



Teamvergütung Erfolgs- und Motivationsfaktor für optimale Teamarbeit

Konferenzen am
23. April 2002 in Frankfurt
15. Mai 2002 in München

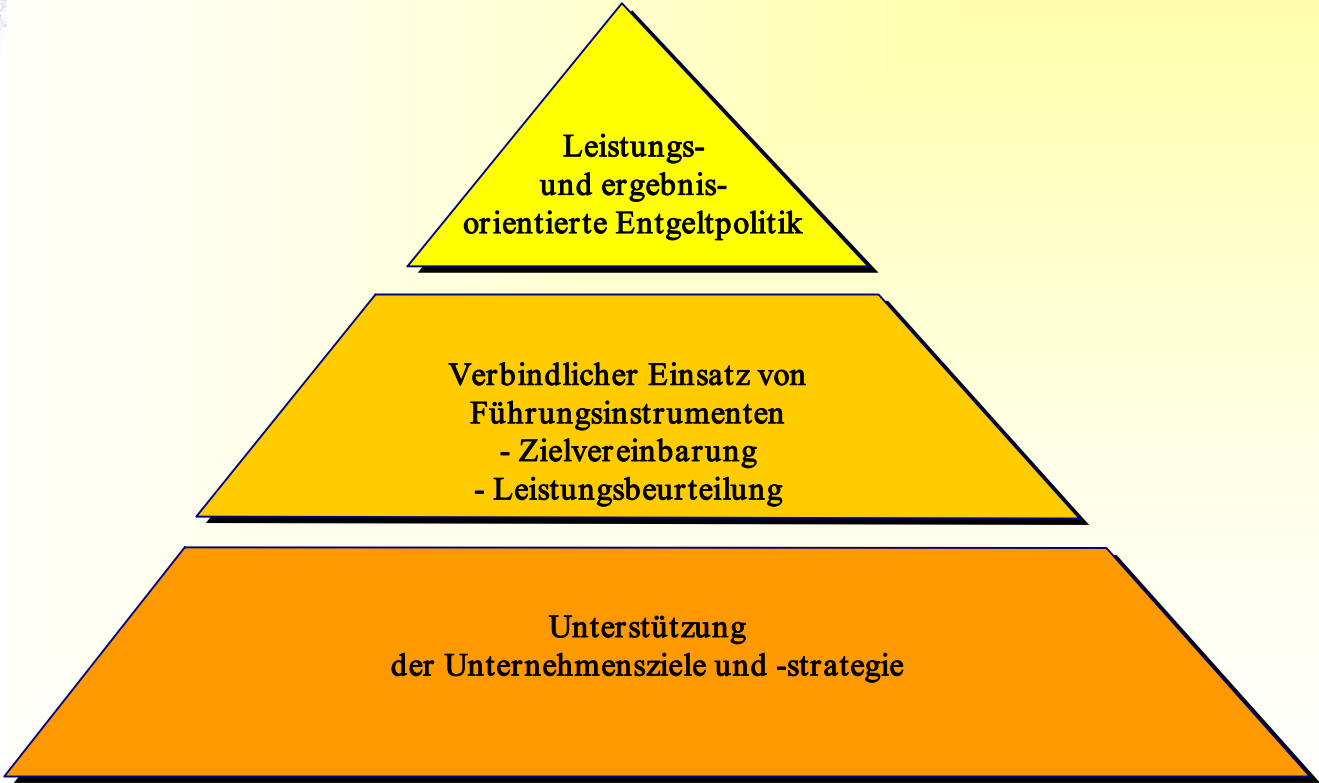
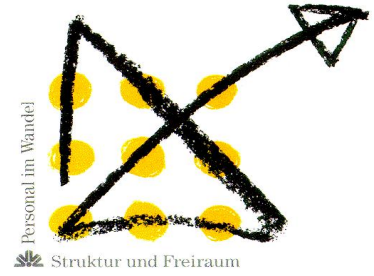
Bodo Lindena
Zentraler Stab Personal

Der Commerzbank-Konzern

Bilanzsumme 2001: rd. 500 Mrd. €

- 940 Filialen (davon 20 Gebietsfilialen und 153 Regionalfilialen mit vollem Produktangebot)
- 39.481 Mitarbeiter (Commerzbank-AG: 30.021)
- davon 11.110 außertariflich vergütet (AG)
- Tochterunternehmen u.a.
 - ➔ Comdirect bank AG
 - ➔ Rheinische Hypothekenbank AG
 - ➔ Hypothekenbank in Essen AG
 - ➔ ADIG Investment GmbH
 - ➔ Commerz NetBusiness AG

