

► **Neue Bonusmodelle** Der UBS-Personalchef über Verschiebungen von variablen zu fixen Löhnen | Wie die Grossbanken Bonuszahlungen längerfristig ausrichten wollen | Warum Obergrenzen für Löhne nichts bringen

Der Ruf nach Kontrolle der Finanzplätze erinnert an die 30er Jahre: Damals brachte die berühmte aneinandergeschaltete Chain Gang die Wertschriften von der New Yorker Börse bei Banken und Brokern vorbei.

Boni werden an die Leine genommen

NACHGEFRAGT

«Variable Vergütung war kurzfristig ausgerichtet»

Für Gery Bruederlin, **Group Head Human Resources UBS**, geht der Trend zu höheren Fixlöhnen.



GERY BRUEDERLIN

Die Löhne der UBS orientieren sich an den jeweiligen Niveaus der Länder. Werden Sie wegen Änderungen – Capping in den USA etc. – Anpassungen vornehmen?

Gery Bruederlin: Im Ausland werden Obergrenzen für Banken diskutiert, die direkte Staatshilfe erhalten haben oder verstaatlicht worden sind. Es bestehen aber noch viele Unklarheiten, weshalb wir uns noch nicht ein abschliessendes Bild machen können. Vor allem wird nur bezüglich der Cashvergütung diskutiert, während andere Vergütungsinstrumente wie Aktien und Optionen nicht betrachtet werden.

Wird die UBS die Fixlöhne generell anpassen und wie?
Bruederlin: Nein, es erfolgen keine generellen Anpassungen. Wir sehen einen Trend zu strukturellen Verschiebungen von variabel zu fix. Zudem liegen wir bei den Fixsalären bei vielen Funktionen – so im Backoffice – unter dem Markt. Wir werden dort Basisälärerhöhungen vornehmen, wo sie uns aufgrund dieser Aspekte angebracht erscheinen.

Trifft es zu, dass sich unter gleichen Ergebnisbedingungen durch das neue Lohnsystem nichts an der gesamten Lohnsumme ändern würde?
Bruederlin: Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das neue Modell der UBS der Vergütung einen klaren Rahmen setzt, aber nicht die Kompensationshöhe für die Organisation festlegt. Die Fixlohnsumme bewegt sich entlang der gewährten Salärerhöhungen aufwärts respektive bei Stellenreduktionen abwärts. Was die variable Komponente betrifft, wird diese durch die relevanten Leistungsfaktoren bestimmt. Hier wird künftig dem Economic Profit eine wichtige Rolle zukommen. Dabei wird dem eingegangenen Risiko Rechnung getragen. Im Gegensatz hierzu wurde die variable Vergütung früher stark auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet und den eingegangenen Risiken nicht genügend Rechnung getragen.

INTERVIEW: CLAUDIA GNEHM

LOHNANTEILE Die Finma wird sich mit Empfehlungen in die Bonus-Debatte einschalten. Erwogen wird auch ein Bonus-Malus-System.

CLAUDIA GNEHM UND NATALIE GRATWOHL

Die Finanzmarktaufsicht (Finma) soll gemäss der Finanzkommission des Ständerats Weisungen für Vergütungen herausgeben. Die «Handelszeitung» kennt erste Eckwerte des Rundschreibens, das Minimalstandards für die Entlohnungssysteme aller Schweizer Banken und Versicherungen festlegt.

«Das Rundschreiben soll im 1. Semester in die Anhörung geschickt und noch 2009 in Kraft gesetzt werden», sagt Finma-Sprecher Tobias Lux. Damit will die Behörde unter anderem erreichen, dass die Anreizsysteme die Mitarbeiter nicht dazu verleiten, unangemessene Risiken für das Unternehmen einzugehen. «Das Entlohnungssystem muss in jedem Fall langfristig ausgerichtet sein, dabei könnte auch ein Bonus-Malus-System eine wichtige Rolle spielen», so Lux.

