



Vergütung von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern bei SIFs

(Praktische Aspekte)

Prof. Dr. P. Nobel

Dienstag, 3. Juni 2014



Warnung

**Vergütungssysteme sind eine komplexe
Angelegenheit, manchmal ein Irrgarten
mit raschen Veränderungen.**

SIFIs sind nur Finanzinstitutionen.



SIFI: Was ist das?

Für “Systemically Important Financial Institution” – liefert das Financial Stability Board keine Definition, schreibt aber in der Policy vom November 2011:

“SIFIs are financial institutions whose distress or disorderly failure, because of their size, complexity and systematic interconnectedness, would cause significant disruption to the wider financial system and economic activity.”

(FSB, Policy regarding SIFIs, November 2011, Paragraph 3)



Global Systemically Important Banks: G-SIBs
Indikatoren nach Basel Committee on Banking Supervision

Indicator-based measurement approach

Table 1

Category (and weighting)	Individual indicator	Indicator weighting
Cross-jurisdictional activity (20%)	Cross-jurisdictional claims	10%
	Cross-jurisdictional liabilities	10%
Size (20%)	Total exposures as defined for use in the Basel III leverage ratio	20%
Interconnectedness (20%)	Intra-financial system assets	6.67%
	Intra-financial system liabilities	6.67%
	Securities outstanding	6.67%
Substitutability/financial institution infrastructure (20%)	Assets under custody	6.67%
	Payments activity	6.67%
	Underwritten transactions in debt and equity markets	6.67%
Complexity (20%)	Notional amount of over-the-counter (OTC) derivatives	6.67%
	Level 3 assets	6.67%
	Trading and available-for-sale securities	6.67%



G-SIB-Liste per 11. November 2013

„Bucket“ 2: 1.5%

Credit Suisse

UBS

G-SIBs as of November 2013⁵ allocated to buckets corresponding to required level of additional loss absorbency

Bucket ⁶	G-SIBs in alphabetical order within each bucket
5 (3.5%)	(Empty)
4 (2.5%)	HSBC JP Morgan Chase
3 (2.0%)	Barclays BNP Paribas Citigroup Deutsche Bank
2 (1.5%)	Bank of America Credit Suisse Goldman Sachs Group Crédit Agricole Mitsubishi UFJ FG Morgan Stanley Royal Bank of Scotland UBS
1 (1.0%)	Bank of China Bank of New York Mellon BBVA Groupe BPCE Industrial and Commercial Bank of China Limited ING Bank Mizuho FG Nordea Santander Société Générale Standard Chartered State Street Sumitomo Mitsui FG Unicredit Group Wells Fargo



Was ist ein SIFI?

Art. 7 BankG

1 Systemrelevante Banken sind Banken, Finanzgruppen und bankdominierte Finanzkonglomerate, deren Ausfall die Schweizer Volkswirtschaft und das schweizerische Finanzsystem erheblich schädigen würde.

2 Die Bestimmungen dieses Abschnitts bezwecken, im Zusammenwirken mit den allgemein anwendbaren bankenrechtlichen Vorschriften die von systemrelevanten Banken ausgehenden Risiken für die Stabilität des schweizerischen Finanzsystems zusätzlich zu vermindern, die Fortführung volkswirtschaftlich wichtiger Funktionen zu gewährleisten und **staatliche Beihilfen zu vermeiden**.



Systemrelevanz: Art. 8 BankG

1 Funktionen sind systemrelevant, wenn sie für die schweizerische Volkswirtschaft unverzichtbar und nicht kurzfristig substituierbar sind. Systemrelevante Funktionen sind namentlich das inländische Einlagen- und Kreditgeschäft sowie der Zahlungsverkehr.

2 Die Systemrelevanz einer Bank beurteilt sich nach deren Grösse, deren Vernetzung mit dem Finanzsystem und der Volkswirtschaft sowie der kurzfristigen Substituierbarkeit der von der Bank erbrachten Dienstleistungen. Massgeblich sind dabei insbesondere die folgenden Kriterien:

- a. der Marktanteil an den systemrelevanten Funktionen nach Absatz 1;
- b. der Betrag der gesicherten Einlagen nach Artikel 37h Absatz 1, welcher den Maximalbetrag nach Artikel 37h Absatz 3 Buchstabe b überschreitet;
- c. das Verhältnis zwischen der Bilanzsumme der Bank und dem jährlichen Bruttoinlandprodukt der Schweiz;
- d. das Risikoprofil der Bank, welches sich anhand des Geschäftsmodells, der Bilanzstruktur, der Qualität der Aktiven, der Liquidität und des Verschuldungsgrades bestimmt.

(CHF
6 Mia.)

3 Die Schweizerische Nationalbank (Nationalbank) bezeichnet nach Anhörung der FINMA durch Verfügung die systemrelevanten Banken und deren systemrelevante Funktionen.

(UBS,
CS,
ZKB)



Bilanzsummen

Bilanzsummen (in Mio. CHF)

Verhältnis Bilanzsumme/BIP

per:	UBS	CS	UBS	CS
Ende 2013	1'009'860	872'806	xx	xx
Ende 2012	1'259'797	924'280	2.13	1.56
Ende 2011	1'416'962	1'049'165	2.42	1.79
Ende 2010	1'314'813	1'032'005	2.3	1.8
Ende 2009	1'340'538	1'031'427	2.42	1.86
Ende 2008	2'014'815	1'170'350	3.55	2.06
Ende 2007	2'274'891	1'360'680	4.21	2.52

Bruttoinlandprodukt (BIP, in Mio. CHF) der Schweiz

2012	591'851
2011	585'102
2010	572'665
2009	554'372
2008	567'852
2007	540'800



Komponenten der Compensation-Diskussion

Komponenten:

