

## Institutsvergütungsverordnung – Gelegenheit zur Optimierung des Ziel- und Bonussystems

Neue Richtlinien, Gesetze und Verordnungen regulieren Anreizsysteme von Kreditinstituten, weitere Regeln sind auf europäischer Ebene in Vorbereitung. Alle Institute sind daher verpflichtet, ihr Bonussystem zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dies kann zum Beispiel die Erhöhung von Festgehältern und/oder die Umwandlung des Lohns (Deferred Compensation) für Risk Takers sein. Zusätzlich müssen qualitative Angaben zur Ausgestaltung des Vergütungssystems sowie quantitative Angaben zur Gehalts- und Bonusausschüttung für Dritte offengelegt werden.

### Überprüfung der Vergütungsvorschriften angekündigt

Kreditinstitute werden mit einem Dilemma konfrontiert: Einerseits herrscht Verunsicherung darüber, wie die teilweise sehr vage formulierten regulatorischen Anforderungen umzusetzen sind. Andererseits hat die BaFin bereits eine Überprüfung der neuen Vergütungsvorschriften für insgesamt 23 systemrelevante Institute in 2013 angekündigt. Mit weiteren Prüfungen ist zu rechnen. Welcher Anpassungsbedarf liegt also konkret vor? Zentral wirken auf Kreditinstitute folgende Regulierungen (Stand: 24. Februar 2013):

- Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV),
- Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz (AnsFuG),
- Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II).

**Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV):** Die InstitutsVergV regelt im Kern Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Anreizsystemen. Zusammengefasst werden strategische Konformität

der Ziele und Risikominimierung gefordert, zudem müssen bankspezifische interne Obergrenzen für variable Vergütung definiert werden. Außerdem wird Transparenz verlangt: Mitarbeiter, Verwaltungsorgane und die Öffentlichkeit sind über die quantitative wie qualitative Ausgestaltung des Vergütungssystems zu informieren. Dabei wird grundsätzlich zwischen bedeutenden und nicht bedeutenden Instituten<sup>1)</sup> unterschieden, die zu erfüllenden Anforderungen an die Institute sind divergent. In der Abbildung sind die für alle Institute geltenden zentralen Anforderungen zusammengefasst.

**Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz:** Neben der InstitutsVergV muss auch in Teilen das Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz (AnsFuG) zur Ausgestaltung des Zielsystems be-

rücksichtigt werden: Ausgestaltung, Umsetzung und Überwachung von Vertriebsausgaben dürfen das Kundeninteresse in keiner Weise beeinträchtigen (§ 33 Abs. 1 S. 2 Nr. 3a WpHG). Es muss eine vollständige und trennscharfe Identifikation bestehender und potenzieller Vertriebsvorgaben, das heißt sämtlicher Grundsätze oder Ziele, die den Umsatz, das Volumen oder den Ertrag der im Rahmen der Anlageberatung empfohlenen Geschäfte unmittelbar oder mittelbar betreffen, erfolgen. Für die Praxis bedeutet diese Änderung, dass Zielformulierungen in sämtlichen Vereinbarungen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Zusätzlich ist die Compliance in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich in der Pflicht, den Führungskräften geeignete Standardformulierungen an die Hand zu geben, um die Qualität der geschlossenen Zielvereinbarungen zu sichern.

**Markets in Financial Instruments Directive II:** Aktuell noch nicht endgültig verabschiedet, ist das durch die „Review of the Markets in Financial Instruments Directive II“ (MiFID II) geplante Zuwendungsverbot, aber vorausschauend ebenfalls zu berücksichtigen. Institute müssen – wenn sie eine unabhängige Beratung vom Produktgeber deklariert haben – Provisionszahlungen an Berater einstellen. Die Kompensation über eine neue Ausgestaltung des variablen Vergütungssystems ist hier zu überdenken. Zu beobachten ist, dass auch viele abhängige Institute zukünftig auf Provisionszahlungen verzichten und dabei sind, ihre Vergütungssysteme umzustellen. In der Vergangenheit wurden viele negative Erfahrungen mit Provisionszahlungen gesammelt, da sich insbesondere ein Teil der Vertriebsmitarbeiter ausschließlich auf die Optimierung der Provision (und nicht die Erreichung der übrigen Ziele) konzentriert hat.

