

# Die Institutsvergütung als Element der Unternehmens- und Risikosteuerung

## Grundlagen, Herausforderungen und Ausblick

MARIJAN NEMET

Die 2014 novellierte Institutsvergütungsverordnung (IVV) hat viele Institute vor die Aufgabe gestellt, die Dokumentation ihrer Vergütungssysteme weiterzuentwickeln und diese anzupassen. Im Fokus standen die Verknüpfung zur Geschäfts- und Risikostrategie, die Verzahnung zum Risikomanagement sowie die Definition angemessener Obergrenzen für die variable Vergütung. Der Beitrag beschreibt mit Blick auf Finanzierungsleasing-Institute die zentralen Anforderungen und stellt aktuelle Entwicklungen vor, wie etwa die 2015 geplante Novellierung der IVV.

Die 2010 erstmals in Kraft getretene Institutsvergütungsverordnung (IVV) verfolgt das Ziel, Fehlanreize zu verhindern, die möglicherweise zu einer Gefährdung der einzelnen Institute und damit zu einer Destabilisierung der Finanzmärkte führen. Vor diesem Hintergrund stellt die Finanzaufsicht hohe Anforderungen an die institutspezifischen Vergütungssysteme. Begriffe wie Nachhaltigkeit, Angemessenheit und Transparenz spielen in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Daneben wurde durch die Integration der Vorschriften zu den Vergütungsregelungen in den Kanon der Regelungen zum Risikomanagement im Kreditwesengesetz

(§ 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 6 KWG i. V. m. § 25a Abs. 6 KWG) klargestellt:

- ▶ Angemessene Vergütungssysteme bilden einen Bestandteil einer übergreifenden Unternehmens- und Risikosteuerung.
- ▶ Sie müssen kompatibel sein zur Geschäfts- und Risikostrategie und sich am langfristigen, nachhaltigen Unternehmenserfolg ausrichten.

Die Umsetzung dieser Anforderungen muss aber stets unter Berücksichtigung der Art, des Umfangs, der Komplexität sowie des Risikogehalts der jeweiligen Geschäftstätigkeit erfolgen. Dies bedingt Freiräume, die sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortungsvoll nutzen lassen.

### Erste Überprüfungen durch die BaFin

Trotz der klaren Zielsetzung führten von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Jahr 2013 durchgeführte Überprüfungen bei allen bedeutenden Instituten zu erheblichen Feststellungen.<sup>1)</sup>

Kritisiert wurde unter anderem die unzureichende prozessuale Anbindung der Vergütungssysteme an die im Zusammenhang mit der Geschäfts- und Risikostrategie erforderlichen Strategieprozesse. Neben der mangelhaften Dokumentation der Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung dieser Strategien wurden die darin dokumentierten strategischen Ziele oft ungenügend mit den vergütungsrelevanten Parametern verknüpft. Dieses Defizit spiegelt sich unter anderem darin wider, dass die Hauptverantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungssysteme in der Praxis vorrangig bei den Personalabteilungen angesiedelt ist und oft keine ausreichende interdisziplinäre Verknüpfung, zum Beispiel zum Risikomanagement und vor allem zum Risikocontrolling, erfolgt.

Letzterem obliegt es, die Geschäftsleitung bei der Ausgestaltung und Überwachung unter anderem der Geschäfts- und Risikostrategie sowie des Risikotragfähigkeitskonzepts zu unterstützen. Diese mangelnde Einbindung birgt unter anderem das Risiko, dass bei der Festlegung der Vergütungsparameter und der Höhe der variablen Vergütung die nachhaltige Institutsentwicklung keine ausreichende Berücksichtigung fand und inkompatible Verhaltensanreize gesetzt werden. Insbesondere besteht die Gefahr einer an kurzfristigen Zielen ausgerichteten Vergütungspolitik, die schnellen Erfolg belohnt, ohne damit verbundene Risiken mit einer entsprechenden Folgewirkung auf die nachhaltige Institutsentwicklung ausreichend zu sanktionieren. Daneben

#### DER AUTOR:

Marijan Nemet,  
Frankfurt,



ist Partner/Wirtschaftsprüfer im Bereich Financial Services bei Deloitte. Neben Leasing- und Factoring-Gesellschaften betreut er schwerpunktmäßig Retail- und Auslandsbanken.

E-Mail: [mnemet@deloitte.de](mailto:mnemet@deloitte.de)

1) Vgl. unter anderem Börsenzeitung vom 14. 1. 2014 sowie Botterweck/Jaeger/Steinbrecher; BaFinJournal, Februar 2014, S. 8 f.

macht eine solche Abkoppelung Vergütungssysteme intransparent und erschwert die unmittelbare Überprüfung des jeweiligen Beitrags der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur nachhaltigen Institutsentwicklung. Der gesamte Prozess des individuellen Leistungsmanagements im Personalbereich, der auch die Festlegung von Zielen und die Messung der Zielerreichung beinhaltet, wird damit ineffektiv.

Die BaFin wies des Weiteren auf die oft unbefriedigende Qualität der schriftlich fixierten internen Vergütungsrichtlinien hin. Sie hat zudem im Rahmen ihrer Prüfungen eine hohe Anzahl sogenannter Einkommensmillionäre festgestellt, ohne dass diese von den betroffenen Instituten als potenzielle Risikoträger (Risk-Taker) identifiziert wurden. Bei Risikoträgern handelt es sich um Personen, deren Arbeit unter Umständen die Risikosituation eines Instituts maßgeblich beeinflusst und gefährdet. Häufig wurden derartige Risikoträger nur auf der obersten Führungsebene gesehen. Umfassende Risikoanalysen auf anderen Mitarbeitererebenen unterblieben dagegen beziehungsweise es fehlte an einem etablierten Prozess zu deren Identifizierung.

