

Neue Instrumente für die FINMA 2-6: Bonusregeln für Banken: gut gemeint, aber nicht gut

Urs Zulauf

Der Bundesrat will für alle Banken geltende Grundsätze zur Ausgestaltung von Vergütungssystemen im Bankengesetz verankern. Die systemrelevanten Banken müssten zusätzlich vorsehen, variable Vergütungen an Gewährspersonen zumindest teilweise aufzuschieben. Zudem müssten sie bei Pflichtverletzungen zugeteilte aber noch nicht ausbezahlte Boni kürzen oder streichen («Malus») oder ausbezahlte Boni zurückfordern können («claw back»). Der Bundesrat klärt leider weder das zu regelnde Problem, noch die Ziele, Wirkungen und Nebenwirkungen des Vorschlags. Immerhin ist der prinzipienorientierte Regelungsansatz für alle Banken zu begrüßen. Der Vorschlag hat aber verschiedene Schwächen. Er unterscheidet zu wenig zwischen Vergütungen an Gewährspersonen und Vielverdiener einerseits und an die übrige Belegschaft andererseits. Er vermischt damit die Vermeidung von Fehlanreizen und den Schutz der Eigenmittel. Die besondere Kategorie der Personen mit hoher Gesamtvergütung überzeugt nicht. Unklar bleibt zudem die Anwendung auf im Ausland Beschäftigte. Für systemrelevante Banken sollten bei einem Jahresverlust keine Boni an die Geschäftsleitung ausgerichtet und die Vergütungen der für Verluste Verantwortlichen zwingend gekürzt werden. Statt schwer durchsetzbarer Rückforderungen von den Banken zu verlangen, sollte die FINMA schweren Pflichtverletzungen selbst Boni zurückfordern können. Es fehlt eine gesetzliche Definition der variablen Vergütung. Schliesslich sollten Banken keine neuen Pflichten treffen. Der Kommentar macht zu diesen Punkten Textvorschläge.

Le Conseil fédéral souhaite inscrire dans la loi sur les banques des principes applicables à toutes les banques en matière d'organisation des systèmes de rémunération. Les banques d'importance systémique devraient également prévoir de reporter, au moins en partie, les rémunérations variables versées aux

personnes de référence. En cas de manquement aux obligations, elles devraient également pouvoir réduire ou supprimer les primes attribuées mais non encore versées (« malus ») ou exiger le remboursement des primes déjà versées (« claw back »). Malheureusement, le Conseil fédéral ne précise ni le problème à régler, ni les objectifs, les effets et les effets secondaires de la proposition. Il faut toutefois saluer l'approche réglementaire fondée sur des principes pour l'ensemble des banques. La proposition présente toutefois plusieurs faiblesses. Elle ne fait pas suffisamment la distinction entre, d'une part, les rémunérations versées aux personnes responsables et aux cadres supérieurs, et d'autre part, celles versées au reste du personnel. Elle confond ainsi la prévention des incitations inappropriées et la protection des fonds propres. La catégorie particulière des personnes percevant une rémunération globale élevée n'est pas convaincante. De plus, l'application de ces dispositions aux personnes employées à l'étranger reste floue. Pour les banques d'importance systémique, aucun bonus ne devrait être versé à la direction en cas de perte annuelle et les rémunérations des personnes responsables des pertes devraient être obligatoirement réduites. Au lieu d'exiger des banques des demandes de remboursement difficiles à faire valoir, la FINMA devrait pouvoir elle-même réclamer le remboursement des bonus en cas de manquements graves aux obligations. Il manque une définition légale de la rémunération variable. Enfin, les banques ne versant pas de rémunérations variables ne devraient pas être soumises à de nouvelles obligations. Le commentaire formule des propositions de texte sur ces points.

The Federal Council intends to enshrine the principles governing the design of compensation systems in the Banking Act. These principles will apply to all banks. Systemically important banks will also be required to defer, in whole or in part, variable compensation paid to key personnel. Furthermore, in cases of breach of duty, they would have to be able to reduce or cancel bonuses that have been allocated but not yet paid out ('malus') or reclaim bonuses that have already been paid out ('clawback'). Unfortunately, the Federal Council does not clarify the problem to be addressed, nor the objectives, effects and side effects of the proposal. Nevertheless, a principles-based regulatory

approach for all banks is to be welcomed. However, the proposal has several weaknesses. Notably, it fails to distinguish adequately between compensation for key personnel and high earners, and the rest of the workforce. By doing so, it confuses the avoidance of misincentives with the protection of regulatory capital. The special category of individuals with high total compensation is unconvincing. Furthermore, the application to employees working abroad remains unclear. No bonuses should be paid to senior management of systemically important banks in the event of an annual loss, and the compensation of those responsible for losses should be reduced by law. Rather than requiring banks to make recoveries that are difficult to enforce, FINMA should have the power to recover bonuses itself in cases of serious breaches of duty. There is no legal definition of variable compensation. Finally, banks without variable compensation should not be subject to new obligations. The commentary makes text proposals regarding these points.

Rückblick

(1) Im Frühling 2025 habe ich einen Kommentar der Frage der Boni von Bankern gewidmet und dabei auch Herkunft und Inhalt der heutigen Vergütungsregeln der FINMA und die Vergütungsstruktur der UBS untersucht. Und ich habe konkrete Vorschläge gemacht. Ist etwas davon in die «FINMA-Vorlage», d.h. der Vorentwurf für eine Änderung des Bankengesetzes und 8 anderer Gesetze (nachstehend VE-BankG) eingeflossen? Kurzantwort: fast nichts. Einzig vielleicht ein paar Sätze in den Erläuterungen. Oder die Formulierung eines Absatzes. Immerhin.

(2) Die Kapitäne des Regulierungstankers halten also unbeirrt an ihrem Kurs fest. Betrachten wir den Vorschlag des Bundesrats bzw. seiner Verwaltung und fragen uns: Wozu sollen die Bonusregeln dienen und werden sie wirksam sein?

(3) Anders als die «FINMA-Vorlage» verwende ich hier nicht ausschliesslich die Ausdrücke «Vergütungssystem» oder «Vergütungen», sondern ebenfalls und gleichbedeutend die Ausdrücke «Bonusregeln» und «Boni». Hintergrund ist nicht der Wunsch nach Anbiederung an die vox populi. Ich lehne variable Vergütungen nicht ab. Der Ausdruck «Bonus» ist aber kurz und bündig. Zudem sei auf den

lateinischen Ursprung hingewiesen: Bonus gleich gut. Grundsätzlich eine gute Sache also.

