

# Die Jyske Bank setzt auf Private Banking ohne Bonus-System

Seit Jahrzehnten spielen leistungsorientierte Mitarbeitervergütungen in der Finanzbranche wie auch in anderen Wirtschaftszweigen eine wichtige aber auch vieldiskutierte Rolle. Mit variablen Lohnbestandteilen sollen Mitarbeitende und das Management zusätzlich motiviert – und finanzielle Anreize geschaffen werden. Für die internationale Jyske-Bank-Gruppe und ihre Niederlassung in Zürich sind und waren Bonus-Systeme noch nie ein Thema. Ein Grundsatz, mit dem das Unternehmen bisher immer gut gefahren ist.



*Von Michael Petersen, Head of Private Banking, Jyske Bank (Schweiz) AG*

Bei Jyske Bank gibt es keine Boni – weder für Mitarbeitende noch für das Management. Dies nicht erst seit den intensiven Diskussionen in Politik und Wirtschaft der letzten Jahre, sondern seit jeher. Ende Jahr keinen Bonus zu erhalten heisst nicht automatisch weniger zu verdienen. Es geht vielmehr um eine Philosophiefrage zwischen variablen und fixen Lohnbestandteilen. Denn wie alle anderen Privatbanken benötigt auch Jyske Bank junge Talente sowie qualifizierte Fachspezialisten – und wie andere Arbeitgeber befindet

man sich in einem steigenden Wettbewerb um Fachkräfte und Talente. Um diese potenziellen Mitarbeitenden gewinnen zu können setzt Jyske Bank jedoch nicht ausschliesslich auf das individuelle Salär und schon gar nicht auf finanzielle Anreizsysteme; Jyske Bank geht es um mehr.

#### **Aus Tradition anders denken**

Die zweitgrösste unabhängige Bank Dänemarks beschäftigt rund 4'000 Mitarbeitende in den verschiedensten Ländern. Auch in der Schweiz ist die

Privatbank seit über 40 Jahren zu Hause und bietet von dem Standort in Zürich Wealth Management Services für vermögende Kunden an.

Skandinavien und miteingeschlossenen Dänemark sind auch hierzulande durchaus bekannt für ihre sozialorientierte und nachhaltige Politik. Daher kommt es nicht von ungefähr, dass diese Grundhaltung auch in die Unternehmensphilosophie von Jyske Bank einfließt. Skandinavisch geprägt, verfolgt die Bank eine strikte No-Bonus-Regelung, eine offene Unternehmenskultur

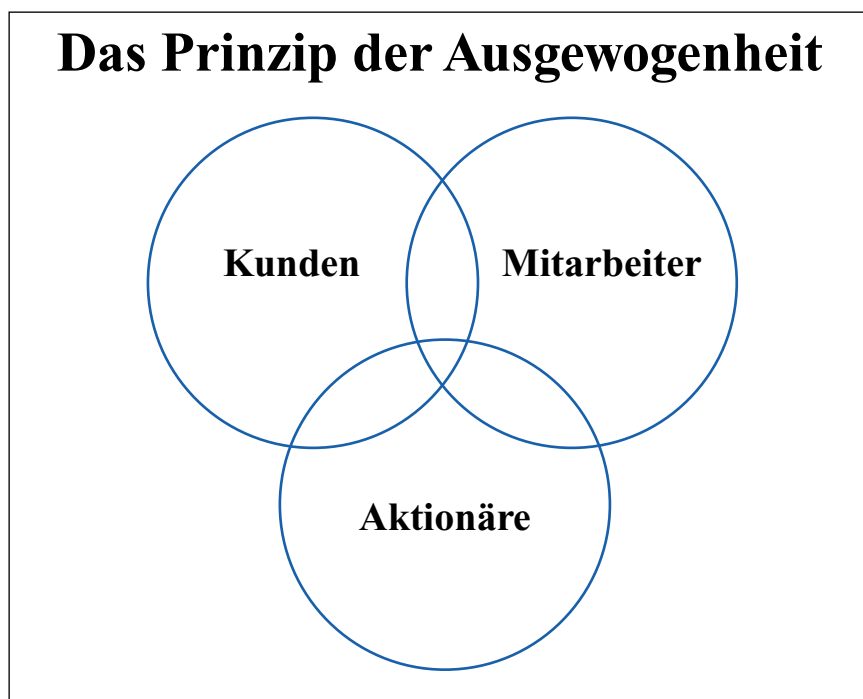
und das Prinzip der Ausgewogenheit zwischen Kunden, Mitarbeitenden und Aktionären. Was meint Jyske Bank damit?

Für Jyske Bank muss ein Unternehmen die Balance zwischen sämtlichen Anspruchsgruppen finden und eine offene Kultur des Miteinanders pflegen. Das Prinzip der Ausgewogenheit basiert auf einem einfachen, jedoch unverzichtbaren Grundsatz; nämlich auf der Ausgewogenheit zwischen Kunden, Mitarbeitenden und Aktionären. Denn nur wenn sich diese Balance nicht zu Gunsten bzw. zum Nachteil einer oder zweier Gruppen verschiebt, wird die Bank nachhaltig erfolgreich bleiben – so der Grundgedanke.

