



Gehaltsstrukturen deutscher Banken auf einen Blick

Die Bankmagazin-Vergütungsstudie, die im Januar und Februar dieses Jahres in Zusammenarbeit mit der Kirch Personalberatung, Köln, durchgeführt wurde, gibt einen umfassenden Überblick über die Führungs- und Gehaltsstrukturen verschiedenster Institutsgruppen der deutschen Kreditwirtschaft.

MARC EMDE

Wettbewerbsfähige Vergütungsmodelle sind in der Finanzdienstleistungsbranche eine wichtige Voraussetzung, um Potenzial- und Leistungsträger im eigenen Haus halten zu können und neue Talente am Markt zu gewinnen. Längst

dürfen Vergütungsmodelle und die Höhe der vereinbarten Gehälter nicht mehr isoliert im eigenen Unternehmenskontext betrachtet werden.

Die Bankmagazin-Vergütungsstudie, die im Januar und Februar 2004 in Zusammenarbeit mit der Kirch Personalberatung, Köln, erstmals durchgeführt wurde, hat die Führungs- und Gehaltsstrukturen verschiedenster Institutsgruppen der deutschen Kreditwirtschaft untersucht (Grundgesamtheit, siehe Tabelle links unten).

Bei der Erhebung des Datenmaterials wurden insgesamt neun Positionen auf drei Führungsebenen sowie eine Fachebene berücksichtigt. In der ersten Führungsebene fand sich der Vorstand wieder, auf der zweiten Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter und Filialleiter, in der dritten Sachgebiets- und Gruppenleiter. In der zweiten und dritten Führungsebene wurden zusätzlich die Rubriken „sonstige Positionen“ ein-

gepflegt, um die Teilnehmer aufzufangen, die sich nicht in die vorgegebenen Rubriken einordnen ließen. Nach der ersten Auswertung zeigte sich, dass dies nur drei Prozent der Teilnehmer waren.

Besetzung der Führungsebenen im deutschen Bankgewerbe

Insgesamt gestaltete sich die Verteilung der Rückmeldungen nahezu ausgeglichen auf die untersuchten Führungsebenen. Acht Prozent aller Teilnehmer sind auf Vorstandsebene tätig, jeweils 20 Prozent sind den drei Positionen der zweiten Führungsebene zuzuordnen, für die dritte Führungsebene mit zwei Positionen gingen im Schnitt jeweils zehn Prozent der Rückmeldungen ein. Sieben Prozent der Teilnehmer arbeiten als Kundenberater in den Instituten (siehe Tabelle S.57 oben rechts).

Weiterhin wurden die Positionsinhaber gebeten, ihren Tätigkeitsschwerpunkt (siehe Tabelle S.57 unten) anzu-

Grundgesamtheit der Studie

Institute	Anzahl gemeldeter Positionen	relative Verteilung
Genossenschaftsbanken	915	46%
öffentlich-rechtliches Kreditinstitut	270	14%
private Geschäftsbank	540	27%
sonstige Banken	255	13%
insgesamt	1980	100%

© BM-Grafik

geben. Hier standen 14 Bereiche zur Auswahl. Je nach Größe des Bankinstituts verantworten einige Positionsinhaber mehrere der aufgeführten Aufgabenbereiche. Dies trifft auf rund 14 Prozent der Studienteilnehmer zu. Um dieser Tatsache gerecht zu werden, waren in dieser Rubrik des Fragebogens Mehrfachnennungen zugelassen.

Tätigkeitsschwerpunkte

Tätigkeitsschwerpunkte	gemeldete Positionen
Vorstand	149 (06%)
Wertpapierbereich	210 (09%)
Kreditbereich	320 (14%)
Auslandsbereich	30 (01%)
Organisation und EDV	88 (04%)
Personalbereich	91 (04%)
Abwicklung/Technik	135 (06%)
Rechnungswesen/Revision	210 (09%)
Controlling und Unternehmensplanung	45 (02%)
Innenleitung und Revision	65 (03%)
Recht/Steuern	69 (03%)
Marketing/Vertrieb	140 (06%)
Firmenkunden	360 (16%)
Privatkunden	390 (17%)
insgesamt	2302 (100%)

© BM-Grafik

Unter Berücksichtigung der regionalen Verteilung der gemeldeten Positionen und des jeweiligen Institutstyps haben sich zu einem großen Teil Genossenschafts- und private Geschäftsbanken an der Studie beteiligt. Zusammen macht ihr Anteil an der Grundgesamtheit nahezu 73 Prozent aus. Eine Darstellung der regionalen Verteilung der Teilnehmer geschlüsselt nach Instituten zeigt die Tabelle auf Seite 58 oben.