Nicht nur diese aus Sicht der BaFin unbefriedigenden Prüfungsergebnisse führten zu einer Novellierung der IVV. Es galt auch, internationale Entwicklungen zu berücksichtigen, so etwa die EU-Richtlinie 2013/36/EU (CRD IV) und die darin enthaltenen, ergänzenden Anforderungen an ein qualitatives Risikomanagement. Vor dem Hintergrund wurde die IVV, welche die Anforderungen der § 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 6 KWG konkretisiert, in der novellierten Fassung zum 1. Januar 2014 in Kraft gesetzt.

### **Anwendungsbereich und Abgrenzungsfragen**

In den Anwendungsbereich der IVV fallen alle inländischen Institute im Sinne des § 1 Abs. 1 b KWG sowie

deren ausländische Zweigniederlassungen und somit auch Finanzierungsleasing-Institute. Die IVV umfasst grundsätzlich alle Beschäftigten, einschließlich der Zeitarbeitskräfte, und enthält gesonderte Anforderungen an die Geschäftsleitung.<sup>2)</sup> Ausnahmen bilden typische Vergütungsstrukturen tariflich bezahlter Mitarbeiter, da der Gesetzgeber keinesfalls in die bestehende Tarifautonomie eingreifen wollte. Nicht ausgenommen sind hingegen grundsätzlich Betriebsvereinbarungen, da man hier die Gefahr sieht, dass aufgrund institutsspezifischer Einzelregelungen aufsichtsrechtliche Anforderung im Zusammenhang mit der IVV bewusst ausgehebelt werden.<sup>3)</sup>

Die IVV sieht derzeit eine Dreiteilung hinsichtlich der Qualität der Anforderungen<sup>4)</sup> vor. Neben allgemeinen Anforderungen, die für alle Beschäftigten, alle Geschäftsleiter sowie alle Institute gelten (§§ 3 bis 16, 27 bis 29), enthält sie besondere Anforderungen an bedeutende Institute (§§ 17, 18, 23 bis 26) sowie verschärfte Regelungen für deren Geschäftsleiter und Risikoträger (§§ 19 bis 22). Diese Dreiteilung spiegelt den in der IVV bislang verankerten Proportionalitätsgedanken wider.

Als bedeutend klassifiziert man Institute, deren Bilanzsumme im Durchschnitt an den jeweiligen Stichtagen der letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahre 15 Milliarden Euro beträgt oder überschreitet; es sei denn, die Institute weisen der BaFin auf der Grundlage einer jährlich durchzuführenden Risikoanalyse (§ 17 Abs. 5 IVV) nach, dass sie unbedeutend im Sinne der IVV sind.

Neben der vorgenannten bilanzorientierten Klassifizierung sowie der bewussten, risikoorientierten Einstufungsmöglichkeit durch die BaFin gemäß § 17 Abs. 3 IVV gelten Institute nach § 17 Abs. 2 IVV auch als bedeutend, wenn sie der Aufsicht der Europäischen Zentralbank (EZB) unterliegen. Dies ist unter anderem der Fall, wenn der Gesamtwert ihrer Ak-

tiva 30 Milliarden Euro übersteigt.<sup>5)</sup> Im September 2014 hat die EZB eine Aufstellung der von ihr als bedeutend eingestuften Institute veröffentlicht. Diese umfasst neben den unmittelbar der EZB unterworfenen Instituten deren in- und ausländischen Tochtergesellschaften. In diesem Zusammenhang wurde die Frage aufgeworfen, inwieweit damit auch kleinere Institute, die als Tochterinstitute den Schwellenwert von 15 Milliarden Euro gemäß § 17 Abs. 1 IVV nicht überschreiten, nun aufgrund § 17 Abs. 2 IVV als bedeutende Institute im Sinne der IVV einzustufen sind.

Die BaFin stellt bei der Abfassung des § 17 Abs. 2 Nr. 1 IVV stets auf eine Einzelinstitutsbetrachtung ab, was sie im Rahmen ihrer Verwaltungspraxis mehrfach klargestellt hat. Institute, die lediglich aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit der EZB-Aufsicht unterliegen, sind nicht zwangsläufig als bedeutend im Sinne der IVV zu klassifizieren. Sie müssen damit weiterhin ausschließlich die allgemeinen Anforderungen umsetzen.

In diesem Zusammenhang ist zudem darauf hinzuweisen, dass die Aufsicht über die ordnungsgemäße Umsetzung der IVV für alle Institute derzeit unmittelbar durch die jeweils lokalen Aufsichtsbehörden und somit nicht durch die EZB erfolgt. Daher müssen stets die lokalen Vorschriften vorrangig beachtet werden. Unabhängig von dieser Verwaltungspraxis, besteht für alle Institute stets die Möglichkeit, der BaFin im Rahmen einer institutsspezifischen Risikoanalyse gemäß § 17 Abs. 5 IVV nachzuweisen, dass sie nicht bedeutend sind, wenn daraus im Hinblick auf ihre Geschäftstätigkeit im Zusammenhang mit den Vergütungsstrukturen und

2) Vgl. § 2 Abs. 6 IVV.

3) Vgl. Buscher et al.; Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Institutsvergütungsverordnung? InstitutsVergV) 2015, S. 47.

4) Vgl. hierzu im Überblick auch Nemet, in: Graf von Westphalen (Hrsg.), Der Leasingvertrag, 2014, S. 249 ff.

5) Zu weiteren Kriterien vgl. im Einzelnen Artikel 6 der Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 vom 15.10.2013.

vor allem dem Anteil der variablen Vergütung keine besonderen Risiken resultieren.

Der Zielsetzung eines gruppenweiten Risikomanagements folgend, sind Geschäftsleiter übergeordneter Unternehmen einer Gruppe im aufsichtsrechtlichen Sinne<sup>6)</sup> verpflichtet, eine gruppenweite Vergütungsstrategie festzulegen und die IVV umzusetzen. Hier ist aber auch die jeweilige Bedeutung der Tochterinstitute im Sinne der IVV zu berücksichtigen. Im Hinblick auf die Zielsetzung der IVV empfiehlt es sich zu überprüfen, inwieweit gegebenenfalls außerhalb des aufsichtsrechtlichen Konsolidierungskreises bestehende Tochterunternehmen berücksichtigt werden sollten.<sup>7)</sup> So können sich eventuell bei nicht regulierten Tochterunternehmen für Mitarbeiter vergütungsrelevante Anreize ergeben, die dazu führen, dass unverhältnismäßig hohe Risiken mit einer entsprechenden Rückwirkung auf das jeweilige Institut eingegangen werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn risiko- und ergebnisrelevante Aktivitäten auf nicht regulierte Tochterunternehmen übertragen werden oder wesentliche Abhängigkeit zwischen den Wertschöpfungsketten dieser Tochterunternehmen und dem Mutterhaus bestehen. Letzteres wäre beispielsweise bei eigenständigen (nicht regulierten) Vertriebs- oder Verwertungsgesellschaften im Leasing-Geschäft denkbar.