*Juliane Neumann, Consultant, und Dr. Roger Stettler, Manager, beide zeb/rolfes.schierenbeck.associates, Münster*

*Die Themen Vergütung und Bonuszahlungen erleben derzeit auf politischer und regulatorischer Ebene einen neuen Schub und finden erhöhte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit wie auch in dieser Zeitschrift (siehe Beitrag Eichler/Weber in ZfgK 6-2013). Für die Banken bietet das aus Sicht der Autoren eine günstige Gelegenheit, über die Umsetzung ohnehin vorgegebener regulatorischer Anforderungen an das Anreizsystem mit der Belegschaft und ihren Interessenvertretern in ein konstruktives Gespräch über Anpassungen oder die Neuentwicklung von Ziel- und Vergütungssystemen zu kommen. Als Ziel ihrer Beratungstätigkeit stellen sie eine nachweisliche Wahrung des Kundeninteresses, Transparenz, Nachhaltigkeit sowie den Ausschluss von Fehlanreizen heraus. (Red.)*

Die InstitutsVergV fördert im Einklang mit AnsFuG und MiFID II die Gestaltung eines wirksamen Anreizsystems. Bei richtiger Umsetzung führen die Auflagen zu mehr Struktur, Umsetzungsstärke, Transparenz und Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Dies hat wiederum direkte Auswirkungen auf die individuelle Leistung des Mitarbeiters und des Unternehmens. Eine Anpassung kann demzufolge nur im Eigeninteresse der Institute liegen. Unabhängig von der Umsetzungspflicht und angekündigten Prüfung durch die BaFin können Potenziale ausgeschöpft und Effizienzgewinne generiert werden.

Wesentlich sind eine durchdachte Konzeption und die Sorgfalt in der praktischen Umsetzung. Diese stehen in keinem direkten Zusammenhang zu den regulatorischen Änderungen, sind jedoch essenziell für ein effektives Anreizsystem. Im Folgenden werden die nach Projekterfahrung häufig zu beobachtenden Effizienzverluste bei der Optimierung von Ziel- und Vergütungssystemen genannt:

- Es herrschen intensive Verteilungskämpfe, zum Beispiel zwischen Betrieb und Vertrieb oder zwischen Privatkunden- und Firmenkundenberatung. Die Parteien fühlen sich (teilweise zu Recht) benachteiligt. Dies führt zu Demotivation, reduzierter Teilnahme am Anreizsystem und Energieverlusten.

- Anreizsysteme enthalten oft keine Anreize: Es wird zu wenig Geld ausgezahlt, um eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Außerdem gibt es kaum spürbare monetäre Unterschiede bei guter oder schlechter Leistung.

- Es besteht keine Leistungskorrelation, da die Ziele nicht durch den Mitarbeiter selbst zu beeinflussen sind – die persönliche Zielerreichung und der variable Anteil sind von globalen Bankzielen abhängig.

- Durch parallele Systeme, zum Beispiel LoV und Provisionssystem, kommt es zur Fehlsteuerung. Mitarbeiter partizipieren an dem System, das den höchsten persönlichen, aber keinen bankspezifischen Mehrwert verspricht.

- Anreizsysteme werden nicht konsequent umgesetzt. Beispielsweise hatten in einem Vertriebsbereich 40 Prozent der Mitarbeiter keine unterschriebene Zielvereinbarung,

30 Prozent verfügten über eine Vereinbarung, die Ziele außerhalb des vereinbarten Zielkatalogs nannte, und zehn Prozent wiesen weitere gravierende Mängel auf (zum Beispiel garantierte Bonuszahlungen). Nur 20 Prozent der Mitarbeiter verfügten über eine einwandfreie Zielvereinbarung. Durch eine solche mangelnde Umsetzungsstärke ist keine Wirkung zu entfalten.

### Kriterien zur (Weiter-)Entwicklung eines Ziel- und Bonussystems

Erfahrungen aus vielen Projekten und diversen Instituten haben gezeigt, dass einige wesentliche Aspekte bei der Entwick-

lung eines neuen beziehungsweise der Anpassung eines bestehenden Ziel- und Bonussystems beachtet werden sollten:

1. Das Anreizsystem ist als ein wichtiges, aber nicht als das einzige Instrument der Unternehmenssteuerung im Kontext der Gesamtstrategie einzubetten. Um der strategischen Relevanz Rechnung zu tragen, muss vor der eigentlichen Konzeption des Systems auf oberster Managementebene die gewollte Wirkung des Systems definiert werden: Soll den Mitarbeitern durch Bonuszahlungen einfach gedacht oder ein merklicher Leistungsanreiz zur Leistungssteigerung geboten werden? Wird das

