

**Auszug aus dem Protokoll
der Geschäftsleitung des Kantonsrates
des Kantons Zürich**

KR-Nr. 128/2023

Sitzung vom 6. Juli 2023

Anfrage (Variable Vergütungen für Mitarbeitende der ZKB)

Die Kantonsräte Mario Senn, Adliswil, und Martin Huber, Neftenbach, haben am 3. April 2023 folgende Anfrage eingereicht, die der Kantonsrat am 5. April 2023 der Zürcher Kantonalbank zur Beantwortung weitergeleitet hat:

Die Vergütungspolitik grosser Unternehmen steht regelmässig im Fokus der Öffentlichkeit. Dies gilt in besonderem Masse für Banken. Gemäss Geschäftsbericht 2022 der Zürcher Kantonalbank (ZKB) stieg die Summe der variablen Vergütungen auf rund 349 Mio. Franken, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg um 15% entspricht. Dabei fällt nicht nur auf, dass die Summe der variablen Vergütung stärker anstieg als der Jahresgewinn (Anstieg von 12%), sondern dass gleichzeitig die Grundsäläre gegenüber dem Vorjahr leicht abnahmen. Der Anteil der variablen Vergütungen an den Gesamtvergütungen (Summe von Grundsälären und variablen Vergütungen) ist entsprechend gestiegen und entspricht etwa 38%.

Mit gutem Recht ist zu hinterfragen, ob es mit Blick auf die Erwartungen der Bevölkerung, aber auch mit Blick auf die Betriebskultur, das Risikoverhalten und den langfristigen Erfolg der Bank, vertretbar ist, einen dermassen grossen Anteil an variablen Vergütungen auszurichten und nicht, wenn schon, die Grundsäläre zu erhöhen. Umso fraglicher ist dieser hohe Bonusanteil auch deshalb, weil offenbar selbst Mitarbeitende deutlich unter 30 Jahren einen Viertel oder mehr ihrer Gesamtentschädigung in Form von variablen Entschädigungen erhalten.

Eine solche Vergütungspolitik löst Stirnrunzeln aus – insbesondere für eine Bank, die gerne betont, wie sehr sie sich von anderen Banken unterscheidet.

Wir bitten den Bankrat der Zürcher Kantonalbank um die Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Wie erklärt der Bankrat, dass die variablen Vergütungen prozentual stärker angestiegen sind als der Jahresgewinn?
2. Wie hoch ist der Anteil an Mitarbeitenden, bei welchen die variable Vergütung für die Geschäftsjahre 2019 bis 2022 jeweils mehr als 15%, 25%, 35% bzw. mehr als 45% ihrer Gesamtentschädigung ausmachen? Wie ist die Altersstruktur der diesbezüglichen Boni-Empfänger?

3. Wie hoch ist der Anteil an Mitarbeitenden, welche für die Geschäftsjahre 2019 bis 2022 keine Boni erhielten? Gibt es Mitarbeitende, die in den Vorjahren erhebliche Boni erhielten und nun für das Geschäftsjahr 2022 leer ausgingen? Wenn ja, wie viele und welches sind die Gründe dafür?
4. Inwiefern erachtet der Bankrat es mit Blick auf die Betriebskultur, das Risikoverhalten und den langfristigen Erfolg der Bank als sinnvoll, wenn die variablen Vergütungen bei Mitarbeitenden mehr als 15% der Gesamtentschädigung ausmachen? Gilt diese Einschätzung auch für jüngere Mitarbeitende?
5. Weshalb werden nicht vermehrt die Grundsäläre angehoben, insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden, und gleichzeitig die variable Vergütung reduziert?
6. Gegenüber den Grundsälären erfolgt die Auszahlung der variablen Vergütung unter dem Vorbehalt eines guten Jahresergebnisses. Welche Auswirkungen hat dieser Aspekt für die ZKB bei der Personalsuche?
7. Wie verteilen sich bei der ZKB Personalabgänge auf die einzelnen Monate? Gibt es eine Häufung in den Monaten nach der Bonusauszahlung?
8. Wie unterscheidet sich die ZKB bezüglich variabler Vergütung von anderen (grossen) Banken?

Die Geschäftsleitung überweist mit Beschluss vom 6. Juli 2023 folgende Antwort des Bankrates:

I. Die Anfrage Mario Senn, Adliswil, und Martin Huber, Neftenbach, wird wie folgt beantwortet:

Gerne nehmen wir im Auftrag des Bankrates nachfolgend zu den aufgeführten Fragen Stellung:

Einleitende Hinweise

Mit seiner Vergütungspraxis verfolgt der Bankrat der Zürcher Kantonalbank die Zielsetzung, die Interessen des Kantons als Eigentümer mit denen der Bank und der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Die Praxis ist auf die im Kantonalbankgesetz (LS 951.1) postulierte Geschäftsstrategie abgestimmt, richtet sich nach den Zielen und Werten der Bank, trägt ihren langfristigen ökonomischen Interessen Rechnung und unterstützt ein solides und wirksames Risikomanagement, was vor dem Hintergrund der verfassungs- und gesetzmässigen Staatsgarantie unabdingbar ist. Die Bank verwendet über 70% des Gewinns für die Ausschüttung an Kanton und Gemeinden und die Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis; bei Gross- und Privatbanken geht ein deutlich höherer Gewinnanteil an die Mitarbeitenden.