Moralische

Gerechtigkeit / Gleichheit
Kapitalismus-Kritik

Ökonomische

Incentives / Disincentives
Risiken / Risikosteuerung
Krisenverhinderung

Politische

Parteilpolitisch / Systemunterstützung oder
Systemkritik

Rechtliche

Regeln zu Entscheidungsstrukturen
Anspruchsberechtigung, Grenzen
Steuerung

FINANCIAL TIMES TUESDAY JUNE 3 2014

25

ANALYSIS

Atlantic gap opens in bank chiefs' pay

Top three CEOs pay*



Lloyd Blankfein (Goldman Sachs)
Start date: Jun 28 2006



John Stumpf (Wells Fargo)
Jun 26 2007



Mike Corbat (Citigroup)
Oct 25 2012



Bottom three CEOs pay*



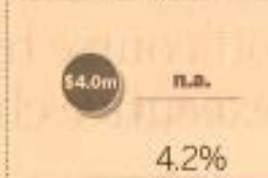
Francisco González (BBVA)
Jan 1 2000



Javier Marín (Santander)
Apr 29 2012



Ross McEwan (Royal Bank of Scotland)
Oct 1 2013





Paukenschlag für Vergütungen

FSB: Principles for Sound Compensation Practices

„Compensation at significant financial institutions is one factor among many that contributed to the financial crisis that began in 2007. Official action to address unsound compensation systems must therefore be embedded in the broader financial regulatory reform program, built around a substantially stronger and more resilient global capital and liquidity framework. Action in all major financial centres must be speedy, determined and coherent. Urgency is particularly important to prevent a return to the compensation practices that contributed to the crisis.”

(aus: FSB Principles for Sound Compensation Practices)



FSB:

Paragraph 4 der Sound Compensation Policy

Pay Structure and Risk Alignment:

“For significant financial institutions, the size of the variable compensation pool and its allocation within the firm should take into account the full range of current and potential risks, and in particular:

- the cost and quantity of capital required to support the risks taken
- the cost and quantity of the liquidity risk assumed in the conduct of business; and
- consistency with the timing and likelihood of potential future revenues incorporated into current earning”



Systemrelevante Banken

Sonderbestimmungen

- Eigenmittel
- Liquidität
- Organisation (Abwicklung, Sicherung der Weiterführung)

Massnahmen im Bereich der Vergütungen



BankG Art. 10a

Fünfter Abschnitt: Systemrelevante Banken

1 Wird einer systemrelevanten Bank oder ihrer Konzernobergesellschaft trotz Umsetzung der besonderen Anforderungen direkt oder indirekt staatliche Beihilfe aus Bundesmitteln gewährt, so ordnet der Bundesrat für die Dauer der beanspruchten Unterstützung gleichzeitig Massnahmen im Bereich der Vergütungen an.

2 Er kann insbesondere unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage der Bank und der beanspruchten Unterstützung:

- a. die Auszahlung variabler Vergütungen ganz oder teilweise verbieten;
- b. Anpassungen des Vergütungssystems anordnen.

3 Systemrelevante Banken und ihre Konzernobergesellschaften sind verpflichtet, in ihren Vergütungssystemen verbindlich einen Vorbehalt anzubringen, wonach im Fall staatlicher Unterstützung nach diesem Artikel der Rechtsanspruch auf variable Vergütung beschränkt werden kann.



**FINMA Rundschreiben: RS 2010/1:
Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten**

Grundsatz 4:

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

Dabei ist ein Risiko jedes Risiko, „welches das Finanzinstitut im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit eingeht. Dazu gehören namentlich Markt-, Kredit-, und Liquiditätsrisiken, versicherungstechnische und operationelle Risiken, inklusive Rechts- und Compliancerisiken, sowie Reputationsrisiken.“ (nach RN 31).



Zu Grunde liegende Modelle

Principal-Agent Modell:

Will Aktionäre als sog. Eigentümer aktivieren und ihnen Entscheidungsmacht geben

Gruppenausgleich:

Ergebnisteilung zwischen Aktionären und Belegschaft
Wirklichkeitsgerecht (Die Aktionäre haben „bloss“ Geld?)

Fair Sharing



Compensation?

Vergütungsstruktur, bestehend aus

- Fixem Salär
- variablem Salär (variable compensation, Bonus)

Aufmerksamkeit ist stark konzentriert auf VR und GL.

Aber: ***Das System der variablen Vergütungsbereiche geht viel weiter und umfasst die ganze Bank.***



Angestellte mit Anspruch auf variable Vergütung (Credit Suisse)
Aus: CS Jahresbericht 2013, S. 207)

Anzahl Mitarbeitende mit variabler Vergütung

(Von insgesamt 46'000 Angestellten)

	MRTC ¹	Übrige Mitarbeitende	2013 Total	MRTC ¹	Übrige Mitarbeitende	2012 Total
Anzahl Mitarbeitende, welchen variable Vergütung zugeteilt wurde						
Variable Vergütung	503	41 220	41 723	523	41 959	42 482
davon frei verfügbare Barvergütung	503	41 220	41 723	235	39 935	40 170
davon Aktienansprüche	486	7 077	7 563	508	7 084	7 592
davon Performance-Aktienansprüche	461	1 230	1 691	481	1 234	1 715
davon Contingent Capital Awards	470	5 209	5 679	–	–	–
davon Plus-Bond-Ansprüche	–	–	–	298	1 976	2 274
davon Restricted Cash Awards	–	–	–	285	1 976	2 261
davon sonstige Baransprüche	62	283	345	41	48	89
Anzahl Mitarbeitende, welchen sonstige variable Vergütung zugeteilt wurde						
Barabfindungsansprüche	3	2 138	2 141 ²	9	3 056	3 065 ²
Ansprüche für Neueintritte	6	166	172	6	190	196
Barkommissionen	0	369	369	0	370	370
Garantierte Bonuszahlungen	9	132	141	5	200	205

¹ Nicht enthalten sind Personen, die aufgrund von regulatorischen Vorschriften ausserhalb der Schweiz als MRTC klassiert sein könnten, insbesondere US-basierte Ertragsproduzenten im Investment Banking und Niederlassungsleiter des US-Wealth-Management-Clients-Bereichs der Division Private Banking & Wealth Management, die gemäss US Federal Reserve als Risikonehmer klassiert wurden, sowie Mitarbeitende in Grossbritannien.

² Schliesst Mitarbeitende ein, die für die Kündigung per 31. Dezember 2013 beziehungsweise 2012 Barabfindungsansprüche erhielten.