Ziel variabler Vergütungen («Boni»)

(4) Erinnern wir uns als Ausgangspunkt an die einem früheren Kommentar genannten Ziele variabler Vergütungen. Weshalb führen Unternehmen solche ein? Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe, welche durchaus berechtigt sind:

(5) Boni sollen vor allem und als erstes die Mitarbeitenden zu Bestleistungen im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre anspornen. Das heisst auch: viel Gewinn. Möglichst schon kurz-, aber auch langfristig.

(6) Zudem sollen Boni die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern und diese stärker und länger an das Unternehmen binden. Auch sollen attraktive variable Vergütungen helfen, gute Mitarbeitende neu zu gewinnen.

(7) Variable Vergütungen oder Boni sind also nicht einfach des Teufels, wovon manche Medienberichte unbewusst ausgehen.

Kerninhalt des Vorschlags

(8) Was ist der Kerninhalt des Vorschlags des Bundesrates zu den Vergütungsregeln? Er besteht aus zwei Elementen:

Für alle Banken

(9) Erstens sollen einige *Grundregeln* zum «Vergütungssystem» im Gesetz verankert werden (Art. 5c VE-BankG). Diese Regeln sollen für *alle Mitarbeitenden und Organe aller Banken* gelten. Inhaltlich entsprechen sie mehr oder weniger den heute im FINMA-Rundschreiben 2010/1 «Vergütungssysteme» genannten Regeln.

(10) Die neue Vorschrift verlangt von allen Banken

- ein «*einfach ausgestaltetes*» und «*auf objektiven Kriterien basierendes*» und in einer «*Dokumentation*» beschriebenes Vergütungssystem (Abs. 1).
- Die Vergütungen müssten «*langfristig durch den wirtschaftlichen Erfolg der Bank gedeckt sein*» (Abs. 2).

- Die Kriterien für die Zuteilung von (insbesondere variablen) Vergütungen müssten «risikoorientiert ausgestaltet» sein und «dürfen nicht zu Interessenkonflikten führen» (Abs. 3).

Was dies genau bedeutet, sollen Bundesrat und FINMA in Verordnungen ausführen (Abs. 4) und dabei insbesondere «den Unternehmensgrössen sowie den Risiken der Banken Rechnung» tragen. Der Erläuterungsbericht (S. 130f.) zeigt auf, was etwa zu erwarten wäre:

- So müssten bei schlechtem Geschäftsverlauf die variablen Vergütungen massgeblich reduziert werden oder vollständig entfallen.
- Der Bundesrat anerkennt aber, dass eine flächendeckende Streichung variabler Vergütungen wegen eines unerwünschten Personalabgangs die Ertragskraft schwächen könnte.
- Jedenfalls aber müssten die für den Verlust verantwortlichen Personen eine vollständige Streichung oder eine angemessene Kürzung der Vergütung erfahren.

(11) Diese Vergütungsregeln sollen ins Bankengesetz eingefügt werden. Sie würden somit für alle Banken gelten, aber nur für diese. Demgegenüber beansprucht das aktuelle FINMA-Rundschreiben 2010/1 «Vergütungssysteme» Geltung für viele andere Finanzinstitute (ohne Vermögensverwalter und Trustees) sowie Versicherungsunternehmen. Aus dem Erläuterungsbericht ist nicht ersichtlich, was nach Inkrafttreten der neuen gesetzlichen Vergütungsregeln mit dem Rundschreiben und insbesondere mit dessen Anwendung auf diese Nichtbanken geschehen soll. Insbesondere bleibt offen, ob und inwieweit die heutigen Anforderungen für diese Institute weitergeführt werden sollen. Deregulierung für Versicherungen oder Fondsleitungen? Wir werden sehen.

Für systemrelevante Banken

(12) Zweitens gälten für alle Gewährspersonen sowie andere «Personen mit einer hohen Gesamtvergütung» in systemrelevanten Banken darüber hinaus zusätzliche Regeln (Art. 10b Abs. 1 VE-BankG):

- Die systemrelevanten Banken müssten genau bestimmen, was für sie eine «hohe Gesamtvergütung» bedeutet (Abs. 2).
- Bei diesen Personen mit einer hohen Gesamtvergütung sollen zumindest Teile der variablen Vergütung aufgeschoben werden.
- Zwingend wäre auch die Möglichkeit vorzusehen, zugesprochene, aber aufgeschobene Boni nicht auszuzahlen («malus»), bereits ausbezahlte Boni zurückzufordern («claw back») oder auf Boni künftig zu verzichten (Abs. 3), wenn «geltendes Rechts oder betriebsinterne Vorschriften» verletzt werden. Diese Auflagen gälten wohl für das gesamte Personal, nicht nur für Gewährspersonen sowie andere «Personen mit einer hohen Gesamtvergütung». So ganz klar ist das aber nicht.
- Systemrelevante Banken, deren Vergütungssystem keine Boni vorsieht und diese deshalb nicht aufschieben, kürzen, streichen oder zurückfordern können, müssen Gewährspersonen und Personen mit hohen Gesamtvergütungen zwingend auf andere Weise disziplinarisch sanktionieren (Abs. 4). Von der Pflicht zur internen Sanktionierung soll es kein Entrinnen geben.
- Zu all diesen Punkten will der Bundesrat verordnen (Abs. 5). Wir sind gespannt darauf.

Exkurs: welche Regeln sollen für welche Organe und Mitarbeitende der Banken gelten?

(13) Die «Personen mit einer hohen Gesamtvergütung» kämen also in den Genuss von Sonderregeln für variable Vergütungen, wenn sie für eine systemrelevante Bank arbeiten.

(14) Nehmen wir dies zum Anlass, etwas zurückzulehnen und uns zu fragen, welche besondere Regeln künftig für welche Organe und Mitarbeitende von Banken gelten würden. Mehr und mehr enthalten das Banken- und Finanzmarktaufsichtsgesetz (BankG, FINMAG) nämlich Regeln, welche nicht nur für Banken als Institute, sondern für ihre Organe und Mitarbeitenden *persönlich* gelten. Spannungstöter: es wird bunt und kompliziert.

(15) Es wird kompliziert, obschon ich vereinfache und etwa qualifizierte Aktionäre oder nicht dauernd

beaufsichtigte aber durch die Marktregeln des FinfraG verpflichtete Personen ausblende. Ebenso blende ich die Frage aus, ob und wie auch Personen erfasst werden, welche nach ausländischem Recht für ausländische Einheiten einer Schweizer Finanzgruppe tätig sind.

