

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	38
	Literatur	40
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 -führung 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