

Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme

Stellungnahme Towers Perrin

Grundsätzliches

Towers Perrin begrüsst und unterstützt die Absicht der FINMA, für die Vergütungssysteme der ihr unterstellten Institute Mindeststandards für die Ausgestaltung, Umsetzung und Offenlegung verbindlich festzulegen.

Insbesondere begrüssen wir die Forderungen nach

- langfristiger Ausrichtung der erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten,
- Bemessungsgrundlagen, die den ökonomischen Gewinn nach Berücksichtigung des eingegangenen Risikos und der Kapitalkosten bemessen,
- Partizipation an Gewinn und Verlust (Symetrie) und die
- Ausdehnung auf alle Mitarbeiter, zumindest aus Sicht des firmenweiten Bonuspools.

Weiter unterstützen wir die Sichtweise der FINMA, dass das Arbeitsrecht (und die Rechtsprechung dazu) wie auch das Steuerrecht in wesentlichen Punkten anzupassen sind, um die geforderte Wirkung zu erzielen. Ebenso teilen wir die Forderung der FINMA, dass zur Verhinderung von Wettbewerbsverzerrungen die Regulatoren anderer Staaten gleiche oder ähnliche Regelungen erlassen.

Wir erwarten, dass in der Vernehmlassung das Fehlen einer Bonus-Obergrenze sehr kontrovers diskutiert werden wird. Während wir mit der FINMA übereinstimmen, dass das Festlegen von Salären dem Markt zu überlassen ist, können wir Verdienstobergrenzen, die einzelvertraglich festgelegt werden oder Auszahlungsgrenzen, die in den Bonus- oder Langfristvergütungsplänen enthalten sind, durchaus zustimmen – dies auch aus der Perspektive der international geforderten Ausgewogenheit zwischen festen und flexiblen Lohnbestandteilen.

Aus Towers Perrin-Sicht fehlt im aktuellen FINMA-Rundschreiben eine Forderung nach einem verpflichtenden Aktienbesitz des Kaders über die eigentliche Laufzeit der Langfristvergütung hinaus. Eine längerfristige Bindung der leitenden Organe an die Unternehmung ist aus dem Aspekt der Mithaftung einerseits über die Teilnahme an längerfristigen Vergütungsplänen (LTI) und andererseits auch über sogenannte Stock Ownership Guidelines sicherzustellen. Damit haftet nicht nur das erwartete Einkommen, sondern auch das private, in der Unternehmung erworbene Vermögen mit. Bei Stock Ownership Guidelines erachten wir auf Ebene der Geschäftsleitung eine Zielgrösse von 2-5 Jahres-Grundsälären als angemessen.

Betreffend der Offenlegung der Einzelvergütung auf Stufe Geschäftsleitung enthält das Rundschreiben keine Forderungen, die über die momentan gültigen Richtlinien der SWX, des Obligationenrechts und des Code of Best Practice der economiesuisse hinausgehen. Towers Perrin würde es begrüssen, wenn die Schweiz sich bei der Offenlegung der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung den internationalen Standards anpassen und damit die Transparenz erhöhen würde.

Grundsätze angemessener Vergütung

Die nachstehenden Ausführungen folgen den im Kapitel V des Rundschreibens dargelegten zehn Grundsätzen angemessener Vergütung.

Einleitend möchten wir festhalten, dass die Vergütungssysteme grundsätzlich gut funktionieren. Zentrale Aspekte des Geschäfts, wie die Uebernahme von Risiken bei Banken, wurden bisher in den Zielen und deren Bemessungsgrundlagen und, als Folge davon, auch in den Vergütungssystemen einzelner Firmen nicht ausreichend abgebildet. Ebenso wurde der Langfristigkeit und der Nachhaltigkeit des Geschäfts in einzelnen Bereichen zu wenig Beachtung geschenkt.