Trotz der verschiedenen Anwendungs- und Abgrenzungsfragen ist festzuhalten: Finanzierungsleasing-Institute sind in Deutschland aufgrund ihrer Größe und Geschäftsstruktur in der Regel nicht als bedeutende Institute zu klassifizieren. Sie müssen im Wesentlichen die nachfolgenden allgemeinen Anforderungen (§§ 3 bis 16 IVV) umsetzen. Im Hinblick auf das begrenzte Risikopotenzial im Leasing-Geschäft sollte das Proportionalitätsprinzip verantwortungsvoll genutzt werden.<sup>8)</sup> Im Gegensatz zu großen Finanzinstituten ist das Leasing-Geschäft nicht durch komplexe Finanz- und Handelsge-

schäfte mit großen Hebelwirkungen und damit potenziellen Anreizen für riskante Transaktionen gekennzeichnet, sondern überwiegend durch standardisierte Verträge mit einem klaren Objektfokus. Darüber hinaus spielen variable Gehaltsbestandteile und exzessive Provisionsmodelle im Vertrieb in der Regel eine untergeordnete Rolle.

### IVV als Element des Risikomanagements

Der Gesetzgeber hat die zentrale Zielsetzung der IVV in § 4 IVV formuliert. Danach muss ein angemessenes Vergütungssystem einschließlich der Vergütungsstrategie auf die Erreichung der Ziele des jeweiligen Instituts ausgerichtet sein, die in den Geschäfts- und Risikostrategien des Instituts niedergelegt sind. Die Vergütungsparameter müssen sich an den Strategien ausrichten und das Erreichen der strategischen Ziele unterstützen. Sofern es zu Änderungen hinsichtlich der Geschäfts- und Risikostrategie kommt, sind die Vergütungsstrategie, das gesamte Vergütungssystem und die Zusammensetzung der Vergütung, die sich grundsätzlich aus einem fixen und einem variablen Bestandteil zusammensetzt, zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Damit macht der Gesetzgeber deutlich: Es muss eine unmittelbare, nachprüfbar Verknüpfung der Vergütungsstrategie und des Vergütungssystems mit dem Prozess der Erstellung der Geschäfts- und Risikostrategie erfolgen. Beim Vergütungssystem handelt es sich um einen zentralen Bestandteil des Risikomanagementprozesses. Um dies sicherzustellen, sind die Entwicklung der Vergütungsstrategie und des Vergütungssystems in den bestehenden Strategieprozess zu integrieren. Das bedeutet: Der Prozess, der das Vorgehen, die Maßnahmen und die Verantwortlichkeiten für die Planung, Umsetzung und die Überwachung sowie gegebenenfalls erforderliche Anpassung der jeweiligen Geschäfts- und Risikostrategie

beschreibt, ist um Vergütungsfragen zu erweitern. In diesem Zusammenhang muss insbesondere der Einfluss der relevanten Vergütungsparameter auf die Ziele innerhalb der Geschäfts- und Risikostrategie dargestellt werden.

Die relevanten Vergütungsparameter können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Entscheidend ist: Sie müssen eine entsprechende Anreiz- und damit Steuerungswirkung enthalten und zusammen mit den übrigen Maßnahmen zur Erreichung der nachhaltigen strategischen Ziele des Unternehmens beitragen. Die IVV enthält zwar keine Aussagen hinsichtlich des Grads der Konkretisierung, gleichwohl werden der BaFin sehr allgemeine, verbale Ausführungen kaum ausreichen. Daher empfiehlt sich bereits im Rahmen der Entwicklung der jeweiligen Geschäfts- und Risikostrategie eine möglichst konkrete, schriftlich fixierte Verknüpfung der Ziele mit den relevanten quantitativen und qualitativen Vergütungsparametern. Dies führt auch zu einer Transparenz gegenüber den Mitarbeitern. Hierdurch sehen diese, wie sie zum nachhaltigen Unternehmensergebnis beitragen und zugleich ihre variable Vergütung optimieren können.

Eine solche unmittelbare Verknüpfung bedeutet aber gleichzeitig, dass man bereits im Rahmen der Entwicklung der Geschäfts- und Risikostrategie den potenziellen Gesamtbetrag der variablen Vergütung (Gesamtbonuspool; § 7 IVV) entweder „top-down“ oder „bottom-up“ als Planwert festlegen muss. Dieser ist anschließend regelmäßig zu überprüfen und sollte in die quartalsweise Risikoberichterstattung integriert werden. Am Ende des Geschäftsjahres hat – vor Auszahlung – gegebenenfalls eine Anpassung zu erfolgen. Sofern

6) Vgl. § 27 IVV i.V.m. § 25a Abs. 3 Satz 1 KWG.  
7) Vgl. unter anderem Braun/Wolfgarten, in: Boos/Fischer/Schulte-Mattler/Hermann (Hrsg.), Kreditwesengesetz, 2012 § 25a KWG, Tz. 781.  
8) Vgl. Nemet/Heucke, WpG 2012, S. 667 f.

sich das Unternehmensergebnis nachhaltig negativ entwickelt, führt dies im Zweifel zu einem Abschmelzen der variablen Vergütung oder sogar zu einer Auszahlung von null. Im Rahmen dieses Prozesses sind die Interdependenzen zur Risikotragfähigkeit, zur mehrjährigen Kapitalplanung sowie zur Ertragsituation und Liquiditätsausstattung als zentrale Elemente des Strategieprozesses zu berücksichtigen und darzulegen.

