

Direktion

Herr Dr.  
Patrick Raaflaub  
Direktor der  
Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

<b>FINMA</b>		
URG	14. AUG. 2009	SB
A		✓
Bemerkung: → Kopie WUG Tre		

Ihre Kontaktperson:

Dr. Remo L. Häcki - Telefon 033 227 31 10

Thun, 13. August 2009

## Anhörung zum Rundschreiben Vergütungssysteme

Sehr geehrter Dr. Herr Raaflaub  
Sehr geehrte Damen und Herren

Ihren Entwurf zum Rundschreiben „Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ haben wir aus unserer Perspektive interpretiert. Wir erfüllen die allermeisten Ihrer Bestimmungen, da unser Geschäftsmodell seit der Gründung der Bank auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Doch aufgrund zwei der drei Bedingungen entstünde für uns glücklicherweise kein zusätzlicher administrativer Aufwand.

Grundsätzlich erachten wir eine solche Art der Regulation als unzweckmässig. Im Zusammenhang mit gerechten Wettbewerbsbedingungen wäre es sinnvoller und wichtiger staatliche und andere Garantien zu beseitigen, damit der Kunde die Wahl seiner Bank bewusster angeht. In der aktuellen Situation sehen wir uns im Wettbewerb durch die expliziten (Kantonalbanken, UBS) und die impliziten Garantien (CS) des Staates benachteiligt.

Unseres Erachtens war der kurzfristig orientierte Blick auf den Aktienwert einer Bank die Hauptursache des ungünstigen Geschehens. Mit Ihren beiden ersten Bedingungen machen Sie die Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmenskultur klar (Zusammenhang zu Risiken, transparente Leistungsbeurteilung, etc.). Selbstverständlich könnte die Salärgrenze auch bei CHF 1 Mio. oder der variable Anteil bei 25% oder 33% definiert werden. Hier dürften Sie auch die meisten Korrekturwünsche erhalten haben. Als problematisch – auch aus Sicht des Gläubigerschutzes – ist unseres Erachtens die dritte Bedingung. Diese passt nicht zur angestrebten Logik. Je nach Fertigungstiefe oder Organisationsgrad kann eine Bank mit weniger als 100 Mitarbeitern viel schädigender wirken als eine mit 1000. Die Anzahl der Mitarbeiter ist für die bestehenden Missstände irrelevant.

Bestens illustriert dies das Beispiel der Bank Medici AG in Wien (15 Mitarbeiter, davon zwei CEO, 90% der Assets bei Madoff und 80% der Provisionen aus Madoff Fonds). Banken mit der Rechtsform AG, besonders börsenkotierte, sind besonders missbrauchsgefährdet. Ein Finanzinstitut, das keine Aktiengesellschaft ist, hat keinen Anreiz über Entschädigungen das Unternehmen zu schädigen. Unser Vorschlag wäre, die dritte Bedingung Ihres Rundschreibens zu ändern in: „Das Finanzinstitut ist keine AG.“

Sehen Sie bitte dieses Schreiben vor dem Hintergrund unseres Anliegens der Sensibilität der Finma gegenüber gesunden Banken, denen etwas am Nutzen der Volkswirtschaft und Gesellschaft liegt. Jede neue Regulierung schwächt uns durch unnötige Kosten.

Eine differenzierte Haltung im Sinne des Verursacherprinzips ist geboten. Dies ist auch im Interesse unseres Finanzplatzes. Allgemein erscheint es uns als wichtig und effizient sich auf diejenigen Banken zu konzentrieren, welche die Reputation unseres Finanzplatzes gefährden (Indikation über Pressereaktionen, Ombudsmann, Revisionsberichte). Hier können Sie bereits durch eine intensivere Gesprächsführung und Themenführerschaft Wirkung zeigen.

Ihnen wünschen wir weiterhin viel Erfolg bei Ihrem Engagement.

Freundliche Grüsse  
AEK/BANK 1826

  
Dr. Remo L. Häcki  
Direktor

  
Markus Gosteli  
stv. Direktor



## Alternative Investment Management Association

Oliver Wunsch  
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA  
Einsteinstrasse 2  
CH - 3003 Bern  
Switzerland

And by email to: [oliver.wuensch@finma.ch](mailto:oliver.wuensch@finma.ch)

12 August 2009

Dear Oliver,

### AIMA's response to FINMA's Circular on remuneration systems

AIMA<sup>1</sup> is pleased to have the opportunity to respond to FINMA's Circular on remuneration systems (the 'Circular'). We understand FINMA's desire to examine the design, implementation and disclosure of remuneration systems within Swiss financial institutions, given the recent and ongoing market turmoil. We also applaud FINMA's efforts to "motivate employees to contribute to the long-term success of [their] institution and its stability".

### Scope of Circular

Our preliminary and important observation is that no sound evidence has yet been produced to show that remuneration practices or systems at firms outside the banking sector played any significant role in the recent crisis. Recent reports have concluded that the crisis was primarily a banking crisis in which hedge funds played a marginal role, and AIMA is keen that regulators appreciate the distinction between banks (and 'bank-like' institutions) and hedge funds<sup>2</sup>. We are surprised that FINMA believes it justifiable to apply the Circular to the non-banking sector. In FINMA's 'Key points' document accompanying the Circular it is acknowledged that "FINMA is going further with its proposals than any other initiatives yet seen outside of Switzerland" and we would wholeheartedly endorse the suggestion that this may "threaten the Swiss financial centre as a whole". Other key financial centres (for example the UK) are consulting widely on any extension of remuneration codes to the non-banking sector and we would urge FINMA to adopt a similar approach.

Given that the Circular is intended to apply to both the banking and non-banking sector, we believe it is important to distinguish between banks (and 'bank-like' institutions) and the wider financial services industry, and to caution against a "one size fits all" approach to regulation. As we describe below, remuneration practices within hedge fund managers (and therefore the associated remuneration risks) differ fundamentally to those found within banks. We are concerned that the Circular applies a single set of principles to cover both the banking and non-banking sectors.

Various other bodies have recently looked at remuneration issues within the financial services industry<sup>3</sup>. A common thread is that they have been driven by concerns about risk taking in the high-impact banking and investment banking sectors and the principles, guidelines and standards have generally been drafted accordingly, many of them proceeding on the assumption that a firm is large, with developed governance structures and

---

<sup>1</sup> AIMA is the trade body for the hedge fund industry globally; our membership represents all constituencies within the sector - including hedge fund managers, fund of hedge funds managers, prime brokers, fund administrators, accountants and lawyers. Our membership comprises over 1,100 corporate bodies in over 40 countries, with approximately 6% of our members based in Switzerland and, of them, 32 are hedge fund management firms.

<sup>2</sup> For example, Jacques de Larosière's report of February 2009 states at paragraph 86 that "hedge funds...did not play a major role in the emergence of the crisis". Lord Turner's review of March 2009 (*A regulatory response to the global banking crisis*) concludes at section 2.3 that "hedge funds in general are not today bank-like in their activities".

<sup>3</sup> For example, the FSA's consultation CP 09/10 'Reforming remuneration practices in financial services' and the European Commission's Recommendation C(2009) 3159 on remuneration policies in the financial services sector

The Alternative Investment Management Association Limited  
167 Fleet Street, London, EC4A 2EA

Tel: +44 (0)20 7822 8380 Fax: +44 (0)20 7822 8381 E-mail: [info@aima.org](mailto:info@aima.org) Internet: <http://www.aima.org>

distinct risk management, compliance and HR functions. Some principles within the Circular may therefore be difficult to apply in a meaningful way to the significant number of firms which do not have the multi-departmental structure of an investment bank (e.g., principle 3).

Insofar as the main purpose of the Circular is to address the "asymmetry" prevailing within the banking sector, the extension of the scope of the Circular to the fund industry does not have any justification. In our view that industry, and in particular the alternative investment management industry, is not affected by the same excessive risk taking and remuneration problems. This is due to various factors, principally (i) existing regulation ensuring appropriate fee structure transparency at the level of the collective investment vehicle and (ii) "symmetrical" fee structures with strong alignment of interest between investors and managers on a medium to long-term basis.

AIMA welcomes the exemption for firms meeting at least two of the stipulated criteria as set out at paragraphs 8 - 10 of the Circular. However, we are concerned that this exemption is too narrow - it is not tailored to the non-banking sector and will leave many firms that pose no significant remuneration risk within the scope of the Circular. Even smaller boutique alternative investment management firms could easily exceed the thresholds of both paragraph 8 (20% of variable remuneration) and paragraph 9 (total remuneration exceeding CHF 800'000 per annum). The definition of "Total remuneration" at paragraph 14 is widely drafted and there is a concern that it would encompass distributions of returns to equity owners of a hedge fund business (depending on the structuring of such investment), thereby further narrowing the scope of the exemption.

AIMA is also concerned that the Circular applies to all employees within the affected firms, rather than being limited to those employees whose activities have a significant impact on the risk profile of the firm. We believe this is disproportionate and will impose unnecessary costs and compliance burdens on firms. In our view a better approach would be to address the Circular to management and other key employees - we believe this would be both more practical and more effective at motivating those employees to contribute to the long-term success and stability of their institution.

#### Remuneration practices in hedge fund manager firms

Remuneration practices within hedge fund managers differ greatly from those at banks, and for this reason a "one size fits all" approach to regulation in this area is wholly inappropriate. The Circular does not acknowledge the interaction or distinction between (a) bonuses paid as salary to employees and (b) "bonuses" in the form of profit share via dividend/draw for equity owners of a business. Many of the most highly-remunerated individuals at such firms are equity partners or shareholders and we consider that it is wholly inappropriate for any deferral or other remuneration restrictions to be placed on the receipt of such dividend/profit share income, not least because this may lead to people facing unfunded tax liabilities. We are glad that FINMA acknowledges this tax issue in its 'Key points' document, but would again stress that many of our members are remunerated as owners of the business rather than employees, and so the tax issues arising from both sets of relationships (i.e. employees and owners) must be considered.

Although the practical details as to how the remuneration is calculated differs amongst different types of hedge fund manager firms - for example, between the larger, listed fund managers and the smaller, private fund managers run by entrepreneurial stakeholders - the following features can be observed:

- the remuneration arrangements involve payments out of fees realised in the hands of the hedge fund manager and constitute the firm's audited income accounted for in its annual accounts;
- importantly, therefore, the bonus pool is derived from a combination of the fund's investment management fee and performance fees (i.e., a percentage of the fund's increase in NAV) - so that there is an alignment of interests, as between the investor and the individuals taking the investment management decisions. It is important to distinguish this incentive to take appropriate risk from the incentive to take excessive risk which bonuses may give in a banking context;
- bonuses are often co-invested in the funds, increasing the alignment of interests between managers and investors;
- small hedge fund manager firms - particularly start-ups - will tend to structure their remuneration packages around an element of fixed salary and a flexible, discretionary annual bonus, determined by reference to a discretionary assessment of an individual's performance and value to the business

but with the firm retaining the ability to withhold bonuses in times of financial difficulty. Remuneration is demonstrably “fully flexible”, despite the potentially high proportion of bonuses in good years;

- some larger firms will tend to operate deferred payment terms, with more formulaic means of calculating the discretionary element and with payment in tranches over a number of years, with payments forfeited on resignation or termination of employment - a “rate of return adjustment” is applied to reflect performance of the hedge fund each year before the next tranche is paid out, so that payment is directly linked to future performance;
- listed companies will tend to offer company employee share plans for specific key employees, with additional special arrangements for fund managers under which the latter may subscribe for preference shares;
- although there are differences as to remuneration methodology amongst different firms, the hedge fund industry as a whole operates in a professional wholesale market, where investors have accepted and understand the risks associated with hedge fund investment strategy in return for the potential reward of greater returns; and
- the fact that most hedge funds are owner-manager businesses means that the profits inevitably accrue to the managers.

Transparency as to the remuneration charged to the hedge fund (and, indirectly, to the investors) by the investment manager is already ensured at the level of the investment vehicle itself through disclosures in the offering documentation and prospectuses. The internal allocation rules within the hedge fund manager amongst its employees have no bearing on the risk profile for the investors and additional regulation in this field would only create an additional and unnecessary compliance burden on the hedge fund industry.

Because the norm is that remuneration is linked to the fees and commissions paid by clients to the hedge fund manager, we believe that there is a clear distinction to be made between the hedge fund industry and the excessive risk taking that has been made in the banking/investment banking sector. It is clear that a regulatory “one size fits all” approach would be wholly unsuitable for an industry where the remuneration pool is derived from fees paid to the firm for investment management.

The hedge fund industry is exceptional in the level of manager co-investment (which investors insist on) and this is precisely the sort of alignment of interest which is being searched for in the banking sector. Investors are placing pressure on managers to put in place performance fee structures which further align the medium term interests of managers with those of investors. As a result of this alignment of interests, the relationship between risk taking and remuneration is “symmetrical” by design in the hedge fund industry, contrary to what prevails in the banking sector, where the risk/reward profile of commissions and incentives is highly “asymmetrical”<sup>4</sup> and encourages excessive risk taking.

For these reasons we are very concerned that principle 7 is too prescriptive, particularly with regard to the “blocking period” of “at least 3 years”, and would argue that such a measure is wholly appropriate for hedge fund managers.

## Conclusion

AIMA welcomes and understands FINMA’s current regulatory focus on remuneration practices within the banking sector. However, AIMA does not believe that a case has been made for extending regulation of remuneration practices to the wider financial services sector, and in particular hedge fund managers.

Given that the Circular adopts a “one size fits all” approach, we are concerned that it does not recognise the concept of proportionality and that some principles may not be practical or appropriate of firms of a certain size or structure. For example, principle 3 will not be appropriate for firms without distinct HR or risk control functions. We are concerned that the Circular’s exemption is too narrow and will not be effective at identifying those firms whose size or structure or activities make it unsuitable to be covered by the Circular. Although

---

<sup>4</sup> The asymmetry of the risk/reward profile results from the absence of any downside to the relevant business unit/employees insofar as this downside risk is exclusively borne by the client.

principle 10 introduces a “comply or explain” requirement we are concerned that it is to apply only in “well-founded exceptional circumstances”.

Some of the principles are sound and sensible ways to manage and identify remuneration risk and will already be practiced by many of our members as part of sound business practice. However, some of the principles are overly prescriptive; for example, principle 7 which stipulates that at least some of the remuneration of the management board must be deferred for at least 3 years. Mandatory deferment is also wholly inappropriate for managers remunerated by way of dividend or equity draw, as is common within the hedge fund industry.

We hope that FINMA will reconsider the application of the Circular to the non-banking sector, and hedge fund managers in particular, in light of these comments. Should you have any comments on our response, or wish to discuss it further, please do not hesitate to contact me.

Yours sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mary Richardson". The signature is fluid and cursive, with the first name "Mary" and last name "Richardson" clearly distinguishable.

Mary Richardson  
Director of Regulatory and Tax Department

Autorité fédérale de surveillance des  
marchés financiers FINMA  
Dr Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Berne

Genève, le 12 août 2009

### **Projet de Circulaire de la FINMA sur les systèmes de rémunération**

Monsieur,

Nous nous référons à l'audition relative au projet de Circulaire sur les systèmes de rémunération. Notre Association (ABPS) représente l'ensemble des banquiers privés suisses et nous partons de l'idée que la prise de position de l'Association suisses des banquiers (ASB), à l'élaboration de laquelle nous avons été associés, ne pourra pas aborder les questions qui touchent plus particulièrement les banques organisées sous la forme de sociétés de personnes. Par ailleurs, la grande majorité de nos membres est composée de banques de tailles petite ou moyenne. C'est aussi sous cet angle que nous avons examiné le projet en question.

**En substance, l'ABPS demande, en premier lieu, que le projet de Circulaire sur les systèmes de rémunération tienne compte des conditions particulières qui existent dans certains types de banques, notamment celles de tailles petite et moyenne, celles qui sont constituées en sociétés de personnes ou – par analogie – les sociétés anonymes non cotées en bourse et détenues par un cercle restreint d'actionnaires actifs dans l'entreprise.**

**L'ABPS demande, deuxièmement, que ce projet soit fortement simplifié, dans le sens d'une focalisation sur le lien potentiel entre la rémunération de certains collaborateurs et les risques effectifs qu'ils font encourir à la banque considérée et à son environnement.**

**L'ABPS demande, troisièmement, que ce projet ne soit pas finalisé avant que les principales places financières concurrentes aient décidé d'adopter des réglementations similaires et qu'il n'anticipe pas les futures modifications de la législation et de la jurisprudence en Suisse.**

**Dans l'hypothèse où un cadre réglementaire s'avérerait indispensable au vu du contexte international et de politique intérieure, l'ABPS demande que la réglementation ne discrimine pas les établissements placés sous la surveillance de la FINMA par rapport aux autres entreprises.**

**Enfin, l'ABPS reconnaît qu'une approche fondée sur des principes généraux, selon le modèle retenu par la FINMA, serait la solution la plus appropriée, à condition toutefois qu'il soit tenu compte des problèmes posés aux banques de moindre taille.**

## **I. Remarques générales**

### **Pas de discrimination par rapport au reste de l'économie**

A titre liminaire, nous tenons à préciser que nous sommes conscients de la pression politique qui pèse sur les autorités fédérales au sujet de la rémunération des employés de banques. Nous observons toutefois que la problématique des rémunérations ne se limite pas au secteur financier. Cette question fera par conséquent l'objet d'un débat général dont il nous semble erroné de préjuger l'issue.

Dans les limites où il existe déjà une base légale suffisante permettant à la FINMA de traiter de manière spécifique les entreprises placées sous sa surveillance, celle-ci devra s'attacher à ne pas les traiter moins bien que le reste de l'économie. Or, par son champ d'application excessivement large, le projet de Circulaire place les collaborateurs des intermédiaires financiers, indépendamment du fait qu'ils fassent ou non prendre des risques à leur employeur, dans une situation plus défavorable que les autres. S'agissant des banques spécialisées dans la gestion de fortune, nous observons que ceci pourrait poser un réel problème par rapport aux gérants indépendants, par exemple.

### **Nécessaire clarification de la situation au plan international**

Les commentaires du projet mis en consultation admettent que celui-ci va plus loin que les initiatives prises en la matière à l'étranger. Nous y voyons un risque de distorsion de concurrence en comparaison internationale. Certains de nos membres font état des difficultés qu'ils éprouvent pour attirer en Suisse des spécialistes actifs dans les grandes places étrangères, lesdits spécialistes estimant que le marché du travail est ici moins propice à leur carrière. Nul doute qu'une réglementation mal pensée sur les rémunérations rendrait la situation encore plus difficile pour attirer ou conserver les talents nécessaires au développement de notre place financière. Or, pour l'heure, l'Union européenne n'a prévu aucune mesure particulière. Le Royaume-Uni et les Etats-Unis ont limité leurs interventions dans le domaine salarial aux grands établissements présentant un risque systémique ou qui ont bénéficié du soutien de l'Etat. La Suisse risque ainsi de se singulariser, sans égard pour les conséquences négatives en termes de compétitivité pour sa place financière.

Nous demandons dès lors que le projet de Circulaire ne soit pas finalisé avant que ne soit connu le contenu définitif des mesures adoptées par les principales places financières concurrentes. Ceci évitera d'infliger à la Suisse un handicap du fait d'une réglementation non compatible avec les standards internationaux.

### **Incompatibilité avec la législation et la jurisprudence en Suisse**

Les commentaires joints au projet de Circulaire reconnaissent aussi qu'il contient des éléments contradictoires par rapport au droit des obligations. Il est vrai que des modifications législatives sont demandées. Nous permettons cependant de souligner que, d'une part, ceci ne relève pas de la compétence de la FINMA et que, d'autre part, les délais très courts de mise en œuvre négligent cet aspect essentiel de la question.

Les principes fixés dans le projet de Circulaire constituent une atteinte importante à la liberté contractuelle, qui constitue un élément fondamental de notre ordre juridique. Une Circulaire ne représente pas une base légale suffisante pour imposer de telles cautions dans l'élaboration de contrats de travail pour l'ensemble des intermédiaires financiers suisses.

Un projet de Circulaire n'est pas non plus une base légale suffisante pour déroger aux dispositions absolument impératives du Code des obligations. Or, en l'occurrence, l'art. 339 al. 1 CO dispose que :

*« A la fin du contrat, toutes les créances qui en découlent deviennent exigibles ».*

Il s'ensuit que le paiement différé de la part variable, tel que prévu aux chiffres marginaux 50 à 57, n'est pas compatible avec l'art. 339 al. 1 CO, la jurisprudence considérant qu'une gratification représentant, plusieurs années durant, une part importante du salaire est un droit acquis à l'employé.

Nous nous permettons d'attirer votre attention sur les graves problèmes qui découleraient d'une réglementation exigeant, par hypothèse, que les banques fassent figurer dans un règlement sur les rémunérations des dispositions non conformes au droit en vigueur, au risque de les voir contestées devant la juridiction des prud'hommes.

Il est également reconnu que le projet pose des problèmes en matière de droit fiscal, notamment en ce qui concerne la taxation du paiement différé de la part variable. Dans ce contexte également, les commentaires suggèrent de modifier le système d'imposition, sans envisager pour autant de reporter l'entrée en vigueur de la Circulaire.

Nous estimons que la seule solution appropriée consiste à modifier premièrement la législation et d'adopter ensuite des mesures réglementaires adaptées aux besoins.

**Nécessaire simplification et focalisation sur le lien potentiel entre la rémunération de certains collaborateurs et les risques effectifs qu'ils font courir à la banque**

Le projet de Circulaire mis en consultation se caractérise par son haut degré de complexité et il prévoit des mesures d'une portée extraordinairement large mais il ne se concentre à notre avis pas assez sur la prise de risques par les intermédiaires financiers.

S'il est communément admis que certains modèles d'intéressement ont pu avoir des conséquences néfastes pour les banques d'affaires basées aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, la situation semble différente en Suisse. La CFB l'a elle-même constaté à l'issue d'une étude approfondie sur les bonus. Son Vice-président, M. Jean-Pierre Ghelfi en a rendu compte le 26 avril 2000 dans les termes suivants :

*« Notre enquête montre que les trois quarts des 361 banques qui ont participé à l'enquête accordent des bonus à leur personnel et que ces bonus ne sont dans l'ensemble pas excessifs – du moins selon les normes de la profession. La part de la rémunération variable se situe entre 25% et 100% de la part fixe auprès de plus d'un tiers des banques. Elle excède même 100% auprès de 10% environ des établissements (...) Le montant des bonus et le fait qu'ils ne sont pratiquement jamais déterminés exclusivement sur la base*

*des résultats obtenus individuellement permettent de considérer que la politique des bonus ne conduit pas la très grande majorité des banques à prendre des risques incontrôlés (...) Comme on pouvait s'y attendre, notre enquête a montré qu'il fallait procéder à un examen séparé pour les deux grandes banques qui ont une activité internationale, en particulier dans les centres financiers de Londres et de New York où la pratique des bonus est généralisée ».*

Suite à cette première enquête, la CFB a effectué une analyse complémentaire plus ciblée auprès des principales banques actives dans le domaine du « private banking ». Cette analyse a confirmé les enseignements ci-dessus, comme l'a relevé la CFB dans son rapport de gestion 2001 (p. 196). Il importe de souligner ici que le système des rémunérations en général et des bonus en particulier n'a pas fondamentalement changé depuis cette époque chez les membres de l'ABPS. Les conclusions de la CFB restent ainsi largement valables en ce qui concerne les activités de « private banking ».

Il est possible que la situation des grandes banques, leur importance systémique et les risques induits par certaines activités de banque d'affaires méritent une approche spécifique. Mais nous doutons ici aussi qu'il soit opportun d'étendre à l'ensemble de leur personnel les mesures qui pourraient se justifier pour certains responsables auxquels la compétence de prendre des risques importants a été confiée.

Nous relevons enfin l'absence, dans les documents mis en consultation, d'une analyse coûts/bénéfices. Cet état de fait n'est pas conforme aux principes contenus dans les « Lignes directrices applicables à la réglementation des marchés financiers » publiées en 2005 par le Département fédéral des finances. Nous rappelons aussi que ces « Lignes directrices » précisent que les autorités « s'attachent à mettre en place une réglementation proportionnée au but visé, économe et différenciée, qui tienne compte, de manière adéquate, des particularités et risques liés à certaines activités et secteurs ».

Enfin, le projet de Circulaire nous semble s'inscrire dans une tendance récente, qui pousse à réduire les rémunérations variables au profit d'une augmentation concomitante du salaire fixe. Or ceci réduit la flexibilité des intermédiaires financiers et, dans une conjoncture difficile, pourrait les inciter à licencier plus de collaborateurs que ce ne serait le cas avec un système de rémunération plus souple.

Toutes ces constatations nous conduisent à proposer une focalisation beaucoup plus grande de la réglementation sur le lien potentiel entre la rémunération de certains collaborateurs et les risques effectifs qu'ils font courir à la banque et au système bancaire suisse. Dans cet esprit un régime d'exceptions beaucoup plus large devrait être admis pour les intermédiaires financiers qui ne présentent aucun problème à cet égard.

**Nécessaire prise en compte des conditions existant dans les banques petites et moyennes, celles qui sont détenues par un cercle restreint d'actionnaires actifs dans l'entreprise ou celles qui sont organisées en société de personnes**

Le projet de Circulaire vise a priori tous les intermédiaires financiers, quelle que soit leur taille. Elle définit trois critères pouvant justifier un traitement différencié (à

condition que deux d'entre eux soient remplis). Nous nous permettons de contester la pertinence de ces critères. En effet :

- la limite de 20% pour les éléments variables de rémunération (cf. Cm 6 du projet de Circulaire) se situe en dessous de la fourchette évoquée en 2000 par la CFB (voir ci-dessus, p. 3) ;
- le chiffre de CHF 800'000 (cf. Cm 7) n'atteint pas la rémunération totale de la plupart des CEO de banques ;
- enfin, pas plus que ces deux derniers éléments, le chiffre de 100 collaborateurs ne donne la moindre indication sur les risques encourus par un intermédiaire financier.

Ceci nous incite à proposer, d'une part, une sensible élévation de ces seuils voire l'abandon d'un de ces critères et, d'autre part, la prise en compte d'autres critères qui, sous l'angle de la propension des intermédiaires financiers à prendre des risques, nous semblent à la fois plus pertinents et moins arbitraires (cf. p. 7).

Le projet de Circulaire se réfère de manière systématique à la forme juridique de la société anonyme et au rôle du Conseil d'administration. Il est également question du cours des actions des établissements concernés. On relèvera que, pour les SA cotées, le paiement différé de la part variable de la rémunération est plus facile à mettre en place par le biais de stock options, dont la valeur fluctue en fonction du cours du titre. Ce projet ne tient en revanche nullement compte de la différence fondamentale qui existe entre les associés d'une banque privée et la plupart des dirigeants de sociétés anonymes. Il semble viser la convergence des intérêts des dirigeants et des employés, d'une part, et de ceux de l'entreprise elle-même et de ses actionnaires, d'autre part. Or, ces intérêts sont par essence alignés chez les banquiers privés, structures dans lesquelles celui qui prend les risques est aussi celui qui les assume car il en est indéfiniment responsable.

Il faut ajouter que les banquiers privés ne représentent pas un risque systémique, qu'ils ne sont actifs ni dans le domaine du crédit, ni dans celui des émissions, qu'ils se concentrent sur la gestion de fortune privée et institutionnelle, par nature moins risquée, et qu'enfin, leurs activités « nostro » sont extrêmement réduites.

Les banquiers privés appliquent de surcroît depuis des décennies une politique de rémunération orientée vers le long terme. Le versement de parts variables répond à une tradition éprouvée, souvent fondée sur un système de points ou sur une formule dépendant notamment du résultat global de l'entreprise.

Pour éviter tout malentendu, il faut préciser que les banques familiales organisées en SA, non cotées en bourse et dont les actionnaires sont eux-mêmes actifs dans l'entreprise se trouvent dans une situation assez comparable à celle des banquiers privés, si l'on exclut toutefois les aspects liés à la responsabilité individuelle.

En conclusion, il nous semble inéquitable et disproportionné de vouloir soumettre des banques de ce type à une réglementation identique à celle de sociétés cotées, actives

notamment dans la banque d'investissement ou représentant des risques systémiques pour la place financière suisse.

### **Justesse et limites de la démarche retenue**

Malgré toutes nos réserves, il n'est pas impossible que, dans un avenir plus ou moins proche, le contexte international ainsi que la situation politique et légale interne amènent à la conclusion qu'une réglementation sur les systèmes de rémunération des intermédiaires financiers s'impose. Si tel devait être le cas, nous sommes d'avis que la démarche suivie par le projet mis en consultation, qui consiste à établir des règles cadres fondées sur des principes qui doivent être mis en œuvre de façon différenciée par chaque acteur, est la plus appropriée, à condition toutefois que la souplesse adéquate soit conférée au système.

A ce propos, nous attirons votre attention sur le fait que tous les intermédiaires financiers ne disposent pas forcément des ressources internes nécessaires (dans les domaines juridiques, des ressources humaines, etc.) à la mise en place de règlements internes taillés sur mesure.

Dès lors, s'il n'est pas impossible que la démarche retenue permette aux banques d'une certaine taille de développer – au prix d'un effort très important – des règlements relativement bien adaptés à leurs besoins, les banques plus petites ne pourront en revanche pas investir des moyens comparables dans de tels projets. Elles seront probablement obligées de recourir à des règlements-type, fournis par des tiers, qui tiendront par définition peu compte de leurs besoins spécifiques.

On constate ainsi qu'en voulant éviter une distorsion de la concurrence et en croyant mettre tous les intermédiaires financiers sur le même pied, l'égalité de traitement obtenue n'est en réalité qu'apparente. C'est une raison de plus qui, à notre avis, plaide en faveur d'exceptions beaucoup plus larges que celles proposées par le projet mis en consultation.

## **II. Remarques particulières**

Nous vous renvoyons aux remarques détaillées qui vous seront communiquées par l'ASB, remarques auxquelles nous tenons cependant à ajouter ce qui suit :

- **Chiffre marginal (Cm) 3** : il n'est pas concevable, au regard de la nécessaire sécurité du droit, d'écrire que la Circulaire complète les règles « à venir » du Code des obligations. On ne peut pas anticiper les décisions du législateur en la matière.

De plus, il est disproportionné de vouloir appliquer ces règles à l'ensemble des collaborateurs. Le champ d'application devrait être limité aux personnes qui exercent une véritable influence sur la marche des affaires et la prise de risque. A cet égard, il faut prendre en compte le fait que l'assujettissement de tous les collaborateurs augmentera sensiblement le risque de litiges relevant du droit du travail, ce qu'il importe évidemment d'éviter.

- **Cm 8, 9 et 10** : comme indiqué plus haut, les exceptions prévues nous semblent à la fois arbitraires et peu pertinentes. C'est pourquoi nous proposons les critères suivants :

1. Faire passer le seuil proposés au Cm 8 à 50% (20% ne se situant pas dans la fourchette énoncée par le Vice-président de la CFB lors de la conférence de presse évoquée plus haut).
2. Biffer le Cm 9, qui n'est pas conforme à la philosophie de la Circulaire, laquelle s'abstient à juste titre de fixer des plafonds salariaux.
3. Faire passer le seuil du nombre de collaborateurs à 200 personnes à temps complet. Nous reconnaissons que ce chiffre n'est pas moins arbitraire que celui proposé dans le projet de Circulaire mais il nous semble plus réaliste pour définir la taille limite d'une PME.
4. Introduire un nouveau critère fondé sur la préexistence d'une responsabilité effective des dirigeants de l'intermédiaire financier, à savoir :
  - les sociétés de personnes, au sein desquelles les propriétaires de l'entreprise sont en même temps ses dirigeants et répondent sur leurs biens propres de ses engagements ;
  - par analogie, les sociétés anonymes non cotées en bourse et détenues par un cercle restreint d'actionnaires exerçant des fonctions dirigeantes dans l'entreprise.
5. Introduire un nouveau critère fondé sur les fonds propres de l'intermédiaire financier, qui pourrait se fonder sur :
  - un supplément de fonds propres dépassant un certain ratio (qui reste à déterminer) par rapport aux exigences prudentielles en vigueur (nous relevons qu'une réflexion semblable est évoquée au Cm 77 du projet de Circulaire) ;
  - ou une limitation du levier à un certain niveau (qui reste à déterminer).
6. Une limitation de l'activité de négoce pour compte propre en dessous d'un certain pourcentage des fonds propres (qui reste à déterminer).

En présence de trois des cinq critères ci-dessus (le no 2 étant biffé), l'intermédiaire financier devrait être exempté (ou éventuellement être mis au bénéfice de régime fortement assoupli), au motif que les risques qu'il encourt et fait courir au système bancaire suisse sont insignifiants.

- **Cm 6** : l'application extraterritoriale de ce texte sera très difficilement réalisable en l'absence de standards internationaux. La tâche sera donc extrêmement complexe pour les banques actives sur le plan international et leur infligera un désavantage compétitif majeur. Cette extraterritorialité doit donc être supprimée.

- **Cm 24** : Cette disposition n'est applicable qu'aux intermédiaires financiers qui connaissent une direction distincte du Conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas des banquiers privés.
- **Cm 25** : la transparence du système de rémunération peut déployer des effets pervers en ce qui concerne la part variable. En effet, un collaborateur ne devrait en principe pas être en mesure de calculer à l'avance son bonus, car cela pourrait l'inciter à prendre des risques indus afin d'influencer l'un des paramètres de calcul en sa faveur. De ce point de vue, le caractère mécanique qui sous-tend le concept mis en consultation semble aller à l'encontre du but poursuivi par le projet de Circulaire.
- **Cm 30** : il n'est pas opportun d'impliquer la compliance dans la conception et l'application du système de rémunération. Ce service est notamment responsable du domaine de la lutte anti-blanchiment. De manière générale, il est malsain d'élargir le cercle des personnes ayant accès aux données très sensibles relatives à la rémunération. Cela pose des problèmes concrets en matière de protection des données, de cohésion de l'entreprise et de sécurité des collaborateurs. De plus, chaque banque doit garder la souplesse nécessaire en termes d'organisation.
- **Cm 34** : cette disposition nous semble être en contradiction avec le but général de la réglementation qui veut que l'on tienne compte du résultat global de l'entreprise pour fixer les rémunérations et non pas des risques encourus par chaque collaborateur pris séparément.
- **Cm 36** : cette disposition est inapplicable en pratique, dans la mesure où il est par définition impossible de prendre en compte de manière appropriée des risques qui ne peuvent être évalués à l'avance.
- **Cm 47** : il est difficile de mettre sur pied un système transparent sans se fonder sur de tels critères objectifs. Ce chiffre marginal nous semble donc contredire le Cm 25 évoqué plus haut.
- **Cm 51** : La deuxième phrase de cette disposition est peu claire et devrait être biffée. Le seul critère déterminant pour justifier un paiement différé devrait être celui du niveau de la rémunération et non d'un rattachement fonctionnel à la direction générale. Cette phrase pourrait d'ailleurs être en contradiction avec les Cm 59 et 60.
- **Cm 53** : cette disposition est incompatible avec le Code des obligations (art. 323, al.3 et 339 CO).
- **Cm 57** : cette disposition, qui pourrait ne pas poser de problèmes majeurs à des plans d'intéressement fondés sur des instruments tels que des stock options, dont la valeur fluctue avec les marchés, sera au contraire très difficile à appliquer à des versements en espèce qui, par définition, ne subissent pas de telles fluctuations.

Dès lors, nous sommes d'avis que ce Cm ne devrait pas s'appliquer aux parts variables distribuées en espèces.

- **Cm 78 à 83** : les délais de mises en place sont beaucoup trop courts dans la mesure où cette réglementation nécessiterait une adaptation des contrats de travail et entraînerait des charges administratives importantes, de même qu'une adaptation conséquente des systèmes internes. Les collaborateurs doivent avoir suffisamment de temps pour s'organiser en fonction de ces nouveaux critères. Par ailleurs, le projet ne dit rien sur l'attitude à avoir face à des collaborateurs qui seraient réticents à modifier leur contrat de travail.

\* \* \*

Nous vous remercions de nous avoir consultés et restons bien entendu à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.

Veillez croire, Monsieur, à l'expression de nos salutations les meilleures.

ASSOCIATION DES BANQUIERS  
PRIVES SUISSES

Le Secrétaire général : Le Secrétaire général  
adjoint :



Michel Dérobert



Edouard Cuendet



## **The ABI's Response to FINMA Consultation on Remuneration in Financial Services**

---

### **Introduction**

The ABI is the voice of the insurance and investment industry. Its members constitute over 90 per cent of the insurance market in the UK and 20 per cent across the EU. They control assets equivalent to a quarter of the UK's stockmarket and hold substantial portion of European equities, including major holdings in the Swiss market. Through the ABI their voice is heard in Government and in public debate on insurance, savings, and investment matters. As a representative of a major part of the European financial services sector we welcome the opportunity to respond to this paper.

### **Executive Summary**

It is axiomatic that remuneration structures within any company should not provide incentives to take inappropriate risks. However, we do not believe that the regulators' role should extend into the operational management on every financial services company. The regulators' remit in this area should be, in line with the core aim of good regulation, to focus on systemic risks that threaten the stability of the system, and in this regard on those firms that are evidently systemic in nature.

Those companies that are not systemic should not be subject to such regulation, and instead reliance should remain on the normal methods of corporate/management control, including non-executive/supervisory directors, shareholders and, relevant risk management and other regulation protecting clients and/or customers.

Whilst, as the paper notes, there is a high degree of inter-linkage within financial services, this does not mean that every firm is systemic. For example, although an asset manager may have a number of relationships with a brokerage that is part of a major investment bank, this does not make the asset managers systemic. Where relationships pose counter party risks that are systemic in nature, this is of course a matter of concern for the regulators. However, the appropriate way to understand and monitor such risks is through appropriate regulatory monitoring.

Given these facts, we agree with the Financial Stability Board that the best way forward would be for relevant regulators in each jurisdiction to identify those entities that are systemic and apply proportionate controls and

appropriate monitoring of their activities. Other financial services may wish to adopt any proposals as a matter of best practice. This should include ensuring that remuneration structures do not provide incentives to take inappropriate risks.

## **Specific Comments**

### **Increasing awareness**

As stated in the executive summary we do not believe the proposals should be extended to all financial services firms. The proposals seek to address the issue of inappropriate remuneration practices posing a systemic risk but not all firms give rise to it. For example, neither insurance nor asset management pose the systemic threat that the banking sector does.

Although there is widespread debate across the globe regarding remuneration structures and practices across the corporate sector, this is focused on the manner in which shareholders have sought to solve the agency problem. The way in which owners incentivise management, reward long-term performance and align interests is not a matter for the regulator unless it poses a systemic threat.

Risk awareness is a fundamental behavioural aspect of all employees. Rather than increasing employees' risk awareness, as suggested in the paper, we believe that remuneration should be structured so that it does not inhibit or hinder such behaviours. Further, we believe that abiding by legal and compliance requirements is a minimum expectation and a failure to do so should be a matter of disciplinary action, not a way to determine levels of remuneration. Therefore, such basic risk awareness and management should be a gateway into the system that determines remuneration, rather than something which influences or determines its levels.

We do not understand the contention that high-risk activities must result in lower variable remuneration than lower risk ones. The level of reward payable as a result of any activity is part of the risk/reward calculation that is the basis of any business activities. The focus therefore must be on understanding the risk, including its tail, when determining the level of award. Artificial constraints in this area will result in perverse outcomes, including vastly increased fixed costs (salaries) for high-risk activities which will not prevent or mitigate inappropriate risk taking, but instead will undermine the financial services sector business model which will, if these proposals are enacted, be unable to adapt to the economic cycle.

### **Variable Remuneration**

We agree that restrictions or blanket bans on variable remuneration (bonuses) is not a good idea. In our view, remuneration structures should be in line with the relevant performance and risk horizons. This means that a

one-size-fits-all model cannot be adopted both across the market and within individual firms, where many different business activities may be undertaken. Similarly, economic profit is one measure that may be appropriate, but it may be difficult to apply at all times in all areas of financial services. For example, fund managers are rewarded for managing client money effectively and therefore any contribution the firm's economic profit is indirect as there is no proprietary trading and limited use of company capital. Any move to economic profit as a basis of reward would therefore sever a clear performance link and as a result potentially harm clients.

### **Long-term orientated awards**

We agree that remuneration should incentivise behaviours that create long-term sustainable value creation. We believe that directors, who are in effect stewards of the company, should define a remuneration policy that is aligned with this aim. We also agree that care must be taken in the use of such targets such as turnover growth. We further believe that unrealised gain should not be rewarded, but instead that payment should only be made when the gain crystallises. The overriding emphasis should not be on profit at any price, but on quality profit at a reasonable price.

We agree that more deferral is desirable; the amount of time for this deferral should be in line with the relevant risk horizons. Whilst there may be some value in linking deferred awards to ongoing performance, this performance should be related to that which is relevant to how the award was earned. For example, if the award was the result of desk or divisional performance, the ongoing measurement should not relate to the overall corporate entity. Doing so would risk unfairly penalising the recipient for matters out of their control or rewarding them further even if their own performance was not good. We would also caution against the overuse of shares in deferral schemes. The use of shares dilutes existing shareholders and as large value discounts are applied by participants in such schemes this can lead to them demanding much larger awards to compensate for the use of shares. We would also note that at companies such as Lehmans and Bear Stearns, many staff, including the "risk takers", were significant holders of stock and this did nothing to promote sound risk management. Indeed, it may be argued that the unlimited upside and limited downside characteristics of shares and the volatility of equity markets creates an imbalance in the perceived risk/reward calculation.

### **Transparency**

We agree that disclosure of individual employees' remuneration is not the way forward, although directors' remuneration should be disclosed in relation to their responsibilities to shareholders as their agents.

With an increase in remuneration transparency there is a danger that this will lead to a degree of pay inflation as firms seek to remain competitive. To

guard against this, remuneration committees and human resources departments must avoid unnecessary ratcheting up of pay and chasing medians. One reason this may happen is because of over-reliance on external benchmarking and perceived market rates.

### **Keeping competition balanced**

Although we recognise that there is a need to ensure a level playing field for firms where possible, we do not believe this should result in regulatory creep into areas that it is not necessary to regulate. As stated previously, we recognise that counter party risks, financial complexity and other factors mean that risk and its location are not understood. However, a better way to address this is through better regulation and market transparency, rather than misdirected regulation of remuneration.



<b>FINMA</b>		
ORG	17. AUG. 2009	SB
73		
Bemerkung:		
<i>Chm</i>		

AXA Investment Managers • Affolternstrasse 42 • CH-8050 Zürich

Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

André Ullmann

+41 (0)43 299 15 00  
+41 (0)43 299 15 56  
andre.ullmann@axa-im.com  
<http://www.axa-im.ch>

Zürich, 13. August 2009

Meinungsäusserung zur Anhörung des FINMA Rundschreibens "Vergütungssysteme"

Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne lassen wir Ihnen nachfolgend unsere Stellungnahme bezüglich des Entwurfs des FINMA Rundschreibens "Vergütungssysteme" zukommen gemäss der Einladung in der Medienmitteilung vom 3. Juni 2009.

## Hintergrund

AXA Investment Managers ist ein dedizierter Vermögensverwalter innerhalb der AXA Gruppe und verwaltet alle Wertschriftenanlageklassen und Alternative Anlagen nach dem Multi-Experten Ansatz. AXA Investment Managers ist weltweit tätig und verwaltet Gelder für die AXA Versicherung, institutionelle Kunden und private Investoren. Die verschiedenen Tochtergesellschaften in den einzelnen Ländern sind lokal regulierte Gesellschaften, die durch eine französische Holding gehalten und über eine globale Matrix-Organisation geführt werden.

In der Schweiz verstärkte die AXA Gruppe Ende 2006 ihre Präsenz durch den Kauf der Winterthur Versicherung und die Gründung der AXA Investment Managers Schweiz AG (Fondsleitung). AXA Investment Managers Schweiz AG beschäftigt gegenwärtig rund 80 Mitarbeiter. Obwohl AXA Investment Managers Schweiz AG gemäss den lokalen regulatorischen Gegebenheiten autonom agiert, ist die Gesellschaft voll in die globale AXA Investment Managers Organisations- und Führungsstruktur integriert.

Als eine global operierende Gesellschaft unterhält AXA Investment Managers eine globale Vergütungspolitik, welche wir auch in Zukunft gerne global weiterführen möchten. Die Vergütungspolitik steht unter der Aufsicht eines „Remuneration Committee“ des

Verwaltungsrates der Holding Gesellschaft. Die globalen funktionalen Chefs unterbreiten Vorschläge für die fixen und variablen Vergütungen der Mitarbeiter. Diese bewegen sich innerhalb der globalen Vorgaben (Guidelines, Budgets und Bonus Pool) und werden vom Management der Gruppe bewilligt.

## **Generell**

AXA Investment Managers unterstützt die Einführung von Regeln, welche die Interessen des Managements und der Mitarbeiter mit denjenigen der Kunden und Aktionäre in Einklang bringen, in dem variable Vergütungen an Leistungen geknüpft werden und fehlbares Verhalten bestraft werden soll ohne dabei eine absolute Lohnobergrenze festzulegen.

Wir sind der Meinung dass die vorgeschlagenen Prinzipien des Financial Stability Forums und die Empfehlungen der Europäischen Kommission angemessen sind. Durch die Einführung strikterer Regeln werden in der Schweiz domizilierte Firmen oder Firmenteile gegenüber dem übrigen Europa benachteiligt. Dies betrifft vor allem attraktive Arbeitsplätze für hochqualifizierte Mitarbeiter/-innen, speziell dann, wenn sie auch internationale Verantwortung wahrnehmen. Ueberlegungen, solche Positionen ausserhalb der Schweiz in Ländern mit liberaleren Vorschriften anzusiedeln, werden rasch gemacht und sind aufgrund der hohen Mobilitätsbereitschaft solcher Mitarbeiter einfach umzusetzen. Mittel- und langfristig schadet dies unserem Finanzplatz Schweiz.

Wir kommen daher zum Schluss, dass die schweizerische Regulierung betreffend Vergütungssysteme nicht über jene anderer Finanzplätze hinausgehen sollte und die definitive Einführung des FINMA Rundschreibens davon abhängig gemacht werden sollte, ob und wie die Aufsichtsbehörden anderer grosser Finanzplätze diese Regulierungsthematik angehen und die internationalen Empfehlungen in ihrem lokalen Aufsichtsrecht umsetzen.

## **Randziffer 7**

Wir beantragen Ihnen, dass die in Rz 7 erwähnte Befreiung der Zweigniederlassungen ausländischer Unternehmen von der Umsetzung dieses Rundschreibens ebenfalls für Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen gelten soll, sofern die ausländische Muttergesellschaft einer entsprechenden ausländischen Regelung untersteht. Wir sehen keinen Grund, warum Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen ausländischer Unternehmen unterschiedlich behandelt werden sollen. Des Weiteren erachten wir es als sinnvoll, wenn die Befreiung generell gilt, ohne die in Rz 7 erwähnte Information bis zum 30. April 2011.

## **Randziffer 52**

Unserer Meinung nach ist die Festlegung einer Zeitperiode für den Aufschub des variablen Lohnanteiles den Marktteilnehmern zu überlassen. Dies, um den jeweiligen Eigenheiten des Instituts Rechnung zu tragen. Weder das Financial Stability Forum, die Europäische Kommission noch die britische FSA haben eine solche Periode fix vorgegeben. Uns scheint hier unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Verhältnismässigkeit mehr Differenzierung geboten.

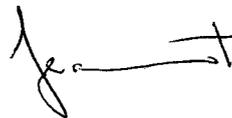
Für die Berücksichtigung unserer Anliegen danken wir Ihnen bestens.

Mit freundlichen Grüßen

AXA Investment Managers Schweiz AG



André Ullmann  
CEO



Philippe Jeanneret  
Head Compliance &  
Risk Management



FINMA		
ORG	09. JULI 2009	SB
G		
Bemerkung:		FLY

Autorité fédérale de surveillance des  
marchés financiers FINMA  
A l'att. de M. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Berne

JPG / HR

Neuchâtel, le 8 juillet 2009

### Projet de circulaire sur les systèmes de rémunération

Monsieur,

Le comité de rémunération de notre établissement a procédé à un examen attentif du projet mis en consultation par la FINMA. Il a observé que notre réglementation interne pourrait sans difficultés majeures être adaptée aux règles énoncées par la FINMA. La BCN n'a donc pas d'objection de principe à émettre.

Toutefois, pour une matière aussi complexe et faisant l'objet de pratiques extrêmement variées d'un établissement à l'autre, nous ne sommes pas certains que la solution unique présentée soit la seule possible ni la meilleure.

Nous craignons en effet que l'idée de vouloir imposer les mêmes critères d'application à tous les établissements aboutisse au fait que l'habit ainsi obtenu ne convienne à personne.

De notre point de vue, la proposition la plus sensible concerne l'application du principe 5, avec la création d'un pot commun englobant l'ensemble des rémunérations variables qui serait gelé durant quelques années.

Les commentaires à l'appui du projet de circulaire évoquent longuement les conséquences juridiques relativement au droit du contrat de travail. La proposition esquissée, qui semble consister en l'adjonction d'un avenant au contrat de travail portant sur la rémunération variable, ne nous convainc guère.

Il y a aussi un autre aspect qui n'est pas traité dans les commentaires. Il touche à la présentation des comptes selon le principe de l'image fidèle (fair and true view). En suivant l'idée du projet de circulaire, la banque doit déduire de son résultat l'ensemble des rémunérations variables qui sont versées dans un pot commun. Il est possible, sinon vraisemblable, que les montants prévus à cet effet ne seront que partiellement utilisés au cours des années ultérieures, selon l'évolution effective des résultats enregistrés par la banque. Ce qui signifie que les sommes déduites antérieurement pour alimenter le pot commun ne seront pas en concordance avec les montants distribués. Rétrospectivement, l'image fidèle n'aura pas été fidèle !

Le concept proposé par le projet de circulaire pourrait être appliqué en optant pour une approche différente, qui s'articulerait autour de l'idée que la détermination des rémunérations variables de l'exercice qui se termine est basée sur les résultats dudit exercice combinés avec les résultats effectifs des deux ou trois années précédentes. Le montant de référence peut être le bénéfice brut, avant amortissements et provisions (cash flow) ou le profit économique, à condition que sa définition ne prête pas à interprétation. De cette manière, non seulement le principe 5 (« succès économique à long terme de l'établissement financier ») est appliqué, mais, en plus, on évite les écueils juridiques liés au contrat de travail et on respecte le principe de l'image fidèle.

Compte tenu de la diversité des établissements et surtout de la diversité des modalités d'attributions de rémunérations variables, il est concevable que l'idée du pot commun soit préférable ou mieux adaptée pour certains établissements. Dans ce cas, la circulaire devrait autoriser les banques à opter pour une solution (celle esquissée au paragraphe précédent) ou pour une autre (celle préconisée par le projet de circulaire). L'une et l'autre de ces solutions nous paraissent équivalentes au regard du principe 5.

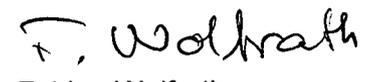
En ce qui concerne le champ d'application de la circulaire, les chiffres marginaux 8 à 10 nous paraissent poser des critères excessivement restrictifs. Nous sommes d'avis, s'agissant du chiffre marginal 8, que le pourcentage devrait être porté à 100% et le chiffre marginal 9 à 1 million de francs. Même un pourcentage de 100% n'est pas a priori trop élevé si le montant total ne peut pas excéder 1 million de francs. L'avantage d'un pourcentage plus important pour la rémunération variable est d'éviter de pousser à la hausse la rémunération fixe, et donc de préserver dans toute la mesure du possible une flexibilité dans la politique salariale de la banque. Il serait contradictoire et inapproprié que la conséquence de la mise en œuvre de la circulaire soit d'amener des établissements à augmenter les rémunérations fixes et à réduire les rémunérations variables afin de se situer en-dessous des normes proposées aux chiffres marginaux 8 et 9 !

En vous remerciant de l'attention que vous prêterez à la présente, nous vous adressons, Monsieur, nos meilleures salutations.

BANQUE CANTONALE NEUCHATELOISE



Jean-Pierre Ghelfi  
Président du Conseil  
d'administration



Fabien Wolfrath  
Président du Comité  
de rémunération



BAUMANN & CIE  
BANQUIERS



EINSCHREIBEN

Herrn Dr. Eugen Haltiner  
Präsident des Verwaltungsrates  
Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
AZ		H
Bemerkung:		
<i>Chm</i>		

Basel, 14. August 2009

**Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme**

Sehr geehrter Herr Dr. Haltiner

1998 hat die damalige EBK die Prüfung der Vergütungssysteme zur Schwerpunktprüfung erhoben. Unsere Bank wurde – wie so oft, um nicht zu sagen praktisch ausnahmslos bei angeordneten Sonderprüfungen – auch dieser Schwerpunktprüfung unterzogen. Dabei kam die bankengesetzliche Revisionsstelle zum Schluss: „Wir sind der Meinung, dass die von der Bank verfolgte Gewinnbeteiligungs- resp. Salärpolitik nicht dazu führt, dass Direktionsmitglieder oder andere Mitarbeiter der Baumann & Cie Risiken eingehen, die nicht mit der Geschäftspolitik der Bank vereinbar wären“. In der Folge hat die Revisionsstelle jedes Jahr im Rahmen der Aufsichtsprüfung zu unserem Vergütungssystem Stellung genommen und dabei das Resultat aus dem Jahre 1998 bestätigt.

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise, welche nicht zuletzt durch exzessive Bonifikationssystemen mitverursacht worden ist, fragen wir uns, ob unser Haus die einzige Bank ist, welche 1998 einer diesbezüglichen Schwerpunktprüfung unterzogen wurde und seither jährlich erneut dahingehend geprüft wird. Wurden andere Banken, insbesondere die UBS AG, nicht geprüft und warum wurde dem unheiligen Treiben in diesen Bereichen durch die Aufsichtsbehörden nicht Einhalt geboten?

Fragen über Fragen, welche sich uns stellen, wenn wir das vorliegende Rundschreiben für Mindeststandards von Vergütungssystemen bei Finanzinstituten betrachten. Dass nach der milliardenschweren Rettung der UBS AG durch die Eidgenossenschaft die Politik lauthals nach einer Regulierung bzw. der Begrenzung der Vergütungen ruft, ist nach dem UBS Desaster systemimmanent und irgendwo auch verständlich. Unverständlich ist jedoch, dass die Aufsichtsbehörde hingehört und einmal mehr, ein da und dort vorhandenes Einzelfeuer zu einem



---

## BAUMANN & CIE BANQUIERS

Flächenbrand erklärt. Eine u. E. allzu einfache Vorgehensweise, um die aufgebrachte Volkseele zu beschwichtigen. Die vor nicht allzu langer Zeit propagierte Politik der risikoorientierten Aufsicht und Überwachung verkommt dadurch jedoch zur Makulatur.

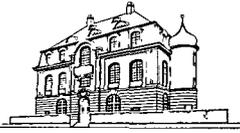
Praxisfremde Dogmatiker haben ein Rundschreiben entworfen, welches die variablen Vergütungen nach den eingegangenen Risiken und den dafür eingegangenen Kosten ausrichtet – wieder ein komplexer theoretischer Denkansatz. Wohin diese Modelle führen hat Basel II und die Finanzkrise aufgezeigt. Logisch und bei pragmatischer Betrachtung hätte sich eigentlich die Frage gestellt, bei welchen Geschäftsmodellen oder Business Aktivitäten kommen diese Exzesse bei den „Boni“ vor. Wir sind der Meinung, dass diese Frage von der Aufsichtsbehörde relativ eindeutig beantwortet werden könnte und allenfalls basierend darauf eine Segmentierung der für eine Regulierung der Vergütungssysteme in Betracht kommenden Finanzinstitute vorgenommen werden müsste.

Unseres Erachtens würde es sogar genügen, wenn nur die UBS AG diesen Normen unterstellt wird. Denn es gibt keine rationale Begründung für die flächendeckende Ausbreitung eines solchen Normengebildes. Keine andere Schweizer Bank hat Staatshilfe in Anspruch genommen. Vermutlich hätte ausser der CS auch keine andere Bank eine solche erhalten. Es ist daher nicht einzusehen, dass alle Banken dieser Regulierung unterworfen werden, nachdem sie – wie in unserem Fall sogar testiert – bis heute eine unbeanstandete Vergütungspolitik verfolgt haben.

Das Abstruseste und damit auch der Irrsinn des Rundschreibens ist in Randziffer 6 enthalten. Wenn man bedenkt, dass die grössten Exzesse bei den Vergütungen im Ausland stattgefunden haben und, wie den Medien zu entnehmen ist, bereits wieder oder weiterhin stattfinden, werden bei künftiger Anwendung dieser Bestimmung, d. h. der Befreiung eines Finanzinstituts von der Umsetzung des Rundschreibens wegen Benachteiligung an ausländischen Arbeitsmärkten, die angeprangerten Auswüchse mit explizitem Segen durch die Aufsichtsbehörde noch gebilligt – eine wahrlich umwerfende „Verbesserung“.

Es bleibt ein Rundschreiben, welches in erster Linie in der Schweiz zur Anwendung gelangt, eine unverhältnismässige Flut von administrativem Aufwand mit unzähligen zusätzlichen Berichten auslöst, Inkompatibilitäten mit der bestehenden Rechtsordnung enthält, Heerscharen von „Consultants“ und Software-Entwicklern auf den Plan ruft, die Ertragskraft der Banken schmälert, die Banken gegenüber andern Unternehmungen im Wettbewerb benachteiligt und kaum Veränderungen bringt, denn die Exzesse werden behördlich abgesegnet weiterhin im Ausland (Randziffer 6) stattfinden. Und zu guter Letzt wird sich das Ausland ein weiteres Mal die Hände reiben, wenn sich die Schweiz als Vorreiter einer Regulierung unterwirft, welche sie in ihrer Konkurrenzfähigkeit schmälert.

Als Privatbanquiers sind wir Unternehmer, und wie bisher wird auch in Zukunft unsere Geschäftspolitik auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein, welche keine Exzesse im Vergütungssystem



---

BAUMANN & CIE  
BANQUIERS

tem erlaubt. Ein staatlich-behördlich angeordnetes Vergütungssystem ist nicht vereinbar mit unserer unbeschränkten Verantwortung für unser Handeln. Wir ersuchen Sie daher

Privatbanquiers grundsätzlich von der Umsetzung eines solchen Rundschreibens zu befreien  
und

den vorliegenden Entwurf im Sinne der vorstehenden Erwägungen umfassend zu überdenken. Legiferieren sollte gerade in diesem Fall nicht zur Alibiübung gegenüber der Politik verkommen.

Gerne sind wir bereit, Ihnen unser Vergütungssystem darzulegen, sollten Sie dies wünschen. Wir könnten uns vorstellen, dass daraus einiges an Input resultiert im Hinblick auf einen pragmatischeren Lösungsansatz

Mit freundlichen Grüßen

*Baumann & Cie*

Heinz Jeger, Teilhaber

Kopien an:

- Bankrevisions- und Treuhand AG, Herrn G. Moscariello, Postfach, 8036 Zürich
- PEQ GmbH, Herrn Stephan Heinemann, Allmendstrasse 4, 4455 Zunzgen



CENTRE PATRONAL

Route du Lac 2  
1094 Paudex

Case postale 1215  
1001 Lausanne

Tél. 021 796 33 00  
Fax 021 796 33 11  
info@centrepatronal.ch  
www.centrepatronal.ch

CCP 10-13744-9  
TVA/MWSt 270 039

Monbijoustrasse 14  
Postfach 5236  
3001 Bern  
Tel. 0313 909 909  
Fax 0313 909 903  
cpbern@centrepatronal.ch

*Per Mail*

Eidgenössische  
Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wünsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

[oliver.wuensch@finma.ch](mailto:oliver.wuensch@finma.ch)

Bern, 7. August 2009  
SME

## **Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten: Anhörungsantwort**

---

Sehr geehrter Herr Wünsch  
Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne nehmen wir zu Ihrem Entwurf für ein Rundschreiben über Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten Stellung und reichen Ihnen frist- und formgerecht die folgende Anhörungsantwort ein.

Das Centre Patronal ist eine Wirtschaftsorganisation im Dienste der Unternehmen. Von seinem Hauptsitz in Paudex bei Lausanne und seiner Niederlassung in Bern aus vertritt es mit über 200 Mitarbeitern die Interessen des waadtländischen Arbeitgeberverbandes, zahlreicher Wirtschaftsorganisationen und sozialversicherungsrechtlicher Ausgleichskassen.

Einer unserer Grundsätze ist, dass sich der Unternehmer auf dem Markt möglichst frei betätigen können muss, um sich den in der heutigen Zeit rasch und stetig ändernden Verhältnissen anpassen zu können. Die Handlungsfreiheit darf vom Staat nur dort eingeschränkt werden, wo überwiegende öffentliche Interessen dies rechtfertigen.

### **Einleitende Bemerkungen zum Rundschreiben-Entwurf**

#### **I. Generelles**

Als Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisation fokussieren wir unsere Bemerkungen insbesondere auf allgemeine, arbeits- und gesellschaftsrechtliche Aspekte der Vorlage.

Folgende Bemerkung sei uns – als Organisation mit Hauptsitz in der Romandie - noch erlaubt: Bedauerlich, dass die FINMA den Erläuterungsbericht zum Rundschreiben ausschliesslich in deutscher Sprache publiziert hat.

## **II. Position des Centre Patronal zum Rundschreiben-Entwurf**

Grundsätzlich ist es Sache der Unternehmen, ihre Vergütungssysteme frei nach ihren Bedürfnissen festzulegen. Dabei sind sie zweifellos in der Pflicht, Anstand und Augenmass walten zu lassen. Auch wenn im beaufsichtigten Finanzmarktbereich eine gewisse Regulierung nötig sein mag, so hat die FINMA dabei äusserst zurückhaltend zu sein und nur soweit zu regulieren „wie es mit Blick auf die Ausichtsziele nötig ist“ (Art. 7 Abs. 2 FINMAG). So hat denn auch die Regulierung über die Mindeststandards für Vergütungssysteme ausschliesslich auf den Schutz von Dritten (Gläubiger, Anleger, Versicherte) zu zielen, und nicht etwa Investoren und Kapitalgeber (Aktionäre) zu schützen oder gar aufgrund der aktuellen, emotional geführten Diskussion über Managementgehälter zu erfolgen.

Die Regelungen der FINMA betreffend Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten schiessen übers Ziel hinaus, sind zu detailliert und gehen zu weit, indem sie nicht nur Grundsätze festlegen, sondern in die operative Führung des Finanzinstituts eingreifen. Oft würde es reichen, wenn sich das Rundschreiben auf den Grundsatz beschränkte, bisweilen geht jedoch bereits dieser zu weit. Positiv beurteilen wir jedoch insbesondere den expliziten Verzicht auf das Festlegen einer Obergrenze für Vergütungen.

Notabene können sich allzu detaillierte Regelungen durchaus kontraproduktiv auswirken, weil sich die Verantwortlichen gegebenenfalls leichter entlasten können, indem sie nachweisen, die „Checkliste“ korrekt abgehakt zu haben. Ebenso wenig kann es darum gehen, dass die FINMA nach der gleichen „Checkliste“ ihre Aufsichtsfunktion wahrnimmt und erschöpft. Wichtiger als detaillierte präventive Regulierung ist eine wirkungsvolle Kontrolle und – falls nötig - die Durchsetzung repressiver Massnahmen. Auch die rigidesten und detaillertesten Vorschriften können Missbräuche nie ganz verhindern. Viel stärker als auf immer zahlreichere Vorschriften ist auf die Durchsetzung (sinnvoller) bestehender und entsprechende Sanktionen Wert zu legen.

Zu diesen Bedenken hinzu tritt das Problem, dass die Weisungen der FINMA teilweise geltendem Recht und aktueller Rechtssprechung widersprechen und von den Finanzinstituten gar nicht umgesetzt werden können.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass variable Vergütungen in der (rechtlichen) Praxis in Bezug auf deren Durchsetzung äusserst komplex zu handhaben sind, und dass die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen nach wie vor gesetzlich nicht geregelt ist und weiterhin eine grosse Rechtsunsicherheit besteht. (Die Beratungen im Parlament über ein entsprechendes Gesetz wurden bis zum Abschluss der Familiensteuerreform ausgesetzt.)

## **Zu den einzelnen Kapiteln des Rundschreiben-Entwurfs**

### **I. Zweck**

*Keine Bemerkungen*

## **II. Verhältnis zum Gesellschafts-, Börsen- und Arbeitsrecht**

Das Rundschreiben der FINMA hat sich generell nach geltender Gesetzgebung und Rechtsprechung zu richten. Wo das Rundschreiben erwähnt, gesetzliche Bestimmungen sein einzuhalten oder gingen dem Rundschreiben vor, sind diese Bemerkungen obsolet.

Als problematisch erachten wir - wie oben unter II. Position des Centre Patronal zum Rundschreiben-Entwurf erläutert - insbesondere die Regulierungen zu variablen und aufgeschobenen Vergütungen. (Die Kreation neuer und der Verzicht auf die rechtlichen oder üblichen Begriffe ändern daran nichts; es stellt sich sogar die Frage, wie weit dies überhaupt sinnvoll ist.)

RZ 4: Die sich aus der gesamten Rechtsordnung ergebenden Verpflichtungen (nicht bloss aus dem Arbeitsrecht) werden durch das Rundschreiben nicht ersetzt.

## **III. Geltungsbereich**

*Keine Bemerkungen*

## **IV. Definitionen**

Mitarbeiter:

*Keine Bemerkungen*

Gesamtvergütung:

*Keine Bemerkungen*

Variable Vergütung:

Die Vereinbarung variabler Lohnbestandteile oder Gratifikationen („Boni“) ist grundsätzlich zulässig. Allerdings führen diese Vergütungen in der (Gerichts-)Praxis immer wieder zu Problemen. Nur variable Vergütungen, die als Gratifikation zu qualifizieren sind, ermöglichen eine relativ freie Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Variable Vergütungen, die vom Eintritt vereinbarter, objektiver Bedingungen abhängen, werden von den Gerichten in der Regel als Lohn qualifiziert, d.h. der Arbeitnehmer hat einen klagbaren Anspruch auf die variable Vergütung (bei unterjähriger Beendigung des Arbeitsverhältnisses auch pro rata).

Dies kann sich insbesondere bei der Umsetzung von Grundsatz 2, 4, 5 und 6 als problematisch erweisen.

Sonderzahlung:

*Keine Bemerkungen*

Aufgeschobene Vergütungen:

Aufgeschobene Vergütungen können von anfang an (in der Terminologie des Rundschreibens) nur variable Vergütungen sein. Zudem können nur Gratifikationen im Sinne des Gesetzes aufgeschoben ausgerichtet werden, da auf die Auszahlung (variabler) Lohnbestandteile ein klagbarer Anspruch besteht.

Im Weiteren besteht bezüglich gesperrter Mitarbeiterbeteiligungen eine nicht unwesentliche Rechtsunsicherheit bezüglich der Anwendung des Truckverbots. Heute muss davon ausgegangen werden, dass nur variable Vergütungen, die als Gratifikation im Sinne des Gesetzes zu qualifizieren sind, und deren Übertragbarkeit nicht beschränkt ist, nicht unter das Truckverbot fallen (strenger die Doktrin).

Dies kann sich insbesondere bei der Umsetzung von Grundsatz 7 als problematisch erweisen.

#### Gesamtpool:

Problematisch dürfte vor allem die wertmässige Festsetzung des Gesamtpools sein, da weder Form, noch vertraglicher Anspruch, noch Zuteilungs- und Auszahlungszeitpunkt eine Rolle spielen. Aufgeschobene Vergütungen „belasten“ den Pool rechnerisch während ihrer gesamten Sperrdauer.

So stellt sich zum Beispiel auch arbeitsvertragsrechtlich die Frage, welche Auswirkung es auf die Vergütung des einzelnen Mitarbeiters hat, wenn der rechnerische Wert des (genehmigten) Pools zu klein ist, um die (klagbaren) Ansprüche der Mitarbeiter zu decken. Vorsichtshalber wird der Verwaltungsrat daher regelmässig einen tendenziell zu hohen Wert genehmigen.

Dies kann sich insbesondere bei der Umsetzung von Grundsatz 1, 5, und 6 als problematisch erweisen.

#### Ökonomischer Gewinn:

*Keine Bemerkungen*

## **V. Grundsätze angemessener Vergütungen**

Im nachfolgenden werden die Grundsätze der FINMA unter dem Aspekt der oben genannten Bedenken gewürdigt:

### **a) Grundsatz 1:**

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

*RZ 20 bis 22:* Zur Verantwortung des Verwaltungsrats s. Bemerkungen unter II. Position des Centre Patronal zum Rundschreiben-Entwurf. Zur Problematik (der Genehmigung) des jährlichen Gesamtpools s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Gesamtpool:.

*RZ 23 und 24:* Diese Randziffern sind ersatzlos zu streichen. Es ist nicht Sache der Aufsichtsbehörde organisatorische Belange des Verwaltungsrats zu regulieren.

### **b) Grundsatz 2:**

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

*RZ 25 bis 27:* Die Forderung nach Einfachheit, Transparenz, Durchsetzbarkeit und Langfristigkeit erscheint grundsätzlich richtig.

*RZ 28:* Diese Randziffer regelt an sich eine Selbstverständlichkeit, und es ist deshalb nicht notwendigerweise explizit zu erwähnen, dass die vertraglichen Vereinbarungen mit Rundschreiben und Vergütungsreglement übereinstimmen müssen.

**c) Grundsatz 3:**

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

*RZ 29 bis 31:* Auch wenn der Einbezug sinnvoll sein mag, sind diese Randziffern (und damit der gesamte Grundsatz 3) ersatzlos zu streichen. Sie greifen unnötig in die Organisationsbefugnis des Verwaltungsrats ein und schiessen damit über das Aufsichtsziel hinaus.

**d) Grundsatz 4:**

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

*RZ 32 bis 40:* Soweit dieser Grundsatz dazu führt, dass Mitarbeiter, die eine grosse strategische oder operative Verantwortung tragen, zwingend variabel entschädigt werden müssen, ist er falsch. Es muss dem Finanzinstitut grundsätzlich möglich bleiben, auf variable Vergütungen zu verzichten.

Grundsatz 4 trifft den Kern des Aufsichtsziels der FINMA: Den Schutz der Anleger und schliesslich der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte. Deshalb ist bedauerlich, dass er im Rundschreiben vage bleibt und wichtige Elemente nur im Erläuterungsbericht erwähnt.

**e) Grundsatz 5:**

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

*RZ 41 bis 43:* Diese Randziffern (und damit der gesamte Grundsatz 5) sind obsolet und daher zu streichen. Grundsatz 2 verpflichtet den Verwaltungsrat bereits dazu, das Vergütungssystem (folglich auch allfällig vorgesehene variable Vergütungen) langfristig auszurichten. Sofern die Abhängigkeit vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg betont werden soll, kann überlegt werden, ob diese nicht in Grundsatz 2 integriert werden könnte. Sofern Sonderregelungen für variable Vergütungen aufgestellt werden sollen, sollte geprüft werden, die nötigen und sinnvollen Regelungen von Grundsatz 5 und 6 in einem einzigen Grundsatz zu den variablen Vergütungen zusammenzufassen.

*RZ 42:* Zur Problematik (der Grösse) des jährlichen Gesamtpools s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Gesamtpool:.

**f) Grundsatz 6:**

***Die Zuteilung der variablen Vergütungen erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien.***

*RZ 44 bis 49:* Sofern auf Sonderregelungen für variable Vergütungen bezüglich Langfristigkeit und Nachhaltigkeit nicht verzichtet werden soll, sind die Grundsätze 5 und 6 zu straffen und in einem einzigen Grundsatz zusammenzufassen.

*RZ 45:* Zur Problematik des jährlichen Gesamtpools s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Gesamtpool:.

**g) Grundsatz 7:**

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

Zur arbeitsrechtlichen Problematik aufgeschobener Vergütungen im Allgemeinen s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Aufgeschobene Vergütungen:

Obwohl die Praxis aufgeschobene Vergütungen häufig kennt, erscheint deren zwingende Anwendung aufgrund der nicht unwesentlichen Rechtsunsicherheiten als problematisch.

*RZ 51:* Aus rechtlichen Gründen können nur variable Vergütungen aufgeschoben werden (und nur falls sie als Gratifikation i.S.d. Gesetzes zu qualifizieren sind). Es ist daher nicht von der Gesamtvergütung auszugehen.

*RZ 52, 53 und 56:* Gesperrte aufgeschobene Vergütungen unterliegen (zumindest in der Form von Lohnbestandteilen) dem Truckverbot. Ein Vergütungssystem mit diesen Vorgaben durchsetzbar (Grundsatz 2) auszugestalten, dürfte der Quadratur des Kreises gleichkommen.

**h) Grundsatz 8:**

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

*Keine Bemerkungen*

**i) Grundsatz 9:**

***Der Verwaltungsrat berichtet jährlich über die Umsetzung der Vergütungspolitik.***

*RZ 62 bis 73:* Diese Randziffern (und damit der gesamte Grundsatz 9) sind ersatzlos zu streichen. Es ist Sache der Gesetzgebung (insbesondere des Aktienrechts), respektive der Unternehmen, die Art der Kommunikation zur Umsetzung der Vergütungspolitik gegenüber Kapitalgebern, Anleger und Dritten festzulegen.

Selbstverständlich bleibt es der FINMA unbenommen festzulegen, welche Unterlagen und Angaben sie als Aufsichtsbehörde in welchen Abständen vorgelegt bekommen will. Insofern ist im Rundschreiben maximal der Vergütungsbericht an die FINMA zu regeln. Dabei hat die Aufsichtsbehörde bestehende gesetzliche Vorschriften angemessen zu berücksichtigen.

**j) Grundsatz 10:**

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

*RZ 74:* Keine Bemerkungen

*RZ 75:* Das Rundschreiben ist für Finanzinstitute, die seinem Geltungsbereich nicht unterstellt sind, nicht anwendbar. Dass die Nichtunterstellung offengelegt und begründet werden muss, ist nachvollziehbar und sinnvoll. Dabei muss reichen, dass das Finanzinstitut angibt aus welchem der im Rundschreiben definierten Gründe, es nicht unter dessen Geltungsbereich fällt. Alles, was nicht vom Geltungsbereich des Rundschreibens erfasst ist, ist eben gerade *nicht* durch dieses zu regeln; das heisst „*Struktur, Form und Höhe der Vergütungen, die in Abweichung der vorliegenden Bestimmungen geleistet werden, sowie die begünstigten Geschäftsbereiche und*

*Funktionen des Finanzinstituts“ sind eben gerade nicht offenzulegen. Dieser Passus ist ersatzlos zu streichen.*

*RZ 76: Wenn der Grundsatz 9 gestrichen wird, ist auch diese Randziffer zu streichen.*

## **VI. Umsetzung**

*Keine Bemerkungen*

## **VII. Übergangsbestimmungen**

*Keine Bemerkungen*

## **VIII. Schlussbemerkungen**

In der vorliegenden Form ist das Rundschreiben „Mindeststandards für Vergütungssysteme“ nicht akzeptabel: Es geht in seiner Regulierungsdichte zu weit und verstösste gegen geltende Gesetzgebung und Rechtsprechung.

Das Rundschreiben muss grundsätzlich überarbeitet werden. Dabei ist den Grundsätzen der zurückhaltenden Regulierung (nur mit Blick auf die Aufsichtsziele und nur soweit als nötig) und der Einhaltung der Rechtsordnung sorgfältig Rechnung zu tragen.

CENTRE PATRONAL



Stefanie Meier-Gubser



Cercle DRH Banques en Suisse



C/O Union Bancaire Privée  
Rue du Rhône 96-98 | CP | CH-1211 Genève 1

FINMA

A l'attention de Monsieur Patrick Raaflaub  
Schwanengasse 2  
3003 Berne

Nos références : AL/JPC/MB

Genève, le 14 août 2009

FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
A		RAA
Bemerkung: -> WLO <span style="float: right;">dm</span>		

**CONCERNE :**

Audition des propositions de la FINMA : Circulaire sur les systèmes de rémunération

Monsieur,

Vous trouverez ci-joint un rapport établi par le groupe de projet du **Cercle DRH Banques et Finance** en Suisse en réponse à la mise en audition de la circulaire 2009 visant à introduire des normes minimales dans les systèmes de rémunération des établissements bancaires.

L'analyse, les commentaires et les recommandations ont été élaborés dans un esprit critique mais toujours constructif et dans l'intérêt de la place financière suisse incluant entre autres ses actionnaires, ses employés, ses clients et différents constituants qui en dépendent directement ou indirectement.

Considérant la complexité du sujet qui, pour le traiter complètement, aurait nécessité un rapport plus conséquent, nous avons opté pour soumettre un rapport plus synthétique et garder la possibilité de l'organisation d'une réunion durant laquelle nous pourrions rentrer plus en détails tant sur les commentaires que sur les recommandations.

Vous souhaitant bonne réception de ce document, nous vous prions de recevoir, Monsieur, nos sincères salutations.

Arieh Leweroff  
Président

Annexe mentionnée

Jean-Pierre Cubizolle  
Trésorier



Cercle DRH Banques & Finance en Suisse

**AUDITION DES PROPOSITIONS DE LA FINMA :  
CIRCULAIRE SUR LES SYSTEMES DE REMUNERATION**

**Rapport du 14 août 2009**

## TABLE DES MATIERES

1.	Présentation du <b>Cercle DRH Banques &amp; Finance</b> en Suisse.....	3
2.	But du rapport .....	3
3.	Résumé du rapport.....	4
4.	Commentaires sur le but et le champ d'application de la circulaire sur les systèmes de rémunération.....	6
5.	Commentaires et recommandations sur les principes de la circulaire.....	8

Annexe: Liste des membres du **Cercle DRH Banques & Finance**

## 1. PRESENTATION DU CERCLE DRH DES BANQUES ET FINANCE EN SUISSE

---

Le **Cercle DRH Banques et Finance** en Suisse est constitué de 26 membres représentant 24 banques et institutions financières dont la liste est jointe en annexe.

Le **Cercle DRH Banques et Finance** en Suisse est une association au sens des articles 60 et suivants du Code Civil Suisse dont les objectifs sont les suivants :

1. Créer une plateforme informelle d'échange d'informations dans tous les domaines de la gestion des Ressources Humaines et des sujets qui peuvent en influencer la Direction.
2. Valider avec le mandataire conduisant l'enquête de rémunération globale dans le secteur bancaire le contenu du projet incluant la participation, les fonctions, les données collectées, la forme du rapport. Valider avec le mandataire toute étude supplémentaire dans le domaine de la rémunération globale incluant salaire de base, rémunération incitative à court et à long terme, avantages en nature, prévoyance, conditions d'emploi, tableau de bord.
3. Commanditer toutes études conjoncturelles et structurelles avec le mandataire en charge de l'étude de rémunération globale, pertinentes dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines, dans le secteur de la Banque Privée d'aujourd'hui et de demain pour anticiper les problématiques et défis du futur.
4. Organiser des conférences, colloques, rencontres sur le thème de la gestion des ressources humaines ou des sujets s'y reliant.
5. Assurer les relations avec les autres groupes d'intérêts dans le domaine de la gestion privée en rassemblant des responsables de différentes activités de la banque.
6. Assurer une veille documentaire sur les sujets, études, documents, ouvrages liés à la gestion des Ressources Humaines et organiser des sessions de réflexion prospectives en s'entourant si nécessaire de spécialistes des thèmes traités.
7. Entreprendre des initiatives visant à influencer certaines décisions prises dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines avec les instances cantonales et fédérales.
8. Prendre des initiatives visant à la valorisation de la fonction des Ressources Humaines en général et le secteur bancaire en particulier.
9. Publier des recueils ou fascicules sur les thèmes étudiés.

## 2. BUT DU RAPPORT

---

Le **Cercle DRH Banques et Finance** a nommé un groupe de projet dans le but d'étudier la circulaire élaborée et mise en audition par la **FINMA** début juin 2009. Cette circulaire définit les principes relatifs aux normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers.

Le groupe de projet s'est réuni à plusieurs reprises et a soumis son rapport aux membres du **Cercle DRH Banques et Finance** pour étude et commentaires.

Le contenu de ce rapport représente les opinions des membres du **Cercle DRH Banques et Finance** qui ont été activement impliqués dans ce projet. Les commentaires et recommandations sur le contenu de la circulaire mise en audition par la **FINMA** expriment les avis individuels et personnels des membres du groupe de projet et des membres du **Cercle DRH Banques et Finance** qui ont participé à cette étude et n'engage en aucune manière directement ou indirectement les banques et établissements financiers auxquels ils appartiennent. Ces derniers formuleront éventuellement leurs positions officielles respectives séparément.

### 3. RESUME DU RAPPORT

---

Contrôler les risques dans les établissements financiers est tout à fait légitime mais faut-il lier ce contrôle à une limitation de la rémunération ? La priorité doit être donnée à la manière dont les risques sont gérés et contrôlés et comme résultante la façon dont est effectivement intégrée la gestion du risque dans la politique de rémunération. La même approche devrait être utilisée dans la définition et la gestion du cycle de performance qui doit être défini à long terme. La politique de rémunération renforçant ce principe et non pas l'inverse. Le « nouvel ordre financier » à l'instar de la santé de l'être humain ne peut pas être mise en œuvre par une thérapie lourde et invasive sur un seul organe mais par une approche holistique en traitant l'ensemble du système.

L'application de cette circulaire, qui soulève déjà plusieurs questions cruciales par l'analyse détaillée de chacun de ses principes, met en lumière d'autres risques et conséquences négatives à plusieurs niveaux :

- Modification du rôle du Conseil d'Administration vers des responsabilités opérationnelles incombant à la Direction Générale ;
- Risque d'affaiblir la compétitivité de la Suisse face aux autres places financières ;
- Risque que des établissements bancaires internationaux déplacent certaines de leurs activités exigeant des compétences critiques vers des pays où la réglementation sera moins contraignante nonobstant l'avantage offert par la Suisse d'une législation du travail plus souple ;
- Risque d'iniquité par rapport aux autres secteurs d'activité en Suisse où les primes représentent jusqu'à 80 % des revenus et qui ne seront pas soumis à régulation ;
- Augmentation des coûts opérationnels pour la mise en conformité de l'application de ces règles et de leur suivi ;
- Risque d'assister à une augmentation des salaires de base pour compenser, détourner l'application de la circulaire, ce qui aurait pour effet d'augmenter les coûts fixes des entreprises.

Non seulement il y a une incertitude de l'efficacité d'une limitation des rémunérations comme moyen de prévention d'une future crise, mais une telle application générerait notamment des dysfonctionnements dans le mécanisme du recrutement de talents et de leur rétention à long terme et enfin une répercussion possible sur l'emploi.

Sans coordination au niveau international, l'application de la circulaire n'aura pas l'efficacité souhaitée mais au contraire aurait des effets secondaires préjudiciables sur la compétitivité des banques de la place financière suisse. Par ailleurs, la complexité des structures métiers le plus souvent imbriquée dans une organisation matricielle géographique et fonctionnelle montre que les directives de la circulaire telles qu'énoncées actuellement ne sont pas applicables.

C'est notamment les raisons pour lesquelles le groupe de projet recommande d'abandonner cette réglementation fondée sur un principe plus punitif qu'éducatif et d'harmoniser son approche avec les modèles semblables à ceux qui s'élaborent actuellement dans les autres pays, par exemple les Etats-Unis où la SEC (Securities Exchange Commission) n'a pas pris de position marquée sur le sujet mais émet des recommandations :

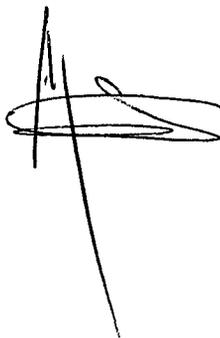
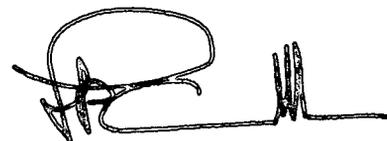
- Encouragement à la corrélation entre la rémunération et la performance en tenant compte du risque ;
- Renforcement des règles de gouvernance d'entreprise ;
- Clarté des modèles de rémunération.

Le groupe de projet recommande donc l'établissement et l'encouragement au suivi de principes fondamentaux pour la mise en œuvre :

- De la prise de conscience des risques incluant leur définition et critères de mesure ;
- De l'intégration de la politique de risques dans la stratégie de la performance ;
- De la corrélation entre la gestion de la performance avec la rémunération et le maintien du caractère incitatif de cette dernière ;
- De disposer d'un système de rémunération plus transparent ;
- De définir les rôles et responsabilités entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale, et les questions liées à leur nomination ;
- De renforcer les pouvoirs du Comité de Gestion de Performance et de Rémunération :
- Enfin, le groupe de projet recommande que cette problématique soit soumise au Conseil Fédéral qui devrait adresser ce sujet au niveau politique et rechercher une action concertée au niveau des Etats.

**Le groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance :**

- Mr Arieh Lewertoff, Président
- Mr Jean-Pierre Cubizolle, Trésorier
- Mme Maria Barbey
- Mme Elisabeth Ray Tang
- Mr Igor Joly
- Mr Pietro Soldini
- Mr Pierre-André Nicollier

*« Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs, des principaux dirigeants et des salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires »*

*Principes de gouvernement d'entreprise de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 2004.*

## 4. COMMENTAIRES SUR LE BUT ET LE CHAMP D'APPLICATION DE LA CIRCULAIRE SUR LES SYSTEMES DE REMUNERATION

---

### 4.1 Le but de la Circulaire

#### a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance

- Une initiative trop ciblée sur le secteur financier en Suisse peut créer une iniquité et un désavantage avec les autres secteurs d'activités dans le pays et/ou dans le secteur financier sur le plan international.
- Une approche trop régulatrice et interventionniste est susceptible d'interférer avec le degré de compétitivité de la place financière en Suisse et par conséquent de la Suisse (4<sup>ème</sup> en 2009 et 2008, 6<sup>ème</sup> en 2007 et 8<sup>ème</sup> en 2005 selon le classement de l'IMD) et toujours selon la même étude, une baisse dans les critères liés à la dimension de régulation, pouvant résulter dans une difficulté d'attirer les talents nécessaires à l'évolution du secteur et/ou dans une fuite individuelle ou collective des talents existants.
- L'initiative d'intégrer les risques dans l'équation de la rémunération en les considérant comme moteur pour réglementer la rémunération est certainement appropriée. Toutefois, la définition de ces risques peut être très différente selon les activités des établissements financiers en particulier ceux à vocation universelle. Par conséquent, une réglementation trop générique du risque dans sa nature, son degré et horizon d'impact ne peut être envisagée sous peine d'être difficilement applicable ou trop complexe à gérer.
- Nonobstant, les comportements induits que peuvent générer certains niveaux de rémunérations, il n'est toujours pas avéré que ces dernières sont à l'origine de la crise financière et bancaire. Des organes de contrôle étaient présents dans certains établissements et doivent en tirer tous les enseignements en lieu et place de la mise en œuvre d'une réglementation de la rémunération. Le seul fait de réglementer les rémunérations ne saurait prévenir d'une nouvelle crise.

#### b. Recommandations

- Revoir le but d'une réglementation qui comporterait l'élaboration de principes directeurs sur le sujet de la politique de rémunération.
- Les 10 principes élaborés par le **FSA** au Royaume-Uni mis en audition en mars 2009 et dont le contenu est relativement similaire à ceux de la **FINMA** ont été modifiés et publiés très récemment. Les modifications résultent de la même logique et arguments développés dans ce rapport de la perte de compétitivité de la place financière du Royaume-Uni par rapport à d'autres en particulier la Suisse. Les dirigeants du **G20** lors de leur réunion à Londres en avril avaient pris position en faveur de l'élaboration de régulations communes à l'ensemble des pays concernés. Nonobstant les règles applicables aux banques dans lesquelles les gouvernements sont intervenus, il semble que très peu d'initiatives concrètes ont été prises. Par conséquent, le groupe de projet du **Cercle DRH Banques et Finance** conseille que ce sujet soit adressé par le Conseil Fédéral lors de la réunion du G20 à Pittsburg en Septembre et que la Suisse ne se trouve pas seule dans une position aventureuse et risquée dans ce domaine et en subisse les conséquences.
- De même, une cohérence avec les principes définis par la **SEC** devrait également être observée.

## 4.2 Champ d'application de la Circulaire

### a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance

- La présente circulaire apparait essentiellement construite sur un modèle de banque ayant son siège en Suisse et déploie ses activités dans le pays. La circulaire ne tient pas compte des banques suisses ayant une dimension internationale tout aussi bien des banques étrangères ayant une filiale en Suisse. D'autre part, une application de règles trop contraignantes pour les filiales d'établissements financiers internationaux est difficilement envisageable sans générer certaines difficultés : capacité de recrutement, équité interne, frein à la mobilité, dont l'impact pourra être différent selon les organisations.
- Les règles prévoient que la circulaire ne s'applique pas au cas où deux conditions des trois fixées sont remplies :
  - Part variable inférieure à 20 % de la rémunération globale ;
  - Rémunération globale inférieure à CHF 800'000 par année ;
  - Moins de 100 collaborateurs.
- Ces conditions sont effectivement mesurables mais peuvent varier dans le temps et rendre l'applicabilité fluctuante.
- Deux de ces conditions sont effectivement liées à la rémunération. Toutefois, un maximum chiffré (CHF 800'000 par année) exige une mise à jour et n'est pas transférable dans d'autres pays car dépendant du marché et non pas d'un taux de change. La part variable à 20 % de la rémunération globale n'est pas réaliste et présente le risque d'une pression sur les rémunérations de base et donc des coûts fixes de fonctionnement.
- Enfin, la relation entre ces trois conditions prises individuellement ou par deux et le risque est loin d'être avérée. En pratique, il n'est pas évident que les établissements de moins de 100 employés et qui versent des rémunérations de CHF 780'000 présentent « moins » de risques.
- Les dispositions de la circulaire sont trop génériques par rapport à la réalité de la diversification des structures, des activités, des fonctions et de l'implantation géographique des établissements financiers et par conséquent, rendent leurs applications pratiquement impossibles. De plus, ces dispositions ne sont pas compatibles avec le concept d'organisations matricielles que beaucoup de banques ont adopté. Il est à noter que les sièges d'activités sont domiciliés dans d'autres pays que le siège central.
- L'application de la circulaire pourrait interférer avec les règles de certains pays qui auraient notamment des conventions collectives applicables dans le secteur bancaire, ou une représentation du personnel avec un pouvoir consultatif voire décisionnel sur les modèles de rémunération comme en Allemagne, en Australie et au Japon.
- L'application à l'ensemble des collaborateurs est difficilement envisageable dans la mesure où toutes les fonctions n'ont pas le même pouvoir décisionnel et par conséquent pas la même influence sur le risque.
- L'introduction de règles limitatives peut présenter le risque d'introduire d'autres systèmes de rémunération tels que « split pay » qui même s'ils respectent les règles légales et fiscales détourneraient l'effet recherché.
- La circulaire peut engendrer le risque d'être utilisée comme pièce justificative et de référence à une action juridique que pourrait tenter un collaborateur ou groupe de collaborateur.

- Une telle mesure pourra inciter les responsables clients à s'installer à leur compte en tant que gestionnaire indépendant et contourner la réglementation sans aucune considération de la gestion des risques.
- L'application de la réglementation et certains de ses principes (principe n° 9) demandera des adaptations pour les banquiers privés.

**b. Recommandations**

- Revoir le champ d'application en fonction du but choisi et de la réalité du secteur financier.

## **5. COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS SUR LES PRINCIPES DE LA CIRCULAIRE**

---

Les recommandations relatives à la modification du but et du champ d'application se traduisent dans la refonte complète des dix principes. Toutefois, dans un souci constructif, le groupe de travail du **Cercle DRH Banques et Finance** a fait ses commentaires sur chacun des principes dans le but d'adapter ces principes à la réalité des établissements concernés.

### **5.1 Principe n° 1**

**Le Conseil d'Administration est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de rémunération de l'établissement financier et édicte un règlement de rémunération.**

**a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance**

- Le code des obligations impose pour les sociétés anonymes, qui est la forme la plus usuelle pour les établissements financiers en Suisse, trois organes précis : l'Assemblée Générale, l'Administration et le Contrôle.
- Les responsabilités de ces organes ont été bien définies par le législateur dans un souci d'équilibre avec l'objectif principal de protéger les intérêts particuliers des actionnaires, des employés et des clients. Il ne semble pas que cet équilibre doit être remis en cause qui consisterait à donner à un organe plus de pouvoir au prix de déposséder un autre organe de ses responsabilités.
- La création ou le renforcement d'un Comité de Rémunération nommé par le Conseil d'Administration (voire par l'Assemblée Générale) permettrait de faire converger les intérêts des actionnaires et ceux des employés tout en protégeant ceux du client.

- La majorité des établissements financiers ont déjà mis en place un Comité de Rémunération comme le démontre le résultat de l'étude suivante :

Comités du Conseil d'Administration	Nombre de banques ayant des Comités Total 52	%
Audit	49	94 %
Rémunération	39	75 %
Executif	23	44 %
Nomination	19	36 %
Finance & investissement	25	48 %
Governance d'entreprise	28	54 %
Strategic Planning	16	31 %
Autres	7	13 %

\* Source : Enquête CCT dans le secteur bancaire 2008

- La mise en œuvre d'une réglementation devrait s'appuyer sur l'existant et le faire évoluer graduellement mais efficacement vers le but fixé.
- La définition des rôles et responsabilité entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale n'est pas établie clairement dans la circulaire. Il ne faudrait pas que le « tout pouvoir » attribué au Conseil d'Administration dépossède la Direction Générale de ses responsabilités. Par exemple : la **SEC** (Securities Exchange Commission) aux Etats-Unis préconise que ce soit un groupe d'actionnaires qui nomine la Direction Générale.

#### b. Recommandations

- Le Conseil d'Administration de l'établissement financier nomme un Comité de Rémunération dont les membres ne seraient pas issus de la Direction opérationnelle et ne présentent pas de conflit d'intérêt à savoir n'ont pas de participations croisées.
- La mission du Comité de Rémunération est d'assurer la cohérence des programmes de rémunération globale avec les valeurs principales de l'entreprise et leur support optimal à la mise en œuvre des stratégies et atteinte des objectifs du groupe.
- Le rôle du Comité de Rémunération est :
  - D'assurer un rôle central stratégique et proactif ;
  - De renforcer la stratégie par une corrélation optimale entre la rémunération globale et les objectifs à court et à long terme ;
  - De définir le benchmark de performance et de rémunération ;
  - D'agir en qualité d'évaluateur de performance stratégique globale. Option : Juger la performance globale produite et sa future évolution.

- Les responsabilités du Comité de Rémunération sont :
  - D'approuver la stratégie et politiques de rémunération globale du groupe en particulier les programmes de rémunération incitatifs pour les cadres dirigeants ;
  - De définir la rémunération globale individuelle des cadres dirigeants ;
  - De définir les critères principaux de performance des unités de groupe et évaluer la performance de leurs cadres dirigeants ;
  - De définir des plans de rémunération à long terme et approuver les modifications des prestations offertes par plans complémentaires de prévoyance ou les nouveaux plans ;
  - De définir les règles de gestion financière des fonds de pension et s'assurer du suivi de performance et des risques ;
  - D'organiser des audits réguliers sur les effets de la politique de rémunération en matière d'équité interne et de compétitivité externe ;
  - D'assurer le reporting au Conseil d'Administration sur les éléments clés de la politique de rémunération globale.
- Sur proposition de la Direction Générale et validé par le Comité de Rémunération, le Conseil d'Administration approuve les principes directeurs de la politique de rémunération, en particulier les plans de rémunération incitatifs et spécifiquement leur financement, l'éligibilité, les critères de performance et le mode de paiement (versement différé).
- La Direction Générale est responsable de la mise en œuvre du dispositif de la politique de rémunération et de prendre toutes mesures correctives appropriées.
- Le Comité de Rémunération est responsable de s'assurer de la conformité avec les règles de gouvernance en la matière.
- Le Conseil d'Administration pourrait directement ou par délégation au Comité de Rémunération, valider la politique de gestion de performance au niveau global et stratégique de l'établissement. Dès lors, le Conseil d'Administration pourra établir un lien plus pertinent avec la rémunération incitative et ainsi déterminer la façon dont les rémunérations variables seraient distribuées.
- La Direction Générale veillerait que ces stratégies soient appliquées et en font rapport au Comité de Rémunération périodiquement.
- Identifier si dans certaines structures les contrats de travail des collaborateurs seraient à modifier et les conséquences de l'application de cette circulaire, notamment en cas de refus de modification du contrat de travail.
- Déterminer des règles précises d'éligibilité des collaborateurs concernés à l'intérieur de l'entreprise (en fonction de l'impact sur le risque, de la position, de l'ancienneté, etc.).
- Prendre en considération la notion de territorialité dans la détermination du seuil de rémunération comme critère d'éligibilité et choisir une donnée nette pour être comparable d'un pays à l'autre.
- S'inspirer des recommandations de la **SEC**, se donner la possibilité d'élargir la nomination par les actionnaires de la Direction Générale au niveau des N-1 dans les grandes banques.

## 5.2 Principe n° 2

**Le système de rémunération doit être structuré de manière simple, transparente et réalisable et il doit être orienté sur le long terme.**

### **a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance**

- Le besoin de transparence est nécessaire et constitue certainement une avancée à tous les niveaux. Nonobstant l'utilité de principes directeurs à édicter par la **FINMA**, ces derniers doivent se limiter à la dimension stratégique en lieu et place de l'opérationnalité.
- L'application de la circulaire, telle qu'établie aujourd'hui, n'est pas compatible avec la notion de « simple » « réalisable » et facilement compréhensible du fait que les banques n'ont ni la même taille, ni la même structure et étendue locale et internationale et qu'enfin certains établissements possèdent des activités différentes (private banking, investment banking, commerce international, etc.).
- Par ailleurs, au niveau individuel, tous les collaborateurs n'ont pas le même niveau de responsabilité et donc leurs influences sur les risques que peut encourir l'établissement financier diffère fondamentalement. D'autre part, les niveaux de rémunération ne sont pas les mêmes selon les activités de par l'influence du marché de travail.
- Aucune information n'est apportée par la circulaire sur la manière dont doivent être considérés les paramètres de risque qu'elle préconise, ce qui tend à démontrer la difficulté de déterminer ces critères et par conséquent de limiter toute régulation à son contenu stratégique.
- Il est difficilement concevable que le « système de rémunération soit structuré de manière sensée et acceptable indépendamment de la marche des affaires de l'établissement financier » tel que le suggère la circulaire (par. 2).

### **b. Recommandations**

- La rémunération globale inclut la rémunération de base, les rémunération incitatives, les avantages en nature et la prévoyance. La nature et l'importance des composantes de la rémunération globale sont fonction de la nature du secteur d'activité, de la nature de la concurrence, de la dimension culturelle, des programmes de prévoyance sociale. La stratégie de rémunération globale doit assurer un équilibre cohérent entre les principes directeurs de l'établissement au niveau du groupe et les spécificités de région géographique.
- Enfin, la structure de la rémunération globale dépendra de la phase d'évolution dans laquelle se trouve l'établissement financier.

- S'agissant de la rémunération directe, ses composantes devraient présenter les objectifs suivants :

Composante de la rémunération	Objectif recherché
Salaire annuel de base	Récompenser l'atteinte des objectifs standards liés aux responsabilités permanentes de la fonction.
Plan de rémunération incitatif à court terme	Récompenser un niveau de performance supérieur mesuré par rapport aux objectifs annuels de l'unité du groupe et aux objectifs individuels.
Plan de rémunération incitatif à long terme (par exemple stock option)	Récompenser un niveau de performance exceptionnel du groupe mesuré par rapport aux objectifs stratégiques.

- Les objectifs de performance devraient entre autres inclure la dimension de risques qui devra être définie et dont les critères de mesure seront précisés.
- Il convient de préciser les spécificités de l'application du système de rémunération et donc de se positionner sur les références à prendre en considération (résultats du groupe, du métier, de l'unité et de l'individu).
- Les terminologies utilisées doivent être précises et cohérentes afin d'en faciliter la compréhension. Par exemple : rémunération incitative, bonus, indemnité, gratification, etc., semblent se référer à un même sujet en utilisant des mots dont la signification est différente.