Angestellte mit Anspruch auf variable Vergütung (Credit Suisse) Aus: CS Jahresbericht 2013, S. 206)

Gesamtvergütung

Für	2013			2012 ¹		
	Frei verfügbar	Aufgeschoben	Total	Frei verfügbar	Aufgeschoben	Total
Fixe Vergütung (in Mio. CHF)						
Saläre	5 525	–	5 525	6 063	–	6 063
Sozialversicherung	778	–	778	769	–	769
Sonstige	800 ²	–	800	837 ²	–	837
Total fixe Vergütung	7 103	–	7 103	7 669	–	7 669
Variable Leistungsvergütung (in Mio. CHF)						
Frei verfügbare Barvergütung	1 570	–	1 570	1 202	–	1 202
Aktienansprüche	18	827	845	6	950 ³	956
Performance-Aktienansprüche	–	663	663	–	660	660
Contingent Capital Awards	–	391	391	–	–	–
Plus-Bond-Ansprüche	–	–	–	–	187	187
Baransprüche mit Verfügungsbeschränkung	–	–	–	–	299	299
Sonstige Baransprüche	–	142	142	–	119	119
Total variable Leistungsvergütung	1 588	2 023	3 611	1 208	2 215	3 423
Sonstige variable Vergütung (in Mio. CHF)						
Barabfindungsansprüche	113	–	113	251	–	251
Ansprüche für Neueintritte	18	62	80	10	79	89
Barkommissionen	198	–	198	157	–	157
Total sonstige variable Vergütung	329	62	391	418	79	497
Zugeteilte Gesamtvergütung (in Mio. CHF)						
Zugeteilte Gesamtvergütung	9 020	2 085	11 105	9 295	2 294	11 589
davon garantierte Bonuszahlungen	–	–	55 ⁴	–	–	69 ⁴

¹ Entspricht den im Jahr 2012 zugeweilten Ansprüchen, ohne Anpassung für aufgegebene Geschäftsbereiche.

² Enthält für die Jahre 2013 und 2012 einen Aufwand für Vorsorgepläne und sonstige Leistungen für Mitarbeitende im Ruhestand von CHF 490 Mio. beziehungsweise CHF 532 Mio.

³ Enthält den Nominalwert der Aktienansprüche von CHF 38 Mio., die als Teil des freiwilligen Umtauschgebots an die Mitarbeitenden nach dem Zuteilungsdatum in Plus-Bond-Ansprüche umgetauscht wurden.

⁴ Garantierte Bonuszahlungen können als variable Leistungsvergütung oder als Ansprüche für Neueintritte zugeweiht werden.



Rechtliche Regeln

Allgemeine und besondere



Differenz zwischen Banken und anderen Gesellschaften

- Für alle: Art. 663^{bis} OR (Offenlegung)
- Kotierte: Minder-Initiative („Abzocker“) und VegüV
- Für Banken: Eigenmittelanforderungen (BankV, Basel, Basel I-III)
FINMA Aufsicht Risikopolitik
Richtlinien Entschädigung
- Sonderklasse: TBTF Regeln (Art. 10a BankG)
- Abstimmungen der GV (kotierte Gesellschaft):
verbindlich (Art. 18 VegüV)
konsultativ ex post (shareholder services)
- Europa: CRD IV



Minder-Initiative, Abstimmung vom 3. März 2013 (Teil 1)

Die Bundesverfassung vom 18. April 1991 wird wie folgt geändert:

Art. 95 Abs. 3 (neu)

3 Zum Schutz der Volkswirtschaft, des Privateigentums und der Aktionärinnen und Aktionäre sowie im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung regelt das Gesetz die im In- oder Ausland kotierten Schweizer Aktiengesellschaften nach folgenden Grundsätzen:

a. Die Generalversammlung stimmt jährlich über die Gesamtsumme aller Vergütungen (Geld und Wert der Sachleistungen) des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Beirates ab. Sie wählt jährlich die Verwaltungsratspräsidentin oder den Verwaltungsratspräsidenten und einzeln die Mitglieder des Verwaltungsrates und des Vergütungsausschusses sowie die unabhängige Stimmrechtsvertreterin oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter. Die Pensionskassen stimmen im Interesse ihrer Versicherten ab und legen offen, wie sie gestimmt haben. Die Aktionärinnen und Aktionäre können elektronisch fernabstimmen; die Organ- und Depotstimmrechtsvertretung ist untersagt.



Minder-Initiative, Abstimmung vom 3. März 2013 (Teil 2)

- b. Die Organmitglieder erhalten keine Abgangs- oder andere Entschädigung, keine Vergütung im Voraus, keine Prämie für Firmenkäufe und -verkäufe und keinen zusätzlichen Berater- oder Arbeitsvertrag von einer anderen Gesellschaft der Gruppe. Die Führung der Gesellschaft kann nicht an eine juristische Person delegiert werden
- c. Die Statuten regeln die Höhe der Kredite, Darlehen und Renten an die Organmitglieder, deren Erfolgs- und Beteiligungspläne und deren Anzahl Mandate ausserhalb des Konzerns sowie die Dauer der Arbeitsverträge der Geschäftsleitungsmitglieder.
- d. Widerhandlung gegen die Bestimmungen nach den Buchstaben a-c wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren und Geldstrafe bis zu sechs Jahresvergütungen bestraft.

Folge: VegüV vom 20. November 2013
Aktienrechtsreform (Zahlungen bei Arbeitgeberwechsel)



Art. 18. VegüV: Vergütungen an den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und den Beirat

1 Die Generalversammlung stimmt über die Vergütungen ab, die der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und der Beirat direkt oder indirekt von der Gesellschaft erhalten.

2 Die Statuten regeln die Einzelheiten zur Abstimmung. Sie können das weitere Vorgehen bei einer Ablehnung der Vergütungen durch die Generalversammlung regeln.

3 Mindestens die folgenden Regeln müssen eingehalten werden:

1. Die Generalversammlung stimmt jährlich über die Vergütungen ab.
2. Die Generalversammlung stimmt gesondert über den Gesamtbetrag der Vergütungen des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Beirates ab.
3. Die Abstimmung der Generalversammlung hat bindende Wirkung.