Unsere Ziele



Entgeltpolitik der Commerzbank

- Tarifliche Vergütung nach TV - Banken (13 Monatsgehälter plus freiwillige Novemberzahlung)
- Leistungsorientierte Grundgehaltssteuerung in sechs AT- Funktionsgruppen (HAY-System)
- Marktorientierung über Gehaltsvergleiche
- Ergebnis- und Leistungsorientierte Vergütung als variabler Bonus für Tarif und AT
- Zusatzleistungen (Altersversorgung, Mitarbeiterkonditionen, Bankwagen, Belegschaftsaktien)
- jährliche Leistungsbeurteilung
- Zielvereinbarung als Führungsinstrument



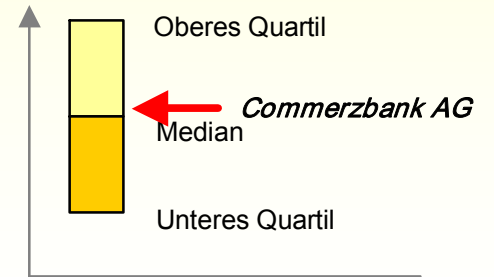
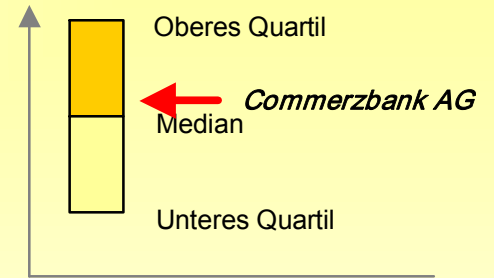
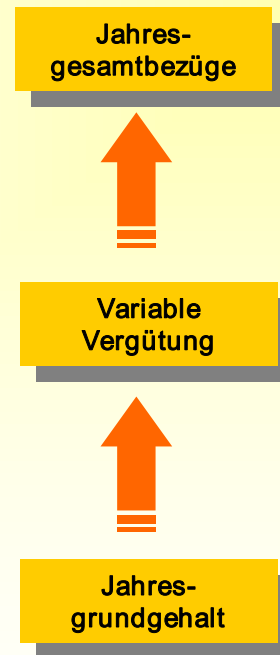
Unsere Vergütung im Markt

Die **Gesamtbezüge** erreichen bei guter Leistung mindestens den Median.

Die **variable Vergütung** bietet herausfordernde Chancen. Der maximale Bonus liegt klar über Markt-Median.

Das **Grundgehalt** orientiert sich am Markt-Median. Die richtige Positionierung der Gesamtvergütung hat erste Priorität.

