Integrierte Unternehmensführung

Band 3

Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken

Kristin Butzer-Strothmann und Anja Marzuillo

unter Mitwirkung von Friedel Ahlers, Nicholas-Maximilian Andreas, Burkhard Balz, Friederike Bornemann, Mark Broere, Jonathan Disselhoff, Alexander Fehler, Florian Frank, Mike Galicija, Norbert Gülke, Arthur Lechtchyner, Werner Ollechowitz, Tobias Thomas, Klaus-Peter Wennemann

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015

Lektorat und Gestaltung:
Anja Ramus
Gregor Harder

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2015
Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9058-6
eISBN 978-3-7369-8058-7

Beiträge

Butzer-Strothmann, K.; Bornemann, F.:
Vertrauen als Erfolgsfaktor – eng vernetzt mehr bewegen 3

Marzuillo, A.; Galicija, M.; Frank, F.: Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise?
Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken 17

Gülke, N.; Ahlers, F.: Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor in
Kreditinstituten: eine personalinvestitionsbezogene Perspektive 31

Gülke, N.; Ahlers, F.: Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungszentrierten
Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von
Finanzdienstleistungsunternehmen 41

Ollechowitz, W.; Thomas, T.: Neue Personalplanungsmethoden zur
quantitativen und qualitativen Ressourcensicherung in Finanzinstituten 53

Frank, F.; Watson, T.; Galicija, M.: Vergütungsmanagement in Banken – quo vadis?
Gibt es Wege aus dem Paragrafendschungel? 65

Bornemann, F.; Andreas, N. M.; Disselhoff, J.; Fehler, A.; Lechtchyner, A.:
Die Ausrichtung der Kreditinstitute auf die Zukunftsanforderungen des
Kundenmarktes, speziell der Anforderungen Jugendlicher an kreditwirtschaftliche
Leistungen 85

Broere, M.: Ist Expected Shortfall das bessere Risikomaß zur Erfassung von
Marktpreisrisiken? Eine Bestandsaufnahme 101

Wennemann, K. P.: Regulierungswahn oder Ende des Finanzmarktchaos? 117

Balz, B.: Europäische Finanzmarktregulierung – Wie lässt sich das richtige Maß an
Regulierung finden? 127

Bornemann, F.; Andreas, N. M.; Disselhoff, J.; Fehler, A.; Lechtchyner, A.:
Eng vernetzt mehr bewegen Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu
positionieren - Leibniz-Dialog der Leibniz-Fachhochschule und
NORD/LB am 20.02.2015 137

Butzer-Strothmann, K; Marzuillo, A.: Impressionen Leibniz-Dialog 2015 149

Inhalt

Vorwort der Herausgeber 1

Vertrauen als Erfolgsfaktor – eng vernetzt mehr bewegen 3

1 Wettbewerbsvorteile durch Vertrauen und Vernetzung 3

2 Vertrauensaufbau durch Abbau der asymmetrischen Informationsverteilung 4

3 Emotional Marketing als wesentlicher Baustein im Vertrauensmanagement 6

3.1 Grundkonturen des Emotionalen Marketing 6

3.2 Beispiele des Emotionalen Marketing im Finanzdienstleistungsbereich 7

4 Institutionenübergreifende Netzwerkplattformen als Möglichkeit zur Ideenentwicklung von vertrauensfördernden Maßnahmen 8

4.1 Diversity in Netzwerken als Erfolgsfaktor 8

4.2 Mögliche Ergebnisformen einer Netzwerkplattform – Zwei Beispiele 10

5 Fazit: Eng vernetzt mehr erreichen 12

Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise? Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken 17

1 Einleitung 17

2 Herausforderungen 17

2.1 „Der bisherige Deal stimmt nicht mehr“ 18

2.2 „Beständigkeit des Wandels“ 19

2.3 „Imagekrise nach außen, Vertrauenskrise nach innen“ 20

3 Ansätze aus der Führungsforschung 21

3.1 Transformationale Führung 21

3.2 Authentische Führung 22

4 Re-definition von Leadership in Banken und Finanzdienstleistern 23

4.1 Führung, wenn „Der Deal nicht mehr stimmt“ 23

4.2 Führung in der „Beständigkeit des Wandels“ 25

4.3 Führung in der „Image- und Vertrauenskrise“ 26

5 Praktische Umsetzung des neuen Führungsverständnis 27

6 Wie kann der Führungskrise entronnen werden? – ein Fazit 28

Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor in Kreditinstituten: eine personalinvestitionsbezogene Perspektive 31
1 Einführung: Personal als Kosten- und Wertschöpfungsfaktor 31
1.1 Ökonomische Legitimation von Personalinvestitionen als Kernfrage 31
1.2 Personal als Erfolgsfaktor: Beratungsaffinität von Finanzdienstleistungen 31
2 Referenzkonzepte auf Unternehmungsführungsebene: Ressourcen- und Wertorientierung sowie Implikationen für das Personalcontrolling 32
3 Legitimation von Personalinvestitionen mit besonderem Fokus Kreditinstitute 33
3.1 Grundlinien der Humankapital - und Personalvermögensrechnung 33
3.2 Investitionen in das Personalvermögen zum Kompetenzauf- und -ausbau in Kreditinstituten 34
3.3 Begründung von Bindungsentscheidungen: Transparenz durch ein Personalinvestitionskonto 35
4 Würdigung einer personalinvestitionsbezogenen Perspektive im Rahmen personalwirtschaftlicher Überlegungen in Kreditinstituten 36
4.1 Nutzenpotential: Mehr ökonomische Transparenz bei Personalentscheidungen 36
4.2 Problembereiche und Limitationen 37
5 Fazit und Ausblick: Zukunftsrelevanz der Personalinvestitions-Analyse 38
Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungszentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von Finanzdienstleistungsunternehmen 41
1 „Banking is people business“: Personeller Ressourcenfokus in Finanzdienstleistungsunternehmen 41
2 Deduktive Themenherleitung: Wertschöpfungsorientierte Ressourcenorientierung in Finanzdienstleistungsunternehmen 42
2.1 Rahmenkonzept: Ressourcenorientierte Unternehmensführung und ressourcenorientiertes Human Resource Management 42
2.2 Ressourcen- und wissenszentrierte Personalentscheidungen in Finanzdienstleistungsunternehmen 43
3 Personaldiagnostik zur Auswahl- und Einsatzoptimierung personeller Ressourcen in Finanzdienstleistungsunternehmen 43
3.1 Ziele und Prozess der Personaldiagnostik 43
3.2 Beitrag der Personaldiagnostik zur gezielten Ressourcennutzung 44
3.3 Maßnahmen zur Personaldiagnostik in Finanzdienstleistungsunternehmen 45

3.4 Problembereiche und Limitationen 48
4 Zukunftsrelevanz der Personaldiagnostik im Finanzdienstleistungssektor 48

Neue Personalplanungsmethoden zur quantitativen und qualitativen Ressourcensicherung in Finanzinstituten 53

1 Neue Herausforderungen bei der Ressourcensicherung von Finanzinstituten 53
2 Sinn und Zweck einer strategischen Personalplanung 54
3 Methode der strategischen Personalplanung 55
4 Entwicklung einer strategischen Personalplanung 57
4.1 Definition und Zuordnung von Jobfamilien 57
4.2 Formulierung von strategischen Leitfragen 57
4.3 Bestimmung der Grundstruktur des Modells 59
5 Analysen und Nutzen der neuen Erkenntnisse 60
6 Zusammenfassung und Ausblick 61

Vergütungsmanagement in Banken – quo vadis? Gibt es Wege aus dem Paragrafendschungel? 65

1 Vergütungsmanagement bei Finanzdienstleistungsunternehmen vor der Finanzmarktkrise 65
2 Die Finanzmarktkrise – De-Regulierung und Krise gehen Hand in Hand 66
3 Die Re-Regulierung – Neue Vergütungsregeln in der EU führen zum Paragrafendschungel 69
3.1 Umsetzung im Institutsbereich 70
3.2 Umsetzung im Asset Management 71
3.3 Umsetzung für Wertpapierdienstleistungsunternehmen 72
4 Kosten der Regulatorik 73
5 Vergütungsmanagement im Rahmen des neuen Deals 75
5.1 Wege aus dem Paragraphendschungel? Keine eindimensionalen Lösungen 75
5.2 Gesamtvergütungsansatz im Rahmen des Deals als Leitbild für die Zukunft 76
5.3 Ausdifferenzierung des Deals im Spannungsfeld zwischen Komplexität und Flexibilität 78
5.4 Beispielhafte Ausgestaltung eines neuen Vergütungssystems 80
6 Quo Vadis Vergütungsmanagement? – Ein Fazit 82

Die Ausrichtung der Kreditinstitute auf die Zukunftsanforderungen des Kundenmarktes, speziell der Anforderungen Jugendlicher an kreditwirtschaftliche Leistungen 85
1 Einführung: „Get closer to your customers" 85
2 Einflussfaktoren aus dem Marktumfeld auf die Geschäftspolitik der Banken 85
2.1 Kundenorientierung als strategisches Ziel 85
2.2 Auswirkung technologischer Entwicklungen auf die Kundenbindung 87
2.3 Die Finanzkrise als Auslöser einer Vertrauenskrise 88
3 Die Generation Y und Z im Fokus der Banken 89
3.1 Lebensumfeld der Jugendlichen 89
3.2 Das Konsumverhalten der Jugendlichen 90
3.3 Ausrichtung von Finanzdienstleistungsprodukten 91
4 Auswertung der empirischen Studie 92
4.1 Aufbau der empirischen Studie 92
4.2 Die quantitative Befragung 92
4.3 Die qualitative Befragung 97
5 Ausblick 97
Ist Expected Shortfall das bessere Risikomaß zur Erfassung von Marktpreisrisiken? Eine Bestandsaufnahme 101
1. Einleitung 101
2 Anforderungen an Risikomaßzahlen 102
2.1 Risiko und Risikomessung 102
2.2 Wünschenswerte Eigenschaften von Risikomaßzahlen 102
2.3 Praktische Aspekte der Ermittlung und Kalibrierung 103
3 Value at Risk 105
3.1 Berechnung 105
3.2 Wesentliche Eigenschaften 106
4 Expected Shortfall 108
4.1 Berechnung 108
4.2 Wesentliche Eigenschaften 109
5 Vergleichende Bewertung 111
6 Fazit 113

Regulierungswahn oder Ende des Finanzmarktchaos? 117
1 Einleitung 117
2 Ziele der Regulierung 118
3 Die Umsetzung des Anlegerschutzes 119
4 Nutzen der Regulierung für die Volkswirtschaft 120
5 Effizienz, Koordination und Transparenz der Regulierung 122
6 Equal-Level-Playing-Field 123
7 Fazit 124
Europäische Finanzmarktregulierung – Wie lässt sich das richtige Maß an Regulierung finden? 127
1 Einleitung 127
2 Ursachen der Regulierungsmaßnahmen im Finanzsektor 127
4 Auswirkungen übermäßiger Regulierung – Auswirkungsstudie 131
5 Fazit 134
Eng vernetzt mehr bewegen Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren – Leibniz-Dialog der Leibniz-Fachhochschule und NORD/LB am 20.02.2015 137
1 Idee und Zielsetzung des Leibniz- Dialoges 137
2 „Vom Behandelt werden zum Handeln. Die Krise als Chance zur Neugestaltung begreifen“ 138
2.1 Einführung und Überblick zu dem Workshop 138
2.2 Zentrale Merkmale der Krise im Bankenimage 138
2.3 Lösungsansätze zur Überwindung der Image- Krise 139
3 „Jetzt erst recht!“ – Teammotivation und Führung angesichts der Regulierungswelle 140
3.1 Einführung in das Workshop-Thema 140
3.2 Schwerpunkte bei der Regulierung von Banken 140
3.3 Ansätze zur Team- bzw. Mitarbeitermotivation und Führung 141
4 Aktuelle Entwicklungen in der nationalen und europäischen Bankenregulierung – Herausforderungen für Geschäftsmodelle und Management 142
4.1 Überblick und Zielsetzung des Workshops 142
4.2 Probleme im Zusammenhang mit der Bandenregulierung 142

4.3 Chancen der Bankenregulierung 143
5 Wege aus der Vertrauenskrise – HR-Beiträge zur Förderung nachhaltiger Kundenbeziehungen 144
5.1 Schwerpunkt und Zielsetzung des Workshops 144
5.2 Herausforderungen bei der Vertrauensbildung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen 144
5.3 Handlungspotentiale des HR- Managements zur Mitarbeitermotivation 145
6 Ausblick 147
Impressionen Leibniz-Dialog 2015 149
Autorinnen und Autoren 158

Vorwort der Herausgeber

Mit der Vorlage des zweiten Bandes der Schriftenreihe "Integrierte Unternehmensführung" ist es der Leibniz FH School of Business erneut gelungen, wesentliche Diskussionsbeiträge zu aktuellen Problemstellungen im Management der Finanzdienstleistungsindustrie zu bündeln, wissenschaftliche und praktische Positionierungen aufzuzeigen sowie praktische Lösungsmöglichkeiten zu skizzieren.

Im Band 3 „Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ - werden vielfältige, komplexe und zum Teil ambivalente Entwicklungen der Post-Finanzmarktkrise für Management und Wissenschaft beleuchtet, kritisch gewürdigt und in den Kontext der Managementherausforderungen für Fach- und Führungskräfte der Bankenindustrie eingeordnet. Ein thematischer Schwerpunkt liegt in der Beschreibung der Interdependenzen zwischen sich beschleunigender Regulierungswellen, praktischen Herausforderungen im Management sowie Auswirkungen für Kunden und Mitarbeiter der Banken.

Die Publikation gibt insoweit die wesentlichen Diskussions- und Workshopbeiträge des im Februar 2015 erstmalig in Kooperation zwischen der Leibniz FH und der NORD/LB durchgeführten Leibniz-Dialogs „Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ wieder, der in einer gelungenen Synthese wissenschaftliche Beiträge und praxisnahe Vorträge miteinander verknüpft.

Hervorzuheben ist, dass die Durchführung des Veranstaltungskonzepts, einschließlich des hier vorliegenden Bandes, im Wesentlichen in den Händen einer Studierendengruppe der NORD/LB an der Leibniz-FH lag - begleitet durch die Hochschullehrer sowie einen „Lenkungsausschuss“ aus renommierten Führungspersönlichkeiten der Bankenindustrie. Neben den Beiträgen der Studierenden konnten für diesen Band namhafte Vertreter der Wissenschaft und Wirtschaft gewonnen werden.

Die Ergebnisse des ersten Leibniz-Dialoges sowie die Diskussion dieser Buchbeiträge werden im Rahmen weiterer Netzwerkveranstaltungen reflektiert. Die positiven Ergebnisse und Feedbacks aus dieser Premierenveranstaltung ermutigen uns als Herausgeber, die Veranstaltungsreihe fortzusetzen. Der nächste Leibniz-Dialog ist für Februar 2016 in der Leibniz Fachhochschule in Hannover geplant.

Die Herausgeber danken der Studierendengruppe des ersten Forschungsjahrgangs mit Friederike Bornemann als Projektleitung, Nicolas-Maximilian Andreas, Jonathan Disselhoff, Alexander Fehler und Arthur Lechthyner, die – weit über ihrer regulären Studienleistungen - ein außerordentliches und professionelles Engagement im Kontext der inhaltlichen Gestaltung sowie der Durchführung dieser Veranstaltung und der Konzeption dieses Forschungsbandes bewiesen haben. Ein besonderer Dank gilt den Autoren für die erstellten Beiträge und der damit verbundenen Förderung dieses Bandes. Gleichermaßen gilt unser Dank der Institution Leibniz-FH für die erneute Koordination der Rahmenbedingungen sowie für die Bereitstellung der Ressourcen der Veröffentlichung (hier ist insbesondere Anja Ramus und Gregor Harder zu danken) und der NORD/LB für die Initiative, für die Unterstützung bei der ersten Dialogveranstaltung und der damit geschaffenen Plattform.

Hannover, im Oktober 2015
Die Herausgeber

Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann Dr. Anja Marzuillo

Vertrauen als Erfolgsfaktor – eng vernetzt mehr bewegen

Kristin Butzer-Strothmann und Friederike Bornemann

1 Wettbewerbsvorteile durch Vertrauen und Vernetzung

„Banken verlieren Vertrauen bei Privatanlegern“ (o.V. 2013). „Institutionen wie z.B. Banken haben in der Finanzmarkttheorie eine intermediäre Position zwischen Kunden und Anbietern von Dienstleistungen auf dem Finanzmarkt ein“ (Bank 2010, S. 6). „Krisenfolgen: Deutsche verlieren Vertrauen in Bankberater“ (o.V. 2011a). „Anleger misstrauen der Finanzberatung“ (o.V. 2011b).

