

Höhere Gesamtvergütung dank guter Geschäftszahlen

Seit mehr als einem Jahr unterliegen Institute den regulatorischen Anforderungen der InstitutsVergV-Novelle. Durch diese wurden erstmals auch viele mittelgroße Institute im Sinne der Verordnung „bedeutend“ – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Vergütungspraxis in der Branche.

Erweiterte Anforderungen an Risk Taker

Wie zuvor bereits die großen Banken müssen inzwischen auch mittelgroße Institute¹⁾ Mitarbeiter identifizieren, deren Tätigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil des Instituts haben. Für diese sogenannten Risk Taker gelten erweiterte Anforderungen an die Bemessung und Auszahlung variabler Vergütung. Insbesondere muss ein Großteil der variablen Vergütung über einen mehrjährigen Zeitraum verbunden mit einer Malus-Regel aufgeschoben werden, zum Teil in Vergütungsinstrumenten wie Aktien oder Wandelanleihen.

Die Kriterien für den Identifikationsprozess von Risk Takern wurden durch eine Verordnung der Europäischen Kommission²⁾ erheblich konkretisiert und verschärft. Dies hatte zur Folge, dass 2014 deutlich mehr Risk Taker identifiziert wurden als in den Jahren zuvor. Viele Experten hatten in diesem Zusammenhang erwartet, dass die Institute in erheblichem Umfang variable Vergütung in Fixvergütung umwandeln. Die vorliegenden aktuellen Marktdaten bestätigen dies jedoch nicht.

Bereits jetzt ist absehbar, dass die InstitutsVergV im Jahr 2016 abermals überarbeitet wird. Nach einem Entwurf der europäischen Bankenaufsicht EBA³⁾ sollen dabei auch kleine und kleinste Institute Risk Taker identifizieren. Außerdem werden

die Vergütungsanforderungen für Risk Taker in bedeutenden Instituten voraussichtlich weiter verschärft werden. Es ist somit schon in naher Zukunft mit weiteren Veränderungen in der Marktpraxis zu rechnen – Ruhe kehrt also leider nicht ein.

Gesamtvergütungsniveau steigt an

In den Ergebnissen des aktuellen hkp/// Top Banken Surveys sind die Auswirkungen dieser einschneidenden Änderungen ablesbar. Insbesondere die nicht aufgeschobenen variablen Vergütungsbestandteile sind

Petra Knab-Hägele, Senior Partner, Carsten Roth, Senior Manager und Lisa Schmedding, Analyst, alle hkp/// group, Frankfurt am Main

Seit der Finanzkrise unterliegen die Vergütungssysteme in Instituten der aufsichtsrechtlichen Regulierung. Mit der Novelle der Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) vom 16. Dezember 2013 traten weiter verschärfte Anforderungen in Kraft. Und für 2016 sind abermalige Veränderungen in Aussicht gestellt. In einem Überblick über die aktuellen Vergütungsstrukturen in Deutschlands wichtigsten Banken erläutern die Autoren, wie sich die praktische Umsetzung der neuen Regelungen auf den Vergütungsmarkt auswirkt. So wird etwa wesentlich weniger variable Vergütung sofort ausbezahlt, da der Anteil der Risk Taker, deren variable Vergütung einer verzögerten Auszahlung unterliegt, deutlich zugenommen hat. Aufgrund einer verbesserten Ertragslage der großen und mittelgroßen Banken lagen die Gesamtvergütungen im letzten Jahr erheblich über dem Vorjahr. Die Grundvergütungen erhöhten sich von 2014 auf 2015 moderat. Die von vielen erwartete Umverteilung von variablen in fixe Vergütungsbestandteile registrieren sie noch nicht. (Red.)

durch die höhere Zahl an Risk Takern stark zurückgegangen, sowohl absolut als auch im Vergleich zur Gesamtvergütung.

Die Gesamtvergütungsniveaus⁴⁾ unterhalb der Vorstandsebene sind aufgrund einer deutlich besseren Ertragslage weiter gestiegen. Sowohl im Topmanagement als auch im Middle Management und bei Professionals gab es in der Regel Erhöhungen der Fixvergütung, die leicht oberhalb von reinen Kaufkraftanpassungen lagen. Anhand der Marktdaten ist aber nicht erkennbar, dass die Top-50-Institute Vergütungen von variabel zu fix umgeschichtet haben.

Leicht gestiegene Vergütungen für Vorstände

Für die Vorstände blieben die Grundvergütungen nahezu konstant. Der Median der Gesamtvergütung ist dagegen etwas gestiegen und liegt nun um 3 bis 4 Prozent über dem Vergleichswert des Vorjahres. Grund dafür sind die höheren variablen Vergütungen aufgrund guter Jahresergebnisse.

Auch innerhalb der leistungsabhängigen Vergütung gab es einige Unterschiede. So ging der Anteil der sofort in bar ausgezahlten variablen Bezüge deutlich zugunsten aufgeschobener Entlohnungsbestandteile zurück.