Attraktive Zusatzleistungen

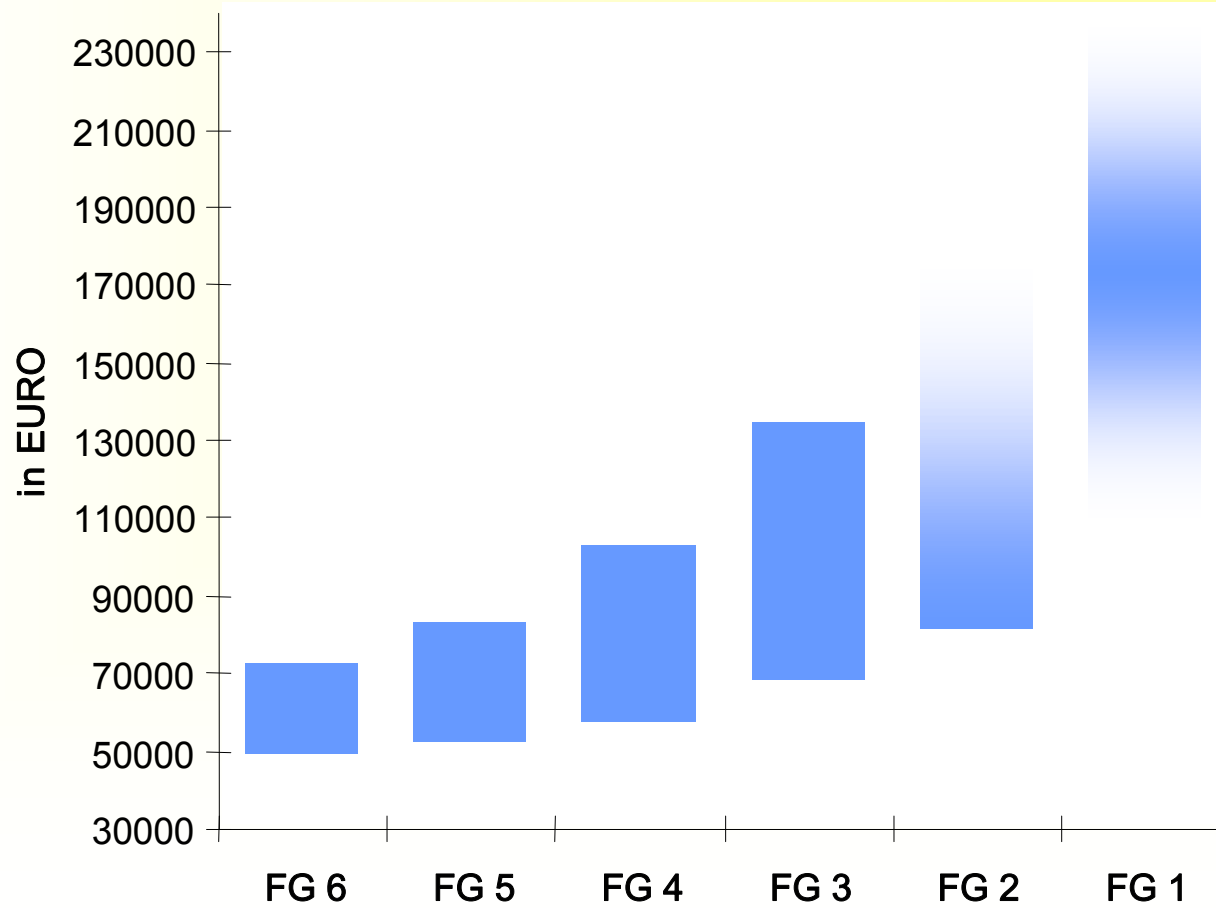




Grundgehaltssteuerung



Gehaltsbänder 2002 (Jahreswerte)



Die Leistungsbeurteilung

- Grundlage: Stellenbeschreibung oder Anforderungsprofil
- Drei bzw. vier Beurteilungskriterien
- Fünf Bewertungsstufen

1 Arbeitsqualität

2 Arbeitsquantität

3 Ergebnisorientierte
Zusammenarbeit

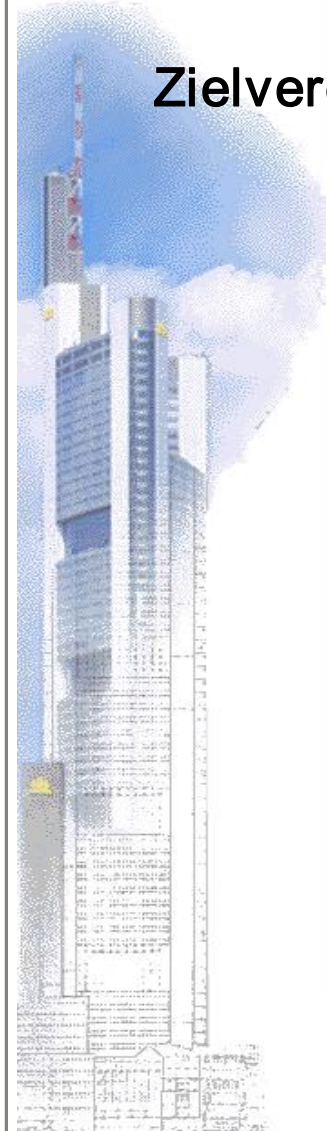
4 Führungsleistung

Zielvereinbarungen

- Die Zielvereinbarung ist primär Führungsinstrument
- Sie ist zudem bei ELOV Bewertungsinstrument für individuelle Leistung

Was sind Ziele?

- Ziele beschreiben einen
 - angestrebten,
 - von den Partnern geklärten,
 - zukünftigen Zustand;
- Sie beschreiben, was und wozu es erreicht werden soll
- Ziele sind in aller Regel herausgehobene Stellenaufgaben



Die Zielvereinbarung als Führungsinstrument

Schön, dass wir uns über die fünf wesentlichen Ziele einig sind. Sie sind zwischen 10% und 50% gewichtet.

Mhm, ehrgeizige Ziele, aber durchaus erreichbar - und sauber dokumentiert!



Zielvereinbarung
(Jahresanfang)



Zwischengespräch
(Jahresmitte)



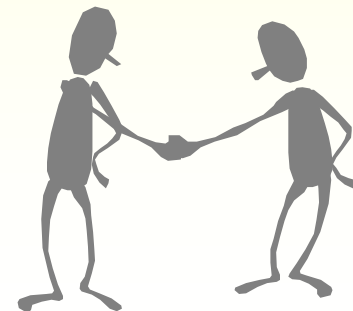
Zielerreichung
(Jahresende)

Zielvereinbarungen



Anforderungen an Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen werden gemeinsam periodisch von Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen.
- Anforderungsniveau der Ziele (ehrgeizig, realistisch, erreichbar)
- Klarheit (verständlich, nachvollziehbar, widerspruchsfrei und nicht zu detailliert)
- Qualitative Ziele sind möglich und gewünscht (z. B. Führungsziele)
- keine bewerteten „Unterziele“; sie sind Orientierung auf dem Weg zum Ziel
- Anzahl der Einzelziele (maximal 3 - 5 Einzelziele)
- Gewichtung zwischen 10 - 50 %
- Teamziele sind erwünscht
- Dokumentation