(16) Nach der «FINMA-Vorlage» ergäben sich, wenn ich das richtig sehe, *sechs oder sieben* verschiedene Kategorien von für Banken tätige Mitarbeitende mit (gewollt oder ungewollt) teilweise unterschiedlichen Rechtspflichten. Arbeiten wir uns hierarchisch von oben bis unten:

- *Verwaltungsräte* und *Geschäftsleitungsmitglieder* gelten bei allen Banken als Gewährspersonen (Art. 3c VE-BankG). Sie müssen Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten und der FINMA vor ihrer Ernennung gemeldet werden. Die FINMA muss ihre Ernennung vorgängig bewilligen (Art. 3 Abs. 3 VE-BankG). Die FINMA kann ihre Entfernung verlangen, wenn sie Sorgfaltspflichten verletzen oder fachlich, führungsmässig oder charakterlich untauglich sind oder wenn sich die Eigenmittel oder Liquidität einer Bank erheblich verschlechtert oder «*in absehbarer Zeit erheblich verschlechtern könnte*» (Art. 24 Abs. 1 Bst. i VE-BankG). Bei schweren Aufsichtsrechtsverletzungen kann ihnen die FINMA zudem ein Berufsverbot auferlegen (Art. 33 FINMAG) und allfällige daraus erzielte Gewinne einziehen (Art. 35 FINMAG). Jede einzelne Gewährsperson muss in Verfahren der FINMA gegen die Bank mitwirken und ihr proaktiv und unverzüglich Vorkommnisse von wesentlicher Bedeutung melden (Art. 29 VE-FINMAG).
- Neu ebenfalls als Gewährspersonen gälten zudem andere *Träger zentraler Funktionen von Banken mit komplexer Organisation*. Alle Gewährspersonen verständnis damit dem neuen Verantwortlichkeitsregime (Art. 3 Abs. 2 VE-BankG) und der neuen Sorgfaltspflicht (Art. 37n VE-BankG) mit zwingender bankinterner Sanktionierung bei ihrer Verletzung (Art. 5b VE-BankG). Müsste die FINMA die Ernennung dieser Träger zentraler Funktionen vorgängig ebenfalls bewilligen und könnte sie gegen diese die genau

gleichen Massnahmen wie gegen die vorgenannten Gewährspersonen ergreifen? Dies ist anzunehmen, aber nicht restlos klar. Die gleiche Unsicherheit gilt für die individuelle proaktive Meldepflicht (Art. 29 Abs. 2 VE-FINMAG).

- Das Gleiche gilt für «*andere Gewährspersonen*» bei allen Banken, welche «*den Fortbestand der Bank aufgrund ihrer Zuständigkeiten gefährden könnten*». Nach der geltenden Praxis kann es diese geben. Wie wir in einem früheren Kommentar (Rz 8) gesehen haben, soll dies trotz der geplanten eingehenderen gesetzlichen Regeln zur Gewähr so bleiben. Die Regeln für Gewährspersonen gälten auch für sie aber mit den erwähnten Unsicherheiten.
- Alle Gewährspersonen sowie «*Personen mit einer hohen Gesamtvergütung*» bei *systemrelevanten Banken* unterlägen wie erwähnt zusätzlich verschärften Vergütungsregeln mit zwingendem Aufschub und der Rückzahlung bereits bezahlter variablen Vergütung bei Verletzung gesetzlicher oder betriebsinterner Vorschriften (Art. 10b VE-BankG).
- Allen Gewährspersonen sowie Personen «*in leitender Stellung*» bei allen Beaufsichtigten kann die FINMA bei schweren Verletzungen von Aufsichtsrecht und (neu) betriebsinternen Vorschriften ein Berufsverbot auferlegen, oder sie kann Gewinne einziehen, welche sie aus der Aufsichtsrechtsverletzung persönlich erzielt haben (Art. 33 und 35 VE-FINMAG). Es ist möglich, dass die FINMA auch Boni einziehen kann, welche diesen Personen aufgrund von Erfolgen gezahlt wurden, wegen durch Aufsichtsrechtsverletzungen erzielt wurden. Die FINMA hat dies aber bisher nicht getan.
- Eine analoge aber nicht ganz gleiche Regelung gilt mit teilweise anderem Titel («*Tätigkeitsverbot*», neu auch bei Verletzung bloss betriebsinterner Vorschriften) bei Händlern in Finanzinstrumenten und Kundenberatern (Art. 33a und 35 VE-FINMAG).
- *Alle Mitarbeitende* müssten schliesslich (und dürften) der FINMA aufsichtsrelevante Auskünfte erteilen (Art. 29 VE-FINMAG). Auch bei ihnen könnte die FINMA neu Gewinne einziehen,

welche sie durch schwere Verletzungen von Aufsichtsrecht oder betriebsinternen Vorschriften erzielt haben (Art. 35 VE-FINMAG). Sie könnte ihnen aber auch nach dem VE-FINMAG wie heute kein Berufs- oder Tätigkeitsverbot auferlegen.

So weit so kompliziert. Rien n'est simple.

(17) Stellen wir nun die im letzten Kommentar für die Regulierung vorgeschlagenen Kontrollfragen nach dem wegzuregulierenden Problem und den mit der geplanten Regulierung verfolgten Zielen, der möglichen Wirkung und allfälligen unerwünschten Nebenwirkungen.

Sind Boni der Banker ein Problem?

(18) Für einige Politiker ist die Höhe von Managerboni an sich ein Problem. Einige sagen es offen, andere denken es nur. Der Bundesrat und seine Verwaltung lassen sich zu Recht nicht von solch niederen Instinkten treiben. Leider enthält aber der Erläuterungsbericht keine klare Antwort auf die Frage, was denn genau bei Boni das Problem ist, das wegereguliert werden soll.

(19) Im Bericht wird einzig auf das schlimme Beispiel der Credit Suisse hingewiesen: «Der Fall Credit Suisse zeigte im Bereich der Vergütungen eine Diskrepanz zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg und der Vergütungspolitik. Den Leistungsprämien von 39,8 Milliarden Franken für die Jahre 2010 bis 2022 standen kumulierte Verluste von 33,7 Milliarden Franken gegenüber.» (S. 92). Was der Bundesrat und die Verwaltung nicht sagen, aber wohl meinen: das ist schlimm und darf sich nicht wiederholen, weshalb es neue Regeln zu Vergütungen braucht. Gehen wir dem Ursprung dieses Satzes auf den Grund.

«Gesamtverlust»? «Leistungsprämien an die Managementebene»?

