

1 Vergütung von (Bank)Vorständen: Einleitendes und Zielsetzung	1
1.1 Nachhaltige(re) Vergütung von Bankvorständen: Ziel und Begründung	2
1.2 Vergütung der Geschäftsleitung und Nachhaltigkeit in der Literatur	5
1.2.1 Vergütung der Geschäftsleitung	6
1.2.2 Nachhaltigkeit und Vergütung	9
1.2.3 Nachhaltige Vergütung von Bankvorständen	18
1.3 Vergütung der Geschäftsleitung in der öffentlichen Wahrnehmung und Kritik	19
1.3.1 Vorwurf einer grundsätzlich zu hohen Vergütung	20
1.3.2 Zu niedrige Vergütung	27
1.3.3 Praxis der Vergütung von Bankvorständen in der Kritik: die Finanzmarktkrise als konkreter Anlass	30
1.4 Erstes Zwischenergebnis zur nachhaltige(re)n Vorstandsvergütung in Banken und Sparkassen: Ziele im Detail und weiteres Vorgehen	36
1.5 Einschränkungen: Wovon dieses Buch schwerpunktmäßig nicht handelt Literatur	38
2 Angemessene, transparente und nachhaltige Entwicklung des Instituts sicherstellen: weitere rechtliche Vorgaben eines Vergütungssystems für Bankvorstände	51
2.1 Geltendes Recht der Vorstandsvergütung in Banken	51
2.2 Gegenstand: Vergütung im Sinne der Gesetze und der InstVV	55
2.3 Angemessenheit	57
2.4 Nachhaltigkeit und Transparenz	62
2.4.1 Vorbemerkungen	62
2.4.2 Nachhaltigkeit und Transparenz: Begriff und Bedeutung	64
2.4.2.1 Begriff der Nachhaltigkeit in Bezug auf die Vorstandsvergütung in der Regulierung für Kreditinstitute sowie im Handels- und Aktienrecht	64

2.4.2.2	Externe Transparenz in Bezug auf die Vorstandsvergütung in der Regulierung für Kreditinstitute sowie im Handels- und Aktienrecht	67
2.4.2.3	Beispiel der Deutsche Bank AG	69
2.4.3	Inhalt und Umfang von nichtfinanziellem Bericht, Vergütungsbericht sowie Offenlegungsbericht gemäß Art. 5 EU Offenlegungsverordnung bezogen auf ESG-Nachhaltigkeitsaspekte	71
2.4.3.1	Nachhaltigkeitsbericht in Form der nichtfinanziellen Erklärung bzw. des nichtfinanziellen Berichts nach § 289b–§ 289e HGB	71
2.4.3.2	Vergütungsbericht gemäß § 162 AktG	73
2.4.3.3	Offenlegungsbericht gemäß Art. 5 EU-Offenlegungsverordnung	78
2.5	Nachhaltigkeit: Weitere Bestimmungen zur Gewährung einer variablen Vergütung an Risk-Taker im Detail	80
2.6	Zwischenergebnis	86
Literatur		87
3	Angewandte Kriterien der Vorstandsvergütung im Kurzüberblick	93
3.1	Angewandte Kriterien in den Institutsgruppen	93
3.1.1	Angewandte Kriterien bei Sparkassen	93
3.1.2	Angewandte Kriterien bei Genossenschaftsbanken	97
3.1.3	Angewandte Kriterien bei privatwirtschaftlichen Banken	101
3.1.3.1	Ausgestaltung der Vergütungssysteme von Großbanken in der aktuellen Kritik	104
3.1.3.2	Mehr Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung – das Beispiel der Commerzbank AG	105
3.2	Angewandte Kriterien einer nachhaltigen Vergütung für Bankvorstände in Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer Umfrage	109
3.2.1	Allgemeines	110
3.2.2	Fixe und variable Vergütung	110
3.2.3	Integration von Kriterien der ökonomischen Nachhaltigkeit	113
3.2.4	Integration von Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit	113
3.2.5	Integration von Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit	114
3.2.6	Zwischenergebnis	115
Literatur		115
4	Unternehmens- und Nachhaltigkeitsziele, Anforderungen und Motivation: Nachhaltigkeit in der Vergütung	119
4.1	Zielsysteme	120
4.1.1	Unternehmensplanung und -föhrung allgemein	120

4.1.1.1	Messkriterien einer erfolgreichen Unternehmensführung allgemein	120
4.1.1.2	In Banken und Sparkassen speziell	122
4.1.1.3	Zielsysteme und Unternehmenskultur von Banken und Sparkassen	123
4.1.1.3.1	Shareholder- versus Stakeholdervalue	127
4.1.1.3.2	Unterschiedliche Unternehmenskulturen bei Banken und Sparkassen	128
4.1.1.3.3	Risikokultur im Besonderen	133
4.1.2	Neue Ziele und Nachhaltigkeitskriterien	141
4.1.2.1	ESG und andere Nachhaltigkeitskriterien	143
4.1.2.2	Vorstellungen und Vorhaben zu einer verbesserten Nachhaltigkeit in der Bankbranche	144
4.1.2.2.1	Die EU-Taxonomie – ökologische Nachhaltigkeit	144
4.1.2.2.2	Bankaufsicht – Das Merkblatt zum Umgang mit ökonomischen Nachhaltigkeitsrisiken	148
4.1.2.2.3	Soziale Nachhaltigkeit	151
4.1.2.2.4	Haltung der Spitzenverbände	152
4.1.3	Mehr Nachhaltigkeit: Zielsetzungen in Banken und Sparkassen	154
4.1.3.1	Genossenschaftsbanken	155
4.1.3.2	Sparkassen	156
4.1.3.3	Privatbanken	159
4.2	Aufgaben eines Bankvorstandes, formale Anforderungen und zur Motivation	163
4.2.1	Aufgaben und Rollen von Vorständen	164
4.2.2	Funktionen des Bankvorstandes im Speziellen	167
4.2.3	Formale Anforderungen	169
4.2.4	Zur Motivation von (Bank)Vorständen	172
4.2.4.1	Zur Motivation allgemein	172
4.2.4.2	Extrinsische und Intrinsische Motivation	175
4.2.4.3	Extrinsisch Motivierte, Statusorientierte oder vornehmlich intrinsisch Motivierte	177
4.2.4.4	Erleichterter Zugang zu positionalen Gütern im Besonderen	180
4.2.4.5	Positionale Güter und Nachhaltigkeit	183
4.2.5	Zwischenergebnis und Konsequenzen für die Vergütung von Bankvorständen	183
Literatur		186

