

# INHALTSÜBERSICHT

	<u>Seite</u>
Einführung	1
Erster Teil:	
<b>Grundlagen der Entlohnungspolitik in Kreditinstituten</b>	<b>6</b>
A. Die Motivationswirkung der Entlohnung	6
B. Komponenten und Bestimmungsverfahren der Jahresvergütung für Führungskräfte in Kreditinstituten	51
C. Rechtliche Rahmenbedingungen der bankbetrieblichen Entlohnungspolitik	82
Zweiter Teil:	
<b>Die Ausgestaltung eines variablen Vergütungssystems für Bankführungskräfte</b>	<b>99</b>
A. Die Auswahl der einzubeziehenden Führungskräfte	99
B. Die Messung und Beurteilung der Leistungen von Führungskräften	107
C. Die Ermittlung und Ausschüttung des individuellen Erfolgsanteils	185
Dritter Teil:	
<b>Aspekte der Umsetzung eines Führungskräfte-Entlohnungssystems in der bankbetrieblichen Praxis</b>	<b>207</b>
A. Die Einbindung der entgeltpolitischen Ziele in die bankbetriebliche Zielkonzeption	207
B. Die Abstimmung der Vergütungsplanung mit anderen Planungsbereichen in der Bank	211
C. Die Einführung eines Führungskräfte-Entlohnungssystems	225
Schlußbetrachtung	234

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>Einführung</b>	1
<b>A. Problemstellung</b>	1
I. Die Notwendigkeit einer Neugestaltung der Führungskräftevergütung	1
II. Führungskräfte in Kreditinstituten	3
<b>B. Aufbau der Untersuchung</b>	4
<b>Erster Teil: Grundlagen der Entlohnungspolitik in Kreditinstituten</b>	6
<b>A. Die Motivationswirkung der Entlohnung</b>	6
I. Der Motivationsprozeß	6
II. Die Motivation menschlichen Verhaltens im Betrieb	9
1. Inhaltstheorien	10
a) Die Bedürfnistheorie von Maslow	10
b) Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	14
c) Die Theorien X und Y von McGregor	17
2. Prozeßtheorien	21
a) Die VIE-Theorie von Vroom	21
b) Die Motivationstheorie von Porter/Lawler	24
3. Die Motivation von Führungskräften	28
III. Die Entlohnung im bankbetrieblichen Anreizsystem	34
1. Systematisierung und Aufgaben der betrieblichen Anreize	34
2. Mehrdimensionale Zielsetzungen der Entlohnung	36

3.	Der Zusammenhang zwischen Anreizen und Leistungsverhalten	38
a)	Die anreiz-beitragstheoretischen Teilnahme- und Leistungsentscheidungen	38
b)	Die Auswirkung der Entlohnungsform auf das Leistungsverhalten	40
IV.	Konsequenzen für die Gestaltung von Entlohnungssystemen	47
B.	Komponenten und Bestimmungsverfahren der Jahresvergütung für Führungskräfte in Kreditinstituten	51
I.	Die festvereinbarte Grundvergütung	52
1.	Traditionelle Verfahren der Stellenbewertung	52
2.	Die Stellenwert-Profil-Methode als modernes Verfahren	55
II.	Die Erfolgsbeteiligung als variabler Entgeltbestandteil	58
1.	Leistungsprämien	58
a)	Ertragsabhängige Jahresprämie	58
b)	Leistungsbezogene Sondervergütungen	59
c)	Bonuszahlungen auf der Grundlage von Zielerreichungsgraden	61
2.	Tantiemeregelungen	64
a)	Pauschale Ermittlung	65
b)	Die Tantieme in Abhängigkeit von Größen des externen Rechnungswesens	65
c)	Die Tantieme in Abhängigkeit von Größen des internen Rechnungswesens	67
3.	Die Formen variabler Entlohnung im Überblick	70
III.	Betriebliche Neben- und Sozialleistungen	73
1.	Wichtige Formen der Zusatzleistungen für Führungskräfte	74
a)	Sondernutzungsrechte	74
b)	Betriebliche Altersversorgung	76
2.	Die Auswahl von Neben- und Sozialleistungen	78