(20) Der Bundesrat bzw. seine Verwaltung geben als Quelle für den zitierten Satz eine Stelle aus dem PUK-Bericht an (BBI 2025 515, S. 113). Diese lautet: «Aufsummiert beliefen sich die Leistungsprämien an die Managementebene der CS zwischen 2010 und 2022 auf 39,8 Milliarden Franken. Der Gesamtverlust im gleichen Zeitraum betrug 33,7 Milliarden

Franken.» Was ergibt eine Unterhaltung mit ChatGPT dazu? Hier das Resultat:

(21) «Der PUK-Bericht spricht von 39,8 Milliarden Franken «Leistungsprämien an die Managementebene» und einem «Gesamtverlust» von 33,7 Milliarden Franken und verweist dafür auf den Expertenbericht von Harald Hau und Jean-Charles Rochet (PUK-Bericht, S. 90; Fn. 273). Darin stellen die Experten einen von ihnen berechneten «ökonomischen Erfolg» zwischen 2010 und 2022 den im gleichen Zeitraum an die gesamte Belegschaft, d.h. nicht nur an Manager bezahlten variablen Vergütungen gegenüber Expertenbericht Hau/Rochet, S. 14 und 20).

(22) Der PUK-Bericht macht aber **zwei wesentliche Verkürzungen**. Erstens sind die 33,7 Milliarden Franken **keine kumulierten buchhalterischen Verluste**. Hau/Rochet weisen für 2010–2022 vielmehr einen kumulierten Reingewinn von 3,3 Milliarden Franken aus. Davon ziehen sie kalkulatorische Eigenkapitalkosten von 37,0 Milliarden Franken ab. Diese beruhen auf einer angenommenen Eigenkapitalrendite von 7 Prozent, die sie mit dem Capital Asset Pricing Model herleiten. Daraus resultiert ein «Economic Profit» von –33,7 Milliarden Franken (Expertenbericht Hau/Rochet, S. 13–14, insb. Tabelle 1 und Fn. 8). Der Ansatz ist finanzökonomisch anerkannt und der Satz von 7 Prozent nicht zwingend aber vertretbar. Die resultierende Zahl bleibt aber modellabhängig. Ihre Bezeichnung als «Gesamtverlust» durch die PUK und als «kumulierte Verluste» durch den Bundesrat ist deshalb missverständlich.

(23) Zweitens entsprechen die ausbezahlten 39,8 Milliarden Franken nach den Geschäftsberichten der CS im Wesentlichen **der konzernweiten variablen Vergütung. Sie wurden nicht nur dem Management ausgerichtet**. Beispielsweise erhielten 2011 43'892 Beschäftigte variable Vergütungen, von denen lediglich 487 als «covered employees» klassifiziert waren. Die Bezeichnung der gesamten Summe als Leistungsprämien «für Bankmanager» durch Hau/Rochet (Expertenbericht Hau/Rochet, S. 13–14, Tabelle 1) beziehungsweise «an die Managementebene» durch die PUK (PUK-Bericht, S. 90) wird durch die zugrunde liegenden Daten somit nicht gestützt.

(24) Auch sind 39,8 Milliarden Franken variable Vergütung nicht mit 39,8 Milliarden Franken vermeidbaren Kosten gleichzusetzen. Es ist nicht realistisch anzunehmen, die CS hätte sämtliche variable Vergütung streichen können, während dieselben Mitarbeiter geblieben, dieselben Geschäfte und Erträge erzielt und die Fixlöhne unverändert geblieben wären. Zudem können variable Vergütungen ihren eigentlichen Zweck erfüllen und für die Angestellten einen Anreiz schaffen, langfristig nachhaltige Erträge bei vertretbaren Risiken zu erwirtschaften. Ob und in welchem Umfang dies bei der CS tatsächlich der Fall war, lässt sich anhand der von Hau/Rochet verwendeten aggregierten Daten nicht feststellen. Es erscheint jedoch nicht unplausibel, dass solche Anreizwirkungen zumindest teilweise bestanden. Unter dieser Annahme hätte eine vollständige Streichung der variablen Vergütungen auch aus diesem Grund die Erträge negativ beeinflussen können.

(25) Hau/Rochet anerkennen die ökonomische Funktion variabler Vergütung grundsätzlich. Sie halten fest, Leistungsprämien könnten «eine sehr nützliche Rolle spielen», kritisieren aber, dass diese bei der CS vom ökonomischen Gewinn entkoppelt gewesen seien. Sie schlagen einen Bonuspool vor, der einen bestimmten Prozentsatz des Economic Profit ausschüttet und bei ökonomischen Verlusten zur Aussetzung der Boni geführt hätte (Expertenbericht Hau/Rochet, S. 16–17). Zugleich räumen sie ein, dass eine fundiertere Analyse der CS-Vergütungen detaillierte mikroökonomische Lohndaten erfordern würde, die ihnen nicht zur Verfügung standen (Expertenbericht Hau/Rochet, S. 17).

(26) Fazit: Die grundsätzliche Feststellung einer Diskrepanz zwischen wirtschaftlicher Wertschöpfung und Vergütungspolitik ist plausibel. Die zugespitzte Gegenüberstellung «39,8 Milliarden Leistungsprämien versus 33,7 Milliarden Verluste» vermittelt jedoch ein irreführendes Bild: Sie stellt eine konzernweite Lohnkomponente einem modellierten ökonomischen Verlust gegenüber und lässt sowohl den tatsächlich positiven kumulierten Reingewinn von 3,3 Milliarden Franken als auch die unterschiedliche Natur der beiden Grössen unerwähnt.»

(27) Diese Erkenntnis ist nicht neu. Ich habe schon vor einem Jahr in meinem ersten Kommentar (Rz 7)

zum Thema darauf hingewiesen. Nur etwa 820 Millionen der von der Credit Suisse in diesem Zeitraum ausbezahlten 39.8 Milliarden Franken variablen Vergütungen gingen an das oberste Management. Die unzulässige Verkürzung (variable Vergütungen an "Bankmanager" statt an alle Mitarbeiter) ist absolut relevant. Denn es gibt zwei unterschiedliche Probleme, welche Vergütungsregeln lösen sollen. Sie sind miteinander verbunden, aber nicht deckungsgleich:

(28) Das erste Problem liegt in falschen Anreizen, welche Boni setzen können, wenn ihre Höhe einzig von kurzfristigen finanziellen Erfolgszielen abhängig ist. Dadurch können die Bonusempfänger verleitet werden, nicht nachhaltige und unverantwortliche Risiken einzugehen. Relevant sind hier wegen der Bedeutung ihrer Entscheidungen insbesondere das oberste Bankmanagement und die Kernrisikoträger, d.h. die Gewährspersonen. Zwar ist die Gesamthöhe der an diese Personen ausbezahlten Boni gemessen an den eigenen Mitteln einer Bank in der Regel irrelevant. Daran ändert nichts, dass die einzelnen dieser Boni sehr hoch sein können. Relevant können hingegen die künftigen Verluste sein, welche sich aus ergeben können, wenn sich durch diese Personen eingegangene unverantwortliche Risiken realisieren.