Teamziele sind erwünscht

Teams

- Teams bestehen aus wenigstens drei bis max. 7 oder 8 Mitarbeitern
- Teams haben i. d. R. den gleichen Vorgesetzten
- Typische Teams: P-Filiale oder Gruppe im Bearbeitungszentrum

Teamziele

- Teamziele können sinnvoll nur im Team erbracht werden
- Die Bank unterstützt Teamziele zur Förderung der Teamleistung
- Vorgesetzter entscheidet über Team- oder Einzelziele
- Teamziele können für Tarif- und AT-Mitarbeiter gelten
- Möglichst einheitliche Gewichtung der Teamziele

Vereinbarung von Teamzielen

- Initiative vom Vorgesetzten
- Besprechung und Vereinbarung im Team
- Kommentierung durch Team oder Einzelnen möglich
- Vereinbarung möglichst im Konsens, aber kein Veto des Einzelnen

Zielerreichung von Teamzielen

Zielerreichung

- Bewertung erfolgt unabhängig von der individuellen Leistung der einzelnen Team-Mitglieder
- Jeder Mitarbeiter erhält die gleiche Zielerreichung
- ZE wirkt damit einheitlich auf individuelle Gesamt-ZE
- Einheitliche Anwendung für AT- und Tarif-Funktionen möglich
- Auswirkungen auf Tantiemehöhe und Bonusberechtigung wie bei individuellen Zielen
- Berechnung der Bonushöhe im Tarifbereich ohne Besonderheit

Teams und Teamziele

Beispiel für Zielerreichung von Team- und Einzelzielen:

Zielart	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C
1. Teamziel	104 %	104%	104 %
2. Teamziel	102 %	102 %	102 %
3. Einzelziel	100 %	97 %	92 %
4. Einzelziel	104 %	97 %	94 %
SUMME GESAMT-ZE	102,5 %	100 %	98 %

Zur Vereinfachung sind alle Team- und Einzelziele mit jeweils 25 % gewichtet.

Variable Vergütung

Von der Tantieme zum Zielbonus

- Tantieme relativ wenig variabel
- Wenig Chance und wenig Risiko
- Starke Vorjahresorientierung
- Zu geringe Transparenz
- Zielbonus mit klaren Regeln
- Starke Ergebnis- und Leistungsorientierung
- Stärkung der Vorgesetzten
- Orientierung an Markt-Bandbreiten
- Keine Orientierung an Vorjahresauszahlung

Festlegung eines Zielbonus

- Vorgesetzter erläutert die Ziele für das Jahr
- Er beschreibt außerdem das Zielbonussystem

