

## HR- und Vergütungsmanagement in Banken: Quo vadis?

Betrachtet man die Gewinnveröffentlichungen für das Geschäftsjahr 2010, so scheint der Großteil der Banken in Deutschland und weltweit die Finanzkrise durchgestanden zu haben. So schreiben einige Institute bereits deutlich schwarze Zahlen. Andere hingegen sind noch durch Staatshilfen belastet, deren Rückzahlung eine weitere Herausforderung darstellt. Im Zuge des Aufschwungs konnte ein Teil der geretteten Banken die Hilfgelder bereits wieder zurückzahlen (Abbildung 1).

Ein Blick auf die Kursentwicklungen seit der Krise stellt den Banken jedoch ein anderes Zeugnis aus. Der Bankenindex Stoxx Global 1800 erreichte auf dem Krisenhöhepunkt 2008 sein Allzeittief. Während sich die Kurse der Unternehmen über alle Branchen hinweg erholt und sogar wieder ein vorkrisennahes Niveau erreicht haben, befindet sich der Finanzsektor nach einem schnellen Turnaround seit 2009 in einer andauernden Seitwärtsbewegung. Ob darauf ein Aufschwung, eine dauerhafte Konsolidierung oder gar ein Rückschritt folgt, ist derzeit offen.

### Regulierung mit wettbewerbsrelevanter Auswirkung

Die weitere Entwicklung wird insbesondere davon abhängen, wie erfolgreich die Banken die aktuellen Herausforderungen meistern werden. Dies kann nur gelingen, wenn es die Institute schaffen, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, diese bestmöglich zu motivieren und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Daher lauten die zentralen Fragestellungen für das Personal- und Vergütungsmanagement in Banken: Wie lassen sich im neuen Rahmen der strengeren regulatorischen Vorschriften für die Vergütung wirksame Motivationsanreize für Mitarbeiter und Führungskräfte setzen? Wie kann das Ins-

titut im Wettbewerb um die Top-Talente bestehen?

In den zurückliegenden zwei Jahren waren Banken stark mit der Implementierung neuer regulatorischer Anforderungen beschäftigt. So brachte die Eigenkapitalanforderungsrichtlinie des Europäischen Parlaments (CRD III) im Sommer 2010 nicht nur verschärfte Eigenkapitalanforderungen, sondern auch restriktivere Vergütungsregeln für Führungskräfte und Vorstände mit sich.

Über die CRD III hinaus wurden von der EU-Kommission weitere Regulierungsinitiativen angestoßen. Ein Grünbuch der EU-Kommission zur Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik wurde bereits im Juni letzten Jahres zur Konsultation vorgelegt. Zentrale Fragestellungen des Papiers betreffen die Rolle des Verwaltungsrats, externer Revisoren und

der Aufsichtsbehörden. Darüber hinaus werden spezifische Fragen zur Vergütung gestellt, insbesondere zur Vergabe und steuerlichen Behandlung von Aktienoptionen, Abfindungen sowie die Rolle der Aktionäre und Beschäftigten bei der Gestaltung der Vergütungspolitik.

