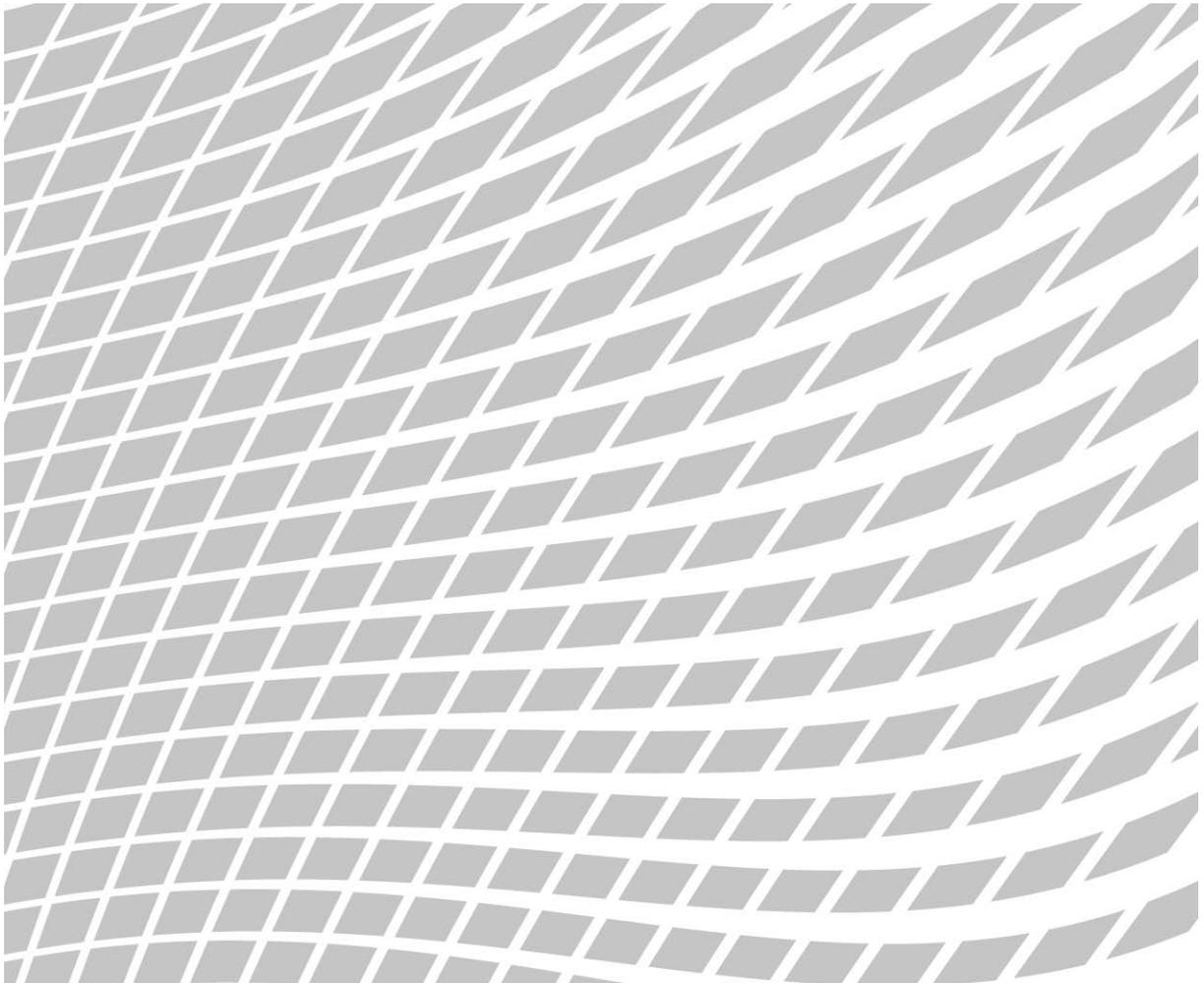


3. Juni 2009

---

## **Kernpunkte Rundschreiben „Vergütungssysteme“**

---



**Die FINMA eröffnet die Anhörung zu einem Rundschreiben Vergütungssysteme, das am 1. Januar 2010 in Kraft treten wird. Das Rundschreiben wird direkte Auswirkungen auf die Vergütungssysteme der betroffenen Finanzinstitute haben. Es soll dazu beitragen, dass Vergütungssysteme keine Anreize für unangemessene Risiken schaffen, welche die Stabilität von Finanzinstituten gefährden können. Variable Vergütungen („Boni“) müssen langfristig und nachhaltig am ökonomischen Gewinn unter Berücksichtigung sämtlicher Kosten für alle eingegangenen Risiken ausgerichtet sein. Zudem wird der Verwaltungsrat stärker in die Pflicht genommen. Er zeichnet verantwortlich für die Vergütungspolitik des gesamten Finanzinstituts und muss die Vergütungen in einem Vergütungsbericht offenlegen. Die Anhörungsfrist zum Rundschreiben läuft bis zum 14. August 2009.**

## **Stärkung des Risikobewusstseins**

Unangemessene Risiken und falsche Anreize können die Substanz und Ertragskraft eines Finanzinstituts und damit dessen Stabilität gefährden. Auch Vergütungssysteme können falsche Anreize schaffen und zur Übernahme unangemessener Risiken verleiten. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Vergütungssysteme im Risikomanagement von Finanzinstituten einen erheblichen Einfluss haben.

In Übereinstimmung mit internationalen Gremien wie dem Financial Stability Board und Finanzmarktaufsichtsbehörden im Ausland schlägt die FINMA daher vor – gestützt auf die Organisationsvorschriften der Finanzmarktgesetze – die Vergütungspolitik von Finanzinstituten aufsichtsrechtlichen Regeln zu unterstellen. Anders als vergleichbare bisher bekannte internationale Regeln soll das