



Maurice Pedergnana  
Ackeretstrasse 19  
8400 Winterthur

FINMA  
E. Haltiner, VR-Präsident  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
A2		
Bemerkung: WUO FR		

Winterthur, 14. August 2009

### Vernehmlassung zum FINMA-RS Vergütungssysteme (Entwurf Juni 2009)

Sehr geehrter Herr Haltiner

In meiner Eigenschaft als Consultant und Forscher auf dem Gebiet von Corporate Governance und Vergütungen möchte ich hiermit eine punktuelle, eher von „technischen“ Belangen geprägte Stellungnahme abgeben. Sie basiert weniger auf meinen Bankerfahrungen<sup>1</sup> als vielmehr auf meinen Forschungsstudien und Einschätzungen auf nationaler und internationaler Ebene, wo in der Interpretation und Umsetzung von Vergütungsnormen Detailschwierigkeiten auftreten und weiterhin auftreten könnten.

Den Entwurf des FINMA RS 09/xx Vergütungssysteme halte ich im formellen Aufbau für gut nachvollziehbar. In materieller Hinsicht ist der Entwurf sehr gut, insbesondere die stärkere Betonung der Verantwortung des Verwaltungsrates gegenüber der heutigen Praxis erscheint mir ein wichtiges Anliegen.

Folgende Punkte sind m.E. zu überprüfen:

Rz 9: Die Grössenordnung von 800'000 CHF resp. rund 500'000 € ist sehr hoch. Eine Grössenordnung von 500'000 CHF wäre aus Reputationsgründen wohl angemessener. Das wäre immerhin eine Grössenordnung, die über dem Niveau sämtlicher Vergütungen von vollamtlichen (politischen) Exekutivämtern liegt und in der allgemeinen Bevölkerung als ausgesprochen hohe Vergütung be-

<sup>1</sup> Seit zehn Jahren wirke ich im obersten Gremium der drittgrössten Schweizer Bank mit und leite dort seit dem 1.1.2004 das Audit Committee. Die vorliegende Stellungnahme ist nicht mit der Zürcher Kantonalbank abgesprochen; deshalb möchte ich eine Mitverantwortung ausdrücklich ausschliessen.

trachtet wird. Eine Unterscheidung zwischen einer Grössenordnung für VR-Mitglieder und GL-Mitglieder halte ich nicht für zweckmässig; ein VR-Honorar von mehr als 500'000 CHF jedoch bereits für rechenschaftspflichtig. Das Festlegen dieses Werts bleibt aber letztlich eine relativ undankbare Einschätzungsfrage.

Rz 13: Dort, wo auf oberster Ebene ein Beirat oder ähnliches besteht, sollte der Geltungsbereich auch die Mitglieder des Beirats gelten (als gutes Beispiel hinsichtlich der Transparenz und Offenlegung kann die Geschäftsberichterstattung 2008 der Neuen Aargauer Bank erwähnt werden).

Rz 14: In der Definition des Begriffs Gesamtvergütung ist in der Interpretation wohl zu wenig klar, ob Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungsinstitutionen und Pensionskassen einbezogen sind oder nicht. Handelt es sich dabei um eine „indirekte“ Aufwendung? Zumindest bei den Arbeitgeber-Aufwendungen an die AHV und IV kann man ab einer bestimmten Höhe argumentieren, dass damit keine erhöhten Ansprüche einhergehen. Auch bleibt unklar, ob z.B. eine Dividendenzahlung auf zugeteilten, aber gesperrten Aktien als Lohnbestandteil zu betrachten ist (analog Ausschüttungen auf PS, Optionszuteilungen an Aktionäre und andere Formen der Gewinnausschüttung).

Ein weiterer Sachverhalt betrifft die Konzern- resp. Gruppenperspektive. Nimmt ein Organmitglied einer Konzerngesellschaft (z.B. Basler Kantonalbank) auch Einsitz in einem Organ des Konzerns (z.B. Bank Coop), so ist m. E. nicht nur rechnungslegerisch auf Konzernebene das Ergebnis zu konsolidieren, sondern auch die Vergütung; d.h. das Vergütungsreglement muss konzernweit zum Tragen kommen. Will man Transparenz schaffen, betreffen solche Beispiele auch Gebilde wie regionale Clientis Banken, deren Organmitglieder möglicherweise noch im VR der Clientis Gruppe Einsitz nehmen.

