



FINMA		
ORG	14. AUG. 2009	SB
A		RAA
Bemerkung:		
EK		

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Dr. Patrick Raaflaub, CEO
Einsteinstrasse 2
3003 Bern

Zürich, 14. August 2009

FINMA-Rundschreiben "Vergütungssysteme"

Sehr geehrter Herr Dr. Raaflaub

Wir beziehen uns auf Ihre Einladung zur Anhörung vom 3. Juni 2009 und nehmen nachstehend zum Entwurf Rundschreiben "Vergütungssysteme" (nachfolgend "RS Vergütungssysteme" bzw. der "Entwurf") Stellung:

I. Grundsätzliche Bemerkungen

Die Credit Suisse anerkennt einen gewissen Regelungsbedarf im Bereich der Vergütungssysteme von Finanzinstituten. Der Entwurf greift jedoch zu stark und ohne genügende gesetzliche Grundlage in die Eigentumsrechte der Eigentümer von Finanzinstituten ein, ist international noch zu wenig abgestimmt und berücksichtigt die laufende Revision des Aktienrechts in ungenügender Weise. Damit drohen in und von der Schweiz aus tätigen Banken – in einem national und international weiterhin sehr kompetitiven Markt – schwerwiegende Wettbewerbsnachteile. Bevor das RS Vergütungssysteme in Kraft gesetzt wird, ist es unbedingt mit den Empfehlungen der englischen FSA und den entsprechenden Entwicklungen in der EU sowie den USA abzugleichen und zu koordinieren.

Ein auf alle Finanzinstitute (unabhängig von ihrer Grösse, Tätigkeit und Ausrichtung) anwendbares Vergütungsmodell gibt es nicht, da sich nicht alle Finanzinstitute im gleichen Marktumfeld bewegen. Sie schlagen sich in der Art und Weise, wie das Unternehmen zu führen ist, nieder und somit auch in der Zusammensetzung der Ziele, deren Bemessungskriterien und der tragbaren Risiken. Zudem ist die Vergütungspolitik ein zentrales Führungsinstrument von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihnen muss dafür ein ausreichender Entscheidungsspielraum gewährleistet werden. All diese Aspekte gilt es zu berücksichtigen.

Als Grundsatz muss gelten, dass die Regulierung von Vergütungssystemen auf allgemeine Prinzipien abzustellen ist. Nur so können die Finanzinstitute flexible und pragmatische Lösungen erarbeiten, die ihren jeweiligen Erfordernissen entsprechen. Insofern ist der von der FINMA gewählte prinzipienbasierte Ansatz zu begrüssen; ebenso der Verzicht, eine Lohnobergrenze festzulegen sowie die Möglichkeit, von den Vorschriften in begründeten Ausnahmefällen abzuweichen ("comply or explain").

Unseres Erachtens greift das RS Vergütungssysteme aber zu weit und zu detailliert in die Vergütungssysteme der Finanzinstitute ein. Auch ist der Entwurf nicht in jedem Punkt nachvollziehbar und schränkt die Vertragsfreiheit der Parteien unverhältnismässig stark ein. Flexibilität und Pragmatismus – wesentliche Vorteile des prinzipien- gegenüber dem regelbasierten Ansatz – gehen somit im Entwurf leider über weite Strecken verloren.

II. Hauptpunkte

Speziell möchten wir auf die folgenden zwei Punkte hinweisen:

1. Internationales Umfeld:

- Die **Transparenzanforderungen** des **Grundsatzes 9** gehen weit über den heutigen Standard hinaus, auch für Banken (wie Credit Suisse), die bereits heute zu Vergütungssystemen und Vergütungen für VR- und Geschäftsleitungsmitglieder sehr viele Informationen offenlegen.