### **Teamwork anstatt individuelle Anreize**

Dieses Prinzip der Ausgewogenheit bildet auch die Basis für ihre Lohnpolitik. So glaubt Jyske Bank nicht, dass individuelle und materielle Mitarbeiteranreize langfristig und nachhaltig motivieren oder sich die Mitarbeiterzufriedenheit dadurch markant steigern lässt. Vielmehr kann die eigentliche Kernleistung der Bank, nämlich die Beratungsqualität, an Neutralität und Kundenorientierung verlieren. Anreizsysteme haben immer verschiedene Lenkungsfunktion, nur können und dürfen diese Stellschrauben nicht ausschliesslich materieller Natur sein. Bei Jyske Bank heisst wirtschaftlicher Erfolg immer auch Teamwork – und in diesem Kontext sind individuelle Anreizsysteme nach Meinung von Jyske Bank eher schwierig zu vertreten. Vielleicht spielen auch andere Werte, Faktoren wie Freizeit, Anerkennung, Loyalität etc. – also ausserhalb der materiellen Welt – in Zukunft noch eine viel wichtigere Rolle.

Zum Beispiel erhalten die Mitarbeitenden ernstgemeinte Wertschätzung und bringen ihre Leistungen auch ohne Boni, davon ist Jyske Bank jedenfalls überzeugt. Auch ist die Bank der klaren Meinung, dass die Beratungsqualität dank dieser Lohnpolitik nachhaltig positiv beeinflusst wird. Denn Wealth-Management-Berater bei Jyske Bank beraten aufgrund dessen neutral, ohne Umsatz- oder jeglichen Bonusdruck – dafür individuell und kunden-



spezifisch. Als Arbeitgeber sorgt man für kurze Entscheidungswege – denn Beurteilungen sollen so nah wie möglich beim Kunden gefällt werden. Dies ist ein Grund, weshalb die Kundenberater mit der grösstmöglichen Entscheidungskompetenz ausgestattet sind. Damit werden auch die Beratungsqualität und das Verantwortungsbewusstsein gesteigert. Das Ergebnis: motivierte und engagierte Mitarbeitende – und eine Tätigkeit, die als Gesamtpaket an Attraktivität klar gewinnt.

Umso mehr als auf materielle Anreize darf auf die offene Kommunikation gezählt werden, die im Gesamtunternehmen gepflegt wird. So haben Mitarbeitende per Intranet jederzeit die Möglichkeit, zu allen erdenklichen Themen ihre Meinung kundzutun. Bei Jyske Bank darf über alles diskutiert werden – darunter auch über das Gehalt von CEO Anders Dam. Dies wurde auch ausgiebig getan, und die Bank sah sich bis heute niemals veranlasst, einen Beitrag zu entfernen – gelebte, offene Kommunikation sowohl in die Schweiz als auch in Dänemark.

Thema Ausgewogenheit gegenüber Aktionären. Auch hier verfolgt die Bank einen konsequenten Weg. So ist das Finanzunternehmen mit fast einer Viertelmillion Aktionären überaus breit abgestützt. Interessanterweise darf jedoch kein Aktionär mehr als 10% des Aktienkapitals besitzen – die Ausge-

wogenheit geht vor. In punkto Eigenkapitalhöhe besitzt Jyske Bank eine führende Position in Europa, was die verschiedenen Stresstests aufgezeigt haben. So waren Staatsbeteiligungen jeglicher Form auch auf dem Höhepunkt der Finanzkrise nie ein Thema. Als Schweizer Privatbank mit dänischen Wurzeln darf Jyske Bank Private Banking als durchaus konservativ bezeichnet werden – mit gelebten Prinzipien und defensiver Risikobereitschaft – aber immer nachhaltig orientiert.

### **Keine Standardlösung für alle Privatbanken**

Die Lohnpolitik und auch das Prinzip der Ausgewogenheit sind Bestandteile der über die Jahrzehnte gewachsenen Unternehmenskultur. Die hier beschriebenen Lösungen passen ausschliesslich zu dieser Bank und widerspiegeln deren Werte. Die No-Bonus-Politik der Jyske Bank ist jedoch kein Patentrezept für andere Banken. Andere Finanzhäuser beziehen sich auf eine andere Herkunft, haben eine andere Geschichte, einen anderen Hintergrund, sind anders aufgestellt und definieren andere Ziele – und so unterschiedlich die Vergangenheit und die Zukunftsperspektiven auch sind, so verschieden sind auch die Unternehmens- und Lohnpolitik einer Bank.

[petersen@jyskebank.ch](mailto:petersen@jyskebank.ch)  
[www.jyskebank.ch](http://www.jyskebank.ch)