Offenlegung: VegüV Art. 14 Abs. 1

Art. 14 Vergütungen an den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und den Beirat

(Art. 663bbis Abs. 1, 2 und 4 OR)

1 Im Vergütungsbericht sind alle Vergütungen anzugeben, welche die Gesellschaft:

1. direkt oder indirekt an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrates ausgerichtet hat;
2. direkt oder indirekt an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung ausgerichtet hat;
3. direkt oder indirekt an gegenwärtige Mitglieder des Beirates ausgerichtet hat;
4. direkt oder indirekt an frühere Mitglieder des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Beirates ausgerichtet hat, sofern sie in einem Zusammenhang mit der früheren Tätigkeit als Organ der Gesellschaft stehen oder nicht marktüblich sind; ausgenommen sind Leistungen der beruflichen Vorsorge.



Compensation

Arbeitsrecht – Gesellschaftsrecht

Lohn und Gratifikation

Unsicherheiten: BGE 139 III 155

„Die entsprechende Grenze kann nicht einfach in einer festen Verhältniszahl zwischen dem vereinbarten Lohn und der freiwilligen Gratifikation liegen. Vielmehr sind die Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen“, S. 157

Nach Minder können arbeitsrechtlich wohl keine unerwartete Ansprüche mehr erwartet werden, weil jährlich bindend abgestimmt wird.



Entschädigungssysteme mit variablem Anteil

Entschädigungssysteme mit variablem Anteil sind eigentlich als Ergebnisbeteiligung zu betrachten.

Tantieme: Art. 677 OR (geht steuerlich nicht (mehr))

Art. 677 OR:

III. Tantiemen

Gewinnanteile an Mitglieder des Verwaltungsrates dürfen nur dem Bilanzgewinn entnommen werden und sind nur zulässig, nachdem die Zuweisung an die gesetzliche Reserve gemacht und eine Dividende von 5 Prozent oder von einem durch die Statuten festgesetzten höheren Ansatz an die Aktionäre ausgerichtet worden ist.



Folgen von Minder

- Keine quantitativen Begrenzungen
- Statutenrevisionen:
 - Wahlen: VR, Präsident und Mitglieder, Compensation Committee auf 1 Jahr
 - Bindende Abstimmungen (prospektiv, retrospektiv, Kombinationen)
- Gewachsene Bedeutung der Shareholder Services
 - Ethos
 - ISS
 - Glass Lewis
- Gemisch von verpflichtenden und konsultativen Abstimmungen (Compensation Report)



CRD IV Richtlinie

Art. 94: Variable Vergütungen

- (1) ...:
- f) die festen und variablen Bestandteile der Gesamtvergütung stehen in einem angemessenen Verhältnis zueinander,
- g) die Institute legen für das Verhältnis zwischen dem festen und dem variablen Bestandteil der Gesamtvergütung angemessene Werte fest, wobei folgende Grundsätze gelten:
- (i) Der variable Bestandteil darf 100 % des festen Bestandteils der Gesamtvergütung für jede einzelne Person nicht überschreiten. Die Mitgliedstaaten können einen niedrigeren Höchstsatz festlegen.
- (ii) Die Mitgliedstaaten können den Anteilseignern oder Eigentümern oder Gesellschaftern des Instituts gestatten, einen höheren Höchstwert für das Verhältnis zwischen dem festen und dem variablen Bestandteil der Vergütung zu billigen, sofern der variable Bestandteil insgesamt 200 % des festen Bestandteils der Gesamtvergütung für jede einzelne Person nicht überschreitet. Die Mitgliedstaaten können einen niedrigeren Höchstsatz festlegen.



CRD IV Richtlinie

Art. 94: Variable Vergütungen

Die Billigung einer höheren Quote gemäß Unterabsatz 1 erfolgt gemäß dem nachstehenden Verfahren:

- Die Anteilseigner oder Eigentümer oder Gesellschafter des Instituts handeln auf eine ausführliche Empfehlung des Instituts hin, in der die Gründe und der Umfang der ersuchten Billigung dargelegt werden, ...
- die Anteilseigner oder Eigentümer oder Gesellschafter des Instituts beschließen mit einer Mehrheit von mindestens 66 %, sofern mindestens 50 % der Anteile oder der entsprechenden Eigentumsrechte vertreten sind, oder andernfalls mit einer Mehrheit von 75 % der vertretenen Eigentumsrechte;
- das Institut unterrichtet alle seine Anteilseigner ...
- das Institut informiert die zuständige Behörde unverzüglich



CRD IV Richtlinie

Art. 94: Variable Vergütungen

l) ein erheblicher Teil, mindestens aber 50 % jeder variablen Vergütung, besteht aus folgenden Bestandteilen, die in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen:

(i) Anteile oder gleichwertige Beteiligungen je nach Rechtsform des betreffenden Instituts bzw. ...

Die unter diesem Buchstaben genannten Instrumente werden für angemessene Zeit einbehalten, um die Anreize nach den längerfristigen Interessen des Instituts auszurichten.

m) ein erheblicher Teil, mindestens aber 40 % der variablen Vergütung, wird für wenigstens drei bis fünf Jahre zurückbehalten ...



CRD IV Richtlinie

Art. 94: Variable Vergütungen

n) die variable Vergütung, einschließlich des zurückbehaltenen Anteils, wird nur dann ausbezahlt oder zu einem festen Anspruch, wenn sie angesichts der Finanzlage des Instituts als Ganzem tragbar ist ...

Unbeschadet der allgemeinen Grundsätze des nationalen Vertrags- und Arbeitsrechts wird die variable Vergütung in ihrer Gesamtheit bei einem schwachen oder negativen Finanzergebnis generell erheblich abgesenkt

Malus- oder Rückforderungsvereinbarungen gelten für bis zu 100 % der gesamten variablen Vergütung. Die Institute legen spezifische Kriterien für die Anwendung von Malus- und Rückforderungsvereinbarungen fest. Diese Kriterien betreffen insbesondere Situationen, in denen der Mitarbeiter

- (i) an einem Verhalten, das für das Institut zu erheblichen Verlusten geführt hat, beteiligt oder dafür verantwortlich war;
- (ii) die angemessenen Standards in Bezug auf Eignung und Verhalten nicht erfüllt hat;



Anwendbares Recht?

Es besteht die Auffassung, dass alle Jurisdiktionen zu beachten sind, in denen wesentliche Aktivitäten lokalisiert sind.

