



Redaktionsgespräch mit Thorsten Weber

„Die Arbeitgeberattraktivität wird künftig von immenser Bedeutung sein“

Die demografische Entwicklung, die in den Unternehmen sowohl auf Kunden- als auch auf Personalseite Auswirkungen zeigt, macht den Wettbewerbsfaktor Arbeitgeberattraktivität wichtiger denn je, argumentiert Thorsten Weber im Redaktionsgespräch. Dem Thema Vergütung misst der Partner von Rochus Mummert dabei zwar in der Öffentlichkeitswirkung durchaus Bedeutung bei. Er betont aber, dass die Branche damit entspannt umgeht und die Regulierung an einigen Stellen falsche Anreize aus dem Markt herausgenommen hat. Den Akademien der kreditwirtschaftlichen Institutsgruppen bescheinigt er hohe fachliche Qualität, warnt aber vor einer zu starken kulturellen Prägung der Führungskräfte. (Red.)

Welche Entwicklungstrends beschäftigen derzeit die Kreditwirtschaft mit Blick auf die Mitarbeiter beziehungsweise das gesamte Personalmanagement?

Der Reputationsverlust war schon gewaltig, den die Banken durch die Finanzkrise erlitten haben. Das verloren gegangene Vertrauen zurückzugewinnen ist sicher nicht einfach. Das gilt zunächst für die Kunden, im gleichen Maße aber auch für das Renommee der Bank als Arbeitgeber. Mit dem Satz „Ich bin Banker“ konnten Mitarbeiter vor

der Krise im geschäftlichen wie privaten Umfeld punkten. Hier hat sich aber nahezu ein Paradigmenwechsel vollzogen. Für Unternehmensleitung und Personalmanagement wird deshalb die eigene Arbeitgeberattraktivität künftig von immenser Bedeutung sein, vor allem auch, weil das Thema durch den demografischen Wandel zusätzlich befeuert wird. Das ist also eine gewaltige Herausforderung für das Personalmanagement.

Daneben bleiben natürlich immer die klassischen Themen auf dem Radar wie etwa

die Gewinnung, die Entwicklung und das Halten von Leistungsträgern. Aber auch hier stellen sich neue Fragen, etwa wie es gelingt über geeignete Karrierepfade Mitarbeiter aufzubauen, zu entwickeln und langfristig an das Institut zu binden. Ein weiterer Themenblock wird quasi durch die konkrete Situation vorgegeben, in der sich das Unternehmen gerade befindet, wenn Mitarbeiter aufgrund einer Umstrukturierung zu versetzen sind oder wenn Stellen wegfallen. Die Ausstrahlungen der Regulierung auf das Personalmanagement nehmen zusätzlich immer breiteren Raum ein. Dadurch ist das Thema „Quote“ etwas zurückgedrängt worden.



Dr. Thorsten Weber,
Partner,
Rochus Mummert Executive
Consultants GmbH,
Frankfurt am Main



Wie lassen sich die Auswirkungen der demografischen Entwicklungen auf das Personalmanagement in der Bankenbranche skizzieren?

Wir sehen hier eigentlich zwei Seiten der demografischen Entwicklung: die Belegschaften und die Kunden. Damit wird das Thema Bindeglied zwischen dem Personalmanagement und dem operativen Geschäft. Für den Personalmanager stellt sich die Frage, wie er auch künftig sein Haus für qualifizierte Nachwuchskräfte attraktiv machen und diese langfristig an das Institut binden kann. Das ist im Prinzip nichts Neues, allerdings wird sich der Wettbewerb um Talente und Leistungsträger verschärfen. Um hier gegenüber dem Wettbewerb zu reüssieren, müssen Themen wie flexible Arbeitsangebote, Rückholung aus der Elternteilzeit oder Homeoffice – um nur einige Stichworte zu geben – vom Personalmanagement aktiv gesteuert werden.

Insbesondere Exzesse rund um die Managervergütung sind im Zuge der Aufarbeitung der Finanzkrise sehr schnell in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Wie haben Sie diese Entwicklungen in den vergangenen Jahren in Ihrem Arbeitsumfeld erlebt?