Dieses sind nur einige Beispiele für eine Vielzahl von Beiträgen in Zeitungen, Zeitschriften, Internet oder im Fernsehen, in denen sich die öffentliche Meinung zur Finanzdienstleistungsbranche widerspiegelt. Auslöser für dieses Meinungsbild sind die Finanzmarktkrise sowie politische und konjunkturelle Instabilitäten. Diese haben u.a. zur Konsequenz, dass die Kunden das Vertrauen in die Einlagesicherheit ihres Kapitals verloren haben. So ging der Vertrauensverlust kurz nach der Finanzmarktkrise soweit, dass einzelne Kunden ihr gesamtes Geld von ihren Konten abheben wollten. Darüber hinaus stieg der Zulauf zu unabhängigen Finanzberatern stark an (Boscheinen 2008). Diese Entwicklungen machen eindrucksvoll deutlich: Vertrauen ist das wichtigste Entscheidungskriterium, wenn ein Kunde ein Finanzdienstleistungsangebot in Anspruch nehmen will, und damit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für eine Bank. Aus Marketingsicht ist die klassische Zugangsfrage die Frage nach den Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens Folgende: Warum sollte ein Kunde bei einem bestimmten Unternehmen und nicht beim Wettbewerb das Produkt kaufen? Damit soll deutlich gemacht werden, dass ein Unternehmen nur dann langfristig auf dem Markt überleben kann, wenn es nachhaltig besser, schneller oder preisgünstiger ist als seine Wettbewerber (Mihm 2015, S. 33).

Bei der Finanzdienstleistungsbranche muss man nach verbreiteter Ansicht indes früher ansetzen. Hier scheint es derzeit weniger um die Frage zu gehen: „Warum sollten Kunden die Finanzdienstleistungen eines bestimmten Unternehmens und nicht die eines Wettbewerbers in Anspruch nehmen?“ Grundsätzlichere Fragen stehen im Vordergrund: „Warum sollte ich mein Geld bei einer Bank anlegen, die Minuszinsen verlangt?“ (o.V. 2014a). Warum sollte ein Kunde eine Berufsunfähigkeitsversicherung abschließen, obwohl die monatliche Prämienbelastung hoch ist? Lohnt sich eine Lebensversicherung, wenn die Abschlussprämie für die Versicherungsmakler steigt, der Garantiezins aber immer weiter absinkt? Und die Frage aller Fragen: „Warum soll ein Kunde sich überhaupt beraten lassen, wenn er doch kein Vertrauen zum Berufsstand der Finanzdienstleister hat?“

Die Marketing-Zugangsfrage nach den Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen müsste für den Bereich der Finanzdienstleistungen deshalb vielleicht anders formuliert werden, nämlich sehr viel zugespitzter: Warum sollte ein Kunde überhaupt noch Finanzdienstleistungen in Anspruch nehmen?

Damit wird es dann deutlich: Die Krise in der Finanzdienstleistungsbranche ist kein Problem, welches sich unternehmensindividuell lösen lässt. Es geht nicht mehr nur – zumindest nicht im ersten Schritt – darum, als Unternehmen am Markt erfolgreich zu sein, also Wettbewerbsvorteile zu etablieren. Sondern: Vorher muss erst einmal wieder – und zwar unternehmensübergreifend – Vertrauen gegenüber der Branche Finanzdienstleistungen insgesamt aufgebaut werden – und das sowohl in Richtung der Kunden als auch in Richtung Beschäftigte in der Branche. Gerade letzteres sollte nicht übersehen werden: Angesichts des demographischen Wandels befinden sich die Unternehmen im „War of Talents“ (Sponheuer 2010, S. 8-9). Aktuelle Studien zeigen, dass bei der Arbeitgeberwahl weiche Faktoren wie eine sympathische Unternehmenskultur oder ein guter Ruf des Unternehmens wichtiger sind als beispielsweise Gehalt und Sachleistungen. Das bedeutet: Die Finanzdienstleistungsbranche muss insgesamt und gemeinsam daran arbeiten, das Vertrauen bei den Kunden *und* Arbeitnehmern wieder aufzubauen.

2 Vertrauensaufbau durch Abbau der asymmetrischen Informationsverteilung

Die Neue Institutionenökonomie stellt ein Theoriegebäude dar, unter dessen Dach mehrere Partialtheorien zu finden sind. Hierzu zählen vor allem der Property-Rights-Ansatz, der Prinzipal-Agent-Ansatz, der Transaktionskostenansatz sowie die Informationsökonomie (Fischer 2013, S. 41). Den Ansätzen ist die Annahme gemeinsam, dass die Märkte durch Informations- und Unsicherheitsprobleme gekennzeichnet sind (Fischer 2013, S. 42). Diese Prämissen sind für das hier betrachtete Konstrukt Vertrauen von hohem Erklärungswert. In Anlehnung an Steinmann, der sich mit dem Vertrauenskonstrukt bezogen auf den Bankensektor befasst hat, wird Vertrauen im Folgenden verstanden als „die Bereitschaft des Kunden (Erg. der Verfasser: und/oder Arbeitnehmer), sich auf den Finanzdienstleister zu verlassen (Steinmann 2013, S. 29). Insbesondere in Situationen, in denen Menschen unter Unsicherheit oder fehlender Information Entscheidungen treffen müssen, hat das Konstrukt Vertrauen eine hohe Bedeutung. Diese verhaltensrelevante Determinante findet in den Theorien der Neuen Institutionenökonomie Berücksichtigung – anders als in den neoklassischen Modellen, die bis in die 80er Jahre das Denken der Betriebswirtschaftslehre geprägt haben (Spremann 2010, S. 2). So wird davon ausgegangen, dass sich Individuen und Institutionen nicht immer rational verhalten und kulturelle, persönliche oder auch psychologische Einflussgrößen bei Entscheidungen eine Rolle spielen. Bei dem Konstrukt Vertrauen handelt es sich – wie bereits erwähnt – um eine verhaltensrelevante Dimension und die Praxis zeigt, dass sie hohen Einfluss z.B. auf das Verhalten der Kunden hat. Das bedeutet, dass bei der Entscheidungsfindung von einer begrenzten Rationalität auszugehen ist. Begrenzte Rationalität bedeutet in dem hier betrachteten Zusammenhang, dass die Kunden z.B. ihre Anlageentscheidung aufgrund von Einschränkungen ihrer kognitiven Fähigkeiten nicht vollständig rational treffen und aus diesem Grund nicht unbedingt die optimale Anlageentscheidung erzielen. Gründe für die begrenzte Rationalität sind z.B. Zeitmangel, Erfahrungen oder auch emotionale Einflussgrößen (Schimank 2005, S. 53). Insgesamt ergibt sich die begrenzte Rationalität daraus, dass i.d.R. für die Entscheidungsfindung keine vollständigen Informationen vorliegen.

Dieses ist eine weitere Prämisse der Neuen Institutionenökonomie (Blum et al. 2015, S. 45). Im Rahmen z.B. von Anlageentscheidungen – also bei der Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen – ist es für den Kunden nicht möglich vollständig informiert zu sein. So fehlen dem Kunden vielfach die fachlichen Kompetenzen, um die sehr komplexen Produkte im Finanzdienstleistungsbereich bewerten zu können. Es ist auch grundsätzlich möglich, dass der Finanzdienstleister bewusst oder unbewusst nicht alle für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen offenlegt. Darüber hinaus handelt es sich bei Finanzdienstleistungen um eine immaterielle Leistung, deren Ergebnis vielfach erst Jahre nach dem Abschluss eines Vertrages zum Tragen kommt, z.B. Lebensversicherungen, Aktienanlage usw. Das bedeutet, die Anlageentscheidung unterliegt der Unsicherheit (Geyer 2015, S. 24-25).

Die Berücksichtigung des Phänomens der Unsicherheit ist eine weitere wichtige Annahme der Neuen Institutionenökonomie (Blum et al. 2015, S. 45). Es lassen sich nicht alle – vor allem zukünftige – Ereignisse, die Einfluss auf eine Entscheidung haben, mit vollkommener Sicherheit voraussagen. Die Realität hat eindrucksvoll bewiesen, dass Finanzmärkte ständigen Veränderungen unterliegen, die sich nicht immer voraussehen lassen. Auch hier sind die Ursachen dafür, dass nicht die optimale Anlageentscheidung getroffen wird, Informationsdefizite.

Ohne diese Prämissen tiefergehend zu analysieren, zeigen die Ausführungen, dass im hohen Maße Informationsdefizite ursächlich dafür sind, dass nicht immer optimale Entscheidungen getroffen werden. Hier kommt das betrachtete Konstrukt Vertrauen zum Tragen. Liegen auf der Seite des Kunden Informationsdefizite vor, die der Finanzdienstleister zur Verfügung stellen kann, besteht Informationsasymmetrie. Diese Informationsdivergenz kann schädigend genutzt werden. In diesem Fall spricht die Neue Institutionenökonomie von opportunistischem Verhalten. So gehen die Ansätze dieser Theorie davon aus, dass die Akteure ihren individuellen Nutzen maximieren wollen (Paul 2015, S. 48). D.h. sie treffen jeweils gemäß ihrer eigen Präferenzen, Zielvorstellungen unter Beachtung der jeweils eigenen finanziellen, zeitlichen oder wissensbezogenen Restriktionen Entscheidungen (o.V. 2015). Dabei beinhaltet der Aspekt des eigeninteressierten Handelns die Möglichkeit, dass sehr unterschiedliche, individuelle Zielvorstellungen vorliegen. Diese Zieldivergenz kann zur Konsequenz haben, dass ein Akteur seine Ziele ggf. auch unter Inkaufnahme der Verletzung von Präferenzen anderer Individuen durchsetzt, wenn er sich persönlich oder für seine Institution davon einen Vorteil verspricht. Opportunistisches Verhalten ist also nur möglich, wenn zwischen den Akteuren Informationsasymmetrien vorliegen, die genutzt werden können, um seinen individuellen Nutzen zu nutzen und dabei gleichzeitig den Nutzen des anderen zu verringern (Paul 2015, S. 48).

Überträgt man diese Überlegungen auf den Bereich der Finanzdienstleister, bedeutet dies: Der Kunde muss bereit sein, sich auf den Finanzdienstleister zu verlassen. Er muss – der obigen Definition folgend – also dem Finanzdienstleister vertrauen. Im Umkehrschluss heißt dies für den Finanzdienstleister, dass er alle seine Aktivitäten darauf ausrichten muss, das Vertrauen der Kunden zu erhalten bzw. noch zu erhöhen. Dass dieses dringend notwendig ist zeigt eine Studie, die ergab, dass nur 27 Prozent der Anleger die Vertrauenswürdigkeit ihres Bankberaters für hoch oder sehr hoch halten. Vor fünf Jahren

hatten noch 39 Prozent diese Ansicht vertreten (vgl. o.V. 2011a und 2001b). Die Finanzdienstleister stehen daher also vor der Aufgabe ein Vertrauensmanagement zu etablieren (vgl. Steinmann 2013, S. 30), welches darauf ausgerichtet ist, derartige Informationsasymmetrien abzubauen. Da aber eine vollständige Information – wie bereits gezeigt – auch beim besten Willen nicht herstellbar ist, geht es im Rahmen des Vertrauensmanagements vor allem darum die emotionale Seite der Entscheidungsfindung miteinzubeziehen. Es liegt in der Natur von Marketing, eher **positive** als negative **Gefühle** anzusprechen. Daher liegt es nahe, sich im Rahmen der Entwicklung eines Vertrauensmanagements mit dem emotionalen Marketing zu befassen (vgl. auch Leusmann 2013).

3 Emotional Marketing als wesentlicher Baustein im Vertrauensmanagement

3.1 Grundkonturen des Emotionalen Marketing

Emotionales Marketing – lautete lange die herrschende Meinung – ist für Produkte geeignet, die haptisch und sensorisch erlebbar sind (Häusl 2009). Das ist auf den ersten Blick bei den Angeboten von Finanzdienstleistungsunternehmen nicht der Fall. Allerdings kann diesem Einwand nur bedingt gefolgt werden. So gilt es weniger die Produkte an sich zu betrachten als vielmehr diejenigen, die diese in Anspruch nehmen. Hier handelt es sich um Menschen, die der Neuen Institutionenökonomie zur Folge unter begrenzter Rationalität, unvollständiger Information sowie individueller Nutzenmaximierung Entscheidungen treffen. Daraus ergibt sich, dass emotionale, unterbewusste Prozesse häufig ausschlaggebend für Kaufentscheidungen sind. Rationale Argumente stehen hinten an. D.h. neben die kognitive Entscheidungsfindung tritt also auch die emotionale Komponente. Emotionen sind wesentliche Treiber für menschliches Verhalten. Für das, was mehr oder weniger im Unterbewusstsein passiert, werden erst im Nachklang die Gründe gesucht. Auf den Punkt gebracht: Der Mensch entscheidet sich emotional - und begründet diese Entscheidungen rational. Kunden interessieren sich immer weniger für das eigentliche Produkt sondern vielmehr dafür, wofür es steht: z.B. für Freiheit, Lebensfreude, Macht, Verbindungen oder Geborgenheit. Sie verbinden mit dem Produkt Emotionen. Entscheidend ist daher das Erzählen einer Geschichte, welche die Menschen anspricht, anregt, unterhält oder berührt. In Bezug zu Finanzdienstleistungen heißt dies eine Rückerinnerung an das, wozu Finanzdienstleistungen eigentlich gedacht sind, nämlich: einen Bedarf zu befriedigen und dabei zu unterstützen, Wünsche zu erfüllen, Flexibilität oder Sicherheit zu erlangen. Die emotionale Absetzung vom Wettbewerb stellt einen Wettbewerbsvorteil dar. Diese Zielsetzung verfolgt das Emotionale Marketing. Den Beweis dafür, dass emotionales Marketing wichtiger ist als das Produkt selbst, ergab z.B. ein Experiment texanischer Wissenschaftler am Baylor-College in Houston. Dabei wurde die Nummer eins auf dem Cola-Markt (die original Coca Cola) gegen die Nummer zwei (Pepsi) getestet. Coca Cola-Trinker zeigten deutlich höhere Reaktionen in emotionalen Bereichen des Gehirns als Pepsi Cola-Trinker, wenn man ihnen sagte, welches Getränk sie gerade zu sich nahmen. Im Blindtest fanden übrigens beide Versuchsgruppen, dass Pepsi besser schmeckt (vgl. Frank (2009). Viele Untersuchungen im Bereich des Neuromarketing zeigen (vgl. ausführlich Häusl 2009 sowie Bauer et al. 2012):

- Die Menschen suchen aktiv nach Gefühlen.
- Die Menschen meiden negative Gefühle.
- Emotionales wird besser gespeichert und nachhaltiger verankert als Rationales.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Eine rein sachliche Entscheidung gibt es nicht. Den ‚Homo oeconomicus', der seine Entscheidungen vollkommen rational trifft und nur seinen Nutzen maximiert, gab es auch nie, da kein menschliches Wesen im Stande ist, seine Gefühle komplett zu unterdrücken. Weder im Consumer-Geschäft noch im Business-to-Business-Bereich. Daher steigt die Bedeutung von „Emotional Marketing" in Zukunft weiter an (Raab et al. 2009, S. 219).

3.2 Beispiele des Emotionalen Marketing im Finanzdienstleistungsbereich

Einige Beispiele zeigen, dass auch Banken diese Form des Marketings für sich bereits entdeckt haben. Die Commerzbank z.B. positioniert sich durch ihre neuen Werbespots ebenfalls neu. In der neuen Werbekampagne der Commerzbank soll ein Wertewandel der Bank vermittelt werden. Früh morgens in Frankfurt am Main läuft eine Joggerin durch die Straßen der Finanzhochburg. Sie ist Filialleiterin der Commerzbank. Dieser bodenständige Einstieg ist der Auftakt für einen Werbespot, der ein Ziel hat: Das Vertrauen wiederherzustellen, das die Kunden in ihre Bank verloren haben. Durch Rückblenden und die Darstellung der Alltagssituation der Joggerin wird der Zuschauer emotionalisiert. Die Commerzbank nimmt durch Rückblenden Stellung zu 140 Jahren Bankgeschichte mit seinen Höhen und Tiefen. Besonders wichtig bei diesem Werbespot: Die Commerzbank gesteht Fehler ein und übt Selbstkritik. Laut Angaben der Commerzbank ist die Hauptzielgruppe des Werbespots – die Kunden – sehr zufrieden mit dem Spot und dem Imagewandel. Auf Managerebene wird dieser Werbespot jedoch kritischer betrachtet, da die Bank in der Finanzkrise durch den Staat gerettet werden musste. Dadurch, dass diese Werbung besonders im Internet und den Medien stark diskutiert wurde, hat der Werbespot auf jeden Fall sein Hauptziel erreicht: Menschen wurden emotional angesprochen, ob im positiven oder im negativen Sinne und haben sich mit der Commerzbank und dem Imagewandel auseinandergesetzt.