Die Zürcher Kantonalbank verfügt über kein Bonus-, sondern ein Gewinnbeteiligungssystem, an welchem im Grundsatz alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter partizipieren können. Diese sorgt für den Interessenausgleich zwischen Eigentümer, Unternehmen und Mitarbeitenden. Sie vermittelt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung, stärkt ihre Leistungsbereitschaft sowie ihre Bindung ans Unternehmen. Steigen die Gewinne, steigt die Summe der variablen Vergütungen. Sinken die Gewinne, sinkt die Summe der variablen Vergütungen. Die individuelle Zuteilung der durch das Konzernergebnis definierten variablen Vergütung hängt von der Funktion, der individuellen Leistung und dem Verhalten der Mitarbeitenden ab.

Das Vergütungsmodell der Zürcher Kantonalbank ist darauf ausgerichtet, unter Vermeidung von Fehlanreizen marktgerecht und nach Leistung zu entschädigen. Dabei leitet sich die Vergütungshöhe aus dem Geschäftsmodell der Bank ab: Als systemrelevante und viertgrösste Bank der Schweiz bietet sie sämtliche Geschäftsfelder und Dienstleistungen einer Universalbank an. Hierfür benötigt sie die entsprechenden Management- und Fachkräfte und bezahlt deshalb konkurrenzfähige Vergütungen.

Die Gesamtvergütung der Mitarbeitenden – fixe und variable Vergütung zusammengerechnet – bewegt sich im Rahmen der schweizerischen Finanzinstitute. Separat betrachtet liegen die von der Bank ausgerichteten Fixlöhne tiefer als im Branchenschnitt. Diese konservative Vergütungspolitik bei den Fixlöhnen hat zur Folge, dass bei schlechtem Geschäftsgang der Personalaufwand bei gleichbleibendem Personalbestand spürbar abnimmt. Dies dient nicht nur dem Eigentümer, sondern auch den sonst allenfalls von Sparmassnahmen oder Entlassungen betroffenen Mitarbeitenden.

Aktuell überprüft der Bankrat das Vergütungsmodell der Bank unter Einbezug von externen Fachexpertinnen und -experten. Aufgrund der guten Geschäftsergebnisse der letzten Jahre führte das bisherige Vergütungsmodell dazu, dass sich der sogenannte Paymix vom Fixlohn zugunsten der variablen Vergütung verändert hat. Der Bankrat ist der Ansicht, dass das Fixum künftig wieder mehr Gewicht erhalten soll. Bei der Überprüfung und Anpassung des Vergütungsmodells wird das Bankpräsidium die Aufsichtskommission über die wirtschaftlichen Unternehmen (AWU) des Kantonsrates regelmässig über die diesbezüglichen Fortschritte und Entscheide informieren.

Beantwortung der Fragen

Zu Frage 1:

Massgebend für die Summe der variablen Vergütungen des Stammhauses insgesamt ist – wie im Vergütungsbericht ausgeführt – das Konzernergebnis bereinigt um Risikokosten, Eigenkapitalkosten und allfällige Sondereffekte. Dieser Wert weicht von dem im Geschäftsbericht ausgewiesenen buchhalterischen Konzerngewinn ab.

Zur Frage 2:

Insgesamt verlief die Entwicklung der variablen Vergütung von 2019 bis 2022 im Einklang mit dem Konzernergebnis bereinigt um Risikokosten, Eigenkapitalkosten und allfällige Sondereffekte (vgl. Antwort 1). Weitergehende, öffentlich einsehbare Angaben würden das berechnete Interesse unserer Bank zur Wahrung ihres Geschäftsgeheimnisses tangieren. Entsprechende Informationen können der AWU erteilt werden. Sie stellt die Vertraulichkeit von unter den Geheimnisschutz fallenden Angaben sicher.

Zu Frage 3:

Wie einleitend erwähnt, hat die Zürcher Kantonalbank kein Bonus-system, sondern ein Gewinnbeteiligungssystem. Die Zuteilung der durch das Konzernergebnis definierten variablen Vergütung hängt – wie ebenfalls ausgeführt – von der Funktion, der individuellen Leistung und dem Verhalten der Mitarbeitenden ab. Unabhängig vom Konzernergebnis kann die variable Vergütung bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aufgrund individueller Faktoren in einem Jahr bei null liegen. Gründe für eine Nichtausrichtung sind u. a. ein vorzeitiger Austritt, ein im Auszahlungszeitpunkt gekündigtes Arbeitsverhältnis, erhebliche Vertragsverletzungen, ein Disziplinarverfahren und grössere Leistungsdefizite.