(29) Das zweite Problem liegt in einer möglichen Gefährdung der Eigenmittel einer Bank, wenn in einem oder sogar mehreren Geschäftsjahren ein hoher Gesamtbetrag an Boni an alle oder einen Grossteil der Mitarbeitenden einer Bank ausgeschüttet werden, obschon die Bank ökonomische oder sogar buchhalterische Verluste erzielt hat.

(30) (Nur) bei systemrelevanten Banken können diese Probleme nicht nur die Eigentümer und Kunden, sondern wegen der TBTF-Problematik für den Staat und die Steuerzahler betreffen.

Was ist das Ziel von Bonusregeln?

(31) M.E. müssten aufsichtsrechtliche Vergütungsregeln erstens bezwecken, insbesondere für das oberste Bankmanagement Anreize zu schaffen, nachhaltige und nicht bloss kurzfristige Erfolge zu erzielen.

(32) Zweitens sollten Vergütungsregeln verhindern, dass die insgesamt an alle Mitarbeitenden ausgeschütteten variablen Vergütungen langfristigen nicht durch den ökonomischen Erfolg der Bank gedeckt ist und dadurch die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Eigenmittelanforderungen gefährdet.

(33) Der Erläuterungsbericht formuliert die Ziele etwas offener: «verbindliche Regeln zur Risikominderung und zur Vermeidung von Fehlanreizen bei Vergütungen», Ausrichtung auf «langfristige und nachhaltig positive Entwicklung eines Instituts» und «klarere und griffigere Eingriffscompetenz» der FINMA (S. 10).

(34) Ein Ziel will der Bundesrat ausdrücklich nicht anstreben, nämlich die Senkung der Höhe oder die Deckelung variabler im Verhältnis zu fixen Vergütungen («bonus cap»). Das ist bemerkenswert, weise und zu begrüßen. Es bleibt zu hoffen, dass auch das Parlament gegen solche populistischen Verlockungen immun bleibt.

Bewirken Bonusregeln etwas?

(35) Kurzantwort: wir wissen es nicht. Weder der Erläuterungsbericht noch die Regulierungsfolgeabschätzung setzen sich systematisch mit der empirischen Evidenz zur Wirksamkeit der vorgeschlagenen Vergütungsregeln auseinander. Die einzige ausdrücklich erwähnte empirische Wirkungserfahrung betrifft die inzwischen aufgehobene britische Begrenzung der variablen Vergütung. Hierfür hätten nach Darstellung des Erläuterungsberichts keine belastbaren Hinweise auf eine geringere Risikonahme bestanden (S. 61).

(36) Den Autoren des Erläuterungsberichts sei verziehen. Wenn ich es richtig sehe, besteht nämlich tatsächlich wenig empirische Evidenz zur Frage. Es bleibt uns damit der Glaube und die Hoffnung oder in den Worten der Regulierungsfolgeabschätzung: «Wenn Banken variable Vergütungen ihrer Mitarbeitenden teilweise über mehrere Jahre aufschieben und bei Fehlverhalten diese aufgeschobenen Vergütungsbestandteile ganz oder teilweise kürzen können, lassen sich Fehlanreize wirksamer präventiv vermeiden.» (S. 21). Kein Wort zur Wirksamkeit. Auch kein Wort zu möglichen Nebenwirkungen.

(37) Immerhin: der Erläuterungsbericht weist darauf hin, dass der Durchsetzung von Malus- und Clawbackregeln «rechtliche und administrative Hürden» entgegenstehen können (S. 138). Diese (richtige) Einsicht hält den Bundesrat bzw. seine Verwaltung aber, wie wir gesehen haben, nicht ab, diese als politisch populär eingeschätzten Instrumente vorzuschlagen.

Sind unerwünschte Nebenwirkungen zu befürchten?

(38) Auch diese Frage behandelt der Erläuterungsbericht leider nur homöopathisch, im Grunde einzig mit dem soeben erwähnten Hinweis auf die Durchsetzungsprobleme bei Malus- und Rückforderungsregeln.

(39) Dabei gäbe es durchaus mögliche Themen wie die

- Verlagerung von variabler zu fixer Vergütung, welche den Handlungsspielraum des Bankmanagement in schwierigen Zeiten beschränkt;
- Erhöhung der gesamten Vergütung zur Kompensation von Aufschub- oder Rückforderungsrisiken;
- Rekrutierungs- oder Abwanderungseffekte;
- Beeinträchtigung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit Schweizer Banken;
- stärkere Risikoaversion mit möglicherweise negativen Auswirkungen auf rentable Geschäftstätigkeit;
- Rechts- und Prozesskosten von Malus- und Clawback-Verfahren.

(40) Ein vertieftes Bohren in solche Fragen könnte aber den Glauben und die Hoffnung in die geplanten Vergütungsregeln erschüttern. Also unterlässt man es besser.

Welche Banken wären wirklich durch die neuen Regeln betroffen?

(41) Wir haben es bereits geschildert: vorgeschlagen sind Grundregeln für alle und zusätzliche verschärfte Regeln für systemrelevante Banken. Also was soll die Frage?

(42) Sie ist berechtigt, weil das aufsichtsrechtliche corpus delicti einzig die Boni sind, die variablen

Vergütungen mit ihren als problematisch eingeschätzten Anreizwirkungen. Nun kennen aber offenbar nicht alle Banken variable Vergütungen. So macht die Regulierungsfolgeabschätzung die Aussage, «dass nicht alle SIBs ein Vergütungssystem mit variablen Bestandteilen kennen.» Untersucht man die Geschäftsberichte von UBS, ZKB, PosFinance und Raiffeisen, kommt man jedoch zu einem anderen Schluss. Selbst die Raiffeisen sieht eine kollektive Erfolgsbeteiligung vor, welche sie ausdrücklich als variable Vergütung behandelt. Liegt der Aussage ein engerer Begriff der variablen Vergütung oder ein beschränkter Personenkreis zugrunde? Wir wissen es nicht.

(43) Wie viele Schweizer Banken überhaupt variable Vergütungen ausrichten, wird leider weder im Erläuterungsbericht noch in der Regulierungsfolgenabschätzung ausgewiesen. Dies erstaunt, weil letztere auf einer Bankenbefragung beruht und ausdrücklich zwischen Banken mit und ohne variable Vergütung unterscheidet. Vergleichbare Daten wurden früher veröffentlicht: Eine 1999 von der Eidgenössischen Bankenkommission über die Revisionsstellen bei allen ihrer Aufsicht unterstellten Instituten durchgeführte Erhebung ergab, dass rund drei Viertel der untersuchten Institute ihrem Personal «Boni» gewährten, wenn auch meist in einer bescheidenen Höhe von durchschnittlich rund 9'000 Franken bei Banken mit Schwergewicht im Zinsdifferenzengeschäft und rund 30'000 Franken bei Vermögensverwaltungsbanken (EBK-Jahresbericht 2000, S. 49f.).