### „Schattensektor“ mit größeren Spielräumen

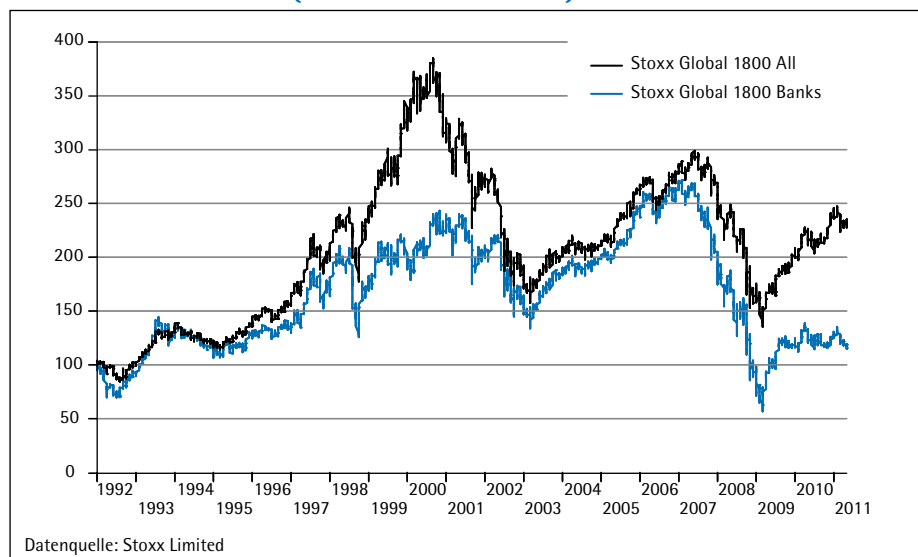
Es bleibt abzuwarten, ob die Kommission in diesen Punkten aktiv wird und einheitliche Regelungen für alle Mitgliedsländer schaffen möchte, herrschen doch in einigen Punkten erhebliche Unterschiede im Ländervergleich vor. Aktienoptionen sind beispielsweise in Großbritannien sehr verbreitet, während sie in Deutschland fast keine Rolle mehr bei der Vergütung von Führungskräften spielen. Die diskutierte stärkere Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Vergütungspolitik ist in Deutschland über die Mitbestimmungsorgane bereits gewährleistet; in den anderen EU-Staaten bestehen überwiegend keine vergleichbaren Strukturen. Bislang hat die Kommission noch keine offiziellen Maßnahmen auf Basis der Konsultationsergebnisse getroffen (Stand 1. Juni 2011).

Im Ergebnis ziehen die regulatorischen Vorschriften wettbewerbsrelevante Auswirkungen nach sich. Im „War for Talents“ erleiden Banken Nachteile, da ihre Wettbewerber zum Teil über erheblich größere Spielräume bei der Gestaltung der Vergütung verfügen. Unterschiede in der Dichte und Strenge der Regeln bestehen zum einen zwischen Banken und dem „Schattensektor“, wozu Kapitalanlagegesellschaften und Anlagefonds zählen. Ursächlich haben die Regulatoren primär die Eigenkapitalvorschriften der Banken entwickelt und in Verbindung damit auch die Vergütung zu regeln versucht, andere Sektoren

*Martin Emmerich, Direktor, und Dr. Hartmut Haas, Consultant, beide Towers Watson, Frankfurt am Main*

*Vergleichbare Bedingungen im Wettbewerb sind für viele Beobachter die entscheidenden Kriterien, an denen sich die Regulatoren bei der Bewältigung der Finanzkrise orientieren wollen. Mit Blick auf die Vergütung des Managements verweisen die Autoren trotz aller Bemühungen um ein Level Playing Field in diesem Zusammenhang auf die nach wie vor größeren Spielräume des „Schattensektors“ sowie auf den Einfluss der Demografie im weltweiten Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Wenn deutsche Banken an dieser Stelle mithalten wollen, so ihre Botschaft, müssen sie in der Entwicklung ihrer Human Resources viel stärker als bisher auf Talentmanagement als zentrales Instrument für Mitarbeiterbindung setzen. (Red.)*

**Abbildung 1: Kursentwicklungen des Stoxx Global 1800 All sowie Stoxx Global 1800 Banks (1. Januar 1992 indiziert)**



jedoch zunächst nicht berücksichtigt. Laufende Regulierungsinitiativen deuten daraufhin, dass diese Lücke geschlossen werden soll.

Darüber hinaus sind die Märkte weltweit nicht einheitlich reguliert. Die Vergütungsregeln in der europäischen Union sind derzeit weitaus restriktiver als im Rest der Welt. In Asien hat es kaum Initiativen zur Regulierung gegeben, in den USA arbeiten die Aufsichtsbehörden noch an der Umsetzung. Es bleibt abzuwarten, ob die zuständigen Behörden zeitnah ein einheitliches Regelwerk erarbeiten werden und wie streng dieses ausfallen wird. Bisher ist nicht zu erwarten, dass diese Vergütungsregeln deckungsgleich mit den europäischen Vorgaben sein werden. Folglich wird auch in der nahen Zukunft eine transatlantische Regulierungslücke bestehen.