Trotz der Schließung vieler Filialen gibt es an jeder größeren Straßenecke eine Bank – und Straßenecken gibt es viele. Es gilt daher sich etwas einfallen zu lassen, um aus der Masse der Geldinstitute herauszuragen. Das versucht die Deutsche Bank mit der Filiale Q110. Hier entdeckt der Kunde ein neues Konzept: Eine Kombination aus Onlinebanking und Filialangeboten, die durch hohe Fachkompetenz und innovative Technik überzeugen. Die Kunden erledigen die Zahlungsverkehrsgeschäfte selbst und können über fest installierte Computer und Tablets viele Bankgeschäfte vor Ort eigenständig tätigen. Eine persönliche Beratung mit Experten bei komplizierten Geschäften bleibt erhalten. Neu sind die Methoden wie die Informationen dem Kunden nähergebracht werden. Bei einer Tasse Kaffee oder Tee erklärt der Kundenberater anhand eines Tablet-Tisches oder eines Tablets dem Kunden die Bankprodukte, während der Kunde jeden Schritt mitverfolgen kann. Die papierlose Bank. Je nach Kunde können kurze Videos oder Grafiken den Beratungsprozess unterstützen. Die Schaffung einer emotionalen Verbundenheit und Vertrautheit wird zum einen durch Transparenz geschaffen, da der Kunde jeden

Schritt aktiv mitverfolgen kann und zum anderen durch die „seriöse Wohnzimmeratmosphäre“ der Filiale Q110, in der sich der Kunde wohlfühlen soll. Die Filiale Q110 bietet für eigene Recherchen oder kurze Beratungsgespräche eine Café Lounge, in der die Kunden viele Produktinformationen in Form von Videos, Büchern oder Broschüren finden und bei Fragen direkt einen Mitarbeiter kontaktieren können (Hummel 2015, S. 25-26).

Mit ähnlichen Konzepten experimentieren auch andere Banken. Die Zukunftsbank der Volksbank „Vobaconnect“ oder die „Erste Sparkasse“ der Sparkassengruppe sind weitere Beispiele. Das Projekt „George“ der „Ersten Sparkasse“ befasst sich mit der „Vereinfachung“ von Bankgeschäften. Aus scheinbar komplizierten, wenig transparenten Bankprodukten sollen greifbare, kundenfreundliche und individuelle Lösungen für den Kunden geschaffen werden. Die Wertschätzung des Kunden durch individuelle Lösungen funktioniert. Das Pilotprojekt „George“ hatte nach nur zwei Monaten 100.000 User in Österreich. Durch „Mein George“ wird individuelles Banking für den Kunden Realität. Auf dem Blog, der Website oder auf der App kann man mit dem „George-Team“ direkt in Kontakt treten und Ideen oder Verbesserungsvorschläge präsentieren, die von dem Team ggf. implementiert werden. Dadurch bleibt die Bank stets mit den Kunden in Verbindung und kann allen Bedürfnissen nachkommen. Dadurch, dass diese Banken mit modernen Unternehmen (FinTechs, Forschungsgruppen) zusammenarbeiten und auf sozialen Plattformen oder in Blogs aktiv sind, betreiben sie emotionales Marketing; sie sind nah am Kunden und binden die Kunden aktiv ein. In Sekundenschnelle erhalten diese Zukunftsbanken Feedback und können sich durch „Tweets“, „Posts“ oder durch Bilder bei einer breiten Kundenschicht im Internet positionieren (Geyer 2015, S. 24-25). Besonders junge Kunden können trotz Schalterferne erreicht werden.

Emotional Boosting ist der Fachbegriff für Marketing, das auf emotionale Reaktionen des menschlichen Gehirns abzielt (Häusl 2009). Um Emotional Boosting zu betreiben, muss man seine Kunden oder die Zielgruppe kennen. Da jeder Kunde andere Ansprüche und Bedürfnisse hat, reicht die bisherige Segmentierung nach vermögenden und weniger vermögenden Kunden nicht mehr aus. Besonders bei weniger vermögenden Kunden werden oftmals standardisierte Produkte und Konzepte präsentiert, die keine emotionale Verbundenheit schaffen, da der Kunde dadurch wenig wertgeschätzt wird. Individuelle Konzepte und Lösungen wie es z.B. bei dem Pilotprojekt George versucht wird, müssen in Zukunft ausgebaut werden, um die Kunden zu halten und langfristig zu binden. Wie im Eingang des Beitrages aufgezeigt, ist aber die Vertrauenskrise einer Branche nicht nur unternehmensindividuell zu bewältigen. Im Folgenden wird daher ein Beispiel eines Netzwerkes aufgezeigt, welches die Zielsetzung verfolgt, gemeinsam Ideen zum Vertrauensaufbau der Branche zu entwickeln.

4 Institutionenübergreifende Netzwerkplattformen als Möglichkeit zur Ideenentwicklung von vertrauensfördernden Maßnahmen

4.1 Diversity in Netzwerken als Erfolgsfaktor

Wer verbirgt sich konkret hinter diesem hier betrachteten Netzwerk? Es handelt sich im engeren Netzwerk um Studierende der Leibniz-Fachhochschule, die ihr duales Stu-

dium in Verbindung mit der NORD/LB absolvieren, Mitarbeiter der NORD/LB sowie Professoren der Leibniz-FH. Im weiteren Netzwerk sind Wissenschaftler und Führungskräfte aus der Finanzdienstleistungsbranche bundesweit engagiert. Wie kam es zu dieser Konstellation? An dieser Stelle muss kurz auf das Curriculum des Business Administration Studiengangs eingegangen werden. Im Rahmen ihres Studiums müssen die Studierenden über ein Jahr eigenverantwortlich ein Projekt durchführen, zum Erfolg bringen und öffentlich präsentieren. Diese Projekte finden i.d.R. in Kooperation mit Unternehmen aus der Region Hannover statt. So startete im letzten Frühjahr das hier angesprochene Projekt. Die bisherigen Projektergebnisse sind der Leibniz-Dialog sowie das hier vorliegende Buch. Bevor diese beiden Ergebnistypen näher vorgestellt werden, wird kurz auf den entscheidenden Erfolgsfaktor eingegangen: Dabei handelt es sich um die diversen Eigenschaften, die die Netzwerkteilnehmer einbringen.

Der Deutsche Fußballbund (DFB) hat es mit seinem Imagefilm anlässlich der Fußball-Europameisterschaft 2012 vorgemacht: Eine multikulturell zusammengesetzte Gruppe von älteren Menschen sieht dem Spiel ihrer Kinder im Fernsehen zu. Wer da zusah? Das waren z.B. waren die Eltern von Sami Khedira, Mesut Özil, Jerome Boateng, Lukas Podolski oder Mario Gomez. – Vielfalt bringt Stärke, unterschiedliche Talente, unterschiedliche Kulturen und andere Herangehensweisen können gezielt eingesetzt werden, um das große Ganze nach vorne zu bringen und für alle Beteiligten einen Nutzen zu erzielen, so die Botschaft des Werbespots.

Diversity Management lautet daher das Zauberwort. Unternehmen sehen in der gesellschaftlichen Buntheit zunehmend einen Erfolgsfaktor – und handeln entsprechend. Nicht anders sieht es im Bereich der Forschung aus. Zu diesem Thema gibt es viel Literatur. Allerdings beziehen sich die Beiträge vornehmlich auf Forschungsteams, die geschlechtsdifferenziert, interdisziplinär und/oder der kulturell divers aufgestellt sind. Das Forschungsteam, welches sich zu dem Thema „Finanzdienstleistungen im Umbruch“ 2014 gebildet hat, ist durch andere Diversity Merkmale geprägt. Nämlich – Theorie trifft Praxis, Berufserfahrene begegnen Berufsunerfahrenen und damit einhergehend Führungskräfte treffen auf sich in der Ausbildung befindliche Studierende. Diese Teamvielfalt hatte zunächst Stolpersteine, aber mit Blick auf den abgeschlossenen Arbeitsprozess sowie die Projektergebnisse kann eindeutig festgehalten werden: Die Vorteile überwogen die Nachteile bei weitem. Vor allem ließen sich die im Folgenden zunächst dargestellten Stolpersteine im Laufe der Startphase des Netzwerkes beiseite räumen:

Der *Gruppenzusammenhang* ist sicherlich geringer als bei homogenen Teams. Hier trennen vor allem die Berufserfahrung und – damit einhergehend – die Alters- und auch Hierarchieunterschiede die Gruppe.

Damit einhergehend kam es stellenweise zu *Kommunikationsproblemen*, weil sich verständlicherweise die Praktiker und auch die betreuenden Professoren/in nicht so vorrangig auf das Projekt konzentrieren konnten wie die Studierenden.

Darüber hinaus waren – gerade zu Beginn – bei den Studierenden auch *Berührungsängste* aufgrund der Hierarchieunterschiede vorhanden. Nach klarer Festlegung der

Kommunikationswege und dem besserem Kennenlernen untereinander konnten diese Probleme beseitigt werden.

Ein anderes Problem: Insgesamt war der *Erfolgsdruck* bei den Studierenden aufgrund ihrer Doppelrolle Student und Arbeitnehmer sehr hoch. So werden sie sowohl von der Hochschule und – unweigerlich – auch von ihrem Unternehmen sehr eng betreut und folglich von beiden Seiten bewertet. Eine weitere Schwierigkeit lag in der Gefahr, dass die beruflich Erfahreneren die Studierenden *dominieren*.

Trotz dieser genannten Stolpersteine: Insgesamt ist es nach einer ersten Findungsphase gelungen, die Kräfte auf das gemeinsame Ziel zu bündeln und die Erfolgsfaktoren dieses gemischten Forschungsteams hervorragend zu nutzen. Erfolg durch Vielfalt. Denn es hat sich ein sehr gutes Zusammenspiel entwickelt, in der jeder seine jeweiligen Diversity Merkmale einbringen konnte. Was waren die Vorteile?

Unterschiedliche Zeitressourcen: Als Beispiel kann die Analyse der Ausgangssituation angeführt werden. Hier konnte von den Studierenden mit Unterstützung der Professoren eine umfassende Literaturrecherche vorgenommen werden. Hier hätte den Praktikern die zeitliche Ressource gefehlt. Diese aber wiederum konnten die Ergebnisse der Recherche vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit den Studierenden diskutieren und ihnen helfen, diese richtig einzuordnen.

Unterschiedliche Kontakte: Die Studierenden haben ihre *Sozialen Netzwerke* genutzt, um die Einstellung und Meinung der Generation unter 30 Jahren in Erfahrung zu bringen. Diesen *Zugang* haben die anderen Teammitglieder gar nicht. Dafür konnten die Führungskräfte und Professoren hochrangige Redner für den Leibniz-Dialog gewinnen und auch für den Leibniz-Dialog werben. Hier wären vermutlich die Studierenden an ihre Grenzen gestoßen.

Unterschiedliches Wissen: Die Studierenden wurden umfassend von den Führungskräften für ihre Präsentationen gecoacht, so dass diese absolut souverän und überzeugend die Ergebnisse ihrer Arbeit an verschiedenen Stellen vertreten konnten. Umgekehrt war der Blick der Studierenden auf das Thema viel unbefangener und setzte viel denkerische Kreativität bei allen Teammitgliedern frei. Diese Kreativität wäre in homogenen Teams mit nur Studierenden, nur Professoren oder nur Mitarbeitern der NORD/LB sicherlich eingeschränkter gewesen.

4.2 Mögliche Ergebnisformen einer Netzwerkplattform – Zwei Beispiele

4.2.1 Der Leibniz-Dialog als Netzwerkplattform

Goethes Wort, dass „das Gespräch herrlicher als Gold und erquickender als Licht“ sei, hat nie an Bedeutung verloren. Es hat sogar in der heutigen Zeit an Bedeutung gewonnen, in der neue Informationsmöglichkeiten und -techniken die Menschen, die Wirtschaft und die Gesellschaft nicht nur tiefgreifend verändern, sondern auch angesichts der Komplexität der Informationen und der globalen volkswirtschaftlichen Zusammenhänge verunsichern. Das Gespräch bietet die Chance, aus der Flut von Informationen das Wichtige herauszufiltern, Unsicherheiten auszuräumen und verlässliche Perspektiven zu erarbei-

ten. Der Leibniz-Dialog nutzt die Wirkungsmacht des Gesprächs, mit dem Thema „Finanzdienstleistungen im Umbruch“ perspektivische Arbeit für die Geschäftsmodelle der Kreditwirtschaft zu leisten.

Der Leibniz-Dialog ist eine Reaktion auf die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise seit 2007, deren Auswirkungen bis heute noch zu spüren sind. Die Krise hat alle am politischen und wirtschaftlichen Leben Beteiligten vor immense Herausforderungen gestellt. Die Anforderungen der Politik an Kreditinstitute sind hoch: Stresstest, Eigenkapitalanforderungen und die Aufstellung eines Sanierungs-und Abwicklungsplans sind nur Beispiele für eine Vielzahl an Restriktionen. Es ist eine immense Herausforderung, diesen Forderungen in zufriedenstellender Weise nachzukommen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung einer Bank zu fördern.

Die Bankkunden von morgen haben andere Bedürfnisse als die Bankkunden von heute. Die Verunsicherung aufgrund des Vertrauenseinbruchs durch die Finanzkrise ist jedoch altersunabhängig. Eine moderne und innovative Bank muss daher über den Tellerrand hinausschauen und sich dem offenen Gespräch stellen. Die Anregungen aus anderen Wirtschaftsbranchen, der Leibniz-FH und von jungen Studierenden bewirken ein Umdenken. Die positiven Effekte des Leibniz-Dialoges sind auf allen Seiten zu spüren.

Ein weiteres spannendes Thema ist die breite Abneigung gegenüber Aktien in Deutschland. Das Vertrauen in die Solidität und in die Beratungsqualität der Kreditwirtschaft ist nach wie vor schwer beschädigt (o.V. 2015b). Ein deutliches Zeichen dafür ist die große Zurückhaltung des Sparers vor Investitionen in Wertpapiere, obwohl das Zinsniveau keine rationale Alternative bietet. Die neue Projektgruppe wird sich intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen und es professionell aufarbeiten. Die wissenschaftliche Unterstützung bietet die Leibniz-FH, die im Curriculum eine empirische Untersuchung vorsieht. Eine Meinungsumfrage ersetzt jedoch nicht das selbstständige Denken, deshalb findet ergänzend der Leibniz-Dialog als Diskussions- und Präsentationsplattform statt. Der Dialog in 2016 wird die vielen Facetten des Misstrauens in die Aktienanlage transparent machen und daraus Strategien für die Kreditwirtschaft entwickeln, eine neue Aktienkultur in breiten Bevölkerungsschichten zu wecken.

Der Leibniz-Dialog hat mit wissenschaftlichen Methoden umsetzungsfähige Maßnahmen erarbeitet, mit denen die Umbruchsituation, in der sich die Kreditwirtschaft befindet, erfolgreich gestaltet werden kann. In umfassender Weise haben Vertreter der Leibniz-Fachhochschule, der Kreditwirtschaft und Studenten von Anfang an das Konzept durch ihre Teilnahme und aktive Mitarbeit mitgetragen und damit einen Gedankenaustausch und ein Netzwerk initiiert, von denen der Leibniz-Dialog in den kommenden Jahren profitieren wird.

Der Leibniz-Dialog ist von seinen Initiatoren als Forum gedacht, aus der Zusammenführung von Wissenschaft und Praxis Ideen zu kreieren und daraus Vorstellungen zu entwickeln, wie sich die Kreditinstitute perspektivisch mit ihrem Leistungsangebot auf die Bedürfnisse des Marktes einstellen können. Dieses Erfolgskonzept bedarf einer nachhaltigen Pflege und vor allem einer regen Beteiligung sowie konkreter Ergebnisse. Letztere sollen in regelmäßigen Abständen dokumentiert werden. Als Veröffentlichungsplattfom

ist die Reihe „Integrierte Unternehmensführung“ der Leibniz-Fachhochschule vorgesehen. Das erste Werk hierzu ist der vorliegende Band.

4.2.2 Gemeinsames Buchprojekt: Einordnung der Beiträge in den Themenkontext

Wie facettenreich das Thema ist, zeigen die Einzelbeiträge in diesem Buch. Das Spektrum der Beiträge reicht von einer sachzentrierten Analyse vor allem im Bereich Human Resources sowie speziellen (z.B. Expected Shortfall) bis hin zu provokanten Fragestellungen (z.B. Regulierungswahn).

Die einzelnen Beiträge, die zum Teil von mehreren Autoren erarbeitet wurden, sind für sich themenspezifisch geschlossen aufgearbeitet worden, bauen also nicht explizit aufeinander auf. Eine trennscharfe Strukturierung und Einordnung der Beiträge im Sinne einer schlüssigen Gedankenfolge ist daher nicht bzw. nur bedingt möglich und im Vorfeld auch nicht beabsichtigt gewesen. Insgesamt spiegelt die unterschiedliche Schwerpunktausrichtung die Diversity im Netzwerk hervorragend wider. Als Zuordnungsmuster bietet sich die Differenzierung in sachzentrierte und fokusbezogene Beiträge an.

