

NINA GOEKE

## Variable Vergütungssysteme in Genossenschaftsbanken – Möglichkeiten und Restriktionen im Tarifbereich

\*\*\*

*Band 35 der Reihe "Arbeitspapiere" des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, ISSN 0934-0726, 92 S. und XXVI Seiten, Nürnberg 2009.*

\*\*\*

### Das Problem

Vor dem Hintergrund der verschärften Wettbewerbssituation auf dem Bankenmarkt sehen sich Genossenschaftsbanken gezwungen, die Ertragspotenziale ihrer Mitarbeiter stärker zu nutzen, um so ihren strategischen Vorteil vertrauensbasierter Kundenbeziehungen am Markt weiter auszubauen. Als geeignetes Instrument hierzu erweisen sich variable Vergütungssysteme, die sich im Bankensektor zunehmend durchsetzen. Allerdings vollzieht sich diese Entwicklung bei Genossenschaftsbanken in geringerem Umfang, insbesondere tarifrechtliche Spielräume werden bislang nur von wenigen Instituten genutzt.

### Der Forschungsansatz

Aufbauend auf einen Vergleich der verschiedenen Öffnungsklauseln in den Vergütungstarifverträgen des Bankengewerbes werden in einem ersten Schritt die Verbreitung und Entwicklungstendenzen flexibler Entgeltsysteme in Genossenschaftsbanken aufgezeigt und Ursachen für die geringe Umsetzung des genossenschaftlichen Vergütungstarifvertrages dargelegt.

Theoretische und konzeptionelle Grundlagen variabler Vergütung werden aus psychologischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Perspektive betrachtet. Durch diesen dreidimensionalen Ansatz wird der Komplexität der Vergütungsthematik Rechnung getragen und ein Bewusstsein für die Einflussfaktoren und Restriktionen der Vergütungsgestaltung geschaffen. Zur Konzeption einer Grundstruktur für variable Vergütungssysteme werden viel-

fältige Gestaltungsansätze analysiert, die von der Vergütungsstruktur über die Systemfinanzierung bis hin zu den Ausschüttungsmodalitäten reichen. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Zielvereinbarung als Kernstück eines variablen, leistungsorientierten Vergütungssystems nimmt diese einen breiten Raum ein und wird ebenso wie alle anderen Gestaltungsmöglichkeiten sowohl theoretisch als auch anhand von Praxisbeispielen diskutiert.

### Die Ergebnisse

Viele Genossenschaftsbanken schaffen derzeit die organisatorischen Voraussetzungen für eine durchgängig angelegte Variabilisierung der Vergütung. Wenn es auch zur Vermeidung von Fehlsteuerungen richtig erscheint, das Thema variable Vergütung gut vorbereitet anzugehen, so ist den Genossenschaftsbanken aufgrund der raschen Zunahme flexibler Entgeltsysteme – gerade im Tarifbereich der Banken – dennoch anzuraten, ihre Umsetzungsbemühungen zu forcieren. Die neuen tarifrechtlichen Möglichkeiten erweitern das Spektrum an Gestaltungsoptionen und führen zunehmend zu einer Verlagerung der Vergütungsentscheidungen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene. Für die Konzeption eines betrieblichen Vergütungssystems existiert allerdings kein Königsweg; vielmehr ist jede Genossenschaftsbank gefordert, ein individuelles, unternehmensspezifisches Vergütungsmodell zu konzipieren, das die Zielsetzungen der Bank bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterpräferenzen erfüllt. Die vorliegende Arbeit liefert hierzu zahlreiche Handlungsempfehlungen.

\*\*\*

Diese Veröffentlichung, zum Preis von 28,90 € plus Versandkosten (3,00 € Inland, 5,00 € Ausland), erhalten Sie beim  
Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg  
Findelgasse 7/9, 90402 Nürnberg, Deutschland  
E-Mail: [info@genossenschaftsinstitut.de](mailto:info@genossenschaftsinstitut.de) Fax: +49 (0)911 / 20 55 59 20  
<http://www.genossenschaftsinstitut.de> Tel. +49 (0)911 / 20 55 59 0