Es gilt nicht einfach das Home Country Prinzip (Beispiel: USA)

Material Risk Takers (MRTs):

Für sogenannte **MRT's** (Material Risk Takers) gelten zusätzliche Bestimmungen, falls das Verhalten oder die Leistungen einer Person Folgendes verursachen oder verursachen könnten: eine bedeutende Reduktion des Ergebnisses oder der regulatorischen Kapitalausstattung der Gruppe, einer ihrer Divisionen oder Regionen; einen gravierenden Mangel in der Risikokontrolle, einen Reputationsschaden oder ähnliche Ereignisse; oder worüber der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen entscheidet.

UK: Code Staff

EU: Restriktionen 1:1; 1:2



In der Praxis

Die Beispiele von UBS und CS (anhand veröffentlichter Dokumente)



Vergütung am Beispiel Credit Suisse

Vergütungspolitik und Ziele

- qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen
- verknüpft mit Risikomanagement und Kontroll- und Compliance-Prozessen
- soll die Interessen von Mitarbeitenden mit jenen der Kapitalgeber in Einklang zu bringen



Vergütung am Beispiel Credit Suisse

Vergütungsstruktur

Die Vergütung der Mitarbeitenden umfasst fixe und variable Elemente.

Die fixe Vergütung beinhaltet das Basissalär.

Die variable Vergütung ist leistungsbezogen in Abhängigkeit der Ergebnisse der Gruppe, der Division sowie der individuellen Mitarbeiterleistung.

Der Anteil von fixer und variabler Vergütung variiert und hängt von der Position, der Tätigkeit und dem Standort des Mitarbeitenden ab.



Festlegung der variablen compensation Pools

Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung

Bei der Festsetzung der Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung orientiert sich der Vergütungsausschuss am ökonomischen Gewinn. Der ökonomische Gewinn entspricht auf Stufe der Gruppe und der Divisionen dem bereinigten Ergebnis vor Steuern und Aufwand für variable leistungsbezogene Vergütung nach Abzug der Eigenkapitalkosten. Diese werden berechnet nach Massgabe des den Geschäftsaktivitäten zugewiesenen Kapitals, definiert als 10% der durchschnittlichen risikogewichteten Aktiven gemäss den Vorgaben unter Basel III. Mit diesem Ansatz werden bei Vergütungsentscheiden sowohl die Profitabilität der Gruppe als auch die Eigenkapitalkosten berücksichtigt. Bei der Verteilung des ökonomischen Gewinns strebt der Vergütungsausschuss eine längerfristig ausgeglichene Verteilung zwischen Aktionären und Mitarbeitenden an, wobei aufgrund der Ertragslage der Gruppe und der Marktbedingungen Schwankungen möglich sind.

Maßstab:
„**Economic Contribution**“

(aus CS Geschäftsbericht 2013,
S. 291)



Vergütung am Beispiel Credit Suisse

Pool der Divisionen

Allgemein:

Primäre Leistungskriterium ist der ökonomische Gewinn.

Berücksichtigt werden aber auch spezifische divisionale Leistungsindikatoren (KPIs = Key Performance Indicators) und bestimmte nicht finanzielle Kriterien, einschliesslich Risikosteuerung, Compliance und ethischer Überlegungen, sowie die relative Leistung im Vergleich zu Mitbewerbern wie auch das Markt- und regulatorische Umfeld.

Geschäftsbereiche:

Die Pools auf Divisionsebene werden nach analogen Kriterien auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen.

Individuelle variable Vergütung:

Die verfügbaren Pools werden von den Linienvorgesetzten den Mitarbeitenden schliesslich unter Berücksichtigung der individuellen Leistungen und des Erfolgs des Geschäftsbereichs zugewiesen.

Ausnahme Shared Services (z. B. Legal, Compliance, IT, HR):

Der Pool für Shared Services ist abhängig vom ökonomischen Gewinn der Gruppe und von weiteren qualitativen Kriterien und ist nicht an die Ergebnisse der Divisionen gekoppelt. Dadurch werden die Mitarbeitenden von Shared Services, einschliesslich jener, die Kontrollfunktionen ausüben, unabhängig vom Erfolg der Divisionen entschädigt. Um den Pool für Shared Services zu generieren, werden die Pools der Divisionen entsprechend gekürzt.



Definitionen / Berechnungsweisen

Massgebend sind jeweils: **Reported financials ex FVoD/SD/SN DVA¹⁾**

Definitions:

Revenues		consist of: interest and dividend income - interest expense + commission and fees + trading revenues + other revenues
Contribution expenses	=	Pre Tax Income excluding variable and deferred compensation
Econ. Contribution	=	Contribution less Capital Charges
Capital Charges	=	capital charges calculated using average 10 % cost of capital based on Basle 3 RWA (Risk Weighted Assets) and leverage exposure equally weighted

1) Excludes Fair Value on own Debt, Stand alone Derivative, Structured Notes DVA and litigation charges



CAP's im Zusammenhang mit Vergütungssystemen (UBS und Credit Suisse)

Keinen CAP gibt es dagegen bei der Festlegung des gesamten Pools für die Boni

UBS beispielsweise schüttete auch Boni aus als sie im Jahr 2012 Verluste schrieb. Andererseits haben sie für das Jahr 2013 den Anteil der aufgeschobenen Vergütungen am EOP (Equity Ownership Plan) erhöht, wobei dieser Teil bei schlechtem Geschäftsgang (Return on Tangible Equity ≤ 0) komplett verfällt.

CAP für die Vergütung der Geschäftsleitung

Bei der CS darf die leistungsabhängige Gesamtvergütung (dh die Boni) der Geschäftsleitung insgesamt maximal 2.5% des bereinigten Reingewinns betragen (Jahresbericht 2013, S. 212)

Bei der UBS darf die leistungsabhängige Gesamtvergütung der Geschäftsleitung insgesamt maximal 2.5% des bereinigten Vorsteuergewinns des Konzerns betragen.

(UBS Vergütungsbericht 2013, S. 13)

Die Obergrenze für die leistungsabhängige Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder liegt beim Siebenfachen (CEO: beim Fünffachen) des Basissalärs.