1. *„Der Verwaltungsrat ist für die Ausgestaltung und Umsetzung der Vergütungspolitik des Finanzinstituts verantwortlich und erlässt ein Vergütungsreglement.“*

Towers Perrin unterstützt die Forderung nach einem Vergütungsreglement, welches die ganze Mitarbeiterschaft umfasst ebenso wie die Genehmigungspflicht für den gesamten Bonuspool des Instituts. Da sowohl Banken wie auch Versicherungen Mitarbeiter in höchst unterschiedlichen Funktionen beschäftigen, die sowohl lokal wie auch international verschiedene Arbeitsmärkte besetzen und damit auch unterschiedlich entlohnt werden, ist es erforderlich, dass das firmenweite Vergütungsreglement individuelle Gestaltungsmöglichkeiten für gewissen Funktionen und Märkte zulässt, ohne sie aber der Kontrolle durch den Verwaltungsrat zu entziehen.

Die Gesamtverantwortung des Verwaltungsrats für Vergütungsentscheide ist zu begrüßen. Um den Anforderungen zu genügen, wird er aber auch zukünftig einen Vergütungsausschuss (Compensation Committee) einsetzen müssen, in dem unabhängige Verwaltungsräte mit entsprechender Sachkenntnis zusammen mit weiteren internen und externen Experten die Traktanden detailliert besprechen, dokumentieren und die Entscheidungsunterlagen vorbereiten. Diese Ausschusstätigkeit ist auch entsprechend zu honorieren.

2. *„Das Vergütungssystem ist einfach, transparent und durchsetzbar ausgestaltet sowie langfristig ausgerichtet.“*

Das vom Verwaltungsrat festgelegte Vergütungssystem muss auf Dauer ausgelegt sein und sollte nur in grösseren zeitlichen Abständen revidiert werden. Wir begrüßen die Anforderung, dass ein Vergütungssystem auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten ohne Anpassung weiter Gültigkeit haben muss, d.h. es sollte sich nicht nur um „Schönwetterreglemente“ handeln. Einzelvertragliche Abmachungen dürfen diesem Reglement nicht zuwider handeln. Anstellungsverträge dürfen keine Bonusgarantien oder Bonusformeln enthalten, ebenso dürfen aus ihnen keine Bonusansprüche ohne entsprechenden wirtschaftlichen Erfolg abgeleitet werden. Diese Forderung könnte im Rundschreiben noch verstärkt werden, indem in den Arbeitsverträgen zwingend das Vergütungsreglement als Vertragsbestandteil mit aufgenommen bzw. in seiner Form anerkannt wird – ähnlich, wie das mit Vertraulichkeitsregeln oder dem „Code of Conduct“ in vielen, gerade international tätigen Firmen bereits geschieht.

Towers Perrin fordert seit langem, dass die Offenlegung der Vergütung im Geschäftsbericht transparent und für den Leser einfach nachvollziehbar gestaltet wird. Aus dieser Perspektive begrüßen wir die auch hier geforderte Verständlichkeit und

Nachvollziehbarkeit, auch unter Berücksichtigung der Anforderungen des jeweiligen Adressatenkreises.

Kritiker am Rundschreiben werden anmerken, dass das Rundschreiben selbst dazu führt, dass Vergütungssysteme zukünftig nicht mehr einfach, transparent und durchsetzbar, sondern vor allem für die Mitarbeiter niedriger Hierarchien kompliziert, unverständlich und aus Sicht des Arbeits- und Steuerrechts sowohl für hier Angestellte als auch für ausländische Mitarbeiter nicht durchsetzbar sind. Ohne die Grundprinzipien über Bord zu werfen oder unnötige Schlupflöcher zu öffnen, ist in der breiten Anwendung mit einem gewissen Pragmatismus vorzugehen.

3. *„Bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems werden die Personalfachstelle sowie Kontrollfunktionen beigezogen.“*

Diese Anforderungen entsprechen guter Corporate Governance. Wir möchten aber darauf hinweisen, dass vor allem die Personal- und Risikoexperten alleine durch ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen einem Interessenkonflikt ausgesetzt sein können. Der Verwaltungsrat hat demnach sicherzustellen, dass sie für die Auskünfte ihm gegenüber die notwendige Vertraulichkeit erhalten und hat gerade auch in Fragen der Angemessenheit von Vergütungshöhen und bei der Ausgestaltung von Erfolgsbeteiligungsplänen sicherzustellen, dass unabhängige externe Berater beigezogen werden können.

