

**Peter-Carsten Schreiber**

# Bonussysteme für Führungskräfte in Sparkassen

Eine kritische Analyse

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de  
ISBN: 9783832498009

**Peter-Carsten Schreiber**

# **Bonussysteme für Führungskräfte in Sparkassen**

**Eine kritische Analyse**



---

Peter-Carsten Schreiber

# **Bonussysteme für Führungskräfte in Sparkassen**

*Eine kritische Analyse*

Diplomarbeit  
Universität Duisburg-Essen, Standort Duisburg  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Institut für Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft  
Mai 2005



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

Peter-Carsten Schreiber  
**Bonussysteme für Führungskräfte in Sparkassen**

Eine kritische Analyse

ISBN-10: 3-8324-9800-1

ISBN-13: 978-3-8324-9800-9

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2006

Zugl. Universität Duisburg-Essen, Standort Duisburg, Duisburg, Deutschland,  
Diplomarbeit, 2005

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

# LEBENS LAUF

## ANGABEN ZUR PERSON

Name **Schreiber, Peter-Carsten**  
Adresse **Brehmsweg 7, 47057 Duisburg**  
E-Mail **briefkasten@peter-schreiber.de**



## BERUFSERFAHRUNG

- Datum (von – bis) 1. Oktober 2005 - dato  
• **Arbeitgeber** **Ersnt & Young AG**, Graf Adolf Platz 15, 40213 Düsseldorf  
• Beruf oder Funktion Revisor im Bereich Global Financial Services – Audit Banking
- Datum (von – bis) 1. Dezember 2003 – 30. September 2005  
• **Arbeitgeber** **Innova Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH**, Rüttenscheider Str. 97a, 45130 Essen  
• Beruf oder Funktion ab 1. Juni 2005 angestellt als Unternehmensberater (Vollzeit), davor Werkstudent (Teilzeit)
- Datum (von – bis) 1. Oktober 2002 – 31. Dezember 2004  
• **Arbeitgeber** **Prof. Bernd Rolfes, Lehrstuhl für Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft**, Lotharstraße 65, 47057 Duisburg  
• Beruf oder Funktion Studentischer Mitarbeiter
- Datum (von – bis) 1. Juni 2002 – 31. Dezember 2004  
• **Arbeitgeber** **Prof. Margret Borchert, Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung**, Lotharstraße 65, 47057 Duisburg  
• Beruf oder Funktion Studentischer Mitarbeiter  
• Wichtigste Tätigkeiten Erstellung und Pflege der Lehrstuhlwebseiten, Wartung und Betreuung der EDV-Systeme und des Lehrstuhlnetzwerkes
- Datum (von – bis) 1. Februar 2000 – 1. Juli 2001  
• **Arbeitgeber** **Babcock Prozeßautomation GmbH**, Mülheimer Straße 8, 46049 Oberhausen  
• Beruf oder Funktion Studentischer Mitarbeiter im Bereich Kraftwerkstechnik

## SCHUL- UND BERUFSBILDUNG

- Datum (von – bis) Oktober 2000 – Mai 2005  
• **Schule und Ausbildungsrichtung** **Universität Duisburg-Essen, Student der Wirtschaftswissenschaft**
- Datum (von – bis) August 1988 – August 1995 und August 1996 – Juni 1998  
• **Schule und Ausbildungsrichtung** **Freie Waldorfschule Mülheim an der Ruhr, Schüler**
- Datum (von – bis) September 1995 – Juli 1996  
• **Schule und Ausbildungsrichtung** **Frank W. Cox High School**, Virginia Beach, Virginia, USA, Student

## PERSÖNLICHE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

TEILNAHME AN  
HOCHSCHULPROJEKTEN UND  
WETTBEWERBEN

17. Juli 2006: Auszeichnung der Diplomarbeit mit dem Thema „Bonussysteme für Führungskräfte in Sparkassen – Eine kritische Analyse“ mit dem zweiten Platz des Duisburger National-Bank-Preises.

12. Dezember 2004 – dato; Teilnahme am Postbank Finance Award in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft zum Thema „Private Altersvorsorge und Lebenszyklusstrategien: Ein neues Geschäftsfeld für Banken?“

15. Oktober 2002 – 13. Februar 2003; Teilnahme am Projekt „EU - U.S. Economic Relations: The trade dispute about U.S. tariffs on steel imports“ des Franklin & Marshall College Lancaster, USA und der Universität Duisburg-Essen.