CAP's im Zusammenhang mit Vergütungssystemen (UBS und Credit Suisse)

Credit Suisse: Zielgrößen und Obergrenzen für 2014				
	Zielgröße		Obergrenze	
	Bandbreite		Bandbreite	
	GV	CEO	GL	CEO
Multiplikatoren für die Basissaläre				
Kurzfristige Ansprüche				
Frei verfügbare Barvergütung	0.3 – 0.8	0.5	0.6 – 1.4	0.8
Kurzfristiger Leistungsvergütungsanspruch	0.5 – 1.3	0.8	0.9 – 2.1	1.2
Langfristiger Leistungsvergütungsanspruch	0.8 – 2.1	1.4	1.5 – 3.5.	2.0



CAP's im Zusammenhang mit Vergütungssystemen (UBS und Credit Suisse)

Weitere CAPs gibt es bei aufgeschobenen Vergütungsbestandteilen, die an die Geschäftsentwicklung gekoppelt sind.

Die heutigen Modelle sehen da i. d. R einen CAP vor, der die Steigerung auf maximal das doppelte oder dreifache des ursprünglichen Wertes begrenzt.

z.B. LTI der CS: GL: 200 %
(Jahresbericht 2013, S. 218)

Dies war nicht immer so. Die sogenannten SISU (Scaled Incentive Share Units) der Credit Suisse hatten praktisch unlimitierte Steigerungsmöglichkeiten, was dann auch zum vielkritisierten 70 Mio. Entschädigungspaket von Brady Dougan führte)



CAP's im Zusammenhang mit Vergütungssystemen (am Beispiel des Credit Suisse LTI)

Langfristige Incentive Awards (LTI-Ansprüche)

- über fünf Jahre aufgeschoben,
- gleiche Übertragungen am dritten, vierten und fünften Jahrestag nach Zuteilung (2013 bestand der LTI zu 60% aus Barauszahlung und 40% aus CCA (Contingent Capital Award))

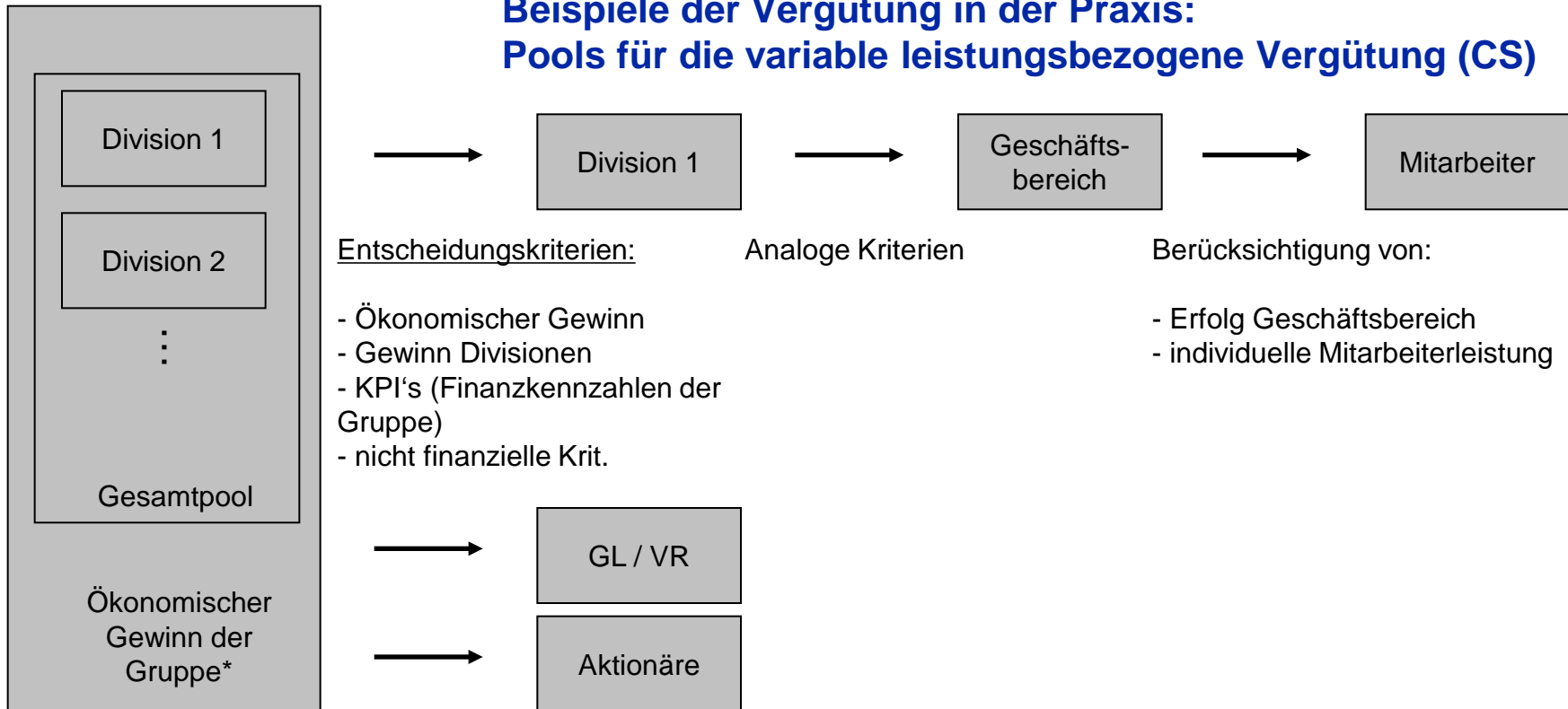
Höhe der Teilübertragungen ermittelt sich nach:

- **Relative Total Shareholder Return, RTSR**
(durchschnittswert der Aktienrendite relativ zur Vergleichsgruppe über die letzten drei Jahre)
- **Relative Total RoE**
(durchschnittliche bereinigte Eigenkapitalrendite über letzte drei Jahre)
- **CAP** jeder Teilübertragung bei 200% des ursprünglichen Wertes.

Teilübertragungen erhöhen oder vermindern sich

- um +/- 100% wenn **RTSR** +/- 50% über Vergleichsgruppe
- um +/- 25% wenn **RoE** 200% Zielvorgabe erreicht.
- CAP von maximal 200% bleibt.