Im Rahmen der Auswertungen des eingegangenen Datenmaterials wurden unter anderem die Jahresgesamtbezüge der Positionsinhaber untersucht. Durchschnittlich erzielte ein Mitglied des Vorstands ein Jahresgesamtgehalt von 165.000 Euro, eine Führungskraft der ersten Ebene 110.000 Euro, auf der zweiten Ebene wurden durchschnittlich 76.000 Euro verdient.

Entwicklung der Gehälter in der Branche

Trotz vergleichbarer Positionen ist die Spannweite der gemeldeten Gehälter groß. Sie reicht von unter 35.000 Euro bis über 250.000 Euro. Da für die Höhe der Vergütung neben der Position und der Unternehmenszugehörigkeit die Institutsart ausschlaggebend ist, wird dieser Differenzierungsaspekt in der Detailauswertung über alle Positionen stringent verfolgt. Die höchsten Gehälter werden im Durchschnitt in den Privatbanken verdient, deutlich geringere

Positionen der Teilnehmer

Führungsebene	Anzahl gemeldeter Positionen
Sprecher des Vorstandes	52 (03%)
Mitglied des Vorstandes	97 (05%)
Hauptabteilungsleiter	387 (20%)
Abteilungsleiter	344 (17%)
Fitalleiter	441 (22%)
sonstiges 2. Führungsebene	34 (02%)
Sachgebietsleiter	220 (11%)
Gruppenleiter	243 (12%)
sonstiges 3. Führungsebene	22 (01%)
Kundenberater	140 (07%)
insgesamt	1980 (100%)

© BM-Grafik

Gehälter – auch im Vorstandsbereich – werden in den genossenschaftlich organisierten Banken gezahlt (siehe Grafik S. 58 unten).

Interessiert hat, ob der allgemeine wirtschaftliche Trend lediglich moderater Gehaltssteigerungen auch für das Bankgewerbe gilt. So wurden die an der Studie teilnehmenden Positionsinhaber ebenfalls gefragt, wie hoch ihre Grundgehaltssteigerung im Jahr 2003 ausfiel und mit welcher Steigerung sie für 2004

BM-Vergütungsstudie in Kreditinstituten

Anfang dieses Jahres hat Bankmagazin exklusiv in Zusammenarbeit mit der Kirch Personalberatung aus Köln eine Vergütungsstudie unter deutschen Kreditinstituten durchgeführt.

An der Erhebung beteiligten sich insgesamt 1980 Mitarbeiter in unterschiedlichsten Positionen. Die Erhebung des Datenmaterials erfolgte auf freiwilliger Basis. Der Startschuss zur Studie fiel mit der Januarausgabe des Bankmagazins, in der ein Fragebogen

beigelegt worden war. Zusätzlich standen die Fragebögen auch auf der Homepage zur Verfügung.

Über 70 Prozent der Teilnehmer nutzten die Möglichkeit des Downloads und schickten ihren ausgefüllten Fragebogen anschließend per E-Mail an Kirch-Consult. Die verbleibenden 30 Prozent der Rückmeldungen sind per Brief und Fax eingegangen. An dieser Stelle ein Dankeschön an alle Teilnehmer, die aktiv dazu beigetragen haben, dass im Rahmen der Bankmagazin-Vergü-

tungsstudie umfangreiche Informationen zu den Gehaltsstrukturen aller Institutsgruppen auf einem hohen Qualitätsniveau erhoben werden konnten. Ab Mitte Mai 2004 steht das Inhaltsverzeichnis der Studie als pdf-Datei im Internet zur Verfügung. So erhalten Sie bereits vorab eine detaillierte Übersicht über die erhobenen Daten und unterschiedlichen Auswertungen.

www.bankmagazin.de
www.kirchconsult.de

rechnen: Durchschnittlich erhielten die Fach- und Führungskräfte im Jahr 2003 eine Grundgehaltssteigerung von 3,25 Prozent. Dieser Wert setzt sich aus Werten über alle Führungspositionen und Institutsarten zusammen.

Die Einzelergebnisse spiegeln deutliche Steigerungen in den privaten und öffentlichen Banken und eher moderate Veränderungen in den Genossenschaftsbanken wider. Legt man den Fokus auf die jeweiligen Führungsebenen, so fielen die Gehaltssteigerungen auf Vorstands- und erster Führungsebene höher als der Durchschnitt aus.

Die Prognose der Gehaltssteigerungen für das Jahr 2004 liegt bei durchschnittlich 3,20 Prozent. Deutlich höher wiederum fällt die Erwartungshaltung auf Vorstandsebene aus.