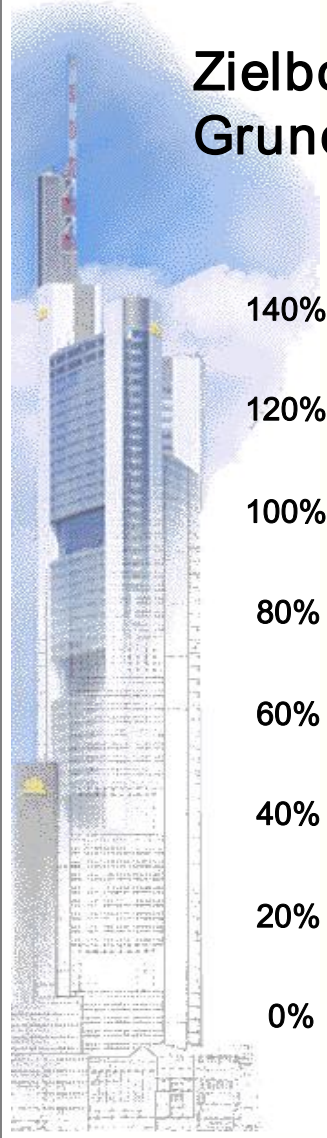
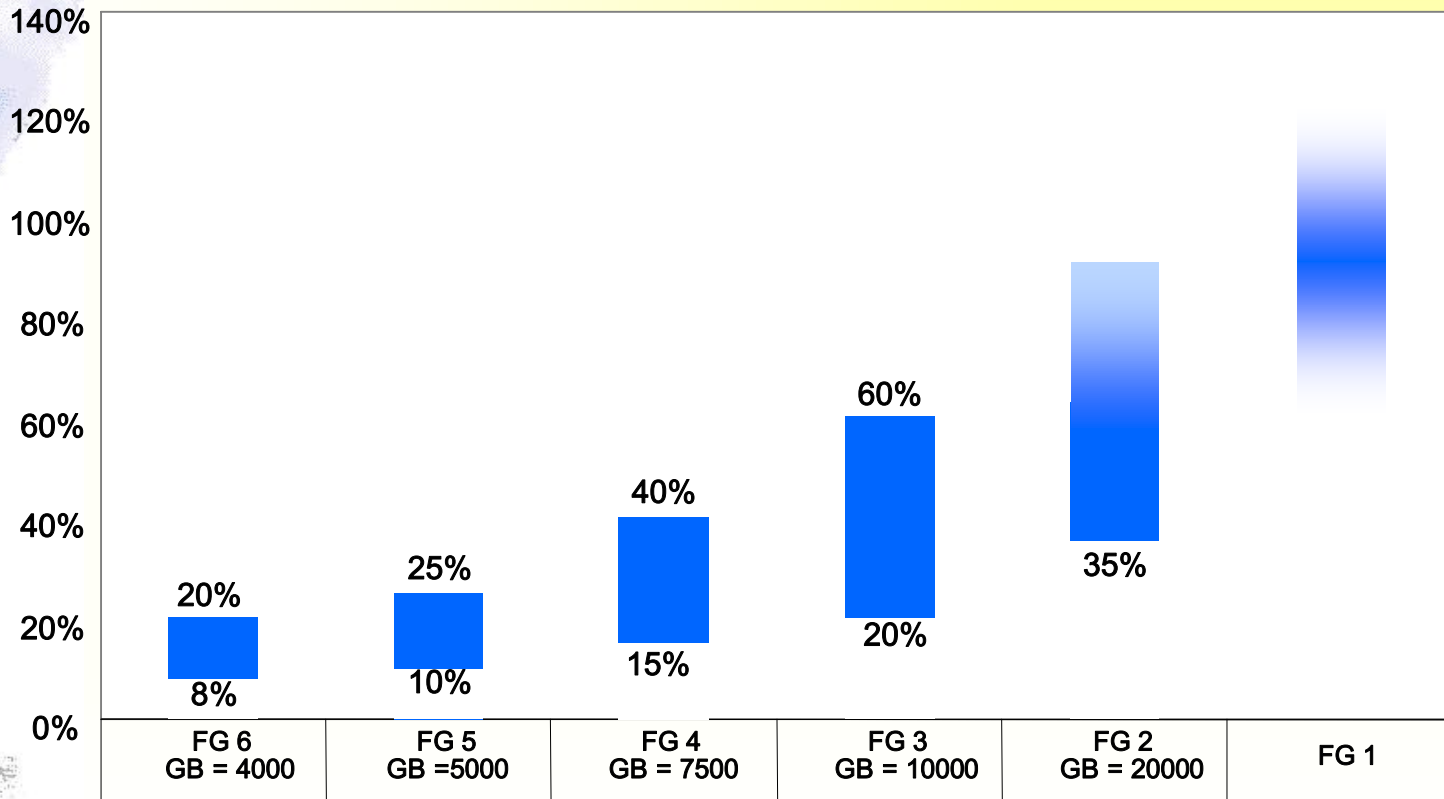
„Der Zielbonus wird beeinflusst von“

Zielerreichung des Mitarbeiters	60 %
Ergebnis der Einheit	30 %
Bankfaktor	10 %
	100 %

- Zielbonus ist abhängig von Funktionsgruppe und individuellem Gehalt
- Festlegung innerhalb der Zielbonus-Spannen (x - y % vom Jahresgrundgehalt)



Zielbonus-Spannen in % des Jahres-Grundgehalts (= Monatsgehalt x 12,6)



Festlegung eines Zielbonus (Beispiel aus FG 5)

- Monatsgehalt eines Mitarbeiters: € 4.600
- Jahresgehalt: € 4.600 * 12,6 = € 58.000
- Zielbonus-Spannen beachten (hier FG 5: 10% - 25% vom Fix-Gehalt)
- Individuell mögliche Spanne: € 5.800 - € 14.500
- Vorgesetzter bestimmt 22 % als angemessenen Zielbonus

„Ihr Zielbonus beträgt € 10.000!“

Zielerreichung MA	60 %	€ 6.000
Ergebnis Einheit	30 %	€ 3.000
Bankfaktor	10 %	€ 1.000
	100 %	€ 10.000

- Zielbonus ist abhängig von Funktionsgruppe und individuellem Gehalt
- Abhängig von Eignung, Qualifikation, Professionalität, Leistungen, Markt

Chancen und Risiko beim Zielbonus

- Individuelle Zielerreichung, Ergebnis der Einheit und Bankfaktor werden unabhängig voneinander berechnet
- Alle drei Faktoren haben Potenzial von Null bis 200%