Beispiele der Vergütung in der Praxis: Pools für die variable leistungsbezogene Vergütung (CS)



Bemerkungen: Bei Verteilung des ökonomischen Gewinns wird eine ausgeglichene Verteilung zw. Aktionären und Mitarbeitenden angestrebt.

* Definiert als das bereinigte Ergebnis vor Steuern und Aufwand für variable leistungsbezogene Vergütungen nach Abzug der Eigenkapitalkosten

Key Features on Executive Board Compensation 2013
(CS Jahresbericht 2013, S. 212)

Zusammensetzung		Übertragungsfrist (Jahr der Auszahlung des Anspruchs nach Zuteilung)	Wichtigste Merkmale
50%	Barvergütung: 10%	Gesamthafte Vergütung bei Zuteilung	Frei verfügbare Barvergütung
	STI-Ansprüche Performance-Share-Anspruch: 40%		In Abhängigkeit von der Profitabilität der Gruppe und der Divisionen wird zusätzlich zu den allgemeinen Malusbestimmungen eine negative formelbasierte Anpassung auf den Gesamtbestand der ausstehenden Ansprüche angewendet
50%	LTI-Ansprüche Barvergütungsanspruch: 30%		Der bei der Übertragung auszahlende Betrag für alle LTI-Ansprüche variiert zwischen 0% und 200% des zugeteilten Werts in Abhängigkeit von: <ul style="list-style-type: none"> der gesamten Aktienrendite im Verhältnis zu Mitbewerbern, basierend auf dem rollenden Durchschnitt über drei Jahre (primäre Messgrösse) der durchschnittlichen bereinigten Eigenkapitalrendite im Vergleich zu den Zielen (sekundäre Messgrösse)
	Contingent Capital Award (CCA): 20%		Die CCA-Tranche ist verlustabsorbierend und verfällt wertlos nach Massgabe der Kapitalposition der Gruppe
		Jahr 1 2 3 4 5	



Vergütung am Beispiel Credit Suisse

Vergütungselemente der variablen Vergütung 2013

frei verfügbarer Bargeldvergütung,
aktienbasierter Vergütung (aufgeschoben)
Contingent Capital Awards (CCA) (aufgeschoben)

Die Ausschüttung der aufgeschobenen Elemente erfolgt gestaffelt über mehrere Jahre (3 bis 5) und ist von verschiedenen Kriterien abhängig.

(Alle Angaben gem. Geschäftsbericht CS 2013)



Beispiele der Vergütung in der Praxis: Konzernleitung UBS 2014

Gesamtvergütung (2013):

(Sergio P. Ermotti, Group CEO: CHF 10.73 Mio)
Konzernleitungsmitglied (im Durchschnitt): CHF 7.49 Mio

Die Auszahlung der variablen Vergütung erfolgt gestaffelt, wobei die letzte Tranche bis zu 5 Jahre aufgeschoben werden kann.

Berechnung der variablen Vergütung:

$$VV_i = \underbrace{[0.35 \cdot X + 0.30 \cdot Y + 0.35 \cdot Z]}_{\text{Leistungsbewertung des Konzernleitungsmitglieds}} \cdot W \cdot VVG$$

Schranken:

$$0 \leq X, Y, Z$$

$$0.8 \leq W \leq 1.2$$

$$VV_i \leq 7 \cdot 1.5$$

$$\sum_i VV_i \leq 2.5\% \text{ bereinigter Vorsteuergewinn d. Konzerns}$$

Legende:

VV_i = Variable Vergütung des Konzernleitungsmitglieds "i"

W = Ermessensspielraum des Compensation Committee

VVG = Vergütungs-Median von Vergleichsgruppen

Variable Vergütung (VV)

Grundgehalt:
CHF 1.5 Mio

Ergebnis vs.
Vorgaben

Finanzielle Faktoren	Konzern: 35 %	→	X
	Unternehmens-Bereich: 30 %	→	Y
Qualitative Fakt.	35 %	→	Z



Beispiele der Vergütung in der Praxis: Konzernleitung CS 2014

Grundgehalt:
CHF/USD 1.5 Mio

Gesamtvergütung (2013):

(Brady W. Dougan, Group CEO: CHF 9.79 Mio)

Konzernleitungsmitglied (im Durchschnitt): CHF 7.2 Mio

Die Auszahlung der variablen Vergütung erfolgt gestaffelt, wobei die letzte Tranche bis zu 5 Jahre aufgeschoben werden kann.

Berechnung der variablen Vergütung:

$$VV_i = \underbrace{[0.60 \cdot X + 0.40 \cdot Y]}_{\text{Leistungsbewertung des Konzernleitungsmitglieds}} \cdot W \cdot VVG$$

Schranken:

$$0 \leq X, Y$$

$$0.8 \leq W \leq 1.2$$

$$VV_i \leq 7 \cdot 1.5$$

$$\sum_i VV_i \leq 2.5\% \text{ vom angepassten Reingewinn der Gruppe}$$

Legende:

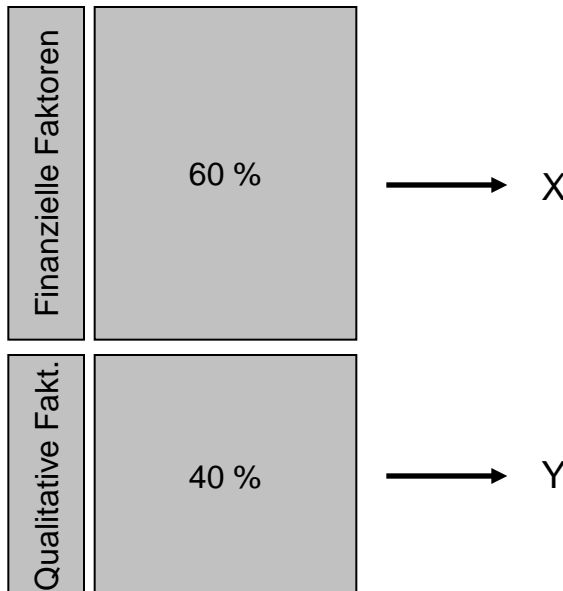
VV_i = Variable Vergütung des Konzernleitungsmitglieds "i"

W = Ermessensspielraum des Compensation Committee

VVG = Vergütungs-Median von Vergleichsgruppen

Variable Vergütung (VV)

Ergebnis vs.
Vorgaben





Vergütung am Beispiel Credit Suisse

Malus- und Wertabschlagsbestimmungen

Alle aufgeschobenen Vergütungsansprüche enthalten Bestimmungen, die es der Gruppe ermöglichen, die Ansprüche von Mitarbeitenden, deren individuelles Verhalten einen wesentlichen negativen Einfluss auf die Gruppe gehabt hat, zu reduzieren oder zu annullieren.

