

## Risikoorientierte Vergütung für Institute und im Versicherungsbereich

- Anmerkungen zu den Rundschreiben 22/ und 23/2009 der Finanzaufsicht -

[www.rankingweb.de](http://www.rankingweb.de)

Die Aufsicht der Versicherungen und Finanzinstitute ist einerseits eher statisch über die Notwendigkeit des Vorhaltens von Eigenkapital für eingegangene Risiken geregelt. Dies im allgemeinen pauschal in Höhe eines Prozentsatzes der möglichen Eintrittshöhe von Risiken und nur wenn angemessene Verteilungen vorliegen mit dem VaR-Ansatz unter Einbeziehung auch der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken.

Begleitet wird die Solvenzüberwachung in jüngerer Zeit ausserdem durch sogenannte Impairment- und Stresstests, die die Werthaltigkeit von Aktiva einerseits und deren Reaktion auf Kapitalmarktveränderungen andererseits überprüfen. Vorgesehen ist künftig auch wesentliche nicht kapitalmarktorientierte Risiken und damit die Passivseite der Bilanzen deutlicher ins Kalkül zu ziehen. Das Bewertungsproblem selbst ist so implizit bereits Gegenstand der Betrachtung. Übersehene Risiken können so jedoch nicht ausgeschlossen werden und lohnen im Gegensatz zu Gunsten der Eigenkapitalerfordernisse verschwiegen zu werden.

Die Rundschreiben 22/ und 23/2009 der Bafin vom 21.12.2009 geben nun Anforderungen an die Vergütung von Geschäftsleitern und Mitarbeitern vor, die eine dynamischere und auch näher an den Ursachen und Verantwortlichkeiten von und für Risiken angreifende Risikobewältigung realisieren. So heisst es zum Versicherungsbereich:

3.1.2: „...Die Ausgestaltung der Vergütungssysteme muss mit den in den Strategien niedergelegten Zielen in Einklang stehen; Änderungen der Strategien sind zu berücksichtigen. Vergütungssysteme dürfen nicht manipulierbar sein. Sie müssen so ausgestaltet sein, dass **negative Anreize** vermieden werden (z.B. Interessenkonflikte oder das Eingehen unverhältnismäßig hoher Risikopositionen). Die Vergütungssysteme müssen sicherstellen, dass sich der variable Teil der Vergütung an **dem langfristigen Erfolg des Unternehmens** orientiert. Zusätzlich sind die wesentlichen Risiken und deren Zeithorizont angemessen zu berücksichtigen.“

Und mit Punkt 3 „Allgemeine Anforderungen“ des Rundschreibens für Institute lesen wir konkreter:

„Die Vergütungssysteme müssen so ausgerichtet sein, dass negative Anreize für die Geschäftsleiter und Mitarbeiter zur **Eingehung unverhältnismäßig hoher Risikopositionen** vermieden werden. Negative Anreize entstehen in der Regel

- a) durch eine signifikante Abhängigkeit von einer **variablen Vergütung**;
- b) durch bedeutende vertragliche Abfindungsansprüche, auf die trotz **individueller negativer Erfolgsbeiträge** ein der Höhe nach unveränderter Anspruch besteht oder
- c) wenn sich die Höhe der Vergütung von **Kontrolleinheiten** und den von ihnen kontrollierten **Organisationseinheiten** maßgeblich nach den **gleichlaufenden Parametern** bestimmt und die Gefahr eines Interessenkonfliktes besteht.

Mit den Abschnitten 4 sind dann jeweils „Besondere Anforderungen“ für Geschäftsleiter und Mitarbeiter die hohe Risikopositionen begründen können formuliert. Insbesondere ist die variable Vergütung als in der Höhe einen **wirksamen Verhaltensanreiz** gebend eingefordert sowie auch die nicht Umgehbarkeit der Risikoorientierung der Vergütung und womit vermutlich eine Versicherung dieser aufgrund der Beitragserfordernisse nicht notwendig eine vollständige Umgehung darstellen dürfte.