Hinsichtlich der Bestimmung der steuerungsrelevanten Vergütungsparameter gilt es, bereits im Rahmen des Strategieprozesses darauf zu achten, dass sie im Hinblick auf die Zielsetzung der IVV keine Fehlanreize verursachen und sich an der nachhaltigen Entwicklung des Instituts ausrichten. Letzteres spiegelt sich bei Finanzierungsleasing-Instituten im Besonderen in der Entwicklung des Substanzwertes<sup>9)</sup> wider. Dieser dürfte damit regelmäßig Bestandteil der Vergütungsparameter sowohl für die Beschäftigten des Marktbereichs als auch für die Kontrolleinheiten sein.

Die Kontrolleinheiten umfassen neben dem Risikocontrolling und der Compliance-Funktion, die Interne Revision sowie die gesamte Marktfolge und die Personalabteilung (§ 2 Abs. 9 IVV). Bei der Ausgestaltung des Vergütungssystems der Kontrolleinheiten ist darauf zu achten, dass die Vergütungsparameter ihrer Überwachungsfunktion nicht entgegenstehen oder von den gleichen Parametern bestimmt werden wie im Marktbereich (vgl. § 5 Abs. 4 IVV). Die Vergütungsparameter dürfen zu keinem Interessenkonflikt führen. Sie müssen eine angemessene qualitative und quantitative Personalausstattung gewährleisten.

Zu den denkbaren quantitativen Vergütungsparametern für den Marktbereich zählen unter anderem das Neugeschäftsvolumen, die Anzahl der Neukunden, die Penetrationsrate, das Nachgeschäftsergebnis sowie der je-

weilige Deckungsbeitrag beziehungsweise die Barwertmarge der abgeschlossenen Verträge. Um qualitative Parameter handelt es sich zum Beispiel bei der Kundenzufriedenheit und dem nachhaltigen Kundeninteresse, den jeweils im Vorfeld abgestimmten und geplanten Produkt-, Vertrags- und Branchenmix oder ferner um die Qualität der zur Weiterbearbeitung der an die Marktfolge weitergereichten Unterlagen, so etwa zu den wirtschaftlichen Verhältnissen der Neukunden.

Die Vergütungsparameter der Kontrolleinheiten werden aufgrund ihrer Funktion vor allem von qualitativen Parametern bestimmt. Dazu gehören die Einhaltung von Compliance-Vorgaben oder festgelegte Revisions-/Kontrollpläne, die Fehlerhäufigkeit im Tagesgeschäft sowie die fachliche Weiterbildung, zum Beispiel nachgewiesen anhand der erfolgreichen Teilnahme an spezifischen Schulungsmaßnahmen. Zu den quantitativen Indikatoren zählen unter anderem Bearbeitungsrückstände und messbare Fehlerquoten einschließlich der damit verbunden operationellen Risiken im Sinne der MaRisk. Darüber hinaus dürfen variable Gehaltsbestandteile sowohl für den Marktbereich als auch die Kontrolleinheiten nur in engen Ausnahmen für einen Zeitraum von zwölf Monaten nach Aufnahme des Arbeitsverhältnisses garantiert werden (§ 5 Abs. 6 IVV). Ein vollständiger Verzicht auf variable Vergütungsparameter dürfte demgegenüber im Hinblick auf die damit fehlende Anreiz- und Steuerungsfunktion im Sinne der IVV besonders bei verantwortlichen Mitarbeitern des Marktbereichs kritisch zu hinterfragen sein.

### Gibt es eine Benchmark?

Entsprechend der Zielsetzung der IVV sind die Vergütung und die Vergütungssysteme angemessen, wenn sie keine Anreize zum Eingehen unverhältnismäßig hoher Risiken enthalten (§ 5 IVV). Dies gilt es bereits im Strategieprozess institutsspezifisch

zu analysieren, entsprechend auszugestalten und zu dokumentieren.

Zwar enthält § 6 IVV in Verbindung mit § 25a Abs. 5 KWG quantitative Obergrenzen für den variablen Gehaltsbestandteil, diese sind jedoch aufgrund § 2 Abs. 7a KWG auf Finanzierungsleasing-Institute nicht anzuwenden. Danach dürfte die variable Vergütung 100 Prozent der fixen Vergütung für jeden einzelnen Mitarbeiter oder Geschäftsleiter nicht übersteigen. Ausnahmen von dieser Obergrenze ergeben sich, sofern die Anteilseigner oder Eigentümer des betreffenden Instituts hiervon bewusst abweichende Beschlüsse treffen. In diesen Fällen lässt sich der variable Anteil bis auf 200 Prozent erhöhen. Ein solcher Beschluss ist aber grundsätzlich jedes Jahr neu einzuholen und sollte in keinem Fall zu einer automatischen Erhöhung des variablen Gehaltsbestandteils führen.

Auch wenn Finanzierungsleasing-Institute hiervon ausgenommen sind, so dient diese Begrenzung der Aufsicht dennoch regelmäßig als Maßstab zur Würdigung der Angemessenheit variabler Zahlungen. Es ist hilfreich, Abweichungen hiervon ausreichend zu erläutern. Darüber hinaus wird es zukünftig verstärkt zu Benchmark-Analysen von vergleichbaren Institutsgruppen kommen, die dann als Richtschnur dienen werden. Entsprechende Auswertungen bieten im Bankenbereich bereits Personalberatungsagenturen an. Vergleichbare Analysen und Erfahrungswerte dürften sich im Zeitablauf desgleichen für Finanzierungsleasing-Institute herausbilden, obwohl deren Aussagefähigkeit aufgrund der Heterogenität der Branche und damit der Vergütungssysteme deutlich eingeschränkter ist.