Kriterien, die sich auszahlen

Sowohl das Lebensalter wie auch Positions- und Unternehmenszugehörigkeit wirken sich auf die Höhe der Gehälter aus. So kann es zum Beispiel einem Filialleiter gelingen, in einem Betrachtungszeitraum von zwei bis zehn Jahren Positionszugehörigkeit eine Gehaltssteigerung von bis zu 25 Prozent zu erreichen. Ähnlich verhält es sich bei einer Vielzahl der untersuchten Positionen. Bei den Fachkräften allerdings sind wesentlich geringere Steigerungsraten aufgrund der Positions- oder Unternehmenszugehörigkeit möglich.

Ein Phänomen, das vor allem in eher konservativen Unternehmen zu beobachten ist, bestätigen auch die Zahlen der Vergütungsstudie: Weibliche Führungskräfte werden deutlich geringer bezahlt als ihre männlichen Kollegen.

Auf der ersten Führungsebene verdienen Frauen im Durchschnitt 15 Prozent weniger als Männer, auf der zweiten und dritten Führungsebene zeigt sich der Unterschied mit durchschnittlich 27 Prozent noch wesentlich deutlicher.

Variable Gehälter etablieren sich

Auf Vorstandsebene haben sich variable Gehälter zu nahezu 80 Prozent etabliert. 71 Prozent der Positionsinhaber der zweiten Führungsebene verfügen bereits über variable Gehaltsbestandteile. Der variable Gehaltsanteil umfasste auf der ersten und zweiten Führungsebene durchschnittlich 15 Prozent des Jahresgesamtgehalts.

Als weitere Zusatzleistung kommen über 75 Prozent der Führungskräfte in den Genuss einer betrieblichen Altersversorgung (bAV). Diese Komponente wird in den kommenden Jahren noch Zündstoff bergen, zumal einige Institute die bAV in ihre Konsolidierungskonzepte mit einbeziehen.

Zielvereinbarungen werden als häufigstes Verfahren zur Bemessung der variablen Vergütung angegeben. Hier kommt es vor allem auf die persönliche Leistung des Betroffenen an. Derzeit

werden bei Zielvereinbarungen überwiegend quantitative Ziele mit den Betroffenen abgeschlossen. Die Kopplung an Umsatz- und Gewinngrößen rangiert zwar hinter den Zielvereinbarungen, wird allerdings häufig in der Kombination mit Zielvereinbarungen genutzt. Hier hat der Mitarbeiter die Chance, bei guten Geschäftsergebnissen überproportional viel zu verdienen. Bei schlechten Ergebnissen können diese Vergütungsbestandteile entfallen.

Neben einem Gehaltsvergleich finden sich in der Studie für die untersuchten Positionen so genannte Positionskarten. Alle für eine Position erfassten Daten werden in einer solchen Karte zusammengefasst. Diese erlauben es, mit einem Blick eine Übersicht über sämtliche vergütungsrelevante Daten zu einer Position zu erhalten.

Insgesamt konnten die Initiatoren der Studie eine positive Resonanz auf die Befragung verzeichnen. Das Interesse für vergütungsrelevante Informationen ist vorhanden. Bankmagazin wird die Studie daher jährlich auflegen. Eine neue Ausgabe wird voraussichtlich Anfang 2005 erscheinen.

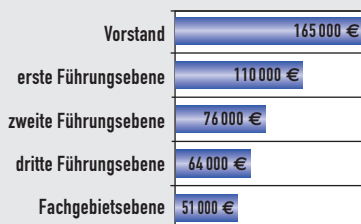
Marc Emde ist Geschäftsführer bei der Personalberatung Kirch in Köln.

Regionale Verteilung der Teilnehmer nach Instituten

PLZ-Bereich	Genossenschaftsbank	öffentl.-rechtl. Kreditinstitut	private Geschäftsbank	sonstige Banken
PLZ-Bereich 0	15	12	27	12
PLZ-Bereich 1	10	25	45	15
PLZ-Bereich 2	33	27	41	41
PLZ-Bereich 3	65	33	44	23
PLZ-Bereich 4	105	23	45	23
PLZ-Bereich 5	119	29	71	12
PLZ-Bereich 6	89	45	105	64
PLZ-Bereich 7	210	31	38	22
PLZ-Bereich 8	165	24	52	32
PLZ-Bereich 9	104	21	72	11
insgesamt	915	270	540	255

© BM-Grafik

Jahresgesamtbezüge je Führungsebene über alle Institute



© BM-Grafik

S E R V I C E

Studie zum Thema
Bestellkupon auf Seite 61
Marc Emde:
Vergütungsstudie XXXXX,
Gabler Verlag,
Ab Mitte Mai erhältlich