

Eidg. Finanzmarktaufsicht  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Zürich, 14.8.2009 HSC

## **Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme**

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir danken für die Gelegenheit, zu dieser Vorlage Stellung nehmen zu können.

### **I. Grundsätzliche Überlegungen**

Der KV Schweiz begrüsst den Entwurf. Er erachtet es aufgrund der systembedrohlichen Erfahrungen mit der jüngsten Finanzkrise als unumgänglich, u.a. klare Leitplanken für Vergütungssysteme an Verwaltungsräte, Geschäftsführung und Mitarbeitende vorzusehen. Der bisherige Spielraum hat ein Auseinanderklaffen der Interessen von Kapitaleignern und Management ermöglicht und die Allokation von Kapital beeinträchtigt. Zu den betroffenen Stakeholders gehören auch viele Beschäftigte im Finanzsystem, die für die Fehlentwicklungen nicht verantwortlich zeichneten, gleichwohl aber stark an den Risiken mitzutragen haben – zum Preis auch von Arbeitsplatzverlusten. Der von Fehlanreizen in Vergütungssystemen mitgeprägte Beinahe-Zusammenbruch des weltweiten Finanzsektors hatte gravierende gesamtwirtschaftliche Konsequenzen, die ohne massives Engagement von staatlicher Seite noch dramatischer ausgefallen wären.

- Der KV Schweiz unterstützt den vorliegenden Entwurf. Dieser darf keinesfalls mehr abgeschwächt werden, sondern muss vielmehr in verschiedenen Punkten präzisiert und ergänzt/verschärft werden.

## Der KV Schweiz zum Regulierungsansatz

- Wir unterstützen die Abstützung auf eine *prinzipienbasierte und risikoorientierte Regelung*. Es trifft zu, dass die Verhältnisse in den einzelnen Bereichen und Unternehmen unterschiedlich sind. Eine absolute Obergrenze für alle Bereiche erscheint schwierig. Allerdings muss der gewählte Ansatz, der einen grossen Kontrollaufwand erfordert, mit einem direkten Bezug zur Eigenkapitalausstattung gekoppelt werden. Höhere Anforderungen diesbezüglich limitieren indirekt den Spielraum im Vergütungssystem.
- *Geltungsbereich*: Wir unterstützen, dass die Regeln der FINMA sich auf das gesamte Vergütungssystem erstrecken. Allerdings muss der Zusammenhang zwischen den Akteuren Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Mitarbeitende noch differenzierter ausgeleuchtet werden. Aus Arbeitnehmersicht stellen wir fest, dass die variablen Vergütungen, die nach den Erläuterungen (S.21) offenbar erst „Anreize für die Mitarbeitenden (schaffen), die Ziele und Interessen des Instituts zu verfolgen“ für Angestellte in den unteren Hierarchiestufen vor allem zur Folge hatten, dass z.B. ihr früherer fester Anspruch auf ein 13. Gehalt einer variablen Komponente gewichen ist und sie sich schon heute „flexibel“ an von ihnen kaum zu beeinflussenden Risiken zu beteiligen haben.
- *Ausnahmen*: Der Vorschlag, dass einzelne Unternehmen einzelne Grundsätze nicht oder nur teilweise anwenden können, darf sich nicht zu einer Beliebigkeitsregelung entwickeln. Die Grenzen dieser Ausnahmen müssen klar festgelegt werden. Die FINMA muss sodann Transparenz schaffen, für welche Institute solche Ausnahmeregelungen genehmigt werden.
- *Befreiung von der Umsetzungspflicht*: Die Vorgaben dürfen keinesfalls aufgeweicht werden. Insbesondere das dritte Kriterium – Anzahl beschäftigter Personen im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 100 Personen – scheint uns kritisch: Auch weniger als 100 können sehr viel bewegen (Fall Madoff etc.). Dieses Kriterium muss schärfer gefasst bzw. mindestens halbiert werden (50 Personen oder weniger).
- Die bestehenden rechtlichen Grundlagen zu den organisatorischen Vorgaben zur Erfassung aller wesentlichen Risiken haben sich als zu dehnungsfähig erwiesen. Die *Überwachung* der hier genannten Anforderungen stellt *ressourcenmässig hohe Anforderungen* an die FINMA, die auch *tatsächlich zur Verfügung stehen müssen*.
- *Einbezug aller Vergütungen (inkl. Fringe Benefits)*: Diesen Punkt erachten wir als selbstverständlich, soll die Glaubwürdigkeit der Regelung nicht gefährdet werden. Ausserordentlich wichtig ist sodann, dass die Vergütungen als Gesamtes in aussagekräftiger Form dargestellt werden (z.B. Tabellen).

