

# ETHISCHE FUNDIERUNG VON MANAGEMENT- VERGÜTUNGEN IN DER KREDITWIRTSCHAFT

(Juli 2013)

## I. Präambel

- Die ethische Fundierung von Managementvergütungen entwickelt sich zu einem unverzichtbaren Faktor für eine nachhaltig erfolgreiche Kreditwirtschaft.
- Nachhaltig erfolgreiche Kreditinstitute sind eine wesentliche Säule für das wirtschaftliche und soziale Gefüge stabiler Gesellschaften. Sie erfüllen zentrale Dienstleistungsfunktionen für die Bürger, die Realwirtschaft und den Staat. Sie tragen maßgeblich zum Systemvertrauen und damit zu Wachstum und Wohlstand bei. Deshalb kommt ihren Entscheidungsträgern eine hohe Verantwortung zu.
- Verantwortliche Führung bedeutet im Kern, Entscheidungen und Handlungen stets unter zwei Prämissen abzuleiten und zu begründen: einem gemeinsamen ethischen Grundverständnis einerseits und den globalen Handlungsbedingungen der Praxis andererseits.

Entsprechend sind auch in der Beurteilung verantwortlicher Führung beide Ebenen zu berücksichtigen:

Für Managementvergütungssysteme in der Kreditwirtschaft bedeutet dies, dass neben strategischen Kriterien und betriebswirtschaftlichen Kennziffern auch die ethische Dimension des Handelns Eingang in die der Vergütung zugrunde liegende Bewertung des Führungshandelns finden muss.

- Die Einführung der ethischen Dimension in Managementvergütungssysteme erfordert einen Orientierungsrahmen, der – komplementär zu den rechtlichen Vorgaben – Prinzipien verantwortlichen Handelns definiert, anhand derer sich Entscheidungen und Handlungen beurteilen lassen. Das hierfür notwendige Selbstverständnis kann nicht vom Gesetz- und Verordnungsgeber angeordnet und durchgesetzt werden. Stattdessen bedarf es einer glaubwürdigen Selbstbindung der Entscheidungsträger und einem entsprechenden Handeln, um das Vertrauen der Menschen in die Kreditwirtschaft und ihre Entscheider zurückzugewinnen.
- Dazu ist es erforderlich, dem in der Öffentlichkeit erhobenen Anspruch auf Erklärung des eigenen Leistungsverständnisses nachzukommen. Dahinter steht die Überzeugung, dass die Kreditwirtschaft ihre Aufgabe langfristig nur auf der Grundlage eines ethischen Fundaments, sinnvoller Regeln und der Zustimmung in der Gesellschaft erfolgreich erfüllen kann. Diese Zustimmung setzt voraus, dass von der Managementvergütung keine Anreize zu einer Gewinnerzielung zum Schaden der Gemeinschaft ausgehen.

## II. Kernbotschaften

- Die Managementvergütung ist nicht nur an messbaren Faktoren und Kennziffern auszurichten, sondern erfordert eine ethische Fundierung.
- Gemeint ist eine Orientierung unternehmerischen Handelns, die nicht allein kurzfristige Gewinne, sondern vielmehr die langfristigen Bedingungen für dauerhaft erfolgreiches Wirtschaften in den Blick nimmt. Dazu zählt für jedes Unternehmen unmittelbar die eigene Vertrauenswürdigkeit und mittelbar das Vertrauen der Menschen in die Branche und die Soziale Marktwirtschaft im Allgemeinen.
- Eine ethisch fundierte Managementvergütung muss Eingang in die unternehmensspezifischen Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen finden und erfordert:
  - Jede Vergütung muss grundsätzlich nachvollziehbar einer entsprechenden Leistung gegenüber stehen.
  - Entscheidend für die Leistungsbeurteilung ist insbesondere auch das Handeln nach unternehmensspezifischen Werten, die nach innen und außen sichtbar werden müssen.
  - Dementsprechend sind Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit relevante Faktoren für die Bemessung variabler Einkommensteile.
  - Jedes Institut sollte für die Gesamtvergütungen seiner Führungskräfte geschäftsjahrbezogene Obergrenzen festlegen und begründen.
  - Bei ertragsorientierten variablen Zahlungen sind marktgetriebene Erträge, die nicht der spezifischen Managementleistung zuzuschreiben sind, angemessen zu berücksichtigen. Dies schließt eine ausschließliche Orientierung der variablen Vergütung an starren Kennziffersystemen aus.
  - Zwingen Krisen zu Einschnitten bei Vergütungen der Mitarbeiter, zu Kurzarbeit oder zu Personalabbau, soll dies, wie auch die Ausgestaltung der Maßnahmen, in der variablen Vergütung des Managements angemessen berücksichtigt werden.
  - Managementvergütungssysteme müssen Anreize zum Eingehen unverhältnismäßiger Risiken entgegenwirken.
  - Führungskräfte, die Risiken eingehen und gegebenenfalls einen Vorteil daraus ziehen, müssen umgekehrt bei Eintritt des Risikos auch Nachteile erleiden und zum Tragen dieser Nachteile in der Lage sein.
  - Entscheider müssen sich mit den externen Erwartungen auseinandersetzen und in der Lage sein, auch dann glaubwürdig Stellung nehmen zu können, wenn jene Erwartungen mitunter überzogen sind (Dialogfähigkeit).