Dem Bereich der sachzentrierten Beiträge wurden fünf Beiträge zugeordnet. Anja Marzuillo, Mike Galicija, Florian Frank, Towers Watson stellen sich die Frage, welche Konsequenzen sich aus der Finanzmarktkrise für das Leadership einer Bank ergeben. Friedel Ahlers und Norbert Gülke gehen in ihren beiden Aufsätzen auf die Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor ein und untersuchen u.a. den Nutzen von Personaldiagnostik. Hier setzen die Ausführungen von Thomas Ollechowitz und Tobias Thomas an. Sie betrachten neuere Methoden der Personalplanung. Florian Frank, Towers Watson, Mike Galicija runden diese Betrachtung mit Gedanken zum Vergütungsmanagement ab.

In den Bereich der spezielleren Fragestellungen gehört der Beitrag der Studierenden (Friederike Bornemann, Nicholas-Maximilian Andreas, Jonathan Disselhoff, Alexander Fehler, Arthur Lechtchyner). Im Rahmen einer empirischen Untersuchung haben sie die Zukunftsanforderungen an kreditwirtschaftliche Leistungen der jüngeren Generation näher in Erfahrung gebracht. Mark Broere befasst sich mit der Frage, inwieweit der Expected Shortfall das bessere Risikomaß zur Erfassung von Marktpreisrisiken ist. Noch provokanter sind die beiden Beiträge zum Thema Regulierung – von Klaus-Peter Wennemann sowie Burkhardt Balz. Abgerundet wird das Buch durch zwei weitere Beiträge der Studierenden sowie der Herausgeberinnen dieses Bandes, die die Ergebnisse des ersten Leibniz-Dialoges wiedergeben.

5 Fazit: Eng vernetzt mehr erreichen

Finanzdienstleistungen im Umbruch: Diese Feststellung ist für alle keine neue Nachricht. Auch die Gründe für die derzeitige Situation, in der sich die Branche befindet, sind allen bekannt. Hierzu existieren unzählige Veröffentlichungen, empirische Untersuchungen, Analysen, die in den jeweiligen Häusern durchgeführt wurden. Finanzdienstleister müssen sich verändern! Aber wo anfangen? Und wie? Und wie kann die Nachhaltigkeit gewährleistet werden?

Das Thema ist also beileibe keine Eintagsfliege, sondern eine branchenpolitische Herausforderung. Die Betonung liegt hierbei auf „gemeinsam“. Und das ist die Zielsetzung des Leibniz-Dialoges:

eng vernetzt mehr bewegen

Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren

Eng vernetzt bezieht sich hier auf die Schaffung eines nachhaltigen Netzwerkes aus Praktikern, Wissenschaftlern sowie Studierenden. Denn darin liegt Kernkompetenz der Leibniz-Fachhochschule: Dem Theorie-Praxis-Transfer.

Die Verzahnung von Theorie und Praxis ist ein wesentlicher Bestandteil der Studiengänge und ein kontinuierlicher Prozess, der auch für das aktuelle Projekt „Finanzdienstleistungen im Umbruch“ einen wichtigen Meilenstein darstellt. Die inhaltliche Konzeption, die Organisation und auch ein Teil der inhaltlichen Ausgestaltung des Leibniz-Dialoges lagen und werden auch zukünftig auf den Schultern der Studierenden liegen. Sie sind unsere Talente und haben eindrucksvoll gezeigt, was in ihnen steckt.

Dieses Projekt ist aber auch noch in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Es ist ein Paradebeispiel dafür, wie Praxis und Wissenschaft sich vernetzen können. Die Initialzündung für dieses Projekt hat sich aus der Zusammenarbeit in dem dualen Studium entwickelt. Die NORD/LB als langjähriges Partnerunternehmen, die dualen Studierenden sowie die in der Lehre involvierten Hochschullehrer stellten zunächst das Startteam dar. Inzwischen steht hinter diesem ein Initiatorenkreis von mehr als zehn renommierten Mitstreitern aus der Finanzdienstleistungsbranche. Gemeinsames Ziel aller Beteiligten ist es, nachhaltig eine Netzwerkplattform zu schaffen, um Impulse für und in die Finanzwirtschaft zu generieren. Der nächste Leibniz-Dialog ist bereits terminiert.

Literatur

Bank, M. (2010): Die Rationalität des kurzfristigen Verkaufserfolgs. Eine spiel- und informationstheoretische Analyse, www.postbank.de/postbank/docs/495_639_Bank_Beitrag_5.pdf.

Bauer, H.H. / Heinrich, D. / Samak, M. (2011): Erlebniskommunikation. Erfolgskafktorem für die Marketingpraxis. Springer Gabler, Wiesbaden.

Blum, U. / Dudley, L./ Leibbrand, F. / Weiske, A. (2015): Angewandte Institutionenökonomik. Theorien, Modelle, Evidenz. Springer Gabler, Wiesbaden.

Boscheinen, L.M. (2008): Vertrauensverlust in Bankberatung. Zulauf bei unabhängigen Finanzberatungen. www1.wdr.de/themen/archiv/sp_finanzmarktkrise/finanzberatung100.html.

Fischer, M. (2013): Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing Neue Institutionslehre und Distributionslehre. Springer Gabler, Wiesbaden.

Frank, L. (2009): How The Brain Reveals Why We Buy. http://www.scientificamerican.com/article/neuromarketing-brain.

Geyer, R. (2015): Banking 2015 - auf das Kerngeschäft fokussieren. In: die bank 54(5): 24-25.

Häusel, H.-G. (2010): Think Limbic! Was Banken für ihr Marketing und ihren Vertrieb lernen können. In: Effert, D.: Qualitäts- und Preisimage bei Banken. Springer Gabler, Wiesbaden.

Herbrand, Nikolai O. (2008): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung. Innovative Strategien und Erfolgsmodelle erlebnisorientierter Begegnungskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden.

Hummel, B. (2015): Die Commerzbank blickt nach Polen. In: bank und markt 23(8): 25-26.

Klaus, K. (2012): Banken und Erlebnisorientierung. Verhaltenswirkungen aus umweltpsychologischer Perspektive. Springer Gabler, Wiesbaden.

Leusmann, K. (2013): Kulturwandel bei den Banken. Wege zu Ethik und Verantwortung im Kreditgewerbe. Springer Gabler, Wiesbaden.

Mihm, O. (2015): Banken droht Vertrauensverlust. In: die bank 54(8): 33.

Nelson-Field, K. (2013): Viral Marketing. The Science of Sharing. Oxford University Press, Oxfort.

Paul, J. (2015): Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gabler Verlag, Wiesbaden.

o.V. (2011a): Krisenfolgen: Deutsche verlieren Vertrauen in Bankberater. www.spiegel.de/forum/wirtschaft/krisenfolgen-deutsche-verlieren-vertrauen-bankberater-thread-44719-1.html.

o.V. (2011b): Anleger misstrauen der Finanzberatung. faz.net/aktuell/finanzen/fondsmehr/umfrage-anleger-misstrauen-der-finanzberatung.

o.V. (2013): Banken verlieren Vertrauen bei Privatanlegern. www.finanzen/steuernrecht/recht/studie-banken-verlieren-vertrauen-der-privatanleger /9471 030.html

o.V. (2014a): Bank vergibt Minuszinsen. www.finanzen100.de/finanznachrichten/wirtschaft/bank-vergibt-minuszinsen-muessen-wir-bald-fuer-unser-erspartes-blechen_H601256435_75404/.

o.V. (2014b): Börsenkultur. Warum die Deutschen Angst vor Aktien haben. www.wiwo.de/finanzen/boerse/boersenkultur-warum-die-deutschen-angst-vor-aktien-haben/9608112.html.

o.V. (2015): Institutionenökonomie. www.daswirtschaftslexikon.com/d/institutionen%C3%B6konomie/institutionen%C3% B6konomie.htm.

Raab, G. / Gernsheimer, O. / Schindler, M. (2009): Neuromarketing. Grundlagen, Erkenntnisse, Anwendungen. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schimank, U. (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Axel Springer Verlag, Wiesbaden.

Spremann, K. (2010): Finance. Oldenbourger Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Steinmann, Th.: Vertrauen in Banken - eine empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Wurm, G.: Flagship Stores. Erfolgsfaktoren für markenorientiertes Distributionsmanagement im indirekten Eigenvertrieb. Wiesbaden.

Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise? Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken

von Dr. Anja Marzuillo, Mike Galicija und Florian Frank

1 Einleitung

In der unmittelbaren Folge der Finanzkrise standen vor allem strukturelle (gesetzlich-regulatorische) sowie institutionelle Veränderungen (Überarbeitung und strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells) im Mittelpunkt der Lösungsbemühungen. Die Banken mussten einerseits regulatorische Vorgaben mit Nachdruck umsetzen, andererseits ihre Geschäftsstrategie z.T. überarbeiten, um sich im Markt neu zu positionieren.

Während eine erste Phase der Veränderung abgeschlossen ist, wird es nun Zeit, das Augenmerk wieder verstärkt auf die Binnensicht, namentlich auf die Mitarbeiter zu richten. Die Krise ist nicht spurlos an ihnen vorübergegangen. Benchmark-Daten aus Mitarbeiterbefragungen von Towers Watson (2014) zeigen, dass die Mitarbeiter deutscher Banken häufiger als Mitarbeiter aus anderen Branchen mit dem Gedanken spielen, ihre aktuelle Tätigkeit aufzugeben oder gar in eine andere Branche zu wechseln. Analysiert man solche Benchmark-Daten im Detail, fällt auf, dass im Branchenvergleich insbesondere das Thema Führung vergleichsweise schlecht abschneidet.

Derzeit fehlt in vielen Fällen noch eine klare Neupositionierung der Banken im Markt, welche jedoch notwendig ist, um eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen überhaupt erst aufzubauen. Weiterhin fällt es vielen Banken noch schwer, neue und klare Karrierewege aufzuzeigen. Um in Zeiten des demographischen Wandels die bestehenden Mitarbeiter zu halten und Mitarbeiter aus kritischen Segmenten am Markt zu gewinnen, müssen die Banken dieses Thema stärker aktiv angehen. Um dies zu bewerkstelligen, bedarf es eines visionären, umsetzungsfreudigen Top Managements – und noch viel wichtiger: Auf Veränderungen ausgerichtete und authentisch auftretende Führungskräfte. Da diese Herangehensweisen in der Vergangenheit im Bankenbereich im Vergleich zu anderen Industrien in geringerem Maße praktiziert wurden, sehen wir hier einen gewissen Nachholbedarf.

Im ersten Abschnitt dieses Artikels sollen zunächst die aktuellen spezifischen Herausforderungen für Führungskräfte in der Bankenbranche skizziert werden. Im zweiten Abschnitt werden zwei Ansätze der modernen Führungsforschung beschrieben – die transformationelle und die authentische Führung. Im dritten Abschnitt wird unter Bezugnahme auf die Herausforderungen und die beiden Führungskonzepte dargestellt, wie ein neues Führungsverständnis in Banken aussehen könnte.

2 Herausforderungen

Die Herausforderungen für die Banken im Nachgang der Krise sind vielfältig. Es lassen sich insbesondere drei übergeordnete Themenfelder identifizieren, die eine erfolgreiche Führung in Banken zukünftig lösen muss und die somit den Rahmen für jeden Definitionsversuch effektiver Führung in Banken vorgeben.

2.1 „Der bisherige Deal stimmt nicht mehr“

Ausgehend vom Investmentbanking hat sich in der Vergangenheit in der Bankenwelt eine besondere Vergütungsphilosophie zunehmend verankert: Der Profit-Sharing-Gedanke, der insbesondere in spezialisierten Investmentbanken etabliert war. Davon ausgehend konnte ein erheblicher Anteil der Gewinne an die Partner bzw. Mitarbeiter in Form von Boni ausbezahlt werden (Towers Watson 2005-2013). In keiner anderen Industrie hat sich eine solche Philosophie in diesem Maße verbreitet. Wenngleich die Ausprägungen in den Subsegmenten der Finanzindustrie teilweise deutlich divergieren, kann dennoch folgende Grundströmung der Vergangenheit als charakteristisch skizziert werden: Vor der Finanzkrise konnte speziell bei den Großbanken der „Deal“, also das Leistungsangebot des Arbeitgebers und die damit verbundenen Erwartungen an den Arbeitnehmer, recht simpel dargestellt werden: Der Mitarbeiter arbeitet in einem angesehenen, expandierenden und profitablen Sektor, er arbeitet überdurchschnittlich häufig in der Kundenberatung oder im Kontext komplexer Finanztransaktionen, hat überdurchschnittlich gute Karrierechancen und kann zwischen Ende 20 und 50 Jahren auf weit überdurchschnittlich hohe Boni und Beförderungen zählen (Leusmann 2013). Die Themen Leadership, Performance Management und Mitarbeiterentwicklung haben in diesem Deal eine eher untergeordnete oder vornehmlich monetär induzierte Rolle gespielt. Die Steuerung der Mitarbeiter war stark durch die gehaltliche Entwicklung dominiert und die Strategie im Bankenbereich war auf Wachstum und Profitabilität ausgerichtet. Führen über das „Vehikel“ Gehalt statt intrinsischer Führung war in der Finanzindustrie das vorherrschende Momentum.

Die Perspektiven des Finanzsektors haben sich nunmehr deutlich verändert, aus der Perspektive der Mitarbeiter teilweise merklich verschlechtert. Einerseits müssen die Auswirkungen der Finanzkrise noch verarbeitet werden und andererseits hat sich die Wachstumserwartung stark getrübt. Die Mehrheit der Banken ist damit beschäftigt, ihr Geschäftsmodell stark zu überarbeiten und sich strategisch neu auszurichten. Die Konsolidierung schreitet weiter voran. Regulatorisch besonders dominierte Bereiche wie Risikomanagement, Compliance, Revision und Finanzen rücken derzeit in den Fokus und bauen tendenziell deutlich Kapazitäten auf – der Druck auf Kosten und Kapital nimmt dadurch bedingt weiter zu. Somit verschieben sich im Bankensektor teilweise die Gewichtungen der Arbeitsplätze. Durch Restrukturierungsprogramme sinkt insgesamt die Anzahl der Arbeitsplätze massiv – branchenineterne Arbeitgeberwechsel werden schwieriger und folglich auch die allgemeinen Karriereaussichten bedeutend schlechter. Obwohl die Arbeitsbelastung eher ansteigt, steigen die Verdienstmöglichkeiten nicht mehr in dem Maße das in der Vergangenheit der Fall war.

Bonussysteme können für die Banken kaum noch als Differenzierungsfaktor dienen. Diese waren in der Vergangenheit weitestgehend diskretionär und eine freie praktizierte Ausgestaltung der Vergütungssysteme wurde durch die gesetzlichen Vorgaben (z.B. Institutsvergütungsverordnung) hochgradig detailliert reguliert und damit determiniert. So bestehen z.B. Obergrenzen für die Bonuszahlungen, über mehrere Jahre gestreckte Auszahlungspläne, die an transparente Kennzahlen geknüpft sein müssen, definieren und nachweislich anwenden müssen. Weitere Regelungen sind derzeit in der Diskussion und

können den Spielraum für unternehmerische Entscheidungen bzw. Ermessensentscheidungen weiter begrenzen.

Dies legt den Rückschluss aus Sicht zahlreicher Mitarbeiter und auch Arbeitgeber in der Bankenindustrie nahe, dass „der Deal nicht mehr stimme“.

Personalbereiche und insbesondere Führungskräfte in den Banken müssen neue Wege gehen, um Mitarbeiter zu rekrutieren, zu halten und zu motivieren. Neuere Studienergebnisse zeigen, wo hier mögliche Ansatzpunkte liegen könnten. Neben dem Grundgehalt und der Arbeitsplatzsicherheit sind es vor allem Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, interne Karriereperspektiven und Merkmale der Arbeitstätigkeit selbst (Autonomie, Partizipation, anspruchsvolle Tätigkeiten etc.), die die Mitarbeiter bewegen, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben und langfristig dort zu bleiben. Für das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter sind außerdem die Kommunikation durch das Top Management sowie das damit einhergehende Ziel- und Strategieverständnis zentral (Ballhausen et al. 2014; Heavey et al. 2013).