## II. Bemerkungen zu den Kernpunkten

### *Zu den Funktionen von Vergütungssystemen (Risikobewusstsein)*

Die FINMA nimmt es als gegeben hin, dass Vergütungssysteme bis weit in die untersten Hierarchiestufen hinunter variable Vergütungselemente enthalten müssen. Immerhin verdient es festgehalten zu werden, dass Innovation und Bereitschaft zu Risiko in vielen Ländern jahrzehntelang auch in einem weitgehend von Fixlöhnen bestimmten Vergütungssystem funktioniert haben. Erst die neoliberale Entwicklung seit den 80-Jahren hat hier eine Zäsur gebracht. Wichtige Fragen sind aber im Verlaufe dieses Trends nie grundlegend beantwortet worden: Wie verhält es sich mit der Messbarkeit und Zurechenbarkeit von individuellen und kollektiven Leistungen? Wie sehr beruht der Erfolg von Einzelleistungen auf dem Vorhandensein privater und öffentlicher „Infrastrukturen“? Es ist uns bewusst, dass vertiefte Antworten nicht von der FINMA gegeben werden können, sondern dass diese sich darauf beschränken muss, die Eigendynamik der Entschädigungssysteme – die bisher öfters den Eindruck von „Selbstbedienungssystemen“ erweckt haben - in geordnetere, weniger systembedrohende Bahnen zu lenken. Diese Aufgabe muss sie aber konsequent erfüllen.

### *Variable Vergütungen als Erfolgsbeteiligung*

Völlig unbestritten ist für uns, dass sich variable Vergütungen an der langfristigen Entwicklung der Institution orientieren müssen und langfristig auch tatsächlich verdient werden müssen. Das in diesem Zusammenhang verwendete *Konzept des „ökonomischen“ Gewinns* erscheint zwar plausibel, kann jedoch in der konkreten Umsetzung gleichwohl erhebliche Bewertungsprobleme aufweisen: Auf welchen Vergleichsgrößen basieren die „Kapitalkosten des Unternehmens“ bzw. der „Normalgewinn“ (Kapitalkosten kotierter/nicht kotierter Institute) und wie sind die Risikokosten in der Praxis konkret zu ermitteln (Umgang mit Standard- und Ist-Risikokosten)? Da der Überschuss über diese Kosten Basis der variablen Vergütungen sein soll (Pool), hängt von der Beantwortung dieser Fragen sehr viel ab.

- Als Sicherung müsste wie bereits erwähnt ein Querbezug zur Eigenkapitalausstattung geschaffen werden, wodurch die „Risikofähigkeit“ besser abgedeckt wird.

### *Langfristig orientierte Zuteilungskriterien*

Selbstverständlich müssen Kriterien für variable Vergütungen mit dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens verbunden werden. Wir befürworten die Vorgabe von ausreichend langen Sperrfristen – drei Jahre sind eher zu kurz - - sowie den Vorschlag, nebst Bonus- auch Malus-Instrumente einzuführen. Mühe bereitet uns die Formulierung, „bei negativem Geschäftsverlauf (sollen) *überwiegend* aufgeschobene variable Vergütungen zum Einsatz kommen“.

- Wir plädieren hier für eine deutlich schärfere Fassung: Bei ungünstigem Geschäftsverlauf sollen – wenn überhaupt - *ausschliesslich* aufgeschobene variable Vergütungen zum Einsatz kommen. Für Mitarbeitende, die nur über marginale (Risiko-) Einflussmöglichkeiten verfügen, sollen Maluszahlungen ausgeschlossen werden.

Transparenz *explizit* auch für die Angestellten und ihre Organisationen

Oft schafft erst der Einsatz der Angestellten im Back- und Middle-Office-Bereich die Voraussetzungen dafür, dass die „Stars“ an der Front wirken können. Konsequenterweise fordern wir, dass unter den in den Richtlinien genannten Adressaten explizit auch die Angestellten in den Finanzinstituten und ihre Organisationen miterwähnt werden. An der Bewältigung negativer Auswirkungen von Fehlanreizen sind sie nämlich am Ende ebenfalls beteiligt – u.U. in Form von Entlassungen.