### Dokumentation und Offenlegung

Die erhöhten Anforderungen an die Transparenz der Vergütungssysteme stellen vor allem auf die Pers-

9) Vgl. hierzu Hellen, FLF 2005, S. 114 ff.

pektive der Mitarbeiter ab. Entscheidend ist dabei, inwieweit diese anhand der festgelegten Vergütungsparameter in der Lage sind, ihren individuellen Erfolgsbeitrag zum nachhaltigen Institutsergebnis zu bestimmen.

Hierzu müssen die Betriebsangehörigen über die Ausgestaltung der für sie maßgeblichen Vergütungssysteme und die relevanten Vergütungsparameter schriftlich in Kenntnis gesetzt werden (§ 13 IVV). Der Vergütungs-, vor allem aber der Prozess des mitarbeiterspezifischen Leistungsmanagements, muss angemessen geregelt und ebenso wie die Herleitung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung für den Einzelnen nachvollziehbar sein. Es empfiehlt sich, entsprechend detaillierte Vergütungs-/Organisationsrichtlinien abzufassen.

Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) hat im Dezember 2014 einen Leitfaden veröffentlicht, der die wesentlichen Grundsätze der IVV kompakt zusammenfasst und eine gute Grundlage für eine institutsspezifische Umsetzung der Dokumentationsanforderungen, insbesondere bei kleinen Finanzierungsleasing-Instituten, bietet.<sup>10)</sup>

Neben der internen Dokumentationspflicht sind Finanzierungsleasing-Institute weiterhin verpflichtet, ihre Vergütungssysteme und -parameter sowie den Gesamtbetrag aller Vergütungen auch extern offenzulegen (§16 IVV); dies muss auf der Internetseite des Instituts erfolgen. Da kleine Finanzierungsleasing-Institute regelmäßig über keinen Internetauftritt verfügen, lässt die Aufsicht ersatzweise eine Veröffentlichung über den elektronischen Bundesanzeiger (eBAnz) oder in vergleichbaren Medien zu. Der Detaillierungsgrad der Angaben hängt hierbei von der Größe und Vergütungsstruktur des Instituts sowie vom Risikogehalt der Geschäftsakti-

vitäten ab. Die Veröffentlichung muss einen Detaillierungsgrad sicherstellen, der die Einhaltung der Anforderungen der IVV gewährleistet, ohne hierbei die Wahrung berechtigter Geschäftsgeheimnisse und Wettbewerbspositionen zu gefährden.

### Interne Governance

Zu den wesentlichen Zielsetzungen internationaler Regulierungsvorschriften gehört die Stärkung der internen Kontroll- und Überwachungsfunktionen. Vor diesem Hintergrund sind seit der Novellierung der IVV die institutsspezifischen Kontrolleinheiten explizit in die Ausgestaltung und Überwachung der Vergütungsprozesse einzubeziehen (§ 3 Abs. 2 IVV).

Das Risikocontrolling ist aufgrund seiner zentralen Funktion im Rahmen

Risikomanagements, für deren Herleitung und Überwachung das Risikocontrolling eine zentrale Verantwortung trägt.

Die Compliance-Funktion muss entsprechend ihrer Kernaufgabe die Umsetzung der IVV und die Beachtung der entsprechenden institutsspezifischen Regelungen beispielsweise in Form von angemessenen Vergütungs-/Organisationsrichtlinien sicherstellen.

Die Personalabteilung hat die gesetzlichen sowie internen Vorgaben im Rahmen der Vertragsgestaltung, aber auch im Leistungsmanagementprozess mit den einzelnen Mitarbeitern operativ umzusetzen und auf deren Einhaltung zu achten. Dazu gehört der Abschluss von Arbeitsverträgen mit allen Beschäftigten und der Geschäftsleitung, die den Anforderungen der IVV genügen. Diese sollten Regelungen beinhalten, die grundsätzlich ein Abschmelzen des variablen Vergütungsbestands ermöglichen. Ferner sollten Sie eine Erklärung enthalten, wonach keine Geschäfte zur persönlichen Absicherung- oder sonstige Gegenmaßnahmen getroffen werden, welche die damit verbundene Risikoorientierung ihre Vergütung zum Beispiel über spezifische Versicherungen einschränken oder aufheben. Eine entsprechende Regelung hilft in der Praxis vor allem kleinen Instituten, zu vermeiden, dass etwa die regelmäßig gesonderte Verpflichtungserklärungen einzuholen sind (§ 8 Abs.2 IVV).

Der Internen Revision obliegt es, die Umsetzung der IVV zu überprüfen und zu würdigen, inwieweit die anderen Kontrolleinheiten nachweislich an deren Ausgestaltung beteiligt waren beziehungsweise im Rahmen ihrer Funktionen deren Umsetzung überwacht haben.

Im Hinblick auf die in der Praxis sich zum Teil überschneidenden Aufgaben der verschiedenen Kontrolleinheiten wird es für eine effiziente Ausgestaltung der Tätigkeiten ent-



**UMRATH**  
HANDEL &  
VERWERTUNG

**Wir verwerten für:**

Leasing  
Banken  
Insolvenzverwalter

Tel.: 07326 - 7957  
Mail: info@umrath.com

[www.umrath.com](http://www.umrath.com)

des Risikomanagementprozesses unter anderem maßgeblich an der Verknüpfung der Vergütungs- mit der Geschäfts- und Risikostrategie zu beteiligen. Dies gilt ebenso für die Ermittlung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung, der kompatibel sein muss zur Risikotragfähigkeit, zur Ertragslage und Liquiditätsausstattung sowie zur Kapitalplanung. Dies sind wesentliche Komponenten des

<sup>10)</sup> Vgl. Leitfaden zur Institutsvergütungsverordnung (InstitutVergV); veröffentlicht vom BDL am 19. Dezember 2014.

scheidend darauf ankommen, diese im Einzelfall klar abzugrenzen und im Rahmen der Vergütungs-/Organisationsrichtlinien zu regeln.

