

zeb/-HR-Studie

Kurzfassung

2009

Herausforderungen und Perspektiven
deutscher, österreichischer und schweizerischer
Kreditinstitute im Personalmanagement

Prof. Dr. Joachim Hasebrook, zeb/HCM
Maren Maurer, zeb/HCM

September 2009

| Inhalte

Vorwort	2
Management-Summary	4
[I] Fakten	7
[II] Personalexzellenz und wirtschaftliche Leistung	13
Kontakt	31

| Vorwort

zeb/rolfes.schierenbeck.associates, eine der größten auf Finanzdienstleistungen spezialisierten Unternehmensberatungen, hat 2009 erstmals eine Studie zum Personalmanagement in Banken und Sparkassen erstellt. Diese Studie ist mit weit über 300 teilnehmenden Banken aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und mehr als 400 ausgefüllten Fragebögen aktuell die größte Personalstudie in der Finanzdienstleistungsbranche.

Die zeb/-HR-Studie versucht gleich mehrere Schwächen bisheriger Personalstudien zu umgehen:

- / Die meisten Studien zum Personalmanagement umfassen verschiedene Branchen und verschiedene Unternehmensgrößen, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse stark einschränkt.
- / Fast alle Personalstudien beschränken sich auf Befragungen der Personalmanager und beziehen die Meinung anderer Führungskräfte nicht mit ein, so dass das Personalmanagement nur aus der „Innensicht“ des Personalbereichs erfasst wird.
- / Viele Studien beschränken sich auf sogenannte Trendstudien und können daher nur aktuelle Problemstellungen beleuchten, nicht aber die grundlegende Qualität des Personalmanagements in den befragten Häusern.

Die zeb/-HR-Studie begegnet diesen Problemstellungen mit den folgenden wesentlichen Pluspunkten:

- / Die zeb/-HR-Studie befasst sich ausschließlich mit dem Kreditgewerbe des deutschsprachigen Raums und setzt einen Schwerpunkt bei mittelständischen Banken; sie ist damit derzeit die größte und repräsentativste HR-Studie für Banken und Sparkassen.
- / Die zeb/-HR-Studie umfasst Befragungsergebnisse von leitenden Personalmanagern und Führungskräften anderer Fachbereiche im Ver- und Betrieb. Die Befragung beruht auf Online-Fragebögen, Auswertung schriftlicher Dokumente und zahlreichen Interviews. Damit sind die Ergebnisse dieser Studie besonders gut abgesichert.
- / Die HR-Studie des zeb/ basiert auf einem klaren Qualitätskonzept für messbare Personalexzellenz, das sich eng an nationale und internationale Qualitätsstandards anlehnt¹. Auf diese Weise können konkrete Aussagen zur grundlegenden Qualität des Personalmanagements in Banken und Sparkassen getroffen werden.

/ Schließlich wertet zeb/research fortlaufend die wirtschaftlichen Leistungsdaten aller deutschen, österreichischen und Schweizer Banken aus und verfügt damit über stets aktuelle Wirtschaftsdaten und Benchmarks. Durch einen Vergleich der Qualitätsbewertungen des Personalmanagements mit den wirtschaftlichen Leistungsdaten kann erstmals ein gesicherter Zusammenhang von Personalexzellenz und wirtschaftlicher Leistung nachgewiesen werden.

Wir danken an dieser Stelle allen, die sich für das Gelingen der zeb/-HR-Studie eingesetzt haben: Unser Dank geht zuerst an die vielen Personalverantwortlichen, die trotz ihrer anstrengenden und verantwortungsvollen Aufgabe den Fragebogen mit weit über 400 Einzelfragen ausgefüllt haben. Unser Dank gilt den Führungskräften anderer Fachbereiche, die sich mit einem für sie in Teilen fremden Fachgebiet in einem kurzen Fragebogen für Führungskräfte auseinandergesetzt haben. Einen besonderen Dank möchten wir den Personalmanagern und Führungskräften aussprechen, die zahlreiche Dokumente, wie aktuelle Personalstatistiken und -berichte, zur Verfügung gestellt haben und uns in Interviews unsere vielen Fragen geduldig und kompetent beantwortet haben. Wir danken auch den zahlreichen Helfern innerhalb und außerhalb des zeb/, die die Durchführung und Veröffentlichung der Studie möglich gemacht haben.

Die hier vorgelegte Zusammenfassung steht allen interessierten Vertretern von Banken, Sparkassen, Verbänden und der Presse frei zur Verfügung. Alle teilnehmenden Institute erhalten ausführliche Auswertungen, Benchmarks und ein Ranking ihrer eigenen Personalexzellenz. Durch den Vergleich mit Banken einer relevanten Vergleichsgruppe und den Werten von Spitzeninstituten können die Teilnehmer eigene Optimierungsmöglichkeiten entdecken und gezielt nutzen. Wenn auch Sie Interesse an der Teilnahme an dieser Studie haben oder wenn Sie Fragen oder Hinweise haben, dann wenden Sie sich bitte an die unter dem Abschnitt „Kontakt“ genannten Personen.

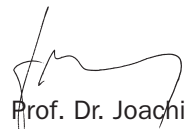
Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung und eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ihnen!



Prof. Dr. Stefan Kirmße
Geschäftsführender Partner
zeb/



Dr. Patrick Tegeder
Geschäftsführender Partner
zeb/



Prof. Dr. Joachim Hasebrook
Senior Manager
zeb/



Maren Maurer
Consultant
zeb/

| Management-Summary

- / 401 Personalmanager und Führungskräfte aus 318 Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich an der zeb/-HR-Studie beteiligt und damit die bislang größte und umfangreichste Studie zum Thema Personalmanagement in mittelständischen Banken ermöglicht.
- / Insgesamt besteht akuter Nachholbedarf beim Personalmanagement in Banken: Die systematische und regelmäßige Planung, Umsetzung und Überprüfung der Personalstrategie findet nur bei 6 % der Kreditinstitute statt. Eine aktive Entwicklung und Nutzung des Mitarbeiterpotenzials lässt sich bei 16 % der Banken feststellen und immerhin 28 % gehen bei Führungsprozessen und -entwicklung planvoll und systematisch vor. Allerdings sehen die Personalverantwortlichen ihr Handeln weit optimistischer als dies Führungskräfte und Vorstände tun.
- / Eine gute Strategie oder exzellente Führungsprozesse allein garantieren noch nicht den Erfolg. Entscheidend ist in allen Punkten planvoll vorzugehen, konsequent umzusetzen und fortlaufend Ergebnisse zu prüfen und zu bewerten. Aber daran mangelt es besonders: Nur 13 % planen ihr Vorgehen umfassend, 14 % setzen konsequent ihre Personalprozesse und -methoden um und verschwindend geringe 4 % überprüfen und bewerten die Ergebnisse des Personalmanagements. Auch hier bewerten die Personalverantwortlichen ihre Arbeit weit positiver als Führungskräfte und Vorstände.
- / Gutes Personalmanagement hat einen deutlich messbaren Einfluss auf wirtschaftliche Kennzahlen: Sowohl Personalkostenquote (PKQ)² als auch Cost-Income-Ratio und Reingewinnspanne werden durch die Qualität des Personalmanagements beeinflusst. Eine herausragende Personalstrategie, exzellente Personalführung und überdurchschnittliche Entwicklung und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen haben für sich allein keinen Einfluss auf den Geschäftserfolg. Erst wenn alle drei Faktoren hohe Werte erreichen, verbessern sich die finanziellen Kennziffern.
- / Die Personalkostenquote liegt bei hoher Personalexzellenz niedriger als bei geringer Qualität (1,2 % bzw. 1,6 %). Auffällig ist aber vor allem, dass geringe Qualität zu enormen Schwankungen führt (Werte von 8 % schlechter bis zu 3 % besser als der Durchschnitt), während hohe Qualität im Personalmanagement für sehr konstante Werte sorgt (Werte von 2 % schlechter bis 2 % besser als der Durchschnitt).
- / Durch hoch qualitative Entwicklung und Nutzung des Mitarbeiterpotenzials und exzellente Umsetzung von Personalprozessen sinkt die Cost-Income-Ratio um 3 bis 4 %. Dies spricht dafür, dass exzellentes Personalmanagement nicht nur an Mitarbeiterkosten spart, sondern die Kosteneffizienz insgesamt erhöht.