#### *Spannungsfeld Arbeits- und Steuerrecht*

Unseres Erachtens liegen die aufgetretenen Probleme weniger im bestehenden Arbeitsrecht, sondern allenfalls im Bereich der *Rechtssprechung*. Das Grundproblem besteht jedoch vor allem im „Ausmass“ der Exzesse bzw. im hohen Ermessen, wie hoch und auf welche Weise variable Entschädigungen ausgerichtet werden können. Es fehlen Vorgaben zum Verhältnis Fixlohnanteil/variabler Anteil. Falls die FINMA den Nachhaltigkeitsgedanken jedoch durchsetzt und ihn vor allem für die höchsten Entschädigungsstufen mit einem Malus kombiniert, dürfte diese Problematik gemindert werden. Ohne mehr Transparenz bleibt dies jedoch illusorisch.

In *steuerlicher* Hinsicht anerkennen wir die geschilderten Zielkonflikte. Wir teilen die Meinung, dass es sinnvoll wäre, für die steuerlich relevanten Tatbestände bei aufgeschobenen Vergütungen neu auf den Zeitpunkt abzustellen, ab dem die Mitarbeitenden ohne Einschränkung über die Vergütung verfügen können.

### **III. Zu den einzelnen Grundsätzen angemessener Vergütungen**

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

Hier wird dem Verwaltungsrat die Pflicht auferlegt, ein Reglement für die Vergütungspolitik zu erstellen, ohne dass die FINMA aber konkrete Gestaltungselemente nennt. Der Verwaltungsrat hat über die Vergütungen der Geschäftsleitung sowie die Höhe des Gesamtpools für variable Vergütungen zu entscheiden. Konkretisierende Vorgaben dazu fehlen jedoch. Der Verwal-

tungsrat hat einzig noch Sonderzahlungen wie Abgangsentschädigungen oder „Sign-on-Zahlungen“ ab einer gewissen Höhe zu genehmigen.

- Unseres Erachtens muss die FINMA hier konkretere Gestaltungsvorgaben machen: Das Vergütungsreglement muss nicht nur der Kontrollstelle, sondern auch der FINMA zur Kenntnis gebracht werden.

*Grundsatz 2: Das Vergütungssystem ist einfach, transparent und durchsetzbar ausgestaltet sowie langfristig ausgerichtet.*

Wir unterstützen die Vorgabe, dass die Elemente eines Vergütungssystems gegenüber den Mitarbeitern klar kommuniziert werden müssen (RZ 26). Allerdings müssten diese Elemente konkreter vorgegeben werden. Die Aufforderung, Vergütungssysteme so auszugestalten „dass sie von den betroffenen Mitarbeitern und allen involvierten Instanzen verstanden werden“, belässt zu viel Spielraum.

- Erforderlich sind Angaben zum Adressatenkreis sowie zu den Zuteilungs- und Ausübungskriterien und den Auszahlungsmodalitäten. Insbesondere im Bereich des Handels mit Risiken (Investmentbanking etc.) muss die strikte Auflage gemacht werden, dass bei der Festlegung der Vergütungen das durchschnittliche Ergebnis mindestens der letzten 3 Jahre zu berücksichtigen ist. Nötig wäre auch die Vorgabe, den Anteil der variablen Vergütungen am „ökonomischen Anteil“ auszuweisen. Die Gruppe der Angestellten darf weiter nicht nur als Gesamtsegment behandelt werden, sondern muss detaillierter aufgegliedert werden.

*Grundsatz 3: Bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems werden die Personalfachstelle sowie Kontrollfunktionen einbezogen.*

Einverstanden

*Grundsatz 4: Struktur und Höhe der Gesamtvergütungen stimmen mit der Risikopolitik des Finanzinstituts überein und fördern das Risikobewusstsein.*

Einverstanden. Dazu, wie die Risiken gemessen werden, fehlen uns allerdings konkretere Ausführungen und Vorgaben. Zudem wünschten wir uns sodann eine differenziertere Betrachtung des Segmentes der Angestellten. Längst nicht alle Funktionen in einem Finanzinstitute beinhalten „Risikoaktivitäten“; auf diesen Aspekt muss im Vergütungsbericht unbedingt hingewiesen werden.

*Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Finanzinstituts.*

Diesen Grundsatz erachten wir als selbstverständlich. Die Abstützung auf das Konzept des ökonomischen Gewinnes ist zur Sicherung des langfristigen Überlebens eines Unternehmens unabdingbar<sup>1</sup>.

*Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütung erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien.*

Einverstanden. Dass Sonderzahlungen (sign-on-Prämien etc.) ebenfalls aus dem Pool für variable Vergütungen gedeckt werden müssen, erscheint uns logisch.

Erstaunlich wirkt in diesem Zusammenhang aber die Aussage, die Kriterien zur Verteilung des Pools „dürften nicht überwiegend kurzfristig orientiert sein“. Ebenso befremdet uns die Formulierung, die „Einhaltung interner und externer Vorschriften durch Mitarbeitende und Unternehmenseinheiten muss bei der konkreten Zuteilung der variablen Vergütungen ebenfalls berücksichtigt werden“. Beides sind Selbstverständlichkeiten! Umso wichtiger ist es, generell von einem durchschnittlichen ökonomischen Gewinn der letzten drei Jahre auszugehen. Eine Limite von maximal einem Drittel kurzfristig orientierter Vergütungen scheint uns schon zu hoch, wenn man die Forderung „Nachhaltigkeit“ ernst nimmt.

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

Einverstanden. Die verlangte Symmetrie muss aber von der FINMA nicht nur verlangt sondern auch tatsächlich kontrolliert werden.

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

Einverstanden

---

<sup>1</sup> Als Angestelltenorganisation ist es zwar nicht unsere primäre Pflicht, die Eigentümerinteressen zu verteidigen. Gesamtwirtschaftlich geht es hier jedoch um die zentrale Frage der Allokation des Produktionsfaktors Kapital. Ihre Ausführungen widerspiegeln den eingangs erwähnten Wandel im Funktionsverständnis: Abgesehen von einer „Normalentschädigung“ der Kapitalgeber beansprucht das „Management“, die Erfolge der konkreten Allokation einzuheimen. Dass sich die FINMA für die Respektierung der Interessen der Eigentümer – in der Praxis sind darunter auch arbeitnehmernahe Institutionen wie Pensionskassen etc. – einsetzt, ist daher unumgänglich. Formulierungen wie „der Gesamtpool solle langfristig den ökonomischen Gewinn nicht übersteigen“ (S. 46) oder die FINMA verlange jedoch „die Offenlegung der Vergütungspolitik, um eine angemessene (!) Mitwirkung der Eigentümer zu ermöglichen“ (S. 46) sind sehr aufschlussreich. Ob sich die Eigentümer nicht stärker für die Wahrung ihrer Interessen einsetzen müssten, wird allerdings wohl nicht auf dem Wege dieses Rundschreibens, sondern z.B. in der Aktienrechtsreform oder in der Abstimmung zur Abzockerinitiative entschieden.

*Grundsatz 9: Der Verwaltungsrat berichtet jährlich über die Umsetzung der Vergütungspolitik.*

Einverstanden. Wir wiederholen, dass zu den Adressaten auch die Angestellten und ihre Organisationen zählen. Das Argument, erhöhte Transparenz führe zu Missgunst, vermögen wir nicht zu teilen. Auch für uns geht es auf dieser Stufe nicht um Einzelnennungen. Die Kriterien und ihre Einhaltung müssen jedoch auch bei den Angestellten kontrollierbar sein. Dies ist eine zentrale vertrauensbildende Aktion und unterstützt auch das Betriebsklima nachhaltig.

*Grundsatz 10: Eine Abweichung von den vorliegenden Vorschriften ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich und muss offen gelegt werden.*

Wir erwarten, dass Ausnahmen so zurückhaltend bewilligt werden, wie dies die FINMA in Aussicht stellt.

### **Zur Umsetzung**

Ihren Vorschlag, die Einhaltung des Rundschreibens nicht der Aufsichtsprüfung zu unterstellen, sondern primär auf eine Selbstdeklaration der Finanzinstitute abzustellen, erachten wir als zu schwach. Wir plädieren entschieden dafür, dass die Einhaltung dieser Vorschriften von der FINMA selbst geprüft wird. Wir erwarten, dass die FINMA hier auch die Entwicklung im internationalen Umfeld genau mitverfolgt. Die Glaubwürdigkeit der Kontrolle der Vergütungssysteme liegt durchaus im längerfristigen Interesse des Finanzplatzes Schweiz.

Wir danken Ihnen für die Aufmerksamkeit, die Sie unseren Ausführungen schenken.

Freundliche Grüsse

Kaufmännischer Verband Schweiz

lic. iur. Peter Kyburz  
Generalsekretär

lic. iur. Barbara Gisi  
Leiterin Angestelltenpolitik