Zwischenfazit: Probleme, Ziele, Wirkungen, Nebenwirkungen und Kreis der Betroffenen nicht restlos klar

(44) Halten wir für einen Moment inne und ziehen ein Zwischenfazit. Die Begründung der Vorschläge im Erläuterungsbericht überzeugen nicht wirklich. Die durch Regulierung zu lösenden Probleme werden kaum dargestellt und die Ziele nur auf sehr hoher Flughöhe. Überlegungen zur Wirksamkeit solcher Regeln finden sich ebenso wenig wie solche zu unerwünschten Nebenwirkungen. Wir wissen nicht, wie viele Banken überhaupt variable Vergütungen kennen und damit hauptsächlich von den neuen Regeln betroffen wären.

(45) Die Notwendigkeit der neuen Regeln ist also kaum zweifelsfrei begründet. Bei strenger Anwendung des in einem früheren Kommentar (Rz 37) geschilderten Montesquieutests dürfte somit nicht reguliert werden. Aber der Montesquieutest ist derzeit nicht in Mode. Es lässt sich auch nicht völlig ausschliessen, dass die Vergütungsregeln positiv wirken könnten. Glaube und Hoffnung können bekanntlich regulatorische Berge versetzen, vor allem bei politisch populären Themen wie «Bonusbeschränkungen» für Banker.

Beurteilung des Vorschlags

(46) Befassen wir also trotz des zweifelhaften Regulierungscases mit den Stärken und Schwächen des Vorschlags. Denn nach dem normalen Lauf der Dinge wird auch dieser Vorschlag mit dem Regulierungstanker unbeirrt in den Hafen des Parlaments und von dort auf die hohe See des Schweizer Rechts dampfen.

Stärken

(47) Die Vorschläge enthalten einiges Positive und vermeiden einiges Falsche:

(48) So beschränken sich die für alle Banken vorgesehenen Regeln von Art. 5c VE-BankG auf einige *Grundprinzipien*. Das ist richtig, auch wenn einiges an nachgelagerten Detailregeln des Bundesrates und der FINMA zu erwarten ist. Dort steckt bekanntlich der Teufel.

(49) Die Grundregeln sollen auf Verordnungsstufe verhältnismässig umgesetzt werden und «*namentlich den Unternehmensgrössen sowie den Risiken der Banken Rechnung*» tragen (Art. 5c Abs. 4 VE-BankG).

(50) Der Vorschlag lässt den Banken die *Freiheit, variable Vergütungen vorzusehen*, beschränkt deren Höhe nicht und führt keinen Bonusdeckel im Verhältnis zu den Fixlöhnen ein. Das verdient Lob.

(51) Auch bei systemrelevanten Banken verlangt er einen *Aufschub der Auszahlung von Boni* nicht für das gesamte Personal, sondern nur für Gewährspersonen und Personen mit hoher Gesamtvergütung. Damit können die Banken für die grosse Zahl ihrer Mitarbeitenden variable Vergütungen sofort und bar auszahlen, wenn sie dies wollen.

Schwächen

(52) Leider hat der Vorschlag auch abgesehen vom zweifelhaften Regulierungscase einige Schwachpunkte:

(53) So unterscheidet er nicht klar zwischen variablen Vergütungen an Gewährspersonen und Personen mit hohen Gesamtvergütungen und denjenigen an die grosse Masse von Mitarbeitenden.

(54) Damit verbunden ist das Fehlen einer klaren Trennung zwischen dem mit Vergütungsregeln verbundenen Ziel des Vermeidens falscher Anreize auf oberster Hierarchiestufe und dem Ziel der Erhaltung genügender Eigenmittel durch Beschränkungen des Bonuspools für alle Mitarbeitenden. Zum Erreichen des zweiten Ziels ist erstaunlicherweise überhaupt keine Massnahme vorgeschlagen.

(55) Die vorgeschlagene Kategorie von «*Personen mit hoher Gesamtvergütung*» überzeugt nicht und schafft unnötig eine zusätzliche Gruppe besonders regulierter Individuen. Warum müssen Boni für Vielverdienern verschärft reguliert werden, wenn diese nicht zum Kreis der vom neuen Verantwortlichkeitsregime erfassten Gewährspersonen gehören, welche die zentralen Risiken der Banken verantworten?

(56) Es bleibt unklar, ob und wie die Vergütungsregeln für Mitarbeitende gelten, welche nach ausländischem Recht und meist für Gruppengesellschaften im Ausland angestellt sind. Dieser Punkt ist absolut zentral. Wie in meinem früheren Kommentar zu den Bonusregeln (Rz. 64) erwähnt, waren 2024 68 Prozent der Mitarbeitenden der UBS ausserhalb der Schweiz tätig.

(57) Der Vorschlag schliesst nicht ausdrücklich aus, dass systemrelevante Banken den Mitgliedern ihrer Geschäftsleitung variable Vergütungen sogar in Geschäftsjahren auszahlen, in denen sie einen buchhalterischen Verlust ausweisen. Das wird aber als besonders stossend empfunden, auch von mir. In einem Verlustjahr darf von den allen Mitgliedern einer Geschäftsleitung verlangt werden, dass sie sich mit ihrer fixen Vergütung begnügen, auch wenn sie nicht für den Verlust verantwortlich sind. Dies fördert die kollektive Disziplin einer Geschäftsleitung.

(58) Das Gesetz verlangt nicht ausdrücklich, dass die variablen Vergütungen der für einen Verlust

verantwortlichen Personen im Jahr der Realisierung dieses Verlusts gekürzt oder gestrichen werden müssen. Der Erläuterungsbericht (S. 130f.) erwähnt dies zwar. M.E. verdient dieser Grundsatz, für systemrelevante Banken im Gesetz verankert zu werden.

(59) Im Vorschlag fehlt aus mir nicht nachvollziehbaren Gründen die ausdrückliche Befugnis der FINMA, eine Kürzung eines Bonuspools zu verlangen, wenn eine Auszahlung in der vorgesehenen Höhe die Einhaltung der Eigenmittelvorschriften gefährden könnte.

Spezialvergütungsregeln für die UBS?

(60) Die zum Zeitpunkt der Publikation dieses Kommentars noch nicht abgeschlossene Beratung der des zweiten Gesetzespakets mit der «Lex UBS» im Ständerat könnte eine Lex UBS auch inbezug auf die variablen Vergütungen bringen. Sie beträfe die letztgenannten drei Mängel.