### **Einfluss der demografischen Entwicklung**

Der Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter wird sich durch die demografische Entwicklung noch weiter verstärken. Europa sieht sich im weltweiten Vergleich als einziger Kontinent mit einem erheblichen Rückgang der Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 64 Jahren konfrontiert. Bis 2050 wird dieser Bevölkerungsanteil um 27 Prozent schrumpfen.<sup>1)</sup> Innerhalb Europas belegt Deutschland im Vergleich der führenden westeuropäischen Industrie-

nationen mit Abstand den letzten Rang – und das, während andere Länder sogar ein Bevölkerungswachstum erwarten können.<sup>2)</sup>

Der Wettbewerb um Toptalente im Finanzsektor hat sich also verschärft und wird noch weiter zunehmen. Durch die restriktiven Vergütungsregeln haben die Unternehmen nun weniger Spielraum im Einsatz von Vergütungsinstrumenten zur Gewinnung

und Bindung von Mitarbeitern. Gerade Vergütungselemente wie zum Beispiel Garantie- und Retentionboni wurden bisher genutzt, um Schlüsselmitarbeiter auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen zu halten und um Führungskräfte anzuwerben.

### **Talentmanagement als zentrales Instrument für Mitarbeiterbindung**

Nach der in Deutschland geltenden Instituts-Vergütungsverordnung dürfen in großen Instituten nun nur maximal 30 Prozent der variablen Vergütung für bestimmte Mitarbeiter unmittelbar in bar ausgezahlt werden, bei Vorständen sogar nur 20 Prozent. Die übrigen Anteile werden erst verzögert nach drei bis fünf Jahren gezahlt, wobei diese sich in der Höhe – sogar bis zum Totalausfall – verringern können. Weiterhin wurden garantierte Zahlungen der variablen Vergütung eingeschränkt. Zwar zeigt eine aktuelle Befragung deutscher Banken durch Towers Watson im Frühjahr 2011<sup>3)</sup>, dass die Institute dies an vielen Stellen durch Erhöhungen der Grundvergütungen ausgeglichen oder „entschädigt“ haben. Jedoch hat die variable Vergütung ihre Anreizwirkung zum Teil eingebüßt. Damit verliert ein wesentlicher Baustein für die Mitarbeitergewinnungs- und Bindungsstrategie vieler Institute an Bedeutung.

Abbildung 2: Treiber für Mitarbeitergewinnung, -bindung und -engagement

Mitarbeitergewinnung	Mitarbeiterbindung	Mitarbeiterengagement
Wettbewerbsfähige Vergütung	Karriereentwicklung	Top Management
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Top Management	Karriereentwicklung
Herausfordernde Tätigkeit	Vergütung	Unternehmensimage
Gute Lage des Standorts	Performance Management	Ziele
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	Empowerment	Unternehmenswerte
Flexible Arbeitszeiten	Stress, Work-Life Balance und Arbeitsbelastung	Strategie
Finanzielle Lage des Unternehmens	Training	Empowerment
Wettbewerbsfähige Nebenleistungen	Ziele	Performance Management
Urlaub/bezahlte arbeitsfreie Tage	Arbeitsbeziehungen	Training
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Effizienz	Arbeitsbeziehungen

Quelle: Towers Watson Global Workforce Study 2010 – Global Financial Services sowie Towers Watson Normative Database – Global Financial Services

Vor dem Hintergrund der verschärften regulatorischen Rahmenbedingungen und der demografischen Entwicklung müssen deutsche Banken auf neue Angebote im Wettbewerb um Toptalente setzen und ihre Strategien für die Mitarbeiterbindung breiter aufstellen als bisher. Neben der Vergütung wird dabei künftig auch ein wirksames Talent- und Karrieremanagement eine wesentliche Rolle spielen.

Im Finanzsektor ist eine wettbewerbsfähige Vergütung zwar der wichtigste Faktor für die Mitarbeitergewinnung, wie die Global Workforce Study 2010 von Towers

Watson zeigt. An zweiter und dritter Stelle folgen jedoch Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie eine interessante und herausfordernde Tätigkeit.<sup>4</sup> Für das Mitarbeiterengagement verliert die Vergütung an Bedeutung und andere Aspekte treten stärker in den Vordergrund (Abbildung 2).

