

Thomas Seel / Robert Stachel / Elisabeth Kiffe

Variable Mitarbeitervergütung in Banken

**Einführungskonzept für ein modernes Anreizsystem im
Back Office einer Mittelstandsbank**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

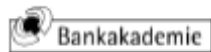
Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Diplomarbeit zum Thema:

Variable Mitarbeitervergütung in Banken

Einführungskonzept für ein modernes Anreizsystem im Back Office einer Mittelstandsbank



Abgabetermin: 30.11.2005

Elisabeth Kiffe

Sparkasse Günzburg-Krumbach

Robert Stachel

Bayern LB

Thomas Seel

Raiffeisen-Volksbank Ries eG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	1
1.3 Vorgehensweise	2
2 Einflussfaktoren auf das Vergütungsmodell	3
2.1 Abgrenzung Mittelstandsbank	3
2.2 Definition Back Office	3
2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	4
2.4 Möglichkeiten und Bausteine der monetären Anreizsysteme	5
2.5 Ziele und Wirkungen von Anreizsystemen	6
2.6 Anforderungen an Anreizsysteme	7
3 Leistungsbeurteilung im Rahmen von Zielsystemen	9
3.1 Der Begriff der Leistung	9
3.2 Motivation als Grundlage für Leistung	9
3.3 Voraussetzungen für effiziente Leistungsbeurteilung	11
3.4 Verfahren zur Bewertung von Leistung	12
3.5 Ziele der Leistungsbeurteilung	13
4 Strategisches Management im Kontext der Anreizsysteme	14
4.1 Einbindung des Anreizsystems in die Gesamtbankstrategie	14
4.2 Vision einer leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung in der Gesamtbank	14
4.3 Notwendige Instrumente für die Gestaltung und Einführung von LEV	15
4.4 Ermittlung und Formulierung von Unternehmenszielen	16
4.4.1 Top down Zielplanung	16
4.4.2 Zielkategorien	17
4.4.3 Formulieren von Zielen	18
4.4.4 Gewichtung der Kriterien	19
4.4.5 Teamplayer oder Einzelkämpfer	20

5 Ausgestaltung eines variablen Vergütungssystems mit Zielgestaltungsvorschlägen	21
5.1 <i>Einführungsprozess</i>	21
5.2 <i>Funktionsweise des Vergütungsmodells</i>	21
5.3 <i>Entwicklung des Zielsystems anhand von Zielkategorien</i>	24
5.4 <i>Messgröße für Unternehmensperformance</i>	29
5.4.1 Die Cost-Income-Ratio	29
5.4.2 Der Aufwandsdeckungsgrad	30
5.5 <i>Zusätzliche Systemkomponente Bonusbank</i>	32
5.6 <i>Organisatorische Regelungen zum Vergütungsmodell</i>	35
5.6.1 Geltungsbereich	35
5.6.2 Auszahlungsmodalitäten	35
5.6.3 Ausscheiden eines Mitarbeiters	36
5.7 <i>Kosten- und Nutzenaspekte</i>	36
5.8 <i>Chancen und Risiken des beschriebenen Vergütungsmodells</i>	37
5.8.1 Chancen für die Mitarbeiter und die Bank	37
5.8.2 Risiken für die Bank und die Mitarbeiter	37
5.8.3 Chancen durch das Bonusbankmodell	38
5.8.4 Maßnahmen bei Erreichung der Modellgrenzen	40
6 Abschließende Beurteilung und Perspektiven von Anreizsystemen	41
Anlagenverzeichnis	43
Literaturverzeichnis	91

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Leistung muss sich lohnen</i>	1
<i>Abbildung 2: LEV Verbreitungsgrad im Back Office</i>	6
<i>Abbildung 3: Unternehmer im Unternehmen</i>	7
<i>Abbildung 4: Anforderungen an ein Vergütungssystem</i>	8
<i>Abbildung 5: Organisationsentwicklung im Einklang mit variablen Vergütungssystemen</i>	16
<i>Abbildung 6: Top Down Zielplanung</i>	17
<i>Abbildung 7: Zielkategorien</i>	18
<i>Abbildung 8: Die SMART-Regel</i>	19
<i>Abbildung 9: Teambewertung oder Einzelbewertung</i>	20
<i>Abbildung 10: Projektablaufplanung</i>	21
<i>Abbildung 11: Vergütungsvarianten</i>	22
<i>Abbildung 12: Vergütungsmodell</i>	24
<i>Abbildung 13: Einzelziele vs. Teamziele</i>	24
<i>Abbildung 14: Personaleffizienzformel</i>	26
<i>Abbildung 15: Bewertung Betriebliches Vorschlagswesen</i>	28
<i>Abbildung 16: Mögliche Zieldefinitionen</i>	29
<i>Abbildung 17: Berechnung CIR</i>	30
<i>Abbildung 18: Berechnung ADG</i>	30
<i>Abbildung 19: Auszug aus der Vergütungstabelle</i>	31
<i>Abbildung 20: Maximale Vergütungsstufe</i>	31
<i>Abbildung 21: Die Bonusbankidee</i>	33
<i>Abbildung 22: Verbuchungen auf dem Bonusbankkonto</i>	34
<i>Abbildung 23: Entwickeltes Vergütungssystem</i>	39