Für Performance-Share-Ansprüche gelten zusätzliche leistungsabhängige Wertabschlagsbestimmungen (**Clawback**), die eine Kürzung oder Annullierung des gesamten Bestands aufgeschobener Ansprüche im Falle künftiger negativer Geschäftsergebnisse erlauben.



Clawback am Beispiel Credit Suisse

Generell

Alle aufgeschobenen Vergütungsansprüche enthalten Bestimmungen, die es der Gruppe ermöglichen, die Ansprüche von Mitarbeitenden, deren individuelles Verhalten einen wesentlichen negativen Einfluss auf die Gruppe gehabt hat, zu reduzieren oder zu annullieren.

Covered Employees¹⁾

Für Covered Employees gelten zusätzliche Bestimmungen, falls das Verhalten oder die Leistungen einer Person Folgendes verursachen oder verursachen könnten: Eine bedeutende Reduktion des Ergebnisses oder der regulatorischen Kapitalausstattung der Gruppe, einer ihrer Divisionen oder Regionen; einen gravierenden Mangel in der Risikokontrolle, einen Reputationsschaden oder ähnliche Ereignisse; oder eine Kombination der obigen Punkte, worüber der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen entscheidet.

Geschäftsleitung

Alle aufgeschobenen Vergütungen der Geschäftsleitung unterstehen einer Malusklausel sowie zusätzlichen Bestimmungen für Risikonehmer (Covered Employees). Ausserdem bestehen leistungsabhängige Wertabschlagsbestimmungen (Clawback) für die STI-Ansprüche und spezifischen Leistungsziele für die LTI-Ansprüche.

1) MRTs



Clawback am Beispiel Credit Suisse

Möglicher Wertabschlag auf Performance-Share und STI-Ansprüchen Wertabschlag, falls Division einen Verlust macht

Vorsteuerverlust der Division (in Mia. CHF)
Anpassung des Ansprüchebestandes (in %)

(1.00)	(15%)
(2.00)	(30%)
(3.00)	(45%)
(4.00)	(60%)
(5.00)	(75%)
(6.00)	(90%)
(6.67)	(100%)



Beispiele der Vergütung in der Praxis: CS Verwaltungsrat 2013

VR-Mitglieder	Grundhonorar: CHF 250'000.- (CHF 400'000.- bei Ausschussvorsitzenden)
	Einsitz in Ausschüssen
	Zusatzleistungen (bei Vizepräsident/Kommis- sionsvorsitzenden)

Bemerkungen:

- Keine variable Vergütung!
- 50% wird in bar, 50% in Form von gesperrten CS-Aktien ausbezahlt (beim Präsidenten und den Ausschussvorsitzenden wird das Grundhonorar in bar entrichtet).
- Die Haltefrist beträgt 4 Jahre.
- Durchschnittliche Vergütung (exkl. VR-Präsident):
ca. CHF 595'000.-

VR-Präsident (Urs Rohner)	Grundhonorar: CHF 2.5 Mio
	Zusatzhonorar

- Gesamtvergütung VR-Präsident (2013): CHF 4.9 Mio
- CHF 1.1 Mio wurde in Form von gesperrten CS-Aktien ausgerichtet.
- Die Haltefrist beträgt 4 Jahre.



Beispiele der Vergütung in der Praxis: UBS Verwaltungsrat 2013

VR-Mitglieder	Grundhonorar: CHF 325'000.-
	Einsatz in Ausschüssen
	Zusatzleistungen (bei Vizepräsident/Senior Independent Director): CHF 250'000.-

VR-Präsident (Axel A. Weber)	Grundhonorar: CHF 2 Mio. + 200'000 UBS-Aktien
	Nebenleistungen

Bemerkungen:

- Keine variable Vergütung!
- 50% wird in bar, 50% (wahlweise 100%) in Form von gesperrten UBS-Aktien ausbezahlt.
- Die Haltefrist beträgt 4 Jahre.
- Berechnung der Anzahl Aktien erfolgt mit einem Abschlag von 15% auf den aktuellen Marktpreis zum Zeitpunkt der Zuteilung.
- Durchschnittliche Vergütung (exkl. VR-Präsident): ca. CHF 635'000.-

- Gesamtvergütung VR-Präsident (2013): CHF 6.07 Mio.
- Die Haltefrist beträgt 4 Jahre.



UBS und CS im direkten Vergleich (2013):

Ausgewählte Werte der Erfolgsrechnung [in Mio. CHF]	CSG	UBS
Nettoertrag (nach Rückstellungen für Kreditrisiken)	25'689	27'732
Geschäftsaufwand (Sach- und Kommissionsaufwand)	10'337	9'279
Geschäftsergebnis vor Personalaufwand	15'352	18'453
Personalaufwand feste Vergütung	7'103	11'908
Geschäftsergebnis nach fixen Salären	8'249	6'545
Subtotal Personalaufwand variable Vergütung	4'153	3'274
Subtotal nach fixen und variabler Vergütung	4'096	3'271
Ergebnis vor Steuern (nach Personalaufwand)	4'096	3'271
Steuern	1'276	-110
Reingewinn	2'820	3'381
Ergebnisse aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	145	
Reingewinn (bereinigt)	2'965	3'381
davon den Minderheiten zurechenbar	639	209
davon den Aktionären zurechenbar	2'326	3'172
Dividende bzw. Barausschüttung	1'117	3'165
Verhältnis variable Vergütung zu Dividende	3.72	1.03
Verhältnis variable Vergütung zu Reingewinn	1.47	0.97
Verhältnis variable Vergütung zu Geschäftsergebnis nach festen Salären	0.50	0.50



Vielen Dank

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit