennoch hatte die BaFin in ihrem Konsultationsentwurf bereits gravierende Verschärfungen zum Anwendungsbereich vorgesehen, ohne die inhaltliche Marschrichtung des EU-Gesetzgebers zu kennen. Danach hätten nicht mehr nur wie bisher die etwa 80 bedeutenden Institute ihre Risk Taker zu identifizieren, sondern alle Institute. Auch war vorgesehen, dass Versicherungs- und Investmenttöchter bedeutender Konzernmütter im Gruppenzusammenhang zusätzlich zu ihren eigenen sektorbezogenen Regulierungsvorgaben auch Bestimmungen der InstitutsVergV anwenden (z. B. die gesetzliche Obergrenze).

Im Ergebnis tut die BaFin wohl gut daran, ihre eigenen Überlegungen zur proportionalen Umsetzung soweit und solange zurückzustellen, bis der EU-Gesetzgeber hierzu Fakten schafft. Diese werden dann wiederum in nationales Recht umzusetzen sein. Damit ist die nächste Novelle der InstitutsVergV bereits jetzt für voraussichtlich 2018 zu erwarten, um die überarbeiteten Festlegungen der CRD IV umzusetzen. Die Regulierung der Vergütungssysteme von Banken bleibt damit auch weiter ein lebendes Rechtsgebiet.

Ergebnisse der Konsultation

Gegenüber dem ursprünglichen Konsultationspapier vom 10. August 2016 bringt die überarbeitete und (voraussichtlich) finale Version vom 19. Januar 2017 nochmal Änderungen zu wesentlichen Regulierungsbereichen.

- Anwendungsbereich: Die vorgesehene Ausdehnung der Risk Taker-Identifizierung auch auf nicht-bedeutende Institute wird ebenso zurückgestellt wie die Umsetzung der InstitutsVergV im Gruppenzusammenhang auch auf Investment- und Versicherungstöchter.
- Abfindungen: Im Hinblick auf die umfangreichen neuen Anforderungen an Abfindungen werden Erleichterungen für deren Behandlung beim Gesamtbetrag der variablen Vergütung, der Obergrenze sowie bei der aufgeschobenen

Auszahlung bei Risk Takern eingeräumt (neue Bagatellgrenze, bis zu der Abfindungen nicht berücksichtigt werden müssen liegt bei max. 200% der Fixvergütung bzw. einem von der BaFin noch festzulegenden absoluten Höchstbetrag).

- Clawback: Weitere Verschärfung der Clawback-Anforderungen durch Ausdehnung des zeitlichen Rahmens bis zum Ende der längsten Zurückbehaltungsfrist plus zwei weitere Jahre.
- Offenlegung: Für bedeutende Institute sind weiterhin Angaben über den Umfang des Art. 450 CRR hinaus vorgesehen (z. B. Übersicht über Vergütungssysteme, Governance, Änderungen gegenüber Vorjahr, kumulierte Vergütungen fix und variabel). Nicht-bedeutende Institute berichten dagegen künftig weiter nur nach Art. 450 CRR - allerdings nicht nur für Risk Taker (die sie nicht haben, sondern für alle Mitarbeiter (Erleichterungen für Institute mit einer Bilanzsumme < 3 Mrd. Euro, dann nur quantitative Angaben)
- Governance: Die vorgesehene zusätzliche Pflicht-Prüfung der Internen Revision zur jährlichen Überprüfung der Vergütungssysteme entfällt, stattdessen lediglich Berücksichtigung von deren Prüfungsberichten (neben Vergütungskontrollbericht, Jahresabschlussbericht)

Aktueller Stand der Neuerungen

Mit der Überarbeitung des ursprünglichen Konsultationspapiers wurden sicherlich einige der Haupt-Kritikpunkte der Vergütungspraktiker berücksichtigt. Insbesondere die Anpassungen zu Abfindungen, Offenlegung und Governance scheinen in die richtige Richtung zu gehen. Dagegen wird die weitere Verschärfung der Clawback-Anforderungen wohl eher für noch mehr Kopfschütteln sorgen.

Auch bleibt abzuwarten, welche Überraschungen noch aus der finalen Auslegungshilfe kommen, deren Überarbeitung offensichtlich noch andauert. Erst nach deren Vorliegen wird eine endgültige Bewertung der Novelle möglich sein.