4. *„Struktur und Höhe der Gesamtvergütungen stimmen mit der Risikopolitik des Finanzinstitutes überein und fördern das Risikobewusstsein.“*

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit einem Risiko verbunden, totale Risikoaversion könnte gerade im Bankgeschäft zu einem Stillstand bei der Kreditvergabe führen. Auf der anderen Seite ist aber zu verhindern, dass von Mitarbeitern Risiken eingegangen werden, die für das Institut zur Gefahr werden können. Während die Kontrollinstanzen und die Richtlinien der Geschäftsführung wichtige Elemente sind, ist es auch aus der Erfahrung der vergangenen Jahre heraus wichtig, keine Anreize in der Vergütungssystematik zu schaffen, die Mitarbeiter dazu verführen können, aus Eigennutz solche Risiken einzugehen.

Gerade aus dieser Perspektive heraus ist Towers Perrin der Ansicht, dass für gewisse Funktionen eine Festlegung eines möglichen maximalen Gehalts zu fordern ist. Dies kann eine maximale absolute oder, am Grundgehalt gemessene, relative maximale Bonusgrösse sein. Und ab einer gewissen Grösse sind Erfolgsbeteiligungen zwingend in aufgeschobener Form auszurichten, um eine spätere Mithaftung des Mitarbeiters möglich zu machen, sollte sich das eingegangene Risiko anders als angenommen entwickeln. Der Entwurf des Rundschreibens sieht lediglich vor, dass der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung den Anforderungen dieses Grundsatzes zu entsprechen hat, ohne aber eine angemessene Balance zwischen fester und erfolgsabhängiger Vergütung zu fordern oder vorzuschreiben. Vergütungssysteme sind zukünftig so zu gestalten, dass sogenannte life-changing-boni, d.h. Boni, die so hoch sind, dass der Mitarbeiter nach 2-4 Jahren Tätigkeit für den Rest des Lebens ausgesorgt hat, nicht mehr möglich sind.

Weiter sind wir der Ansicht, dass das Rundschreiben für gewisse Mitarbeitergruppen (Geschäftsleitung, key risk takers) höhere Anforderungen stellen könnte, ohne damit die Gestaltungsfreiheit des Marktes über Gebühr einzuschränken, während für andere Mitarbeitergruppen, bei denen der Bonus einen kleinen und stabilen Anteil der Vergütung ausmacht und die in keiner Art und Weise in diese Art von Geschäft eingebunden sind, die

Regeln eher zu lockern wären, ohne jedoch den Verwaltungsrat aus der Gesamtverantwortung für den Bonuspool und die Vergütungsreglemente zu entlassen.

Weiter sind die Bemessungskriterien so zu wählen und zu gestalten, dass sie das Risiko in angemessener Art und Weise berücksichtigen (siehe auch Grundsatz 6).

Wir begrüßen die Forderung, dass die der FINMA unterstellten Institute das Risikobewusstsein der Mitarbeiterschaft fördern und dies in den Vergütungssystemen entsprechend leben. Die Zerlegung und Neustrukturierung von Wertschöpfungsketten im Finanzwesen führt zu einer fortschreitenden Risikoteilung, was vom Einzelnen subjektiv mit einer Minderung des Gesamtrisikos gleichgesetzt werden kann. Die Finanzkrise hat gezeigt, dass dem nicht so ist. Die für das Risiko eines Instituts verantwortlichen Stellen haben diesbezügliche Kontrollfunktionen zu etablieren und sicherzustellen, dass die Zielsetzungen in der variablen Vergütung diese Aspekte angemessen berücksichtigen, wobei auch hier der Fokus auf die Zielvereinbarungen mit den Schlüsselpositionen zu legen ist, die solche Geschäfte auch wirklich betreiben.

5. *„Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Finanzinstituts.“*

Variable Vergütungen sind schlussendlich Erfolgsbeteiligungen der Mitarbeiter am Unternehmen. Wo der Erfolg ausbleibt, haben auch die Erfolgsbeteiligungen auszubleiben. Dass dies nicht auf Quartalsbasis, sondern aus langfristiger und nachhaltiger Sicht heraus geschieht, begrüßen wir sehr.