- / Erst die übergreifenden Qualitätskriterien exzellente Planung, Umsetzung sowie fortlaufende Prüfung und Bewertung verbessern wirtschaftliche Kenndaten nachhaltig: Alle drei Faktoren – Planung, Umsetzung und Prüfung – verbessern die Reingewinnspanne und senken die Cost-Income-Ratio. Die wichtigsten Faktoren sind dabei die von den meisten Banken vernachlässigte Prüfung, Bewertung und Umsetzung, denn diese beiden Faktoren – mit hoher Exzellenz ausgeführt – verbessern die Reingewinnspanne im Schnitt um etwa 4 %.
- / Die Kapazitätenverteilung im Personalmanagement zeigt die Gründe für das mäßige Abschneiden: Aktuell stehen administrative Tätigkeiten mit 35 bis 45 % Zeitanteil im Vordergrund, gefolgt von Personalentwicklung (15 bis 25 %) und Personalplanung (10 bis 15 %). Sowohl Personalverantwortliche als auch Vorstände bzw. Führungskräfte wünschen sich eine deutliche Umverteilung, sehen für die Zukunft aber kaum Änderungen.
- / Die Mehrzahl der Teilnehmer gibt an, dass sich der Personalbestand insgesamt in den kommenden Jahren um -1 bis -5 % verändern wird, im Personalbereich jedoch relativ konstant bleiben wird.
- / Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat meist nur geringe Auswirkungen auf die Personalarbeit in mittelständischen Kreditinstituten. Die meisten Banken reagieren mit Einstellungsstopp, geringeren Bonuszahlungen und zunehmender Altersteilzeit bzw. Vorruhestand. Antizyklisches Verhalten, z. B. verstärkte Personalentwicklung und Abwerben von Top-Mitarbeitern bei Wettbewerbern, findet kaum statt.
- / Über 80 % der Befragten glauben, dass ihr Kreditinstitut einen überdurchschnittlich attraktiven Arbeitsplatz bietet. Kaum jemand hingegen kennt oder nutzt Arbeitgeberankurings oder andere Gradmesser der Arbeitgeberattraktivität innerhalb der eigenen Branche und über Branchengrenzen hinweg. Die ohnehin zurückhaltende Personalgewinnung ist trotz zunehmender Knappheit an qualifiziertem Führungs- und Vertriebsnachwuchs weiterhin von Sorglosigkeit geprägt.
- / Dies wird auch daran deutlich, dass bereits heute mehr als die Hälfte der Teilnehmer meint, dass die Bewerberqualität im Vergleich zu den letzten Jahren abgenommen hat. Noch sind über 80 % der Jobpositionen adäquat besetzt und können extern in über 70 % der Fälle ausreichend schnell nachbesetzt werden. Intern ist eine geeignete Nachbesetzung aber nur zu knapp 50 % möglich.
- / In beinahe allen Kreditinstituten gibt es variable Lohnanteile für Vertrieb und Führungskräfte. Nur in 65 % der teilnehmenden Institute gibt es einen variablen Lohnanteil für den Betrieb. Der variable Anteil beträgt durchschnittlich ein bis zwei Monatsgehälter.

- / Outsourcing spielt im mittelständischen Personalmanagement eine untergeordnete Rolle. Das Know-how externer Partner wird vor allem für Training und Weiterbildung genutzt; externe IT-Partner sind bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie der Personalverwaltung präsent.
- / Das Thema Personalentwicklung hat nichts von seiner Bedeutung verloren. Personalverantwortliche und Führungskräfte sind sich einig, dass sowohl der Bedarf bei Personalentwicklungsthemen für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte steigen wird. Dabei gibt es einen Fokus auf klassische Führungs- und Vertriebsthemen, während umfassende Themenstellungen wie Work-Life-Balance und Familienförderung als eher unwichtig gesehen werden. Die Aufwendungen pro Mitarbeiter schwanken erheblich, liegen aber im Schnitt um die 1.000 Euro und sind damit im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegen.

| [I] Fakten

Insgesamt haben 318 Kreditinstitute aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an der Studie teilgenommen. Der Hauptanteil der untersuchten Kreditinstitute hat seinen Standort in Deutschland, aber auch etliche Institute aus der Schweiz und Österreich² haben sich an der aktuellen Studie beteiligt (Abb. 1).

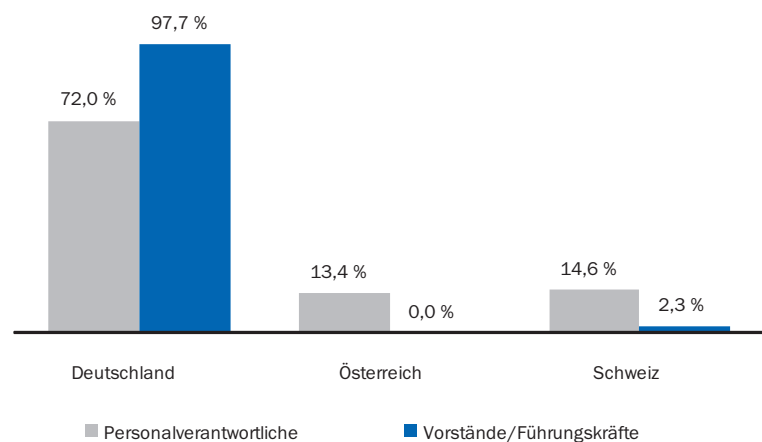


Abb. 1: Länderverteilung der teilnehmenden Kreditinstitute

Die Institute sind – entsprechend dem Schwerpunkt der Studie – zumeist mittelständisch strukturiert (Abb. 2).

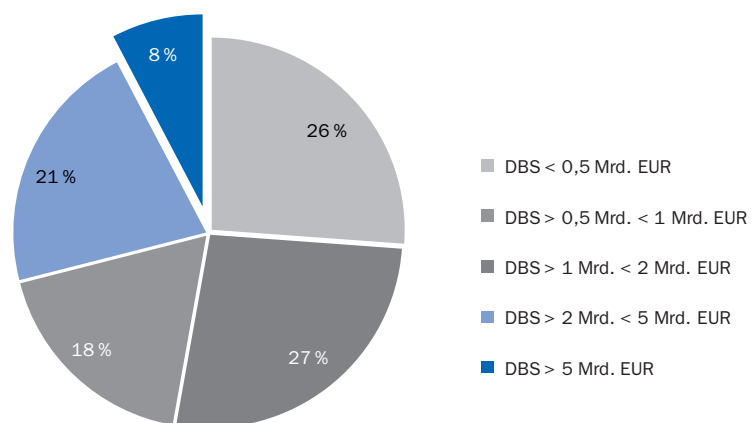


Abb. 2: Größenklassen der teilnehmenden Kreditinstitute

³ In Österreich wurde die HR-Studie nur mit Personalverantwortlichen durchgeführt.

Abbildung 3 fasst die durchschnittliche Mitarbeiterzahl und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter für die jeweilige Größenklasse zusammen. Der Zuordnung liegt die durchschnittliche Bilanzsumme (DBS) zugrunde, die fünf Gruppen zugeordnet wurde: Bilanzsumme <0,5 Mrd. Euro, von 0,5 bis 1 Mrd., von 1 bis 2 Mrd., von 2 bis 5 Mrd. und mehr als 5 Mrd. Euro Bilanzsumme.

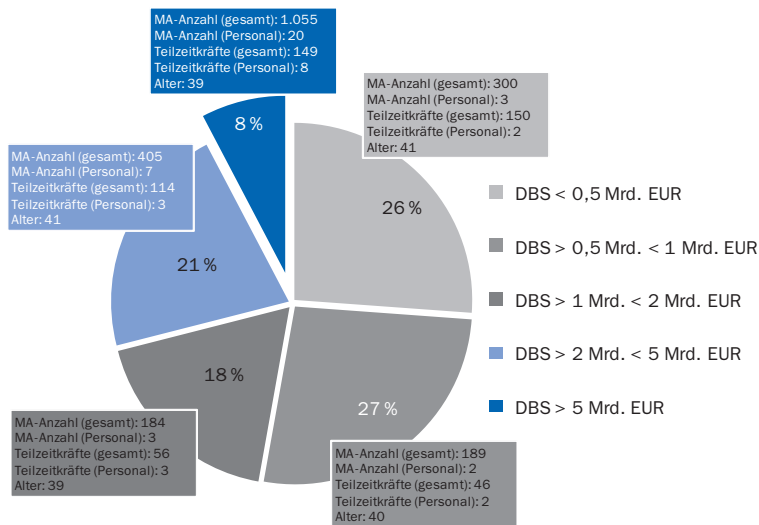


Abb. 3: Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl und Alter pro Größenklasse

Insgesamt haben sich 401 Personen an der Studie beteiligt (Abb. 4), 86 Personalverantwortliche und 315 Vorstände und Führungskräfte aus anderen Bereichen (Abb. 5). Zusätzlich wurden noch 10 Interviews geführt.

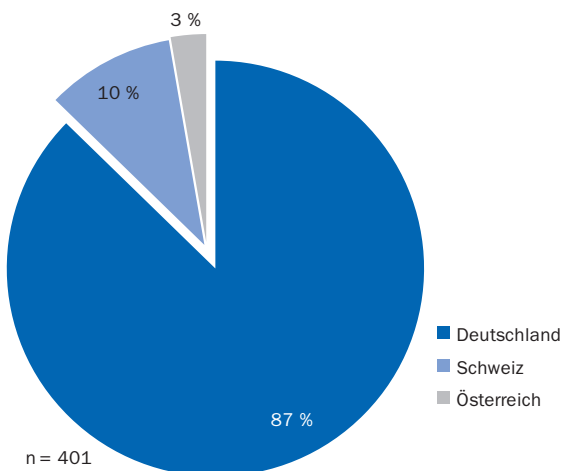


Abb. 4: Anzahl der Teilnehmer aus den Teilnehmerländern

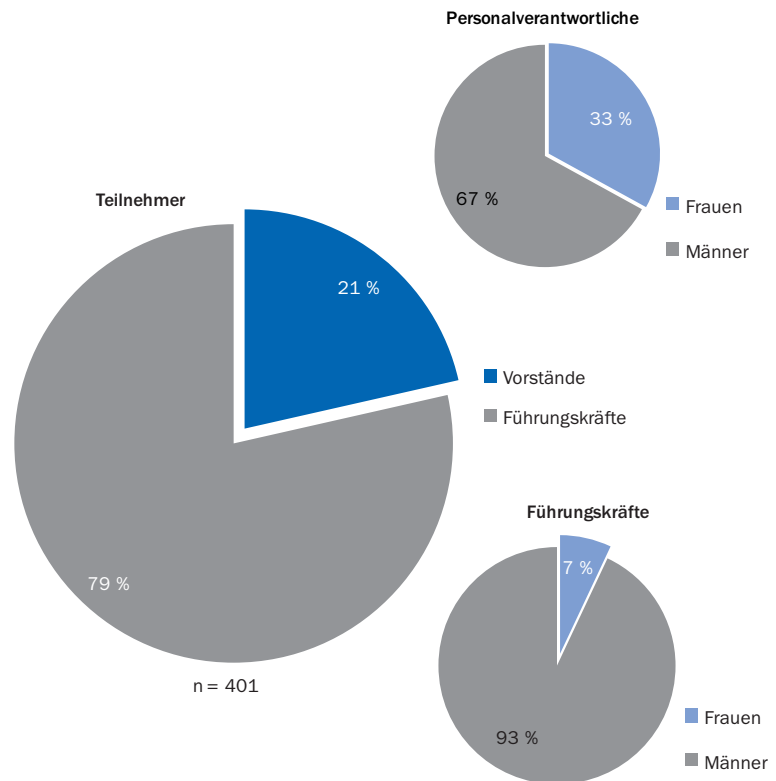


Abb. 5: Anteil Teilnehmergruppen (Personalmanager und Führungskräfte anderer Bereiche bzw. Vorstände)

Das durchschnittliche Alter der Personalverantwortlichen liegt mit 40 bis 59 Jahren etwas über dem durchschnittlichen Alter der Vorstände und Führungskräfte, die durchschnittlich zwischen 40 und 49 Jahre alt sind. Die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit der Vorstände und Führungskräfte (85 % über 5 Jahre) ist höher als die der Personalverantwortlichen (70 % über 5 Jahre). 33 % der Teilnehmer der Studie für Personalverantwortliche waren Frauen und 93 % der Teilnehmer der Studie für Vorstände bzw. Führungskräfte waren Männer (Abb. 5).

Im Fokus der Studie standen mittelständische Kreditinstitute, diese haben vorwiegend eine hierarchische Organisationsform (80 %) (Abb. 6) und durchschnittlich drei Führungsebenen (54 %). Die Institute haben eine durchschnittliche Anzahl von 310 Vollzeitkräften und 90 Teilzeitkräften, das entspricht einem Anteil von 26 %, mit einem Gesamt-Durchschnittsalter von 40 Jahren.

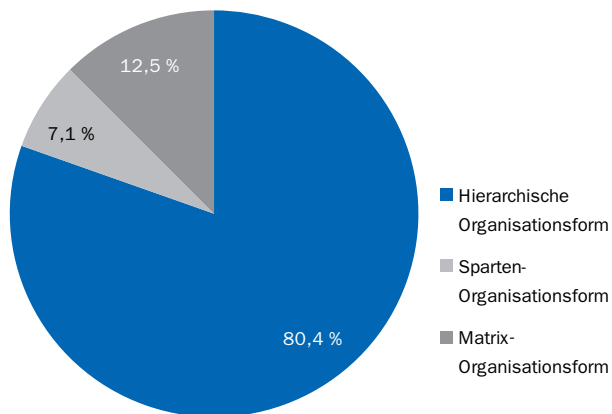


Abb. 6: Anteil unterschiedlicher Organisationsformen

Das durchschnittliche Alter im Personalbereich beträgt 41 Jahre. Im Durchschnitt arbeiten im Personalbereich 6 Vollzeitkräfte und 3 Teilzeitkräfte. Diese Mitarbeiter unterstehen zu beinahe 70 % der ersten Führungsebene, 24 % unterstehen direkt der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand. Die Hauptverantwortung für die Personalentwicklung liegt zu gleichen Anteilen in den Händen der Leitung Personal und der Führungskräfte in der Linie (jeweils 34,5 %). Nur in 18 % der Fälle liegt die Hauptverantwortung bei der Leitung Personalentwicklung und in 13 % ist der Vorstand bzw. die Geschäftsführung für die Personalentwicklung verantwortlich.

Im Ländervergleich ergeben sich durch die unterschiedlichen Größenordnungen und Rahmenbedingungen der Märkte unterschiedliche wirtschaftliche Ausgangsvoraussetzungen, die in Abbildung 7 zusammengefasst sind. Zum Vergleich wurden die Personalkostenquote (PKQ), Betreuungsquote (Anzahl aller Mitarbeiter, die auf einen Mitarbeiter im Personalbereich kommen), Anzahl der Führungsebenen sowie das durchschnittliche Budget im Personalbereich angegeben.

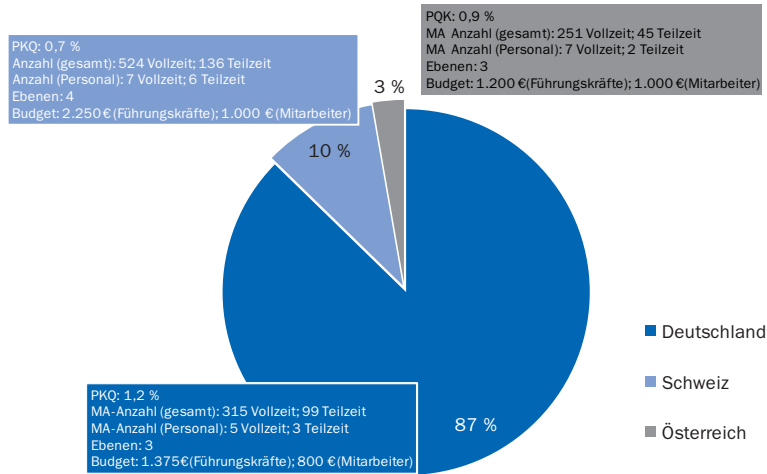


Abb. 7: Wirtschaftliche Kennziffern nach Ländern

Auch der Vergleich der Größenklassen im Hinblick auf die Bilanzsumme zeigt deutlich die teils sehr unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen für das Personalmanagement (Abb. 8). Diese Ergebnisse unterstreichen noch einmal die Notwendigkeit, Vergleichszahlen und Benchmarks im Personalbereich sehr sorgfältig nach vergleichbaren Ausgangsvoraussetzungen auszusuchen und zu bewerten.

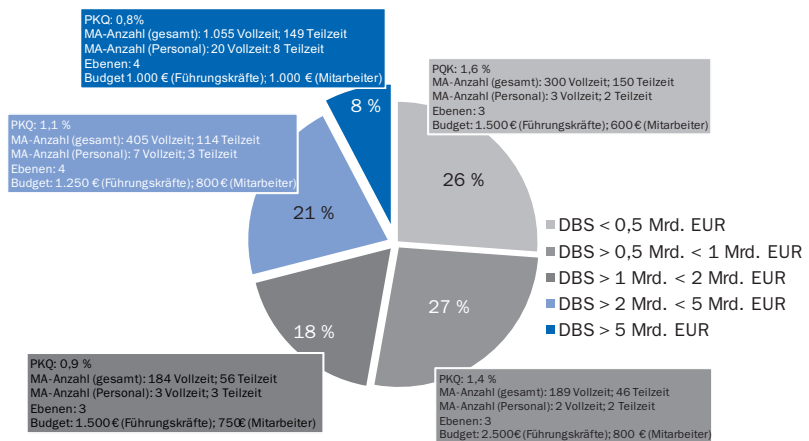


Abb. 8: Wirtschaftliche Kennziffern nach Bilanzsumme

Als weitere für das Personalmanagement relevante wirtschaftliche Kennziffern haben wir neben der Personalkostenquote (PKQ), die Reingewinnspanne (RGS⁴) und die Cost-Income-Ratio (CIR⁵) untersucht. Diese drei Kennziffern – Personalkostenquote, Reingewinnspanne und Cost-Income-Ratio – geben die wesentlichen vom Personalbereich direkt oder indirekt beeinflussten Leistungsbereiche wieder: Mit welchem Kosteneinsatz wird das Unternehmensergebnis erzielt (CIR) – und mit welchem Personaleinsatz (PKQ)? Welcher Gewinn wurde dabei erzielt (RGS)? Diese Daten lagen für die Jahre 2005 bis 2008 vor. Für Banken, für die die Zahlen aus 2008 noch nicht vorlagen, haben wir auf die Zahlen aus dem Jahr 2007 zurückgegriffen. Der folgende Vergleich von Personalexzellenz mit wirtschaftlicher Leistung bezieht sich auf gemittelte Kennziffern aus den Jahren 2005 bis 2008, um einmalige Sondereinflüsse in Einzeljahren auszuschließen.

| [II] Personalexzellenz und wirtschaftliche Leistung

Zahlreiche Langzeitstudien belegen, dass sich Unternehmen wirtschaftlich besser entwickeln, wenn sie über ein exzellentes Personalmanagement verfügen. Auswertungen von Unternehmensdatenbanken durch zeb/research⁶ haben ergeben, dass exzellentes Personalmanagement auf die langjährige Unternehmensentwicklung positiv wirkt und insbesondere Vertriebsergebnisse deutlich verbessert: So zeigen die 25 % im Personalmanagement besten europäischen Finanzdienstleister über drei Jahre einen um 40 % höheren Unternehmensgewinn und über fast 70 % höhere Vertriebsumsätze als der Branchendurchschnitt.

Personalexzellenz ist aber nur zu erreichen, wenn effiziente Personalprozesse Freiraum für eine direkte Unterstützung der Geschäftsprozesse lassen: Eine Personalabteilung, die zu 100 % mit Personalverwaltung ausgelastet ist, kann sich z. B. nicht ausreichend um Personalauswahl und -entwicklung kümmern. Das dieser HR-Studie zugrunde liegende Modell der Personalexzellenz ist in Abbildung 9 dargestellt: Eine angemessene und aus der Bankstrategie abgeleitete Personalstrategie bildet die Grundlage der Führungsprozesse und -instrumente, die gemeinsam mit geeigneter Personalauswahl und -entwicklung für eine optimale Nutzung der Mitarbeiterpotenziale sorgt.

Mitarbeiter, die im Dreiklang von „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ ausreichende Qualifikation und Kompetenz sowie Motivation und Engagement mitbringen und die richtigen organisatorischen Bedingungen vorfinden, sorgen für hohe Kundenzufriedenheit und -bindung, geringe Fehler- und Beschwerdequoten sowie eine hohe Produktivität in allen Vertriebs- und Betriebsbereichen. Die beiden Faktoren „Kundenzufriedenheit“ und „Produktivität“ treiben den Unternehmenserfolg, der sich in den wirtschaftlichen Kennziffern niederschlägt. Kurz: Personalexzellenz bedeutet, dass alle Personalprozesse und -instrumente darauf abgestellt sind und ineinandergreifen, um durch hohe Kundenzufriedenheit und Produktivität wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Im Folgenden werden die wesentlichen Faktoren der Personalexzellenz kurz erläutert.

⁶ Ausgewertet wurden 1.400 Unternehmen aus der Datenbank der European Foundation for Quality Management (EFQM), deren Personalexzellenz nach dem EFQM-Radar-Modell überprüft wurde.

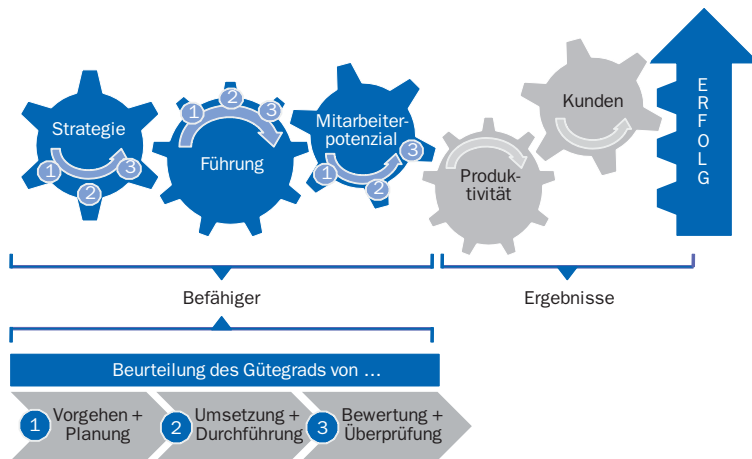


Abb. 9: Grundmodell der Personalexzellenz in der zeb/-HR-Studie

Personalstrategie

Erfolgreich werden die Unternehmen sein, die ihre Geschäftsstrategie klar formuliert haben und schnell realisieren können, Prozesse flexibel gestalten und deren Mitarbeiter an der Strategieumsetzung erfolgreich mitwirken. Zur Personalstrategie gehören grundlegende quantitative und qualitative Personalplanung, Personalpolitik und -richtlinien sowie Entwicklung der Unternehmens- und Lernkultur. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, ist ein methodisches Vorgehen unverzichtbar. Daher muss die Personalstrategie systematisch entwickelt, umgesetzt, bewertet und überprüft werden.

Führung

Exzellente Mitarbeiterleistungen und Kundenergebnisse können nur durch eine exzellente Personalführung erzielt werden. Gute Personalführung sorgt dafür, dass Unternehmenspolitik und -strategie mit Hilfe der Mitarbeiter und Kooperationspartner durch gezielten Einsatz von Ressourcen und Prozessen umgesetzt werden. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, Führungskräfte durch geeignete Prozesse und Instrumente zu unterstützen, Führungsnachwuchs zu entdecken und zu entwickeln und den Rahmen für eine erfolgsorientierte und leistungsbereite Unternehmenskultur zu schaffen.

Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial

Die zu ihren Aufgaben passenden und engagierten Mitarbeiter bilden das grundlegende Vermögen und den wichtigsten Erfolgsfaktor jedes Unternehmens. Falsch eingesetzte und nicht engagierte Mitarbeiter können Kosten und Schäden verursachen. Daher muss das Personalmanagement nicht nur Mitarbeiterpotenziale erkennen und gezielt fördern, sondern auch Personalrisiken überwachen und gegebenenfalls schnell geeignete Gegenmaßnahmen einleiten.

Bewertung von Strategie, Führung und Mitarbeiterpotenzialnutzung

Den drei Befähigern „Strategie“, „Führung“ und „Mitarbeiterpotenzial“ (vgl. Abb. 9) wurden zunächst konkrete Aufgaben zugeordnet: Zur Personalstrategie gehören beispielsweise Richtlinien und Politik, zur Führung Mitarbeiterbeurteilung und Teamentwicklung, zur Nutzung des Mitarbeiterpotenzials Anreizsysteme und Personalplanung. Alle Aufgaben wurden anhand von Beispielen verdeutlicht. So wurde beispielsweise nicht allgemein nach Personalplanung gefragt, sondern nach spezifischen Vorgehensweisen und Instrumenten: „Erheben Sie wirtschaftliche und demografische Kennziffern und setzen Sie diese in der Personalplanung ein?“ Für all diese Fragen wurde jeweils eingeschätzt, ob das genannte Verhalten selten oder nie vorkam (Wertung = 0 %), bei Bedarf oder auf Anforderung (Wertung = 25 %), manchmal (Wertung = 50 %), in unregelmäßigen Abständen (Wertung = 75 %) oder systematisch und regelmäßig (Wertung = 100 %). Die Wertungen aller zu einem Kriterium gehörenden Fragen wurden gemittelt und in Qualitätsstufen aufgeteilt: Alle Banken, die im Mittel 0 - 15 Wertung erhielten, wurden der Kategorie „selten oder nie“ (0 %) zugeordnet, 15 - 35 der Kategorie „auf Anforderung“ (25 %), 35 - 65 „manchmal“ (50 %), 65 - 85 „in unregelmäßigen Abständen“ (75 %) und ab 85 wurde die Kategorie „systematisch und regelmäßig“ (100 %) vergeben.

Abbildung 10 zeigt, dass beim Thema Personalstrategie bei den meisten Banken akuter Nachholbedarf besteht: Nur 6 % der Banken entwickeln, bewerten und überprüfen ihre Personalstrategie systematisch und regelmäßig. Dabei sind die Vorstände und Führungskräfte noch pessimistischer als die Personalverantwortlichen (Abb. 11).

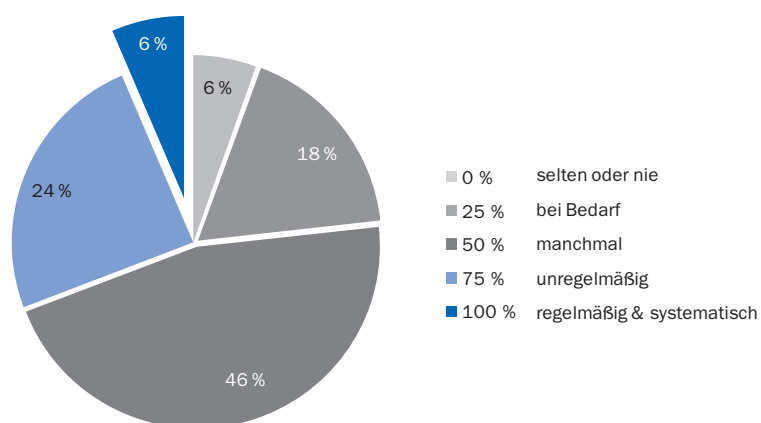


Abb. 10: Verteilung der Qualitätsstufen im Bereich „Personalstrategie“

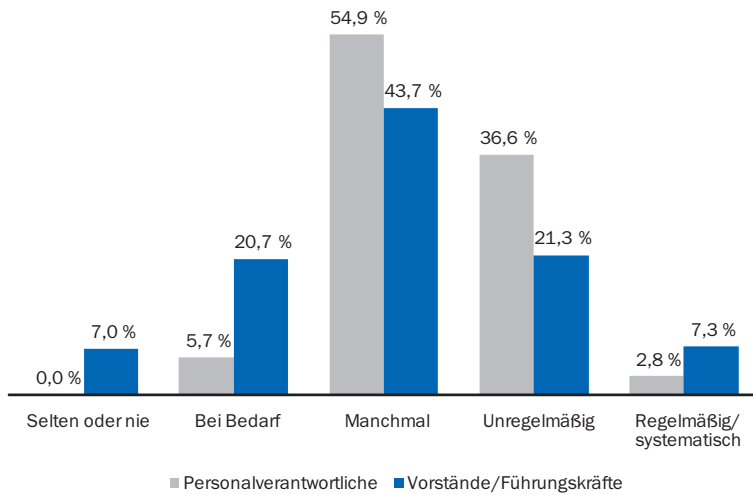


Abb. 11: Wahrnehmung der Personalstrategie durch Personalverantwortliche und Vorstände bzw. Führungskräfte im Vergleich

Beim Thema Führung scheint ein systematisches und regelmäßiges Vorgehen schon stärker vertreten zu sein: Immerhin 28 % der Befragten geben an, dass das Vorgehen systematisch und regelmäßig ist (Abb. 12). Dabei sind weit mehr Personalverantwortliche der Meinung, dass ihr Vorgehen systematisch und regelmäßig sei, als dies von Vorständen und Führungskräften bestätigt wird (Abb. 13).