Problematisch und (zumindest zurzeit) abzulehnen sind vor allem die vorgeschlagenen Informationspflichten unterhalb der Geschäftsleitungsebene (RZ 72). Sie sind im jetzigen Zeitpunkt international derart "einzigartig", dass sie für Schweizer Finanzinstitute schwerwiegende Konkurrenz Nachteile nach sich ziehen werden. Mit diesen Informationen ausgestattet ist es insbesondere für ausländische Konkurrenten von Schweizer Finanzinstituten ein Leichtes, gezielt und mit wenig Aufwand die besten Kader unterhalb der Geschäftsleitungsebene abzuwerben. Wir schlagen daher eine ersatzlose Streichung von Rz 72 des RS Vergütungssysteme vor; dies zumindest, bis nicht international koordiniert eine derartige Segmentsberichterstattung von allen führenden Aufsichtsbehörden verlangt wird.

Die Rz 66 – 71 sind ebenfalls international abzugleichen und zudem besser mit der laufenden Aktienrechtsrevision zu koordinieren. Einige konkrete Formulierungsvorschläge dazu finden Sie im Anhang zu diesem Schreiben.

- Der Entwurf geht in vielen Bereichen sehr weit und kann folglich international zu **Wettbewerbsverzerrungen** führen. Wenn alle führenden Aufsichtsbehörden die "Principles for Sound Compensation Practices" des Financial Stability Boards umsetzen, ist dies zu begrüßen. Das RS Vergütungssysteme der FINMA geht jedoch im Detaillierungsgrad viel weiter als die Principles und ist auch weitreichender und einschneidender ausgestaltet als die zum heutigen Zeitpunkt bekannten Regulierungen ausländischer Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden. Hervorheben möchten wir in diesem Zusammenhang die Anwendbarkeit der Prinzipien auf alle Mitarbeitenden, die sehr breite Risikodefinition, die sehr weitreichenden Transparenzanforderungen und die eng gefasste Formulierung des "comply or explain" Grundsatzes. Sowohl die FSA als auch die zum jetzigen Zeitpunkt bekannten Vorschläge der US FED und der EU gehen bei all diesen Themen bislang bedeutend weniger weit. Wir erwarten, dass die FINMA die Schweizer Finanzinstitute gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten nicht benachteiligt.

2. Eingriff in die unternehmerische Freiheit

Eine zum Teil **zu enge Wortwahl** in sowohl den Randziffern als auch im Erläuterungsbericht greift zu stark in die unternehmerische Freiheit ein, ein optimales Vergütungssystem im Sinne des Rundschreibens einzuführen und durchzusetzen. Speziell hervorheben möchten wir die folgenden Punkte:

- Zu starke Einschränkungen durch die Fokussierung auf den **ökonomischen Gewinn**

Die starke Fokussierung auf den ökonomischen Gewinn ist aus unserer Sicht in mehrerer Hinsicht problematisch. Es wird heute allgemein anerkannt, dass ein Balanced Scorecard Ansatz mit mehreren auf die strategi-

schen Prioritäten und Werttreiber abgestimmten Key Performance Indikatoren ("KPIs") zu besseren Ergebnissen führt als die eindimensionale Fokussierung auf eine bestimmte Zielgrösse. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, diese KPIs festzulegen. Es kann aus unserer Sicht nicht Sache des Regulators sein, die Fokussierung auf eine bestimmte Zielgrösse zu erzwingen.

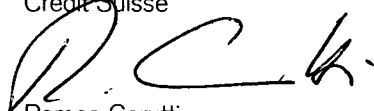
Insbesondere auf unteren Stufen der Organisation und in Fronteinheiten ohne Preisfestsetzungs- und Risikomanagementkompetenz müssen weiterhin auch primär volumenbasierte Ziele zulässig sein. Dies ergibt sich aus dem zentralen Grundsatz des Management by Objectives: die Zielgrössen der einzelnen Mitarbeiter sind mit ihren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzustimmen. Dieses Prinzip sollte aus unserer Sicht ebenfalls in das RS Vergütungssysteme aufgenommen werden.