5 Corporate Governance, Arbeitsmarkt und Vergütung: Theorie und Diskussion der Verhandlungsposition von Arbeitgebern und Vorständen	195
5.1 Problem: Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt	195
5.1.1 Allgemeine Betrachtung	197
5.1.2 Komplexität und Opazität	199
5.1.3 Unterschiedliche Interessen von Eigentümern und Vorständen in der neoinstitutionalistischen Theorie	201
5.2 Residual Loss, Monitoring und Bonding bei Banken und Sparkassen	210
5.2.1 Residual Loss	210
5.2.2 Monitoring	212
5.2.2.1 Laufzeit von Arbeitsverträgen	213
5.2.2.2 Monitoring durch Aufsichtsrat und Peers	214
5.2.2.2.1 Privatbanken	214
5.2.2.2.2 Sparkassen	216
5.2.2.2.3 Genossenschaftsbanken	221
5.2.2.3 Monitoring durch den Verband	224
5.2.3 Bonding	226
5.3 Arbeitsmarkt für Bankvorstände in Deutschland: Wenig belastbare Ergebnisse, einige Vermutungen	233
5.3.1 Einige Zahlen zum (verbands-)internen Arbeitsmarkt	234
5.3.2 Externer und betriebsnaher Arbeitsmarkt für Bankvorstände	235
5.4 Zwischenergebnis	237
Literatur	239
6 Übersicht und weitere Begründung von Kriterien einer nachhaltige(re)n Vergütung von Bankvorständen	245
6.1 Ökonomische Kriterien der Vergütung von Bankvorständen in der aktuellen Diskussion	245
6.1.1 Auf die Geschäftsstrategie ausgerichtete Ziele für nachhaltige(re) Vergütungssysteme	245
6.1.1.1 Konzepte und Verfahren sowie daraus resultierende Kriterien für nachhaltige(re) Vergütungssysteme	248
6.1.1.1.1 Strukturdaten der deutschen Kreditwirtschaft	248
6.1.1.1.2 Fit und Proper-Test	249
6.1.1.1.3 Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)	252
6.1.1.1.4 EBA Risk Dashboard	255
6.1.1.1.5 Kennzahlen der Deutschen Bundesbank zur Evaluierung eines nachhaltigen Geschäftsmodells	256
6.1.1.1.6 Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) und Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP)	258

6.1.1.2 Nachhaltigkeitsziele und ESG-Kriterien	261
6.1.2 Zwischenergebnis zu veränderten Kriterien der Banksteuerung im Rahmen der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit	263
6.2 Weitere Kriterien einer nachhaltige(re)n Vergütung von Bankvorständen	265
6.2.1 „Governmental“-Nachhaltigkeit: Kriterien guter Unternehmensführung	267
6.2.1.1 Aggregat Kundenzufriedenheit	268
6.2.1.2 Institutsgruppenspezifische Besonderheit der Genossenschaftsbanken	272
6.2.2 Soziale Nachhaltigkeit	275
6.2.2.1 MAZ, Personalentwicklung, Diversity und andere	275
6.2.2.1.1 MAZ- Aggregat der Mitarbeiterzufriedenheit	275
6.2.2.1.2 Personalentwicklung, Diversity, Nachfolgesicherung und Ausbildungsquote	279
6.2.2.2 Engagement im Rahmen der CSR	284
6.2.3 Ökologische Nachhaltigkeit	285
6.2.3.1 Aggregat GAR	286
6.2.3.2 Mehr ökologische Nachhaltigkeit im eigenen Haus – das Aggregat der CO ₂ -Neutralität	289
6.2.4 Transparenz – Chancen einer CSR-Berichterstattung	290
Literatur	290
7 Modell für eine nachhaltige(re) Vorstandsvergütung	297
7.1 Vorbemerkungen	297
7.2 Konstruktionsmerkmale	298
7.3 Modell als Balanced Scorecard	302
7.4 Erläuterungen zu den Zielgrößen und Gewichtung im Einzelnen	306
7.4.1 Fixvergütung	306
7.4.2 Kennzahlen der Perspektive ökonomische Nachhaltigkeit und Gewichtung	307
7.4.3 Kennzahlen der Perspektive soziale Nachhaltigkeit und Gewichtung	310
7.4.4 Kennzahlen der Perspektive ökologische Nachhaltigkeit und Gewichtung	311
7.4.5 Auswahl von Kennzahlen als Grundlage einer Ermessenstantieme	313
7.5 Transparenz und Kommunikation	313
Literatur	314
8 Fazit und Ausblick	317