

# Die Rückforderung von Boni ist schwierig

Die für den Untergang der CS verantwortlichen Manager sollen zur Rechenschaft gezogen werden – wie stehen die Erfolgchancen?



Hinter den Fassaden der untergehenden Credit Suisse beginnt das grosse Gezerre um alte Schulden und neue Chancen.

DENIS BALIBOUSE / REUTERS

MATTHIAS BENZ

Nach dem Credit-Suisse-Debakel ist der Volkszorn gross. «Jahrelang haben die CS-Manager hohe Boni kassiert, und nun muss die Bank vom Staat gerettet werden», so lautet der Tenor. Unmut herrscht auch in Bundesbern. Parteien von links bis rechts fordern, dass die verantwortlichen CS-Manager zur Rechenschaft gezogen werden. Selbst die wirtschaftsfreundliche FDP sieht «eklatantes Fehlverhalten von hochbezahlten Bankmanagern». Dem CS-Management dürften dieses Jahr keine Boni ausgerichtet werden, sagte FDP-Präsident Thierry Burkart diese Woche vor den Medien. Die Partei fordert zudem Boni und Gratifikationen von der alten Führungsriege zurück.

Aber was kann die Politik überhaupt tun? Und sind staatliche Eingriffe notwendig? Die wichtigsten Fragen und Antworten.

## Untersagt der Bund die anstehenden Bonuszahlungen bei der Credit Suisse?

Für rote Köpfe sorgte in den vergangenen Tagen, dass die Credit Suisse Ende dieser Woche die Boni für das Jahr 2022 auszahlen will. Die Grossbank begründet dies damit, dass in einigen Ländern die Boni bereits überwiesen worden seien. Am Freitag steht nun noch die Auszahlung in der Schweiz an.

Die Aufregung in der Politik erscheint allerdings künstlich. Die Geschäftsleitung der Credit Suisse wird dieses Jahr ohnehin keinen Bonus erhalten. Das hat die Bank noch vor den jüngsten Turbulenzen im Vergütungsbericht 2022 festgehalten.

Der Grund dafür ist, dass die Credit Suisse 2022 ein miserables Geschäftsjahr mit einem Verlust von über 7 Milliarden Franken hatte. Die Leistungsziele für die Geschäftsleitung wurden allesamt verfehlt. Das Management («Group Executive Board») erhält deshalb nur das fixe Basissalar. Es beträgt für die achtzehn Mitglieder des Topmanagements (inklusive CEO) durchschnittlich rund 2 Millionen Franken – darben müssen die Betroffenen also nicht. Aber die variable Vergütung fällt gänzlich aus.

Festhalten will die Credit Suisse hingegen am Bonuspool für die übrigen rund

50 000 Angestellten weltweit. Dieser Pool ist für das Jahr 2022 mit 1 Milliarde Franken gefüllt. Das entspricht im Durchschnitt 20 000 Franken pro Mitarbeiter. Der Bonuspool ist wegen des schlechten Geschäftsjahrs allerdings stark geschrumpft. Für das Jahr 2020 war er noch knapp 3 Milliarden Franken gross.

Das Schweizer Bankengesetz gibt den Bundesbehörden die Möglichkeit, die Auszahlung variabler Vergütungen ganz oder teilweise zu verbieten, wenn eine Bank «direkte oder indirekte staatliche Beihilfe» erhält (Artikel 10a).

Der Bundesrat hat jetzt allerdings darauf verzichtet, die Auszahlung des Bonuspools an die CS-Mitarbeitenden grundsätzlich zu untersagen. Wie er am

## Die Debatte um Boni ist ein Polittheater

Kommentar auf Seite 19

Dienstagabend mitteilte, werden aus Gründen der Rechtssicherheit nur gewisse verzögert ausbezahlte Vergütungen vorläufig sistiert. Sie machen rund 30 Prozent des Bonuspools aus. Das Finanzdepartement soll zudem Vorschläge ausarbeiten, wie man künftig mit dem Bonusthema umgehen will.