Rundschreiben sich nicht nur auf das oberste Management oder systemrelevante Grossbanken beschränken, sondern umfassend und grundsätzlich auf alle von der FINMA überwachten Finanzinstitute anwendbar sein. Die vorgeschlagenen Regeln sind aber nur ein Baustein der Finanzmarktregulierung und -aufsicht. Es darf nicht erwartet werden, dass die Regulierung von Vergütungssystemen alleine zukünftige Finanzkrisen verhindern kann.

Vergütungssysteme sollen das Risikobewusstsein der Mitarbeitenden stärken. Hier sind nicht nur finanzielle Risiken wie Kreditausfälle, Verluste auf Handelspositionen oder Liquiditätsprobleme zu berücksichtigen. Auch operationelle Risiken, einschliesslich Rechts- und Compliance-Risiken, können ein Finanzinstitut erheblich schädigen und müssen daher in die Risikobetrachtung mit eingeschlossen werden. Grosse Risiken müssen bei gleichem Erfolg zu niedrigeren variablen Vergütungen führen als kleine Risiken. Dies auf der Ebene des gesamten Instituts, einer Einheit und bis auf die Stufe einzelner Mitarbeitenden. So erhalten alle Mitarbeitende eines Finanzinstituts einen Anreiz zu risikobewusstem Handeln.

## Variable Vergütungen als Erfolgsbeteiligung

Das verschiedentlich geforderte gänzliche Verbot oder die massive Einschränkung von variablen Vergütungen erachtet die FINMA als nicht sinnvoll. Variable Vergütungen schaffen Anreize für die Mitarbeitenden, die Ziele und Interessen des Instituts zu verfolgen, indem sie die Mitarbeitenden am Erfolg beteiligen. Zudem erlauben sie den Instituten eine grössere Kostenflexibilität. Solange sie die Interessen der Eigentümer des Unternehmens berücksichtigen und nicht zu unangemessenen Risiken verleiten, können variable Vergütungen daher durchaus für alle Anspruchsgruppen eines Instituts von Vorteil sein.