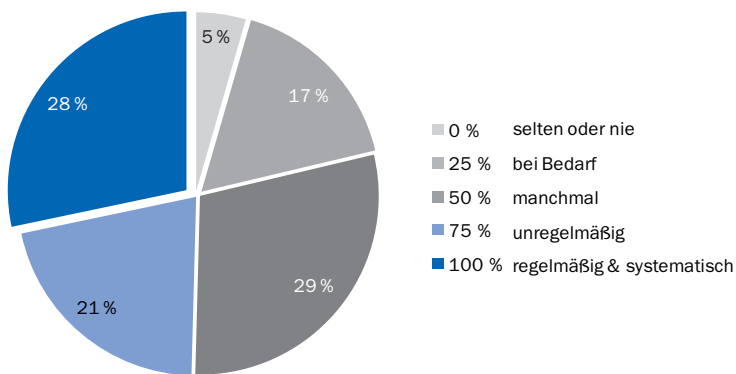


Abb. 12: Verteilung der Qualitätsstufen im Bereich Führung

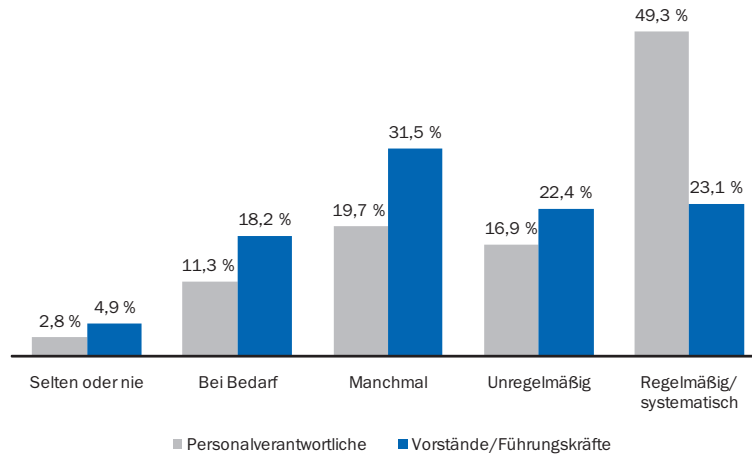


Abb. 13: Wahrnehmung der Führung – Personalverantwortliche und Vorstände/Führungskräfte

Bei Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial schätzen nur etwa 16 % der Teilnehmer ihr Vorgehen als systematisch und regelmäßig ein (Abb. 14). In diesem Punkt sind die Unterschiede bei der Einschätzung zwischen Personalverantwortlichen und Führungskräften besonders groß (Abb. 15): Die Hälfte der Personalmanager ist der Ansicht, dass sie sehr systematisch Mitarbeiterpotenziale entdecken, bewerten und entwickeln, aber weniger als 7 % der Führungskräfte stimmen ihnen in dieser Ansicht zu.

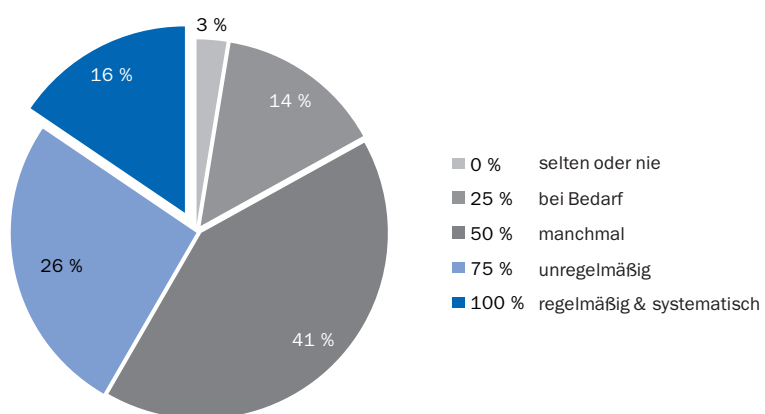


Abb. 14: Verteilung der Qualitätsstufen im Bereich Mitarbeiterpotenzial

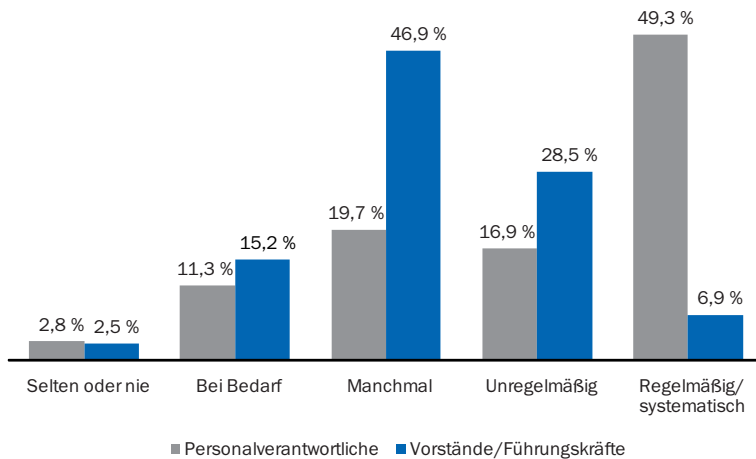


Abb. 15: Wahrnehmung der Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial – Personalverantwortliche und Vorstände/Führungskräfte

Bewertung anhand von Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung

Die wesentlichen Aufgaben des Personalmanagements, nämlich Personalstrategie, -führung und Nutzung des Mitarbeiterpotenzials, sind nur in hoher Qualität umsetzbar, wenn für alle Aufgabenbereiche gilt, dass sie solide geplant, konsequent umgesetzt und fortlaufend gemessen und bewertet werden (vgl. Abb. 9). Am Beispiel: Personalentwicklung ist wertlos, wenn sie nicht auf einer soliden Erhebung und Planung des Bildungsbedarfs beruht (Kriterium 1: „Vorgehen + Planung“), die richtige Entwicklungsmethoden konsequent einführt und einsetzt (Kriterium 2: „Umsetzung + Durchführung“) und Bildungsergebnisse auch in Bezug auf Transfer und Geschäftserfolg prüft und verbessert (Kriterium 3: „Bewertung + Überprüfung“). Alle Fragen aus den Themenbereichen Strategie, Führung und Mitarbeiterpotenzial wurden diesen drei Qualitätskriterien zugeordnet und den vier Qualitätsstufen von 0 % (selten oder nie) bis 100 % (systematisch und regelmäßig) zugewiesen (Abb. 16).

Bewertung	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Vorgehen: - Fundiert? - An Zielgruppen angepasst? - Mit anderen Aktivitäten verknüpft? - Nachhaltig und innovativ? - Flexibel anpassbar? - Messbar und bewertbar? Umsetzung: - In allen Bereichen eingeführt? - So eingeführt, dass es optimal funktioniert? - So eingeführt, dass es vollen Nutzen bringt? - Von allen Interessengruppen akzeptiert? - Systematisch und messbar? Bewertung & Überprüfung: - Regelmäßig auf Wirkung überprüft? - Systematisch aus Bewertungen gelernt? - Passende Konsequenzen bei Abweichungen? - Regelmäßig mit Wettbewerb verglichen? - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess?	Keine Angaben oder Ergebnisse oder Einzelfallschilderungen	Einige Angaben, Maßnahmen oder Ergebnisse, die positiv, günstig und angemessen sind	Viele Angaben, Maßnahmen oder Ergebnisse, die positiv, günstig und angemessen sind	Die meisten Angaben, Maßnahmen oder Ergebnisse, die positiv, günstig und angemessen sind	Alle Angaben, Maßnahmen oder Ergebnisse, sind positiv, günstig und angemessen

Abb. 16: Bewertungsmethodik der zeb/-HR-Studie⁷

Vorgehen und Planung sind nur bei einer Minderheit der befragten Banken systematisch und regelmäßig (13 %). Dies bedeutet, dass nur 13 % der befragten Banken über ein Vorgehen verfügen, das fundiert, an Zielgruppen angepasst, flexibel, nachhaltig, innovativ und messbar ist (Abb. 17). Wie auch bei den zuvor genannten Themenbereichen schätzen Personalverantwortliche ihre Arbeit deutlich positiver ein als Vorstände und Führungskräfte (Abb. 18).

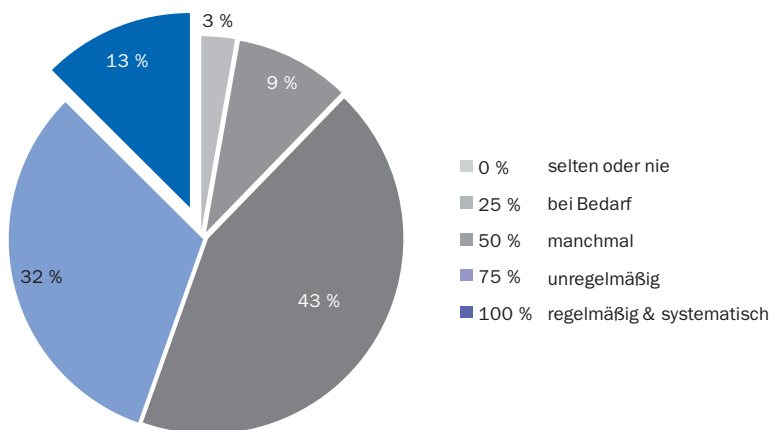


Abb. 17: Verteilung der Qualitätsstufen für das Kriterium Vorgehen

⁷ Angelehnt an das Bewertungsraster „EFQM-Radar“ (Radar = Results, Approach, Deployment, Assessment, Review).

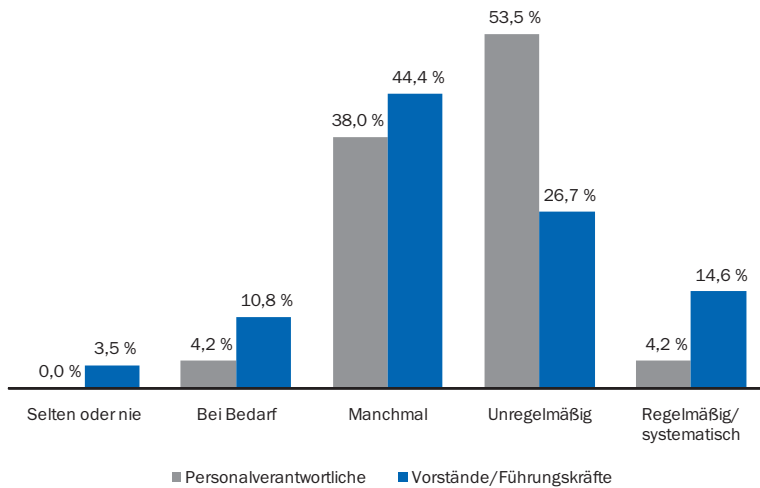


Abb. 18: Wahrnehmung Vorgehen – Personalverantwortliche und Vorstände/Führungskräfte

Die Aspekte „Umsetzung und Durchführung“ sind nur zu 14 % regelmäßig und systematisch (Abb. 19). Wieder zeigt sich eine skeptischere Einschätzung durch Vorstände und Führungskräfte, die hier weniger ausgeprägt ist als zuvor (Abb. 20).

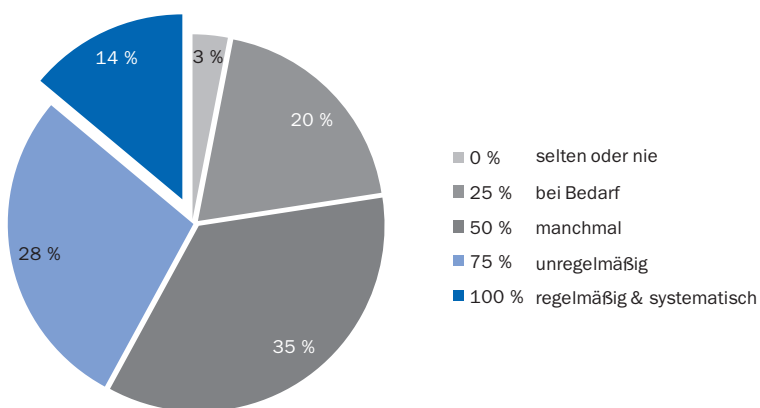


Abb. 19: Verteilung der Qualitätsstufen für das Kriterium Umsetzung

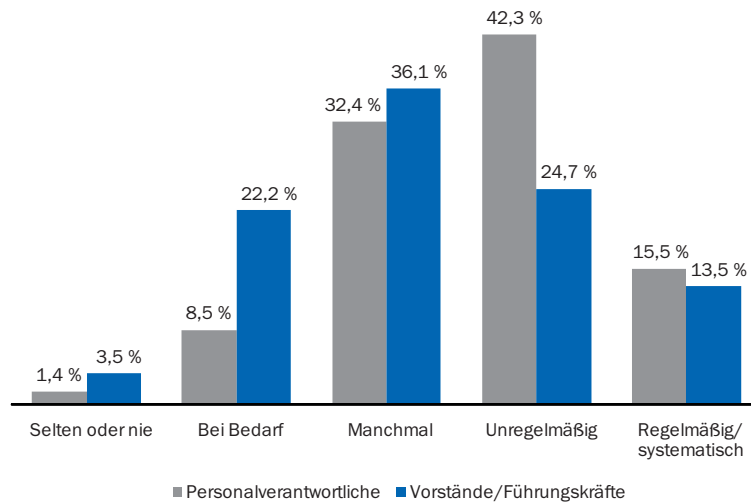


Abb. 20: Wahrnehmung Umsetzung – Personalverantwortliche und Vorstände/Führungskräfte

Mit weitem Abstand am schlechtesten schneidet die vielleicht wichtigste Kategorie ab: Nur 4 % der Teilnehmer geben an, dass die Bewertung und Überprüfung von Strategie, Führung und Mitarbeiterpotenzialnutzung systematisch und regelmäßig stattfindet (Abb. 21). Interessanterweise sind sich in diesem Punkt Personalverantwortliche und Vorstände bzw. Führungskräfte einig (Abb. 22).

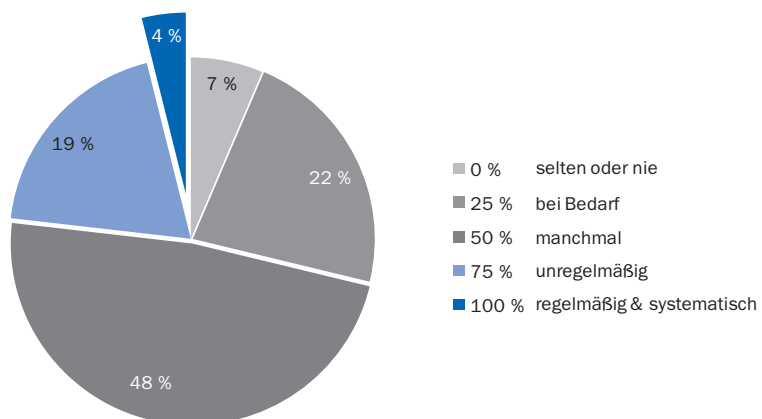


Abb. 21: Verteilung der Qualitätsstufen für das Kriterium Überprüfung

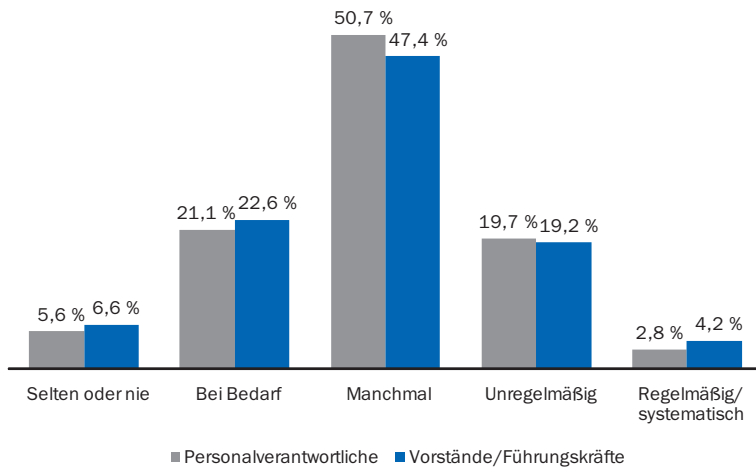


Abb. 22: Wahrnehmung Überprüfung – Personalverantwortliche und Vorstände/Führungskräfte

Zusammenhang Personalexzellenz mit wirtschaftlichen Kennziffern

Die entscheidende Frage ist, ob sich ein Zusammenhang zwischen Qualitätsstufen im Personalmanagement und wirtschaftlicher Leistung herstellen lässt. Dazu sollen zunächst die unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Teilnehmergruppen dargestellt werden.

Kennziffern im Ländervergleich

Im Ländervergleich ist zu sehen, dass die Personalkostenquote (PQK) und die Cost-Income-Ratio (CIR) in der Schweiz und in Österreich deutlich niedriger sind als in Deutschland und die Reingewinnspanne bedeutend höher ausfällt (Abb. 23).

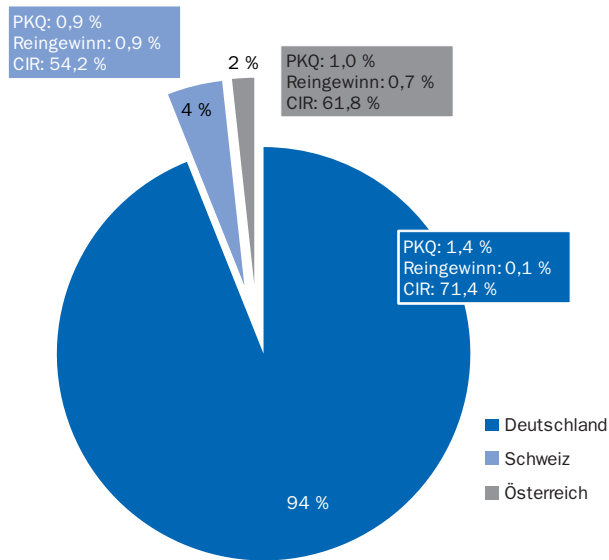


Abb. 23: Zentrale Finanzkennziffern aufgeteilt nach Teilnehmerländern

Ein Vergleich zwischen den durchschnittlichen Bilanzsummen (DBS) der Banken zeigt, dass sich in der Tendenz mit der Zunahme der Bilanzsumme die finanziellen Kennziffern verbessern (Abb. 24).

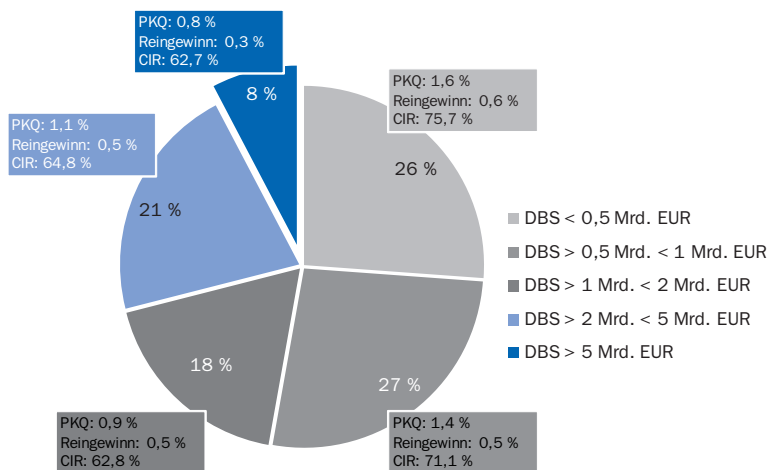


Abb. 24: Zentrale Finanzkennziffern aufgeteilt nach DBS-Gruppen

Zusammenhang von Befähigerkriterien und Finanzkennziffern

Die Unternehmen mit der besten Bewertung der Personalstrategie scheinen vor allem bei der Cost-Income-Ratio (CIR) Vorteile zu haben (0 % = 73,5 % vs. 100 % = 68,6 %), während sie sich bei Personalkostenquote und Reingewinn nicht deutlich unterscheiden (Abb. 25).

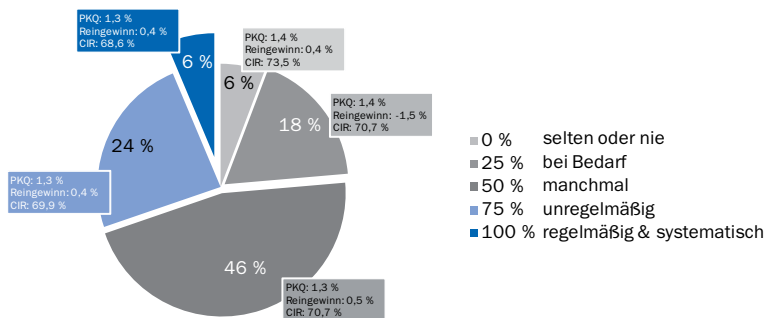


Abb. 25: Wirtschaftskennziffern aufgeteilt nach Qualitätsstufen im Bereich Strategie

Eine hohe Bewertung der Führungsqualität zeigt nur geringe Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Kennzahlen; so entspricht beispielsweise die Reingewinnspanne für die schlechteste Qualitätsstufe mit 0,5 % der der besten Gruppe (Abb. 26).

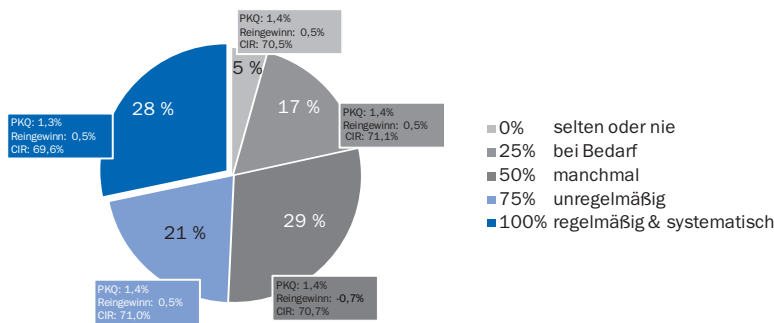


Abb. 26: Wirtschaftskennziffern aufgeteilt nach Qualitätsstufen im Bereich Führung

Bei systematischem und regelmäßigem Vorgehen zur Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen weisen Top-Institute geringere Personalkostenquoten (1,6 % vs. 1,3 %) und eine bessere Cost-Income-Ratio (76,9 % vs. 69 %) auf (Abb. 27).

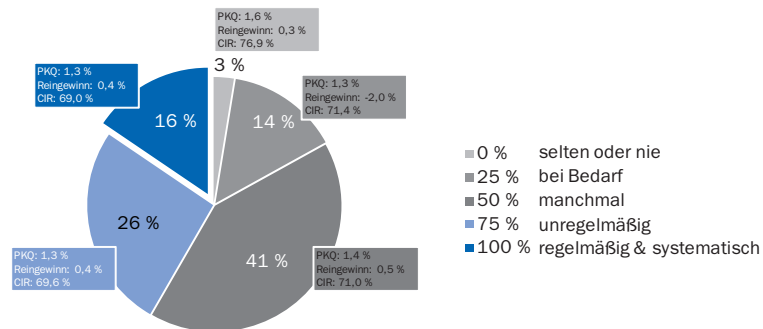


Abb. 27: Wirtschaftskennziffern aufgeteilt nach Qualitätsstufen im Bereich Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial

Zusammenhang von Qualitätskriterien und Finanzkennziffern

Interessanterweise haben die Qualitätskriterien durchgängig einen stärkeren Einfluss auf Finanzkennziffern als die oben genannten Befähiger: Unsystematisches und unregelmäßiges Vorgehen und Planen hat vor allem auf die Reingewinnspanne einen sichtbar negativen Einfluss (25 % = -3,3 %; die Gruppe 0 % ist hier sehr klein); systematisches Vorgehen zahlt sich bei der Cost-Income-Ratio aus (74,7 % vs. 70,9 %; vgl. Abb. 28).

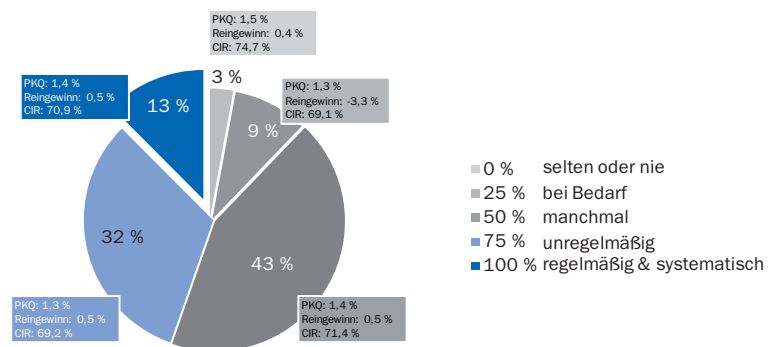


Abb. 28: Wirtschaftskennziffern aufgeteilt nach Qualitätsstufen im Bereich Vorgehen und Planung

Ein hohe Bewertung des Kriteriums „Umsetzung und Durchführung“ beeinflusst sowohl Personalkostenquote (1,6 % vs. 1,2 %) als auch Cost-Income-Ratio (73,1 % vs. 70,6 %) positiv (Abb. 29).

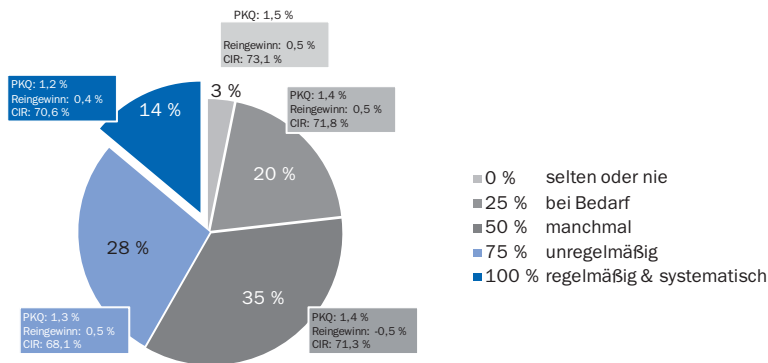


Abb. 29: Wirtschaftskennziffern aufgeteilt nach Qualitätsstufen im Bereich Umsetzung und Durchführung

Qualitativ hochwertige Bewertung und Überprüfung im Sinne eines fortlaufenden und umfassenden Personalcontrollings zeigt einen positiven Einfluss auf die Reingewinnspanne (-1,5 % vs. +1,4 %) aber nicht auf Personalkostenquote und Cost-Income-Ratio (Abb. 30).

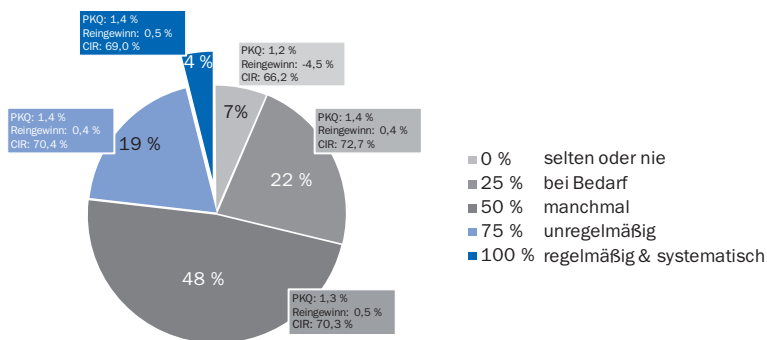


Abb. 30: Wirtschaftskennziffern aufgeteilt nach Qualitätsstufen im Bereich Bewertung und Überprüfung

Statistische Prüfung des Zusammenhangs von Qualität und Wirtschaftserfolg

Oberflächlich betrachtet scheint sich also nur ein mäßiger positiver Einfluss von Personalexzellenz auf wirtschaftlichen Erfolg abzuzeichnen. Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass dies so nicht stimmt: Wie in Abbildung 24 zu sehen ist, unterscheiden sich die Institute nach ihrer Größenordnung ganz erheblich in ihren Kennziffern. Werden alle Institute einfach zusammengefasst, dann ergibt sich nur ein verzerrtes Bild. Unterscheidet man jedoch nach den Größenklassen der Institute und bereinigt die Daten um den Einfluss der Größenordnung⁸, so ergibt sich ein erstaunlich klares und einheitliches Bild (Abb. 31). In der Darstellung werden statistisch nicht signifikante Ergebnisse nur schwach angedeutet, signifikante Ergebnisse für die Kennziffern Cost-Income-Ratio, Reingewinnspanne und Personalkostenquote hingegen deutlich dargestellt. Dabei werden eine geringe Cost-Income-Ratio und eine geringe Personalkostenquote sowie eine hohe Reingewinnspanne als positiv bewertet. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, sind nicht die tatsächlichen Werte eingetragen, sondern Trendwerte entsprechend der Spannweite. Das bedeutet, dass am unteren Rand (im blauen Feld) der schlechteste Wert und am oberen Rand (im grünen Feld) der beste Wert eingetragen wurde.