Zweigeteilt: Außerhalb der Bankenlandschaft hat das, was über die Medien bezüglich der Vergütung von Bankern berichtet wurde, für Kopfschütteln gesorgt, um es einmal vorsichtig auszudrücken. Das Verständnis, dass Banker auf eine Bonuszahlung bestehen, obwohl das Institut in erheblichen Schwierigkeiten war, ging gegen Null, auch wenn der Anspruch auf Zahlung formalrechtlich begründet gewesen sein mag. Innerhalb der Bankenlandschaft ist man mit dem Thema eher entspannt umgegangen. Diese Sichtweise wird vielleicht durch einige Zahlen nachvollziehbar: Das Bankgewerbe unter der Aufsicht der BaFin beschäftigte im Jahre 2011 in Deutschland etwa 655.000 Personen. Die EBA hat für 2010 und 2011 eine Erhebung gemacht über die Anzahl der Gehaltsempfänger größer eine Million Euro im Jahr. Das waren für 2010 in Deutschland 190 Personen und 170 in 2011, wobei deren Vergütung zu 75 Prozent variabel war. Wir reden hier also über 0,02 Prozent der Beschäftigten im regulierten Markt. In England kamen übrigens im gleichen Zeitraum etwa 2.400 Personen in den Genuss einer solchen Vergütung.

Und vergessen Sie nicht: ein deutsches Spitzeninstitut zahlt etwa 50 Prozent seiner Mitarbeiter ein tariflich vereinbartes Gehalt. Auch die Mitarbeiter sehen Ihre Frage meist völlig unaufgeregt, weil sie die Gehaltsstrukturen ihres Hauses und die der Wettbewerber ziemlich genau kennen. Fakt bleibt aber auch, dass es in der Vergangenheit extrem hohe Bonuszahlungen an Einzelne gab. Hier haben die Regulatorien und Institute erfolgreich gegengesteuert, etwa indem die Bonusausschüttung stärker an die Nachhaltigkeit der erzielten Erträge geknüpft wird.

Wurden die Vergütungsmodelle tatsächlich in den vergangenen fünf Jahren langfristiger angelegt?

Ja, denn die Regulatorik hat an verschiedenen Stellen eingegriffen: Die bereits genannte Instituts-Vergütungsverordnung zwingt die Institute nicht nur zur Offenlegung der Vergütungsstrukturen, sondern leitet auch zur risikoorientierten Vergü-

„In den Banken ist man mit dem Thema Vergütung eher entspannt umgegangen.“

zung und zur Angemessenheit der Vergütungssysteme an. Außerdem ist festgelegt, unter welchen Voraussetzungen und in welchen Zeiträumen die Auszahlung der verdienten Boni erfolgt. Ferner schreibt das KWG (und künftig auch die Instituts-Vergütungsverordnung) nicht nur ein angemessenes Verhältnis zwischen variabler und fixer Vergütung vor, sondern begrenzt den Bonus auf 100 Prozent der fixen Vergütung. Nur ein Beschluss der Anteilseigner kann den Bonus auf maximal 200 Prozent der fixen Vergütung erhöhen. Gegen diese europaweite Regelung hat übrigens Großbritannien Klage erhoben.

Eine ganz andere Frage in diesem Zusammenhang ist, wie die Institute mit solchen Konstellationen umgehen, die zur Abwanderung von Leistungsträgern führen könnten, weil deren Bonus, der oft 75 Prozent der Gesamtvergütung ausmacht, gekappt wird. Denken Sie insbesondere an den Bereich der Top-Kundenbetreuer oder das Investment Banking. Eine mögliche Reaktion ist zum Beispiel, das Fixum deutlich zu erhöhen, was bereits passiert. Hier stellen

sich dann wieder neue Fragen mit Blick auf die Ertragslage des Institutes oder die Anreizfunktion einer Bonifikation. Und vergessen Sie nicht: Leistungsträger kennen ihren Marktwert und lassen sich schwerlich von Regulatoren oder Politikern aufhalten.

Welche Auswege sehen Sie zur Beruhigung der Lage beim Thema Vergütung?

Das Thema „nachhaltiger Wertbeitrag und Kausalität“ sollte endlich in die Diskussion um die Boni eingeführt werden, um die Angelegenheit zu versachlichen. Denn inhaltlich orientiert sich doch eine Ausrichtung der Boni genau an der Frage, welchen nachhaltigen Wertbeitrag die Leistung des Mitarbeiters im entsprechenden Vergütungszeitraum tatsächlich gebracht hat. Durch die Instituts-Vergütungsverordnung und deren neuen Entwurf wird festgelegt, dass von einem verdienten Bonus bis zu 60 Prozent zurückbehalten werden können und die Ausschüttung dieses Teiles über

drei bis fünf Jahre gestreckt werden kann, unter Einbeziehung negativer Erfolgsbeiträge. Ob das im Extremfall auch zu einem negativen Bonus füh-

ren kann, wird die Zukunft zeigen. Neben weiteren Änderungen ist ja ein wichtiger Bestandteil die Tatsache, dass auch Leistungen für die Altersversorgung Vergütung sind. Ich interpretiere das als einen weiteren Schritt auf dem Weg Kausalität zwischen dem Bonus für den Einzelnen und einem nachhaltigen Wertbeitrag für das Institut herzustellen. Und: Hier besteht bei vielen Instituten noch ein immenser Handlungsbedarf.

