

Leistungsorientierte Vergütung in der Personalstrategie 3.0

Dr. Edgar Schirl, MBA
Dr. Christoph Schmidinger

Das bei Banken lange Zeit richtigerweise auf der Agenda weit obenstehende Thema „Restrukturierung und Personalreduktion“ ist seit Mitte der 2010er-Jahre deutlich differenzierter zu sehen. Die Kernressource „MitarbeiterInnen“ ist weiterhin wesentliche Effizienzdeterminante, jedoch zugleich zum strategischen Engpassfaktor mutiert.



mindest 10 bis 20 Aspiranten in der engeren Auswahl sind mittlerweile zur Folklore mutiert; die anekdotische Evidenz legt nahe, dass die händeringend nach geeignetem Personal suchenden Finanzdienstleistungsunternehmen vielfach froh sein müssen, überhaupt eine kleine Zahl an Interessenten zu einem Vorstellungsgespräch einladen zu „dürfen“.

Eine Systematik für eine leistungsorientierte Vergütung (LEIV) stellt die zentrale Möglichkeit dar, Mitarbeiter entsprechend der Bankziele auszurichten und sie am Erfolg zu partizipieren. Als solche trägt LEIV zudem zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wesentlich bei. Der regulatorische Rahmen ist einzuhalten, wobei eine unkomplizierte und zielorientierte Umsetzung in Regionalbanken keine Raketenwissenschaft ist.

Um die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen, hat die Raiffeisenbank Wienwald LEIV implementiert. Weitere Raiffeisenbanken sind aktuell in der Umsetzung vergleichbarer Initiativen.

Personalstrategie 3.0 und Einordnung eines LEIV

Das Narrativ, dass die Rekrutierung neuer Mitarbeiter der sprichwörtlichen Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen gleicht, ist vielfach empirisch bestätigt. Über einhundert Bewerbungen auf eine Stellenausschreibung mit zu-

Neben Pensionierungswellen bei geburtenstarken Jahrgängen und der seit Mitte der 1970er-Jahre niedrigen Geburtenrate trägt auch der vermehrte Wunsch von Arbeitnehmern nach reduzierter Wochenarbeitszeit (Stichwort: Work-Life-Balance) dieser Entwicklung Rechnung. Der durch jahrelange mediale Berichterstattung darüber hinaus aufgebaute Popanz zum Bankgeschäft als Branche, in der „ein Abbau von einem Drittel der Arbeitsplätze bevorsteht“, bedeutete ebenfalls nicht unbedingt Rückenwind als attraktiver Arbeitgeber.

Eine Vorahnung, welche Dimension diese strategische Herausforderung noch annehmen kann, offenbaren die relevanten Kennziffern. Die zu über 2.000 aktiven Mitarbeitern bei rund 35 Raiffeisenbanken ausgewerteten Daten zur Altersverteilung sprechen bei Gegenüberstellung mit der Altersstruktur der unselbständig Erwerbstätigen schnörkellosen Klartext. In der Alterskohorte „50 – 60 Jahre“ weist das Primärbanken-Sample einen Mitarbeiteranteil von 34% auf, während auf die idente Alterskohorte bei den unselbständig Erwerbstätigen lediglich 25% entfallen – ein faktorieller Unterschied von fast