1. Herausforderung: Neue Wege der Steuerung und Motivierung jenseits der finanziellen Anreizsetzung finden und umsetzen

2.2 „Beständigkeit des Wandels“

Die sprichwörtliche „Beständigkeit des Wandels“ ist ein Schlagwort, das häufig herangezogen wird, um die aktuelle Situation von Unternehmen und Mitarbeitern zu beschreiben – eine Realität, mit der sich keineswegs nur die Finanzdienstleister auseinander setzen. Auch andere Branchen haben Prozesse und Phasen kontinuierlicher Veränderung hinter und sicherlich weiterhin vor sich – möglicherweise sogar in einem noch gravierenderen Ausmaß. Man denke hier zum Beispiel an Player aus der High-Tech Branche, die sich ständig neu erfinden müssen. Trotzdem haben viele der genannten Veränderungsprozesse bei den Banken bzw. Finanzdienstleistern eine spezifische Qualität, die die Herausforderung für die Führungskräfte verschärft. Die Veränderungen sind letztlich zum Großteil regulatorisch getrieben und somit extern vorgegeben. Es handelt es sich zum einen um Veränderungen, die die Führungskräfte als Change Agents vorantreiben sollen, sich jedoch nicht vollumfänglich damit identifizieren können und diese als kontrollierend, belastend, Handlungsspielräume einengend und komplex oder gar als „über das Ziel hinausgeschossen“ wahrnehmen. Dies betrifft insbesondere umfangreichste Kontroll- und Offenlegungsverpflichtungen, Begrenzung der eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Manager, nachweisliche Verknüpfung von Vergütungsentscheidungen mit zuvor eng definierten Kennzahlen und vieles mehr.

Zum anderen sind diese Veränderungen damit mehr als in anderen Change Prozessen mit zusätzlichen Faktoren der Unsicherheit oder auch Ambivalenz behaftet. Dies betrifft weitere regulatorische wie auch strategische Änderungen oder ein sich rapide veränderndes Umfeld. Die Digitalisierung wird das Privatkundengeschäft weiterhin massiv verändern. Heute kann noch niemand sagen, wie stark sich die Vertriebskanäle verändern, wie die Filiale der Zukunft konkret aussieht, wann diese umgestellt wird oder welche zusätz-

lichen Anforderungen an die Beratungsqualität gesetzt werden müssen. Im Firmenkunden und Kapitalmarktbereich ist immer noch unklar auf welche Geschäftsfelder in der Zukunft gesetzt wird und welche Arten der Finanzierung gefragt werden. Business Pläne, Strategien und Karrierewege sind mit kontinuierlich einem Fragezeichen versehen und können sich ständig ändern.

2. Herausforderung: Führung durch den kontinuierlichen Wandel

2.3 „Imagekrise nach außen, Vertrauenskrise nach innen“

Seit der Subprime Krise häufen sich Berichte und Schlagzeilen über negative Ereignisse oder gar Skandale in der Bankenindustrie. Die Libor Manipulationen, die Welle von Klagen wegen des Verkaufs von spekulativen Wertpapieren entgegen des Kundenbedarfs oder der Tod eines Praktikanten im Investmentbanking, der öffentlich mit der „unmenschlichen“ Arbeitsbelastung im Sektor in Verbindung gebracht wurde, stellen nur einige wenige prominente Beispiele dar. Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass das Image der Banken gelitten hat. Waren Banken früher beliebte Arbeitgeber, sind sie heute in den einschlägigen Rankings abgeschlagen. Insbesondere bei den Hochschulabsolventen der „Generation Y“, die soziale Verantwortung, Arbeitsplatzsicherheit und Work-Life Balance in den Mittelpunkt ihrer Arbeitgeberwahl stellen, sind gerade in Deutschland die Banken wenig gefragt (Universum 2013).

Neben dem Imageverlust im Außenverhältnis gibt es auch eine „Vertrauenskrise“ im Innenverhältnis (Leusmann 2013). Wie die Ergebnisse der Tower Watson Mitarbeiterbefragungen zeigen, scheint das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte deutlich zu leiden (Towers Watson 2014). Solche Ergebnisse sind bedenklich, wenn man berücksichtigt, dass das Vertrauen in Management und direkte Führungskräfte einer der zentralen Treiber für Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement ist (Ballhausen et. al 2014; Dirks / Ferrin 2003).

Vice Versa haben die Banken in Folge der Negativschlagzeilen und Skandale ihre internen Kontrollen, Compliance-Anforderungen sowie Instrumente zur Schaffung von Transparenz stark ausgedehnt, z.T. regulatorisch bedingt, z.T. auf Basis institutsspezifischer Managemententscheidungen.

Solche Maßnahmen sind mit Blick auf den Schutz der Kundeninteressen von hoher Bedeutung und sachgerecht. Aus der Perspektive der Mitarbeiterführung stellen sie jedoch häufig eine große kommunikative und motivatorische Herausforderung dar: Verschärfte Kontrollmechanismen, höhere Transparenz und Compliance-Anforderungen führen bisweilen dazu, dass sich Mitarbeiter überwacht fühlen und aus subjektiver Wahrnehmung eine Kultur des Misstrauens entstehen kann (Kaiser et al. 2014; Leusmann 2013).

3. Herausforderung: Das nach innen und nach außen verlorene Vertrauen zurückgewinnen

Nachdem die Herausforderungen definiert sind, stellt sich die Frage, welche Anforderungen hieraus für Führungskräfte erwachsen, um diese erfolgreich zu bewältigen, oder anders gefragt: Wie kann das Führungs-Skillset in Finanzdienstleistungen ergänzt oder weiterentwickelt werden, wenn monetär dominierte Führungsinstrumente nicht mehr oder nur noch bedingt in der vertrauten Weise funktionsfähig sind.

Oder um unseren Titel wieder aufzunehmen: Was müssen die Führungskräfte in den Banken tun, damit auf die Bankenkrise nicht die Führungskrise folgt? Zur Beantwortung dieser Frage soll auf aktuelle Ansätze der Führungsforschung zurückgegriffen werden, die häufig mit den genannten Herausforderungen sprich (1) Motivierung jenseits der finanziellen Anreizsetzung, (2) Führen durch den Change und (3) Aufbau von Vertrauen in Verbindung gebracht werden. Dabei handelt es sich um den Ansatz der transformationalen Führung und den Ansatz der authentischen Führung. Nachfolgend sollen beide Konzepte beschrieben werden, um im letzten Abschnitt unter Bezugnahme auf diese Konzepte ein neues Zielbild von Führung in den Banken zu skizzieren.

3 Ansätze aus der Führungsforschung

Führung bzw. Leadership ist ein Thema, das seit jeher die Aufmerksamkeit von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen auf sich zieht. Knapp 500 Millionen Google Treffer und über 100.000 mehr oder weniger seriöse Werke zum Thema Leadership bei Amazon sprechen ihre eigene Sprache (Stand 26.01.15). Die Ergebnisse der Towers Watson Global Workforce Study rechtfertigen dieses breite Interesse an dem Thema Führung. Die Studie, an der weltweit 32.000 Mitarbeiter teilnahmen, zeigt, dass Leadership der wichtigste Einflussfaktor für nachhaltiges Mitarbeiter Engagement ist (Ballhausen et al. 2014).

3.1 Transformationale Führung

Während die praktische Bedeutung von Führung allgemein anerkannt ist, gibt es sehr viele unterschiedliche Auffassungen darüber, was effektive Führung ausmacht. Ein Konzept, das sich in den letzten Jahren besonderer Beliebtheit erfreut, ist die transformationale Führung. Transformationale Führung ist kein Allheilmittel, aber sie liefert einige Antworten auf aktuelle Führungsherausforderungen, wie z.B. das Führen durch den kontinuierlichen Change. Wie im nachfolgenden Abschnitt herausgearbeitet, gibt das Konzept damit wichtige Anhaltspunkte für die Bewältigung der spezifischen Anforderungen an die Führungskräfte in Banken.

Das Konzept der transformationalen Führung geht auf Burns (1978) zurück. Die heute am weitesten verbreitete Theorie stammt jedoch von Bass (Bass 1985; Bass / Avolio, 1994), der die Überlegungen des Politikwissenschaftlers in den 80er Jahren auf den Wirtschaftskontext übertragen hat. Bis dahin wurde der Einfluss von Führung vor allem über Verstärkungsmechanismen erklärt. Führung war transaktional: Der Mitarbeiter erbringt klar definierte Leistungen und im Tausch dafür bietet die Führungskraft stellvertretend für das Unternehmen entsprechende Anreize (z.B. Anerkennung, Bonus, Beförderung etc.). Bei der transformationalen Führung geht es nicht mehr um eine wechselseitige Leis-

tungsbeziehung im Sinne eines Synallagmas. Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter intrinsisch dadurch, dass sie ihnen den Sinn in ihrer Arbeit vermitteln. Transformationale Führungskräfte haben, so die Theorie, eine charismatische Außenwirkung. Sie entwickeln und kommunizieren eine inspirierende Vision der Unternehmensziele, sie regen die Mitarbeiter an, alte Denkmuster und Strukturen zu hinterfragen, unterstützen sie und gehen auf ihre individuellen Bedürfnisse ein. So soll es den Führungskräften gelingen, die Mitarbeiter zu motivieren, sich über das zu erwartende Maß hinaus für das Unternehmen zu engagieren und die berühmte „Extrameile“ zu gehen. Tatsächlich gibt es mittlerweile eine Reihe wissenschaftlicher Studien, die belegen, dass Führungskräfte, die häufiger die genannten transformationalen Verhaltensweisen zeigen, zufriedenere und leistungsfähigere Mitarbeiter haben (Sturm et al. 2011). Insbesondere in Change Prozessen erweist sich transformationale Führung als effektiver Führungsstil (z.B. Herrmann et al. 2012; Hill et al. 2012). Dies wird vor allem dadurch begründet, dass transformationale Führungskräfte durch eine Vision und ein motivierendes Zielbild in Zeiten der Unsicherheit den Mitarbeitern Orientierung vermitteln können.

Transaktionale und transformationale Führung werden häufig als Gegensatzpaar dargestellt. Zur einfacheren begrifflichen Abgrenzung werden auch hier die beiden Führungsstile kontrastiert. Damit soll aber in keinem Falle ausgedrückt werden, dass es sich bei den beiden Führungsstilen immer um ein Entweder-Oder handeln muss – geschweige denn sollte. Auf diesen Punkt wird im nächsten Abschnitt noch einmal eingegangen.

3.2 Authentische Führung

Das Konzept der transformationalen Führung ist in den letzten Jahren nicht ohne Kritik geblieben. Gerade im deutschen Kulturraum wird dem Bild von einer nachhaltigen, charismatischen Führungskraft, die die Mitarbeiter durch eine Vision mitreißt, historisch bedingt noch immer mit einer gewissen Skepsis begegnet und es wurde in der einschlägigen Literatur immer wieder auf das Missbrauchspotential durch solche Führungskräfte hingewiesen (Malik 2007). Vor dem Hintergrund solcher Kritik hat ein neues Führungskonzept an Bedeutung gewonnen – die authentische Führung. In der Praxis ist das Konzept der authentischen Führung vor allem durch die Publikationen von Bill George, dem ehemaligen CEO von Medtronic, Inc., bekannt geworden (George 2003). In der Forschung haben Avolio und Kollegen (z.B. Avolio / Gardner 2005) etwa zeitgleich ihre Theorie der authentischen Führung entwickelt. Jüngere Berichte über Unternehmensskandale in Folge unethischen Verhaltens (z.B. Enron, WorldCom, Libor Manipulation etc.) haben der Forderung nach authentischer Führung weiter Nachdruck verliehen. Es reicht nicht, dass Organisationen sich einen Code of Conduct und Unternehmenswerte geben. Ethisches Verhalten muss von den handelnden Personen selbst kommen, die einen inneren „moralischen Kompass“ haben und sich ohne externen Druck oder gerade auch entgegen diesem integer und authentisch verhalten.

In Wissenschaft und Praxis herrscht mittlerweile Einigkeit darüber, dass vier Komponenten entscheidend für authentische Führung sind (Avolio et al. 2009): (1) Selbsterkenntnis: Authentische Führungskräfte kennen die eigenen Werte, Emotionen, Stärken und Schwächen sowie die Konsequenzen ihres eigenen Handelns für die Mitarbeiter.

(2) Transparenz in Beziehungen: Authentische Führungskräfte verstellen sich nicht und versuchen, andere nicht zu manipulieren. Sie bringen in Interaktionen mit anderen offen und ehrlich ihre Gedanken, aber auch Emotionen zum Ausdruck. (3) Ausgeglichene Informationsverarbeitung: Authentische Führungskräfte beurteilen alle relevanten Informationen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie berücksichtigen auch Informationen, die ihrer eigenen Meinung widersprechen und nehmen auch negatives Feedback zu ihrer Person an. (4) Moralische Wertehaltung: Authentische Führungskräfte haben den besagten „moralischen Kompass". Sie haben persönliche ethische Standards und handeln konsequent danach.

Die Forschung zeigt positive Effekte von authentischer Führung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, ihr psychisches Wohlbefinden, das Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Management sowie das Commitment (z.B. Hassan / Ahmed 2011; Neider / Schriesheim 2011; Nelson et al. 2014).

4 Re-Definition von Leadership in Banken und Finanzdienstleistern

In diesem Abschnitt wird zunächst unter Bezugnahme auf die Herausforderungen und die beiden Führungskonzepte dargestellt, wie ein neues Führungsverständnis in den Banken aussehen könnte.

4.1 Führung, wenn „der Deal nicht mehr stimmt"

Als erste Herausforderung für die Banken und ihre Führungskräfte wurde einleitend der Wegfall des gewohnten „Deals" skizziert. Bisher bestand ein nicht geringer Teil der Arbeitgeberattraktivität insbesondere der großen Banken darin, dass man als Mitarbeiter eine überdurchschnittliche Vergütung und überdurchschnittlich gute und relativ kalkulierbare Aufstiegsmöglichkeiten hatte. Im Gegenzug waren die Mitarbeiter bereit, die überdurchschnittlich hohe Arbeitsbelastung in der Branche zu akzeptieren. Führung im Sinne von Motivierung und Steuerung der Mitarbeiter fand vor allem durch finanzielle Anreize statt. Die Motivation zur Übernahme eines breiteren Verantwortungsrahmens oder einer Projektaufgabe neben dem Alltagsgeschäft wurde häufig durch das Versprechen auf eine Gehaltserhöhung oder eines zusätzlichen Bonus gestützt. Nach der Krise gestaltet sich die Führungs- und Motivationssituation bei den Banken komplexer. Der zunehmende Druck auf die Kosten und regulatorischen Vorgaben (z.B. Institutsvergütungsverordnung) schränkt die Möglichkeiten der finanziellen Anreizsetzung ein.

Wenn davon gesprochen wird, dass der Deal aus der Perspektive für Mitarbeiter im Sinne eines Quid pro Quo nicht mehr zu stimmen scheint, kommt einem zwangsläufig die transformationale Führung in den Sinn. Und in der Tat wird es für den Erfolg der Führungskräfte in den Banken von herausragender Bedeutung sein, dass es ihnen gelingt, die zuweilen vorherrschende Kultur des primären Fokus auf finanzielle Anreize zu überwinden. Nur am Rande sei erwähnt, dass das nicht nur aufgrund der äußeren Notwendigkeit eine wichtige Forderung an die Führungskräfte ist. Die Subprimekrise, die Libor-Manipulationen etc. sind nur einige der jüngeren Beispiele, die die Folgen kurzfristiger, monetärer Anreize und einer auf solche ausgerichtete Unternehmenskultur verdeutlichen.

Transformationale Führung kann helfen, den primären Fokus auf monetäre Anreize zu überwinden. Was aber heißt die Forderung nach einem Mehr an transformationaler Führung ganz konkret für die Führungskräfte in Banken?

Transformationale Führung wird immer wieder vor allem als wichtige Fähigkeit der Führungskräfte der oberen Führungsebenen genannt. Diesen muss es gelingen, eine Vision der Ziele der Organisation für die Mitarbeiter zu entwickeln, mit der diese sich identifizieren können und die sie intrinsisch motiviert. Es reicht aber nicht, eine inspirierende Vision zu entwickeln, sondern insbesondere das Management des Unternehmens muss überzeugend vermitteln, dass es hinter der Vision steht und diese selbst vorleben. Hier kommen erneut die Bedeutung einer durchgängigen Haltung der Authentizität und Glaubwürdigkeit zum Tragen.

In der Literatur scheint der Eindruck vorzuherrschen, dass transformationale Führung ein Führungsstil ist, der insbesondere auf den oberen Führungsebenen gefragt ist (Felfe 2003). Aber auch für nachgeordnete Führungskräfte wird transformationale Führung immer wichtiger. Die direkten Führungskräfte sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die Ziele und Visionen für die Mitarbeiter zu übersetzen und greifbar zu machen. Konkret heißt transformationale Führung für direkte Führungskräfte zum Beispiel, dass sie den Mitarbeitern erfolgreich vermitteln, wie ihre Aufgaben in Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen und was ihre individuellen und operativen Beiträge hierzu sein können.