Welche Baustellen gibt es bei der Instituts-Vergütungsverordnung?

Der Referentenentwurf der BaFin vom 26. August 2013 präzisiert einige Punkte der Instituts-Vergütungsverordnung gegenüber der aktuellen Fassung. Etwa dass ein Institut ab einer Bilanzsumme von 15 Milliarden Euro „bedeutend“ im Sinne der Vorschrift ist oder dass die Altersversorgung Vergütungsbestandteil ist.

In die Arbeitsverträge müssen die unterschiedlichen Regulierungsvorgaben stets eingepflegt werden. Das ist für die Perso-

nalbereiche durchaus aufwendig, weil sich die Vorschriften ständig ändern und weil es kein Kompendium der complianten Vergütungsregelungen gibt. Denn neben der Instituts-Vergütungsverordnung hat der Gesetzgeber weitere regulatorische Regelwerke installiert, die entlohnungsrelevante Bestandteile enthalten wie das Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungs-Gesetz (AnsFuG) oder das Gesetz zu den Mindestanforderungen für Compliance (MaComp). Damit wird dann auch das Spannungsverhältnis zwischen dem Vergütungselement „Anreizsystem“ und dem Kundenschutz weiter verstärkt.

Welche Auswirkungen haben die verbraucherpolitischen Vorschriften bis hin zu den Beratungsprotokollen auf die Mitarbeiter in Kreditinstituten? Nehmen Sie als Consultant diese Veränderungen wahr?

Die Veränderung schlägt bereits ganz konkret durch: Für eine zu besetzende Stelle fertigen wir ein umfangreiches Aufgaben- und Anforderungsprofil. Darin wird in der Regel auch das Produktportfolio des Instituts aufgeführt. Wenn dieses die Aktienberatung eingestellt hat, fehlt natürlich dieser Baustein. Eine Analyse des DAL hat gezeigt, dass 13,8 Prozent der Institute, die vormals eine Aktienberatung im Angebot hatten, dies nun nicht mehr tun.

Was halten Sie in diesem Zusammenhang von einer Zertifizierung von Kundenberatern? Empfehlen Sie das Ihren Kunden?

Das Thema wird immer wieder einmal diskutiert. Zertifizierung von Beratern analog einer TÜV-Prüfung bei einem Fahrzeug.

„Warum soll sich der Kunde seinen Berater nicht aussuchen?“

Denn wer sich in ein TÜV-geprüftes Auto setzt, empfindet das als sicher. Bei einem Bankberater kann ein entsprechendes Siegel aber eigentlich nur bestätigen, dass er

technisch gut ausgebildet ist. Genau dafür sorgen die Institute. Zu einem Unfall mit dem Auto kommt es in den seltensten Fällen, weil das Auto nicht in Ordnung ist, sondern meist, weil der Fahrer einen Fehler macht. Und im übertragenen Sinne kann es in der Anlageberatung genauso passie-

„In Online-Netzwerken wird erstaunlich viel von der eigenen Persönlichkeit preisgegeben.“

ren, dass dem Kunden – aus welchen Gründen auch immer – ein Produkt angeboten wird, das er nicht gebrauchen kann. Mit einer Zertifizierung lässt sich das nicht völlig verhindern. Das kann aus einer falschen Anreizwirkung im Produktvertrieb resultieren oder auch daraus, dass Berater und Kunde nicht optimal zueinander passen.

Wie kann man denn die richtigen Berater an die richtigen Kunden bringen, sprich den Personalpool im Kundenkontakt effizienter steuern?

Das ist eine hochinteressante Frage, die uns in unserer Funktion als Berater immer wieder begegnet. Das Zusammentreffen von Kunde und Berater läuft in den verschiedenen Häusern unterschiedlich ab und ist zum Teil auch zufallsbedingt. Es stellt sich in der Tat die Frage, weshalb ein Bankkunde seinen Berater nicht selbst wählen sollte. Bei großen Kunden wachsen Geschäftsbeziehungen über die Jahre, der Berater bringt sie mit oder akquiriert den Kunden, das Zusammenfinden stellt sich hier als Prozess dar. Betrachtet man das Mengengeschäft, dann funktioniert das zielgruppenorientierte Marketing genauso gut wie der Umgang mit zielgruppenkonformen Produkten. Doch erstaunlicherweise wird der Schlussstein, also die Auswahl, welcher Berater welchen Kunden betreut, oftmals dem Zufall überlassen.

