

Banker brauchen für Boni langen Atem

Financial Times Deutschland, April 2009

Satte Prämien trotz Milliardenverlusten: Das überhitzte Gehaltssystem der Banken steht vor dem Aus. Die Institute wollen Prämien künftig nur bei langfristig erfolgreichen Geschäften auszahlen.

Bankvorstände wie Josef Ackermann zählten in den vergangenen Jahren mit Abstand zu den bestbezahlten Managern in Deutschland. Noch 2007 erhielt der Deutsche-Bank-Chef ein Jahresgehalt von knapp 14 Mio. Euro - fast 90 Prozent davon aus Bonuszahlungen. Dabei waren die Vorstände bei Weitem nicht die bestbezahlten Bankangestellten: Investmentbanker verdienten oft mehr als doppelt so viel wie ihre Vorstandsvorsitzenden, in der Spitze bis zu 30 Mio. Euro pro Jahr.

Auch wer kein Spitzenverdiener war, konnte nicht klagen. "Bei Devisen- und Anleihehändlern wurde nicht selten die Hälfte des erwirtschafteten Gewinns für Bonuszahlungen ausgeschüttet", sagt Wilhelm-Christian Helkenberg, Partner der Personalberatung Heads. "Da kann man sich schon fragen, ob das ein vernünftiges Verhältnis war, zumal es keine entsprechenden Modelle für eine Verlustbeteiligung gab."

Mit der Aussicht auf hohe Prämien waren die Banker bereit, sehr große Risiken einzugehen. Damit trifft sie eine Mitschuld an der derzeitigen Finanzkrise, lautet nun der Vorwurf. Noch können viele Investmentbanker und Vorstände trotz milliardenschwerer Verluste ihre Bonuszahlungen einfordern.

Prüfung der Vergütungssysteme

Ackermann verkündete bereits im vergangenen Jahr, er werde für 2008 ganz auf Bonuszahlungen verzichten. Er setzte damit ein Signal: Die Branche will ihre Vergütungssysteme auf den Prüfstand stellen. "In den kommenden Jahren werden wir eine rigorose Neuausrichtung bei den Gehaltsstrukturen erleben", prognostiziert Michael Bursee von der Unternehmensberatung Kienbaum.

Ganz abgeschafft werde die leistungsorientierte Bezahlung zwar nicht. Vieles spreche aber dafür, dass Bonuszahlungen jetzt langfristiger ausgerichtet werden. "Die Vergütungssysteme waren in der Vergangenheit oftmals zu kurzfristig orientiert und nicht an den langfristigen Unternehmenserfolg gebunden."

Vor allem sollen Manager künftig auch finanzielle Einbußen erleiden, wenn ihre Bank Verluste macht. "Den Entscheidern in den Banken ist klar geworden, dass eine erfolgsabhängige Vergütung auch nach unten regulieren muss", betont Helkenberg. So wirken sich Risikofaktoren bisher nur bei jeder vierten Bank auf die Managerboni aus, belegt eine Studie der Unternehmensberatung Towers Perrin. Kurzfristige Kennzahlen wie der Gewinn pro Aktie stehen im Vordergrund. Spitzengehälter Nach Angaben der Vergütungsberatung personalmarkt.de verdienen Bankmitarbeiter deutschlandweit am besten. Ihre Gehälter liegen 17 Prozent über dem Bundesdurchschnitt. Perspektive Obwohl das Bonussystem heftig in die Kritik geraten ist, gehen Experten davon aus, dass es nicht



FRICKE FINANCE & LEGAL
SPEZIALISIERTE PERSONALBERATER

abgeschafft wird. Deshalb werden Banker auch künftig zu den bestbezahlten Managern in Deutschland zählen.

Selbstständige Regulierung

Die Branche diskutiert nun Modelle, bei denen Bonuszahlungen erst nach fünf bis sieben Jahren ausgezahlt werden - abhängig davon, ob die Bank in diesem Zeitraum Verluste aus den Geschäften erlitt, die Angestellte eingegangen sind. Banken, die staatliche Hilfe in Anspruch nehmen, bleibt zumindest bei der Vorstandsvergütung keine Wahl: Das Gehalt von Commerzbank-Chef Martin Blessing wird per Gesetz auf 500.000 Euro begrenzt, weil sein Institut auf Milliardensummen aus dem Bankenrettungsfonds angewiesen ist.

Helkenberg hält von solchen vorgegebenen Höchstgrenzen nicht viel. "Die Bankbranche wird auf lange Sicht nicht mehr so profitabel arbeiten wie in den letzten Jahren. Mit den Renditen sinken auch die Bonuszahlungen - das System reguliert sich also erfolgreich selbst."

Entsprechend werden auch im Investmentbanking einfachere Produkte im Vordergrund stehen, weniger risikoreiche Finanzakrobatik. Auch wenn extreme Höhenflüge bei den Boni vorbei sein dürften: Im Handel mit Devisen und Aktien sowie im Private Banking verdienen Banken weiterhin gut. "Nach einem Bereinigungsprozess werden sich die Gehälter in den kapitalmarktbezogenen Sparten auf einem hohen Niveau wieder einpendeln", sagt Bursee.

Ein Geschäftsfeld, das bereits jetzt wieder gut bezahlte Stellen bietet, ist die private Vermögensverwaltung. Wohlhabende Privatkunden ziehen ihr Geld von angeschlagenen Großbanken wie der UBS ab. Gewinner sind kleinere Privatbanken und auch die Sparkassen. Sie suchen jetzt Fachkräfte fürs Private Banking. Auch im Asset-Management und im Risikomanagement werden händierend Spezialisten gesucht.

Banken, die ohne staatliche Hilfen auskommen, können diesen Angestellten in den kommenden Jahren höhere Gehälter bieten. "Bei den Banken mit Staatsbeteiligung gelten die gesetzlichen Kappungsgrenzen zwar nur für Vorstandsgehälter. Der staatliche Einfluss strahlt aber natürlich auch auf die Gehaltsebenen darunter aus", berichtet Bursee.

Die Banken, die ihre Gehaltsentscheidungen nicht gegenüber staatlichen Teilhabern verteidigen müssen, nutzen die Gunst der Stunde. "Ohne staatliche Einflussnahme können gut aufgestellte Banken jetzt antizyklisch am Personalmarkt agieren und gute Leute werben."

Ob unter staatlichem Einfluss oder nicht: "In Banken wird im Schnitt nach wie vor mehr gezahlt als in der Industrie", **sagt Jörg Fricke, Geschäftsführer der Personalberatung Fricke Finance & Legal.**

Autor: Sarah Sommer