### 5.3 Principe n° 3

**Le service du personnel ainsi que des titulaires de fonctions de contrôle doivent être associés à la conception et à la mise en œuvre du système de rémunération.**

#### a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance

- Ces structures, comités des risques, compliance, audit etc., existent déjà dans les établissements financiers et il apparaît que les dispositifs suggérés par la circulaire occulte le rôle de la Direction Générale.
- La Direction des Ressources Humaines et les Directions de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et d'audit ainsi que de compliance doivent agir en partenariat dans la conception, pilotage, mise en œuvre et suivi des systèmes de rémunération. Toutefois, elles auront chacune une responsabilité précise dans ces projets par exemple :
  - Ressources Humaines : Elaboration des plans
  - Ressources Humaines/Gouvernance/Risques : Pilotage
  - Ressources Humaines : Mise en œuvre
  - Gouvernance/Risques/Compliance : Suivi

**b. Recommandations**

- Prévoir un renforcement de la gouvernance, de la coordination entre les différentes instances concernées.
- Faire évoluer les systèmes de rémunération de ces différentes fonctions afin d'éviter tous les conflits d'intérêt mais sans préjuger le lien avec la performance globale de l'entreprise.
- Elaborer et conduire des programmes de formation à la gestion de la performance pour les fonctions de management.

**5.4 Principe n° 4**

**La structure et le montant des rémunérations globales doivent être en harmonie avec la politique de risque de l'établissement financier et encourager la prise de conscience des risques.**

**a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance**

- La circulaire se concentre sur le sujet des risques et s'écarte complètement de la notion de performance dans la construction du modèle.
- Dans le secteur bancaire, les politiques de rémunération intègrent des composantes qualitatives principalement liées au relationnel avec les clients. Ces composantes diffèrent fortement selon les métiers dans leur amplitude tout aussi bien que dans l'horizon de leur impact. Une approche trop générique est contraire au but de la circulaire.

**b. Recommandations**

- Mettre en place un système de gestion de la performance en y intégrant le risque et établir/renforcer leurs corrélations avec la rémunération.
- La gestion de la performance incluant la gestion des risques est à établir globalement pour le groupe par secteur d'activité et par niveau de fonction.
- Une gestion adéquate de la performance en tant que processus intégrateur évitera la création de comportement induit qui focaliserait sur les intérêts individuels et sur les résultats à court terme pouvant porter atteinte aux intérêts collectifs et aux résultats à long terme. Toutefois, cette gestion devra favoriser la motivation et l'engagement du personnel.
- Les critères de performance devront prendre en considération les principes comptables internationaux.
- Le concept de rémunération globale doit être étendu aux pratiques de plan incitatif sous forme d'intéressement à évaluer selon la méthode de Black Scholes.

## 5.5 Principe n° 5

**Les rémunérations variables dépendent du succès économique à long terme de l'établissement financier.**

### a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance

- D'accord sur le principe économique.
- Différentes activités/métiers dans la banque présentent un degré de criticité des risques différents entre eux avec un impact variable dans leur consolidation au niveau d'un groupe.
- Segmentation des métiers/activités différentes selon les banques : certaines sont géographiques et d'autres dans une logique fonctionnelle, d'autres une approche matricielle. La rentabilité de l'établissement et de certaines de ses divisions peuvent être en décalage dans le temps.

### b. Recommandations

- Dans la définition du financement, il est nécessaire de prévoir une approche consolidée du calcul d'un pool au niveau du groupe et une déclinaison incluant une pondération ainsi qu'un multiplicateur en fonction des secteurs d'activités/métiers de la banque.
- Déterminer les limites du lien entre secteurs d'activités, régions différentes pour ajuster le niveau de solidarité des différentes unités entre elles par rapport à la performance collective.

## 5.6 Principe n° 6

**L'attribution de la part de rémunération variable doit se faire selon des critères durables.**

### a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance

- La notion d'horizon de risque et de long terme n'est pas la même pour les différentes activités des métiers bancaires et peut différer entre la direction locale et celle du groupe. Pour les mêmes remarques qu'exprimées au principe n° 2, il est difficilement envisageable d'avoir un modèle de compensation unique ou global pour l'ensemble d'un établissement possédant différents métiers.
- De la même manière, si toutes les rémunérations de l'ensemble du personnel doivent provenir d'un pool global et que le calcul est basé sur le succès économique de l'établissement tel que le suggère la circulaire, il convient de déterminer dans quelles mesures l'interaction entre les différents métiers et/ou filiales, succursales est établie.
- Certaines activités, en particulier commerciales, peuvent au contraire se baser sur des critères court terme comme le net new money, le RBE ou le PNB et ne pas avoir d'impact sur le risque (acquisition de nouveaux clients).

**b. Recommandations**

- Déterminer des critères de gestion des risques différents selon les activités de la banque.
- Sur le même principe, ces critères ou tolérance au risque, et appréciation de la notion de long terme sont à adapter en fonction des métiers de la banque.
- La définition d'un pool des rémunérations fondé sur le succès économique de l'établissement est à retenir. Toutefois, la répartition de ce pool sur les différentes unités de l'établissement devra s'effectuer selon un juste équilibre entre la notion de solidarité et de la contribution objective de chacune de ces unités.
- Identifier/déterminer quelles activités sont à considérer dans le long terme.
- Mettre en place un système de comparaison identique entre les différents établissements.

**5.7 Principe n° 7**

**La rémunération différée fait participer le collaborateur de manière symétrique par rapport à l'évolution future et aux risques de l'établissement financier.**

**a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance**

- La rémunération différée a été introduite dans le but de fidéliser les collaborateurs. Une modification de ce principe peut-être mise en œuvre mais doit être communiquée clairement afin d'éviter toute interprétation ou «manipulation».
- Comme le souligne d'ailleurs la **FINMA** elle même, la législation devra être adaptée afin de prévoir l'imposition des revenus au moment où les montants sont effectivement perçus. Ceci pourra impliquer des modifications de la législation entre autre dues au contrat de travail, à celle des sociétés ainsi qu'à la fiscalité.
- La limitation, voire l'annulation de la part variable qui influencerait la rémunération globale, pose le problème de la compétitivité des rémunérations suisses dans le secteur bancaire par rapport à celles des autres places financières et par conséquent génère un autre type de risque : celui de ne pas pouvoir recruter des compétences nécessaires à l'évolution du secteur dans le temps et celui de fortement affecter la compétitivité de la Suisse. Les Etats-Unis avaient opté tout d'abord pour une limitation des salaires mais pour éviter notamment un problème de concurrence avec d'autres pays, cette idée a été abandonnée.
- Il est difficile de motiver par une rémunération variable bloquée sur 3 ans minimum sachant que le marché bancaire et financier génère un taux de rotation du personnel tous les 3 ans.
- L'expérience démontre que d'adosser plusieurs principes à la rémunération différée tend à en diffuser l'impact et la compréhension et de s'écarter de l'objectif réel au point d'en dénaturer l'intention originelle.
- Se pose la même problématique soulevée sur le principe n° 5 qui est de déterminer jusqu'à quel niveau les unités sont solidaire sur le résultat de l'entreprise.
- La suggestion sous-jacente de modifier la répartition entre le salaire de base et la rémunération variable pourra résulter en une augmentation significative des coûts fixes immédiats tout aussi bien qu'à long terme pour les plans de retraite et autres plans de prévoyance.

**b. Recommandations**

- Identifier/déterminer les activités de la banque éligible à la rémunération différée.
- Prévoir de décaler le moment de l'imposition de la rémunération différée.
- Déterminer des règles précises en cas de rupture du contrat de travail (paiement au prorata).

**5.8 Principe n° 8**

**Les indemnités versées aux titulaires des fonctions de contrôle ne créent pas de conflits d'intérêts et renforcent l'indépendance de ces unités.**

**a. Commentaires du Groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance**

- Principe juste mais en contradiction par rapport au principe précédent.

**b. Recommandations**

- La rémunération incitative de ces fonctions devra être définie selon un modèle de financement centralisé des critères de performance constructif et prospectif (non punitif).

**5.9 Principe n° 9**

**Le conseil d'administration établit un rapport annuel sur la mise en œuvre de la politique de rémunération.**

**a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance**

- L'objectif de transparence est à maintenir dans ce domaine. Le contenu de la communication doit être simple et facilement compréhensible. En particulier s'agissant du lien entre la rémunération et la notion de risque.
- Toutefois, l'objectif de comparaison n'est pas clair et sera extrêmement difficile à mettre en œuvre, à analyser et à publier.
- Les mesures préconisées sont toujours à posteriori alors que certains critères de performance en particulier dans la gestion des risques ont en majorité une occurrence probable dans le futur plus ou moins éloigné.

**b. Recommandations**

- Concentrer ce principe sur la transparence des informations.
- Identifier/Informer sur l'évolution des risques et sur les mesures prises pour les limiter.

### 5.10 Principe n° 10

Les dérogations aux présentes prescriptions ne sont possibles que dans des cas exceptionnels et justifiés et doivent être publiées

#### a. Commentaires du groupe de projet du Cercle DRH Banques et Finance

- Ce dernier principe de la circulaire mérite d'être précisé car il présente le risque que cette directive puisse être facilement contournée et par la même perdre sa substance originale.

#### b. Recommandations

- Supprimer ces dérogations.

Genève, le 14 août 2009



## Liste des Membres

- M. Igor Joly, BNP Paribas (Suisse) SA
- Mme Liliane Schild, JP Morgan
- Mme Stéphanie Nicolet, HSBC Private Bank (Suisse) SA
- M. Arieh Lewertoff, Union Bancaire Privée
- M. Jean-Robert Freiburghaus, SG Private Banking
- Mme Daniela Petringa, ING Bank (Suisse) SA
- M. Pietro Soldini et M. Vincenzo Martino, BSI
- Mme Marisol Vasquez, Banque de Commerce et de Placements
- Mme Odile Mohan, Banque Pictet & Cie
- Mme Sabine Lufkin, Banque Safdié
- Mme Marina Bianchi-Galanti, Banque Piguët
- Mme Maria Barbey, Banco Santander
- Mme Sabine Gattoliat, Kredietbank
- Mme Béatrice Gigon, ABN Amro
- Mme Elisabeth Posse, Royal Bank of Canada
- Mme Géraldine Boillat, Lloyds Bank
- Mme Nathalie Bezaguet Grin et Mme Elisabeth Ray Tang, Banque Cantonale de Genève
- Mme De Rivoire, Barclays Bank
- M. Tito Vila, E.I.M. S.A.
- Mme Eva Alvarez, Banque Sys & Co
- Mme Anne Ray, Crédit Suisse
- Mme Marie-France Tschachtli, Deutsche Bank
- Mme Lisa Carney, Saad Financial Services
- M. Pierre-André Nicollier, UBS
- Mme Hélène Horvath, Merrill Lynch
- M. Jean-Pierre Cubizolle, CCT S.A.



PH, CVP Schweiz, Klaraweg 6, Postfach 5835, 3001 Bern

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern

Bern, 10. August 2009

## **Anhörung: Rundschreiben „Vergütungssysteme“**

---

Sehr geehrte Damen und Herren

Die CVP ist überzeugt, dass die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise nicht zuletzt durch falsche Anreizsysteme in der Finanzindustrie ausgelöst wurde. Schon länger fordern wir deshalb minimale Regelungen für die Vergütungen im Bankensektor. Das von Ihnen entworfene und am 3. Juni 2009 veröffentlichte Rundschreiben kommt unserer Forderung nach und wird unseren Vorstellungen mehrheitlich gerecht. Im Rahmen des Anhörungsverfahrens möchten wir es aber nicht unterlassen, auf die aus unserer Sicht wichtigsten und kritischsten Merkmale des Rundschreiben-Entwurfs aufmerksam zu machen.

### **Allgemeine Bemerkungen**

Die Ausschüttung überrissener, zu kurzfristig ausgerichteter Boni in der Bankenbranche (v.a. bei den Grossbanken) ist unseres Erachtens hauptverantwortlich dafür, dass sich viele Manager in den letzten Jahren haben dazu verleiten lassen, zu hohe Risiken bei ihren Entscheidungen einzugehen. Die unmittelbare Folge der Gier dieser Manager ist eine der grössten Finanzkrisen, welche die globalisierte Welt (und damit auch die Schweiz) je erlebt hat. Die Wiederholung einer solchen Entwicklung gilt es in Zukunft unbedingt zu verhindern. Aus diesem Grund begrüsst die CVP die aktuellen Bestrebungen der FINMA, der Finanzindustrie bzw. deren Vergütungssystemen gewisse Mindeststandards vorzuschreiben. Mit dem Rundschreiben werden unseres Erachtens im Grossen und Ganzen die richtigen Prioritäten gesetzt sowie effektive und vernünftige Regulierungsmechanismen vorgeschlagen. Eine konsequente Überwachung und Durchsetzung erfordert allerdings klare gesetzliche Grundlagen. Die CVP hegt gewisse Zweifel, ob diese beim vorliegenden Rundschreiben tatsächlich vorhanden sind. Wir setzen uns stark für gewisse Schranken bei den Vergütungssystemen in der Finanzindustrie ein, doch müssen unsere rechtsstaatlichen Grundsätze respektiert und die gesetzlichen Grundlagen für ein solches Rundschreiben wenn nötig noch geschaffen werden.

Christlichdemokratische Volkspartei

Klaraweg 6, Postfach 5835, 3001 Bern  
T 031 357 33 33, F 031 352 24 30,  
info@cvp.ch, www.cvp.ch, PC 30-3666-4

## **Prinzipienbasierte Regulierung**

Die prinzipienbasierte Regulierung gehört aus Sicht der CVP zu den wichtigsten Merkmalen des Rundschreibens. Den Finanzinstituten soll nicht explizit vorgeschrieben werden, wie ihr Vergütungssystem ausgestaltet sein soll, sondern es bedarf verbindlicher und vernünftiger Rahmenbedingungen. Eine prinzipienbasierte Regulierung ist vor allem deshalb notwendig, weil die Unternehmen sich in Bezug auf Strategie, Geschäftsfelder, regionale Ausrichtung, Wettbewerbsumfeld, etc. sehr stark voneinander unterscheiden. Ein für sämtliche Unternehmen geltendes, strikt geregeltes Vergütungssystem lässt alle diese Faktoren ausser Acht. Mit der prinzipienbasierten Regulierung folgt die Schweiz ausserdem der Praxis sämtlicher bekannter internationaler Regulierungsansätze, insbesondere auch jener des Financial Stability Boards. Für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Finanzindustrie ist dies von grundlegender Bedeutung.

## **Variable Vergütungen**

Die Boni-Debatte hat die Bevölkerung in den letzten Jahren zu Recht aufgewühlt. Die CVP wehrt sich in keiner Weise gegen die Ausschüttung variabler Vergütungen, da diese Anreize für die Mitarbeitenden schaffen, spezielle Leistungen im Sinne und Interesse eines Unternehmens zu erbringen. Das Problem in der jüngeren Vergangenheit war viel mehr, dass enorme Bonus-Zahlungen unabhängig von Risikokalkulationen und ohne Einbezug nachhaltiger Kriterien ausgeschüttet wurden. Die CVP unterstützt deshalb klar die Bestrebungen der FINMA, die Vergütungssysteme in der Finanzindustrie auf Nachhaltigkeit und risikobewusstes Handeln auszurichten. Die variablen Vergütungen dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen und das Eingehen grosser Risiken muss bei gleichem Erfolg mit niedrigeren Boni belohnt werden als die Inanspruchnahme kleiner Risiken. Die konsequente Umsetzung dieser Prinzipien sollte zukünftig auch die aus unserer Sicht unhaltbare Situation vermeiden, dass einzelne Bereiche einer Grossbank mit üppigen Boni entschädigt werden, während das gesamte Unternehmen tiefrote Zahlen schreibt.

Zur nachhaltigen Ausrichtung von variablen Vergütungen gehört auch, dass die Auszahlung gewisser Boni zeitlich aufgeschoben erfolgt, d.h. dass ein Teil der Boni mit einer mehrjährigen Sperrfrist versehen wird. Aufgeschobene variable Vergütungen beteiligen die Mitarbeitenden symmetrisch an der Entwicklung des Unternehmens, was das nachhaltige Wirtschaften noch mehr in den Vordergrund rückt. In diesem Zusammenhang ist für die CVP auch klar, dass zu einem Bonus- zwingend ein Malus-System gehört. Ausgeschüttete Boni sollen rückgängig aufgehoben oder zumindest reduziert werden, wenn Folgejahre schlechte Unternehmens- bzw. Bereichsergebnisse liefern.

Der Ausschüttung von (variablen) Vergütungen bei staatlich unterstützten Unternehmen misst das Rundschreiben aus Sicht der CVP zu wenig Aufmerksamkeit bei. Die kürzlich entfachte Diskussion um die ausbezahlten Boni bei der staatlich unterstützten UBS hat gezeigt, dass auch in dieser Hinsicht Regelungsbedarf besteht. Wir erachten es als sinnvoll, dass die UBS bereits dieses Jahr dem Rundschreiben unterstellt wird. Ausserdem verlangen wir, dass solange ein Finanzinstitut Bundeshilfe beansprucht, das Eidgenössische Finanzdepartement die Angemessenheit der Vergütungen der oberen Führung sowie die Einhaltung der Regeln der Good Governance unter Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit überprüft. Schliesslich muss die gerichtliche Praxis, welche regelmässig ausbezahlte variable Vergütungen als vertraglich geschuldete Lohnbestandteile anerkennt, umgehend vom Gesetzgeber korrigiert werden. Diese ist mit der diesem Rundschreiben basierenden Vorstellung variabler Vergütungen nicht vereinbar.

## **Transparenz**

Einen fixen Lohndeckel zur Verhinderung von weiteren Exzessen in der Finanzindustrie lehnt die CVP entschieden ab. In einer Marktwirtschaft darf es nicht Aufgabe des Staates sein, über die Löhne der privaten Akteure zu bestimmen. Wir teilen aber das Anliegen der FINMA, zur Stärkung der Marktdisziplin die Transparenz- und Berichterstattungspflichten der Unternehmen zu erweitern. Insbesondere unterstützen wir die Forderung, dass die Finanzinstitute (vor allem die Grossbanken) ihre Vergütungspolitik in einem klaren und verständlichen Vergütungsbericht offenlegen müssen. Es ist wichtig, dass die Entwicklung der gesamthaft ausbezahlten variablen Vergütungen mit jener des Unternehmenserfolgs von aussen verglichen werden kann.

## **Vorreiterrolle und internationale Wettbewerbsfähigkeit**

Mit diesem Rundschreiben gehört die Schweiz zu den ersten Ländern, welche ihrer Finanzindustrie verbindliche Regeln zu den Vergütungssystemen vorschreiben. Die Schweiz nimmt auch insofern eine Vorreiterrolle ein, als dass dieses Rundschreiben in verschiedener Hinsicht weiter geht als sämtliche Regulierungsbestrebungen auf internationaler Ebene. Insbesondere der Geltungsbereich ist gegenüber anderen Ansätzen stark ausgeweitet. So ist das Rundschreiben in der aktuellen Form nicht nur auf das oberste Management der systemrelevanten Banken anwendbar, sondern auf sämtliche Mitarbeitende aller der FINMA unterstellten Finanzinstitute, welche über eine bestimmte Grösse verfügen.

Die CVP begrüsst zwar grundsätzlich, dass die Schweiz in diesem Bereich ein politisches Zeichen setzen möchte, doch sind aus unserer Sicht gerade in Bezug auf den stark erweiterten Geltungsbereich gewisse Bedenken angebracht. Wir wollen unserer Finanzindustrie bei den Vergütungssystemen Schranken setzen, aber nicht solche, welche einen nachhaltigen gravierenden Wettbewerbsnachteil mit sich bringen. Die grössten Exzesse mit den schlimmsten Auswirkungen für unsere Finanzwirtschaft ereigneten sich bei Grossbanken – nicht bei kleinen oder mittelgrossen Banken, auch nicht bei Versicherungen. Werden kleinere Banken und Versicherungsgesellschaften gleichermassen dem Rundschreiben unterstellt, leidet deren internationale Wettbewerbsfähigkeit erheblich, zumal aus unserer heutigen Sicht nicht realistisch erscheint, dass dieses Rundschreiben in absehbarer Zukunft internationaler Standard wird. Gerade bei den Versicherungsgesellschaften sind bisher keine problematischen Boni-Fälle aufgetreten, weshalb die Versicherungen dem Rundschreiben zum jetzigen Zeitpunkt nicht unterstellt werden sollten. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit unseres Finanzplatzes ist von überragender Wichtigkeit. Aus diesem Grund fordert die CVP die FINMA auf, die internationalen Entwicklungen eng zu verfolgen und das Rundschreiben entsprechend anzupassen, wenn es für die internationale Wettbewerbsfähigkeit unseres Finanzplatzes notwendig ist.

Wir danken Ihnen für die Möglichkeit zur Stellungnahme und verbleiben mit freundlichen Grüssen

CHRISTLICHDEMOKRATISCHE VOLKSPARTEI DER SCHWEIZ

Sig. Christophe Darbellay  
Präsident CVP Schweiz

Sig. Tim Frey  
Generalsekretär CVP Schweiz

Christoph Ammann  
Alte Landstrasse 39  
8802 Kilchberg ZH

Kilchberg, 16. August 2009

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA**  
ZH der Herren Eugen Haltiner und Daniel Zuberbühler  
(auch mit der Bitte um Weiterleitung)  
Einsteinstrasse 2

3003 **Bern**

### **Stellungnahme zum Rundschreiben-Entwurf „Vergütungssysteme“**

Liebe Kollegen und Kolleginnen

Gerade erst aus den Ferien zurück, möchte ich als ehemaliges EBK-Kommissionsmitglied leider formal 2 Tage zu spät zum Rundschreiben-Entwurf Stellung nehmen. Gerade auf diesem Gebiet liegt mir viel daran, dass nicht die rein administrative Regulierungsbürde weiter hochgeschraubt wird, sondern andere Wege beschritten werden.

Die weltweit dichteste Regulierung im Finanzsektor hat noch nie Exzesse verhindert und wird es auch in Zukunft nicht tun. Die Finanzkrise hat ganz besonders in der Schweiz den Volkszorn besonders gescheuert und damit auch die Politik und die Behörden unter Druck gesetzt. Nun hat die noch sehr junge Finma die grosse Chance, in der Aufsicht und Regulierung in der Schweiz neue Wege einzuschlagen.

Wenn ich den Entwurf als Ganzes betrachte, so **birgt er ausser einer hohen administrativen Hürde und einer überzogenen Transparenz eigentlich keine wirklichen Zähne**, die es vielleicht gezielt im Einzelfall brauchen würde. So werden als Beispiel direkte Bonus-Auszahlungen auf der Grundlage von Geschäftsjahren mit hohen Verlusten ja nicht untersagt, obschon dies sehr wohl getan werden könnte, indem in solchen Fällen zwar Boni zugeteilt, jedoch als deferred payments und in Abhängigkeit von zu erreichenden Zielen in den Folgejahren gestaltet werden könnten. Dies würde insgesamt mehr Sinn machen und den Volkszorn weniger reizen.

Als zweites und vielleicht sogar noch gravierenderes Beispiel möchte ich erwähnen, dass mit den vorgesehenen Vergütungs-Berichten, die jährlich der Finma zugestellt werden müssen, de facto die **Verantwortung der obersten Bank-Gremien (VR und GL) auf die Finma übertragen** wird. In der Öffentlichkeit und gegenüber den Aktionären werden diese Gremien auf diese Berichte Bezug nehmen und ableiten, dass die Finma diese „abgesegnet“ hat und kein Anlass besteht, hier weitere Rechenschaft abzulegen bzw. in eigener Verantwortung dafür einzustehen. Wenn die Finanz-Krise eines uns sehr deutlich vor Augen geführt hat, so ist es gerade der Sachverhalt, dass sich die verantwortlichen Gremien und Organe nicht hinter Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien oder anderen Regularien

verschanzen können, sondern ihre Eigenverantwortung und Rechenschaftspflicht wieder vermehrt wahrnehmen müssen und dies im Sinne einer Umkehr weg von Gier und Grössenwahnsinn zu einer nachhaltigen Geschäftspolitik.

Ein drittes Beispiel zeigt sehr deutlich, dass dringend andere Wege beschritten werden sollten. Der Rundschriften-Entwurf umschreibt in Randziffer 39 sehr deutlich, was **unangemessene Risiken** sind. Abgesehen von der Frage, was eine solche Randziffer in einem Rundschriften über Vergütungssysteme zu suchen hat, trifft die Umschreibung unangemessener Risiken eigentlich sehr genau auf die Sachverhalte bei der UBS zu. Die Finma sollte sich m.E. hier vielmehr die Frage stellen, ob solche Sachverhalte nicht die Gewähr der obersten Bank-Gremien in Frage stellen und sie diesbezüglich im Einzelfall einschreiten muss. Daraus abgeleitet bin ich der Ueberzeugung, dass die Finma ihr Sanktions-Instrumentarium gezielt ausbauen sollte anstelle von generellen vorwiegend administrativen Regulierungsbemühungen. Beizufügen wäre, dass Randziffer 36 m.E. unsinnig ist.

Und noch zur **erhöhten Transparenz und zu den Berichterstattungspflichten** (Randziffern 64 bis 73): Schon die bisherigen Offenlegungspflichten für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung haben keineswegs zu einer Eindämmung der Bonuszahlungen geführt, im Gegenteil wurde die Spirale damit weiter nach oben geschraubt. Wenn nun die Offenlegungspflichten soweit gehen, dass sogar in der Segmentsberichterstattung die entsprechenden Angaben veröffentlicht werden müssen, wird dies die erwähnte Spiralbewegung auch auf die unteren Hierarchien und den Wettbewerb unter den Segmenten ausdehnen mit erheblichen negativen Folgen. Es ist zu bedenken, dass heute keine volle Transparenz herrscht zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen, vor allem nicht in Bezug auf das Investment Banking! Abgesehen davon sind hohe variable Personalkosten im besonderen für die Finanzbranche sehr gerechtfertigt. Keine andere Branche ist derart vom Geschehen der Märkte beeinflusst wie die Banken, mit erheblichen Windfall Profits in guten Zeiten, die nichts mit Leistung zu tun haben. Hohe variable Personalkosten reduzieren in schlechten Zeiten den Aufwand automatisch und in erheblichem Ausmass, was 2007 und vor allem in 2008 auch der Fall war. Damit steht auch fest, dass dies eine wesentliche Komponente darstellt, die Erfolgsrechnung und viele zu veröffentlichende Kennzahlen erheblich beeinflusst. Es wäre deshalb angebracht, anstelle der genannten Randziffern 64 bis 73 einfach die Rechnungslegungsvorschriften dahin zu ergänzen, dass der Personalaufwand inskünftig zu unterteilen ist in fixe und variable (inkl. einmalige) Aufwendungen. Dies würde m.E. vollauf genügen und negative Auswirkungen auf die Bonus-Spirale verhindern.

Im übrigen verzichte ich bewusst auf konkrete Einzelvorschläge zur Vereinfachung des Rundschriften-Entwurfs und dafür meiner Ueberzeugung Ausdruck verleihen, dass die **einleitenden 10 Grundsätze grundsätzlich genügen sollten** und die Finma sich das Recht ausbedingt, im konkreten Einzelfall sich entsprechende Vergütungsberichte zustellen zu lassen und dann auch konkret einzugreifen.

Ich hoffe sehr, Sie zum grundsätzlichen Ueberdenken in Regulierungsfragen anzuregen und wünsche gutes Gelingen.

Mit kollegialen Grüßen

Christoph Ammann



# CONCORDIA

**CONCORDIA**  
Schweizerische Kranken- und Unfallversicherung AG

Hauptsitz  
Bundesplatz 15  
Postfach, 6002 Luzern  
Tel. 041 228 01 11  
Fax 041 228 03 88  
www.concordia.ch

lic. iur. Pia Schuler  
Rechtsanwältin/Leiterin Rechtsdienst  
Direktwahl 041 228 02 22  
pia.schuler@concordia.ch

FINMA  
Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
Oliver Wünsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Luzern, 1. Juli 2009

FINMA		
ORG	02. JULI 2009	SB
G		
Bemerkung:		FK

## Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme

Sehr geehrter Herr Wünsch  
Sehr geehrte Damen und Herren

Als Krankenversicherer, der auch die Zusatzversicherungen zur obligatorischen Krankenpflegeversicherung anbietet, äussern wir uns zum Entwurf des FINMA Rundschreibens Vergütungssysteme wie folgt:

Angesichts der jüngsten Entwicklungen auf dem Finanzmarkt begrüssen wir den Erlass eines klärenden Rundschreibens zum Thema Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten sowie auch dessen Zielrichtung. Das Rundschreiben soll gemäss Entwurf mit wenigen definierten Ausnahmen umfassend für alle Finanzinstitute gelten, d.h. sowohl für Banken als auch für Versicherer. Es würde somit grundsätzlich auch für uns als Krankenversicherer, der auch die Zusatzversicherungen zur obligatorischen Krankenpflegeversicherung anbietet, gelten. Zudem soll das Rundschreiben im Grundsatz für alle Mitarbeitenden der Finanzinstitute gelten.

Bezogen auf die bisherigen Entlohnungssysteme der Banken ist für uns nachvollziehbar, dass das Rundschreiben in personeller Hinsicht umfassend gelten soll. Das Rundschreiben erscheint uns jedoch diebezüglich einseitig auf die Bankenwelt ausgerichtet.

Wir gehen davon aus, dass das Rundschreiben auf die Boni der Hochlohnbezüger ausgerichtet ist und die Aussendienst-Versicherungsangestellten nicht zur Zielgruppe des Rundschreibens gehören. Trotzdem wären sie gemäss Entwurf aufgrund des umfassenden Geltungsbereichs vom Rundschreiben miterfasst.

In der Krankenversicherung werden sehr viele Mitarbeitende auf Agenturen und Geschäftsstellen nebst einem Fixum weitgehend auf Provisionsbasis und damit variabel vergütet. Diese Vergütungssysteme haben sich, ohne damit falsche Anreize zu schaffen, im eigenen Aussendienst einer Krankenversicherung sehr bewährt. Die so erreichbaren Gesamtvergütungen bleiben insgesamt weit unter den Beträgen wie sie im Zusammenhang mit den Bankenlöhnen erwähnt wurden. Hingegen beträgt beispielsweise bei unserer Geschäftsleitung der Anteil von variablen Vergütungen oder Sonderzahlungen unter 5%.

Auch das Kriterium der Abhängigkeit der variablen Vergütungen vom wirtschaftlichen Erfolg (Grundsatz 5) ist nicht auf die Aussendienstleistungen der Krankenversicherer zugeschnitten. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden tendenziell eher höhere variable Anteile ausgerichtet als Anreiz für Kundenakquisitionen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Als nicht profitorientiertes Unternehmen planen wir in solchen Zeiten punktuell auch bewusst ein Defizit ein. Das Rundschreiben sollte diesen Besonderheiten unserer Branche Rechnung tragen.

**Antrag:**

Wir beantragen daher bei der Umschreibung des Geltungsbereichs unter Ziff. III die Randziffer 8 wie folgt zu ändern:

*"Keine Person, deren Gesamtvergütung mehr als CHF 300'000 pro Jahr beträgt, kann eine Gesamtvergütung erhalten, die zu mehr als 20% aus variablen Vergütungen und Sonderzahlungen besteht."*

Wir ersuchen Sie, diesen Änderungsantrag in der definitiven Version zu berücksichtigen.

Freundliche Grüsse

CONCORDIA

  
Agnes Durrer  
Stv. CEO

  
Pia Schuler  
Leiterin Rechtsdienst



FINMA		
ORG	14. AUG. 2009	SB
A		RAA
Bemerkung:		
EK		

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Patrick Raaflaub, CEO  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Zürich, 14. August 2009

## FINMA-Rundschreiben "Vergütungssysteme"

Sehr geehrter Herr Dr. Raaflaub

Wir beziehen uns auf Ihre Einladung zur Anhörung vom 3. Juni 2009 und nehmen nachstehend zum Entwurf Rundschreiben "Vergütungssysteme" (nachfolgend "RS Vergütungssysteme" bzw. der "Entwurf") Stellung:

### I. Grundsätzliche Bemerkungen

Die Credit Suisse anerkennt einen gewissen Regelungsbedarf im Bereich der Vergütungssysteme von Finanzinstituten. Der Entwurf greift jedoch zu stark und ohne genügende gesetzliche Grundlage in die Eigentumsrechte der Eigentümer von Finanzinstituten ein, ist international noch zu wenig abgestimmt und berücksichtigt die laufende Revision des Aktienrechts in ungenügender Weise. Damit drohen in und von der Schweiz aus tätigen Banken – in einem national und international weiterhin sehr kompetitiven Markt – schwerwiegende Wettbewerbsnachteile. Bevor das RS Vergütungssysteme in Kraft gesetzt wird, ist es unbedingt mit den Empfehlungen der englischen FSA und den entsprechenden Entwicklungen in der EU sowie den USA abzugleichen und zu koordinieren.

Ein auf alle Finanzinstitute (unabhängig von ihrer Grösse, Tätigkeit und Ausrichtung) anwendbares Vergütungsmodell gibt es nicht, da sich nicht alle Finanzinstitute im gleichen Marktumfeld bewegen. Sie schlagen sich in der Art und Weise, wie das Unternehmen zu führen ist, nieder und somit auch in der Zusammensetzung der Ziele, deren Bemessungskriterien und der tragbaren Risiken. Zudem ist die Vergütungspolitik ein zentrales Führungsinstrument von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihnen muss dafür ein ausreichender Entscheidungsspielraum gewährleistet werden. All diese Aspekte gilt es zu berücksichtigen.

Als Grundsatz muss gelten, dass die Regulierung von Vergütungssystemen auf allgemeine Prinzipien abzustellen ist. Nur so können die Finanzinstitute flexible und pragmatische Lösungen erarbeiten, die ihren jeweiligen Erfordernissen entsprechen. Insofern ist der von der FINMA gewählte prinzipienbasierte Ansatz zu begrüßen; ebenso der Verzicht, eine Lohnobergrenze festzulegen sowie die Möglichkeit, von den Vorschriften in begründeten Ausnahmefällen abzuweichen ("comply or explain").

Unseres Erachtens greift das RS Vergütungssysteme aber zu weit und zu detailliert in die Vergütungssysteme der Finanzinstitute ein. Auch ist der Entwurf nicht in jedem Punkt nachvollziehbar und schränkt die Vertragsfreiheit der Parteien unverhältnismässig stark ein. Flexibilität und Pragmatismus – wesentliche Vorteile des prinzipien- gegenüber dem regelbasierten Ansatz – gehen somit im Entwurf leider über weite Strecken verloren.

## II. Hauptpunkte

Speziell möchten wir auf die folgenden zwei Punkte hinweisen:

### 1. Internationales Umfeld:

- Die **Transparenzanforderungen** des **Grundsatzes 9** gehen weit über den heutigen Standard hinaus, auch für Banken (wie Credit Suisse), die bereits heute zu Vergütungssystemen und Vergütungen für VR- und Geschäftsleitungsmitglieder sehr viele Informationen offenlegen.

Problematisch und (zumindest zurzeit) abzulehnen sind vor allem die vorgeschlagenen Informationspflichten unterhalb der Geschäftsleitungsebene (RZ 72). Sie sind im jetzigen Zeitpunkt international derart "einzigartig", dass sie für Schweizer Finanzinstitute schwerwiegende Konkurrenz Nachteile nach sich ziehen werden. Mit diesen Informationen ausgestattet ist es insbesondere für ausländische Konkurrenten von Schweizer Finanzinstituten ein Leichtes, gezielt und mit wenig Aufwand die besten Kader unterhalb der Geschäftsleitungsebene abzuwerben. Wir schlagen daher eine ersatzlose Streichung von Rz 72 des RS Vergütungssysteme vor; dies zumindest, bis nicht international koordiniert eine derartige Segmentsberichterstattung von allen führenden Aufsichtsbehörden verlangt wird.

Die Rz 66 – 71 sind ebenfalls international abzugleichen und zudem besser mit der laufenden Aktienrechtsrevision zu koordinieren. Einige konkrete Formulierungsvorschläge dazu finden Sie im Anhang zu diesem Schreiben.

- Der Entwurf geht in vielen Bereichen sehr weit und kann folglich international zu **Wettbewerbsverzerrungen** führen. Wenn alle führenden Aufsichtsbehörden die "Principles for Sound Compensation Practices" des Financial Stability Boards umsetzen, ist dies zu begrüßen. Das RS Vergütungssysteme der FINMA geht jedoch im Detaillierungsgrad viel weiter als die Principles und ist auch weitreichender und einschneidender ausgestaltet als die zum heutigen Zeitpunkt bekannten Regulierungen ausländischer Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden. Hervorheben möchten wir in diesem Zusammenhang die Anwendbarkeit der Prinzipien auf alle Mitarbeitenden, die sehr breite Risikodefinition, die sehr weitreichenden Transparenzanforderungen und die eng gefasste Formulierung des "comply or explain" Grundsatzes. Sowohl die FSA als auch die zum jetzigen Zeitpunkt bekannten Vorschläge der US FED und der EU gehen bei all diesen Themen bislang bedeutend weniger weit. Wir erwarten, dass die FINMA die Schweizer Finanzinstitute gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten nicht benachteiligt.

### 2. Eingriff in die unternehmerische Freiheit

Eine zum Teil **zu enge Wortwahl** in sowohl den Randziffern als auch im Erläuterungsbericht greift zu stark in die unternehmerische Freiheit ein, ein optimales Vergütungssystem im Sinne des Rundschreibens einzuführen und durchzusetzen. Speziell hervorheben möchten wir die folgenden Punkte:

- Zu starke Einschränkungen durch die Fokussierung auf den **ökonomischen Gewinn**

Die starke Fokussierung auf den ökonomischen Gewinn ist aus unserer Sicht in mehrerer Hinsicht problematisch. Es wird heute allgemein anerkannt, dass ein Balanced Scorecard Ansatz mit mehreren auf die strategi-

schen Prioritäten und Werttreiber abgestimmten Key Performance Indikatoren ("KPIs") zu besseren Ergebnissen führt als die eindimensionale Fokussierung auf eine bestimmte Zielgrösse. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, diese KPIs festzulegen. Es kann aus unserer Sicht nicht Sache des Regulators sein, die Fokussierung auf eine bestimmte Zielgrösse zu erzwingen.

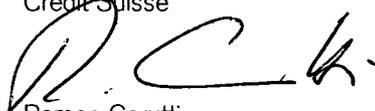
Insbesondere auf unteren Stufen der Organisation und in Fronteinheiten ohne Preisfestsetzungs- und Risikomanagementkompetenz müssen weiterhin auch primär volumenbasierte Ziele zulässig sein. Dies ergibt sich aus dem zentralen Grundsatz des Management by Objectives: die Zielgrössen der einzelnen Mitarbeiter sind mit ihren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzustimmen. Dieses Prinzip sollte aus unserer Sicht ebenfalls in das RS Vergütungssysteme aufgenommen werden.

- Bei weitem nicht alle Mitarbeitenden eines Finanzinstituts sind Risikoträger im Sinne des RS Vergütungssysteme. Die Prinzipien zur Risikobemessung und zur aufgeschobenen Vergütung sollten daher nicht auf alle Mitarbeitenden angewendet werden. Sie sind vielmehr auf die erweiterte Geschäftsleitung und auf sonstige, spezifische Risikoträger zu beschränken. Bei grösseren Instituten sind dabei selbstverständlich auch die Mitarbeitenden zu erfassen, die innerhalb von Divisionen oder sonstigen grösseren Einheiten eine Geschäftsführungsfunktion ausüben.
- Das Verbot von formelbasierten Vergütungsansprüchen darf ebenfalls nicht absolut gelten. So gibt es Finanzdienstleistungsbereiche, in denen die formelbasierte Vergütung weiterhin die Norm sind, zum Beispiel "Brokers" in den USA. Auch gibt es Situationen, in denen es aus einer Risikosicht durchaus Sinn macht, zumindest kurzfristig auf eine formelbasierte Vergütung zurückzugreifen. Die Alternative wäre in den meisten Fällen eine Vergütungsgarantie, was zweifelsohne die schlechtere Variante darstellt.
- Der Begriff der Sonderzahlung ist zu breit definiert, umfasst sie doch jedwelche einmalige Zahlung, einschliesslich von "moving expenses" und z.T. im Ausland üblichen Zahlungen an Studienabgänger. Wir schlagen daher vor, Zahlungen tiefer als CHF 100'000 (bzw. USD 100'000 im Ausland) von dieser Regelung ganz auszunehmen. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass gewisse marktspezifische und regionale Usancen berücksichtigt werden müssen. Wenn ein Mitarbeiter aufgrund des Vergütungsmodells seines bisherigen Arbeitgebers bei einem allfälligen Stellenwechsel auf signifikante Ansprüche verzichten muss, zwingt uns die Marktrealität, diese Einbussen zumindest teilweise auszugleichen. Wenngleich die CS – wo immer möglich – auf Garantien bei Neueintritten verzichtet, ist dies nicht immer möglich. Wichtig ist in diesen (Ausnahme-)Fällen jedoch, dass solche Garantien aufgeschobene Elemente enthalten, um eine Anbindung des Mitarbeiters an den längerfristigen Erfolg und ein konformes Risikoverhalten sicher zu stellen.
- Die in RZ 52 vorgeschlagene Minimalssperrfrist bei aufgeschobener Vergütung von 3 Jahren ist unseres Erachtens zu starr und steht im Widerspruch zur Anforderung, das aufgeschobene Vergütung symmetrisch an der zukünftigen Entwicklung und den Risiken des Finanzinstituts auszurichten ist. Dies vor allem bei Mitarbeitenden in Positionen, die wenig bis kein zukünftiges Risiko beinhalten. Sperrfristen sollten daher stufen- und funktionsgerecht ausgestaltet sein.
- RZ 53 bedarf einer Anpassung (zumindest) für den Fall, dass ein Risikoträger das Finanzinstitut nicht freiwillig verlässt; dies vor allem, falls die aufgeschobene Vergütung von der Erreichung gewisser Ziele abhängt, auf die der Mitarbeiter keinen Einfluss mehr nehmen kann, weil er nicht mehr im Unternehmen ist.

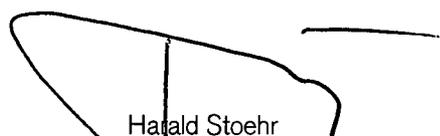
Weitere, spezifische Kommentare zu einzelnen Randziffern finden Sie im Anhang. Für allfällige Rückfragen oder Erörterungen einzelner Punkte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Credit Suisse



Romeo Cerutti  
General Counsel



Harald Stoehr  
Head Human Resources

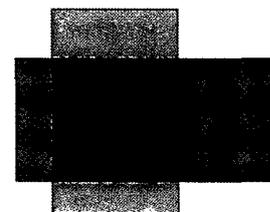
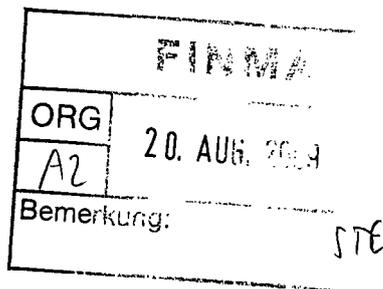
**Konkrete Umformulierungsvorschläge**

	<u>Formulierung Zirkular</u>	<u>Neuer Vorschlag</u>
Grundsatz 1		
Grundsatz 2	<p><b>Rz 26:</b> Das Vergütungssystem soll verständlich und nachvollziehbar sein. Die Elemente eines Vergütungssystems werden gegenüber den betroffenen Mitarbeitern klar kommuniziert. <del>Auf überlappende oder stets neue Vergütungsprogramme für einzelne Gruppen von Mitarbeitern ist zu verzichten.</del></p> <p><b>Rz 27:</b> Das Vergütungssystem ist so auszugestalten, dass es unabhängig vom Geschäftsgang des Finanzinstituts ohne Anpassungen sinnvoll und tragbar ist.</p> <p><b>Rz 28:</b> Die Finanzinstitute stellen sicher, dass ihre vertraglichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern den Anforderungen dieses Rundschreibens sowie des Vergütungsreglements entsprechen <del>und durchgesetzt werden können.</del></p>	<p><b>Rz 26:</b> Das Vergütungssystem soll verständlich und nachvollziehbar sein. Die <u>wesentlichen</u> Elemente eines Vergütungssystems werden gegenüber den betroffenen Mitarbeitern klar kommuniziert. <u>Die Vergütungsprogramme gewährleisten ein ausreichendes Mass an Kontinuität.</u></p> <p><b>Rz 27:</b> Das Vergütungssystem ist so auszugestalten, dass es unabhängig vom Geschäftsgang des Finanzinstituts ohne nachträgliche Anpassungen sinnvoll und tragbar ist. <u>Die zukünftige Gestaltung der Vergütungssysteme kann aufgrund von veränderten Marktverhältnissen und/oder Geschäftsstrategie angepasst werden.</u></p> <p><b>Rz 28:</b> Die Finanzinstitute stellen sicher, dass ihre vertraglichen Verpflichtungen mit den Mitarbeitern den Anforderungen dieses Rundschreibens sowie des Vergütungsreglements entsprechen <u>und setzen diese auch, soweit möglich, rechtlich durch.</u></p>
Grundsatz 3	<p><b>Rz 31:</b> Die interne Revision überprüft in angemessenen Zeitabständen <del>die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems und berichtet dem Verwaltungsrat.</del></p>	<p><b>Rz 31:</b> Die interne Revision überprüft <u>im Auftrag des Verwaltungsrates</u> in angemessenen Zeitabständen, <u>dass die Umsetzung des Vergütungssystems dem Mandat des Verwaltungsrates sowie den Anforderungen der FINMA entspricht.</u></p>
Grundsatz 4	<p><b>Rz 36:</b> <del>Risiken, welche in Höhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit zum Voraus nur schwer abzuschätzen sind, müssen ebenfalls angemessen einbezogen werden.</del></p> <p><b>Rz 37:</b> Die massgebliche Risikoeinschätzung wird von den für die Risikokontrolle des Finanzinstituts zuständigen Einheiten vorgenommen und überwacht.</p>	<p><b>Rz 36:</b> streichen.</p> <p><b>Rz 37:</b> Die massgebliche Risikoeinschätzung wird von den für die Risikokontrolle des Finanzinstituts zuständigen, <u>unabhängigen</u> Einheiten vorgenommen und überwacht.</p>
Grundsatz 5	<p><b>Rz 41:</b> Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen <del>wirtschaftlichen</del> Erfolg des Finanzinstituts</p> <p><b>Rz 42:</b> <del>Die Grösse des Gesamtpools ist abhängig von der langfristigen Entwicklung des ökonomischen Gewinns des Finanzinstituts. Bei schlechtem Geschäftsverlauf wird die Zuführung zum Gesamtpool reduziert oder entfällt vollständig.</del></p>	<p><b>Rz 41:</b> Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen Erfolg des Finanzinstitutes</p> <p><b>Rz 42:</b> <u>Die Höhe der variablen Vergütungen sind abhängig von der Erreichung der langfristigen wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens. Hierfür bestimmt der Verwaltungsrat die relevanten Messgrössen. Dabei stellt er sicher, dass diese den strategischen Prioritäten entsprechen und die wesentlichen Risiken angemessen berücksichtigen.</u></p>

	<p><b>Rz 43:</b> Die variablen Vergütungen dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen.</p> <p><b>Rz 19:</b> <del>Ökonomischer Gewinn: Gewinn nach Abzug aller Kapitalkosten einschliesslich der Eigenkapitalkosten. Die Kapitalkosten bilden das Risikoprofil der Unternehmung bzw. Unternehmenseinheit ab.</del></p>	<p><b>Rz 43:</b> <u>Auf der Grundlage dieser Messgrössen bestimmt der Verwaltungsrates die Höhe der variablen Vergütungen für die wesentlichen Geschäftsbereiche.</u></p> <p><b>Rz 19:</b> streichen</p>
<p>Grundsatz 6</p>	<p><b>Rz 44:</b> Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütung erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien</p> <p><b>Rz 45:</b> <del>Alle variablen Vergütungen und Sonderzahlungen sind dem Gesamtpool zu entnehmen.</del></p> <p><b>Rz 46:</b> Die Zuteilung der variablen Vergütungen auf einzelne Einheiten und Mitarbeiter hängt ab von nachhaltigen und nachvollziehbaren Kriterien, die der Geschäfts- und Risikopolitik des Finanzinstituts entsprechen.</p> <p><b>Rz 47:</b> Die Zuteilung variabler Vergütungen darf nicht überwiegend auf kurzfristigen Kriterien wie Volumina, Umsatz, Neugeldzufluss oder Kennzahlen der Jahresrechnung basieren. Zudem darf die Bezugnahme auf solche Kriterien keine zwingenden, direkt ableitbaren Vergütungsansprüche gegenüber dem Finanzinstitut begründen.</p> <p><b>Rz 48:</b> Der Verstoss gegen interne oder externe Vorschriften führt zu einer Reduktion oder einer Verwirkung der variablen Vergütung.</p> <p><b>Rz 49:</b> Sonderzahlungen sind nur in angemessenen und begründeten Ausnahmefällen auszurichten. Sie sind dem Gesamtpool zu entnehmen und ab einer im Vergütungsreglement festgelegten Höhe vom Verwaltungsrat zu genehmigen. Sonderzahlungen sind separat offenzulegen (Rz 60 und 70).</p>	<p><b>Rz 44:</b> Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütungen erfolgt anhand <u>des nachhaltigen Beitrags zum Unternehmenserfolg</u></p> <p><b>Rz 45:</b> streichen</p> <p><b>Rz 46:</b> Die Zuteilung der variablen Vergütungen auf einzelne Einheiten und Mitarbeiter <u>richtet sich nach deren nachhaltigen Erreichung der vereinbarten Zielsetzungen. Diese Ziele müssen im Einklang mit der Geschäftsstrategie und Risikopolitik sein und richten sich nach den konkreten Verantwortlichkeiten des jeweiligen Bereichs und Mitarbeiters. Insbesondere dürfen die Ziele keine Anreize zum Eingehen ungebührlicher Risiken geben.</u></p> <p><b>Rz 47:</b> Die Zuteilung der variablen Vergütungen darf nicht <u>alleine aufgrund von finanziellen Messgrössen erfolgen. Es sind auch qualitative Zielsetzungen bei der Bemessung der variablen Vergütungen angemessen zu berücksichtigen. Zudem darf die Bezugnahme auf solche Kriterien keine zwingenden, direkt ableitbaren Vergütungsansprüche seitens der Geschäftsleitungsmitglieder gegenüber dem Finanzinstitut begründen.</u></p> <p><b>Rz 48:</b> <u>Schwerwiegende Verstösse gegen interne oder externe Vorschriften führen zu einer Reduktion oder Verwirkung der variablen Vergütung. Sie sind auch disziplinarisch zu ahnden.</u></p> <p><b>Rz 49:</b> streichen</p>
<p>Grundsatz 7</p>	<p><b>Rz 52:</b> Über eine aufgeschobene Vergütung kann erst nach Ablauf einer Sperrfrist frei</p>	<p><b>Rz 52:</b> Über eine aufgeschobene Vergütung kann erst nach Ablauf einer angemessenen Sperr- <u>oder</u></p>

	<p>verfügt werden. <del>Die Sperrfrist berücksichtigt den Zeithorizont der Risiken und beträgt mindestens 3 Jahre.</del></p> <p><b>Rz 53:</b> Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses darf nicht zu einem vorzeitigen Ablauf der Sperrfrist führen, ausser bei Tod oder Invaliddität des Mitarbeiters.</p>	<p><u>Anwartschaftsfrist</u> frei verfügt werden. <u>Die Sperr-/Anwartschaftsfrist berücksichtigt dabei den Zeithorizont der eingegangenen Risiken.</u></p> <p><b>Rz 53:</b> Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses darf nicht zu einem vorzeitigen Ablauf der Sperrfrist führen, ausser <u>in begründeten Ausnahmefällen wie beispielsweise</u> Tod oder Invaliddität des Mitarbeitenden.</p>
Grundsatz 8		
Grundsatz 9	<p><b>Rz 66:</b> Aufgegliedert für gegenwärtige und ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie übrige Mitarbeiter unter Angabe der Form der entsprechenden Vergütungen (Barzahlung, Sachleistungen, Aktien, Optionen etc.):</p> <p><del><b>Rz 68:</b> Höhe des Gesamtpools und Anzahl begünstigte Personen;</del></p> <p><b>Rz 69:</b> Summe und höchster auf eine Person entfallender Betrag der ausgerichteten Sonderzahlungen für ein Geschäftsjahr, Anzahl begünstigte Personen und Begründung;</p> <p><b>Rz 70:</b> Summe der im Geschäftsjahr neu zugesicherten Sonderzahlungen, Anzahl begünstigte Personen und Begründung. Die Abgangentschädigungen sind hierbei separat auszuweisen;</p> <p><del><b>Rz 72:</b> Sofern das Finanzinstitut eine Segmentberichterstattung vornimmt, legt der Verwaltungsrat die Informationen gemäss Rz 66 bis 71 für jedes Segment separat sowie auf Ebene des Gesamtinstituts offen.</del></p> <p><b>Rz 73:</b> Die Offenlegung des Vergütungsberichts erfolgt gegenüber der FINMA sowie den Adressaten des Geschäftsberichts. Entsprechend geben Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen, den Vergütungsbericht lediglich gegenüber der FINMA bekannt.</p>	<p><b>Rz 66:</b> Aufgegliedert für gegenwärtige und ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung <u>sowie übrige Mitarbeiter</u> unter Angabe der Form der entsprechenden Vergütungen (Barzahlung, Sachleistungen, Aktien, Optionen, etc.):</p> <p><b>Rz 68:</b> streichen</p> <p><b>Rz 69:</b> Summe und höchster auf eine Person entfallender Betrag der ausgerichteten Sonderzahlungen für ein Geschäftsjahr, <u>Anzahl begünstigte Personen und Begründung;</u></p> <p><b>Rz 70:</b> Summe der im Geschäftsjahr neu zugesicherten Sonderzahlungen <u>die pro Einzelfall höher sind als CHF 100'000, Anzahl begünstigte Personen und Begründung.</u> Die Abgangentschädigungen sind hierbei separat auszuweisen;</p> <p><b>Rz 72:</b> streichen</p> <p><b>Rz 73:</b> Die Offenlegung des Vergütungsberichts gemäss diesem Rundschreiben erfolgt gegenüber der FINMA <u>sowie den Adressaten des Geschäftsberichts.</u> Entsprechend geben Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen, den Vergütungsbericht lediglich gegenüber der FINMA bekannt.</p>
Grundsatz 10	<p><b>Rz 75:</b> Das Finanzinstitut muss den einzelnen Sachverhalt begründen und in Ergänzung zu den Vorgaben von Grundsatz 9 offenlegen. Offenzulegen sind nebst der Begründung namentlich die Struktur, Form und Höhe der Vergütungen, welche in Abweichung der vorliegenden Bestimmungen geleistet werden, sowie die begünstigten Geschäftsbereiche und Funktionen des Finanzinstituts.</p>	<p><b>Rz 75</b> zusätzlich zum bestehenden Wortlaut: "<u>Abweichungen von den vorliegenden Bestimmungen sind insbesondere dann möglich, wenn die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit im internationalen Umfeld, abweichende lokale Marktusancen oder gesetzliche Regelungen in einzelnen Ländern diese erforderlich und nötig machen</u>".</p>

	<p><b>Rz 77:</b> Die FINMA behält sich vor, gegenüber einem von den Vorschriften dieses Rundschreibens abweichenden Finanzinstitut Massnahmen, insbesondere einen Eigenmittelzuschlag, anzuordnen.</p>	<p><b>Rz 77:</b> Die FINMA behält sich vor, gegenüber einem von den Vorschriften dieses Rundschreibens abweichenden Finanzinstitut Massnahmen, <del>insbesondere einen Eigenmittelzuschlag,</del> anzuordnen.</p>
--	--	---



economiesuisse

Herr Dr. Haltiner  
Präsident  
Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
FINMA  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

17. August 2009

### **FINMA-Rundschreiben „Vergütungssysteme“**

Sehr geehrter Herr Dr. Haltiner,  
sehr geehrte Damen und Herren

Wir beziehen uns auf die Anhörung zum Entwurf eines neuen FINMA-Rundschreibens „Vergütungssysteme, Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ (Unterlagen vom 3. Juni 2009) und danken Ihnen für die Gelegenheit zur Stellungnahme. Wir stützen uns in unserer Äusserung auf die Bemerkungen unserer internen Konsultation sowie die Diskussion in unserem Vorstandsausschuss vom 17. August 2009. Dabei beschränken wir uns auf einige grundsätzliche Bemerkungen und verweisen für die spezifischen Anliegen auf die Ihnen direkt zugegangenen Stellungnahmen.

---

**economiesuisse unterstützt eine auf Prinzipien basierte und international abgestimmte Regelung der Vergütungssysteme bei Finanzinstituten im Einklang mit den Empfehlungen im „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“. Darin ist bereits festgehalten, dass die Vergütungssysteme falsche Anreize vermeiden müssen und dass ein Vergütungsbericht erstellt werden muss.**

**Wir erwarten, dass sich eine Regelung durch die FINMA an diesen Grundsätzen orientiert, den unterschiedlichen Verhältnissen in den verschiedenen Instituten Rechnung trägt und international abgestimmt wird. Wir unterstützen diese übergeordnete Zielsetzung der Vorlage. Der aktuelle Vorschlag erfüllt jedoch diese Anforderungen nicht. Er geht im Detaillierungsgrad weit über diese Prinzipien hinaus und umfasst auch Bestimmungen, welche zur Begrenzung insbesondere systematischer Risiken nicht notwendig sind. Für einen derart weitgehenden Eingriff in die Unternehmensfreiheit ist zudem die Form eines Rundschreibens als Rechtsgrundlage problematisch. Sowohl der Kreis der erfassten Institute wie auch der betroffenen Personen muss stärker fokussiert werden. Damit die Schweizer Unternehmen im Wettbewerb um die notwendigen Fachleute nicht benachteiligt werden, ist eine internationale Abstimmung mit den relevanten Finanzplätzen notwendig. Der heutige Vorschlag steht teils auch im Konflikt mit dem geltenden Arbeits- und Steuerrecht. Entsprechend verlangt economiesuisse von der FINMA, dass die Regelung nochmals im Sinne unserer Kritik überarbeitet wird.**

---

## 1 Ausgangslage

Seitens der Politik besteht ein erheblicher Druck auf neue Regelungen der Vergütungen. Auch in den Diskussionen internationaler Gremien wie dem Financial Stability Board FSB werden entsprechende Schritte angeregt. Die empirische Evidenz zu den Auswirkungen von Regulierungen bei Vergütungen ist allerdings nicht hinreichend klar. Neuere publizierte Studien zeigen, dass die Vergütungssysteme entgegen populistischer Annahmen nicht als zentrale Verursacher der Finanzkrise gelten können oder dass Transparenzvorschriften nicht zu einer Begrenzung von Managementsalären beigetragen haben.

economiesuisse hat die Problematik im „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ bereits 2002 klar angesprochen und festgehalten (Unterstreichungen hinzugefügt):

### **Code Ziff. 26**

**Der Ausschuss kümmert sich um die Entschädigungspolitik, vor allem auf oberster Unternehmensebene.**

- Der Entschädigungsausschuss achtet darauf, dass die Gesellschaft markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen anbietet, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten.
- Die Entschädigung soll nachvollziehbar vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und vom persönlichen Beitrag abhängig gemacht werden; falsche Anreize sind zu vermeiden.
- Aktienoptionspläne für das höhere Kader sollen möglichst geringen Verwässerungseffekt haben und Ausübungsbedingungen sollen nicht nachträglich zugunsten der Inhaber der Optionsrechte abgeändert werden.
- Die Arbeitsverträge mit Spitzenkadern sollen jene Kündigungsregelungen enthalten, die dem Markt angemessen sind und die Interessen der Gesellschaft schützen. Beim vorzeitigen Ausscheiden von Spitzenkadern sind nur solche Abgangsleistungen zu erbringen, welche entweder vertraglich geschuldet sind oder in Übereinstimmung mit dem Gesellschaftsinteresse ausgehandelt werden.

### **Anhang I Ziff. 4**

**Das Entschädigungssystem enthält in der Regel feste und variable Teile; es belohnt ein auf mittel- und langfristigen Erfolg abzielendes Verhalten mit erst später verfügbaren Entschädigungselementen.**

- Enthält das Entschädigungssystem für die exekutiv tätigen Personen feste und variable Elemente, soll es so ausgestaltet werden, dass der veränderliche Teil in angemessenem Verhältnis von der individuellen Leistung einerseits und vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit andererseits abhängig ist.
- Die Bemessung des variablen Vergütungsteils stellt auf nachvollziehbaren Kriterien ab; auch weniger leicht messbare Führungsqualitäten sollen berücksichtigt werden. Variable Vergütungen entfallen oder werden gekürzt, wenn die massgeblichen Ziele nicht erreicht werden.
- Der Verwaltungsrat bestimmt, ob auch aktienbezogene Vergütungen ausgerichtet werden. Ist dies der Fall, so trägt er den verschiedenartigen Auswirkungen einer Zuteilung von Aktien einerseits und von Optionen auf Aktien oder vergleichbare Instrumente andererseits Rechnung.
- Bei aktienbezogenen Vergütungen achtet der Ausschuss auf eine sinnvolle Fristenkongruenz. Er sieht in der Regel sofort verfügbare Teile der Entschädigung für eine kürzerfristig feststellbare Zielerreichung und während mehrerer Jahre aufgeschobene bzw. gesperrte Teile der Entschädigung für eine mittel- oder längerfristige Zielerreichung vor.

### **Anhang Ziff. 5**

**Das Entschädigungssystem wird so ausgestaltet, dass sachlich nicht begründete Vorteilszuwendungen und falsche Anreize vermieden werden.**

- Der Entschädigungsausschuss achtet darauf, dass das System keine unbeabsichtigten Anreize setzt und keine Komponenten enthält, die gezielt zweckwidrig beeinflusst werden können.
- In den Arbeitsverträgen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung werden ohne besonderen Anlass unüblich lange Kündigungsfristen oder Vertragsdauern vermieden.
- Optionsrechte auf Beteiligungsrechten der Gesellschaft werden mit einem Ausübungspreis zugeteilt, der am Tage der Beschlussfassung gleich oder vorzugsweise höher ist als der durchschnittliche Kurswert während einer bestimmten Anzahl von vorausgehenden Handelstagen.

Das vorgesehene Rundschreiben der FINMA nimmt diese Grundüberlegungen zwar auf, geht aber im Detaillierungsgrad und der Regelungsdichte weit über diese Prinzipien hinaus. Die Eingriffe in ein zentrales Managementinstrument, die Entschädigung von Angestellten, sind im Detail zu weitgehend und beeinträchtigen die Unternehmensfreiheit. Überschüssige Eingriffe und eine einseitige globale Anwendung des Rundschreibens ohne internationale Abstimmung der relevanten Gremien kann die Konkurrenzfähigkeit der Schweizer Finanzinstitute nachhaltig schwächen.

Begrüssenswert ist hingegen die klare Absage der FINMA an die Festlegung von Obergrenzen wie sie in der Medienberichterstattung verschiedentlich populistisch gefordert wurden. Damit würde die Zielsetzung einer Risikokontrolle nicht erreicht und die Schweiz würde sich international ins Abseits stellen. Damit würde die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standortes nachhaltig in Frage gestellt. Ein risikobasierter Ansatz muss aber klar auf die tatsächliche Situation und auf die tatsächlich relevanten Kreise ausgerichtet sein. Diese präsentiert sich in den verschiedenen Finanzinstituten höchst unterschiedlich. Dies gilt nicht nur hinsichtlich der unterschiedlichen Art der Tätigkeit der einzelnen Institute, sondern etwa auch betreffend der Eigentumsstruktur, etwa ob börsenkotiert oder in Privatbesitz. Eine einseitig an der Situation börsenkotierter Universalbanken orientierte Detailregelung kann dieser Anforderung nicht Rechnung tragen. Nur eine tatsächlich auf Grundsätze und nicht auf Detailregelungen ausgerichtete Regelung mit einer zusätzlichen Flexibilität kann diesen unterschiedlichen Ausgangslagen angemessen Rechnung tragen. Die heutige Vorlage genügt diesen Bedingungen nicht und muss daher grundlegend überarbeitet werden. Bei der Überarbeitung muss die FINMA auch berücksichtigen, dass ihre Regelungen auch eine Ausstrahlungswirkung auf andere Wirtschaftssektoren haben können.

## 2 Hauptforderungen

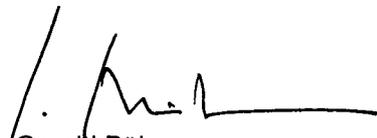
1. Das Rundschreiben greift sehr stark in die unternehmerische Freiheit ein. Ohne differenzierte Analyse werden für alle Institute rigide Detailregulierungen aufgestellt, die weit über eine Risikokontrolle hinausgehen (z.B. Transparenzverpflichtungen für private, nicht kotierte Unternehmen). Es trägt den unterschiedlichen Situationen in der Finanzbranche nicht Rechnung.
2. Eine sorgsame Koordination und Abstimmung ist notwendig. Dazu gehört auch eine konkrete Abschätzung der Auswirkungen der Regulierung betreffend dem Erreichen der anvisierten Ziele, der Umsetzungskosten und vor allem auch der Auswirkungen auf die Standortattraktivität des Finanzplatzes. Die Vorgaben für eine verhältnismässige, kostenbewusste und wirksame Regulierung des Finanzmarktes des EFD vom September 2005 („Richtlinien für Finanzmarktregulierung“) müssen genau beachtet werden, wie das auch in Art. 2 Abs. 2 lit. b FINMAG vorgeschrieben ist.
3. Derart weitgehende Eingriffe bedürfen einer klaren rechtlichen Grundlage in einem Gesetz oder mindestens in einer Verordnung. Ein Rundschreiben genügt dafür als Rechtsbasis nicht. Das geplante Rundschreiben muss sich klar auf Massnahmen beschränken, welche direkt und nachvollziehbar für die Risikokontrolle notwendig sind. Weitergehende Schritte können nicht auf der Basis der heutigen Ermächtigungsnormen getroffen werden.
4. Der Geltungsbereich muss im gleichen Sinne sowohl „horizontal“ (betreffend der erfassten Institute) wie auch „vertikal“ (betreffend der erfassten Mitarbeiter) auf die tatsächlich relevanten Risikoexpositionen beschränkt sein. Entsprechend müssen die Schwellenwerte massiv erhöht werden, und Institute mit einer geringeren Risikosituation generell ausgenommen werden. Nur Personen mit tatsächlichen Möglichkeiten, für die betroffenen Institute erhebliche Risiken einzugehen, dürfen erfasst sein. Der Anwendungsbereich ist somit auf das oberste Management und spezifische Risikoträger zu beschränken. Die Erfassung sämtlicher Mitarbeiter ist verfehlt.

5. Entgegen den Bekundungen der FINMA enthält das Rundschreiben zahlreiche Detailregelungen. Mit Ausnahmeregelungen nach „comply or explain“ soll zwar eine gewisse Flexibilität gesichert bleiben. Gleichzeitig hat aber die FINMA auch angekündigt, hohe Anforderungen an die Erläuterung von Abweichungen zu stellen. Damit wird diese Flexibilität wieder aufgehoben oder setzt ein aufwendiges Bewilligungsverfahren voraus. Ein Ansatz nach dem Muster „one size fits all“ ist verfehlt weil praxisfremd. Unabhängig von der notwendigen Einschränkung des Geltungsbereiches (siehe oben) muss die Ausnahmeregelung nach „comply or explain“ weitergehend möglich sein.
6. Die Regelung muss international sachlich wie zeitlich abgestimmt sein. Entscheidend sind die von den anderen Ländern tatsächlich umgesetzten Vorschriften und nicht bloss Ankündigungseffekte. Sonst wird die Konkurrenzfähigkeit der Schweizer Unternehmen beeinträchtigt. Verschiedene Länder haben angekündigte Eingriffe nicht umgesetzt oder nur auf die Zeit einer staatlichen Unterstützung beschränkt. Dies gilt auch für die Transparenzvorschriften. Die FINMA will gemäss eigenen Ausführungen den Geltungsbereich nicht auf das oberste Management oder systemrelevante Grossbanken beschränken, sondern umfassend auf alle von der FINMA überwachten Finanzinstitute anwenden. Mit dem Detaillierungsgrad und der globalen Anwendung greift das Rundschreiben zu stark ein und schwächt die Schweizer Unternehmen in der Wettbewerbsfähigkeit gerade in kompetitiven Arbeitsmärkten wie die USA. Eine vorzeitige und überschüssende Regelung in der Schweiz, die zu einem internationalen Alleingang führt, lehnen wir entschieden ab. Die internationalen Entwicklungen müssen genau beobachtet und gegebenenfalls die schweizerischen Vorgaben dem tatsächlichen Umfeld auf den Konkurrenzplätzen angepasst werden. Dies bedingt eine laufende Prüfung, auch ob einzelne Bestimmungen aufgehoben werden müssen.
7. Mit den Einschränkungen variabler Entschädigungen wird ein wichtiges Management-instrument eingeschränkt. Eine Verschiebung zu fixen Entschädigungen führt zu einem starren hohen Kostenblock gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Ferner gehört zu einer guten Corporate Governance auch eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Während der Verwaltungsrat für die Entschädigung des obersten Managements zuständig sein soll, ist die Entlohnung der übrigen Mitarbeiter Sache des Senior Managements.
8. Auch variable Entschädigungen müssen stärker differenziert werden. Die Unterschiede zwischen Banken- und Versicherungssektor werden ungenügend berücksichtigt (z.B. Umsatzprovisionen für Versicherungsagenten). Nur solche variablen Entschädigungen sind zu erfassen, welche tatsächlich das Eingehen von Risiken für das Gesamtunternehmen erleichtern könnten, die dessen Stabilität erheblich beeinflussen können. Individuelle leistungsorientierte Entschädigungen sollen nicht unter Ziff. 5 des Rundschreibens fallen, sondern nur Entschädigungen im Sinne von Anteilen am Unternehmenserfolg.
9. Die Regelungen stehen teils im Widerspruch zum Schweizer Arbeitsrecht, nach dem auch gewisse variable Anteile vom Arbeitgeber geschuldet sind. Arbeitsrechtliche Verpflichtungen müssen klar dem Rundschreiben vorgehen und Steuerfolgen auf Anteilen, über welche der Begünstigte nicht verfügen kann, sind zu vermeiden.

10. Die Berechnung des entscheidenden Bezugsfaktors des ökonomischen Gewinnes darf nicht schematisch, sondern muss differenziert erfolgen. Bei Lebensversicherungen müssen bei der Berechnung des ökonomischen Gewinnes die Überschussbeteiligungen der Versicherungsnehmer mit berücksichtigt werden.

Wir danken Ihnen für die Beachtung unserer Anliegen und stehen Ihnen für ergänzende Ausführungen gerne zu Verfügung.

Freundliche Grüsse  
economiesuisse



Gerold Bührer  
Präsident



Dr. Pascal Gentinetta  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

**Von:** [Stephan Pohl](#)  
**An:** [Wünsch Oliver](#)  
**Thema:** FW: Rundschreiben Vergütungssysteme - Eingabe zur Anhörung  
**Datum:** Dienstag, 16. Juni 2009 23:17:48

---

Sehr geehrter Herr Wünsch,

In Ergänzung zu unserem Gespräch heute, anbei eine kurze Erläuterung der Punkte, die wir unten angesprochen haben und zu denen wir gerne mit Ihnen im Dialog bleiben möchten:

**Reporting versus Prozessanforderungen:**

Einige unserer Gesprächspartner gehen davon aus, dass "lediglich" ein Report an die FINMA geliefert werden muss. Jedoch ist dieser von Ihnen avisierte Report letzten Endes ein Resultat von wesentlich veränderten Prozessen, nämlich:

- Anpassung des Mixes verschiedener Vergütungselemente
- Regel-basierte Vergütungszahlungen (vs. diskretionäre Boni), z. B. Berücksichtigung der angesprochenen Risiko-Cluster
- Einbeziehung verschobener Vergütungselemente (deferred compensation), daher komplexe über mehrere Jahre laufende Berechnungen mit Schwankungen
- Erfassung aller Mitarbeiter und klare Kommunikation
- Bonus/Malus/Clawback, ggf. mit Stornobuchungen ermöglichen

Natürlich sind dies derzeit nur Prinzipien und nicht als zwingende Anforderungen formuliert, die 1:1 umgesetzt werden müssen, dennoch implizieren diese Prinzipien schon systemseitige Voraussetzungen und die wenigsten Systeme sind derzeit dafür ausgerichtet.

Einige der Punkte sind wiederum bei vereinzelt Instituten in der Vergangenheit auch ohne gesetzliche Anforderungen umgesetzt worden, da sie ja grundsätzlich Bestandteil einer sinnvollen Vergütungspraxis sind. Insofern gibt es gute Erfahrungswerte, auch bei unseren Kunden.

**Boni auf periodische Kennzahlen**

Diese werden in Ihrem Dokument zwar noch erwähnt, aber weitestgehend vernachlässigt. Hier sollte nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass diese nach wie vor in einem "gesunden Verhältnis" existieren werden bzw. können, aber auch hier pro Mitarbeiter eine Nachweispflicht besteht, wer welchen Bonus oder welche Provision für welche Transaktion/Dienstleistung bekommen hat (beispielsweise ähnlich der MIFID-Richtlinie in anderen Ländern).

In der Hoffnung, dass Sie nicht überflutet werden von Eingaben, freuen wir uns auf einen regen Austausch in den nächsten Monaten.

Mit freundlichem Gruß  
Stephan Pohl

----- Weitergeleitete Nachricht

**Von:** Stephan Pohl <[stephan.pohl@excentive.com](mailto:stephan.pohl@excentive.com)>

**Datum:** Fri, 12 Jun 2009 09:44:15 +0200

**An:** <[oliver.wuensch@finma.ch](mailto:oliver.wuensch@finma.ch)>

**Cc:** <[alain.bichsel@finma.ch](mailto:alain.bichsel@finma.ch)>

**Unterhaltung:** Rundschreiben Vergütungssysteme - Eingabe zur Anhörung

**Betreff:** Rundschreiben Vergütungssysteme - Eingabe zur Anhörung

Sehr geehrter Herr Wunsch,

Herr Bichsel hat gebeten, dass wir uns bezüglich einer Eingabe zum "Rundschreiben Vergütungssysteme" vom 3. Juni 2009 direkt mit Ihnen in Verbindung setzen.

Hierzu möchten wir uns zunächst gerne bei Ihnen vorstellen:

Excentive International ist eine Schweizer Firma mit Sitz in Zürich, Genf, Paris, Brüssel, Amsterdam, London, Madrid und den USA.

Unsere Lösung - Excentive Compensation Cockpit - ist ein umfassendes System für Performance basiertes Vergütungs-Management und wird bereits von verschiedenen Finanzinstituten wie beispielsweise Barclays, BNP Paribas (Cetelem, UCB, Cortal Consors), Groupe Caisse d'Epargne, La Mondiale oder Groupama eingesetzt.

Excentive sorgt bei diesen und anderen Unternehmen für interne und externe Transparenz und Compliance. Unsere Standard-Lösung unterstützt dabei die Kombination verschiedenster Vergütungselemente, unter anderem auch Vergütungselemente mit aufgeschobener Wirkung (Aktien, Optionen,...), die Einordnung (aller) Mitarbeiter nach unterschiedlichsten Kriterien wie zum Beispiel Risiko-Gruppen oder Risiko-Hierarchien, das Steuern von Bonus/Malus-Konzepten mit der Möglichkeit der Rückverfolgbarkeit, etc. Wesentlich ist bei unserem Lösungsansatz, dass die Saläre aller Mitarbeiter und alle Elemente, aus denen sich die Saläre zusammensetzen, betrachtet werden.

Wir haben Ihr Rundschreiben und die ergänzenden Unterlagen sorgfältig studiert und waren sowohl bezüglich Tiefe und Ausgestaltungsgang als auch bezüglich der Abstimmung mit anderen nationalen und internationalen Initiativen, die unsere Kunden betreffen, positiv überrascht und unterstützen Ihren Ansatz voll und ganz.

Mit einigen Schweizer Finanzinstituten, die sich mit dem Rundschreiben bereits beschäftigen, haben wir uns ausgetauscht und sind dabei auf verschiedene Punkte gestoßen (beispielsweise im Bereich Reporting vs. Prozessanforderungen oder auch der zukünftigen Behandlung von periodischen Kennzahlen), die wir gerne mit Ihnen diskutieren würden.

Nicht zuletzt um unsere Kunden bei der Umsetzung der neuen Anforderungen bestmöglich zu unterstützen, betrachten wir eine enge Kommunikation und Zusammenarbeit mit der FINMA als sehr wesentlich.

Wir würden uns zu den angesprochenen Punkten gerne mit Ihnen und Ihren Kollegen bei einem Meeting abstimmen, je nachdem wann und wie es sich von Ihrer Seite am Besten einrichten lässt. Wir werden uns in den nächsten Tagen hierzu mit Ihnen in Verbindung setzen, um die weitere Vorgehensweise zu diskutieren. Zögern Sie jedoch nicht, in der Zwischenzeit direkt auf mich zuzukommen.

Bis dahin mit freundlichen Grüßen,

**Stephan Pohl**

Excentive International

-----  
Falkenstrasse 12, 8008 Zürich

M: +41 (0)78 943 45 55

Mail: [stephan.pohl@excentive.com](mailto:stephan.pohl@excentive.com)

[www.excentive.ch](http://www.excentive.ch); [www.excentive.com](http://www.excentive.com)



**Findling GmbH**  
*Legal & Financial Solutions*

16. Juli 2009

FINMA		
ORG	17. JULI 2009	SB
G		
Bemerkung:		
FRE		

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Herrn Dr. Oliver Wünsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern

Zusätzlich per Email an: [oliver.wuensch@finma.ch](mailto:oliver.wuensch@finma.ch)

Stellungnahme zum Entwurf für das FINMA-Rundschreiben 2009 / ... betreffend  
Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten

Sehr geehrter Herr Dr. Wünsch,

Die Findling GmbH ist ein schweizerisches Beratungsunternehmen, welches vorab in den Bereichen schweizerisches und ausländischen Finanzmarktaufsichtsrecht und Finanzanlagen tätig ist. Zum Kundenkreis der Findling GmbH gehören dementsprechend sowohl Selbstregulierungsorganisationen (SRO) als auch unabhängige bzw. externe Vermögensverwalter (EVV), Trustgesellschaften, Stiftungen, Institutionelle Anleger und Private.

Als Geschäftsführer der Findling GmbH nehme ich zum Entwurf für das FINMA-Rundschreiben 2009/... betreffend Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten nachfolgend gerne Stellung.

Mit freundlichen Grüssen

Thomas Burkhard

*lic. oec. et lic. iur. HSG*

Geschäftsführer Findling GmbH

## Allgemeine Bemerkungen:

Grundsätzlich erachte ich den Entwurf des Rundschreibens der FINMA als **weitgehend gelungen**. Deutlich spürt man den Willen der Aufsichtsbehörde die wirtschaftlich und politisch heiklen Themen „Variable Vergütungssysteme“ und „Sonderzahlungen“ sachlich nüchtern aus verschiedenen Perspektiven heraus zu betrachten und adäquate Regulierungslösungen zu entwickeln.

Dass die FINMA hierbei v.a. mit offenen Grundsätzen arbeitet anstelle von starren und allzu detaillierten Bestimmungen erachte ich als richtig. Allerdings dürfte dies an der einen oder anderen Stelle doch dazu geführt haben, dass sich **zu weite Auslegungsspielräume** öffnen, was dem gesamten Entwurf leider etwas die Griffigkeit nimmt.

Aufgefallen ist mir sodann, dass der **Begriff „Bonus“ im Entwurf leider weder explizit erwähnt noch definiert**, sondern lediglich indirekt unter dem Oberbegriff „Variable Vergütung“ im Sinne von Rz. 15 abgehandelt wird. Angesichts der intensiv geführten Bonus-Polemik der letzten Monate hat mich dies etwas überrascht. Erhofft hätte ich mir zumindest eine klarere Abgrenzung zu anderen variablen Vergütungsformen wie insbesondere „Provisionen“.

## Anmerkungen zu den einzelnen Bestimmungen:

**Rz. 7:** Die Bestimmung, wonach dieses Rundschreiben auf Zweigniederlassungen von gleichwertig regulierten ausländischen Unternehmen keine Anwendung finden soll, betrachte ich aus folgenden zwei Gründen als problematisch:

- **Bereits im Geldwäschereigesetz (vgl. Art. 2 Abs. 4 lit. d GwG) hat sich gezeigt, dass verbindliche Aussagen über die Gleichwertigkeit von ausländischen Aufsichtssystemen politisch problematisch sind und deshalb gemieden werden.** Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich meines Wissens bislang weder die frühere GwG-Kontrollstelle, noch die damalige EBK noch die GwG-Selbstregulierungsorganisationen (SRO), noch die Schweizerische Bankiervereinigung in den VSB und auch kein anderer Branchenverband der Finanzbranche zu diesem heiklen Thema in klarer Weise geäußert hat. Es dürfte also kaum zu erwarten sein, dass sich mit diesem Rundschreiben hieran etwas ändern wird. Die Gleichwertigkeit ausländischer Regelungssysteme dürfte damit tendenziell wohl eher bejaht als verneint werden, was zu Wettbewerbsverzerrungen innerhalb der Schweiz führen könnte.
- **In den Materialien zu diesem Rundschreiben wird vermerkt, dass die Schweiz inhaltlich weiter gegangen sei als das Ausland** (vgl. Erläuterungsbericht Seite 10 zweiter Absatz: *„Die FINMA geht mit ihren Vorschlägen weiter als die bisher bekannten Initiativen ausserhalb der Schweiz“*). **Gleichwertigkeit** zwischen der schweizerischen Vergütungsregelung und einer ausländischen **dürfte damit, rein logisch betrachtet, gar nicht oder nur partiell möglich sein.**

**Rz. 8-10:** Auch hier hat sich möglicherweise ein **logischer Denkfehler** in den Entwurf eingeschlichen: **Um von der Umsetzung des Rundschreibens befreit zu werden, darf es m.E. nicht genügen, zwei der drei in den Rz. 8, 9 und 10 genannten Bedingungen zu erfüllen, sondern es müssen kumulativ alle drei Bedingungen erfüllt werden.** Ansonsten könnte dies dazu führen, dass sehr viele Einzelunternehmen oder Töchtergesellschaften (mit weniger als 100 Mitarbeitern) nach wie vor „brisant hohe“ (regelungswürdige) Boni auszahlen dürften, ohne diesem Rundschreiben unterstellt zu sein.

Anhand von zwei Beispielen lässt sich dies gut verdeutlichen:

- Wenn ein Finanzinstitut mit 100 oder weniger Mitarbeitern (Bedingung in Rz. 10 ist erfüllt) einzelnen Mitarbeitern Fixlöhne in der Höhe von beispielsweise CHF 4 Mio. zahlen würde, wären Boni bis zu CHF 1 Mio. (max. 20% der Gesamtvergütung von CHF 5 Mio. gemäss Rz. 8) möglich, obwohl das Rundschreiben die „brisante“ (regelungsrelevante) nominale Bonusobergrenze in Rz. 9 eigentlich bei CHF 800'000 festlegt.
- Wenn ein Finanzinstitut mit weniger als 100 Mitarbeitern (Bedingung in Rz. 10 ist erfüllt) einzelnen Mitarbeitern Fixlöhne in der Höhe von beispielsweise CHF 200'000 zahlen würde, wären Boni bis zu knapp CHF 600'000 möglich (CHF 800'000 als Grenzwert für die Gesamtvergütung gemäss Rz. 9) möglich, was ca. 300% des Fixlohnes entspräche, obwohl das Rundschreiben die „brisante“ (regelungsrelevante) prozentuale Bonusobergrenze in Rz. 8 eigentlich bei 20% festlegt.

**Rz. 15 und 16:** Die in Rz. 15 gewählte Formulierung, wonach die Ausrichtung und die Höhe von „variablen Vergütungen“ im Ermessen des Finanzinstituts steht oder vom Eintritt vereinbarter Bedingungen abhängig gemacht werden kann ist m.E. äusserst problematisch. **Damit wird nämlich zum Ausdruck gebracht, dass alle Formen von variablen Vergütungen, wozu insbesondere auch Boni gehören, entweder vertraglicher Art** (die Bedingungen für die Ausrichtung und Höhe der variablen Vergütungen bzw. Boni werden vertraglich festgelegt) **oder nicht vertraglicher Art** (die Entscheidung über Ausrichtung und Höhe der variablen Vergütungen bzw. Boni liegt im alleinigen Ermessen des Finanzinstituts) **sein können. Aus der Formulierung von Rz. 16 ergibt sich sodann, dass „Sonderzahlungen“, wozu insbesondere auch Abgangsentschädigungen gehören, auf vertraglicher Grundlage beruhen** und damit in jedem Fall geschuldet sind. **Im Rechtsempfinden des Volkes ist jedoch der Gedanke, dass ein vertraglicher Anspruch auf Boni und Abgangsentschädigungen bestehen kann nur sehr schwer erträglich**, was mit ein Grund für die erfolgreich lancierte Abzocker-Initiative von Thomas Minder gewesen sein dürfte. **Vom Souverän mehrheitlich akzeptiert werden dürften demgegenüber solche vertraglichen Ansprüche auf variable Vergütungen, welche in einer klaren und eindeutig messbaren Relation zur Leistung des einzelnen Mitarbeiters stehen, wie insbesondere Provisionszahlungen** (im Sinne von Art. 322b OR) für jedes erfolgswirksam abgeschlossene Geschäft.

**Aus diesen Überlegungen heraus schlage ich vor, bei „Variablen Vergütungen“ und „Sonderzahlungen“ jeweils zu unterscheiden, ob sie „vertraglich regelbar“ sind und damit vertraglich geschuldet (wie insbes. Provisionszahlungen) oder ob sie „vertraglich nicht regelbar“ sind und damit vertraglich auch nicht geschuldet (wie insbes. Boni und Abgangsentschädigungen).**

Möglicherweise liesse sich **mittels einer abschliessenden Liste** festhalten, welche Formen von variablen Vergütungen und Sonderzahlungen vertraglich geregelt werden dürfen und welche nicht. (Anm.: Die grundlegende Unterscheidung zwischen vertraglich regelbaren bzw. vertraglich nicht regelbaren variablen Vergütungen und Sonderzahlungen findet sich in Ansätzen bereits in den Rz. 18, 28 und 47 des Entwurfs.)

**Rz. 28: Die Formulierung dieser Bestimmung ist verwirrtlich** und passt nicht in die Dogmatik unseres Rechtssystems. Es sollte schliesslich selbstverständlich sein, dass vertragliche Vereinbarungen zwischen den Mitarbeitern und dem jeweiligen Finanzinstitut durchgesetzt werden können, ansonsten ein zentraler Grundsatz des Rechtssystems (pacta sunt servanda) verletzt würde. **Auch hier zeigt sich sehr deutlich, wie wichtig die Unterscheidung wäre, zwischen variablen Vergütungen und Sonderzahlungen, welche Gegenstand einer vertraglichen Vereinbarung sein dürfen (und damit durchsetzbar sind) und solchen, welche vertraglich nicht geregelt werden dürfen (und damit gänzlich im freien Ermessen des Finanzinstituts stehen).**

**Rz. 41-43:** Auch bzgl. dieser Bestimmungen vertrete ich die Ansicht, dass nicht alle variablen Vergütungsformen und Sonderzahlungen über den gleichen Kamm geschert werden dürfen: **Von den Bestimmungen in den Rz. 41-43 sollten m.E. nur jene variablen Vergütungsformen und Sonderzahlungen betroffen sein, welche gänzlich vom Ermessen des Finanzinstituts abhängen bzw. vertraglich nicht geregelt werden dürfen** (wie insbesondere Boni und Abgangsentschädigungen). Von den Bestimmungen in den Rz. 41-43 nicht betroffen sein sollten demgegenüber die vertraglich regelbaren Vergütungsformen (wie insbesondere Provisionen).

**Die im freien Ermessen des Finanzinstituts stehenden Vergütungen sollten zudem nicht nur abhängig sein vom langfristig erzielten Unternehmenserfolg sondern sie sollten hierzu auch in einem wirtschaftlich angemessenen und stabilen Verhältnis stehen.** Die gegenwärtige Polemik um zu hohe Bonuszahlungen entstand nämlich nicht nur aufgrund von als unangemessen hoch betrachteten Bonuszahlungen, sondern auch aufgrund der Tatsache, dass viele Boni von Jahr zu Jahr überproportional stark gegenüber dem Gewinnwachstum der Unternehmen anstiegen. Solche Abweichungen sollten m.E. zukünftig begründet werden müssen. (Anm.: Vgl. hierzu die ähnlich lautende Bestimmung von Rz. 55 mit Bezug auf aufgeschobene Vergütungen.)



**Glarner  
Kantonalbank**

**Geschäftsleitung**

Hauptstrasse 21  
8750 Glarus

Telefon 0844 773 773  
Telefax 055 646 76 01  
glkb@glkb.ch  
www.glkb.ch



Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Herrn Oliver Wünsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Datum 6. Juli 2009 dbe  
Kontaktperson David becher  
Direktwahl 055 646 71 01  
Email david.becher@glkb.ch

FINMA		
ORG	07. JULI 2009	SB
G		WUO
Bemerkung:		FLP

**Stellungnahme zum Entwurf des FINMA-Rundschreibens Vergütungssysteme**

Sehr geehrter Herr Wünsch

Gerne nehmen wir die Gelegenheit wahr, eine Stellungnahme zum Entwurf Juni 2009 des Rundschreibens „Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ abzugeben.

Zunächst erlauben wir uns einige generelle Bemerkungen.

Grundsätzlich zielen die im Entwurf des Rundschreibens vorgeschlagenen Massnahmen in die richtige Richtung, um unerwünschte Auswüchse der Vergütungssysteme von Finanzinstituten zu verhindern. Die Glarner Kantonalbank setzte bereits in den vergangenen Jahren ein System mit sehr moderaten variablen Vergütungen (max. 10 % der Lohnsumme) ein. Trotzdem geriet unser Institut wegen weitgehenden Kreditvergaben an ausserkantonale Geschäftskunden in Schwierigkeiten, womit eigentlich der Beweis erbracht wäre, dass die geldmässige Incentivierung nicht der primäre Treiber bzw. Verhinderer von Risiken sein muss. Vielmehr ist für uns die Überwachung der Geschäftstätigkeit der Bank durch die verschiedenen involvierten Funktionsträger wie interne Kontrolle, Bankrat, interne und externe Revision sowie FINMA von zentraler Bedeutung. Dies ist aber ein anderes Thema.

Mit der Änderung des Kantonalbankgesetzes an der Landsgemeinde vom 4. Mai 2009 werden künftig auch die Saläre des Bank- bzw. Verwaltungsrates sowie der Geschäftsleitung transparent im Geschäftsbericht dargestellt und interessierten Kreisen zugänglich gemacht. Hier liegt die GLKB auf der im Rundschreiben erwähnten Linie.

Wir befürworten den Ansatz des Rundschreibens, extreme Auswüchse der Vergütungssysteme von Banken, die zum Eingehen von erhöhten Risiken führen können, künftig zu verhindern. Allerdings sind wir der Meinung, dass die erwähnten Kriterien zu wenig differenziert sind und zu stark einschränken. Es handelt sich bei solchen Vorschriften immerhin um einen Eingriff in die Gestaltungsfreiheit einer Unternehmung. Mit Ausnahme von Vergütungssystemen für politische Funktionsträger sind

unseres Wissens solche Beschränkungen in keiner anderen Branche gesetzlich bzw. regulatorisch in Gebrauch. Die entsprechenden Entscheidungsgremien einer Unternehmung – auch eines Finanzinstitutes – wie die Generalversammlung und der Bank-/Verwaltungsrat, sollten nicht zu stark eingeschränkt werden.

Die von Ihnen vorgeschlagenen Kriterien nehmen unseres Erachtens teilweise zu wenig Rücksicht auf die Grösse und Expositionsmöglichkeit eines Finanzinstitutes.

Zu den einzelnen Unterstellungskriterien haben wir folgende Bemerkungen:

- Ad Kriterium 1

Wir schlagen folgende Formulierung vor:

Kein Mitarbeiter (inkl. Geschäftsleitung) kann sein Fixgehalt zu mehr als 50 % mit variablen Vergütungen und Sonderzahlungen erhöhen. Das Total aller variablen Vergütungen und Sonderzahlungen eines Institutes darf 20 % der Summe aller Fixgehälter nicht übersteigen.

Begründung: Damit werden exzessive variable Vergütungssysteme ausreichend verhindert. Zudem soll unterbunden werden, dass kleinere Institute einfach die Fixsaläre der obersten Führungskräfte anpassen, um nicht über die heute durchaus in guten Geschäftsjahren übliche 20 %-Hürde gehen zu müssen. Dies wiederum würde starre Modelle – insbesondere unabhängig von der finanziellen Leistung der Unternehmen in den jeweiligen Geschäftsjahren – und damit generell höhere Kosten für Saläre und Sozialabgaben zur Folge haben, was es zu vermeiden gilt.

- Ad Kriterium 2

Die Beschränkung der Gesamtvergütung einer Person sollte nicht in einer absoluten Zahl bestehen. Diese Beschränkung sollte mit Blick auf Mitarbeiterzahl bzw. Grösse des Institutes/Bilanzsumme/Risikopotenzial festgelegt werden. Falls im Rundschreiben an einer absoluten Zahl festgehalten werden soll, dann wäre ein Betrag von CHF 1.5 Mio. aus unserer Sicht adäquat.

Begründung: Der vorgesehene Betrag von CHF 800'000 nimmt zu wenig Rücksicht auf Grösse, Komplexität und Risikosituation einer Bank.

- Ad Kriterium 3

Wir erachten die Mitarbeiterzahl von 100 Personen für eine Universalbank als eher tief und schlagen daher 250 Personen als Parameter vor.

Begründung: Kleinere Banken sind oft nicht börsenkotiert bzw. verfügen nicht über Aktien/PS, die für allfällige verzögerte Auszahlungen von variablen Vergütungsanteilen bzw. für Bonus-/Malussysteme verwendet werden könnten. Damit müssten komplizierte, manuell geführte Schattenrechnungen über Jahre hinweg eingeführt werden, um das von uns grundsätzlich befürwortete Ziel der verzögerten Barauszahlungen gewährleisten zu können. Dieser zusätzliche administrative Aufwand für das Handling eines solchen Vergütungssystems muss in einem gesunden Verhältnis zur Grösse des Institutes sein. Dabei erscheint uns die Zahl von 100 Mitarbeitenden zu tief gegriffen. Allerdings müsste eine Differenzierung nach Geschäftsmodellen (Universalbank, Privatbank, Investmentbank) ins Auge gefasst werden.

Mit der Anpassung dieser Kriterien, von denen wie vorgeschlagen 2 von 3 erfüllt sein müssen, kann unseres Erachtens ein ausgewogenes System, welches Übertreibungen verhindert und gleichzeitig Rücksicht auf die Grösse und die Risikohebel der Bank nimmt, gewährleistet werden.

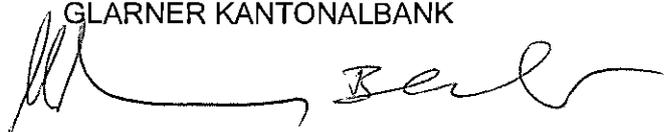
Es können dadurch eine grosse Anzahl von lokal und regional tätigen Instituten, für welche die Einführung und der Betrieb komplexer Vergütungssysteme mit erheblichem administrativem Aufwand und höheren Kosten (auch für die Überprüfung der Systeme durch die bankengesetzliche Revisionsstelle sowie die FINMA selbst) verbunden sind, von der Unterstellung unter das neue Regime befreit werden. Bei diesen Instituten liegen die Risiken vorwiegend im Kreditbereich, deren Überborden naturgemäss nicht primär durch Vergütungssysteme gesteuert werden können.

Es soll bei kleineren Instituten auch aus Sicht der Eigner und obersten Führungskräfte unerwünschte Transparenz verhindert werden. Auch oberste Kader einer Bank haben Anrecht auf einen gewissen Schutz ihrer Persönlichkeit bezüglich Salarierung. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Transparenz vielfach eine Skalierung der sog. total compensation nach oben, statt eine Normalisierung zur Folge hatte. Ein Trend zu höheren Fixgehältern schränkt künftig überdies Kostenflexibilität der Finanzinstitute für finanziell schlechtere Geschäftsjahre ein, was es zu verhindern gilt.

Wir hoffen, dass unsere Ideen im konstruktiven Sinne in die Finalisierung dieser Regelungen einfließen, und wir stehen Ihnen gerne für weitere Auskünfte zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

GLARNER KANTONALBANK



Martin Leutenegger  
Präsident Bankrat

David Becher  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung

**Kopie an:** Verband Schweizerischer Kantonalbanken, Herrn Hp. Hess



August 14, 2009

VIA e-mail: [oliver.wuensch@finma.ch](mailto:oliver.wuensch@finma.ch)

Oliver Wunsch  
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA  
Einsteinstrasse 2  
CH – 3003 Bern

RE: Circular on Remuneration Systems

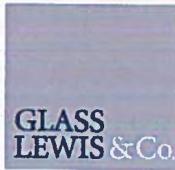
Dear Mr. Wunsch,

We welcome the opportunity to comment on the proposed regulations regarding remuneration systems of Swiss financial institutions. We believe that FINMA's efforts to reform remuneration disclosure and practices will assuage some investor concerns regarding Swiss companies' exposure to risk, especially in light of the significant loss of shareholder value at several Swiss companies during the global financial crisis. Furthermore, we believe that certain of the proposed Principles, as outlined in the Circular, could serve as a model for international best practice in corporate governance.

In particular, we believe that shareholders will benefit from increased transparency and the definition of a more explicit relationship between executive pay and a company's performance. Historically, the link between pay and performance at Swiss companies has proven difficult for shareholders to evaluate. In our view, strengthening the link between pay and performance at Swiss financial institutions will enhance their attractiveness to investors.

We commend FINMA for seeking to make financial institutions "structure their remuneration in a way that does not award incentives for taking inappropriate risks and which uses variable remuneration to promote, not impede, the institution's sustainable development" (section 3.1.3 of the *Circular on Remuneration Systems, Explanatory Report*). We believe this will encourage more effective development of performance metrics focused on long-term performance and prudent risk taking.

Glass Lewis is an independent proxy research advisor that provides proxy voting research, analysis and recommendations to institutional investors from around the world. Glass Lewis is submitting this comment as an interested industry advisor, not on behalf of any or all of its clients.



### Importance of disclosure of remuneration policies

Glass Lewis believes that any attempt at reform of remuneration systems and structures should be complemented by the implementation of robust, standardized disclosure. Neither shareholders nor regulatory authorities can accurately assess the relationship between a company's risk exposure and its compensation practices without a clear understanding of the amount and structure of a company's remuneration. As such, we agree with Principle 9 of the draft Circular, which requires improved disclosure of remuneration systems. However, we believe Swiss companies could provide even more precise disclosure regarding executive remuneration without imposing an unreasonable reporting burden on companies or putting them at a competitive disadvantage relative to peers.

We believe that FINMA's intention not to require the publication of individual names along with remuneration figures may impede the ability of third parties to assess a company's compliance with some of the other Principles contained in the Circular. For example, Principle 7 establishes a proportional relationship between the quantum amount of an individual's compensation and the amount of deferred compensation received while Principle 4 also establishes a proportional relationship between an employee's level of responsibility and the risk elements of his or her remuneration.

If these relationships between risk management, an employee's overall responsibilities and pay are to be effectively monitored by third parties, there must be more specific disclosure requirements to allow for review of each component of each senior manager's compensation. Under current regulations, it may prove difficult to identify the effectiveness of remuneration policies on those individuals who are most responsible for managing a company's risk. Chief financial officers, chief accounting officers, and chief risk officers rarely qualify as the highest earner under the Swiss Code of Obligations, therefore generally allowing Swiss companies to avoid disclosing their individual remuneration figures. When figures for executives responsible for sales, marketing, development, and risk management are lumped together, it becomes immeasurably more difficult to evaluate whether individuals charged with significant risk oversight receive compensation structured in a way that reflects this responsibility.

In addition to the challenges posed by the lack of disclosure on an individual basis, shareholders have historically found it difficult to evaluate equity (and, more recently, derivative) awards in Switzerland as a result of disparate disclosure practices. We believe that if companies were to provide clear and consistent disclosure of the number of awards granted, recipients of those awards, grant dates and valuation assumptions in a standardized format, it would greatly facilitate third parties' ability to evaluate executives' total remuneration packages. In light of pending amendments to the Swiss



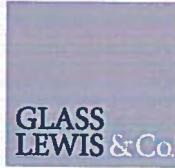
Code of Obligations that could give shareholders the opportunity to approve remuneration practices at listed companies, we believe the need for clear, precise, accurate and standardized disclosure is greater than ever. In order for shareholders to effectively monitor the relationship between risk exposure and remuneration, it is critical that companies disclose all necessary information in a concise and consistent format. We urge FINMA to consider the merits of requiring specific and standardized disclosure wherever possible.