Unter Berücksichtigung des überarbeiteten und jetzt vorgelegten Konsultationspapiers ergibt sich ff. Überblick über die Neuerungen für alle Institute:

Wesentliche Neuerungen der BaFin-Änderungsverordnung zur InstitutsVergV für <u>alle</u> Institute	
Anwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> Neue Erleichterungen für öffentlich-rechtliche Förderinstitute (Verzicht auf variable Vergütung bzw. quantitative Vergütungsparameter möglich)
Governance	<ul style="list-style-type: none"> Weitere Stärkung der Kontrolleinheiten im Vergütungsprozess (geschärftes Aufgabenprofil für HR, Risikocontrolling, Compliance und Interne Revision) und Verschärfungen zur Begrenzung der variablen Vergütung
Angemessenheit	<ul style="list-style-type: none"> Neue Vorgaben zur Vermeidung von Interessenkollisionen in der Kundenberatung Ausweitung der Dokumentationspflichten zur Ausgestaltung der Vergütungssysteme und den Entscheidungsprozessen (Festlegung und Verteilung des Gesamtbetrags der variablen Vergütungen) Ausweitung der finanzwirtschaftlichen Anforderungen zum Bonuspool auf Institut <u>und</u> Gruppe
Vergütungselemente	<ul style="list-style-type: none"> Neue Systematik für die Zuordnung aller finanziellen und nicht-finanziellen Vergütungselemente zur fixen oder variablen Vergütung (im Zweifel immer variabel) Klärung der Zulässigkeit und Behandlung von einzelnen Vergütungselementen <ul style="list-style-type: none"> Zulagen sind grundsätzlich zulässig und fix (bei institutsweiter ermessensunabhängiger Regelung, z. B. Funktions- und Auslandszulagen) Weitere Besonderheiten bei Retentions, Garantien und zusätzliche Leistungen zur bAV Neue und umfangreiche Vorgaben zu Abfindungen (Grundsätze zur Bemessung und Auszahlungen von Abfindungen gefordert mit Kriterien, Höchstbeträgen und Verantwortlichkeiten; Erleichterungen für Bagatellfälle beim Gesamtbetrag der variablen Vergütung, Obergrenze und aufgeschobenen Auszahlung bei Risk Takern)
Obergrenze	<ul style="list-style-type: none"> Ausweitung der Anforderungen für die Anhebung der Obergrenze fix – variabel (in Tochtergesellschaften erfordert diese künftig zusätzlich die Zustimmung der Anteilseigner im Mutterunternehmen, Gruppenstrategie muss außerdem höheres Verhältnis vorsehen)
Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> Nicht-bedeutende Institute berichten künftig weiter nur nach Art. 450 CRR - allerdings nicht nur für Risk Taker (die sie nicht haben), sondern für alle Mitarbeiter (Erleichterungen für Institute mit einer Bilanzsumme < 3 Mrd. Euro, dann nur quantitative Angaben)

Materielle Verschärfungen betreffen weiterhin insbesondere die Vergütung der Geschäftsleiter und weiteren Risk Taker in den bedeutenden Instituten:

Wesentliche Neuerungen der BaFin-Änderungsverordnung zur InstitutsVergV für <u>bedeutende</u> Institute	
Governance	<ul style="list-style-type: none"> Schärfung und Konkretisierung der Aufgaben und Anforderungen an die Unabhängigkeit des Vergütungsbeauftragten (keine Doppelfunktion, grundsätzlich Vollzeit-Tätigkeit, erweiterte Unterstützung für den AR)
Risk Taker-Selektion	<ul style="list-style-type: none"> Verschärfte Anforderungen an die Risk Taker-Identifizierung (als Teil des Vergütungssystems umfassend zu dokumentieren, erweiterte Governance-Anforderungen) Konkretisierungen der Anwendung von Selektionskriterien (De-Identifizierung, Berücksichtigung nicht-monetärer Vergütung)
Risk Taker-Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> Verlängerung der Deferral-Laufzeiten und des Anteils in Instrumenten für Geschäftsleiter und die nachgelagerte Führungsebene (sowie für sonstige Risk Taker ab 500.000 Euro variable Vergütung) auf mind. 5 Jahre bzw. mehr als 50% Voraussetzung für pro-rata-Auszahlung ist künftig die Einführung einer zusätzlichen Clawback-Regelung, nach der bereits ausgezahlte variable Vergütung zurückgefordert werden kann (bis zum Auszahlungszeitpunkt der längst laufenden Auszahlungstranche plus 2 Jahre)
Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> Für bedeutende Institute sind weiterhin Angaben über den Umfang des Art. 450 CRR hinaus vorgesehen (z. B. Übersicht über Vergütungssysteme, Governance, Änderungen gegenüber Vorjahr, kumulierten Vergütungen fix und variabel)

Gerangel um Proportionalität geht weiter

Während die aktuelle Novelle zur InstitutsVergV am 1.März 2017 wohl so an den Start gehen wird, sind jetzt EU-Kommission und -Parlament am Zug, um die künftige Anwendung des Proportionalitätsprinzips auf die Vergütungssysteme zu klären.

Hierbei geht es um eine ganz entscheidende Grundfrage, deren Klärung die bisherige Grundarchitektur der InstitutsVergV in Frage stellen könnte. Inhaltlich geht es darum, wie weit kleinere und weniger komplexe Institute Erleichterungen bei der Umsetzung der komplexen Umsetzungsbestimmungen erhalten können und ob diese ggf. sogar bis zum Wegfall einzelner Regelungen reichen können.

Im Auftrag der EU-Kommission hatte die EBA einen Benchmarking-Report zur bisherigen Umsetzung des Proportionalitätsprinzips in den Mitgliedstaaten erstellt (EBA/OP/2016/20 vom 21.November 2016):

Danach haben fast alle EU-Staaten ihren Instituten bei der Umsetzung Grenzen bzgl. Größe (Bilanzsumme) und/oder Höhe der variablen Vergütung eingeräumt, unterhalb derer Erleichterungen bei einzelnen Anforderungen eingeräumt werden, die bis hin zum Wegfall reichen können. Im Ergebnis profitierten bislang 2 Drittel aller Institute in der EU und ca. 60% der identifizierten Risk Taker von diesen nationalen Umsetzungserleichterungen.

Deutschland liegt mit der aktuellen Bilanzsummengrenze von 15 Mrd. Euro und der Freigrenze von 50.000 Euro für die Aufschiebung der variablen Risk Taker-Vergütung eher im Mittelfeld. Dennoch profitieren insgesamt 97% der Institute (alle nicht bedeutenden) von den Erleichterungen und bei den bedeutenden Instituten immerhin auch 82% der identifizierten Risk Taker. Im Umkehrschluss unterliegen also bisher nur 18% der Risk Taker in den etwa 80 bedeutenden Instituten dem vollen Umfang der Regulierungsvorgaben für ihre variable Vergütung!

Die Recherche-Ergebnisse der EBA dienen der EU-Kommission als Grundlage für die am 23.November 2016 vorgelegten Vorschläge, die im Wesentlichen zwei Stoßrichtungen haben:

- EU-weit einheitliche Bilanzsummengrenze von 5 Mrd. Euro für die Abschichtung der Anforderungen für die Ausgestaltung und Umsetzung der Vergütungssysteme
- Betragsmäßige Freigrenze in Höhe von 50.000 Euro, bis zu der die komplexen Aufschiebungsbedingungen bei der Auszahlung der variablen Vergütung bei den Risk Takern entfallen können. Dies allerdings nur, wenn dieser Betrag weniger als 25 % an der Gesamtvergütung des Risk Takers ausmacht.

Bringt die neue Proportionalität überhaupt Erleichterungen?

Die von der EU-Kommission vorgeschlagene Freigrenzen-Regelung wäre nicht weit entfernt von der bislang in Deutschland geltenden Regelung und somit für die Praxis eher unkritisch. Ob es jedoch EU-weit zu der einheitlichen 50.000 Euro-Grenze kommen wird, erscheint durchaus zweifelhaft. Die Zweifel werden auch durch die BaFin selbst geschürt, die gerade erst am 20. Dezember 2016 in ihrer parallelen Auslegungsentcheidung für Versicherungen eine Freigrenze von nur 35.000 Euro oder 20% der Fixvergütung festgelegt hat.