Aufgrund der Ausnahmereglung des § 2 Abs. 7a KWG dürfen kleine Finanzierungsleasing-Institute<sup>11)</sup> auf die Benennung einer gesonderten Risikocontrolling- und einer Compliance-Funktion verzichten. Unbeschadet davon sind diese Unternehmen verpflichtet, die mit den Funktionen verbundenen Aufgaben operativ umzusetzen. Dies erfolgt regelmäßig durch einen Geschäftsleiter, was in der Konsequenz zu einer Konzentration aller im Zusammenhang mit der IVV stehenden Aufgaben führt. Häufig übt in solchen Gesellschaften die Funktion der Internen Revision unmittelbar die Geschäftsleitung aus. Da Leistungsmanagement und Gehaltsfindungsprozess keinen hoheitlichen Akt darstellen, sondern vielmehr dem Ziel einer transparenten, am nachhaltigen Unternehmensergebnis orientierten Leistungsbemessung folgen sollten, kommt es in diesen Fällen auf die Qualität der Dokumentation im Besonderen an. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich im Zweifelsfall eine regelmäßige Einbindung einer weiteren Person; insbesondere aus dem Marktfolgebereich. Gegebenenfalls sollten die Prozesse in diesen Fällen regelmäßig durch einen Dritten, zum Beispiel eine ausgelagerte Revisionsfunktion, auf ihre Angemessenheit hin überprüft werden.

Neben den Kontrolleinheiten kommt dem Aufsichtsrat eine zentrale Überwachungsfunktion zu. Die Geschäftsleitung ist dazu verpflichtet, diesen jährlich umfassend und verständlich über die Ausgestaltung des Vergütungssystems zu informieren. Er muss sich auf dieser Basis ein eigenes Urteil über die Angemessenheit bilden. Sofern ein Vergütungskontrollausschuss besteht, hat dieser den Aufsichtsrat bei der Überwachung der Eignung der Vergütungssysteme sowie bei der Einbeziehung der Kontrolleinheiten zu unterstützen. Ein solcher Vergütungskontrollausschuss ist neben

weiteren Ausschüssen von allen Instituten zu implementieren, die gesetzlich über einen Aufsichtsrat verfügen müssen, sofern dieser in der Regel mehr als zehn Personen umfasst.<sup>12)</sup> An dieser Stelle sei auf Folgendes hingewiesen:

- ▶ Bei der im Rahmen des Gesetzes zur Anpassung von Gesetzen auf dem Gebiet des Finanzmarktes vom 15. Juli 2014 erfolgten Änderung des KWG, wonach solche Ausschüsse nur von CRR-Instituten, die von erheblicher Bedeutung sind, umzusetzen ist, handelt es sich um einen redaktionellen Fehler. Die BaFin hat im Hinblick auf die eigentliche Intension des Gesetzgebers klargestellt, dass weiterhin grundsätzlich alle entsprechenden Institute die entsprechenden Ausschüsse zu bilden haben. Das KWG wird im Rahmen der nächsten Änderung diesbezüglich angepasst.<sup>13)</sup>

### Besondere Anforderungen

Bedeutende Institute müssen neben den allgemeinen die darüber hinausgehenden, verschärften Anforderungen der IVV erfüllen. Diese umfassen im Besonderen die Implementierung von Prozessen zur Identifizierung von Risikoträgern (§ 18 IVV). Die Klassifizierung berücksichtigt zum einen die absolute, aber auch die relative Gehaltshöhe im Vergleich zu den übrigen Beschäftigten, zum anderen aber die besondere Bedeutung und Entscheidungskompetenz dieser Personen. Daher gehören neben der Geschäftsleitung und den Mitgliedern des Aufsichtsrats unter anderem alle für das Risikomanagement und Compliance verantwortlichen Mitarbeiter sowie die Interne Revision und alle Leiter wesentlicher Geschäftsbereiche zum Kreis der Risikoträger.<sup>14)</sup>

Während im Rahmen der allgemeinen Anforderungen hinsichtlich der variablen Vergütung vor allem auf den Gesamterfolg des Unternehmens und den Beitrag der jeweiligen Or-

ganisationseinheit/Abteilung, in welcher der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin tätig ist, abgestellt werden kann, ist bei den Risikoträgern der individuelle Erfolgsbeitrag zum Gesamtergebnis in besonderem Maße in die Vergütung einzubeziehen und auf seine Angemessenheit zu prüfen. Darüber hinaus müssen bedeutende Institute verbindliche Regelungen zur Streckung variabler Gehaltsbestandteile treffen (§ 20 IVV). Sie sind unter anderem verpflichtet, variable Zahlungen in Abhängigkeit von ihrem Geschäftszyklus sowie der Art und des Risikogehaltes der Geschäftstätigkeit über drei bis fünf Jahre zu verteilen.

In diesem Zeitraum ist grundsätzlich eine rückwirkende Reduzierung der bereits entstandenen Ansprüche bis zur vollständigen Rückabwicklung gemäß der § 20 Abs. 5 IVV vorgesehen. Dies muss geschehen, sofern es zu erheblichen Verlusten kommt, welche die betreffenden Personen verantworten, oder sofern von ihnen in- und externe Regelungen in Bezug auf deren Eignung und Verhalten nicht erfüllt waren.

Neben den materiellen Konsequenzen für die Vergütung der Mitarbeiter ergeben sich hieraus erhebliche prozessuale Herausforderungen für die Institute. Das gesamte Leistungsmanagement muss bei den Risikoträgern nicht nur verstärkt auf deren individuelle Leistung abgestellt werden, sondern es hat auch für alle eine entsprechende Streckung des variablen Vergütungsbestandteils operativ sicherzustellen. Das bedeutet: Jährlich entstehende Ansprüche müssen über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren sachgerecht verteilt, hinsichtlich ihrer Berechtigung laufend nachverfolgt

11) Nach allgemeiner Verwaltungspraxis der BaFin gelten Finanzierungsleasing-Institute mit weniger als 50 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme unter 500 Millionen Euro in diesem Kontext als klein.

12) Vgl. Gesetzesbegründung zu § 25d KWG, BT-Drucksache 17/10974, S. 87.

13) Vgl. Schreiben der BaFin an das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) vom 30. Dezember 2014.

14) Vgl. RTS on Identified Staff/Delegated Regulation (EU) No 604/2014 of 4 March 2014.

und zum jeweiligen Auszahlungszeitpunkt diskontiert werden.