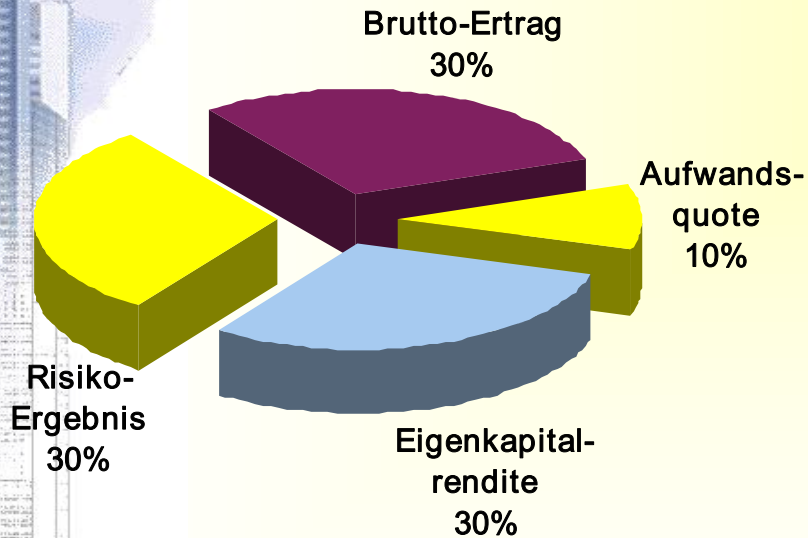
Beispiel: Zielbonus beträgt € 10.000

			Risiko und Chance
Zielerreichung MA	60 %	6.000	0 – 12.000
Ergebnis Einheit	30 %	3.000	0 – 6.000
Bankfaktor	10 %	1.000	0 – 2.000
	100 %	10.000	GB – 20.000

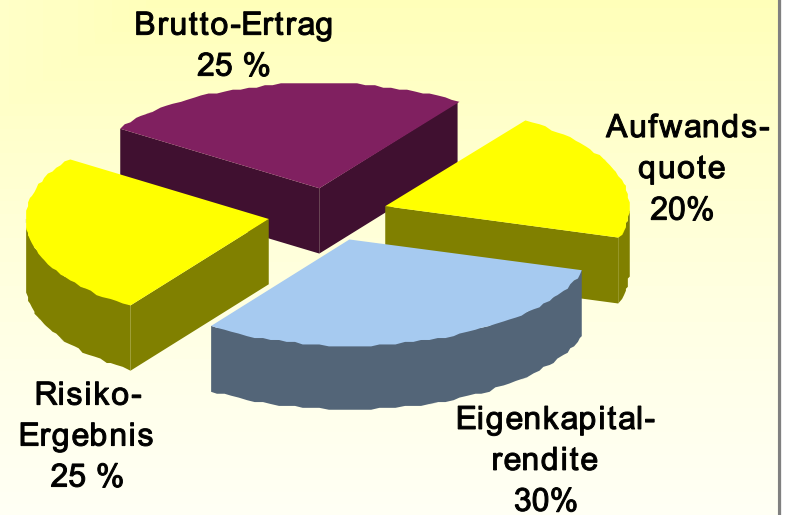
- Der Grundbonus (GB) wirkt im Extremfall als Auffanglinie