DUISBURG, 28. AUGUST 2006

Peter-Carsten Schreiber

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Anreizsysteme für Führungskräfte als Bestandteil eines strategischen Sparkassenmanagements.....</b>	<b>3</b>
1.1 Die Sparkassen im Spannungsfeld zwischen Gemeinnützigkeitsauftrag und Sicherheitsziel.....	3
1.1.1 Die Grundlagen des Sparkassenwesens vor dem Hintergrund der Gemeinnützigkeit .....	3
1.1.2 Die Entwicklung des Bankenmarktes in Deutschland in Hinblick auf die Konkurrenzsituation der Sparkassen.....	5
1.1.3 Der verstärkte Sicherheitszielfokus als Voraussetzung für den Erhalt öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute .....	8
1.2 Ausgewählte Grundlagen der Leistungssteuerung von Führungskräften ....	10
1.2.1 Die institutionsökonomischen Grundlagen arbeitsteiliger Handlungen .....	10
1.2.2 Die Mitarbeiterleistung im Lichte des Motivationszyklusses .....	12
1.2.3 Die organisatorische Einbettung der Führungskräftesteuerung in die Organisation .....	15
1.3 Das Anreizsystem als Instrument der Führungskräftesteuerung .....	18
1.3.1 Das Konzeptionsgerüst eines Anreizsystems für Führungskräfte.....	18
1.3.2 Die Funktionen eines führungs-kräftebezogenen Anreizsystems .....	21
1.3.3 Die Anforderungen an ein Anreizsystem für Führungskräfte .....	23

<b>2. Die Konzeption eines Bonussystems als extrinsischer Teil eines Anreizsystems für Führungskräfte in Sparkassen .....</b>	<b>26</b>
2.1 Die Leistungsmessung als Bindeglied zwischen Unternehmenspolitik und den Funktionen eines Bonussystems.....	26
2.1.1 Die adäquate Erfassung von Führungsleistung durch Zielsysteme .....	26
2.1.2 Die Kriterien zur Bemessung von Managementleistung in Sparkassen.....	29
2.1.3 Die konkreten Handlungsanreize der Leistungsbemessungskriterien von Führungskräften .....	35
2.2 Die Honorierung von Managementleistung durch Bonussysteme .....	39
2.2.1 Der Grad der materiellen Leistungshonorierung.....	39
2.2.2 Die Elemente der materiellen Honorierung.....	42
2.2.3 Die flexible Verknüpfung der Elemente der variablen Leistungshonorierung .....	45
2.3 Die Prinzipien zur Erstellung eines funktionsadäquaten Bonussystems.....	48
2.3.1 Die Relationsprinzipien zur Förderung der Motivation .....	48
2.3.2 Die Unterstützung der Koordination durch die Prinzipien gruppenautonomer Anreizgewährung .....	50
2.3.3 Die Verknüpfungsprinzipien zur Förderung indirekt-verhaltensorientierter Funktionen.....	52
<b>3. Eine kritische Würdigung von Bonussystemen und deren Anwendbarkeit auf Führungsebene in Sparkassen.....</b>	<b>54</b>
3.1 Grundlegende Funktionsprobleme von Bonussystemen in Kreditinstituten .	54
3.1.1 Die Korrumpierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize bei Führungspersonen .....	54
3.1.2 Die Koordinationsadäquanz innerhalb des dualen Steuerungsmodells .....	56
3.1.3 Die langfristige Auswirkung von Bonussystemen auf das Unternehmens-Commitment .....	58

3.2	Die Leistungsmessung als zentrales Problem von Managementanreizsystemen in Sparkassen.....	61
3.2.1	Grundlegende Probleme der Operationalisierung des Ergebnisausweises von Führungsleistung .....	61
3.2.2	Die Problematik der Leistungsmessung in Bankbereichen ohne Erfolgsausweis.....	62
3.2.3	Das Problem objektiver Leistungsevaluation und individueller Leistungsattribution.....	64
3.3	Extrinsisch orientierte Bonussysteme im Kontext gemeinnützig ausgerichteter Sparkassen .....	67
3.3.1	Die Überakzentuierung des Sicherheitsziels innerhalb extrinsischer Bonussysteme .....	67
3.3.2	Die Notwendigkeit additiver intrinsischer Motivationsförderung bei Führungskräften in Sparkassen .....	69
3.3.3	Das Belohnungssystem als Möglichkeit der Verbindung der dualen Zielsetzung von Sparkassen auf Führungskräfteebene.....	71
	<b>Fazit .....</b>	<b>74</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>77</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>81</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>100</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

Abs.	= Absatz
allg.	= allgemein
AltEinkG	= Alterseinkünftegesetz
bAV	= betriebliche Altersversorgung
BetrVG	= Betriebsverfassungsgesetz
BSC	= Balanced Scorecard
bspw.	= beispielsweise
bzw.	= beziehungsweise
ca.	= circa
DB	= Deckungsbeitrag
DB1	= Deckungsbeitrag 1
DB3	= Deckungsbeitrag 3
DEM	= Deutsche Mark
CIR	= Cost Income Ratio
c. p.	= ceteris paribus
d. h.	= das heißt
DSGV	= Deutscher Sparkassen- und Giroverband
EG	= Europäische Gemeinschaft
EKR	= Eigenkapitalrendite
ESTG	= Einkommensteuergesetz
EU	= Europäische Union
EVA	= Economic Value Added
etc.	= et cetera
F & E	= Forschung & Entwicklung
ggf.	= gegebenenfalls
GKR	= Gesamtkapitalrendite
HAK	= Handlungsanreiz-Kriterium
HGB	= Handelsgesetzbuch
i. a. R.	= in aller Regel
i. H. v.	= in Höhe von
KWG	= Gesetz über das Kreditwesen
MbO	= Management by Objectiv