Die FINMA erwartet jedoch, dass das Vergütungssystem das nachhaltige Wirtschaften in den Vordergrund stellt. Sie sieht variable Vergütungen grundsätzlich als Beteiligung der Mitarbeitenden am Erfolg des Unternehmens und verlangt, dass alle variablen Vergütungen vom Unternehmen langfristig auch verdient werden. Im Gegenzug ist die Zahlung von variablen Vergütungen nicht geboten, wenn ein Unternehmen nicht erfolgreich geschäftet.

Zur Bestimmung des Erfolgs stellt die FINMA auf den ökonomischen Gewinn ab. Im Gegensatz zur buchhalterischen Betrachtung berücksichtigt der ökonomische Gewinn alle Kapitalkosten des Unternehmens, somit auch die Risikokosten der Eigenkapitalgeber bzw. Anteilseigner. Das Unternehmen schafft erst dann einen echten Mehrwert, wenn nach Abzug aller risikogerechten Kapitalkosten ein Überschuss bleibt. Je grösser das Risiko des Instituts ist, desto kleiner ist dieser Überschuss. Das Konzept beschränkt die Höhe der variablen Vergütungen nicht direkt. Es verhindert aber, dass allein die Übernahme grosser Risiken zu hohen variablen Vergütungen führt.

Den Instituten wird aufgetragen, bei der Bestimmung der variablen Vergütungen die langjährige Entwicklung des ökonomischen Gewinns zu berücksichtigen. Dies verhindert die übermässige Inflation von variablen Vergütungen in Boomphasen, ermöglicht aber zugleich eine beschränkte Ausrichtung von variablen Vergütungen im Falle eines kurzfristig schlechteren Geschäftsverlaufs. Beides fördert wiederum eine nachhaltige Perspektive: Je dauerhafter sich ein Institut positiv entwickelt, desto mehr können auch die Mitarbeitenden von variablen Vergütungen profitieren.

## Langfristig orientierte Zuteilungskriterien

Die FINMA verlangt, dass die Kriterien zur Verteilung der variablen Vergütungen auf die einzelnen Unternehmensbereiche und Mitarbeitenden nicht kurzfristig orientiert sind. So soll verhindert werden, dass Mitarbeitende hauptsächlich Kennzahlen im Blick haben, die mit dem nachhaltigen Erfolg des Instituts kaum verbunden sind oder die eingegangenen Risiken nicht berücksichtigen. Kennzahlen wie Umsatz, Neugeldzufluss, Verkaufsvolumen oder Periodengewinne sind nach Meinung der FINMA nicht geeignet, als alleinige Kriterien bei der Zuteilung der variablen Vergütungen zu dienen.

Bei vielen Finanzinstituten wird bereits heute ein Teil der Vergütung mit aufgeschobener Wirkung ausgerichtet. Beispiele hierfür sind die Vergütung mittels gesperrter Aktien oder Optionen. Ergänzend

befürwortet die FINMA die Einführung eines „Clawback“ bzw. „Malus“. Hier behält sich das Institut vor, bereits vorgenommene Zuteilungen ganz oder teilweise zurückzuziehen, falls negative Ereignisse eintreten. Clawbacks haben den Vorteil, dass sie an konkrete, dem Verantwortungsbereich eines Mitarbeitenden zuzuordnende Risiken geknüpft werden können.

In allen Fällen können Mitarbeitende jeweils erst nach einer Sperrfrist frei über die Vergütung verfügen. Das Rundschreiben sieht vor, dass sich die Sperrfrist am Zeithorizont der Risiken orientiert und mindestens drei Jahre beträgt. Durch einen Aufschub kann die Vergütung auch nach Zuteilung noch einem Risiko unterworfen werden. Gerade Mitarbeitende in höheren Hierarchiestufen und mit vergleichsweise hohen Gesamtvergütungen sowie Mitarbeitende, die bedeutende Risiken begründen können, sollen einen Teil ihrer Vergütung aufgeschoben und damit risikogebunden erhalten.