Transformationale Führung wird also für Banken in Zeiten, in denen die finanziellen Anreizsetzungen im Gefüge der Führungsinstrumente an Bedeutung deutlich abnehmen, auf allen Führungsebenen immer zentraler. Trotzdem wäre es naiv zu glauben, dass Mitarbeiter allein mit einer überzeugenden Unternehmensvision und dem „Sinn“, den sie in ihren Aufgaben sehen, „abgespeist“ werden können. Es ist völlig unstrittig, dass es immer einen klaren – auch von attraktiven monetären Bedingungen geprägten – „Gesamt-Deal“ geben muss: Wenn Mitarbeiter für anspruchsvolle Tätigkeiten und hohen persönlichen Einsatz, der von ihnen erwartet wird, keine – auch im Vergleich zu anderen Branchen – sehr attraktive Vergütung geboten werden kann, werden Finanzdienstleister im Wettbewerb um die besten Köpfe und Talente mittel- und langfristig das Nachsehen haben. Allein der Blickwinkel des Deals muss sich künftig zunehmend auf das Gesamtpaket der Arbeitsbedingungen – Vergütung, Nebenleistungen, Karrieremöglichkeiten, Führungs- und Betriebsklima, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Wertekanon, Grad der selbständigen Entscheidungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, sowie Work-Life-Balance – erstrecken. Ebenso wie das Zusammenspiel, die Einzigartigkeit der spezifisch gewählten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Führungskraft-Beziehung.

Wie eingangs erwähnt, zeigen aktuelle Studien, dass Mitarbeiter neben Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit insbesondere Karriere-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten wertschätzen (Ballhausen et al. 2014; Heavey et al. 2013). Den direkten Führungskräften kommt hier eine wesentliche Verantwortung, aber auch Gestaltungschance zu: Gerade dann, wenn ein hoher Kostendruck die monetären Möglichkeiten zur Investition in formale Lern- und Entwicklungsprogramme einschränkt, müssen direkte Führungskräfte Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter übernehmen. Direkte Führungskräfte müssen

ihre Mitarbeiter on-the-job coachen, sie sollen herausfordernde Aufgaben und Projekteinsätze für sie identifizieren oder gar schaffen und sie durch konstruktives Feedback in ihrer Entwicklung unterstützen. Sie sind angehalten, individuell auf die Neigungen, Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter einzugehen und sie in ihrer Karriereplanung realistisch zu beraten (Davenport / Harding 2010).

Gerade wenn im Zuge von Stellenabbau und Restrukturierungen – wie aktuell in der Finanzdienstleistungsbranche – hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten für viele Mitarbeiter numerisch z.T. beschränkt sind, sind sie gemeinsam mit den HR-Bereichen gefordert, den Mitarbeitern alternative Karriereperspektiven aufzuzeigen, z.B. durch Wechsel in andere Bereiche des Unternehmens, auch wenn dies eigenen Teaminteressenlagen zu widersprechen scheint. Hier muss ein grundlegendes Umdenken stattfinden. Führungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, noch deutlicher im Sinne der Gesamtorganisation zu denken. Dazu braucht es die Unterstützung der oberen Führungsebenen, die eine entsprechende Kultur z.B. durch das Setzen entsprechender Ziele fördern.

4.2 Führung in der „Beständigkeit des Wandels“

Als zweite Herausforderung für die Banken und ihre Führungskräfte wurde im ersten Abschnitt der kontinuierliche Change herausgearbeitet, der vor und hinter den Banken liegt. Als Besonderheit für die Banken wurden dabei der extern getriebene Charakter und die damit einhergehende Volatilität identifiziert. Wie im theoretischen Kapitel bereits angedeutet, wird dem Konzept der transformationalen Führung in Change Prozessen eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Dies wird vor allem dadurch begründet, dass transformationale Führungskräfte durch eine Vision und ein motivierendes Zielbild in Zeiten der Unsicherheit Orientierung geben können. Gerade im volatilen Umfeld der Banken ist es wichtig, dass die Mitarbeiter verstehen, „wo die Reise hingeht“.

Die positiven Effekte von transformationaler Führung in Change Prozessen sind unbestritten und an anderer Stelle ausgiebig diskutiert (z.B. Herrmann et al. 2012; Hill et al. 2012). Es soll hier bei dieser kurzen Übersicht bleiben. An dieser Stelle soll stattdessen auf einen anderen Punkt eingegangen werden:

Gerade in dem aktuellen, volatilen Umfeld ist neben der transformationalen auch die transaktionale und aufgabenbezogene Steuerung der Mitarbeiter durch die direkten Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Viele Mitarbeiter in den Banken sind in mancher Hinsicht derzeit verunsichert: Verhalten, das noch vor wenigen Jahren allgemein akzeptiert und gefordert war (z.B. Einzelproduktkampagnen, Steuerungsfokus Wachstums- oder Ertragsmaximierung) ist nunmehr nicht mehr oder nur noch mit deutlichen Einschränkungen akzeptabel – ein tatsächliches Zurückfallen in geübte Verhaltensweisen und vielleicht sogar „Erfolgsfaktoren“ individueller Karrieren kann sogar zu arbeitsrechtlichen, disziplinarischen oder aufsichtsrechtlichen Konsequenzen führen.

Dazu kommt, dass viele Mitarbeiter in Folge der Neudefinition ihrer Rolle z.B. durch Restrukturierungen, z.T. neue, unbekannte Aufgaben übernehmen müssen, für die sie erst Expertise und Erfahrungswissen aufbauen müssen, was eine weitere Quelle der Verunsicherung darstellt. Es ist daher gerade jetzt besonders wichtig, dass die (direkten)

Führungskräfte in den Banken durch klare Kommunikation von Erwartungen, Zielvorgaben, Feedback, aber auch durch das Aufzeigen von Perspektiven und Incentivierungen, die monetärer wie auch nicht-monetärer Natur sein können, ein Klima der Wertschätzung, der Verlässlichkeit und der Anerkennung guter bzw. außergewöhnlicher Mitarbeiterleistung schaffen. Dazu gehört es insbesondere, für dieses Klima und die daraus resultierende Mitarbeiterleistung als Führungskraft die originäre Verantwortung zu erkennen und auch zu übernehmen. Ja, transformationale Führung ist erfolgskritisch, aber sie darf gerade in Zeiten der großen Unsicherheit für die Mitarbeiter nicht als Vorwand oder vermeintliches Hindernis für unzureichende Steuerung und Richtungsvorgaben von Führungskräften dienen.

4.3 Führung in der „Image- und Vertrauenskrise“

Als dritte große Herausforderung wurde die Imagekrise der Banken nach Außen und die Vertrauenskrise im Innenverhältnis skizziert. Durch die zuvor beschriebenen „Bankenskandale“ haben die Finanzdienstleister am Arbeitsmarkt an Ansehen eingebüßt. Insbesondere die jungen Hochschulabsolventen der Generation Y, für die Kriterien wie soziale Verantwortung besonders wichtig in der Arbeitgeberwahl (Parment 2009) sind, sehen die Banken aus Kundensicht, aber auch aus Sicht eines potentiellen Arbeitnehmers heute eher kritisch (Universum 2013). Viele Banken haben darauf reagiert und versuchen ihren Employer Brand durch große Kampagnen (z.B. Image-Kampagnen der Commerzbank während der WM 2014) aufzuwerten, in denen sie prominent auf ihr soziales Engagement und ihre Unternehmenswerte hinweisen.

Auch das Vertrauen im Innenverhältnis hat gelitten. Generell beschreiben zuweilen Mitarbeiter in Finanzdienstleistern eine Unternehmenskultur die zunehmend von internen und externen Kontrollen geprägt ist. Die Regulatorik schreibt scharfe Kontrollen (z.B. Protokolle für Privatkundenberater, Vergütungskontrollberichte, EZB Stresstests) vor. Darüber hinaus haben viele Banken institutsspezifische zusätzliche Kontrollstandards etabliert, um die deutlich angestiegene Gefahr substantieller Rechts- und Haftungsrisiken zu minimieren (z.B. Compliance- und Ethikrichtlinien). Diese Kontrollstandards dienen weitestgehend dem Schutz der Kundeninteressen und dem Schutz der Transparenz sowie der Funktionsfähigkeit des Finanzdienstleistungssektors – aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter stellen sie das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer häufig jedoch auf eine Bewährungsprobe.

Die beste Employer Branding Kampagne ist nicht wertstiftend, wenn die Bekundungen zum Kulturwandel in Banken nicht mit Leben erfüllt werden - genauso wie die schärfsten Kontrollen unethisches Verhalten nicht gänzlich unterbinden können. Es bedarf eines tatsächlichen, handlungsorientierten Umdenkens in der Führungs- und Managementkultur der Branche. Die Führungskultur prägt die Unternehmenskultur entscheidend. Die Banken brauchen authentische Führungskräfte, also Führungskräfte die aus sich selbst heraus Werte und einen moralischen Kompass haben, die ihre eigenen Fehler kennen und zu diesen stehen, die aufrichtig mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, Dissens respektieren sowie Unterschiedlichkeit der Herangehensweisen in wertschöpfender Weise fördern. Dieser Anspruch muss an die Führungskräfte auf allen Ebenen gestellt werden.

Das Top Management hat eine wichtige Signalwirkung aufgrund seiner exponierten Stellung nach innen und nach außen.

Zusammenfassend kann eine Zukunftsformel für Führung in Banken also folgendermaßen aussehen:

Wir brauchen obere Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter für das Unternehmen begeistern können und ihnen in Zeiten der Unsicherheit Orientierung vermitteln, indem sie durch eine Vision ein attraktives Zielbild für das Unternehmen zeichnen die weiterhin durch ihr authentisches und integres Verhalten Vertrauen bei den Mitarbeitern wecken und dies in das Unternehmen wie auch nach außen tragen.

Wir brauchen direkte Führungskräfte, die transformational führen, z.B. indem sie den Mitarbeitern motivierend vermitteln, wie ihre Aufgaben in Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen und was ihr individueller Beitrag ist, die aber auch befähigt sind, transaktional zu führen, indem sie Erwartungen und Ziele klar kommunizieren, sich als Coaches und Karriereberater ihrer Mitarbeiter verstehen und dabei überzeugt primär im Sinne der Gesamtorganisation denken und handeln.

5 Praktische Umsetzung des neuen Führungsverständnisses

Nachdem herausgearbeitet wurde, wie ein Führungsverständnis der Zukunft in Banken aussehen könnte, stellt sich die Frage, wie es Banken gelingen kann, dieses neue Führungsverständnis zu implementieren. Der erste wichtige Schritt ist es die skizzierten Anforderungen in ganz konkrete Erwartungen für die Führungskräfte zu übersetzen.

Ausgangspunkt bilden die gewünschten Werte, die neue strategische Ausrichtung und vor allem ein neu zu definierender Deal in der Bank vor dem Hintergrund, dass diese Elemente sich kontinuierlich weiterentwickeln müssen und Führungskräfte sich auf einen permanenten Wandel einstellen müssen. Das gelingt durch ein Führungskompetenzmodell mit Verhaltensankern. Wie im vorhergegangenen Abschnitt beschrieben, sind von Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen durchaus vielfältige Fähigkeiten und Verhaltensweisen gefragt. Daher ist es zentral, dass die Kompetenzen bzw. die Verhaltensanker für unterschiedliche Führungsebenen formuliert werden.

Es reicht aber nicht, die Anforderungen in einem Kompetenzmodell festzuhalten. Das präziseste Kompetenzmodell ist wertlos, wenn es nicht durch eine Integration mit bestehenden HR-Prozessen in der Organisation verankert wird. Unternehmen tun sich häufig schwer mit der Operationalisierung und Integration von Kompetenzmodellen in das Performance Management. Vornehmlich wird oft befürchtet, dass durch solche „weichen“ Faktoren Leistung nicht mehr objektiv bewertbar ist. Dem Vorgesetzten wird sehr viel Ermessensspielraum eingeräumt. Tatsächlich ist es aus unserer Erfahrung wichtig, die Kompetenzbewertung auf eine breite Basis zu stellen. Bewährt hat sich die Einschätzung der direkten Führungskraft bezüglich der Kompetenzen durch Einholen der Einschätzung von Mitarbeitern und Kollegen (und ggf. Kunden) im Rahmen eines 360 Grad Feedbacks oder durch eine breitere Panelbefragung der Peers.

Neben dem Performance Management sollten Führungskompetenzen auch in die (interne) Personalauswahl integriert werden. Auch hier ist ggf. ein Umdenken in Bezug auf

die eingesetzten Methoden erforderlich. Aktuell werden noch immer überwiegend Interviews durchgeführt, in denen vor allem fachliche Themen abgeprüft werden. Indem man den beteiligten Personen kompetenzbasierte Interviewleitfäden an die Hand gibt, kann man sicherstellen, dass die definierten Erwartungen an die Führungskräfte auch in der Personalauswahl gelebt werden. Eine andere Möglichkeit sind Assessment Center, die durch eine Kombination unterschiedlicher Übungen (z.B. Rollenspiele, Fallstudien, Interviews etc.) und die Vorgabe definierter, aus den Kompetenzen abgeleiteter Verhaltensanker für die Beobachter, eine besonders umfassende Bewertung der Kompetenzanforderungen gewährleisten. Vor diesem Hintergrund werden solche Verfahren auch häufig als Development Center in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Sie ermöglichen ähnlich wie das 360 Grad Feedback einen guten Überblick in Bezug auf die Stärken und Entwicklungsfelder der Führungskraft in den einzelnen Kompetenzbereichen und können daher als wichtiger Ausgangspunkt für nachfolgende Entwicklungsmaßnahmen dienen.

Das bringt uns zum nächsten Punkt: Um ein neues Führungsmodell zu implementieren, müssen nicht nur die Anforderungen formuliert und die Führungskräfte entsprechend bewertet werden. Es bedarf eines auf die Führungskompetenzen zugeschnittenen Entwicklungscurriculums, dass es ermöglicht gezielt an identifizierten Problemfeldern zu arbeiten (Trainings und andere Entwicklungsmaßnahmen, die den Kompetenzen zugeordnet sind) um die entsprechenden Leadership Kompetenzen aufzubauen.

Ein gänzlich neues Führungsverständnis in den Banken wird es nicht von heute auf morgen geben, aber durch die operationalisierte und konkrete Definition von Führungskompetenzen und die konsequente Integration in Performance Management, Auswahl, und Entwicklung kann es gelingen, sich diesen Herausforderungen zu stellen und den Wandel der Führungskultur evolutiv zu bewerkstelligen.

6 Wie kann der Führungskrise entronnen werden? – Ein Fazit

Wie aufgezeigt sehen sich Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie und ihre Führungskräfte und Mitarbeiter durch die Finanzmarktkrise einer Identitäts- und Strategiekrise ausgesetzt. Der traditionelle Deal zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat sich fundamental verändert, die internen und externen Rahmenbedingungen unterliegen einem ständigen Wandel und das Vertrauen in die Branche muss neu aufgebaut werden. Die etablierten Verhaltens- und Führungsweisen sind in der neuen Situation häufig nicht mehr erfolgreich. In dieser Situation offenbart sich im Bankenbereich nun eine Führungskrise und dies in Zeiten der Richtungssuche, wo Leadership einer der zentralen erfolgskritischen Faktoren darstellt. Die Entwicklung und Etablierung eines neuen Führungsverständnisses sowie die Qualifizierung der Führungskräfte haben somit oberste Priorität, um dieser Führungskrise zu entrinnen.

Dies kann nur gelingen, wenn Führungskräfte stärker transformational führen, authentisch auftreten und damit das Vertrauen und die Begeisterung ihrer Mitarbeiter gewinnen. Dies heißt auch, im Sinne der Gesamtorganisation zu denken, Mitarbeiter aktiv zu coachen und deren Karriere weiterzuentwickeln – auch wenn dies kurzfristig gegen die eigenen Bereichsgeschehen zu laufen scheint. Dieses Umdenken kann nicht von heute auf

morgen erfolgen, sondern muss über eine konsequente Anpassung aller (!) HR-Instrumente erfolgen – von der Mitarbeiterauswahl über die Bewertung und Vergütung bis hin zur Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung: Eine große Aufgabe, die heute begonnen werden muss, jedoch erst über Jahre hinweg ihre vollständige Wirkung entfalten kann!

Literatur

Avolio, B. J. / Walumbwa, F. O. / Weber, T. J. (2009): Leadership. Current theories, research, and future directions. In: Annual review of psychology 2009(60): 421-449.

Ballhausen, H. / Emmerich, M. / Geiger, D. / Holoran-Klar, N. (2014): Erfolgreich mit einem effektiven Employement Deal. Globale Workforce Study 2014 und Global Talent Management & Rewards Study 2014. Studienergebnisse. Towers Watson, Frankfurt a.M.

Bass, B. M. / Avolio, B. J. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

Blessin, B., Wick, A. / Neuberger, O. (2014): Führen und führen lassen. UVK-Verl.-Ges., Konstanz [u.a.].

Avolio BJ / Gardner WL. (2005): Authentic leadership development. getting to the root of positive forms of leadership. In: Leadership Quarterly 16(3): 15–38.

Davenport, T.O. / Harding S.D. (2010): Manager Redefined. The Competitive Advantage in the Middle of Your Organization.

http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Books/2010/Manager-Redefined.