### **III. Prinzipien für eine ethische Fundierung von Managementvergütungssystemen**

#### **1. Rolle und Aufgaben der Kreditwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft**

- Kreditinstitute erbringen umfassende Dienstleistungen auf den Gebieten des Zahlungsverkehrs und der Kreditversorgung für private Kunden und Firmenkunden, den Staat und staatliche Institutionen:
  - Für die Realwirtschaft stellen sie den Zahlungsverkehr sowie die Versorgung mit Liquidität und Krediten sicher, unterstützen sie im Risikomanagement, bei der Platzierung von Eigen- und Fremdkapital auf Kapitalmärkten und erbringen die für das erfolgreiche Agieren auf internationalen Produkt- und Dienstleistungsmärkten notwendigen Hilfsfunktionen. Damit tragen sie zur Wertschöpfung ihrer Kunden bei.
  - Für private Kunden ermöglichen sie u.a. Vermögensaufbau, Altersvorsorge und Unternehmensgründungen.

#### **2. Nachhaltigkeit und Angemessenheit**

##### **2.1. Verlässliche Rahmenordnung**

- Kreditinstitute sind auf eine verlässliche Rahmenordnung angewiesen. Entsprechend handeln sie im Regelungsrahmen, der ihnen von staatlicher, supranationaler und internationaler Seite vorgegeben ist und vermeiden Regulierungsarbitrage, die zu Nachteilen für andere führt.

##### **2.2. Werteorientierung**

- Eine der wichtigsten Bedingungen für nachhaltiges Wirtschaften ist das Schaffen von Vertrauen: unmittelbar innerhalb der Belegschaft und bei Stakeholdern; mittelbar in die Kreditwirtschaft und die Marktwirtschaft im Allgemeinen. Dies schließt auch eine auf gegenseitigem Respekt basierende Sozialpartnerschaft mit ein.
- Entscheidend für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen ist neben messbaren Fakten und Kennziffern das Offenlegen der Werte, anhand derer im Unternehmen Entscheidungen gefällt und umgesetzt werden. Mitarbeiter, Kunden, die Öffentlichkeit und die Politik müssen erkennen können, an welchen Werten sich das Handeln von Führungskräften orientiert und wie diese Werteorientierung in Entscheidungen und Handlungen zum Tragen kommt. Anderenfalls besteht die Gefahr eines Vertrauensverlustes. Entsprechend sind Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit für die Bemessung variabler Einkommensteile in Betracht zu ziehen.

- Angesichts dieser grundlegenden Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg müssen wertorientierte Leistungsbewertungen Eingang in die unternehmensspezifischen Strategien, Verträge und/oder Zielvereinbarungen finden.
- Wertorientierte Führung bedeutet, die faktischen Anreize des eigenen Managementvergütungssystems kritisch daraufhin zu prüfen, ob sie wertekonformes Handeln als Voraussetzung von Vertrauen fördern oder behindern.