Eine Absenkung der Bilanzsummengrenze von 15 Mrd. Euro auf 5 Mrd. Euro würde zu einer erheblichen Ausweitung des Kreises der bedeutenden Institute führen, die die regulatorischen Bestimmungen umfänglich umzusetzen hätten. Im Ergebnis würde sich die Gruppe der betroffenen Institute von den Top 50 auf die Top 100 Institute in Deutschland nahezu verdoppeln. Die Frage der Sinnhaftigkeit der umfänglichen Anwendung der Vergütungsvorgaben würde sich für diese „neuen bedeutenden Institute“ sehr nachdrücklich stellen. Auch würden diese Institute gravierenderen Verschärfungen unterliegen als sie dies nach den ursprünglichen Überlegungen der BaFin sein würden, wonach sie lediglich ihre Risk Taker zu identifizieren gehabt hätten.

Aus einer Makro-Sicht werden die Regulatoren dies womöglich alles in Kauf nehmen, da der Anteil der Institute in Deutschland mit Erleichterungen auch bei einer potentiellen Bilanzsummengrenze von 5 Mrd. Euro immer noch bei 91% liegen würde bzw. bei 70% der begünstig-

ten Risk Taker in bedeutenden Instituten. Abzuwarten bleibt sicher, inwieweit die 5 Mrd.-Grenze Seitens der EU-Kommission taktisch motiviert ist und im Rahmen des formalen Gesetzgebungsprozesses noch verhandelt werden wird. Allerdings sprechen durchaus harte Fakten dagegen: So würde nach den EBA-Analysen jede höhere Grenze als 5 Mrd. dazu führen, dass in einzelnen EU-Ländern kein einziges Institut den vollen Umfang der regulatorischen Anforderungen an die Vergütungssysteme zu erfüllen hätte.

EBA reformiert auch die Vertriebsvergütung im Retail

Mit ihren „Guidelines on Remuneration Policies and Practices related to the Sale and Provision of Retail Banking Products and Services“ (EBA/GL/2016/06 vom 28. September 2016) greift die EBA die zentrale Bedeutung der Vertriebsvergütung für eine anlegergerechte Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten auf.

Die erst am 13. Januar 2018 in Kraft tretenden Guidelines sollen eine stärkere Verknüpfung der Vertriebsvergütung mit den Kundeninteressen erreichen und damit die Risiken aus Falsch-/Schlechtberatungen vermindern. Betroffen sind alle Mitarbeiter, die Privatkunden Bankprodukte und -dienstleistungen anbieten oder verkaufen. Nicht nur Kreditinstitute haben die neuen Leitlinien ab Inkrafttreten anzuwenden, sondern auch Kreditgeber, Kreditintermediäre, Zahlungsdienstleistungsinstitute und E-Geld-Institute.

Inhaltlich bringen die Neuerungen Vorgaben zur Governance, der Ausgestaltung und Information/Dokumentation im Privatkunden Banking.

- Schärfung der Verantwortung der Geschäftsleitung für die Ausgestaltung und Überwachung der Vertriebsvergütung unter Einbeziehung der Kontrolleinheiten (insbesondere Compliance)
- Berücksichtigung der Rechte und Interessen der Kunden bei der Ausgestaltung
- Verwendung geeigneter quantitativer und qualitativer Vergütungsparameter für die Bemessung der variablen Vergütung, keine bevorzugte Incentivierung einzelner Produkte
- Umfassende Info der Vertriebsmitarbeiter und Dokumentationen für Prüfungs-/ Überwachungszwecke

EBA verschärft weiter die Compensation Governance

Die Regelungen zur erweiterten Compensation Governance in Banken werden von der EBA bereits in mehreren Guidelines konkretisiert. Während die überarbeiteten „Guidelines on Sound Remuneration Policies“ (EBA/GL/2015/22 vom 21. Dezember 2015) bereits zum 1. Januar 2017 in Kraft getreten sind, lässt die EBA derzeit auch Überarbeitungen für ihre „Guidelines on internal Governance“ (EBA/CP/2016/16 vom 28. Oktober 2016) und „Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Bodies and Key Function Holders“ (EBA/CP/2016/17 vom 28. Oktober 2016) konsultieren. Beide Konsultationen laufen bis Ende Januar 2017, die finalen Guidelines treten voraussichtlich bis spätestens zum Jahresende 2017 in Kraft.