C.	Rechtliche Rahmenbedingungen der bankbetrieblichen Entlohnungspolitik	82
I.	Die rechtlichen Grundlagen der Arbeitsvergütung	82
1.	Tarifvertragliche Regelungen	83
2.	Betriebsinterne Vereinbarungen	84
a)	Betriebsvereinbarungen	84
b)	Vereinbarungen zwischen Sprecherausschuß und Bankführung	85
3.	Einzelvertragliche Regelungen	87
II.	Der besondere rechtliche Status leitender Angestellter	90
III.	Die Bedeutung der rechtlichen Bestimmungen für vergütungspolitische Einzelfragen	93
1.	Die Wahrung des Besitzstandes	93
2.	Die Gewährung und Aufhebung von Erfolgsbeteiligungen	94
3.	Gewinnbeteiligung auf der Grundlage aktienrechtlicher Vorschriften	96
<b>Zweiter Teil: Die Ausgestaltung eines variablen Vergütungssystems für Bankführungskräfte</b>		99
A.	Die Auswahl der einzubeziehenden Führungskräfte	99
B.	Die Messung und Beurteilung der Leistungen von Führungskräften	107
I.	Alternative Bemessungsgrundlagen für die Leistungsbewertung	108
1.	Anforderungen an die Bezugsgrößen der Leistungsbewertung	108
2.	Mögliche Bezugsgrößen und ihre Eignung	109
3.	Die Auswahl der Bezugsgrößen	118

II.	Die Ausgestaltung der einzelnen Bemessungsgrundlagen	121
1.	Das Betriebsergebnis und seine Komponenten	121
a)	Organisatorische Rahmenbedingungen der Ergebnismessung	121
b)	Die Ermittlung von Teilerfolgen	125
(1)	Die Ergebnisrechnung im Kundengeschäft	125
(2)	Die Ergebnisrechnung im Nichtkundengeschäft	134
c)	Die Zurechnung von Ergebnisverantwortlichkeiten	136
2.	Die Erfüllung von Zielvereinbarungen	145
a)	Die Entwicklung positionsspezifischer Leistungsziele	145
b)	Die Kontrolle des Ergebnisbudgets	149
(1)	Die Kontrolle des Zinsüberschusses	149
(2)	Die Kontrolle der übrigen Ergebnis-komponenten	156
c)	Die Kontrolle qualitativer Ziele	159
3.	Die Bewertung des Leistungsverhaltens	164
a)	Die Auswahl leistungsrelevanter Verhaltensmerkmale	164
b)	Skalierung und Quantifizierung der Merkmale	167
c)	Die Vermeidung von Beurteilungsfehlern	173
III.	Die Zusammenstellung der Bemessungsgrundlagen	178
C.	Die Ermittlung und Ausschüttung des individuellen Erfolgsanteils	185
I.	Die Bestimmung von Vergütungsrelationen und Einkommensbandbreiten	185
1.	Das Verhältnis zwischen fixen und variablen Entgeltbestandteilen	185
2.	Die Festlegung von Gehaltsbändern	187

3.	Die Ableitung der variablen Vergütung	191
a)	Mögliche Funktionsverläufe	191
b)	Die Ausgestaltung von Bemessungsfunktionen für den variablen Entgeltbestandteil	193
II.	Die Ausschüttung von Erfolgsbeteiligungen	198
1.	Ausschüttungsperiode und -häufigkeit	198
2.	Formen der Ausschüttung	199
3.	Flexible Ausschüttungsgestaltung	204
III.	Formale Regelungen	205
<b>Dritter Teil: Aspekte der Umsetzung eines Führungskräfte-Entlohnungssystems in der bankbetrieblichen Praxis</b>		207
A.	Die Einbindung der entgeltpolitischen Ziele in die bankbetriebliche Zielkonzeption	207
B.	Die Abstimmung der Vergütungsplanung mit anderen Planungsbereichen in der Bank	211
I.	Die Planung der Kosten für Vergütungen	211
1.	Die Vorsteuerung der Vergütungsstruktur und Vergütungshöhe	211
a)	Die Ableitung allgemeiner Grundaussagen zur Entlohnungspolitik	211
b)	Die Festlegung von Strukturkennzahlen und Normwerten	213
c)	Die Auswirkungen der Vergütungszahlungen auf die Berechnung des Gewinnbedarfs	215
2.	Die Feinsteuerung der Kosten für Vergütungen	216
a)	Budgetgrundlagen	216
b)	Der Ablauf der Budgetierung	218
c)	Die Budgetkontrolle	219
II.	Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung	220
III.	Die Gestaltung des Führungsstils	222

C. Die Einführung eines Führungskräfte-Entlohnungssystems	225
I. Die Organisation der Implementierung eines Entlohnungssystems	226
1. Personelle Entscheidungen	226
a) Der Einsatz externer Berater	226
b) Die Bildung einer Projektgruppe	227
2. Die Methodik der Implementierung	227
II. Der Ablauf der Implementierung	230
III. Die Informationspolitik als ergänzendes Element des Implementierungsprozesses	232
<b>Schlußbetrachtung</b>	234
Abbildungsverzeichnis	238
Abkürzungsverzeichnis	240
Literaturverzeichnis	242