### Linking pay to performance

In our view, the Circular contains three crucial recommendations that could have a direct and substantial effect on risk management at financial institutions: (i) the addition of “clawback” or “malus” provisions to variable remuneration components; (ii) the establishment of a precedent for deferring remuneration subject to a performance period; and (iii) the requirement that variable compensation be restricted when a company does not perform well. In particular, we view the practice of deferring certain remuneration components and introducing clawback provisions as leading and innovative recommendations in best practices for corporate governance.

Despite our positive view of these developments, we have one substantial concern—the Circular does not require the clear disclosure of performance targets or a company’s performance relative to those targets. In our review of Swiss companies’ remuneration reports, we find that companies consistently fail to disclose pre-determined performance targets for variable compensation. Moreover, we find that companies regularly fail to evaluate their attainment of those targets, in quantum terms, when discussing remuneration granted to executives in their annual reports. When this information is not disclosed, it becomes impossible to evaluate whether a company’s executives will be or have been rewarded in accordance with reasonable, challenging performance targets.

We believe that both shareholders and FINMA would benefit from requiring companies to define targets used as benchmarks to measure company performance as well as vesting schedules. We recognize the challenge of providing specific information to third parties for them to evaluate the link between pay and performance with the need to limit the disclosure of sensitive information that could potentially negatively affect a company’s competitive position. However, we believe companies can disclose sufficient information in order for shareholders to make an independent determination regarding the challenge in meeting performance goals and if the goals were met. The unnecessary absence of such clearly defined targets and vesting schedules creates an opportunity for boards to adjust both targets and achieved results, potentially boosting undeserved compensation of



executives. In our view, requiring companies to provide better-defined relative performance targets would more effectively protect against manipulation of performance metrics.

Lastly, Glass Lewis strongly favors the inclusion of multiple relative performance targets in remuneration plans. We believe measuring a company's performance with multiple metrics serves to provide a more complete picture of the company's performance than a single metric. Further, a single metric is more easily adjusted or manipulated. Additionally, in our view, the use of an absolute (rather than relative) performance condition as the sole metric of long-term incentive plans is inappropriate, as it may primarily reflect market movements rather than executive and company performance. While we commend FINMA for recommending that economic profit be used as a benchmark for measuring company performance, we believe that stronger recommendations regarding multiple relative performance targets would mitigate excessive risk-taking by focusing executive attention more on sustainable long-term growth.

We would be happy to provide any additional information to FINMA regarding this matter. Thank you for the opportunity to comment on the proposed remuneration reform regulations.

Sincerely,

/s/

Robert McCormick, Chief Policy Officer  
Carla Topino, Director, European Proxy Research  
Andrew Gebelin, Senior Proxy Research Analyst



# Governance for Owners

FINMA		
ORG	12. AUG. 2009	SB
G		
Bemerkung:		Fre

Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA  
Einsteinstrasse 2  
CH - 3003 Bern  
Switzerland

By email: [oliver.wuensch@finma.ch](mailto:oliver.wuensch@finma.ch)

London 7 August 2009

Dear Madam/Sir

Thank you for the opportunity to submit comments in relation to the latest review of the Circular on remuneration systems. By way of background, and to put our comments in context, Governance for Owners (GO) is an independent partnership dedicated to adding long-term value to clients' equity holdings through relational investing and active share ownership.

We are aware that high level politicians have asked the forthcoming G20 September 2009 summit to put the remuneration of employees in the financial sector on the top of its agenda as concerns over the fact that some actors in the sector (both in the US and Europe) are reverting poor past practices.

We have some suggestions for enhancing the circular on remuneration systems of financial institutions.

**Principle 1: The Board of Directors is responsible for the design and implementation of the financial institution's remuneration policy and issues remuneration regulations.**

We agree with this recommendation. Boards of directors are responsible for the design and implementation of the remuneration policy. In doing so boards and remuneration committees in particular should take into account various principles such as benchmarks, balance, consistency and transparency. It is important that the board of directors sets up a remuneration committee composed solely by independent directors to take the lead on the design and implementation of the policy.

Equally, when setting up committees, boards should, inasmuch as possible, separate the committees so that remuneration committees are distinct from the nominations and audit committees.

**Principle 2: The remuneration system is simple, transparent, and enforceable as well as oriented towards the long term.**

We agree with this recommendation. Given the increasing scrutiny of remuneration from all parties (governments, employees, customers, shareholders, regulators) it is important that the public can see that all the remuneration components are simple and transparent. Clarity of the rules must be the overarching principle in determining remuneration policy. It must also be understandable so that anyone analysing it can link all its components (fixed components, variable components, performance shares, stock options, pension terms and other benefits, directors' fees) to the motivation and reward of employees and the long-term performance of the company.

Equally, in some markets retesting of targets is allowed for incentive schemes and we believe that this practice should be highly discouraged as it allows for changes in the remuneration system according to the financial institution's performance which does not necessarily benefit the general interest of the company but rather one or more individuals.

We do agree with the recommendation that overlapping or constantly changing remuneration systems for individual groups of employees should be avoided.

**Principle 3: In designing and applying the remuneration system human resources and control functions are involved**

We agree with this recommendation and in our opinion the involvement of human resources, risk control and compliance in the design and application of the remuneration system can only be a positive element, notwithstanding that the ultimate responsibility for it rests with the board of directors.

**Principle 4: The structure and level of total remuneration are aligned with the financial in-situation's risk policy and enhance risk awareness**

We agree with the five recommendations. It is now widely acknowledged that boards of directors and managements of financial institutions did not always understand the characteristics of the complex financial products they were dealing with and/or the exposure of their institutions.

We are particularly concerned that companies should organise themselves so that remuneration incentives are not too much tilted towards risk taking. Therefore we welcome the fact that remuneration will take into account the risks that an employee bears in accordance to her/his strategic or operational responsibilities.

We also do believe that the remuneration of those employees who are supposed to control risk should be revisited so that there is minimal imbalance between those who take the risks and those who control the risks. This has in the past been an issue.

**Principles 5, 6 and 7: Variable remuneration depends on the long-term economic success of the financial institution. Variable remuneration is granted according to sustainable criteria. Deferred remuneration gives the employees a symmetric participation in the financial institution's future development and its risks.**

We agree with these recommendations. Variable remuneration should reflect actual performance and long term economic success. The award of stock options and performance shares should be defined to pre-determined stringent performance criteria.

Therefore we advocate abolishing "guaranteed bonuses" as they do not take into consideration reward and long-term performance or even risk taking. Bonuses should not be guaranteed in advance but rather determined solely on actual performance and set in a longer period framework – say 3 to 5 to years – so that it can take into account potential losses incurred during a certain period of time.

Deferred remuneration allows for the alignment of the employees' remuneration and their participation in the institutions' development and the related risks.

In order to avoid any misunderstanding boards of directors should define in advance what exceptional circumstances can potentially justify for the award of special payments or the adjustment of any performance criteria applied to the vesting of long-term incentives.

**Principle 8: The remuneration of the control functions does not give rise to conflicts of interest.**

We agree with this remuneration, in particular with the fact that the total remuneration of the control functions must be adequate to attract qualified, high calibre and experienced staff.

**Principle 9: The Board of Directors reports annually on the implementation of the remuneration policy.**

We believe it would be helpful if companies provided tables for the disclosure of the compensation of employees. These tables should not replace but rather enhance the information already provided by companies. This would enable shareholders to have a full understanding of the remuneration policy. As a precedent, the French AFEP/MEDEF recommendations on the compensation of executive directors<sup>1</sup> dated October 2008 ask companies to provide such tables.

**Principle 10: Deviations from these principles are possible only in well-founded exceptional circumstances and must be disclosed.**

We agree with these recommendations and suggest that a report on the development in the monitoring of these recommendations to be made public each year.

Golden parachutes: the recommendations should include rules regarding termination payments. Whenever applicable and justified, those payments should not exceed two years of an employee's total remuneration. Employees who leave an institution should not receive a severance payment if their contract termination resulted from poor performance. However termination payments should not be granted if an employee decides to leave the institution, change their position or are entitled to exercise their rights to pension in a near future.

Additional pension rights: It would be useful if institutions provided more detailed information on pension rights and potential additional pension rights as well as the cost to the company of providing such pension benefits. When in place, additional defined benefit pensions' value should be taken into account when boards of directors determine the overall level of an employee's compensation. Institutions should refrain from allowing any pension schemes that give employees a right to an excessive level of the total remuneration on retirement.

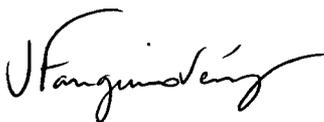
Hedging: neither institutions nor participants (directors or management) should hedge exposure to equities-based incentives.

Remuneration committees: remuneration committees could usefully provide more detailed explanation of their activities over the year.

Remuneration of non-executive directors: As part of the consultation, we suggest it might be valuable to investigate mechanisms by which non-executive directors could best be rewarded, taking into account their responsibilities and specific situations.

We hope you find these comments helpful.

Yours sincerely



Josiane Fanguinovény  
Services Director

---

<sup>1</sup> [http://www.medef.fr/medias/files/132856\\_FICHER\\_0.pdf](http://www.medef.fr/medias/files/132856_FICHER_0.pdf)

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern**

Zürich, den 13. August 2009

**Betreff: Stellungnahme zu „Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“**

Sehr geehrter Herr Wunsch

Am 3. Juni 2009 hat die FINMA den Entwurf ihres Rundschreibens „Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ samt Erläuterungsbericht veröffentlicht und zur Stellungnahme aufgerufen. Dieses Angebot nimmt die Hostettler & Partner AG hiermit dankend an.

Als Beratungsunternehmen mit langjähriger Erfahrung bei der Kalibrierung und Implementierung von Vergütungssystemen in der Finanzindustrie stehen wir dem vorgelegten Entwurf grundsätzlich positiv gegenüber. Aus unserem aktionärsorientierten Blickwinkel begrüssen wir besonders den auf Langfristigkeit und Wertorientierung ausgelegten Grundton des Entwurfs. Die auch unserer Firmenphilosophie entsprechende Fokussierung bei Vergütungssystemen auf diese beiden Punkte sollte dem Agency-Konflikt zwischen Management und Aktionariat vermindern helfen.

Ein Ankerpunkt des Rundschreibens ist der ökonomische Gewinn. In der weiteren Stellungnahme erlauben wir uns diesen näher zu betrachten und Anmerkungen zu dessen Einbindung in das Rundschreiben zu geben.

Beste Grüsse

Dr. Stephan Hostettler  
Managing Partner

Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen (HSG)

## Knacknuss: Umgang mit dem ökonomischen Gewinn

Das FINMA-Rundschreiben wertet den ökonomischen Gewinn als zentralen Referenzwert zur Bestimmung der Höhe variabler Vergütungen und will diesen regulatorisch verankern. Dies ist grundsätzlich begrüssenswert. Denn der ökonomische Gewinn hat sich als Führungs- und Steuergrösse bewährt. Viele Unternehmen räumen dieser ökonomischen Perspektive bei der Kommunikation und der Strategiedefinition bereits heute einen zentralen Stellenwert ein.

Das FINMA-Rundschreiben geht aber nur ansatzweise auf die Mehrdeutigkeit des „ökonomischen Gewinnes“ ein. Als problematisch erachten wir in diesem Zusammenhang die Randziffer 43 des Rundschreibens („Die variablen Vergütungen dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen“) aus folgenden Überlegungen:

Die Unternehmenssteuerung über den ökonomischen Gewinn setzt die Definition passgenauer, unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen voraus. So lassen sich legitime Ansprüche der Eigentümer, welche sich jedoch kurzfristig in einer Milderung des ökonomischen Gewinnes auswirken können, festlegen. So kann es unter Umständen sinnvoll sein, eine mindest Kapitalausstattung als Rahmenbedingung zu definieren, die zwar kurzfristig ökonomisch nicht sinnvoll zu sein scheint, sich langfristig aber sehr positiv auf die Entwicklung auswirken kann.

Ohne solche Rahmenbedingungen - z.B. im Bereich Mindestkapitalausstattung - kann dies im Extremfall z.B. dazu führen, dass das Management eine Erhöhung des ökonomischen Gewinnes anstrebt, indem es - ceteris paribus - die Eigenkapitalbasis senkt. Das bedeutet mehr variable Entlohnung bei höherer Risikoexposition. Dem kann entgegengehalten werden, dass sich rein theoretisch der Kapitalkostensatz bei einer Kapitalreduktion entsprechend erhöhen sollte. Weil es sich bei dem Kapitalkostensatz jedoch um Opportunitätskosten und somit schwer definierbare Grössen handelt, wird dieser sehr wahrscheinlich zu einem Verhandlungsgegenstand zwischen Verwaltungsrat und Management. Dies ist insofern problematisch, als dass der absoluten Höhe des ökonomischen Gewinnes in der Randziffer 43 eine sehr hohe Bedeutung zugemessen wird.

Ebenfalls besteht bei der Festlegung der Komponenten des ökonomischen Gewinnes - Gewinn, Kapital und Kapitalkostensatz - ein grosser Ermessensspielraum. Dies ist auch richtig so und sollte in den Rahmenbedingungen explizit durch den Verwaltungsrat geregelt werden. Damit können verschiedene Risiken in die Leistungsmessung adäquat einfließen.

Der Gewinn berücksichtigt das erwartete Risiko, abgedeckt durch Standardrisikokosten oder den Ist-Risikokosten. Die Entscheidung, ob Standard- oder Ist-Risikokosten verwendet werden, ist relevant, da sich die Führungskennzahl des ökonomischen Gewinnes damit weit von den publizierten Daten entfernen kann. Beide Ansätze sind denkbar und in der Praxis bekannt.

Unter dem Kapital wird ein Teil des unerwarteten Risikos subsumiert. Zur Messung dieser Risiken bestehen verschiedenste Ansätze. Die meisten davon haben sich in der Finanzkrise als problematisch erwiesen, weil sie auf Modellrechnungen basieren. Auch sind qualitativ zu beurteilende Risiken, z.B. Reputationsrisiken im Private Banking, nicht immer adäquat abgebildet. Abhilfe könnte eine Vorgabe einer Mindest-Kapitalausstattung als Rahmenbedingung sein. Zwar liegt dann der ökonomische Gewinn in seiner absoluten Höhe tiefer, doch sollte dies keinen Einfluss auf das Bonusniveau haben, weil es sich um eine Vorgabe der Eigentümer handelt. Bei einem langfristigen ökonomischen Gewinn von null verdient der Investor die erwarteten Kapitalkosten (unter der Annahme, dass der Marktwert dem Buchwert entspricht). Sprich er erhält

die geforderte Rendite. Setzt sich die Zielkompensation eines Managers z.B. aus 60% fixer und 40% variabler Vergütung („Bonus“) zusammen, so sollte ein Manager auch bei einem ökonomischen Gewinn von null 100% seiner Zielkompensation - davon 40% in Form der variablen Vergütung – erhalten. Dies wäre mit der Randziffer 43 nur in kurzfristiger Sicht möglich.

Im Kapitalkostensatz spiegelt sich der Teil des unerwarteten Risikos wider, der das Geschäftsmodellrisiko darstellt. Die Festlegung dieses Satzes ist mit grossen Unsicherheiten behaftet und die präzise Berechnungen in der Theorie umstritten. Nachdem es sich dabei um Opportunitätskosten des Aktionärs handelt, die immer ungenau sind, können für eine Unternehmensgruppe als auch für einzelne Geschäftsbereiche fixe Prämien über dem risikofreien Zinssatz (z.B. Rendite der 10-jährigen Bundesobligation) festgelegt werden. Diese bedürfen zwar einer periodischen Prüfung, sollten aber nur bei signifikanten, längerfristigen Veränderungen prospektiv angepasst werden.

Mit einem solchen pragmatischen Vorgehen lässt sich die Vorgabe der FINMA betreffend dem ökonomischen Gewinn effektiver umsetzen. Denn aus Sicht des Aktionärs ist es sinnvoller, eine zwar etwas ungenaue, konzeptionell aber richtige finanzielle Führungsgrösse - ökonomischer Gewinn - zu etablieren, als sich auf traditionelle und teilweise fehlleitende Kennzahlen zu basieren.



Lenzburg, 29. Juni 2009/SBC

<b>FINMA</b>		
ORG	0 1. JULI 2009	SB
C2		
Bemerkung:		

Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Anhörung RS Vergütungssysteme  
Schwanengasse 2  
Postfach  
3001 Bern

Kontaktperson: Jürg Ritz  
Direktwahl: 062 885 13 05

x:\office-direktionsunterlagen\jrk\korrespondenz\korresp-finma rs 2009 stellungnahme vergütungssysteme.doc

### Stellungnahme zur Anhörung zum Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme

Sehr geehrte Damen und Herren

Am 3. Juni 2009 wurde die Anhörung zum geplanten Rundschreiben Vergütungssysteme durch die FINMA eröffnet.

Sie laden alle Beaufichtigten und andere Interessenten ein, sich zu den Vorschlägen der FINMA mit Frist bis zum 14. August 2009 zu äussern.

Stellungnahme der Hypothekarbank Lenzburg AG zu den Schwellenwerten:

#### Schwellenwert 3 Anzahl Beschäftigte: 100 Personen im Jahresdurchschnitt

Aus unserer Sicht ist der im Entwurf vorgesehene Schwellenwert von 100 Personen zu tief angesetzt.

Ein Belassen des Schwellenwertes führt bei einer relevanten Anzahl von mittelständischen Banken und Versicherungen dazu, dass diese bedeutende administrative und revisionstechnische Auflagen zu erfüllen haben.

Den Auslöser für die Notwendigkeit eines Rundschreibens zu den Vergütungssystemen orten wir jedoch nicht bei Banken unserer Grösse. Wir schlagen deshalb vor, den **Schwellenwert der Beschäftigtenanzahl auf 300 Personen im Jahresdurchschnitt anzuheben.**

Für weitere Auskünfte oder Stellungnahme stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**Hypothekarbank Lenzburg AG**

Max Bühlmann  
Präsident des  
Verwaltungsrates

Jürg Ritz  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung

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 Verwaltungsrat 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.*

---

<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 arbeitnehmersnahe 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.

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

*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



Einschreiben

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
FINMA  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	20. JULI 2009	SB
C3		
Bemerkung:		FR

Basel, 16. Juli 2009

**Rundschreiben 2009/...**

**Vergütungssysteme - Entwurf**

**Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten**

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir beziehen uns auf den oben genannten Entwurf und **weisen diesen aus den nachstehenden Gründen vollumfänglich zurück:**

1. Mit Bedauern stellen wir fest, dass die Überreglementierung einen weiteren grossen Schritt nehmen soll. Es ist stossend, dass eine ganze Branche für die Fehler einer Grossbank und letztlich für die ungenügenden Eigenmittelvorschriften durch die Finma bestraft wird. Gerade kleinere Banken, welche nicht systemrelevant sind und auch vom Staat in einer Krise kaum gestützt würden, sind anders zu behandeln als grosse Institute.
2. Weiter stellen wir fest, dass die Verfasser dieses Entwurfes sehr weit von der Praxis entfernt sind. Stossend ist, dass von Seiten der Finma nie das Gespräch mit den Privatbankiers gesucht wurde, um mit uns über **unsere** Vergütungssysteme zu sprechen. Ob derartige Gespräche mit anderen Bankenvertretern stattgefunden haben, entzieht sich unserer Kenntnis.
3. Wir kennen keine andere Branche in der Schweiz, welche von einer Behörde gezwungen wird, sich an ein gesetzlich vorgeschriebenes Vergütungssystem zu halten.
4. Dann müssen wir feststellen, dass wieder einmal alle Banken gleich behandelt werden sollen. So wurde einmal mehr der Rechtsform und der Organisation der Privatbankiers keine Rechnung getragen (Ausnahme Ziffer 12 und 73). Auch auf die Grösse der Banken und deren Geschäftsmodelle wurde keine Rücksicht genommen.
5. Des Weiteren erachten wir Ihre Haltung bezüglich der steuerlichen Behandlung von aufgeschobenen Vergütungen als ignorant. Gerade bei der Rechtsform der Personengesellschaft dürften sich bei aufgeschobenen Vergütungen höchst komplexe steuerliche Fragen ergeben. Hier muss sich die Finma aktiv um Lösungen bemühen und nicht nur gut gemeinte Ratschläge erteilen (siehe Kernpunkte Rundschreiben „Vergütungssysteme“).
6. Das Gleiche gilt für die aufgegriffene Problematik des Arbeitsrechtes.



7. Die Definition „ökonomischer Gewinn“ (Ziffer 19) ist erklärungsbedürftig.
8. Das Gleiche gilt für die Ziffern 50ff (Aufgeschobene Vergütung beteiligt den Mitarbeiter symmetrisch an der künftigen Entwicklung und den Risiken des Finanzinstituts.)
9. Der mit der Umsetzung der Richtlinie verbundene administrative Aufwand steht für die meisten Banken in keinem Verhältnis zur erreichten „Verbesserung“ der Situation.

Der Entwurf erscheint uns unausgegoren, insbesondere, da er für alle Banken in der Schweiz gelten soll. **Wir beantragen daher, dass die Privatbankiers und damit auch unser Haus explizit von der Einführung dieser neuen Reglementierung ausgeschlossen werden, sollte diese dennoch eingeführt werden.**

Selbstverständlich stehen wir Ihnen für eine konstruktive Diskussion zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

LA ROCHE & CO  
die Teilhaber

Johann Jakob La Roche

Andreas Michael La Roche

François M. Labhardt

Christoph B. Gloor



**Vorab per Email**

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
 zHv Herrn Dr. Oliver Wunsch  
 Einsteinstrasse 2  
 3003 Bern

FINMA		
OR:	13. AUG. 2009	
Bemerkung:		

Zürich, 12. August 2009  
 73984/004362/TMA/sst

**Anhörung zum Rundschreiben-Entwurf "Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten"**

Tiziana Marengo Szabó  
 Rechtsanwältin  
 Dipl. Steuerexpertin

Sehr geehrter Herr Dr. Wunsch

MARENCO SZABO  
 Rechtsanwälte Steuerberater AG  
 Mühlebachstrasse 54  
 CH-8008 Zürich  
 T +41 44 285 15 25  
 F +41 44 285 15 26  
 marengo@marenco-law.com  
 www.marenco-law.com

Wir bedanken uns für die Gelegenheit zur Stellungnahme zum Rundschreiben-Entwurf "Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten" (nachfolgend "RS" bzw. "RS-Entwurf") und lassen Ihnen hiermit unsere punktuelle Stellungnahme zukommen.

**1. Nachhaltigkeit / Vermeidung von wettbewerbsverzerrenden steuerlichen Auswirkungen von Vergütungssystemen**

**1.1 Grundsatzfrage**

Mit dem Erlass des RS bezweckt die FINMA, die Finanzinstitute innert kurzer Frist dazu anzuhalten, ihre Vergütungssysteme im Sinne des nachhaltigen Wirtschaftens zu gestalten und insbesondere Vergütungssysteme, die Anreize für das Eingehen unangemessener Risiken schaffen, zu unterbinden, was letztlich zur Stärkung der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte beitragen soll. Zentrales Element der neuen FINMA-Vorgaben bildet die zwingende Einführung der aufgeschobenen Vergütung (RS, Rz. 17, 50 ff.).

Zu Recht stellt die FINMA fest, dass sich die Einführung dieser Mindeststandards nicht wettbewerbsverzerrend auswirken darf (Erläuterungsbericht, S. 9 f.), würde doch damit gerade das oberste Ziel des Schutzes der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte vereitelt. Insbesondere dürfen sich die vorgeschlagenen Massnahmen auch nicht wettbewerbsverzerrend auf die Entlohnungspolitik der betroffenen Institute auswirken.

**marengo szabó**

Zu den Faktoren, die erhebliche wettbewerbsverzerrende Auswirkungen haben können, gehören an erster Stelle die Steuerfolgen eines Vergütungssystems bzw. eines Systemwechsels. Die regulatorische Einführung eines Vergütungsstandards, der auf regionaler Ebene oder hinsichtlich einzelner Institute eine steuerliche Ungleichbehandlung der Vergütungen in Kauf nimmt (Erläuterungsbericht, S. 29), ist unseres Erachtens abzulehnen. Dies gilt umso mehr im Bereich der aufgeschobenen Vergütungen, wo das harmonisierte Einkommenssteuerrecht das rechtliche Instrumentarium zur Verfügung stellt, um einheitliche Besteuerungsregeln durchzusetzen.

Aus den vorgenannten Gründen sind wir der Auffassung, dass die FINMA noch vor dem Inkrafttreten des RS die Steuerfolgen der Einführung dieser neuen Vergütungsstandards, deren Kern die Einführung der aufgeschobenen Vergütungen bildet, so weit wie möglich mit den Steuerbehörden vorbesprechen und koordinieren sollte, wozu wir im Folgenden einen Lösungsvorschlag unterbreiten.

#### 1.2 Lösungsvorschlag: Konsequente Besteuerung von aufgeschobenen Vergütungen erst bei Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist

Mit der aufgeschobenen Vergütung soll zwingend eine Vergütungskomponente eingeführt werden, auf welche die Mitarbeiter erst nach Ablauf einer bestimmten Sperrfrist einen zivilrechtlich durchsetzbaren Anspruch erwerben und die während der Sperrfrist im Wert schwankt (RS, Rz. 47, 52, 54; Erläuterungsbericht, S. 8). Insbesondere soll die aufgeschobene Vergütung auch nach deren Zuteilung noch neuen Risiken unterworfen (Erläuterungsbericht, S. 8, 48) und im Falle des von der FINMA ausdrücklich befürworteten "Clawback" oder "Malus" ganz oder teilweise zurückgezogen werden können (RS, Rz. 54; Erläuterungsbericht, S. 50). Gemäss RS-Entwurf soll des Weiteren die Sperrfrist auch vor dem Grundsatz, dass bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses alle Forderungen daraus fällig werden, Vorrang geniessen (RS, Rz. 53; Erläuterungsbericht, S. 50; zu den Bedenken privatrechtlicher Natur s. hinten Ziff. 2.2).

Die Zuteilung einer aufgeschobenen Vergütung, die hinsichtlich der Sperrfrist den Anforderungen der FINMA genügt, begründet noch keinen unwiderruflichen Anspruch (so ausdrücklich RS, Rz. 47 f., 50 ff.; hinsichtlich "Malus" und "Clawback", RS, Rz. 54), sondern bloss eine Anwartschaft der betreffenden Mitarbeiter, ist doch der Rechtserwerb bis zum Ablauf der Sperrfrist aufschiebend bedingt und infolge zahlreicher, von der Situation des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers und der allgemeinen Entwicklung der Märkte abhängiger Bedingungen ungewiss. Insoweit unterscheidet sich die von der FINMA vorgeschlagene Sperrfrist auch qualitativ von klassischen, in Mitarbeiterbeteiligungsplänen vorkommenden Sperrfristen für endgültig zugeteilte Mitarbeiterbeteiligungen, welche in aller Regel eher eine technische Eigenschaft der Beteiligung darstellen, die bei der mathematischen Ermittlung des Verkehrs- und Steuerwertes entsprechend mindernd berücksichtigt werden kann.

Nach den allgemeinen Grundsätzen des harmonisierten Einkommenssteuerrechts, die unter anderem im Rundschreiben der Eidgenössischen Steuerverwaltung "Besteuerung von Mitarbeiteroptionen mit Vesting-Klauseln" vom 6. Mai 2003 zusammenfassend geschildert werden, und insbesondere gestützt auf das in der Schweiz geltende Zufluss- bzw. Realisationsprinzip, unterliegen solche aufgeschobenen Vergütungen mit anwartschaftlichem Charakter erst mit Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist der Einkommenssteuer. Ebenso ist der Wert der steuerbaren Vergütung (Bemessungsgrundlage) zu diesem Zeitpunkt zu ermitteln.

Die von der FINMA vorgeschlagene Sperrfrist überlagert unseres Erachtens auch allfällige Sperrfristen oder Vesting-Klauseln von Mitarbeiteraktien und Optionen, sollten sich solche im Paket der aufgeschobenen Vergütung befinden. Die Besteuerung nach Ablauf der Sperrfrist gelangt deshalb unabhängig von der Natur der aufgeschobenen Vergütung (Bargeld, Aktien, Optionen etc.) zur Anwendung. Allfällige noch länger dauernde Sperrfristen, die für einzelne Vergütungsbestandteile (z.B. Optionen mit Vesting-Klauseln etc.) vorgesehen sind, wären deshalb nur insoweit zu berücksichtigen, als sie möglicherweise nach geltenden Steuerregeln die Realisation dieser Einkommensteile noch weiter aufschieben.

Den Unterzeichnenden ist sehr wohl bewusst, dass die Besteuerung nach Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist gerade in wirtschaftlich guten Zeiten wegen der erfolgsabhängigen Schwankung des Barwertes der Vergütung zu einer wesentlich höheren Steuerbelastung als eine Besteuerung bei Zuteilung führen und darum für die Mitarbeiter generell oder im Einzelfall weniger attraktiv sein könnte (so noch die zwischenzeitlich aufgrund der Finanzkrise überholte Botschaft zum Bundesgesetz über die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen vom 17. November 2004, BBl 2005, S. 588). Da allerdings wettbewerbsverzerrende Auswirkungen nur mittels einer konsequenten Systemwahl vermieden werden können, kann unseres Erachtens eine im Einzelfall oder für einzelne Kategorien von Mitarbeitern günstigere Besteuerung zum Zeitpunkt der Zuteilung keine valable Alternative zur systematisch einzig korrekten Besteuerung nach Sperrfristenablauf bzw. -wegfall darstellen. Darüber hinaus lässt sich bei aufgeschobenen Barvergütungen, im Gegensatz zu Aktien und Optionen, eine Besteuerung bei Zuteilung ohne nachträgliche Anpassung des massgeblichen Einkommens während der Sperrfrist (hierzu gleich hinten) schon aus systematischen und verfassungsrechtlichen Gründen (Prinzip der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit) nicht vertreten.

Auch aus Gründen der Praktikabilität ist der Besteuerung nach Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist Vorzug zu geben: Insbesondere würde für die betroffenen Institute die Alternative, wonach die Besteuerung schon bei Zuteilung stattfindet und in den darauffolgenden Jahren den Schwankungen innerhalb der Sperrfrist mittels Anrechnung von Zusatz- bzw. Negativeinkommen ("Minuslohn") Rechnung getragen wird, im Zusammenhang mit der Ausstellung der Lohnausweise und der Abrechnung der Sozialversicherungen (hierzu hinten Ziff. 1.3.3 und 1.3.4) eine immense administrative Herausforderung darstellen.

Eine Anrechnung von Negativeinkommen ("Minuslohn"), welche in der Vergangenheit von einzelnen Steuerbehörden im Zusammenhang mit dem Verlust von bereits versteuerten Optionen praktiziert worden ist, käme allenfalls für die im RS nicht behandelte Rückzahlung bzw. -forderung von bereits ausbezahlten Vergütungen in Frage. Diese dürften auch in Zukunft nur in krassen Fällen eines Missverhältnisses zwischen Gesamtvergütung und Erfolg des Instituts - und wohl auch nur auf oberster Hierarchiestufe - zur Anwendung gelangen (vgl. Art. 678 OR sowie die diesbezüglichen aktuellen gesetzgeberischen Bestrebungen). Alternativ könnte hinsichtlich dieser nachträglichen Rückzahlungen gegebenenfalls auch eine Revision der Steuerveranlagung wegen neuer, zum Zeitpunkt der Versteuerung bereits vorhandener und erst nachträglich zur Entdeckung gelangter Tatsachen in Betracht gezogen werden. Die Revision könnte im Einzelfall und insbesondere für Mitarbeiter, die zwischenzeitlich ihre Erwerbstätigkeit aufgegeben haben oder weggezogen sind und bei welchen deshalb das Negativeinkommen ins Leere fallen würde, ein angemessenes Korrekturmittel darstellen.

Es mag durchaus zutreffen, dass in der Vergangenheit in der Schweiz einzelne lokale Steuerbehörden oder lokal tätige Steuerberater eine einheitliche Anwendung des harmonisierten Einkommenssteuerrechts nicht konsequent gefördert haben. Nach unserer regelmässigen Erfahrung mit Steuerbehörden verschiedener Landesteile lassen sich jedoch allfällige unterschiedliche lokale Auffassungen ohne ungebührlichen Aufwand durch koordiniertes Vorabentscheidungsverfahren bereinigen.

Wir sind aus den eingangs erwähnten Gründen der Auffassung, dass die grundsätzliche Frage des Zeitpunkts der Besteuerung der aufgeschobenen Vergütungen, welche die FINMA bereits ab nächstem Jahr einführen will, weder von Institut zu Institut variieren noch dem Zufall überlassen werden darf und dass eine einheitliche Lösung noch vor Inkrafttreten des RS erarbeitet und mit den Steuerbehörden abgesprochen werden sollte. Die von der FINMA in einem Nebensatz des Erläuterungsberichts formulierte Empfehlung, "für die steuerlich relevanten Tatbestände bei aufgeschobenen Vergütungen auf den Zeitpunkt abzustellen, ab dem die Mitarbeitenden ohne Einschränkung über die Vergütungen verfügen können" (Erläuterungsbericht, S. 9), erachten wir angesichts der konkreten Möglichkeit, diese Steuerfrage verbindlich im Voraus mit den Steuerbehörden abzuklären, als ungenügend.

Aus den obgenannten Gründen erlauben wir uns auch zu empfehlen, nach erfolgten steuerlichen Vorabklärungen im RS explizit einen entsprechenden kurzen Hinweis auf die Steuerfolgen von aufgeschobenen Vergütungen aufzunehmen (hierzu hinten Ziff. 1.3.4).

### 1.3 Spezialfragen im Gebiet des Steuerrechts

#### 1.3.1 Wegzug von Mitarbeitern ins Ausland während der Sperrfrist / Quellensteuer

Keine neue Problematik stellt aus steuerlicher Sicht der Wegzug von Mitarbeitern ins Ausland während laufender Sperrfrist dar (Erläuterungsbericht, S. 31), unterliegen doch bereits nach geltender Bundesgerichtspraxis allfällige nach Wegzug ausbezahlte variable Vergütungen für in der Schweiz früher ausgeübte unselbständige Erwerbstätigkeit grundsätzlich der Quellensteuer in der Schweiz (StE 2001 B 11.2 Nr. 6 sowie der Parallelfall StE 2001 A 32 Nr. 5; FStR 2002, S. 141 ff.).

Auf allfällige positive oder negative Kompetenzkonflikte mit ausländischen Steuerrechtsordnungen (Doppelbesteuerung bzw. doppelte Nichtbesteuerung) sowie weitere Abgrenzungsfragen wird vorliegend nicht eingegangen, da sie nicht speziell mit der Einführung von aufgeschobenen Vergütungen bei Finanzinstituten zusammenhängen und eine allgemeine, vielfach diskutierte und laufenden Entwicklungen unterworfenen Thematik des internationalen Steuerrechts darstellen.

#### 1.3.2 Beendigung des Arbeitsverhältnisses während laufender Sperrfrist

Sofern die FINMA an dem im RS-Entwurf formulierten Grundsatz, wonach auch die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses an der Sperrfrist nichts zu ändern vermag, festhalten kann (zu unseren Bedenken privatrechtlicher Natur s. hinten Ziff. 2.2), stellen sich aus steuerlicher Sicht auch bei einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses während laufender Sperrfrist aus den vorgenannten Gründen (Ziff. 1.3.1) keine speziellen Probleme.

#### 1.3.3 Lohnausweis

Die verbindliche Abklärung der vorne skizzierten Fragen liegt im eminenten Interesse der Arbeitgeber, die den Mitarbeitern einen korrekten Lohnausweis auszustellen haben.

Aufgeschobene Vergütungen sollten in Analogie zu den für Optionen geltenden Regeln bereits bei Zuteilung, und damit bereits vor vollzogenem Rechtserwerb, "pro memoria" im Lohnausweis aufgeführt werden und erst nach vollzogenem Rechtserwerb, d.h. nach der hier vertretenen Auffassung erst nach Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist, ziffernmässig angegeben und versteuert werden.

Unverhofft dürften im Bereich der variablen Vergütungen gerade solche Lohnausweise Rechtssicherheit schaffen, anerkennen doch die Mitarbeiter durch die aufgeschobene Besteuerung der "pro memoria" im Lohnausweis aufgeführten Vergütungen implizit, dass sie diese als blosser Anwartschaft betrachten und bis zum Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist keinen Anspruch darauf haben (hierzu hinten Ziff. 2.1).

Wir empfehlen, im RS einen entsprechenden Hinweis auf die Bescheinigungsmodalitäten des Arbeitgebers aufzunehmen (hierzu hinten Ziff. 1.3.4).

#### 1.3.4 Sozialversicherungen

Wie die Bundesgerichtspraxis kürzlich ausdrücklich bestätigt hat, gelten für die Ermittlung des massgebenden Lohns im AHV-Beitragsrecht hinsichtlich des Zufluss- und Realisationszeitpunktes dieselben Rechtsgrundsätze wie im Steuerrecht (BGE 133 V 349 E. 5.3 betr. Mitarbeiteroptionen mit Vesting-Klauseln). Bezüglich der vorgenannten Vergütungskomponenten dürfen alsdann die sozialabgaberechtlichen Folgen von den steuerrechtlichen Folgen nicht abweichen.

Wir erlauben uns, Ihnen zu empfehlen, im RS auch einen entsprechenden Hinweis zur sozialabgaberechtlichen Behandlung der aufgeschobenen Vergütungen aufzunehmen und schlagen folgende Ergänzung des RS vor:

#### **Neu Rz. 57a**

*"Aufgeschobene Vergütungen im Sinne von Rz. 50 ff. dieses Rundschreibens gelten in aller Regel erst mit Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist als dem Mitarbeiter zugeflossen und unterliegen zu diesem Zeitpunkt den Einkommens- bzw. Quellensteuern sowie Sozialabgaben. Entsprechend sind sie in demselben Kalenderjahr im Lohnausweis ziffernmässig zu bescheinigen. Die Zuteilung von aufgeschobenen Vergütungen muss vom Arbeitgeber zusätzlich im Kalenderjahr der Zuteilung "pro memoria" im Lohnausweis aufgeführt werden."*

Entsprechende Ausführungen wären unseres Erachtens ebenfalls in der Endversion des Erläuterungsberichts vorzusehen.

## **2. Einzelne arbeitsrechtliche Aspekte**

Wir überlassen den Arbeitsrechtsexperten eine umfassende arbeitsrechtliche Würdigung des RS-Entwurfs und beschränken unsere Stellungnahme auf die folgenden punktuellen Ausführungen:

### 2.1 Aufgeschobene variable Vergütungen und fester Anspruch / Lohnausweis

Wiederholt verweist der Erläuterungsbericht auf die bisherige Gerichtspraxis, die vielfach vertraglich vereinbarten variablen Vergütungen in Form von "Boni" anspruchsbegründenden Lohncharakter zugesprochen hatte.

Wie bereits oben erwähnt, dürfte sich die aufgeschobene Versteuerung der variablen Vergütungen gleichzeitig konfliktthemmend auswirken, da Mitarbeiter, welche konsequent die

ihnen bereits zugeteilten variablen Vergütungen gemäss Lohnausweis "pro memoria" deklarieren, damit implizit anerkennen, dass sie bis zum Ablauf der Sperrfrist keinen Anspruch auf die aufgeschobene Vergütung erworben haben.

## 2.2 Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Fälligkeit der Ansprüche

Gemäss RS-Entwurf soll die Sperrfrist für aufgeschobene Vergütungen, welche nach Vorgaben der FINMA mindestens drei Jahre zu betragen hat, durch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht beeinflusst werden können und insbesondere auch nicht deswegen dahinfallen (RS, Rz. 53).

Diese Regelung widerspricht grundsätzlich der schweizerischen Auffassung, dass bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses die finanzielle Auseinandersetzung baldmöglichst stattfinden hat. Sie dürfte angesichts von Art. 339 Abs. 1 OR, wonach mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses alle Forderungen aus dem Arbeitsverhältnis zwingend fällig werden, sowie nach Berücksichtigung von Art. 323 Abs. 3 OR, wonach allfällige vertraglich zugesicherte Anteile am Geschäftsergebnis spätestens sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres, d.h. erst mit Feststellung des Jahresabschlusses, auszurichten sind, nicht unproblematisch sein. Wir gehen jedoch davon aus, dass in der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Situation bei Bedarf innert kurzer Frist auch eine neue einwandfreie und explizite gesetzliche Grundlage geschaffen werden könnte.

Eine Weiterführung des Forderungsverhältnisses bis zum späteren Zeitpunkt des Sperrfristablaufs dürfte allerdings meistens - und erst recht bei Arbeitnehmern tieferer Hierarchiestufen - rechtlich und faktisch weder im Interesse des Arbeitgebers noch in demjenigen des Arbeitnehmers liegen. Unseres Erachtens müsste hier zumindest die Möglichkeit einer beaufsichtigten, vorzeitigen Liquidation der gegenseitigen Ansprüche geschaffen werden, wobei dem Arbeitnehmer bei vorzeitiger Auflösung durchaus eine gewisse wirtschaftliche Einbusse zugemutet werden kann, weil er sich damit dem Risiko einer künftigen negativen Entwicklung entzieht. Aus steuerlicher Sicht ist eine solche vorzeitige Aufhebung der Sperrfrist bei der hier vorgeschlagenen Besteuerung nach Ablauf bzw. Wegfall der Sperrfrist (Ziff. 1.2 vorne) unproblematisch, löst sie doch einfach die Besteuerung aus.

## 3. Anwendungsbereich

Obwohl wir den aktuellen Anwendungsbereich des RS, der sämtliche Mitarbeiter der darunter fallenden Finanzinstitute erfassen will, als zu weit gefasst erachten, dies insbesondere hinsichtlich des Einbezugs unterer Lohnklassen und der für diese zu strenge Regelung einer mehrjährigen Sperrfrist für die variable, aufgeschobene Vergütung, handelt es sich hierbei letztlich um einen politischen bzw. gesetzgeberischen Entscheid, der sich unserem Einflussbereich entzieht, weshalb wir hierzu auch keine vertiefte Stellung beziehen werden.

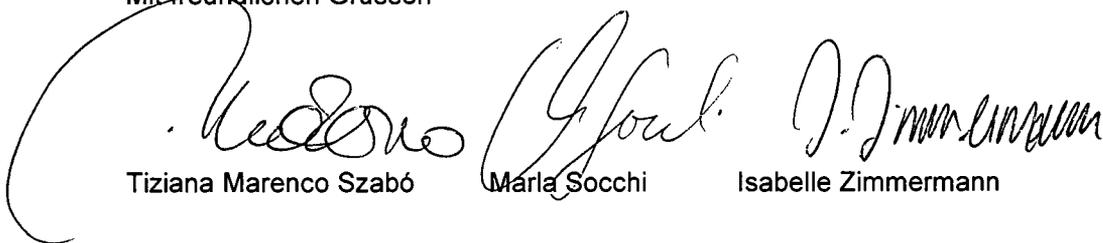
Gleichwohl möchten wir jedoch festhalten, dass wir einen Verzicht der FINMA auf eine umfassende zwingende Regelung als praktikabler erachten würden, zumal eine solche Einschränkung den einzelnen Instituten die Freiheit belassen würde, nach Einschätzung der relevanten Risiken auch für untere Lohnklassen eine identische oder ähnliche, gegebenenfalls flexiblere Regelung vertraglich vorzusehen.

\* \* \* \* \*

Diese Stellungnahme erfolgt nicht im Auftrag von Mandanten. Sie gibt die Meinung der Unterzeichnenden wieder, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber in obigen Fragen regelmässig beraten. Die Linksunterzeichnende befasste sich zudem im Jahr 2000 als referierendes Mitglied der Steuerrekurskommission I des Kantons Zürich mit einem der Pilotfälle zur internationalen Besteuerung von variablen Vergütungen bei grenzüberschreitendem Wohnsitzwechsel.

Für Ihre Rückfragen steht Ihnen die Linksunterzeichnende jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen



Tiziana Marengo Szabó      Marla Socchi      Isabelle Zimmermann

**Beilage**

Französische Übersetzung dieser Stellungnahme

**Par avance par Email**

[Traduction de la prise de position originale  
en allemand]

Autorité fédérale de surveillance des marchés  
financiers FINMA  
M. Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Berne

Zurich, 12 août 2009

73984/004380/TMA/bro

**Audition sur le projet de circulaire FINMA : "Normes minimales des systèmes de  
rémunération dans les établissements financiers"**

Tiziana Marengo Szabó  
Avocat  
Expert Fiscal Diplômé

Monsieur,

MARENCO SZABO  
Attorneys Tax Advisors Ltd.  
Mühlebachstrasse 54  
CH-8008 Zurich  
T +41 44 285 15 25  
F +41 44 285 15 26  
marengo@marenco-law.com  
www.marenco-law.com

Nous vous remercions de nous donner l'opportunité de nous prononcer sur le projet de circulaire "Normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers" (ci-après la "Circulaire") et vous communiquons par la présente notre prise de position.

**1. Durabilité / Nécessité d'éviter une altération de la concurrence dérivant de l'impact fiscal du système de rémunération**

1.1 Question fondamentale

Par l'introduction de la Circulaire, la FINMA vise à obliger à court terme les établissements financiers à introduire des règles de rétribution qui respectent le principe de la durabilité et, en particulier, à refuser l'introduction d'un système de rémunération incitant la prise de risques inappropriés, afin de mieux préserver le fonctionnement des marchés financiers. L'introduction obligatoire de la rémunération différée constitue l'élément central des mesures prévues par la FINMA (Circulaire, Cm 17, 50 et ss).

La FINMA constate de bon droit que l'introduction de ces normes minimales ne doit pas aboutir à une altération de la concurrence qui entraverait le but le plus important de la protection du bon fonctionnement des marchés financiers (Rapport explicatif p. 9). C'est pour cela que les mesures prévues ne doivent pas aboutir à une altération de la concurrence dans le domaine de la politique de rémunération des établissements concernés.

**marenco szabó**

Parmi les facteurs qui peuvent altérer la concurrence, il nous semble opportun d'évoquer en premier lieu les conséquences fiscales d'un système de rémunération ainsi que du changement de ce système. L'introduction de normes prudentielles minimales concernant les systèmes de rémunération qui tiennent pour possible et acceptent une inégalité de traitement fiscal de rémunérations par rapport aux différentes régions suisses ou à certains établissements financiers (Rapport explicatif p. 29) est à notre avis à refuser. Cela vaut à plus forte raison dans le domaine de la rémunération différée, où les normes harmonisées du droit suisse en matière d'imposition des revenus constituent un instrument juridique suffisant pour garantir une unité de principes.

Cela étant, nous invitons la FINMA, avant l'entrée en vigueur de la Circulaire, à coordonner une prise de contact avec les autorités fiscales en vue de déterminer des principes unitaires concernant l'imposition de la rémunération différée qui constitue le pilier central de la Circulaire et, en même temps, nous nous permettons de vous faire part par la suite d'une proposition de règles d'impositions praticables.

#### 1.2 Solution proposée : imposition cohérente des rémunérations différées à l'issue ou après la suppression du délai de blocage

Avec la rémunération différée, la FINMA vise à introduire de façon impérative une composante de rémunération sur laquelle les collaborateurs acquièrent seulement à l'issue du délai de blocage un droit irrévocable et dont la valeur peut fluctuer pendant la durée du blocage (Circulaire, Cm 52, 54 ; Rapport explicatif p. 8). En particulier, cette composante de rémunération peut être soumise aussi après son attribution à des nouveaux risques (Rapport explicatif p. 8 et 48) et dans la configuration expressément recommandée du "clawback" ou "malus" elle peut complètement ou partiellement être révoquée (Rapport explicatif p. 51). Selon le projet de circulaire, le délai de blocage a la priorité sur le principe selon lequel toutes les créances dérivant d'un contrat de travail deviennent exigibles à la fin du rapport contractuel (Circulaire Cm 53; Rapport explicatif p. 50 ; cf. ci-dessous 2.2 avec nos considérations portant sur le droit civil).

L'attribution d'une rémunération différée qui satisfait les conditions de la FINMA relatives au blocage, ne peut à notre avis fonder aucun droit exigible (cf. Circulaire Cm 47 et 50 ss; concernant "malus" et "clawback" cf. Circulaire, Cm 54), mais devrait plutôt constituer une expectative pour le collaborateur, l'acquisition irrévocable du droit étant conditionnée à la fin de la période de blocage et restant soumise à de nombreuses conditions relatives à la situation de l'employeur, de l'employé et de l'évolution générale du marché qui rendent l'acquisition du droit incertaine. À notre avis, la période de blocage prévue par la FINMA est aussi de nature différente des délais que l'on retrouve dans les plans de participations de collaborateurs classiques, ces derniers constituant plutôt un attribut technique de la participation qui sera dument considéré au moment du calcul de la valeur vénale et fiscale afin d'en déterminer l'abattement.

Selon les principes généraux du droit harmonisé des impôts sur le revenu, entre autres résumés dans la circulaire de l'Administration Fédérale des Contributions sur "L'imposition des options de collaborateurs avec une clause de vesting" du 6 mai 2003, et se fondant en Suisse en particulier sur le principe de l'encaissement respectivement de la réalisation ("Zufluss-" respectivement "Realisationsprinzip"), de telles rémunérations différées à caractère expectatif sont soumises à l'impôt sur le revenu seulement à l'issue ou à la suppression du délai de blocage. De même, leur valeur fiscale (base fiscale de l'imposition) sera déterminée à ce moment.

L'impact du délai de blocage proposé par la FINMA a priorité, à notre avis, aussi à l'égard d'éventuelles dispositions de blocage et de vesting relatives aux actions et options de collaborateurs qui pourraient composer le paquet de rémunération différée. À notre avis, l'imposition à l'issue du délai de blocage est donc applicable indépendamment de la nature de la rémunération différée (argent liquide, actions, options etc.). Des délais de blocage éventuellement encore plus longs et liés à un élément spécifique de la rémunération (par exemple une option avec clause de vesting, etc.) seraient toutefois à considérer dans la mesure où ils peuvent différer ultérieurement la réalisation éventuelle des revenus suivant les principes du droit fiscal en vigueur.

Les soussignés sont bien conscients du fait qu'une imposition à l'issue ou à la suppression du délai de blocage, dans l'hypothèse d'une évolution positive des marchés et à cause de la fluctuation de la valeur de la rémunération, pourrait aboutir à une charge fiscale sensiblement supérieure comparée à l'hypothèse d'une imposition au moment de l'attribution. Cette dernière pourrait donc être, de façon générale ou dans le cas spécifique, plus attractive pour le collaborateur (cf. Message sur la loi fédérale sur l'imposition des participations des collaborateurs du 17 novembre 2004, FF 2005 p. 531 s.). Cependant, nous sommes de l'avis qu'une altération de la concurrence pourra être évitée seulement par le choix d'un système cohérent et que l'imposition au moment de l'attribution, qui pourrait être plus favorable dans le cas spécifique ou pour des catégories spécifiques de collaborateurs, ne présente pas une alternative valable à l'imposition systématique, correcte et unique à l'issue de la période de blocage. De plus, à notre avis une approche systématique et les principes constitutionnels (principe de l'imposition selon la capacité économique) ne permettraient pas, dans les cas d'une rémunération différée consistant en argent, et contrairement aux actions et options de collaborateurs, une imposition au moment de l'attribution qui ne soit pas suivie de corrections annuelles de la base imposable, tant positives que négatives en dépendance de la fluctuation de la valeur, jusqu'à l'échéance du délai de blocage (cf. ci-dessous).

L'imposition à l'issue du délai de blocage est préférable aussi pour des raisons de praticabilité, tandis que l'alternative d'une imposition au moment de l'attribution avec des corrections dans les périodes ultérieures en fonction de la fluctuation de la valeur (revenu ultérieur ou déduction "Minuslohn) constituerait pour les établissements, concernant les certi-

ficats de salaire et les décomptes des cotisations (cf. ci-dessous 1.3.3 et 1.3.4), un défi administratif à la limite de l'impossible.

L'imputation d'un revenu négatif ultérieur ("Minuslohn") effectuée dans le passé par certains offices d'impôts en cas de pertes réalisées sur des options qui avaient été imposées à l'attribution, devrait au contraire pouvoir s'appliquer au remboursement respectivement à la restitution de rémunérations déjà versées. Ce cas d'espèce n'est pas explicitement prévu par la Circulaire et devrait se vérifier aussi au futur seulement dans des cas de disproportion évidente entre rémunération totale et résultat de l'établissement, et même dans ces cas être limité aux échelons supérieurs de la hiérarchie (cf. art. 678 CO ainsi que les efforts actuels du législateur). Concernant la restitution, une alternative serait celle de procéder à une révision de la décision en raison de nouveaux faits découverts après la décision mais survenus dans le passé et au plus tard au moment de l'imposition. Une révision serait en particulier applicable pour des collaborateurs qui ont entretemps cessé leur activité lucrative ou se sont transférés à l'étranger et pour lesquels l'imputation d'un revenu négatif n'apporterait pas la correction souhaitée.

Il est peut-être correct d'observer que dans le passé quelques autorités fiscales et conseils fiscaux locaux n'ont pas systématiquement encouragé, même dans les domaines du droit fiscal harmonisé, des règles unitaires d'imposition. Cependant, d'après notre expérience régulière avec les autorités des différentes régions suisses, même des divergences locales apparentes peuvent être éliminées en coordonnant les procédures d'obtention d'avis préliminaires.

Cela étant, nous sommes de l'avis, que la question fondamentale concernant le moment de l'imposition de la rémunération différée, que la FINMA souhaite introduire déjà à partir de l'année prochaine, ne peut ni varier en fonction de l'établissement ni être laissée au fruit du hasard. Une décision homogène doit être élaborée et coordonnée avec les autorités fiscales avant l'entrée en vigueur de la Circulaire. La recommandation exprimée par la FINMA dans le Rapport explicatif "concernant les éléments constitutifs du résultat fiscal issu de rémunérations différées, de déplacer le moment de l'imposition à la date à laquelle les collaborateurs peuvent en disposer sans restriction" (Rapport explicatif p. 8) n'est pas suffisante à notre avis, d'autant plus en considérant la possibilité réelle d'obtenir en Suisse un avis préliminaires des autorités fiscales concernées.

Sur la base des éléments exposés ci-dessus, nous nous permettons aussi de recommander, une fois les avis des autorités fiscales obtenus, d'intégrer dans la Circulaire une clause dressant les aspects généraux en matière de fiscalité et de cotisations relatives à la rémunération différée (cf. ci-dessous 1.3.4).

### 1.3 Questions spécifiques dans le domaine de la fiscalité

#### 1.3.1 Transfer de domicile du collaborateur à l'étranger pendant le délai de blocage / impôt à la source

Du point de vue fiscal, un transfert de domicile du collaborateur à l'étranger pendant la période de blocage (Rapport explicatif p. 30) ne constitue aucun problèmes particuliers, des éventuelles rémunérations variables versées après le transfert à l'étranger pour une activité lucrative dépendante précédemment exercée en Suisse étant soumises déjà actuellement, selon la jurisprudence du Tribunal fédéral suisse, à l'imposition à la source en Suisse (StE 2001 B 11.2 Nr. 6 ainsi que le cas parallèle StE 2001 2001 A 32 Nr. 5; FStR 2002 p. 141 ss).

Des éventuels conflits positifs ou négatifs de compétence avec les législations fiscales étrangères (double imposition respectivement double non-imposition) ainsi que des autres questions de délimitation ne seront pas abordées ici, car elles ne sont pas liées spécifiquement à l'introduction de la rémunération différée dans les établissements financiers et, en plus, constituent un sujet général de droit fiscal international, souvent controversé et en évolution continue.

#### 1.3.2 Fin du rapport de travail pendant le délai de blocage

Si la FINMA pouvait confirmer le principe formulé dans la Circulaire selon lequel même une résiliation du rapport de travail pendant la durée de blocage ne doit en principe pas engendrer son expiration anticipée (cf. ci-dessous 2.2 concernant la compatibilité avec la législation du droit de travail), aucune question particulière se pose en matière de fiscalité (cf. ci-dessus 1.3.1).

#### 1.3.3 Certificat de travail

La clarification par avis préliminaire de la question fondamentale de l'imposition de la rémunération différée réside premièrement dans l'intérêt des employeurs qui sont tenus de livrer aux employés un certificat de salaire correct.

Lors de l'attribution et donc avant l'acquisition irrévocable du droit, les rémunérations différées devraient, par analogie aux options des collaborateurs, être intégrées "pro memoria" dans le certificat de salaire. Leur valeur sera certifiée seulement à l'issue ou à la suppression du délai de blocage et déclarée par l'employé dans la même période fiscale.

Les certificats de travail avec la spécification "pro memoria" pour l'attribution de rémunérations différées devraient également pouvoir garantir une certaine sécurité de droit dans le domaine des rémunérations variables, étant donné que les employeurs admettent implicitement avec la déclaration différée des rémunérations que leur attribution constituent seu-

lement une expectative et que l'acquisition irrévocable du droit n'a pas encore eu lieu (cf. ci-dessous 2.1).

Nous recommandons d'intégrer dans la Circulaire une indication concernant les modalités d'attestation (cf. ci-dessous 1.3.4).

#### 1.3.4 Assurances sociales / Cotisations

Selon la jurisprudence récente du Tribunal fédéral, le "salaire déterminant" pour l'AVS sera déterminé selon les mêmes principes qui s'appliquent en droit fiscal, et en particulier en se fondant sur le principe de l'acquisition et de la réalisation ("Realisations- bzw. Zuflussprinzip", BGE 133 V 349 E. 5.3). Dès lors, les conséquences fiscales et celles en matières de cotisations seront les mêmes.

Nous vous recommandons donc d'intégrer dans la circulaire une précision relative aux cotisations dues sur les rémunérations différées et nous soumettons à votre attention la proposition suivante:

##### ***Nouveau Cm. 57a***

*"Le droit à une rémunération différée au sens de Cm 50 et ss de cette Circulaire ne sera acquis par le collaborateur, en règle générale, qu'à l'issue ou à la suppression du délai de blocage. Une telle rémunération sera donc assujettie à ce moment aux impôts sur le revenu respectivement à l'impôt à la source ainsi qu'aux cotisations des assurances sociales suisses. Cela étant, l'employeur doit en certifier le montant dans le certificat de salaire de l'année de l'acquisition irrévocable du droit. L'employeur doit toutefois mentionner ultérieurement l'attribution d'une rémunération différée "pro memoria" dans le certificat de salaire relatif à l'année pour laquelle cette rémunération a été attribuée."*

De même, une explication dans la version définitive du Rapport explicatif nous paraît souhaitable.

## **2. Quelques aspects du droit du travail**

En ce qui concerne une analyse globale des aspects du droit de travail, nous nous en remettons à l'avis des experts dans ce domaine et limitons notre prise de position aux quelques points suivants:

### 2.1 Rémunération variable différée et acquisition d'un droit / certificat de salaire

Le Rapport explicatif mentionne à plusieurs reprises la pratique des tribunaux, qui dans le passé avaient plusieurs fois attribué à une rémunération variable sous la forme de "bonus" le caractère de salaire, c'est-à-dire d'un droit contractuel.

Comme précisé ci-dessus, la déclaration différée de la rémunération variable devrait pouvoir entraver au futur la naissance de conflits, car le collaborateur qui conséquemment déclare selon le certificat de salaire "pro memoria" la rémunération variable qui lui a été attribuée mais dont la période de blocage n'est pas encore échue, reconnaît implicitement son caractère expectatif et admet donc que jusqu'à l'issue du délai de blocage la rémunération différée ne constitue pas une créance exigible.

## 2.2 Fin du rapport de travail et exigibilité des créances

Selon le projet de la Circulaire, la fin du rapport de travail n'a pas d'impact sur le délai de blocage relatif à la rémunération différée, qui selon les critères de la FINMA doit s'élever à un minimum de trois ans. En particulier, la fin du rapport ne doit pas engendrer son expiration anticipée (Circulaire, Cm 53).

Cette règle contredit fondamentalement la doctrine suisse selon laquelle lors de la fin d'un rapport de travail la liquidation des créances doit se dérouler très rapidement. À la lumière de la disposition impérative de l'art. 339 CO, selon laquelle les créances découlant du rapport de travail deviennent exigibles avec sa fin, et même en considérant l'art. 323 al. 3 CO, qui concède à l'employeur un délai de 6 mois après la fin de l'exercice pour payer une participation contractuelle au résultat, la règle proposée par la FINMA mérite une analyse plus approfondie de sa base légale. Nous sommes toutefois de l'avis que dans la situation économique et politique actuelle, si nécessaire, une base légale nouvelle et irréprochable pourrait être introduite même à court terme.

Cependant, à notre avis ni les employeurs, ni les collaborateurs, surtout s'il s'agit de collaborateurs des échelons hiérarchiques inférieurs, seront intéressés à la continuation en quelque sorte "artificieuse" de l'obligation contractuelle après la fin du rapport de travail jusqu'à la fin de la période de blocage. Il nous semblerait donc judicieux d'introduire la possibilité d'une liquidation anticipée des obligations mutuelles supervisée par la FINMA, tout en tenant compte du fait que l'employé en cas de dissolution anticipée devrait accepter une réduction de sa créance, car sa sortie anticipée peut lui permettre d'éviter les risques d'un éventuel développement négatif futur. D'un point de vue fiscal, la suppression anticipée du délai de blocage ne pose pas de problèmes particuliers, étant donné que la suppression du délai de blocage déclencherait l'imposition.

## 3. Champ d'application de la Circulaire

À notre avis le champ d'application de la Circulaire, qui prétend s'appliquer à tous les collaborateurs des instituts, est excessivement ample, ceci en particulier à l'égard des échelons inférieurs de la hiérarchie et des règles très strictes relatives au délai pluriannuel de blocage des rémunérations différées. S'agissant cependant d'une décision à caractère

politique ou législative que nous ne pouvons pas influencer, nous ne voulons pas commenter plus en détail la décision de la FINMA.

Nous nous permettons toutefois d'observer qu'une éventuelle réduction du champ d'application de la Circulaire nous semblerait avoir l'avantage de la praticabilité, car elle laisserait aux établissements la possibilité, après analyse des risques liés à leur activité, d'introduire par voie contractuelle les mêmes règles ou des règles similaires ou encore dotées de majeure flexibilité pour les échelons inférieures de collaborateurs.

\* \* \* \* \*

Cette prise de position n'a pas été rédigée sur mandat. Notre Etude et en particulier la soussignée de gauche, qui en 2001 en qualité de membre référent de la Commission I des recours en matière fiscale du Canton de Zurich avait directement suivi un des deux cas-pilote en matière d'imposition de rémunération variable payé après le transfert du domicile du collaborateur à l'étranger, assistent régulièrement les employés et les employeurs dans les domaines traités ci-dessus.

N'hésitez pas à nous contacter si vous désirez des précisions sur notre prise de position et veuillez entretemps agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.



Tiziana Marencó Szabó



Bérengère Rochat

**Annexe**

Original de notre prise de position en allemand



Maurice Pedergnana  
Ackeretstrasse 19  
8400 Winterthur

FINMA  
E. Haltiner, VR-Präsident  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
A2		
Bemerkung: WUO FR		

Winterthur, 14. August 2009

### Vernehmlassung zum FINMA-RS Vergütungssysteme (Entwurf Juni 2009)

Sehr geehrter Herr Haltiner

In meiner Eigenschaft als Consultant und Forscher auf dem Gebiet von Corporate Governance und Vergütungen möchte ich hiermit eine punktuelle, eher von „technischen“ Belangen geprägte Stellungnahme abgeben. Sie basiert weniger auf meinen Bankerfahrungen<sup>1</sup> als vielmehr auf meinen Forschungsstudien und Einschätzungen auf nationaler und internationaler Ebene, wo in der Interpretation und Umsetzung von Vergütungsnormen Detailschwierigkeiten auftreten und weiterhin auftreten könnten.

Den Entwurf des FINMA RS 09/xx Vergütungssysteme halte ich im formellen Aufbau für gut nachvollziehbar. In materieller Hinsicht ist der Entwurf sehr gut, insbesondere die stärkere Betonung der Verantwortung des Verwaltungsrates gegenüber der heutigen Praxis erscheint mir ein wichtiges Anliegen.

Folgende Punkte sind m.E. zu überprüfen:

Rz 9: Die Grössenordnung von 800'000 CHF resp. rund 500'000 € ist sehr hoch. Eine Grössenordnung von 500'000 CHF wäre aus Reputationsgründen wohl angemessener. Das wäre immerhin eine Grössenordnung, die über dem Niveau sämtlicher Vergütungen von vollamtlichen (politischen) Exekutivämtern liegt und in der allgemeinen Bevölkerung als ausgesprochen hohe Vergütung be-

<sup>1</sup> Seit zehn Jahren wirke ich im obersten Gremium der drittgrössten Schweizer Bank mit und leite dort seit dem 1.1.2004 das Audit Committee. Die vorliegende Stellungnahme ist nicht mit der Zürcher Kantonalbank abgesprochen; deshalb möchte ich eine Mitverantwortung ausdrücklich ausschliessen.

trachtet wird. Eine Unterscheidung zwischen einer Grössenordnung für VR-Mitglieder und GL-Mitglieder halte ich nicht für zweckmässig; ein VR-Honorar von mehr als 500'000 CHF jedoch bereits für rechenschaftspflichtig. Das Festlegen dieses Werts bleibt aber letztlich eine relativ undankbare Einschätzungsfrage.

Rz 13: Dort, wo auf oberster Ebene ein Beirat oder ähnliches besteht, sollte der Geltungsbereich auch die Mitglieder des Beirats gelten (als gutes Beispiel hinsichtlich der Transparenz und Offenlegung kann die Geschäftsberichterstattung 2008 der Neuen Aargauer Bank erwähnt werden).

Rz 14: In der Definition des Begriffs Gesamtvergütung ist in der Interpretation wohl zu wenig klar, ob Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungsinstitutionen und Pensionskassen einbezogen sind oder nicht. Handelt es sich dabei um eine „indirekte“ Aufwendung? Zumindest bei den Arbeitgeber-Aufwendungen an die AHV und IV kann man ab einer bestimmten Höhe argumentieren, dass damit keine erhöhten Ansprüche einhergehen. Auch bleibt unklar, ob z.B. eine Dividendenzahlung auf zugeteilten, aber gesperrten Aktien als Lohnbestandteil zu betrachten ist (analog Ausschüttungen auf PS, Optionszuteilungen an Aktionäre und andere Formen der Gewinnausschüttung).

Ein weiterer Sachverhalt betrifft die Konzern- resp. Gruppenperspektive. Nimmt ein Organmitglied einer Konzerngesellschaft (z.B. Basler Kantonalbank) auch Einsitz in einem Organ des Konzerns (z.B. Bank Coop), so ist m. E. nicht nur rechnungslegerisch auf Konzernebene das Ergebnis zu konsolidieren, sondern auch die Vergütung; d.h. das Vergütungsreglement muss konzernweit zum Tragen kommen. Will man Transparenz schaffen, betreffen solche Beispiele auch Gebilde wie regionale Clientis Banken, deren Organmitglieder möglicherweise noch im VR der Clientis Gruppe Einsitz nehmen.

Ein zusätzlicher Sachverhalt betrifft das Prinzip, wenn man als Organmitglied (z.B. einer Kantonalbank) in einem Gemeinschaftswerk (z.B. Swisscanto, Pfandbriefbank; Regionalbank / Entris usw.) ebenfalls eine Organfunktion ausübt. Letztere wird sofort aufgelöst, sofern die Person beispielsweise zur Konkurrenz wechselt; folglich ist die zweite Organfunktion materiell an die Stellung der ersterwähnten Organfunktion gebunden, auch wenn es sich nicht um eine konsolidierungspflichtige Institution handelt. Entsprechend ist im Vergütungsbericht klar zu definieren, wem die allfällige Entschädigung aus weiteren Organfunktionen, die mit der Haupttätigkeit verbunden sind, zukommen. Besonders unklar waren bisher Entschädigungsregelungen in solchen Doppelkonstruktionen (als Beispiele aus der Vergangenheit: Eichbaum Holding / Bank Sarasin; MGB / Migrosbank, Valiant / Entris / RBA).

Bei der Zürcher Kantonalbank wird im Geschäftsbericht seit Jahren auf die Praxis hingewiesen, dass solche Entschädigungen vollumfänglich der Bank als Hauptarbeitgeberin der jeweiligen Person zufließen.

Rz 20: In der Konsequenz dieser verstärkten Verantwortung des Verwaltungsrates bleibt unklar, ob ein Vergütungssystem vom übergeordneten Organ (Generalversammlung; Kantonsrat bei einer Kantonalbank) zwar zur Kenntnis genommen werden kann, aber in seiner Ganzheit wie auch in seinen einzelnen Teilen zwingend vom Verwaltungsrat erlassen werden muss. Da besteht Klä- rungsbedarf, denn man mag das FINMA-RS Vergütungssysteme als „Ertei- lung einer Weisung“ unter Art. 716a OR betrachten; somit würde es sich um eine „nicht übertragbare“ und „unentziehbare“ Aufgabe des Verwaltungsrates handeln.

Im NZZaS-Interview vom 7. Juni 2009 äusserte sich der FINMA-Direktor da- gegen sinngemäss, dass einer Stärkung der Aktionärsrechte mit dem FINMA- RS nichts im Wege stehe. Ist es somit eine abschliessende Aufgabe des VR oder darf die Genehmigung an eine übergeordnete Instanz delegiert werden? Manche Finanzinstitution und manch ein Parlament könnten das Vergütungs- system wohl demokratischer abstützen wollen: So besteht im Kanton Zürich die Bestimmung, dass das Vergütungssystem der Zürcher Kantonalbank – im Teil des Bankrates - vom Kantonsrat genehmigt werden muss [Kantonalbank- gesetz Art. 11 Abs. 2 Ziff.6]. Im Juni 2009 wurde zudem eine Parlamentarische Initiative eingereicht, wonach das ganze Vergütungssystem vom Parlament genehmigt werden und die parlamentarische Aufsichtskommission mit der Überwachung der Einhaltung der Entschädigungspolitik beauftragt werden soll. Ist man an einer demokratischen Abstützung interessiert, ist ausdrücklich festzuhalten, dass dies weiterhin möglich sein soll, auch wenn es sich um eine Aufweichung des Art. 716a OR handeln würde.

Rz 33: In dieser Aufzählung fehlt mir der Gedanke der strategischen Geschäftsrisi- ken. Diese werden zwar normalerweise nicht mit ökonomischem Kapitalmo- dellen berechnet, doch ist seit einigen Jahren das aus dem Strategischen abge- leitete ERM Enterprise Risk Management beispielsweise bei der Ratingagentur Standard&Poor's zu einem zentralen Beurteilungskriterium im Versiche- rungssektor geworden. Gerade der Verwaltungsrat einer Finanz- dienstleistungs-Unternehmung steht in der obersten Verantwortung für die strategischen Geschäftsrisiken: so u.a. für das strategische Liquidity Risk / Re- turn Management, für das strategische ALM Risk / Return Management; z.B. für das Risiko, überschüssiges ökonomisches Kapital dem Eigner zurückzu- zahlen oder dieses für schwerwiegende Markt- und/oder Schadensereignisse zurückzubehalten (→ Gewinnthesaurierung). Es ist und bleibt ein zentrales Thema, auch im Zusammenhang mit aus ökonomischer Gewinnsicht mehr- heitlich wertvernichtenden M&A-Aktivitäten, wie strategische Risiken in ein

nachhaltiges Vergütungssystem eingebunden und auf welche Art und Weise die Verlustverteilung für („extrem“) seltene Risiken erstellt werden kann.

Rz 45: In dieser Interpretation bleibt wie in Rz 14 unklar, ob damit auch sämtliche Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungsinstitutionen, die aufgrund dieser Vergütung geleistet werden müssen, ebenfalls subsumiert sind.

Rz 63: Die Offenlegung und Transparenz der Vergütungsberichte ist im Anhang zum Rundschreiben zu spezifizieren; zu unterschiedlich sind die derzeitigen Vergütungsberichte; auch sind die einzelnen Angaben auf verschiedene Teile in der Geschäfts- und Finanzberichterstattung aufgeteilt; vielenorts fehlen nur schon einfache Addition von einzelnen Vergütungskomponenten zu einem Total. Die kaum vorhandene Transparenz findet man insbesondere auch in den unterschiedlichen Darstellungen von Aktienoptionsprogrammen.

Mit der Umsetzung von Rz 63 besteht hinsichtlich der Transparenz die Gefahr, dass nur eine geringe Verbesserung eintritt. Wünschenswert sind vielmehr klare, konzise und verständliche Definitionen, wie sie z.B. im Anhang der finanziellen Geschäftsberichterstattung hinsichtlich der Tabellen gelten (RRV-EBK) und einen Vergleich unter Vergleichbarem überhaupt erst ermöglichen.

Auch die SEC hat diesbezüglich klare Vorschriften erlassen (z.B. Form 10-K):

„The federal securities laws require clear, concise and understandable disclosure about compensation paid to CEOs, CFOs and certain other high-ranking executive officers of public companies. Several types of documents that a company files with the Commission include information about the company's executive compensation policies and practices.“

Quelle: <http://www.sec.gov/answers/execomp.htm>

Das Resultat des SEC-Rulings sind zum Abschluss von detaillierten Darstellungen und Erläuterungen letztlich zusammenfassende klare Übersichten (2 Beispiele), welche die Gesamtvergütung und deren Veränderung in Vergleich setzen mit der Unternehmensleistungen und deren Veränderung:

### Beispiel 1: CEO der Citigroup

<b>C.E.O.'S 2006 COMPENSATION</b>		<b>2006 COMPANY PERFORMANCE*†</b>	
Base Salary .....	\$1,000,000	Change in Net Income .....	+7%
	+	Change in Shareholder Return .....	+19%
Cash Bonus .....	\$13,200,000		
	+	<b>C.E.O.'S ACCUMULATED WEALTH</b>	
Perks/Other Comp. ....	\$258,338	Stock Option Gains .....	\$1,147,719
	\$14,458,338	Stock Award Gains .....	\$4,062,953
Cash Compensation .....		Total Value of Equity Holdings .....	\$100,229,761
	+	Change in Pension and NQCD Earnings .....	\$137,441
Stock Awards .....	\$9,666,666	Lump Sum Pension .....	\$1,739,854
	+		
Option Awards .....	\$746,607	Deferred Comp. Balance .....	\$0
	\$24,871,611		
Total Compensation .....			
Change in Total Comp* .....	+8%		
<i>New S.E.C. regulations</i>			

### Beispiel 2: CEO der Bank Wells Fargo

<b>C.E.O.'S 2006 COMPENSATION</b>		<b>2006 COMPANY PERFORMANCE*†</b>	
Base Salary .....	\$995,000	Change in Net Income .....	+11%
	+	Change in Shareholder Return .....	+15%
Cash Bonus .....	\$8,500,000		
	+	<b>C.E.O.'S ACCUMULATED WEALTH</b>	
Perks/Other Comp. ....	\$543,521	Stock Option Gains .....	\$62,006,428
	\$10,038,521	Stock Award Gains .....	\$0
Cash Compensation .....		Total Value of Equity Holdings .....	\$188,047,709
	+	Change in Pension and NQCD Earnings .....	\$2,982,214
Stock Awards .....	\$0	Lump Sum Pension .....	\$25,879,206
	+		
Option Awards .....	\$16,826,149	Deferred Comp. Balance .....	\$13,407,093
	\$26,864,670		
Total Compensation .....			
Change in Total Comp* .....	+23%		
<i>New S.E.C. regulations</i>			

Vielen Dank für die Kenntnisnahme.

Mit freundlichen Grüßen



Maurice Pedergnana  
Prof. Dr. oec.

*Ergänzende Literatur:*

Wanzenried, G. / Piazza, D. / Pedergnana, M. (2008), Board and Executive Compensation in State-Owned Banks - Empirical Evidence for Switzerland, Lucerne University of Applied Sciences & Arts, IFZ.



FINMA		
ORG	12. AUG. 2009	SB
E3		
Bemerkung:		STF

nationale  
suisse

Nationale Suisse · 4003 Basel · Schweiz

Ihr Ansprechpartner  
Sandro Foiada  
Tel. +41 61 275 22 43  
sandro.foiada@nationalesuisse.ch

**EINSCHREIBEN**  
Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
FINMA  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

Nationale Suisse  
Steingraben 41  
4003 Basel  
Tel. +41 61 275 21 11  
Fax +41 61 275 26 56  
www.nationalesuisse.ch

11. August 2009

## FINMA Rundschreiben 2009: Stellungnahme von Nationale Suisse

Sehr geehrte Damen und Herren

Nationale Suisse begrüsst grundsätzlich die Absicht der FINMA, die Vergütungsexzesse der Vergangenheit durch die Stärkung des Risikobewusstseins einzudämmen. Da diese Exzesse offensichtlich in der internationalen Bankenwelt stattgefunden haben, ist Nationale Suisse gleichzeitig dezidiert der Meinung, dass diese auch dort korrigiert werden müssen. Es ist ökonomisch nicht sinnvoll, 95% der Akteure im Markt zu „bestrafen“. Die von der FINMA entworfene Regelung ist unter dem aktuellen politischen Druck entstanden. Diese geht viel zu weit und würde in dieser Form deutlich über das Ziel hinaus schießen. Nationale Suisse wünscht eine differenzierte Betrachtung.

Wir gehen in dieser Stellungnahme nicht auf alle Grundsätze und Ziffern des Rundschreibens ein. Es werden Überlegungen zu den wichtigen Themen dargestellt.

### 1. Einmischung des Staates

Die FINMA führt mit dem Rundschreiben die zunehmende Einflussnahme des Staates in der freien Marktwirtschaft weiter. Wir sind der Meinung, dass unternehmerisches Handeln die Grundlage für eine gesunde liberale Marktwirtschaft ist. Ohne Unternehmertum entsteht auch keine Innovation. Die im Rundschreiben definierten Grundsätze führen zu einer Überregulierung. Der Formalismus im Rundschreiben kann die ganze Finanzindustrie paralisieren oder auch zu einer Abwanderung ins Ausland oder zu weiteren kontraproduktiven Effekten führen (siehe auch Punkt 11).

### 2. Bestehende Regelungen genügen

Mit den Transparenzvorschriften gem. Art. 663b<sup>bis</sup> OR, der Corporate Governance Richtlinie der SIX Swiss Exchange und dem Swiss Code of Best Practice für Corporate Governance verfügt die Schweiz über eine Grundlage, die mit wenigen Ergänzungen zielführend genug ist.

Mit den bestehenden Regelungen sollten die Risiken bereits genügend eingedämmt werden. Insbesondere nachdem im Bereich Risk Management (inkl. IKS) bei der Versicherungsindustrie mit dem SST grosse Anstrengungen in die richtige Richtung bereits vorgenommen worden sind.

### 3. Aktienrecht, Arbeitsrecht und Steuerrecht müssen zuerst abgestimmt werden

Parallel zu den Bestrebungen der FINMA findet die Revision des Aktienrechts statt. Diese sollte abgewartet werden, bevor die FINMA Entscheidungen trifft. Die Koordination mit Arbeitsrecht und Steuerrecht ist ebenfalls abzuwarten, bevor Neues entsteht.

#### 4. Branchenunterscheidung ist unabdingbar

Banken und Versicherungen haben unterschiedliche Geschäftsmodelle und Anreizsysteme. Diese sind getrennt zu behandeln. Das Risikomanagement ist Kernaufgabe der Versicherungen. Die Versicherungsgeschäfte (insb. Lebensversicherung) sind seit eh und je an langfristigem und nachhaltigem Geschäft interessiert. Die aktuellen Risikomodelle (SST) gehen in diese Richtung und es soll nicht nochmals auf der Vergütungsseite eine Verdoppelung stattfinden.

#### 5. Wettbewerbsverzerrend gegenüber Ausland

Ein Alleingang der Schweiz ist gefährlich. Mindestens so lange die EU-Staaten nicht gleichwertige, strenge Regeln aufgestellt haben, ist es nicht angebracht solche strengen Regeln einzuführen. Wegen der sehr unterschiedlichen Steuergesetzgebungen ist zudem die Einführung von „Clawbacks“- / Malus-Systemen schwierig und mit einem sehr grossem Aufwand verbunden.

#### 6. Wettbewerbsverzerrend gegenüber der Industrie

Strenge Regeln in der Finanzindustrie führen zudem zu Verzerrung des Wettbewerbs im Management mit anderen Industrien, wo Bonusmodelle weiterhin weitgehend unternehmerische Freiheit geniessen. Solche Regelungen würden insbesondere bei Funktionen, die auch ausserhalb des Finanzsektors gute Beschäftigungschancen haben (Finance, Steuern, HR, IT, Recht, Compliance etc.), zu einer Abwanderung führen.

#### 7. Mehr Zeit für die Umsetzung

Wir sind der Meinung, dass mehr Zeit für die Umsetzung gewährt werden soll. Mindestens ein Jahr länger (1.1.2012) ist nötig, weil:

- die Anzahl und die Komplexität der Vorschläge zu vielen inhaltlichen und prozessualen Anpassungen der variablen Vergütungsmodelle zwingen.
- gewisse Mitarbeitende eine Kündigungsfrist von 18 Monaten haben. Diese ist am 30.06.2009 bereits abgelaufen. Eine Änderungskündigung bedingt, dass die Details klar sind. Insbesondere vertragliche Anpassungen bei leitenden Angestellten von Tochtergesellschaften werden zu einer Herausforderung, da die Arbeitsverträge eine deutlich längere Fixdauer als in der Schweiz aufweisen.
- die Anpassungen im Arbeits-, Aktien- und Steuerrecht noch nicht abgeschlossen sind.

#### 8. Administrativer Aufwand und Formalismus

Eine Umsetzung im aktuellen Rahmen führt zu grossem administrativem Aufwand für etwas, das die Versicherungswirtschaft nicht verschuldet hat. Es entstehen Mehrkosten, da:

- Zusatzstellen geschaffen müssen, um die Regelung aufzustellen und einzuhalten.
- ein erhöhter Einkauf von Beratungsleistung zwingend sein wird.

Diese Mehrkosten sind für die Aktionäre nicht von Vorteil und reduzieren die Attraktivität der Anlage in Wertpapieren der Finanzindustrie.

#### 9. Vergütungsmodell im Aussendienst in Frage gestellt

Der aktuelle Entwurf beinhaltet sämtliche Mitarbeitende. Somit sind auch die eigenen Vertriebskanäle Teil der Regelung. Aufgrund der aktuellen Entschädigungsmodelle in der Branche würde dieses Rundschreiben zu grösseren Schwierigkeiten führen. Heute ist es so, dass im Aussendienst:

1. die Vergütung von Provisionen stattfindet, wenn eine Police verkauft wird.
2. die Verträge Superprovisionen auf der Basis des Gesamtvolumens eines Kalenderjahres vorsehen.

Beim Aussendienst wäre die strenge Einhaltung von Grundsatz 6, Ziffer 47 nicht möglich, da im heutigen System ein direkt ableitbarer Anspruch auf die Vergütung besteht.

Unserer Meinung nach müssen Vertriebsprovisionen als fixe Stückkostenvergütung angesehen werden. Somit plädieren wir für die Befreiung aus dem Rundschreiben.

#### 10. Realitätsnähere Definition der Befreiungsmöglichkeiten

Die FINMA hat drei Kriterien für die Befreiung von den Pflichten des Rundschreibens. Wir sind der Meinung, dass – wenn überhaupt eine solche Regelung eingeführt wird – die Messlatte eindeutig höher zu setzen ist. Damit werden die KMUs der Finanzindustrie, welche auch bisher vernünftig gewirtschaftet haben, fairerweise entlastet. Somit kann auch verhindert werden, dass qualifizierte Managementpersonen in andere Branchen der Wirtschaft abwandern:

- Keine Person im Innendienst kann eine Gesamtvergütung erhalten, die zu mehr als 50% aus variablen Vergütungen und Sonderzahlungen besteht (im Entwurf mehr als 20%; zudem darf der Aussendienst nicht Teil der Regelung sein)
- Der Durchschnitt der jährlichen Gesamtvergütung der zehn bestbezahlten Mitarbeitenden beträgt maximal CHF 1'000'000 (im Entwurf: eine Person nicht mehr als CHF 800'000; Vorteil: So wird auch sichergestellt, dass nicht nur die Ebene Geschäftsleitung erfasst wird.)
- Das Institut beschäftigt im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 1'000 Vollzeitstellen/FTE (im Entwurf: 100 Personen)

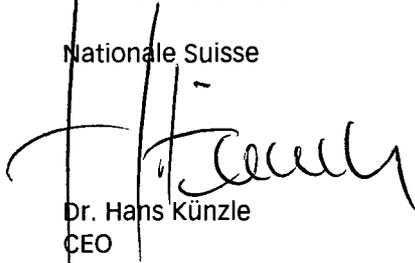
#### 11. Kontraproduktive Effekte

Sollte die FINMA die im Entwurf vorliegende Regelung einführen, werden kontraproduktive Effekte eintreten. Da die Regelung in vielen Punkten nur mit einem grossen Aufwand umsetzbar sein wird, werden viele Finanzdienstleistungsunternehmen von den heute gut funktionierenden variablen Entschädigungssystemen abkehren und die Fixsaläre erhöhen und die variablen Lohnbestandteile senken. Diese Entwicklung lässt sich bereits heute bei der UBS und anderen Investmentbanken in den USA und UK beobachten (wir empfehlen der FINMA, diesen Effekt bei der UBS stante pede zu untersuchen!), indem die Lohnsummen kaum fallen, aber die Fixlöhne steigen (vor allem bei Positionen, die unterhalb der GL-Stufe liegen).

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Nationale Suisse



Dr. Hans Künzle  
CEO



Sandro Foiada  
Leiter HRM

## Zum FINMA Rundschreiben vom Juni 2009

**Hermann J. Stern, Dr. oec. HSG**

Obermatt AG  
Schifflande 26  
8001 Zürich

043 344 88 22  
www.obermatt.com

hermann.stern@obermatt.com

### Primär formelle Änderungen in der Vergütungspraxis zu erwarten

Die Grundsätze zu Vergütungssystemen bei Banken, die im Entwurf des FINMA Rundschreibens vom Juni 2009 enthalten sind, fördern primär die Transparenz. Sie fordern – vermutlich beabsichtigt - kaum materielle Änderungen in der bestehenden Vergütungspraxis, die sich auf Lohnhöhen auswirken könnten. Dies ist unseres Erachtens in Anbetracht der politischen Akzeptanz umzureichend.

Die heute dominante Methodik der Festlegung variabler Lohnkomponenten bei Banken besteht darin, zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abzustimmen, welcher Anteil des Gewinns an Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Danach wird dieser „Bonustopf“ auf die unteren Ebenen der Hierarchie verteilt. Unter der kürzlich zwar in Frage gestellten, aber für die Zukunft sicher plausiblen Annahme, dass die Risiken im Unternehmensergebnis richtig abgegrenzt sind, kann von Seiten der regulierten Subjekte argumentiert werden, dass die Grundsätze eins bis sechs des Rundschreibens damit erfüllt sind. Weil oft ein beachtlicher Teil des Bonus in Form von Kapitalinstrumenten ausgeschüttet wird, die heute schon bis zu 10 Jahren Laufzeit aufweisen können (zum Beispiel UBS Mitarbeiteroptionen), ist bei vielen Instituten auch der Grundsatz sieben weitgehend erfüllt. Wirklich neu ist für die Bankinstitute im Rundschreiben wohl nur die innovative Forderung, dass die Kontrollorgane unabhängig vom beaufsichtigten Geschäft vergütet werden.

Da es materiell – also in Bezug auf die Bonushöhen – weitgehend beim Alten bleibt und primär formelle Änderungen zu erwarten sind, wird sich an den Vergütungszahlen der Banken letzten Endes kaum etwas ändern.

### Ist das ein Problem?

Es lässt sich argumentieren, dass materielle Änderungen bei Bankenbonussystemen gar nicht erwünscht sind, weil die Schweizer Banken auf dem Personalmarkt im internationalen Wettbewerb stehen und materielle Änderungen zu einer Benachteiligung unserer Institute führen könnten.

Es lässt sich aber auch argumentieren, dass eine Fortführung der geltenden Lohnpraxis in der Öffentlichkeit auf Unverständnis stösst und deshalb die Gefahr potentiell schädlicher politischer Lösungen besteht. Aus Sicht der Finanzbranche wäre es dann besser, pro-aktiv Massnahmen zu ergreifen, welche den Banken nicht schaden und gleichzeitig die Akzeptanz der hohen Gehaltszahlungen in der breiten Öffentlichkeit sicherstellen.

Überwiegen die letztgenannten Argumente, was auch unsere Meinung ist, dann lohnt es sich, Alternativen zu prüfen, die auch materielle Auswirkungen haben.

## **Ein Vorschlag zur Erhöhung der öffentlichen Akzeptanz von Bankengehältern**

Stossend an der heutigen Gehaltspraxis ist die Tatsache, dass die variablen Lohnzahlungen so stark von externen Effekten wie der konjunkturellen Entwicklung abhängig sind. „Läuft es gut“ wie in den vielen Jahren bis zur Kreditkrise, dann sind die Löhne hoch, ist die Konjunktur und damit die Börse schlecht, dann sind sie tiefer. Was auf den ersten Blick als vernünftig erscheint, ist auf den zweiten Blick weder im Interesse der Aktionäre noch der Führungskräfte. Denn es macht für Aktionäre kaum Sinn, Führungskräfte für den Verlauf der Konjunktur oder der Börse zu honorieren, resp. zu „motivieren“. Es ist aber auch nicht im Sinn der Führungskräfte, für etwas bestraft zu werden, dass sie gar nicht unter Kontrolle haben. Bankiers, die in der Krise besser abschneiden als die Konkurrenz, weisen mit Recht darauf hin, dass ihre Leistung überdurchschnittlich war und sie daher auch eine überdurchschnittliche Vergütung verdient haben (aktuelles Thema bei Goldman Sachs).

Politische vertretbar und auch sachlich korrekter ist eine relative oder indexierte Vergütungsmethodik, was auch Prof. Dr. Ernst Fehr (Marcel Benoist Preisträger und Professor an der Universität Zürich) postuliert, der als Quelle für weiterführende Fragen zur Verfügung steht.

Bei indexierten Bonusplänen spielt die Konjunktur keine Rolle mehr, denn in der indexierten Leistungsmessung betreffen externe Faktoren alle Vergleichsunternehmen und verschwinden somit aus dem Ergebnis. Nur die wahre operative Leistung wird honoriert. Der grösste Vorteil der indexierten Bonuszuteilung ist aber die Tatsache, dass die Bonushöhe von einer neutralen Drittpartei bestimmt werden kann. Dies kann die Nationalbank, die FINMA oder eine andere unabhängige Organisation sein (ähnlich der Funktionsweise von Rating-Agenturen oder Revisionsstellen). Es braucht keine undurchsichtigen Lohnverhandlungen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mehr, denn alle Daten für die indexierte Leistungsmessung sind öffentlich. Aus diesem Grund wird Obermatt erstmals am 22. September 2009 auch die börsennotierten Schweizer Finanzinstitute in den zweimal jährlich erscheinenden Schweizer Bonusindex aufnehmen.

Es ist anzunehmen, dass die politische Akzeptanz, auch für hohe Lohnsummen, gegeben ist, wenn die Bonusberechnung indexiert von einer unabhängigen Drittpartei vorgenommen wird. Und auch die Bankiervereinigung sollte diese indexierte Bonuszuteilung begrüessen, denn überdurchschnittliche Leistung wird mit dieser Methodik nach wie vor überdurchschnittlich vergütet – nun aber ohne Legitimationsnotstand.

## **Weiterführende Quellen**

### **Obermatt Bonusindex**

<http://www.obermatt.com/bonusindex>

### **Warum traditionelle Bonussysteme politisch fragwürdig sind**

<http://ssrn.com/abstract=1395291> (On Compensation Policy: Accounting's Contribution to Executive Pay, Working Paper, Hermann J. Stern)

### **Wie indexierte Bonuspläne in der Praxis aussehen**

<http://www.obermatt.com/publikationen>

(Artikel in Controller Magazin, Finanz & Wirtschaft und CFO Aktuell)

### **Wie dies von den Medien beurteilt wird**

<http://www.obermatt.com/in-den-medien>

(Interviews in N-TV, CompanyCenter, VDI-Nachrichten, Financial Times Deutschland, NZZ)



PEQ GmbH  
(PEQ LLC) (PEQ Sàrl)

---

Allmendstrasse 4  
CH-4455 Zunzgen

---

Telefon + 41 61 975 40 40  
Fax + 41 61 975 40 49

---

[www.peqsolutions.ch](http://www.peqsolutions.ch)

---

Mitglied der Treuhand-Kammer

---

Mitglied des SVIR

---

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Datum: 14. August 2009  
Unser Zeichen: STH/MR

## Anhörung zum Entwurf des Rundschreibens Vergütungssysteme

Sehr geehrter Herr Dr. Wunsch

PEQ ist ein Unternehmen, welches im Bereich der Internen Revision für Finanzinstitute tätig ist. Deshalb nehmen wir die Einladung zur Stellungnahme zum Entwurf des Rundschreibens betreffend Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten gerne wahr.

Grundsätzlich sehen wir keine Notwendigkeit für den Erlass einer neuen Vorschrift betreffend Vergütungssysteme durch den Bankenregulator. Wir sind der Meinung, dass die Exzesse bei den variablen Vergütungen bei Finanzinstituten in der Vergangenheit zwar auch als (Teil-)Faktor für die Finanzkrise einzustufen sind, die Gründe für die negativen Geschehnisse in jüngster Vergangenheit jedoch im Versagen einer wirksamen Risikokontrolle liegen dürften. Dabei scheinen die wirklichen Ursachen für diese Krise unseres Erachtens im Eingehen von unverhältnismässigen Risiken in Verbindung mit der ungenügenden Wahrnehmung von Führungskontrollen bzw. -aufgaben zu liegen. Eine Regelung der variablen Vergütungen durch die Bankenaufsichtsbehörde wird nach unserer Einschätzung weder das in der Vergangenheit mangelnde Risikobewusstsein noch die vergangenen fehlerhaften Führungsentscheide künftig kompensieren und damit nicht zu einer wesentlichen dauerhaften Verbesserung des Risikoverhaltens im Finanzsektor bzw. zu einer vernünftigen Kompensationspolitik beitragen.

In den letzten Jahren wurden seitens der Bankenaufsichtsbehörde bereits Regelungen<sup>1</sup> erlassen, welche den Verwaltungsrat wie auch die Geschäftsleitung anhalten, geeignete Prozesse für die Identifikation, Messung, Bewertung, Beurteilung und Kontrolle von Risiken innerhalb eines Finanzinstituts zu entwickeln. Ferner sind die externen Prüfungsgesellschaften in der jährlichen aufsichtsrechtlichen Berichterstattung angehalten diese

---

<sup>1</sup> FINMA-RS 08/24 Überwachung und Interne Kontrolle Banken

Prozesse zu prüfen<sup>2</sup> und das bei den Banken implementierte Bonussystem kritisch zu beurteilen. Aufgrund dieser bereits bestehenden Vorschriften hätten nach unserer Meinung die falschen Anreizsysteme, welche zu Exzessen bei den variablen Vergütungen führten und die das Eingehen von unverhältnismässigen Risiken förderten bzw. zumindest nicht verhinderten, erkannt werden müssen. Damit wären eigentlich die Voraussetzungen gegeben gewesen, dass das oberste Organ für die Überwachung und Kontrolle seine diesbezügliche Verantwortung im Gesamtinteresse des jeweiligen Institutes hätte wahrnehmen können und ein unter dem Aspekt „*Höhe der variablen, längerfristig orientierten Vergütung unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken*“ vertretbares Anreizsystem hätte schaffen können. Zudem hätte auch die Bankenaufsichtsbehörde aufgrund der Berichterstattung der externen Prüfgesellschaft zu den bestehenden Bonussystemen über die notwendigen Informationen verfügt, um gegen Anreizsysteme, welche das Eingehen unverhältnismässiger Risiken kurzfristig und nicht nachhaltig und risikoadäquat belohnen, entsprechend einzuschreiten. Eine weitergehende Regulierung, wie diese nun beabsichtigt ist, wird nach unserer Einschätzung keinen zusätzlichen Nutzen dahingehend bringen, allfällige Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Die bestehenden Mittel reichen unseres Erachtens aus, um negative Entwicklungen in den Anreizsystemen aufzudecken, sofern von den Verantwortlichen die richtigen Schlüsse gezogen und entsprechenden Massnahmen getroffen werden.

Mit dem neuen Rundschreiben soll auch eine erhöhte Transparenz geschaffen werden. Um die Entwicklung der variablen Vergütungen mit der Entwicklung des Unternehmenserfolgs vergleichen zu können, sind Angaben zu den gesamten variablen Vergütungen notwendig. Das Erfordernis, dass jedoch noch die Vergütungen unter Namensnennung offen zu legen sind, ist nach unserer Auffassung kaum von Nutzen. Ein Blick in die Vergangenheit führt zum Schluss, dass die Offenlegung von Namen, wie dies bei den grossen Finanzinstituten beispielsweise für den Präsidenten des Verwaltungsrats bereits erfolgte, wenig Wirksamkeit hinsichtlich einer Risikobeschränkung zeigte. Eine Offenlegung von Vergütungen unter Namensnennung macht nur Sinn, wenn gleichzeitig die von den einzelnen Personen eingegangenen Risiken quantifiziert und offen gelegt werden. Eine derartige individuelle Risikoallokation dürfte sich in der Praxis als schwierig erweisen. Ohne zusätzliche Angaben bezüglich der mit den Vergütungen allozierten Risiken entfaltet eine Offenlegung von Vergütungen unter Namensnennung allenfalls eine mediale Wirkung.

---

<sup>2</sup> EBK RS-05/1 Prüfung

Wir hoffen, Ihnen mit unseren Ausführungen einen konstruktiven Input geliefert zu haben und würden es begrüßen, wenn die FINMA vom Erlass dieses neuen Rundschreibens absehen würde.

Für Fragen oder weitere Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

Freundliche Grüsse

PEQ GmbH



Stephan Heinimann  
geschäftsführender Gesellschafter



Markus Reinacher  
Gesellschafter

Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Anhörung RS Vergütungssysteme  
Schwanengasse 2  
Postfach  
3001 Bern

Luzern, 3. Juni 2009

qc\_Anhörnung FINMA RS Vergütungssysteme 03.06.2009.doc / GFE / Seite 1/4

## Stellungnahme zur Anhörung zum Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme

Teilnahme der qualityconsult ag an der öffentlichen Anhörung bis 14. August 2009

Sehr geehrte Damen und Herren

Heute wurde die Anhörung zum geplanten Rundschreiben "Vergütungssysteme" durch die FINMA eröffnet. Die FINMA lädt alle Beaufichtigten und andere Interessenten ein, sich zu den Vorschlägen der FINMA mit Frist bis zum 14. August 2009 zu äussern. Wir danken für die uns gebotene Gelegenheit, zum Entwurf der Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten Stellung zu nehmen. Als Beratungsunternehmen von einer Vielzahl von kleinen und mittelgrossen Schweizer Banken (Fokus Regionalbanken) verfügen wir über die Kompetenz, das geplante Regelwerk aus der Optik von Schweizer Retailbanken professionell zu beurteilen. Diese Bankengruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie seit jeher und generell mit einer zurückhaltenden Entschädigungspolitik und übersichtlichen Strukturen wesentlich zur Stabilität des inner Schweizerischen Bankensystems beiträgt und insgesamt das Reputationsrisiko des Finanzplatzes markant reduziert.

### Vorbemerkungen

Es ist verständlich, dass im Zug der Diskussionen um die Exzesse verschiedener grosser Marktteilnehmer im In- und Ausland der Ruf nach einer weiteren Regulierung ertönt. Verschiedene Demarchen von Gesetzgebern, Behörden und Verbänden zielen in die Richtung einer weiteren und verschärften Disziplinierung von Finanzintermediären, in der Regel ohne Rücksicht auf deren Geschäftsmodell und Grössenordnung. Aus unserer Sicht ist jedoch zu verhindern, dass eine Überregulierung die Strukturbereinigung bei den kleineren und mittelgrossen Schweizer Retailbanken forciert.

Wir erlauben uns, im Rahmen der Anhörung verschiedene Punkte des geplanten Rundschreibens aus der Optik der **Verhältnismässigkeit für kleine und mittelgrosse Schweizer Retailbanken zu würdigen** und Vorschläge für eine differenziertere Betrachtungsweise zu unterbreiten.