Aufgeschobene Vergütungen müssen während der Sperrfrist im Wert schwanken können. Das Risikobewusstsein und der Anreiz zum nachhaltigen Wirtschaften werden so noch weiter gestärkt. Mitarbeitende profitieren von einer positiven Entwicklung des Instituts, wenn der Kurs der Aktien des Instituts steigt. Gleichsam tragen sie das Risiko negativer Entwicklungen mit, so bei fallendem Aktienkurs oder bei Eintritt von Risiken wie Kreditausfällen oder Verlusten auf Handelspositionen. Wichtig ist dabei, dass der „Hebel“ zwischen Unternehmenserfolg, Risiken und Wert der aufgeschobenen Vergütung verhältnismässig ist und den Mitarbeitenden gleichsam positiven und negativen Entwicklungen angemessen aussetzt. Auch sollen bei negativem Geschäftsverlauf überwiegend aufgeschobene variable Vergütungen zum Einsatz kommen. Diese Vergütungen sind unter einen Erfolgsvorbehalt gestellt. Die Mitarbeitenden partizipieren nur dann an Wertsteigerungen, wenn sich die wirtschaftliche Situation des Instituts verbessert.

## **Erhöhte Transparenz**

Die FINMA ist rechtlich nicht befugt, die Höhe der Vergütungen für einen Mitarbeitenden zu beschränken. Dies wäre auch nicht sinnvoll. Angesichts der grossen Unterschiede im Schweizer Finanzsektor wäre kaum eine für alle Bereiche angemessene Regelung zu finden. Die FINMA überlässt es weiterhin dem Markt, ein angemessenes Vergütungsniveau zu finden. Sie ist sich jedoch bewusst, dass die Marktmechanismen in den letzten Jahren nicht ausreichend funktioniert haben und darin ein Grund für den massiven Vergütungsanstieg der letzten Jahre zu suchen ist. Die FINMA will daher über Transparenz- und Berichterstattungspflichten die Marktdisziplin stärken.

Die FINMA sieht nicht vor, dass Vergütungen unter Namensnennung offen gelegt werden müssen. Die Finanzinstitute werden aufgefordert, ihre Vergütungspolitik in einem Vergütungsbericht gegenüber dem Markt offen zu legen. Die Ausgestaltung der Vergütungssysteme soll von Dritten wie Aktionären und Analysten beurteilt werden können und ihnen ermöglichen, die Entwicklung der variablen Vergütungen mit der Entwicklung des Unternehmenserfolgs zu vergleichen. Die vorgeschlagenen Vorschriften zur Transparenz gehen sowohl über die konkreten Initiativen auf internationaler Ebene als auch über die bisherigen Anforderungen des Schweizer Rechts hinaus. Während das geltende Aktien- und Börsenoffenlegungsrecht die Transparenz auf die Vergütungen der obersten Unternehmensleitung

beschränkt, verlangt die FINMA eine summarische Offenlegung der Vergütungsstruktur für alle Mitarbeitenden.

## **Spannungsfeld Arbeits- und Steuerrecht**

Bei der Regulierung von Vergütungssystemen öffnen sich Spannungsfelder, welche die FINMA zur Gewährleistung einer angemessenen und effektiven Regulierung beachten muss.

Das Konzept von leistungs- und erfolgsabhängigen variablen Vergütungen wurde aus dem angelsächsischen Raum übernommen. Gerade in der Finanzbranche hat sich das Verhältnis zwischen Fixlöhnen und Boni zugunsten Letzterer verschoben, sodass variable Vergütungen heute einen bedeutenden Teil der Gesamtvergütung von Mitarbeitenden ausmachen. Das Schweizer Arbeitsrecht jedoch hat mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Es dürfte mitunter am Fehlen einer klaren gesetzlichen Regelung der Boni liegen, dass Schweizer Gerichte in der Vergangenheit Ansprüche von Mitarbeitenden auf variable Vergütungen als geschuldete Lohnbestandteile qualifizierten. Eine an Bedingungen geknüpfte Aufschiebung oder die Kürzung von variablen Vergütungen, beispielsweise wenn die wirtschaftlichen Bedingungen zur Ausrichtung wegfallen, werden durch die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen erschwert. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, das Arbeitsrecht an die heutigen Gegebenheiten anzupassen und dabei den Charakter von variablen Vergütungen sowie die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgewogen zu berücksichtigen.

