

Zum FINMA Rundschreiben vom Juni 2009

Hermann J. Stern, Dr. oec. HSG

Obermatt AG
Schifflande 26
8001 Zürich

043 344 88 22
www.obermatt.com

hermann.stern@obermatt.com

Primär formelle Änderungen in der Vergütungspraxis zu erwarten

Die Grundsätze zu Vergütungssystemen bei Banken, die im Entwurf des FINMA Rundschreibens vom Juni 2009 enthalten sind, fördern primär die Transparenz. Sie fordern – vermutlich beabsichtigt - kaum materielle Änderungen in der bestehenden Vergütungspraxis, die sich auf Lohnhöhen auswirken könnten. Dies ist unseres Erachtens in Anbetracht der politischen Akzeptanz umzureichend.

Die heute dominante Methodik der Festlegung variabler Lohnkomponenten bei Banken besteht darin, zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abzustimmen, welcher Anteil des Gewinns an Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Danach wird dieser „Bonustopf“ auf die unteren Ebenen der Hierarchie verteilt. Unter der kürzlich zwar in Frage gestellten, aber für die Zukunft sicher plausiblen Annahme, dass die Risiken im Unternehmensergebnis richtig abgegrenzt sind, kann von Seiten der regulierten Subjekte argumentiert werden, dass die Grundsätze eins bis sechs des Rundschreibens damit erfüllt sind. Weil oft ein beachtlicher Teil des Bonus in Form von Kapitalinstrumenten ausgeschüttet wird, die heute schon bis zu 10 Jahren Laufzeit aufweisen können (zum Beispiel UBS Mitarbeiteroptionen), ist bei vielen Instituten auch der Grundsatz sieben weitgehend erfüllt. Wirklich neu ist für die Bankinstitute im Rundschreiben wohl nur die innovative Forderung, dass die Kontrollorgane unabhängig vom beaufsichtigten Geschäft vergütet werden.

Da es materiell – also in Bezug auf die Bonushöhen – weitgehend beim Alten bleibt und primär formelle Änderungen zu erwarten sind, wird sich an den Vergütungszahlen der Banken letzten Endes kaum etwas ändern.

Ist das ein Problem?

Es lässt sich argumentieren, dass materielle Änderungen bei Bankenbonussystemen gar nicht erwünscht sind, weil die Schweizer Banken auf dem Personalmarkt im internationalen Wettbewerb stehen und materielle Änderungen zu einer Benachteiligung unserer Institute führen könnten.

Es lässt sich aber auch argumentieren, dass eine Fortführung der geltenden Lohnpraxis in der Öffentlichkeit auf Unverständnis stösst und deshalb die Gefahr potentiell schädlicher politischer Lösungen besteht. Aus Sicht der Finanzbranche wäre es dann besser, pro-aktiv Massnahmen zu ergreifen, welche den Banken nicht schaden und gleichzeitig die Akzeptanz der hohen Gehaltszahlungen in der breiten Öffentlichkeit sicherstellen.

Überwiegen die letztgenannten Argumente, was auch unsere Meinung ist, dann lohnt es sich, Alternativen zu prüfen, die auch materielle Auswirkungen haben.

Ein Vorschlag zur Erhöhung der öffentlichen Akzeptanz von Bankengehältern

Stossend an der heutigen Gehaltspraxis ist die Tatsache, dass die variablen Lohnzahlungen so stark von externen Effekten wie der konjunkturellen Entwicklung abhängig sind. „Läuft es gut“ wie in den vielen Jahren bis zur Kreditkrise, dann sind die Löhne hoch, ist die Konjunktur und damit die Börse schlecht, dann sind sie tiefer. Was auf den ersten Blick als vernünftig erscheint, ist auf den zweiten Blick weder im Interesse der Aktionäre noch der Führungskräfte. Denn es macht für Aktionäre kaum Sinn, Führungskräfte für den Verlauf der Konjunktur oder der Börse zu honorieren, resp. zu „motivieren“. Es ist aber auch nicht im Sinn der Führungskräfte, für etwas bestraft zu werden, dass sie gar nicht unter Kontrolle haben. Bankiers, die in der Krise besser abschneiden als die Konkurrenz, weisen mit Recht darauf hin, dass ihre Leistung überdurchschnittlich war und sie daher auch eine überdurchschnittliche Vergütung verdient haben (aktuelles Thema bei Goldman Sachs).

Politische vertretbar und auch sachlich korrekter ist eine relative oder indexierte Vergütungsmethodik, was auch Prof. Dr. Ernst Fehr (Marcel Benoist Preisträger und Professor an der Universität Zürich) postuliert, der als Quelle für weiterführende Fragen zur Verfügung steht.

Bei indexierten Bonusplänen spielt die Konjunktur keine Rolle mehr, denn in der indexierten Leistungsmessung betreffen externe Faktoren alle Vergleichsunternehmen und verschwinden somit aus dem Ergebnis. Nur die wahre operative Leistung wird honoriert. Der grösste Vorteil der indexierten Bonuszuteilung ist aber die Tatsache, dass die Bonushöhe von einer neutralen Drittpartei bestimmt werden kann. Dies kann die Nationalbank, die FINMA oder eine andere unabhängige Organisation sein (ähnlich der Funktionsweise von Rating-Agenturen oder Revisionsstellen). Es braucht keine undurchsichtigen Lohnverhandlungen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mehr, denn alle Daten für die indexierte Leistungsmessung sind öffentlich. Aus diesem Grund wird Obermatt erstmals am 22. September 2009 auch die börsennotierten Schweizer Finanzinstitute in den zweimal jährlich erscheinenden Schweizer Bonusindex aufnehmen.

Es ist anzunehmen, dass die politische Akzeptanz, auch für hohe Lohnsummen, gegeben ist, wenn die Bonusberechnung indexiert von einer unabhängigen Drittpartei vorgenommen wird. Und auch die Bankiervereinigung sollte diese indexierte Bonuszuteilung begrüessen, denn überdurchschnittliche Leistung wird mit dieser Methodik nach wie vor überdurchschnittlich vergütet – nun aber ohne Legitimationsnotstand.

Weiterführende Quellen

Obermatt Bonusindex

<http://www.obermatt.com/bonusindex>

Warum traditionelle Bonussysteme politisch fragwürdig sind

<http://ssrn.com/abstract=1395291> (On Compensation Policy: Accounting's Contribution to Executive Pay, Working Paper, Hermann J. Stern)

Wie indexierte Bonuspläne in der Praxis aussehen

<http://www.obermatt.com/publikationen>

(Artikel in Controller Magazin, Finanz & Wirtschaft und CFO Aktuell)

Wie dies von den Medien beurteilt wird

<http://www.obermatt.com/in-den-medien>

(Interviews in N-TV, CompanyCenter, VDI-Nachrichten, Financial Times Deutschland, NZZ)