(61) Die Kommissionsmehrheit schlägt vor, dass «*international systemrelevante Banken*» (d.h. nur die UBS) zwingend für alle Mitglieder der «*Konzernleitung*» (d.h. wohl nicht der UBS Schweiz AG) «*Vergütungselemente in Form von AT1-Kapital*» ausgeben müssen. Weshalb? Bös gesagt, damit sie bei einem Unterschreiten der Anforderungen an das Kernkapital nicht mehr verzinst oder zurückbezahlt werden dürfen (Art. 11a Abs. 1 und 4). Zudem müsste die UBS die «*Gesamtsumme variabler Vergütung*» reduzieren. Besteht das Eigenmittelproblem Ende Jahr immer noch, dürften Mitglieder der «*obersten Geschäftsleitung*» (d.h. nur der UBS Group AG) keine variablen Vergütungen erhalten (Art. 11a Abs. 3).

(62) Mikroregulierung auf Gesetzesstufe vom feinsten. Ein Alptraum für alle Anhänger prinzipienbasierter Regulierung. Frei nach Heinrich Heine: denk ich an die Lex UBS in der Nacht, werd ich um den Schlaf gebracht. Parlamentarierinnen und Parlamentarier: wollt Ihr Euch und dem Bankengesetz dies wirklich antun? Überlasst es dem Bundesrat.

(63) Die Vorstösse gehen aber in die richtige Richtung. Sie sollten und können aber wie unten vorgeschlagen viel einfacher für alle systemrelevanten Banken geregelt werden. Warum sollen die Mitglieder der UBS schon bei einer Eigenmittelunterschreitung keine variable Vergütung

mehr erhalten, während eine solche bei der ZKB nach der FINMA-Vorlage auch bei einem Jahresverlust nicht zwingend wäre?

(64) Der Zwang zur Rückforderung wird in der Praxis nicht funktionieren. Auch der Erläuterungsbericht erwähnt die Schwierigkeiten. Seine gesetzliche Verankerung scheint mir nicht sinnvoll. Ich wiederhole meine Begründung aus meinem letzten Kommentar: «*Rückforderungsklagen sind ... selten und selten erfolgreich, wie die von Harald Ruigrok und Wei Lin in ihrem Bericht an das EFD vom Dezember 2023 zitierten Studien belegen (S. 36). Der Hauptgrund ist einfach. Die Banken werden vom Gesetz und der Aufsicht gezwungen, wegen des Prinzips und zur Abschreckung langwierige und oft rechtlich riskante Zivilklagen gegen (meist) ehemalige Angestellte anzustrengen. Vor oft eher arbeitnehmerfreundlichen Zivil- und Arbeitsgerichten. Ein Streit um Beträge, welche für die Bank kaum relevant sind. Wenn solche Klagen wenigstens die öffentliche Entrüstung beruhigen könnten. Aber auch das ist fraglich: Bis eine Rückforderung rechtskräftig durchgeföhchten ist, vergehen Jahre. Bis dahin treibt der Medienzorn längst eine neue Sau durchs Dorf. Zudem wird der Beklagte alles versuchen, um ein Selbstverschulden, Führungs- und Kulturschwächen und einen Organisationsmangel der Bank darzulegen. Auch wenn Banken durch die Aufsichtsbehörde zu einer Rückforderungsklage gezwungen wird, werden sie dies höchst widerwillig tun. Und einen Vergleich suchen. Muss dieser dann auch noch von der Behörde genehmigt werden? Probleme ohne Ende.*» Deshalb sollte auf eine gesetzliche Verankerung des Zwangs zur Rückforderung verzichtet werden. Stattdessen sollte ein effektiveres Mittel vorgesehen werden: die ausdrückliche Befugnis der FINMA, bei schweren Verletzungen der neuen Sorgfaltspflicht durch Gewährspersonen und Kernrisikoträger ausbezahlte Boni zurückzufordern.

(65) Der Vorschlag definiert nicht, was unter einer variablen Vergütung zu verstehen ist. Gehören etwa kollektive Erfolgsbeteiligungen, deren Höhe nicht individuell bestimmt wird dazu? Eine Definition im Gesetz wäre angemessen.

(66) Es ist nicht überzeugend, die Vergütungsregelung auf Banken anzuwenden, welche keine variablen Vergütungen kennen. Die als

potentiell gefährlich erachteten Anreizwirkungen können bei ihnen nicht eintreten. Ein solche Einschränkung des Geltungsbereichs wäre ein Grund mehr, im Gesetz zu definieren, wann eine Vergütung variabel ist.

Alternativvorschlag

Diese Mängelliste führt mich zum nachstehenden Alternativvorschlag. Er bewegt sich in der Logik und dem Aufbau des VE-BankG. Die gegenüber dem VE-BankG inhaltlich oder formal abweichenden Bestimmungen sind in *Schrägschrift* gehalten.

Bankengesetz

Art. 5c Variable Vergütungen

¹ Variable Vergütungen an Organe und Mitarbeitende müssen einfach ausgestaltet sein, auf objektiven Kriterien basieren und in einem Reglement dokumentiert sein.

² Als variable Vergütung gelten alle Vergütungsbestandteile, deren Anspruch, Höhe oder Auszahlung ganz oder teilweise von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, einer Organisationseinheit oder einzelner Geschäfte oder von der Leistung oder dem Verhalten einer Person abhängt.

³ Variable Vergütungen müssen langfristig durch den wirtschaftlichen Erfolg der Bank gedeckt sein.

⁴ Variable Vergütungen und die für ihre Zuteilung massgeblichen Kriterien sind risikoorientiert auszugestalten und dürfen nicht zu Interessenkonflikten führen.

Art. 10b Teilweiser Aufschub der Auszahlung der variablen Vergütungen und disziplinarische Massnahmen

¹ Richten systemrelevante Banken variable Vergütungen an Personen nach Artikel 3c Absätze 1 und 2 und Personen mit einer hohen Gesamtvergütung aus, so müssen sie deren Auszahlung ganz oder teilweise aufschieben.

² Sie müssen in ihren internen Vorschriften bestimmen, welche Personen als Personen mit hoher Gesamtvergütung gelten.

² Sie müssen ihr Vergütungssystem so ausgestalten, dass:

- a. der als aufgeschobene variable Vergütungen auszubehaltende Betrag an die künftige Entwicklung von Erfolg und Risiken gebunden ist;
- b. sie im Fall einer Verletzung geltenden Rechts oder betriebsinterner Vorschriften:
 - 1. die Auszahlung der aufgeschobenen variablen Vergütungen ganz oder teilweise verweigern können,
 - 2. ~~bereits ausbezahlte variable Vergütungen während eines bestimmten Zeitraums ganz oder teilweise zurückfordern können;~~
 - 2. auf die Gewährung zukünftiger variabler Vergütungen ganz oder teilweise verzichten können.
 - 3. *bei einem Jahresverlust keine variablen Vergütungen an Personen nach Artikel 3c Absatz 1 und an die für Verluste persönlich verantwortliche Personen bezahlt werden. Vorbehalten bleiben Ausnahmen in besonderen Fällen.*
 - 4. *diese Grundsätze auch für in- und ausländische Gruppengesellschaften gelten.*

³ Systemrelevante Banken, die keine variablen Vergütungen ausrichten, müssen zur Ahndung der Verletzung geltenden Rechts oder betriebsinterner Vorschriften durch Personen nach Artikel 3c Absatz 1 und 2 ~~und Personen mit hoher Gesamtvergütung~~ andere disziplinarische Massnahmen vorsehen.