Allgemeine Anforderungen an Vergütungssysteme von Kreditinstituten <sup>1)</sup>	Konkreter Änderungsbedarf
<b>a</b> <b>Ambitionierte und strategiekonforme Ziele</b> Zielausrichtung auf Institutsstrategie; Zweck der variablen Vergütung ist nicht attraktive Vergütung des Mitarbeiters, sondern Bankzielerreichung	Ziele müssen nachweislich kompatibel zur Planung und Strategie sein
<b>b</b> <b>Unabhängige Kontrollfunktion</b> Kein Gleichlauf der Vergütungsparameter (hier ist insbesondere die Zielerreichung gemeint) von Kontrollfunktion und kontrollierter Funktion	Bei Festlegung der Ziele zu berücksichtigen und Kontrolle der Kontrollfunktion
<b>c</b> <b>Keine Abhängigkeit von variabler Vergütung</b> Angemessenes Verhältnis von fixer/variabler Vergütung; hoch genug für Anreiz, aber auch Möglichkeit zur Streichung der variablen Vergütung	Keine Angabe zur Gewichtung, Möglichkeit der Streichung festzuhalten, individuelles Verhältnis pro Mitarbeitergruppe möglich
<b>d</b> <b>Obergrenze für variable Vergütung</b> Die Bank hat Obergrenzen für die variable Vergütung festzulegen, um ein angemessenes Verhältnis zum Festgehalt zu gewährleisten	Keine Angabe zur Obergrenze, Institut muss diese jedoch definieren
<b>e</b> <b>Keine Garantien für variable Vergütung</b> Garantierte variable Vergütung ist unzulässig <sup>2)</sup> ; keine Zahlung, wenn das mit Liquidität/Kapitalausstattung nicht zu vereinbaren ist (unternehmensweit!)	Keine Garantien auf variable Vergütung schriftlich/vertraglich festzuhalten – Kontrolle muss sichergestellt werden
<b>f</b> <b>Keine Absicherungsmaßnahmen</b> Die Compliance hat sicherzustellen, dass die Risikoorientierung nicht durch Absicherungsmaßnahmen eingeschränkt wird	Beispielsweise Selbstverpflichtung von Geschäftsleitern und betroffenen Mitarbeitern
<b>g</b> <b>Externe Offenlegungspflicht</b> Es muss jährlich ein Vergütungsbericht mit folgende Angaben verfasst werden: qualitative Angaben zur Ausgestaltung, quantitative Angaben zur Gesamtvergütung, Anteil fixer und variabler Vergütung, Anzahl der Mitarbeiter, die variable Vergütung bezogen haben	Klärung der Verantwortlichkeit (Personal versus Compliance) und jährliche Erstellung des Berichts
<b>h</b> <b>Interne Offenlegungspflicht</b> Vergütungsparameter sind zu Jahresbeginn festzulegen und dürfen nachträglich nicht geändert werden, Mitarbeiter sind zu informieren	Schriftliche Zielvereinbarung, individuelle Vergütungsinformation
<b>i</b> <b>Verankerung in Organisationsrichtlinien</b> Ausgestaltung des Vergütungssystems muss für Mitarbeiter transparent erfolgen und in den Organisationsrichtlinien dokumentiert werden	Grundsätze in Organisationsrichtlinien aufzunehmen, Angaben wie Offenlegung, ein Mal zu aktualisieren
<b>j</b> <b>Information des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans</b> Verwaltungs-/Aufsichtsorgan ist ein Mal jährlich schriftlich über Ausgestaltung des Vergütungssystems zu informieren; zusätzliches Auskunftsrecht	Angaben wie in Offenlegung, ein Mal jährlich, Verantwortlichkeit nicht definiert (Vorstand versus Compliance versus Personal)

Quelle: InstitutsVergV, zeb/

<sup>1)</sup> Es gilt stets Tarifvorrang. Verträge und betriebliche Übungen sind anzupassen.

<sup>2)</sup> Mit Ausnahme des ersten Jahres des Arbeitsverhältnisses.

Zeitschrift  
für das gesamte  
**Kreditwesen**



**Verlag und Redaktion:**

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,  
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.  
Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00  
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de  
Internet: www.kreditwesen.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser,  
Philipp Otto

**Redaktion:** Swantje Benkelberg, Dr. Kai Disselbeck,  
Lars Haugwitz, Barbara Hummel, Frankfurt am Main

**Redaktionssekretariat und Layout:** Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

**Verlags- und Anzeigenleitung:** Uwe Cappel

**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Tel. (0 69) 97 08 33-43

**Anzeigendisposition:**

Anne Guckes, Tel. (0 69) 97 08 33-26,  
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.  
Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 55 vom 1.1.2013 gültig.

**Zitierweise:** KREDITWESEN

**Erscheinungsweise:** am 1. und 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 505,50, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 259,70, 1/4-jährlich € 132,40. Ausland: jährlich € 527,82. Preis des Einzelheftes € 20,00 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik – IT für Finanzdienstleister“.

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 767,85, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 403,40, 1/4-jährlich € 211,30. Ausland: jährlich € 795,21.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Tel.: (069) 97 08 33-25.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Str. 4, 60487 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



**Implikationen durch AnsFuG auf die Zielvereinbarung**

Eine Zielvereinbarung, die lautet „Ihr Bonus hängt von dem Volumen der verkauften Produkte ab, wobei Sie für verkaufte Aktienfonds mehr erhalten als für verkaufte Rentenfonds und für konzerneigene mehr als für konzernfremde Produkte“ ist eine Vertriebsvorgabe und steht im Widerspruch zum Kundeninteresse einer objektiven Beratung!