Für Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement gewinnt die Karriereentwicklung zukünftig erheblich an Relevanz. Karrierechancen werden im Finanzsektor sogar noch höher geschätzt als in anderen Branchen, wie die Studie zeigt. An dieser Stelle sollten Banken daher ansetzen,

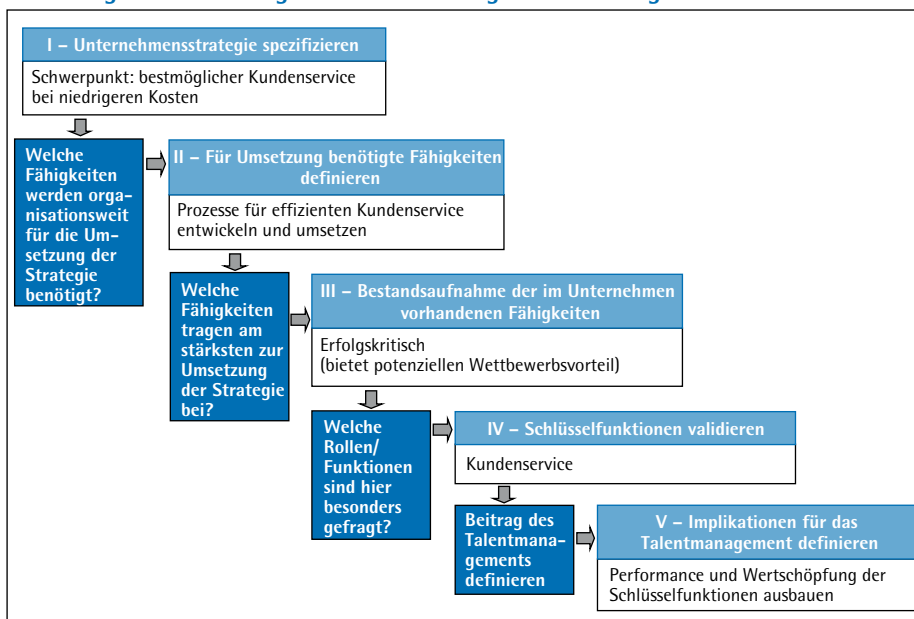
wenn sie ihre Mitarbeiterbindungsstrategie überarbeiten. Entscheidend für Unternehmen ist es, intern die wichtigsten Führungskräfte und Mitarbeiter zu identifizieren, für weitere Karriereschritte auszubilden und weiterzuentwickeln sowie attraktive Bedingungen für Bewerber zu bieten. Dazu gehören auch mehr Möglichkeiten für Frauen.

Um eine wirksame Talentmanagement-Strategie zu entwickeln, sollten Banken dabei zunächst ihre Unternehmensstrategie spezifizieren. Mit welchem Leistungsversprechen hebt sich das Institut von anderen Instituten ab und welche Aufgabenbereiche sind wesentlich, um dieses Leistungsversprechen einzulösen? Hier knüpft ein wirksames Talentmanagement an. Es identifiziert Schlüsselfunktionen und Leistungsträger. Diesen werden gezielt Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der erfolgskritischen Fähigkeiten und Aufgabenbereiche angeboten. Hier zeigt sich, dass ein systematisches Talentmanagement nicht nur der Mitarbeiterbindung dient, sondern dem Institut vielmehr einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann – sowohl im Wettbewerb um Kunden als auch um Mitarbeiter (Abbildung 3).

**Neue Akzente**

Aufgrund der Krise und den darauf folgenden regulatorischen Anforderungen ist deutlich geworden, dass Banken in Zukunft nicht mehr allein über Vergütungsmanagement im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter und Führungskräfte der Branche bestehen können. Zwar bleibt die Vergütung nach wie vor ein wichtiger Bestandteil im Rahmen der Strategie zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, der nicht vernachlässigt werden sollte, die Akzente werden jedoch künftig im Talentmanagement und in der Karriereentwicklung gesetzt. Nur Institute, die es schaffen, ihren Mitarbeitern und Führungskräften interessante und realistische Perspektiven aufzuzeigen, werden auch künftig erfolgreich arbeiten.

Abbildung 3: Entwicklung einer Talentmanagement-Strategie



**Fußnoten**

- 1) UN Department of Economic and Social Affairs/ Population Division, „World Population to 2300“, New York 2004.
- 2) Eurostat, „Population and social conditions“, Statistics in focus 72/2008.
- 3) Towers Watson Pulse Survey Banken, März 2011.
- 4) Im Rahmen der Towers Watson Global Workforce Study 2010 wurden weltweit 20 000 Arbeitnehmer in 27 Ländern befragt.