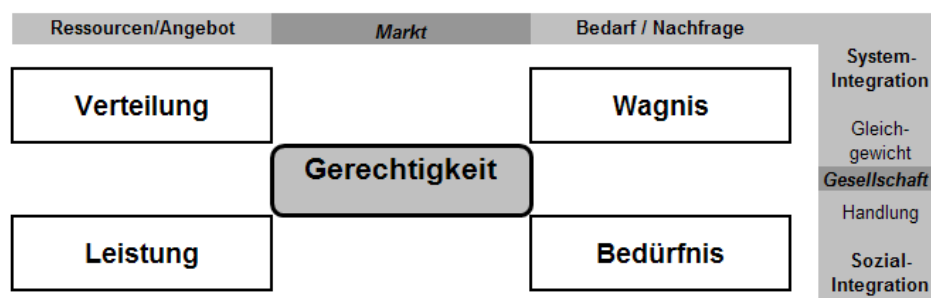
Bewusst eingegangene Risiken im Gewerbebereich sind beispielsweise mit der Betriebsunterbrechungsversicherung oder der Directors & Officers Liabilities Versicherung bereits heute zumindest eingeschränkt und nicht als ALL-Risk Deckungen versicherbar.

Unwägbara Risiken werden dann einerseits auf Leitungsebene durch Limitierungen und damit kalkulierbare Ausgleichs im geleiteten Risikokollektiv bereits mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Seiten der Aufsicht bedacht.

Die Arbeitsteiligkeit und Komplexität der Leitung von Unternehmen macht aber zudem auch das Vertrauen in Loyalität und Kompetenz für übertragene Aufgaben notwendig, die lediglich über externe etwa Berufsverbände einsehbar sind bzw. ex post einer Korrekturmöglichkeit bedürfen.

Letztlich geht es um eine Gerechtigkeit der Teilhabe am Erfolg bzw. um eine Vermeidung der Nutzung von Leitungsbefugnissen zu Lasten des unternehmerischen Erfolgs. Und im Rundschreiben für Institute ist explizit aufgenommen, dass für die variable Vergütung „der individuelle Erfolgsbeitrag auch anhand **nicht-finanzieller Parameter**, wie z. B. erlangte Qualifikationen, Kundenzufriedenheit und Beachtung der institutsinternen Regelwerke und Strategien, zu bestimmen“ ist.

In Anlehnung an einen entwickelten gesellschaftsevolutionären Rahmen der Balanced Scorecard<sup>1</sup> ordnen sich die üblichen Dimensionen von Gerechtigkeit als Verteilungs- oder Bedarfsgerechtigkeit und als Leistungs- oder Wagnisgerechtigkeit natürlich in diesen ein. Auf kollektiver Ebene wird die Verteilungsmöglichkeit der Ressource Erfolg im variablen Teil von Vergütungen als das extern mitbestimmt erkennbare Wagnis der Erfolgserbringung einerseits einbezogen sowie auf individueller Ebene die für den Erfolg erbrachte Leistung und deren Marktwert bzw. Bedarfe.



**Abbildung:**

Dimensionen von Gerechtigkeit in Anlehnung an den gesellschaftsevolutionären Rahmen der BSC

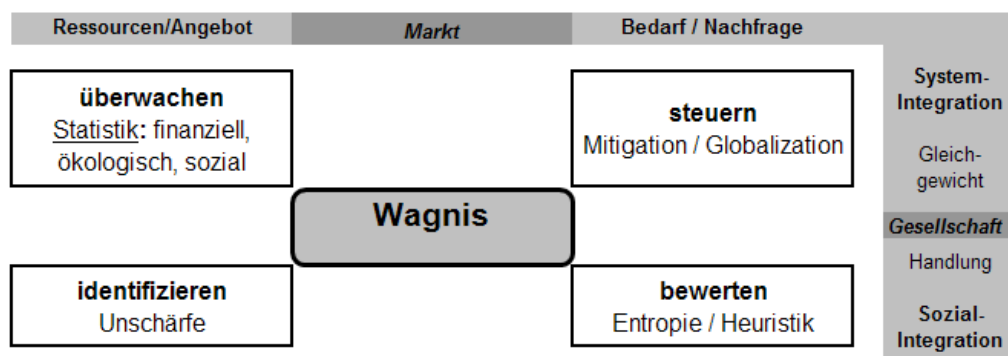
<sup>1</sup> Vgl. etwa [www.rankingweb.de/Buch.html](http://www.rankingweb.de/Buch.html) „Private Kollektive Finanzdienstleister 2007“, Abschnitt 1.1 Mediation

