

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>A. HISTORISCHE GRÜNDE FÜR DIE FINANZMARKTKRISE</b>	
<b>– 2007 .....</b>	<b>5</b>
I. ZUSAMMENBRUCH DES SUBPRIME-HYPOTHEKENMARKTES .....	5
II. VARIABLE VERGÜTUNGSSYSTEME DER FINANZBRANCHE .....	10
1. <i>Bewertungen der variablen Vergütungssysteme in der</i> <i>Finanzbranche durch internationale Organisationen und Institute .....</i>	<i>10</i>
a) Forum für Finanzstabilität (FSF) .....	10
b) Ausschuss der Europäischen Aufsichtsbehörden für das Bankwesen (CEBS) .....	11
c) Europäische Kommission (EK) .....	12
d) Institute .....	13
2. <i>Untersuchung des Verhältnisses der durchschnittlichen</i> <i>Bonuszahlungen zu den Gewinnen der Wertpapierbranche</i> <i>an der Wall Street von 1986 bis 2016 .....</i>	<i>14</i>
<b>B. AUSWIRKUNGEN DER FINANZMARKTKRISE AUF DIE</b> <b>INTERNATIONALEN UND EUROPÄISCHEN</b> <b>REGULATORISCHEN ANFORDERUNGEN FÜR DIE</b> <b>VARIABLEN VERGÜTUNGSSYSTEME</b> <b>DER FINANZBRANCHE .....</b>	<b>21</b>
I. FINANCIAL STABILITY FORUM (FSF): „ <i>DRAGHI-REPORT</i> “ .....	21
II. FINANCIAL STABILITY FORUM (FSF): PRINCIPLES FOR SOUND COMPENSATION PRACTICES .....	22
III. COMMITTEE OF EUROPEAN BANKING SUPERVISORS (CEBS): HIGH-LEVEL PRINCIPLES FOR REMUNERATION POLICIES .....	22
IV. EUROPÄISCHE KOMMISSION (EK): EMPFEHLUNG DER KOMMISSION ZUR VERGÜTUNGSPOLITIK IM FINANZDIENSTLEISTUNGSSEKTOR .....	23
V. FINANCIAL STABILITY BOARD (FSB): PRINCIPLES FOR SOUND COMPENSATION PRACTICES – IMPLEMENTATION STANDARDS .....	23

VI. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS):	
COMPENSATION PRINCIPLES AND STANDARDS –	
ASSESSMENT METHODOLOGY .....	24
VII. EUROPÄISCHES PARLAMENT UND RAT (EP/ER):	
RICHTLINIE 2010/76/EU (CRD III) .....	24
VIII. COMMITTEE OF EUROPEAN BANKING SUPERVISORS (CEBS):	
LEITLINIEN ZU VERGÜTUNGSPOLITIK UND VERGÜTUNGSPRAXIS .....	25
IX. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS):	
RANGE OF METHODOLOGIES FOR RISK AND PERFORMANCE	
ALIGNMENT OF REMUNERATION .....	25
X. EUROPÄISCHES PARLAMENT UND RAT (EP/ER):	
RICHTLINIE 2013/36/EU (CRD IV) .....	26
XI. EUROPÄISCHE BANKENAUF SICHTSBEHÖRDE (EBA):	
LEITLINIEN FÜR EINE SOLIDE VERGÜTUNGSPOLITIK .....	27
XII. ZUSAMMENFASSUNG .....	28
<b>C. RISIKOAJUSTIERTES FIXVERGÜTUNGSSYSTEM FÜR</b>	
<b>    INSTITUTE IM ANWENDUNGSBEREICH</b>	
<b>    DES KREDITWESENGESETZES I.V.M</b>	
<b>    DER INSTITUTSVERGÜTUNGSVERORDNUNG .....</b>	<b>31</b>
I. WIRTSCHAFTLICHE VORÜBERLEGUNGEN	
BEI DER WAHL EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS .....	31
1. <i>Motivation zu und Honorierung von</i>	
<i>überobligatorischen Leistungen</i> .....	33
a) Extrinsische Motivation .....	33
b) Intrinsische Motivation .....	34
c) Hedonistische Treitmühle – Verlustaversion .....	34
2. <i>Flexibilisierung der Personalkosten</i> .....	35
a) Allgemeine Möglichkeiten .....	35
b) Besondere Möglichkeiten .....	36
3. <i>Vergütungssysteme in der Praxis</i> .....	38
II. ZULÄSSIGKEIT EINES REINEN FIXVERGÜTUNGSSYSTEMS	
FÜR INSTITUTE IM ANWENDUNGSBEREICH DES	
KWG I.V.M. DER INSTITUTSVERGÜTUNGSVERORDNUNG .....	38