- Bei weitem nicht alle Mitarbeitenden eines Finanzinstituts sind Risikoträger im Sinne des RS Vergütungssysteme. Die Prinzipien zur Risikobemessung und zur aufgeschobenen Vergütung sollten daher nicht auf alle Mitarbeitenden angewendet werden. Sie sind vielmehr auf die erweiterte Geschäftsleitung und auf sonstige, spezifische Risikoträger zu beschränken. Bei grösseren Instituten sind dabei selbstverständlich auch die Mitarbeitenden zu erfassen, die innerhalb von Divisionen oder sonstigen grösseren Einheiten eine Geschäftsführungsfunktion ausüben.
- Das Verbot von formelbasierten Vergütungsansprüchen darf ebenfalls nicht absolut gelten. So gibt es Finanzdienstleistungsbereiche, in denen die formelbasierte Vergütung weiterhin die Norm sind, zum Beispiel "Brokers" in den USA. Auch gibt es Situationen, in denen es aus einer Risikosicht durchaus Sinn macht, zumindest kurzfristig auf eine formelbasierte Vergütung zurückzugreifen. Die Alternative wäre in den meisten Fällen eine Vergütungsgarantie, was zweifelsohne die schlechtere Variante darstellt.
- Der Begriff der Sonderzahlung ist zu breit definiert, umfasst sie doch jedwelche einmalige Zahlung, einschliesslich von "moving expenses" und z.T. im Ausland üblichen Zahlungen an Studienabgänger. Wir schlagen daher vor, Zahlungen tiefer als CHF 100'000 (bzw. USD 100'000 im Ausland) von dieser Regelung ganz auszunehmen. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass gewisse marktspezifische und regionale Usancen berücksichtigt werden müssen. Wenn ein Mitarbeiter aufgrund des Vergütungsmodells seines bisherigen Arbeitgebers bei einem allfälligen Stellenwechsel auf signifikante Ansprüche verzichten muss, zwingt uns die Marktrealität, diese Einbussen zumindest teilweise auszugleichen. Wenngleich die CS – wo immer möglich – auf Garantien bei Neueintritten verzichtet, ist dies nicht immer möglich. Wichtig ist in diesen (Ausnahme-)Fällen jedoch, dass solche Garantien aufgeschobene Elemente enthalten, um eine Anbindung des Mitarbeiters an den längerfristigen Erfolg und ein konformes Risikoverhalten sicher zu stellen.
- Die in RZ 52 vorgeschlagene Minimalsperrfrist bei aufgeschobener Vergütung von 3 Jahren ist unseres Erachtens zu starr und steht im Widerspruch zur Anforderung, das aufgeschobene Vergütung symmetrisch an der zukünftigen Entwicklung und den Risiken des Finanzinstituts auszurichten ist. Dies vor allem bei Mitarbeitenden in Positionen, die wenig bis kein zukünftiges Risiko beinhalten. Sperrfristen sollten daher stufen- und funktionsgerecht ausgestaltet sein.
- RZ 53 bedarf einer Anpassung (zumindest) für den Fall, dass ein Risikoträger das Finanzinstitut nicht freiwillig verlässt; dies vor allem, falls die aufgeschobene Vergütung von der Erreichung gewisser Ziele abhängt, auf die der Mitarbeiter keinen Einfluss mehr nehmen kann, weil er nicht mehr im Unternehmen ist.

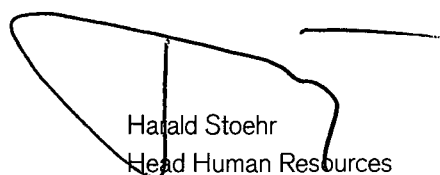
Weitere, spezifische Kommentare zu einzelnen Randziffern finden Sie im Anhang. Für allfällige Rückfragen oder Erörterungen einzelner Punkte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Credit Suisse