Die Orientierung ist so eine für die Ziele der Unternehmung, die aber nicht streng am monetären Erfolg sondern eine auch an der Kultur der Unternehmung ausgerichtete ist. Dies ist notwendig, da sich letztlich der Erfolg als Saldo von Aufwänden und Gewinnen nur im Konkurrenzvergleich oder anderweitig subjektiv adjustiert bewerten lässt und wofür der interne wie auch externe Wettbewerb als Objektivitätskorrektur angesehen werden kann und insbesondere, wenn die Nachhaltigkeit des Erfolges das eigentliche Ziel, insbesondere der Aufsicht, darstellt.

So ist die über drei Jahre verzögerte gleitende Auszahlung wesentlicher Anteile der risikoorientierten Vergütungsbestandteile explizit von der Aufsicht vorgesehen, wie auch eine interessenskonfliktfreie Revision der Höhe dieser.

Zur Vermeidung der unverhältnismäßigen Rationalität des Individuums sind für den Gesamterfolg der Unternehmen außerdem Ausgleichungen bzw. Mittelungen der risikoorientierten Vergütung über die Einbeziehung der Erfolge übergeordneter Leitungs- und Organisationseinheiten ebenso vorgesehen. Erforderlich erscheint auch, dass für rationales Verhalten in der Priorisierung arbeitsteilig bewältigter Aufgaben das unternehmerische Gemeinwohl ein angemessenes Gewicht erhält.

Neben der von der Aufsicht bereits initiierten notwendigen Identifikation von Risiken lässt so sowohl eine individualisiertere Zuordnung dieser, wie insbesondere auch bewußtere Saldierung von Erfolgen gegen Aufwände dieser, sinnvoll erscheinen, dass auch dem Reputationsrisiko Rechnung tragende ökologische und soziale Bilanzen zumindest auf Leitungsebene Stellenwert erhalten. Das Trial and Error der risikoorientierten Vergütung allein aufgrund der ermittelten monetären Erfolgserfahrung kann so mit kybernetischen Steuerungsmechanismen zielführender ergänzt werden.



**Abbildung:**

Wagnis-Dimensionen einer verallgemeinerten Unsicherheit<sup>2</sup> in Anlehnung an den gesellschaftsevolutionären Rahmen der BSC.

Eine Gegenüberstellung der klassischen Stufen von Risikobewältigung: Identifikation, Überwachung, Bewertung und Steuerung mit einem jüngeren Komplexitätsverständnis von Unsicherheit, macht dann zudem ersichtlich, dass eine rein vergangenheitsorientierte

<sup>2</sup> Vgl ausführlicher [www.culturetrend.de/Mediation.html](http://www.culturetrend.de/Mediation.html) Abschnitt 3.5a „Planung, Prüfung, Unsicherheit und spezifische Kalküle unter besonderer Berücksichtigung der Evaluation“, <http://www.rankingweb.de/EvaluationPlanungPruefungMitigation.pdf>

statistische Betrachtung von Risiken nicht zielführend für strategische Management-Entscheidungen sein wird. Wie Müller-Reichhardt unter dem Titel „Solvency II im Schatten der Finanzkrise“ sinngemäß ausführt<sup>3</sup>, wird es ebenso darum gehen müssen, die Angemessenheit von Risikoerfahrung ins Kalkül zu ziehen und so auch Planung selbst mit einem Evaluierungserfordernis zu versehen. Ein Verständnis von Evaluation sieht hierbei vor, dass Kritik konstruktiv zu üben ist<sup>4</sup>.

<b>risk management of financial institutes</b> (sanction)	<b>regulation categories</b> (culture)	<b>acting categories</b> (identity)	<b>domination transparence</b> (economy)
default risk	Property	acting ability	balance sheet
market risk	Interest	acting uncertainty	profit-loss account
operational risk	Mediation	acting	investigation account
<b>impairments</b>	<b>globalization</b>	<b>fairness</b>	<b>scepticisms</b>
<b>Liquidity</b>	<b>Legitimacy</b>	<b>Identification</b>	<b>Signification</b>