Warum soll sich der Kunde seinen Berater nicht aussuchen? Die Frage ist doch, wie Beratungsqualität erzeugt und gemessen werden kann und zwar nicht nur anhand von Provisionsumsätzen. Be-

trachtet man das Thema Kundenzufriedenheit, so ist der entscheidende, wertbildende Faktor nach unserer Einschätzung das Vertrauen, das der Kunde dem Institut entgegenbringt. Das hat eine inhaltliche Komponente (Produkte und Preise) und eine persönliche Komponente (der Berater/Kontakt). Viele Häuser steuern aber gerade im Retail-Bereich die Zuordnung der Betreuer unter dem Primat der Optimierung der Ressourcenallokation. Das interessiert einen Kunden aber herzlich wenig. Das Thema Hausbesuch von Bankberatern wird seit über zehn Jahren kontrovers diskutiert. Ein alter Hut? Ich meine nein, insbesondere dann nicht, wenn es in der Nachkrisenzeit unter dem Aspekt einer vertrauensbildenden Maßnahme erneut ausgerollt wird.

In welchen Bereichen stehen die Kreditinstitute derzeit vor Personalengpässen?

Gute Mitarbeiter werden besonders im Risikomanagement und in den Arbeitsbereichen Regulatorik und Compliance gesucht. Momentan ist auch eine gewisse Dynamik im Corporate Banking spürbar, ebenso wie im Asset Management. In den Backoffice-Funktionen ist der Bedarf an Personal hingegen eher niedriger. Gleiches gilt für das Wealth Management und Investment Banking.

Dominiert derzeit im Recruiting eher das „Talentmanagement“ oder das Abwerben von Externen?

Zu unserem Angebotsspektrum gehört natürlich traditionell die externe Suche, das sogenannte Executive Search. Wir bieten jedoch auch Potenzialeinschätzungen der eigenen Mitarbeiter an, um den Kreditinstituten mit entsprechender Methodik eine Sicht von außen zu geben. Die großen Häuser haben für diese Aufgabe eigene Stäbe.

In welchem Kundenkreis bewegen Sie sich mit Ihrem Unternehmen? Die Anzahl der Banken, die Sie als Kunden betreuen können, dürfte begrenzt sein?

Das ist richtig, denn wir treten mit der Maßgabe an, durch die Besetzung einer Stelle mit einem externen Bewerber einen Wertbeitrag für unseren Kunden zu leisten. Wenn wir dann ein halbes Jahr später ge-

nau aus diesem Institut jemanden abwerben, der in einem anderen Haus eine weiterführende Aufgabe übernehmen soll, würde uns das unglaublich machen. Solange ein Personalberater mit einem Mandanten in einem kontinuierlichen Prozess arbeitet, verbietet sich ein solches Abwerben. Dementsprechend kann man nicht gleichzeitig für den ganzen Markt arbeiten.

„Im Geschäftsmodell der Banken ist leider nur die fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter gut angelegt.“

Umgekehrt gibt es den Fall, dass ein hochrangiger Mitarbeiter, den wir auch vermittelt haben, nach Jahren der Zugehörigkeit unzufrieden wird, weil er sich beispielsweise in seinem Haus nicht mehr weiterentwickeln kann oder weil die Ansichten über die künftige strategische Ausrichtung auseinandergehen. Sofern wir von diesen Personen angesprochen werden, wird durchaus nach einer Lösung für deren künftige Entwicklung gesucht, unter Umständen auch gemeinsam mit dem aktuellen Arbeitgeber. Das ist dann aber keine Abwerbung im eigentlichen Sinn. Mit einer solchen Situation gehen alle Beteiligten professionell um.

Auf welche Informationen und Datenquellen stützen Sie die Suche nach geeigneten Führungskräften in Banken?

In unserem Unternehmen wird eine umfangreiche Datenbank gepflegt, die sich aus Bewerbungen von Führungskräften auf ausgeschriebene Stellen, aus Initiativbewerbungen sowie aus persönlichen Gesprächen speist. In den Finanzinstituten, mit denen eine Zusammenarbeit besteht, haben wir die Führungskräfte gut im Blick und können mitverfolgen, wie diese sich persönlich und fachlich weiterentwickeln. In der Tat ist es eine wichtige Aufgabe, die Datensätze stets aktuell zu halten.