Ergebnisbewertung der Einheiten

Firmenkundengeschäft



Privatkundengeschäft



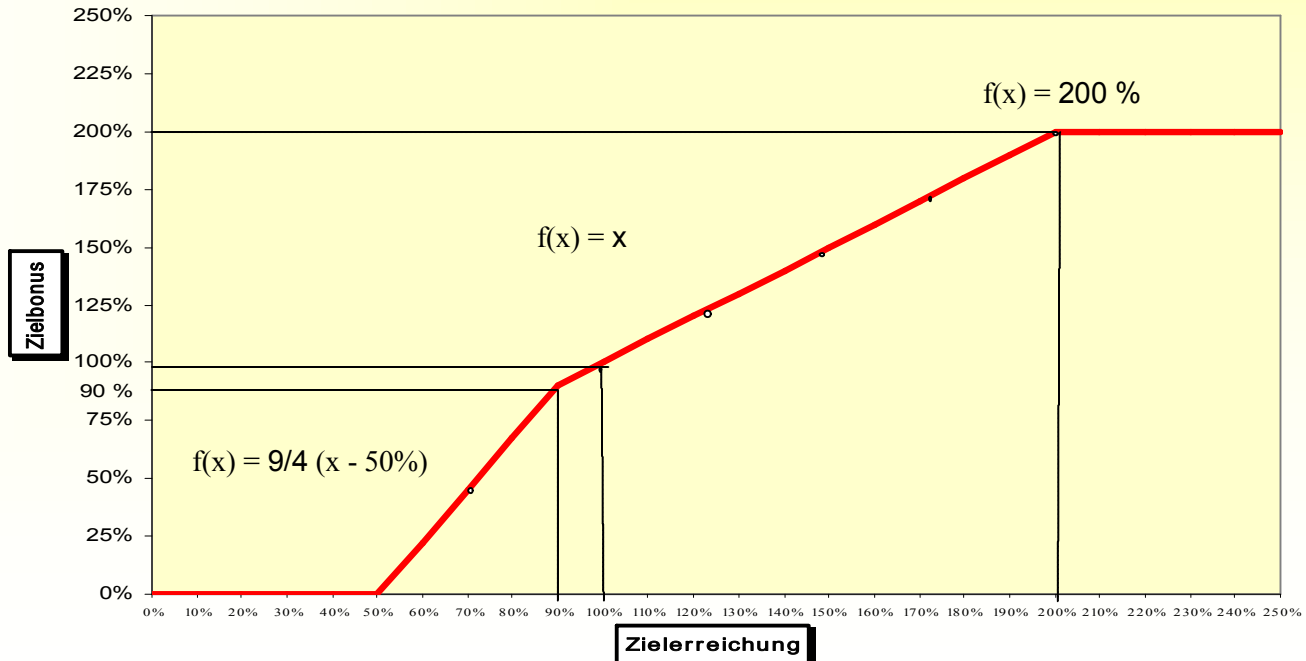
Risiko-Ergebnis: Risikokosten (Ist vs. Plan)
Brutto-Ertrag: Brutto-Ertrag (Ist vs. Plan)
Aufwandsquote: Verwaltungsaufwand / Bruttoertrag (Plan vs. Ist)
Eigenkapitalrendite: Deckungsbeitrag IV *) / gebundenes Eigenkapital im 12-Monatsdurchschnitt (Ist vs. Plan)

*) Deckungsbeitrag IV sofern ausgewiesen, ansonsten nächstmöglicher ausgewiesener DB, z. B. Gebietsfilialbereich auf DB II

Dynamik zur Honorierung der individuellen Zielerreichung

- Individuelle Zielerreichung auf der Grundlage der Zielvereinbarung
- 60 % des individuellen Zielbonus hängt ab von der Zielerreichung