III. AUSLEGUNG DES § 25A KWG, DER SONSTIGEN EINSCHLÄGIGEN NORMEN DES KWG SOWIE DER INSTITUTSVERG V .....	40
1. <i>Auslegungsmethodik</i> .....	41
a) Grammatische Auslegung .....	41
b) Systematische Auslegung .....	41
c) Historische Auslegung .....	41
d) Teleologische Auslegung .....	42
2. <i>Einschlägige Normen des KWG</i> .....	43
a) § 25a KWG .....	43
b) § 25d Abs. 5 KWG .....	45
c) § 10i Abs. 3 S. 3 Nr. 2 KWG .....	46
d) § 45 Abs. 2 S. 1 Nr. 5a und 6 KWG .....	48
3. <i>Einschlägige Normen der InstitutsVergV</i> .....	49
a) § 4 InstitutsVergV (Ausrichtung an der Strategie des Instituts) .....	50
aa) Vergütungssystem im Einklang mit der Geschäfts- und Risikostrategie (Unternehmenssteuerungsinstrument) .....	51
bb) Leistungsgerechte Vergütung .....	52
cc) Vergütungssystem im Einklang mit den Grundsätzen des Schutzes von Kunden und Anlegern .....	53
dd) Verhältnismäßigkeitsgrundsatz .....	53
ee) Bewertung .....	53
i. These .....	53
ii. Begründung .....	54
(1) Vergütungssystem im Einklang mit der Geschäfts- und Risikostrategie (Unternehmenssteuerungsinstrument) .....	54
(2) Leistungsgerechte Vergütung .....	57
(3) Vergütungssystem im Einklang mit den Grundsätzen des Schutzes von Kunden und Anlegern .....	57
(4) Verhältnismäßigkeitsgrundsatz .....	58
b) § 5 InstitutsVergV (Angemessenheit der Vergütung und der Vergütungssysteme) .....	59
aa) § 5 Abs. 1 ff., 6 und 7 InstitutsVergV .....	59
i. Flexible Vergütungspolitik – Keine signifikante Abhängigkeit von der variablen Vergütung .....	60
ii. Symmetrieprinzip – Risikoausrichtungsverfahren .....	61

(1) § 18 Abs. 2-4 InstitutsVergV (Anforderungen an Vergütungssysteme von Risikoträgern und Risikoträgerinnen in bedeutenden Instituten; Risikoausrichtung der Vergütungssysteme).....	63
(2) § 19 InstitutsVergV (Ermittlung der variablen Vergütung (Ex-ante-Risikoadjustierung)).....	65
(a) Ex-ante Risikoadjustierung .....	66
(b) Zwischenbewertung.....	67
(3) § 20 InstitutsVergV (Zurückbehaltung, Anspruchs- und Auszahlungsvoraussetzungen, Rückforderung (Ex-post-Risikoadjustierung)).....	68
(a) Ex-post Risikoadjustierung .....	69
(b) Zwischenbewertung.....	71
iii. Bewertung .....	71
(1) These .....	71
(2) Begründung.....	72
(a) Flexible Vergütungspolitik.....	72
(b) Symmetrieprinzip – Risikoausrichtungsverfahren .....	73
bb) § 5 Abs. 1, 4 InstitutsVergV .....	77
i. Gleichlaufende Vergütungsparameter sowie Interessenkonflikt.....	78
ii. Bewertung .....	78
(1) These .....	78
(2) Begründung.....	79
c) § 6 InstitutsVergV (Verhältnis von variabler zu fixer Vergütung; Billigung einer höheren Obergrenze für die variable Vergütung im Verhältnis zur fixen Vergütung nach § 25a Abs. 5 S. 5 KWG).....	80
aa) Angemessen hoher Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung bei Geschäftsleiter und Risikoträger bedeutender Institute.....	82
bb) Wesentlicher Anteil der Vergütung für Geschäftsleiter und Risikoträger variabel – FSB-Standard Nr. 6 .....	83
cc) Wirksame Verhaltensanreize.....	84
dd) Höchstgrenze für den variablen Vergütungsbestandteil.....	84
ee) Bewertung.....	85