Einfließen würden verschiedene international erarbeitete Grundsätze, zum Beispiel jene des Financial Stability Forums. In anderen Ländern hätten die Regulatoren noch keine solchen Regeln gesetzt. Die Finma wird prüfen, ob die Regeln eingehalten werden.

Das neue Vergütungsmodell der UBS mit Bonus-Malus-System-

Komponenten steht bereits fest. Die Konzernleitung sowie Kaderleute auf den nächsten ein, zwei Stufen sowie Spezialisten mit besonderen Risikopositionen (total werden es maximal 2000 Angestellte sein) erhalten weiterhin zusätzlich zum Fixsalär eine variable Vergütung in bar und in Aktien.

Doch die Manager erhalten neu maximal nur ein Drittel der variablen Barvergütung sofort ausbezahlt. Die restlichen zwei Drittel werden zurückbehalten. Sollte im Folgejahr das Resultat schlecht sein oder sollten andere negative Ereignisse eintreten, würde dem Sperrkonto ein Malus belastet. Umgekehrt würde bei guten Ergebnissen das Konto mit einem weiteren Bonus aufgestockt. Verlässt der Manager die UBS, bleibt dessen Sperrkonto noch drei Jahre lang den Geschäftsrisiken ausgesetzt.

Auch die Aktien werden erst nach drei Jahren und nur in dem Umfange, wie die Bank absolut und relativ abschneidet, überwiesen.

Die Credit Suisse ihrerseits nimmt über ihr Bonussystem rund 1500 bis 2000 Führungskräfte auf Stufe Managing Director und Director im Investment Banking in die Verantwortung. Sie will toxische Papiere im Wert von 5 Mrd Dollar in ein Spezialvehikel namens Partner Asset Facility (PAF) auslagern, sodass das Risiko per Bonuszahlung auf die Manager verlagert wird. Der Nicht-Cash-Anteil der variablen Vergütung wird nur zu etwa 20% in Aktien ausgerichtet, und der Grossteil in diesen Schrottpapieren.

NACHGEFRAGT

«Arbeitsverträge muss man einhalten»

Stephan Hostettler ist **Experte für leistungsabhängige Vergütungen** und Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen. Er arbeitete am neuen Salärssystem der UBS mit.



STEPHAN HOSTETTLER

Warum setzt der Staat nicht Lohnobergrenzen? Das würde die Gemüter beruhigen.

Stephan Hostettler Ja, kurzfristig vielleicht. Aber Geld ist nun einmal kein objektiver Wertmassstab. Für die meisten ist 1 Millionen viel, für andere sind 5 Millionen wenig. Es gibt Geschäftsmodelle, bei denen einzelne Personen sehr viel Geld verdienen können. Der Unternehmenserfolg muss aber langfristig messbar sein.

Wird der Einfluss der Aktionäre auf die Löhne wachsen?

Hostettler: Ja. Die Frage ist, wie sich dieser Einfluss bemerkbar macht. Die Generalversammlung ist nur bedingt die richtige Plattform. Sie sollte primär über die Prinzipien der Entlohnungssysteme befinden können. Zusätzlich könnte ein Aktionärsausschuss gebildet werden, in dem Delegierte im Auftrag der Aktionäre Entlohnungssysteme im Detail prüfen.

Top-Kader im Finanzsektor wechseln rasch die Stelle, heisst es. Stimmt das in der Krise noch?

Hostettler: Für die Besten stimmt es – und die will man behalten.

Die Löhne im Bankensektor sind hoch, weil auch die Wertschöpfung hoch ist. Bleibt das so, oder sinkt die Wertschöpfung auf das Niveau in anderen Branchen?

Hostettler: Eine Margenerosion ist möglich. Komplexe – und hochmargige – Produkte sind unter Druck geraten. Ich glaube aber nicht, dass es zu einer langfristigen Reduktion des Wertschöpfungs-niveaus kommt.

Hätte man das neue, strengere Bonussystem der UBS nicht rückwirkend für das Geschäftsjahr 2008 einführen können?