Romeo Cerutti
General Counsel



Harald Stoehr
Head Human Resources

Konkrete Umformulierungsvorschläge

	<u>Formulierung Zirkular</u>	<u>Neuer Vorschlag</u>
Grundsatz 1		
Grundsatz 2	<p>Rz 26: Das Vergütungssystem soll verständlich und nachvollziehbar sein. Die Elemente eines Vergütungssystems werden gegenüber den betroffenen Mitarbeitern klar kommuniziert. Auf überlappende oder stets neue Vergütungsprogramme für einzelne Gruppen von Mitarbeitern ist zu verzichten.</p> <p>Rz 27: Das Vergütungssystem ist so auszugestalten, dass es unabhängig vom Geschäftsgang des Finanzinstituts ohne Anpassungen sinnvoll und tragbar ist.</p> <p>Rz 28: Die Finanzinstitute stellen sicher, dass ihre vertraglichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern den Anforderungen dieses Rundschreibens sowie des Vergütungsreglements entsprechen und durchgesetzt werden können.</p>	<p>Rz 26: Das Vergütungssystem soll verständlich und nachvollziehbar sein. Die <u>wesentlichen</u> Elemente eines Vergütungssystems werden gegenüber den betroffenen Mitarbeitern klar kommuniziert. <u>Die Vergütungsprogramme gewährleisten ein ausreichendes Mass an Kontinuität.</u></p> <p>Rz 27: Das Vergütungssystem ist so auszugestalten, dass es unabhängig vom Geschäftsgang des Finanzinstituts ohne nachträgliche Anpassungen sinnvoll und tragbar ist. <u>Die zukünftige Gestaltung der Vergütungssysteme kann aufgrund von veränderten Marktverhältnissen und/oder Geschäftsstrategie angepasst werden.</u></p> <p>Rz 28: Die Finanzinstitute stellen sicher, dass ihre vertraglichen Verpflichtungen mit den Mitarbeitern den Anforderungen dieses Rundschreibens sowie des Vergütungsreglements entsprechen <u>und setzen diese auch, soweit möglich, rechtlich durch.</u></p>
Grundsatz 3	<p>Rz 31: Die interne Revision überprüft in angemessenen Zeitabständen die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems und berichtet dem Verwaltungsrat.</p>	<p>Rz 31: Die interne Revision überprüft <u>im Auftrag des Verwaltungsrates</u> in angemessenen Zeitabständen, <u>dass die Umsetzung des Vergütungssystems dem Mandat des Verwaltungsrates sowie den Anforderungen der FINMA entspricht.</u></p>
Grundsatz 4	<p>Rz 36: Risiken, welche in Höhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit zum Voraus nur schwer abzuschätzen sind, müssen ebenfalls angemessen einbezogen werden.</p> <p>Rz 37: Die massgebliche Risikoeinschätzung wird von den für die Risikokontrolle des Finanzinstituts zuständigen Einheiten vorgenommen und überwacht.</p>	<p>Rz 36: streichen.</p> <p>Rz 37: Die massgebliche Risikoeinschätzung wird von den für die Risikokontrolle des Finanzinstituts zuständigen, <u>unabhängigen</u> Einheiten vorgenommen und überwacht.</p>
Grundsatz 5	<p>Rz 41: Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Finanzinstituts</p> <p>Rz 42: Die Grösse des Gesamtpools ist abhängig von der langfristigen Entwicklung des ökonomischen Gewinns des Finanzinstituts. Bei schlechtem Geschäftsverlauf wird die Zuführung zum Gesamtpool reduziert oder entfällt vollständig.</p>	<p>Rz 41: Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen Erfolg des Finanzinstitutes</p> <p>Rz 42: <u>Die Höhe der variablen Vergütungen sind abhängig von der Erreichung der langfristigen wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens. Hierfür bestimmt der Verwaltungsrat die relevanten Messgrössen. Dabei stellt er sicher, dass diese den strategischen Prioritäten entsprechen und die wesentlichen Risiken angemessen berücksichtigen.</u></p>

