

# Ganzheitliche Vergütung im Sparkassenvertrieb

Von Mark Reinisch, Wulf Schubert und Jörg Dietel



**Die Vergütung in Sparkassen muss mancherlei Vorgaben beachten: den Vergütungsvertrag Öffentlicher Dienst (TvÖD-S), die Sparkassensonderzahlung und seit Oktober 2010 die Instituts-Vergütungsordnung. Zur Umsetzung variabler Vergütungssysteme stellt der Sparkassenverband Bayern seinen Mitgliedern deshalb einen Praxisleitfaden zur Verfügung, der dabei helfen soll, unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen Ertragssteigerungen mit ganzheitlicher Kundenberatung zu verbinden. Red.**

Bei den Vergütungs- und Anreizsystemen haben die bayerischen Sparkassen schon frühzeitig auf eine ausgewogene Anreizwirkung im Interesse der Sparkasse, der Mitarbeiter und der Kunden gesetzt. Im Rahmen eines zentralen Projektes hat der Sparkassenverband Bayern zum Jahresende 2010 seinen Mitgliedssparkassen einen in der Praxis getesteten Umsetzungsleitfaden für eine effiziente und wirkungsvolle Einführung beziehungsweise Optimierung variabler Vergütungssysteme im Vertrieb zur Verfügung gestellt.

Der Umsetzungsleitfaden berücksichtigt bereits die neuen gesetzlichen Anforderungen aus der Institutsvergütungsverordnung sowie die organisationsinternen Leitlinien der Sparkassen-Finanzgruppe.

Fachlich findet sich in den Umsetzungsleitlinien die Konzeption eines wirkungsvollen, ganzheitlichen Vergütungs- und Anreizsystems, das das Ziel verfolgt, eine ausgewogene Win-win-Situation für Sparkasse, Vertriebsmitarbeiter und Kunden gleichermaßen zu schaffen.

## Win-win-Situation für Sparkassen, Mitarbeiter und Kunden

■ Die Sparkasse hat dabei die Chance, ihre Erträge zu steigern und gleichzeitig den neuen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme gerecht zu werden.

■ Die Vertriebsmitarbeiter erhalten zusätzliche leistungsorientierte Vergütungsperspektiven und partizipieren am nachhaltigen Erfolg der Sparkasse.

■ Die Kunden profitieren vom ganzheitlichen Beratungsansatz, der durch eine zielorientierte Vergütung gefördert wird.

Die Empfehlungen des Umsetzungsleitfadens basieren nicht allein auf den Fachkenntnissen der Projektmitglieder, sondern stützen sich auf eine zu Projektbeginn durchgeführte Sparkassenumfrage, an der sich 60 Sparkassen beteiligten, die dabei detaillierte, repräsentative Vergütungsdaten preisgaben und über ihre Erfahrungen berichteten.

## Bausteinkonzept

Aufgebaut ist der Leitfaden nach einem Bausteinkonzept, das sowohl die vollständige Neuentwicklung der übertariflichen variablen Vergütungssysteme („Grüne-Wiese-Ansatz“) als auch die bloße Optimierung vorhandener Systeme oder Systemteile unterstützt. Den Sparkassen bleibt es überlassen, welche Bausteine des Konzepts sie nutzen möchten beziehungsweise welchen Best-Practice-Empfehlungen sie bei der Ausgestaltung ihres Vergütungs- und Anreizsystems folgen.

Neben dem Ziel, den Einführungsaufwand bei der Ausgestaltung von Vergütungs- und Anreizsystemen deutlich zu reduzieren und den Sparkassen gesammelte Praxiserfahrungen aus der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe zur Verfügung

## Zu den Autoren

**Dr. Mark Reinisch** ist Geschäftsbereichsleiter Personal Verbandsorganisation und Rechnungswesen, **Wulf Schubert** ist stellvertretender Bereichsleiter Personalangelegenheiten der Sparkassen und **Jörg Dietel** ist stellvertretender Bereichsleiter Strategisches Projekt- und Planungsmanagement beim Sparkassenverband Bayern, München.

zu stellen, soll damit auch dem Umstand Rechnung getragen werden, dass ein variables Vergütungssystem nicht ohne Berücksichtigung kultureller, historischer oder organisatorischer Besonderheiten jedes Hauses erfolgreich sein kann.

Neben den Einstiegsinformationen zum Umsetzungsleitfaden selbst stellt der Sparkassenverband Bayern den Sparkassen ein Tool zur „Standortanalyse“ bereit, mit dem sie ihren individuellen Optimierungsbedarf ermitteln können.