Abkürzungsverzeichnis

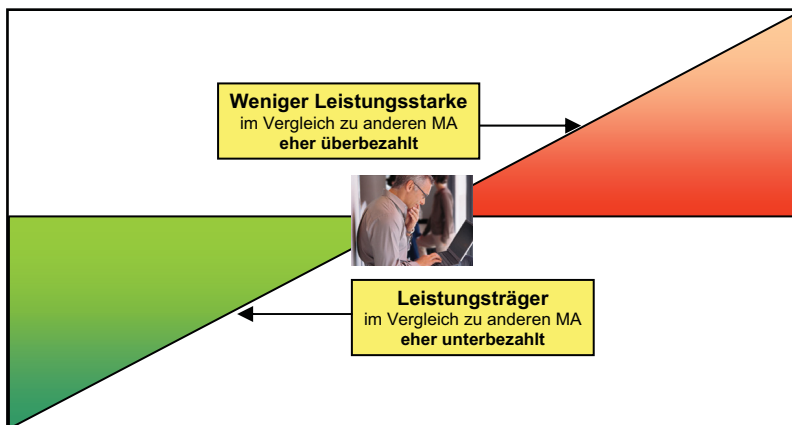
Abb.	Abbildung
ADG	Aufwandsdeckungsgrad
ao.	außerordentliches
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
CIR	Cost Income Ratio
CVaR	Credit Value at Risk
DAX	Deutscher Aktienindex
DIN	Deutsche Industrie Norm
eG	eingetragene Genossenschaft
ISO	International Office of Standardization
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LEV	leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung
lt.	laut
MA	Mitarbeiter
MTV	Manteltarifvertrag
o.V.	ohne Verfasser
RM	Reichweitenmultiplikator
RVB	Raiffeisen-Volksbank
sog.	so genannt
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Variable Mitarbeitervergütung in Banken existiert, wie das Beispiel der Schweizer Privatbank Pictet zeigt, seit mehr als 60 Jahren.¹ Auch in deutschen Mittelstandsbanken hielt in den vergangenen Jahren die variable Vergütung Einzug. Allerdings beschränkte sich diese fast immer auf das Front Office. Veränderungen im deutschen Tarifrecht², die eine leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung in Banken ermöglicht, wurden hauptsächlich in Vertriebsbereichen umgesetzt. Zielsetzung und Leistungsbeurteilung scheinen hier mehr gerechtfertigt und vor allem einfacher zu sein als im Back Office.

Den Stabs- bzw. Betriebsbereich von einer leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung (LEV) auszugrenzen lässt jedoch ein Spannungsfeld zum Marktbereich entstehen. Deshalb ist auf lange Sicht die Einführung eines Anreizsystems auch für Mitarbeiter im Back Office unabdingbar. Ein LEV System trägt außerdem zur gerechteren Entlohnung der Mitarbeiter bei. Leistungsträger werden für ihre Leistungen gewürdigt und deren Loyalität zum Unternehmen gefördert. Ein wei-



terer Grund für die Einführung eines LEV Systems in der Gesamtbank ist, dass die Mitarbeiter ein Stück wirtschaftliches Risiko mittragen und die Entwicklung zu mehr unternehmerischem Denken und Handeln erfolgt.

Abbildung 1: Leistung muss sich lohnen³

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Exemplarisch wird ein modernes monetäres Anreizsystem für das Back Office einer Mittelstandsbank erarbeitet. Die theoretischen Grundlagen sowie die beschriebenen Modellfunktionen dienen einer Mittelstandsbank als Konzept bei der Einführung variabler Vergütung in ihrem Back Office. Die detaillierten Vorschläge zur Ausgestaltung des Systems beziehen sich speziell

¹ Vgl. Wirtschaftswoche, Jg. 2005, Nr. 26, 23.06.2005; S. 54 f

² Vgl. Zuchiatti T. (2004), S. 20

³ Vgl. Raiffeisen-Volksbank Ries eG (2004), S. 3

auf den Bereich Marktfolge Aktiv, können aber auch auf alle anderen Abteilungen im Back Office übertragen werden.