Der Formulierung, dass die variablen Vergütungen „den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen dürfen“, stehen wir insofern kritisch gegenüber, als dass nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Aktionäre, d.h. die Eigentümer eines Instituts, Anrecht auf eine Beteiligung am Gewinn haben. Wir schlagen vor, im Rundschreiben darauf hinzuweisen, dass es Aufgabe des Verwaltungsrats ist, sicherzustellen, dass der ökonomische Gewinn in nachhaltiger Art und Weise den Aktionären, Mitarbeitern und/oder den Büchern zugewiesen bzw. unter ihnen aufgeteilt wird.

Ebenso ist es der jeweiligen Unternehmung zu überlassen, wie sie den ökonomischen Gewinn definiert und misst. Das Vorgeben einer einzigen Formel erachten wir gemessen an der Bandbreite der der FINMA unterstellten Banken und Versicherungen als nicht konsensfähig.

6. *„Die Zuteilung der variablen Vergütung erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien.“*

Die Bestimmung, dass variable Vergütung nicht überwiegend an kurzfristigen Kriterien wie Umsatz, Neugeldzufluss oder Volumina basiert werden darf, erhält unsere volle Unterstützung. Ebenso die Forderung, dass solche Kriterien nicht formelhaft mit variabler Vergütung verknüpft werden dürfen. Die Institute sind diesbezüglich aufzufordern, innert einer nützlichen Frist die Arbeitsverträge, die solche Formeln enthalten, neu auszuhandeln. Einer speziellen Würdigung sind auf Umsatz oder Produktabsatz basierende, provisionsgetriebene Vergütungsmodelle zu unterziehen.

Die Schaffung eines Gesamtpools für variable Vergütung wie auch für Sonderzahlungen schliesst nicht nur ein potenzielles Schlupfloch, sondern stellt auch sicher, dass der Verwaltungsrat jederzeit den Ueberblick über die Summe der variablen Vergütung hat und

die Geschäftsleitung ihm gegenüber argumentieren muss, weshalb und nach welchen Kriterien die „top-down“-Aufteilung auf die Unternehmenseinheiten erfolgen sollte.

7. *„Aufgeschobene Vergütung beteiligt den Mitarbeiter symmetrisch an der zukünftigen Entwicklung und den Risiken des Finanzinstituts.“*

Die Forderung nach Zuteilung der Erfolgsbeteiligung in Form von aufgeschobener Vergütung, die es erlaubt, eine Symmetrie zwischen der Entwicklung der eingegangenen Geschäfte und der daraus resultierenden variablen Vergütung herzustellen, entspricht einem von Towers Perrin schon länger verfolgten Standpunkt: Je höher in der Organisation eine Funktion angesiedelt ist, je grösser die eingegangenen Risiken sind und je grösser der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung ist, desto grösser hat der Anteil der aufgeschobenen Vergütung zu sein.

Mitarbeitern gerade auch auf höheren Kaderstufen ist klar verständlich zu machen, dass sie über ihre Vergütung in die Mithaftung für den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung genommen werden und sich diese auch in einem Verlust oder einer Minderbewertung von in Aussicht gestellter Vergütung äussern kann.

Das Rundschreiben verlangt, dass das Verhältnis zwischen Erfolg bzw. Unternehmenswert und der Wertentwicklung der aufgeschobenen Vergütung angemessen zu sein hat und dass eine überproportionale Beteiligung an positiven Entwicklungen ebenso zu vermeiden ist, wie die Vernachlässigung negativer Entwicklungen. Auch an dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass aus Sicht von Towers Perrin eine weitergehende Forderung nach oberen Auszahlungsgrenzen in der variablen, aufgeschobenen Vergütung ebenso zur Pflicht werden sollte wie eine Untergrenze, die Null sein muss.

Um Komplikationen und Benachteiligungen auf der Steuerseite vorzubeugen, ist anzustreben, dass der Steuerzeitpunkt sowohl für die Einkommensteuern wie auch für die Sozialabgaben erst dann gesetzt wird, wenn die aufgeschobene Vergütung endgültig bewertet ist und unwiderruflich zur Auszahlung an den Mitarbeiter kommt.