Unsere Analyse des Rundschreibens Vergütungssysteme, des Erläuterungsberichts und der Kernpunkte zum Rundschreiben "Vergütungssysteme" zeigt klar, dass der von der FINMA gewählte weg - unter Berücksichtigung des internationalen und rechtlichen Umfelds - zur Minimierung des Reputationsrisikos für den Finanzplatz Schweiz

durchdacht und geeignet ist. Die 10 Grundsätze für eine angemessene Vergütung sind klar verständlich. Bei der Umsetzung der Grundsätze ist jedoch eine Vielzahl von Details zu beachten, die v.a. bei Retailbanken mit übersichtlichen Strukturen zu einer weiteren Zunahme an Reglementen, Berichten und Kontrollaktivitäten führt. Unter anderem werden folgende Reglemente und Berichte für eine korrekte Umsetzung erforderlich:

- Erlass eines **Vergütungsreglements** durch den Verwaltungsrat sowie seiner **Vergütungspolitik** (Rz 21)
- **Berichterstattung** der Geschäftsleitung mindestens einmal jährlich über die Umsetzung des Vergütungsreglements (Rz 24)
- Überprüfung der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems durch die interne Revision mit **Berichterstattung** an den Verwaltungsrat (Rz 31)
- Redaktion eines **Vergütungsberichts** durch den Verwaltungsrat im Rahmen der Jahresberichterstattung (Rz 63)
- Selbstbeurteilung der Umsetzung des Rundschreibens und die Einhaltung von dessen Vorschriften mittels **testierter Berichterstattung** nach Vorgaben der FINMA an Letztere (Rz 78).

Auf Grund der vermuteten Vielzahl von Stellungnahmen zur Anhörung beschränken wir uns bei unseren Überlegungen auf einige wenige Punkte, in der Annahme, dass diese bei der Umsetzung des Rundschreibens sinnvollerweise berücksichtigt werden können:

#### Stellungnahme zu den Schwellenwerten (Rz 8 - 10)

Besonders positiv hervorzuheben ist der Umstand, dass auch in diesem FINMA-Rundschreiben eine differenzierte Betrachtungsweise gewählt wird, d.h. die Definition von bestimmten **Schwellenwerten** zur Anwendung gelangt, bei deren Unterschreitung das Rundschreiben nicht zwingend umzusetzen ist.

**Schwellenwert 1:** Keine Person kann eine Gesamtvergütung erhalten, die zu mehr als 20% aus variablen Vergütungen und Sonderzahlungen besteht (Rz 8)

*Stellungnahme der qualityconsult ag: "Aus unserer Sicht ist dieser Schwellenwert auf 25% anzusetzen. Die FINMA geht im Erläuterungsbericht auf Seite 35 davon aus, dass sich das Basissalar des Mitarbeitenden um höchstens ein Viertel erhöhen kann bzw. die variable Vergütung nicht mehr als 20 Prozent der Gesamtvergütung betragen kann. Zudem gilt der Schwellenwert auch dann, wenn die Leistung in Aussicht gestellt wird (und ggf. gar nicht ausbezahlt wird). Wir sind der Ansicht, dass eine Erhöhung des Schwellenwerts für die variablen Vergütungen und Sonderzahlungen auf 25% gerechtfertigt ist, zumal in den kommenden Jahren bei den kleinen und mittelgrossen Banken mit einer nicht geringen Zahl von altersbedingten Rücktritten (Pensionierungen) von GL-Mitgliedern zu rechnen ist und allfällige Rentenfinanzierungen oder PK-Äufnungen (die auch als Sonderzahlungen zu verstehen sind) möglicherweise den Schwellenwert von 20% tangieren dürften."*

**Schwellenwert 2:** Keine Person kann eine Gesamtvergütung erhalten, die CHF 800'000 oder den Gegenwert hiervon im Jahr übersteigt.

*Stellungnahme der qualityconsult ag: "Dieser Ansatz darf aus unserer Sicht als angemessen bezeichnet werden. Es wird jedoch keine Unterscheidung zwischen Gesamtvergütungen auf Stufe Verwaltungsrat oder Geschäftsleitung gemacht. Somit ist denkbar, dass selbst bei einer Gesamtentschädigung für ein Mitglied des **Verwaltungsrats** von knapp unter CHF 800'000.-- der Schwellenwert nicht tangiert wird. Es soll aus unserer Sicht geprüft werden, ob der **Schwellenwert für Verwaltungsrats honorare** differenziert zu betrachten ist, zumal sich im aktuellen rechtlichen Umfeld das Honorar (meistens) durch dieses Gremium selber festgelegt wird. Ein Schwellenwert von CHF 300'000.00 für die Gesamtentschädigung eines Mitglieds des*

Verwaltungsrats dürfte zur weiteren Vertrauensbildung beitragen und unsere Bestrebungen im Bereich einer guten Bank Board Governance unterstützen."

**Schwellenwert 3:** Das Finanzinstitut beschäftigt im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 100 Personen.

*Stellungnahme der qualityconsult ag: "Dieser Schwellenwert ist aus unserer Sicht zu tief angesetzt. Wir könnten uns gut vorstellen, dass eine Anhebung des Werts auf **250 Personen** keine wesentliche Erhöhung des im Erläuterungsbericht auf Seite 36 dargestellten Risikos führt. Es ist zudem zu überlegen, ob für Institute, welche der konsolidierten Aufsicht unterstellt sind, eine weitere Differenzierung nötig ist und nur die der FINMA unterstellte konsolidierte Elemente zur Berechnung des Schwellenwerts heranzuziehen sind."*

Die FINMA behält sich vor, ein von der Umsetzung der vorliegenden Bestimmungen befreites Finanzinstitut zu verpflichten, einzelne oder sämtliche Bestimmungen umzusetzen... (Rz 12).

*Stellungnahme der qualityconsult ag: "Im Sinne der Redimensionierung des Rundschreibens kann auf die Formulierung von Rz 12 verzichtet werden, da die FINMA ohnehin über die Kompetenz verfügt, den beaufsichtigten Instituten Auflagen zu erteilen."*

#### Stellungnahme zu weiteren ausgewählten Bestimmungen

<p>Rz 31 Grundsatz 3: Einbezug Personalfachstelle sowie Kontrollfunktionen</p>	<p>Gemäss Rz 31 überprüft die interne Revision in angemessenen Zeitabständen die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems und berichtet dem Verwaltungsrat. Damit wird die Berichterstattung der Geschäftsleitung (Rz 24) mit einem Bericht einer weiteren Stelle überlagert. In Anlehnung an die Ausführungen zur Funktion der Risikokontrolle (FINMA RS 2008/24) kann es Sinn machen, die Berichterstattung gem. Rz 31 nicht der Internen Revision zu übertragen sondern bei der <b>Risikokontrolle</b> anzusiedeln, da diese ohnehin einen integralen Risikobericht zu verfassen hat.</p>
<p>Rz 32 - 40 Grundsatz 4: Struktur und Höhe der Gesamtvergütungen...</p>	<p>Grundsatz 4 könnte vereinfacht werden und eine Beurteilung im Verhältnis zur <b>Risikotragfähigkeit</b> des Instituts auf Basis der erforderlichen <b>Eigenmittel</b> des Instituts abgeleitet werden.</p>
<p>Rz 52 Sperrfrist</p>	<p>Wir könnten uns vorstellen, dass an Stelle der vorgeschlagenen Sperrfrist von 3 Jahren eine Frist von <b>2 Jahren</b> als ausreichend zu betrachten ist.</p>
<p>Rz 78 Umsetzung</p>	<p>Die Umsetzung des Rundschreibens ist durch die Finanzinstitute selber zu beurteilen. Wir gehen davon aus, dass es sich um eine <b>einmalige</b> stichtagsbezogene Beurteilung handelt. Es kann Sinn machen, dass die Vorgaben für die Berichterstattung (Fragebogen der FINMA) sowie der Umfang des Testats bereits im Vorfeld definiert werden (Festlegen des erforderlichen Prüfstandards) und damit der Revisionsaufwand für das Testat bereits heute begrenzt werden kann.</p>

Selbstverständlich halten wir uns für weitere Auskünfte oder Stellungnahmen bereit.

Freundliche Grüsse  
qualityconsult ag



Felix Graber  
Geschäftsleiter

*Die qualityconsult ag ist eine etablierte Unternehmensberatungsgesellschaft mit Sitz in Luzern. Ihre Kernkompetenzen liegen im Bereich der Qualitäts-, Strategie- und Organisationsberatung sowie beim Coaching von Führungskräften, vorwiegend für Banken, Finanzdienstleister, Private-Equity Firmen sowie für Rechtsanwälte und law firms. Sie ist die erste klimaneutrale Beratungsunternehmung der Schweiz und Mitglied des TQM-Forum Schweiz. [www.qualityconsult.ch](http://www.qualityconsult.ch)*

*Zugunsten der Leserfreundlichkeit wird auf das gleichzeitige formulieren des weiblichen und männlichen Ausdrucks verzichtet. Mit der gewählten Darstellungsweise ist die andere Form jeweils eingeschlossen.*

*Die in diesem Dokument dargestellten Informationen stellen weder eine Handlungsempfehlung für die involvierten Rechtsträger noch eine rechtlich bindende Stellungnahme der Verfasser zum Thema dar.*

## Raiffeisen Schweiz

Raiffeisenplatz 4  
9001 St. Gallen  
Telefon 071 225 84 94  
Telefax 071 225 88 05  
www.raiffeisen.ch  
law@raiffeisen.ch

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Legal & Compliance - 071 225 84 94

St. Gallen, 13. August 2009

### FINMA-RS Vergütungssysteme – Stellungnahme Raiffeisen Gruppe

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir beziehen uns auf den am 3. Juni 2009 publizierten Entwurf des Rundschreibens «Vergütungssysteme» und danken Ihnen für die Möglichkeit, im Namen der Raiffeisen Gruppe Stellung nehmen zu können.

Gerne unterbreiten wir Ihnen im Folgenden unsere Haltung und unsere Änderungsvorschläge. In Kenntnis der Stellungnahme der Schweizerischen Bankiervereinigung, die wir vollumfänglich mittragen, beschränken wir uns auf die aus der Perspektive einer genossenschaftlich organisierten Bankengruppe mit einer grossen Anzahl von Banken mit KMU-Status wichtigsten Punkte. Wir verzichten bewusst darauf, Vorschläge, die in der Stellungnahme der Schweizerischen Bankiervereinigung bereits enthalten sind, nochmals aufzuführen.

Wir unterteilen unsere Anregungen in einen ersten Abschnitt mit allgemeinen Bemerkungen (→ Abschnitt A) und einen zweiten Abschnitt, in welchem wir auf die einzelnen Grundsätze und Randziffern eingehen (→ Abschnitt B).

#### A) Allgemeine Bemerkungen

- Vorab möchten wir festhalten, dass wir in Anbetracht der aktuellen Lage und der politischen Diskussion die Absicht der FINMA, Vergütungssysteme auf den langfristigen Erfolg eines Finanzinstituts auszurichten, grundsätzlich unterstützen. Als genossenschaftlich organisierte Bankengruppe sind uns Aspekte wie „langfristiger Erfolg“ oder „Nachhaltigkeit“ wichtige Anliegen. Die Vergangenheit, auch die jüngste, hat jedoch gezeigt, dass die Raiffeisen Gruppe weder den Lohnexzessen anderer Finanzinstitute aufsass, noch aufgrund massloser Vergütungsregelungen falsche Anreize setzte. So blieb die Raiffeisen Gruppe auch von der dem vorliegenden Rundschreiben zugrunde liegenden Problematik verschont. Diese Tatsache unterstreicht, dass das bestehende Vergütungssystem der Raiffeisen Gruppe funktioniert und es keinen Anlass gibt, dieses grundlegend zu reformieren.
- Das Rundschreiben ist aus Sicht einer genossenschaftlich verfassten Bankengruppe sehr einseitig gewinn- und risikoorientiert und fast ausschliesslich auf börsenkotierte Aktiengesellschaften ausgerichtet. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Ausrichtung der variablen Vergütungen am ökonomischen Gewinn, einer Kennzahl, die in einer Genossenschaft kaum eine Bedeutung hat. Auch wenn die Risikoorientierung als Leitlinie des Rundschreibens grundsätzlich in die richtige Richtung geht, werden Risiken in einer Genossenschaft bereits weitgehend systemimmanent begrenzt.

Die Gewinnorientierung der Raiffeisen Gruppe ist durch ihren Zweck, der auf dem Selbsthilfekarakter und dem genossenschaftlichen Förderauftrag beruht, völlig anders geartet, wie die dem shareholder-value verpflichtete – und damit per se risikoreichere – Gewinnmaximierung einer (börsenkotierten) Aktiengesellschaft.

- Aufgrund des – im Verhältnis zu den bestehenden oder geplanten Bestimmungen auf Gesetzesebene – ungewöhnlich breiten Geltungsbereichs des Rundschreibens (vgl. Rz 3 ... „aller Mitarbeiter“, ...) erscheinen uns die Möglichkeiten der Nichtanwendbarkeit des Rundschreibens (Rz. 8 ff.) resp. der punktuellen Ausnahmemöglichkeiten mit Offenlegung (Grundsatz 10; „Comply or Explain-Klausel“) sehr restriktiv. Die Möglichkeiten zur Einschränkung des Geltungsbereichs sind u.E. auszudehnen (siehe auch untenstehend unsere Anmerkungen zu Rz 8 ff.).
- Als für die Umsetzung zentrale ungelöste Punkte erscheinen uns die bereits heute absehbaren Widersprüche – oder „Spannungsfelder“, wie es im Erläuterungsbericht heisst – zwischen dem vorgesehenen Rundschreiben einerseits und Bestimmungen des Obligationenrechts (Arbeitsrecht) und des Steuerrechts andererseits. Wie die FINMA im Erläuterungsbericht richtig feststellt, „hat das Schweizer Arbeitsrecht mit der Entwicklung nicht Schritt gehalten“, resp. müssen aufgeschobene Vergütung teilweise bereits vor ihrer Verfügbarkeit versteuert werden. Es genügt u.E. nicht, wenn die FINMA feststellt, dass „der Gesetzgeber gefordert ist“ oder „empfiehlt“, bei der Versteuerung auf den Zeitpunkt abzustellen, in welchem die Mitarbeitenden ohne Einschränkung über die Vergütungen verfügen können. Hier werden den Finanzinstituten Verpflichtungen auferlegt, ohne die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen zu schaffen. Ohne diese Grundlagen bleibt das Risiko, dass Gerichte in Arbeitsstreitigkeiten Bonusklauseln zu Gunsten des Arbeitnehmers auslegen und die Arbeitgeber zur Zahlung verpflichten. Ebenso sind im Arbeitsvertragsrecht die Möglichkeiten für Clawback und Malus zu implementieren.  
Die Verpflichtungen für die Finanzinstitute dürfen erst dann Gültigkeit erlangen, wenn die gesetzlichen Grundlagen geschaffen oder mit den zuständigen Behörden verbindliche Absprachen getroffen wurden.
- Die Raiffeisen Gruppe begrüsst die weitgehend prinzipienbasierte Formulierung des Rundschreibens. Die jeweiligen Konkretisierungen dieser Prinzipien sind jedoch oftmals zu undifferenziert und werden den Besonderheiten bestimmter Finanzinstitute, beispielsweise gerade den Besonderheiten der Raiffeisen Gruppe, nicht gerecht. Hier sollten Möglichkeiten zu einer stärkeren Differenzierung geschaffen werden, bis hin zur Möglichkeit, anstelle der formellen Einhaltung des Rundschreibens gesamte Vergütungssysteme, welche den Grundsätzen, der Stossrichtung und dem «Sinn und Geist» des Rundschreibens entsprechen, individuell durch die FINMA genehmigen zu lassen (im Sinne des Erläuterungsberichtes, S. 34, Ziffer 4.5, Abs. 2).
- Wir werden uns daher erlauben, mit Ihnen das Gespräch zu suchen und Ihnen – nach der Veröffentlichung des definitiven Wortlauts des Rundschreibens – ein Vergütungssystem vorzulegen, welches den Eigenheiten der Raiffeisen Gruppe entspricht, jedoch die Grundgedanken des Rundschreibens berücksichtigt.

## **B) Kommentare und Bemerkungen zu einzelnen Bestimmungen**

Die nachfolgenden Kommentare und Bemerkungen sind im Sinne einer „Eventualvernehmlassung“ zu verstehen, für den Fall, dass die FINMA keine gesamten Vergütungssysteme, welche den Grundsätzen, der Stossrichtung und dem «Sinn und Geist» des Rundschreibens entsprechen, individuell genehmigen wird.

Auch hier verzichten wir auf redundante Anmerkungen, welche bereits in der Stellungnahme der Schweizerischen Bankiervereinigung enthalten sind.

### **• Ziffer I: Zweck**

Das Rundschreiben ist wie oben beschrieben stark auf börsenkotierte Aktiengesellschaften ausgerichtet. Die Besonderheiten anderer Gesellschaftsformen, wie der Genossenschaft, kommen zu kurz. Wir empfehlen, das Rundschreiben noch stärker dahingehend zu flexibilisieren, dass kleine Banken und Banken mit anderen Gesellschaftsformen das Rundschreiben lediglich im «Sinn und Geist» umzusetzen haben.

### **• Ziffer II: Verhältnis zum bestehenden Recht**

Wir verweisen auf unsere Bemerkungen im Abschnitt A.

- **Ziffer III: Geltungsbereich**

Wie oben beschrieben ist der Geltungsbereich bedeutend flexibler zu gestalten.

Übertragen auf die Raiffeisen Gruppe muss dies zur Folge haben, dass die Grundsätze, die Stossrichtung und der «Sinn und Geist» des Rundschreibens auf Raiffeisen Schweiz als Genossenschaftsverband Anwendung finden, die einzelnen Raiffeisenbanken jedoch vom Geltungsbereich ausgenommen sind.

Letzteres ist durch die Ausnahmeregelungen der Rz 8 ff. sicherzustellen. Die dabei vorgeschlagenen Schwellenwerte sind jedoch teilweise untauglich.

**Rz 8:** Die Maximallimite für variable Vergütungen von 20% erscheint uns einerseits massiv zu tief zu sein, andererseits gibt allein die Quote der variablen Vergütung noch keinen Hinweis auf eine möglicherweise falsche Anreizstruktur, welche hohe Risiken begünstigt. Die variable Vergütung – zumindest in der Raiffeisen Gruppe – bestimmt sich neben dem Unternehmensergebnis primär nach der individuellen Leistung und Zielerreichung des Mitarbeitenden. Diese Ziele können aber gerade auch in risikomindernden Vorgaben bestehen, beispielsweise der Einhaltung von Sorgfaltspflichten. Die direkte Verknüpfung „hohe variable Vergütung“ = „hohes Risiko“ ist einfach in der Handhabung, erscheint uns aber in der Sache nicht stimmig.

Sollte die FINMA bei der bisherigen Logik bleiben, wäre die Schwelle u.E. entweder auf 50% zu erhöhen oder die Quote von 20% hätte nicht die variablen, sondern lediglich die aufgeschobenen Vergütungen zu umfassen.

**Rz 9:** Die Höhe der Gesamtvergütung von CHF 800'000.-- als Schwellenwert für die Nichtanwendbarkeit des Rundschreibens ist, bezogen auf die Raiffeisenbanken, unproblematisch. Allerdings ist weder nachvollziehbar, noch im Erläuterungsbericht in irgendeiner Form beschrieben, wie dieser Schwellenwert zustande gekommen ist. Allfällige blosse Analogieschlüsse aus öffentlich-rechtlichen Besoldungsordnungen scheinen uns für sich alleine nicht angemessen. Zudem müsste dieser Betrag periodisch – mindestens gemäss Konsumentenpreisindex – angepasst werden können.

**Rz 10:** Das Zustandekommen des Schwellenwertes „100 Personen“ ist ebenfalls weder nachvollziehbar, noch im Erläuterungsbericht in irgendeiner Form beschrieben. Die Aussage, wonach „Finanzinstitute mit einer geringeren Mitarbeiterzahl [...] ein kleineres Risiko für die Stabilität des Finanzmarktes darstellen“, ist empirisch nicht belegt. Die direkte Verknüpfung „Mitarbeiterzahl“ – „Risiko“ erscheint uns keineswegs gegeben; im Gegenteil haben grössere Unternehmungen oftmals differenziertere IKS-Systeme, welche angemessene checks and balances sicherstellen.

Nicht zielführend ist u.E. die Berechnungsmethodik bei Banken, die in Finanzgruppen zusammengeschlossen sind, wonach in solchen Fällen „die Anzahl der gruppenweit beschäftigten Personen relevant“ sein soll (vgl. Erläuterungsbericht, S. 36). Damit würde diese Befreiungsbedingung im Umfeld der Raiffeisen Gruppe obsolet. Der Schwellenwert der beschäftigten Personen ist deshalb auf Basis des Einzelinstituts, somit für jede Raiffeisenbank individuell, zu berechnen.

Der Begriff „Personen“ ist dabei als sogenannte „FTE“ (full-time equivalent) und nicht als Anzahl „Köpfe“ zu definieren, gibt es doch gerade bei den Raiffeisenbanken überdurchschnittlich viele Teilzeit-Mitarbeitende.

- **Grundsätze 1 und 2**

In Grundsatz 1 wird die Verantwortung für Ausgestaltung und Umsetzung der Vergütungspolitik sowie den Erlass eines Vergütungsreglements dem Verwaltungsrat überbunden; in Grundsatz 2 werden dann Vorgaben erlassen, wie der Verwaltungsrat seine Verantwortung wahrzunehmen hat.

Diese Vorgaben im Grundsatz 2 liegen nahe an einem Eingriff in die privatrechtlich verbrieft Stellung des Verwaltungsrates, der seine Aufgaben und Pflichten grundsätzlich selbständig wahrzunehmen hat. Dieser Eingriff in die privatrechtliche Stellung des VR erscheint uns – ohne entsprechende gesetzliche Grundlage im Obligationenrecht – als zu weitgehend.

- **Grundsatz 6**

Gemäss Rz 48 führt der Verstoss gegen interne oder externe Vorschriften zu einer Reduktion oder Verwirkung der variablen Vergütungen.

Wir schlagen vor, diese Bestimmung dahingehend zu präzisieren, dass der Verstoss (i) vorsätzlich (zumindest grobfahrlässig) begangen sein, (ii) von einer bestimmten Wesentlichkeit sein und (iii) eindeutig der Person zugeordnet werden können muss, deren Vergütung gekürzt oder gestrichen werden soll. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Unschuldige einen Teil der bzw. die gesamte Vergütung verlieren, obwohl ein solcher Verstoss ausserhalb ihres Einflussbereiches begangen wurde oder sie (leicht) fahrlässig eine Regel missachtet haben. Zudem entsteht die Gefahr, dass Mitarbeitende keine Entscheidungen mehr treffen, weil sie sich vor Kürzungen ihrer Vergütungen fürchten, und damit dem Finanzinstitut Schaden zufügen.

- **Grundsatz 7**

Die im Grundsatz 7 vorgeschriebenen Sperrfristen für variable Vergütungen eignen sich vorab für Vergütungen in Form von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen (Aktien- und Optionsprogramme).

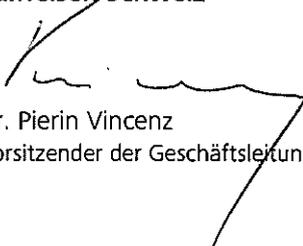
Die Anwendung dieses Grundsatzes auf Geldlohn-Vergütungen bedarf unseres Erachtens einer vertieften Prüfung.

Wir danken Ihnen, sehr geehrte Damen und Herren, für die wohlwollende Prüfung und Berücksichtigung unserer Überlegungen in der definitiven Ausgestaltung des Rundschreibens.

Für Rückfragen und Ergänzungen steht Ihnen Roland Schaub, Leiter Legal & Compliance (Tel. 071 225 84 89 oder [roland.schaub@raiffeisen.ch](mailto:roland.schaub@raiffeisen.ch)) gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**Raiffeisen Schweiz**

  
Dr. Pierin Vincenz  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

  
Roland Schaub  
Leiter Legal & Compliance



R  
BA holding

RBA-Holding AG, Mattenstrasse 8, CH-3073 Gümligen

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern

FINMA		
ORG	13. AUG. 2009	SB
G		
Bemerkung:		
FRE		

Kontakt: Dr. Jürg Gutzwiller  
T +41 31 660 44 01, F +41 31 660 44 55  
juerg.gutzwiller@holding.rba.ch  
Gümligen, 12. August 2009

### Stellungnahme zum Rundschreiben-Entwurf "Vergütungssysteme"

Sehr geehrter Herr Dr. Wunsch

Am 3. Juni 2009 wurde die Anhörung zum Rundschreiben-Entwurf "Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten" eröffnet, welches am 1. Januar 2010 in Kraft treten soll. Wir möchten die Gelegenheit nutzen, Ihnen zum Rundschreiben-Entwurf nachstehend unsere Überlegungen zukommen zu lassen.

Das Rundschreiben soll dazu beitragen, dass Vergütungssysteme keine Anreize für unangemessene Risiken schaffen. Unseres Erachtens können die vorgesehenen Vorgaben gemäss dem Rundschreiben-Entwurf dieses Ziel grundsätzlich weitestgehend gewährleisten, auch wenn der administrative Aufwand für die Umsetzung als sehr hoch beurteilt wird, was in der Stellungnahme der Schweizerischen Bankiervereinigung detailliert zum Ausdruck kommt. Speziell erwähnen möchten wir hier die Publizitätsvorschriften gemäss Grundsatz 9, auf die verzichtet werden sollte. Für börsenkotierte Banken – wozu auch einige wenige Regionalbanken zählen – schreibt das Aktienrecht die zu publizierenden Fakten vor.

Wir sind der Meinung, dass, gerade aus Sicht der kleinen bis mittleren Banken, eine wesentlich stärkere Differenzierung wünschenswert wäre, insbesondere in Bezug auf die vorgesehenen Ausnahmekriterien.

Wir sind der Überzeugung, dass gerade im Bereich der RBA-Banken grundsätzlich kein Bedarf für Vorgaben bezüglich Vergütungssysteme besteht. Die RBA-Banken sind für ihre eher konservative und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Geschäftstätigkeit bekannt. Das Risikobewusstsein ist bereits hoch. Variable Vergütungen für die Mitarbeitenden sind dabei grundsätzlich von untergeordneter Bedeutung und bieten somit kaum Anreize zur Eingehung von unangemessenen Risiken. Vielmehr werden Boni in der Regel als Ersatz für den 13. Monatslohn ausgerichtet. Ausbildungszulagen, Dienstaltersgeschenke mit festen Plänen und Beiträge für Frühpensionierungen haben keinen Risiko- bezug und sind folglich von der Regelung auszunehmen.

2/2

Der Rundschreiben-Entwurf sieht unter Rz 8 bis 10 Bedingungen vor, welche ein Finanzinstitut von der Umsetzung befreien, wenn es mindestens zwei der Kriterien erfüllt. Unseres Erachtens sind die vorgesehenen Grössen sowohl von der Art, wie auch von der Höhe her anzupassen. Sie wecken auch den Anschein von Willkür. Die definierten Ausnahmekriterien können, nach unserer Einschätzung, keinen verlässlichen Risikogradmesser darstellen, insbesondere nicht, wenn sie als alleiniges Kriterium herangezogen werden.

Die FINMA bzw. die damalige Eidgenössische Bankenkommission (EBK) hat im Papier "Risikoorientierte Überwachung der kleinen und mittleren Banken / Effektenhändler"<sup>1</sup> skizziert, wie aufgrund von verschiedenen ausgewogenen Kriterien im Frühwarn- und Ratingsystem eine Klassierung erfolgen kann, die den Risikoprofilen der betroffenen Finanzinstituten gerecht wird und somit den Fokus der Aufsicht auf diejenigen Banken und Effektenhändler lenkt, welche erhöhte Aufmerksamkeit erfordern. Wir gehen davon aus, dass die Praxis der EBK nun auch in der Überwachung der Banken und Effektenhändler der FINMA gelebt wird.

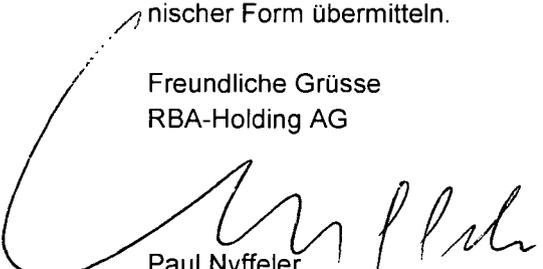
Wir sind der Meinung, dass insbesondere Banken und Effektenhändler, die den Überwachungsklassen 1 und 2 zugeordnet werden können, ein eher geringes Aufsichtsrisiko aufweisen, so dass bei diesen auf die Umsetzung der Vorgaben aus dem Rundschreiben "Vergütungssysteme" verzichtet werden kann. Wir schlagen Ihnen deshalb vor, bezüglich der Definition der Ausnahmekriterien im Bereich der Banken und Effektenhändler auf die Vorgaben gemäss der risikoorientierten Überwachung zurückzugreifen.

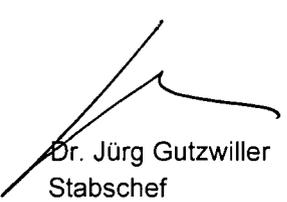
Sollten die im Entwurf des Rundschreibens vorgesehenen Ausnahmekriterien trotzdem beibehalten werden, schlagen wir Ihnen folgende Mindestwerte vor:

- Rz 8: 33⅓ %
- Rz 9: unseres Erachtens keine Anpassung notwendig
- Rz 10: 500 Personen. Ausserdem sollte angegeben werden, ob diese Zahl "nach Köpfen" bestimmt wird oder ob die Mitarbeiterzahl, wie in der Rechnungslegung für Banken üblich<sup>2</sup>, teilzeitbereinigt berechnet werden soll.

Wir hoffen, Ihnen mit diesen Angaben zu dienen und stehen Ihnen für weitere Auskünfte selbstverständlich gerne zur Verfügung. Wunschgemäss werden wir Ihnen dieses Schreiben auch in elektronischer Form übermitteln.

Freundliche Grüsse  
RBA-Holding AG

  
Paul Nyffeler  
Präsident des Verwaltungsrates

  
Dr. Jürg Gutzwiller  
Stabschef

<sup>1</sup> Siehe [http://www.finma.ch/archiv/ebk/d/dossiers/pdf/20070327\\_Information\\_d.pdf](http://www.finma.ch/archiv/ebk/d/dossiers/pdf/20070327_Information_d.pdf)

<sup>2</sup> Siehe Rz 148 FINMA-RS 08/2 "Rechnungslegung Banken"

Hauptsitz

Vorstadt 53  
Postfach  
8201 Schaffhausen

Telefon 052 635 22 22  
Telefax 052 625 38 48  
info@shkb.ch  
www.shkb.ch



 **Schaffhauser  
Kantonalbank**

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

Datum 17. Juli 2009  
Kontaktperson Martin Vogel  
Direktwahl 052 635 21 10  
E-Mail martin.vogel@shkb.ch

FINMA		
ORG	22. JULI 2009	SB
<i>26</i>		<i>V/N</i>
Bemerkung:		
<i>28 Ch</i>		

## Anhörung zum FINMA-Rundschreiben Vergütungssysteme

Sehr geehrte Damen und Herren

Für die Gelegenheit zur Stellungnahme zum Entwurf des Rundschreibens „Vergütungssysteme“ bedanken wir uns bestens und nehmen diese nachfolgend gerne wahr.

Generell halten wir fest, dass wir die im Entwurf des Rundschreibens vorgeschlagenen Massnahmen zur Regulierung von Vergütungssystemen grundsätzlich als richtigen Ansatz erachten. Unser Institut orientiert sich bei der Bemessung von variablen Vergütungen seit vielen Jahren an der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung der Bank. Zudem gibt es keine Vergütungen, welche sich an durch Einzelne direkt beeinflussbaren Grössen orientieren.

Unsere weiteren Bemerkungen erfolgen mehrheitlich aus einer generellen Betrachtungsweise, teilweise jedoch auch explizit aus der Optik einer nicht börsenkotierten, zu 100% im Besitz des Kantons befindlichen Kantonalbank.

Anregungen und Hinweise:

- Die Anforderungen gemäss aktuellem Entwurf des FINMA-Rundschreibens Vergütungssysteme weisen zumeist eine sehr weitgefaste Form auf und lassen dadurch Raum für unterschiedliche Interpretationen.
- Der administrative Aufwand bei der Anwendung eines Economic Profit-Modells und eines Systems mit aufgeschobenen Vergütungen beurteilen wir für kleinere und mittlere Banken als unverhältnismässig hoch. Die Entwicklung von entsprechenden Modellen kann einen erheblichen Beratungsaufwand verursachen.
- Damit die Ausrichtung des neuen FINMA-Rundschreibens auf grössere Banken stärker erkennbar ist, schlagen wir bei den Kriterien zur Befreiung folgende Änderungen vor:
  - Rz 9. Die Limite für die Gesamtvergütung einer einzelnen Person soll von TCHF 800 auf TCHF 1'300 erhöht werden.
  - Rz 8. Die Limite von maximal 20% an variablen Vergütungen und Sonderzahlungen für eine einzelne Person im Verhältnis zur Gesamtvergütung soll auf 50% erhöht werden.  
Eine zu tiefe maximale Limite für variable Vergütungen kann dazu führen, dass Chancen zur

Wertsteigerung des Unternehmens aufgrund eines zu geringen Anreizes nicht oder nicht genügend wahr genommen werden. Im Weiteren kann sie als Anstoss zu markanten Erhöhungen bei den Fixsalären dienen. Eine maximale Limite von 50% erachten wir als vertretbar. Diese dürfte kaum Anreize zum Eingehen von zusätzlichen unverhältnismässigen Risiken schaffen.

- o Als Zusatzkriterium bzw. viertes Kriterium zur Befreiung schlagen wir vor, dass die durchschnittliche Gesamtvergütung an die Mitglieder der Geschäftsleitung die Summe von TCHF 850 nicht übersteigen darf, und dass insgesamt drei von den neu vier Kriterien für die Befreiung erfüllt sein müssen.
- Die Einführung eines Economic-Profit-Modells birgt die latente Gefahr, dass Anreize für eine tiefere Eigenkapitalbasis geschaffen werden.
- Bei aufgeschobenen Vergütungen und unter der Berücksichtigung von laufenden Wertschwankungen ist durch die nicht börsenkotierten Banken ein internes Modell zu erstellen. Der Aufbau eines Markibenchmarks für nicht börsenkotierte Banken ist erfahrungsgemäss schwierig.
- Bei Kantonalbanken, die A) zu 100% im Besitz der Kantone sind, bei denen B) die Regierung durch ein Mitglied aus dem Regierungsrat im Bankrat der Kantonalbank vertreten ist und bei denen C) die (politische) Geschäftsprüfungskommission eine Aufsichtsfunktion ausübt, stellt sich die Frage, ob die Unterstellung unter das FINMA-Rundschreiben Vergütungssysteme überhaupt erforderlich ist.
- Mühe bereitet uns die detaillierte Offenlegung. Zum einen hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass mehr Transparenz sehr oft zu höheren Vergütungen führte. Zum anderen kann diese Offenlegung insbesondere in kleinen und mittleren Kantonen für die betroffenen Personen sehr unangenehm werden. Die Öffentlichkeit differenziert in solchen Angelegenheiten erfahrungsgemäss wenig. Dies kann zu Polemik und öffentlicher Anprangerung führen.
- Wichtig erscheinen uns auch die steuerlichen Aspekte. Sämtliche Entschädigungen sollten im Zeitpunkt der Auszahlung/der Freigabe steuerlich erfasst werden.
- Im Sinne einer echten Gleichbehandlung stellt sich gesamtheitlich besehen die Frage, ob die zur Diskussion stehenden Vorschriften nicht auch für alle grösseren Unternehmen in der Schweiz zur Anwendung gelangen sollten.

Für die Prüfung unserer Anregungen und Hinweise danken wir Ihnen und stehen bei Fragen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**SCHAFFHAUSER KANTONALBANK**

  
Dr. Rinaldo Riguzzi  
Präsident des Bankrats

  
Martin Vogel  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

Kopie geht an:

Verband Schweizerischer Kantonalbanken, Herr Hanspeter Hess, Postfach, 4002 Basel



Herrn  
Oliver Wünsch  
Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Zürich, 10. August 2009

FINMA		
ORG	1 1. AUG. 2009	SB
G		
Bemerkung:		
Fla		

**Vernehmlassung zum FINMA Rundschreiben „Vergütungssysteme“**

Sehr geehrter Herr Wünsch

Wir beziehen uns auf das bis zum 14. August 2009 laufende Vernehmlassungsverfahren zum Rundschreiben „Vergütungssysteme“ und bedanken uns für die Gelegenheit zur Stellungnahme.

Der Schweizer Verband unabhängiger Effekthändler (nachfolgend „SVUE“) teilt die Ansicht der FINMA, dass unangemessene Risiken und falsche Anreize die Substanz und Ertragskraft eines Finanzinstitutes und damit dessen Stabilität gefährden können. Ungeeignete Vergütungssysteme können negative Anreize schaffen, unangemessene Risiken einzugehen. Allerdings müssen trotz des momentanen wirtschaftlichen Umfelds und des hohen Drucks aus Politik und Öffentlichkeit zu starke Eingriffe in die wirtschaftliche Freiheit der Schweizer Finanzinstitute verhindert werden. Insbesondere muss die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Ausland auch in Zukunft gewährleistet werden können.

Aus Sicht des SVUE gehen die von der FINMA im Entwurf des Rundschreibens vorgeschlagenen Massnahmen in diverser Hinsicht zu weit bzw. sie sind zu undifferenziert. Überdies bezweifelt der SVUE die Wirksamkeit der im Rundschreiben vorgesehenen Massnahmen zur Verbesserung der Substanz und Ertragskraft von Finanzinstituten. Hinsichtlich der Offenlegung der Vergütungspolitik sowie der Gesamthöhe der Entschädigungen für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung besteht sogar die Gefahr, dass diese den Wettbewerb hin zu höheren Entschädigungen noch fördert.



Ohnehin ist der Anwendungsbereich des Rundschreibens trotz der Befreiung kleinerer Finanzinstitute, welche absolut tiefere Vergütungen bzw. solche mit geringerem variablem Anteil ausrichten, zu breit:

1. Einerseits trägt er Finanzinstituten, deren Kapital- bzw. Stimmenmehrheit beim Management liegt, zu Unrecht keine Rechnung. Gerade bei solchen Finanzinstituten besteht jedoch das Risiko auf dem Vergütungssystem basierender falscher Anreize praktisch nicht, da das Management aufgrund seiner Verwurzelung mit dem Institut auch längerfristig an einer positiven Entwicklung interessiert ist. Die Anwendung des Rundschreibens auch auf solche Finanzinstitute wäre daher unverhältnismässig und wird vom SVUE abgelehnt.
2. Andererseits sind die Kenngrössen insgesamt zu tief ausgefallen: Während die Anzahl Mitarbeiter mit 100 Personen vertretbar ist, sollte nach Ansicht des Effekthändlerverbandes die Grenze beim variablen Anteil der Gesamtvergütung bei 50% und bei der Gesamtvergütung in absoluten Zahlen bei CHF 2'400'000.- liegen.

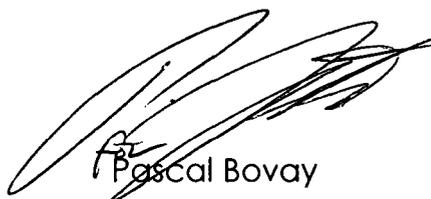
Dass es der FINMA freistehen soll, ein von der Umsetzung des Rundschreibens befreites Finanzinstitut trotzdem zur Umsetzung sämtlicher oder einzelner Bestimmungen zu verpflichten, wird ferner als willkürlich betrachtet, zumal die im Rundschreiben genannten, ausschlaggebenden Kriterien sehr offen formuliert sind.

Der SVUE beantragt daher, auf das Rundschreiben gänzlich zu verzichten und die weiteren Entwicklungen im internationalen Kontext abzuwarten. Eventualiter wäre eine Befreiung für Finanzinstitute, deren Kapital- bzw. Stimmenmehrheit beim Management liegt, vorzusehen. Auf jeden Fall sollten die Kenngrössen für die Befreiung auf 50% variabler Anteil und CHF 2'400'000.- Gesamtvergütung fest gesetzt werden.

Sollten Sie irgendwelche Fragen haben, stehen wir Ihnen für eine Besprechung jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen

  
Hannes Glaus

  
Pascal Bovay

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Basel, 13. August 2009  
MST/CWI/ISE

### **FINMA-Rundschreiben „Vergütungssysteme“**

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir nehmen Bezug auf die Anhörung zum Entwurf des neuen FINMA-Rundschreibens „Vergütungssysteme, Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ (Unterlagen vom 3. Juni 2009) und danken Ihnen für die Gelegenheit zur Stellungnahme.

Gerne unterbreiten wir Ihnen im Folgenden unsere Haltung und Änderungsanträge. Dabei äussern wir uns erstens zu Zielsetzungen und Grundsätzen (Abschnitt A), zweitens zu verschiedenen spezifischen Aspekten (Abschnitt B).

**Vor dem Hintergrund der aktuellen Lage unterstützt die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) die Hauptstossrichtung des neuen Rundschreibens „Vergütungssysteme“ der FINMA. Die Orientierung an den Anreizwirkungen von Vergütungssystemen und die angestrebte Verbesserung ihrer Struktur erscheinen grundsätzlich nachvollziehbar.**

**Das Rundschreiben der FINMA kann ein sinnvoller Beitrag zur Verbesserung des Risk Management der einzelnen Finanzinstitute sein. Wir empfehlen, den Text noch konsequenter in diese Richtung zu fokussieren. Die vorgeschlagene Regelung geht in Breite und Tiefe aber zu weit. Sie entbehrt in dieser Form der rechtlichen Grundlage im Bankengesetz und im FINMAG. Daher schlägt unsere Vereinigung verschiedene Anpassungen und Kürzungen vor. Entsprechend ist namentlich auf Publizitätspflichten im Sinn des vorgeschlagenen Grundsatzes 9 zu verzichten.**

**Das Rundschreiben stellt in seiner Entwurfsfassung einen zu weit gehenden Eingriff in die unternehmerische Freiheit und Selbstverantwortung dar. Bei seiner Überarbeitung sollte allgemein davon ausgegangen werden, dass die Vergütungspolitik ein wichtiges Führungsinstrument von Verwaltungsrat und**

**Geschäftsleitung ist und dass ein adäquater Entscheidungsspielraum innerhalb der rechtlichen bzw. regulatorischen Schranken gewährleistet sein muss.**

**Ein zentrales Anliegen ist es uns auch, Wettbewerbsnachteile für schweizerische Institute im internationalen Vergleich zu verhindern und den Anwendungsbereich des Rundschreibens im Sinne einer weiter gehenden Differenzierung bzw. Flexibilisierung einzuschränken. Die vorgesehene Regelung würde gerade für kleinere und mittelgrosse Institute erheblichen administrativen Aufwand implizieren, ohne das Problem in seinem Kern zu treffen. Es wäre zu begrüßen, wenn für solche Institute weitergehende Ausnahmebestimmungen geschaffen werden könnten.**

**Wir erwarten insbesondere, dass zunächst die internationalen Entwicklungen und die Regelungen ausländischer Finanzplätze genau beobachtet und gegebenenfalls die in der Schweiz geltenden Vorgaben angepasst werden. Eine verfrühte schweizerische Regelung gefährdet die Planungssicherheit und könnte rechtliche Konflikte im internationalen Umfeld schaffen. In diesem Sinn beantragen wir, auch bezüglich Inkraftsetzung auf das internationale Umfeld Rücksicht zu nehmen.**

## **A. Grundsätzliches**

**Vor dem aktuellen Hintergrund anerkennt unsere Vereinigung einen gewissen Regelungsbedarf. Sie unterstützt im Grundsatz die auch politische Lagebeurteilung der FINMA und die im Vergütungsbereich angestrebten Zielsetzungen.** Der Entwurf stellt Anreizwirkungen in den Vordergrund und zielt insgesamt darauf ab, durch Vergütungssysteme falsche Anreize zu verhindern. Mit dieser Risikoorientierung gehen die Inhalte des Rundschreibens prinzipiell in die richtige Richtung. Allerdings haben wir gegen verschiedene Bestimmungen des Rundschreibensentwurfs Bedenken, auf die wir im Folgenden hinweisen. Im Übrigen weisen wir darauf hin, dass sich die Vergütung natürlich nicht nur auf Risikofaktoren stützt, sondern auch auf weitere Elemente (wie zum Beispiel Leistung, Ausbildung und Verantwortung) abstellen können soll, deren Gewichtung der Privatautonomie des einzelnen Finanzinstituts unterliegen muss.

**Aus ökonomischer Sicht kann die Regulierung von Vergütungssystemen konzeptionell auf unterschiedlichen Ansätzen (Modellen) beruhen.** Während zumal die Stärkung der Eigentümerrechte ein Ziel der laufenden Aktienrechtsreform ist, hat sich die FINMA für eine Kombination von Transparenzanforderungen und direkten Markteingriffen entschieden. Die entsprechende Fokussierung auf die Struktur von Vergütungssystemen erscheint nachvollziehbar. Zielrichtung des Rundschreibens muss aber ein wirksames Risikomanagement sein; insofern sind namentlich die vorgeschlagenen Offenlegungspflichten nicht angezeigt. Im Übrigen darf nicht vergessen werden, dass die empirische Evidenz zu den Auswirkungen einer Regulierung von Vergütungen bzw. zu den damit verbundenen „Kosten und Nutzen“ gemischt ist. So weisen verschiedene Untersuchungen darauf hin, dass Transparenzvorschriften kaum je zu einer Begrenzung des Wachstums von Managersalären beigetragen haben

(Referenzgruppen-Entlohnung, „Competitive Benchmarking“, vgl. Robert Göx [2008]: Ökonomische Konsequenzen einer verstärkten Regulierung von Managergehältern, in: Festschrift Max Boemle, Zürich: SKV).

**Die vorgeschlagenen Anforderungen im Bereich der Transparenz gehen weit über den Status quo und ausländische Regelungen hinaus, was auch die FINMA anerkennt** (Kernpunkte, Seite 4). Bezüglich der Anforderungen zur Offenlegung (Grundsatz 9) ist die Verhinderung von Wettbewerbsnachteilen im Vergleich mit ausländischen Lösungen von besonderem Gewicht.

**Im Licht der bisherigen Erfahrungen begrüßen wir vorab den Verzicht auf eine Plafonierung der Höhe der Vergütungen** („Caps“ im Sinn von Beschränkungen der Maximalvergütung, vgl. Erläuterungsbericht, Abschnitt 5.7.3). „Die FINMA überlässt es weiterhin dem Markt, ein angemessenes Vergütungsniveau zu finden“ (Kernpunkte, Seite 4). Wir teilen die Auffassung der FINMA, dass es zum Markt hier keine wirklich bessere Alternative gibt, und unterstützen den Verzicht auf weitergehende Interventionen. Umgekehrt erscheint uns die Festlegung von Anforderungen an System und Struktur der Vergütungen zur Sicherstellung einer nachhaltigeren Unternehmensentwicklung teilweise durchaus plausibel. In diesem Zusammenhang – und wiederum aus anreiztheoretischer Perspektive – befürworten wir im Grundsatz die vorgesehene Verstärkung der „Symmetrie“ im Bereich der variablen Vergütungen, wobei einzelne Merkmale der Ausgestaltung aus unserer Sicht zu korrigieren sind.

**Zweck des Rundschreibens ist richtigerweise ein verbessertes Risk Management der Finanzinstitute** (Rz 2). Das entspricht der gesetzgeberischen Vorgabe in Bankengesetz und FINMAG. Darüber hinaus gehende Offenlegungspflichten und Einschränkungen der Vertragsfreiheit sind wie erwähnt zu vermeiden bzw. bedürfen einer Anpassung des Obligationenrechts. Diese befindet sich teilweise schon in der parlamentarischen Beratung (insbesondere die Einführung eines Vergütungsberichts des Verwaltungsrates einer AG, siehe hinten Bemerkungen zu Grundsatz 9). Entsprechende Vorschläge zur stärkeren Fokussierung des Rundschreibens in diese Richtung finden sich nachstehend bei den einzelnen Randziffern.

**Anpassungen an Vergütungssystemen bzw. die Einführung regulatorischer Vorgaben in diesem Bereich müssen mit Sorgfalt und auf der Grundlage umfassender Abklärungen erfolgen.** Auch wenn einzelne Verschärfungen durch Entwicklungen der gegenwärtigen Finanzkrise motiviert sein mögen, ist die Berücksichtigung nationaler und internationaler Wettbewerbswirkungen von hoher und zunehmender Bedeutung. Entsprechend nehmen wir gerne zur Kenntnis, dass die FINMA berücksichtigt, „wie sich ihre Vergütungsregulierung im ausländischen Umfeld auswirkt“ und eine „einseitige Benachteiligung der Schweizer Finanzinstitute und damit des Schweizer Finanzplatzes“ verhindern will (Kernpunkte, Seite 6).

**Wir erwarten, dass die FINMA die internationalen Entwicklungen (Inhalte, Verbindlichkeit, Umsetzungszeitraum) beobachten und gegebenenfalls die schweizerischen Vorgaben dem regulatorischen Umfeld anpassen wird.** Bekanntlich sind teilweise auch im Ausland Regelungen im Vergütungsbereich vorgesehen. Mit Blick auf die notwendige Rechts- bzw. Planungssicherheit für die betroffenen Finanzinstitute ist die inhaltliche wie zeitliche Koordination der schweizerischen Anforderungen mit den relevanten ausländischen Regelungen

vordringlich. Eine zu rasche Inkraftsetzung des Rundschreibens würde das Risiko von baldigen nachträglichen Korrekturen beinhalten, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Umsetzungskosten verschiedener Stufen. Die Wahrung der Standortattraktivität des Finanzplatzes und die Berücksichtigung der Regulierung auf ausländischen Finanzplätzen sind ausdrücklich in den „Richtlinien für Finanzmarktregulierung“ des EFD vorgesehen (Vorgaben für eine verhältnismässige, kostenbewusste und wirksame Regulierung des Finanzmarktes; EFV, EBK und BPV; September 2005). Auch gemäss Finanzmarktaufsichtsgesetz (FINMAG) hat die FINMA bei ihrer Regulierungstätigkeit die Auswirkungen auf Innovationsfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz zu berücksichtigen (Art. 7 Abs. 2 lit. b). Der laufenden Prüfung, „ob Bestimmungen des Rundschreibens angepasst, ergänzt oder gar aufgehoben werden sollen“ (Erläuterungsbericht, Seite 57), kommt in diesem Licht herausragende Bedeutung zu.

**Auch wenn es für die ungewöhnlich breite Umschreibung des Geltungsbereichs des Rundschreibens Argumente geben mag, geht sie doch ausserordentlich weit, was zumindest bei der Spezifikation möglicher Befreiungs- und Ausnahmekriterien (Nichtanwendbarkeit bzw. „Comply or Explain“) in Rechnung zu stellen ist.** Denn im Gegensatz zu Regelungen anderswo beschränkt sich der vorgesehene Anwendungsbereich des Rundschreibens nicht auf das oberste Management oder auf systemrelevante Institute, sondern umfasst grundsätzlich alle von der FINMA überwachten Finanzinstitute mit ihren sämtlichen Mitarbeitenden.

**Vor diesem Hintergrund erscheinen uns die in Abschnitt III (Geltungsbereich) aufgeführten Kriterien zur Befreiung einzelner Finanzinstitute von der Umsetzung des Rundschreibens ungenügend,** insbesondere da sich die FINMA in speziellen Fällen die Möglichkeit vorbehält, ein von der Umsetzung befreites Finanzinstitut dann doch zur Umsetzung einzelner oder sämtlicher Bestimmungen zu verpflichten (Rz 12). Sowohl die gewählten Kriterien als auch die vorgeschlagenen Schwellenwerte wecken den Eindruck einer gewissen Willkürlichkeit (Rz 8-10). Auch der Erläuterungsbericht (Seiten 34-36) vermag diesbezüglich keine Klarheit zu bringen. Dabei stellen sich Fragen erstens zur Auswahl an Kriterien, zweitens zu den vorgegebenen Grenzwerten sowie drittens zum Zusammenwirken der genannten Kriterien. Für die vorgeschlagenen Kriterien dürfte eine vergleichsweise genaue Messbarkeit gegeben sein. Hingegen bestehen zur Spezifikation der Ausnahmen natürlich unterschiedliche Möglichkeiten (z. B. Eigenkapitalsituation, Rolle des Eigenhandels, Eigentümerstruktur). Vor allem ist aus unserer Sicht der Zusammenhang zwischen den vorgesehenen Kriterien einerseits und problematischen Anreizwirkungen bzw. Risiken andererseits nicht in allen Fällen ersichtlich. Die Definition der jeweiligen Schwellenwerte erscheint ebenfalls fragwürdig, zumal die Vernehmlassungs-Unterlagen keine Informationen zu den entsprechenden Auswirkungen auf den Adressatenkreis enthalten.

**Mit Blick auf die Ursprünge und Begründung der vorgeschlagenen Regulierung bzw. das gesteckte Ziel einer Vermeidung unangemessener Risiken ist aus unserer Sicht wesentlich mehr Spielraum für Ausnahmen bzw. die Befreiung von den Inhalten des Rundschreibens zu schaffen.** Gerne würden wir entsprechende Modalitäten vertieft mit Ihnen erörtern.

**Selbstverständlich unterstützen wir die weitgehend prinzipien-basierte Formulierung und die Möglichkeiten zur Differenzierung** (vgl. insbesondere Rz 8-10 und Grundsatz 10). Mit Blick auf die Heterogenität des Regelungsgegenstands ist ein besonders hoher Grad an Differenzierung nötig. In verschiedener Hinsicht allerdings scheint uns der Entwurf zu detailliert und zu präskriptiv, was auf Kosten der wünschbaren Flexibilität und pragmatischer Lösungen geht. Auf entsprechende Beispiele werden wir untenstehend zurück kommen.

**Zusätzlich sind einzelne Inhalte des Rundschreibens stark auf börsennotierte Gesellschaften zugeschnitten, was die sinnvolle Anwendbarkeit auf andere Unternehmensformen beschränkt.** So ist zum Beispiel ungeklärt, wie Grundsatz 7 bzw. die in Rz 52 verlangte Sperrfrist ausserhalb von Programmen zur Mitarbeiterbeteiligung bei Aktiengesellschaften umgesetzt werden könnten. Unseres Erachtens sind verschiedene Spezialaspekte bezüglich einzelner Bankengruppen bzw. die Anwendbarkeit des Rundschreibens auf diese vertieft zu diskutieren, vgl. deren separate Stellungnahmen.

**Ein Problem des Rundschreibens liegt in seiner nur teilweisen Vereinbarkeit mit den Regelungen des Obligationen- und des Steuerrechts einschliesslich der Judikatur dazu, vgl. Rz 3 und 4.** Das betrifft vor allem die Regulierung der Arbeitsverträge der Finanzinstitute mit den Mitarbeitenden, insbesondere bei der „aufgeschobenen Vergütung“ (Grundsatz 7). Die Verpflichtung der Finanzinstitute, einen Teil der Vergütung ihrer Mitarbeitenden für mindestens drei Jahre zu sperren, dürfte mit der bundesgerichtlichen Judikatur zum Arbeitsvertragsrecht nicht ohne Weiteres in Einklang zu bringen sein, die in gewissen der hier betroffenen Konstellationen einen durchsetzbaren Lohnanspruch sieht. Abgesehen davon stellt diese Regelung einen unverhältnismässigen Eingriff in die Vertragsfreiheit der Finanzinstitute dar, wofür der FINMA die gesetzliche Grundlage fehlt. Sodann konkretisiert Grundsatz 1 betreffend das Vergütungsreglement zwar eine Neuerung der Aktienrechtsreform, die im Parlament unbestritten ist (neuer Art. 731c OR), geht jedoch darüber hinaus, indem er auch für nicht-kotierte Finanzinstitute Anwendung beanspruchen würde.

**Die Machbarkeit des vorgesehenen Einführungszeitpunktes – Inkraftsetzung per 1. Januar 2010, Einhaltung ab 1. Januar 2011 – wird sich wohl erst nach Klärung der offenen Fragen und bei Vorliegen der endgültigen Fassung des Rundschreibens beurteilen lassen.** Vor allem die Umschreibung des Geltungsbereichs dürfte dabei Auswirkungen auf den Zeitbedarf für die Umsetzung haben. Insbesondere beantragen wir, auf die Inkraftsetzung internationaler bzw. ausländischer Regelungen Rücksicht zu nehmen.

**Die obigen Ausführungen illustrieren, dass die FINMA mit dem vorliegenden Rundschreiben präzedenzlos und substanziell in die Geschäftspolitik der ihr unterstellten Finanzinstitute eingreift. Die im Entwurf vorgesehenen Inhalte stellen in diesem Sinne eine zu weit gehende Beschneidung der unternehmerischen Freiheit dar.** Sowohl gemessen an der bestehenden Regulierung auf dem Finanzplatz Schweiz als auch im Vergleich mit internationalen Regelungen gehen die Bestimmungen des Rundschreibens sehr weit. Aufgrund des entsprechenden Potenzials für Verletzungen der Wettbewerbsneutralität ist grosse Vorsicht bei der Ausgestaltung und Bemessung der einzelnen Anforderungen angezeigt. Insbesondere

gilt es, den Kompetenzen von Verwaltungsrat (bzw. Vergütungsausschuss) und Geschäftsleitung unbedingt Rechnung zu tragen.

**Gerade weil keine wirkliche Kosten-Nutzen- bzw. Wirkungsanalyse der neuen Regulierung vorliegt, weisen wir auf die Notwendigkeit einer sorgfältigen Abwägung zwischen erwünschten Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen, aber auch einer permanenten, international ausgerichteten Lagebeurteilung hin.**

## B. Spezifische Kommentare

In diesem Abschnitt folgen wir mit unseren Bemerkungen der Systematik des Rundschreibens. Unsere Vorschläge sind mehrheitlich inhaltlicher, teilweise auch sprachlicher Art.

- **Rz 3 und 4:** An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass die möglichen Widersprüche zum Obligationenrecht eine vertiefte Überprüfung des Rundschreibens nötig machen. Analoges gilt für die Rechtsform von Finanzinstituten, die nicht Aktiengesellschaften sind. Anpassungen des Obligationenrechts liegen im Ermessen des Gesetzgebers und lassen sich durch Aussagen im Rundschreiben grundsätzlich nicht steuern. Entsprechend weist Rz 4 richtigerweise darauf hin, dass die sich aus dem Arbeitsrecht ergebenden Verpflichtungen durch das Rundschreiben nicht ersetzt werden und von den Finanzinstituten weiterhin einzuhalten sind. Beispielsweise wäre ein Hinweis im Rundschreiben wünschbar, dass insbesondere Art. 322d OR bezüglich der Freiwilligkeit von Gratifikationen einer Neuregelung bedarf.
- **Rz 6 und 7:** Die FINMA schlägt die extraterritoriale Anwendung des Rundschreibens vor, was in Anbetracht der internationalen Entwicklungen und der Situation auf anderen Finanzplätzen (vgl. Erläuterungsbericht, Abschnitt 1.2) mit grossen Wettbewerbsnachteilen für den Finanzplatz Schweiz und Nachteilen für der FINMA unterstellte international tätige Institute verbunden sein kann. Die vorgesehenen Möglichkeiten zur ganzen oder teilweisen Befreiung konsolidierungspflichtiger Finanzinstitute auf ausländischen Arbeitsmärkten (Rz 6) und die Befreiung von Zweigniederlassungen ausländischer Unternehmen von der Umsetzung des Rundschreibens (Rz 7) bei Nachweis einer ausländischen Regelung sind deshalb als Minimallösungen unabdingbar. Wir unterstützen diese Ausnahmebestimmungen ausdrücklich. Darüber hinaus zögen wir jedoch mit Blick auf wettbewerbspolitische Gesichtspunkte einen Verzicht auf die extraterritoriale Anwendung vor (*„Das Rundschreiben findet Anwendung auf konsolidierungspflichtige Gruppengesellschaften und Zweigniederlassungen der Finanzinstitute in der Schweiz.“*). Zudem regen wir an, in Rz 7 nebst Zweigniederlassungen auch Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen von der Umsetzung zu befreien. Voraussetzung zur Befreiung von Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften sollte aufgrund der Schwierigkeiten eines inhaltlichen Vergleichs nicht das Vorhandensein einer „gleichwertigen“, sondern einer „entsprechenden“ ausländischen Regelung bilden. Eine prinzipien-basierte Formulierung ist auch aus entsprechenden wettbewerbspolitischen Überlegungen von Bedeutung. Falls auf eine Befreiung

der Tochtergesellschaften ausländischer Finanzinstitute verzichtet wird, sollten die in Rz 23 erwähnten Funktionen vom Ausschuss des Mutterhauses wahrgenommen werden können, wenn dieses einer entsprechenden Regelung untersteht.

- **Rz 8-10:** Wie bereits in Abschnitt A ausgeführt, erscheinen die vorgeschlagenen Kriterien und Schwellenwerte unbegründet bzw. zu tief angesetzt. Falls trotzdem an den erwähnten drei Kriterien festgehalten werden sollte, wären die Schwellenwerte anzupassen, insbesondere um kleinere Instituten, deren Vergütungssysteme keine Systemrelevanz aufweisen, von administrativem Aufwand zu entlasten.
- **Rz 12:** Im Zusammenhang mit den vorstehend geäusserten Bedenken gegenüber dem vorgesehenen Geltungsbereich bzw. den entsprechenden Befreiungskriterien (Rz 8-10, Abschnitt A und oben) halten wir es für angebracht, in Rz 12 zusätzlich die Möglichkeit zur ausnahmsweisen Befreiung einzelner Institute zu schaffen.
- **Rz 13, Definition „Mitarbeiter“:** Die FINMA will das Rundschreiben auf „sämtliche in einem Arbeitsverhältnis mit dem Finanzinstitut stehenden Personen“ anwendbar erklären. Umso fragwürdiger erscheint uns die vorgeschlagene Anwendbarkeit aller Bestimmungen auf alle Arten Mitarbeitender, unabhängig von ihrer Funktion im Unternehmen. Unter Risikoaspekten ist eine Differenzierung nach Geschäftsbereichen und Hierarchie-Ebenen o.ä., mindestens bezüglich einzelner Bestimmungen, dringend geboten. Namentlich die Regeln im Zusammenhang mit den Rückgabeverpflichtungen aufgeschobener Vergütungen (Grundsatz 7, „Clawbacks“ bzw. „Malus“) sind aus unserer Sicht auf Mitarbeitende zu beschränken, welche über die Kompetenz zur Übernahme entsprechender Risiken verfügen. Für andere Mitarbeitende sollten diese Bestimmungen nicht anwendbar sein.
- **Rz 16, Definition „Sonderzahlung“:** Nach unserer Interpretation sind Sonderzahlungen, welche im Rahmen von Sozialplänen bzw. entsprechender Restrukturierungen geleistet werden, von dieser Definition ausgeschlossen. Es stellt sich die Frage, ob das auch dem Verständnis der FINMA entspricht.
- **Rz 17, Definition „Aufgeschobene Vergütung“:** Um zu berücksichtigen, dass es sich bei einer aufgeschobenen Vergütung oft um eine an Bedingungen geknüpfte (und nicht nur blockierte) Zahlung handelt, schlagen wir folgende Umformulierung vor: *„Vergütung, über die der Mitarbeiter erst nach Ablauf einer Sperrfrist verfügen kann bzw. wenn die Anwartschaftsfrist abgelaufen ist und die entsprechenden Bedingungen erfüllt sind, und deren Wert möglicherweise erst nach Ablauf der Sperr- bzw. Anwartschaftsfrist definitiv feststeht.“*
- **Rz 18, Definition „Gesamtpool“:** Um der heterogenen Praxis Rechnung zu tragen, sollte diese Definition ausdrücklich darauf hinweisen, dass sich der Gesamtpool aus mehreren, z.B. geschäftsbereich-spezifischen Einzelpools zusammensetzen kann.
- **Rz 19, Definition „Ökonomischer Gewinn“:** Im Kontext unserer nachstehenden Kritik an der Fokussierung auf das Kriterium des „ökonomischen Gewinns“ (Rz 42 ff.) schlagen wir vor, auf diese Definition zu verzichten.

- **Rz 23:** Selbstverständlich begrüßen wir die vorgesehene Möglichkeit des Verwaltungsrates, zu seiner Unterstützung Ausschüsse einzurichten oder Aufgaben einzelnen Mitgliedern zu übertragen. Aufgrund der Bedeutung in der Praxis sowie mit Blick auf Regelungen im Ausland empfehlen wir, an dieser Stelle speziell auf die Möglichkeit der Bildung von Vergütungsausschüssen und deren Rolle hinzuweisen.
- **Rz 26 und 27:** Die Vorschrift, das Vergütungssystem im Einzelfall so auszugestalten, „dass es unabhängig vom Geschäftsgang des Finanzinstituts ohne Anpassungen sinnvoll und tragbar ist“, geht über das gesteckte Ziel hinaus bzw. schränkt die unternehmerische Freiheit unverhältnismässig ein. Vergütungssysteme brauchen Flexibilität, um die Reaktion auf Veränderungen im Geschäft und seinem Umfeld zu ermöglichen. Deshalb regen wir an, stattdessen eine regelmässige Überprüfung des Vergütungssystems vorzusehen: *„[...] klar kommuniziert. Das Vergütungssystem soll regelmässig überprüft werden, möglichst stabil und nachhaltig sein und nur angepasst werden, wenn dies aufgrund von veränderten geschäftlichen Anforderungen notwendig erscheint.“* Entsprechend beantragen wir, den zweiten Satz von Rz 26 sowie die Rz 27 zu streichen.
- **Rz 28:** Die FINMA weist in den Vernehmlassungsunterlagen auf potenzielle Spannungsfelder zwischen dem Rundschreiben einerseits und dem Arbeits- bzw. Steuerrecht andererseits hin (z.B. Kernpunkte, Seite 5, siehe dazu auch vorne, Abschnitt A). So ist denkbar, dass ein zuständiges Gericht die Anwendung der im Rundschreiben vorgesehenen Bestimmungen nicht stützt bzw. aufgrund des im Obligationenrecht geregelten Arbeitsvertragsrechts gegenteilig entscheidet (Qualifikation von Ansprüchen von Mitarbeitenden auf variable Vergütungen als geschuldete Lohnbestandteile). Der Hinweis, dass der Gesetzgeber gefordert sei, „das Arbeitsrecht an die heutigen Gegebenheiten anzupassen und dabei den Charakter von variablen Vergütungen sowie die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgewogen zu berücksichtigen“ (Kernpunkte, Seite 5), dürfte die Problematik nicht entschärfen. Denn mit diesem Eingeständnis wird – zumal im internationalen Umfeld – der Geltungsanspruch der entsprechenden Regeln (Verfallsbedingungen, Rückzahlungsklauseln usw.) zweifelhaft. Entsprechend ist Rz 28 zu überarbeiten, beispielsweise durch einen Verweis auf Rz 4 und eine Streichung des letzten Satzteils („und durchgesetzt werden können“).
- Auch die steuerrechtlichen Implikationen einer Neugestaltung variabler Vergütungen sind sorgfältig zu prüfen und mit den zuständigen Steuerbehörden zu erörtern. Grundsätzlich darf eine Besteuerung der Empfänger erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile erst bei deren Auszahlung erfolgen (Aufschub der Besteuerung gesperrter Vergütungen). In diesem Sinne unterstützen wir die Haltung bzw. Empfehlung der FINMA, „für die steuerlich relevanten Tatbestände bei aufgeschobenen Vergütungen auf den Zeitpunkt abzustellen, ab dem die Mitarbeitenden ohne Einschränkung über die Vergütungen verfügen können“ (Kernpunkte, Seite 5).
- **Rz 31:** Diese Formulierung der Rolle der internen Revision ist unüblich, vgl. FINMA-RS 2008/24, „Überwachung und interne Kontrolle Banken“. Die Aufgabe der internen Revision kann nicht die Überprüfung der „Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems“ sein. Vielmehr geht es wohl um die Sicherstellung bzw. Überprüfung im Auftrag des Verwaltungsrats, dass die Umsetzung des Vergütungs-

systems der Vergütungspolitik des Verwaltungsrates bzw. den Anforderungen des Rundschreibens entspricht.

- **Rz 34:** Zur besseren Verständlichkeit schlagen wir folgende Ergänzung vor: *„Je mehr strategische oder operative Verantwortung ein Mitarbeiter trägt, desto stärker muss auch seine Vergütung die vom Institut eingegangenen Risiken und insbesondere die vom Mitarbeiter zu verantwortenden Risiken berücksichtigen.“*
- **Rz 36:** Diese Bestimmung sieht im Zusammenhang mit der Festsetzung von Zusammensetzung und Höhe der Gesamtvergütungen vor, dass „Risiken, welche in Höhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit zum Voraus nur schwer abzuschätzen sind“, ebenfalls angemessen einbezogen werden müssen. Diese Anforderung erscheint uns widersprüchlich und wenig verständlich, indem unklar bleibt, worin bei solchen Fällen mangelnder Quantifizierbarkeit das konzeptionelle Vorgehen eines Finanzinstituts überhaupt bestehen könnte. Wir schlagen vor, diese Randziffer ersatzlos zu streichen.
- **Rz 42 ff.:** Das Abstellen auf den „ökonomischen Gewinn“ als einziges Kriterium zur Bemessung variabler Vergütungen erscheint uns problematisch. Der ökonomische Gewinn stellt in diesem Zusammenhang nicht die einzige sinnvolle Messgrösse dar. Vielmehr müssen Unternehmen in Abhängigkeit ihrer strategischen Prioritäten und ihres Geschäftsmix jeweils geeignete Leistungsmessgrössen wählen können (vgl. die entsprechenden Ansätze der FSA). Während der ökonomische Gewinn auf Konzernebene und in einigen Geschäftseinheiten die adäquate Messgrösse sein mag, ist er unter Umständen auf einer tieferen Sektor- bzw. Segmentebene nicht geeignet. Gerade auf unteren Organisationsstufen und in Verkaufseinheiten ohne Kompetenz zu Preisfestsetzung und Risikomanagement müssen auch primär volumenbasierte Ziele zulässig sein (Management by Objectives, Koordination der Zielgrössen mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten). Zudem ist der Massstab des ökonomischen Gewinns nicht für alle Organisationseinheiten in gleicher Weise angebracht: Vor allem für Geschäftsbereiche wie Private Banking oder Asset Management stellen sich, neben dem Ermessensspielraum zur Ermittlung der Eigenkapitalkosten, erhebliche methodische Probleme. Unseres Erachtens müssen deshalb auch alternative Ansätze wie beispielsweise Balanced Scorecard (mit einer mehrdimensionalen Struktur von Key Performance Indicators) möglich bleiben. Selbst in Geschäftseinheiten, wo der ökonomische Gewinn grundsätzlich eine geeignete Messgrösse darstellt, gibt es Situationen, in denen er für die Festlegung der Vergütungsstruktur nicht herangezogen werden sollte, etwa weil die entsprechende Einheit im Aufbau begriffen ist und noch keinen ökonomischen Gewinn erzielt. Zusammenfassend betrachten wir die ausschliessliche Fokussierung auf den ökonomischen Gewinn als problematisch und schlagen vor, den Text der betroffenen Randziffern zu flexibilisieren.
- **Rz 42:** Entsprechend schlagen wir für diese Randziffer folgende Formulierung vor: *„Die Höhe der variablen Vergütungen ist abhängig von der Erreichung der langfristigen wirtschaftlichen Zielsetzungen des Finanzinstituts. Der Verwaltungsrat bestimmt die relevanten Messgrössen. Dabei stellt er sicher, dass diese den strategischen Prioritäten entsprechen und die wesentlichen Risiken angemessen berücksichtigen.“*

- **Rz 43:** Im gleichen Zusammenhang könnte diese Randziffer lauten: *„Auf der Grundlage dieser Messgrössen bestimmt der Verwaltungsrat (bzw. ein entsprechender Ausschuss) die Höhe der variablen Vergütungen für die wesentlichen Geschäftsbereiche.“*
- **Rz 45:** Diese Vorschrift ist aus unserer Sicht ersatzlos zu streichen, vgl. die folgenden Änderungsvorschläge.
- **Rz 46:** Im gleichen Zusammenhang sollte diese Randziffer z. B. lauten: *„Die Zuteilung der variablen Vergütungen an einzelne Einheiten und Mitarbeiter richtet sich nach deren nachhaltiger Erreichung der vorgegebenen Zielsetzungen. Diese müssen der Geschäfts- und Risikopolitik entsprechen und sich nach den Verantwortlichkeiten der jeweiligen Einheiten und Mitarbeiter richten. Insbesondere dürfen die Zielsetzungen keine Anreize zum Eingehen unangemessener Risiken beinhalten.“*
- **Rz 47:** Mindestens für einzelne Geschäftseinheiten (z.B. Wealth Management) und hierarchisch nachgeordnete Ebenen sollte die Verwendung formelbasierter Messgrössen ermöglicht werden. Der bestehende Wortlaut könnte wie folgt ersetzt werden: *„Die Zuteilung variabler Vergütungen darf nicht allein auf kurzfristigen finanziellen Messgrössen basieren. Insbesondere können auch qualitative Zielsetzungen, zum Beispiel betreffend Qualität der Dienstleistung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterführung, berücksichtigt werden.“*
- **Rz 48:** Mit dem Grundsatz, dass Verstösse gegen Vorschriften zur Herabsetzung oder Verwirkung der variablen Vergütung führen können, sind wir selbstverständlich einverstanden. Allerdings schlagen wir eine abgeschwächte Formulierung vor: *„Der Verstoß gegen interne oder externe Vorschriften kann, je nach Schweregrad und Umständen, zu einer Reduktion oder einer Verwirkung der variablen Vergütung führen.“*
- **Rz 49:** Diese Anforderung betreffend Sonderzahlungen geht sehr weit und ist aus unserer Sicht ersatzlos zu streichen, vgl. unsere Bemerkungen zu den Transparenzanforderungen (Grundsatz 9). Stattdessen sollten die Prinzipien für Sonderzahlungen im Vergütungsreglement des Verwaltungsrats geregelt werden.
- **Rz 52:** Unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung unangemessener Risiken lässt sich eine für alle Mitarbeitende gültige Mindestsperrfrist von drei Jahren nicht begründen. Hier ist mehr Differenzierung geboten, zumal eine solche Vorgabe weit über ausländische Modelle hinausginge, vgl. auch die Vorgehensweise der FSA. Wir beantragen - auch mit Blick auf Mitarbeiterbeteiligungspläne - den Verzicht auf eine fest vorgegebene bzw. quantifizierte Sperrfrist und schlagen folgende Formulierung (Priorität 1) vor: *„Über eine aufgeschobene Vergütung kann erst nach Ablauf einer angemessenen Sperrfrist (bzw. Anwartschaftsfrist) frei verfügt werden. Die Sperrfrist (Anwartschaftsfrist) berücksichtigt unter anderem den Zeithorizont der Risiken.“* Alternativ wäre die Anwendbarkeit von Rz 52 auf die Ebene der Geschäftsleitung zu begrenzen (Priorität 2).
- **Rz 53:** Die Formulierung des Entwurfs lässt für spezielle Situationen zu wenig Spielraum. Wir würden eine etwas offenere Formulierung begrüßen (*„ausser bei*

wichtigen Gründen wie beispielsweise Tod oder Invalidität des Mitarbeiters“). Im Fall einer Kollision mit dem Obligationenrecht geht dieses ohnehin vor (vgl. Rz 4).

- **Rz 54:** Für nicht-börsenkotierte Finanzinstitute ist eine Verknüpfung von zurückgehaltenen variablen Vergütungen mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens nur mit Einschränkungen möglich. Zudem sollte diese Randziffer im Interesse klarer Bezüge bzw. der Verständlichkeit in zwei Randziffern aufgeteilt werden (Symmetrie und „Clawback“ bzw. „Malus“). Namentlich für „Clawbacks“ ist die Vereinbarkeit mit dem Obligationenrecht vertieft zu prüfen.
- **Rz 56:** Unseres Erachtens wäre es ausreichend, die Anwendbarkeit dieser Randziffer auf Mitglieder der Geschäftsleitung zu beschränken. Zudem sollte „überwiegend“ mit „zu einem grossen Teil“ o.ä. ersetzt werden.
- **Grundsatz 9, Rz 62-73:** Die angestrebte Stärkung der Marktdisziplin durch Reportingpflichten lässt sich im Grundsatz nachvollziehen. Entsprechende Pflichten sind für kotierte Unternehmen heute schon im Aktien- und Börsenrecht geregelt. Sie dienen der Information der Anleger. Bei den regulierten Finanzinstituten ist eine zusätzliche, weiterführende Offenlegung hingegen zur Risikobegrenzung nicht notwendig, weil die FINMA bereits Zugang zu allen Informationen besitzt (Art. 29 FINMAG) und gegebenenfalls mit gezielten Massnahmen einschreiten kann. Ein öffentlicher Vergütungsbericht, wie ihn das Rundschreiben vorsieht (Rz 62 bis 73), ist einerseits, aus demselben Grund, hier fehl am Platz, andererseits im Rahmen der Aktienrechtsreform für börsenkotierte Unternehmen bereits vorgesehen und dort auch zu begrüssen (Art. 731d Obligationenrecht gemäss Zusatzbotschaft zur Revision des Aktienrechts). Konkretisierungen dazu finden sich im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse (mit detailliertem Anhang 2007). Aus diesen Überlegungen schlagen wir vor, auf Grundsatz 9 zu verzichten bzw. ihn durch einen neuen Grundsatz 9 folgenden Inhalts zu ersetzen: *„Das Finanzinstitut berichtet der FINMA jährlich und im Rahmen von Art. 29 FINMAG über die Umsetzung der Vergütungspolitik.“* Sollte die FINMA trotz unseren Bedenken am jetzigen Entwurf zu Grundsatz 9 festhalten, wären aus unserer Sicht mindestens Rz 66-71 nur auf Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung anzuwenden.
- **Grundsatz 10, Rz 74-77:** Entsprechend unserem Vorschlag zu Grundsatz 9 wäre in Rz 75 Satz 1 alles, was folgt nach *„Das Finanzinstitut muss den einzelnen Sachverhalt begründen“* zu streichen, ebenso und vollständig Rz 76.
- **Rz 75:** Vor dem Hintergrund der Gefahr internationaler Wettbewerbsverzerrungen (vgl. Abschnitt A) schlagen wir vor, diese Randziffer wie folgt zu ergänzen: *„Abweichungen von den vorliegenden Bestimmungen sind insbesondere möglich, wo diese mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Umfeld, abweichende regulatorische Regelungen oder lokale Marktusancen in einzelnen Ländern erforderlich erscheinen.“*
- **Rz 77:** Die Erwähnung eines Eigenmittelzuschlags ist mit Blick auf die Eigenmittelverordnung (ERV) aus unserer Sicht an dieser Stelle nicht nötig.
- **Rz 78:** Zur Umsetzung des Rundschreibens sieht die FINMA eine Selbstdeklaration der betroffenen Finanzinstitute vor, wobei der entsprechende Bericht an die FINMA

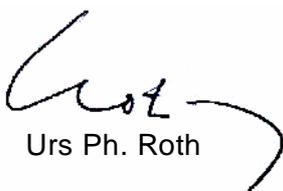
durch die jeweilige Prüfgesellschaft zu testieren sei. Wir begrüssen die Beurteilung der Einhaltung durch die Finanzinstitute selbst; nach unserer Einschätzung ist jedoch auf das Erfordernis eines Testats der Prüfgesellschaft zu verzichten. Denn wir gehen davon aus, dass gerade auch die Informationslage der Prüfgesellschaften ausschlaggebend dafür war, auf eine eigentliche Prüfung im Rahmen der bankengesetzlichen Revision bzw. das ordentliche Verfahren der Aufsichtsprüfung zu verzichten (vgl. Erläuterungsbericht, Seite 57). Aus dem gleichen Grund sehen wir nicht, worin der Mehrwert eines blossen Testats der Selbsterklärung bestehen könnte, zumal sich die FINMA zusätzlich – und unseres Erachtens richtigerweise – vorbehält, selbst oder unter Beizug Dritter die Einhaltung des Rundschreibens zu kontrollieren (Rz 79). Hinzu kommt, dass die Anforderung eines Testats zu unerwünschten Interessenkonflikten Anlass geben könnte, falls die Prüfgesellschaft zugleich im Bereich der Ausgestaltung von Vergütungssystemen tätig ist bzw. entsprechende Beratungsleistungen erbringt. Wir empfehlen, den letzten Satz von Rz 78 ersatzlos zu streichen.

- **Rz 82-84:** Bezüglich Inkraftsetzung bzw. Übergangsfristen verweisen wir auf unsere vorstehenden Kommentare zur Wünschbarkeit einer Rücksichtnahme auf internationale Entwicklungen.

Wir danken Ihnen für das Interesse, das Sie unseren Einschätzungen und Überlegungen entgegen bringen.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen bei Rückfragen bzw. für eine weitere Diskussion gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse  
Schweizerische Bankiervereinigung



Urs Ph. Roth



Markus Staub



Swiss Re



FINMA  
Herr Patrick Raaflaub  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	25. AUG. 2009	SB
A		
Bemerkung:		

FR

Schweizerische  
Rückversicherungs-Gesellschaft AG  
Mythenquai 50/60  
Postfach  
8022 Zürich  
Schweiz  
Telefon +41 43 285 2121  
Telefax +41 43 285 2999  
www.swissre.com

Zürich  
24. August 2009

### FINMA-Rundschreiben "Vergütungssysteme"

Sehr geehrter Herr Raaflaub

Swiss Re unterstützt die Antwort des Schweizerischen Versicherungsverbandes auf das Rundschreiben „Vergütungssysteme“. Da sich unser Geschäftsmodell jedoch substantiell von der Mehrzahl der Verbandsmitglieder unterscheidet, möchten wir zusätzlich auf einige Aspekte als global führende Rückversicherungsgesellschaft hinweisen.

Im Gegensatz zu den meisten Erstversicherern basiert der variable Vergütungsansatz von Swiss Re nicht auf Verkaufsprovisionen. Stattdessen verfügt die Swiss Re bereits über einen diskretionären Bonusansatz, welcher sowohl auf dem Economic Profit als auch dem publizierten Geschäftsergebnis basiert. Zudem hat der Verwaltungsrat in den letzten Jahren seine Aufsicht und Kontrolle über die Vergütung der Gruppe verstärkt:

- Der Gesamtbonusbetrag der Gruppe wird zentral festgelegt und durch den Verwaltungsrat geprüft und genehmigt. Die Höhe der variablen Vergütung hängt primär vom publizierten Geschäftsergebnis ab. Die Aufteilung auf die einzelnen Geschäftsbereiche erfolgt mit Bezug auf den jeweiligen Beitrag an den Economic Profit. Die Jahresschwankung des Geschäftsergebnisses beeinflusst die variable Entlohnung des oberen Kaders stärker als die breitere Belegschaft, bei welcher die individuelle Leistung im Vordergrund steht.
- Das Aufgabenheft des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrates wurde kürzlich überarbeitet. Die variable Entschädigung von Kontrollfunktionen wird nun unabhängig vom operativen Management in Zusammenarbeit mit dem entsprechenden VR Komitee festgelegt.
- Höhere Bonusbeträge werden nur teilweise in bar ausbezahlt. Ein signifikanter Teil bleibt durch den so genannten Value Alignment Incentive (VAI) zurückgestellt. Dieser Drei-Jahresplan macht die Höhe der Schlusszahlung von der Reservierungsqualität der Vorjahre abhängig (Malus-Element).



- Swiss Re hat Aktienoptionen bereits vor einigen Jahren durch einen Long Term Incentive (LTI) ersetzt, welcher einer relativ geringen Zahl leitender Angestellten zugesprochen wird. Der LTI generiert nur einen Wert, wenn die Profitabilitäts- und Wachstumshürden nach drei Jahren Laufzeit übertroffen werden. Von den vier bis heute gewährten LTI Zuteilungen wird voraussichtlich nur eine Zuteilung in der Gewinnzone abschliessen.

Auf dieser Grundlage geht Swiss Re davon aus, dass wir die Grundsätze des FINMA Rundschreibens ohne grössere Probleme erfüllen können. Swiss Re wäre wohl in der Lage, die Richtlinien bereits ab 1. Januar 2010 anzuwenden. Der von der FINMA gewählte Ansatz hat jedoch auch Auswirkungen welche ausserhalb der Kontrolle eines einzelnen Unternehmens liegen.

## **Zuständigkeitsbereich der Aufsicht**

Die FINMA Grundsätze haben für Schweizer Finanzdienstleister globale Verbindlichkeit. Das im Schweizer Heimmarkt generierte Geschäft der Swiss Re ist im Verhältnis zum gesamten von der Gruppe gezeichneten Rückversicherungsgeschäft sehr gering. Gruppengesellschaften unterliegen zusätzlich auch noch nationalen Auflagen. Das kann der gruppenweiten Vereinheitlichung der Entlohnungsprinzipien widersprechen. Auf jeden Fall würden lokale widersprüchliche Auflagen die Durchsetzung globaler Vergütungsprinzipien durch den Verwaltungsrat der Gruppe erschweren.

Daher ist es für die Swiss Re von höchster Bedeutung, dass die Regelungen des Hauptsitzlandes zumindest unter den Versicherungsregulatoren der OECD gegenseitig anerkannt werden.

## **Wettbewerb im internationalen Arbeitsmarkt**

Nur ungefähr 30% der globalen Belegschaft von Swiss Re arbeiten in der Schweiz. Unser Entlohnungsansatz muss daher international wettbewerbsfähig bleiben. Spezialzahlungen wie Sign-on Awards müssen in speziellen Situationen weiterhin möglich sein. Nur so bleibt Swiss Re in der Lage rund um den Globus Top Talente für alle Schlüsselpositionen anstellen zu können. Bereits heute werden solche Spezialzahlungen nur mit höchster Sorgfalt und unter enger Beaufsichtigung durch den Verwaltungsrat gewährt.

Die Bonusstruktur eines Unternehmens muss Branchenusancen und lokale Gepflogenheiten berücksichtigen und soll trotzdem in hohem Mass global einheitlich bleiben. Übereilte und massive Umgestaltungen können lokal zu signifikanten arbeitsrechtlichen und steuerlichen Problemen führen. Wir sind uns bewusst, dass die Finanzkrise eine schnelle regulatorische Reaktion erfordert, doch sollten überstürzte Interventionen vermieden werden. Dies bezieht sich zum Beispiel auch auf die Frage ob Boni überhaupt im Falle eines Unternehmensverlusts ausbezahlt werden dürfen. Die variable Entlohnung eines Unternehmens wie der Swiss Re variiert zwar mit der Gewinn- und Verlustrechnung, jedoch ist im Gegensatz zu gewissen Investment-Banken keine direkte proportionale Beteiligung am Unternehmensresultat beabsichtigt!

Um im Arbeitsmarkt weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben ist es von grosser Bedeutung, dass die Vorschriften für Finanzdienstleistungsunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen oder ausländischen Konkurrenten nicht übermässig restriktiv sind. Idealerweise gelten für alle Firmen ab einer bestimmten Grösse dieselben Richtlinien.

### **Kennzahlensystem**

Das nach allgemein anerkannten Buchhaltungsgrundsätzen publizierte Finanzergebnis reflektiert die Unternehmensleistung aus der Perspektive der Aktionäre. Daher dient dieses als Ausgangspunkt für die Bestimmung der Gesamtbonussumme.

Vor ein paar Jahren hat die Swiss Re ein Economic Value Reporting (EVM) eingeführt, welches inzwischen intern das wichtigste finanzielle Führungsinstrument darstellt. Für die Aufteilung der Bonussumme auf die einzelnen Geschäftsbereiche ist EVM daher das ideale Kriterium.

Aus unserer Sicht ist es jedoch nicht optimal, wenn ein Regulator ein bestimmtes Kennzahlensystem vorschreibt. Eine ganzheitliche Rendite- und Risikobeurteilung bleibt eine Herausforderung und basiert idealerweise auf einfachen, jedoch nicht vereinfachenden Modellen. Für Swiss Re hat sich EVM als Instrument für diesen Zweck bewährt. Dennoch müssen die verantwortlichen Komitees auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene bei Bedarf weiterhin auf andere Indikatoren zurückzugreifen können, falls dies unter bestimmten Umständen angebracht erscheint.

### **Externe Offenlegung**

Das vorliegende FINMA Rundschreiben fordert detailliertere Angaben zur Vergütung im Geschäftsbericht. Es erscheint plausibel, dass auf kurze Sicht Exzesse im Finanzsektor durch eine erweiterte Offenlegung zurückgebunden werden. Ein nachhaltiger Effekt ist jedoch unwahrscheinlich und nach einiger Zeit dürften dieser Ansatz die Spirale eher weiter ankurbeln. Zudem sind die Vorschriften zur Offenlegung bereits heute komplex. Zusätzliche Anforderungen steigern diese Komplexität und führen zu Diskrepanzen zwischen dem Finanzdienstleistungssektor und andern Wirtschaftszweigen.

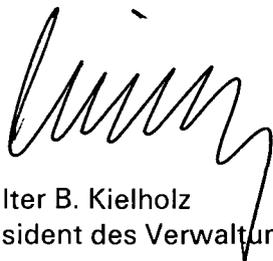
Wir bevorzugen einen Ansatz, bei welchem das Gesetz und die Börse die Standards zur Offenlegung festlegen und der Aufsicht separat und direkt Bericht erstattet wird.

Es ist zu vermuten, dass die Anforderung zur Segmentberichterstattung dazu dienen soll, stark unterschiedliche Entlohnungspraktiken (wie beispielsweise zwischen Investment Banking und Privatkundengeschäft) darzustellen. Die Swiss Re betreibt aber ein relativ homogenes Geschäftsmodell, welches in diesem Sinne keine weitere Segmentierung erfordert. Eventuell könnte ein Reporting nach "Reinsurance", "Asset Management" und "Operations" angebracht sein. Eine tiefere Gliederung unseres Unternehmens würde nach unserer Ansicht aber keinen Zusatznutzen generieren.

Zusammenfassend sind wir der Meinung, dass das Rundschreiben die richtigen Ziele verfolgt und Swiss Re mit diesen Grundsätzen in vielerlei Hinsicht bereits konform ist. Wir sind jedoch besorgt, dass widersprüchliche regulatorische Direktiven einen kohärenten und integrierten Ansatz in Bezug auf risikogerechte Entlohnung behindern und Swiss Re im internationalen Wettbewerb benachteiligen könnten. Zudem befürchten wir, dass die Personalkosten mittelfristig unter dem vorgeschlagene Offenlegungsansatz eher anschwellen dürften.

Freundliche Grüsse

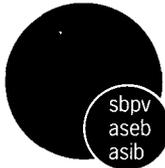
Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft AG



Walter B. Kielholz  
Präsident des Verwaltungsrats



Stefan Lippe  
Präsident der Geschäftsleitung



Schweizerischer Bankpersonalverband  
 Association suisse des employés de banque  
 Associazione svizzera degli impiegati di banca



Eidgenössische  
 Finanzmarktaufsicht FINMA  
 Dr. Oliver Wünsch  
 Einsteinstrasse 2  
 CH-3003 **Bern**

<b>FINMA</b>		
ORG	12. AUG. 2009	SB
<b>G</b>		
Bemerkung:		

*WPC*

Bern, 11. August 2009

**Stellungnahme des Schweizerischen Bankpersonalverbandes zum  
 Rundschreiben der Finma über die Vergütungssysteme**

Sehr geehrter Herr Dr. Wünsch

Als Vertreter der Bankangestellten in der Schweiz, die von diesem Rundschreiben direkt betroffen sind, nehmen wir fristgerecht - im Rahmen der Anhörung zum FINMA-Rundschreiben über Vergütungssysteme - Stellung.

Die Bankangestellten haben ein grosses Interesse an einem vertrauenswürdigen Finanzplatz Schweiz, der sichere und interessante Arbeitsplätze bietet. Deshalb wollen sie sich auch aktiv in der Diskussion über Regulierung des Finanzmarktes beteiligen.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Bemerkungen auf Interesse stossen und berücksichtigt werden.

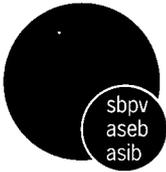
Freundliche Grüsse

Schweizerischer Bankpersonalverband

*Wyder*  
 Peter René Wyder  
 Zentralpräsident

*Chervet*  
 Denise Chervet  
 Zentralsekretärin

**Beilage :**  
 Stellungnahme  
 Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten 2009 VAB



## **Stellungnahme des SBPV zum Rundschreiben der FINMA über Mindeststandards für Vergütungssysteme**

### **Allgemeines**

Die aktuelle Finanzkrise ist Ausdruck der Globalisierung und Deregulierung der internationalen Finanzmärkte, welche zu einem schwer durchschaubaren und kaum mehr kontrollierbaren internationalen Kolossalkapitalismus geführt haben.

Aufgrund der enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung der Banken im Rahmen der regionalen, nationalen und auch internationalen Zahlungsabläufe und Kreditvergabe ist eine strenge staatliche Aufsicht mit Interventionsmöglichkeiten absolut notwendig. Falls eine wirkungsvolle Aufsicht aufgrund der Grösse eines Instituts oder aufgrund der Komplexität der bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr gewährleistet ist, hat der Staat zum Schutz der gesamten Volkswirtschaft die Pflicht, die Risiken des Bankgeschäfts mittels Auflagen zu reduzieren, damit im Falle eines Konkurses einer Bank keine Systemkrise mehr eintreten kann.

In diesem Zusammenhang sind die nun vorgesehenen Regulierungen der Vergütungssysteme bei Finanzinstituten der FINMA als einer von vielen aufsichtsrechtlichen Bausteinen anzusehen, welche das Eingehen von Risiken durch übermässige Entlohnungsanreize künftig verhindern soll.

In eine ähnliche Richtung zielen die momentan laufende Revision des Aktienrechts und auch die zur Abstimmung gelangende Volksinitiative „gegen die Abzockerei“. In beiden Vorlagen soll die Entlohnungspolitik der Firmen durch bessere Einflussnahme der Unternehmenseigener (Aktionäre) transparenter werden.

Die Aktionäre haben immer ihre eigene Optik und Interessen, die nicht zwingend auch makroökonomische oder Arbeitnehmer seitige Gesichtspunkte berücksichtigen. Diese beiden Vorstösse können somit die FINMA-Richtlinie nicht ersetzen.

Handlungsbedarf besteht bezüglich den gesetzlichen Regelungen über den Arbeitsvertrag. Die momentanen Bestimmungen des Obligationenrechts (OR) über Lohn, Akkordlohn, Provision und Gratifikation vermögen den heutigen Anforderungen über eine zeitgemässe Entlohnung nicht mehr zu genügen und führen häufig zu Rechtsunsicherheit. Eine neue Regelung müsste vorab dem Arbeitnehmer klar und transparent aufzeigen, welche Lohnanteile fix und welche Lohnanteile variabel sind, d.h. entweder von seiner eigenen Leistung abhängen und somit einen Rechtsanspruch begründen und welche Teile nach welchen Kriterien durch das Unternehmen bestimmt werden.

Die Überwälzung des Unternehmerrisikos auf den Mitarbeiter widerspricht dem Arbeitsvertragsrecht grundlegend, deshalb muss die variable Entlohnungsmöglichkeit im Verhältnis zum Fixlohn eingeschränkt werden. Eine vernünftige Lösung scheint eine Begrenzung des variablen Lohnbestandteils auf maximal 20% zu sein, bei niedrigen Gehältern ist von einem tieferen Anteil auszugehen. In Rz. 8 der Mindeststandards für

Vergütungssysteme bei Finanzinstituten der FINMA wird die Relation von 20% bereits aufgeführt.

## **Zu den einzelnen Punkten der Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten**

### **Rz 2**

Für die Bankangestellten sollen die variablen Lohnteile im Verhältnis zum fixen Lohn so klein wie möglich bleiben. Dabei soll besonders auf die niedrigeren Löhne Rücksicht genommen werden. Wenn der Fixlohn mit dem variablen Lohnteil für das Leben und die Vorsorge ausgeschöpft wird, können sich die Betroffenen den Konsequenzen von Lohnschwankungen nur gering anpassen, da die Fixkosten – Miete, Versicherungen, Transport, Unterhalt, usw., nicht kurzfristig geändert werden können. Die variable Vergütung soll immer den Charakter eines Zusatzes haben, der nicht für die normalen Lebenskosten aufgebraucht wird.

### **Rz 3**

Jene Bankangestellten, die unter der Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten (VAB) stehen, sollen nicht gleich wie die obersten Entscheidungsträger (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) behandelt werden- sei es aufgrund der Höhe ihres Lohnes (siehe Rz 2), ihrer Entscheidungskompetenzen, aber auch aufgrund der rechtlichen Stellung der Angestellten: Der normal Angestellte erhält einen Lohn für die Zeit, die er dem Arbeitgeber zur Verfügung steht. Mit Art. 324 OR wollte das Gesetz verhindern, dass anstelle der Arbeitgebenden die Arbeitnehmenden das mit der Wirtschaftstätigkeit verbundene Risiko zu tragen haben. Die soziale Entwicklung hat Akkordlöhne weitgehend abgeschafft und damit den Arbeitnehmenden eine gewisse wirtschaftliche Sicherheit gewährleistet.

### **Rz 8 bis 10**

Der SBPV begrüsst die drei Kriterien, unter denen die Richtlinien nicht angewendet werden, zumal mindestens zwei davon erfüllt sein müssen und einer vernünftigen Lohnpolitik entsprechen. Das Nichtunterstelltsein aufgrund eines variablen Lohnteils von höchstens 20% und dem höchsten Salär von max. CHF 800'000.- ist ein vernünftiger Rahmen für die Lohnpolitik und kann als solcher auch dem Bankkunden gegenüber als gutes Label dienen (siehe auch Rz 2).

### **Rz 13**

Die Definition des Mitarbeiterkreises sollte noch präzisiert werden, da es auch die folgenden Arbeitsverträge gibt:

- schweizerische Arbeitsverträge für Angestellte in der Schweiz;
- schweizerische Arbeitsverträge für Angestellte, die in ausländischen Filialen arbeiten;
- ausländische Arbeitsverträge für Angestellte, die in der Schweiz arbeiten;

- ausländische Verträge für Angestellte, die in ausländischen Filialen arbeiten.

Die Frage stellt sich nun, ob alle diese Mitarbeitenden diesem Rundschreiben unterstehen. Dies sollte noch klar definiert werden.

Aus der Optik der Rechtsgleichheit ist ein möglichst umfassender Geltungsbereich für alle Mitarbeitenden wünschenswert.

#### Rz 21

Das aufgeführte Vergütungsreglement sollte auch den Sozialpartnern zugänglich sein (vgl. Art. 43.4 VAB).

Es sollte auch präzisiert werden, wer unter „alle Mitarbeiter“ gemeint ist (siehe Bemerkung unter Rz 13). Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie die ausländischen Institute behandelt werden, die Mitarbeiter mit ausländischen Arbeitsverträgen in der Schweiz beschäftigen.

Der Grundsatz sollte dabei sein: Die Schweizer Banken sollen gegenüber den ausländischen Banken nicht schlechter gestellt werden.

#### Rz 22

Der Verwaltungsrat soll zu den Vorschlägen der Sozialpartner Stellung nehmen.

Die in der VAB vereinbarten Lohnverhandlungen dürfen dadurch nicht eingeschränkt werden.

#### Rz 24 , 30

Die Offenlegung des Vergütungsberichts erfolgt auch gegenüber der Personalkommission.

#### Rz 25

Sofern alle Mitarbeiter vom Vergütungsreglement betroffen sind, sollen sie auch darüber informiert sein und je ein Exemplar davon erhalten.

#### Rz 28

In der Bankbranche hat sich die Sozialpartnerschaft bewährt. Die Vereinbarung über die Arbeitsbedingungen der Bankangestellten (VAB) wird jährlich verhandelt. Das Rundschreiben der FINMA über Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten soll diese Sozialpartnerschaft nicht schwächen. Deshalb sollten die Sozialpartner in der Diskussion über das Vergütungssystem berücksichtigt werden.

#### Rz 29 und 30

Im Sinne des Mitwirkungsgesetzes und der VAB (Art. 43.3) sollen die Sozialpartner bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems beigezogen werden. Sie bekommen die nötigen Informationen dazu und können sich auch auf Kosten der Banken weiterbilden (inkl. externe Weiterbildung).