Dirks, K. T. / Ferrin, D. L. (2002): Trust in leadership. meta-analytic findings and implications for research and practice. In: Journal of applied psychology 87(4): 611.

Felfe, Jörg. (2003): Charisma. transformationale Führung und Commitment. KSV, Kölner Studien-Verlag, Köln.

George B. (2003): Authentic Leadership. Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. CA. San Francisco.

Gerpott S.H. / Voelpel, S.C. (2014): Zurück auf Los! Warum ein Überdenken des transformationalen Führungsansatzes notwendig ist. In: Zeitschrift für Personalführung 2014(4): 19–22.

Heavey, A. L. / Holwerda, J. A. / Hausknecht, J. P. (2013): Causes and consequences of collective turnover. A meta-analytic review. In: Journal of Applied Psychology 98(3): 412.

Hassan, A. / Ahmed, F. (2011): Authentic leadership, trust and work engagement. In: International Journal of Human and Social Sciences 6(3): 164-170.

Herrmann, D., Felfe, J. / Hardt, J. (2012): Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. In: Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O 56(2): 70-86.

Hill, N. S. / Seo, M. G. / Kang, J. H. / Taylor, M. S. (2012): Building employee commitment to change across organizational levels. The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. In: Organization Science 23(3): 758-777.

Kaiser, T. / Kunz, A. / Trentmann, N. (2014): Selbstmordwelle. Der unmenschliche Druck in der Finanzbranche. In: Die Welt: http://www.welt.de/wirtschaft/article126375055/Der-unmenschliche-Druck-in-der-Finanzbranche.html.

Leusmann, K. (2013): Kulturwandel bei den Banken. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Malik, F. (2006): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus, Frankfurt.

Neider, L. L. / Schriesheim, C. A. (2011): The authentic leadership inventory (ALI). Development and empirical tests. In: The Leadership Quarterly 22(6): 1146-1164.

Nelson, K. / Boudrias, J. S. / Brunet, L. / Morin, D. / De Civita, M. / Savoie, A. / Alderson, M. (2014): Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses. The mediating role of work climate at the individual level of analysis. In: Burnout Research 1(2): 90-101.

Parment, A. (2009): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Sturm, M., Reiher, S. / Heinitz, K. / Soellner, R. (2011): Transformationale, transaktionale und passivvermeidende Führung. In: Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O 55(2): 88-104.

Towers Watson. (2005-2013): Ergebnisse des Financial Services Vergütungssurveys. Towers Watson, Frankfurt a.M.

Towers Watson. (2014): Germany Financial Services Norm. Mitarbeiterbefragung. Towers Watson, Frankfurt a.M.

Universum (2013): Universum Top 100 – Deutschlands attraktivste Arbeitgeber 2013, http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/germany/germany-top-100-ideal-employers-2014/.

Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor in Kreditinstituten: eine personalinvestitionsbezogene Perspektive

von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

1 Einführung: Personal als Kosten- und Wertschöpfungsfaktor

1.1 Ökonomische Legitimation von Personalinvestitionen als Kernfrage

Der ressourcenorientierten Unternehmensführung ist nicht nur eine ausgeprägte strategische Komponente zur Begründung der Wettbewerbsfähigkeit inhärent, sondern sie impliziert operativ auch eine effiziente Ressourcenallokation zur effektiven betrieblichen Zielerreichung. Dies gilt grundsätzlich für alle wertschöpfenden Prozesse in Finanzdienstleistungsunternehmen und damit auch für die HR-Funktionen.

Dem HR-Bereich fällt es traditionell gegenüber den anderen Funktionsbereichen wie z.B. den marktnahen Sektoren in Finanzdienstleistungsunternehmen schwer, seinen Wertschöpfungsbeitrag eindeutig zu bestimmen und bei ressourcenbezogenen Entscheidungen zur Geltung zu bringen. Auffällig und klar belegbar sind zunächst nur die Kosten des Faktors Personal, die in Dienstleistungsunternehmen wie Banken und Versicherungen branchenbedingt einen hohen Anteil ausmachen, bei Kreditgenossenschaften z.B. ca. 60 % der allgemeinen Verwaltungskosten (Richter 2014, S. 435). Der Nutzen ist dagegen oft wesentlich schwieriger und nur vom Einzelfall abhängig ermittelbar!

Der Grundströmung der Personalökonomik und des Bedeutungszuwachses des Personalcontrolling folgend ist es aber legitim und folgerichtig, die ökonomische Legitimation programmzentrierter HR-Ausgaben detailliert zu hinterfragen, also die Kernfrage zu stellen: Lohnt sich die angestrebte Personalinvestition in Form z.B. von Entwicklungsprogrammen für den jeweiligen Finanzdienstleister? Gerade in Zeiten eines ausgeprägten Margen- und Kostendrucks im Bankensektor stehen derartige Fragen auf der Agenda. Die virulente Ertragsschwäche deutscher Kreditinstitute aufgrund des rückläufigen Zinsüberschusses etc. (Hartmann-Wendels 2014, S. 1187; auch mit Bezug auf Genossenschaftsbanken Richter 2014, S. 416) fordert auf der Kostenseite ein stringentes Handeln ein.

Unter Personalinvestitionen sollen dabei generell die finanziellen Beanspruchungen selbst als auch die damit verbundenen personalwirtschaftlichen Ziele und Maßnahmen verstanden werden (näher zum Begriff Personalinvestition z.B. Rühle 1999, S. 54). Zentrales Ziel von Personalinvestitionen ist dabei der Aufbau und/oder Erhalt von Humanpotential (Fischer 1999, S. 33). In Abgrenzung zu Sachinvestitionen ist das adressierte Investitionsobjekt, das Personal, aber nicht direkt aktivierungsfähig und damit abschreibbar.

1.2 Personal als Erfolgsfaktor: Beratungsaffinität von Finanzdienstleistungen

„Human capital is a key determinant of firms' success" (Gambardella et al. 2015, S. 37). Ähnlich betonen Wunderer / Jaritz (2007, S. 61), dass sich in den letzten Jahren die Erkenntnis durchgesetzt hat, „… das Humanpotenzial als die wichtigste, wertvollste und

sensitivste Unternehmensressource anzusehen.“ Diese viel betonte und viel beschworene Bedeutungszuweisung des Humankapitals gilt auch für Banken trotz virulenter Kosteneinsparungserfordernisse, z.B. in Form der Überprüfung der Personalausstattung des Filialnetzes (Matysik 2014, S. 91). Auch die heute und erst recht in der Zukunft vorhandenen Möglichkeiten zur Technisierung und Virtualisierung von Finanzdienstleistungen (zur digitalen Bank z.B. näher Reich / Mathur 2015) katapultieren aber nicht per se das Personal aus ihrer angestammten Rolle als Erfolgsfaktor im Beratungsprozess. Ihre arbeitszentrierten Rollen sind zwar vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen neu zu bestimmen, ihr erfolgskritischer Einflussgrad bleibt aber von der Grundtendenz her erhalten: Eine vertrauens-, da personenzentrierte Beratung kann den zentralen Unterschied zum Wettbewerber auch und gerade in einer hoch technologisierten Finanzwelt ausmachen. Dies auch gerade vor dem Hintergrund, dass die Finanzdienstleistungsqualität oft in der öffentlichen Kritik steht (dazu näher z.B. Bitz / Stark 2015, S. 381). Insofern gilt auch und gerade in dynamischen Wettbewerbslandschaften für Finanzinstitute: „Eine hohe Kundenbindung kann … nur durch kompetente und engagierte Mitarbeiter gelingen …“ (Meybom 2015, S. 24).

Auch in weiterführenden Konzepten wie z.B. der „Schalterlosen Bankfiliale“ bleiben Ansprechpartner für nicht-standardisierte Anliegen unverzichtbar (Melles 2014, S. 34). Die Umsetzung einer ausgeprägten Kundenzentrierung als Schlüssel zum Geschäftserfolg im Retail Banking (Grebe 2013, S. 50) ist ohne qualifiziertes Bankpersonal und entsprechende Investitionen in ihr Know-how nicht denkbar. Insofern gilt auch vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen: „Wichtiger Erfolgsfaktor eines Finanzdienstleisters sind die Kenntnisse und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und Führungskräfte“ (Meybom 2015, S. 27). In die gleiche Richtung zielt die Feststellung: „Die Aussage ‚banking is people business‘ hat … im Finanzdienstleistungssektor nicht an Aktualität verloren (Görtz / Kehr 2015, S. 26). Ungewollte Personalabwanderungen mit dem damit verbundenen Verlust an Humankapital sind so auch berechtigterweise Gegenstand des Risikocontrollings in Banken (Schierenbeck et al. 2014, S. 372). Durch Outsourcing-Lösungen, wie sie im Bankenbereich zur Konzentration auf die Kernfähigkeiten praktiziert werden (Schuster 2005, S. 294; Röseler 2015, S. 20), verschiebt sich nur trägerbezogen die Bedeutung der Personalkompetenz, ihr Grundwert bleibt aber erhalten.

2 Referenzkonzepte auf Unternehmensführungsebene: Ressourcen- und Wertorientierung sowie Implikationen für das Personalcontrolling

Dem Forschungsprinzip der Deduktion folgend kann die hier zu betrachtende Personalinvestitionsfrage aus dem übergeordneten Kontext der Unternehmensführung hergeleitet werden. Drei Ansatzrichtungen können dabei die zentralen Diskussionsrichtungen in den letzten Dekaden einfassen: Der markt-, ressourcen- und wertorientierte Ansatz (Ahlers 2007, S. 122).

Kurz zusammengefasst fokussiert der marktorientierte Ansatz die Marktentsprechung der Unternehmensangebote, der ressourcenorientierte Ansatz sieht das Fähigkeits- und Kompetenzspektrum in Betrieben als erfolgskritische Variable an und der wertmäßige Ansatz orientiert sich am Ziel der Unternehmenswertsteigerung. Die drei Ansätze stehen

für priorisierte Blickwinkel auf die Unternehmensführung und sind somit keine Antipoden. Ihre gegenseitigen Verflechtungen und deren synergetische Zusammenführung konstituieren zu einem wichtigen Teil den Ansatz der integrierten Unternehmensführung (vgl. dazu näher Bleicher 2011).

Die Verzahnung des ressourcen- und wertorientierten Ansatzes mit Fokus auf den Personalbereich führt hinauf das Handlungsfeld Personalcontrolling, das den enger gefassten Bezugsrahmen zum Erkenntnisbereich Personalinvestitionen darstellt. Personalcontrolling wird verstanden „… als planungsgestütztes, integratives Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zu Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen. Personal-Controlling wird dabei als organisationsinterne Service- und Beratungsfunktion sowie als Steuerungsinstrument verstanden mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen“ (Wunderer / Schlagenhaufer 1994, S. 17). Dieser Definition sind richtungsweisende Implikationen für den Umgang mit Personalinvestitionen inhärent: Gerade die Abschätzung von Entscheidungen hinsichtlich des resultierenden Nutzenfaktors ist für Personalinvestitionen essentiell. Durch die Übertragung der investitions- und wertorientierten Perspektive auf die Ressource Personal können für Unternehmen und damit auch für Finanzdienstleister „… wichtige Steuerungsimpulse in den Bereichen Qualifikation, Motivation und Retention gezielt im Sinne einer anzustrebenden Wertsteigerung gesetzt werden“ (Scholz 2011, S. 165).

3 Legitimation von Personalinvestitionen mit besonderem Fokus Kreditinstitute

3.1 Grundlinien der Humankapital - und Personalvermögensrechnung

Die Humankapitaltheorie kann hier als geeignete theoretische Basis herangezogen werden, da sie „… untersucht, unter welchen Bedingungen Investitionen in sogenanntes Humankapital, also in das Wissen und die Fähigkeiten von Menschen, rentabel sind“ (Backes-Gellner et al. 2001, S. 4). Die damit verbundene Human- bzw. Personalvermögensrechnung zielt auf die Ermittlung einer Wertgröße für das im Unternehmen vorhandene Personal ab (Schulte 2011, S. 98; Haunschild 2004, Sp. 889). Die damit verbundene Monetarisierung des vermeintlich „weichen“ Leistungs- und Erfolgsfaktors Personal trifft auf hohes Interesse in der Personalpraxis: „Als Personalmanager müssen wir in den Unternehmen in die Lage kommen, monetäre Aussagen über das Humankapital zu treffen“ (Fischer 2011 In: Scholz 2011, S. 162). Entsprechend haben sich schon seit einigen Dekaden unterschiedliche Ansatzgruppen zur Humankapitalbewertung herausgebildet, die hier im Detail nicht näher dargestellt werden können und sollen (zu einem Überblick vgl. z.B. Scholz 2014, S. 372). Diesen Verfahren sind jeweils generelle Limitationen inhärent. Eine generelle Kritik quantitativer Bewertungsansätze des Personals in Form des Human Resources Accounting zielt auf die reine Objektbetrachtung des Personals ab (Schulte 2011, S. 100), womit die Besonderheiten dieses Produktionsfaktors nicht hinreichend Berücksichtigung finden würden. So lässt sich z.B. der Potentialcharakter von Humanressourcen nur bedingt abbilden (Haunschild 2004, Sp. 892).

Unabhängig von sicherlich berechtigter Fundamental- und Detailkritik an der Humankapitalbewertung und -rechnung liefert Scholz (2014, S. 388) eine positive Zukunftsabschätzung: „Für die Zukunft wird der Humankapitalbestimmung noch eine größere Bedeutung zukommen: sei es im Hinblick auf Bilanzierungsüberlegungen für immaterielle Vermögenswerte oder aber auch im Hinblick auf Berichterstattung seitens der Unternehmen, bei der externe Stakeholder auch ein Mehr an faktenbasierten Informationen über die Ressource Mitarbeiter erwarten.“ Auch im Rahmen der Risikoberichterstattung deutscher Banken (dazu näher z.B. Schlüter et al. 2014) könnten neben den originären Berichterstattungsgrößen geeignete Humankapitalparameter aufgenommen werden.

3.2 Investitionen in das Personalvermögen zum Kompetenzauf- und -ausbau in Kreditinstituten

Kreditinstitute müssen gezielt in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter investieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit bei veränderten Markt- und Kundenanforderungen zu erhalten. Der verwandte Terminus „gezielt“ gibt dabei die entscheidende Maxime vor: Statt breit gestreuter Entwicklungsangebote soll so anforderungsgerecht wie möglich investiert werden, da so die damit verbundenen Investitionen im täglichen Business sich auch auszahlen können.

Der intendierte anforderungsgerechte Kompetenzauf- und -ausbau in Kreditinstituten setzt auf unterschiedlichen Ebenen an: Auf Unternehmensebene sind die strategischen Veränderungen in den grundlegenden Geschäftsmodellen von Banken zu antizipieren, welche in Folge der Finanzkrise in einigen Instituten gesamthaft auf den Prüfstand gestellt bzw. über die Justierung einzelner Stellschrauben zumindest modifiziert wurden (Kassow 2014, S. 20). Die sich daraus ergebenden strategischen Weichenstellungen werden dann in einem kaskadenförmigen Prozess auf Bereichs-, Abteilungs- und letztlich Stellenebene unter Berücksichtigung der jeweils situationsspezifischen Einflussfaktoren heruntergebrochen und zugleich konkretisiert. Diese idealtypische Anforderungskaskade impliziert zielgerichtete Investitionen in das Personalvermögen im Sinne strategisch wie operativ benötigter Qualifikationen. Größere Finanzdienstleistungsunternehmen haben in diesem Zusammenhang Kompetenzmodelle als Grundlage für einen zielgerichteten Qualifizierungsprozess generiert (für das Praxisbeispiel Munich Re Bruhn / Wolff 2013, S. 231).

In den letzten Jahren ist u.a. aufgrund der demografischen Entwicklung die Bereitschaft auch in den Kreditinstituten gewachsen, ältere Mitarbeiter als wichtige Erfahrungsträger anzuerkennen, in sie bildungsmäßig zu investieren und sie entsprechend einzusetzen. Diese Wertschätzung älterer Mitarbeiter ist durchaus auch kundenbezogen erklärbar: „Statt ‚nass gekämmter Berater-Embryos’ wollten insbesondere vermögende Privat-Banking-Kunden gestandene Frauen und Männer mit Lebenserfahrung gegenüber sitzen haben …“ (oV 2009). Personalinvestitionen in Form von Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen für gestandene Erfahrungsträger können sich trotz kürzerer Amortisationszeit damit durchaus rechnen und kundenbezogen angezeigt sein. Dennoch

kämpft man damit gegen die generelle Tendenz an, „dass die Bereitschaft zu Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung mit zunehmendem Alter nachlässt ….“ (Weber 2013, S. 28).

Auf Zielgruppenebene ist auch die verstärkte Frauenförderung in Banken zur Besetzung (höherer) Führungspositionen zu benennen (als Beispiel Kaiser 2014, S. 32). Diese Förderung in Form von Personalinvestitionen trägt neben den originären betriebswirtschaftlichen Belangen auch gesellschaftspolitischen Erwägungen Rechnung und lässt Finanzdienstleister in einem positiven Licht erscheinen.