i.	These .....	85
ii.	Begründung .....	85
(1)	Wesentlicher Anteil der Vergütung für Geschäftsleiter und Risikoträger variabel – FSB-Standard Nr. 6 .....	85
(a)	CRD III – Umsetzung der Empfehlung der Europäischen Kommission sowie der FSB-Standards.....	86
(b)	CRD IV – Umsetzung der FSB-Standards.....	88
(c)	InstitutsVergV – Umsetzung der CRD III/IV sowie der FSB-Standards .....	89
(d)	Zwischenergebnis .....	91
(2)	Wirksame Verhaltensanreize .....	92
(3)	Höchstgrenze für den variablen Vergütungsbestandteil.....	93
d)	§ 7 InstitutsVergV (Voraussetzungen für die Festsetzung des Gesamtbetrags der variablen Vergütungen und die Auszahlung der variablen Vergütungsbestandteile) .....	94
aa)	Angemessene Eigenmittelausstattung – Variable Vergütung als Risikofaktor .....	95
bb)	Institute im Genuss außerordentlicher staatlicher Unterstützung ..	96
cc)	Bewertung.....	97
i.	These .....	97
ii.	Begründung.....	97
(1)	Angemessene Eigenmittelausstattung – Variable Vergütung als Risikofaktor .....	97
(2)	Institute im Genuss außerordentlicher staatlicher Unterstützung.....	98
e)	§ 9 InstitutsVergV (Zusätzliche Anforderungen an die Vergütung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kontrolleinheiten).....	99
aa)	Mitarbeiter der Kontrolleinheiten – Schwerpunkt auf der Fixvergütung .....	99
bb)	Bewertung.....	100
i.	These .....	100
ii.	Begründung.....	100
f)	§ 10 InstitutsVergV (Zusätzliche Anforderungen an die Vergütung von Geschäftsleitern und Geschäftsleiterinnen).....	101

aa) Nachbildung des § 87 Abs. 1 S. 1 Aktiengesetz .....	102
i. Literaturstimmen gegen die Zulässigkeit eines reinen Fixvergütungssystems.....	104
(1) Deutscher Corporate Governance Kodex .....	104
(2) Fehlerhafte Verhaltensanreize von der reinen Fixvergütung .....	104
ii. Literaturstimmen für die Zulässigkeit eines reinen Fixvergütungssystems.....	105
(1) Deutscher Corporate Governance Kodex .....	105
(2) Keine fehlerhaften Verhaltensanreize von der Fixvergütung .....	105
bb) Bewertung.....	107
i. These .....	107
ii. Begründung.....	107
(1) Deutscher Corporate Governance Kodex .....	107
(2) Fehlerhafte Verhaltensanreize der Fixvergütung .....	108
g) § 13 InstitutsVergV (Information über die Vergütungssysteme).....	108
aa) Transparenz und Nachvollziehbarkeit – Innenverhältnis.....	109
bb) Bewertung.....	109
i. These .....	109
ii. Begründung.....	109
h) § 16 InstitutsVergV (Offenlegung).....	110
aa) Transparenz und Nachvollziehbarkeit – Außenverhältnis .....	112
bb) Bewertung.....	112
i. These .....	112
ii. Begründung.....	112

**D. PFLICHTEN UND MÖGLICHKEITEN ZUR UMSETZUNG  
DER INSTITUTSVERGV-VORGABEN ..... 115**

I. PFLICHT ZUR ANPASSUNG DER VERGÜTUNGSSYSTEME AN DIE INSTITUTSVERGV SOWIE KONSEQUENZEN IHRER MISSACHTUNG .....	116
1. <i>Neue Individual- und Kollektivverträge</i> .....	116
2. <i>Bestehende Individual- und Kollektivverträge</i> .....	117
3. <i>Eingriffs- und Sanktionsmöglichkeiten der BaFin         bei Missachtung der InstitutsVergV</i> .....	119

II. AUFSICHTSRECHTLICH DETERMINIERTE ANPASSUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR BESTEHENDE INDIVIDUAL- UND KOLLEKTIVVERTRÄGE .....	120
1. <i>Individualverträge</i> .....	121
a) Arbeitsverträge .....	121
aa) Einvernehmliche Vertragsänderung .....	121
i. Information und Werbung .....	121
ii. Arbeitsvertragliche Treuepflicht .....	122
(1) Allgemeine Schadensabwendungspflicht .....	123
(2) Pflicht zur einvernehmlichen InstitutsVergV-konformen Vertragsanpassung .....	125
iii. Verhandlungsdruck .....	127
(1) Vorenthalten von vertraglich nicht geschuldeten Leistungen .....	127
(a) Verstoß gegen das Maßregelungsverbot (§ 612a BGB) .....	127
(aa) Zulässige Rechtsausübung .....	128
(bb) Benachteiligung .....	128
(b) Verstoß gegen den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz .....	129
(2) Versetzung .....	131
(a) Übliche Arbeitsvertragsgestaltung .....	131
(b) Billiges Ermessen .....	132
(3) Vorenthalten von vertraglich geschuldeten Leistungen .....	134
iv. Fazit und Zusammenfassung .....	134
bb) Direktionsrecht des Arbeitgebers .....	135
i. Möglichkeiten und Grenzen des Direktionsrechts .....	135
ii. Einseitige InstitutsVergV-konforme Vertragsanpassung .....	135
cc) Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalte .....	135
i. Freiwilligkeitsvorbehalte .....	136
(1) Konkreter Freiwilligkeitsvorbehalt .....	137
(2) Pauschaler Freiwilligkeitsvorbehalt .....	138
(3) Einmalzahlung mit zukunftsbezogenem Freiwilligkeitsvorbehalt .....	139
ii. Widerrufsvorbehalte .....	140
(1) Kombination von Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt .....	141
(2) Einfacher Widerrufsvorbehalt .....	141
iii. Fazit und Zusammenfassung .....	145