#### Rz 28

Die VAB soll unter anderem auch berücksichtigt werden. Das Mitwirken der Sozialpartner ist deshalb wichtig.

Rz 43, 46 und 47

Die Sozialpartner sollen ein Recht haben, den Teil des variablen Lohnes, der den Angestellten reserviert wird, zu verhandeln, die Kriterien der Verteilung zu diskutieren und dann auch diese zu kontrollieren.

Die VAB sieht vor, dass Lohnverhandlungen stattfinden. Variable Vergütungen, resp. Vergütungssysteme, sollen dementsprechend auch der Personalkommission zur Stellungnahme/ zur Verhandlung unterbreitet werden. Das Mitwirken der Personalkommission trägt dazu bei, Exzesse in der Lohnpolitik einer Bank zu dämpfen.

Rz 48

Es soll bei diesem Punkt präzisiert werden, dass auch Vorgesetzte/Führungskräfte von dieser Massnahme betroffen sind.

Rz 51

Eine Aufschiebung des variablen Lohns soll für VAB-Angestellte nicht gelten, da sie keinen wesentlichen Einfluss auf Entscheide des Betriebes oder auf das Ergebnis des Betriebsergebnisses haben. Betroffen wären somit nur jene VAB-Angestellte, welche über die Kompetenz zur Übernahme entsprechender Risiken verfügen.

Für diese soll die FINMA eine Übergangslösung für die ersten zwei Jahre vorsehen, um Lohnschwankungen zu vermeiden.

Rz 64

Der jährliche Vergütungsbericht soll den Teil der Vergütungen für die mittleren und unteren Kader sowie die Angestellten separat ausweisen und die Stellungnahme der Personalkommission erwähnen .

Rz 66

Der Vergütungsbericht soll ausweisen, welcher Anteil vom variablen Lohn für die VAB-Angestellten und welcher Anteil für die Direktionsmitglieder zur Verfügung gestellt wird. Er soll auch aufführen, wie viel in der Schweiz und im Ausland verteilt wird.

Rz 73

Die Offenlegung des Vergütungsberichts erfolgt auch gegenüber der Personalkommission

VI. Umsetzung (Rz 78 bis 81)

Es sind keine Sanktionen im Falle eines Verstosses gegen diese Vorschriften erwähnt. Es ist notwendig, auf die betreffenden Sanktionen zu verweisen und sie klar aufzuzeigen.

Rz 81

Die FINMA soll jährlich einen Bericht über die Umsetzung dieser Vorschriften schreiben. Dabei soll die Selbstbeurteilung der Finanzinstitute durch unabhängige Kontrolle ergänzt werden. Die Krise hat die Grenzen der Selbstkontrolle klar genug bewiesen.

Rz 82

Gemäss Medienmitteilung sollte die UBS bereits 2009 die Grundsätze des Rundschreibens einhalten. Ist eine rückwirkende Umsetzung gesetzeskonform?

Zudem ist es stossend, eine solche Aussage in der Medienmitteilung und nicht im Rundschreiben selber zu lesen. In den Übergangsbestimmungen soll erwähnt werden, ob

und wie die UBS diese Vorschriften bereits im Jahre 2009 einhalten muss. Es betrifft immerhin ungefähr 24'000 Mitarbeiter.

### **Zusammenfassung**

Der SBPV begrüsst dieses Rundschreiben, möchte aber, dass es in folgenden Bereichen ergänzt oder präzisiert wird

- Einbezug der Sozialpartner bei der Diskussion über das Vergütungsreglement und die Vergütungen;
- Unterschiedliche Behandlung für VAB-Angestellte und Direktionsmitglieder sowie andere Angestellte, welche dem Top-Management angehören;
- Ausweisen der Auszahlungen an VAB-Angestellte;
- Ergänzung/Präzisierung des Begriffes „Vergütung“ und der damit verbunden Ansprüche für die Arbeitnehmer;
- Massnahmen, die Kontrollen und Sanktionen aufzeigen.

Bern, 10. August 2009

**Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen  
der Bankangestellten 2009**

zwischen der  
**Arbeitgeberorganisation der Banken in der Schweiz<sup>1</sup>**  
und dem  
**Schweizerischen Bankpersonalverband**  
sowie dem  
**Kaufmännischer Verband Schweiz (KV Schweiz)**

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>A Geltungsbereich.....</b>	<b>2</b>
<b>B Arbeitsvertragliche Bestimmungen.....</b>	<b>2</b>
I. Beginn und Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	2
II. Allgemeine Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber .....	2
III. Arbeitszeit .....	4
IV. Ferien und Freizeit .....	5
V. Salär .....	6
VI. Lohnfortzahlung bei Verhinderung an der Arbeitsleistung.....	7
VII. Vorsorgebestimmungen.....	8
<b>C Mitwirkung der Arbeitnehmer .....</b>	<b>8</b>
<b>D Meinungsverschiedenheiten bei Salärverhandlungen.....</b>	<b>11</b>
<b>E Massnahmen bei Bankschliessungen und Entlassung von Angestellten ..</b>	<b>11</b>
<b>F Schlussbestimmungen .....</b>	<b>13</b>
<b>G Kündigungsbestimmungen .....</b>	<b>14</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>15</b>

<sup>1</sup>

*gebildet aus dem Verband Zürcherischer Kreditinstitute und den Organisationen der Plätze Basel, Bern, Neuenburg, St. Gallen und der Associazione Bancaria Ticinese.*

## A Geltungsbereich

### 1. Anwendung der Vereinbarung

Die Vereinbarung gilt für alle auf mehr als drei Monate eingegangene, eine regelmässige Arbeitsleistung aufweisenden Arbeitsverhältnisse.

## B Arbeitsvertragliche Bestimmungen

### I. Beginn und Beendigung des Arbeitsverhältnisses

#### 2. Abschluss des Arbeitsvertrages

Das Arbeitsverhältnis wird durch einen schriftlichen Einzelarbeitsvertrag geregelt. Die Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten ist jedem Arbeitnehmer auszuhändigen oder in der jeweils gültigen Fassung in die Reglemente der Bank aufzunehmen und bildet einen integrierenden Bestandteil des Einzelarbeitsvertrages.

#### 3. Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gelten die Bestimmungen der Art. 334–337d OR (s. Anhang).

#### 4. Fristlose Entlassung

Als wichtiger Grund, welcher zur sofortigen Auflösung des Arbeitsverhältnisses im Sinne von Art. 337 des Obligationenrechtes berechtigt, gilt namentlich jede Verletzung des Geschäfts- oder Bankgeheimnisses, die Vornahme von verbotenen Eigengeschäften oder die Verletzung der Vorschriften über die gleichmässige Interessenwahrung.

### II. Allgemeine Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber

#### 5. Treuepflicht

Der Arbeitnehmer hat die ihm übertragene Arbeit gemäss den allgemeinen Instruktionen und den besonderen Weisungen der Bank sorgfältig auszuführen und deren berechnete Interessen in guten Treuen zu wahren.

#### 6. Nebenbeschäftigung

6.1 Der Arbeitnehmer hat seine berufliche Tätigkeit ausschliesslich der Bank zu widmen. Ohne Zustimmung der Bank darf er während der Dauer des Arbeitsverhältnisses keine Arbeit gegen Entgelt für einen Dritten leisten, wenn dadurch seine Arbeitszeit in Anspruch genommen oder seine Leistungsfähigkeit in der Bank oder seine Treuepflicht beeinträchtigt wird. Jede Betätigung im Interesse eines Konkurrenzinstitutes ist verboten.

6.2 Zur Ausübung von Funktionen in einer Berufsorganisation während der Arbeitszeit sowie zur Ausübung öffentlicher Ämter, soweit dadurch das Arbeitsverhältnis berührt wird, ist das Einverständnis der Bank erforderlich. Es kann nur bei Vorliegen wichtiger Gründe verweigert werden.

2 In den andern Fällen bestimmt der Richter die vermögensrechtlichen Folgen der fristlosen Auflösung unter Würdigung aller Umstände nach seinem Ermessen.

#### Art. 337c

b. bei Grund, ungerechtfertigter Entlassung Ablauf

1 Entlässt der Arbeitgeber den Arbeitnehmer fristlos ohne wichtigen Grund, so hat dieser Anspruch auf Ersatz dessen, was er verdient hätte, wenn das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der Kündigungsfrist oder durch der

bestimmten Vertragszeit beendet worden wäre.

2 Der Arbeitnehmer muss sich daran anrechnen lassen, was er infolge der Beendigung des Arbeitsverhältnisses erspart hat und was er durch anderweitige Arbeit verdient oder zu verdienen absichtlich unterlassen hat.

3 Der Richter kann den Arbeitgeber verpflichten, dem Arbeitnehmer eine Entschädigung zu bezahlen, die er nach freiem Ermessen unter Würdigung aller Umstände festlegt; diese Entschädigung darf jedoch den Lohn des Arbeitnehmers für sechs Monate nicht übersteigen.

#### Art. 337d

c. bei an ungerechtfertigtem Nichtantritt entspricht; oder Verlassen der Arbeitsstelle

1 Tritt der Arbeitnehmer ohne wichtigen Grund die Arbeitsstelle nicht an oder verlässt er sie fristlos, so hat der Arbeitgeber Anspruch auf eine Entschädigung, die einem Viertel des Lohnes für einen Monat entspricht;

ausserdem hat er Anspruch auf Ersatz weiteren Schadens.

2 Ist dem Arbeitgeber kein Schaden oder ein geringerer Schaden erwachsen,

als der Entschädigung gemäss dem vorstehenden Absatz entspricht, so kann sie der Richter nach seinem Ermessen herabsetzen.

3 Erlischt der Anspruch auf Entschädigung nicht durch Verrechnung, so ist er durch Klage oder Betreibung innert 30 Tagen seit dem Nichtantritt oder Verlassen der Arbeitsstelle geltend zu machen; andernfalls ist der Anspruch verjährt.

- b. während der Arbeitnehmer ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder durch Unfall ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung verhindert ist, und zwar im ersten Dienstjahr während 30 Tagen, ab zweitem bis und mit fünftem Dienstjahr während 90 Tagen und ab sechstem Dienstjahr während 180 Tagen;
  - c. während der Schwangerschaft und in den 16 Wochen nach der Niederkunft einer Arbeitnehmerin;
  - d. während der Arbeitnehmer mit Zustimmung des Arbeitgebers an einer von der zuständigen Bundesbehörde angeordneten Dienstleistung für eine Hilfsleistung im Ausland teilnimmt.
- 2 Die Kündigung, die während einer der in Absatz 1 festgesetzten Sperrfristen erklärt wird, ist nichtig; ist dagegen die Kündigung vor Beginn einer solchen Frist erfolgt, aber die Kündigungsfrist bis dahin noch nicht abgelaufen, so wird deren Ablauf unterbrochen und erst nach Beendigung der Sperrfrist fortgesetzt.
- 3 Gilt für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein Endtermin, Ende eines Monats oder einer Arbeitswoche, und fällt dieser nicht mit dem Ende der fortgesetzten Kündigungsfrist zusammen, so verlängert sich diese bis zum nächstfolgenden Endtermin.

#### Art. 336d

- b. durch den Arbeitnehmer er
- 336c
- der
- der
- 1 Nach Ablauf der Probezeit darf der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis nicht kündigen, wenn ein Vorgesetzter, dessen Funktionen auszuüben vermag, oder der Arbeitgeber selbst unter den in Artikel Absatz 1 Buchstabe a angeführten Voraussetzungen an der Ausübung Tätigkeit verhindert ist und der Arbeitnehmer dessen Tätigkeit während Verhinderung zu übernehmen hat.
- 2 Artikel 336c Absätze 2 und 3 sind entsprechend anwendbar.

#### Art. 337

- IV. Fristlose Auflösung
1. Voraussetzungen
- a. aus wichtigen Gründen
- 1 Aus wichtigen Gründen kann der Arbeitgeber wie der Arbeitnehmer jederzeit das Arbeitsverhältnis fristlos auflösen; er muss die fristlose Vertragsauflösung schriftlich begründen, wenn die andere Partei dies verlangt.
- 2 Als wichtiger Grund gilt namentlich jeder Umstand, bei dessen Vorhandensein dem Kündigenden nach Treu und Glauben die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden darf.
- 3 Über das Vorhandensein solcher Umstände entscheidet der Richter nach seinem Ermessen, darf aber in keinem Fall die unverschuldete Verhinderung des Arbeitnehmers an der Arbeitsleistung als wichtigen Grund anerkennen.

#### Art. 337a

- b. wegen Lohngefährdung aus
- geleistet
- Wird der Arbeitgeber zahlungsunfähig, so kann der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis fristlos auflösen, sofern ihm für seine Forderungen dem Arbeitsverhältnis nicht innert angemessener Frist Sicherheit geleistet wird.

#### Art. 337b

2. Folgen Arbeitsverhältnisses
- a. bei gerechtfertigter Auflösung
- 1 Liegt der wichtige Grund zur fristlosen Auflösung des im vertragswidrigen Verhalten einer Vertragspartei, so hat diese vollen Schadenersatz zu leisten, unter Berücksichtigung aller aus dem Arbeitsverhältnis entstehenden Forderungen.

## 7. Geschäfts- und Bankgeheimnis

- 7.1 Der Arbeitnehmer ist gegen jedermann zur Verschwiegenheit über alles verpflichtet, was er bei seiner beruflichen Tätigkeit in der Bank erfährt (Geschäftsgeheimnis).
- 7.2 Er hat für eine absolute Geheimhaltung aller Geschäftsbeziehungen der Bankkunden zu sorgen (Bankgeheimnis). Die Verletzung des Bankgeheimnisses wird gemäss Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen bestraft. Die Pflicht zur Geheimhaltung gilt auch nach dem Austritt aus der Bank.

## 8. Wahrung der Kundeninteressen, Zuwendungen

- 8.1 Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die Interessen aller Bankkunden im Rahmen der geltenden Vorschriften gleichmässig zu wahren und zu vertreten.
- 8.2 Er darf im Zusammenhang mit seinen beruflichen Tätigkeiten keine Zuwendungen annehmen oder sich mittelbar oder unmittelbar Vorteile einräumen lassen.

## 9. Eigengeschäfte und Bürgschaften

- 9.1 Der Arbeitnehmer wird für die von ihm getätigten Bankgeschäfte grundsätzlich gleich behandelt wie die Kunden der Bank. Die Eigengeschäfte müssen in einem angemessenen Verhältnis zur Vermögenslage des Arbeitnehmers stehen und dürfen keine übermässige zeitliche Belastung verursachen. Die Bank bezeichnet die verbotenen Eigengeschäfte.
- 9.2 Das Eingehen von Bürgschaften bedarf der Zustimmung der Bank.

## 10. Berufliche Weiterbildung

- 10.1 Die Bank unterstützt und fördert den Arbeitnehmer in seinen Bestrebungen zur beruflichen Weiterbildung.
- 10.2 In Abstimmung zwischen Bank und Arbeitnehmer hat dieser Kurse zur beruflichen Weiterbildung und zum Erhalt seiner Arbeitsmarktfähigkeit zu besuchen. Die Bank legt die anzurechnende Arbeitszeit und Kostenbeteiligung fest.

## 11. Einführung neuer Technologien

- 11.1 Bei der Einführung neuer Technologien gestaltet die Bank die Arbeitsabläufe rationell und sicher und trägt der Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Arbeitnehmer Rechnung.
- 11.2 Bei gesundheitlicher Belastung an Arbeitsplätzen mit neuen Technologien können generelle oder personenbezogene medizinische Untersuchungen durchgeführt werden.
- 11.3 Sofern aus medizinischen Gründen die angestammte Tätigkeit wegen Arbeitsumstellungen nicht mehr ausgeübt werden kann, unternimmt die Bank besondere Anstrengungen, um Arbeitnehmern, die dazu bereit sind, eine andere, möglichst gleichwertige Arbeit zuzuweisen.

### III. Arbeitszeit

#### 12. Normalarbeitszeit

12.1 Die Normalarbeitszeit berechnet sich auf der Basis von 42 Stunden pro Woche. Sie muss im Jahresdurchschnitt eingehalten werden. Die Bank legt die jährliche Sollarbeitszeit fest.

12.2 Arbeitnehmer, deren Arbeitszeit längere Perioden blosser Anwesenheit umfasst, wie beispielsweise Hauswarte und Portiers, können, sofern es die Verhältnisse erfordern, über die Normalarbeitszeit hinaus beschäftigt werden, jedoch soll die Arbeitszeit im Jahresdurchschnitt 47 Stunden pro Woche nicht übersteigen.

#### 13. Individuelle Arbeitszeit

13.1 Die Normalarbeitszeit von 42 Stunden pro Woche wird im Rahmen der Vorschriften des Arbeitsgesetzes in der Regel auf fünf Tage mit zwei aufeinander folgenden arbeitsfreien Tagen verteilt. Regelmässige Samstagsarbeit kann nur im schriftlichen Einverständnis mit dem Arbeitnehmer angeordnet werden.

13.2 Die flexibilisierte Arbeitszeit ist die Regel. Die Bank legt sie nach den Bedürfnissen des Betriebes und der Arbeitnehmer unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse fest.

13.3. Falls die Bank für die Zeiterfassung keine Vorschriften aufstellt, kann der Arbeitnehmer die geleistete Arbeitszeit erfassen und ein Zeitausgleichskonto führen. Die Bank stellt dazu geeignete Instrumente zur Verfügung.

#### 14. Überstunden

14.1 Überstunden liegen vor, falls sie von der Bank ausdrücklich angeordnet oder nachträglich genehmigt werden und wenn die jährliche Sollarbeitszeit überschritten wird.

14.2 Der Arbeitnehmer ist zur Leistung von Überstundenarbeit (z.B. bei ausserordentlichem Arbeitsanfall, Arbeitsrückständen, Abwesenheiten) soweit verpflichtet, als er sie zu leisten vermag und sie ihm nach Treu und Glauben zugemutet werden kann.

14.3 Bei Überstunden, welche 50 Stunden übersteigen, entscheidet der Arbeitnehmer, ob er die *Ausgleichung durch Freizeit oder die Abgeltung* bevorzugt. Die *Ausgleichung erfolgt in der Regel tageweise*. Erfolgt keine *Ausgleichung*, so bezahlt die Bank dem Arbeitnehmer die geleisteten Überstunden nach den in einer besonderen Tabelle aufgeführten Ansätzen, die einen Zuschlag von 25% enthalten, oder entrichtet eine schriftlich vereinbarte entsprechende Gegenleistung.

#### 15. Überstunden bei Teilzeitarbeit

Bei Teilzeitarbeit werden die über die vertragliche Arbeitszeit hinaus geleisteten Arbeitsstunden, sofern nicht kompensiert wird, erst ab Überschreiten der jährlichen Sollarbeitszeit bei Vollzeitarbeit mit dem Zuschlag von 25% entschädigt.

#### 16. Besondere Arbeitszeiten

Vorübergehende Arbeit an Sonn- und allgemeinen Feiertagen sowie in der Nacht kann nur ausnahmsweise und nur im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer angeordnet werden; für Arbeit in der Nacht (gemäss Arbeitsgesetz) wird ein Salärzuschlag von 25%, für Arbeit an Sonn- und allgemeinen Feiertagen ein Zuschlag von 50% bezahlt.

wesent-

- lich die Zusammenarbeit im Betrieb;
- b. weil die andere Partei ein verfassungsmässiges Recht ausübt, es sei denn, die Rechtsausübung verletze eine Pflicht aus dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb;
  - c. ausschliesslich um die Entstehung von Ansprüchen der anderen Partei aus dem Arbeitsverhältnis zu vereiteln;
  - d. weil die andere Partei nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht;
  - e. weil die andere Partei schweizerischen obligatorischen Militär- oder Schutzdienst oder schweizerischen Zivildienst leistet oder eine nicht freiwillig übernommene gesetzliche Pflicht erfüllt.
- 2 Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber ist im weiteren missbräuchlich, wenn sie ausgesprochen wird:
- a. weil der Arbeitnehmer einem Arbeitnehmerverband angehört oder nicht angehört oder weil er eine gewerkschaftliche Tätigkeit rechtmässig ausübt;
  - b. während der Arbeitnehmer gewählter Arbeitnehmervertreter in einer betrieblichen oder in einer dem Unternehmen angeschlossenen Einrichtung ist und der Arbeitgeber nicht beweisen kann, dass er einen begründeten Anlass zur Kündigung hatte.
  - c. im Rahmen einer Massenentlassung, ohne dass die Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, die Arbeitnehmer konsultiert worden sind (Art. 335f).
- 3 Der Schutz eines Arbeitnehmervertreters nach Absatz 2 Buchstaben b, dessen Mandat infolge Übergangs des Arbeitsverhältnisses endet (Art. 333), besteht so lange weiter, als das Mandat gedauert hätte, falls das Arbeitsverhältnis nicht übertragen worden wäre.

#### Art. 336a

b. Sanktionen

- 1 Die Partei, die das Arbeitsverhältnis missbräuchlich kündigt, hat der anderen Partei eine Entschädigung auszurichten.
- 2 Die Entschädigung wird vom Richter unter Würdigung aller Umstände festgesetzt, darf aber den Betrag nicht übersteigen, der dem Lohn des Arbeitnehmers für sechs Monate entspricht. Schadenersatzansprüche aus einem anderen Rechtstitel sind vorbehalten.
- 3 Ist die Kündigung nach Artikel 336 Absatz 2 Buchstaben c missbräuchlich, so darf die Entschädigung nicht mehr als den Lohn des Arbeitnehmers für zwei Monate betragen.

#### Art. 336b

c. Verfahren

- 1 Wer gestützt auf Artikel 336 und 336a eine Entschädigung geltend machen will, muss gegen die Kündigung längstens bis zum Ende der Kündigungsfrist beim Kündigenden schriftlich Einsprache erheben.
- 2 Ist die Einsprache gültig erfolgt und einigen sich die Parteien nicht über die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses, so kann die Partei, der gekündigt worden ist, ihren Anspruch auf Entschädigung geltend machen. Wird nicht innert 180 Tagen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine Klage anhängig gemacht, ist der Anspruch verwirkt.

#### Art. 336c

2. Kündigung zur Unzeit

a. durch den oder Arbeitgeber die

vorher

- 1 Nach Ablauf der Probezeit darf der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis nicht kündigen:
- a. während die andere Partei schweizerischen obligatorischen Militär- Schutzdienst oder schweizerischen Zivildienst leistet sowie, sofern Dienstleistung mehr als elf Tage dauert, während vier Wochen und
- nachher;

denen

betroffen werden:

1. mindestens 10 Arbeitnehmer in Betrieben, die in der Regel mehr als 20 und weniger als 100 Arbeitnehmer beschäftigen;
2. mindestens 10 Prozent der Arbeitnehmer in Betrieben, die in der Regel mindestens 100 und weniger als 300 Arbeitnehmer beschäftigen;
3. mindestens 30 Arbeitnehmer in Betrieben, die in der Regel mindestens 300 Arbeitnehmer beschäftigen.

#### Art. 335e

2. Geltungsbereich befristeter Arbeitsverhältnisse.
- 1 Die Bestimmungen über die Massenentlassung gelten auch für Arbeitsverhältnisse, wenn diese vor Ablauf der vereinbarten Dauer
  - 2 Sie gelten nicht für Betriebseinstellungen infolge gerichtlicher Entscheidungen.

#### Art. 335f

3. Konsultation der Arbeitnehmervertretung
- 1 Beabsichtigt der Arbeitgeber, eine Massenentlassung vorzunehmen, so hat Arbeitnehmer-er die Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, die Arbeitnehmervertretung zu konsultieren.
  - 2 Er gibt ihnen zumindest die Möglichkeit, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Kündigungen vermieden oder deren Zahl beschränkt sowie ihre Folgen gemildert werden können.
  - 3 Er muss der Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, den Arbeitnehmern alle zweckdienlichen Auskünfte erteilen und ihnen auf jeden Fall schriftlich mitteilen:
    - a. die Gründe der Massenentlassung;
    - b. die Zahl der Arbeitnehmer, denen gekündigt werden soll;
    - c. die Zahl der in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer;
    - d. den Zeitraum, in dem die Kündigungen ausgesprochen werden sollen.
  - 4 Er stellt dem kantonalen Arbeitsamt eine Kopie der Mitteilung nach Absatz 3 zu.

#### Art. 335g

4. Verfahren
- 1 Der Arbeitgeber hat dem kantonalen Arbeitsamt jede beabsichtigte Massenentlassung schriftlich anzuzeigen und der Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, den Arbeitnehmern eine Kopie dieser Anzeige zuzustellen.
  - 2 Die Anzeige muss die Ergebnisse der Konsultation der Arbeitnehmervertretung (Art. 335f) und alle zweckdienlichen Angaben über die beabsichtigte Massenentlassung enthalten.
  - 3 Das kantonale Arbeitsamt sucht nach Lösungen für die Probleme, welche die beabsichtigte Massenentlassung aufwirft. Die Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, die Arbeitnehmer können ihm ihre Bemerkungen einreichen.
  - 4 Ist das Arbeitsverhältnis im Rahmen einer Massenentlassung gekündigt worden, so endet es 30 Tage nach der Anzeige der beabsichtigten Massenentlassung an das kantonale Arbeitsamt, ausser wenn die Kündigung nach den vertraglichen oder gesetzlichen Bestimmungen auf einen späteren Termin wirksam wird.

#### Art. 336

- III. Kündigungsschutz
- 1 Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses ist missbräuchlich, wenn Partei sie ausspricht:
    - a. wegen einer Eigenschaft, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht, es sei denn, diese Eigenschaft stehe in Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtigt

## IV. Ferien und Freizeit

### 17. Dauer

- 17.1 Der jährliche Anspruch auf bezahlte Ferien beträgt 25 Arbeitstage.
- 17.2 Im 61. Altersjahr wird ein zusätzlicher Ferientag und anschliessend jedes Jahr ein weiterer Ferientag zusätzlich gewährt. Die Gesamtdauer der Ferien darf 6 Wochen (30 Arbeitstage) nicht überschreiten.
- 17.3 Kaderangehörige haben ab dem Jahr, in welchem sie das 60. Altersjahr vollenden, Anspruch auf eine 6. Ferienwoche.
- 17.4 Der Anspruch auf die längere Feriendauer entsteht mit dem Beginn des Jahres, in welchem die betreffende Altersgrenze erreicht wird.
- 17.5 Ein Ferientag entspricht im Vollzeitverhältnis 8,4 Arbeitsstunden. Arbeitnehmer, die im Laufe des Jahres ein- oder austreten, erhalten die Ferien anteilmässig.

### 18. Einteilung der Ferien

- 18.1 Die Bank bestimmt den Zeitpunkt der Ferien, nimmt dabei jedoch auf die Wünsche der Arbeitnehmer Rücksicht, soweit es die Betriebsverhältnisse erlauben. Arbeitnehmer mit schulpflichtigen Kindern haben nach Möglichkeit des Betriebes Anspruch, ihre Ferien während den Schulferien zu nehmen.
- 18.2 Die Ferien sind grundsätzlich bis zum 30. April des auf die Entstehung des Ferienanspruches folgenden Kalenderjahres zu beziehen. Bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht beanspruchte Ferien sind nach Absprache mit der Bank bis spätestens 31. Dezember dieses Jahres zu beziehen.
- 18.3 Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf einmal pro Jahr mindestens zwei Wochen zusammenhängende Ferien und ist verpflichtet, diese zu beziehen.
- 18.4 Die Bank ist berechtigt, einen bereits festgelegten Ferientermin infolge aussergewöhnlicher Ereignisse zu verschieben bzw. den Arbeitnehmer in dringenden Fällen aus den Ferien zurückzurufen. Dem Arbeitnehmer sind in einem solchen Falle die durch die Verschiebung oder Unterbrechung der Ferien entstehenden Kosten zu ersetzen. Der Anspruch auf einen verbleibenden Rest der Ferien bleibt erhalten.
- 18.5 Erkrankt oder verunfallt der Arbeitnehmer während den Ferien unverschuldeterweise, so gelten die ärztlich bescheinigten Tage vollständiger Arbeitsunfähigkeit nicht als Ferientage.

### 19. Ferienkürzung

- 19.1 Ist der Arbeitnehmer während eines Kalenderjahres infolge Krankheit oder Unfall insgesamt um mehr als einen Monat an der Arbeitsleistung verhindert, so kann die Bank seinen Ferienanspruch für jeden weiteren vollen Monat der Arbeitsverhinderung um 1/12 kürzen. Bei Arbeitsverhinderung einer Arbeitnehmerin wegen Schwangerschaft und Niederkunft findet eine Ferienkürzung erst bei Abwesenheit von mehr als zwei Monaten statt.
- 19.2 Ist der Arbeitnehmer durch die Leistung von Militärdienst (inkl. Obligatorischer Zivildienst, Militärischer Frauendienst, Rotkreuzdienst) um mehr als einen Monat an der Arbeitsleistung verhindert, so kürzt die Bank seinen Ferienanspruch pro vollen Monat Abwesenheit um 1/12.

## 20 Freie Tage

20.1 Dem Arbeitnehmer werden ohne Anrechnung an die Ferien und ohne Lohnabzug die nachfolgenden freien Tage gewährt:

- a) Heirat ..... 1 bis 3 Tage
- b) Teilnahme an der Hochzeit von Kindern, Geschwistern, Eltern ..... 1 Tag
- c) bei Todesfällen  
von Ehepartnern, Kindern und Eltern im gleichen Haushalt ..... 3 Tage  
von Kindern und Eltern, die nicht im gleichen Haushalt lebten ..... 2 Tage  
von näheren Verwandten, die nicht im gleichen Haushalt lebten ..... 1 Tag
- d) bei Wohnungswechsel ..... bis 2 Tage
- e) bei Zimmerwechsel ..... 1/2 Tag
- f) bei Entlassung aus der Wehrpflicht infolge Erreichens der Altersgrenze ..... 1 Tag
- g) für die gemeindeweise Waffen- und Ausrüstungsinspektion ..... 1 Tag
- h) bei aktiver Teilnahme an eidgenössischen Festen ..... 1 Tag
- i) Mitwirkung als gewähltes Mitglied zentraler Organe des Schweizerischen Bankpersonalverbandes oder des Kaufmännischen Verbandes Schweiz bis ..... 5 Tage

20.2 Die Bank gewährt bei der Geburt eigener Kinder einen Vaterschaftsurlaub von fünf Arbeitstagen bei voller Lohnfortzahlung, der innerhalb einer von der Bank bestimmten Frist zu beziehen ist.

## V. Salär

### 21 Salärzahlung

21.1 Das Salär wird als Jahressalär vereinbart und dem Arbeitnehmer in 13 Teilen ausbezahlt, wovon 12 Teile jeweils Ende des Monats und der 13. Teil (13. Monatssalär) halbjährlich je zur Hälfte im Juni und im Dezember ausgerichtet werden. Für angebrochene Kalenderjahre wird das 13. Monatssalär anteilmässig ausgerichtet.

21.2 Das Jahressalär kann auch in 12 gleichen Teilen jeweils Ende des Monats ausbezahlt werden.

### 22. Salärssystem

22. Die Bank führt unter Berücksichtigung ihrer Grösse ein Salärssystem, welches den Rahmen für funktionsorientierte Marktsaläre bietet und Grundlage für das Salär jedes der Vereinbarung unterstellten Arbeitnehmers ist.

### 23. Qualifikationen

23.1 Die Qualifikation enthält die Beurteilung jener Leistungen des Arbeitnehmers, die dieser, unter Berücksichtigung seiner Persönlichkeit, in Erfüllung der arbeitsvertraglichen Aufgaben erbringt.

23.2 Der Arbeitnehmer wird regelmässig qualifiziert. Er hat das Recht auf eine persönliche Besprechung seiner Qualifikation. Er kann auf Verlangen darin Einsicht nehmen.

### 24. Gewährung von Salärerhöhungen

Die Salärerhöhung erfolgt leistungsorientiert auf der Basis regelmässig erstellter Qualifikationen.

## Anhang

### Art. 334–337d OR (Beendigung des Arbeitsverhältnisses)

#### Art. 334

- G. Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- I. Befristetes Arbeitsverhältnis
- 1 Ein befristetes Arbeitsverhältnis endet ohne Kündigung.
  - 2 Wird ein befristetes Arbeitsverhältnis nach Ablauf der vereinbarten Dauer stillschweigend fortgesetzt, so gilt es als unbefristetes Arbeitsverhältnis.
  - 3 Nach Ablauf von zehn Jahren kann jede Vertragspartei ein auf längere Dauer abgeschlossenes befristetes Arbeitsverhältnis jederzeit mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten auf das Ende eines Monats kündigen.

#### Art. 335

- II. Unbefristetes Arbeitsverhältnis
1. Kündigung im die allgemeinen
  - 1 Ein unbefristetes Arbeitsverhältnis kann von jeder Vertragspartei gekündigt werden.
  - 2 Der Kündigende muss die Kündigung schriftlich begründen, wenn andere Partei dies verlangt.

#### Art. 335a

2. Kündigungsfristen fest- fristen längere Frist.
- 1 Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer dürfen keine verschiedenen gesetzt werden; bei widersprechender Abrede gilt für beide die längere Frist.
- a. im allgemeinen
- 2 Hat der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt oder eine entsprechende Absicht kundgetan, so dürfen jedoch durch Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag für den Arbeitnehmer kürzere Kündigungsfristen vereinbart werden.

#### Art. 335b

- b. während der Probezeit
- 1 Das Arbeitsverhältnis kann während der Probezeit jederzeit mit einer Kündigungsfrist von sieben Tagen gekündigt werden; als Probezeit gilt der erste Monat eines Arbeitsverhältnisses.
  - 2 Durch schriftliche Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag können abweichende Vereinbarungen getroffen werden; die Probezeit darf jedoch auf höchstens drei Monate verlängert werden.
  - 3 Bei einer effektiven Verkürzung der Probezeit infolge Krankheit, Unfall oder Erfüllung einer nicht freiwillig übernommenen gesetzlichen Pflicht erfolgt eine entsprechende Verlängerung der Probezeit.

#### Art. 335c

- c. nach Ablauf Kündigungsfristen der Probezeit
- 1 Das Arbeitsverhältnis kann im ersten Dienstjahr mit einer Frist von einem Monat, im zweiten bis und mit dem neunten Dienstjahr mit einer Frist von zwei Monaten und nachher mit einer Frist von drei Monaten je auf das Ende eines Monats gekündigt werden.
  - 2 Diese Fristen dürfen durch schriftliche Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag abgeändert werden; unter einen Monat dürfen sie jedoch nur durch Gesamtarbeitsvertrag und nur für das erste Dienstjahr herabgesetzt werden.

#### Art. 335d

- IIb) Massenentlassung
1. Begriff
  - Als Massenentlassung gelten Kündigungen, die der Arbeitgeber innert 30 Tagen in einem Betrieb aus Gründen ausspricht, die in keinem Zusammenhang mit der Person des Arbeitnehmers stehen, und von

#### 44. Schiedsgericht

44.1 Die Sozialpartner unterwerfen sich für die Erledigung allfälliger Streitigkeiten aus dieser Vereinbarung einem Schiedsgericht mit Sitz in Zürich, welches endgültig entscheidet. Das Schiedsgericht besteht aus einem Präsidenten und je zwei von den Parteien ernannten Schiedsrichtern. Die Schiedsrichter sind innerhalb von 20 Tagen nach einer entsprechenden Aufforderung zu ernennen.

44.2 Der Präsident wird von den Parteischiedsrichtern gewählt, wobei Einstimmigkeit erforderlich ist. Kommt keine Wahl zustande, so wird er von der nach dem Konkordat über die Schiedsgerichtsbarkeit zuständigen richterlichen Behörde bezeichnet. Der Präsident kann ein mündliches Vermittlungsverfahren durchführen. Im übrigen gilt das Konkordat über die Schiedsgerichtsbarkeit.

#### 45. Inkrafttreten und Dauer

Diese Vereinbarung tritt am 1. Januar 2009 in Kraft. Sofern sie nicht unter Einhaltung einer Frist von sechs Monaten auf den 31. Dezember gekündigt wird, erneuert sie sich jeweils um ein Jahr.

## G Kündigungsbestimmungen

Die gesetzlichen Kündigungsbestimmungen (Art. 334–337d OR) befinden sich im Anhang zu dieser Vereinbarung.

Zürich/Bern, den 17. November 2008

Die Arbeitgeberorganisation der Banken in der Schweiz  
Der Schweizerische Bankpersonalverband  
Der Schweizerische Kaufmännische Verband (KV Schweiz)

#### 25. Minimalsaläre

25.1 Die Sozialpartner legen ein für alle der Vereinbarung unterstellten Arbeitsverhältnisse geltendes Minimalsalär fest. Sie nehmen regelmässig Verhandlungen über dessen Anpassung unter Berücksichtigung der eingetretenen Salärenwicklung und über die Anpassung der Familienzulage auf.

25.2 Das Minimalsalär darf ausnahmsweise bei reduzierter Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers nach Konsultation des Sozialpartners unterschritten werden

#### 26. Familienzulage

26.1 Die Bank richtet dem Arbeitnehmer eine Familienzulage aus, deren Höhe von den Sozialpartnern bestimmt wird. Anspruchsberechtigt sind Arbeitnehmer, welche für nach dem 1. Januar 1993 geborene Kinder entsprechend der kantonalen Gesetzgebung bzw. Ziffer 27 VAB Kinder- bzw. Ausbildungszulagen beziehen. Die Familienzulage wird so lange ausbezahlt, als diese Kinderzulage bezogen wird.

26.2 Wird dem Arbeitnehmer die Kinderzulage nur teilweise ausgerichtet, so wird die Familienzulage entsprechend gekürzt. Teilzeitarbeitnehmer erhalten sie im Verhältnis zum vertraglich festgelegten Beschäftigungsgrad.

#### 27. Kinderzulagen

Die Bank richtet dem Arbeitnehmer grundsätzlich für alle Kinder bis zum vollendeten 18. Altersjahr Kinderzulagen aus. Für Kinder, die nachweisbar noch in Ausbildung stehen, werden Kinderzulagen bis zum Abschluss der Ausbildung, längstens aber bis zum vollendeten 25. Altersjahr ausgerichtet. Im Einzelnen berechnet sich der Anspruch auf Kinderzulagen aufgrund der massgebenden gesetzlichen Bestimmungen.

## VI. Lohnfortzahlung bei Verhinderung an der Arbeitsleistung

#### 28. Krankheit, Unfall, Schwangerschaft, gesetzliche Pflichten, Mutterschaft

28.1 Bei unverschuldeter Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit, Unfall, Schwangerschaft, Erfüllung gesetzlicher Pflichten oder Ausübung eines öffentlichen Amtes besteht folgender Anspruch auf volle Lohnzahlung:

- im ersten Arbeitsjahr..... 1 Monat
- im 2. bis 4. Arbeitsjahr..... 3 Monate
- im 5. bis 10. Arbeitsjahr..... 6 Monate
- im 11. bis 14. Arbeitsjahr..... 8 Monate
- ab 15. Arbeitsjahr..... 12 Monate

28.2 Die Leistung der Bank wird nicht geschuldet, soweit für den Lohnausfall ein Anspruch gegen Dritte besteht, der sich nicht auf Prämienzahlungen des Arbeitnehmers gründet.

28.3 Die bezahlten Abwesenheiten sind immer so zu erfassen, dass die Absenzen in 12 aufeinander folgenden Monaten zusammengezählt werden.

28.4 Bei Schwangerschaft und Mutterschaft gewährt die Bank einen Urlaub von 14 Wochen bei voller Lohnfortzahlung, der spätestens mit der Niederkunft beginnt.

#### 29. Unfallversicherung

29.1 Die Bank versichert den Arbeitnehmer im Rahmen des Unfallversicherungsgesetzes gegen die wirtschaftlichen Folgen von Berufs- und Nichtberufsunfällen.

29.2 Die Prämien für die obligatorische Versicherung der Berufsunfälle und Berufskrankheiten trägt die Bank. Die Prämien für die obligatorische Versicherung der Nichtberufsunfälle sind vom Arbeitnehmer zu tragen.

### 30. Militär- Schutz- oder Zivildienst

30.1 Bei Leistung von obligatorischem schweizerischen Militär- oder Schutzdienst, von schweizerischem Zivildienst oder von Rotkreuzdienst leistet die Bank eine Lohnfortzahlung in folgendem Umfang:

- Obligatorische Kurse, sofern sie 4 Wochen im Jahr nicht übersteigen: 100% des Lohnes.
- Bei allen übrigen Diensten (auch solche als „Durchdiener“) erhalten die Arbeitnehmer, welche Kinder- resp. Familienzulagen beziehen, 90%, die übrigen Arbeitnehmer 80% des Lohnes.

30.2 Eine über die ersten 4 Wochen Dienst hinausgehende Lohnzahlung kann von einer Verpflichtung des Arbeitnehmers abhängig gemacht werden, seine Anstellung während einer angemessenen Frist nach Entlassung aus dem Dienst nicht zu kündigen.

30.3 Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, der Bank sofort Mitteilung zu machen, sobald er vom Zeitpunkt des Einrückens in den Dienst Kenntnis erhält. Auf Wunsch der Bank ist er gehalten, in Fällen besonderer Störung des Bankbetriebes durch den Dienst alle erforderlichen Schritte für dessen Verlegung zu unternehmen.

## VII. Vorsorgebestimmungen

### 31. Lohnnachgenuss

31.1 Stirbt der Arbeitnehmer, so bezahlt die Bank den Hinterlassenen dessen Lohn für den laufenden Monat. Anschliessend haben die Hinterlassenen einen Anspruch auf einen Lohnnachgenuss in der Höhe von drei Monatslöhnen (sechs Monate, falls der Arbeitnehmer mehr als drei Jahre bei der Bank gearbeitet hat).

31.2 Als Hinterlassene werden betrachtet: Der Ehegatte, die minderjährigen, im selben Haushalt lebenden, erwerbslosen Kinder, die übrigen Kinder sowie der im selben Haushalt lebende Lebenspartner, die Eltern, Enkel und Geschwister, sofern sie vom Verstorbenen unterhalten worden sind.

### 32. Personalvorsorgeeinrichtung

Die Bank errichtet für ihre Arbeitnehmer einen beruflichen Vorsorgeschutz mit rechtsverbindlichen Leistungen bei Alter, Invalidität und Tod. Massgebend ist das Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge.

## C Mitwirkung der Arbeitnehmer

Für die Förderung der Mitwirkung der Arbeitnehmer gelten folgende Richtlinien:

### 33. Ziel der Mitwirkung

Die Mitwirkung verfolgt insbesondere die nachstehenden Ziele:

- Förderung der persönlichen und beruflichen Entfaltung aller Arbeitnehmer und der Befriedigung am Arbeitsplatz
- Förderung der Mitverantwortung und der Mitgestaltung
- Förderung des Interesses an der Arbeit und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- Förderung einer positiven Zusammenarbeit und Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- Förderung eines guten Betriebsklimas.

### 42. Massnahmen

Bei der Durchführung der Massnahmen sind vor allem folgende Punkte zu beachten:

42.1 Gesetzliche und vertragliche Ansprüche und Verpflichtungen wie:

- Kündigungsfristen
- Gehaltszahlungspflicht inklusive Nebenleistungen
- Personalvorsorge
- Abgangsschädigung, soweit sie nicht durch Freizügigkeitsleistungen ersetzt ist.

42.2 Als Massnahmen zur Milderung der Auswirkungen eines Stellenabbaus sind zu prüfen:

- vorübergehende lohnwirksame Herabsetzung der Arbeitszeit zur Erhaltung von Arbeitsplätzen
- Vermeidung regelmässig wiederkehrender Überstunden
- Förderung der Teilzeitarbeit.

42.3 Als weitere Massnahmen zur Vermeidung oder Milderung menschlicher und wirtschaftlicher Härten sind zu prüfen:

- Angebot anderer Arbeitsplätze in der Bank
- bankinterne Umschulung
- Mithilfe der Bank bei der Stellensuche
- Verlängerung oder, auf Wunsch des Angestellten, Verkürzung von Kündigungsfristen
- Umzugs erleichterungen
- vorzeitige Ausrichtung von Zulagen für Jubiläen innerhalb von 12 Monaten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Entgegenkommen bei bestehenden Darlehen
- Verzicht auf Konkurrenzklauseln
- vorzeitige Pensionierung mit Zusatzleistungen
- erhöhte Freizügigkeitsleistungen aus der betrieblichen Personalvorsorge bis zum vollen Deckungskapital
- zusätzliche Leistungen in individuellen Härtefällen
- Durchhalteprämien für Angestellte, die sich zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses über die Kündigungsfrist hinaus verpflichten.

## F Schlussbestimmungen

### 43. Zusammenarbeit der Sozialpartner

43.1 Die Sozialpartner bilden eine Paritätische Kommission, deren Vorsitz abwechselnd geführt wird.

43.2 Die Paritätische Kommission bezweckt, die Entwicklung des Arbeitsmarktes der Bankbranche zu verfolgen, allgemeine Fragen über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten zu besprechen und Grundlagen für Verhandlungen bereitzustellen.

43.3 Die Paritätische Kommission verschafft sich alle zwei Jahre in gemeinsamer Absprache Transparenz über Salärssysteme und Salärenwicklung der der VAB unterstellten Bankangestellten. Die Sozialpartner können bei Bedarf von den Banken bei der Einführung von funktionsorientierten Salärssystemen beigezogen werden.

43.4 Die Banken geben den Sozialpartnern in begründeten Fällen Einblick in die Entschädigungen von Funktionen oder Salärssysteme.

43.5 Bei einschneidenden betrieblichen Umstellungen, welche einen Stellenabbau zur Folge haben, insbesondere bei Fusionen, verpflichten sich die Unternehmensleitungen, Gespräche mit den Sozialpartnern zur vorübergehenden Erhaltung von Arbeitsplätzen und zur Vermeidung von menschlichen und wirtschaftlichen Härten zu führen.

geführt werden. Wo keine solche besteht, sollen die Sozialpartner beigezogen werden. Das gleiche gilt, wenn die Angestellten selbst den sofortigen Beizug der Sozialpartner wünschen.

#### **34. Anwendungsbereiche, Umfang der Berechtigung, Berechtigte**

**34.1** Die Mitwirkung betrifft grundsätzlich Angelegenheiten allgemeiner Bedeutung aus dem sozialen und betrieblichen Bereich, die das Bankpersonal unmittelbar betreffen und mit dem Arbeitsverhältnis in direktem Zusammenhang stehen.

**34.2** Die Mitwirkungsrechte werden in Form von Informations-, Mitsprache- oder Mitbestimmungsrechten wahrgenommen. Der Umfang der Berechtigung wird im Einzelfalle bankintern festgelegt.

#### **35. Mitwirkung der einzelnen Arbeitnehmer**

##### **35.1 Allgemeines**

Die Bankleitungen informieren die Arbeitnehmer rechtzeitig und umfassend unter Angabe der wesentlichen Begründungen über Entscheide, welche das Personal betreffen. Zudem werden die Arbeitnehmer regelmässig über den allgemeinen Geschäftsgang orientiert.

Die Information soll sich insbesondere auf folgende Bereiche erstrecken:

- Altersvorsorge, Pensionskasse
- Gesundheitswesen
- Sport- und Freizeitanlagen
- Personalverpflegung
- Personalzeitschrift
- Hausordnung
- Gestaltung des persönlichen Arbeitsplatzes.

Der einzelne Arbeitnehmer verfügt in persönlichen Belangen, wie beispielsweise Festlegung des Ferienzeitpunktes, Gestaltung des Arbeitsplatzes, Ausbildungsfragen, persönliche Qualifikation, über die Möglichkeit der Mitsprache. Im Rahmen des Vorschlagswesens kann er Initiativrechte wahrnehmen.

##### **35.2 Verhalten bei der Einführung neuer Technologien**

Bei der Einführung neuer, mit elektronischer Datenverarbeitung unterstützter Arbeitsabläufe (neue Technologien) werden die Arbeitnehmer rechtzeitig und umfassend einbezogen.

Die Einführung und die Schulung neuer Arbeitsabläufe haben gründlich und sorgfältig zu erfolgen. Dabei werden die Funktion des Arbeitsplatzes und die damit im Zusammenhang stehenden Aktivitäten des Institutes erläutert.

##### **35.3 Bankinterne Regelung**

Die Mitwirkungsrechte der einzelnen Arbeitnehmer werden bankintern und unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten geregelt.

#### **36. Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung (Personalkommission)**

##### **36.1 Bestellung, Organisation der Arbeitnehmervertretung**

In Banken – Hauptsitze und Niederlassungen –, in denen die Anzahl der Arbeitnehmer dies rechtfertigt, und jedenfalls dort, wo es die Mehrheit der Arbeitnehmer wünscht, sollen Arbeitnehmervertretungen bestellt werden. Diese Vertretungen können aus einer oder mehreren Personalkommissionen oder – wo die Bestellung einer Kommission in Anbetracht der kleinen Beschäftigtenzahl nicht angezeigt erscheint – in einem einzigen Vertreter der Arbeitnehmer bestehen.

Das aktive und passive Wahlrecht ist Arbeitnehmern der Bank vorbehalten.

Für die Bestellung der Arbeitnehmervertretung gelten die Vorschriften des eidgenössischen Mitwirkungsgesetzes vom 17. Dezember 1993.

##### **36.2 Allgemeiner Aufgabenbereich, Stellung**

Die Arbeitnehmervertretung nimmt die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber der Bankleitung wahr, soweit diese Aufgabe nicht andern Gremien vorbehalten ist.

Den Mitgliedern der Arbeitnehmervertretung dürfen aus der pflichtgemässen Ausübung ihrer Tätigkeit keine Nachteile erwachsen. Sie erhalten die für die Erledigung ihrer Aufgaben als Arbeitnehmervertreter

notwendige Zeit eingeräumt. Die Arbeitnehmervertretung wird von den Unternehmensleitungen administrativ unterstützt.

Die Verschwiegenheitspflichten der Mitglieder der Arbeitnehmervertretung richten sich nach Art. 14 des Mitwirkungsgesetzes. Diese haben Verschwiegenheit innerhalb und ausserhalb der Bank einzuhalten. Die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertretung besprechen sich über allfällige Mitteilungen aus den Beratungen, auch an Verbände.

### 36.3 Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertretung

#### 36.3.1 Informationsrechte

- Fragen, die in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung zu lösen sind
- allgemeiner Geschäftsgang
- andere wichtige Angelegenheiten von allgemeiner Tragweite, wie Einführung neuer Technologien, die das Bankpersonal unmittelbar betreffen und die mit dem Arbeitsverhältnis in direktem Zusammenhang stehen.

#### 36.3.2 Mitspracherechte

Die Mitspracherechte der Arbeitnehmervertretung werden im gegenseitigen Einvernehmen bankintern festgelegt. Im Rahmen der vorliegenden Richtlinien kommen für die Mitsprache insbesondere generelle Fragen aus den folgenden Sachbereichen in Betracht:

- Krankheits- und Unfallverhütung sowie Sicherheitsvorkehrungen gegen Banküberfälle
- Wohlfahrtseinrichtungen, Fürsorgewesen (soweit die Mitwirkung nicht durch Gesetz, Statuten, Reglemente usw. bereits geregelt ist)
- Ferien- und Urlaubsregelung
- Einteilung der Arbeitszeit
- Personalverpflegung, hygienische Anlagen, Garderoben, Aufenthaltsräume
- Systeme der Arbeitsplatzbewertung
- Systeme der persönlichen Bewertung
- Bauliche Veränderungen und Ausgestaltung von Räumlichkeiten und Einrichtungen
- Arbeitsplatzgestaltung
- Vorschlagswesen
- Fragen der beruflichen Weiterbildung
- Sport und kulturelle Belange
- Massnahmen bei grösserem Personalabbau

#### 36.3.3 Mitbestimmungsrechte

Die Arbeitnehmervertretung ist zu Salärverhandlungen mit der Unternehmensleitung legitimiert.

Aus den der Mitsprache unterliegenden Sachbereichen können bankintern im gegenseitigen Einvernehmen solche bezeichnet werden, in denen der Arbeitnehmervertretung ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt wird. Besondere Aufgaben können der Arbeitnehmervertretung zur Selbstverwaltung übertragen werden.

## 37. Gliederung der innerbetrieblichen Mitwirkung

Die innerbetriebliche Mitwirkung kann nach drei Gesichtspunkten gegliedert werden:

#### Mitwirkung hinsichtlich des betrieblichen Wirkungsbereiches:

- sozialer Bereich
- betrieblicher Bereich
- unternehmerischer Bereich

#### Mitwirkung hinsichtlich des Berechtigtenkreises:

- persönliche Mitwirkung aller Mitarbeiter
- Mitwirkung von Mitarbeiter-Vertretern (Personalkommissionen, eventuell Spezialkommissionen)

#### Mitwirkung hinsichtlich des Umfangs der Berechtigung:

##### Informationsrecht

- Recht der Mitarbeiter auf rechtzeitige, zweckmässige und ausreichende Unterrichtung über bedeutsame Tatsachen, Ereignisse und Pläne.

##### Mitspracherecht

- Mitwirkungsrecht, das keine Entscheidungskompetenz der Arbeitnehmer beinhaltet, diesen aber eine Einflussnahme unterschiedlicher Intensität ermöglicht (Recht auf Gehör, Initiativrecht, Konsultativrecht, Rekursrecht, Mitberatungsrecht).

##### Mitbestimmungsrecht

- Mitwirkungsrecht, das Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter beinhaltet und diesen eine aktive Einflussnahme unterschiedlicher Intensität ermöglicht (minoritäres, paritätisches, majoritäres Mitbestimmungsrecht).

## D Meinungsverschiedenheiten bei Salärverhandlungen

### 38. Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten

#### 38.1 Verbandsverhandlungen

Falls die Arbeitnehmervertretung und die Unternehmensleitung bei Salärverhandlungen keine Einigung erzielen, kann die Arbeitnehmervertretung den Schweizerischen Bankpersonalverband und den Schweizerischen Kaufmännischen Verband und die Unternehmensleitung die Arbeitgeberorganisation der Banken beziehen.

#### 38.2 Schiedsstelle

Falls das Verfahren gemäss Ziff. 39.1 zu keiner Einigung führt, können die Arbeitnehmervertretung oder die Sozialpartner der Arbeitnehmerseite den Fall der gemeinsamen Schiedsstelle unterbreiten.

Die Schiedsstelle setzt sich aus vier auf eine Amtsdauer von vier Jahren gewählten Mitgliedern und einem Präsidenten zusammen. Diese dürfen an Verbandsverhandlungen nicht mitwirken. Der Schweizerische Bankpersonalverband und der Schweizerische Kaufmännische Verband bestimmen zusammen zwei Mitglieder und einen Stellvertreter, desgleichen die Arbeitgeberorganisation der Banken. Die Mitglieder wählen zusätzlich den Präsidenten und dessen Stellvertreter.

Die Schiedsstelle stellt einen Vermittlungsvorschlag auf. Die Bestimmungen über das Einigungsverfahren im Bundesgesetz über die eidgenössische Einigungsstelle (Art. 3 und 4) gelten sinngemäss.

## E Massnahmen bei Bankschliessungen und Entlassung von Angestellten

### 39. Gegenstand

Gegenstand dieses Abschnitts sind Massnahmen bei Entlassungen aller oder einer grösseren Zahl von Angestellten infolge gänzlicher oder teilweiser Schliessung einer Bank oder infolge einschneidender betrieblicher Umstellungen. Solchen Entlassungen gleichgestellt sind Kündigungen, zu denen Angestellte bei Betriebsverlegungen aus Distanzgründen gezwungen sind.

### 40. Information

Über solche Massnahmen sind die betroffenen Angestellten, die Personalkommission und die Sozialpartner frühzeitig zu informieren.

Die Information soll so umfassend wie möglich sein. Dies gilt insbesondere für die Gründe, die zum Entscheid geführt haben, die kommenden Massnahmen, ihre Organisation und die zeitliche Abwicklung.

### 41. Zusammenarbeit

Die Banken sollen die Folgen solcher Massnahmen mit den Angestellten und den Sozialpartnern besprechen. Es sollen innerbetriebliche Verhandlungen über den Sozialplan mit der Personalkommission

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	14. AUG. 2009	SB
G		
Bemerkung:		

Bern, 13. August 2009 sgv-HUB/Ne/is

**Anhörung zum FINMA Rundschreiben  
Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten**

Sehr geehrter Wunsch  
Sehr geehrte Damen und Herren

Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) gibt uns Gelegenheit, uns zu diesem Kreisschreiben zu äussern.

Das Rundschreiben soll dazu beitragen, dass Vergütungssysteme keine Anreize für unangemessene Risiken schaffen, welche die Stabilität von Finanzinstituten gefährden können.

Im Rahmen der verbandsinternen Vernehmlassung sind uns zwei Stellungnahmen zugegangen, die wir Ihnen zuleiten, obschon Sie ihnen möglicherweise bereits direkt zugegangen sind. Sie spiegeln einesteils Zustimmung zum Entwurf KGV Zürich), äussern jedoch in einzelnen Punkten auch erhebliche Kritik und fordern Anpassungen und Änderungen des Rundschreibens, denen wir uns dem Grundsatz nach anschliessen können.

Wir lassen Ihnen die beiden Stellungnahmen im Wortlaut zugehen und ersuchen Sie, der Kritik der Chambre Vaudoises des Arts et Métiers und des KGV Zürich Rechnung zu tragen.

Freundliche Grüsse

Schweizerischer Gewerbeverband sgv



Hans-Ulrich Bigler  
Direktor



Fürsprecher Peter Neuhaus  
Mitglied der Geschäftsleitung

Beilage

- Stellungnahme der Chambre Vaudoise des Arts et Métiers vom 7. August 2009
- Stellungnahme des Kantonalen Gewerbeverbands Zürich vom 7. August 2009



# CHAMBRE VAUDOISE DES ARTS ET MÉTIERS

Route du Lac 2  
1094 Paudex

Case postale 1215  
1001 Lausanne

Tél. 021 796 33 00  
Fax 021 796 33 11  
info@centrepatronal.ch  
www.centrepatronal.ch

*Per Mail*

Schweiz. Gewerbeverband sgV  
Hans-Ulrich Bigler / Peter Neuhaus  
Schwarztorstrasse 26  
Postfach  
3001 Bern

[p.neuhaus@sgv-usam.ch](mailto:p.neuhaus@sgv-usam.ch)  
[h.bigler@sgv-usam.ch](mailto:h.bigler@sgv-usam.ch)

Bern, 7. August 2009  
SME

## **Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten: Anhörungsantwort**

---

Sehr geehrter Herr Wunsch  
Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne nehmen wir zu Ihrem Entwurf für ein Rundschreiben über Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten Stellung und reichen Ihnen frist- und formgerecht die folgende Anhörungsantwort ein.

Das Centre Patronal ist eine Wirtschaftsorganisation im Dienste der Unternehmen. Von seinem Hauptsitz in Paudex bei Lausanne und seiner Niederlassung in Bern aus vertritt es mit über 200 Mitarbeitern die Interessen des waadtländischen Arbeitgeberverbandes, zahlreicher Wirtschaftsorganisationen und sozialversicherungsrechtlicher Ausgleichskassen.

Einer unserer Grundsätze ist, dass sich der Unternehmer auf dem Markt möglichst frei betätigen können muss, um sich den in der heutigen Zeit rasch und stetig ändernden Verhältnissen anpassen zu können. Die Handlungsfreiheit darf vom Staat nur dort eingeschränkt werden, wo überwiegende öffentliche Interessen dies rechtfertigen.

### **Einleitende Bemerkungen zum Rundschreiben-Entwurf**

#### **I. Generelles**

Als Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisation fokussieren wir unsere Bemerkungen insbesondere auf allgemeine, arbeits- und gesellschaftsrechtliche Aspekte der Vorlage.

Folgende Bemerkung sei uns – als Organisation mit Hauptsitz in der Romandie - noch erlaubt: Bedauerlich, dass die FINMA den Erläuterungsbericht zum Rundschreiben ausschliesslich in deutscher Sprache publiziert hat.

## **II. Position des Centre Patronal zum Rundschreiben-Entwurf**

Grundsätzlich ist es Sache der Unternehmen, ihre Vergütungssysteme frei nach ihren Bedürfnissen festzulegen. Dabei sind sie zweifellos in der Pflicht, Anstand und Augenmass walten zu lassen. Auch wenn im beaufsichtigten Finanzmarktbereich eine gewisse Regulierung nötig sein mag, so hat die FINMA dabei äusserst zurückhaltend zu sein und nur soweit zu regulieren „wie es mit Blick auf die Ausichtsziele nötig ist“ (Art. 7 Abs. 2 FINMAG). So hat denn auch die Regulierung über die Mindeststandards für Vergütungssysteme ausschliesslich auf den Schutz von Dritten (Gläubiger, Anleger, Versicherte) zu zielen, und nicht etwa Investoren und Kapitalgeber (Aktionäre) zu schützen oder gar aufgrund der aktuellen, emotional geführten Diskussion über Managementgehälter zu erfolgen.

Die Regelungen der FINMA betreffend Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten schiessen übers Ziel hinaus, sind zu detailliert und gehen zu weit, indem sie nicht nur Grundsätze festlegen, sondern in die operative Führung des Finanzinstituts eingreifen. Oft würde es reichen, wenn sich das Rundschreiben auf den Grundsatz beschränkte, bisweilen geht jedoch bereits dieser zu weit. Positiv beurteilen wir jedoch insbesondere den expliziten Verzicht auf das Festlegen einer Obergrenze für Vergütungen.

Notabene können sich allzu detaillierte Regelungen durchaus kontraproduktiv auswirken, weil sich die Verantwortlichen gegebenenfalls leichter entlasten können, indem sie nachweisen, die „Checkliste“ korrekt abgehakt zu haben. Ebenso wenig kann es darum gehen, dass die FINMA nach der gleichen „Checkliste“ ihre Aufsichtsfunktion wahrnimmt und erschöpft. Wichtiger als detaillierte präventive Regulierung ist eine wirkungsvolle Kontrolle und – falls nötig - die Durchsetzung repressiver Massnahmen. Auch die rigidesten und detaillertesten Vorschriften können Missbräuche nie ganz verhindern. Viel stärker als auf immer zahlreichere Vorschriften ist auf die Durchsetzung (sinnvoller) bestehender und entsprechende Sanktionen Wert zu legen.

Zu diesen Bedenken hinzu tritt das Problem, dass die Weisungen der FINMA teilweise geltendem Recht und aktueller Rechtsprechung widersprechen und von den Finanzinstituten gar nicht umgesetzt werden können.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass variable Vergütungen in der (rechtlichen) Praxis in Bezug auf deren Durchsetzung äusserst komplex zu handhaben sind, und dass die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen nach wie vor gesetzlich nicht geregelt ist und weiterhin eine grosse Rechtsunsicherheit besteht. (Die Beratungen im Parlament über ein entsprechendes Gesetz wurden bis zum Abschluss der Familiensteuerreform ausgesetzt.)

### **Zu den einzelnen Kapiteln des Rundschreiben-Entwurfs**

#### **I. Zweck**

*Keine Bemerkungen*

## II. Verhältnis zum Gesellschafts-, Börsen- und Arbeitsrecht

Das Rundschreiben der FINMA hat sich generell nach geltender Gesetzgebung und Rechtsprechung zu richten. Wo das Rundschreiben erwähnt, gesetzliche Bestimmungen sein einzuhalten oder gingen dem Rundschreiben vor, sind diese Bemerkungen obsolet.

Als problematisch erachten wir - wie oben unter II. Position des Centre Patronal zum Rundschreiben-Entwurf erläutert - insbesondere die Regulierungen zu variablen und aufgeschobenen Vergütungen. (Die Kreation neuer und der Verzicht auf die rechtlichen oder üblichen Begriffe ändern daran nichts; es stellt sich sogar die Frage, wie weit dies überhaupt sinnvoll ist.)

RZ 4: Die sich aus der gesamten Rechtsordnung ergebenden Verpflichtungen (nicht bloss aus dem Arbeitsrecht) werden durch das Rundschreiben nicht ersetzt.

## III. Geltungsbereich

*Keine Bemerkungen*

## IV. Definitionen

### Mitarbeiter:

*Keine Bemerkungen*

### Gesamtvergütung:

*Keine Bemerkungen*

### Variable Vergütung:

Die Vereinbarung variabler Lohnbestandteile oder Gratifikationen („Boni“) ist grundsätzlich zulässig. Allerdings führen diese Vergütungen in der (Gerichts-)Praxis immer wieder zu Problemen. Nur variable Vergütungen, die als Gratifikation zu qualifizieren sind, ermöglichen eine relativ freie Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Variable Vergütungen, die vom Eintritt vereinbarter, objektiver Bedingungen abhängen, werden von den Gerichten in der Regel als Lohn qualifiziert, d.h. der Arbeitnehmer hat einen klagbaren Anspruch auf die variable Vergütung (bei unterjähriger Beendigung des Arbeitsverhältnisses auch pro rata).

Dies kann sich insbesondere bei der Umsetzung von Grundsatz 2, 4, 5 und 6 als problematisch erweisen.

### Sonderzahlung:

*Keine Bemerkungen*

### Aufgeschobene Vergütungen:

Aufgeschobene Vergütungen können von anfang an (in der Terminologie des Rundschreibens) nur variable Vergütungen sein. Zudem können nur Gratifikationen im Sinne des Gesetzes aufgeschoben ausgerichtet werden, da auf die Auszahlung (variabler) Lohnbestandteile ein klagbarer Anspruch besteht.

Im Weiteren besteht bezüglich gesperrter Mitarbeiterbeteiligungen eine nicht unwesentliche Rechtsunsicherheit bezüglich der Anwendung des Truckverbots. Heute muss davon ausgegangen werden, dass nur variable Vergütungen, die als Gratifikation im Sinne des Gesetzes zu qualifizieren sind, und deren Übertragbarkeit nicht beschränkt ist, nicht unter das Truckverbot fallen (strenger die Doktrin).

Dies kann sich insbesondere bei der Umsetzung von Grundsatz 7 als problematisch erweisen.

#### Gesamtpool:

Problematisch dürfte vor allem die wertmässige Festsetzung des Gesamtpools sein, da weder Form, noch vertraglicher Anspruch, noch Zuteilungs- und Auszahlungszeitpunkt eine Rolle spielen. Aufgeschobene Vergütungen „belasten“ den Pool rechnerisch während ihrer gesamten Sperrdauer.

So stellt sich zum Beispiel auch arbeitsvertragsrechtlich die Frage, welche Auswirkung es auf die Vergütung des einzelnen Mitarbeiters hat, wenn der rechnerische Wert des (genehmigten) Pools zu klein ist, um die (klagbaren) Ansprüche der Mitarbeiter zu decken. Vorsichtshalber wird der Verwaltungsrat daher regelmässig einen tendenziell zu hohen Wert genehmigen.

Dies kann sich insbesondere bei der Umsetzung von Grundsatz 1, 5, und 6 als problematisch erweisen.

#### Ökonomischer Gewinn:

*Keine Bemerkungen*

## **V. Grundsätze angemessener Vergütungen**

Im nachfolgenden werden die Grundsätze der FINMA unter dem Aspekt der oben genannten Bedenken gewürdigt:

### **a) Grundsatz 1:**

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

*RZ 20 bis 22:* Zur Verantwortung des Verwaltungsrats s. Bemerkungen unter II. Position des Centre Patronal zum Rundschreiben-Entwurf. Zur Problematik (der Genehmigung) des jährlichen Gesamtpools s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Gesamtpool:.

*RZ 23 und 24:* Diese Randziffern sind ersatzlos zu streichen. Es ist nicht Sache der Aufsichtsbehörde organisatorische Belange des Verwaltungsrats zu regulieren.

### **b) Grundsatz 2:**

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

*RZ 25 bis 27:* Die Forderung nach Einfachheit, Transparenz, Durchsetzbarkeit und Langfristigkeit erscheint grundsätzlich richtig.

*RZ 28:* Diese Randziffer regelt an sich eine Selbstverständlichkeit, und es ist deshalb nicht notwendigerweise explizit zu erwähnen, dass die vertraglichen Vereinbarungen mit Rundschreiben und Vergütungsreglement übereinstimmen müssen.

**c) Grundsatz 3:**

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

RZ 29 bis 31: Auch wenn der Einbezug sinnvoll sein mag, sind diese Randziffern (und damit der gesamte Grundsatz 3) ersatzlos zu streichen. Sie greifen unnötig in die Organisationsbefugnis des Verwaltungsrats ein und schiessen damit über das Aufsichtsziel hinaus.

**d) Grundsatz 4:**

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

RZ 32 bis 40: Soweit dieser Grundsatz dazu führt, dass Mitarbeiter, die eine grosse strategische oder operative Verantwortung tragen, zwingend variabel entschädigt werden müssen, ist er falsch. Es muss dem Finanzinstitut grundsätzlich möglich bleiben, auf variable Vergütungen zu verzichten.

Grundsatz 4 trifft den Kern des Aufsichtsziels der FINMA: Den Schutz der Anleger und schliesslich der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte. Deshalb ist bedauerlich, dass er im Rundschreiben vage bleibt und wichtige Elemente nur im Erläuterungsbericht erwähnt.

**e) Grundsatz 5:**

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

RZ 41 bis 43: Diese Randziffern (und damit der gesamte Grundsatz 5) sind obsolet und daher zu streichen. Grundsatz 2 verpflichtet den Verwaltungsrat bereits dazu, das Vergütungssystem (folglich auch allfällig vorgesehene variable Vergütungen) langfristig auszurichten. Sofern die Abhängigkeit vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg betont werden soll, kann überlegt werden, ob diese nicht in Grundsatz 2 integriert werden könnte. Sofern Sonderregelungen für variable Vergütungen aufgestellt werden sollen, sollte geprüft werden, die nötigen und sinnvollen Regelungen von Grundsatz 5 und 6 in einem einzigen Grundsatz zu den variablen Vergütungen zusammenzufassen.

RZ 42 :Zur Problematik (der Grösse) des jährlichen Gesamtpools s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Gesamtpool:.

**f) Grundsatz 6:**

***Die Zuteilung der variablen Vergütungen erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien.***

RZ 44 bis 49: Sofern auf Sonderregelungen für variable Vergütungen bezüglich Langfristigkeit und Nachhaltigkeit nicht verzichtet werden soll, sind die Grundsätze 5 und 6 zu straffen und in einem einzigen Grundsatz zusammenzufassen.

RZ 45 :Zur Problematik des jährlichen Gesamtpools s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Gesamtpool:.

**g) Grundsatz 7:**

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

Zur arbeitsrechtlichen Problematik aufgeschobener Vergütungen im Allgemeinen s. Bemerkungen unter IV. Definitionen, Aufgeschobene Vergütungen:

Obwohl die Praxis aufgeschobene Vergütungen häufig kennt, erscheint deren zwingende Anwendung aufgrund der nicht unwesentlichen Rechtsunsicherheiten als problematisch.

RZ 51: Aus rechtlichen Gründen können nur variable Vergütungen aufgeschoben werden (und nur falls sie als Gratifikation i.S.d. Gesetzes zu qualifizieren sind). Es ist daher nicht von der Gesamtvergütung auszugehen.

RZ 52, 53 und 56: Gesperrte aufgeschobene Vergütungen unterliegen (zumindest in der Form von Lohnbestandteilen) dem Truckverbot. Ein Vergütungssystem mit diesen Vorgaben durchsetzbar (Grundsatz 2) auszugestalten, dürfte der Quadratur des Kreises gleichkommen.

**h) Grundsatz 8:**

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

*Keine Bemerkungen*

**i) Grundsatz 9:**

***Der Verwaltungsrat berichtet jährlich über die Umsetzung der Vergütungspolitik.***

RZ 62 bis 73: Diese Randziffern (und damit der gesamte Grundsatz 9) sind ersatzlos zu streichen. Es ist Sache der Gesetzgebung (insbesondere des Aktienrechts), respektive der Unternehmen, die Art der Kommunikation zur Umsetzung der Vergütungspolitik gegenüber Kapitalgebern, Anleger und Dritten festzulegen.

Selbstverständlich bleibt es der FINMA unbenommen festzulegen, welche Unterlagen und Angaben sie als Aufsichtsbehörde in welchen Abständen vorgelegt bekommen will. Insofern ist im Rundschreiben maximal der Vergütungsbericht an die FINMA zu regeln. Dabei hat die Aufsichtsbehörde bestehende gesetzliche Vorschriften angemessen zu berücksichtigen.

**j) Grundsatz 10:**

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

RZ 74: Keine Bemerkungen

RZ 75: Das Rundschreiben ist für Finanzinstitute, die seinem Geltungsbereich nicht unterstellt sind, nicht anwendbar. Dass die Nichtunterstellung offengelegt und begründet werden muss, ist nachvollziehbar und sinnvoll. Dabei muss reichen, dass das Finanzinstitut angibt aus welchem der im Rundschreiben definierten Gründe, es nicht unter dessen Geltungsbereich fällt. Alles, was nicht vom Geltungsbereich des Rundschreibens erfasst ist, ist eben gerade *nicht* durch dieses zu regeln; das heisst „*Struktur, Form und Höhe der Vergütungen, die in Abweichung der vorliegenden Bestimmungen geleistet werden, sowie die begünstigten Geschäftsbereiche und*

*Funktionen des Finanzinstituts“ sind eben gerade nicht offenzulegen. Dieser Passus ist ersatzlos zu streichen.*

*RZ 76: Wenn der Grundsatz 9 gestrichen wird, ist auch diese Randziffer zu streichen.*

## **VI. Umsetzung**

*Keine Bemerkungen*

## **VII. Übergangsbestimmungen**

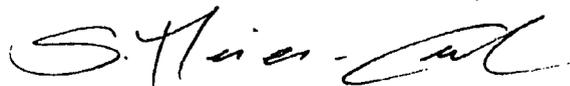
*Keine Bemerkungen*

## **VIII. Schlussbemerkungen**

In der vorliegenden Form ist das Rundschreiben „Mindeststandards für Vergütungssysteme“ nicht akzeptabel: Es geht in seiner Regulierungsdichte zu weit und verstösste gegen geltende Gesetzgebung und Rechtsprechung.

Das Rundschreiben muss grundsätzlich überarbeitet werden. Dabei ist den Grundsätzen der zurückhaltenden Regulierung (nur mit Blick auf die Aufsichtsziele und nur soweit als nötig) und der Einhaltung der Rechtsordnung sorgfältig Rechnung zu tragen.

CHAMBRE VAUDOISE DES  
ARTS ET METIERS



Stefanie Meier-Gubser



KANTONALER GEWERBEVERBAND ZÜRICH

**Schweizerischer Gewerbeverband sgV**  
Schwarztorstrasse 26  
Postfach  
3001 Bern

Zürich, 7. August 2009

**Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme**  
Stellungnahme KGV

Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne machen wir von der Möglichkeit Gebrauch, zum Entwurf des oben genannten Rundschreibens Stellung zu nehmen.

Wir sind grundsätzlich mit der Stossrichtung des Entwurfs einverstanden. Die von der FINMA vorgeschlagenen Massnahmen setzen an den richtigen Stellen an, ohne zu sehr in den freien Markt einzugreifen. Wir begrüssen einerseits die vorgeschlagene **Fokussierung auf Transparenz- und Berichterstattungspflichten für Finanzinstitute** und andererseits den **Verzicht auf konkrete Lohn- bzw. Vergütungsvorgaben**, welche u. E. einen zu drastischen Markteingriff bedeutet hätten.

Wir sind überzeugt, dass die von der FINMA empfohlenen Massnahmen den gewünschten Effekt, zukünftig durch Vergütungssysteme keine Anreize für überhöhte Risiken mehr zu schaffen, mittelfristig zeitigen werden, ohne dabei die Finanzinstitute in ihrer freien Marktentfaltung nachhaltig zu behindern.

Wir sind Ihnen für die Berücksichtigung unserer Stellungnahme sehr dankbar. Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Martin Arnold  
Geschäftsleiter



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
 FINMA  
 Dr. Patrick Raaflaub  
 Einsteinstrasse 2  
 3011 Bern

FINMA		
ORG	24. AUG. 2009	SB
A		
Bemerkung:		
Fre		

20. August 2009/ TW

### Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir beziehen uns auf das Schreiben der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht vom 03. Juni 2009, mit welchem wir eingeladen worden sind, zum Rundschreiben über die Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten, Stellung zu beziehen. Für diese Gelegenheit danken wir Ihnen bestens.

Unsere Mitgliedsgesellschaften haben mit grossem Interesse von dieser Anhörung Kenntnis genommen und sich sehr zahlreich und umfassend zu diesem Rundschreiben eingebracht.

Der SVV zieht aufgrund der verbandsinternen Vernehmlassung folgende Schlüsse:

- 1. Die Anwendung des Rundschreibens auf die Versicherungsindustrie wird vollumfänglich abgelehnt (Hauptantrag).**
- 2. Für den Fall, dass die FINMA am Anwendungsbereich des Rundschreibens für die Versicherungsindustrie festhält, schlägt der SVV eine Reihe von Änderungen bzw. Anpassungen vor (Eventualantrag).**

## **1 Hauptantrag: Vollumfänglich Ablehnung der Anwendung des Rundschreibens auf die Versicherungsindustrie**

Im Folgenden wollen wir unsere Argumente erläutern, welche die Versicherungsindustrie zur vollumfänglichen Ablehnung bewogen haben.

### **1.1 Undifferenzierte Betrachtungsweise**

Die von der Finanzmarktaufsicht aufgestellten Prinzipien für Vergütungssysteme sind vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und dem grossen politischen Druck an sich nachvollziehbar. Dennoch sind solche Initiativen nicht losgelöst vom Entstehungsgrund zu betrachten. Aus Fehlern der Vergangenheit muss gelernt und die Lösungsmöglichkeiten sollten spezifisch und sinnvoll erlassen werden. Für die Versicherungsbranche heisst dies, dass ihr andersartiges Geschäftsmodell von dem der Banken unterschieden werden muss.

Das Rundschreiben in seinem Entwurf unterscheidet jedoch nicht zwischen Investmentbanken und anderen Formen der Finanzdienstleistung. Die im Rundschreiben stipulierten Mindeststandards sollen für alle beaufsichtigten Institute ab einer gewissen Grösse gelten, obwohl bspw. gerade die Assekuranz mit ihrer bisherigen Vergütungspolitik weder negativ aufgefallen ist, noch als Verursacherin der Finanzkrise gilt. Die Versicherungsindustrie unterscheidet sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle von denen der Banken, was eine differenzierte Betrachtungsweise erfordert. Ein wesentliches Merkmal des Versicherungsgeschäftes ist z.B. die langfristige und nachhaltige Ausrichtung, die nicht vergleichbar mit der Ausrichtung der Banken ist. Gleichzeitig spielt das Risikomanagement in der Versicherungswirtschaft eine ganz andere Rolle als bei Investmentbanken, da in der Versicherungswirtschaft die Übernahme von Risiken zum eigentlichen Geschäftsmodell gehört. Schliesslich finanzieren sich Versicherungen im Wesentlichen über im Voraus bezahlte, periodische Prämien und Einmalzahlungen und setzen für Rückzahlungsfälle den Eintritt eines bestimmten versicherten Ereignisses voraus.

Die undifferenzierte Betrachtungsweise wird auch augenscheinlich bei der Begriffswahl der „variablen Vergütung“. Die „variablen Vergütungen“ der Versicherungsindustrie sind mit denen des Bankensystems nicht direkt vergleichbar. Zum einen wird der Vertrieb auf Provisionsbasis entschädigt, d.h. Vergütungen werden auf der Basis der vermittelten Neuabschlüsse und der Zu- bzw. Abnahme des vom Agenten betreuten Bestandes berechnet. Zum anderen erfolgt die Disziplinierung des Underwritings nicht primär über Boni, sondern durch ein aktives Product Management<sup>1</sup>. Entsprechend erreichen variable Vergütungen bei den Versicherungsgesellschaften

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu unsere Ausführungen unter Punkt 2.2.2

auch keine bankenähnliche Höchstbeträge und unterliegen im Einzelfall auch nicht drastischen Schwankungen. Die FINMA scheint die Besonderheiten dieser Vergütungspraxis und deren Auswirkungen auf die Stabilität der Versicherungsunternehmen nicht untersucht zu haben. Die Versicherungsunternehmen sind bereit, die Grundprinzipien dieser provisionsbasierten Entschädigung der FINMA zu erläutern. Auf jeden Fall muss die Entschädigung des Vertriebs vom Anwendungsbereich des Rundschreibens ausgenommen werden. Wir werden auf diese Problematik näher unter Punkt 2.2.2. eingehen.

Es wird deutlich, dass die Versicherungsbranche Bestimmungen unterworfen wird, die rein bankenbezogen sind.

## 1.2 Internationale Inkonsistenz

Die Mindeststandards der FINMA verfolgen im Ansatz ähnliche Ziele wie die entsprechenden Regulierungsentwürfe ausländischer Aufsichtsbehörden. Jedoch stellen wir fest, dass der FINMA-Entwurf deutlich über bislang bekannte ausländische Regelungen hinausgeht. So bezieht sich das Rundschreiben nicht nur auf das oberste Management oder nur auf systemrelevante Finanzinstitute, sondern – abgesehen von einigen Ausnahmen – auf alle von der FINMA überwachten Gesellschaften. Vor dem Hintergrund, dass die Exzesse, welche zu diesem Regulierungsbedarf geführt haben, offensichtlich nicht im Versicherungssektor stattgefunden haben, erscheint uns ein derartiger undifferenzierter Eingriff unverhältnismässig zu sein. Da auf internationaler Ebene diese Thematik noch nicht abschliessend diskutiert worden ist, können aber noch nicht alle Differenzen im Detail beurteilt werden. Zumindest zeigt sich aber in den vorliegenden Entwürfen, dass andere Staaten wie Grossbritannien, die Vereinigten Staaten, die europäische Kommission oder internationale Foren wie das Financial Stability Forum, einen konsequent prinzipienbasierten Ansatz gewählt haben. Auch wenn die FINMA in den Erläuterungen den prinzipienbasierten Ansatz betont, zeigt sich dieser Ansatz sowohl hinsichtlich der Regulierungsdichte und –tiefe nicht. Leider wird dadurch die gewünschte Flexibilität in der Umsetzung eingeschränkt.

In diesem Zusammenhang verweisen wir auf den kürzlich erschienenen „*Draft CEIOPS Advice for Level 2 Implementing Measures on Solvency II: Remuneration Issues*“, der in wesentlichen Aspekten mehr Spielraum und Toleranz gegenüber der Vergütungspolitik der Unternehmen zulässt. Zum einen wird aus dem Dokument sehr deutlich, dass richtigerweise eine differenzierte Betrachtungsweise hinsichtlich der Versicherungsindustrie angestrebt wird. Zum anderen entspricht der Entwurf aber auch in seinem materiellen Inhalt eher unseren Vorstellungen. So ist der Anwendungsbereich auf Personen des oberen Managements und solchen, die Entscheidungen

treffen, welche mit erheblichen Risiken verbunden sind, beschränkt<sup>2</sup>. Ferner wird in Principle 4<sup>3</sup> explizit erwähnt, dass sich der variable Teil der Vergütung nicht nur am Erfolg des Unternehmens, sondern ebenfalls nach der individuellen Leistung bemessen kann. Auch dies entspricht einem uns zentralen Anliegen, auf welches wir später noch näher eingehen werden. Leider wird hier deutlich, dass die FINMA im internationalen Vergleich in spezifischen Themen viel weiter geht und somit den Schweizer Finanzplatz erheblich benachteiligt.

Aufgrund der Regulierungsdichte und der daraus folgenden mangelnden Flexibilität für die betroffenen Unternehmungen werden grosse international tätige Versicherungskonzerne in ihrer Wettbewerbsfähigkeit stark gefährdet. Wir befürchten, dass die Schweiz das Image eines attraktiven Wirtschaftsstandortes einbüßen wird, was sich angesichts des hohen internationalen Drucks auf den Schweizer Finanzplatz zusätzlich negativ auswirken kann. Die extraterritoriale Komponente des Rundschreibens, die im Übrigen auch rechtspolitisch sehr fragwürdig ist, wird daher abgelehnt.

Sofern dennoch an der Notwendigkeit der Regulierung im Grundsatz festgehalten wird, beantragen wir zumindest, dass das Rundschreiben den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ reflektiert und nicht erneut ein „Mehr“ gegenüber den internationalen Vorschriften fordert. Zumindest sollte die FINMA sich auf Mindeststandards beschränken und keinen Maximalansatz wählen.

Dass die Finma gemäss ihren Ausführungen im Erläuterungsbericht lediglich die Beobachtung des ausländischen Marktes und eventuelle Anpassungen in Erwägung zieht, reicht uns nicht, sind doch bereits bewusst abweichende Regelungen zum Inhalt des Rundschreibens geworden, bei denen man sich von den internationalen Gepflogenheiten ebenfalls nicht leiten liess.

### 1.3 Spannungsfelder zum bestehenden Recht

Es ist für den Schweizerischen Versicherungsverband befremdend, dass die Finma bei der Ausgestaltung der Bestimmungen keine Rücksicht auf bestehendes Recht nimmt und damit die bestehenden Spannungsfelder zum Arbeits- und Steuerrecht bewusst in Kauf nimmt.

So greift dieses Rundschreiben bspw. der laufenden Revision des Aktienrechts vor, obwohl die definitive Ausgestaltung des revidierten Aktienrechts noch nicht klar ist. Abgrenzungsprobleme und Widersprüchlichkeiten sind die unvermeidbare Folge. Während das Rundschreiben zum Bei-

---

<sup>2</sup> Principle 2 of *Draft CEIOPS Advice for Level 2 Implementing Measures on Solvency II*

<sup>3</sup> .."The variable component could be based on a combination of the assessment of individual and collective performance, ....."

spiel dem Verwaltungsrat mehr Verantwortung im Zusammenhang mit der Genehmigung der variablen Vergütung einräumt, sieht der Gesetzesentwurf zum revidierten Aktienrecht die Verantwortung bei der Generalversammlung.

Weiter führt die FINMA im Schreiben „Kernpunkte Rundschreiben Vergütungssysteme“ selbst aus, dass das heutige Arbeitsrecht den Begriff „Bonus“ nicht kennt und in der Regel die variable Vergütung als geschuldet interpretiert. Wenn nun gemäss dem Rundschreiben variable Vergütungen bei schlechtem Geschäftsgang wegfallen können, andererseits von den Unternehmen aber die Einhaltung des Arbeitsrechtes gefordert wird, so stellt die FINMA die Unternehmen vor juristisch nicht lösbare Probleme. Die Vorschriften der FINMA sind daher zunächst mit den übergeordneten Rechtserlassen abzustimmen und nicht diese mit denen der FINMA. Dies gilt auch für gewählte Definitionen, welche einheitlich verwendet werden sollten (Gesamt-, variable Vergütung und Sonderzahlungen im Aktienrecht).

Vor diesem Hintergrund erinnern wir auch an die Transparenzvorschriften gem. Art. 663 b bis OR, der Corporate Governance Richtlinie der SIX Swiss Exchange und dem Swiss Code of BEST Practice für Corporate Governance, womit eine erfolgreiche und risikogerechte Vergütungspolitik angestrebt wird. Die Vergütungspolitik nun durch dieses umfassende Rundschreiben in undifferenzierter Form regulieren zu wollen, erachten wir als eine unverhältnismässige Überregulierung!

#### **1.4 Detaillierte Regulierungsdichte und –tiefe**

Ein zentrales Anliegen der Versicherungsbranche ist, dass die FINMA grundsätzlich bei ihren Rundschreiben einen prinzipienbasierten Ansatz wählen sollte, der den Unternehmen bei der Umsetzung in der Praxis genügend Spielraum lässt. Die Detailtreue und die engen Formulierungen vieler Rundschreiben und deren Bestimmungen lassen aber keinen prinzipienbasierten, sondern einen regelbasierten Ansatz erkennen. Dies wird auch innerhalb dieses vorliegenden Rundschreibens deutlich. Der SVV empfindet sowohl den Detaillierungsgrad als auch die Tiefe als unverhältnismässig. Die FINMA wird ersucht, ihre eigene erklärte Intention, einen prinzipienbasierten Ansatz verfolgen zu wollen, auch tatsächlich umzusetzen. Wir gehen bei den einzelnen Grundsätzen, wo dies notwendig erscheint, nochmals auf diese Problematik ein.

#### **1.5 Fehlende Rechtsgrundlage**

Das Rundschreiben wird als Eingriff in die Privatautonomie der Unternehmungen verstanden dessen Umfang fragwürdig erscheint. Der SVV stellt sich die Frage, wie tief ein Regulator auf Entscheidungsprozesse, Vergütungsstrukturen und die Berichterstattung überhaupt Einfluss nehmen sollte. Das vorliegende Rundschreiben beinhaltet jedenfalls die Gefahr eines übermässigen aufsichtsbehördlichen Interventionismus, welcher nicht vom Schutzzweck der Versicherungsaufsicht gedeckt ist. Gemäss Art. 7 Abs. 2 FINMAG wird ausdrücklich festgehalten, dass die FINMA

nur reguliert, soweit dies mit Blick auf die Aufsichtsziele nötig ist. Wir bezweifeln, dass die Finma ihrem Aufsichtsziel mit dieser Regulierung gerecht wird. In diesem Zusammenhang erlauben wir uns auf die Ausführungen der FINMA im Erläuterungsbericht auf Seite 57 hinzuweisen, wonach die FINMA einräumt, dass es sich „beim Thema der Vergütungen nicht um ein klassisches Aufsichtsthema der Finanzmarktaufsicht handelt und dieses Thema inhaltlich der Unternehmensleitung obliegt“. Die Finma hegt damit selber Zweifel, ob für dieses Rundschreiben eine Rechtsgrundlage gegeben ist.

Tatsächlich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob ein Rundschreiben, welches detaillierte Regelungen enthält und deren Nichtbefolgung mit hohen Sanktionen belegt, das geeignete und vor allem rechtmässige Mittel ist, diese Thematik zu regeln. Rundschreiben sollen grundsätzlich den Charakter haben, reglementarische Bestimmungen zu kommentieren und administrative Einzelheiten bei der praktischen Umsetzung zu erläutern. Eine detaillierte Regulierung wie sie hier nun vorliegt, wird in der Regel nicht durch Rundschreiben praktiziert. Insbesondere haben wir erhebliche Mühe mit der Androhung von Massnahmen, die gemäss Erläuterungsbericht bis hin zum Entzug der Bewilligung führen können. Eine Rechtsgrundlage hierfür sehen wir jedenfalls nicht. Jedenfalls bedürfen derartige weitgehende Eingriffe einer klaren rechtlichen Grundlage in einem Gesetz oder mindestens in einer Verordnung. Ein Rundschreiben halten wir als Rechtsbasis für ungenügend. Die FINMA wird um Klarstellung gebeten, auf welcher Rechtsgrundlage sie ihre angedrohten Massnahmen rechtfertigen möchte.

Aus all diesen Gründen lehnen wir die Anwendung des Rundschreibens auf die Versicherungsindustrie entschieden ab. Die FINMA muss sich bewusst sein, dass sie mit diesem Vorhaben eine Überregulierung anstrebt, die für die Versicherungsbranche mit ihrem andersartigen Geschäftsmodell und anderen Systemrisiken als unverhältnismässig und nicht vom Aufsichtsziel getragen, verstanden wird.

## **2 Eventualantrag: Änderungswünsche des SVV im Falle eines Festhaltens an der Anwendung des Rundschreibens in der Versicherungsindustrie**

Für den Fall, dass die FINMA nicht auf unsere Ablehnung eingeht, möchten wir folgende Änderungswünsche beliebt machen. Wir orientieren uns in unseren Ausführungen am Aufbau des Rundschreibens.

### **2.1 Geltungsbereich**

Wie bereits erwähnt, ist der Geltungsbereich sowohl in räumlicher als auch in personeller Hinsicht zu extensiv. Es ist nicht einzusehen, weshalb grundsätzlich alle von der FINMA beaufsichtigten Unternehmen erfasst werden sollen. Zwar begrüßen wir den Grundgedanken, dass falsche Anreize zu bekämpfen und Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden sind. Eine nahezu komplette Erfassung aller von der FINMA beaufsichtigten Unternehmen schafft jedoch neue Wettbewerbsverzerrungen sowohl im Inland als auch im Ausland; einerseits in Bezug auf andere Branchen und andererseits in Bezug auf Unternehmungen im Ausland, die seitens ihrer Aufsichtsbehörden flexiblere oder gar keine regulatorischen Vorgaben hinsichtlich ihrer Vergütungsmodelle zu befolgen haben.

Die FINMA gewährt eine Befreiung von der Umsetzungspflicht, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind, definiert diese aber nicht weiter. Gemäss Rz. 6 des Rundschreibens kann eine solche bspw. dann erteilt werden, wenn eine „ernsthafte“ Benachteiligung im ausländischen Arbeitsmarkt nachgewiesen werden kann, welche bereits besteht. Zum einen halten wir den wagen Begriff der „Ernsthaftigkeit“ für untauglich, da er unpräzise ist. Zum anderen muss es genügen, dass eine Benachteiligung zu befürchten ist und diese plausibel dargelegt werden kann.

Ferner kritisieren wir die Anwendbarkeit des Rundschreibens auf sämtliche Mitarbeitende eines Unternehmens. Unseres Erachtens sollten solche Vorgaben nur für Angestellte gelten, welche risikobehaftete Entscheidungen treffen. Dies trifft vor allem auf das obere Management und den Verwaltungsrat zu. Die Anwendung auf alle Mitarbeiter weltweit führt bei grossen Konzernen auf ausländischen Arbeitsmärkten zu einer massiven Benachteiligung und zu Friktionen mit anderen (Arbeits-) Gesetzen.

Das Rundschreiben sieht weiter vor, Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen von der Umsetzung zu befreien, sofern sie einer gleichwertigen Regelung unterstehen. Diese Möglichkeit zur Befreiung ist ein zentrales Anliegen und hinsichtlich der Vermeidung eines Zustands der

Rechtsunsicherheit auch zwingend notwendig. Denn bei internationalen Konzernen übernimmt die Konzernmutter die Ausgestaltung der Entschädigungssysteme und die ausländische Tochtergesellschaft hat darauf keinen Einfluss. In Bezug auf die Voraussetzung der Unterstellung unter eine am Konzernhauptsitz „gleichwertige ausländische Regelung“ erwarten wir von der FINMA im Übrigen zusätzlich Unterstützung für hiesige Zweigniederlassungen ausländischer Unternehmen. Ähnlich wie im Datenschutzrecht<sup>4</sup> sollte bei der FINMA eine entsprechende Auflistung aufgeführt werden, die Aufschluss darüber gibt, welche Länder über gleichwertige Regelungen verfügen. Unseres Erachtens kann es keinesfalls die Aufgabe der einzelnen Gesellschaften sein, im Rahmen eines Befreiungsgesuches aufwendige Einzelabklärungen durchführen zu müssen. Zumindest ist sicherzustellen, dass Zweigniederlassungen lediglich den Vorschriften eines Landes unterstellt sein dürfen, da ansonsten Doppelspurigkeiten entstehen, die für die Unternehmen nicht tragbar sind. Dies auf internationaler Ebene abzuklären, ist Sache der FINMA. Denn nur sie selber kann entscheiden, ob die „anderen Regelungen“ ihrem Anspruch der „Gleichwertigkeit“ genügen. Auch ist die Befreiung nur dann zu gewähren, wenn der ausländische Staat ebenfalls die Zweigniederlassungen der Schweizer Unternehmen in Bezug auf die Vergütungsfragen befreit.

Zu bemängeln sind im Weiteren die viel zu restriktiven Schwellenwerte für die Befreiung von der Umsetzung des Rundschreibens. Wir erlauben uns dazu folgende Vorschläge zu machen.

- Der Anteil der variablen Vergütung sollte von 20 % auf 50 % angehoben werden, wobei der Begriff der variablen Vergütung im Sinne nachfolgender Ausführungen zu präzisieren ist (insbesondere exklusive Provisionen der Aussendienste).
- Die Gesamtvergütung sollte auf den Durchschnitt der bspw. 10 bestverdienenden Mitarbeitern abgebrochen und in seiner Summe auf 1 Mio. CHF angehoben werden. So wäre zumindest sichergestellt, dass bei den 10 bestverdienenden Mitarbeiter die Ebene Geschäftsleitung mit erfasst wäre.
- Erhöhung der Beschäftigtenzahl auf 1000 Vollzeitstellen.

Auch muss bei den Schwellenwerten klar sein, ob als Massstab der vereinbarte Zielbonus, der effektiv ausgezahlte Bonus oder der budgetierte Bonus gilt. Die Aussage im Erläuterungsbericht, wonach die tatsächliche bezahlte variable Vergütung oder die in Aussicht gestellte massgebend sei, stimmt insoweit nicht mit dem Wortlaut des Rundschreibens überein („kann erhalten“...dies bezieht sich wohl auf die Maximalvergütung gemäss Vergütungsreglement). Zuletzt wären die Bestimmungen über die Befreiung von der Umsetzung des Rundschreibens so zu ergänzen, dass kein jährlicher Wechsel der Befreiung zu befürchten ist.

---

<sup>4</sup> <http://www.edoeb.admin.ch/themen/00794/00827/index.html?lang=de>

## 2.2 Definitionen

Die einzelnen Definitionen sind zum Teil unzweckmässig und unklar. Folgende Punkte sind uns aufgefallen:

### 2.2.1 Gesamtvergütung

Wie bereits erwähnt, entspricht die von der FINMA gewählte Terminologie bzw. die Definitionen nicht immer denen des Aktienrechts. Wir würden es daher begrüssen, wenn die Begriffe der Aktienrechtsreform verwendet werden würden.

### 2.2.2 Variable Vergütung

Die Definition enthält keine Unterscheidung zwischen der variablen Vergütung, die auf die Erreichung von kurzfristigen Zielen und einer, die auf die Erreichung von langfristigen Zielen abzielt. Wir halten eine Differenzierung für notwendig, da für eine ausgewogene Gestaltung der Unternehmensstrategie die Berücksichtigung von kurzfristigen Zielen notwendig ist.

An dieser Stelle halten wir nochmals fest, dass die Provisionen der Agenten und Aussendienstmitarbeiter zwingend von diesen Bestimmungen auszunehmen sind. Traditionsgemäss verfügen die Agenten über einen hohen variablen Teil, der auf Abschluss- und Erneuerungsprovisionen basiert, welche bei vorzeitiger Vertragsauflösung proportional gekürzt wird. Im Gegensatz zu den Provisionen von Bankern wird der Abschluss von Versicherungsverträgen von einer vorherigen Risikoprüfung abhängig gemacht und beruht nicht auf der Intention, durch das Eingehen von Risiko mehr Gewinn zu machen. Da die Versicherungsprodukte vom Versicherer konzipiert sind und der Aussendienstmitarbeiter hierauf keinen Einfluss hat, liegt die Risikokomponente für das Produkt ausschliesslich beim Unternehmen. Welche Risiken für den Versicherer resultieren, wird somit nicht von den Aussendienstmitarbeitern bestimmt, sondern von den jeweiligen durch das Unternehmen erlassenen Annahmerichtlinien und Underwriting Entscheidungen. Gerade durch die „Gewaltentrennung“ zwischen Vertragsabschluss und Risikoprüfung soll verhindert werden, dass falsche Risiken in die Bücher genommen werden, an denen keine Gesellschaft Interesse haben kann. Ein negativer Anreiz für den Agenten bzw. Aussendienst kann durch diese Gewaltentrennung daher nicht begründet werden. Die Provisionen sind daher unmittelbar an den Abschluss von Verträgen gekoppelt und nicht an den Unternehmensgewinn. Sie sollen ausschliesslich erfolgreiche Verkaufsbemühungen honorieren. Aus diesen Gründen sind „Boni“, welche im Bankgeschäft ausgeschüttet werden und Provisionen der Versicherungsagenten und Aussendienstmitarbeitenden nicht miteinander vergleichbar. Die Provisionen der Versicherungsagenten bzw. des Aussendienstes dürfen daher nicht unter den Begriff der „variablen Vergütung“ fallen. Wir erwarten, dass das Rundschreiben dieser besonderen Form der Vergütung Rechnung trägt,

zumal sie bereits seit Jahren praktiziert wird und keine negativen Auswirkungen, weder auf die Substanz und Ertragskraft der Versicherungsunternehmen noch auf die Stabilität des Finanzmarktes, hatte.

Schliesslich weisen wir darauf hin, dass Versicherungsmakler dem Rundschreiben nicht unterstellt sind, was innerhalb des Versicherungsvertriebs zu einer neuen Wettbewerbsverzerrung führen würde. Ebenso wenig unterstehen selbstständige Agenten und deren Mitarbeitende den Einschränkungen durch die FINMA.