⁴ Der Bundesrat bestimmt:

- a. den Anteil der variablen Vergütungen, dessen Auszahlung aufgeschoben werden muss;
- b. die Dauer des Aufschubs sowie die Auszahlung der aufgeschobenen Vergütungen über die Dauer.
- c. ~~den Zeitraum, während dessen variable Vergütungen zurückgefordert werden dürfen;~~
- d. ~~die Kriterien für die Bestimmung hoher Gesamtvergütungen.~~

⁵ Die FINMA kann Änderungen des Vergütungssystems einer systemrelevanten Bank verlangen, wenn dieses den Anforderungen des Gesetzes oder der Verordnung nicht genügt.

Art. 24

¹ Stellt die FINMA fest, dass sich die wirtschaftliche Lage einer Bank in Bezug auf deren Eigenmittel oder

Liquidität erheblich verschlechtert oder in absehbarer Zeit erheblich verschlechtern könnte oder dass die Interessen der Kundinnen und Kunden in anderer Weise gefährdet sind, so ordnet die FINMA Frühinterventionsmassnahmen an. Sie kann insbesondere:

a. ...

...

- j. von der Bank verlangen, die Gesamtsumme der an die Organe und Mitarbeitenden zu zahlenden oder zuzuteilenden variablen Vergütungen zu reduzieren.

Finanzmarktaufsichtsgesetz

Art. 35 Einziehung

^{5bis} Die FINMA kann den ganzen oder teilweisen Verfall bereits zugesprochener aber noch nicht ausgezahlter variabler Vergütungen an Personen nach Artikel 3c Absatz 1 und 2 des Bankengesetzes anordnen oder bereits ausbezahlte variable Vergütungen bei diesen ganz oder teilweise einziehen, wenn diese aufsichtsrechtliche Bestimmungen schwer verletzt haben. Die Einziehung ist beschränkt auf die in den letzten drei Jahren vor Abschluss der Aufsichtsverletzung bezahlten variablen Vergütungen.

(67) Ich verzichte auf eine detaillierte Erläuterung dieser Vorschläge. Ihre Begründung ergibt sich im Wesentlichen aus den genannten Schwächen und Mängeln des VE-BankG. Ein Punkt sei aber erläutert.

Bonuseinziehung durch die FINMA

(68) Wie dargelegt ist eine Rückforderungsverpflichtung der Banken gegenüber rechtsverletzenden Organen und Mitarbeitenden nur schwer durchsetzbaren und deshalb wenig wirksam. Stattdessen sollte aber die FINMA ausdrücklich befugt werden, bei schweren Aufsichtsverletzungen durch Gewährspersonen *den Verfall zugeteilter* aber wegen des Aufschubs *noch nicht ausbezahlter Boni* anzuordnen («Malus»). Davon würde die Bank profitieren.

(69) Zudem sollte die FINMA die in den letzten drei Jahren an Gewährsträger bezahlten Boni ganz oder teilweise *einziehen* können, wenn diese Aufsichtsrecht einschliesslich der nach Art. 37n VE-BankG vorgesehen Sorgfaltspflicht schwer verletzen. Wie heute ginge der eingezogene Betrag an den Bund. Die FINMA würde ein normales Enforcementverfahren führen, wo den Gewährspersonen alle Parteirechte zuständen. Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts gilt die Einziehung auch nicht als strafrechtliche Sanktion im Sinne der Europäischen Menschenrechtskonvention. Das heutige Enforcementverfahren müsste deshalb nicht geändert werden. Diese Einziehung könnte wie bisher zusätzlich z.B. zu einem Berufsverbot angeordnet werden. Das Verfahren könnte sich auch gegen im Ausland tätige Personen richten. Wie bereits heute könnte die FINMA auf ein Verfahren verzichten, etwa weil eine besser positionierte Gastlandbehörde ein Verfahren führt. Diese Einziehung von Boni träte an Stelle einer Rückforderungsklage, welche aus den geschilderten Gründen in der Regel nicht funktioniert. Für die FINMA würde sich wenig ändern, da sie in solchen Fällen ohnehin ein Enforcementverfahren gegen die Gewährsperson führen dürfte. Die Einziehung wäre nicht zwingend. So könnte die FINMA darauf verzichten, wenn die Bank selbst eine Rückforderungsklage führt, wozu sie nach diesem Vorschlag nach wie vor berechtigt, aber nicht verpflichtet wäre.

Fazit

(70) Die vorgeschlagenen Bonusregeln bestätigen erneut die alte Weisheit: gut gemeint ist nicht gut. Aber es besteht Hoffnung. Sicher wird die Botschaft des Bundesrates an das Parlament das mit Vergütungsregeln anzugehende Problem und das verfolgte Ziel erläutern und darlegen, warum die vorgeschlagenen Regeln wirksam sein und keine schwerwiegenden unerwünschten Nebenwirkungen haben werden. Auch wird die Botschaft die genannten Schwächen des Vorentwurfs ausmerzen. Vielleicht auch nicht. Aber die Hoffnung stirbt zuletzt.

Ausblick

(71) Lesen Sie im nächsten Kommentar:

- *Das dritte Gesetzespaket* (14.8.2026)
- *Was gilt für wen?* (21.8.2026)
- *Teil- oder Totalrevision* (28.8.2026)
- *Bankbewilligung, Gewähr und Organisation: wenig sinnvolle Gesetzeskosmetik* (4.9.2026)
- *Regulieren oder Optimieren?* (11.9.2026)
- *Bonusregeln: gut gemeint aber nicht gut* (18.9.2026)
- **Verantwortlichkeitsregime und Sorgfaltspflicht für Manager**
- Berufsverbot
- Mitwirkungs- und Meldepflichten
- Pekuniäre Verwaltungssanktionen
- Gütliche Einigung
- Zwangsgeld
- (Nicht)vollzug
- Geschäfte von grosser Tragweite des FINMA-Verwaltungsrates
- Prüfwesen
- Frühintervention
- Abwicklung
- Krisenzusammenarbeit unter den Behörden
- Temporary Public Ownership (TPO)
- TBTF-Problem gelöst?
- Abgesang auf die prinzipienbasierte Regulierung