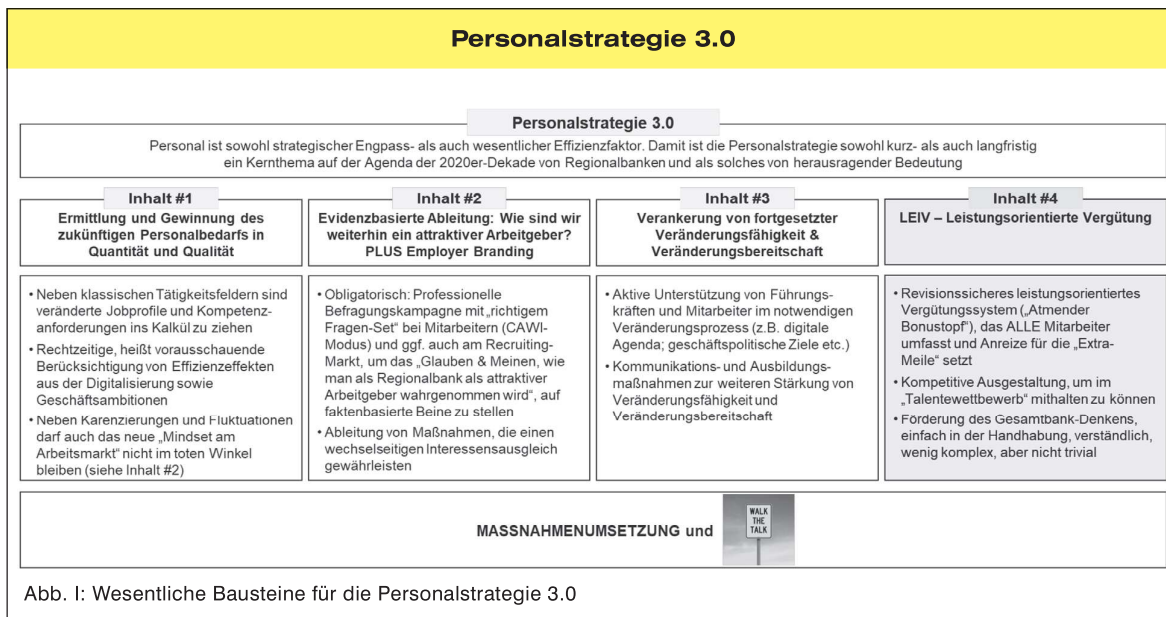


Abb. I: Wesentliche Bausteine für die Personalstrategie 3.0

1,4 (!). Auf den Punkt gebracht: Im aktuellen und sich weiter zuspitzenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte ist Raiffeisen mit Blick auf die Altersverteilung besonders gefordert.

Unter „Personalstrategie 3.0“ werden in der Abb. I vier besonders relevante Bausteine dargestellt, die im Zusammenhang mit dem HR-Management auf der Agenda der 2020er-Jahre weit oben zu priorisieren und generalstabsmäßig umzusetzen sind: „Walk the talk“, sozusagen als flankierende Devise.

Der abgebildete Baustein „Leistungsorientiertes Vergütungssystem“ (LEIV) steht als integraler Bestandteil der Personalstrategie 3.0 folgend im Fokus.

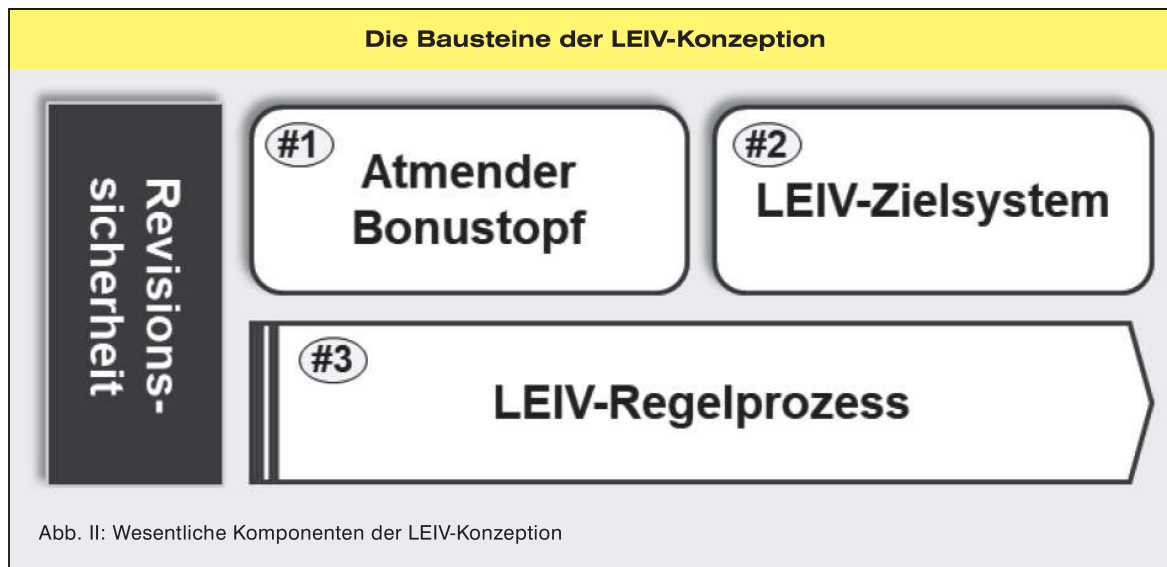
LEIV – Grundüberlegungen und Eckpfeiler

Im Zuge regulatorischer Verschärfungen wurden in der Vergangenheit bestehende Vergütungssysteme mit variabler Tangente von etlichen Raiffeisenbanken aufgegeben und seither nicht mehr „angefasst“. Zu groß war die Befürchtung, sich regulatorisch die Finger zu verbrennen oder „bürokratische Monster“ zu schaffen. Eine fundierte bzw. lösungsorientierte Befassung mit den einschlägigen regulatorischen Rahmenbedingungen kam mitunter jedoch zu kurz, Problem-

orientierung dominierte und – etwas überspitzt formuliert – es wurde fallbeilartig das Verdikt gefällt, dass eine leistungsorientierte Vergütung nach vorne „keinen Sinn mehr macht“. In manchen dieser Fälle wurden groteskerweise die zuvor variablen Gehaltsbestandteile einfach in fixe Vergütungskomponenten umgewandelt; aus verhaltensökonomischer Sicht muss dieser Schritt schlicht als krasser handwerklicher Fehler bezeichnet werden.