An dieser Stelle eilt das Rundschreiben der Realität des steuer- und arbeitsrechtlichen Alltags voraus und es ist nicht auszuschliessen, dass dies für die Unternehmungen zu nachteiligen und aufwendigen Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern führt.

8. *„Die Vergütungen der Kontrollfunktionen begründen keine Interessenkonflikte und fördern die Unabhängigkeit dieser Einheiten.“*

Wir begrüssen die Forderungen dieses Grundsatzes. Mitarbeiter dieser Funktionen müssen ihre Tätigkeit nach bestem Wissen und Gewissen ausführen und dürfen davon nicht durch die Möglichkeiten der persönlichen Gewinnmaximierung abgelenkt werden. Andererseits sind sie wie alle anderen Mitarbeiter auch an der Gesamtentwicklung der Unternehmung im positiven wie auch im negativen Sinne zu beteiligen. Die Verwendung von Kennzahlen, die den Erfolg des Gesamtunternehmens messen, ist sinnvoll, ebenso die Forderung, dass die Vergütung (besonders auf Seiten der Grundvergütung) so ausgestaltet wird, dass kompetente und den Herausforderungen gewachsene Mitarbeiter in diesen Funktionen eingestellt und gehalten werden können.

9. *„Der Verwaltungsrat berichtet jährlich über die Umsetzung der Vergütungspolitik.“*

Wir begrüssen die Ausdehnung der Berichtspflicht des Verwaltungsrates auf die gesamte

Unternehmung und den Einschluss der Offenlegungspflicht auch für die Gestaltung der Vergütungsinstrumente, inklusive der Bewertungsgrundlagen und der Bewertungsmethodik bei der Zuteilung. In Abhängigkeit von Adressatenkreis und unternehmerischer Tätigkeit werden diese Berichte einen unterschiedlichen Umfang haben und nicht in jedem Fall der Öffentlichkeit zugänglich sein.

Hinsichtlich einer Offenlegung der Zuteilung auf einzelne Personen gehen die Vorschriften des Rundschreibens allerdings nicht über die schon bestehenden Anforderungen und Vorschriften hinaus. Damit wird die Schweiz in Sachen Transparenz und Vergleichbarkeit weiterhin nicht zu den betreffenden internationalen Standards anschliessen. Towers Perrin vertritt die Ansicht, dass die Schweiz die Offenlegungspflicht erweitern und für den Verwaltungsrat wie auch für die Geschäftsleitung eine nach Personen und Einzelposten der Vergütung aufgeschlüsselte Darstellung zur Pflicht machen sollte. Nur so ist nachvollziehbar, ob die Vergütung im Einzelfall angemessen ist.

Da sich in vielen Instituten die höchstbezahlten Mitarbeiter nicht in der Geschäftsleitung befinden, würden wir es begrüessen, wenn die Offenlegung nicht nur nach Hierarchiestufe, sondern auch nach Vergütungshöhe verlangt würde und z.B. in jedem Institut die Zahl der Mitarbeiter, deren Gehalt eine gewisse absolute oder relative Höhe überschreitet, offengelegt werden müsste.

10. *„Eine Abweichung von den vorliegenden Vorschriften ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich und muss offengelegt werden.“*

Die Vorgaben des Rundschreibens müssen im Alltag pragmatisch umgesetzt werden. Aus Erfordernissen des Personalmanagements und dem langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit wird es auch bei schlechtem Geschäftsgang notwendig sein, einer beschränkten und wohldefinierten Gruppe von Mitarbeitern leistungsabhängige Vergütung auszuzahlen. Ein Bonuspool wird in den seltensten Fällen null betragen können. Wir sind der Ansicht, dass bei detaillierter und begründeter Offenlegung ein Verwaltungsrat auch in einem Geschäftsjahr, in dem kein ökonomischer Gewinn erwirtschaftet wurde, einen minimalen Bonuspool sprechen kann.