### Übertarifliche variable Vergütung als Herzstück

Der Umsetzungsleitfaden entspricht im Aufbau dem in der Sparkassen-Finanzgruppe standardisierten Ablaufprozess für die Durchführung eines Projekts. Um den Prozess der Projektbeauftragung schlank zu gestalten, werden im Arbeitspaket „Projektmanagement“ auf Basis von Best-Practice-Empfehlungen zusätzlich inhaltlich vorgefertigte Musterdokumente (Projektplan, -antrag, Detailplanung) zur individuellen Anpassung angeboten.

Der Baustein „Übertarifliche Variable Vergütung“ ist das Herzstück des Umsetzungsleitfadens. Hier werden alle Stellhebel eines variablen Vergütungssystems wie Adressatenkreis, Vergütungsinstrumente, Ausschüttungsvolumen, Bemessungsgrundlage oder Leistungsdifferenzierungen systematisch beschrieben und entsprechende Empfehlungen gegeben. Das Arbeitspaket „Nicht monetäre Nebenleistungen“ liefert zahlreiche Ideen für Incentives und gibt Hinweise zur konkreten Gestaltung dieses Fördersystems.

Im Arbeitspaket „SSZ/TVöD-S“ findet eine Verzahnung der übertariflichen Vertriebsvergütung mit der leistungs- und erfolgsorientierten Tarifvergütung nach dem geltenden Sparkassentarifvertrag statt. Insbesondere durch die stringente Umset-

zung der tariflichen Sparkassensonderzahlung (SSZ) wird ein ganzheitliches, wirkungsstarkes und widerspruchsfreies Steuerungs- und Anreizsystem aus den tariflichen und übertariflichen Budgetmitteln gewährleistet.

Der Baustein „Rechtliche Gestaltung“ enthält neben zahlreichen Tipps und Hinweisen zur Vermeidung rechtlicher Fallstricke in Vergütungssystemen auch eine „Musterdienstvereinbarung übertarifliche Vertriebsanreize“ als umfassende und rechtssichere Systembeschreibung, die das Best-Practice-Konzept des Umsetzungsleitfadens exakt abbildet. Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Einführung neuer Vergütungs- und Anreizsysteme sind auch die „Mitarbeiter-Maßnahmen“. In diesem Zusammenhang wird über die wesentlichen Aspekte von „Führung und Personalentwicklung“ sowie „Change Management/Kommunikation“ informiert.

Der Baustein „Vorbereitung Rollout“ nimmt die wichtigsten Schritte auf, die vor der Umstellung auf das neue beziehungsweise optimierte System der „übertariflichen Vertriebsanreize“ erledigt werden müssen. Dazu gehören unter anderem die Einleitung des Mitbestimmungsverfahrens, die Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter oder auch der Test des neuen Systems.

### Umsetzung der ganzheitlichen Kundenberatung

Zur effizienten Umsetzung der Projektergebnisse wird eine Sparkasse mithilfe sogenannter Sparkassen-Power-Workshops in jedem Arbeitspaket Schritt für Schritt durch alle fachlichen und projektorientierten Entscheidungen geleitet, die getroffen werden müssen, um die gewünschten Ergebnisse erzielen zu können. Durch diese stark strukturierte Vorgehensweise kann eine Sparkasse ihren personellen Aufwand für die Durchführung des Projekts nochmals deutlich

reduzieren. Einen schnellen Projektüberblick bietet der Baustein „Best-Practice-Kompakt“, in dem die Projektempfehlungen in komprimierter Form zusammengefasst sind.

Der Umsetzungsleitfaden folgt der Strategie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes. Der Sparkassenverband Bayern und die bayerischen Pilotsparkassen sehen mit der Einführung der übertariflichen Vertriebsanreize eine konsequente strategische Umsetzung der ganzheitlichen Kundenberatung mithilfe der Sparkassen-Finanzkonzepte im Bereich der Vergütung.

Das Projektteam hatte im Rahmen der Pilotierung Gelegenheit, in zahlreichen Sparkassen unterschiedlicher Größenordnung bestehende Vergütungs- und Anreizsysteme einschließlich ihrer Wirkungen zu analysieren und zu bewerten. Dabei nahm es nicht nur die Vergütungsregelungen selbst unter die Lupe, sondern sowohl die tatsächlichen Zahlungsflüsse, die auf das Vergütungssystem zurückzuführen sind, als auch den ihnen zugrunde liegenden Parameter.

Auf Basis dieser Vergütungsanalysen und den Best-Practice-Empfehlungen des Umsetzungsleitfadens können den Sparkassen von den Fachreferenten des Sparkassenverbandes Bayern individuelle Optimierungspotenziale aufgezeigt werden. Gute Beratung und kundenorientierter Verkauf muss belohnt werden. Dieses Anliegen hat der neue Leitfaden für übertarifliche Vertriebsanreize aus Bayern.

Für Ihren Terminkalender –  
bitte vormerken:

## Bankkarten-Forum

am 22. September 2011

in der DZ Bank AG, Frankfurt am Main

**Fritz Knapp Verlag**  
cards Karten cartes