### **2.3. Nachhaltigkeit, Leistungsgerechtigkeit und Selbstbeschränkung der Vergütung**

- Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet für Kreditinstitute, nicht allein auf kurzfristige Gewinne, sondern vielmehr auf die langfristigen Bedingungen für dauerhaft erfolgreiches Wirtschaften zu setzen. Darunter fällt insbesondere auch der Faktor Vertrauen.
- Jede Vergütung muss grundsätzlich nachvollziehbar einer entsprechenden Leistung gegenüber stehen.
- Mit den Ressourcen des Unternehmens ist maßvoll umzugehen. Dazu zählen auch die für Vergütungen bereitzustellenden Finanzmittel. Entsprechend sollte jedes Institut für die Gesamtvergütungen seiner Führungskräfte – bestehend aus fixen und variablen Bestandteilen inklusive langfristigen Anreizen – (*long term incentives* - LTI) – für den Zeitpunkt der Gewährung geschäftsjahrbezogene Obergrenzen festlegen und begründen.
- Die Institute sollen ein angemessenes Verhältnis zwischen Gesamtvergütung, Altersversorgung und ähnlichen Nebenleistungen festlegen.

### **2.4. Berücksichtigen von Sondereffekten**

- Bei ertragsorientierten variablen Zahlungen sind marktgetriebene Erträge, die nicht der spezifischen Managementleistung zuzuschreiben sind, angemessen zu berücksichtigen. Dies schließt eine ausschließliche Orientierung der variablen Vergütung an starren Kennziffersystemen aus.
- Erfolgreiches – im Verhältnis zu Wettbewerbern besseres – Gegensteuern in Krisen soll sich in der variablen Vergütung niederschlagen.
- Zwingen Krisen zu Einschnitten bei Vergütungen der Mitarbeiter, zu Kurzarbeit oder zu Personalabbau, soll dies, wie auch in der Ausgestaltung der Maßnahmen, in der variablen Vergütung des Managements angemessen berücksichtigt werden.

## 2.5. Vermeiden von Fehlanreizen

- Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg – und damit für die langfristige Existenz des Unternehmens – ist vor allem auch die Stabilität des Systems. Managementvergütungssysteme müssen deshalb hinreichend sicherstellen, dass keine Anreize für das Eingehen unverhältnismäßiger Risiken gegeben werden. Führungskräfte, die Risiken eingehen und gegebenenfalls den Vorteil daraus ziehen, müssen umgekehrt bei Eintritt des Risikos auch Nachteile erleiden und zum Tragen dieser Nachteile in der Lage sein. Nur so kann Systemstabilität gewährleistet werden.
- Managementvergütungssysteme müssen Anreize zum Eingehen unverhältnismäßiger Risiken insbesondere dadurch entgegenwirken, dass die variable Vergütung sich nicht allein an der Eigenkapitalrendite orientiert.

## 3. Dialogfähigkeit

- Führungsverantwortung in Unternehmen heißt heute, sich über den unmittelbaren Unternehmensfokus hinaus in gesellschaftliche Diskurse einzubringen. Denn die großen gesellschaftlichen Herausforderungen werden sich nur gemeinsam, d.h. im Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen, lösen lassen. Entsprechend besteht auch eine äußere Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen und ihren Entscheidern, sich konstruktiv zu beteiligen.
- Ein wesentliches Merkmal verantwortlicher Führung ist daher die Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungen im Lichte von Werten und Fakten zu reflektieren, zu treffen und gegenüber anderen zu begründen. Dialogfähigkeit meint insbesondere, sich mit den externen Erwartungen auseinanderzusetzen und auch dann Stellung zu nehmen, wenn jene Erwartungen mitunter überzogen sind.

## 4. Umsetzung einer ethischen Fundierung der Managementvergütung

- Die Umsetzung einer ethischen Fundierung der Managementvergütung in Verträgen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen wie auch in institutsindividuellen Managementvergütungssystemen ist Aufgabe der zuständigen Leitungs- und Aufsichtsgremien.

### Unternehmen:

Commerzbank AG

DZ Bank AG

HypoVereinsbank

Deutsche Bank AG

HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

### Moderator:

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik ([www.wzge.de](http://www.wzge.de))