Schlussbemerkungen

Abschliessend möchten wir aus unserer Sicht nochmals nachdrücklich auf die folgenden Punkte hinweisen:

Grund für die Finanzkrise und die daraus resultierende globale Wirtschaftskrise waren nicht hohe flexible Vergütungen. Es ist aber unbestritten, dass Vergütungssystemen vielfach eine Anreizlogik zugrunde lag, die zu kurzfristig ausgerichtet war und zur völligen Ausblendung der Risiken führte, zumal den betroffenen Mitarbeitern keinerlei Mithaftung an Verlusten in Aussicht gestellt wurde. Als Reaktion darauf darf und kann nun aber nicht auf jedes Risiko verzichtet werden. Fakt ist: Unternehmerisches Handeln heisst immer, Entscheidungen in unsicheren Situationen zu treffen, deren Ausgang nicht bis zum Letzten berechenbar ist. So verhält es sich mit jeder Investition, der Einstellung neuer Mitarbeiter, der Entwicklung neuer Produktlinien etc. Jede Geschäftsentscheidung ist mit einem Risiko verbunden.

Zudem ist ein angemessener Risikoappetit Grundlage der Kreditvergabe und damit Basis für Wachstum und Entwicklung. Dieser Risikoappetit ist aber mit den geeigneten Massnahmen wie Kontrolle, Erfolgsmessgrössen, die auf dem risikoadjustierten ökonomischen Erfolg basieren

wie auch über eine ausgewogene Aufteilung von Grund- und variabler Vergütung zu steuern. Ebenso sind die Ziele so zu setzen, dass diese nicht ohne eine gesunde Anstrengung erreicht werden können. Das gilt für die übergeordneten Unternehmensziele ebenso wie für die Ziele der Einheiten und der einzelnen Mitarbeiter. Grundsätzlich unterstützen wir die Forderung, dass die Zielsetzungssysteme unter Einbezug der erwähnten Faktoren zu überarbeiten sind. Wesentlich ist neben der richtigen Wahl der Zielgrössen auch die Frage, ob die verschiedenen Bemessungsgrundlagen additiv oder multiplikativ miteinander verknüpft werden.

Bestehende Arbeitsverträge sind zu überprüfen und den neuen Anforderungen anzupassen. Insbesondere sind Bonusgarantien in Form von festen Formeln, die zu einem Anspruch des einzelnen Mitarbeiters ungeachtet der ökonomischen Situation der Firma führen, aufzugeben.

Wie schon in der Einleitung gefordert, sind wir der Ansicht, dass die geforderte Mithaftung des Kaders über die Laufzeiten der Bonus- und Langfristvergütungspläne hinaus mit verpflichtendem Aktienbesitz und damit Mithaftung mit dem eigenen Vermögen sicherzustellen ist.

Auf der anderen Seite ist für Mitarbeiter niedriger Hierarchiestufen aber auch sicherzustellen, dass die FIMA pragmatische Lösungen zulässt, damit nicht Bürokratien und Prozesse aufgebaut werden müssen, wo solche gar nicht notwendig sind. Ebenso ist nicht jedes der FINMA unterstellten Institute eine systemrelevante, grosse Risiken eingehende und weltweit tätige Bank, d.h. auch aus den Perspektiven der Unternehmensgrösse und des Unternehmenszwecks scheint ein gewisser Pragmatismus angezeigt.

Towers Perrin unterstützt weltweit Bestrebungen zu mehr Professionalität und Transparenz in der Top-Kader-Vergütung/-Entschädigung. Mit ihrem Wirken bringen unsere Corporate Governance- und Vergütungs-Experten Licht ins Dunkel eines Bereichs, der in unserer Kultur traditionell eher zu den verschwiegenen zählt – so auch in der Schweiz. Wir begrüssen die aktuellen Vorschläge der FINMA als überaus wichtigen Beitrag im Ringen um mehr Transparenz und Professionalität in Vergütungsfragen und letztlich um eine bessere Corporate Governance. Wir sind überzeugt, dass im Zuge einer gemeinsam vorangetriebenen Optimierung und konsequenten Umsetzung dieser Vorschläge die Schweiz schon in naher Zukunft zur Spitze der europäischen Corporate Governance-Praxis aufschliessen kann.