Weitere Kritikpunkte zu den Bestimmungen der variablen Vergütung sind im Folgenden bei den einzelnen Grundsätzen aufgeführt.

### **2.2.3 Sonderzahlung**

Bezüglich der „Sonderzahlungen“ sollte die FINMA klarstellen, dass vertraglich geschuldete Leistungen, wie Lohnfortzahlungen bei Freistellungen oder sog. „severance payments“<sup>5</sup>, die gerade im angelsächsischen Raum einen Zweck verfolgen, nicht von dieser Definition erfasst werden. Auch so genannten „Relocation Expenses“<sup>6</sup> haben nichts mit dem Geschäftsgang zu tun und sollten daher nicht als Sonderzahlung gelten. Im Grunde sind wir der Ansicht, dass hiervon nur Zahlungen erfasst werden sollten, welche darauf abzielen, die Bestimmungen zu den variablen Vergütungen zu umgehen. Zumindest wäre eine Präzisierung notwendig.

### **2.2.4 Ökonomischer Gewinn**

Nach der Vorstellung der FINMA soll sich die Höhe des Gesamtpools an der langfristigen Entwicklung des ökonomischen Gewinns orientieren. Das Abstellen auf den ökonomischen Gewinn ist eine Möglichkeit, dennoch muss den Unternehmen offen stehen, andere Methoden und Kennzahlen zu verwenden, die ebenfalls eine entsprechende, risikobasierte und langfristige Ausrichtung des Vergütungssystems ermöglichen. Die Definition im Rundschreiben umfasst nur Teile der Leistung einer Organisation. Es fehlen z.B. unrealisierte Gewinne und Verluste oder Sachverhalte, die direkt über das Eigenkapital zu buchen sind. Aber auch eine Auflösung von Sicherheitszuschlägen, Verkäufe von Beteiligungen etc. können den Gewinn beeinflussen oder gar verfälschen. Eine Vorschrift, wonach daher der ökonomische Gewinn als einzige Kennzahl gilt, halten wir für falsch, denn sie schränkt die Freiheit der Schweizer Unternehmen im internationalen Vergleich ungebührlich ein. In diesem Zusammenhang erlauben wir uns auf den Entwurf der FSA (FSA draft Code of Practice on remuneration principles as updated on 18 March 2009, unter Prin-

---

<sup>5</sup> Abfindungszahlungen bei Entlassungen

<sup>6</sup> Umzugskosten bzw. Wohnkosten bei Beibehaltung der Wohnung im Ausland

inciple 4 Seite 5) zu verweisen, welcher vorsieht, dass das Unternehmen die für sie passendste Kennzahl wählen kann. Richtigerweise hebt die FSA hervor, dass eine Reihe von diversen Möglichkeiten bestehen, die risikobasierte Leistung darzustellen. Lediglich beispielhaft sind hier an folgende nachhaltige Zielerreichungs-Kriterien zu denken: combined ratio, Solvabilitätsquote etc. Wir schlagen daher vor, dass auch die FINMA diesen Ansatz wählt. Für weitere Ausführungen verweisen wir auf unsere Bemerkungen zum Grundsatz 5.

### 2.3 Ausführungen zu den einzelnen Grundsätzen

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

Gemäss der Vorstellung der FINMA soll der Verwaltungsrat für die Vergütungspolitik des gesamten Institutes verantwortlich sein. Gleichwohl regelt die FINMA im Detail die Aufgaben, die der Verwaltungsrat zu beachten hat. Damit findet eine Verschiebung der Verantwortungen vom Verwaltungsrat zum Regulator statt – die Corporate Governance wird geschwächt.

Von einer umfassenden Governance durch den Verwaltungsrat, wie dies die Überschrift verlauten lässt, ist daher nichts zu erkennen. Der SVV fordert daher zumindest die Reduzierung auf Prinzipien und die Streichung der detaillierten Regelungen.

Unabhängig von den Ausführungen zum Geltungsbereich ist hier anzumerken, dass der Entschädigungsausschuss bzw. Verwaltungsrat bei ausländischen Tochtergesellschaften nicht das Aufsichts- bzw. Governance Gremium darstellt, welche diese Reglemente erlassen kann. Insbesondere bei Beteiligungen unter 75% und mit anderen Nichtschweizer Eigentümern erscheint dies nicht immer durchsetzbar zu sein. Ausserdem ist zu prüfen, inwieweit die Regelungen der FINMA mit lokalen Gesetzen in Einklang stehen bzw. lokale Initiativen zu diesem Thema nicht anderslautende Anforderungen mit sich bringen (Aktienrecht).

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

Wir unterstützen diesen Grundsatz, da die Vergütungssysteme der Versicherungsgesellschaften diesen Anforderungen bereits heute entsprechen. Allerdings ist es aus unserer Sicht zentral, dass die FINMA für ihr Rundschreiben einen prinzipienbasierten Ansatz wählt, der den Unternehmen bei der Umsetzung in der Praxis genügend Spielraum lässt. Die Detailtreue und die engen Formulierungen vieler Bestimmungen lassen aber keinen prinzipien- sondern einen regelbasierten Ansatz erkennen. Die FINMA setzt sich damit in Widerspruch zu ihrem eigenen Anspruch des prinzipienbasierten Ansatzes.

Wir vermuten daher, dass das Rundschreiben zu komplexeren Vergütungssystemen führen wird, zum Beispiel, wenn aufgeschobene Vergütungen auch auf Barzahlungen anzuwenden wären oder wenn Clawbacks- und Malus Klauseln vorzusehen sind.

Weiter wird der Konflikt des Rundschreibens mit entgegenstehenden Regelungen im Arbeits- und Steuerrechts deutlich. Die Assekuranz fordert eine Abstimmung mit dem geltenden Recht, da ansonsten die Unternehmen mit unüberwindbaren juristischen Konflikten konfrontiert werden.

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

Unseres Erachtens sollte die Nennung der einzubeziehenden Fachstellen beispielhaft sein, da je nach Unternehmensorganisation unterschiedliche Abteilungen zuständig sein können. Es genügt, wenn festgelegt wird, dass neben der Personalfachstelle auch andere Kontrollfunktionen beigezogen werden können (wie z.B. Risikokontrolle oder Compliance).

- **Grundsatz 4: Struktur und Höhe der Gesamtvergütung stimmen mit der Risikopolitik des Finanzinstitutes überein und fördern das Risikobewusstsein.**

Es ist zu beachten, dass ein deutlicher Unterschied im Geschäftsmodell zwischen Banken und Versicherungen besteht. In der Regel sind die Volumina und das Risiko einzelner Transaktionen im Versicherungsbereich geringer als im Bankensektor und für Versicherer liegen mit Solva 1 und SST bessere Grössen zur Leistungsbeurteilung vor, als dies der ökonomische Gewinn zulässt. Vor diesem Hintergrund ist eine abschliessende Definition des Risikos im Rahmen des Rundschreibens nicht sinnvoll. Eine beispielhafte Auflistung wäre demnach vorzuziehen und würde mehr Raum geben, das Geschäftsmodell besser darstellen zu können.

Ferner halten wir die Forderung, dass für das Vergütungssystem auf Stufe einzelner Mitarbeiter ein Risikoassessment vorgenommen werden soll, für unverhältnismässig. Es ist vollkommen ausreichend, wenn das Risikoassessment bei Personen des oberen Managements und solchen, die Entscheidungen treffen, welche mit erheblichen Risiken verbunden sind, vorgeschrieben wird. Eine Anwendung auf Personen, die keine Möglichkeit haben das Risiko des Unternehmens zu beeinflussen, ist weder sinnvoll noch notwendig. Es muss also möglich sein, Mitarbeiterkategorien bzw.-gruppen zusammenzufassen, um bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme, den unterschiedlichen Funktionen und Verantwortlichkeiten Rechnung tragen zu können. Ansonsten würde ein unverhältnismässiger hoher Aufwand entstehen, der in keinem Verhältnis zum erzielten Mehrwert steht.

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

Der langfristige Erfolg ist ein möglicher, jedoch nicht der einzige Faktor zur Bemessung variabler Vergütungen. Es ist eingehende Praxis, verschiedene Arten von variablen Vergütungen unter-

nehmensintern aufzusetzen. Um ein wohl bekanntes Beispiel zu nennen, wird innerhalb einiger Gesellschaften in der Regel zwischen der

- leistungsorientierten Entschädigung und der
- Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg

unterschieden. Dieser Unterscheidung muss ebenfalls im Rundschreiben Rechnung getragen werden. Eine Pauschalisierung ist jedenfalls abzulehnen.

### **Leistungsorientierte Entschädigung:**

So basiert die leistungsorientierte Vergütung auf zum vornherein abgeschlossenen individuellen Zielvereinbarungen und wird fällig, wenn die vereinbarten Ziele erreicht werden. Sie ist ein wesentlicher Vergütungsbestandteil der Mitarbeitenden und wird jährlich aufgrund der individuellen Leistung und allenfalls der Teamleistung zusätzlich und in Ergänzung zum fixen Grundgehalt ausgerichtet. Das Grundsätzliche selbst entschädigt unter Berücksichtigung von Marktgerechtigkeit und Konkurrenzfähigkeit die persönlichen Fähigkeiten wie Ausbildung und Erfahrung und die Erfüllung der funktionsbezogenen Aufgaben. Eine Leistungskomponente enthält diese fixe Vergütung nicht. Die Höhe der leistungsorientierten Entschädigung wird jährlich im Rahmen von gesellschaftsinternen Prozessen festgelegt. Insbesondere die individuelle und die Teamleistung stehen im Zentrum der Bewertung, so dass die Variabilität dieser Leistungskomponente in erster Linie vom individuellen Resultat beeinflusst und erst in zweiter Linie vom langfristigen Erfolg des Unternehmens abhängt.

Wir sind der Auffassung, dass diese leistungsorientierten Entschädigungen nicht unter den Grundsatz 5 zu subsumieren sind. Auch wenn diese Art von Entschädigung aufgrund der jährlichen individuellen Leistungsbemessung in der Höhe "variabel" ist, ist sie sachlich als fixe Entschädigung zu werten.

### **Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg**

Diese Entschädigungskomponente erlaubt es den Unternehmen, die Mitarbeitenden aller Stufen zusätzlich am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Die Höhe der Entschädigung ist dabei direkt vom Unternehmenserfolg abhängig. Diese Art von Entschädigung fällt damit direkt unter den Grundsatz 5 und ist dem Gesamtpool zuzurechnen.

Wir bitten die FINMA sich bezüglich unserer Differenzierung zu äussern und eine Präzisierung vorzunehmen.

Weiter verweisen wir auf unsere Ausführungen zum „ökonomischen Gewinn“ und betonen an dieser Stelle noch einmal, dass wir diesen als alleinige Kennzahl als ungeeignet betrachten. Letztendlich sollten nachhaltige Zielerreichungs-Kriterien massgeblich sein, so dass auch andere Kennzahlen wie z.B. combined ratio, Solvabilitätsquote etc. zur Bemessung herangezogen werden können. Wir haben bereits ausführlich auf diese Forderung unter Punkt 2.2.4. hingewiesen.

Darüber hinaus ist auf einen besonderen Einwand der Lebensversicherungen einzugehen. Aus Sicht der Lebensversicherer wird die Messgrösse des ökonomischen Gewinns ohne Berücksichtigung der für die Versicherungsnehmer erwirtschafteten Überschüsse, die Teil der Wertschöpfung bilden, dem Geschäftsverlauf eines Lebensversicherers sachlich nicht vollumfänglich gerecht. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wie die vorgegebenen Garantien der Mindestverzinsung, dem Umwandlungssatz oder der Legal Quote, lassen neben den Aktionären auch die Versicherten am ökonomischen Gewinn eines Lebensversicherers teilhaben.

Für Lebensversicherungsgesellschaften ist es daher bei der Berechnung des ökonomischen Gewinns sachgemäss, die in die Zukunft gerichtete, langfristige und nachhaltige Wertschöpfung in Form von Überschüssen einzubeziehen. Dabei wäre eine einfache Formel anzuwenden, welche die tatsächliche Überschusszuweisung sowie die Veränderung der Überschussreserven einschliesst. Nur der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass auch die FINMA die Leistungen zugunsten der Versicherungsnehmer in Form der Überschussbeteiligung im Rahmen des SST Standardmodells berücksichtigt. Sofern die FINMA daher weiter alleine auf den ökonomischen Gewinn abstellt, so sollte für die Lebensversicherung die Formel wie folgt lauten:

Operativer Gewinn  
 + Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer  
 ./ Fremdkapitalkosten  
 ./ Eigenkapitalkosten

Gesellschaften, die sowohl Sachversicherungen als auch Lebensversicherungen anbieten, sollten nicht zur Einführung verschiedener Vergütungssysteme gezwungen werden, woraus wiederum zu folgern ist, dass alternative Kennzahlen neben dem ökonomischen Gewinn zuzulassen sind.

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

Zunächst verweisen wir auf unsere Ausführungen unter Grundsatz 5, wonach die leistungsorientierte Entschädigung des individuellen Mitarbeiters nicht unter die „variable

Vergütung“ subsumiert werden sollte. Die individuelle Leistung der Mitarbeitenden trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei, was weiterhin mit einem leistungsorientierten Vergütungsanteil honoriert werden sollte, der nicht dem Gesamtpool zugerechnet wird. Eine Berücksichtigung sollte daher nicht per se wegfallen. Der einleitend erwähnte Bericht von CEIOPS berücksichtigt diesen Aspekt ebenfalls und auch die FINMA sollte dieser Tatsache Rechnung tragen.

Das Verbot der Begründung „zwingender, direkt ableitbarer Vergütungsansprüche“ unter Bezugnahme auf kurzfristige Kriterien“ entbehrt in dieser absoluten Form einer jeglicher Grundlage und ist unverhältnismässig. Die Vorschriften würden im Wesentlichen dazu führen, dass nur noch Gratifikationen ausgerichtet werden können, wobei die arbeitsrechtliche Rechtsprechung zur beschränkten Wirkung von Freiwillikeitsvorbehalten der FINMA bekannt sein dürfte.

Zum Einbezug der Sonderzahlungen in den Gesamtpool ist zu bemerken, dass das mit dieser Bestimmung verfolgte Ziel grundsätzlich sinnvoll und nachvollziehbar ist. Umgehungen sollen vermieden werden, indem nicht mehr zulässige Boni einfach durch erhebliche unterjährige Zahlungen ersetzt werden. Die Kategorie der einzubeziehenden Sonderzahlungen ist jedoch weit definiert und muss eingeschränkt werden. Andernfalls ergeben sich massive administrative Probleme, insbesondere wenn sämtliche Sonderzahlungen unabhängig von ihrer Höhe gruppenweit erfasst werden müssen. Die Regelung muss auf die Verhinderung von Missbräuchen und Umgehungen zugeschnitten werden. Probleme ergeben sich in folgenden Bereichen

- sign-on Zahlungen für neu zu rekrutierende Mitarbeiter, mittels derer die betreffenden Personen für Verluste von Vorteilen beim ehemaligen Arbeitgeber entschädigt werden;
- Abfindungszahlungen bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Je nach Rechtsordnung ersetzen solche „severance payments“ den in der Schweiz bei sofortiger Freistellung während der Kündigungsfrist gezahlten Lohn und wird bei einvernehmlichen Auflösungen zur Herstellung einer gewissen Gleichwertigkeit / Ausgeglichenheit der Parteiinteressen von der Rechtsprechung forciert.
- Kleinere Gratifikationen und andere übliche kleinere Zahlungen (z.B. Zugabonnemente, etc.) sollten nicht erfasst werden.

Sonderzahlungen, die nicht eine Umgehung der Vorschriften des Rundschreibens zum Ziel haben, sind nicht als eigentliche variable Vergütungen, sondern vielmehr als Investitionen zu betrachten. Aus diesem Grund kann dem Regelungsansatz der FINMA<sup>7</sup>, wonach die Ausrichtung solcher Sonderzahlungen zur Kürzung der variablen Vergütungen führen soll, nicht gefolgt werden. Dasselbe gilt für die leistungsbasierte variable Vergütung, die ebenfalls nicht unter den Beg-

---

<sup>7</sup> Erläuternde Bericht S. 47

riff der variablen Vergütung subsumiert werden darf. Solche Sonderzahlungen sind daher grundsätzlich nicht dem Gesamtpool zuzurechnen. Wir bitten die FINMA insoweit um Klarstellung.

Zuletzt wäre zur Bildung von Mitarbeitergruppen<sup>8</sup> und Ausnahmekategorien festzustellen, dass das komplexe risikobasierte Bonussystem nicht für jeden Mitarbeiter gelten kann.

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

Die Formulierung innerhalb Rz. 51 erscheint uns unglücklich gewählt, denn auch eine hohe Gesamtvergütung kann fix ausgezahlt werden. Wir gehen davon aus, dass zum Ausdruck gebracht werden sollte, dass bei einer hohen Gesamtvergütung ein grösserer Teil der variablen Vergütung aufzuschieben ist. Unklar erscheint auch, wann eine Beteiligung als überproportional gewertet wird. Der zweite Satz dieser Rz. ist daher zu streichen, da er eine Rechtsunsicherheit mit sich bringt.

Auch sollte es den Unternehmen möglich sein, in den Vergütungssystemen Anreize zu setzen, die auf eine Kombination von kurzfristigen und langfristigen Zielen ausgerichtet sind<sup>9</sup>. Gerade für die Erreichung kurzfristiger Ziele eignen sich Barzahlungen. Die FINMA muss den Unternehmen in der Anwendung dieser Bestimmung mehr Flexibilität und unternehmerische Freiheit belassen. Andernfalls kann die Vorschrift dazu führen, dass die Unternehmen an Stelle der Auszahlung der variablen Komponenten einfach das Grundsalar erhöhen und eine Anreizkomponente wegfällt, die für die Unternehmen ein wichtiges Management-Instrument ist.

Diese Entwicklung, wonach Fixsaläre erhöht und variable Lohnbestandteile gesenkt werden, lässt sich heute in den USA und in UK beobachten. Dabei begeben sich die Finanzinstitute von vornherein in die Pflicht, die vereinbarten Fixlöhne zu zahlen, ohne den unternehmerischen Erfolg mit einbeziehen zu können, was neue Risiken für die Unternehmen schafft.

Weiter ist unklar, was die FINMA genau unter diesen Clawback- bzw. Malus- Klauseln versteht. Es erscheint uns augenfällig zu sein, dass die Argumentation zur Begründung der Malusregelung eindeutig auf das Bankenumfeld zutrifft, für die Versicherungsindustrie jedoch ungeeignet ist. Insbesondere stellen wir uns die Frage, ob eine eigentliche Rückforderung von bereits ins Eigentum des Mitarbeiters übertragener Vergütungsbestandteile gemeint ist oder nicht. Gemäss Erläuterungsbericht<sup>10</sup> befürwortet die FINMA die Einführung von sogenannten „Clawback“- bzw. „Ma-

---

<sup>8</sup> Siehe unter Grundsatz 4

<sup>9</sup> Siehe Ausführungen unter Punkt 2.2.2.

<sup>10</sup> Erläuterungsbericht S. 50

lus“-Klauseln, wobei diese an den potentiellen Eintritt von Risiken geknüpft werden sollen, die bei der Zuteilung nicht berücksichtigt wurden. Es ist arbeitsrechtlich ausserordentlich problematisch bestehende Zuteilungen ex post wieder rückgängig zu machen (Clawback). Eine Möglichkeit wäre, mittels bedingter Zuteilung zu operieren, bei dem es bei Ankündigung (sogenannter „Grant“) noch nicht zur Eigentumsübertragung kommt und eine anschliessende „definitiver Zuteilung“ (sogenanntes „Vesting“) erfolgt, sofern die dafür relevanten Bedingungen erfüllt sind. Ein echter Clawback bzw. eine echte Malusklausel (Entzug nach erfolgter Eigentumsübertragung) darf von den schweizerischen Unternehmen hingegen nicht gefordert werden, da dies zu einem unverhältnismässigen Klagerisiko führt. Gerade in angelsächsischen Ländern und auf dem Niveau von Führungspositionen wären die Klagen vorprogrammiert.

Zuletzt bleibt noch zu erwähnen, dass auch die Wertveränderung einer Vergütung, die während einer Sperrfrist eintritt, steuerlich berücksichtigt werden muss. Neben den nationalen steuerrechtlichen Problemen, verkompliziert sich der Aspekt nochmals bei ausgeschiedenen oder in Ländergesellschaften wechselnden Mitarbeitenden. Die internationale Steuerauscheidung führt zu nicht im Voraus kalkulierbaren Kostenfolgen für den Mitarbeitenden, welcher nach der Sperrfrist von den geforderten 3 Jahren erst in den Genuss der Bonuszahlungen kommt. Gerade auf dieser Managementstufe sind internationale Wechsel die Regel, macht sie aber auch unattraktiv. Dem Grundsatz, dass die Vergütungssysteme einfach, transparent und durchsetzbar ausgestaltet sein müssen, entsprechen die Vorgaben der FINMA nicht. Nicht zu unterschätzen ist der enorme administrative Zusatzaufwand, welcher zur Überwachung der Sperrfristen entsteht. Für global tätige Finanzinstitute kommt noch ein bedeutender Mehraufwand hinzu, weil die verschiedenen lokalen Steuergesetze berücksichtigt werden müssen.

Im Grunde ist es nicht akzeptabel, dass Forderungen aufgestellt werden, die mit bestehendem Recht nicht abgestimmt sind. Dies in den Verantwortungsbereich der Einzelpersonen bzw. der Unternehmen zu geben, erscheint uns unangemessen zu sein.

- **Grundsatz 8: Die Vergütungen der Kontrollfunktionen begründen keine Interessenkonflikte.**

Die Forderung, wonach sämtliche, den im Rundschreiben genannten Funktionen weltweit angehörenden Mitarbeitenden, basierend auf Bezugsgrössen des Konzerns zu entschädigen sind, geht zu weit. Interessenkonflikte können auch auf andere Art und Weise vermieden werden. Die Regelung sollte auf sich daher auf das Prinzip beschränken, Interessenkonflikte zu vermeiden.

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

Einer Überarbeitung bedürfen u.E. insbesondere die Bestimmungen der Berichterstattung. Die betroffenen Unternehmen fordern, dass die Berichterstattung nicht über die Anforderungen des geltenden Obligationenrechts und für kotierte Unternehmen nicht über die Anforderungen der SIX Richtlinie zur Corporate Governance hinausgeht. Insbesondere wird ein eigentlicher „Rechenschaftsbericht“ abgelehnt.

Die FINMA sollte bei ihrem Anforderungsprofil an die Berichterstattung vor allem der Eigentümerstruktur Rechnung tragen. Der Fokus auf die Eigentümerstruktur ist von zentraler Bedeutung, sind es doch die Eigentümer, die über die Verteilung der Vergütung zu bestimmen haben. Während also bei kotierten Unternehmen eine öffentliche Publikation vorgesehen ist, sollten Institute mit nicht öffentlichem Eigentümerkreis von einer Veröffentlichung absehen können. Darüber hinaus sind aber auch bei der Veröffentlichung des Vergütungsberichtes Grenzen angezeigt, die aus verschiedenen Gründen angebracht erscheinen. Eine differenzierte Betrachtungsweise in jeder Form ist also auch angebracht.

Betrachten wir zunächst die Vorgaben an börsenkotierte Gesellschaften. Die Offenlegung von Entschädigungen auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat in den letzten Jahren grosse Fortschritte gemacht. Die entsprechenden Börsenvorschriften und das Obligationengesetz sind ausgewogen und gelten für alle grossen Schweizer Unternehmen. Dennoch erlässt die FINMA Zusatzanforderungen für den Geschäftsbericht, welche nur für Finanzdienstleistungsunternehmen gelten sollen und verwischt dabei die Grenzen zwischen Aufsicht- und Aktienrecht.

Wir sind klar der Auffassung, dass es nicht die Aufgabe der Aufsichtsbehörden ist, mittels zwingender Disclosure-Vorschriften eine Art „Marktdisziplin“ auf die Entlohnungspolitik der Finanzindustrie auszuüben. Der wohl beabsichtigte Schutz der Interessen von Investoren ist Sache des Aktien- und Kapitalmarktrechts, nicht des Aufsichtsrechts. Derartige Anforderungen gehen über den Schutzbereich des Versicherungsaufsichtsrechts hinaus (Art. 1 Abs. 2 VAG).

Anstelle zusätzlicher Publizitätspflichten wäre – wenn überhaupt - eine direkte Berichterstattung an die FINMA vorzuziehen, die auch detaillierter ausgestaltet werden kann als ein öffentlicher Geschäftsbericht. Durch den direkten Austausch zwischen der FINMA und den Beaufsichtigten, können auch konkrete Einzelfragen effizienter geklärt werden. Zudem sind wir der Auffassung, dass eine umfassendere Veröffentlichung die Gefahr mit sich bringt, dass Zusatzinformationen durch Dritte (etwa die Presse) falsch interpretiert werden. Es sollte daher bei den heute durch das Aktien- und Kapitalmarktrecht vorgegebenen Bestimmungen bleiben, zusätzliche Informationen

werden direkt der Aufsichtsbehörde berichtet. Selbstverständlich gehen wir auch davon aus, dass keine doppelte Berichterstattung verlangt wird.

Bei nicht kotierten Gesellschaften sollte sich die Berichterstattungspflicht hingegen massvoll gestalten und nicht über die heutigen Vorgaben hinausgehen.

Weiter erwarten wir klare Grenzen, auch vor dem Hintergrund eines drohenden Wettbewerbsnachteils bei einer zu extensiver Auslegung. Diese sehen wir insbesondere wie folgt:

- Die Aufteilung erfolgt nach Gesamtvergütung und variabler Vergütung (allenfalls Sonderzahlungen)
- Kein Split nach Grundsalar, variabler Vergütung in bar, Aktien, Optionen, Sachleistungen etc.
- die Erfassung der Vergütungen einzelner Mitarbeiter geht schon aus administrativen Gründen zu weit. Eine summarische Darstellung, eventuell gegliedert nach Geschäftsbereichen, scheint besser geeignet zu sein. Dasselbe gilt für die geforderte Offenlegung von Sonderzahlungen, deren Problem wir bereits dargestellt haben. Die Offenlegung der Sonderzahlungen sollte sich daher auf solche Zahlungen beschränken, welche auf die Umgehung der auf variable Vergütungen anwendbaren Bestimmungen abzielen.

Zuletzt halten wir die Offenlegung von detaillierten Informationen aus der „Accounting Perspektive“ für falsch. Eine zusätzliche Darstellung im Vergütungsbericht wäre erklärungsbedürftig und würde für den Adressaten ein intransparentes Bild abgeben.

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

Das Prinzip von „comply or explain“ wird durch die Einschränkung nur „in begründeten Ausnahmefällen“ zu einer Abweichung befugt zu sein, derart abgeschwächt, dass es seinem Sinn und Zweck beraubt wird. Auch lässt diese Formulierung einen zu grossen und nicht erfassbaren Spielraum für die FINMA zu. Es wird eine erhebliche Rechtsunsicherheit geschaffen, die in Kombination mit der Androhung von Massnahmen, bei Nichteinhalten der Vorschriften schlimmstenfalls mit einem Entzug der Bewilligung rechnen zu müssen, für die Finanzinstitute untragbar ist. Die Einschränkung ist daher zu streichen. Damit wäre der Grundsatz auch vereinbar mit demjenigen der Richtlinie betreffend Corporate Governance der SIX, die auf den Vergütungsbericht von börsenkotierten Unternehmen Anwendung findet (vgl. RLCG Art. 7).

Desweiteren ist uns aber auch unklar, wie die FINMA diesen Grundsatz im Verhältnis zu den Ausführungen unter Rz. 6 sieht. Wir sind zumindest der Ansicht, dass bei Erteilung einer Ausnahme

gemäss Rz. 6, eine zusätzliche Begründung im Vergütungsbericht nicht erwähnt werden muss. Darüber hinaus kann eine Offenlegung auf Einzelbasis nicht die erklärte Absicht der FINMA sein. Gerade bei internationalen Konzernen würde diese Anforderung zu ausufernden Umschreibungen führen, welche im Ergebnis der gewünschten Transparenz abträglich wäre.

Gemäss dem Erläuterungsbericht werden die Institute verpflichtet, den erstellten Vergütungsbericht von einer Prüfgesellschaft testieren zu lassen. Wir lehnen diese Forderung klar ab. Neben den höheren Kosten, die entstehen werden, ist anzunehmen, dass das Rundschreiben aufgrund der vorsichtigen Auslegung durch die Revisionsstellen zu einem engmaschigen auslegungsfeindlichen Konstrukt wird. Aus Vorschriften, die von Prinzipien geleitet werden sollen, werden schnell Detailvorschriften, entstanden durch das Ergebnis der Auslegung durch den Revisor. Wir halten diese Forderung für verfehlt und erwarten, dass die FINMA durch die Offenlegungsvorschriften bzw. deren bilateral eingeforderten Informationen, sich selbst ein Bild über die Einhaltung des Rundschreibens macht.

- **Umsetzung**

Der vorliegende Entwurf, mit all seinen detaillierten Bestimmungen und den rechtlichen Folgen, ist mit der geplanten Frist bis 2011 nicht umsetzbar. Die Anzahl und Komplexität der zahlreichen Bestimmungen zwingen die Unternehmen zu vielen inhaltlichen und prozessualen Anpassungen. Es gilt zu bedenken, dass massiv gruppenweite Änderungen bestehender Pläne und Arbeitsverträge, deren lange Kündigungsfristen zugrunde liegen können, die Folge sein werden. Sofern mit der Möglichkeit von Änderungskündigungen argumentiert wird, so halten wir dem entgegen, dass hierzu die näheren Details klar sein müssen und dies mit dem vorliegenden Entwurf leider noch nicht mit Gewissheit gesagt werden kann. Gehen wir tatsächlich davon aus, dass die FINMA eine endgültige – den Eigenheiten der Versicherungsindustrie entsprechende – Fassung per September 2009 hätte, so würde dies bspw. bei einer Änderungskündigung mit einer Frist von 6 – 12 Monaten bedeuten, dass solche erst zum 01.04. bzw. per 01.09.2010 und somit nur knapp vor dem geplanten Zeitfenster der FINMA möglich wäre. Da aber noch zu viele Unwägbarkeiten bestehen die erst im Laufe der Zeit geklärt werden können und den vorliegenden Entwurf bestimmen werden, gehen wir von einer endgültigen Version im September 2009 nicht aus.

Falls sich die FINMA nicht von unseren Bedenken leiten lässt und an diesem detailgetreuen und zu weitgehenden Rundschreiben festhalten will, ist eine Umsetzung frühestens zum 30.04.2012 realisierbar. Der Zeitplan der FINMA ist jedenfalls zu eng gefasst und trägt weder den internationalen Regulierungsabsichten noch der laufenden Aktienrechtsrevision Rechnung.

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass es nicht wirklich dem Willen der FINMA entsprechen kann, Regelungen aufzustellen, die nicht im Einklang mit der vorliegenden höheren Gesetzgebung stehen. Die Unternehmen werden so in eine Situation hineinmanövriert, in welcher sie entweder dem höherrangigen Recht entsprechen und sich der Gefahr aussetzen, sanktioniert zu werden oder den Vorstellungen der FINMA genügen und vor Gericht bei allfälliger Klage des potentiellen Anspruchsstellers, einem Urteil erliegen.

### 3 Fazit

Wir halten fest, dass seitens der Mitgliedgesellschaften im SVV zahlreiche Kritikpunkte zum vorliegenden Entwurf des Rundschreibens eingebracht wurden.

Kritikpunkte genereller Natur: Erfassung der Versicherungsbranche vom Rundschreiben, keine Berücksichtigung der unterschiedlichen Geschäftsmodelle von Banken und Versicherern, massiver Eingriff des Regulators in die Corporate Governance der Unternehmen, viel zu weiter Anwendungsbereich (extraterritoriale Wirkung), Konfliktpotentiale mit Rechtsordnungen anderer Länder, Inkonsistenz mit internationalen Regulierungsentwürfen sowie potentielle Wettbewerbsnachteile für den Schweizer Finanzplatz.

Kritikpunkte formeller Natur: regel- anstatt prinzipienbasierter Ansatz des Rundschreibens, zu kurze Implementierungsfristen, Inkaufnahme von Konflikten mit geltendem Recht und Jurisdiktion, zweifelhafte Rechtsgrundlage des Rundschreibens, nicht eingehaltene Regulierungsgrundsätze der FINMA.

Kritikpunkte inhaltlicher Natur: Inkonsistenz der Definitionen mit dem Schweizer Aktienrecht, zu weit gefasste Definition von Sonderzahlungen, keine Unterscheidung zwischen kurz- und langfristigen Anreizen variabler Vergütungen, keine Unterscheidung zwischen leistungsorientierter Vergütung und Beteiligung am Unternehmensgewinn, alleiniges Abstellen auf den ökonomischen Gewinn als Messgrösse für den Gesamtpool, minimale und starre Sperrfristen von drei Jahren für aufgeschobene Vergütungen, die Einführung von Clawback- und Malus-Klauseln, neue weitreichende Offenlegungsvorschriften.

Kritikpunkte spezifische Umsetzungsprobleme in der Versicherungsbranche: keine Berücksichtigung, dass Produkte in der Versicherungsbranche risikoajustiert sind, Unterstellung der umsatzschädigten Versicherungsagenten und Aussendienstmitarbeitenden unter das Rundschreiben, Wettbewerbsverzerrung der Agenten gegenüber den Versicherungsmaklern, da diese vom Anwendungsbereich des Rundschreibens ausgenommen sind.

Der SVV gelangt aufgrund dieser eingebrachten Kritikpunkte zum Schluss, dass es gerechtfertigt ist,

- a) entweder die Versicherungsbranche generell vom Anwendungsbereich dieses Rundschreibens auszunehmen,
- b) oder den von der Schweizer Assekuranz eingebrachten Kritikpunkten, Vorbehalten und Verbesserungsvorschlägen zum Rundschreiben vollumfänglich zu entsprechen.

Aus Sicht der Assekuranz muss eine Regulierung der Vergütungssysteme konsequent prinzipienbasiert sein und den Unternehmungen die nötige Flexibilität in der Umsetzung einräumen. Sie hat Rechtssicherheit zu schaffen, muss mit übergeordnetem schweizerischem Recht in Einklang stehen und mit internationalen Regulierungen abgestimmt sein. Der Anwendungsbereich einer solchen Regulierung muss klar eingeschränkt werden und darf keinesfalls eine extraterritoriale Wirkung entfalten.

Wir erwarten, dass sich die FINMA an ihre gesetzlich vorgegebenen Regulierungsgrundsätze von Art. 7 Abs. 2 FINMAG hält und das Rundschreiben prinzipienbasiert ausgestaltet, so dass es den Finanzplatz Schweiz in seiner Wettbewerbsfähigkeit nicht schwächt.

Gestützt auf unsere Überlegungen bitten wir Sie von einer Anwendung des Rundschreibens in der Versicherungswirtschaft abzusehen. Sollte dies nicht möglich sein, so ersuchen wir um die detailliert aufgeführten Anpassungen im Sinne der Versicherungswirtschaft. Wir danken Ihnen für Ihr Verständnis. Bei Rückfragen zum vorliegenden Anhörungsschreiben können Sie sich jederzeit an Frau Tanja Wilke ([tanja.wilke@svv.ch](mailto:tanja.wilke@svv.ch)) wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Schweizerischer Versicherungsverband



Erich Walser  
Präsident



Lucius Dürr  
Direktor

Eidgenössische  
Finanzmarktaufsicht FINMA  
z. Hd.  
Herrn Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Basel, 14. August 2009  
FINMA Korrespondenz 2009 HTS

## **Anhörung zum FINMA-Rundschreiben „Vergütungssysteme“ / Stellungnahme der SFA**

Sehr geehrter Herr Wunsch

Mit Medienmitteilung vom 3. Juni 2009 lädt die FINMA alle Beaufsichtigten und andere Interessenten ein, zum Rundschreiben-Entwurf „Mindeststandard für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ Stellung zu nehmen. Wir danken Ihnen dafür bestens und nehmen diese Gelegenheit gerne wahr.

### **Generell**

Die vorgeschlagenen Mindeststandards für Vergütungssysteme sind vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und dem grossen politischen Druck grundsätzlich verständlich und nachvollziehbar. Mithin ist ein Regelungsbedarf anzuerkennen. Die SFA unterstützt die Einführung von Prinzipien, welche die Interessen des Managements und der Mitarbeiter mit denjenigen der Kunden und Aktionäre in Einklang bringen, indem variable Vergütungen an langfristige Leistungen geknüpft werden und fehlbares Verhalten bestraft werden soll, ohne dabei eine absolute Lohnobergrenze festzulegen. Wir begrüssen insbesondere, dass mit dem Rundschreiben ein verbessertes Risk Management der Finanzinstitute durch eine Stärkung des Risikobewusstseins ihrer Mitarbeitenden bezweckt wird.

Es erstaunt uns aber, dass diese Regelungen entgegen den bisher bekannten internationalen Gepflogenheiten in der Schweiz nicht nur für die für die Finanzmarktkrise verantwortlichen Investmentbanken und sonstigen Institute, sondern auch für sämtliche Bewilligungsträger nach KAG gelten sollen. Wie die FINMA selber sagt, geht sie damit zumindest zum jetzigen Zeitpunkt weiter als die bisher bekannten Initiativen ausserhalb der Schweiz. So hat insbesondere die britische Finanzaufsichtsbehörde Financial Services Authority (FSA) das am 12. August 2009 verabschiedete Policy Statement 09/15 „Reforming remuneration practices in financial servi-

ces“<sup>1</sup> einstweilen nur auf 26 grosse UK-Finanzinstitute für anwendbar erklärt. Die vorgeschlagenen Transparenzbestimmungen gehen in der Tat über internationale Vorschläge und über die bisherigen Anforderungen des Obligationenrechts oder des Börsenrechts in der Schweiz hinaus. Insbesondere ist in diesen internationalen Regelungen noch nirgends vorgesehen, dass auch mit den KAG-Bewilligungsträgern vergleichbare Institute in die Vergütungsregelung einbezogen werden.

**Wir sehen für diesen Einbezug im Bereich des KAG keinerlei Anlass. U.E. sind die Bewilligungsträger nach Art. 13 Abs. 2 und 4 KAG vom Geltungsbereich des Rundschreibens auszunehmen. Das sollte insbesondere für diejenigen Finanzinstitute gelten, welche nur administrative Dienstleistungen erbringen, wie die Vertreter ausländischer kollektiver Kapitalanlagen.**

Wir sind der Meinung, dass die vorgeschlagenen Prinzipien des Financial Stability Forum und die Empfehlungen der Europäischen Kommission angemessen und ausreichend sind. Durch die Einführung von strikteren Regeln in der Schweiz, insbesondere den Einbezug der international noch nirgends zwingend vorgeschriebenen KAG-Bewilligungsträger, besteht unseres Erachtens die Gefahr, dass schweizerische Unternehmen benachteiligt werden und internationale Finanzdienstleister sich in Zukunft dafür entscheiden könnten, gewisse Funktionen oder Tätigkeiten aus der Schweiz in Länder mit weniger restriktiven Regeln auszulagern. Ein isoliertes Vorprellen der FINMA ohne internationale Koordination würde vielmehr eine weitere Beeinträchtigung der Standortattraktivität des Fonds- und Asset-Management-Platzes Schweiz darstellen. Zweifellos würde die Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt, wenn die FINMA einseitig und voreilig eine Ausdehnung auf den ganzen Finanzsektor verhängt, ohne Abstimmung mit den Bestrebungen anderer Fondsplätze, wie z.B. Luxemburg und UK.

Wir gestatten uns in diesem Zusammenhang den Hinweis, dass Grundsatz 2 der Richtlinien für Finanzmarktregulierung des Eidg. Finanzdepartementes (Richtlinien für Finanzmarktregulierung: Vorgaben für eine verhältnismässige, kostenbewusste und wirksame Regulierung des Finanzmarktes vom September 2005 von EFV, EBK und BPV) die Regulierungsbehörden zu einer Abwägung von Kosten und Nutzen für die Marktteilnehmer verpflichtet und eine differenzierte Regulierung verlangt: „Die Regulierungsbehörden verfolgen eine verhältnismässige, kostengünstige und differenzierte Regulierung, die den Besonderheiten und Risiken einzelner Geschäftstätigkeiten und Branchen in angemessener Weise Rechnung trägt.“

Wir sind der Auffassung, dass ein allfälliger Einbezug der KAG-Bewilligungsträger und der Zeitpunkt von deren Einführung durch das FINMA-Rundschreiben davon abhängig gemacht werden sollte, ob und wie die Aufsichtsbehörden anderer grosser Finanzplätze diese Regulierungsthematik angehen und die internationalen Empfehlungen in ihr nationales Aufsichtsrecht umsetzen. Vordringlich ist aus unserer Sicht im Hinblick auf das berechtigte Anliegen der Rechtssicherheit eine inhaltliche wie zeitliche Koordination der schweizerischen Regelungen mit den relevanten ausländischen Anforderungen. Vor diesem Hintergrund gehen wir daher davon aus, dass die FINMA die internationalen Entwicklungen, insbesondere bezüglich Inhalt und Verbindlichkeit, berücksichtigt und eine allfällige Ausdehnung des Geltungsbereichs auf KAG-Bewilligungsträger erst dann erfolgt, wenn dies auch im internationalen regulatorischen Umfeld geschieht.

---

<sup>1</sup> vgl. die aktuelle Bestandesaufnahme der derzeitigen internationalen Bestrebungen in Rz. 5.4 - 5.24

## Bemerkungen zu einzelnen Randziffern des Rundschreiben-Entwurfes

### *Randziffer 5*

#### Vorschlag:

**Wir schlagen Ihnen vor, die Bewilligungsträger nach Art. 13 Abs. 2 und 4 KAG vom Geltungsbereich des Rundschreibens auszunehmen. Das sollte insbesondere für diejenigen Finanzinstitute gelten, welche nur administrative Dienstleistungen erbringen, wie die Vertreter ausländischer kollektiver Kapitalanlagen.**

#### Begründung:

Der Geltungsbereich des Rundschreibens ist ungewöhnlich breit umschrieben und umfasst einen grossen Adressatenkreis. Auch wenn es dafür sicherlich Gründe geben mag, ist der Einbezug sämtlicher Bewilligungsträger nach KAG in den Geltungsbereich - wie bereits oben erwähnt - nicht nachvollziehbar. Zudem beschränkt sich der vorgesehene Anwendungsbereich im Gegensatz zu Vorschriften im Ausland nicht auf das oberste Management oder auf systemrelevante Institute, sondern umfasst - ohne Begründung - grundsätzlich alle von der FINMA überwachten Finanzinstitute mit allen ihren Mitarbeitern. Es stellt sich die Frage, ob die FINMA mit diesem weiten Geltungsbereich nicht über das Ziel eines wirksamen Risikomanagements bei Vergütungssystemen hinausschiesst.

Dazu kommen weitere grundsätzliche Überlegungen. Das Asset Management kollektiver Kapitalanlagen charakterisiert sich als **treuhänderisches Verwalten von Geldern Dritter**. Es liegt Sondervermögen vor, das nicht in der Bilanz figuriert. Asset Manager von kollektiven Kapitalanlagen werden ausschliesslich aus der Verwaltungskommission der von ihnen verwalteten Fonds bezahlt, deren Risikoprofil im Prospekt festgelegt ist. Die wichtigsten Risiken, insbesondere die Markt-, Zins- und Liquiditätsrisiken, werden auf die Anleger überwältigt. Beim KAG-Finanzinstitut verbleiben somit grundsätzlich nur operationelle und rechtliche Risiken. Diese für das Kollektivanlagengeschäft prägende Konstellation schränkt das Risiko, dass einzelne Institute in eine Schieflage geraten könnten, zum vorneherein ein. Dementsprechend haben auch die KAG-Bewilligungsträger tiefere Eigenmittelvorschriften als Banken und Effekthändler.

Der Verzicht auf den Einbezug der KAG-Bewilligungsträger erscheint umso eher gerechtfertigt, als die FINMA gemäss Randziffer 12 die Kompetenz hat, von einem vom Geltungsbereich ausgenommenen Finanzinstitut die Umsetzung des FINMA-Rundschreibens zu verlangen. Damit kann die Aufsichtsbehörde gezielt auf Spezialfälle eingehen, was eine sachgerechte Regelung ist (vgl. auch unsere Bemerkungen zu Randziffer 12).

### *Randziffer 7*

#### Vorschlag:

Wir schlagen Ihnen vor, dass die in Randziffer 7 erwähnte Befreiung der Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen von der Umsetzung dieses Rundschreibens **ebenfalls für KAG-Bewilligungsträger, welche Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen sind, gelten** soll, sofern die ausländische Muttergesellschaft einer entsprechenden ausländi-

schen Regelung untersteht. Sodann würden wir es als sinnvoll erachten, wenn die Befreiung generell gilt, ohne die in Randziffer 7 erwähnte Information bis zum 30. April 2011.

Begründung:

Wir sehen keinen Grund, warum Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen unterschiedlich behandelt werden sollten. Voraussetzung zur Befreiung von Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften sollte aufgrund der Schwierigkeiten eines inhaltlichen Vergleichs nicht das Vorhandensein einer „gleichwertigen“, sondern einer „entsprechenden“ ausländischen Regelung bilden. Der Verzicht auf die Information der FINMA bis zum 30. April 2011 würde jedoch bedeuten, dass die FINMA eine Liste publizieren muss, welche Länder eine gleichwertige ausländische Regelung haben. Diese Liste müsste selbstverständlich regelmässig aktualisiert werden.

*Randziffern 8 bis 10*

Die gewählten Kriterien, welche kleinere, nicht systemrelevante Institute vom Geltungsbereich ausschliessen, sind zu eng gefasst. Ausserdem sind die gewählten Kriterien nicht konsistent mit dem Zweck des Rundschreibens, unangemessene Risiken einzugehen. Deshalb sollten die Kriterien in erster Linie auf die eingegangenen Risiken abstützen, oder falls man keine geeigneten Kriterien findet, die Obergrenzen deutlich höher ansetzen.

*Randziffer 12*

Vorschlag:

Wir schlagen folgende Präzisierung vor: „Die FINMA kann **in begründeten Fällen** ein von der Umsetzung ...“

Begründung:

Die betroffenen Finanzinstitute sollen die Möglichkeit haben, den Entscheid nachzuvollziehen und gegebenenfalls die Begründung widerlegen zu können.

*Randziffer 20*

Ist die Fondsleitung als **Tochtergesellschaft in einem Konzern** organisiert, werden wichtige konzernweit gültige Grundsätze (betr. Personalwesen, Code of conduct, Vergütungssysteme etc.) im Mutterhaus festgelegt und auf den ganzen Konzern angewandt. Tochtergesellschaften sind anschliessend verpflichtet, diese konzernweiten Prinzipien umzusetzen, ohne Spielraum für abweichende Regelungen. Eine Umsetzung bei Konzerngesellschaften hätte eine Duplizierung zur Folge ohne materiell abweichende Regelungen im Vergleich zum Konzern/Mutterhaus. **Somit sollte es ausreichen, wenn der Verwaltungsrat des Mutterhauses eines schweizerischen Bank- oder Versicherungskonzerns die entsprechende Vergütungspolitik regelt.**

*Randziffer 28*

Die Auflagen des Rundschreibens stehen im Widerspruch zum geltenden Arbeits- und Steuerrecht. Deshalb ist dieser Punkt in der Praxis nicht umsetzbar. Die Widersprüche müssen vor der Verabschiedung der neuen Standards auf dem politischen und gesetzgeberischen Weg ausgeräumt werden.

*Randziffer 42*

Das Konzept des ökonomischen Gewinns, insbesondere die Messung von Risiken in Form von Finanzzahlen, ist komplex und nicht einheitlich. Es finden sich in der Praxis verschiedene Berechnungsmodelle. Während bei grösseren Banken allenfalls ein entsprechendes Konzept besteht, werden entsprechende Modelle bei den meisten kleineren Finanzinstituten momentan (noch) nicht angewendet; deren Einführung würde angesichts der begrenzten Aussagekraft dieser Modelle zu unverhältnismässigen Zusatzkosten führen. Zudem stellt der ökonomische Gewinn in diesem Zusammenhang nicht die einzige sinnvolle Messgrösse dar. Auch in Geschäftseinheiten, wo der ökonomische Gewinn grundsätzlich eine geeignete Grösse darstellt, kann es Situationen geben, in denen er für die Fixierung der Vergütungsstruktur nicht herangezogen werden sollte, z.B. weil die betreffende Einheit im Aufbau begriffen ist und noch keinen ökonomischen Gewinn erzielt.

Da die ausschliessliche Fokussierung auf den ökonomischen Gewinn problematisch sein kann, sollte der Begriff des ökonomischen Gewinns vermieden werden. Vielmehr sollte dem Verwaltungsrat übertragen werden, eine sinnvolle, dem Business Modell und den Risiken entsprechende Form zu definieren. Jedenfalls sollte der Text der betreffenden Randziffer etwas flexibilisiert werden.

*Randziffer 50ff*

Aufgeschobene Vergütungen sind nach geltendem Recht aus steuer- und arbeitsrechtlicher Sicht nicht umsetzbar und administrativ aufwendig zu handhaben. Deshalb sind diese Ziffern so zu überarbeiten, dass sie mit dem geltenden Steuer- und Arbeitsrecht und der einschlägigen Gerichtspraxis übereinstimmen.

*Randziffer 52*

Unserer Meinung nach sollte die Festlegung einer Zeitperiode für den Aufschub des variablen Lohnanteiles den Marktteilnehmern überlassen werden. Dies, um den jeweiligen Eigenheiten des Instituts Rechnung zu tragen. Weder das Financial Stability Forum noch die Europäische Kommission noch die britische FSA haben eine solche Periode fix vorgegeben. Uns scheint hier unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Verhältnismässigkeit mehr Differenzierung geboten. Auf eine fest vorgegebene bzw. quantifizierte Sperrfrist sollte verzichtet werden.

*Randziffer 66*

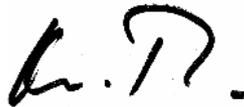
Die Notwendigkeit für eine derartige Offenlegung unter der Geschäftsleitung gegenüber den Aktionären erachten wir als nicht sachgerecht. Der Schutz der Aktionäre ist nicht die Aufgabe der FINMA. Wie mit einer solchen Offenlegung das Eingehen von unangemessenen Risiken verhindert werden soll, ist schwer ersichtlich. Die Massnahme schießt über das Ziel hinaus und ist rein politischer Natur, sodass darauf verzichtet werden sollte.

—

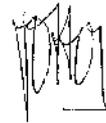
Für die Aufmerksamkeit, die Sie unseren Überlegungen entgegenbringen, danken wir Ihnen im voraus bestens. Selbstverständlich stehen wir Ihnen für ergänzende Auskünfte jederzeit zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**SWISS FUNDS ASSOCIATION SFA**



Martin Thommen  
Präsident



Dr. Matthäus Den Otter  
Geschäftsführer



FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
G		
Bemerkung:		STB



SwissLife

Swiss Life AG

Group Human Resources  
General-Guisan-Quai 40  
Postfach, 8022 Zürich

Telefon +41 43 284 33 11  
Postkonto 80-209-2  
www.swisslife.ch

Balz Geiser  
Direktwahl +41 43 284 35 32  
Direktfax +41 43 338 35 32  
balz.geiser@swisslife.ch

Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse.2  
3003 Bern

Zürich, 14. August 2009

## Stellungnahme Swiss Life zu Entwurf FINMA-Rundschreiben vom Juni 2009, Vergütungssysteme

Sehr geehrter Herr Wunsch  
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir beziehen uns auf den durch die FINMA am 3. Juni 2009 veröffentlichten Entwurf des Rundschreibens betreffend Vergütungssysteme, Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten. Seitens Swiss Life nehmen wir dazu innerhalb der Anhörungsfrist zu zwei aus unserer Sicht zentralen Punkten gerne wie folgt Stellung:

### A. Zum Grundsatz 5 des Rundschreibens

#### 1. Text gemäss Entwurf Rundschreiben

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

*Die Grösse des Gesamtpools ist abhängig von der langfristigen Entwicklung des ökonomischen Gewinns des Finanzinstituts. Bei schlechtem Geschäftsverlauf wird die Zuführung zum Gesamtpool reduziert oder entfällt vollständig.*

*Die variablen Vergütungen dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen.*

#### 2. Stellungnahme

Zusammenfassung: Ausklammerung der auf die persönliche Leistung bezogenen variablen Vergütung bei der Festlegung der Grösse des Gesamtpools.

##### 2.1 Variable Vergütung gemäss Entschädigungspolitik der Swiss Life-Gruppe

Swiss Life unterscheidet im Rahmen ihrer gruppenweit gültigen Entschädigungspolitik mit Bezug auf die variable, an Jahreszielen orientierten Vergütung (Bonus) zwischen zwei Entschädigungskomponenten:

- Leistungsorientierte Entschädigung → trägt der im Vorjahr erbrachten Leistung von Einzelpersonen bzw. Teams Rechnung;
- Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg → wird beeinflusst vom Ergebnis der Konzernbereiche, der Länder und Business Units sowie der Swiss Life-Gruppe.

## 2.2 Leistungsorientierte Entschädigung

Die leistungsorientierte Entschädigung ist ein wesentlicher Vergütungsbestandteil der Mitarbeitenden aller Stufen und wird jährlich aufgrund der individuellen Leistung und der Teamleistung zusätzlich und in Ergänzung zum fixen Grundsalar ausgerichtet. Das Grundsalar selbst entschädigt unter Berücksichtigung von Marktgerechtigkeit und Konkurrenzfähigkeit die persönlichen Fähigkeiten (Ausbildung und Erfahrung) sowie die Erfüllung der funktionsbezogenen Aufgaben und enthält per se keine spezifische Leistungskomponente, da diese über die entsprechende variable Vergütung (leistungsorientierte Entschädigung) entschädigt wird.

Die Höhe der leistungsorientierten Entschädigung wird jährlich festgelegt und hängt von der im Rahmen des jährlichen MbO-Prozesses (Group Performance System, GPS) bewerteten individuellen Leistung und Teamleistung ab. Die Variabilität dieser Leistungskomponente wird somit primär, insbesondere bei den Angestellten und beim unteren und mittleren Kader, vom individuellen GPS-Resultat beeinflusst und erst subsidiär vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg von Swiss Life.

### Fazit:

Diese leistungsorientierte Entschädigung ist, auch wenn sie aufgrund der jährlichen individuellen Leistungsbemessung in der Höhe variabel festgelegt werden kann, sachlich der fixen Entschädigung und folglich nicht dem im Grundsatz 5 des Rundschreibens der FINMA erwähnten Gesamtpool zuzurechnen. Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats, die Festlegung der „leistungsorientierten Entschädigung“ differenziert zu handhaben.

## 2.3 Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg

Diese Entschädigungskomponente erlaubt es Swiss Life, die Mitarbeitenden aller Stufen zusätzlich am Unternehmenserfolg von Swiss Life zu beteiligen. Die Höhe dieser Entschädigung ist direkt vom Geschäftserfolg von Swiss Life abhängig.

### Fazit:

Die Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg ist dem im Grundsatz 5 des Rundschreibens der FINMA erwähnten Gesamtpool zuzurechnen.

Für das Geschäftsjahr 2008 wurde aufgrund der Geschäftsentwicklung keine Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg ausbezahlt.

## **B. Zur Definition des ökonomischen Gewinns**

### **1. Definition gemäss Entwurf Rundschreiben**

Ökonomischer Gewinn: *Gewinn nach Abzug aller Kapitalkosten einschliesslich der Eigenkapitalkosten. Die Kapitalkosten bilden das Risikoprofil der Unternehmung bzw. Unternehmenseinheit ab.*

### **2. Stellungnahme**

Zusammenfassung: Berücksichtigung der Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer beim massgebenden ökonomischen Gewinn für Lebensversicherungsgesellschaften.

Aus Sicht von Swiss Life wird die Messgrösse des ökonomischen Gewinns ohne Berücksichtigung der für die Versicherungsnehmer erwirtschafteten Überschüsse, die Teil der Wertschöpfung bilden, dem Geschäftsmodell eines Lebensversicherers sachlich nicht vollumfänglich gerecht. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen (vorgegebene Garantien wie z.B. Min-

destverzinsung und Umwandlungssatz oder Legal Quote) lassen neben den Aktionären auch die Versicherten am ökonomischen Gewinn eines Lebensversicherers teilhaben. Die in die Zukunft gerichtete, langfristige und nachhaltige Wertschöpfung in Form von Überschüssen gilt es bei der Berechnung des ökonomischen Gewinns zu berücksichtigen.

Fazit:

Für Lebensversicherungsgesellschaften ist es sachgemäss, für die Berechnung des ökonomischen Gewinns, der gemäss Entwurf Rundschreiben der FINMA als Messgrösse für die Bestimmung des im Grundsatz 5 erwähnten Gesamtpools dient, die zugunsten der Versicherungsnehmer erwirtschafteten Überschüsse einzubeziehen. Dabei ist eine einfache Formel anzuwenden, welche die tatsächliche Überschusszuweisung sowie die Veränderungen der Überschussreserven einschliesst. Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang, dass seitens der FINMA den Leistungen zugunsten der Versicherungsnehmer in Form der Überschussbeteiligung entsprechend auch im Rahmen des SST-Standardmodells Rechnung getragen wird.

Vereinfacht dargestellt kann die Messgrösse für Lebensversicherungsgesellschaften wie folgt festgelegt werden:

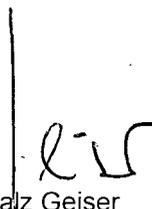
Operativer Gewinn  
+ Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer  
./. Fremdkapitalkosten  
./. Eigenkapitalkosten

Gerne hoffen wir, dass Sie unsere Anliegen bei Ihren weiteren Überlegungen im Hinblick auf die abschliessende Beschlussfassung und Inkraftsetzung des Rundschreibens berücksichtigen können. Wir freuen uns auf eine positive Antwort Ihrerseits und stehen für allfällige Rückfragen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse  
Swiss Life



Karl P. Ruoss  
Head of Group Human Resources



Balz Geiser  
Head of Compensation &  
Pensions Management

Beilage:

- Anhang, Elemente der Entschädigungspolitik, Auszug aus der Entschädigungspolitik der Swiss Life-Gruppe (2009)

## Anhang

### Elemente der Entschädigungspolitik

Auszug aus der Entschädigungspolitik der Swiss Life-Gruppe (2009)

		<u>Fokus</u>	<u>Teilnehmerkreis</u>	<u>Entschädigungsform</u>		
variable Vergütung	An Jahreszielen orientiert ( Bonus)	<b>Entschädigung als Beteiligung am Unternehmenserfolg</b>	Beteiligung am Unternehmenserfolg, basierend auf dem Ergebnis der Konzernbereiche, der Länder und Units sowie der Swiss Life-Gruppe	Ausgewiesene Leistungsträger aller Stufen	Bar und/oder Aktien	dem im Grundsatz 5 des Rundschreibens der FINMA erwähnten Gesamtpool zuzurechnende Entschädigungskomponente
		<b>Leistungsorientierte Entschädigung</b>	Entschädigung der im Vorjahr erbrachten Leistungen von Einzelpersonen bzw. Teams, basierend auf den Resultaten der jährlichen Leistungsbeurteilung (GPS)	Ausgewiesene Leistungsträger aller Stufen	Bar	
fixe Vergütung		<b>Grundsalar</b>	Entschädigung der persönlichen Fähigkeiten (Ausbildung / Erfahrung) und der Erfüllung der Aufgaben unter Berücksichtigung von Marktgerechtigkeit und Konkurrenzfähigkeit			

Swisscanto Holding AG

Waisenhausstrasse 2  
8021 Zürich  
Telefon +41 58 344 49 00  
Fax +41 58 344 49 01

www.swisscanto.ch

Dr. Gérard Fischer  
Direktwahl +41 58 344 49 03  
Gerard.Fischer@swisscanto.ch

FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
G		
Bemerkung:		
		STE



Swisscanto



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
Postfach

3001 Bern

Bern, 13. August 2009

## Anhörung Rundschreiben Vergütungssysteme

Sehr geehrte Damen und Herren

Sie haben die beaufsichtigten Institute eingeladen, zum Rundschreiben-Entwurf „Vergütungssysteme – Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ Stellung zu nehmen. Wir danken Ihnen dafür bestens und nehmen diese Gelegenheit gerne wahr.

### Kommentare zum Rundschreiben-Entwurf

Anlass bzw. Auslöser für die aufsichtsrechtliche Regelung von Vergütungssystemen bei Finanzinstituten in der Schweiz war das Geschäftsgebaren und die Anreizsysteme einzelner, global tätiger Finanzinstitute, welche damit das Finanzsystem in Gefahr brachten. In der Schweiz musste eine Grossbank vom Staat und der SNB unterstützt werden. Dabei wurden auch Geschäftsaktivitäten dieser Grossbank „gerettet“, ohne dass ein Nachweis der Relevanz aller Geschäftsaktivitäten für die schweizerische Volkswirtschaft wirklich erbracht wurde.

Die Anreizsysteme einzelner Institute waren auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet, ohne Berücksichtigung der eingegangenen Risiken für das Institut und für die Kunden. Anstatt die fehlbaren Institute, die das Finanz- und Wirtschaftssystem gefährdet oder die Interessen ihrer Kunden hinter ihre eigenen gestellt haben, zu nennen und Massnahmen gegen die Fehlbaren zu ergreifen, sollen im Entwurf des vorliegenden Rundschreibens die Vergütungssysteme für fast alle der Finanzmarktaufsicht unterstellten Institute geregelt werden.

Diesbezüglich folgende allgemeine Bemerkungen:

- Die Führung und Steuerung einer Unternehmung obliegt dem Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat ist folglich für die Strategie, die Risikopolitik, die Vergütungssysteme und die Höhe der Vergütungen der obersten Führungsgremien direkt verantwortlich. Solange ein Verwaltungsrat diesen Verantwortlichkeiten gerecht wird, erübrigt sich eine entsprechende aufsichtsrechtliche Regelung bzw. der Verwaltungsrat kann bereits unter der bestehenden Gesetzgebung zur Verantwortung gezogen werden. Die gesetzliche Treue-, Sorgfalts- und Informationspflicht der Finanzinstitute bilden bereits eine Grundlage, auf der die Aufsichtsbehörde Institute, welche das Finanz- und Wirtschaftssystem in Gefahr bringen, belangen könnte. Die Forderung nach mehr Transparenz auf Stufe Verwaltungsrat ist aber grundsätzlich zu begrüßen, in der Annahme, dass der Verwaltungsrat in der Regel bereits heute über das Vergütungssystem und die Höhe der Vergütungen nicht nur im Bild ist, sondern auch darüber entscheidet. Ein Rundschreiben sollte entsprechend die diesbezüglichen Verantwortlichkeiten und Rechte des Verwaltungsrates klarer umschreiben, und es vermeiden, die Verantwortlichkeiten zu verwischen, indem die interne und externe Revision, Compliance und HR zur Übernahme von Verantwortung gezwungen werden, die sie letztlich nicht übernehmen können.
- Die Finanzkrise verursacht haben global tätige, beaufsichtigte Bankinstitute. Da diese für die Volkswirtschaft eine wichtige Rolle spielen, werden diese auch in allen Ländern spezialgesetzlich reguliert. Die FINMA begründet die Ausdehnung der vorgeschlagenen Richtlinie damit, dass „keine Wettbewerbsverzerrung innerhalb des schweizerischen Finanzmarktes“ entstehen soll. Die Wettbewerbsverzerrung ist in erster Linie dadurch entstanden, dass der Staat bereit war und ist, einzelne Bankinstitute, die als systemrelevant gelten, zu retten. Diese kommen in den Genuss einer impliziten Staatsgarantie. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass der Staat ein dem KAG unterstelltes Finanzinstitut retten würde. Hingegen sollen für diese Institute die gleichen Regeln gelten wie für die Banken, die von diesem Rettungssystem profitieren. Mit der Ausdehnung dieser Richtlinie würden damit Wettbewerbsverzerrungen geschaffen, die nach Ansicht der FINMA gerade verhindert werden sollen. Ausserdem führen aufwändige Richtlinien, und diese gehört dazu, regelmässig zu einer Benachteiligung kleinerer Institute, die im Verhältnis mehr Ressourcen einsetzen müssen, um solche Auflagen erfüllen zu können. Deshalb ist die Anwendung dieser Richtlinie auf die Banken und allenfalls Effekthändler zu begrenzen, welche systemrelevante Aufgaben wahrnehmen und das Finanzsystem gefährden können.
- Die Tatsache, dass die staatliche und politische Aufsicht bei wenigen, grossen und global tätigen Finanzinstituten in der Vergangenheit nicht gegriffen haben und es im Top Management und im Verwaltungsrat dieser wenigen Instituten an Ethik gefehlt hat, darf nicht zu einer Benachteiligung der gesamten Finanzindustrie führen. Zudem ist es wichtig, dass allfällige Standards international abgestimmt sind. Die Einführung von strengeren Richtlinien in der Schweiz führt zu einem zusätzlichen Wettbewerbsnachteil des Finanzplatzes Schweiz.
- Die Einführung von Standards für die Finanzindustrie greift zu kurz. Auch in anderen Branchen gibt es Anreizsysteme, die zu Lohnexzessen führen können. Eine Beschränkung der Regelung auf die Finanzbranche führt zu einem Wettbewerbsnachteil bei der Anwerbung guter Mitarbeitender ausserhalb der Finanzbranche (z.B. Pharma).

- Das Auseinanderfallen der Fristenkongruenz der arbeitsvertraglichen Dauer des Arbeitsverhältnisses versus der finanziellen Ansprüche daraus (Bonusbank) bringt eine Vielzahl von administrativen, rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen mit sich. Diese Punkte dürfen nicht losgelöst als Fakten zur Kenntnis genommen werden, sondern müssen vor der Verabschiedung der neuen Standards auf dem politischen Weg gelöst werden. Variable Vergütungen führen bei Vertragsauflösungen bereits heute regelmässig zu aufwändigen arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen. Zudem ist die Behandlung von aufgeschobenen Vergütungen im Zusammenhang mit der Vorsorge bei Pensionierungen nicht geregelt.
- Die variablen Vergütungen sollen langfristiges und nachhaltiges Verhalten des Managements fördern. Andererseits werden seitens der Märkte (Journalisten, Analysten, Anleger) immer kurzfristigere Erfolge gefordert und honoriert. Wer auf langfristigen Erfolg abzielt, läuft Gefahr, kurzfristig seine Stelle zu verlieren.
- Die Orientierung am ökonomischen Gewinn ist problematisch und kontraproduktiv. Erstens verursacht die Definition Schwierigkeiten. Zweitens lassen sich die Kapitalkosten unter Berücksichtigung des Risikoprofils nicht „korrekt“ und einheitlich berechnen. Gerade die Finanzkrise hat gezeigt, dass die mathematischen Risikomodelle nicht vollständig sind. Modelle sind definitionsgemäss immer vereinfachte Abbildungen der Realität und basieren auf Annahmen, die nicht immer erfüllt sein können. Die „korrekten Kapitalkosten“ lassen sich über die Steuerung der Annahmen beeinflussen. Drittens kann ein Finanzinstitut seinen ökonomischen Profit erhöhen, indem es nicht notwendiges Kapital auszahlt, was wiederum das Institut für Krisen anfälliger macht. Insgesamt würde dadurch die Stabilität des Finanzsystems geschwächt.
- Die vorgeschlagenen Standards könnten das Verhalten der Führungskräfte in eine falsche Richtung verändern:
  - Das System forciert den „Untergang“ eines Unternehmens in schlechten Zeiten. Leistungsträger eines Unternehmens werden aus finanziellen Gründen das Unternehmen verlassen, da sich ein „sanieren“ des Institutes nicht bezahlt macht. Die gewünschte Stabilisierung des Systems bleibt damit aus.
  - Die Finanzindustrie lebt von der Beurteilung und dem Eingehen von Risiken. Nur wer Risiken richtig beurteilt und eingeht ist erfolgreich. Das Rundschreiben fördert ein starkes Sicherheits- und Absicherungsverhalten (play not to lose) und wird notwendige Entwicklung und Fortschritte der Unternehmen bzw. der Schweizer Finanzindustrie insgesamt hemmen.
  - Die Praxis hat aufgezeigt, dass Vergütungssysteme mit aufschiebenden Komponenten die Mitarbeiterfluktuation stark beeinflusst und zu „goldenen Fesseln“ führen. Dies wirkt sich negativ für die Entwicklung der Institute aus, können doch Mitarbeitende, welche ungenügende Leistungen erbringen, nur mit hohen Kostenfolgen entlassen werden, umgekehrt wird der Wettbewerb im Markt behindert.

Zu einzelnen Randziffern des Rundschreiben-Entwurfs haben wir folgende Kommentare:

### **RZ 2 & 3**

Zweck des Rundschreibens ist die Vermeidung von finanziellen Anreizen, die für Finanzunternehmen unangemessene Risiken schaffen. Das Rundschreiben gilt für alle Mitarbeitenden und alle Finanzinstitute und deren Abteilungen. Der langfristige Erfolg eines Finanzinstitutes ist in erster Linie von der Strategie des Unternehmens abhängig. Die Festlegung der Unternehmensstrategie liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates. Ebenso ist der Verwaltungsrat für die Festlegung und Überwachung der Risikopolitik bzw. der Risiken verantwortlich. Kurzfristige, von den Mitarbeitenden direkt beeinflussbare Erträge mit höheren Risiken ergeben sich lediglich bei „Kommissionserträgen“. Das Rundschreiben ist aus diesem Grund nur auf diesen Personenkreis anzuwenden.

### **RZ 2**

Eine allfällige Missachtung von Weisungen und geltendem Recht ist nicht in einem Rundschreiben der FINMA zu regeln und überflüssig. Anreize, Weisungen und geltendes Recht zu missachten dürfte schon heute der Treue- und Sorgfaltspflicht widersprechen bzw ist strafbar.

### **RZ 3 & 4**

Die Vereinbarkeit der Mindeststandards und der arbeitsrechtlichen Verpflichtungen ist teilweise nicht gegeben und muss vorgängig geregelt werden. Eine Umsetzung des Rundschreibens ohne Harmonisierung/Berücksichtigung der arbeitsrechtlichen/vertragsrechtlichen Auflagen führt zu noch mehr Auseinandersetzungen zwischen den Finanzinstituten und Arbeitnehmern.

### **RZ 5 & 8 - 10**

Die Unterstellung sollte sich nach dem Geschäftsmodell, der Systemrelevanz und der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Institute richten und nicht an alle der Finanzmarktaufsicht unterstellten Gesellschaften. Fondsleitungen und Vermögensverwalter würden wohl kaum vom Bund oder der Schweizerischen Nationalbank so gerettet, wie eine als systemrelevant betrachtete Bank. Deshalb sollten Institute, die nicht im Kreditgeschäft und Zahlungsverkehr tätig sind, nicht unter dieses Rundschreiben fallen, weil gerade die Ausdehnung des Rundschreibens auf weitere Finanzinstitute Wettbewerbsverzerrungen schaffen würde. Ansonsten sind die Kriterien für die Gültigkeit weiter anzusetzen. Eine variable Vergütung von 20% als Bedingung ist zu tief. Dieser Anteil variabler Vergütung wird niemanden veranlassen, sein Verhalten im positiven wie im negativen Sinn wesentlich zu ändern. Variable Vergütung ab 50% wäre realistischer. Höchster Lohn von CHF 800'000.- ist nicht nachvollziehbar. Mindestanzahl von 100 Leuten ist zu tief angesetzt. Auch eine Firma mit 500 Mitarbeitenden ist noch überschaubar. Das Risiko von Exzessen hängt zudem mehr vom Business Modell des jeweiligen Institutes ab als von der Anzahl Angestellter.

### **RZ 5 - 7**

Wir beantragen, den Geltungsbereich auf systemrelevante Banken und Effektenhändler einzuschränken. Der vorgeschlagene Geltungsbereich führt zu einer Ungleichbehandlung der Institute und schwächt den Finanz- und Arbeitsplatz Schweiz. International tätige Unternehmen und Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen können befreit werden, da die schweizerischen Standards strenger sind. Aufgrund der grossen, länderübergreifenden Vernetzung von international tätigen Unternehmungen und der hohen Mobilität des Finanzsektors und deren Arbeitnehmer werden speziell national ausgerichtete Institute benachteiligt. Mitarbeitende mit Spezialwissen bzw. -funktionen werden ins Ausland abwandern bzw. Aufgaben, die von solchen Mitarbeitern übernommen werden können, würden ins Ausland ausgelagert. Zudem werden Spezialisten in nicht regulierte Unternehmen oder in andere Branchen (z.B. Pharma) mit nicht regulierten Vergütungssystemen abwandern.

**RZ 12**

Wir schlagen folgende Präzisierung vor: „Die FINMA kann **in begründeten Fällen** ein von der Umsetzung ...“ Die betroffenen Finanzinstitute sollen die Möglichkeit haben, den Entcheid nachzuvollziehen und gegebenenfalls die Begründung widerlegen können.

**RZ 14 & 16**

Neben den geldwerten Leistungen müsste z.B. auch die Vertragsdauer bzw. Kündigungsfristen der Arbeitsverträge geregelt werden. Fehlende Abgangsentschädigungen o.ä. führen zu längeren, in der Regel mehrjährigen Vertragsfristen, wie dies im Ausland üblich ist. Eine diesbezügliche Regelung ist jedoch weder im Sinne des Rundschreibens, noch zielführend für eine Verbesserung der Leitung von Finanzinstituten und mit der Vertragsfreiheit nicht vereinbar.

**RZ 17**

Die Fristenkongruenz der aufgeschobenen Vergütungen zur Kündigungsfrist des Arbeitsverhältnisses ist nicht gegeben. Eine aufgeschobene Vergütung ist zudem abzulehnen, da sie die schwächere Partei (=Arbeitnehmer; Möglichkeiten und finanzielle Mittel für allfällige Prozessführung) benachteiligt. Die Vergütungen sollen fristgerecht ausbezahlt werden, mit einem definierten Rückforderungsrecht des Arbeitgebers.

**RZ 19**

Der Oekonomische Gewinn ist als Bezugsgrösse nicht geeignet. Es sollte dem Verwaltungsrat übertragen werden, eine sinnvolle, dem Business Modell und den Risiken entsprechende Gewinngrösse zu definieren. Eine ausschliesslich ökonomische Gewinngrösse kann zu falschen Anreizen führen. So führt z.B. eine Reduktion des Eigenkapitals zu einem höheren ökonomischen Gewinn. Moderne Beurteilungssysteme berücksichtigen neben quantitativen Grössen auch wichtige Elemente wie Sozialkompetenz und Wahrnehmung der Aufgaben, die die aggressive Risikoübernahme unattraktiv machen und entsprechend einen Einfluss auf die variable Vergütung haben.

**RZ 20ff**

Die Verstärkung der Rolle des Verwaltungsrates ist unseres Erachtens sinnvoll und notwendig. Dies muss auch für Tochtergesellschaften in Grosskonzernen gelten, da die Weisungsbefugnis der Mutterhäuser banken- oder aktienrechtlich eingeschränkt ist. Die Gremien müssen bei Missständen aber auch entsprechend in die Verantwortung genommen werden können.

**RZ28**

Da die Auflagen des Rundschreibens im Widerspruch stehen zum Arbeits- und Steuerrecht, sind sie in der Realität nicht umsetzbar. Die Widersprüche müssen vor der Verabschiedung der neuen Standards auf dem politischen und gesetzgeberischen Weg ausgeräumt werden.

**RZ49**

Die Restriktionen bezüglich Sonderzahlungen setzen Anreize für Arbeitsverträge mit längeren Laufzeiten und Kündigungsfristen zuungunsten der Arbeitgeber. Diese Randziffer ist deshalb aufzuheben.

**RZ 50ff**

Aufgeschobene Vergütungen sind administrativ aufwändig zu handhaben und zurzeit aus steuer- und arbeitsrechtlicher Sicht nicht umsetzbar. Diese Ziffern sind dem geltenden Recht und der Gerichtspraxis anzupassen.

**RZ 53**

Bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses wäre die Höhe der aufgeschobenen Vergütung von der Leistung des Nachfolgers abhängig. Wenn ein leitender Mitarbeiter die Firma verlässt, weil er nicht mit der Strategie oder dem Geschäftsgebaren einverstanden ist und diese nicht ändern kann, müsste er die negativen Folgen mittragen, obwohl sie gegen seinen Willen entstanden sind.

**RZ 54**

Wenn die variablen Vergütungen tatsächlich auf nachhaltigen Kriterien basieren, die vom ökonomischen Gewinn des Unternehmens abhängig sind, dann erübrigen sich aufgeschobene Vergütungen („Bonusbank“). Clawbacks sind arbeitsrechtlich in der heutigen Gerichtspraxis nicht durchsetzbar. Die Durchsetzung müsste arbeitsrechtlich auf internationaler Basis geregelt werden.

**RZ 66**

Wie mit einer derartigen Offenlegung unangemessene Risiken verhindert werden sollen ist nicht nachvollziehbar. Während in Publikumsgesellschaften die Offenlegung der Stärkung der Aktionärsinteressen dient, ist sie in Gesellschaften, wo die Mehrheit der Stimmrechte im Verwaltungsrat vertreten ist, nicht zielführend. Die Massnahme ist wohl eher politischer Natur, sodass darauf verzichtet oder sie nur für Publikumsgesellschaften oder kotierte Gesellschaften angewendet werden sollte.

**RZ 78**

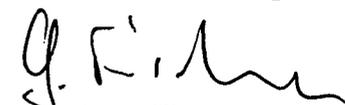
Wenn die Prüfgesellschaften diese Berichte testieren sollen, werden damit die Rolle und die Pflicht des Verwaltungsrates geschwächt und die Möglichkeiten des Revisors überschätzt. Neben dem damit verbundenen zusätzlichen Aufwand und Kosten ist auch der Wert eines solchen Testats anzuzweifeln.

Zusammenfassend sind wir der Meinung, dass die im Rundschreiben vorgeschlagenen Standards zu weit gehen und der Anwendungsbereich zu weit gefasst ist. Wir begrüßen zwar die vorgeschlagenen Präzisierungen der Pflichten und Verantwortungen des Verwaltungsrates und die geforderte Transparenz. Das Festhalten von Prinzipien erscheint uns sinnvoll, hingegen ist die detaillierte Regelung kontraproduktiv, sind doch die dargestellten Nachteile grösser als die erwarteten Vorteile. Der Kreis der betroffenen Finanzinstitute sollte zudem stark eingeschränkt werden, abhängig vom Business Modell und der Systemrelevanz für den Finanzplatz Schweiz. Ebenfalls ist eine Abstimmung mit internationalen Standards notwendig, um unerwünschte Auswirkungen auf den Finanzplatz zu vermeiden.

Wir bedanken uns noch einmal sehr für die eingeräumte Gelegenheit zur Stellungnahme und die Aufmerksamkeit, die Sie unseren Anliegen entgegenbringen, und verbleiben

Freundliche Grüsse

**Swisscanto Holding AG**



Dr. Gérard Fischer  
CEO



Sylvia Furrer Hoffmann  
Generalsekretärin

## **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.

# TREUHAND KAMMER

Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer, Steuerexperten und Treuhandexperten

FINMA		
ORG	17. AUG. 2009	SB
		
Bemerkung:		
		

Treuhand-Kammer  
Limmatquai 120  
8001 Zürich

Telefon 044 267 75 75  
Telefax 044 267 75 85

Briefadresse:  
Postfach 1744  
8021 Zürich

Internet:  
[www.treuhand-kammer.ch](http://www.treuhand-kammer.ch)



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Herr Dr. Oliver Wünsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Zürich, 12. August 2009

## Betreff: Vernehmlassung Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Sehr geehrter Herr Dr. Wünsch

Für die Zustellung der Unterlagen und die Gelegenheit, zum Entwurf des Rundschreibens „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“ Stellung nehmen zu können, danken wir. Die Fachkommission Bankenprüfung in Zusammenarbeit mit den Fachkommissionen Versicherungen und Kollektive Kapitalanlagen haben sich intensiv mit der Materie beschäftigt.

Im Zusammenhang mit dem vorgesehenen Einbezug der Prüfgesellschaften möchten wir Sie auf einen besonderen Umstand hinweisen. Gemäss Rz 78 des Rundschreibenentwurfs wird die FINMA die Umsetzung anhand der Berichterstattung, die durch die Institute zu verfassen und die einmalig durch die Prüfgesellschaften zu prüfen ist, beurteilen. Bedingt durch die prinzipienbasierte Regelung im Rundschreiben ergibt sich richtigerweise der notwendige Umsetzungsspielraum für die Institute, wobei dabei aber gleichzeitig die für die Beurteilung notwendige Messgrösse unscharf wird. Die Bestätigung der Prüfgesellschaften wird sich unter diesem Gesichtspunkt lediglich auf eine „negative assurance“ beschränken müssen. Wir regen daher an, dass zu gegebener Zeit sich eine gemischte Arbeitsgruppe mit Vertretern der FINMA, der Institute und der Treuhand-Kammer mit der Ausarbeitung des Erhebungsbogens und der Beurteilung der Berichterstattung durch die Prüfgesellschaften beschäftigt.

In der Beilage lassen wir Ihnen weiter Bemerkungen zu einzelnen Randziffern des Rundschreibenentwurfs zukommen.

Für Fragen steht Ihnen Herr P. Portmann gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

**TREUHANDKAMMER**

Fachkommission Bankenprüfung



Günter Büchler



Pascal Portmann

Beilage: erwähnt

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
2	Vergütungssysteme begründen Anreize. Solche Anreize dürfen Mitarbeiter nicht dazu verleiten, unangemessene Risiken einzugehen, gegen geltendes Recht oder erlassene Weisungen zu verstossen oder für sie gültige Regeln und Vereinbarungen zu missachten. Vergütungssysteme sollen die Mitarbeiter vielmehr dazu veranlassen, den langfristigen Erfolg des Finanzinstituts und dessen Stabilität zu fördern. Die Risiken, die dabei eingegangen werden, sind bei der Vergütung der Mitarbeiter zu berücksichtigen		Der Begriff "unangemessene Risiken" ist nicht definiert. Aufgrund der zentralen Bedeutung wäre eine Umschreibung im Abschnitt Definitionen wünschenswert, um das Globalziel des E-RS zu unterstützen.  Gleiches gilt auch für den Begriff der „Stabilität“. Im Erläuterungsbericht wird das zugrunde gelegte Verständnis an verschiedenen Stellen dargelegt. Es ist zu überlegen, ob ein Messinstrument, wie bspw. im Verhältnis zu den Eigenmittel, sinnvoll wäre.
3	Dieses Rundschreiben ergänzt für Finanzinstitute die geltenden oder neu vorgesehenen Regeln des Obligationenrechts sowie die börsenrechtlichen Offenlegungsvorschriften zu Vergütungen, ersetzt sie aber nicht. Anders als diese regelt es nicht nur die Vergütungen der obersten Entscheidungsträger (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung), sondern aller Mitarbeiter des Finanzinstituts. Das Rundschreiben gilt unabhängig von der Rechtsform und einer allfälligen Börsenkotierung des Finanzinstituts.	Dieses Rundschreiben ergänzt für Finanzinstitute die geltenden oder neu vorgesehenen Regeln des Obligationenrechts sowie die börsenrechtlichen Offenlegungsvorschriften zu Vergütungen, ersetzt sie aber nicht. <b><i>Namentlich die sich aus dem Arbeitsrecht ergebenden Verpflichtungen werden durch dieses Rundschreiben nicht ersetzt und bleiben von den Finanzinstituten zu beachten. Anders als die erwähnten Vorschriften regelt das Rundschreiben</i></b> nicht nur die Vergütungen der obersten Entscheidungsträger (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung), sondern aller Mitarbeiter des Finanzinstituts. Das Rundschreiben gilt unabhängig von der Rechtsform und einer allfälligen Börsenkotierung des Finanzinstituts.	Integration von Rz 4
4	Die sich aus dem Arbeitsrecht ergebenden Verpflichtungen werden durch dieses Rundschreiben nicht ersetzt und bleiben von den Finanzinstituten zu beachten.	<b><i>Rz 4 streichen</i></b>	Wir empfehlen eine Integration dieser Randziffer in Randziffer 3 (siehe Änderung Rz 3).

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
5	III. Geltungsbereich Das Rundschreiben gilt für alle der schweizerischen Finanzmarktaufsicht unterstellten Banken, Effekthändler, Finanzgruppen und –konglomerate, Versicherungsunternehmen, Versicherungsgruppen und –konglomerate sowie Bewilligungsträger nach Art. 13 Abs. 2 und 4 Kollektivanlagengesetz. Diese werden nachfolgend als Finanzinstitute bezeichnet.		Es stellt sich die Frage, ob dieser „one size fits all“-Ansatz angemessen und zielführend ist. Unter Berücksichtigung der Befreiungskriterien (Rz 8-10) dürften auch eine relevante Anzahl von Bewilligungsträgern nach Art. 13 Abs. 2 und 4 KAG und Effekthändler die neuen formellen Bestimmungen – bei abweichender Risikostruktur – zu erfüllen haben.
6	Das Rundschreiben findet Anwendung auf konsolidierungspflichtige in- und ausländische Gruppengesellschaften und Zweigniederlassungen der Finanzinstitute. Sofern zwingende ausländische Vorschriften einer Anwendung des Rundschreibens entgegenstehen oder ein Finanzinstitut im ausländischen Arbeitsmarkt ernsthaft benachteiligt wird, informiert es die FINMA. Diese beurteilt die Situation und kann dabei ausländische Aufsichtsbehörden konsultieren. Die FINMA kann ein Finanzinstitut ganz oder teilweise von der Umsetzung der vorliegenden Bestimmungen an diesen ausländischen Arbeitsmärkten befreien.	<i>..fallen. Die gewährten Befreiungen unterliegen der Offenlegung gemäss Rz 75.</i>	Der letzte Satz der Rz ermöglicht es international tätigen Organisationen, sich durch Einzelausnahmen von den vorliegenden Mindeststandards wegen ausländischer Regelungen systematisch dispensieren zu lassen. Unseres Erachtens eröffnet diese Formulierung eine den Grundsätzen gegenläufige Umsetzung. Solche Abweichungen müssten u.E. unter die Offenlegungspflichten gemäss Rz 75 fallen.
7	Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen sind von der Umsetzung dieses Rundschreibens befreit, sofern sie einer gleichwertigen ausländischen Regelung unterstehen. Die Zweigniederlassungen informieren die FINMA bis spätestens am 30. April 2011, inwiefern dies zutrifft.	Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen <i>in der Schweiz</i> sind von der Umsetzung dieses Rundschreibens befreit, sofern sie <i>am Hauptsitz</i> einer gleichwertigen ausländischen Regelung unterstehen.	Der Begriff „gleichwertige ausländische Regelung“ ist unpräzise. Entgegen dem Erläuterungsbericht ist im E-RS keine geographische Einschränkung enthalten. Für die Finanzinstitute besteht aufgrund der mangelnden Wertung des Begriffs „Gleichwertigkeit“ eine latente rechtliche Unsicherheit, welche der Formulierung des Grundsatzes 2 widerspricht.  Im Übrigen ist unklar, ob es sich hier um einen generellen Befreiungstatbestand handelt. Bei der Berechnung der Ausnahmekriterien betreffend be-

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
			schäftigten Personen (Rz 10) wird im Erläuterungsbericht folgendes erwähnt: „bei Zweigniederlassungen ausländischer Finanzinstitute sind die für die Zweigniederlassung tätigen Mitarbeitenden zu addieren.“ (Erläuterungsbericht Seite 36/57 1. Abschnitt, letzter Satz). Verfügt ein ausländisches Finanzinstitut sowohl über eine Tochtergesellschaft wie auch über eine Zweigniederlassung in der Schweiz, so müsste der Personalbestand für die Ermittlung des Befreiungstatbestandes gemäss Kommentar zusammengezählt werden, was beim Überschreiten von 100 Mitarbeitenden konsequenterweise auch zur Unterstellung der Zweigniederlassung führen würde.
	Ein Finanzinstitut ist von der Umsetzung der vorliegenden Bestimmungen befreit, wenn es mindestens zwei der nachstehenden Bedingungen erfüllt:		Kleine und mittlere Finanzinstitute, welche sich im privaten Besitz befinden oder bei denen die Partner persönlich haften, verhalten sich in der Regel risikoaverser als Börsennotierte. Diese Bedenken sind zwar auch im Erläuterungsbericht enthalten (Abschnitt 4.6 S.37), Rz 12 erzeugt ein hohes Unsicherheitspotenzial in der Gestaltungsphase.
8	Keine Person kann eine Gesamtvergütung erhalten, die zu mehr als 20% aus variablen Vergütungen und Sonderzahlungen besteht		Wir gehen davon aus, dass der Betrag der Gesamtvergütung die Ausgangsbasis für den 20 %-Anteil bildet.
10	Das Finanzinstitut beschäftigt im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 100 Personen	<i>.....100 Mitarbeitende. Auszubildende (Lehrlinge und Praktikanten) sind nicht zu berücksichtigen.</i>	Die gegenwärtige Formulierung lässt es offen, wie die Personenzahl berechnet wird. Handelt es sich um Vollzeitstellen oder um Anzahl Personen? Die Frage betreffend Behandlung von Auszubildenden (Lehrlinge, Praktikanten) sollte auch behandelt werden. Ferner wird im übrigen Text von Mitarbeiter und nicht von Personen gesprochen.
11	Die von der Umsetzung der vorliegenden Bestimmungen befreiten Finanzinstitute geben dies und die nach Rz 8 bis 10 anwendbaren Gründe im Rahmen der Jahresberichterstattung bekannt.	<i>.. Gründe im Geschäftsbericht gemäss Rz 73 bekannt.</i>	Präzisierung

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
12	Die FINMA kann ein von der Umsetzung der vorliegenden Bestimmungen befreites Finanzinstitut verpflichten, einzelne oder sämtliche Bestimmungen umzusetzen. Ein solches Vorgehen kann beispielsweise geboten sein aufgrund des Risikoprofils, der Geschäftsaktivitäten oder der Geschäftsverbindungen des Finanzinstituts, ferner wenn sein Vergütungssystem unangemessene Risiken begründet.		Die in Rz 12 aufgeführten Schlüsselbegriffe sind in den Definitionen nicht weiter aufgeführt und erläutert.
13	<u>IV. Definition</u> <u>Mitarbeiter:</u> Sämtliche in einem Arbeitsverhältnis mit dem Finanzinstitut stehenden Personen, einschliesslich die mit der Geschäftsführung betrauten Personen („Geschäftsleitung“). Das Rundschreiben gilt auch für die Personen, welche für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle verantwortlich sind („Verwaltungsrat“), ausser die unbeschränkt haftenden Partner der Privatbankiers.		Wir empfehlen, Kap. IV. Definitionen bzw. die Rz 13-19 bereits im Anschluss an die Rz 2 zu erfassen. Begründung: Definierte Begriffe werden bereits in vorangehenden Rz verwendet (z.B. „Gesamtvergütung“ in Rz 8).  Die in diesem Kapitel aufgeführten Definitionen erachten wir als teilweise unscharf formuliert und in ihrem Umfang generell als unvollständig.
15	<u>Variable Vergütung:</u> Teil der Gesamtvergütung, dessen Ausrichtung oder Höhe im Ermessen des Finanzinstituts steht oder vom Eintritt vereinbarter Bedingungen abhängt	<u>Variable Vergütung:</u> Teil der Gesamtvergütung, dessen Ausrichtung oder Höhe im Ermessen des Finanzinstituts steht oder vom Eintritt vereinbarter Bedingungen abhängt. <b>Arbeitsgesetzlich begründete variable Vergütungen wie z.B. für Überstunden- und Überzeit sind darin nicht enthalten.</b>	In der Praxis sind in den variablen Vergütungen vielfach auch Entschädigungen auf arbeitsgesetzlicher Basis wie z.B. Überzeitkompensationen eingerechnet. Solche Entschädigungen sind nicht im Ermessen des Finanzinstituts, sondern arbeitsrechtlich geregelt. Text-Ergänzung zum Zweck der Klarstellung, dass solche Entschädigungen nicht Teil dieses RS sein sollten.
16	<u>Sonderzahlung:</u> Einmalige Vergütung, die anlässlich des Abschlusses oder der Änderung des Anstellungsvertrages oder bei dessen Beendigung vereinbart wird (beispielsweise „sign on Zahlung“ und Abgangsentschädigung).	... Abgangsentschädigung). <b>Die Sonderzahlung ist Bestandteil der Gesamtentschädigung.</b>	Präzisierung
20	<b>Grundsatz 1: Der Verwaltungsrat ist für die Aus-</b>		Um die Umsetzung dieses E-RS zu erleichtern,

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
	<b>gestaltung und Umsetzung der Vergütungspolitik des Finanzinstituts verantwortlich und erlässt ein Vergütungsreglement.</b>		wäre es empfehlenswert, in einem Anhang zum E-RS den erwarteten Mindestinhalt anhand einer Übersichtsdarstellung zu definieren und zu strukturieren. Damit wird die Erwartungshaltung, wie sie auf der Seite 40 des Erläuterungsberichtes enthalten ist, unterstrichen.
2 1	Der Verwaltungsrat erlässt ein Vergütungsreglement, welches alle Mitarbeiter des Finanzinstituts erfasst und den vorliegenden Grundsätzen und Bestimmungen entspricht. Er überprüft es regelmässig.	Der Verwaltungsrat erlässt ein Vergütungsreglement, welches alle Mitarbeiter des Finanzinstituts erfasst und den vorliegenden Grundsätzen und Bestimmungen entspricht. Er überprüft es regelmässig <b>auf seine Konformität mit den gültigen aufsichtsrechtlichen Vorgaben.</b>	Präzisierung
2 2	Der Verwaltungsrat genehmigt die Vergütungen der Geschäftsleitung und den jährlichen Gesamtpool.	Der Verwaltungsrat <b>legt die Vergütungspolitik fest und</b> genehmigt die Vergütungen der Geschäftsleitung und den jährlichen Gesamtpool.	Präzisierung  Rz 63 verlangt die Offenlegung auch der Vergütungspolitik. Eine diesbezügliche Genehmigung ist nur im Grundsatztext formuliert. Die Genehmigung des Gesamtpools umfasst gemäss Erläuterungsbericht jedoch nur die Höhe des Pools aber nicht deren Gestaltung bzw. die Politik.
2 5	<b>Grundsatz 2: Das Vergütungssystem ist einfach, transparent und durchsetzbar ausgestaltet sowie langfristig ausgerichtet.</b>		
2 8	Die Finanzinstitute stellen sicher, dass ihre vertraglichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden Anforderungen dieses Rundschreibens sowie des Vergütungsreglements entsprechen und durchgesetzt werden können.	Die Finanzinstitute stellen sicher, dass ihre vertraglichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden Anforderungen dieses Rundschreibens sowie des Vergütungsreglements entsprechen <b>und nach jeweils geltendem Recht durchgesetzt werden können. Kollisionen dieser Randziffer mit ausländischen Regelungen sind gemäss Rz 6 der FINMA anzuzeigen.</b>	Die Durchsetzbarkeit des Vergütungssystems bedingt eine Verankerung in den Arbeitsverträgen. Demnach würde jede (spätere) Änderung des Vergütungssystems eine Änderungskündigung bedingen. Die Durchsetzung dieser Rz dürfte mit rechtlichen Schwierigkeiten verbunden sein. Wir gehen davon aus, dass die Rz 82 ebenfalls auf Anpassungen bei bestehenden Arbeitsverträgen anwendbar ist.

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
2 9	<b>Grundsatz 3: Bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems werden die Personalfachstelle sowie Kontrollfunktionen einbezogen.</b>		
3 0	Die Fachstellen für Personal, Risikokontrolle und Compliance auf Stufe des Gesamtinstituts sind bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems bei zuziehen.	Die Fachstellen für Personal, Risikokontrolle ( <b>Risiko-management</b> ) und Compliance auf Stufe des Gesamtinstituts sind bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems bei zuziehen.	Der Begriff und die Funktion „Risikokontrolle“ entstammt dem FINMA- RS 2008/32, das für Banken und Effektenhändler gültig ist. Für andere Institute des Finanzbereichs handelt es sich um einen nicht unbedingt gängigen Begriff, weshalb auch der bekanntere Begriff „Risikomanagement“ erwähnt werden sollte. Im Übrigen empfehlen wir den Begriff „Risikokontrolle“ unter den Definitionen aufzuführen.
3 1	Die interne Revision überprüft in angemessenen Zeitabständen die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems und berichtet dem Verwaltungsrat.	Die interne Revision überprüft <i>mindest alle fünf Jahre</i> die Ausgestaltung und/oder Anwendung des Vergütungssystems und berichtet dem Verwaltungsrat.	Nach IIA Standards orientiert sich die Prüfungstätigkeit auf der Basis einer jährlichen Risikobeurteilung (Nr. 2010 und 2201). Mit den vorgeschlagenen Textänderungen wird die planerische Freiheit der IR zeitlich eingeschränkt, da ein „angemessener“ Zeitraum in mittleren Verhältnissen auch zehn Jahre betragen kann. Erfahrungsgemäss ändert sich jedoch das Risikoprofil eines Finanzinstitutes häufiger. Mit der „und/oder“ Option wird der Komplexität solcher Prüfungen Rechnung getragen.
3 2	<b>Grundsatz 4: Struktur und Höhe der Gesamtvergütungen stimmen mit der Risikopolitik des Finanzinstituts überein und fördern das Risikobewusstsein.</b>		
3 3	Als Risiko im Sinne dieses Rundschreibens gilt 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,	<b><i>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,</i></b>	Wir empfehlen, diese Rz ebenfalls im Teil „Definitionen“ zu erfassen.