Ein zusätzlicher Sachverhalt betrifft das Prinzip, wenn man als Organmitglied (z.B. einer Kantonalbank) in einem Gemeinschaftswerk (z.B. Swisscanto, Pfandbriefbank; Regionalbank / Entris usw.) ebenfalls eine Organfunktion ausübt. Letztere wird sofort aufgelöst, sofern die Person beispielsweise zur Konkurrenz wechselt; folglich ist die zweite Organfunktion materiell an die Stellung der ersterwähnten Organfunktion gebunden, auch wenn es sich nicht um eine konsolidierungspflichtige Institution handelt. Entsprechend ist im Vergütungsbericht klar zu definieren, wem die allfällige Entschädigung aus weiteren Organfunktionen, die mit der Haupttätigkeit verbunden sind, zukommen. Besonders unklar waren bisher Entschädigungsregelungen in solchen Doppelkonstruktionen (als Beispiele aus der Vergangenheit: Eichbaum Holding / Bank Sarasin; MGB / Migrosbank, Valiant / Entris / RBA).

Bei der Zürcher Kantonalbank wird im Geschäftsbericht seit Jahren auf die Praxis hingewiesen, dass solche Entschädigungen vollumfänglich der Bank als Hauptarbeitgeberin der jeweiligen Person zufließen.

Rz 20: In der Konsequenz dieser verstärkten Verantwortung des Verwaltungsrates bleibt unklar, ob ein Vergütungssystem vom übergeordneten Organ (Generalversammlung; Kantonsrat bei einer Kantonalbank) zwar zur Kenntnis genommen werden kann, aber in seiner Ganzheit wie auch in seinen einzelnen Teilen zwingend vom Verwaltungsrat erlassen werden muss. Da besteht Klä-  
rungsbedarf, denn man mag das FINMA-RS Vergütungssysteme als „Erteilung einer Weisung“ unter Art. 716a OR betrachten; somit würde es sich um eine „nicht übertragbare“ und „unentziehbare“ Aufgabe des Verwaltungsrates handeln.

Im NZZaS-Interview vom 7. Juni 2009 äusserte sich der FINMA-Direktor dagegen sinngemäss, dass einer Stärkung der Aktionärsrechte mit dem FINMA-RS nichts im Wege stehe. Ist es somit eine abschliessende Aufgabe des VR oder darf die Genehmigung an eine übergeordnete Instanz delegiert werden? Manche Finanzinstitution und manch ein Parlament könnten das Vergütungssystem wohl demokratischer abstützen wollen: So besteht im Kanton Zürich die Bestimmung, dass das Vergütungssystem der Zürcher Kantonalbank – im Teil des Bankrates - vom Kantonsrat genehmigt werden muss [Kantonalbankgesetz Art. 11 Abs. 2 Ziff.6]. Im Juni 2009 wurde zudem eine Parlamentarische Initiative eingereicht, wonach das ganze Vergütungssystem vom Parlament genehmigt werden und die parlamentarische Aufsichtskommission mit der Überwachung der Einhaltung der Entschädigungspolitik beauftragt werden soll. Ist man an einer demokratischen Abstützung interessiert, ist ausdrücklich festzuhalten, dass dies weiterhin möglich sein soll, auch wenn es sich um eine Aufweichung des Art. 716a OR handeln würde.

Rz 33: In dieser Aufzählung fehlt mir der Gedanke der strategischen Geschäftsrisiken. Diese werden zwar normalerweise nicht mit ökonomischem Kapitalmodellen berechnet, doch ist seit einigen Jahren das aus dem Strategischen abgeleitete ERM Enterprise Risk Management beispielsweise bei der Ratingagentur Standard&Poor's zu einem zentralen Beurteilungskriterium im Versicherungssektor geworden. Gerade der Verwaltungsrat einer Finanzdienstleistungs-Unternehmung steht in der obersten Verantwortung für die strategischen Geschäftsrisiken: so u.a. für das strategische Liquidity Risk / Return Management, für das strategische ALM Risk / Return Management; z.B. für das Risiko, überschüssiges ökonomisches Kapital dem Eigner zurückzahlen oder dieses für schwerwiegende Markt- und/oder Schadensereignisse zurückzubehalten (→ Gewinnthesaurierung). Es ist und bleibt ein zentrales Thema, auch im Zusammenhang mit aus ökonomischer Gewinnsicht mehrheitlich wertvernichtenden M&A-Aktivitäten, wie strategische Risiken in ein

nachhaltiges Vergütungssystem eingebunden und auf welche Art und Weise die Verlustverteilung für („extrem“) seltene Risiken erstellt werden kann.