Anreizsystem als Unterstützung des Führungsprozesses verstanden und darf es entsprechend neben dem Bonus auch einen Malus geben? Oder soll das System speziell zur Bindung und Verhaltenssteuerung von Leistungsträgern ausgestaltet werden? Die definierte Leitlinie ist von zentraler Bedeutung und maßgeblich für die weitere Konzeption.

2. Gemäß der Leitlinie wird das Ziel- und Vergütungssystem in einem strukturierten Prozess entwickelt. Dieser Prozess ist oft konfliktträchtig, da die Thematik Emotionen auslöst und teils widersprüchliche Interessen zu vereinen sind. Wichtig ist dabei, ein System mit hoher Akzeptanz in der Organisation zu schaffen. Es hat sich daher bewährt, Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen des Stabs, der Marktfolge und des Vertriebs sowie Betriebs- und Personalräte frühzeitig einzubeziehen. Nur so kann eine Ausrichtung aller Interessenvertreter (Stakeholder) und die spätere Wirksamkeit erreicht werden. Im Rahmen des strukturierten Prozesses sind drei Aspekte unbedingt zu beachten:

a) Wissen um Mitarbeiterpräferenzen: Durch eine gezielte Befragungsmethodik ist herauszufinden, welchen Anreiz die Mitarbeiter benötigen – zum Beispiel wie hoch der Bonus sein muss, um motivierend zu wirken. Sind die Mitarbeiter überhaupt durch Geld zu motivieren?

b) Wissen um Anreizsetzung und Verhaltenssteuerung: Dem Institut muss zu jeder Zeit bewusst sein, welcher Anreiz beziehungsweise insbesondere welche Nebenanreize durch das System ausgelöst werden. Erfahrungsgemäß sind zum Beispiel generative Dialoge und entsprechende Simulationen geeignete Methoden.

c) Wissen um Kostenvolumen: Letztendlich muss das Anreizsystem wirtschaftlich und tragbar für das Institut sein. Durch ein Simulationstool, das sämtliche Variablen beinhaltet, können Kostenrisiken frühzeitig erkannt und eliminiert werden.

3. Nach dem Motto „Gut gerechnet ist nicht immer gut vermittelt“, sind eine integrierte Veränderungsbegleitung und qualifizierte Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter zentrale Bestandteile einer erfolgreichen Implementierung – nur so kann es sich von einer abgestimmten und überzeugenden Konzeption hin zu einer gelebten Anreizkultur entwickeln und ein maximaler Wirkungsgrad erzeugt werden. Mit der Akzeptanz und Prozesssicherheit steht und fällt die Effizienz eines jeden Systems. Aus mehr als 20 Jahren Projekt- und Trainingserfahrung folgt in diesem Zusammenhang einem erprobten dreistufigem Trainingsaufbau, der auf die Erzeugung von Bereitschaft, die Einübung von Erfolgswegen und einen nachhaltigen Praxistransfer setzt.

**Gute Gesprächsbasis**

Das interne Anreizsystem ist ein strategisch wichtiges und vielseitiges Instrument mit unterschiedlichen Funktionen. Oftmals ist in der Praxis zu beobachten, dass nicht die gewollten Anreize gesetzt werden und schlimmstenfalls gegen bestehende Regulatorik verstoßen wird. Die regulatorischen Anforderungen sollten zur Optimierung bestehender Systeme genutzt werden: Notwendige Überarbeitungen sind eine Chance, um interne Anreizsysteme grundlegend zu sanieren und nachhaltig wirksamere sowie wirtschaftliche Systeme für das Institut und die Mitarbeiter umzusetzen. Dabei bietet der regulatorische Rahmen die Gelegenheit, um strukturiert mit allen Betriebsgruppen einschließlich der Betriebs- oder Personalräte ins Gespräch zu kommen. Ziel- und Vergütungssysteme müssen sorgfältig geplant und implementiert werden, denn wenn auch nur eines der Erfolgskriterien unbeachtet bleibt, wird die Wirksamkeit eines strategisch wertvollen Instruments verschenkt.

**Fußnote:** \*) Die Überprüfung dessen, ob ein Institut i.S.d. InstitutsVergV bedeutend oder nicht bedeutend ist, muss eigenverantwortlich übernommen werden. Entscheidend ist die Bilanzsumme der letzten drei Jahre sowie gegebenenfalls eine Risikoanalyse. Die Überprüfung muss jährlich erneut stattfinden (vgl. § 1 Absatz 2 und Kommentar der InstitutsVergV).