	<p>Rz 43: Die variablen Vergütungen dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen.</p> <p>Rz 19: Ökonomischer Gewinn: Gewinn nach Abzug aller Kapitalkosten einschliesslich der Eigenkapitalkosten. Die Kapitalkosten bilden das Risikoprofil der Unternehmung bzw. Unternehmenseinheit ab.</p>	<p>Rz 43: <u>Auf der Grundlage dieser Messgrössen bestimmt der Verwaltungsrates die Höhe der variablen Vergütungen für die wesentlichen Geschäftsbereiche.</u></p> <p>Rz 19: streichen</p>
<p>Grundsatz 6</p>	<p>Rz 44: Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütung erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien</p> <p>Rz 45: Alle variablen Vergütungen und Sonderzahlungen sind dem Gesamtpool zu entnehmen.</p> <p>Rz 46: Die Zuteilung der variablen Vergütungen auf einzelne Einheiten und Mitarbeiter hängt ab von nachhaltigen und nachvollziehbaren Kriterien, die der Geschäfts- und Risikopolitik des Finanzinstituts entsprechen.</p> <p>Rz 47: Die Zuteilung variabler Vergütungen darf nicht überwiegend auf kurzfristigen Kriterien wie Volumina, Umsatz, Neugeldzufluss oder Kennzahlen der Jahresrechnung basieren. Zudem darf die Bezugnahme auf solche Kriterien keine zwingenden, direkt ableitbaren Vergütungsansprüche gegenüber dem Finanzinstitut begründen.</p> <p>Rz 48: Der Verstoss gegen interne oder externe Vorschriften führt zu einer Reduktion oder einer Verwirkung der variablen Vergütung.</p> <p>Rz 49: Sonderzahlungen sind nur in angemessenen und begründeten Ausnahmefällen auszurichten. Sie sind dem Gesamtpool zu entnehmen und ab einer im Vergütungsreglement festgelegten Höhe vom Verwaltungsrat zu genehmigen. Sonderzahlungen sind separat offenzulegen (Rz 60 und 70).</p>	<p>Rz 44: Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütungen erfolgt anhand <u>des nachhaltigen Beitrags zum Unternehmenserfolg</u></p> <p>Rz 45: streichen</p> <p>Rz 46: Die Zuteilung der variablen Vergütungen auf einzelne Einheiten und Mitarbeiter <u>richtet sich nach deren nachhaltigen Erreichung der vereinbarten Zielsetzungen. Diese Ziele müssen im Einklang mit der Geschäftsstrategie und Risikopolitik sein und richten sich nach den konkreten Verantwortlichkeiten des jeweiligen Bereichs und Mitarbeiters. Insbesondere dürfen die Ziele keine Anreize zum Eingehen ungebührlicher Risiken geben.</u></p> <p>Rz 47: Die Zuteilung der variablen Vergütungen darf nicht <u>alleine aufgrund von finanziellen Messgrössen erfolgen. Es sind auch qualitative Zielsetzungen bei der Bemessung der variablen Vergütungen angemessen zu berücksichtigen. Zudem darf die Bezugnahme auf solche Kriterien keine zwingenden, direkt ableitbaren Vergütungsansprüche seitens der Geschäftsleitungsmitglieder gegenüber dem Finanzinstitut begründen.</u></p> <p>Rz 48: <u>Schwerwiegende Verstösse gegen interne oder externe Vorschriften führen zu einer Reduktion oder Verwirkung der variablen Vergütung. Sie sind auch disziplinarisch zu ahnden.</u></p> <p>Rz 49: streichen</p>
<p>Grundsatz 7</p>	<p>Rz 52: Über eine aufgeschobene Vergütung kann erst nach Ablauf einer Sperrfrist frei</p>	<p>Rz 52: Über eine aufgeschobene Vergütung kann erst nach Ablauf einer angemessenen Sperr- <u>oder</u></p>