Eine ähnliche Problematik besteht im Steuerrecht. Die von der FINMA propagierten und in der Branche bereits breit angewendeten aufgeschobenen Vergütungen müssen teilweise versteuert werden, bevor die Mitarbeitenden über sie verfügen können. Da gerade in oberen Hierarchiestufen ein grosser Anteil der Vergütungen aufgeschoben ausgerichtet wird, sehen sich die Mitarbeitenden mit erheblichen Steuerforderungen konfrontiert, welche die Höhe der in bar bezahlten Vergütungen übersteigen können. Zudem versteuern die Mitarbeitenden unter Umständen Einkommen, über das sie wegen möglicher Wertverluste bis zum Ablauf der Sperrfrist gar nicht mehr verfügen können. Hier empfiehlt die FINMA, für die steuerlich relevanten Tatbestände bei aufgeschobenen Vergütungen auf den Zeitpunkt abzustellen, ab dem die Mitarbeitenden ohne Einschränkung über die Vergütungen verfügen können.

## **Spannungsfeld Wettbewerb**

Während vergleichbare ausländische Regeln nur auf Grossbanken anwendbar sind, stellt sich die FINMA auf den Standpunkt, dass die Vergütungssysteme nicht nur bei Finanzinstituten reguliert werden sollten, die systemrelevant sind. Die gleichzeitige Zunahme der Komplexität von Risiken fordern die Risikomanagement- und Risikokontrollfunktionen in allen Finanzinstituten gleichermassen heraus. Um die diesbezügliche Wettbewerbsgleichheit innerhalb der Schweiz gewährleisten zu können, soll das Rundschreiben grundsätzlich für alle Finanzinstitute gleichermassen Geltung haben. Das Rundschreiben darf keine Wettbewerbsverzerrung innerhalb des schweizerischen Finanzmarktes bewirken.

Der Markt für hochqualifizierte Spezialisten für ausgewählte Schlüsselpositionen ist heute global. Institute stehen in einem harten Wettbewerb, um solche Mitarbeitende rekrutieren oder an das Institut binden zu können. Dieser Wettbewerb wird auch über die Vergütungen geführt. Jede Vergütungsregulierung setzt den Finanzinstituten im Wettbewerb Schranken. Muss ein Institut strengere Regeln einhalten als seine Konkurrenten, wird dieses Institut im Wettbewerb um qualifiziertes Personal benachteiligt und mittelfristig nicht nur im Personalmarkt geschwächt. Die FINMA geht mit ihren Vorschlägen weiter als die bisher bekannten Initiativen ausserhalb der Schweiz. Sie muss jedoch berücksichtigen, wie sich ihre Vergütungsregulierung im ausländischen Umfeld auswirkt. Ansonsten würde eine einseitige Benachteiligung der Schweizer Finanzinstitute und damit des Schweizer Finanzplatzes drohen. Die FINMA wird dazu genau verfolgen, wie sich das internationale Umfeld in den nächsten Monaten entwickelt.

### **Öffentliche Anhörung bis 14. August 2009**

Die FINMA hat die öffentliche Anhörung eröffnet und lädt alle Beaufichtigten und andere Interessenten ein, sich zu den Vorschlägen der FINMA zu äussern. Die Eingabefrist läuft bis zum 14. August 2009. Parallel zum Anhörungsverfahren wird die FINMA den internationalen Dialog fortsetzen. Die FINMA plant, die endgültigen Bestimmungen im September 2009 festzulegen und das Rundschreiben per 1. Januar 2010 in Kraft zu setzen. Den Finanzinstituten bleibt eine Übergangszeit, in der sie ihre Vergütungssysteme entlang der neuen Anforderungen anpassen können. Die FINMA erwartet, dass ab dem 1. Januar 2011 die Vergütungssysteme aller betroffenen Finanzinstitute den Grundsätzen des Rundschreibens entsprechen.