1.3 Vorgehensweise

Nach einer Abgrenzung der in dieser Arbeit verwendeten Begriffe und Beschreibung der momentanen tarifrechtlichen Situation der Banken werden zunächst Anreizsysteme und deren Ziele und Wirkungen sowie die an sie gestellten Anforderungen beschrieben. Kapitel drei befasst sich dann mit den Unterschieden zwischen Motivation und Anreiz zur Leistung. Außerdem wird die Frage beantwortet, wie Leistung effizient beurteilt werden kann und welche Ziele damit verfolgt werden. Im vierten Kapitel folgt die Einbindung des Systems in die Gesamtbank, indem die notwendigen Instrumente und vor allem die richtige Zielfindung dargestellt werden. Darauf aufbauend wird in Kapitel fünf nach der Beschreibung des Einführungsprozesses ein konkretes Vergütungsmodell für das Back Office einer Mittelstandsbank erarbeitet.

Neben einschlägiger Literatur stützen eine Interviewstudie und Auswertungen einer Mitarbeiterbefragung die Ergebnisse. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse über Gestaltung und Einführung variabler Vergütung fließen laufend in die Arbeit mit ein. Eine Zusammenfassung der Interviews und die Auswertung der Befragungen von 105 Back Office Mitarbeitern unterschiedlicher Banken sind als Anlagen aufgeführt. Der Zweck dieser Befragungen bestand darin herauszufinden, welchen Stellenwert LEV Systeme einnehmen und wie die Anforderungen bei Einführung an ein Anreizsystem sind.

Als innovativer Baustein rundet im Abschnitt 5.5 ein Bonusbankgedanke als optionale Modellkomponente das variable Vergütungssystem ab. Durch die Verknüpfung einer „klassisch“ variablen Vergütung mit einem Bonusbankmodell können z. B. mögliche Gehaltsschwankungen kompensiert werden. Nach einem Blick auf organisatorische Regelungen, auf Kosten und Nutzen sowie Chancen und Risiken folgt eine Beurteilung und schließlich ein Ausblick.

2 Einflussfaktoren auf das Vergütungsmodell

2.1 Abgrenzung Mittelstandsbank

Das Finanzgewerbe in Deutschland mit seinen über 700.000 Beschäftigten (Stand 2004⁴) ist äußerst vielfältig. Neben den mitarbeiterstarken privaten Großbanken, den Landesbanken und großen Sparkassen, größeren Volks- und Raiffeisenbanken und deren Spitzeninstituten, arbeitet die Mehrzahl der Bankbeschäftigten in Kreditinstituten von mittlerer Größe. Diese Kreditinstitute, die vor allem im Bereich der Sparkassen, Raiffeisen- und Volksbanken, Regionalbanken, Privatbankiers und Förderbanken angesiedelt sind, haben in der Regel weniger als 500 Mitarbeiter.⁵

Die im deutschen Sprachraum gebräuchliche Bezeichnung Mittelstandsbank wird von Förderbanken wie z. B. der KfW verwendet, die sich unter anderem als Kreditgeber des deutschen Mittelstands sehen. In dieser Arbeit wird der Begriff Mittelstandsbank für Kreditinstitute gebraucht, die sich als Unternehmen mittlerer Größe zwischen den Großbanken und den Kleinstbanken positioniert haben. Der so genannte Mittelstand definiert sich aus quantitativer Sicht dadurch, dass die jeweiligen Unternehmen, in diesem Fall Banken, eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Hilfsweise wird hier zur Größenbestimmung einer mittelgroßen Bank nur das Kriterium „Anzahl der Arbeitsplätze“ verwendet, das eine Beschäftigtenanzahl von 50 bis 500 vorsieht⁶. Eine Klassifizierung nach Bilanzsumme hätte keine eindeutige Zuordnung der Kreditinstitute erlaubt, da Banken mit wenigen Mitarbeitern eine hohe Bilanzsumme vorweisen können. Dies zeigt das Beispiel der Hypothekenbank in Essen mit einer Bilanzsumme von 79,5 Mrd. Euro und 160 Mitarbeitern⁷.

2.2 Definition Back Office

Eine exakte Definition bereitet aufgrund der betriebsindividuellen Unterschiede Schwierigkeiten. Trotz der begrifflichen Vielfalt wie z.B. Front Office, Vertriebsbereich, Verwaltungsabteilungen, Innenbereich und Betriebsbereich sowie unzähliger anderer Organisationsvarianten wird eine Zweiteilung der Aufbauorganisation des Bankbetriebes in der Literatur proklamiert.⁸

Für die Zuordnung im Rahmen des variablen Vergütungssystems ist allerdings nicht nur die aufbauorganisatorische Eingliederung des Mitarbeiters oder Teams von Bedeutung, sondern auch

⁴ Vgl. o.V. Bundesverband Deutscher Banken (2005), <http://www.bankenverband.de>

⁵ Vgl. Auferbeck S. (2005), S. 28; Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2005a), <http://www.dsgv.de>

⁶ Vgl. o.V. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002), <http://www.ifm-bonn.org>

⁷ Vgl. Karsch W. (2005), S. 32

⁸ Vgl. Büschgen H. E. (1991), S. 382-388; Bühler W. (1995), S. 142-144