Die marktübliche Gesamtvergütung für Vorstandsvorsitzende in Top-50-Banken liegt zwischen 655 000 Euro und 1,4 Millionen Euro. Das entsprechende Vergütungsniveau für die ordentlichen Vorstandsmitglieder beträgt zwischen 475 000 und 850 000 Euro. Vorstandsvorsitzende in den Top-50-Banken verdienen somit in der Regel etwa 45 Prozent mehr als ordentliche Vorstandsmitglieder (Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergütungshöhen und –strukturen ausgewählter Top-50-Banken in Deutschland 2015 in Tausend Euro; gerundet auf 5 000 Euro

Vorstandsvergütungen 2015						
	Grundvergütung			Gesamtvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Vorstandsvorsitzender	460	600	830	655	845	1 395
Ordentliches Vorstandsmitglied	330	470	570	475	590	850

Tabelle 2: Vergütungshöhen und –strukturen im Topmanagement ausgewählter Top-50-Banken in Deutschland 2015 in Tausend Euro; gerundet auf 5 000 Euro

Vergütungen im Topmanagement 2015						
	Grundvergütung			Gesamtvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Bereichsleiter	185	215	250	250	290	425
Abteilungsleiter	125	145	165	145	190	225

Die Marktpraxis hängt dabei erheblich von institutsspezifischen Besonderheiten wie Geschäftsmodell, Internationalität oder Größe ab. Unterschiedliche Vergütungsstrategien und Unternehmenserfolge führen zu einer sehr unterschiedlichen Gewichtung der variablen Vergütung für Vorstände. Marktüblich für die tatsächlich gewährte variable Vergütung sind 25 bis 60 Prozent der Grundvergütung. Nur etwa jedes zehnte Vorstandsmitglied erreicht dabei Werte jenseits von 100 Prozent und damit oberhalb der seit 2014 gültigen Obergrenze (Bonus Cap)⁵⁾.

Höhere Gesamtvergütung im Topmanagement ...

Im Topmanagement legen die Gesamtvergütungen dafür deutlich zu. Bei Bereichsleitern und anderen Funktionen mit direk-

ter Berichtslinie an die Geschäftsleitung sowie bei Abteilungsleitern liegt der Marktmedian um 17 bis 18 Prozent über dem Vorjahr. Gleichzeitig wird nur ein leichtes Plus im Grundgehalt verzeichnet. Auch hier ist keine Umwandlung von variabler in fixe Vergütung zu erkennen.

Für die erste Berichtsebene liegen die marktüblichen Gesamtvergütungen zwischen 250 000 und 425 000 Euro. Auf der nachgelagerten Ebene der Abteilungsleiter liegt diese Spanne bei 145 000 bis 225 000 Euro. Damit werden Bereichsleiter etwa 55 Prozent höher vergütet als Abteilungsleiter und 50 Prozent niedriger als ordentliche Vorstandsmitglieder (Tabelle 2).

Die variable Vergütung beträgt in der Regel zwischen 20 und 50 Prozent der Fixvergütung. Die Marktwerte verschiedener

Geschäfts- und Funktionsbereiche unterscheiden sich dabei weiterhin sehr deutlich. Die höchsten Werte finden sich erwartungsgemäß im Investment Banking und Kapitalmarktgeschäft.

... und im Middle Management sowie bei Professionals

Im Middle Management (Teamleiter) stiegen die Gesamtvergütungen noch deutlicher an. Der Marktmedian lag fast 20 Prozent über dem Vorjahreswert. Bei außertariflich vergüteten Fachexperten war der Anstieg der Gesamtvergütungswerte dagegen nur moderat. Auch die fixen Vergütungsbestandteile im Middle Management und bei Professionals stiegen nur leicht an. Ebenso wie bei den Vorständen und dem Topmanagement ist auf diesen Ebenen eine Restrukturierung der Vergütung von variablen Bestandteilen ins Fixum nicht nachweisbar.

Die marktübliche Bandbreite der Gesamtvergütungen für Teamleiter und Senior Professionals liegt zwischen 110 000 und 155 000 Euro, für Professionals bei 90 000 bis 115 000 Euro und für Funktionen im unteren AT-Bereich bei etwa 70 000 bis 85 000 Euro. Die Progression der Vergütung von einer AT-Stufe zur nächsten beträgt zirka 30 Prozent. Risk Taker werden dabei in der Regel 15 bis 20 Prozent höher vergütet als andere Mitarbeiter auf gleicher Hierarchieebene.

Wie beim Topmanagement unterscheiden sich die Werte nach Geschäfts- und Funktionsbereiche erheblich. Die höchsten Gesamtvergütungen finden sich dabei ebenfalls im Investment Banking und im Kapitalmarktgeschäft (Tabelle 3).