Hostettler: Ich kann nicht für die UBS sprechen. Nur so viel: Arbeitsverträge muss man einhalten. Sonst verliert man das Vertrauen der Arbeitnehmer.

INTERVIEW: JÜRGE MEIER

BANKEN UND PERSONAL

Hohe Wertschöpfung mit wenig Personal

Personalbestand Beim Personalbestand fällt vor allem ein Umstand auf: Obwohl die Umsätze der Banken in den letzten Jahren bis zur heutigen Krise massiv stiegen, veränderte sich die Beschäftigtenzahl nur wenig. Gemäss Zahlen der Schweizerischen Nationalbank arbeiteten im Jahr 2007 insgesamt 136 201 Personen in der Bankenbranche. Im Jahr 2000 waren es 116 648 gewesen.

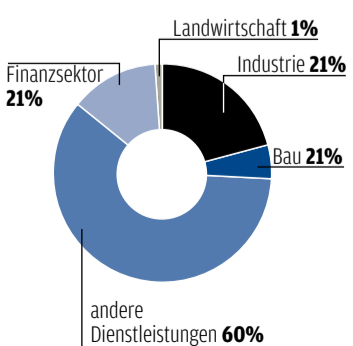
Wachstum im Ausland Die international tätigen Banken haben den

Personalbestand in ihrer Heimat zwischen 2000 und 2007 nur gerade um 5000 Personen erhöht, von 103 875 auf 108 821 Arbeitsstellen. Eine Expansion gab es hingegen bei den Ablegern der Schweizer Banken im Ausland: Der Personalbestand hat sich dort mehr als verdoppelt und wuchs von 12 773 im Jahr 2000 auf 27 381 im Jahr 2007.

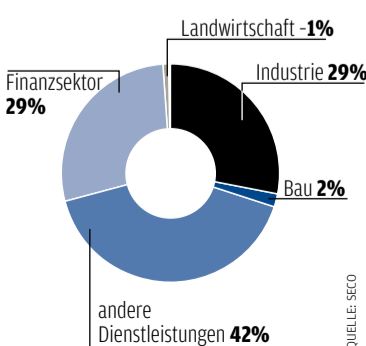
Die Hälfte bei den Grossbanken Fast die Hälfte der 136 201 Arbeitnehmer waren 2007 bei UBS und CS angestellt. Von den insgesamt 66 924 CS- und UBS-Stellen entfielen 23 252 auf das Ausland.

Wertschöpfung Wirtschaftssektoren

Wertschöpfung 2007 nach Branchen (in % des Total)



Beitrag zum Wertschöpfungs-Wachstum 2005 bis 2007



QUELLE: SECO

Wertschöpfungszuwachs In keiner anderen Branche der Schweizer Wirtschaft ist die Wertschöpfung pro Kopf höher als in der Finanzindustrie. Diese lag 2007 bei 21% (siehe Grafik). Zwischen 2005 und 2007 wurde fast ein Drittel der erzielten Steigerung der Wertschöpfung im Finanzsektor erzielt. Gemäss einer Broschüre der Schweizerischen Bankiervereinigung liegt der monatliche Bruttolohn im Bankensektor mindestens ein Drittel über dem schweizerischen Mittel. Darin widerspiegeln sich unter anderem «die hohe Arbeitsproduktivität» der Branche.

Gründe für das Wachstum Laut einem Papier von BAK Basel Economics erfolgte die starke Steigerung der Wertschöpfung insbesondere in den 90er Jahren. Treiber der Entwicklung waren neue Technologien, tiefgreifende Umstrukturierungen in der Branche und hohe Erträge in der Vermögensverwaltung. Diese Erträge hatten ihre Ursache im damaligen Boom an Börsen.

Konkurrenten Laut Seco wuchs seit Anfang der 90er Jahre der Finanzsektor Hollands und Luxemburgs ähnlich stark wie in der Schweiz.