Panels und professionell durchgeführte Befragungskampagnen bei Arbeitnehmern führen jedoch eindeutig zum Schluss, dass die bisweilen auch etwas überhastet erscheinende Abkehr von Vergütungssystemen mit variabler Tangente der Attraktivität von Banken als Arbeitgeber – elegant ausgedrückt – nicht gerade zuträglich gewesen ist. Es braucht nicht extra betont zu werden, dass dies vor allem bei jenen Arbeitnehmern am stärksten ersichtlich ist, die eine entsprechende Berufs-, Leistungs- und ergo Einkommensorientierung aufweisen. Salopp gesprochen: „Die Extrameile wird von einer Mannschaft dann gegangen, wenn sie sich auch finanziell lohnt“.

Den Rahmen für LEIV-Systematiken geben in Österreich das BWG (§§39 Abs. 2 iVm. 39b BWG inkl. Anlage), EBA-Leitlinien (i.e.L. EBA/GL/2021/04) und das FMA-Rundschreiben



„Grundsätze der Vergütungspolitik und -praktiken“ vor. Die regulatorischen Vorgaben sind i.d.R. an Großbanken orientiert; entsprechend dem Proportionalitätsprinzip stößt eine revisionssichere und mit Bordmitteln zu realisierende Implementierung auf keine unüberwindbaren Hürden. Au contraire!

Mit der auf ein Institut abgestimmten Umsetzung einer LEIV-Konzeption gehen in der Regel folgende Anforderungen einher:

- Nachhaltige Steigerung der Ergebnisleistung
- Stärkung der Identifikation mit und an gemeinsamen Zielen
- Anreizwirkung zur Erbringung von Mehrleistung und ein insgesamt als „fair“ empfundenes Modell
- Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg des Instituts (z.B. bis zu drei Monatsgehälter)
- Regulatorische Fitness und Revisionssicherheit
- Nutzung bereits vorhandener Bordmittel, um Aufwand des LEIV-Regelbetriebs überschaubar zu halten

Eine erfolgreiche LEIV-Implementierung umfasst drei Komponenten, die in der Abb. II illustrativ abgebildet sind:

Atmender LEIV-Bonustopf und Null-Meridian

Der „Atmende Bonustopf“ stellt die Summe des für die Ausschüttung zur Verfügung stehen-

den Bonus dar, er atmet mit dem Ergebnis der Bank – ein höheres Ergebnis übersetzt sich in einen größeren Bonustopf et vice versa. Dabei gilt, dass sich der Bonustopf im Laufe des Bemessungsjahres erst ab dem Überschreiten einer definierten Schwelle (sog. „Null-Meridian“) füllt und Ergebnisbestandteile, die nicht im Einflussbereich der Bankmitarbeiter stehen, ausgeklammert werden (z.B. atypische Beteiligungserträge in einem Geschäftsjahr).

Liegt das Ergebnis am Ende des Bemessungsjahres über dem Null-Meridian, steht dieses „Mehrergebnis“ zur weiteren Eigenkapitalstärkung (= Bankanteil) und als Bonustopf für die Mitarbeiter (= Mitarbeiteranteil) zur Verfügung. In der Praxis hat sich hierbei eine Aufteilung in der Spanne 40:60 bis 60:40 bewährt. Nur ein tatsächlicher Mehrerfolg füllt den Bonustopf. Heißt: Ein Bonustopf steht dann zur Verfügung, falls die Mitarbeiter bzw. die Bank das übliche Maß der Leistungserbringung übertreffen.

Bei außergewöhnlichen Ereignissen (z.B. Einlagensicherungsfall; Einmaleffekte aus Immobilienverkäufen etc.) sieht die LEIV-Systematik die Möglichkeit vor, diskretionär einzugreifen.

Dem Aufsichtsrat steht auf Basis eines GL-Vorschlags ein eng gefasster multiplikativer Faktor zur Verfügung, der auf den Bonustopf angewendet werden kann.