Kleinere Institute vor wachsenden Herausforderungen

Vor allem durch die für 2016 anstehende Novellierung der InstitutsVergV werden die Herausforderungen für Banken und Kreditinstitute in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Die im Entwurf der EBA-Guidelines absehbaren Änderungen der regulatorischen Anforderungen werden zum einen den Kreis der Institute vergrößern, die von den erweiterten Anforderungen betroffen sind. Zum anderen werden sich die bereits bestehenden Regelungen voraussichtlich verschärfen:

– Alle (!) Institute müssten Risk Taker identifizieren und die Mindestanforderungen

Tabelle 3: Vergütungshöhen und –strukturen für Middle Management und Professionals ausgewählter Top-50-Banken in Deutschland 2015 in Tausend Euro; gerundet auf 5 000 Euro

Vergütungen im Middle Management und für Professionals 2015						
	Grundvergütung			Gesamtvergütung		
	1. Quartil	Median	3. Quartil	1. Quartil	Median	3. Quartil
Teamleiter/ Senior Professional	90	105	125	110	130	155
Professional	80	90	100	90	100	115
AT-Einstieg	60	70	75	70	75	85

an Aufschiebung und Nachhaltigkeit in der Vergütung erfüllen.

– Tochterinstitute bedeutender Institute müssten dieselben Anforderungen erfüllen wie ihre Mütter.

– Bedeutende Institute müssten die variable Vergütung für Geschäftsleiter und Bereichsleiter über mindestens fünf Jahre aufschieben.

– Eine zeitanteilige Anspruchsentstehung wäre möglicherweise nicht mehr zulässig.

– Außerdem wäre bei bedeutenden Instituten für Geschäftsleiter und Bereichsleiter eine erstmalige Auszahlung nach Haltefristen von sechs Jahren möglich.

– Gruppenweite Vergütungsstrategien müssten auch auf die aktuell separat regulierten Asset-Management-Unternehmen und Versicherungen ausgeweitet werden.

Die Komplexität und administrative Belastung in der Personalarbeit wird gerade in kleineren Instituten erheblich steigen. Dabei haben mittelgroße Finanzunternehmen bereits jetzt Probleme, die vielfältigen regulatorisch bedingten Aufgaben zu bewältigen, während dies großen Instituten aufgrund ihrer Ressourcenausstattung in der Regel leichter fällt.

Dabei ist es nicht mit dem Einstellen neuer Mitarbeiter getan. Denn die wenigsten neuen Kollegen besitzen bereits tiefe Kenntnisse von Vergütungsregulatorik, Risiko-Controlling oder Aufsichtsrecht. Folglich ist im Falle von Neueinstellungen ein erheblicher Know-how-Transfer zu leisten, was den Aufwand weiter erhöht und in kleineren Instituten deutlich schwerer abbildbar sein dürfte.

Fußnoten

- 1) Gemeint sind „mittelgroße“ Institute mit einer Bilanzsumme zwischen 15 und 40 Milliarden Euro.
- 2) Vgl. delegierte Verordnung (EU) Nr. 604/2014 der Kommission vom 4. März 2014.
- 3) Vgl. Draft Guidelines on sound remuneration policies under Article 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013.
- 4) Ergebnisse der Studie hkp/// Top Banken Deutschland 2015; Gesamtvergütung ist definiert als Summe fixer und variabler Vergütungsbestandteile einschließlich Long Term Incentives, aber ohne betriebliche Altersversorgung.
- 5) Zulässig sind gemäß § 25a Abs. 5 KWG maximal 100 Prozent der Fixvergütung beziehungsweise 200 Prozent mit Zustimmung der Eigentümer.

Ihre
Zeitschrift
für das gesamte
Kreditwesen



lädt ein zur

61. Kreditpolitischen Tagung

am Freitag, den 6. November 2015,
im Auditorium der Commerzbank AG,
Große Gallusstraße 19, Frankfurt am Main,
Empfang ab 10.00 Uhr

„Sind Banken noch notwendig?“

Dr. Gerhard Schick

MdB, stellv. Vorsitzender des Finanzausschusses,
Sprecher für Finanzpolitik,
Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, Berlin

Chris Bartz

CMO, FinLeap GmbH, Berlin

Christian Hoppe

Geschäftsführer, Main Incubator GmbH,
Frankfurt am Main

Raffael Johnen

CEO und Gründer, auxmoney GmbH, Düsseldorf

Nachgefragt zur Sache

Philipp Otto

Teilnahmegebühr: 120,- Euro zzgl. MwSt. Anmeldeschluss: 27. Oktober 2015

Fritz Knapp Verlag

Sandra Gajewski · Postfach 11 11 51 · 60046 Frankfurt am Main
Telefon 0 69/97 08 33-20 · Telefax 0 69/7 07 84 00
E-Mail: tagungen@kreditwesen.de · Internet: <http://www.kreditwesen.de>