Die bisherigen „EBA Guidelines on internal Governance“ aus 2011 (EBA/GL/2011/44 vom 27. September 2011) klären bereits die Verantwortlichkeiten von Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung für die Sicherstellung der Angemessenheit der Vergütungssysteme und die Verknüpfung der Vergütungsparameter mit dem Risikomanagement. Mit den überarbeiteten Guidelines werden die bisherigen Vorgaben im Sinne einer ganzheitlichen Risikokultur weiter geschärft.

In einem parallelen Verfahren überarbeitet die EBA die bisherigen „Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Bodies and Key Function Holders“ (EBA/GL/2012/06 vom 22. November 2012). Gegenstand sind einheitliche Vorgaben für die Eignung von Mitgliedern von Aufsichts- und Geschäftsleitungsgremien. Neben relevanter fachlicher Expertise sind auch Integrität und Unabhängigkeit sowie eine ausreichende zeitliche Verfügbarkeit gefordert (Begrenzung der Mandate). Für alle CRD-Institute gelten vergleichbare Anforderungen auch für weitere so genannte Key Function Holder, d. h. Beschäftigte des Instituts, die unterhalb der Geschäftsleitung tätig sind und in der Regel entweder interne Kontrollfunktionen (z. B. Compliance, Audit, Risk Management) verantworten oder wesentliche geschäftsgenerierende Bereiche.

Die geforderte Eignungsprüfung ist bei der Übernahme einer relevanten Funktion durchzuführen wie auch danach in regelmäßigen Abständen. Die EBA gibt hierfür ein Self Assessment Tool vor, mit dem ein strukturiertes Vorgehen zur Ermittlung von Verantwortlichkeiten und benötigten Expertisen erreicht werden soll. Hierbei sind auch die Personen als Key Function Holder zu identifizieren, die für die HR-Funktion als Ganzes verantwortlich sind sowie die Schwerpunkte Talent Management und Compensation leiten. Für die Sicherstellung der fachlichen Expertise ist eine institutsbezogene Trainings Policy gefordert, die neben allgemeinen bankbezogenen Inhalten auch Regulation und Risk Management (damit auch Vergütungssysteme) umfasst.

Weitere Initiativen der EBA für 2017

Die EBA macht weiter Ernst bei der Regulierung der Banken: Nach dem veröffentlichten Work Programme für 2017 sind Sage und Schreibe weitere 55 Regulatory Standards und Guidelines für 2017 geplant plus 25 Reports und Opinions an die EU Kommission. Darunter befinden sich auch einzelne Vorhaben, die erneut die Vergütungssysteme betreffen:

- Erarbeitung und Veröffentlichung Report on High Earners (für 2015)
- Erarbeitung Guidelines on approved Higher Maximum Ratios for variable Remuneration
- Follow-up of the implementation of the RTS on identified staff

Weiterbildung und Qualifizierung in 2017

Insbesondere die Neuerungen aus der novellierten InstitutsVergV und ihrer umfangreichen Auslegungshilfe sowie die diversen EBA-Initiativen bescheren den Vergütungspraktikern für das neue Jahr wieder einen hohen Informations- und Weiterbildungsbedarf.

Hier ein Überblick über geeignete zielgruppenbezogene externe Veranstaltungen:

- **Anreizsysteme und Vergütung in Banken - Neue aufsichtsrechtliche Entwicklungen und deren Umsetzung**
FORUM Management Institut, Frankfurt, 07.03.2017
- **Vertiefung der regulatorischen Anforderungen an Vergütungssysteme**

Academy of Finance, Bonn, 05.bis 06.04.2017

▪ **Ausgewählte regulatorische Handlungsfelder der Bankenvergütung**

Academy of Finance, Bonn bzw. Frankfurt, 28. bis 29.03.2017 bzw. 30. bis 31.05.2017

▪ **Ausgewählte Problemfelder des Vergütungsbeauftragten**

Academy of Finance, Frankfurt bzw. Bonn, 24.04.2017 bzw. 23.10.2017

▪ **Vergütungspraxis in Banken nach der Regulierung**

Frankfurt School and Finance and Management, Frankfurt, 20.03. bzw. 17.11.2017

Einige der Veranstalter gewähren bei einer Anmeldung über compgovernance einen deutlichen Rabatt auf die Teilnahmegebühr.

Für weitere Details zu den Veranstaltungen und zur Anmeldung folgen Sie bitte dem nachstehenden Link: <http://compgovernance.de/qualifizierung/>

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 der personalwirtschaftlichen Umsetzung von 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>