dd) Änderungskündigung.....	146
i. Ordentliche Änderungskündigung.....	146
(1) Verhaltensbedingte Änderungskündigung .....	147
(2) Personenbedingte Änderungskündigung .....	147
(a) Personenbedingter Kündigungsgrund – Charakterliche Ungeeignetheit.....	148
(b) Interessenabwägung / Verhältnismäßigkeitsgrundsatz .....	150
(c) Fazit und Zusammenfassung .....	151
(3) Betriebsbedingte Änderungskündigung.....	152
(a) Betriebsbedingte Änderungskündigung – Änderung des Anforderungsprofils.....	153
(aa) Änderung des Anforderungsprofils .....	153
(bb)Interessenabwägung / Verhältnismäßigkeitsgrundsatz...	154
(b) Betriebsbedingte Änderungsdruckkündigung – Rechtswidrige Drohungen der BaFin.....	155
(aa) Rechtswidrige Drohungen der BaFin .....	155
(bb)Interessenabwägung / Verhältnismäßigkeitsgrundsatz...	157
(c) Betriebsbedingter (Massen-)Änderungskündigung – Isolierte Reduzierung oder Streichung der variablen Vergütung.....	158
(aa) Isolierte Reduzierung oder Streichung der variablen Vergütung .....	159
(bb)Interessenabwägung / Verhältnismäßigkeitsgrundsatz...	160
(cc) Sozialauswahl – Massenänderungskündigung .....	163
(d) Fazit und Zusammenfassung .....	163
ii. Außerordentliche Änderungskündigung.....	165
(1) Notwendige und zumutbare Änderung der Arbeitsbedingungen .....	166
(2) Kündigungserklärungsfrist.....	167
(3) Annahme des Änderungsangebots.....	167
(4) Fazit und Zusammenfassung .....	167
ee) Störung der Geschäftsgrundlage.....	167
ff) Stichtags- und Rückzahlungsklauseln .....	170
gg) Zielvereinbarungen und -vorgaben.....	172
b) Dienstverträge .....	175
aa) Einvernehmliche Vertragsänderung .....	175



i.	Ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts .....	175
ii.	Organschaftliche Treuepflicht .....	177
(1)	Grundsatz – Vermeidung von Interessenkonflikten .....	178
(2)	Loyalitätspflicht – Förderung der Reputation des Instituts ....	180
(3)	Herabsetzung der Vergütung bei schlechter Wirtschaftslage .....	181
(4)	Fazit und Zusammenfassung .....	185
bb)	Ordentliche Kündigung .....	185
i.	Intervenieren bei automatischen Vertragsverlängerungen .....	185
ii.	Ordentliche Änderungskündigung .....	186
cc)	Außerordentliche Änderungskündigung .....	188
i.	Wichtiger Kündigungsgrund.....	188
(1)	Verweigerte Umsetzung der InstitutsVergV-Vorgaben auf Mitarbeiterebene .....	189
(2)	Verweigerte Umsetzung eines Beschlusses der Gesellschafterversammlung .....	190
(3)	Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung .....	192
(4)	Drohende Maßnahmen der BaFin.....	193
ii.	Kündigungserklärungsfrist.....	194
iii.	Fazit und Zusammenfassung .....	194
2.	<i>Kollektivverträge</i> .....	195
a)	Betriebsvereinbarungen .....	195
aa)	Aufhebungsvertrag .....	196
bb)	InstitutsVergV-konforme Betriebsvereinbarung .....	196
cc)	Ordentliche Kündigung .....	197
dd)	Außerordentliche Kündigung .....	198
b)	Tarifverträge .....	199
3.	<i>Lösungsvorschlag: Ermessensbonus</i> .....	201
a)	Individualvertragliche Ermessensklausel .....	201
aa)	Freiwillige Leistung.....	202
bb)	Selbstbindung .....	203
b)	Umsetzung der InstitutsVergV-Vorgaben im Rahmen der Ermessensausübung .....	204
aa)	§ 5 InstitutsVergV (Angemessenheit der Vergütung und der Vergütungssysteme) .....	204