LEIV-Zielsystem

Das Zielsystem regelt die Verteilung des Bonustopfs auf die Mitarbeiter. Zielerreichungsgrad (ZEG) und Bruttolohnsumme determinieren den Anteil am Bonustopf. Der individuelle ZEG je Mitarbeiter speist sich aus der Erreichung einzelner Ziele auf Ebene der Gesamtbank (ident für alle Mitarbeiter), auf Ebene von Teams/der Abteilung (ident für alle Mitarbeiter eines Teams; min. ein qualitatives Ziel) und auf Ebene des Mitarbeiters (individuell; ggf. nur für sog. „Risk Taker“). Wichtig: Die Risikoperspektive wird mittels geeigneter Zielgrößen auf allen Ebenen berücksichtigt.

Für jedes Ziel erfolgt am Ende des Bemessungsjahres ein Soll/Ist-Abgleich – eine Übererfüllung ist bis 150% möglich, bei Nichterreichen des Zielwerts wird der ZEG auf 0% gestellt. Damit wird sichergestellt, dass nur tatsächliche Mehrleistung – je Zielgröße – honoriert wird. Für Marktfolge- und Bankbetriebseinheiten sowie Vertriebsteams sind unterschiedliche Zielkataloge zu definieren, die mit vorhandenen Bordmitteln praxistauglich fixiert werden – dies gilt auch für Marktfolge- bzw. Bankbetriebseinheiten, bei denen eine Zieldefinition immer wieder fälschlicherweise als komplex bezeichnet wird.

Je Team ist zumindest eine qualitative Zielgröße vorgesehen. Diese ist nicht nur regulatorisch gefordert, sondern nimmt im LEIV eine wichtige Kontroll-/Ausgleichsfunktion ein. Praxiserprobte Beurteilungs-Checklisten erlauben eine zügige und transparente Ableitung der Erreichung qualitativer Ziele.

Der Gesamt-ZEG je Mitarbeiter liegt zwischen 0 und 150% und leitet sich aus dem Soll/Ist-Abgleich aller Ziele ab.

LEIV-Regelprozess

Der LEIV-Regelprozess gliedert sich in 3 Phasen:

- Phase 1 „Planung“: Diese Phase startet vor dem Bemessungsjahr und endet mit der Definition der einzelnen Zielwerte auf Ebene der Gesamtbank und der Teams.
- Phase 2 „Zielvereinbarung“: Finale Plausibilisierung der Zielgrößen auf Basis der IST-Werte

des Vorjahres und Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche. Unterjährig erfolgt im Bemessungsjahr eine monatliche Berichterstattung zur hochgerechneten Zielerreichung je Mitarbeiter.

- Phase 3 „Zielerreichung“: Im März/April des Folgejahres erfolgt die Ermittlung der Zielerreichung je Mitarbeiter sowie im 1. Halbjahr die Bonuszahlung. Erfahrungsgemäß steigt durch ein LEIV die Identifikation und das Commitment aller Mitarbeiter mit bzw. zu den Bankzielen. Einfach zu handhabende, teilautomatisierte Dokumente zur Unterstützung von Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgesprächen gewährleisten einen effizienten Prozess.

Get going

Der wesentliche Erfolgsfaktor für ein LEIV liegt in der Definition stimmiger und operationalisierbarer Ziele, die mit vorhandenen Mitteln umgesetzt werden können. Der Einbezug der Schlüsselmitarbeiter gewährleistet, dass ein Schulterschluss zum Zielsystem innerhalb weniger Iterationsrunden sowohl für interne Einheiten als auch Markteinheiten erzielt wird.

Auf Basis einer leicht verständlichen Leitlinie ist die Kommunikation an Funktionäre (LEIV ist vom AR zu beschließen) und Mitarbeiter von entsprechender Wichtigkeit. Die Dokumentation von LEIV-Systematik und -Regelprozess sorgen für Revisionsicherheit, reibungslose Implementierung und Überführung in den Regelbetrieb. Das Abstellen auf Bordmittel sowie unterstützende Tools stellen eine ressourcenschonende Umsetzung sicher.

Um leistungsorientierte Mitarbeiter weiterhin zu gewinnen und auch zu halten, ist LEIV ein essenzieller Bestandteil der Personalstrategie 3.0.

Dr. Edgar Schirl, MBA (edgar.schirl@confidum.com) ist Managing Director, Dr. Christoph Schmidinger (christoph.schmidinger@confidum.com) ist Senior Manager bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACHS-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Linz und St. Margrethen/SG (Schweiz).