Darüber hinaus haben bedeutende Institute erhöhte formale Anforderungen an die interne Governance zu beachten. So müssen sie unter anderem einen gesonderten Vergütungsbeauftragten bestellen, der den Aufsichtsrat in seiner Funktion unterstützt (§§ 23–25 IVV).

### IVV als Prüfungsgegenstand

Um sicherzustellen, dass die Aufsicht jährlich alle wesentlichen Grundinformationen über die Vergütungssysteme der Institute und die Einhaltung der IVV erhält, sind deren Jahresabschlussprüfer<sup>15)</sup> verpflichtet, über deren Umsetzung zu berichten und diese entsprechend zu würdigen. Konkretisiert werden diese Prüfungsanforderungen in der Prüfungsberichtverordnung<sup>16)</sup>, die 2014 aufgrund der Vielzahl an Neuerungen umfassend überarbeitet und 2015 in der Neufassung in Kraft getreten ist. Danach sind Angaben darüber zu machen, ob es sich um ein bedeutendes Institut im Sinne von § 17 IVV handelt, und im Prüfungsbericht muss eine Einschätzung erfolgen, inwieweit die jeweiligen Vergütungssysteme angemessen, transparent und auf eine nachhaltige Entwicklung des Instituts ausgerichtet sind.

Dabei muss zwischen der Geschäftsleitung, den verschiedenen Geschäftsbereichen, den Kontrolleinheiten und – soweit von Relevanz – den Risikoträgern differenziert werden. Über die jeweiligen Vergütungssysteme ist in Grundzügen zu informieren, wobei vor allem auf die Ermittlung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung, deren Allokation, die Vergütungsparameter und die Auszah-

lungsmodalitäten eingegangen werden muss. Ferner ist über die Obergrenzen für das Verhältnis zwischen variablen und fixen Gehaltsbestandteilen zu berichten.

Diese umfassenden Anforderungen machen deutlich: Eine solche Prüfung kann keine Checklisten-Prüfung sein. Sie setzt vielmehr tiefere Kenntnisse über das Geschäftsmodell und die Risiken des jeweiligen Instituts voraus, aber auch vergleichbarer Gesellschaften der Branche. Letzteres gewinnt bei der Frage nach der Angemessenheit des Vergütungssystems sowie der Gehaltsstrukturen und insbesondere der Verteilung variabler und fixer Gehaltsbestandteile an Bedeutung (Benchmark-Analyse).

Im Fokus der Prüfung steht hier die zentrale Frage, inwieweit sich das Vergütungssystem und die Vergütungsparameter, vor allem zur Bestimmung des variablen Gehaltsbestandteils, an den spezifischen Strategien des Instituts ausrichten und dieses unterstützen. Ohne eine sachgerechte Dokumentation der Vergütungsstrategie und des Strategieprozesses, zum Beispiel im Rahmen einer Vergütungs-/Organisationsrichtlinie, wird eine solche Prüfung erheblich erschwert.

### Arbeitsrecht und Leistungsmanagement

Neben den praktischen Herausforderungen stellen sich verschiedene arbeitsrechtliche Fragen. So sieht zum Beispiel § 14 IVV grundsätzlich eine Anpassung der bestehenden Vertragsvereinbarungen vor. Regelungen zur Begrenzung, Streckung und Abschmelzung variabler Vergütungsbestandteile bei bedeutenden Instituten machen derartige Vertragsänderungen regelmäßig erforderlich. Aber auch bei weniger bedeutenden Instituten, wie typischer Weise Finanzierungsleasing-Instituten, können sich Anpassungen ergeben, so zum Beispiel infolge der erforderlichen Verzahnung der Vergütungssysteme mit

der Geschäft- und Risikostrategie und der damit verbundener Prozesse.

Weitere Anpassungen können aus den Erfordernissen an die Ermittlung und Festlegung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung (§ 7 IVV) als Grundlage für die individuelle variable Gehaltszahlungen und gegebenenfalls angepasster Vergütungsparameter resultieren. Aber auch die erhöhten Anforderungen an die Vergütung der Geschäftsleitung (§ 10 IVV) können entsprechende Änderungen bedingen. Darüber hinaus wirken sich all diese Regelungen auf den Leistungsmanagementprozess aus, der regelmäßig im Vertragswerk seinen Niederschlag findet.

Die betroffenen Institute sind grundsätzlich dazu angehalten, auf die Umsetzung der erforderlichen Anpassungen hinzuwirken. Dies hat auf Grundlage einer für Dritte nachvollziehbaren fundierten juristischen Begutachtung der Rechtslage unter Berücksichtigung der konkreten Erfolgsaussichten zu geschehen. Da die betreffenden Altverträge ihre Gültigkeit behalten, sind Änderungen aufgrund der IVV nur im Rahmen der bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen möglich. Diese sind in dieser Hinsicht allerdings begrenzt. Da die IVV rechtlich zum Beispiel kaum eine Änderungskündigung begründet, werden derartige Angleichungen

**UMRATH**  
HANDEL &  
VERWERTUNG

**SICHERSTELLUNG**  
Einlagerung  
Verwertung

Tel.: 07326 - 7957  
Mail: info@umrath.com  
[www.umrath.com](http://www.umrath.com)

15) Vgl. 29 Abs. 1 S. 2 Nr. 2 KWG i.V.m. § 25a Abs. 1 S. 3 Nr. 6 KWG (Vergütungssystem), § 25a Abs. 5 KWG (Verhältnis variabler zu fixer Vergütung) und § 25a Abs. 6 KWH (IVV).

16) Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (RechKredV).

in der Regel nur im Einvernehmen mit den betreffenden Arbeitnehmern möglich sein.<sup>17)</sup> Sofern ein solches Einvernehmen nachweislich nicht zustande kommt, wird die BaFin den damit verbundenen Verstoß gegen die IVV kaum beanstanden können.