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
	sowie Reputationsrisiken	<i>sowie Reputationsrisiken.</i>	
3 5	Dabei sind alle wesentlichen Risiken zu berücksichtigen, welche dem Einflussbereich eines Mitarbeiters zuzurechnen sind. Dies betrifft auch Risiken, welche in den ihm unterstellten Organisationseinheiten entstehen.	Dabei sind alle wesentlichen Risiken zu berücksichtigen, welche dem Einflussbereich <i>einer Organisationseinheit und ihren Mitarbeitern zuzurechnen sind. Dies betrifft auch Risiken, welche nicht nur einer Organisationseinheit zugeteilt sind.</i>	<p>Zum 1. Satz: Die vorliegende Konzeption geht von den Prämissen aus, dass alle Risiken einer Person oder Personengruppe zuordenbar und dass wesentliche Risiken bekannt sind. Ferner wird im Erläuterungsbericht die Forderung aufgestellt: „Alle Risiken müssen also bewusst und gesteuert eingegangen werden.“ Dem ersten Teil des Satzes ist dahingehend zu widersprechen, als latente Risiken in jeder Organisation bestehen und i.d.R. nicht erfasst sind. Ferner wird im zweiten Teil die primär strafrechtliche Ansicht der kausalen Zuordnung vertreten. Diese pauschale Kausalität widerspricht bekannten Erkenntnissen aus der Entscheidungsfindungstheorie und berücksichtigt die Umstände, wie sie bei Organisationsversagen auftreten können, nicht adäquat.</p> <p>Zweiter Satz: Der zweite Satzteil führt das Prinzip der Zuordenbarkeit auf eine Person fort. Damit kann der Eindruck entstehen, dass nur die Personengruppe auf der Stufe Geschäftsleitung angesprochen ist. Wir gehen jedoch davon aus, dass auch Personen ohne Leitungsfunktion Risiken im Sinne der Rz 35 eingehen bzw. Risikonehmer sein können. Die heutige Formulierung von Rz 35 steht u.E. nicht im Einklang mit den Absichten gemäss Erläuterungsbericht (Zerstückelung von Risiken).</p>
3 6	Risiken, welche in Höhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit zum Voraus nur schwer abzuschätzen sind, müssen ebenfalls angemessen einbezogen werden.		In Rz 36 wird Bezug auf die angemessene Berücksichtigung schwer abschätzbarer Risiken genommen. Wir unterstützen diese Anforderung, sehen jedoch in der Praxis im Hinblick auf die in Rz 78 erlangte Prüfung erhebliche Umsetzungsprobleme. Diesbezüglich verweisen wir auf unse-

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
			re Ausführungen zur Rz 78.
3 7	Die massgebliche Risikoeinschätzung wird von den für die Risikokontrolle des Finanzinstituts zuständigen Einheiten vorgenommen und überwacht.	Die massgebliche Risikoeinschätzung wird von den für die Risikokontrolle ( <i>das Risikomanagement</i> ) des Finanzinstituts zuständigen Einheiten vorgenommen und überwacht.	Vgl. Bemerkungen zu Rz 30
3 8	Vergütungen und die für deren Zuteilung massgeblichen Kriterien setzen keine Anreize, unangemessene Risiken einzugehen oder gegen geltendes Recht oder interne Regelungen zu verstossen.	Vergütungen und die für deren Zuteilung massgeblichen Kriterien setzen keine Anreize, <i>gemäss der vom Verwaltungsrat vorgegebenen Risikopolitik nicht erwünschte Risiken einzugehen</i> oder gegen geltendes Recht oder interne Regelungen zu verstossen.	Die gewählte Formulierung im E-RS gibt die Aussagen im Erläuterungsbericht zur Rz 38 nur ungenügend wieder. Wir erachten deshalb eine Verknüpfung mit der vom Verwaltungsrat zu formulierenden Risikopolitik als zielführender, weil damit eine Quantifizierung und damit Messbarkeit erzielt werden kann.
3 9	Risiken sind namentlich dann unangemessen, wenn sie	Risiken sind namentlich dann unangemessen, wenn sie <i>im Vergleich zur genehmigten Risikopolitik</i>	Der Kern dieser Randziffer stellt eine Definition im Sinne dieses E-RS dar und sollte deshalb ins entsprechende Kapitel überführt werden. Vgl. auch Hinweise zum dritten Lemma.
	- nicht mit den strategischen oder operativen Zielen sowie der Risikotoleranz des Finanzinstituts im Einklang stehen;	- nicht mit den strategischen oder operativen Zielen sowie der <i>Risikofähigkeit</i> des Finanzinstituts im Einklang stehen;	Der Begriff „Risikotoleranz“ ist durch „Risikofähigkeit“ zu ersetzen. Die Verwendung der Risikotoleranz unterstellt u.E. die Erfüllung eines statischen Schwellenwertes. Hingegen sind u.E. die Märkte als auch die Finanzinstitute selbst als dynamische Systeme zu betrachten. Aufgrund von Wechselwirkungen und Rückkoppelungen kann die tatsächliche Risikofähigkeit unter der festgesetzten Risikotoleranz zu liegen kommen, welche mit der bislang gewählten Formulierung nicht oder ungenügend berücksichtigt sind.
	- die Anspruchsgruppen des Finanzinstituts, einschliesslich dessen Kunden, ungebührlich benachteiligen können.		Die Aussage im Erläuterungsbericht zu den Anspruchsgruppen ist u.E. nicht im gleichen Sinne in der gewählten Formulierung im E-RS enthalten. Der fehlende, erklärende Nebensatz mit Bezug auf die Verkaufsziele führt zu einer Verallgemeinerung des Begriffs „Anspruchsgruppe“. Wir empfehlen deshalb, im Einleitungssatz auf die „ge-

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
			nehmigte Risikopolitik“ zu referenzieren.
4 1	<b>Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Finanzinstituts.</b>	<b>Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen <i>ökonomischen Gewinn</i> des Finanzinstituts.</b>	Der Begriff „Erfolg“ ist wertneutral und kann im buchhalterischen Sinne ein Gewinn oder ein Verlust bedeuten. Anpassung an den in den nachfolgenden Rz verwendeten Begriff.
4 2	Die Grösse des Gesamtpools ist abhängig von der langfristigen Entwicklung des ökonomischen Gewinns des Finanzinstituts. Bei schlechtem Geschäftsverlauf wird die Zuführung zum Gesamtpool reduziert oder entfällt vollständig.		Der Begriff „langfristig“ ist nicht definiert. Wir empfehlen, im Sinne der Klarheit für dieses E-RS eine Referenzgrösse festzulegen; bspw. 3 Jahre und mehr. Im Formulierungsvorschlag wird kein Bezug genommen, ob bei schlechtem Geschäftsgang auf eine Zuteilung und/oder eine Auszahlung zu verzichten ist. Ferner findet keine geographische Eingrenzung statt, welche zur Unterscheidung zwischen Geschäften in oder von der Schweiz und solcher von Tochtergesellschaften im Ausland führt.
4 3	Die variablen Vergütungen dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen.	Die variablen Vergütungen <b>und Sonderzahlungen</b> dürfen den ökonomischen Gewinn langfristig nicht übersteigen.	Vgl. Definition Gesamtpool  Rz 43 steht in einem gewissen Widerspruch zur Forderung in Rz 56 und widerspiegelt u.E. die in Kapitel 5.3.2 des Erläuterungsberichtes dargestellten Grundsätze nicht vollständig. Der darin geforderte Verzicht auf eine Zuteilung oder gar Auszahlung ist im E-RS nicht reflektiert.
4 4	<b>Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütung erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien.</b>		Der Begriff „nachhaltig“ ist weder in der E-RS definiert noch im Erläuterungsbericht erklärt. Um die angestrebte Transparenz zu fördern, schlagen wir vor, das Verständnis im Kapitel Definitionen mindestens zu umschreiben.

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
4 7	Die Zuteilung variabler Vergütungen darf nicht überwiegend auf kurzfristigen Kriterien wie Volumina, Umsatz, Neugeldzufluss oder Kennzahlen der Jahresrechnung basieren. Zudem darf die Bezugnahme auf solche Kriterien keine zwingenden, direkt ableitbaren Vergütungsansprüche gegenüber dem Finanzinstitut begründen.		Erster Satz: Die Bedeutung des Wortes „überwiegend“ ist nicht klar. Entspricht eine Aufteilung im Verhältnis 49 zu 51 Prozent bereits dem E-RS Grundsätzen? Zweiter Satz: Der Bezug auf den ersten Satz mit dem Wort „zudem“ ist nicht klar. Liegt der Bezug auf den Kriterien oder auf dem „Überwiegend“?
4 9	Sonderzahlungen sind nur in angemessenen und begründeten Ausnahmefällen auszurichten. Sie sind dem Gesamtpool zu entnehmen und ab einer im Vergütungsreglement festgelegten Höhe vom Verwaltungsrat zu genehmigen. Sonderzahlungen sind separat offen zulegen (Rz 69 und 70).		Aufgrund der vorgesehenen Formulierung der Rz 49 erachten wir das Umgehungspotential als signifikant, da mit der Formulierung „in angemessenen und begründeten Ausnahmefällen“ kein genügend einschränkender Rahmen gesteckt wird.  Wir schlagen vor, dass im Vergütungsreglement die Rahmenbedingungen möglicher Sachverhalte für Sonderzahlungen einzufügen sind.
5 0	<b>Grundsatz 7: Aufgeschobene Vergütung beteiligt den Mitarbeiter symmetrisch an der zukünftigen Entwicklung und den Risiken des Finanzinstituts.</b>		Grundsatz 7 verlangt eine <i>symmetrische</i> Beteiligung ohne auf die Möglichkeiten der Rückforderbarkeit von ausbezahlten Vergütungen einzugehen.
5 1	Je höher die Gesamtvergütung eines Mitarbeiters ist, desto mehr ist als aufgeschobene Vergütung auszurichten. In jedem Fall ist mindestens ein Teil der Vergütung der Geschäftsleitung sowie aller Mitarbeiter auf Ebenen unterhalb der Geschäftsleitung, welche bedeutende Risiken begründen können, als aufgeschobene Vergütung auszurichten.		Im zweiten Satz wird von „bedeutenden Risiken“ gesprochen. Dieser Begriff ist unspezifisch und daher nicht als Messgröße verwendbar.  Wir empfehlen die Bedeutung anhand der Risikopolitik oder der Risikofähigkeit zu bestimmen.
5 4	Während der Sperrfrist ist der Wert der aufgeschobenen Vergütung abhängig vom zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg oder Unternehmenswert des Finanzinstituts. Sowohl positive wie auch negative		

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
	Entwicklungen führen zu einer entsprechenden Wertanpassung der aufgeschobenen Vergütung in der Zukunft (Symmetrie). Ergänzend sollen sich Institute die Möglichkeit vorbehalten, aufgeschobene Vergütungen ganz oder teilweise zurückziehen zu können („Clawback“, „Malus“), falls Risiken eintreten, welche bei der ursprünglichen Zuteilung nicht bereits berücksichtigt wurden.	[ ... ] falls Risiken eintreten, welche bei der ursprünglichen Zuteilung nicht bereits berücksichtigt wurden <b>oder nicht bekannt waren.</b>	Wir empfehlen den letzten Satz diese Randziffer zu ergänzen, um der angesprochenen Symmetrie Rechnung zu tragen.
5 6	Bei schlechtem Geschäftsverlauf, namentlich bei einem in der Jahresrechnung ausgewiesenen Verlust, müssen variable Vergütungen überwiegend als aufgeschobene Vergütungen ausgerichtet werden. Die Zuteilung von nicht aufgeschobenen Vergütungen ist auf ein Mindestmass zu reduzieren	Bei schlechtem Geschäftsverlauf, namentlich bei einem in der Jahresrechnung ausgewiesenen Verlust, müssen variable Vergütungen überwiegend als aufgeschobene Vergütungen ausgerichtet werden. Die Zuteilung von nicht aufgeschobenen <b>variablen</b> Vergütungen ist auf ein Mindestmass zu reduzieren.	Präzisierung, im Hinblick auf die Ausführungen und Begriffe in Rz 43.
5 8	<b>Grundsatz 8: Die Vergütungen der Kontrollfunktionen begründen keine Interessenkonflikte.</b>		
5 9	Als Kontrollfunktionen im Sinne dieses Grundsatzes gelten alle Abteilungen und deren Mitarbeiter, welche für quantitatives und qualitatives Risikomanagement und Risikokontrolle, Recht, Compliance, Aktuariat, interne Revision oder interne Kontrollsysteme verantwortlich sind.		Rz 59 stellt ebenfalls eine Definition dar. Wir empfehlen daher, auch diese Rz im Teil „Definitionen“ zu erfassen
6 1	Das Vergütungssystem für Mitarbeiter dieser Einheiten darf keine Anreize setzen, die zu Interessenkonflikten mit den Aufgaben dieser Einheiten führen. Die Bemessung der variablen Vergütung dieser Einheiten hat sich am Erfolg des Gesamtinstituts zu orientieren und darf nicht direkt vom Resultat der zu überwachenden Geschäftseinheiten, einzelner Produkte und Transaktionen abhängen.	Die Bemessung der variablen Vergütung dieser Einheiten hat sich am <b>ökonomischen Gewinn</b> des Gesamtinstituts zu orientieren und darf nicht direkt vom Resultat der zu überwachenden Geschäftseinheiten, einzelner Produkte und Transaktionen abhängen.	Zweiter Satz: Die Bemessung hat sich u.E. nicht am Erfolg (neutraler Begriff) sondern ausschliesslich am ökonomischen Gewinn zu orientieren.

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
6 2	<b>Grundsatz 9: Der Verwaltungsrat berichtet jährlich über die Umsetzung der Vergütungspolitik</b>		
7 3	Die Offenlegung des Vergütungsberichts erfolgt gegenüber der FINMA sowie den Adressaten des Geschäftsberichts. Entsprechend geben Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen, den Vergütungsbericht lediglich gegenüber der FINMA bekannt.	<p><i>Der Vergütungsbericht ist als separater Teil im Geschäftsbericht zu veröffentlichen.</i></p> <p><i>Der Vergütungsbericht kann auch im Internet veröffentlicht werden. In diesem Fall ist im Geschäftsbericht zu erwähnen, wo der Vergütungsbericht auf der Internetseite des Instituts abrufbar ist.</i></p> <p><i>Institute, die gemäss Rz 8 – 10 von den Bestimmungen dieses Rundschreibens befreit sind, legen dies im Geschäftsbericht offen.</i></p>	<p>Präzisierung zur Veröffentlichung. Die Anforderung an die Veröffentlichung in einem separaten Teil des Geschäftsberichts wird bewusst gewählt, damit keine Prüfungspflicht gemäss OR (wie sie beispielsweise durch Integration in den Anhang der Jahresrechnung bestehen würde) ausgelöst wird.</p> <p>Schaffung der Möglichkeit, den Vergütungsbericht auf der Internetseite zu veröffentlichen.</p> <p>Präzisierung zu Rz 11</p> <p><b>Hinweis:</b> Die in dieser Rz 73 vorgeschlagene Lösung geht von einer Veröffentlichung auf Stufe Einzelabschluss aus. In Gruppenverhältnissen wäre allenfalls noch zu regeln, ob ein Vergütungsbericht auf Gruppenebene zu erstellen und zu veröffentlichen ist. Im Falle eines Gruppenvergütungsberichts wäre auch die Frage zu klären, in</p>

Beilage zur Stellungnahme der Treuhand-Kammer vom 12. August 2009 zum E-Rundschreiben „Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“

Rz	Text	Änderungsvorschläge Text (kursiv)	Begründung / Bemerkungen
			wie weit auf Einzelstufe ganz oder teilweise auf eine Veröffentlichung verzichtet werden könnte.
7 4	<b>Grundsatz 10: Eine Abweichung von den vorliegenden Vorschriften ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich und muss offen gelegt werden.</b>		
7 5	Das Finanzinstitut muss den einzelnen Sachverhalt begründen und in Ergänzung zu den Vorgaben von Grundsatz offen legen. Offenzulegen sind nebst der Begründung namentlich die Struktur, Form und Höhe der Vergütungen, welche in Abweichung der vorliegenden Bestimmungen geleistet werden, sowie die begünstigten Geschäftsbereiche und Funktionen des Finanzinstituts.	Das Finanzinstitut muss den einzelnen Sachverhalt ( <i>inkl. Befreiungen gemäss Rz 6</i> ) begründen und in Ergänzung zu den Vorgaben von Grundsatz offen legen. Offenzulegen sind nebst der Begründung namentlich die Struktur, Form und Höhe der Vergütungen, welche in Abweichung der vorliegenden Bestimmungen geleistet werden, sowie die begünstigten Geschäftsbereiche und Funktionen des Finanzinstituts.	Vgl. Bemerkung zu Rz 6
7 8	Die Finanzinstitute beurteilen die Umsetzung dieses Rundschreibens und die Einhaltung von dessen Vorschriften und berichten der FINMA bis spätestens am 30. April 2011 nach den Vorgaben der FIN MA. Die Prüfgesellschaften haben diesen Bericht zu testieren.		Die „Testierung“ seitens der Prüfgesellschaften gilt es weiter zu präzisieren (im Sinne der anwendbaren Prüftiefe und der Prüfungsbereiche). Angesichts des Umfangs (erstmalige Anwendung, umfassender Anwendungsbereich, Behandlung möglicher vertraglicher Vereinbarungen, etc.) sowie des grossen Interpretationsspielraums aufgrund der in diesem E-RS sehr allgemein formulierten Anforderungen (z.B. Ermittlung / Bestimmung des ökonomischen Gewinnes) wird die Prüfungsbestätigung höchstens in Form einer „negative assurance“ abgegeben werden können.  Wir schlagen daher vor, dass die Ausarbeitung des Rasters bzw. der Instruktionen für die Berichterstattung und „Prüfung“ zu gegebener Zeit in einer gemischten Arbeitsgruppe erfolgt.

Autorité fédérale de surveillance  
des marchés financiers FINMA  
Dr Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

Berne, le 11 août 2009

## Circulaire FINMA « Systèmes de rémunération » : audition

Monsieur,

Nous vous remercions sincèrement de nous avoir donné la possibilité de nous prononcer sur vos propositions concernant le système de rémunération.

Pour l'USS, c'est clair : les bonus et autres rémunérations variables sont, en grande partie, responsables de la crise financière. L'USS se prononce donc pour leur suppression. Au pire, la partie variable du salaire ne doit jamais dépasser les 10% de la partie fixe. De plus, elle souhaite soit un plafonnement des hauts salaires à un niveau raisonnable, soit que des mesures fiscales soient prises afin d'éviter toute nouvelle dérive des salaires. Il est également impératif que les partenaires sociaux soient impliqués lors des négociations salariales.

Le projet de la FINMA et nos arguments en détail

La FINMA propose de soumettre la politique de rémunération des établissements financiers à des normes prudentielles. Le projet doit contribuer à éviter que les systèmes de rémunération n'incitent à prendre des risques inappropriés pouvant mettre en danger la stabilité des établissements financiers. Les rémunérations variables (« bonus ») devront être calculées à long terme et durablement en fonction du gain économique et en tenant compte de l'intégralité des coûts de tous les risques encourus.

Pour l'USS, les propositions présentées restent inadéquates et insuffisantes. Nous revenons tout d'abord sur la question de la faisabilité pratique du projet, ensuite sur la logique et l'existence même des rémunérations à part variable.

Tout d'abord, le projet de la FINMA multiplie les directives et les détails. Sa mise en œuvre pratique risque d'entraîner des interprétations divergentes et de longues discussions avec les entreprises concernées. De plus, elle soulève également la question du contrôle quant à l'application concrète des directives. Nous ne savons, en effet, rien des ressources qui seront attribuées à la FINMA afin de vérifier l'application effective des directives prévues... au risque qu'elle soit à nouveau obligée de faire confiance aux analyses pro-

duites par les banques elles-mêmes, à l'instar de ce qui s'est déjà produit lors de l'épisode UBS.

De plus, la FIMNA se montre très optimiste quant à la capacité qu'ont les établissements financiers à évaluer les risques lorsqu'elle écrit : « les risques dont l'étendue ou la probabilité de survenance ne peuvent être évalués que difficilement à l'avance doivent néanmoins être pris en compte de manière appropriée ». Un tel exercice ne relève-t-il pas de la gageure lorsque l'on sait que la théorie financière moderne a massivement investi le sujet – la modélisation des risques – avec l'insuccès que l'on sait... La récente crise financière ayant démontré, grande nature, l'inaptitude de ces modèles à évaluer les risques !

À ces questions sur la faisabilité pratique du projet proposé par la FINMA, s'ajoute celle de l'utilité et du bien-fondé des bonus. La part variable des rémunérations a pris de plus en plus d'importance, au motif qu'elle participe à augmenter la motivation des employés, et *in fine*, la performance réelle des entreprises. Or, rien n'est moins prouvé ! Dans la littérature scientifique relative aux rémunérations, les auteurs sont depuis longtemps plus ou moins tous d'avis que les modèles qui font dépendre le traitement de l'évolution du cours de l'action d'une entreprise n'ont au mieux aucun effet sur la performance de la société en question, mais ont des effets négatifs dans le pire des cas. Les rémunérations variables, bonus et autres peuvent pousser à une prise de risque excessive – l'un des facteurs-clés dans l'explication de la récente crise financière... En bref, l'explosion des salaires des managers n'a jamais été en rapport avec les performances réelles des entreprises mais bien plutôt avec la cupidité de certaines personnes. À notre sens, c'est la logique même d'un système à base de bonus qui ouvre la porte à toutes les tentations, puisqu'elle pousse tout simplement à une prise de risque excessive ou encore à se servir dans la caisse. Enfin, sur la question de l'introduction de bonus/malus, l'USS n'est pas favorable à cette nouveauté, puisqu'elle nécessiterait de réviser le droit du travail.

En bref, nous doutons de la mise en œuvre pratique du projet de la FINMA. Nous doutons également de la nécessité même de rémunérations à part variable... C'est pourquoi l'USS se prononce en faveur d'un système de rémunération plus simple où les salaires sont fixes et raisonnables. A court terme, de manière temporaire, et pour ne pas nuire à la compétitivité des établissements financiers suisses, on peut admettre l'existence de rémunérations à part variable, en particulier pour certains types de collaborateurs très qualifiés et les hauts dirigeants. Cependant, à moyen terme, l'USS est pour la suppression de l'ensemble des rémunérations variables. Au pire, ces dernières ne devraient jamais dépasser 10% du salaire fixe. De plus, l'USS souhaite soit un plafonnement des hauts salaires à un niveau raisonnable, soit que des mesures fiscales soient prises afin d'éviter toute nouvelle dérive des salaires. Dans cette dernière optique, les parts de revenus supérieures au million de francs doivent être soumises à l'impôt sur les bénéfices. L'USS note également qu'il n'est jamais véritablement ques-

tion dans la circulaire de la FINMA de réunir et d'impliquer les partenaires sociaux lorsqu'il s'agit de discuter des rémunérations. L'USS souhaite donc que ceux-ci, en particulier les commissions du personnel, soient des parties prenantes centrales lors de toute discussion ou négociation salariale. Plus généralement, la FINMA doit s'engager à ce que des sanctions conséquentes soient prises et appliquées si ses directives ne sont pas suivies. Elle doit aussi s'engager pour que des principes/directives identiques soient appliqués au niveau international.

Veillez croire, Monsieur, à l'assurance de notre considération distinguée.

UNION SYNDICALE SUISSE



Paul Rechsteiner  
président



José Corpataux  
secrétaire central



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern

St. Gallen, 13. August 2009

## **Stellungnahme bezüglich Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten**

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht hat Interessenten eingeladen, zum Rundschreiben bezüglich Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten Stellung zu nehmen. Als Institut, das die Erforschung von Problemen des Arbeitsmarktes, die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie deren Organisation aus wirtschafts-, rechts- und sozialwissenschaftlicher Sicht zum Zweck hat, nehmen wir diese Gelegenheit gerne wahr und nehmen aus arbeitsrechtlicher Sicht zu Ihren Vorschlägen Stellung.

### **Umsetzung der Grundsätze**

Die aufgestellten 10 Grundsätze werden in der vorliegenden Form begrüsst. Sie bilden klare Handlungsanweisungen für den Verwaltungsrat von Finanzinstituten. Problematisch ist jedoch die Umsetzung dieser Grundsätze in der Praxis. Aus unserer Erfahrung müssen wir schon jetzt davon ausgehen, dass bei der konkreten Ausgestaltung von Vergütungssystemen auf Grund dieser Grundsätze gesetzliche Vorgaben verletzt werden. Wie die FINMA im Entwurf des Rundschreibens "Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten" vom Juni 2009 zu Recht in Ziffer 4 festhält, kann das Rundschreiben die sich aus dem Arbeitsrecht ergebenden Verpflichtungen nicht ersetzen. Die FINMA hat keinerlei Zuständigkeit, arbeitsvertragliche Normen für den Bereich des Finanzmarktes abzuändern. Die FINMA könnte jedoch Musterreglemente entwerfen, welche vorgängig auf die rechtliche Zulässigkeit überprüft wurden. Damit kann das Risiko von ungewollten Gesetzesverletzungen und anschliessenden gerichtlichen Auseinandersetzungen minimiert werden.

Konkret sind es insbesondere die beiden Punkte Fälligkeit und Rückforderung, welche bei der Umsetzung problematisch sind. Darauf wird nachstehend näher eingegangen.

## Fälligkeit

Zunächst ist in Bezug auf die Fälligkeit darauf hinzuweisen, dass die FINMA die variablen Vergütungen als Erfolgsbeteiligungen qualifiziert. Auch wenn die FINMA eigene Definitionen aufstellt, sind die Vergütungsformen doch in die bestehenden Rechtskategorien einzuordnen. Dabei wird grundsätzlich zwischen Lohn im engeren Sinne und Gratifikation unterschieden. Die Definition der FINMA schliesst nicht aus, dass es sich bei den variablen Vergütungen (Rz. 15) um eine Form von Lohn i.e.S. (Anteil am Geschäftsergebnis) handelt. Diesfalls ist Art. 323 OR zu beachten, der in den Absätzen eins und drei vorschreibt, dass dem Arbeitnehmer der Lohn am Ende jedes Monats auszurichten ist oder im Fall der Beteiligung am Geschäftsergebnis dann auszurichten ist, sobald dieses festgestellt ist, spätestens jedoch sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres. Das bedeutet, dass in diesem Fall die Vergütung nicht länger aufgeschoben werden darf. Dieser Artikel ist nach seinem Wortlaut relativ zwingend (STREIFF/VON KAENEL, a.a.O., Art. 323 OR N 11.), so dass die sechs Monate nicht verlängert werden dürfen. Ein Aufschub von Vergütungen im Sinne des Rundschreibens (Grundsatz 7 insb. Rz. 52) ist mit Blick auf Art. 323 OR daher grundsätzlich bei Lohnbestandteilen nicht möglich. Anders sieht es aus, wenn es sich um eine Gratifikation handelt. In diesem Fall ist eine solche Regelung allenfalls zulässig. Eine Gratifikation liegt aber nur dann vor, wenn sie nicht geschuldet ist.

In Rz. 53 des Entwurfs vom Juni 2009 wird des Weiteren festgehalten, dass die Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht zu einem vorzeitigen Ablauf der Sperrfrist führen darf, ausser bei Tod oder Invalidität des Mitarbeiters. Diese Forderung ist mit Blick auf Art. 339 Abs. 1 OR problematisch. Dort heisst es, dass mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses alle Forderungen aus dem Arbeitsverhältnis fällig werden. Fälligkeit bedeutet, dass der Gläubiger seine Leistung vom Schuldner verlangen kann - sie ist Voraussetzung für die Durchsetzung der Forderung (KOLLER ALFRED, Schweizerisches Obligationenrecht - Allgemeiner Teil, Bern 2009, S. 600).

Ziel dieser Bestimmung ist es, dass bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, auch die finanziellen Pflichten möglichst rasch und vollständig abgewickelt werden. Art. 339 Abs. 1 OR erfasst dabei alle Beendigungsgründe und gilt für alle Ansprüche aus dem Arbeitsvertrag. Nicht erfasst sind hingegen Ansprüche, welche aus anderem Rechtsgrund zwischen den Parteien bestehen (STREIFF/VON KAENEL, Arbeitsvertrag, 6. Aufl., Zürich 2006, Art. 339 OR N 3 f.). Eine längere Frist kann bei der Abgangsentschädigung gemäss Art. 339c Abs. 4 OR schriftlich vereinbart werden.

Einen Sonderfall stellen gesperrte Aktien und Optionen dar. Dabei ist gemäss Bundesgericht danach zu unterscheiden, ob der Mitarbeiter primär als Anleger handelt oder aber als Arbeitnehmer zu behandeln ist. Im ersten Fall kommen die zwingenden arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen nicht zur Anwendung (vgl. BGE 130 III 495 E. 4.2.2). Im zweiten Fall jedoch, nämlich dann, wenn die Aktien oder Optionen als Lohnbestandteile zu qualifizieren sind, kommen diese Bestimmungen zur Anwendung. Im Übrigen handelt ein Mitarbeiter wohl nie als Anleger, wenn ihm Aktien oder Obligationen als eine Form der Vergütung zugesprochen werden. Über die Anwendbarkeit von Art. 339 Abs. 1 OR auf gesperrte Aktien und Optionen liegen soweit ersichtlich noch keine höchstrichterlichen Urteile vor. Ob Art. 339 Abs. 1 OR tatsächlich auf gesperrte Aktien und Optionen Anwendung findet hängt u.E. stark von der konkreten Ausgestaltung ab. Je nach Ausgestaltung dieser Vergütungsform ist wohl entweder Art. 339 Abs. 1 OR oder aber 339a OR anwendbar.

Als Schlussfolgerung ist daher darauf hinzuweisen, dass bei der konkreten Ausgestaltung der Vergütungssysteme Art. 339 Abs. 1 OR Rechnung getragen werden muss. In den meisten Fällen dürfte dieser Artikel zur Anwendung kommen, was Rz. 53 des Rundschreibens entgegensteht.

Ebenso ist in diesem Zusammenhang das Truckverbot in Art. 323b Abs. 3 OR zu beachten, wobei den Ausführungen im Erläuterungsbericht der FINMA zuzustimmen ist (S. 29).

### **Rückforderung**

Zusätzlich zum Aufschub von Vergütungen befürwortet die FINMA die Einführung eines "Clawback" bzw. "Malus". Hier behält sich das Finanzinstitut vor, bereits vorgenommene Zuteilungen zurückzuziehen, falls bestimmte negative Ereignisse eintreten. Clawbacks seien insbesondere für die Berücksichtigung von Risiken enthalten, die keinen Einfluss auf die ursprüngliche Zuteilung der Vergütung hatten (Rz. 54). An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass ein Arbeitnehmer, soweit er sorgfältig im Sinne von Art. 321e OR gearbeitet hat, einen vom Ergebnis unabhängigen Lohnanspruch besitzt. Somit besteht ein Lohnrückforderungsanspruch lediglich dann, wenn dem Arbeitnehmer irrtümlich zu viel Lohn ausbezahlt wurde. Vertragliche Klauseln, die eine Rückforderung von Vergütungen wegen schlechtem Geschäftsgang begründen, sind unzulässig. Es muss daher bei der konkreten Ausgestaltung der Vergütungssysteme sichergestellt werden, dass diesem Grundsatz Rechnung getragen wird. Die Rz 54 ist aus unserer Sicht äusserst problematisch.

Wir bedanken uns für die Gelegenheit zum vorliegenden Entwurf des Rundschreibens "Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten" Stellung nehmen zu können und stehen Ihnen für weitere Rückfragen selbstverständlich zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen

Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht (FAA-HSG)



Prof. Dr. Thomas Geiser



Prof. Dr. Roland Müller



Universität Zürich  
Rechtswissenschaftliches Institut

Fachgruppe Handels- und  
Wirtschaftsrecht

Rämistrasse 74  
CH-8001 Zürich  
www.hawi.uzh.ch

Zürich, 14. August 2009

**Per Einschreiben**

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern

**MINDESTSTANDARDS FÜR VERGÜTUNGSSYSTEME BEI FINANZINSTITUTEN**

Sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren

Die Finma hat interessierte Kreise eingeladen, sich zum Entwurf des Rundschreibens betreffend Vergütungssysteme von Finanzinstituten vom Juni 2009 (Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme) vernehmen zu lassen. Nachfolgend nehmen wir im Namen der Fachgruppe Handels- und Wirtschaftsrecht der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich zu einzelnen Aspekten dieses Entwurfs Stellung.

Wir hoffen, dass unsere Bemerkungen hilfreich sind und stehen Ihnen bei Fragen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen

Rolf Sethe

Hans Caspar von der Crone

Franziska Bächler



## Stellungnahme zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme

### Inhaltsverzeichnis:

<b>I.</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>INHALTLICHE ANMERKUNGEN</b> .....	<b>4</b>
A.	VARIABLE VERGÜTUNGEN ALS ANREIZE .....	4
B.	ENTSCHÄDIGUNG IN ABHÄNGIGKEIT DER FUNKTION .....	8
1.	<i>Verwaltungsrat und Geschäftsleitung</i> .....	8
2.	<i>Kontrollfunktion</i> .....	11
3.	<i>Operative Ebene</i> .....	11
C.	TRANSPARENZ.....	13
<b>III.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>14</b>

### I. Einleitung

Einführend möchten wir festhalten, dass wir den Erlass des Rundschreibens betreffend die Vergütungssysteme begrüßen. Auch wenn die bisherigen Vergütungssysteme der Finanzinstitute nicht alleinige Ursache der Finanzkrise waren,<sup>1</sup> teilen wir die Ansicht, dass Vergütungssysteme Anreize zum Eingehen unangemessener Risiken schaffen können.<sup>2</sup> Seit geraumer Zeit besteht ein erheblicher Druck der Öffentlichkeit, die Corporate Governance schweizerischer Unternehmen zu verbessern. Auf dem Gebiet der Vergütungen – als Teilaspekt der Corporate Governance – existieren bis anhin jedoch nur vereinzelte Regulierungen.<sup>3</sup> Deren Ergänzung durch Regulierungen für Finanzinstitute entspricht daher einem öffentlichen Bedürfnis.

---

<sup>1</sup> Es gibt genügend Beispiele zur Widerlegung der These, dass die Vergütungssysteme die Finanzkrise herbeigeführt haben. Am überzeugendsten sind diejenigen der Banken Bear Stearns und Lehman Brothers, bei welchen viele Mitarbeitende grosse Teile ihres Privatvermögens in Aktien ihrer Arbeitgeber hielten. Mit dem Untergang der Banken verloren diese Summen in Milliardenhöhe. Vgl. Fussnote 1 des Erläuterungsberichts zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 12. Gemäss der empirischen Studie von Rüdiger Fahlenbrach und René M. Stulz besaßen die obersten Bankmanager vor Ende 2006 im Durchschnitt Aktien und Optionen im Wert von 88,1 Millionen Dollar pro Kopf. Es wäre für sie somit von grossem Interesse gewesen, den Wert dieser Papiere zu maximieren. Indem sie ihre Beteiligungen vor Einbruch der Märkte nicht verkauften, verloren sie bis Ende 2008 durchschnittlich 31,490 Millionen Dollar pro Kopf. Siehe *Rüdiger Fahlenbrach/René M. Stulz, Bank CEO Incentives and the Credit Crisis*, S. 2, 8, 16, 18, abrufbar unter [www.swissfinanceinstitute.ch](http://www.swissfinanceinstitute.ch).

<sup>2</sup> Vgl. Erläuterungsbericht zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 6.

<sup>3</sup> Dazu gehören die folgenden Bestimmungen:

Die Diskussion um die Anforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung kreist oft um die Frage, wie viel Eigenmittel eine Gesellschaft braucht. Der Eigenmittelbedarf einer Gesellschaft ist in einem hohen Masse von den Risikopositionen abhängig. Die Frage des Eigenkapitalbedarfs muss folglich im Zusammenhang mit der Risikopolitik<sup>4</sup> und damit letztlich auch im Zusammenhang mit dem Entschädigungssystem des Instituts beantwortet werden. Es ist daher zu begrüßen, dass die Thematik der Nachhaltigkeit im Rundschreiben aufgenommen wird. Hinzu tritt der Aspekt der durch bestimmte Vergütungsmodelle ausgelösten Interessenkollisionen.<sup>5</sup>

- 
- a) Art. 663b<sup>bis</sup> OR, wonach börsenkotierte Gesellschaften die Entschädigungen des Verwaltungsrats sowohl als Gesamtdarstellung als auch unter Namensnennung für jedes einzelne Verwaltungsratsmitglied offenzulegen haben. Bei der Geschäftsleitung muss der Gesamtbetrag von dessen Vergütung sowie unter Namensnennung die höchste Einzelentschädigung offengelegt werden.
- b) Art. 663c Abs. 3 OR, welcher verlangt, dass der Bestand der Beteiligungen sowie der Wandel- und Optionsrechte jedes gegenwärtigen Mitglieds des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitung unter Nennung des Namens im Anhang offen gelegt wird.
- c) Ziff. 5 des Anhangs der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange, wonach hinsichtlich der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung Angaben zu Inhalt und Festsetzung der Entschädigungen zu machen sind.
- d) Ziff. 4 des Anhangs des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse, welcher sowohl für kotierte als auch nicht kotierte volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften unverbindliche Empfehlungen zu den Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enthält. Die Gesellschaften werden aufgefordert, ihre Vergütungssysteme derart auszugestalten, dass sie ein auf mittel- und langfristigen Erfolg abzielendes Verhalten mit später verfügbaren Entschädigungselementen belohnen.
- e) Art. 697<sup>quinquies</sup> E OR, welcher vorsieht, dass in nicht börsenkotierten Aktiengesellschaften – welche nicht nach Art. 663b<sup>bis</sup> OR verpflichtet sind die Entschädigungen von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern im Anhang bekannt zu geben – jeder Aktionär das Recht auf Auskunft über die Höhe der Vergütungen an Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder hat.
- f) Gemäss Art. 627 Ziff. 4 E OR kann sich die Generalversammlung durch entsprechende Statutenbestimmung die Kompetenz einräumen, auf die Entschädigungen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder sowie die Ausrichtung von Aktien und Optionen an Mitarbeiter Einfluss zu nehmen.
- g) Art. 717b E OR hält fest, dass bei börsenkotierten Gesellschaften die gegenseitige Einflussnahme auf die Festsetzung von Vergütungen von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern, die zugleich dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung einer anderen Gesellschaft angehören, ausgeschlossen sein muss.
- h) Art. 731c E OR, wonach der Verwaltungsrat von Publikumsgesellschaften ein Reglement über die Vergütungen der Verwaltungsratsmitglieder und die mit der Geschäftsführung betrauten Personen zu erlassen hat.
- i) Art. 731d E OR, welcher für börsenkotierte Aktiengesellschaften vorsieht, dass der Verwaltungsrat einen schriftlichen Vergütungsbericht erstellt. In diesem legt der Verwaltungsrat Rechenschaft über die Einhaltung des Vergütungsreglements und gegebenenfalls der Statuten ab.
- j) Gemäss Art. 731e E OR genehmigt die Generalversammlung bei Publikumsgesellschaften den Gesamtbetrag der Grundvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats für das kommende Amtsjahr und den Gesamtbetrag der Zusatzvergütung für das vergangene Amtsjahr.
- k) Art. 731f E OR, wonach die Generalversammlung bei börsenkotierten Aktiengesellschaften in einer Konsultativabstimmung über den Gesamtbetrag der Vergütungen der Geschäftsleitung für das abgeschlossene Geschäftsjahr abstimmt.

Siehe zum Ganzen: Erläuterungsbericht zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 22 ff.

<sup>4</sup> Siehe dazu *von der Crone*, Finanzmarktaufsicht – eine Standortbestimmung, Neue Zürcher Zeitung vom 14. März 2009, Nr. 61, S. 27.

<sup>5</sup> Zur Problematik der Erfolgsbeteiligung im Private Banking am Beispiel der Vermögensverwaltung *Rolf Sethe*, Anlegerschutz im Recht der Vermögensverwaltung, 2005, S. 885 ff.



Der Zeitpunkt der Regulierung erweist sich mit Blick ins Ausland als günstig. Internationale Gremien<sup>6</sup> und nationale Regulatoren<sup>7</sup> erlassen Vorschriften betreffend die Vergütungspolitik von Finanzinstituten. Eine rasche Neuregelung kann sich im Standortwettbewerb jedoch auch als Nachteil entpuppen. Die Anpassungsklausel im Rundschreiben<sup>8</sup> ist daher zu begrüßen.

Allerdings möchten wir in der vorliegenden Stellungnahme zu einer Regelung der Vergütungsmodelle anregen, welche stärker zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen differenziert.

Nicht eingehen können wir auf die gesamtgesellschaftliche Frage der Angemessenheit der Managervergütungen. Hier werden die in den letzten Jahren im Vergleich zur Entlohnung der Mitarbeiter enormen Steigerungsraten der Managervergütung diskutiert. Da die Kompetenz der Finma sich nicht auf solche politischen Fragen erstreckt, wird dieser Aspekt ausgeklammert.

## II. Inhaltliche Anmerkungen

### A. *Variable Vergütungen als Anreize*

Hinter dem weitverbreiteten Entlohnungssystem der variablen Leistungslöhne steht die Idee, die individuelle Leistung eines Arbeitnehmers möglichst eng mit dessen Lohn zu verknüpfen. Lohn wird dabei als Abgeltung für geschaffenen Mehrwert verstanden. Im Zusammenhang mit der praktischen Anwendung der Leistungsentlohnung stellen sich verschiedene Probleme: So ist die Leistung eines Mitarbeiters oft nur schwer oder überhaupt nicht messbar. Zudem kann eine arbeitsteilig erbrachte Leistung regelmässig nicht einer bestimmten Person zugeordnet werden.<sup>9</sup> Das System des pay for performance zieht zur Messung der Leistung als Referenzgrösse den erzielten Erfolg herbei. Der dadurch ermittelte Lohn stellt allerdings nur dann eine Abgeltung für tatsächlich geschaffenen Mehrwert dar, wenn der Erfolgsbeitrag dem Einzelnen zugerechnet

---

<sup>6</sup> Siehe beispielsweise die Principles for Sound Compensation Practices des Financial Stability Forum, abrufbar unter [www.financialstabilityboard.org](http://www.financialstabilityboard.org).

<sup>7</sup> Vgl. für die USA: Die US-Regierung setzt Managerlöhne fest, NZZ vom 12.6.2009, Nr. 133, S. 19 und Fact Sheets: Administration's Regulatory Reform Agenda Moves Forward, Say-On-Pay & New Independence for Compensation Committees, Released July 16, 2009, abrufbar unter [www.financialstability.gov](http://www.financialstability.gov); vgl. für UK: House of Commons Treasury Committee, Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the City, Ninth Report of Session 2008-09, published on 15 May 2009 und A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities, published on 16 July 2009 (Walker Report); vgl. für Deutschland: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Lehren aus der Krise – die neuen MaRisk, BaFin Journal 7/2009, S. 11 f., abrufbar unter [www.bafin.de](http://www.bafin.de).

<sup>8</sup> Vgl. Erläuterungsbericht zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. zum Ganzen Bruno S. Frey/Matthias Benz, Zweifelhafte Motivationsförderer, unimagazin, 3/2002, S. 25.



werden kann. Wird der Lohn hingegen von einem kollektiven Erfolg abgeleitet, liegt keine individuelle Leistungsbewertung und damit kein echter Leistungslohn vor. Zudem bestehen mittlerweile grundsätzliche Bedenken gegen den in der Ökonomie vielfach betonten Zusammenhang zwischen einer erfolgsabhängigen Vergütung und einer proportional besseren Leistung.

Die neuere Verhaltensforschung zeigt, dass übermässige variable Vergütungen in Berufen, bei denen nicht die körperliche, sondern die geistige Leistung im Mittelpunkt steht, dazu führen, dass die Leistung deutlich absinkt. Die Autoren der Studie haben eine Serie von Experimenten im ländlichen Indien durchgeführt. Ihre zufällig ausgewählten Versuchspersonen sollten sechs Aufgaben lösen, bei denen Geschicklichkeit und ein gutes Gedächtnis gefragt waren. Die Kandidaten wurden in drei Versuchsgruppen eingeteilt. Die Aufgaben waren für alle drei Gruppen gleich. Alle drei Gruppen wurden leistungsabhängig entlohnt. Die erste Gruppe erhielt, wenn sie die Aufgaben gut oder sehr gut erledigte, sehr hohe Belohnungen. Die zweite Gruppe erhielt nur noch eine mittlere Belohnung und die dritte Gruppe lediglich eine geringe Entlohnung für dieselben Erfolge. Die bei Gruppe 1 mögliche maximale Belohnungen war im Vergleich zur armen Umgebung in Indien sehr hoch; sie entsprach einem durchschnittlichen Monatsgehalt. Gelang es einem Mitglied der Gruppe 1, alle sechs Aufgaben zu lösen, konnte sie auf diese Weise also ein halbes Jahresgehalt erzielen. Diese hohe Anreizzahlung bewirkte jedoch nicht, dass Gruppe 1 besonders erfolgreich war. Die Studie kommt eindeutig zu dem gegenteiligen Ergebnis, dass die höchste Belohnung nicht zu den besten Resultaten führte. Die Leistungen fielen vor allem dramatisch ab, wenn eine besonders hohe Belohnung winkte. Offenbar konzentrierten die Betroffenen sich nicht mehr auf ihre eigentliche Aufgabe, sondern wurden von der Vergütung abgelenkt. Die Performance sank deutlich. Die Ergebnisse geistiger Arbeit werden durch eine sehr hohe variable Belohnung möglicherweise also verschlechtert.<sup>10</sup>

In einem zweiten, in den USA durchgeführten Experiment mussten die 24 Versuchspersonen zwei Aufgaben lösen. Die erste bestand in einer geistigen Anstrengung, da sie in 20 komplexen Matrices innerhalb von vier Minuten zwei Zahlen finden mussten, die sich zu 10 addieren liessen. Die zweite Aufgabe bestand in einer körperlichen Herausforderung, da sie zwei Buchstaben in einem bestimmten Zeitraum möglichst häufig tippen mussten. Gruppe 1 erhielt je nach Leistung eine Belohnung zwischen null und 30 Dollar, Gruppe 2 verdiente zwischen null und 300 Dollar. Alle Studenten mussten

---

<sup>10</sup> Dan Ariely/Uri Gneezy/George Loewenstein/Nina Mazar, Large Stakes and Big Mistakes, *The Review of Economic Studies* (2009), 76, 451 ff.; Lisa Nienhaus, Leistungsabhängige Bezahlung – Zu Viel Geld macht nervös, *FAZ* 18.6.2009.



beide Aufgaben jeweils einmal mit hohen und einmal mit niedrigen Belohnungen ausführen. Das Experiment bestätigte die Ergebnisse des Versuchs in Indien. Bei hoher Belohnung waren die Versuchspersonen im Schnitt deutlich schlechter darin, geistige Aufgaben erfolgreich zu erledigen, als bei niedriger Belohnung. Der durch die hohe Entlohnung ausgelöste Stress verschlechterte die geistige Leistung. Bei der körperlichen Aufgabe, dem Tippen, war das Gegenteil der Fall.

Diese jüngere Forschung weckt Zweifel an der These, dass sehr hohe erfolgsabhängige Vergütungen von Bankmitarbeitern eine Leistungssteigerung bewirken. Daher ist es aus unserer Sicht angebracht, auf die Zweifel am Kausalzusammenhang zwischen erfolgsabhängiger Vergütung und Leistungssteigerung bei nicht körperlichen Tätigkeiten hinzuweisen. Da die Verhaltensforschung allerdings noch über keine Erkenntnisse verfügt, ab welchem Ausmass der Erfolgsprämie die Leistung sinkt, wäre es verfrüht, aus der einen vorliegenden Untersuchung eine Forderung nach völliger Abschaffung der erfolgsabhängigen Vergütung abzuleiten.

Hinweisen möchten wir aber noch auf eine zweite Beobachtung: Aufgrund der komplexen, arbeitsteiligen Handlungsabläufe in Unternehmen ist es oft nicht möglich, die Entlohnung der individuellen Leistung anzupassen. Die Einführung von pay for performance in Fällen, in denen der Erfolg nicht einer individuellen Leistung zugerechnet werden kann, führt nicht zu einer Steigerung der Produktivität und des Gewinns, sondern vielmehr zu verzerrten Anreizen. Lohn ohne Leistung korrumpiert; nicht belohnte Leistung demotiviert.<sup>11</sup> So wird ein Arbeitnehmer, der seinen Lohn unabhängig davon erhält, ob und wie er seine Arbeit verrichtet, keinen Ansporn zur Leistungssteigerung verspüren. Bemerkt ein gewissenhafter Arbeitnehmer, dass sein unsorgfältig arbeitender Kollege denselben Lohn wie er bekommt, so wird er seine Leistung potentiell derjenigen seines Kollegen anpassen. Folgt umgekehrt einer erbrachten Leistung keine Anerkennung, führt dies zu einem Motivationsabfall. Soweit eine rein quantitative Messung aller relevanten Leistungsaspekte oder die Zuordnung der Leistung zu einzelnen Mitarbeitern unmöglich ist, sollte der Lohn somit auf jeden Fall von der gewünschten Leistung entkoppelt, d.h. fix sein. Ein Fixlohn sollte sodann auf einer prospektiven individuellen Leistungsbewertung basieren. In diesem Fall stellt er eine ökonomisch angemessene Entschädigung einer tatsächlich erbrachten Leistung dar und setzt leistungssteigernde Anreize.

---

<sup>11</sup> Vgl. zum Ganzen *Bruno S. Frey/Margrit Osterloh, Managing Motivation, Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 77 ff.



Gemäss der empirischen Studie von Rüdiger Fahlenbrach und René M. Stulz bezeugen die schlechten Geschäftsergebnisse der untersuchten Banken nicht eigennütziges Handeln der Geschäftsleitungsmitglieder zuungunsten der Aktionärsinteressen. Aus dem unterlassenen Verkauf der eigenen Beteiligungen vor Zusammenbruch der Märkte sei ersichtlich, dass die Geschäftsleitungsmitglieder die Schädlichkeit der eingegangenen Risiken für den Aktionärsnutzen nicht erkannten, die Risiken somit falsch einschätzten. Weder die Kreditkrise noch die schlechte Performance der Banken während der Krise liessen sich auf die bisherigen Anreizsysteme für Geschäftsleitungsmitglieder zurückführen.<sup>12</sup> Die Studie geht mit dieser Folgerung bei einer an die Maximierung des Aktionärsnutzens gebundenen (variablen) Entlohnung der Geschäftsleitung von der Übereinstimmung der Interessen des Managements mit jenen der Aktionäre aus. Aus der falschen Risikoeinschätzung der Geschäftsleitungsmitglieder und der von ihnen erlittenen Verluste auf eigenen Beteiligungen lässt sich indes nicht auf gleiche Risikopräferenzen der Geschäftsleitung und der Aktionäre schliessen. Da die Aktionäre über diversifiziertere Anlagen als die Geschäftsleitungsmitglieder verfügen, liegt die Vermutung nahe, dass sich diese risikofreudiger verhalten als die Geschäftsleitung. Dem ist allerdings insbesondere in Krisenzeiten nicht so. Im Gegenteil sind die Geschäftsleitungsmitglieder in solchen zu grösseren Investitionen bereit als die Aktionäre. Ihr Ruf hängt wesentlich vom Aktienkurs der Gesellschaft ab und Gewinnausfälle schlagen sich bei ihnen aufgrund der geringeren Diversifikation viel stärker nieder als bei den Aktionären. Dieses risikofreudige Verhalten in Zeiten finanzieller Krisen lässt sich mit einer Spieltaktik im Eishockey vergleichen: Liegt man kurz vor Schluss nur wenige Tore zurück, wird der Torhüter gegen einen zusätzlichen Feldspieler eingetauscht. Das Risiko ein weiteres Tor zu erhalten nimmt dadurch zu. Dafür steigen die Chancen selbst noch einen Treffer zu erzielen und dadurch die drohende Niederlage abzuwenden. Je wichtiger der Sieg in einem Spiel ist, desto eher wird diese Taktik angewendet. Eine vorwiegend variable Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder setzt für diese somit Anreize zum Eingehen übermässiger Risiken. Die Studie von Fahlenbrach und Stulz belegt indes, dass sich Banken, deren Geschäftsleitung einen höheren Anteil an eigenen Aktien und Optionen hielt, in der Krise schlechter entwickelten als jene Banken, deren Geschäftsleitung verhältnismässig wenig eigene Papiere hielt.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Fahlenbrach/Stulz (Fn. 1), S. 18.

<sup>13</sup> Fahlenbrach/Stulz (Fn. 1), S. 12.



## *B. Entschädigung in Abhängigkeit der Funktion*

Der Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme hält ausdrücklich fest, dass die darin enthaltenen Regeln – anders als jene des Obligationenrechts sowie des Börsenrechts betreffend Vergütungen – nicht nur die Vergütungen der obersten Entscheidungsträger (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung), sondern aller Mitarbeiter des Finanzinstituts regeln.<sup>14</sup> Entsprechend sieht der Entwurf grundsätzlich keine Unterscheidung zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Hierarchiestufen und Funktionen vor. Eine solche Differenzierung scheint uns allerdings notwendig.

Es ist dabei zwischen der strategischen, der kontrollierenden sowie der operativen Ebene eines Unternehmens zu unterscheiden. Strategisch tätig sind jene Personen, welche die Grundausrichtung eines Unternehmens bestimmen. Dies sind die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie der Geschäftsleitung, also Personen mit Organfunktion. Die kontrollierende Ebene einer Gesellschaft setzt sich gemäss Rundschreiben aus allen Abteilungen und deren Mitarbeiter zusammen, welche für quantitatives und qualitatives Risikomanagement und Risikokontrolle, Recht, Compliance, Aktuariat, interne Revision oder interne Kontrollsysteme verantwortlich sind.<sup>15</sup> Die dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung unterstellten Angestellten sind für das operative Geschäft eines Finanzinstituts zuständig. Zudem nehmen einzelne Geschäftsleitungsmitglieder nebst ihrer strategischen auch operative Tätigkeiten wahr.

### *1. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung*

Gemäss Rundschreiben sollen die Vergütungssysteme der Finanzinstitute so ausgestaltet sein, dass sie die Mitarbeiter dazu veranlassen, den langfristigen Erfolg des Finanzinstituts zu fördern.<sup>16</sup> Zur Durchsetzung eines solchen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Handelns der Mitarbeiter sieht das Rundschreiben die Kopplung der variablen Vergütungen an nachhaltige Kriterien, das heisst an den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Finanzinstituts, vor.<sup>17</sup> Dies soll durch die Entlohnung mittels aufgeschobener Vergütungen geschehen.<sup>18</sup> Es sei ein umso grösserer Anteil des Lohns in Form aufgeschobener Vergütungen auszurichten, je mehr Verantwortung für Risiken ein

---

<sup>14</sup> Ziff. II, N 3 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>15</sup> Grundsatz 7, N 51 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>16</sup> Ziff. I, N. 2 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>17</sup> Grundsatz 6, N 46 und Grundsatz 7, N 54 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>18</sup> Grundsatz 7, N 51 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.



Mitarbeiter trägt.<sup>19</sup> Dabei seien auch solche Risiken zu berücksichtigen, welche in einer unterstellten Organisationseinheit entstehen.<sup>20</sup>

Aufgabe der Konzernleitung ist es, die strategischen Entscheide eines Unternehmens zu fällen. Die Risiken, welche dabei eingegangen werden, sind in Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zum Voraus nur schwer abschätzbar. Zudem fügt sich das gesamte Handeln des Verwaltungsrates sowie der Geschäftsleitung in die komplexe arbeitsteilige Struktur des Unternehmens ein. Strategische Leistungen sind dadurch praktisch nicht messbar und der aus ihnen resultierende Erfolg stellt meistens einen kollektiven Unternehmenserfolg dar. Ein solcher kann – wie eingangs dargestellt – nicht der Leistung einer bestimmten Person zugerechnet werden. Wird die Entlohnung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder in Abhängigkeit vom kollektiven Erfolg festgesetzt, liegt keine individuelle Leistungsbewertung und damit kein echter Leistungslohn vor. Solche Löhne führen zu falschen Anreizen. Diesem Problem sollte durch eine Vorschrift begegnet werden, welche für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung eine vorwiegende Fixentlohnung vorsieht. Für den Teil, in welchem die Geschäftsleitungsmitglieder operativ tätig sind, ist eine variable Vergütung nicht zu beanstanden. Bei Verwaltungsratsmitgliedern scheint eine ca. 80%-ige und bei Geschäftsleitungsmitgliedern eine mindestens 50%-ige Fixentlohnung angemessen.

Gemäss Rundschreiben sollen sich die Finanzinstitute die Möglichkeit vorbehalten können, aufgeschobene Vergütungen ganz oder teilweise zurückzuziehen.<sup>21</sup> Solche Clawbacks stellen faktisch eine persönliche Haftung dar. Für Mitglieder des Verwaltungsrates und mit der Geschäftsführung betraute Personen sieht das Gesetz in Art. 754 Abs. 1 OR vor, dass sie für den Schaden verantwortlich sind, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen. Dabei sind die Standards, an denen sich Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder messen lassen müssen, durch die gesetzlichen Pflichten definiert.<sup>22</sup> Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder müssen nach dem Konzept der gesetzlichen Verantwortlichkeit somit ab Beginn ihrer Tätigkeit beurteilen können, was von ihnen verlangt wird. Diese Beurteilung muss über die Zeit stabil sein, sie darf also insbesondere nicht von

---

<sup>19</sup> Grundsatz 4, N 34 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>20</sup> Grundsatz 4, N 35 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>21</sup> Grundsatz 7, N 54 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>22</sup> Siehe *Harald Bärtschi*, Verantwortlichkeit im Aktienrecht, Diss. Zürich 2001, S. 240; vgl. ebenfalls *Hans Caspar von der Crone/Antonio Carbonara/Silvia Hunziker*, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit und Geschäftsführung – Ein funktionaler und systematischer Überblick, ZSR Beiheft 43, Basel 2006, S. 43 ff.

zwischenzeitlichen Ereignissen abhängen.<sup>23</sup> Es besteht somit eine justiziable Verantwortlichkeit und kein Anlass diese mit der Verantwortlichkeit, welche sich aus einem Malus-System ergibt, zu überlagern. Da für die Entschädigung strategischer Leistungen eine echte Leistungsentlohnung nicht möglich ist, bringt ein Malus-System in diesem Bereich zudem ein kaum kalkulierbares Haftungsrisiko mit sich, welches Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder dazu verleitet, in guten Zeiten noch höhere Saläre oder Honorare zu verlangen.<sup>24</sup>

Bei den Verträgen zwischen Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder und einer Finanzinstitution handelt es sich um komplexe Auftragsverhältnisse, welche von einer Asymmetrie der Informationen geprägt sind.<sup>25</sup> Als Paradigma des Vertrages über komplexe Dienstleistung kann das Auftragsverhältnis nach Art. 404 OR von beiden Parteien zwingend jederzeit aufgelöst werden. Der Gesetzgeber verzichtet bei solchen komplexen Vertragsverhältnissen somit vollständig auf eine zwangsweise Durchsetzung der künftigen Vertragsleistungen.<sup>26</sup> Die Entlohnung mittels aufgeschobener Vergütungen führt je nach Sperrfrist zu einer mehr oder weniger langfristigen finanziellen Anbindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen. Eine solche trägt insbesondere aufgrund der Diskrepanz zu den relativ kurzen Kündigungsfristen die Gefahr eines Zielfkonfliktes bei den Arbeitnehmern in sich und hemmt deren Mobilität. Langfristige finanzielle Anbindungen der Arbeitnehmer an Unternehmen können von den Arbeitgebern zudem als Druckmittel missbraucht werden und wirken sich damit negativ auf die Unternehmenskultur aus. Eine rein monetäre Anbindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen wirkt ausserdem motivationshemmend.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Hans Caspar von der Crone, Haftung und Haftungsbeschränkung in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, SZW 78 (2009), S. 6.

<sup>24</sup> Margrit Osterloh/Bruno S. Frey, Fixlöhne als Alternative zu Boni und Anreizsystemen, NZZ vom 13. März 2009, Nr. 60, S. 25. Dabei ist zu beachten, dass die aktienrechtliche Verantwortlichkeit insbesondere bei Publikumsgesellschaften das verfügbare Haftungssubstrat unter Umständen bei weitem übersteigt. Auch eine solche überschüssende Verantwortlichkeit führt zu steigenden Lohnansprüchen der Organpersonen. Dieser Problematik sollte durch eine Begrenzung der individuellen Organhaftung auf ein Mehrfaches des Jahresalärs begegnet werden. Siehe hierzu von der Crone (Fn. 23), S. 17.

<sup>25</sup> Es handelt sich dabei um typische Prinzipal-Agent-Beziehungen. Siehe zur Prinzipal-Agent-Beziehung Silvia Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, Diss. Zürich 2007, S. 99 ff.

<sup>26</sup> Hans Caspar von der Crone/Tatjana Linder, Regulierung: Reputation, Vertrauen und Verantwortung, in: Peter V. Kunz/Dorothea Herren/Thomas Cottier/René Matteotti, Wirtschaftsrecht in Theorie und Praxis, Festschrift für Roland von Büren, Basel 2009, S. 726.

<sup>27</sup> Siehe dazu Bruno S. Frey, Markt und Motivation, Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, München 1997, S. 15 ff. Dies anerkennt auch der Erläuterungsbericht zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 53 ff.



## 2. *Kontrollfunktion*

Auch die Entlohnung der Kontrollfunktionen soll fix erfolgen. In Grundsatz 8 verlangt das Rundschreiben, dass „[d]ie Vergütungen der Kontrollfunktionen [...] keine Interessenkonflikte“ begründen dürfen. Dieser Anforderung kann nur Genüge getan werden, wenn die Entlohnung der entsprechenden Funktionen in keiner Weise mit dem Resultat der eigenen Kontrolle zusammenhängt. Eine vom Gewinn der Gesamtunternehmung abhängige Entlohnung der für die Bewertung der Papiere zuständigen Kontrollstellen schafft für diese den Anreiz, eine Bewertung abzugeben, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.<sup>28</sup> Eine variable Entlohnung der Kontrollfunktion ist das Paradebeispiel für die eingangs erwähnte Entlohnung von Nichtleistungen. Nur eine fixe Entlohnung der Mitarbeiter mit kontrollierenden Funktionen kann eine Korrumpierung und damit eine ungetreue Ausführung der eigenen Zuständigkeiten verhindern.<sup>29</sup>

## 3. *Operative Ebene*

Im operativen Bankgeschäft werden vorwiegend isolierte, messbare Leistungen erbracht. Diese können den Einzelnen oft problemlos zugeordnet werden. Aufgrund dieses direkten Zusammenhangs zwischen Leistung und Erfolg sind auf operativer Ebene eines Finanzinstituts Leistungslöhne sinnvoll und empfehlenswert.<sup>30</sup>

Das Gesetz sieht auch für Arbeitnehmer eine Haftung vor.<sup>31</sup> Dabei handelt es sich aufgrund der gesamtheitlichen Betrachtungsweise gemäss Art. 321e Abs. 2 OR jedoch um eine wesentlich schwächere Haftung als die Organhaftung gemäss Art. 754 OR. Es rechtfertigt sich daher, die Arbeitnehmerhaftung zu vernachlässigen und die in Grundsatz 7 des Rundschreibens vorgesehene Einführung von Clawbacks bei operativ tätigen Bankangestellten zuzulassen.

Der Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme verzichtet auch innerhalb der operativen Ebene darauf, eine konkrete Unterscheidung zwischen den verschiedenen Funktionen vorzunehmen. Stattdessen wird allgemein betont, dass Vergütungen keine ungebührlichen Risiken verursachen dürften.<sup>32</sup> Dieser Ansatz erscheint uns überden-

---

<sup>28</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine der Hauptursachen der derzeitigen Bankenkrise in einer zu optimistischen Bewertung der Wertpapiere liegt.

<sup>29</sup> Es käme auch niemand auf die Idee, einen Schiedsrichter pro Pfiff oder Tor zu bezahlen. Vielmehr spräche man in diesen Bereichen von „Bestechung“. Ein weiteres Beispiel ist der Materialprüfer in der Industrie, dessen Bezahlung sich auch nicht nach der Qualität der von ihm kontrollierten Produkte richten kann.

<sup>30</sup> Frey/Benz (Fn. 9), S. 25.

<sup>31</sup> Art. 321e Abs. 1 OR.

<sup>32</sup> Grundsatz 4, N 39 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.



kenswert: Gerade im Anlageberatungs- oder Vermögensverwaltungsgeschäft, bei dem die Wahrung fremder Interessen die Hauptleistung bildet, kann eine erfolgsabhängige Vergütung Interessenkonflikte zwischen den Interessen des Mitarbeiters und denen eines Kunden auslösen. Die Erfolgskomponente der Vergütung darf daher nur so ausgestaltet werden, dass keine Anreize zu Interessenkonflikten bestehen (z.B. keine direkte Beteiligung der Mitarbeiter an Retrozessionen; keine direkte Beteiligung der Mitarbeiter an Provisionen wegen der Gefahr des Churning etc.). Da man also konkrete Mitarbeitergruppen im operativen Geschäft identifizieren kann, bei denen stärkere Einschränkungen der Erfolgskomponente geboten sind, sollte dies im Rundschreiben auch deutlicher zum Ausdruck kommen.<sup>33</sup> Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Institute Bereiche des Kundengeschäfts, die besonders anfällig für Interessenkonflikte sind, nicht gleich streng regeln, was zu Wettbewerbsverzerrungen unter den Instituten, aber auch zu Defiziten im Anlegerschutz führen kann. Man hätte mit dem Rundschreiben zwar auf eine grössere Systemstabilität und ein besseres Risikomanagement hingearbeitet, der angrenzenden Problematik der individuellen Kundenbenachteiligung aber zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Es sollten daher für den Bereich der Interessenwahrungsverhältnisse detailliertere Vorgaben erfolgen.

In Grundsatz 7 ist vorgesehen, dass die Sperrfrist den Zeithorizont der Risiken zu berücksichtigen hat. Diese Regelung ist begrüssenswert, variieren doch die Zeithorizonte der unterschiedlichen operativen Tätigkeiten stark. Die Aufgabe eines Händlers eines Finanzinstituts erschöpft sich beispielsweise darin, das vom risk management aufgesetzte Modell täglich umzusetzen. Sein Handeln orientiert sich am Value at Risk und ist somit zwangsläufig in die nahe Zukunft gerichtet. Er trägt zudem als rein ausführende Instanz keine Verantwortung für die Richtigkeit des Modells, nach welchem er handelt. Der Kreditsachbearbeiter hingegen trägt das Kreditrisiko einer Kreditvergabe während der ganzen Laufzeit des Kredits. Aufgrund dieser sehr unterschiedlichen Zeithorizonte der verschiedenen operativ tätigen Bankangestellten erweist sich die ebenfalls in Grundsatz 7 des Rundschreibens enthaltene Vorgabe, dass die Sperrfrist eine Mindestdauer von drei Jahren hat, als willkürlich.

Lange Sperrfristen bedeuten für die Mitarbeiter „goldene Fesseln“. Sie hemmen – gleich wie auf strategischer Ebene – den Wettbewerb unter den Finanzinstituten und tragen die Gefahr der Schmälerung der Arbeitsmotivation der Angestellten in sich.<sup>34</sup> Zudem führen sie bei den Bankangestellten zu massiven Steuerproblemen. Es sollte

---

<sup>33</sup> Der Erläuterungsbericht zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 44 erweist sich insoweit als zu knapp.

<sup>34</sup> Siehe dazu Frey (Fn. 27), S. 15 ff.

auch daher auf die Festsetzung einer minimalen Sperrfrist verzichtet werden. Ausserdem sollten die Sperrfristen den verschiedenen Funktionen der einzelnen operativ tätigen Bankangestellten angepasst werden. Die durch die Sperrfristen geschaffene Bindung der Angestellten an das Finanzinstitut sollte von möglichst kurzer Dauer sein. Sie sollte nur so lange dauern, bis feststeht, ob sich das eingegangene Risiko verwirklicht hat, resp. der Erfolg eingetreten ist.

### *C. Transparenz*

Das Rundschreiben sieht vor, dass der Verwaltungsrat einen Vergütungsbericht vorzulegen hat, in dem er die Umsetzung des Vergütungsreglements und die Vergütungspolitik erläutert.<sup>35</sup> Der Bericht wird im Rahmen der Jahresrechnung veröffentlicht. Betrachtet man diese Transparenz unter dem Aspekt der Corporate Governance, ist sie zu begrüßen, da sie den Aktionären als Geschäftsherren des Unternehmens letztlich eine eigenverantwortliche Entscheidung über die Vergütung ermöglicht. Auch unter aufsichtsrechtlichen Gesichtspunkten ist dies positiv zu werten, da die Vorgabe zu mehr Transparenz auf dem Markt für Führungskräfte beiträgt. Auf der operationalen Ebene, die bislang keine Transparenzvorgaben kennt, könnte die Furcht entstehen, dass eine zu weit reichende Transparenz Headhuntern einen besseren Einblick in die Interna des Instituts gewährt und damit letztlich zu einer weiteren Steigerung der Vergütungen beiträgt. In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass Headhunter eine sehr genaue Vorstellung über Vergütungen haben.

Problematisch erscheint uns der Umstand, dass nur Gesamtsummen der gezahlten Vergütungen anzugeben sind. Wenn man über Transparenz eine bessere Funktion der Märkte auch in Vergütungsfragen erreichen will,<sup>36</sup> spricht dies unbedingt für die Aufschlüsselung der Einzelvergütungen und der einzelnen Vergütungsbestandteile. Gerade Einmalzahlungen (Bonus, aber auch golden handshake) bedürfen oft einer besonderen Rechtfertigung und werden daher vom Markt zur Kenntnis genommen. Bei der Angabe der Gesamtvergütungen lassen sie sich aber nicht erkennen. Gerade weil die Finma den Ansatz verfolgt, bestimmte Vergütungsfragen (z.B. die Höhe der Vergütung, Retentionsinstrumente oder Sign-on-Zahlungen) dem Markt zu überlassen, ist für eine ausreichende Einzeltransparenz zu sorgen, um dem Markt die Chance einer Regulierung zu geben. Da die Finma die Wirksamkeit des Rundschreibens beobachtet,<sup>37</sup> hat

---

<sup>35</sup> Grundsatz 9, N 62 ff. des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.

<sup>36</sup> Erläuterungsbericht zum Entwurf Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme, S. 53 ff

<sup>37</sup> Ziff. VI, N 81 des Entwurfs Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme.



sie dann auch tatsächlich die jederzeitige Möglichkeit, bei einem Marktversagen einzugreifen.

### III. Zusammenfassung

1. Es ist zu begrüßen, dass die Finma sich des Themas Vergütungen unter dem Gesichtspunkt der Systemstabilität und des Risikomanagements annimmt. Aufgrund ihrer klar umrissenen Kompetenz kann und soll die Finma keine Stellung zur gesamtgesellschaftlichen Frage nach der Angemessenheit von Managementvergütungen beziehen. Das Rundschreiben zeichnet sich zudem durch einen sehr pragmatischen Ansatz ohne jegliche Überregulierung aus.
2. Ein proportionaler Zusammenhang zwischen erfolgsabhängiger Vergütung und Leistung von Institutsmitarbeitern ist wissenschaftlich bislang nicht belegt; vielmehr weckt die neuere Verhaltensforschung gerade Zweifel hieran.
3. Das Rundschreiben sollte zwischen der strategischen, der kontrollierenden sowie der operativen Ebene eines Unternehmens unterscheiden.
4. Bei Verwaltungsratsmitgliedern scheint eine ca. 80%-ige und bei Geschäftsleitungsmitgliedern eine mindestens 50%-ige Fixentlohnung angemessen. Clawbacks und Malussysteme sind abzulehnen, da die Organmitglieder ohnehin der Verantwortlichkeit unterliegen. Eine darüber hinausgehende Rückforderungsmöglichkeit würde zu einer persönlichen Haftung führen und nur die Saläre weiter in die Höhe treiben, da die Organmitglieder Vorsorge treffen wollen.
5. Die Entlohnung der Kontrollfunktionen auf operativer Ebene soll fix erfolgen.
6. Auf operativer Ebene eines Finanzinstituts sind Leistungslöhne sinnvoll und empfehlenswert. Um Interessenkonflikte im Bereich der Interessenwahrungsverhältnisse (Anlageberatung und Vermögensverwaltung) zu vermeiden, sollte das Rundschreiben insoweit konkretere Vorgaben enthalten. Die Sperrfristen sind flexibler auszugestalten.
7. Die vom Rundschreiben vorgesehenen Transparenzvorgaben sind im Grundsatz zu begrüßen. Allerdings sollte eine Aufgliederung in Einzelvergütungen und einzelne Vergütungsbestandteile erfolgen.



Autoren:

Prof. Dr. Rolf Sethe, Ordinarius für Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht

Prof. Dr. Hans Caspar von der Crone, Ordinarius für Privat- und Wirtschaftsrecht

MLaw Franziska Bächler, Assistentin am Lehrstuhl von Prof. von der Crone



Eidgenössische Finanzaufsicht FINMA  
Schwanengasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	12. AUG. 2009	SB
C7		
Bemerkung:		

*RC*

Bern, 10. August 2009

### Feedback zur Anhörung des FINMA Rundschreibens - Vergütungssysteme

Sehr geehrte Damen und Herren

Besten Dank für die Zustellung des Entwurfs "Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten". Wir schätzen und unterstützen die Bestrebungen der FINMA, sich für faire Vergütungssysteme einzusetzen und Klarheit in die komplexe Thematik zu bringen.

Gerne möchten wir auf die für uns kritischen und relevanten Aspekte aus dem Rundschreiben nachfolgend kurz eingehen, um Ihnen aufzuzeigen, wie wir zu den einzelnen Punkten stehen:

#### 1. Aufwendige Administration bei kleineren Einkommen

Bei Einkommen, die einen höchstens 10%igen variablen Lohnanteil aufweisen, handelt es sich meistens um Mitarbeitende bis mittleres Kader in wenig risikobehafteten Positionen. Bei diesen Mitarbeitenden erachten wir den variablen Lohnanteil als eine Art Gratifikation für die geleistete Jahresarbeit. Der von der FINMA geforderte administrative Aufwand - z.B. im Bezug auf Bonusbanken oder mehrjährige Zielvereinbarungsprozesse - würde aus unserer Sicht einen zu grossen Aufwand im Bezug zum erzielten Nutzen bedeuten.

#### 2. Aufgeschobene Zahlungen

In diesem Zusammenhang sehen wir einen Widerspruch zum bestehenden Handels- und Steuerrecht. Hier fehlt es an den notwendigen Grundlagen, welche zuerst geschaffen werden müssen, bevor gewisse Aspekte des Rundschreibens umgesetzt werden können. Das gleiche gilt bezüglich dem Arbeitsrecht. Bereits die heutige Ausgangslage führt zu relativ vielen rechtlichen Auseinandersetzungen, welche durch die Vorgaben im Rundschreiben nicht gelöst, sondern aus unserer Sicht noch bedeutend verschärft werden.

#### 3. Publizitätspflichten

Bezüglich der Offenlegungspflicht sehen wir eine Doppelspurigkeit zu den bereits bestehenden Vorgaben im Obligationenrecht und den Vorgaben in der Corporate Governance Richtlinie der SIX. Wir sind der Meinung, dass dieses Thema als Teil der

**Eidgenössische Finanzaufsicht FINMA, Schwanengasse 2, 3003 Bern**

Aktienrechtsreform revidiert und bearbeitet wird und anschliessend als Grundlage für die Honorierungstransparenz bei börsennotierten Unternehmungen ausreicht.

**4. Umsetzung auf 1.1.2011**

Valiant erachtet die Umsetzungsfrist bis 1.1.2011 als zeitlich sehr knapp bemessen, zumal von Seiten FINMA selber noch diverse Punkte bis Ende 2010 geklärt und konkretisiert werden müssen. Wir selber haben beim obersten Management Arbeitsverträge mit 12monatigen Kündigungsfristen, die wir bei der Umsetzung der neuen Vorgaben beachten müssen. D.h. Sämtliche arbeitsrechtliche Änderungen müssten bereits im Dezember 2009 bekannt sein.

**5. Interpretationsspielraum**

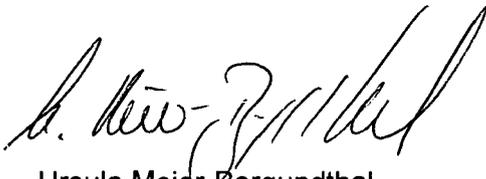
Grundsätzlich beinhaltet das Rundschreiben sehr viel Interpretationsspielraum. Die Gefahr besteht, dass man jetzt neue Systeme aufbaut, welche in 1-2 Jahren wieder korrigiert werden müssen. Da es sowohl das Bestreben der FINMA wie auch unser Bestreben ist, die Honorierungssysteme möglichst stabil zu halten, stellt sich für Valiant die Frage, wie wir bei diversen Punkten zu einer gemeinsamen Konkretisierung kommen.

Wir hoffen, dass wir Ihnen unsere Anliegen in den Grundansätzen verständlich machen konnten und danken Ihnen für die Kenntnisnahme.

Abschliessend möchten wir nochmals betonen, dass wir die Ausarbeitung von Minimalstandards sehr begrüssen und der FINMA selbstverständlich jederzeit gerne für weiterführende Gespräche und für allfällige Fragen zur Verfügung stehen.

Freundliche Grüsse  
**Valiant Holding AG**

  
Rolf Beyeler  
CFO Valiant Holding AG

  
Ursula Meier-Bergundthal  
Leiterin Human Resources Management

## FINMA – Entwurf Richtlinien Vergütungssysteme

### Einführung

Der Verband der Auslandsbanken in der Schweiz (VAS) anerkennt, dass alleine schon die intensive Diskussion sowohl in der Wirtschaftspresse wie auch in der akademischen Literatur, in der Schweiz wie auch international die Notwendigkeit schafft, die Vergütungssysteme bei Banken unter aufsichtsrechtliche Regeln zu stellen. Internationale Gremien wie der Financial Stability Board (FSB) und verschiedene ausländische Regulatoren formulieren zur Zeit diesbezügliche Empfehlungen und Vorgaben.

Der VAS erachtet das vorgeschlagene Regelwerk aber als in verschiedener Hinsicht unangemessen. Es geht über die internationalen Bemühungen hinaus und bedroht damit die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes. Zudem stellt es übermässig hohe Anforderungen – finanzieller und nicht-finanzieller Art – an Banken, welche durch ihre Corporate Governance Struktur und durch ihr Risikomanagement schon lange adäquate Lösungen gefunden und eingeführt haben. Wir vermissen die Berücksichtigung so wichtiger regulatorischer Prinzipien wie risikobasierte Vorgaben oder den Grundsatz des "comply or explain" und bedauern den "one-size-fits-all-banks-and-functions"-Ansatz.

### Unsere Beurteilung des Entwurfs

Die Erfahrung unserer Mitgliedsbanken, welche einer internationalen Finanzgruppe angehören oder einen ausländischen Hauptaktionär haben, erlaubt uns folgende Einschätzung des Entwurfs:

- Die variablen Vergütungssysteme sind weder eine notwendige noch hinreichende Voraussetzung für Bankinsolvenz. Dies wird durch die FINMA anerkannt und ist mittlerweile Konsensus in der Diskussion. Solche Systeme haben allerdings einem Verhalten Vorschub geleistet, welches zu Solvenz- und Systemkrisen beitragen. Aber Probleme blieben auf bestimmte Geschäftszweige – insbesondere Investment Banking und Eigenhandel – von Banken beschränkt, welche ihre Risikomanagement und Governance Strukturen ungenügend auf die Vergütungssysteme abstimmten. Diese Banken wiederum unterlagen Grund ihrer expliziten oder impliziten Staatsgarantie einem moral hazard. Der VAS betont, dass die variablen Vergütungsmodelle nicht per se fehlerhaft waren. Banken in der Schweiz mit eingeschränktem Eigentümerkreis hatten verfügten über ein funktionierendes Risikomanagement und entsprechende Governance-Strukturen. Der VAS ist dezidiert der Meinung, dass die vorgeschlagene "one-size-fits-all" Regelung über alle Banken und über alle Funktionsstufen innerhalb einer Bank hinweg unangebracht, ja sogar kontraproduktiv ist. Die meisten Auslandsbanken kennen Systeme mit gestaffelten Auszahlungen und haben diese in ihr Risikomanagement und ihre Corporate Governance Strukturen eingebaut. Diese Modelle haben sich bewährt und sollten nicht unnötig eingeschränkt werden. Dies führt nicht nur zu einem Effizienzverlust, sondern auferlegt den Instituten einen übermässig hohen administrativen Aufwand, dem kein gesellschaftlicher und ökonomischer Nutzen entgegensteht.
- Die variablen Vergütungen bestimmen die Konkurrenzfähigkeit eines Instituts auf dem Arbeitsmarkt für qualifizierte und erfahrene Arbeitnehmer mit. Die aufsichtsrechtliche Behandlung eines wichtigen Instrumentes zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften darf die level-playing-field Bedingung nicht verletzen. Ansonsten schadet sie der Position der Schweizer Banken als Arbeitgeber. Der Arbeitsmarkt für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist zunehmend ein international homogener Markt; die Sichtweise von lokal getrennten Märkten entspricht nicht mehr der heutigen Realität: Banken konkurrieren mit anderen Banken – nationalen und internationalen – und mit Nicht-Banken (unabhängige Vermögensverwalter, Finanzdienstleister, Versicherungen etc). Unterschiedliche aufsichtsrechtliche Vorgaben in den verschiedenen Jurisdiktionen (oder zwischen unterschiedlichen Sektoren innerhalb derselben Jurisdiktion) führen zu regulatorischer Arbitrage, zu einem Verdrängen von Spezialisten in den nicht- oder weniger regulierten Bereich, oder aber zur Entwicklung neuer Vergütungssysteme mit hohen Fixkostenanteilen. Letzteres würde die die

Beziehung von Aufwand und Ertrag empfindlich beeinträchtigen. Wenn in Zeiten geringer Erträge Nettoeinkommen und Gewinne sinken, geht als Folge davon auch die Beschäftigung zurück.

- Tochtergesellschaften ausländischer Finanzdienstleister sind in ein Vergütungssystem eingebunden, welches auf Gruppenebene gemäss der Organisationsform der Gruppe festgelegt wird, und nicht auf die rechtlichen Einheiten abstellt. Bei Matrixorganisationen werden Geschäftsfunktionen, Verantwortungen und Vergütungen gemäss den Geschäftsfeldern organisiert und entlohnt und nicht gemäss der rechtlichen Struktur der Bank oder des arbeitsrechtlichen Sitzes der einzelnen Person. Die variablen Vergütungen einer Division und deren Verteilung wird durch den Leiter der Geschäftseinheit festgelegt. Diese Person ist nicht zwingend in der Schweiz ansässig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei derselben Schweizer Einheit, aber in unterschiedlichen Divisionen arbeiten, werden gemäss der gleichen gruppenweiten Vergütungspolitik, aber aus den unterschiedlichen Sub-Pools – jenen für ihre entsprechenden Divisionen – entlohnt. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in der Schweiz haben keinen Einfluss auf Grösse und Verteilungspolitik. Sie sind jedoch verantwortlich, dass die Vorgaben der Gruppe in der Schweizer Einheit korrekt umgesetzt werden. Würden diese Banken dem Rundschreiben unterworfen, drohen Überlappungen oder gar Widersprüche.
- FINMA anerkennt, dass ihre Vorschläge mit der Schweizer Gesetzgebung in Konflikt oder zumindest in einem argen Spannungsfeld steht, insbesondere mit dem Arbeitsgesetz und dem Steuergesetz, möglicherweise auch mit dem Kartellgesetz. Insbesondere Grundsatz 2 (vor allem Randziffer 28) verlangt von Banken ein System, einzuführen, welches im Widerspruch zu unserem Recht steht. Wir führen an, dass gewisse Praktiken der gestaffelten Auszahlung nicht mit den IFRS Rechnungslegungsstandards in Einklang gebracht werden können. Bevor die FINMA eine aufsichtsrechtliche Behandlung des Themas ins Auge fasst, sollte sie die Übereinstimmung mit dem gegenwärtigen Recht sicherstellen. Das Aufsichtsrecht sollte Banken nicht in Konflikt mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen bringen.
- Obwohl die Thematik im FSB diskutiert wird und in anderen Ländern auf der Traktandenliste steht, ist die FINMA mit einem weit über diese Vorschläge hinausgehenden Regulierungsentwurf an die Öffentlichkeit getreten. Der VAS ist erstaunt, dass sich die FINMA nicht um der wettbewerbsspolitischen Problematik bewusst war oder diesen nicht besser in Betracht zog. Die britische FSA revidierte kürzlich einen weniger weitgehenden Vorschlag, um negativen Auswirkungen für den Finanzplatz London zu verhindern. Sogar dieser Entwurf soll nochmals vereinfacht werden, wenn Konkurrenzplätze – insbesondere New York – innert Jahresfrist nicht an einem level-playing-field – mitgearbeitet haben. Die FINMA sollte die internationale Wettbewerbsfähigkeit im Auge behalten, wie dies das FINMAG ja auch vorsieht.

## Vorschlag: Eine vollständige Revision des Entwurfs

Aus diesen Gründen schlagen wir vor, das FINMA-Rundschreiben weder in dieser noch in einer leicht modifizierten Form zu veröffentlichen, sondern in Zusammenarbeit mit der Branche und auf der Basis der internationalen Vereinbarungen und in Einklang mit der Schweizer Gesetzgebung neu zu konzipieren.

Die Parameter eines solchen revidierten Rundschreibens wären:

- **Geltungsbereich:** Analog zu Randziffer 6, in welche die Zweigniederlassungen von der Umsetzung ausgeschlossen sind, sollen in Randziffer 7 auch die Tochtergesellschaften ausländischer Finanzdienstleister von der Anwendung ausgenommen werden (die äquivalente Aufsicht vorausgesetzt). Das Vergütungssystem der Gruppe soll – sofern es durch eine äquivalente Aufsicht überwacht wird – soll als für die aufsichtsrechtlichen Belange genügend erachtet werden. Zudem sollte die inadäquate de minimis Klausel durch "comply or explain" Klauseln ersetzt werden, wie dies etwa im FINMA RS 08/24 getan wurde. Die Randziffern und Grundsätze, welche auf komplexe Sachverhalte abzielen, sollten nur für börsenkotierte Banken gelten.
- **Einheit der Materie:** Anstelle der Publikation neuer Empfehlungen schlagen wir vor, die Grundsätze 1,3,4 und 8 zur Corporate Governance und zum Risikomanagement in FINMA RS 08/24 zu integrieren. Für die gemäss unserem Vorschlag in Randziffer 7 von der Umsetzung ausgenommenen Banken würden Grundsätze 3 und 4 nur bezüglich der Einführung und Überwachung der Vorgaben der Gruppe anwendbar sein. Explizit vorgesehen werden sollte, dass Tochtergesellschaften durch die globalen Vergütungsausschüsse der Gruppe unterstützt werden können.

- **Rechtliche Konsistenz:** Zukünftige Anpassungen des Schweizer Gesetzes, welche zurzeit im Parlament hängig sind, sollen nicht antizipiert werden. Entweder wartet die FINMA die neuen Gesetze ab oder sie erlässt Regeln, welche auf dem geltenden Recht basieren.
- **Konsistenz mit internationalen Vorgaben:** Die in der Schweiz geltenden Empfehlungen sollten auch mit den internationalen Empfehlungen, insbesondere des Financial Stability Board (FSB), aber auch der anderen Regulatoren vergleichbar sein. FINMA sollte die Führungsrolle, welche der FSB mit seinen Prinzipien einnahm, stärker in Betracht ziehen. Wir stellen fest, dass Grundsätze 5-7 und Grundsatz 9 über die internationalen Standards hinausgehen. Die Schweiz sollte am Schluss nicht mit einer Regelung dastehen, welche international inkompatibel ist.
- **Kostenaspekt und Verwaltungsaufwand:** Die Aufsichtsbehörden sollten Firmen die nötige Flexibilität gewähren, ihr eigenes System anzuwenden, welches den besten firmenspezifischen Ansatz für das Risikomanagement sicherstellt. Dem Prinzip des risk-based approaches kann und soll besser genüge getan werden, etwa durch eine weitere Einschränkung des Geltungsbereichs auf Banken mit einem bedeutenden moral hazard Problem, durch die oben erwähnte Anwendung des "comply or explain" Ansatzes, analog zu FINMA Rundschreiben 08/24 oder durch eine flexiblere Ausgestaltung der Vorgaben.
- **Reporting-Pflichten:** Die Offenlegungs- bzw. Reporting-Pflichten, die in Grundsatz 9 festgelegt sind, mögen für eine börsennotierte Bank angemessen sein, aber nicht für eine Bank im Privatbesitz, in der der Eigentümer über die Vergütungsstruktur entscheidet. Grundsatz 9 soll ausschliesslich für börsennotierte Banken anwendbar sein. Kleinere Banken im Privatbesitz sollen ihre Berichterstattung nach den Pflichten von FINMA RS 08/24 durchführen oder nur die in Randziffer 67-71 aufgeführten Kennzahlen in aggregierter Form präsentieren.
- **Flexibilität in der Anwendung:** Grundsatz 10 sollte anerkennen, dass Banken im internationalen Umfeld operieren, wenn sie qualifizierte Personen in der Schweiz rekrutieren. Als Teil der "comply or explain" Strategie sollen Abweichungen vom Rundschreiben möglich sein, insbesondere auch was Grundsätze 5-7 betrifft.
- **Kapitalpuffer:** Randziffer 77 erlaubt es der FINMA, das Eigenkapital zu erhöhen, wenn Banken von den Vorgaben abweichen. Alle Banken, welche den Standard- oder den Basis Approach unter Basel II wählen, müssen schon eine um 20% höhere Eigenkapitalunterlegung auf operationelle Risiken sicherstellen. Wir unterstützen den Gedankengang der FINMA und erachten dieses Argument konsistent mit unserer Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung des „comply or explain“ Ansatzes; Abweichungen werden ja durch diesen Puffer gedeckt.

Wir schlagen vor, dass die FINMA eine gemischte Arbeitsgruppe ins Leben ruft, welches FINMA Rundschreiben 08/24 anpasst und – wenn als nötig erachtet – eine flexiblere Regulierung der variablen Vergütungssysteme entwirft.

## Vorschlag: Weitere Bemerkungen

Obwohl wir eine vollkommene Erneuerung des Rundschreibens vorschlagen, fügen wir unsere Bemerkungen zu den spezifischen Punkten des Entwurfs an. Sie werden in einer allfälligen Neubearbeitung zur Diskussion stehen.

### Randziffer 6

Randziffer 6 sieht eine Ausnahmegewilligung von Geschäftsstellen von Schweizer Banken im Ausland vor. Wir bezweifeln, dass die FINMA die Notwendigkeit des Inhalts eines Arbeitsvertrags ausreichend schnell abklären kann. Somit führt diese Klausel dazu, dass diese Geschäftsstellen von der Anwendung ausgeschlossen. Es gibt auf Grund der Erfahrung der letzten Monate und der aktuellen Situation keinen Grund, Geschäftsstellen im Ausland von Schweizer Banken von der Umsetzung zu entbinden. Die Schweiz haftet letztlich für diese Verträge. Falls die FINMA ihre Vorschläge nicht an die internationalen Standards anpasst, muss sie die extraterritoriale Anwendung durchsetzen, um regulatorische Arbitrage zu verhindern und die in der Schweiz tätigen Banken nicht zu diskriminieren.

### Randziffer 7

Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen von internationalen Gruppen sind vom Anwendungsbereich des Rundschreibens auszunehmen. Wir schlagen als Formulierung vor:

“Direkt und indirekt gehaltene Tochtergesellschaften und Effektenhändler sowie hauptsächlich im Finanzbereich tätige Tochterunternehmen von in- und ausländischen Finanzgruppen und bank- oder effektenhandelsdominierten Finanzkonglomeraten, welche einer äquivalenten Finanzmarktaufsicht unterstehen, wird die von der Gruppe verabschiedete Vergütungspolitik umgesetzt. Diese Institute sowie Zweigniederlassung von ausländischen Banken .....

Dass der Verwaltungsrat von Tochtergesellschaften für die Umsetzung der gruppenweitem Politik zuständig bleibt, soll in FINMA RS 08/24 festgehalten werden. Randziffer 7 wird ergänzt durch:

“Der Verwaltungsrat selbständiger Institute bleibt verantwortlich für die korrekte Umsetzung der Vergütungspolitik in der Schweiz als Teil seiner im Obligationenrecht und im FINMA RS 08/24 festgehaltenen, nicht-delegierbaren Pflichten. Ebenso sind die in RZ 29-31 aufgeführten Pflichten an Personalfachstelle und Kontrollfunktionen Teil der in FINMA RS 08/24 festgelegten Pflichten. Diese Pflichten umfassen die Anwendung und Kontrolle der Vergütungspolitik und –systeme in der Schweizer Einheit.“

### **Randziffer 8 / 75f**

Auf die restriktive de Minimis Klausel in Randziffern 8-10 kann verzichtet und Grundsatz 10 (Randziffer 75f) neu formuliert werden. Randziffer 8 fördert die Tendenz zu Fixlohnbestandteile, was wir als nicht wünschenswert erachten, denn die 20%-Limite ist viel zu niedrig. Nicht-börsenkotierte Banken sollen befreit werden von der Umsetzung der Grundsätze (insbesondere Grundsätze 5-7 und 9), wenn sie die Gründe der Abweichungen offenlegen. Randziffer 75 ist dann wie folgt neu zu formulieren (und Randziffer 76 zu löschen):

“Die Grundsätze sind je nach Grösse, Risiken der Geschäfte und der gewählten Strategie, aber auch unter Berücksichtigung der Wettbewerbsposition des Instituts auf dem Arbeitsmarkt sinngemäss anzuwenden. Bei Instituten mit einem engen Aktionärskreis ist die Berichterstattung auf das Wesentliche zu begrenzen. Die Institute begründen im Bericht des Verwaltungsrates die Gründe, warum sie von den Vorgaben abweichen.“

### **Randziffer 12**

FINMA sollte sich nicht das Recht ausbedingen, Finanzinstitutionen, welche von der Umsetzung befreit sind zur Einhaltung anderer, individueller oder gar aller Vorgaben zu verpflichten. Die Randziffer soll gestrichen werden.

### **Randziffer 13**

Die Vorgaben an ein Vergütungssystem soll nicht auf alle Angestellten angewendet werden. Dies ist übertrieben und trägt wesentlich zum übermässigen administrativen Aufwand bei. Die Vorgaben sollten auf Hierarchiestufen und Funktionen fokussiert werden, in welchen der Interessenskonflikt zwischen Vergütungen und Risiken besonders ausgeprägt ist.

### **Randziffer 22 / 42**

Wir schlagen vor, den Begriff “Gesamtpool” durch “Parameter des Vergütungssystems” zu ersetzen. Der Pool als absolute Grösse ist im Voraus nicht bezifferbar; der Verwaltungsrat kann nur über die Berechnungsweise und über das System entschieden, mittels dessen der Pool berechnet wird. Mit der korrekten Formulierung liesse sich auch Randziffer 42 besser umsetzen.

### **Randziffer 32-43**

Diese sehr spezifischen und schwierig zu prüfenden Prinzipien gehen über die internationalen Empfehlungen hinaus. Ihre Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition von Schweizer Banken auf dem internationalen Arbeitsmarkt muss genau untersucht werden. So ist eine Vorgabe wie in Randziffer 36, welche verlangt, dass “known unknowns” or sogar Schwarze Schwäne berücksichtigt werden müssen, unmöglich umzusetzen. Aber Unmögliches sollte nicht vorgeschrieben sein. Randziffer 36 ist zu streichen, die anderen Ziffern sind zu konkretisieren.

Den Banken ist genügend Freiraum einzuräumen, um ihr eigenes System zu definieren, und das Verhältnis zwischen fixen und variablen Vergütungen selbst zu bestimmen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie eine Firma die Frage der risikobereinigten Kompensationen angehen kann, etwa die Anwendung einer grösseren Zahl von Risikofaktoren, verbunden mit Indikatoren der Marktdynamik des einzelnen Geschäftes. Die Parameter von Vergütungssystemen kann eine Anpassung für gegenwärtige und zukünftige Risiken beinhalten, wobei sowohl qualitative als auch quantitative Masse als angemessen erachtet werden sollten (nicht-finanzielle performance Masse, beanspruchte Kapitalkosten, notwendige Liquidität). Eine aufsichtsrechtliche Behandlung muss genügend Flexibilität aufweisen, um komplexe und wenig komplexe Modelle zu ermöglichen. Die Modellvielfalt soll nur beschränkt werden, um Modelle

auszuschliessen, welche den zugrundeliegenden Interessenskonflikt nicht lösen helfen oder ihn gar akzentuieren. Die FINMA kann in diesen Fällen institutionsspezifisch eingreifen; mit einer einfachen Ergänzung der Anforderungen an das Risikomanagement in FINMA RS 08/24 kann sie sich die nötige aufsichtsrechtliche Grundlage schaffen.

Die Spezifikationen in Randziffer 31 und 41 müssen unbedingt neu überarbeitet werden.

#### **Randziffer 42:**

Die Anforderung, dass die Verteilung des Gesamtpools bei schlechtem Geschäftsgang reduziert oder gar eingestellt werden muss, widerspricht dem Wesen der Vergütung von besonderen Anstrengungen. Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen trotz oder gerade wegen des schlechten Geschäftsgangs eine ausserordentliche Leistung. Dies soll entlohnt werden, und wird auch, wenn die variable Vergütung nicht alleine auf kurzfristigen finanziellen Faktoren beruht. Wir sehen einen Widerspruch zwischen dieser Randziffer und der Forderung nach einem breit abgestützten Indikatorenmodell (RZ 47).

#### **Randziffer 47**

Wir stimmen damit überein, dass ein variables Vergütungssystem nicht ausschliesslich auf kurzfristigen Kriterien basieren kann. Wir schlagen eine Präzisierung des Textes vor:

“... nicht ausschliesslich..” anstelle von “...überwiegend...”, denn “überwiegend” ist nicht klar definiert. Ist es die Anzahl oder sind es die Gewichte im System? Weiter soll der Satz “Zudem darf die Bezugnahmen....begründen.” gestrichen werden. Anreizbasierte Vergütungssystem beinhalten solche Rechte. Banken müssen sich bewusst sein, dass solche Verträge ungewolltes Risikoverhalten fördern können – aber dieses Risiko muss im Rahmen der Corporate Governance und durch die interne Kontrolle angegangen werden und nicht durch ein Verbot.

#### **Randziffer 52:**

Der Begriff der “blocking period” muss definiert werden. Handelt es sich um Ausübungs- oder auch um Übertragungsbeschränkungen? Zudem soll keine genaue Dauer der zurückgestellten Auszahlungen eingeführt werden. Internationale Empfehlungen – auch der neueste Vorschlag der FSA - verzichten darauf, und die optimale Dauer mag je nach Geschäft, Funktion und Arbeitsmarkt unterschiedlich sein. Viele Banken kennen ja schon entsprechende interne Regelungen. Aber die Zeitperiode ist nicht der entscheidende oder einzig entscheidende Faktor, sondern Risiko, Funktion oder andere Bestimmungsgrössen spielen eine oftmals weit wichtigere Rolle. Wir können uns der Forderung nach einer Staffelung der Auszahlung in den internen Weisungen anschliessen, aber es muss der Vergütungspolitik der kleinen und mittleren Banken überlassen bleiben, wie sie diese ausgestalten wollen.

#### **Randziffer 53:**

Tod und Invalidität können nicht die einzigen Gründe sein, um eingefrorene Werte auszuzahlen. Wie FINMA sicher weiss, haben die Auslandsbanken eine reiche Geschichte an Übernahmen, Fusionen und in einigen Fällen auch Liquidation aus strategischen Gründen aufzuweisen. Wir können keinen Grund erkennen, warum in solchen Fällen der neue Aktionär Verpflichtungen gegenüber früheren Angestellten übernehmen sollte. Wenn eine Bank ihre Geschäftsstelle in der Schweiz schliesst, dann ist es unklar, wie ein ehemaliger Mitarbeiter seine Rechte einfordern kann. Sogar in einer Situation, in der der neue Aktionär das Geschäftsmodell grundlegend ändern will und den Vertrag mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufkündigt, sollte die Möglichkeit gegeben sein, dass Arbeitgeber und –nehmer eine Einigung bezüglich Auszahlung solcher variablen Vergütungen erzielen können. Auch bei Reorganisation oder downsizing sollten die Angestellten ihre gefrorenen Guthaben ausbezahlt erhalten können.

#### **Randziffer 63-72**

Wie schon erwähnt sind die Berichterstattungsanforderungen für eine Bank im Privatbesitz unangemessen. Wir schlagen vor, Randziffer 72 wie folgt zu ergänzen (und Randziffer 76 zu löschen):

“Sofern ein Hauptaktionär einen dominierenden Einfluss auf das Finanzinstitut besitzt, ist das Institut von der Umsetzung von RZ 66-71 befreit. Anstelle der desaggregierten Berichterstattung berichtet der Verwaltungsrat über die in RZ 67-71 erwähnten Grössen.....“.

Ebenso soll für Banken, welche unter der neuformulierten Randziffer 7 von der Umsetzung befreit sind, festgehalten werden, dass Übereinstimmung mit den Standards der Muttergesellschaft den Anforderungen des Gastregulators genügen sollte. Keine Bank sollte mehr als ein Bericht zum Thema verfassen müssen.

#### **Randziffer 78-80:**

Wir glauben, dass es angebracht ist, das Resultat der Prüfung in den Bericht der Prüfer einzuführen.



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Herr Oliver Wünsch  
Einsteinstrasse 2  
CH - 3003 Bern

StellungnahmeVSKB\_Vergütungssysteme\_br140809.doc  
14. August 2009  
HPH/TH/TA

## **Stellungnahme zum Entwurf des FINMA-Rundschreibens „Vergütungssysteme“**

Sehr geehrter Herr Wünsch  
Sehr geehrte Damen und Herren

Mit Mitteilung vom 3. Juni 2009 haben Sie die Vernehmlassung zum Entwurf des FINMA-Rundschreibens „Vergütungssysteme“ eröffnet. In der Folge haben wir uns in unserem Verband mit dem vorgeschlagenen Rundschreiben intensiv auseinandergesetzt. Die überdurchschnittliche Beteiligung der Kantonalbanken an der verbandsinternen Vernehmlassung – rund drei Viertel aller Kantonalbanken haben eine eigene Stellungnahmen an uns gerichtet – widerspiegelt das Interesse wie auch die potenziellen Auswirkungen, welche die Einführung des Rundschreibens für die betroffenen Institute verursachen könnte. Gerne nehmen wir die Möglichkeit wahr, Ihnen unsere grundsätzliche Einschätzung zum Entwurf des Rundschreibens sowie einzelne Überlegungen und Bemerkungen aus dem Kreis unserer Mitglieder zukommen zu lassen. Dabei weisen wir darauf hin, dass unsere Mitgliedsinstitute je nach Grösse, Geschäftsfeldern und (potentieller) Betroffenheit zum Teil unterschiedliche Gewichtungen vornehmen resp. nicht dieselben Anliegen in den Vordergrund stellen.