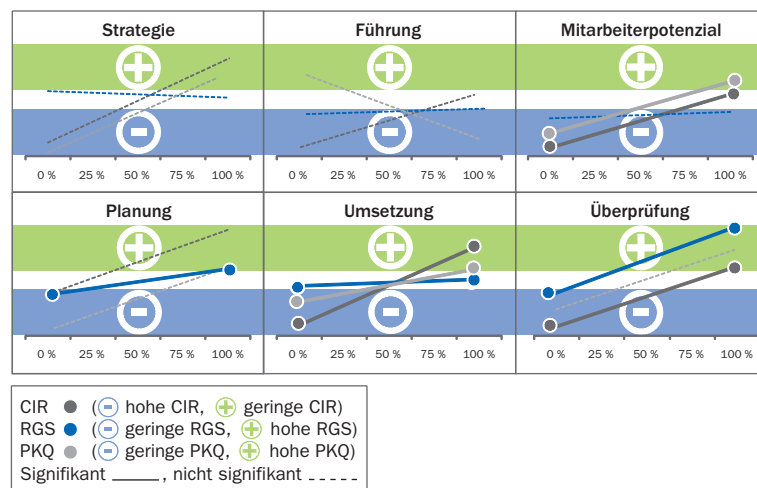


Abb. 31: Übersicht über signifikante Einflüsse von Qualitätsstufen auf Finanzkennziffern (um Einflüsse der Größenordnung bereinigte Daten)

⁸ Im Rahmen einer multivariaten Varianzanalyse wurde die Größenordnung der durchschnittlichen Bilanzsumme als Kovariate berücksichtigt, so dass der Zusammenhang von Qualitätsstufen und Finanzkennziffern um die Größenklasse bereinigt wurde.

Zunächst fällt auf, dass die Bereiche Strategie und Führung keinerlei signifikante Einflüsse zeigen. Die Entwicklung und Nutzung der Mitarbeiterpotenziale hat hingegen einen positiven Einfluss auf Cost-Income-Ratio und Personalkostenquote (PKQ). Bei allen drei Qualitätskriterien (Planung, Umsetzung und Überprüfung) zeigen sich deutlich positive Einflüsse. Dies entspricht genau dem Konzept der Personalexzellenz, wie es in Abbildung 9 dargestellt ist: Gute Strategie, Führung oder Mitarbeiterpotenzialnutzung allein wirkt nicht auf den Erfolg; vielmehr müssen alle drei Faktoren zusammenspielen, um den Erfolg nach oben zu treiben. Dieses Ergebnis wird durch andere Übersichts- und Branchenstudien untermauert. Befähiger können nur zusammen wirken, Qualitätskriterien haben jede für sich positive Auswirkungen. Dabei scheint es besonders auf Umsetzung und dann auf Überprüfung anzukommen. Dazu sollen im Folgenden die drei Finanzkennziffern getrennt voneinander betrachtet werden.

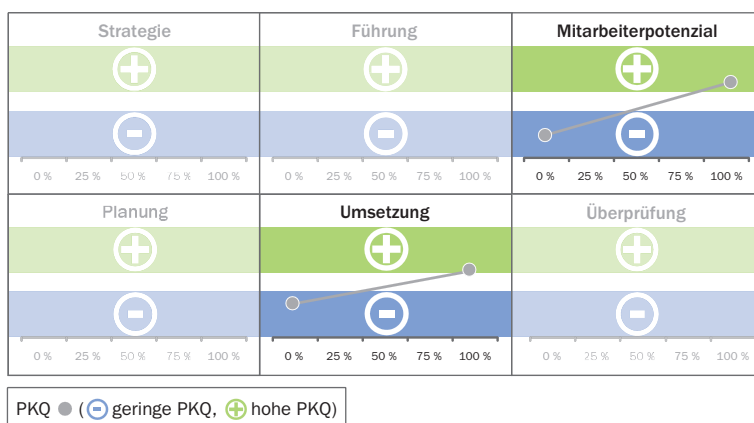


Abb. 32: Übersicht über signifikante Einflüsse von Qualitätsstufen auf die PKQ

Hohe Standards bei der Entwicklung und Nutzung des Mitarbeiterpotenzials sowie in der Umsetzung und Durchführung erhöhen die Personalkostenquote nicht etwa, sondern verringern sie signifikant. Hohe Personalexzellenz bedeutet also nicht gleichzeitig auch hohe Personalkosten (Abb. 32).

Hohe Mitarbeiterpotenzialnutzung sowie exzellente Umsetzung und Überprüfung wirken sich positiv auf die Cost-Income-Ratio (CIR) aus.

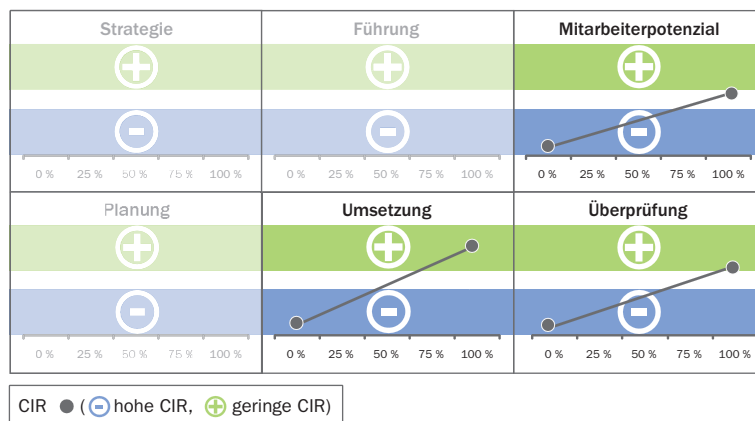


Abb. 33: Übersicht über signifikante Einflüsse von Qualitätsstufen auf die CIR

Die Reingewinnspanne wird von allen drei Qualitätskriterien positiv beeinflusst, am stärksten jedoch von einer qualitativ hochwertigen Bewertung und Überprüfung (Abb. 34).

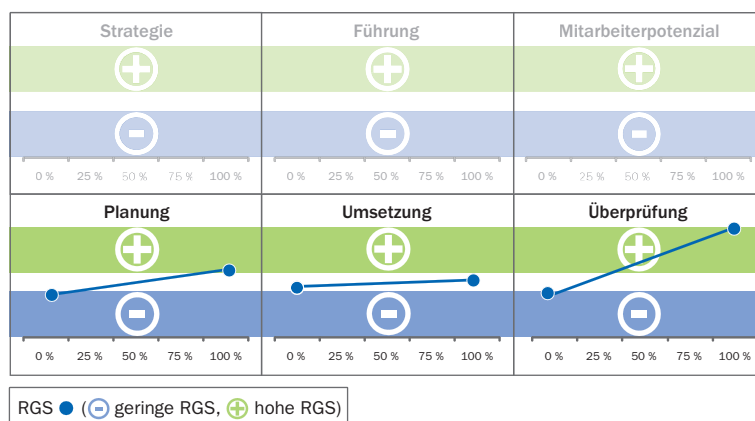


Abb. 34: Übersicht über signifikante Einflüsse von Qualitätsstufen auf die Reingewinnspanne

Damit ergibt sich erstmals ein klares Bild davon, wie sich Personalexzellenz in Banken und Sparkassen auf deren wirtschaftliche Leistung auswirkt: Gezielte Entwicklung und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen sowie hoch professionelle Umsetzung und Durchführung senken die Personalkostenquote und garantieren einen gezielteren Ressourcen- und Kosteneinsatz. Ein gezielter Kosteneinsatz mit einhergehender niedriger Cost-Income-Ratio hängt zudem von fortlaufendem, professionellem Controlling ab. Dieses umfassende und fortlaufende Controlling hat auch den stärksten Einfluss auf die Reingewinnspanne. Strategie und Führung sind damit als Themen keineswegs bedeutungslos – aber sie müssen durch exzellente Planung, Umsetzung und Überprüfung zusammenspielen, um wirtschaftlich wirksam werden zu können. Eine überschlägige Kosten- und Ertragsschätzung verdeutlicht die wirtschaftliche Bedeutung hoher Personalexzellenz: Die Reingewinnspanne der Qualitätsführer liegt bei plus 6,6 % gegenüber minus 1,9 % in der schlechtesten Gruppe (Durchschnitt 4,4 %). Die Cost-Income-Ratio liegt bei Top-Instituten bei 69 % und beträgt bei schlechten 73 % (Durchschnitt 71 %). Die Personalkostenquote in der besten Qualitätsstufe ist 1,2 %, in der schlechtesten 1,6 % (Durchschnitt 1,4 %). Insgesamt ergibt sich eine jährliche Leistungsverbesserung (vor Steuern und Bewertung) der Qualitätsführer von etwa 5 % gegenüber dem Durchschnitt und rund 10 % gegenüber den schlechtesten Instituten. Diese Ergebnisse zeigen, wie wichtig eine hohe Personalexzellenz für den Erfolg des Unternehmens ist – aber auch wie schwierig es ist, diese zu erreichen.

| Kontakt

Prof. Dr. Joachim Hasebrook
Senior Manager
Human Capital Management
zeb/rolfes.schierenbeck.associates
Hammer Straße 165
D-48153 Münster
Phone +49.251.97128.940
Fax +49.251.97128.520
E-Mail jhasebrook@zeb.de

Maren Maurer
Consultant
Human Capital Management
zeb/rolfes.schierenbeck.associates
Hammer Straße 165
D-48153 Münster
Phone +49.251.97128.554
Fax +49.251.97128.520
E-Mail mmaurer@zeb.de