Rz 45: In dieser Interpretation bleibt wie in Rz 14 unklar, ob damit auch sämtliche Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungsinstitutionen, die aufgrund dieser Vergütung geleistet werden müssen, ebenfalls subsumiert sind.

Rz 63: Die Offenlegung und Transparenz der Vergütungsberichte ist im Anhang zum Rundschreiben zu spezifizieren; zu unterschiedlich sind die derzeitigen Vergütungsberichte; auch sind die einzelnen Angaben auf verschiedene Teile in der Geschäfts- und Finanzberichterstattung aufgeteilt; vielenorts fehlen nur schon einfache Addition von einzelnen Vergütungskomponenten zu einem Total. Die kaum vorhandene Transparenz findet man insbesondere auch in den unterschiedlichen Darstellungen von Aktienoptionsprogrammen.

Mit der Umsetzung von Rz 63 besteht hinsichtlich der Transparenz die Gefahr, dass nur eine geringe Verbesserung eintritt. Wünschenswert sind vielmehr klare, konzise und verständliche Definitionen, wie sie z.B. im Anhang der finanziellen Geschäftsberichterstattung hinsichtlich der Tabellen gelten (RRV-EBK) und einen Vergleich unter Vergleichbarem überhaupt erst ermöglichen.

Auch die SEC hat diesbezüglich klare Vorschriften erlassen (z.B. Form 10-K):

„The federal securities laws require clear, concise and understandable disclosure about compensation paid to CEOs, CFOs and certain other high-ranking executive officers of public companies. Several types of documents that a company files with the Commission include information about the company's executive compensation policies and practices.“

Quelle: <http://www.sec.gov/answers/excomp.htm>

Das Resultat des SEC-Rulings sind zum Abschluss von detaillierten Darstellungen und Erläuterungen letztlich zusammenfassende klare Übersichten (2 Beispiele), welche die Gesamtvergütung und deren Veränderung in Vergleich setzen mit der Unternehmensleistungen und deren Veränderung:

### Beispiel 1: CEO der Citigroup

<b>C.E.O.'S 2006 COMPENSATION</b>		<b>2006 COMPANY PERFORMANCE*†</b>	
Base Salary .....	\$1,000,000	Change in Net Income .....	+7%
	+	Change in Shareholder Return .....	+19%
Cash Bonus .....	\$13,200,000		
	+	<b>C.E.O.'S ACCUMULATED WEALTH</b>	
Perks/Other Comp. ....	\$258,338	Stock Option Gains .....	\$1,147,719
	\$14,458,338	Stock Award Gains .....	\$4,062,953
Cash Compensation .....		Total Value of Equity Holdings .....	\$100,229,761
	+	Change in Pension and NQCD Earnings .....	\$137,441
Stock Awards .....	\$9,666,666	Lump Sum Pension .....	\$1,739,854
	+	Deferred Comp. Balance .....	\$0
Option Awards .....	\$746,607		
	\$24,871,611		
Total Compensation .....			
Change in Total Comp* .....	+8%		
<i>New S.E.C. regulations</i>			

### Beispiel 2: CEO der Bank Wells Fargo

<b>C.E.O.'S 2006 COMPENSATION</b>		<b>2006 COMPANY PERFORMANCE*†</b>	
Base Salary .....	\$995,000	Change in Net Income .....	+11%
	+	Change in Shareholder Return .....	+15%
Cash Bonus .....	\$8,500,000		
	+	<b>C.E.O.'S ACCUMULATED WEALTH</b>	
Perks/Other Comp. ....	\$543,521	Stock Option Gains .....	\$62,006,428
	\$10,038,521	Stock Award Gains .....	\$0
Cash Compensation .....		Total Value of Equity Holdings .....	\$188,047,709
	+	Change in Pension and NQCD Earnings .....	\$2,982,214
Stock Awards .....	\$0	Lump Sum Pension .....	\$25,879,206
	+	Deferred Comp. Balance .....	\$13,407,093
Option Awards .....	\$16,826,149		
	\$26,864,670		
Total Compensation .....			
Change in Total Comp* .....	+23%		
<i>New S.E.C. regulations</i>			

Vielen Dank für die Kenntnisnahme.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, reading "Maurice Pedernana". The signature is written in a cursive style with a large, prominent initial 'M'.

Maurice Pedernana  
Prof. Dr. oec.

*Ergänzende Literatur:*

Wanzenried, G. / Piazza, D. / Pedernana, M. (2008), Board and Executive Compensation in State-Owned Banks - Empirical Evidence for Switzerland, Lucerne University of Applied Sciences & Arts, IFZ.