### **0. Wichtigste Anliegen**

Die Kantonalbanken bekennen sich klar zu nachhaltigen Strategien und somit auch zu nachhaltigen, risikoadjustierten, am langfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichteten sowie falsche Anreize vermeidenden Vergütungssystemen. Entsprechend haben sich die Kantonalbanken in der Vergangenheit punkto Vergütungspolitik massvoll verhalten und keinen Anlass für die neu vorgesehenen detaillierten und in der Umsetzung aufwändigen Regelungen gegeben. Die FINMA verfolgt mit dem Entwurf für ein neues Rundschreiben „Vergütungssysteme“ dieselben Zielsetzungen.

Unseres Erachtens schiesst der vorgelegte Entwurf des Rundschreibens mit dem vorgesehenen Geltungsbereich sowie zu detaillierten und zu engmaschigen Bestimmungen jedoch über die vorstehend genannten, von uns im Grundsatz mitgetragenen Ziele hinaus. In der vorliegenden Fassung würde das Rundschreiben dazu führen, dass viele Institute mit bewährten Vergütungssystemen – die weder Vorschub zu Missbräuchen geleistet, noch falsche Anreize gesetzt haben – ihre Entlohnungskonzepte mit erheblichem Aufwand umbauen müssten mit dem möglichen Ergebnis, dass diese anschliessend hinsichtlich Erfüllen der mit dem Rundschreibenantwort verfolgten Anliegen kaum eine bessere Zielerreichung garantieren, jedoch aufgrund einer unnötigen Komplexität mit einem Umsetzungsaufwand verbunden sind und bankintern wie -extern hinsichtlich Verständlichkeit und damit Akzeptanz leiden. Obwohl anerkanntermassen weder Exzesse bei Kantonalbanken Auslöser für die vorgeschlagene neue Regelung waren noch die Kantonalbanken in dieser Hinsicht systemrelevant sind, würden die neuen

Regelungen in der vorgeschlagenen Form fast alle Kantonalbanken treffen. Den mit der Umsetzung verbundenen hohen Aufwand für die betroffenen Institute würde kein gleichwertiger Nutzen für den Finanzplatz und seine Anspruchsgruppen bzw. die Volkswirtschaft als Ganzes gegenüber stehen. Im Gegenteil: Durch die detaillierten, zum Teil wenig flexiblen Regulierungen würden sich die Kosten der Finanzinstitute erhöhen, was sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken bzw. des Finanzplatzes Schweiz auswirken würde.

Aus diesem Grund sind die Lösungsvorschläge an der ursprünglichen Problemstellung und Motivation für eine Regulierung in diesem Bereich auszurichten und damit Nutzen und Aufwand des Rundschreibens in ein besseres Verhältnis zu bringen. Die Klärung bzw. angemessene Regelung der nachstehenden Punkte sind für uns von entscheidender Bedeutung:

- Für uns ist zentral, dass kleinere Banken ohne Systemrelevanz und ohne Geschäftsfelder, bei denen unter anderem über falsche Anreize aus Vergütungssystemen speziell die Gefahr für das Eingehen unangemessener Risiken besteht, nicht unter den Geltungsbereich des Rundschreibens fallen. Eine stärker risikoorientierte Abfassung bzw. Umsetzung des Rundschreibens würde den Richtlinien zur Finanzmarktregulierung des Eidgenössischen Finanzdepartements entsprechen und einen grossen Mehrwert bringen. Dazu gehören aus unserer Sicht einerseits eine klare Differenzierung zwischen unterschiedlich grossen Banken und andererseits die konsequente Berücksichtigung des Risikos der Geschäftsfelder, in denen eine Bank tätig ist. Unseres Erachtens sollte nach diesen Kriterien zur Befreiung resp. einer entsprechend angepassten Regelung des Geltungsbereichs die Mehrheit der Kantonalbanken die Möglichkeit haben, von der Anwendung der (meisten) Regeln des Rundschreibens ausgenommen zu sein. Gegebenenfalls wäre die Anwendbarkeit auf die Mitglieder der Geschäftsleitung zu beschränken. Eine Anwendbarkeit für alle Mitarbeitende berücksichtigt weder die Regeln der Risikoorientierung noch das Gebot der Differenzierung.
- Um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden, ist den unterschiedlichen Realitäten der verschiedenen Institute und ihrem relevanten Umfeld besser Rechnung zu tragen. Regionen- und Kantonsverantwortliche einer Grossbank und die entsprechenden Verantwortlichen einer Kantonal- oder Regionalbank (als Mitglieder der Geschäftsleitung) werden ungleich behandelt. Sollten die Bestimmungen entgegen unserer zentralen Forderung weiterhin für die allermeisten Kantonalbanken zur Anwendung kommen, ist eine wettbewerbsrechtlich problematische Ungleichbehandlung auf dem Arbeitsmarkt von unterstellten und nicht unterstellten Instituten zu vermeiden. Ausnahmeregelungen für ausländische Arbeitsmärkte oder Zweigniederlassungen von ausländischen Unternehmen (RZ 6 und 7 RS-Entwurf) hätten diesen Grundsatz zu berücksichtigen. Im weiteren ist auch der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz und damit der diesbezüglichen Regulierung auf Finanzplätzen in geographischer Nähe und/oder von solchen, die in einem Konkurrenzverhältnis zum Finanzplatz Schweiz stehen, Rechnung zu tragen.
- In diesem Zusammenhang ist die Gefahr zu untersuchen, dass die durch die neuen Regelungen primär anvisierten Institute das Rundschreiben über ihre internationalen Gesellschaften umgehen könnten, während beispielsweise die Kantonalbanken den Regelungen uneingeschränkt unterworfen wären. Es würde folglich inländischen, in der Tendenz kleineren Finanzinstituten ein administrativer Aufwand zur Vermeidung von Bonus-Auswüchsen aufgebürdet, obwohl diese Institute in der Vergangenheit keine Missstände verursacht haben. Noch steht keineswegs fest, welches Regime andere Finanzplätze aufzuziehen gedenken, sodass mit der weitgehend die gesamte Branche erfassenden Einheitslösung der FINMA Regulierungsarbitrage, etwa über Auslandsanstellungen, geradezu provoziert würde.
- Bewährte Vergütungsregelungen, die dem Geist und den Zielen des Rundschreibens entsprechen, sollen weiterhin möglich sein. Das Rundschreiben soll in diesem Sinne flexibler und prinzipienorientierter konzipiert werden.
- Einzelne Bestimmungen sind so formuliert, dass sie als Nebeneffekt zu ungewünschten Entwicklungen führen können. Hier sind Regelungen ohne solche Nebenwirkungen zu suchen.
- Das Rundschreiben „Vergütungssysteme“ ist klar auf das bestehende Recht (z. B. andere FINMA-Rundschreiben, Arbeits- und Steuerrecht) abzustimmen. Nur so können der Umsetzungsaufwand für die betroffenen Banken verringert, die Rechtssicherheit erhöht und die Wirksamkeit des Rundschreibens verbessert werden.

- Der Einführungszeitpunkt hat sowohl die verschiedenen noch ungeklärten Punkte (insbesondere im Bereich des Arbeits- und Steuerrechts) zu berücksichtigen sowie der noch unklaren internationalen Entwicklung Rechnung zu tragen.
- Schliesslich sollten Übergangsbestimmungen vorgesehen werden, die regeln, wie die neuen Bestimmungen im Verhältnis zu bestehenden, langfristig ausgerichteten Vergütungssystemen einzuführen sind.

## 1. Grundsätzliche Einschätzung

In jüngerer Zeit ist die Vergütungspolitik der Finanzbranche in den Fokus der Öffentlichkeit und der Politik gerückt. Dabei sind auch Vergütungspraktiken bekannt geworden, die unverhältnismässig und schädlich bzw. risikoreich sind – und dies nicht nur in Bezug auf die Reputation der Finanzbranche, sondern auch bezüglich der Stabilität und Nachhaltigkeit eines einzelnen Instituts und möglichen Folgen für den Finanzplatz oder das ganze Finanzsystem.

Die dem Rundschreiben zugrunde liegende Absicht, falsche Risikoanreize sowie Missbräuche bei den Vergütungen zu unterbinden, wird von uns ebenso unterstützt, wie die grundsätzliche Auffassung, dass nur belohnt werden darf, was nachhaltig Erfolg bringt. Vergütungssysteme, die dazu animieren, unangemessene Risiken einzugehen, sind zu vermeiden. Schliesslich erachten wir ein vernünftiges Mass an Transparenz ebenfalls als sinnvoll.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die Kantonalbanken in der Vergangenheit punkto Vergütungspolitik sich massvoll verhalten haben und somit nicht Ursache, und damit auch nicht Hauptfokus einer zusätzlichen Regulierung sein können. Dennoch haben wir – vor dem Hintergrund unserer vorangegangenen Feststellung und im Hinblick auf einen stabilen und breit akzeptierten Finanzplatz Schweiz – Verständnis dafür, dass die FINMA im Bereich der Vergütungssysteme aufsichtsrechtliche Regeln definiert. Die verfolgten Hauptzielsetzungen sind für uns nachvollziehbar, wonach

- das Rundschreiben dazu beitragen soll, dass Vergütungssysteme keine Anreize für unangemessene Risiken schaffen, welche die Stabilität von Finanzinstituten gefährden können;
- sich variable Vergütungen vermehrt an nachhaltigen und längerfristigen Kriterien orientieren sollen;
- variable Vergütungen grundsätzlich als Beteiligung der Mitarbeitenden am Erfolg des Unternehmens anzusehen sind und diese vom Unternehmen grundsätzlich langfristig auch verdient werden müssen.

Mit dem vorgelegten Rundschreiben-Entwurf geht die FINMA unseres Erachtens allerdings deutlich über diese Missbrauchs-Bekämpfung hinaus und entfernt sich von ihrer eigenen Maxime, nur dort oder für jene Adressaten Vorschriften zu erlassen, wo Notwendigkeit besteht. So werden mit dem Entwurf des Rundschreibens nicht nur falsche Anreize und Exzesse anvisiert, sondern es sollen auch sich bis anhin in Zurückhaltung und Mass übende sowie vernünftige Entschädigungssysteme praktizierende Institute unnötig in die Pflicht genommen werden. Dies ist aus unserer Sicht nicht nur unverhältnismässig, sondern widerspricht den Richtlinien für die Finanzmarktregulierung wie auch dem Anspruch des Rundschreibens, einfach und verständlich umsetzbar zu sein.

Im Begleitschreiben „Kernpunkte Rundschreiben Vergütungssysteme“ hält die FINMA selbst fest, dass sie massive Einschränkungen bzw. das Verbot von variablen Vergütungen nicht als sinnvoll erachtet, da diese bei zweckmässiger Ausgestaltung für die Mitarbeitenden richtige Anreize setzen, die Ziele und Interesse des Unternehmens zu verfolgen. Zudem erlauben variable Vergütungen höhere Kostenflexibilität. Würde der vorliegende Entwurf wie vorgeschlagen eingeführt, so würde dies dazu führen, dass variable Vergütungen von den meisten Finanzinstituten nur mehr mit sehr hohem administrativen Aufwand ausgerichtet werden könnten. Gerade kleine Banken würden dadurch vor erhebliche Probleme und damit vor die Entscheidung gestellt, ob sie überhaupt noch in spürbarem Rahmen variable Vergütungen ausrichten sollen. Und dies, obwohl sie in keiner Weise Auslöser derjenigen Problematik sind, die mit dem Rundschreiben bekämpft werden soll. Hinzu kommt, dass durch die Transparenz- und Berichtserstattungspflichten kleine Institute zusätzlich benachteiligt würden. Solche Wettbewerbsverzerrungen – auch wenn sie ungewollt sind – dürfen nicht hingenommen werden.

Schliesslich führt die konkrete Ausgestaltung von verschiedenen Punkten des Rundschreibens zu „Nebenwirkungen“, die zu Entwicklungen führen können, die dem Geist des Rundschreibens oder den Bemühungen um stabile Finanzinstitute und einen funktionierenden Finanzplatz Schweiz widersprechen (so z. B. bezüglich der Höhe des Eigenkapitals / mehr dazu unter Ziffer 2).

Das Rundschreiben ist deshalb entsprechend der ursprünglichen Motivation und Zielsetzungen auf die Vermeidung von unangemessenen Risiken sowie auf die Verhinderung von (erkannten) Missbräuchen von primär international tätigen und/oder systemrelevanten Banken zurückzuführen. Dies dürfte – gemessen an der erwähnten Ausgangslage und den verfolgten Zielsetzungen – am einfachsten über eine der Realitäten Rechnung tragende Definition des Geltungsbereichs und dabei der Kriterien für eine Nicht-Anwendbarkeit der neuen Bestimmungen zu erreichen sein. Wir erwarten, dass das Rundschreiben in dieser Hinsicht deutlich angepasst wird.

## 2. Bemerkungen zu den einzelnen Kapiteln bzw. Grundsätzen

### Zu „III. Geltungsbereich“

Wir befürworten ausdrücklich den Ansatz, bestimmte Finanzinstitute von den Bestimmungen des Rundschreibens auszunehmen. Damit kann erreicht werden, dass primär diejenigen Banken reguliert werden, die in der Vergangenheit Vergütungssysteme verwendet haben, die sich offensichtlich negativ ausgewirkt haben. Allerdings schränken die im Rundschreiben-Entwurf vorgeschlagenen Kriterien den Kreis der von der Regulierung erfassten Institute zu wenig ein. Als Folge davon würde vom Geltungsbereich des Rundschreibens eine Vielzahl von Banken, Effektenhändlern und sonstigen Finanzdienstleistern erfasst, die in der Vergangenheit – auch in den Jahren grosser Gewinne – keine unangemessenen variablen Vergütungen an Organe und Mitarbeitende entrichtet und auch die Nachhaltigkeit beachtet haben. Dazu gehören auch die Kantonalbanken.

Gemäss Entwurf des Rundschreibens sollen Unternehmen, die mindestens zwei der nachstehenden drei Bedingungen erfüllen, von der Umsetzung der Mindeststandards für Vergütungssysteme ausgenommen sein:

- Gesamtvergütung an keine Person ist grösser als CHF 800'000 pro Jahr;
- der Anteil der variablen Vergütung übersteigt bei keiner Person 20 % der Gesamtvergütung;
- das Finanzinstitut beschäftigt nicht mehr als 100 Mitarbeitende.

Die Dimensionen dieser Kriterien sind letztlich willkürlich gewählt und für uns nicht nachvollziehbar. Sie sind in der vorgeschlagenen Höhe nicht akzeptabel. Sie berücksichtigen zu wenig, dass die zu lösenden Probleme hauptsächlich im Zusammenhang mit den Bonuszahlungen von global tätigen Banken entstanden sind. Nun schlägt jedoch der Rundschreiben-Entwurf unbegründeterweise kleinere und mittlere Banken einerseits und Grossbanken andererseits über einen Leisten. Zudem weisen wir auch darauf hin, dass die Prüfgesellschaft bereits heute in einem angemessenen Umfang prüft und beurteilt, ob das Vergütungssystem zum Eingehen übermässiger Risikopositionen verleitet (vgl. EBK-RS 05/1, Anhang 1, Rz 59-75).

Die Kriterien zur Entlassung aus der Umsetzungspflicht sind so angesetzt, dass in der Praxis nur Kleinstbanken diese erfüllen können: Der Personalbestand selbst der kleinsten Kantonalbanken übersteigt mit einer Ausnahme die definierte Grösse von 100. Zudem zwangen die wirtschaftlichen Gegebenheiten der letzten Jahre alle Banken – zumindest im höchsten Kader – variable Vergütungen von mehr als 20% einzuführen. Somit fällt auch dieses Kriterium für die allermeisten Banken ausser Betracht. Damit aber bleibt die vom Entwurf in den Rz 8-10 vorgesehene Befreiungsmöglichkeit tot. Buchstabe.

Die Umsetzung des Rundschreibens würde den kleineren Banken, die – rein vom Personalbestand her gesehen – einer grösseren Zweigniederlassung einer Grossbank entsprechen, einmal mehr einen unverhältnismässig grossen administrativen Aufwand auferlegen. Wir regen deshalb an, dass die Befreiung von der Umsetzung des Rundschreibens zusätzlich an die Tätigkeitsfelder einer Bank anknüpft (z. B. internationale Tätigkeit) sowie die Dimensionen der Geschäftsaktivitäten berücksichtigt (z. B. Umfang der Ausleihungen) und dass gleichzeitig die Eckwerte für die Befreiung markant erhöht werden. Wir erwarten, dass über eine den Realitäten besser Rechnung tragende angepasste Definition der Befreiungskriterien

eine Mehrheit der Kantonalbanken die Möglichkeit hat, vom Geltungsbereich des neuen Rundschreibens ausgenommen zu sein.

Dabei führt die Erhöhung der Schwellenwerte in keiner Weise zu einer Verwässerung der angestrebten betriebs- und volkswirtschaftlichen Ziele bzw. der verfolgten politischen Absichten. Hingegen führt sie zur Befreiung einer grossen Anzahl von lokal und regional tätigen Instituten, für welche Einführung und Betrieb neuer Kompensationssysteme mit bedeutendem Initial- und wiederkehrendem Aufwand sowie mit grossen Kosten verbunden wären. Diese Kosten müssten letztendlich durch den Markt getragen werden, was eine unerwünschte Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit und damit eine volkswirtschaftlich schädliche Schwächung dieser Banken zur Folge hätte.

Auch wenn die Schwellenwerte markant erhöht werden, hat die FINMA mit den in Rz 12 postulierten Kompetenzen nach wie vor eine genügend grosse Handhabe, um sich abzeichnenden Exzessen Einhalt gebieten zu können.

#### Zu „IV. Definitionen“

*Gesamtvergütung (Rz 14):* Teil der Gesamtvergütung sollen gemäss Erläuterungsbericht (Seite 37 Ziff. 4.7) auch die "Fringe Benefits" sein. Bisher ist es auch dem Bundesamt für Statistik (BfS) im Rahmen der Lohnstrukturerhebung (LSE) nicht möglich, eine abschliessende Definition bzw. Abgrenzung für Fringe Benefits zu finden. Erhoben werden in dieser Statistik deshalb lediglich einzelne Komponenten gemäss Definition von Eurostat. Die Quantifizierung von Fringe Benefits pro Mitarbeiter ist mit einem hohen administrativen Aufwand (insbesondere Bankvergünstigungen) verbunden und in Anbetracht der Grössenordnungen gemäss LSE Bericht 2006 nicht von Relevanz. Wir regen deshalb an, "Fringe Benefits" auszunehmen.

*Variable Vergütungen (Rz 15):* Der Rundschreiben-Entwurf fasst sämtliche nicht fixen Vergütungen unter dem Begriff „Variable Vergütungen“ zusammen – also nicht nur die Erfolgsbeteiligungen, sondern auch weitere Sonderzahlungen. Unseres Erachtens können nicht sämtliche variablen Vergütungen, wie z. B. Entschädigungen bei vorzeitiger Pensionierung, mit der Auszahlung einer Erfolgsbeteiligung und allfälligen Abgangsentschädigungen bei Kündigung gleichgestellt werden. Entsprechend schlagen wir vor, dass sich die FINMA-Regelung auf die Komponenten Erfolgsbeteiligung, Abgangs- und Eintrittsent-schädigungen beschränkt.

*Gesamtpool (Rz 18):* Als Gesamtpool werden alle für ein Geschäftsjahr zugeteilten variablen Vergütungen und Sonderzahlungen, unabhängig ihrer Form, einer vertraglichen Zusicherung, ihres Zuteilungs- und Auszahlungszeitpunktes sowie allfälliger daran geknüpfter Bedingungen und Auflagen definiert. Die Bewertung aller Vergütungen und Sonderzahlungen erfolgt zum Barwert im Zeitpunkt der Zuteilung. Erfolgswirksame Belastungen und Gutschriften aus Vergütungen, welche für frühere Geschäftsjahre zugeteilt wurden, sind nicht dem Gesamtpool des aktuellen Geschäftsjahres zuzurechnen. Daraus implizieren wir, dass sich der Gesamtpool aus wenigen, unterschiedlichen Einzelpools zusammensetzen kann, die nach differenzierten Systemen errechnet werden können.

*Ökonomischer Gewinn (Rz 19):* Die Definition des ökonomischen Gewinns verursacht beträchtliche Schwierigkeiten. Insbesondere ist unklar, wie die Kapitalkosten, die das Risikoprofil einer Bank abbilden sollen, „korrekt“ und einheitlich berechnet werden können (siehe auch Anmerkungen zu Grundsatz 5).

#### Zu „V. Grundsätze angemessener Vergütungen“

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

Das Vergütungssystem soll einfach, verständlich und durchsetzbar sowie langfristig ausgestaltet sein. Letzteres wird bei im Wandel befindlichen Märkten und entsprechenden Anpassungen an wirtschaftliche Veränderungen allerdings nicht immer einfach zu realisieren sein und ist unseres Erachtens daher als Guideline zu verstehen. Entscheidend ist die Wahrung der Kontinuität des Vergütungssystems, da es für die Mitarbeitenden verlässlich sein muss.

Weiter sind wir der Auffassung, dass mit der im Rundschreiben-Entwurf vorgeschlagenen langfristig orientierten Zuteilung von variablen Vergütungen, die über die Jahre einer Schwankung je nach Entwicklung des Geschäfts unterliegen, weder ein einfaches und adäquates, noch ein für die Mitarbeitenden wirklich transparentes System geschaffen wird. Angezeigt ist ein solch komplexes System für die Geschäftsleitung und je nach Grösse einer Bank auch noch für die zweite Führungsstufe, da diese die Risiken vergleichsweise direkt beeinflussen können. Auf nachgelagerten Führungsebenen, auf denen den Mitarbeitenden bei gutem Geschäftsgang z. B. variable Vergütungen in der Höhe von durchschnittlich einem Monatsgehalt bezahlt werden, ist das vorgeschlagene System jedoch unangemessen und zu kompliziert. Zudem verfehlt es dort auch seine Ziele. Die Folge wäre, dass über die Jahre die fixen Vergütungen erhöht und die variablen je nach Mitarbeiterstufe gestrichen oder markant gesenkt würden, was einer ziel- und leistungsorientierten Entschädigungspolitik abträglich wäre. Wir schlagen deshalb vor, punkto langfristiger Orientierung bzw. den sich daraus ergebenden Konsequenzen eine adäquate Differenzierung bzw. eine Fokussierung auf diejenigen Kaderstufen vorzunehmen, welche die Risiken mindestens teilweise direkt beeinflussen können (siehe dazu auch Bemerkungen zu Grundsatz 7).

*Klare Kommunikation der Elemente eines Vergütungssystems gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden (Rz 26):* Wir sind damit einverstanden, dass Vergütungssysteme in Bezug auf deren Ausgestaltung und Mechanik bis zu einer bestimmten Tiefe kommuniziert werden müssen, jedoch ist in der Bankenbranche die Offenlegung von einzelnen Parametern unüblich. Dies würde zwar die Transparenz erhöhen, wäre im Ergebnis aber gleichzeitig für die Schweizer Banken ein wesentlicher Wettbewerbsnachteil. Solange entsprechende Transparenzbestimmungen nicht international umgesetzt werden, soll deshalb in einem zu bestimmenden Umfang weiterhin an einer diskretionären Zuteilungsmöglichkeit festgehalten werden können.

*Sicherstellung, dass vertragliche Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden den Anforderungen des Rundschreibens entsprechen (Rz 28):* Es ist fraglich, ob diese Regelung angesichts der strengen arbeitsrechtlichen Regeln (Art. 323 u. 339 OR) und der ausufernden Gerichtspraxis zu Bonusfragen mit absoluter Rechtssicherheit implementiert werden kann; dies ist insbesondere anzuzweifeln bei Cash-Regelungen von Banken ohne Aktienstruktur.

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

Laut Erläuterungsbericht sollen Risikomanagement, Compliance und Rechtsdienst sicherstellen, dass die Risikoperspektive angemessen und mit der Risikostrategie des Instituts konsistent Eingang in die Vergütungspolitik findet. Damit werden strategische Verantwortlichkeiten, welche naturgemäss der Geschäftsleitung obliegen, Stabsstellen übertragen. Wir erachten die Tendenz, zunehmend Geschäftsleitungskompetenzen in den Rechtsdienst und in andere Stabsstellen zu verschieben, als kritisch und nicht automatisch zielführend.

*Die interne Revision überprüft in angemessenen Zeitabständen die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems und berichtet dem Verwaltungsrat (Rz 31):* Hier ist unseres Erachtens eine sprachliche Präzisierung erforderlich: Es geht darum, dass die interne Revision die **Einhaltung der Richtlinien** überprüft, jedoch ist sie nicht mitverantwortlich für die **Ausgestaltung** von Vergütungssystemen.

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

Der Grundansatz, wonach insbesondere operationelle Risiken und Reputationsrisiken in die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems einzubeziehen sind, ist unbestritten. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, Struktur und Höhe der Gesamtvergütungen in einen sinnvollen Kontext zur Risikopolitik des Unternehmens zu stellen (Verhältnis Gewichtung Risiko zu Höhe Gesamtvergütung). Dies setzt eine vollständige Transparenz über die einzelnen Risiken nach Geschäftsfeldern und deren Gewichtung (risk exposure & impact) sowie eine Zuordnung zu den einzelnen Mitarbeitenden voraus. Ein solches System zu entwickeln, bräuchte sehr viel Zeit und wäre mit einem grossen einmaligen und einem beträchtlichen wiederkehrenden administrativen Aufwand verbunden. Und auch dann könnte die Zuordnung der Risiken auf die einzelnen Mitarbeitenden nie vollständig und „korrekt“ vorgenommen werden. Die entsprechenden Anforderungen im Rundschreiben sind deshalb zu vereinfachen. Insbesondere sollte es möglich bleiben, dass variable Vergütungen – ausgenommen beim obersten Management – unabhängig von den individuell eingegangenen Risiken aufgrund von einheit-

lichen auf dem Gesamtergebnis der Bank aufbauenden Kriterien festgelegt werden können (Partizipation in guten und schlechten Zeiten als eine Art Sippenhaftung). Dies entspräche auch Grundsatz 2, der ein einfaches, transparentes und durchsetzbares Vergütungssystem postuliert.

*Risikodefinition (Rz 33):* Die Risikokategorien sind nicht kongruent mit der Risikodefinition gemäss FINMA-Rundschreiben "Überwachung und interne Kontrolle" und anderer Erlasse der FINMA. Wir er-suchen um eine einheitliche Verwendung der Begriffe.

*Definitionen unangemessener Risiken (Rz 39):* Die Definitionen unangemessener Risiken sind unpräzise und auslegungsbedürftig. Wir schlagen vor, die Definitionen zu überdenken bzw. klarer auszugestalten.

#### Grundsatz 5: Variable Vergütungen sind abhängig vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Finanz-instituts.

Basis für die Berechnung der variablen Vergütung soll neu der ökonomische Gewinn sein. Würde dies tatsächlich so umgesetzt, würden Banken mit einem hohen Eigenkapital weniger ökonomischen Gewinn erzielen und wären gezwungen, niedrigere variable Vergütungen auszusahlen. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssten diese Banken ihr Eigenkapital entsprechend reduzieren, was dem Grundsatz des FINMA-Rundschreibens betreffend angemessener Berücksichtigung von Risiken eindeutig wider-sprechen würde. Zudem unterliegt der ökonomische Gewinn je nach gewähltem Berechnungsmodell starken Schwankungen, die geschäftsmodell-spezifisch noch verstärkt werden können. Dies würde die Bewertung von variablen Vergütungen über drei Jahre hinweg erschweren.

Sollte ein positiver Economic Profit eine eindeutige Bedingung für die Ausrichtung von variablen Ver-gütungen sein, würde dies dazu führen, dass viele Banken künftig über Jahre hinweg keine solchen mehr vornehmen könnten. Dies würde zu einem Anstieg der fixen Gehälter führen - ein Ergebnis, welches wohl nicht mit den mit dem neuen Rundschreiben verfolgten Zielsetzungen übereinstimmt.

Weiter stellt sich die Frage, ob und wie einzelne Geschäftseinheiten (bzw. deren Mitarbeitende), welche für sich betrachtet einen Gewinn realisiert haben, belohnt werden können, wenn insgesamt im Finanz-institut ein Verlust resultiert.

*Bedeutung des Gesamtpools (Rz 42):* Als problematisch würden wir einen Ansatz erachten, der zu einer Glättung der Bonuspoolhöhe führen würde (Grösse Gesamtpool abhängig von der langjährigen Ent-wicklung des ökonomischen Gewinns). Durch den Glättungseffekt würde der Bezug der Entschädigung zur konkreten Leistung des Mitarbeitenden verzerrt und der sehr wesentliche Motivationsfaktor der variablen Entschädigung verlöre an Bedeutung. Mit zunehmendem Glättungseffekt würde auch die Ge-fahr erhöht, dass die Gerichtspraxis noch mehr als heute zum Schluss kommen könnte, bei den von Jahr zu Jahr nur geringfügig schwankenden variablen Entschädigungsteilen handle es sich um fixe Salär-Teile.

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

Die Nachhaltigkeit der Kriterien bei der Bemessung der variablen Vergütung wird als Grundsatz begrüsst. Soll dieser Grundsatz so, wie im Erläuterungsbericht umrissen, umgesetzt werden, würde dies allerdings ein weiteres Mal einen grossen administrativen Aufwand verursachen. Damit aber würde zwangsläufig Grundsatz 2 verletzt, d.h., das Vergütungssystem würde schwerfällig, kompliziert und intransparent. Weiter ist zu beachten, dass die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Handelns als Kriterium allein nicht ausreicht. Die Absicht dürfte oder müsste sein, dass der Grundsatz der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit nicht ausschliesslich, sondern nur – aber immerhin – als Teil einer Gesamtleistungsbeurteilung in den Zuteilungsprozess einfließt. Insbesondere müssen objektive Kriterien wie Einhaltung der Compliance oder Funktion im Betrieb sowie individuelle Faktoren wie persönliche Leistung weiterhin massgeblich für die Zuteilung der Vergütung auf Einheiten und einzelne Mitarbeitende sein.

*Zwingende, direkt ableitbare Vergütungsansprüche (Rz 47):* Gemäss Satz 2 dieser Randziffer darf die Bezugnahme auf kurzfristige Kriterien wie Volumina, Umsatz, Neugeldzufluss oder Kennzahlen der Jahresrechnung keine zwingenden, direkt ableitbaren Vergütungsansprüche gegenüber dem Finanz-institut begründen. Diese Regelung kann angesichts der strengen arbeitsrechtlichen Regeln (Art. 323 u. 339 OR) und der ausufernden Gerichtspraxis zu Bonus-Fragen nicht mit absoluter Rechtssicherheit implementiert werden, insbesondere nicht bei Cash-Regelungen von Banken ohne Aktienstruktur.

*Reduktion/Verwirkung der variablen Vergütung (Rz 48):* Die Einführung eines „Clawback“ bzw. „Malus“. erachten wir als entscheidend (siehe Rz 54). Dieser soll ganz besonders bei der Missachtung regulatorischer Vorgaben zur Vermeidung von Rechts- und Reputationsrisiken zur Anwendung kommen („Gewähr der einwandfreien Geschäftsführung“ nach Art. 3 BankenG).

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

In kleinen Banken haben auch Kadermitarbeitende „lediglich“ in einem überblickbaren, kontrollierbaren Rahmen strategische und operative Verantwortung. Die Hauptverantwortung liegt bei der Geschäftsleitung und wird von dieser auch wahrgenommen. Es macht deshalb keinen Sinn, dem höheren Kader in einer kleinen Bank die Vergütungen aufgeschoben bzw. mit einer Sperrfrist von mindestens 3 Jahren auszurichten; dies insbesondere auch deshalb, weil sich der variable Vergütungsanteil in kleineren Banken in der Regel in einem vergleichsweise beschränkten Rahmen bewegt. Wir regen deshalb an, dass jede Bank den von aufgeschobenen Vergütungen betroffenen Kreis selbst bestimmen kann.

Müssen Sperrfristen – z. B. auf Ebene der Geschäftsleitungs-Mitglieder – eingehalten werden, kann es nicht sein, dass nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bzw. bei der Pensionierung Ansprüche einer Sperrfrist unterliegen. Dies insbesondere deshalb, weil es dem aus bisher einflussreicher und damit mitverantwortlicher Stellung Ausscheidenden verunmöglicht ist, nach seinem Austritt noch auf den Geschäftsgang einzuwirken.

Beim Spannungsfeld Arbeits- und Steuerrecht ist der Hinweis der FINMA auf ihre fehlende Regulierungskompetenz zu pauschal und hilft in der Praxis nicht weiter: Namentlich bezüglich bestehender arbeitsvertraglicher Regelungen mit Vorsorgeplänen würde eine Inkraftsetzung des Rundschreibens per 1. Januar 2010 und dessen vollständige Umsetzung per 1. Januar 2011 ohne adäquate Steuerlösung zu absolut stossenden Ergebnissen führen. Wir schlagen deshalb einerseits eine grössere Flexibilität bzw. eine längere Übergangszeit für die einzelnen Institute vor und halten es andererseits für zwingend notwendig, dass vor der Anwendung des Rundschreibens nachfolgende Fragen behandelt bzw. gelöst sind:

- Die mit dem Arbeitsrecht verbundenen Fragen bei der Verwendung des Bonus-Malus-Systems mit einem gegebenenfalls vollständigen Verzicht auf variable Vergütungen (Rechtsbeständigkeit, Grundsatz der wohlverworbenen Rechte);
- Die steuerrechtlichen Aspekte bei der Verwendung von aufgeschobenen Zahlungen der variablen Vergütung in bar und/oder in Aktien (Besteuerung zum Zeitpunkt der tatsächlichen Verfügbarkeit und nicht im Moment der Vergütungsfestlegung);
- Die Frage, wie bei nicht-börsenkotierten Banken die Wertschwankung der variablen Vergütung im Verhältnis zum Geschäftsergebnis während der Sperrfrist zu berechnen ist.

*Mindestens dreijährige Sperrfrist (Rz 52):* Gemäss dieser Randziffer berücksichtigt die Sperrfrist den Zeithorizont der Risiken und beträgt mindestens 3 Jahre. Dazu gilt es zu bemerken, dass der Zeithorizont von Risiken vom jeweiligen Geschäftsfeld abhängig ist (beträchtliche Unterschiede z. B. zwischen Aktivgeschäft, Handelsgeschäft etc.). Die Sperrfrist soll deshalb nicht pauschal auf mindestens 3 Jahre festgelegt werden, sondern prinzipienorientiert definiert sein.

*Clawback / Malus (Rz 54):* Mit einem Clawback bzw. Malus behält sich das Institut vor, Anwartschaften ganz oder teilweise zurückzuziehen, falls sich im Nachhinein herausstellt, dass die Erträge – welche Basis für diese Anwartschaft bilden – mit überhöhten Risiken erwirtschaftet wurden. Diese Form von aufgeschobenen Vergütungen stehen nicht mehr in Verbindung mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens oder den aktuellen Erfolgs- und Leistungsaspekten des Mitarbeitenden. Sie sind vielmehr vergangenheitsbezogen. Dementsprechend sollten Anwartschaften mit Clawback-Regelungen nicht mehr an den zukünftigen Erfolg des Unternehmens gebunden bzw. nicht von künftigen Leistungen der Mitarbeitenden abhängig gemacht werden.

*Berücksichtigung der künftigen Belastungen aus aufgeschobenen Vergütungen (Rz 57):* Im Zusammenhang mit der Rz 57 gilt es anzumerken, dass aufgeschobene Vergütungen der Erfolgsrechnung belastet werden, so dass sich eine Kapitalplanung im Sinne von Eigenkapital erübrigt.

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

Aus unserer Sicht stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist bzw. was damit gewonnen wird, wenn die Offenlegungspflicht gegenüber dem Aktien- und Börsenoffenlegungsrecht erweitert wird. Ohne Not sollte hier nicht weiter gegangen werden.

Im Weiteren ist es ausgesprochen problematisch, dass die Offenlegung der Vergütungen pro Segment bei kleineren Banken zu einer faktischen Offenlegung der einzelnen Löhne führt. Dies ist umso störender, als - insbesondere in ländlich geprägten Regionen - die Situation eintritt, dass die Vergütungen der Filialmitarbeitenden von Grossbanken nicht in gleicher Weise offengelegt werden wie diejenigen von lokalen und regionalen Banken. Diese Ungleich- resp. Schlechterbehandlung von kleineren, regional orientierten Instituten gegenüber national oder international tätigen Grossbanken kann vor dem Hintergrund der Motivation für das neue Rundschreiben und der mit ihm verfolgten Zielsetzungen weder gerechtfertigt noch akzeptiert werden.

*Ausgestaltung des Vergütungssystems (Rz 63):* Die Vorschriften über die Ausgestaltung und Aufgliederung des Vergütungssystems sind unseres Erachtens nicht kongruent mit anderen Erlassen. Insbesondere die Anforderungen an den Finanzbericht gemäss Art. 663b bis OR sowie die separate Berichterstattung zur Corporate Governance aufgrund der Vorschriften der SIX führen bereits heute zu Unklarheiten betreffend Ort und Systematik der Darstellung. Es wäre wünschenswert, wenn der Vergütungsbericht nicht zusätzlich und an anderer Stelle zu publizieren wäre, sondern dass er in die bestehende Berichterstattung integriert werden könnte. Wir regen entsprechende Klarstellungen im Rundschreiben an. Ziel sollte sein, dass die geforderten Informationen zum Vergütungssystem und den Entschädigungen nur noch an einem Ort im Finanzbericht aufgeführt werden müssen.

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

Nach unserer Einschätzung geht der Entwurf des Rundschreibens bei Grundsatz 10 in seinen Detailregelungen zu weit und reduziert die Eigenverantwortung des Finanzinstituts zu sehr. Die FINMA selbst versteht im Erläuterungsbericht (S. 21) das vorgeschlagene Rundschreiben „nur“ als einen Baustein der Finanzmarktregulierung und -aufsicht. Entsprechend regen wir an, bei den Grundsätzen zu bleiben und die Art und Weise der Berichterstattung und Offenlegung im konkreten Fall jeweils dem Institut selbst zu überlassen.

Abschliessend möchten wir nochmals auf das zentrale Anliegen hinweisen, dass der primäre Anpassungsbedarf des Rundschreibenentwurfs bei der Definition des Geltungsbereichs und damit bei der konkreten Ausgestaltung der Kriterien für eine Befreiung von den neuen Regeln liegt. Wir erwarten diesbezüglich eine deutliche Anhebung der entsprechenden Limiten. Wir bedanken uns für die Gelegenheit, zum FINMA-Rundschreiben-Entwurf „Vergütungssysteme“ Stellung nehmen zu können, und bitten Sie, unserem Anliegen Rechnung zu tragen bei der weiteren Bearbeitung des Rundschreibens.

Freundliche Grüsse

Verband Schweizerischer Kantonalbanken



Hanspeter Hess  
Direktor



Dr. Doris Fellenstein Wirth  
Leiterin Public Relations



## Einschreiben

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Dr. Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern

Zürich, 13. August 2009

## Anhörung Rundschreiben-Entwurf Mindeststandards für Vergütungssysteme

Sehr geehrter Herr Wunsch

Wir bedanken uns für die unserem Verband gebotene Möglichkeit, sich zum Entwurf des Rundschreibens über Vergütungssysteme wie folgt vernehmen zu lassen:

### I. Einleitende Bemerkungen

1. Mit dem Rundschreiben soll bewirkt werden, dass die Vergütungssysteme der betroffenen Finanzinstitute keine Anreize für unangemessene Risiken schaffen, welche die Stabilität von Finanzinstituten gefährden können. Dies ist zu grundsätzlich zu begrüssen.
2. Bereits im Jahr 1998 befasste sich die damalige Bankenkommission mit der Problematik nicht risikogerechter Anreizwirkungen von Bonussystemen. Im Zentrum stand dabei primär die Frage, wie die Institute allfällige bonusindizierte Risiken bewirtschaften. Die Schlussfolgerung aus einer damals durchgeführten Umfrage ergab, dass bei den Grossbanken aufgrund deren internationalen Ausrichtung insbesondere aufgrund des angloamerikanischen Einflusses die aus den Fugen geratenen Verhältnisse im Investment Banking übernommen und hohe variable Entschädigungen geleistet werden.
3. Die Bankenkommission leitete aufgrund der Untersuchungsergebnisse hingegen keinen unmittelbaren aufsichtsrechtlichen Handlungsbedarf ab. Diese Einschätzung musste nun nach den Entwicklungen auf den Finanzmärkten drastisch überdacht werden.
4. Mit der Einführung neuer Mindeststandards folgt die FINMA dem internationalen Trend zu einer stärkeren Regulierung der Entlohnung in der Finanzindustrie als Folge der

Finanzkrise. Zudem wird nun nicht mehr nur auf die Salärpolitik von Finanzinstituten eingewirkt, an denen sich der Staat beteiligt hat, sondern es werden Mindeststandards für alle Marktteilnehmer in der Schweiz geschaffen, was zumindest national zu gleich langen Spiessen unter den Marktteilnehmern führen wird.

5. Mit ihrem Entwurf geht die FINMA hingegen weiter als das Ausland. Trotz hohen Qualitätsansprüchen an den Finanzplatz Schweiz dürfen neue Bestimmungen nicht zu internationalen Wettbewerbsnachteilen schweizerischer Finanzinstitute führen, denn dies führt zu einer Schwächung des Finanzplatzes insgesamt.
6. Der von der FINMA gewählte Ansatz, lediglich Grundsätze zu definieren und die konkrete Ausgestaltung der Vergütungssysteme sowie die Vergütungshöhe den betroffenen Instituten zu überlassen ist grundsätzlich zu begrüssen, denn damit bleibt den betroffenen Instituten bei der Festlegung der Vergütungen die notwendige Flexibilität für die Differenzierung beispielsweise hinsichtlich der Rahmenbedingungen auf verschiedenen Märkten oder der unterschiedlichen Geschäftsbereiche erhalten.
7. In diesem Zusammenhang ist es auch zu begrüssen, dass die FINMA das Prinzip „Comply or Explain“ in ihr Rundschreiben einfliessen liess und somit ein Nichteinhalten der Bestimmungen in Ausnahmefällen akzeptiert, sofern das betroffene Institut offenlegt warum es von den Vorschriften des Rundschreibens abweicht und welche Vergütungen von der Abweichung betroffen sind.
8. Der Geltungsbereich dieses neuen Rundschreibens zeigt auf, dass neu gleiche Regeln für unterschiedlichste Finanzinstitute geschaffen werden, die in Grösse und Organisationsgrad sehr stark voneinander abweichen. So sind beispielsweise Depotbanken und Effektenhändler gleichermassen wie Vertriebsträger kollektiver Kapitalanlagen von diesem Rundschreiben betroffen.
9. Für den VSV ist diesbezüglich von entscheidender Bedeutung, dass die Interessen von Klein- oder Kleinstbetrieben im vorliegenden Rundschreiben genügende Berücksichtigung finden.

### **Bedeutung für den VSV**

10. Auf den VSV wird das Rundschreiben weder als SRO noch als Verein direkt anwendbar sein. Für seine Mitglieder aber umso mehr. Betroffen sind einerseits die Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen gemäss KAG sowie Effektenhändler unter den rund 30 Aktivmitgliedern mit staatlicher Bewilligung, die Vertriebsträger kollektiver Kapitalanlagen unter den rund 840 Aktivmitgliedern mit Anschluss an die Selbstregulierungsorganisation sowie Fondsleitungen und Depotbanken unter den rund 90 Passivmitgliedern.
11. Es sind folglich sämtliche Mitgliederkategorien des VSV von diesem Rundschreiben betroffen.
12. Der VSV will mit seiner Stellungnahme zum Rundschreiben insbesondere die Optik der KMU auf dem schweizerischen Finanzplatz einbringen und darauf hinwirken, dass das Rundschreiben (an dessen grundsätzlicher Erforderlichkeit für den VSV keine

Zweifel bestehen) auch für kleinere Betriebe umsetzbar und praktikabel ist – “One size does not fit all“ gilt auch für die Vergütungssysteme.

13. Das Rundschreiben schränkt den Geltungsbereich zwar auf Finanzinstitute ab einer bestimmten Grösse ein. Wie nachfolgend aufzuzeigen sein wird, sind diese Massnahmen hingegen ungenügend.

## II. Bemerkungen zu den einzelnen Bestimmungen

### 1. Bemerkungen zum Zweck des Rundschreibens

14. Das neue Rundschreiben bezweckt, dass Unternehmen keine Anreize setzen, dass unangemessenen Risiken eingegangen werden. Dies führt berechtigterweise zur Frage der Legitimation eines solchen Vorgehens, denn zu definieren, was unangemessene Risiken sind, bzw. welche Risiken ein Unternehmen eingehen soll und welche Anreize es dafür setzen will gehört nicht zu den Staatsaufgaben sondern es handelt sich dabei alleine um unternehmerische Entscheide.
15. Es besteht also grundsätzlich ein primär privates unternehmerisches Interesse der Betriebe, ihre Risikopolitik und auch die Anreize angemessen zu gestalten. Was dabei als angemessen zu betrachten ist, obliegt dem Entscheid und der Einschätzung der verantwortlichen Entscheidungsträger. Staatlicher Hilfe bedarf es dabei in aller Regel nicht.
16. Das verfassungsmässige Recht der Wirtschaftsfreiheit soll die Einschränkung privatwirtschaftlichen Tätigkeit schützen. Der Eingriff in den Schutzbereich der Wirtschaftsfreiheit kann zwar gerechtfertigt sein, sofern dieser Eingriff auf ein überwiegendes öffentliches Interesse gestützt wird, auf einer angemessenen gesetzlichen Grundlage beruht und dazu noch das geringstmögliche, erforderliche Ausmass aufweist.
17. Unseres Erachtens ist vorab fraglich, ob es hier eines staatlichen Eingriffs in der vorgeschlagenen Tiefe und Breite bedarf, bzw. ob dieser nach den vorstehend genannten Prinzipien gerechtfertigt ist. Wie bereits ausgeführt, handelt es sich beim Eingehen von Risiken sowie bei den Anreizen, die dafür in einem Betrieb gesetzt werden, um unternehmerische Entscheide, die es nicht staatlich zu lenken, bzw. die es sogar vor staatlichen Eingriffen zu schützen gilt.
18. Wie die Entwicklungen auf den Finanzmärkten hingegen gezeigt haben, bestehen privatwirtschaftlich geführte Unternehmen, die über eine faktische Staatsgarantie verfügen, da sie ein derart starkes volkswirtschaftliches Gewicht einnehmen, dass sie vor einem Untergang geschützt werden “müssen“. An solchen systemrelevanten Betrieben besteht ein starkes öffentliches Interesse, da sie „to big to fail“ sind und deshalb im Notfall mit Steuergeldern gerettet werden, wie uns die Erfahrung gelehrt hat.
19. Deshalb sind bei solchen Betrieben staatliche Eingriffe viel eher notwendig und zulässig als bei Kleinbetrieben. Bei diesen ist ein staatlicher Eingriff auf die Vergütungssysteme nicht angezeigt, da es einerseits an einem öffentlichen Interesse

mangelt und ein solcher Eingriff aufgrund der kleinen Verhältnisse nicht verhältnismässig ist. Ein Vertriebsträger von kollektiven Kapitalanlagen kann z.B. nie Systemrelevanz oder auch nur öffentliche Interessen begründen, welche entsprechende Eingriffe in die Vergütung von Angestellten und Unternehmern rechtfertigen.

20. Schliesslich ist daran zu denken, dass für Vergütungssysteme von Banken und Effekthändlern bereits das Rundschreiben 2008/24 „Überwachung und interne Kontrolle“ diverse Vorschriften enthält, die verhindern sollen, dass über Vergütungen falsche Anreize gesetzt werden.

## 2. Bemerkungen zum Gesellschafts-, Börsen- und Arbeitsrecht

21. Wir möchten hier zu bedenken geben, dass die steuerlichen Auswirkungen des Rundschreibenentwurfes alles andere als geklärt sind. Die Einkommenssteuerfolgen von verschiedenen Vergütungssystemen können erheblich sein. Insbesondere KMU und deren Mitarbeitende können aufgrund der fehlenden Grösse, nicht in jedem Fall ihre Vergütungssysteme steuerlich in einer Form optimieren, wie grosse Institute. Die steuerlichen Folgen des Rundschreibens sind genau zu erfassen. Kantone (und einzelnen Gemeinden) deren Steueraufkommen relativ stark durch im Finanzsektor Pflichtige geprägt sind, müssten hinsichtlich möglicher (evtl. auch nur vorübergehender) Steuerausfälle vor Inkrafttreten des Rundschreibens direkt oder über die ESTV angehört werden.

## 3. Bemerkungen zum Geltungsbereich

22. Wie bereits bei den Bemerkungen zum Zweck des Rundschreibens dargelegt wurde vertritt der VSV die Ansicht, dass der Geltungsbereich des Rundschreibens zu weit gefasst ist, da vom Rundschreiben auch Institute betroffen sind, bei denen aufgrund des fehlenden öffentlichen Interesses (insbesondere der Systemrelevanz) und der Abwägung von öffentlichen und privaten Interessen (Verhältnismässigkeit) aus Sicht des VSV eine Regelung der Vergütungssysteme nicht angezeigt ist.
23. Vorab ist festzuhalten, dass das Gebot der Gleichbehandlung von grossen und kleinen Finanzinstituten (gemäss der Definition in Rz. 5 des Rundschreibenentwurfes) hier dazu führen kann, dass auch den kleineren Akteuren entsprechende Pflichten auferlegt werden. Wir haben es hier mit reaktiver Regulierung zu tun, die ihren Ursprung in Exzessen in bestimmten Bereichen grösserer und grosser Institute hat. Es geht nicht an, dass als Folge der Exzesse in einzelnen Unternehmen kleine Institute zu leiden haben, die sich gezielt und bewusst von diesen Exzessen ferngehalten haben. Die Kleinen sollen nicht für die Grossen bluten müssen.
24. Die vorgeschlagenen Schwellenwerte für eine „Befreiung“ vom Geltungsbereich des Rundschreibens erachten wir als völlig unhaltbar. Die drei Kriterien basieren intellektuell auf einem Unternehmensmodell, dass nur in der Welt der Banken, Effekthändler und Fondsleitungen wirklich zu finden ist – und selbst da nicht konsequent. Zahlreiche wichtige „Risikominderungsfaktoren“, welche sich aus verschiedenen Modellen von Unternehmen und Unternehmertum ergeben, bleiben

völlig unberücksichtigt. Das gedankliche Modell, das dem Rundschreiben zugrunde liegt, ist der Angestellte in höherer Position, der sich ausschliesslich aus dieser Position heraus opportunistisch (und damit unter Marktgesichtspunkten richtig) verhält. Der „sein“ Unternehmen leitende Gesellschafter ist in einer ganz anderen Stellung. Dies jedenfalls bei kleineren Unternehmen.

25. Die Bestimmungen über den Geltungsbereich sind sehr stark vom Begriff der Vergütung abhängig. Das Rundschreiben geht in seiner entsprechenden Definition von einem aktienrechtlich geprägten Modell aus. Die besonderen Verhältnisse der Einzelfirmen und Personengesellschaften bleiben unberücksichtigt. Bei Einzelfirmen und Personengesellschaften ist zwingend der gesamte durch die Jahresrechnung ausgewiesene Gewinn dem Inhaber bzw. den Gesellschaftern zuzuweisen.
26. Wird diesem Anliegen Rechnung getragen, so stellt sich sogleich die Frage, weshalb denn partnerschaftlich organisierte juristische Personen anders behandelt werden sollen als Einzelfirmen und Personengesellschaften. Auf der Stufe der Anreize durch variable Vergütungen und Sonderzahlungen ist die Situation einer partnerschaftlich organisierten Aktiengesellschaft, die ausschliesslich oder wenigstens stark mehrheitlich von Unternehmer-Aktionären beherrscht und geführt wird, nicht anders als bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften. Lediglich die Haftungssituation ist (aufgrund der strengen Organhaftung im schweizerischen Gesellschaftsrecht beschränkt) verschieden; ebenso die steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Behandlung der Vergütungen.
27. Keinerlei Differenzierung wird schliesslich gemacht bezüglich Unternehmen, welche neben einer durch das KAG regulierten Tätigkeit auch eine gesetzlich nicht erfasste Tätigkeit, wie z.B. die Vermögensverwaltung von privaten Vermögen betreiben. Davon betroffen sind namentlich diejenigen unabhängigen Vermögensverwalter, welche über eine Bewilligung als Vertriebssträger verfügen, oder die Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen, welche neben dieser Tätigkeit auch andere Vermögen verwalten. Hinsichtlich der Vergütung wird bei diesen Unternehmen keine Unterscheidung gemacht, ob die erfolgsabhängige Vergütung aus einer bewilligungspflichtigen oder einer unregulierten Tätigkeit herrührt.
28. Die Bestimmungen zum Geltungsbereich knüpfen mehrheitlich an quantitative Kriterien der Vergütung an. Dies ist nach unserer Auffassung unzureichend. Dies führt dazu, dass die Bestimmungen über den Geltungsbereich des Rundschreibens durch qualitative Merkmale zu ergänzen sind. Diese können einerseits bestimmte Personenkreise betreffen, andererseits aber auch Finanzinstitute.

#### 4. Qualitative Kriterien für den Geltungsbereich

##### Personenbezogene Kriterien

29. An verschiedenen Stellen sieht der Rundschreibenentwurf vor, dass die (aus Erwerbseinkommen und Unternehmergewinn zusammengesetzten) Vergütungen für „vollhaftende Partner von Privatbankiers“ ausgenommen werden sollen. Es ist in keiner Weise nachvollziehbar und zudem in krasser Form rechtsungleich, wenn nur die

Partner von Privatbankiers entsprechend privilegiert werden, während die Inhaber von Einzelfirmen und die vollhaftenden Gesellschafter von anderen Institutstypen erfasst werden sollen. Entsprechend sind die Inhaber von Einzelfirmen und die vollhaftenden Gesellschafter aller vom Rundschreiben zu erfassenden Arten von Finanzinstituten konsequent vom Geltungsbereich auszunehmen.

30. Da es an sachlichen Gründen fehlt, zwischen personalistisch organisierten juristischen Personen und Personengesellschaften/Einzelfirmen zu unterscheiden, sollen die Vergütungen von Aktionär/Unternehmern, welche massgeblich am Finanzinstitut beteiligt sind, ausgenommen werden. Sinnvolle Grenzwerte sind hier eine mindestens 20%-ige Beteiligung am Unternehmen und die aktive Partizipation an der Geschäftsleitung. Die blosser Einsitznahme im Verwaltungsrat ohne operative Aufgaben sollte nicht genügen.

### Unternehmensbezogene Kriterien

31. Die in der Schweiz tätigen Finanzinstitute lassen sich grundsätzlich in solche mit selbstschuldnerischer Tätigkeit und nicht selbstschuldnerisch tätige Dienstleister unterscheiden. Selbstschuldnerisch tätig sind diejenigen Finanzinstitute die Gelder oder andere Vermögenswerte für Kunden halten oder aufbewahren. Dazu gehören Banken, Effektenhändler, Fondsleitungen, SICAV, aber auch Lebensversicherungen. Keine selbstschuldnerische Tätigkeit führen Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen und Vertriebsträger von kollektiven Kapitalanlagen aus.

Die unter Risikogesichtspunkten unerwünschten Exzesse in der Honorierung in den vergangenen Jahren traten ausschliesslich bei Finanzinstituten mit selbstschuldnerischer Tätigkeit auf. Bei anderen Institutstypen zeigten sich keine Sachverhalte, die regulatorische Eingriffe bedürften.

Entsprechend ist es angezeigt, alle Institutstypen, welche keine selbstschuldnerische Tätigkeit ausüben (namentlich die Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen und die Vertriebsträger) vom Geltungsbereich auszunehmen. Es besteht bezüglich dieser Institutstypen keinerlei Regulierungsbedürfnis.

32. Zusätzlich sind kleinere Finanzinstitute mit personalistischer Prägung grundsätzlich vom Geltungsbereich auszunehmen. Diese Unternehmen haben von vornherein keine Systemrelevanz. Ihre Organisation und Geschäftstätigkeit ist durch die Unternehmerpersönlichkeiten geprägt. Mitarbeitende ohne Kapitaleinsatz und den Einsatz der persönlichen Reputation haben in solchen Unternehmen keinen Einfluss auf die Risikopolitik, die Vergütungspolitik und deren Zusammenhänge. Die Vergütung der Unternehmer/Aktionäre ist in ihrer Zusammensetzung aus Gewinn und Arbeitsentgelt primär nach steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Kriterien bestimmt. Die Vergütungspolitik der Unternehmer/Aktionäre soll nicht zu einem trade off von Steuer- und Abgabeplanung vs. Reglementierung der Vergütungen werden.

Werden solche Gesellschaften miteinbezogen, setzt die FINMA einen Fuss in die Regulierung der Preise von Finanzdienstleistungen und der Unternehmensgewinne.

Eine derartige Aufgabe kann und soll eine Finanzmarktaufsichtsbehörde nicht übernehmen.

Nach unserer Auffassung sind deshalb Unternehmen, welche mehrheitlich (mehr als 50% von Kapital und Stimmen) durch Angehörige der obersten Geschäftsleitungsebene beherrscht werden, generell vom Geltungsbereich des Rundschreibens ausgenommen werden. Alles andere führt zu einer Involvierung der FINMA in unternehmerische Aspekte der Beaufsichtigten, die von der Regulierung der Finanzmärkte schlicht zu weit weg sind.

Um Unternehmen von Systemrelevanz trotzdem zu erfassen, sollte eine entsprechende Ausnahmebestimmung nur für Unternehmen mit einer Bilanzsumme von weniger als CHF 250 Mio. gelten.

## 5. Bemerkungen zu den von der FINMA vorgeschlagenen Schwellen werden

### Zum Schwellenwert „mehr als 20% variable Vergütungen“

33. Die FINMA vertritt in ihrem Rundschreiben die grundsätzlich richtige Ansicht, dass Vergütungskomponenten, die durch den Mitarbeiter beeinflusst werden können namentlich dann falsche Anreize setzen, wenn sie einen relevanten Anteil der Gesamtvergütung darstellen.
34. Ein entsprechender Anreiz soll nach Ansicht der Behörde dann nicht gegeben sein, wenn sich das Basissalär des Mitarbeitenden um höchstens ein Viertel erhöhen kann, bzw. die variable Vergütung nicht mehr als 20% der Gesamtvergütung betragen kann.
35. Es greift nach unserer Auffassung hingegen zu kurz, variable Vergütungen lediglich aufgrund ihrer Höhe zu beurteilen und wichtige weitere Kriterien ausser Acht zu lassen. Die vorstehend genannten qualitativen Kriterien sind wichtiger.
36. Es dürfte zudem kaum ein Finanzinstitut zu finden sein, das unternehmensweit keine variablen Vergütungen und Sonderzahlungen erlauben würde, welche mehr als 25% der Basisvergütung übersteigen kann.
37. Ein sinnvoller Schwellenwert wäre anstelle der 20% zulässige variable und Sondervergütungen ein Schwellenwert von 50%. Erst wenn variable und Sonderkomponenten den Basislohn übersteigen, kann überhaupt ein Regulierungsbedürfnis greifen.
38. Gerade bei kleinen Instituten schafft der vorgeschlagene Schwellenwert keine Erleichterung.

### **Zum Schwellenwert „keine Gesamtvergütung über CHF 800'000.--“**

39. Die Plafonierung der Gesamtvergütung für eine Person bei CHF 800'000 kann auch bei kleineren Unternehmen erreicht werden. Eine erhebliche Zahl erfolgreicher Fondsplatzierungen bei institutionellen Anlegern durch einen Vertriebsträger, oder ein erheblicher Neugeld-Zufluss bei einem von einem Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen verwalteten Fonds, kann in einzelnen Jahren zu einer markgerechten und fairen Entschädigung von mehr als CHF 800'000 führen. Dass zur Erzielung eines solchen Einkommens übermässige Risiken eingegangen würden, ist bei diesen Konstellationen nicht im Ansatz erkennbar.
40. Kleinere Finanzinstitute können also auch durch dieses Kriterium nicht sinnvoll von der Regelung der Vergütungen ausgenommen werden.
41. Für personalistische KMU können den Unternehmer/Aktionären hohe variable Vergütungen nur noch über Gewinne ausgerichtet werden. Die Finanzmarktregulierung greift unerwünscht in die Steuer- und Vorsorgeplanung ein.
42. Die von der FINMA vertretene Ansicht, wonach ein Anpassungsbedarf, der mit der Umsetzungspflicht der Pflichten aus dem Rundschreiben verbunden ist, gerechtfertigt sei, wenn den Vergütungen in einem Betrieb ein hoher Stellenwert zukommt, kann nicht gefolgt werden.
43. Die Behörde nimmt einen hohen Stellenwert einerseits bei einem hohen Anteil der variablen Vergütungen an den Gesamtvergütungen an, aber andererseits auch dann, wenn der Personalaufwand insgesamt einen verhältnismässig grossen Kostenblock darstellt.
44. Im Dienstleistungsbereich steht die persönliche Leistung im Vordergrund. Löhne bilden alleine schon aus diesem Grund einen wichtigen und in der Regel den grössten Aufwandsposten. Aus diesem Grund schon darauf zu schliessen, dass es in einem Betrieb zur Unternehmensstrategie gehört, hohe Vergütungen zu bezahlen erscheint deshalb als etwas undifferenziert.
45. Dies gilt in besonderem Masse für die Unternehmen, welche keine selbstschuldnerische Tätigkeit ausüben, und deshalb mit tiefen Infrastrukturkosten arbeiten. Bei den Instituten mit geringerem Risiko, stellt eben der Personalaufwand naturgemäss den grössten Kostenblock dar. Das Denken in Kriterien des Bankgeschäfts kann nur beschränkt auf andere Institutstypen übertragen werden.
46. Der Schwellenwert der Gesamtvergütung erscheint für Kleinbetriebe aufgrund dieser Gesichtspunkte nicht geeignet. Es sollte vielmehr auf qualitative Kriterien, wie die Systemrelevanz der Betriebe abgestellt werden.

### **Zum Schwellenwert „nicht mehr als 100 Personen beschäftigt“**

47. Die von der FINMA unter diesem Schwellenwert geäusserte Ansicht verdient grundsätzlich Zustimmung. Leider sind diese Gedanken nicht konsequent in das Rundschreiben eingeflossen.

48. Die FINMA stellt sich auf den Standpunkt, dass eine Regulierung dort weniger notwendig ist, wo das Institut aufgrund seiner Grösse und Organisation selber in der Lage ist, durch geeignete Mechanismen das Funktionieren eines angemessenen Vergütungssystems sicherzustellen.
49. Deshalb geht die Behörde bei weniger als 100 Beschäftigten davon aus, dass das Unternehmen aufgrund einer überblickbaren Management- und Organisationsstruktur den Vergütungssystemen und Anreizen, die diese für die Mitarbeitenden begründen, genügend Priorität beimisst, und dass die diesbezügliche Selbstregulierung funktioniert.
50. Bedauerlicherweise verfolgt die Behörde diesen Gedanken nicht konsequent, sondern unterstellt dem neuen Rundschreiben auch Klein- und Kleinstbetriebe und spricht diesen das Funktionieren der Selbstregulierung ab.

## 6. Bemerkungen zu den Definitionen

### Zum Begriff Mitarbeiter

51. Nach Randziffer 13 des Entwurfes fallen die unbeschränkt haftende Partner der Privatbankiers nicht unter den Begriff der Mitarbeiter. Es verletzt den Grundsatz der Rechtsgleichheit, wenn nicht alle voll haftenden Inhaber von Einzelfirmen und Gesellschafter von Personengesellschaften gleich behandelt werden.
52. Die Bestimmung von Rz. 13 ist entsprechend zu ergänzen. Dies ist auch sinnvoll, denn Einzelfirmen und Gesellschafter von Personengesellschaften haften mit ihrem gesamten Privatvermögen für die Schulden des Finanzinstituts und haben so einen natürlichen Anreiz, keine unangemessene Risiken einzugehen.

### Zum Begriff Gesamtvergütung

53. Die Definition zeigt mit aller wünschbaren Klarheit, dass das Rundschreiben nicht für von Unternehmern/Aktionären beherrschte und geführte Finanzinstitute gedacht ist.

### Zum Begriff Variable Vergütung

54. keine Bemerkungen.

### Zum Begriff Sonderzahlung

55. keine Bemerkungen.

### Zum Begriff Aufgeschobene Zahlung

56. keine Bemerkungen.

### **Zum Begriff Gesamtpool**

57. keine Bemerkungen.

### **Zum Begriff Ökonomischer Gewinn**

58. Auch hier zeigt sich, dass das Rundschreiben nicht für von Unternehmern/Aktionären beherrschte und geführte Finanzinstitute gedacht ist. Die Kapitalkosten werden hier von den Unternehmern/Aktionären bestimmt und können kein objektives Risikoprofil abbilden.

## **7. Zu den Grundsätzen der angemessenen Vergütungen**

### **Zum Grundsatz 1:**

59. Dieser Grundsatz ist lediglich auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft ausgerichtet. Andere Rechtsformen wie die GmbH oder die Personengesellschaften finden keine Berücksichtigung, obwohl zahlreiche Finanzinstitute in dieser Rechtsform in Erscheinung treten.
60. Diesbezüglich ist das Rundschreiben zu ergänzen. Zweckmässigerweise wird diese Pflicht dem obersten geschäftsführenden Organ übertragen.

### **Zum Grundsatz 2:**

61. keine Bemerkungen.

### **Zum Grundsatz 3:**

62. Unter diesem Aspekt wird nicht berücksichtigt, dass es auch Betriebe gibt, bei denen aufgrund Ihrer Betriebsgrösse keine interne Revision notwendig ist. Eine solche haben gemäss Rundschreiben 2008/24 Überwachung und interne Kontrolle Banken lediglich Banken, Effekthändler, Finanzgruppen und bank- oder effektenhandelsdominierte Finanzkonglomerate einzurichten.
63. Auch hier wird augenscheinlich, dass der Verfasser das Rundschreiben vor allem auf grosse Betriebe ausgerichtet hat.
64. Das Rundschreiben ist dahingehend zu ergänzen, dass dieser Grundsatz nur von Instituten berücksichtigt werden muss, welche über entsprechende Funktionen verfügen müssen.

### **Zum Grundsatz 4:**

65. Die Bestimmung ist nur für Finanzinstitute anwendbar, welche ein entsprechendes System zur Risikomessung und –überwachung unterhalten (müssen). Vertriebsträger fallen von vornherein nicht darunter.

- 66. Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen sind nicht selbstschuldnerisch tätig. Sie gehen Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken in eigenem Namen ein. Sie haben nur operationelle Risiken und Reputationsrisiken. Diese beiden Risikoklassen erfordern regulatorisch keine umfassend verfasste Risikopolitik. Diese kann entsprechend auch nicht in die Regelung der Vergütungen einfließen.
- 67. Das Rundschreiben ist entsprechend anzupassen.

**Zum Grundsatz 5:**

- 68. Kann durch Unternehmen, die von Unternehmern/Aktionären beherrscht und geführt werden, gar nicht umgesetzt werden.

**Zum Grundsatz 6:**

- 69. Grundsatz 6 verlangt, dass die Zuteilung der variablen Vergütung anhand nachhaltiger Kriterien erfolgen soll. Deshalb darf die Zuteilung der variablen Vergütungen nicht überwiegend auf kurzfristigen Kriterien wie Volumina, Umsatz, Neugeldzufluss oder Kennzahlen der Jahresrechnung basieren.
- 70. Weiter soll der Verstoss gegen interne oder externe Vorschriften zu einer Reduktion oder einer Verwirkung der variablen Vergütung führen.
- 71. Es ist der Ansicht der FINMA zu folgen, dass ein Abstellen auf kurzfristige Kriterien falsche Anreize setzen kann. Dies muss aber nicht zwingend der Fall sein, sofern begleitende Massnahmen bestehen, indem beispielsweise neben quantitativen auch qualitative Kriterien eingeführt werden.
- 72. Die oben genannten Kriterien werden deshalb etwas einseitig dargestellt und es werden vor allem keine Beispiele für nachhaltige Kriterien genannt, was zu ergänzen wäre.

**Zum Grundsatz 7:**

- 73. Es ist der Behörde beizupflichten, dass auch zukünftige Entwicklungen zu berücksichtigen sind und dass aufgeschobene Vergütungen bei den betroffenen Personen zu einem nachhaltigeren Vorgehen führen können.
- 74. Aufgrund der Tatsache, dass künftige Entwicklungen, die der Mitarbeiter nicht beeinflussen kann und die auch nicht in direktem Zusammenhang mit seiner bereits erbrachten Leistung stehen, berücksichtigt werden, besteht hingegen die Gefahr, dass die variablen Vergütungen ihren Anreiz verlieren, was nicht Ziel des Rundschreibens ist. Dieses will ja nur Anreize zu unangemessenen Risiken verhindern.
- 75. Diese Problematik zeigt sich akzentuiert, wenn beispielsweise einzelne Geschäftsbereiche sehr gut arbeiten und einen hohen Beitrag an das Jahresergebnis liefern. Bestehen daneben andere defizitäre Bereiche, die dazu führen, dass in der Jahresrechnung Verluste auszuweisen sind, dann darf dies nicht dazu führen, dass die variablen Vergütungen derjenigen Mitarbeiter, die gut und gewinnbringend gearbeitet haben, aufgeschoben werden.

76. Es ist grundsätzlich zu begrüßen, dass zukünftige Entwicklungen mit einbezogen und somit ein nachhaltiges Handeln gefördert wird. Dies darf hingegen nicht dazu führen, dass die variablen Vergütungen ihre positiven Anreize verlieren, weil sie auf zu zufälligen, durch den betroffenen Mitarbeiter nicht steuerbaren Kriterien beruhen. Wir leben nun mal in einer Leistungsgesellschaft. Leistung soll honoriert werden. Die Honorierung von Leistung verfehlt ihre Wirkung, wenn ein hoher zeitlicher Aufschub besteht.

**Zum Grundsatz 8:**

77. Auch bei diesem Grundsatz akzentuiert sich die Thematik kleinerer Betriebe. Bei diesen werden Kontrollfunktionen oftmals von operativ tätigen Mitarbeitern übernommen.
78. So kommt es häufig vor, dass beispielsweise einer von drei Partnern eines Finanzinstituts verantwortlich für die Geldwäschereibekämpfung ist und daneben Kunden betreut. In kleinen Betrieben wird es regelmässig vorkommen, dass die Verantwortung für die in diesem Grundsatz genannten Bereiche wie Risikomanagement, Recht oder Compliance durch Mitarbeiter oder Partner wahrgenommen werden, die daneben auch operativ tätig sind.
79. Das Rundschreiben wäre deshalb dahingehend zu ergänzen, wie mit solchen Konstellationen umzugehen ist bzw. wie die Vergütungsgrundsätze auf solche Konstellationen anzuwenden sind. Sollen nebenberufliche Träger von Kontrollfunktionen in KMU hinsichtlich ihrer Vergütung von der hauptberuflichen Leistung abgekoppelt werden, so führt dies zu einer nicht tragbaren Situation.

**Zum Grundsatz 9:**

80. Unter Randziffer 73 des Rundschreibens werden Privatbankiers, die sich nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen, lediglich verpflichtet, den Vergütungsbericht gegenüber der FINMA bekannt zu geben und nicht auch den Adressaten des Geschäftsberichts.
81. Diese Ausnahme ist auch auf die Vertriebsträger, Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen sowie auf alle Institute, die mehrheitlich von ihren Aktionären geleitet werden, auszuweiten. Art und Umfang des Vergütungsberichts hiesse für solche Unternehmen mit Kanonen auf Spatzen zu schießen. Die Vorgaben sind für grosse Publikumsbanken gedacht und nicht für KMU in geschlossenem Privatbesitz.
82. Auch dieser Grundsatz bezieht sich lediglich auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft und ist deshalb auch auf andere Rechtsformen anzupassen.

**Zum Grundsatz 10:**

83. keine Bemerkungen.

## 8. Zur Umsetzung des Rundschreibens

84. Wie Randziffer 80 des Rundschreibens zu entnehmen ist, wird nicht vorgesehen, dass die Einhaltung dieses Rundschreibens durch die Prüfgesellschaften kontrolliert werden soll.
85. Die FINMA sieht in Randziffer 81 zwar vor, dass sie die Wirksamkeit des Rundschreibens aufgrund von Selbstbeurteilungen der Finanzinstitute, zusätzlicher Abklärungen und Quervergleiche beurteilen wird. Eine Gewähr, dass die Grundsätze des Rundschreibens eingehalten und fehlbare Finanzinstitute zur Verantwortung gezogen werden, ist dadurch in zu geringem Ausmass gewährleistet. Zudem kann solches benchmarking nur für Unternehmen angewandt werden, die gleichen Buchführungsvorschriften unterliegen. Dies trifft für Vertriebsträger und Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen von vornherein nicht zu.

## 9. Zu den Übergangsbestimmungen

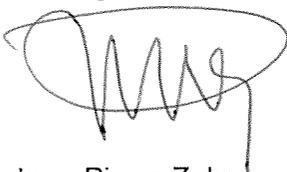
86. keine Bemerkungen.

## 10. Einverständnis zur Publikation

87. Hiermit erteilen wir Ihnen die Erlaubnis unsere Stellungnahme auf der Homepage der FINMA zu publizieren.
88. Wir hoffen, Ihnen mit unseren Ausführungen konstruktive Anregungen erbracht zu haben und stehen Ihnen für ergänzende Erläuterungen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**Verband Schweizerischer  
Vermögensverwalter (VSV)**



Jean-Pierre Zuber  
Präsident  
Mitglied Geschäftsleitung SRO



RA Alexander Rabian  
Vorsitzender der Geschäftsleitung SRO

**Vereinigung  
Schweizerischer Handels-  
und Verwaltungsbanken**

**Association  
de Banques Suisses  
Commerciales et de Gestion**

**Associazione  
di Banche Svizzere  
Commerciali e di Gestione**

FINMA  
Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

8021 Zürich, 14. August 2009  
Selnastrasse 30, Postfach  
Tel. 058 854 28 01 Fax 058 854 28 33  
<mailto:dieter.sigrist@vhv-bcg.ch>  
[www.vhv-bcg.ch](http://www.vhv-bcg.ch)

## **Anhörung Entwurf Rundschreiben Entschädigungssysteme**

Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne nehmen wir Stellung zum Entwurf eines neuen weiteren FINMA-Rundschreibens über „Vergütungssysteme, Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten“. Vertreter unserer Vereinigung haben aktiv an der Anhörungsantwort unseres Dachverbandes, der SBVg, mitgewirkt. Wir verweisen daher vorab auf deren Antwort und konzentrieren uns auf einige Aspekte, welche für die Banken unserer Bankengruppe von besonderer Bedeutung sind.

### Einleitenden Bemerkungen

Wir gehen davon aus, dass die nachvollziehbare Auffassung, wonach Vergütungssysteme mit falschen Anreizen zur Finanzkrise beigetragen haben, Anlass zur Absicht einer neuen Regulierung von Banken gegeben hat. Daneben dürfte die aktuelle politische Diskussion über unangemessene Löhne im Zusammenhang mit der sog. Abzockerinitiative nicht ohne Einfluss geblieben sein. Entsprechend stellt der Entwurf ein Regelwerk für alle Banken und alle Mitarbeiter auf, wie bei der Festlegung von Entschädigung vorzugehen sei.

Während wir den von der FINMA vorgeschlagenen Grundsatz eines prinzipienbasierten Ansatzes der neuen Regulierung unterstützen, besteht gemäss unserer Beurteilung kein umfassender Regelungsbedarf für *alle* von der FINMA überwachten Banken und deren Mitarbeiter. Die Fehlentwicklungen lagen vor allem bei der Risikopolitik des Investment Bankings. Davon ist grundsätzlich das Private Banking zu unterscheiden. Ein allgemeines Rundschreiben würde dem auf langjährige Kundenbindung ausgerichteten Private Banking nicht Rechnung tragen. Reguliert sollte im vorliegenden Fall nur dort werden, wo der Staat direkt eingreifen muss (Fall UBS). Im Übrigen aber sollte sich die Regulierung sowohl auf Instituts- wie auch Systemebene auf jene Fälle beschränken, wo effektiv ohne das Rundschreiben erhebliche Risiken entstünden.

Nicht nur in der Schweiz, sondern auch international werden derzeit Regulierungen über Entschädigungssysteme diskutiert. Dabei gibt es verschiedene Richtungen, was die Anzahl der zu unterstellenden Banken wie der Personen betrifft. Es muss verhindert werden, dass die Banken in der Schweiz Wettbewerbsnachteile erfahren. Das gilt auch für deren Töchter im Ausland, weshalb keine extraterritoriale Anwendung erfolgen darf. Die Annahme, dass ein Vergütungssystem unabhängig vom Geschäftsgang ohne Anpassungen sinnvoll und tragbar wäre, ist weltfremd. Das gilt sowohl international als auch gegenüber nicht der FINMA unterstellten Betrieben wie Vermögensverwalter sowie den anderen Branchen in der Schweiz. Der Erlass und die Umsetzung von neuen FINMA-Vorschriften muss daher auf jeden Fall verschoben werden, bis die entsprechenden Regelungen insbesondere der konkurrenzierenden Finanzplätze feststehen.

Der neue Regulierungsbereich wird kleine und mittlere Banken administrativ erneut übermässig belasten. Deshalb müssen sowohl die Grundsätze wie die erläuternden Randziffern auf die kleinen und mittleren Banken ausgerichtet werden. Der Entwurf ist noch zu stark von Verhältnissen bei grösseren Publikumsgesellschaften geprägt. Zudem und vorab müssen die Ausnahmen vom Anwendungsbereich so geregelt werden, dass es effektiv auch Ausnahmen geben kann. Würde es bei den Vorschriften des Entwurfes bleiben, so wäre zu befürchten, dass die kleineren und mittleren Banken wohl gemäss einem typisierten Reglement vorgehen müssten, was der Absicht der FINMA, individuell angepasste Umsetzungen zu erlauben, entgegenstünde.

Neue Vorschriften müssen sich vollumfänglich auf das geltende Recht stützen. Die FINMA selbst erwähnt, dass der Gesetzgeber im Obligationenrecht und bei den Steuern gefordert sei. Ohne klare und unbestrittene gesetzliche Grundlage soll keine Norm erlassen werden. Die FINMA hat derzeit keine Kompetenz, in einem Rundschreiben die Vertragsfreiheit im Arbeitsvertrag in der gemäss Entwurf vorgesehenen Weise einzuschränken. So scheint uns z.B. mindestens zweifelhaft, ob Zivilgerichte die in Rz 28 verlangte Sicherstellung (der arbeitsvertraglichen Bestimmungen) auch schützen würden.

Soweit wir sehen, wurde (noch?) keine Kosten-Nutzen-Analyse der neuen Regulierung vorgenommen. Insbesondere bei den von uns vertretenen Banken ist es nicht evident, dass der gemäss Entwurf zu betreibende Aufwand tatsächlich dazu beiträgt, unangemessene Risiken zu verhindern, welche die Stabilität der Banken gefährden könnten. Wir schlagen vor, diese Analyse noch vor der Festlegung des Zeitplans für eine In-Kraft-Setzung und Umsetzung vorzunehmen.

#### Bemerkungen zu einzelnen Randziffern

Wie erwähnt verweisen wir grundsätzlich auf die Bemerkungen zu den einzelnen Randziffern, welche von der SBVg unter Mitwirkung unsere Vertreter verfasst wurden. Folgende Bestimmungen des Entwurfes würdigen wir indessen besonders:

##### Anwendungsbereich Rz 3, 13

Das Rundschreiben soll sich ausschliesslich mit den Entschädigungen jener Personen befassen, welche tatsächlich einen entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsführung und die eingegangenen Risiken ausüben.

##### Geltungsbereich Rz 5ff.

Wie erwähnt sollte der Geltungsbereich eigentlich auf Banken beschränkt sein, welche staatlich unterstützt werden müssen. Sollte aus andern Gründen ein weitergehender Geltungsbereich nicht vermeidbar sein, so sollten in konsequenter Fortsetzung des Risikomanagements jene Banken ausgenommen werden, welche über überdurchschnittliche Eigenmittel verfügen und bei welchen deshalb die Höhe der variablen Vergütungen kein besonderer Risikofaktor darstellt. Wir schlagen daher folgende Regelung vor:

- In Rz 8 ist die Schwelle der variablen Entschädigung auf 50% anzusetzen. Das rechtfertigt sich angesichts der Erfahrungen der früheren EBK (Vgl. Jahresbericht 2000).
- Rz 9 ist zu streichen, insbesondere auch weil die Festlegung einer absoluten Höhe in CHF dem Grundsatz des Rundschreibens widerspricht.
- In Rz 10 ist die Schwelle auf 200 anzuheben. Dies würde eine grössere Zahl von kleinen und mittleren Banken, welche grundsätzlich nicht „systemrelevant“ sind, von zusätzlichem administrativem Aufwand entlasten.
- Neu ist eine Rz aufzunehmen, wonach jene Banken nicht unterstellt sind, deren Eigenmittel in einem zu bestimmenden Masse über den allgemeinen Anforderungen (Basel II) liegen. Eine solche Bestimmung würde der Absicht gerecht, wonach keine Risiken ohne genügende Absicherung eingegangen werden dürfen. Eine Variante wäre eine näher zu definierende Norm, wonach jene Banken nicht unterstellt sind, deren Eigenhandel ein zu definierendes Verhältnis zu den Eigenmitteln nicht überschreitet.
- Eine weitere Rz ist aufzunehmen, wonach Banken ausgenommen sind, deren Aktionärskreis sich auf in der Bank tätige Personen beschränkt oder sich aus einer eng begrenzten Zahl von Aktionären zusammensetzt.

Wir sind uns bewusst, dass Ausnahmen hier ein Risiko von regulatorischen Wettbewerbsbeeinträchtigungen auf dem Arbeitsmarkt bergen können. Dem kann und muss begegnet werden, indem die unterstellten Banken nicht zur Publikation ihres allfälligen Vergütungsberichts verpflichtet werden (vgl. nachstehend).

#### Beizug Compliance Rz 30

Die Compliance muss nicht für die Gestaltung der Vergütungssysteme beigezogen werden. Abgesehen davon, dass gerade in Klein- und Mittelbetrieben der Kreis der in Salärfragen Involvierten klein zu halten ist, hat die Compliance eine andere Funktion.

#### Vergütungsbericht Rz 11, 63

Es ist nicht erforderlich, dass jede Bank einen besonderen "Vergütungsbericht" im Rahmen der Jahresberichterstattung publizieren muss. Weder ist dies durch ein legitimes öffentliches Interesse geboten, noch ist eine derartige Publikation für die Aufsichtstätigkeit der FINMA nötig. Es genügt, wenn die FINMA einen Bericht erhält. Er muss daher auch nicht im Rahmen der Jahresberichterstattung erfolgen. Die Publikumsgesellschaften unterstehen den Börsenregeln, welche die Informationen an die Aktionäre normieren, weshalb sich auch für diese Banken keine zusätzlichen Publikationspflichten aufdrängen. Auf jeden Fall sind Banken, deren Aktionärskreis nicht öffentlich ist und sich aus einer begrenzten Zahl von Aktionären zusammensetzt, analog den bereits ausgenommenen Privatbankiers nicht der Publikationspflicht zu unterstellen. Hier wie dort kann davon ausgegangen werden, dass die Eigentümer durch ihre Verbindung zur Bank genügend Informationen erlangen.

Unseres Erachtens würde überdies das Erfordernis der Publikation eines besonderen Vergütungsberichts vorerst eine Modifizierung der Vorschriften von Art. 25ff. der Bankenverordnung bedingen.

#### Testierung des Berichts, Umsetzungsfrist Rz 78, 82f.

Die von der FINMA vorgesehene Selbstdeklaration ist angezeigt. Da die FINMA sich eigene Kontrollen resp. deren Veranlassung vorbehält, ist eine Testierung durch die Revisionsgesellschaft überflüssig. Dies verursacht zusätzliche Kosten, denen kein entsprechender Mehrwert entspricht.

Die Umsetzungsfrist ist zu kurz. Einerseits soll vor Erlass des definitiven Rundschreibens die Regulierung der konkurrenzierenden Finanzplätze abgewartet werden. Andererseits werden Banken, insbesondere wenn sie nicht befreit werden, mit neuen administrativen Aufgaben belastet. Zudem unterstehen die allenfalls nötigen Arbeitsvertragsänderungen den Kündigungsvorschriften, welche durch das Rundschreiben nicht geändert werden können.

Wir danken Ihnen für die Berücksichtigung unserer Hinweise im voraus bestens.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Dieter Sigrist  
Sekretär

**Von:** [ymbaechler@bluewin.ch](mailto:ymbaechler@bluewin.ch)  
**An:** [Wünsch Oliver](#)  
**Thema:** Baechler Avocat: FINMA: Audition sur le projet de circulaire "Système de rémunération", 14 août  
**Datum:** Freitag, 14. August 2009 18:12:40

---

Cher Monsieur,  
Ci-joint, une contribution dans le cadre de l'audition susmentionnée.  
Aves mes meilleures salutations.  
Yves-Michel Baechler  
079/308 1775

#### FINMA : Audition sur le projet de circulaire "Système de rémunération", 14 Août 2009

Préalablement, il s'agit de remarquer que le projet s'inscrit dans *la mouvance internationale de reprise en mains du système de rémunération des établissements financiers* telle que souhaitée notamment par le *Financial Stability Board (FSB) (cf. Principles for Sound Compensation Practice, Londres, 2 avril 2009)*.

La proposition est *adéquate*. Elle tient compte des *liens étroits existants entre le système de rémunération, les risques et les conflits d'intérêts*. Une responsabilisation claire de la haute direction des banques s'imposait à cet égard. En définitive, le projet de circulaire ne contient que des *considérations et directives de bon sens orientées vers la simplicité, la transparence et le long terme* (encore qu'ici le long terme reste raisonnable puisqu'il est fixé au minimum à 3 ans pour la rémunération différée, Cm 52 du projet de circulaire).

Positif est que les *fonctions du personnel, du contrôle des risques et de la compliance* devront être *obligatoirement associées à la conception et à la mise en oeuvre du système de rémunération sous le contrôle périodique de la révision interne, Cm 29-31*. Espérons, qu'en pratique, ils pourront le faire le mieux possible et avec le plus d'indépendance possible, ce qui n'est pas toujours aisé quand on est dans un rapport de subordination.

Intéressant est aussi l'exigence que *la rémunération devra tenir compte de tous les risques (risques de marché, de crédit, de liquidité, opérationnels, juridiques et de compliance y compris les risques difficiles à quantifier comme les risques de liquidité, de réputation et le coût du capital) et d'autres paramètres à caractère non financiers (p.ex respect des directives etc.) sous peine de réduction voire de déchéance de la rétribution variable, Cm 48*.

*L'exigence d'éviter des conflits d'intérêts* sera aussi assurée par le fait que les *indemnités des fonctions de contrôle ne pourront pas être liées aux résultats obtenus dans les unités qu'ils contrôlent mais qu'elles seront fixées en fonction du succès économique de l'établissement dans son ensemble, Cm 61*.

L'exigence de *l'établissement d'un rapport annuel détaillé à la FINMA et au destinataire du rapport de gestion sur la mise en oeuvre de la politique de rémunération par la haute direction (Cm 62ss)* obligera cette dernière à se pencher avec sérieux et sous son entière responsabilité - même en cas de délégation, Cm 23 - sur cet aspect important de son activité.

Par ailleurs, les *dérogations resteront rares* puisqu'elles ne devraient être admises qu'*exceptionnellement* et qu'elles devront être *justifiées et publiées (Cm 74ss)*.

A noter le délai relativement long pour le respect intégral de la directive fixé au *01.01.2011, Cm 82*.

Enfin, à ce jour, rien n'indique que l'on soit en la matière devant un prétendu "*Swiss Finish*" qui menacerait la place financière suisse par une excès de réglementation en comparaison internationale, dès lors que les exigences posées s'inscrivent pleinement dans le but poursuivi et déjà reconnu internationalement. *Cf. les implémentations en la matière à ce jour en Grande-Bretagne, France, Hollande et Australie*.

Cela étant, veuillez trouver ci-après *quelques remarques dans le cadre de l'audition précitée*:

Ad III Champ d'application (Cm 5ss) :

Les exclusions à l'application de la circulaire, Cm 8 et 9, sont *trop restrictives* et probablement calquées, à tort, sur des entreprises à caractère public et non privé; ce qui compte *c'est la structure des rémunérations et non pas leur montant absolu*; le point cardinal étant de déterminer si la politique des rémunérations choisie incite ou pas à prendre des risques *inappropriés (mieux que démesurés)* sur le dos des clients et/ou de l'établissement financier qui les emploie.

ad IV. Définitions (Cm 13ss) :

Profit économique: *ajout ad Cm 19*: gain après déduction de tous les frais financiers y compris les coûts des capitaux propres *et de la liquidité requise*.

ad V. Principes de rémunérations appropriées (Cm 20 ss):

Principe no 1: *conseil d'administration*: notion *imprécise* : les banquiers privés n'étant pas des SA mais des sociétés de personnes n'ont pas de conseil d'administration, il est donc suggéré de remplacer cette notion par "*la haute direction*" (cf. LB).

Principe no 2: *ajout* proposé: "Le système de rémunération doit être compréhensible et intelligible et *comprendre des mesures appropriées pour éviter les conflits d'intérêt.*" (Cm 26)

Principe no 3: *ajout* proposé: le service du personnel ainsi que les titulaires de fonctions de contrôle doivent être associés *significativement* à la conception et à la mise en oeuvre du système de rémunération (Cm 29) [cf. p.ex. FSA, Policy Statement 09/15, August 2009, 4.18, p. 28 ].

Principe no 6: "*pool global*": il conviendrait, peut-être, de préciser à quelque part que le "*pool global*" doit être *distrainé juridiquement de façon adéquate afin qu'il ne tombe pas dans la masse en cas de faillite, sans faute des collaborateurs bénéficiaires.*

Par ailleurs, la teneur du Cm 47 pourrait être remaniée comme suit: "L'attribution des rémunérations variables ne doit pas être basée *uniquement* (au lieu de manière prépondérante) sur des critères tels que les volumes, le chiffre d'affaires, l'afflux d'argent frais ou les chiffres clés du résultat annuel, *mais aussi tenir compte des risques, y compris futurs, qui ne sont pas compris dans les comptes financiers. Par ailleurs, elle doit aussi prendre en compte de manière significative les paramètres non-financiers comme l'adhérence effective aux directives de l'établissement financier, le respect des exigences posées par le contrôle interne et la compliance, ainsi que le respect de la politique de l'entreprise et de ses valeurs.*

Principe no 7: *Rémunération différée* (Cm 52): on peut évidemment discuter sur la période de blocage adéquate: au minimum 3 ans, semble être tout à fait raisonnable et s'inscrit sur un plan international dans la tendance actuelle (cf. FSA, Policy Statement 09/15 précité, 19.3.17 G (2) p. 12/16).

Merci de votre attention.

Yves-Michel Baechler  
Avocat, lic. oec. HSG, Genève  
ymbaechler@bluewin.ch

**Von:** [Portmann Reto](#)  
**An:** [Wünsch Oliver](#)  
**Thema:** Rundschreiben Vergütungssysteme  
**Datum:** Freitag, 14. August 2009 17:11:07

---

Guten Tag Herr Wünsch

Gerne senden wir Ihnen unsere Kommentare zum Rundschreiben für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten.

- Wir sind der Ansicht, dass Vermögensverwalter KKA nicht Adressaten dieses Rundschreibens sein sollten. Die Vermögensverwalter KKA waren nicht Ursache der Finanzmarktverwerfungen, nicht direkt beteiligt und mussten auch keine Finanzhilfe des Staates in Anspruch nehmen.

Der Fondsanleger entnimmt die detaillierten Kosten eines Fonds aus den Halbjahres- und Jahresberichten. Ein Grossteil der Kosten entstehen durch die Managementgebühr, die unter anderem für den Vermögensverwalter bestimmt ist. Ist dem Fondsanleger diese Gebühr zu hoch, wird er nicht in den Fonds investieren. Wichtig ist auch die absolute bzw. relative Performance des Fonds, in den er investiert. Für was die Managementgebühr verwendet wird (z.B. Vergütung, Boni, Marketing, Vertrieb, Charity etc.), ist für den Fondsanleger von untergeordneter Bedeutung.

Bei einem Anlagefonds handelt es sich um Sondervermögen. Der Schaden, den ein Vermögensverwalter KKA anrichten kann, ist begrenzt. So bleibt der Fonds beispielsweise bestehen und die Vermögenswerte unangetastet, wenn der Vermögensverwalter KKA in Konkurs geht.

- RZ 8-10: 1 Kriterium sollte genügen oder Finanzinstitute mit weniger als 50 Beschäftigten sollten befreit werden, um unverhältnismässigen Mehraufwand für kleinere Institute zu vermeiden.
- RZ 50 ff.: Aufgeschobene Vergütungen und die entsprechenden Anpassungen führen zu einem unverhältnismässigen Mehraufwand für einen kleinen Vermögensverwalter.

Freundliche Grüsse  
Reto Portmann, COO

zCapital AG  
Baarerstrasse 82  
CH-6300 Zug  
T +41 41 729 80 80  
D +41 41 729 80 83  
F +41 41 729 80 88  
[www.zcapital.ch](http://www.zcapital.ch)

This e-mail and any attachments are intended solely for the intended recipient and may contain confidential and/or privileged information. If you are not the intended recipient (or have

received this e-mail in error) please notify the sender immediately by replying to this e-mail and destroy this e-mail. Any unauthorized copying, disclosure or distribution of the material in this e-mail, by anyone other than the intended recipient, is prohibited.



Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA  
Herr Oliver Wunsch  
Einsteinstrasse 2  
3003 Bern

FINMA		
ORG	06. JULI 2009	SB
G		
Bemerkung:		FLP

Kontakt Pascal Niquille  
Direktwahl Tel.: 041 709 19 19  
Fax: 041 725 19 19  
E-Mail pascal.niquille@zugerkb.ch

Zug, 30. Juni 2009

### Stellungnahme zum Entwurf des FINMA-Rundschreibens Vergütungssysteme

Sehr geehrter Herr Wunsch

Wir bedanken uns für die Gelegenheit zur Stellungnahme zum Entwurf Juni 2009 des Rundschreibens Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten (Rundschreiben 2009/... Vergütungssysteme).

Einleitend halten wir fest, dass wir grundsätzlich die im Entwurf des Rundschreibens vorgeschlagenen Massnahmen als richtigen Ansatz zur Regulierung der Vergütungssysteme erachten. Materiell verfolgt unsere Bank seit jeher eine Vergütungspolitik, die vollumfänglich auf der Linie liegt, die im Rundschreiben vorgeschlagen wird. So verzichten wir seit Jahrzehnten auf variable Vergütungen, die sich an von einzelnen Mitarbeitenden direkt beeinflussbaren Kriterien orientieren. Der Bankrat legt vielmehr einen Pool fest, der abhängig vom Gesamtbankresultat gespeist wird. Die Geschäftsleitung bestimmt bereichsweise die variablen Vergütungen für die einzelnen Mitarbeitenden. Damit wird ausgeschlossen, dass einzelne Mitarbeitende im Hinblick auf ihre individuelle Vergütung unangemessene Risiken eingehen oder sich von rein kurzfristigen Motiven leiten lassen. Der langjährige positive Risikoverlauf unseres Instituts beweist, dass sich dieses System sehr bewährt hat.

Wir befürworten im Grundsatz Ihren Vorschlag, die Bestimmungen des Rundschreibens nur für einen beschränkten Kreis von Banken als anwendbar zu erklären. Damit kann sichergestellt werden, dass diejenigen Banken, die in der Vergangenheit Vergütungssysteme verwendet haben, die sich offensichtlich negativ ausgewirkt haben, dieser Regelung unterstellt werden. Die von Ihnen vorgeschlagenen Kriterien schränken jedoch den Kreis der betroffenen Institute zu wenig ein. Damit werden Banken, die in der Vergangenheit auf nachhaltiges Wirtschaften und Sicherheit bedacht waren, dem Rundschreiben auch unterstellt. Wir schlagen Ihnen daher vor, die Unterstellungskriterien wie folgt festzulegen:

„Ein Finanzinstitut ist von der Umsetzung der vorliegenden Bestimmungen befreit, wenn es mindestens zwei der nachstehenden Bedingungen erfüllt:

- Keine Person kann eine Gesamtvergütung erhalten, die zu mehr als 50 % aus variablen Vergütungen und Sonderzahlungen besteht.
- Keine Person kann eine Gesamtvergütung erhalten, die CHF 1.5 Mio. oder den Gegenwert hiervon im Jahr übersteigt.
- Das Finanzinstitut beschäftigt im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 100 Personen.“

Die folgenden Argumente stützen unsere Vorschläge:

- Die Erhöhung der Schwellenwerte führt in keiner Weise zu einer Verwässerung der angestrebten wirtschaftlichen und politischen Ziele. Hingegen führt sie zur Befreiung einer grossen Anzahl von lokal und regional tätigen Instituten, für welche die Einführung und der Betrieb neuer Kompensationssysteme mit bedeutendem zusätzlichen Aufwand (z.B. aufwändige Neukonzeption eines Bonussystems und damit auch Neudefinition des Auszahlungsmodus, Änderung / Anpassung des Beurteilungssystems für Mitarbeitende etc.) und grossen Kosten verbunden sind. Diese Kosten müssen letztendlich durch den Markt getragen werden, was wiederum eine unerwünschte Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit und damit Schwächung dieser Bankengruppen zur Folge hat.
- Bei einem Institut von der Grösse der Zuger Kantonalbank führt die geforderte Offenlegung zu einer unerwünschten Transparenz, die aufgrund der relativ kleinen Anzahl Personen innerhalb einer bestimmten Gruppe Schlüsse über die Höhe der Vergütung bis auf Stufe Einzelpersonen zulassen. Dies sollte auch aus Sicht des Persönlichkeits- und Datenschutzes vermieden werden.
- Wie sich in den vergangenen Monaten bei verschiedenen grossen Instituten gezeigt hat, bewirken derartige Bestimmungen einen Druck auf die Verschiebung von variabler zu fixer Kompensation. Aufgrund der mit Fixsalären verbundenen Sozialabgaben hat dies zur Folge, dass auch ohne eine Steigerung der Gesamtkompensation für den Arbeitnehmenden sich die Kosten für den Arbeitgeber stark erhöhen.
- Die Tendenz zu höheren Fixsalären garantiert in keiner Weise eine Reduktion der absoluten Höhe der variablen Beträge. Es ist deshalb zu befürchten, dass diese Regelungen schussendlich eine unerwünschte Steigerung der Gesamtkompensation zur Folge haben.
- Die mögliche Reduktion des Anteils der variablen Kompensation an der Gesamtkompensation bewirkt eine starke Verminderung der Kostenflexibilität für den Arbeitgeber. Es liegt im Interesse des Schutzes des Eigenkapitals einer Bank, dass die Kosten einfach und flexibel reduziert werden können. Der Grundgedanke der variablen Ver-

Seite: 3  
An: Oliver Wunsch  
Datum: 30. Juni 2009

gütung ist, dass dem Institut die Möglichkeit eingeräumt wird, bei einem negativen Geschäftsgang den variablen Teil entsprechend zu vermindern. Sofern diese Flexibilität des Arbeitgebers wegfällt, erhöht sich wegen der sinkenden Kostenflexibilität das Gesamtbankrisiko.

- Eine Beschränkung der Zahl der unterstellten Institute liegt auch im Interesse der Aufsichtsbehörde, die dadurch ihre beschränkten Ressourcen gezielt am richtigen Ort bei kritischen Fällen einsetzen kann.

Für Institute, welche aufgrund der erhöhten Schwellenwerte von dieser Regelung ausgenommen werden, ist es allenfalls sinnvoll, durch ein erhöhtes Eigenmittelerfordernis möglichen Risiken vorzubeugen. Wir könnten uns vorstellen, dass dabei analog der Differenzierung bei Rating-Systemen gemäss „Basel II“, wo ein individueller Ansatz gegenüber dem Standardansatz in der Eigenmittelunterlegung privilegiert wird, allfälligen Risiken bei Instituten, die der hier diskutierten Regelung nicht unterstellt sind, durch ein zusätzliches Eigenmittelerfordernis Rechnung getragen wird.

Wir danken Ihnen im Voraus für die wohlwollende Berücksichtigung unseres Anliegens bei der Ausarbeitung der definitiven Fassung. Bei Fragen stehen Ihnen die Unterzeichnenden jederzeit sehr gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse  
Zuger Kantonalbank



Beat Bernet  
Bankpräsident

Pascal Niquille  
Präsident der Geschäftsleitung

Kopie an: Verband Schweizerischer Kantonalbanken  
Verband Schweizerischer Kantonalbanken Juristenkommission