Zu Frage 4:

Der im Branchenvergleich höhere durchschnittliche Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtentschädigung in der Zürcher Kantonalbank ist – wie erwähnt – die direkte Folge einer konservativen Vergütungspolitik bei den Fixlöhnen kombiniert mit in den letzten Jahren erfolgreichen Geschäftsergebnissen. Berechnungsgrösse für die variable Vergütung ist – wie erwähnt – das Konzernergebnis bereinigt um Risikokosten, Eigenkapitalkosten und allfällige Sondereffekte. Dieses spiegelt den langfristigen Erfolg des Finanzinstituts, berücksichtigt dessen Nachhaltigkeit sowie die eingegangenen Risiken gemäss den Vorgaben der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht. Diese Ausrichtung entspricht sowohl der Unternehmenskultur als auch der Personalpolitik der Zürcher Kantonalbank, die ebenfalls auf Nachhaltigkeit und ein defensives Risiko-

verhalten ausgerichtet sind. Die Zürcher Kantonalbank setzt somit keine Anreize für Alleingänge oder das Eingehen von Risiken, um individuell die variable Vergütung zu optimieren. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Geschäftserfolg zu beteiligen, erachtet der Bankrat als motivierendes und wertschätzendes Zeichen gegenüber dem Nachwuchs im Unternehmen.

Wie einleitend ausgeführt, ist der Bankrat überzeugt, dass das System der Gewinnbeteiligung grosse Stärken aufweist. Bei einem schlechten Geschäftsverlauf können Sparmassnahmen abgefedert werden, da dank der dann ausbleibenden Gewinnbeteiligung der Personalaufwand bei gleichbleibendem Personalbestand spürbar abnimmt. Bei allfälligen Fehlrekrutierungen sowie im Fall von Kündigungen entstehen aufgrund der konservativ angesetzten Fixlöhne tiefere Kosten für das Unternehmen. Insgesamt vereint das heutige Vergütungsmodell damit die Interessen des Eigentümers an einem tieferen Aufwand bei schlechtem Geschäftsverlauf mit den Interessen der Mitarbeitenden an einer Partizipation in erfolgreichen Geschäftsjahren.

Zu Frage 5:

Aktuell überprüft der Bankrat – wie einleitend erwähnt – das Konzept des Vergütungsmodells der Bank unter Einbezug von externen Fachexpertinnen und -experten. Im Grundsatz teilt der Bankrat die in der vorliegenden Anfrage vertretene Ansicht, dass das Fixum künftig wieder mehr Gewicht erhalten soll. Aufgrund der ausgeführten positiven Wirkungen einer Gewinnbeteiligung der Mitarbeitenden soll das Element der variablen Vergütung aber beibehalten werden.

Zu Frage 6:

In der Personalrekrutierung ist ein höherer Anteil des Fixlohnes an der Gesamtvergütung mit Vorteilen verbunden. Das heutige System mit einem konservativ berechneten Fixlohn und einer Gewinnbeteiligung in Abhängigkeit von Leistung und Verhalten muss Bewerberinnen und Bewerbern jeweils gut erklärt werden. Aufgrund der beständig positiven Geschäftsentwicklung der letzten Jahre und des damit verbundenen Ausblicks auf eine mögliche Gewinnbeteiligung für die Mitarbeitenden gelingt dies der Zürcher Kantonalbank allerdings gut. Wie erwähnt stärkt die variable Vergütung die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zu einer tiefen Fluktuation. Diese Personalpolitik hat sich in der Vergangenheit bewährt.

Zu Frage 7:

Die Fluktuation verteilt sich über das ganze Jahr, wobei typische saisonale Schwankungen zu beobachten sind. Ende und Anfang Jahr wird deutlich weniger gekündigt, dafür gibt es tendenziell etwas mehr Kündigungen nach Auszahlung der variablen Vergütung Ende des ersten Quartals.

Zu Frage 8:

Wie einleitend erwähnt, hat die Zürcher Kantonalbank ein Gewinnbeteiligungssystem und kein Bonussystem. In einem Jahr ohne Gewinn würden die variablen Vergütungen sowohl der Generaldirektion als auch aller Mitarbeitenden substanziell tiefer ausfallen oder gar bei null liegen. Zentrale Elemente unseres Gewinnbeteiligungssystems sind, dass im Grundsatz alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran partizipieren können und einzelne Mitarbeitende keinen direkten, spürbaren Hebel auf die Gewinnbeteiligung ausüben können. Das Vergütungsmodell schliesst damit Fehlanreize aus und passt zur Unternehmenskultur der Bank.

II. Mitteilung an die Mitglieder des Kantonsrates und des Regierungsrates.

Im Namen des Bankrates der Zürcher
Kantonalbank

| | |
|------------------|----------------------|
| Der Präsident: | Der Generalsekretär: |
| Jörg Müller-Ganz | Istok Egeter |