## Können bereits ausbezahlte Boni zurückgefordert werden?

FDP-Präsident Burkart hat gefordert, dass Boni und Gratifikationen von der alten Führungsriege zurückverlangt werden. Es geht also um Geld, das bereits auf den Konten von CS-Mitarbeitenden gelandet ist. Fachleute sprechen von Clawbacks (Rückforderungen).

In der Schweiz wird den Unternehmen nicht gesetzlich vorgeschrieben, dass sie solche Clawbacks vorsehen müssen. Anders ist dies beispielsweise in Grossbritannien und in der EU, wo entsprechende Vorschriften für die Finanzinstitute gelten.

Allerdings sind Clawbacks auch in der Schweiz verbreitet. Laut Vergütungsexperten haben 80 Prozent der im SMI enthaltenen Grossfirmen von sich

aus solche Instrumente eingeführt. Typischerweise können Unternehmen bis zu drei Jahre lang variable Vergütungen zurückfordern, wenn einer Person ein schweres Fehlverhalten oder illegale Aktivitäten nachgewiesen werden. Auch die Credit Suisse wendet Rückforderungsklauseln an – nicht nur für die Geschäftsleitung, sondern auch für anderes Spitzenpersonal.

Allerdings ist die Wirkung des Instruments zweifelhaft. «Clawback-Klauseln sehen gut auf dem Papier aus, und sie sollen auch die Öffentlichkeit beruhigen», sagt Winfried Ruigrok, Professor an der Universität St. Gallen und Experte für Corporate Governance. «Aber es ist sehr schwer, solche Klauseln vor Gericht durchzusetzen.»

Tatsächlich gibt es in der Schweiz fast keine Präzedenzfälle. Laut Experten hat das Bundesgericht erst einmal einen Fall bewertet und dabei eine Rückforderung gutgeheissen. Juristen halten die Anforderungen für hoch. Es müsse nicht nur ein Schaden nachgewiesen werden, sondern auch eine individuelle Verantwortung dafür.

Im Kontext des Credit-Suisse-Debakels sehen die befragten Experten geringe Chancen, dass Rückforderungen gegenüber früheren Bankmanagern in der Schweiz erfolgreich sein könnten. Für den Niedergang seien zu viele Faktoren und Personen verantwortlich, als dass einzelne Manager juristisch belangt werden könnten.

Einen Ansatzpunkt könnte das Bankengesetz bieten. FDP-Ständerat Andrea Caroni weist darauf hin, dass systemrelevante Banken schon bisher in ihren Vergütungssystemen verbindlich einen Vorbehalt anbringen mussten, wonach im Fall staatlicher Unterstützung die variable Vergütung beschränkt werden kann. Allerdings ist offen, ob sich dies auch auf Clawbacks bezieht.

Mithin ist es schwierig, Boni zurückzufordern, wenn das Geld erst einmal auf dem Konto liegt. Ein anderer Weg ist, dass Bankmanager von sich aus Geld zurückzahlen – beispielsweise, weil der öffentliche Druck zu gross wird. «Freiwillige Rückzahlungen können für Manager eine Möglichkeit sein, ihre Reputation zu

schützen», sagt HSG-Professor Ruigrok. In der Vergangenheit sei dies deshalb wiederholt vorgekommen. Beispielsweise verzichtete der ehemalige Novartis-Chef Daniel Vasella nach öffentlicher Entrüstung auf eine hohe Abgangsschädigung.

**Haben die Banken bereits Vorkehrungen gegen unverdiente Boni getroffen?** Die Sicht ist populär, dass Boni den Managern stets vollständig ausgezahlt werden. Doch das stimmt nicht. Die Banken haben nach der Finanzkrise dazugelernt. Sie schütten heute einen grossen Teil der variablen Vergütung erst verzögert aus («deferred compensation») – gerade weil sie wissen, dass einmal ausbezahltes Geld nur schwierig zurückgefordert werden kann.