	<p>verfügt werden. Die Sperrfrist berücksichtigt den Zeithorizont der Risiken und beträgt mindestens 3 Jahre.</p> <p>Rz 53: Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses darf nicht zu einem vorzeitigen Ablauf der Sperrfrist führen, ausser bei Tod oder Invaliddität des Mitarbeiters.</p>	<p><u>Anwartschaftsfrist</u> frei verfügt werden. <u>Die Sperr-/Anwartschaftsfrist berücksichtigt dabei den Zeithorizont der eingegangenen Risiken.</u></p> <p>Rz 53: Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses darf nicht zu einem vorzeitigen Ablauf der Sperrfrist führen, ausser <u>in begründeten Ausnahmefällen wie beispielsweise</u> Tod oder Invaliddität des Mitarbeitenden.</p>
Grundsatz 8		
Grundsatz 9	<p>Rz 66: Aufgegliedert für gegenwärtige und ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie übrige Mitarbeiter unter Angabe der Form der entsprechenden Vergütungen (Barzahlung, Sachleistungen, Aktien, Optionen etc.):</p> <p>Rz 68: Höhe des Gesamtpools und Anzahl begünstigte Personen;</p> <p>Rz 69: Summe und höchster auf eine Person entfallender Betrag der ausgerichteten Sonderzahlungen für ein Geschäftsjahr, Anzahl begünstigte Personen und Begründung;</p> <p>Rz 70: Summe der im Geschäftsjahr neu zugesicherten Sonderzahlungen, Anzahl begünstigte Personen und Begründung. Die Abgangschädigungen sind hierbei separat auszuweisen;</p> <p>Rz 72: Sofern das Finanzinstitut eine Segmentberichterstattung vornimmt, legt der Verwaltungsrat die Informationen gemäss Rz 66 bis 71 für jedes Segment separat sowie auf Ebene des Gesamtinstituts offen.</p> <p>Rz 73: Die Offenlegung des Vergütungsberichts erfolgt gegenüber der FINMA sowie den Adressaten des Geschäftsberichts. Entsprechend geben Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen, den Vergütungsbericht lediglich gegenüber der FINMA bekannt.</p>	<p>Rz 66: Aufgegliedert für gegenwärtige und ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung <u>sowie übrige Mitarbeiter</u> unter Angabe der Form der entsprechenden Vergütungen (Barzahlung, Sachleistungen, Aktien, Optionen, etc.):</p> <p>Rz 68: streichen</p> <p>Rz 69: Summe und höchster auf eine Person entfallender Betrag der ausgerichteten Sonderzahlungen für ein Geschäftsjahr, <u>Anzahl begünstigte Personen und Begründung;</u></p> <p>Rz 70: Summe der im Geschäftsjahr neu zugesicherten Sonderzahlungen <u>die pro Einzelfall höher sind als CHF 100'000, Anzahl begünstigte Personen und Begründung.</u> Die Abgangschädigungen sind hierbei separat auszuweisen;</p> <p>Rz 72: streichen</p> <p>Rz 73: Die Offenlegung des Vergütungsberichts gemäss diesem Rundschreiben erfolgt gegenüber der FINMA <u>sowie den Adressaten des Geschäftsberichts.</u> Entsprechend geben Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen, den Vergütungsbericht lediglich gegenüber der FINMA bekannt.</p>
Grundsatz 10	<p>Rz 75: Das Finanzinstitut muss den einzelnen Sachverhalt begründen und in Ergänzung zu den Vorgaben von Grundsatz 9 offenlegen. Offenzulegen sind nebst der Begründung namentlich die Struktur, Form und Höhe der Vergütungen, welche in Abweichung der vorliegenden Bestimmungen geleistet werden, sowie die begünstigten Geschäftsbereiche und Funktionen des Finanzinstituts.</p>	<p>Rz 75 zusätzlich zum bestehenden Wortlaut: "<u>Abweichungen von den vorliegenden Bestimmungen sind insbesondere dann möglich, wenn die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit im internationalen Umfeld, abweichende lokale Marktusancen oder gesetzliche Regelungen in einzelnen Ländern diese erforderlich und nötig machen</u>".</p>

	<p>Rz 77: Die FINMA behält sich vor, gegenüber einem von den Vorschriften dieses Rundschreibens abweichenden Finanzinstitut Massnahmen, insbesondere einen Eigenmittelzuschlag, anzuordnen.</p>	<p>Rz 77: Die FINMA behält sich vor, gegenüber einem von den Vorschriften dieses Rundschreibens abweichenden Finanzinstitut Massnahmen, insbesondere einen Eigenmittelzuschlag, anzuordnen.</p>
--	--	---