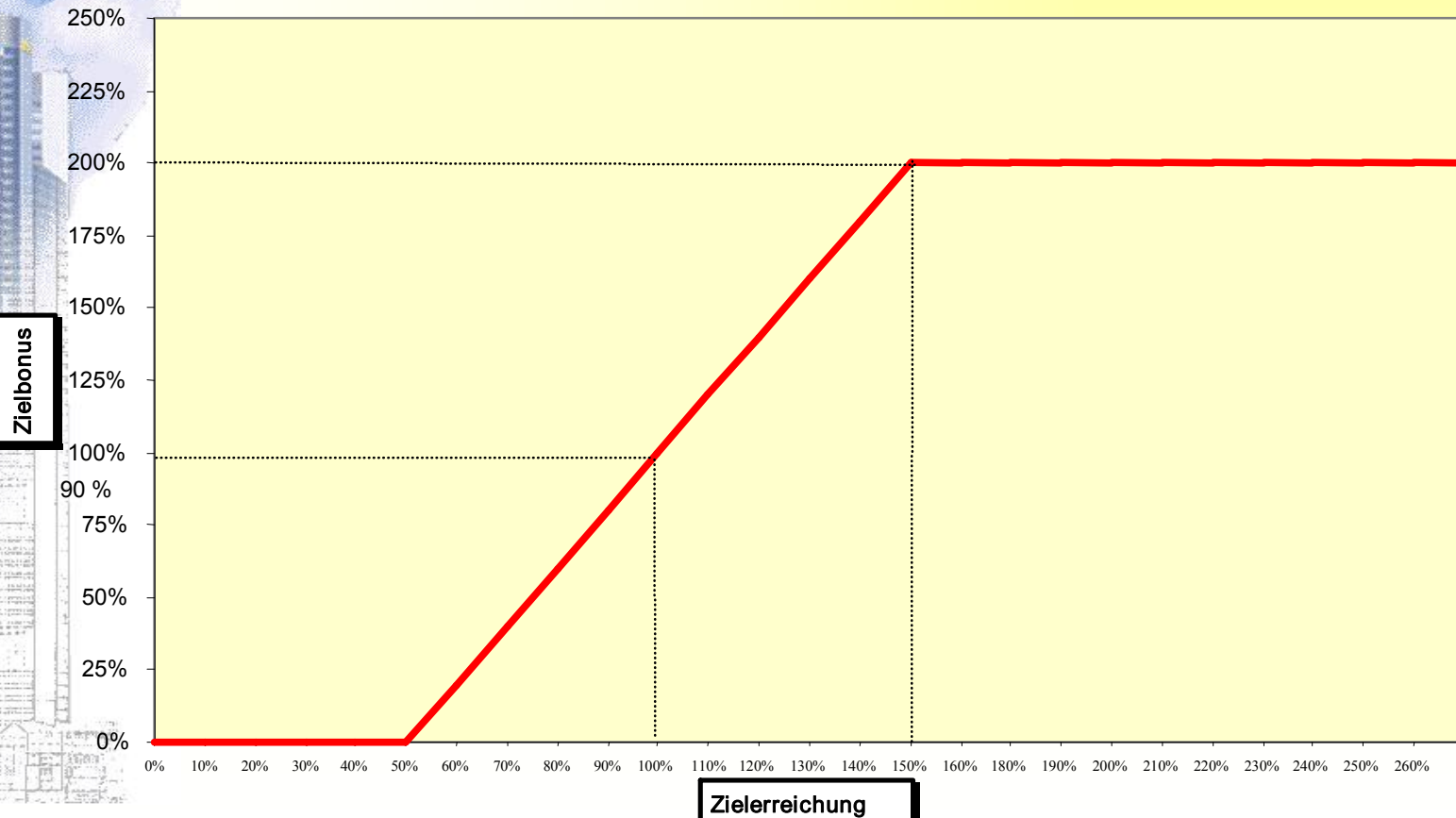
Dynamik der Bonusentwicklung

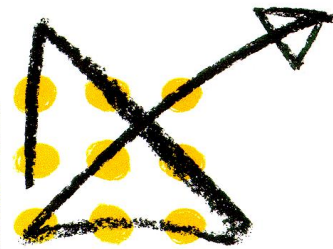




Ergebnisbewertung auf Gebietsfilialebene

Dynamik der Bonusentwicklung





Berechnungen für die Auszahlung des Bonus in FG 5

Beispiel 1

Bonusteil	Gewicht	Anteil	Ergebnis	Formel	Betrag*)
Zielerreichung MA	60%	6.000	130%	$6000 \times 130\%$	7.800
Ergebnis Einheit	30%	3.000	115%	$3000 \times 2 \times (115\% - 50\%)$	3.900
Bankfaktor	10%	1.000	100%	$1000 \times 2 \times (100\% - 50\%)$	1.000
	100%	10.000			12.700

Beispiel 2

Bonusteil	Gewicht	Anteil	Ergebnis	Formel	Betrag*)
Zielerreichung MA	60%	6.000	80%	$6000 \times 9/4 (80\% - 50\%)$	4.050
Ergebnis Einheit	30%	3.000	80%	$3000 \times 2 \times (80\% - 50\%)$	1.800
Bankfaktor	10%	1.000	100%	$1000 \times 2 \times (100\% - 50\%)$	1.000
	100%	10.000			6.850

Beispiel 3

Bonusteil	Gewicht	Anteil	Ergebnis	Formel	Betrag*)
Zielerreichung MA	60%	6.000	70%	$6000 \times 9/4 (70\% - 50\%)$	2.700
Ergebnis Einheit	30%	3.000	60%	$3000 \times 2 \times (60\% - 50\%)$	600
Bankfaktor	10%	1.000	75%	$1000 \times 2 \times (75\% - 50\%)$	500
	100%	10.000			3.800
Auszahlung Grundbonus					5.000

*) in EURO/Die Gesamtsumme wird auf den nächsthöheren durch 50 teilbaren Betrag aufgerundet

Vom Zielbonus zur Auszahlung

- Ablauf im Jahresverlauf

- Mitarbeitergespräch zu Beginn der Leistungsperiode:
 - ❖ Feststellung der Zielvereinbarung
 - ❖ Erklärung des Systems und Festlegung eines Zielbonus
 - ❖ In SAP eingegebener Zielbonus wird Maßstab der Budgetierung
- Unterjähriges Zwischengespräch
- Feststellung der Zielerreichung zu Beginn des nächsten Jahres als Maßstab für den “persönlichen Bonus” (60%) durch Vorgesetzten
- Feststellen der Ergebnisse der Einheit (Kennzahlen-Kriterien) und rechnerische Zuordnung als Ergebnis-Bonus (RF-Sparte, Zentrale-Abteilung oder andere Einheit)
- Vorstand bestimmt Bankfaktor (0 bis 200%) nach Gesamtergebnis
- Nach Eingabe des Bankfaktors erfolgt Kommunikation und Auszahlung

Leistungsbonus für Tarifangestellte

- Zusätzlich zur bisherigen Vergütung (13,5 Brutto-Monatsgehälter)
- Bonushöhe zwischen € 500 und € 2.500
- Bonusberechtigt sind Mitarbeiter mit Leistungsstufen 4 oder 5, bzw. entsprechender Zielerreichung
- Genaue Festlegung durch Vorgesetzte (Kriterien: Budgetgröße, individuelles Gehalt und Leistungsstufe)
- Auszahlung im Mai des Folgejahres