Ähnlich schwierig dürfte es sich gestalten, wenn zum Beispiel infolge wirtschaftlicher Schwierigkeiten der Gesamtbetrag der variablen Zahlungen (§ 7 IVV in Verbindung mit § 45 KWG) auf null gesetzt wird, der Mitarbeiter aber seine vereinbarten persönlichen Ziele erreicht und damit ein vertraglicher Anspruch auf eine Bonuszahlung besteht. Hier könnte es fraglich sein, inwieweit ein Abschmelzen des variablen Gehaltsbestandteils auf null rechtlich zulässig ist. Sofern es in einem solchen Fall aufgrund der arbeitsrechtlichen Unwägbarkeiten gleichwohl zu einer Auszahlung kommt, empfiehlt sich eine entsprechende Meldung an die BaFin.<sup>18)</sup>

Ähnlich schwierig dürfte sich bei bedeutenden Instituten der arbeitsrechtliche Umgang mit zurückbehaltenen variablen Gehaltsbestandteilen gestalten. Arbeitsrechtlich gelten diese Gehaltsbestandteile als bereits entstanden, wodurch eine Rückführung zum Beispiel mit Hinweis auf einen in den Folgejahren entstandenen Verlust – unabhängig von der Schwierigkeit, derartige Verluste originär einzelnen Verantwortlichen zuzuschreiben, – nur unter Beachtung des Benachteiligungsverbots gemäß § 307 Abs. 1 Satz 1 BGB zulässig wäre.

Neben praktischen und rechtlichen Fragestellungen kann die IVV

aufgrund der erhöhten Anforderungen, insbesondere an die Transparenz der Vergütungssysteme, unter Umständen zu Anpassungen im Personalmanagement führen. Gegebenenfalls müssen die bestehenden Leistungsmanagementprozesse überprüft werden, wobei Zielfindungs- und Zielerreichungsgespräche sowie die maßgeblichen Vergütungsparameter im Fokus stehen und in Teilbereichen unter Umständen eine Anpassung der Strukturen und Abläufe im Personalbereich bedingen.

Darüber hinaus kommt es aufgrund der verschiedenen in- und externen Offenlegungs- und Dokumentationspflichten vermutlich zu einer erhöhten Transparenz hinsichtlich des Gehaltsfindungsprozesses, auch bei kleineren Leasing-Unternehmen. Zusammen mit einer damit verbundenen Anpassung der maßgeblichen Prozesse, könnte dies die Grundlage für einen verstärkten in- und externen Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte bilden, von dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer möglicherweise profitieren.

### Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Obwohl die IVV im Jahr 2014 aufgrund der Vielzahl der internationalen Regelungen und der ersten Umsetzungserfahrungen eine umfassende Novellierung erfuhr, stehen aktuelle weitere Änderungen an. Die Europäische Bankenaufsicht (EBA) hat am 4. März 2015 ein Konsultationspapier<sup>19)</sup> mit einer Kommentierungsfrist bis zum 4. Juni 2015 veröffentlicht. Zu den zentralen Neuerungen gehört unter anderem die Klarstellung, dass künftig die unter Proportionalitätsgesichtspunkten vorgenommene Differenzierung zwischen weniger bedeutenden und bedeutenden Instituten nicht wie bislang erfolgen kann. Dies könnte eine entsprechende Ausweitung der Anforderungen für kleinere Institute bedeuten. Zudem sieht sie zukünftig für alle Institute eine Identifizierung der Risikoträger vor, womit

voraussichtlich alle Institute die damit verbundenen Anforderungen beachten müssten.

Auch wenn das Konsultationspapier grundsätzlich vor allem sogenannte CRR-Institute<sup>20)</sup> und damit originär nicht Finanzierungsleasing-Institute im Blick hat, bildet es doch die Grundlage für eine weitere Überarbeitung der IVV. Diese wird voraussichtlich 2015 entsprechend novelliert und im nächsten Jahr in Kraft treten. Da die Vorgaben der EBA angemessen umzusetzen sind, bleibt abzuwarten, wie mit der Ausweitung des Regelungsinhalts national umgegangen wird.

Im Hinblick auf die Zielsetzung der IVV sind Regelungen wünschenswert, die es den Instituten erlauben, unter Berücksichtigung des Risikogehalts ihrer Geschäftsaktivitäten angepasste Vergütungssysteme zu entwickeln. Dabei sollte weiterhin dem Proportionalitätsgedanken Rechnung getragen werden, indem Erleichterungen für kleine Institute beziehungsweise Institutstypen mit wenig risikorelevantem Geschäft geschaffen werden. Die Grundlage hierfür könnten institutsspezifische Risikoanalysen bilden.

Zudem sollte die geplante Novellierung dazu genutzt werden, identifizierte Inkonsistenzen in den bestehenden Regelungen zu beheben, wie zum Beispiel hinsichtlich der Anwendung der Regelungen für bedeutende Institute für unbedeutende Töchter der EZB-Aufsicht unterliegender Mutterhäuser. Darüber hinaus sollten bei der Novellierung potenzielle arbeitsrechtliche Bedenken Berücksichtigung finden. All dies dürfte dazu beitragen, die Akzeptanz der IVV weiter zu erhöhen. Denn hinsichtlich der grundlegenden Zielsetzung, dass ein am nachhaltigen Unternehmensziel ausgerichtetes, transparentes Vergütungssystem ein wichtiges Element einer übergreifenden Unternehmens- und Risikosteuerung ist und hilft, Fehlanreize zu vermeiden, besteht ein breiter Konsens. ◀

17) Vgl. unter anderem Heuchemer/Kloft, WM 2010, S. 2247.

18) Vgl. Auslegungshilfe zu § 7 IVV.

19) EBA – Draft Guidelines on sound remuneration policies under Article 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosure under article 450 of Regulation (EU) No 575/2013.

20) Unter dem Oberbegriff der CRR-Institute werden Kreditinstitute subsumiert, die neben dem Kredit- vor allem das Einlagengeschäft tätigen und die neben dem KWG auch vollumfänglich unter den Regelungsbereich der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR) einschließlich der dort festgelegten Solvabilität- und Liquiditätsvorschriften fallen.