Die «deferred compensation» ist ein wichtiger Aspekt bei der Beurteilung von Bonuszahlungen. Beispielsweise hat die Geschäftsleitung der Credit Suisse im Jahr 2020 einen langfristigen Bonus in Aussicht gestellt bekommen. Er hätte eine maximale Höhe von knapp 54 Millionen Franken erreicht, wenn bis Ende 2022 alle gesteckten Ziele erfüllt worden wären. Doch die Bank entwickelte sich schlecht. Die Geschäftsleitung hat deshalb von diesem Langfrist-Bonus nichts ausbezahlt erhalten, wie im Vergütungsbericht 2022 steht.

Auch beim übrigen Führungspersonal spielt verzögerte Vergütung eine bedeutende Rolle. Bei der CS gibt es eine Gruppe von rund 1500 sogenannten «Material Risk Takers». Für das Jahr 2022 erhielt dieses Spitzenpersonal eine Vergütung von 1,5 Milliarden Franken oder durchschnittlich rund 1 Million pro Person zugesprochen.

Rund 40 Prozent dieser Vergütung sind allerdings aufgeschoben. Sie werden gestaffelt nach mehreren Jahren ausbezahlt – falls dies nach der Übernahme durch die UBS überhaupt noch Gültigkeit hat. Die verzögerten Boni können zudem gänzlich gestrichen werden, wenn Mitarbeiter schwere Fehler begehen oder Schaden für die Bank anrichten («Malus-Regeln»).

Schliesslich wurde ein grosser Teil der variablen Vergütung für das CS-Führungspersonal in Aktien ausgerichtet. Beispielsweise erhielten die CS-Verwaltungsräte grundsätzlich die Hälfte ihres Salärs in CS-Aktien, die vier Jahre für einen Verkauf gesperrt waren (für den Verwaltungsratspräsidenten war die Quote oft niedriger). Auch die CS-Geschäftsleitungen bekamen den grössten Teil der variablen Vergütung in Aktien, die erst nach mehreren Jahren verkauft werden durften.

Mit dem Absturz des CS-Aktienkurses haben diese Boni stark an Wert verloren. Laut dem CS-Vergütungsbericht sass die CS-Geschäftsleitung im Jahr 2021 auf nicht ausgeübten Aktien, die beim Zeitpunkt der Gewährung rund 60 Millionen Franken wert waren. Zum Preis, den die UBS jetzt für die Übernahme der CS bietet, dürften diese Aktien noch rund 4 Millionen wert sein. Mit anderen Worten: Mit dem Niedergang der Credit Suisse hat auch ihr Spitzenpersonal finanziell gelitten. Die aufgeschobenen Boni, die noch nicht realisiert wurden, dürften zu einem grossen Teil wertlos geworden sein.

## Braucht es noch Boni in den Banken?

Die Bonuskultur im Finanzwesen ist häufig kritisiert worden. Sie steht auch jetzt wieder in einem schlechten Licht da, weil sie manche CS-Mitarbeiter zu übermässigen Risiken verleitet haben dürfte. Tatsächlich zeigt sich bei der Credit Suisse, wie verbreitet variable Vergütungen weiterhin sind.

Man kann sich fragen: Hätte es nicht zum Job jeder CS-Führungsperson gehört, sich auch ohne eine solche «Karotte vor der Nase» mit aller Kraft für dieses Ziel einzusetzen? Die politischen Forderungen, die Bonuskultur in den Banken zu beschneiden, dürften auf der Agenda bleiben. Nach Ostern will sich das Parlament in einer Sondersession mit dem Thema befassen.

«Freiwillige Rückzahlungen können für Manager eine Möglichkeit sein, ihre Reputation zu schützen.»

Winfried Ruigrok  
Professor an der Universität St. Gallen  
und Experte für Corporate Governance