Inwieweit werden bei der Personalakquise die Social Media berücksichtigt. Haben Sie die diesbezüglichen Aktivitäten möglicher Kandidaten systematisch im Blick?

Die sozialen Netzwerke wie beispielsweise LinkedIn und Xing werden von uns bei Bedarf ausgewertet. Ein eigenes Team, das für das Direct Search zuständig ist, filtert auch hier interessante Profile heraus. Die

geeigneten Kandidaten werden dann von uns angesprochen. Sie empfinden diese Kontaktaufnahme in den entsprechenden Netzwerken keineswegs als unerwünscht. Auf der anderen Seite hat sich ein beachtlicher Teil unserer Zielkandidaten für Top-Positionen bewusst gegen eine Nut-

zung von sozialen Netzwerken entschieden. Deshalb setzen wir unseren Search immer sehr breit auf.

Wie hoch ist an dieser Stelle der Aufwand? Werden die Daten kontinuierlich gepflegt?

Natürlich muss diese Suche systematisch betrieben werden. Aber die Daten, die die Menschen selbst in solche Businessnetzwerke einstellen, haben den enormen Vorteil, dass sie im Normalfall von ihnen selbst aktuell gehalten werden. Zudem ist es ganz erstaunlich, wie viele Informationen man online finden kann, es wird viel von der eigenen Persönlichkeit preisgegeben. Insgesamt investieren wir sehr viel Zeit in die Pflege unserer Datenbank.

Wir beurteilen Sie die Weiterbildungssysteme der Kreditwirtschaft?

Im Geschäftsmodell der Kreditinstitute ist leider nur die fachliche Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter gut angelegt. Die entsprechenden Akademien ha-

„Die Rahmenbedingungen für weibliche Führungskräfte müssen verbessert werden.“

ben vor allem banktechnische Themen im Curriculum. Gleichzeitig wird den Absolventen eine entsprechende Unternehmens- beziehungsweise Verbandskultur vermittelt. Damit stellt sich die Frage, wie zukunftsfähig die Programme derartiger Akademien noch sind. Ob sie also „Bankbeamte“ ausbilden und entwickeln oder ob sie zur fachlichen und persönlichen Ent-

wicklung künftiger Leistungsträger breit genug angelegt sind, damit die Institute im Wettbewerb bestehen, weil sich auch die Kundenprofile und deren Wünsche an die Institute und deren Mitarbeiter dramatisch ändern.

Ist die Gleichstellung von Frauen in den Führungsebenen der Kreditwirtschaft nach ihrer Wahrnehmung in den vergangenen fünf Jahren vorangekommen?

An dieser Stelle wurde volkswirtschaftlich erhebliches Potenzial verschenkt, das genutzt werden sollte. Das hat die Kreditwirtschaft erkannt, und deshalb hat die Förderung der Entwicklungschancen von Frauen weiterhin einen sehr hohen Stellenwert innerhalb der Branche.

Betrachtet man die Lebensläufe von männlichen Vorstandsmitgliedern, dann fällt deren hohe Komplexität und Mobilität auf. Ganz selten haben sie nur innerhalb eines Unternehmens und nur in einer Region Karriere gemacht. Die meisten der männlichen Vorstände haben in verschiedenen Unternehmen gearbeitet, zentral und dezentral, vor allem auch international, insbesondere an den bekannten Finanzplätzen in Europa, USA und Asien.

Um solche Karrieren nachhaltig zu fördern, müssen die Rahmenbedingungen für weibliche Führungskräfte weiter verbessert werden. Und die Frauen müssen ein solches Leben auch selbst wollen, es mit ihrer persönlichen Lebensplanung vereinbaren können.

Wenn man aber vor dem Hintergrund der bisherigen Karriereverläufe eine Frauenquote von beispielsweise 30 Prozent einführt, wird sich die Kreditwirtschaft die Frage nach dem tatsächlichen Wertbeitrag stellen, den

eine solche Quote per heute liefern kann. Denn wo sollten aktuell entsprechend viele, gut ausgebildete weibliche Kandidatinnen herkommen, deren Vita den tradierten Anforderungen entspricht? Also müssen die geeigneten Kandidatinnen konsequent entwickelt werden, um nicht weiter wertvolles Potenzial zu verfeuern.