bb) § 6 InstitutsVergV (Verhältnis von variabler zu fixer Vergütung; Billigung einer höheren Obergrenze für die variable Vergütung im Verhältnis zur fixen Vergütung nach § 25a Abs. 5 S. 5 KWG) .....	206
cc) § 7 InstitutsVergV (Voraussetzungen für die Festsetzung des Gesamtbetrags der variablen Vergütungen und die Auszahlung der variablen Vergütungsbestandteile).....	207
i. Wortlautauslegung .....	208
ii. Sinn und Zweck .....	208
iii. Historie.....	209
(1) FSB – Principles for Sound Compensation Practices – Implementation Standards .....	209
(2) EP/ER – Richtlinie 2013/36/EU (CRD IV).....	209
(3) Verhältnis zu § 45 KWG .....	209
(a) § 45 Abs. 1 S. 1 Nr. 4 KWG .....	210
(b) § 45 Abs. 2 S. 1 Nr. 5a und 6 KWG.....	210
iv. Fazit.....	211
dd) § 19 InstitutsVergV (Ermittlung der variablen Vergütung (Ex-ante-Risikoadjustierung)) .....	212
ee) § 20 InstitutsVergV (Zurückbehaltung, Anspruchs- und Auszahlungsvoraussetzungen (Ex-post-Risikoadjustierung)).....	213
ff) Fazit und Zusammenfassung .....	214

**E. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND THESEN ..... 217**

I. RISIKOAJUSTIERTES FIXVERGÜTUNGSSYSTEM FÜR INSTITUTE IM ANWENDBEREICH DES KWG I.V.M DER INSTITUTSVERGV .....	217
1. <i>Keine ausdrückliche Regelung im KWG oder der InstitutsVergV</i> .....	217
2. <i>Einschlägige Normen des KWG</i> .....	217
a) § 25a Abs. 1 KWG.....	217
b) § 25d Abs. 5 KWG .....	217
c) § 10i Abs. 3 S. 3 Nr. 2 KWG.....	218
d) § 45 Abs. 2 S. 1 Nr. 5a und 6 KWG .....	218
3. <i>Einschlägige Normen der InstitutsVergV</i> .....	219
a) § 4 InstitutsVergV.....	219
b) § 5 Abs. 1 ff., 6 und 7 InstitutsVergV .....	220
c) § 5 Abs. 1, 4 InstitutsVergV .....	221

d) § 6 InstitutsVergV / § 25a Abs. 5 KWG.....	221
e) § 7 InstitutsVergV.....	223
f) § 9 InstitutsVergV.....	223
g) § 10 InstitutsVergV.....	224
h) § 13 InstitutsVergV.....	224
i) § 16 InstitutsVergV.....	225
<b>II. PFLICHTEN UND MÖGLICHKEITEN ZUR UMSETZUNG</b>	
DER INSTITUTSVERGV-VORGABEN.....	226
1. <i>Individualverträge</i> .....	226
a) Arbeitsverträge.....	226
aa) Einvernehmliche Vertragsänderung.....	226
bb) Direktionsrecht des Arbeitgebers.....	226
cc) Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalte.....	226
dd) Änderungskündigung.....	227
ee) Störung der Geschäftsgrundlage.....	228
ff) Stichtags- und Rückzahlungsklauseln.....	228
gg) Zielvereinbarungen und -vorgaben.....	228
b) Dienstverträge.....	229
aa) Einvernehmliche Vertragsänderung.....	229
bb) Ordentliche Kündigung.....	229
cc) Außerordentliche Änderungskündigung.....	230
2. <i>Kollektivverträge</i> .....	231
a) Betriebsvereinbarungen.....	231
aa) Aufhebungsvertrag.....	231
bb) InstitutsVergV-konforme Betriebsvereinbarung.....	231
cc) Ordentliche Kündigung.....	231
dd) Außerordentliche Kündigung.....	231
b) Tarifverträge.....	232
3. <i>Lösungsvorschlag: Ermessensbonus</i> .....	232
<b>F. LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>235</b>
<b>G. VERZEICHNIS DER VERORDNUNGEN, GESETZE</b>	
<b>UND GESETZSMATERIALIEN.....</b>	<b>253</b>