3.3 Begründung von Bindungsentscheidungen: Transparenz durch ein Personalinvestitionskonto

Ein sehr transparenter, wenn auch nicht unproblematischer und deutlich vereinfachter Ansatz zur Abbildung des Personalvermögens stellt bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter das Personalinvestitionskonto dar. Beispielhaft führt Scholz ein solches Personalinvestitionskonto an:

Personalinvestitionskonto eines Abteilungsleiters in €			
Beschaffung	22.000,-	Abschreibung der Beschaffung und Einarbeitung (entsprechend der Betriebszugehörigkeit 1/10, da Betriebszugehörigkeit prognostiziert)	3.600,-
Einarbeitung	14.000,-		
Fortbildung	6.000,-	Abschreibung der Fortbildung (entsprechend der Nutzung, 1,3, da 3 Jahre Nutzung)	2000,-
		Humansammelkonto Ergebnis (Verbuchung auf Vermögen)	**36.400,-**
	42.000,-		42.000,-

Abb. 1: Beispielhaftes Personalinvestitionskonto
Quelle: Scholz 2011, S. 160

Wenn natürlich auch vielfältige Detailprobleme gegen die dargestellten Werte vorgebracht werden können, so verbreitet die Idee der Erstellung eines Personalinvestitionskontos doch eine gewisse gedankliche „Faszination“. Unabhängig von der Genauigkeit der Werte, die teilweise geschätzt werden müssen und damit zwangsläufig mit Unsicherheit verbunden sind (Jung 2011, S. 675), bietet ein solches Konto eine gewisse belastbare ökonomische Basis für z.B. Bindungsentscheidungen. Aufgrund der noch offen stehenden Kosten in Relation zum Nutzen lassen sich betriebliche „Verbleibensinteressen“ identifizieren (Wunderer / Schlagenhaufer 1994, S. 82). Sollte z.B. ein Bankmitarbeiter

eine merkliche Gehaltserhöhung als Voraussetzung für den Verbleib im Kreditinstitut machen, so kann anhand der noch nicht amortisierten Ausgaben auf die ökonomische Plausibilität einer solchen Vergütungsanhebung geschlossen werden.

Theoretisch können solche individuellen Personalinvestitionskonten auf höhere Ebenen aggregiert werden und Aussagen zum gesamtbetrieblichen Personalvermögenswert ergeben, der wiederum in die Analyse des Unternehmenswertes miteinfließen könnte. Allerdings hat sich die dahinterstehende Humanvermögensrechnung aus unterschiedlichen Gründen (Wunderer / Schlagenhaufer 1994, S. 81) bislang nicht in der wertorientierten Unternehmensführung fest etablieren können. Eine grundlegende Änderung ist hier in absehbarer Zeit auch nicht zu erwarten. Entsprechend hält Scholz (2011, S. 160) fest: „Grundsätzlich stellt dieser Ansatz ein durchaus interessantes Verfahren dar, wenngleich es sich – soweit erkennbar – zumindest in der deutschsprachigen Praxis nicht etabliert hat."

4 Würdigung einer personalinvestitionsbezogenen Perspektive im Rahmen personalwirtschaftlicher Überlegungen in Kreditinstituten

4.1 Nutzenpotential: Mehr ökonomische Transparenz bei Personalentscheidungen

Die personalinvestitionsbezogene Analyse steht nicht für eine absolute Rechenhaftigkeit relevanter Personalentscheidungen. Dies ist aus verschiedenen Gründen in dieser Absolutheit unrealistisch. Aber eine solche Perspektive kann entsprechende Entscheidungen besser hinterfragen und fundieren helfen. Der Personalbereich müsste selbst ein vitales Interesse daran haben, da die ökonomische Unterlegung von Personalentscheidungen für mehr Akzeptanz auch in anderen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen sorgt, die – bewusst übertrieben formuliert – bisher die Personalfunktion nur als „Appendix" wertschöpfender Prozesse ohne erkennbaren und klar zuordnenbaren eigenen Wertschöpfungsanteil angesehen haben. In vielen Kreditinstituten stellt sich aufgrund des spürbaren Kostendrucks die Frage der ökonomischen Legitimiertheit von Personalinvestitionen in besonderer Weise.

Eine Personalinvestitionsanalyse und das dahinter stehende Human Resources Accounting stehen für eine grundlegende Perspektivenschärfung auf Seiten personaler Verantwortungsträger in Unternehmen: Es „… wird den Vorgesetzten unmittelbar vor Augen geführt, welch hohen Wert ihre Mitarbeiter repräsentieren und mit welch kostbarer Ressource sie täglich umgehen" (Wunderer / Schlagenhaufer 1994, S. 85). Darüber hinaus kann ihr eine deutliche Sensibilisierungsfunktion derart zugeschrieben werden, dass Entscheidungsträger bei Personalentscheidungen ihren Investitionscharakter mit ins Kalkül ziehen und sie somit stärker ökonomisch absichern. Gerade in Konsolidierungszeiten, wie sie die Finanzbranche seit Jahren durchläuft, ist ein gezielter Umgang mit tendenziell knappen Ressourcen vorgezeichnet, um die Wettbewerbsfähigkeit der Institute abzusichern. Selbst wenn es nicht zu der teilweise prophezeiten „tektonischen Verschiebung im deutschen Bankenmarkt" (Flesch / Sievi 2014, S. 17) zumindest in kurzfristiger Perspektive kommt, bleibt die Frage der ökonomischen Legitimation auch und gerade von Personalinvestitionen auf der Agenda.

4.2 Problembereiche und Limitationen

Die personalinvestitionsbezogene Perspektive sieht sich – wie schon zum Teil angedeutet – mit einer Vielzahl von Problembereichen und Limitationen konfrontiert, die aber das Nutzenpotential dieses Konzeptes nicht grundlegend in Frage stellen (müssen).

Ein gewichtiges Problemfeld auch in der finanzwirtschaftlichen Praxis ist der Humankapitalverlust, der beim Weggang eines gut qualifizierten Mitarbeiters entstehen würde. Pointiert könnte man von einer „Investitionsfalle“ sprechen: Je mehr man in den Mitarbeiter bildungsbezogen investiert, umso besser werden seine Chancen neben dem internen auch auf dem externen Arbeitsmarkt. Aus diesem Blickwinkel können sich Personalinvestitionen als kontraproduktiv erweisen und dem direkten Wettbewerber im Finanzsektor nützen, der den entsprechenden Mitarbeiter anwirbt. Dieses Phänomen wird auch als „Poaching“ bezeichnet, worunter das Abwerben von Beschäftigten verstanden wird, die von anderen Unternehmen ausgebildet und qualifiziert wurden, womit eigene Bildungsaufwendungen eingespart werden können (Müller 2012, S. 365). Mögliche vertragliche Bindungsklauseln zur Amortisationssicherung können nicht umfangreiche Retention-Programme ersetzen, die eine nachhaltige Bindungswirkung entfalten. Diese Überlegungen münden in die Notwendigkeit der Gestaltung eines integrierten Personalprogramms ein, wo Bildungs- und Bindungsmaßnahmen im Gleichklang verlaufen und solche Dysfunktionalitäten aufzufangen wissen.

Insgesamt greifen auch bei Personalinvestitionen die klassischen Probleme der Investitionsrechnung (dazu näher z.B. Blohm et al. 2012, S. 33). Ergebnisbezogene Variablen wie erwartbare Rückzahlungsströme, Amortisationszeiten etc. sind aufgrund ihrer Zukunftsbezogenheit nicht exakt zu bestimmen. So könnte z.B. der schon angeführte mitarbeiterinitiierte Humankapitalverlust eine sich noch so schön ausgedachte Amortisationsrechnung obsolet machen. Dennoch ist es auch wie bei den klassischen Investitionsrechnungen: Die virulenten, methodikimmanenten Imponderabilien entwerten nicht grundsätzlich das Procedere, sensibilisieren aber für nahezu unausweichliche Problematiken. Auch deswegen hat das Personalrisikomanagement in Unternehmen generell und Finanzdienstleistungsunternehmen speziell an Bedeutung gewonnen, um z.B. das latente Fluktuationsrisiko und dessen Folgen institutsspezifisch genauer zu analysieren. Allerdings ist ein systematisches Personalrisikomanagement im anspruchsvollen Sinne „bisher nur wenig verbreitet“ (Lisges / Schübbe 2009, S. 286), womit Handlungsbedarf evident wird.

Generell wird das Risikomanagement in Kreditinstituten aufgrund der dynamischen Rahmenbedingungen und regulatorischen Anforderungen weiter an Bedeutung gewinnen (näher dazu z.B. Hirschmann 2015). Dabei rückt auch das Reputationsrisiko stärker in den Vordergrund, da „… die Reputation als wichtigstes immaterielles Asset eines Unternehmens …“ (Hirschmann 2015, S. 28) gilt mit maßgeblichen Implikationen für die attraktivitätsbegründende Arbeitgeberdarstellung nach innen und außen.

5 Fazit und Ausblick: Zukunftsrelevanz der Personalinvestitions-Analyse

Die hier propagierte personalinvestitionsbezogene Perspektive eröffnet einen explizit ökonomischen Blickwinkel auf personalrelevante Ausgaben. Wenn sicherlich auch andere Bestimmungsfaktoren wie individuelle Motivlagen der adressierten Mitarbeiter einzubeziehen sind, wird damit die Grundsubstanz ökonomisch legitimierbarer Personalentscheidungen berührt. Ziel ist ein effektiver Einsatz der in der Regel knappen Budgets im Personalbereich im Sinne einer zieloptimierten Ressourcenallokation.

Gerade Finanzdienstleistungsunternehmen dürften im Rahmen von Konsolidierungsprozessen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ein vitales Interesse an einer verstärkten ökonomischen Steuerung der Personalressourcen haben. Der Personalbereich ist eben nicht ein den ökonomischen Überlegungen entrückter reiner Wohlfühlsektor, sondern aufgrund des hohen Personalkostenanteils im Finanzdienstleistungsbereich mit erster Adressat wirtschaftlicher Überlegungen. Dieses redet keinesfalls undifferenzierten, intern aus Akzeptanzgründen oft als „Optimierungsprogramme“ verkauften Konzepten mit hohem Freisetzungspotential das Wort, die deutliche interne und externe Irritationen auslösen können. Vielmehr ist oder sind der effiziente und effektive Einsatz der Ressource Personal als weiterhin kritischer Erfolgsfaktor und eine entsprechende Investitionslenkung in Finanzdienstleistungsunternehmen angezeigt, um zukunftsfähig in anspruchsvollen Wettbewerbsstrukturen zu bleiben.

Literatur

Ahlers, F. (2007) : Betriebswirtschaftslehre als spezieller Rahmen. In: Steinle, C. / Daum, A. (Hrsg.): Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Backes-Gellner, U. / Lazear, E. P. / Wolff, B. (2001): Personalökonomik. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Bitz, M. / Stark, G. (2015): Finanzdienstleistungen. De Gruyter, Berlin u. a.

Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management. Campus, Frankfurt/New York.

Blohm, H. / Lüder, K. / Schaefer, C. (2012): Investition. Vahlen, München.

Bruhn, J. / Wolff, K. (2013): Mehr als nur Wissen – Kompetenzmanagement bei Munich Re. In: Erpenbeck, J. / v. Rosenstiel, L. / Grote, S. (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Fischer, H. (1999): Zur Erfassbarkeit von Personalinvestitionen im internen Rechnungswesen. In: Zeitschrift für Personalforschung 1999(1): 29-66.

Flesch, J. R. / Sievi, C. (2014): Strategieüberlegungen für die Bank der Zukunft – einfach, aber nicht 08/15. In: Kreditwesen 67(9): 17-19.

Gambardella, A. / Panico, C. / Valentini, G. (2015): Strategic Incentives to Human Capital. In: Strategic Management Journal 36(1): 37-52.

Görtz, E. / Kehr, J. (2015): Kooperationen stärken das Personalmanagement. In: bank und markt 44 (2): 26-28.

Grebe, M. (2013): Kundenzentrierung. Schlüssel zum Geschäftserfolg. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 2013(17): 50-52.

Hartmann-Wendels, T. (2014): Die Vergangenheit lehrt, dass jede Verschärfung der Regulierung eine Konsolidierungswelle nach sich zog. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 67(23): 1187-1192.

Haunschild, A. (2004): Humanvermögensrechnung. In: Gaugler, E. / Oechsler, W. A. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Hirschmann, S. (2015): Zehn Thesen zum Risikomanagement der Zukunft. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 2015(2): 25-30.

Jung, H. (2011): Personalwirtschaft. Oldenbourg, München.

Kaiser, M. A. (2014): Bankerinnen auf dem Vormarsch. In: Personalwirtschaft 41(11): 32-34.

Kassow, A. (2014): In der Region verwurzelt. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 2014(4): 20-22.

Lisges, G. / Schübbe, F. (2009): Personalcontrolling. Haufe, Freiburg/Berlin/München.

Matysik, N. (2014): Aktuelle Herausforderungen für die Geschäftsmodelle. In: Niehoff, W. / Hirschmann, S. (Hrsg.): Aspekte moderner Bankenregulierung. Bank-Verlag, Köln.

Melles, T. (2014): Die schalterlose Bankfiliale aus Kundensicht. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 2014(3): 34-35.

Meybom, P. (2015): Erfolgsfaktoren der modernen Bank. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 2015(1): 22-27.

Müller, N. (2012): Weiterbildungsinvestitionen und Belegschaftsfluktuation in deutschen Betrieben. In: WSI-Mitteilungen 2012(5): 365-373.

oV (2009): Ältere Mitarbeiter. Und Baisse-Erfahrung ist vorhanden. http://www.zvw.de/inhalt.aeltere-mitarbeiter...

Reich, R. / Mathur, S. (2015): Die Zukunft der digitalen Bank. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 2015(2): 64-65.

Richter, F. (2014): Produktivität und ihre Einflussfaktoren – Eine empirische Analyse der Kreditgenossenschaften. In: Credit and Capital Markets 47(3): 415-437.

Röseler, R. (2015): Wege zu mehr Profitabilität. manchmal auch Geschäftsverzicht. In: bank und markt 44(1): 19-20.

Rühle, A. (1999): Die Beurteilung strategischer Personalinvestitionen. Erich Schmidt, Berlin.

Schierenbeck, H. / Lister, M. / Kirmße, S. (2014): Ertragsorientiertes Bankmanagement Band 1. Messung von Rentabilität und Risiko im Bankgeschäft. Springer-Gabler, Wiesbaden.

Schlüter, T. / Hartmann-Wendels, T. / Weber, M. / Zander, M. (2014): Die Risikoberichterstattung deutscher Banken: Erhebung des Branchenstandards. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 66(4): 386-427.

Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements. Vahlen, München.

Scholz, C. (2014): Personalmanagement. Vahlen, München.

Schulte, C. (2011): Personalcontrolling mit Kennzahlen. Vahlen, München.

Schuster, B. (2005): Herausforderungen einer veränderten Unternehmensumwelt für das Geschäftsmodell einer Bank. In: Lange, T. A. / Schulze, H. (Hrsg.): Wertmanagement in Banken. Gabler, Wiesbaden.

Weber, S. C. (2013): Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans. In: Bulletin 2013(4): 27-28.

Wunderer, R. / Jaritz, A. (2007): Unternehmerisches Personalcontrolling. Luchterhand / Wolters Kluwer, Köln.

Wunderer, R. / Schlagenhaufer, P. (1994): Personal-Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungszentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von Finanzdienstleistungsunternehmen

von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

1 „Banking is people business“: Personeller Ressourcenfokus in Finanzdienstleistungsunternehmen

„Niedrigzinsniveau, Margendruck, schärfere Regulierung und ein sich veränderndes Kundenverhalten: Die Bankenbranche steht vor großen Herausforderungen. Einige Institute stellen ihre gesamten Geschäftsmodelle auf den Prüfstand, andere justieren Stellschrauben. Es geht immer um die unternehmerische Antwort auf die Frage, wie das Geschäftsmodell der Zukunft aussieht. Nicht das Produkt, sondern der Mensch muss dabei im Mittelpunkt stehen …“ (Kassow 2014, S. 20). Dieses Zitat passt in mehrfacher Hinsicht zum Auftakt dieses Beitrages. Einerseits werden zentrale Herausforderungen an Kreditinstitute benannt, die nach Antworten zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit verlangen. Andererseits lässt sich mit der Akzentuierung des „Menschen“ der Bogen zum Leitspruch „Banking is people business“ spannen. Neben dem Kunden können sich hier auch die Mitarbeiter als Adressaten sehen. Wobei beide Gruppen gerade im Finanzsektor eng miteinander verknüpft sind: „Das Bankgeschäft basiert immer auf zwischenmenschlichen Beziehungen, es ist mehr als vieles andere Vertrauenssache“ (Kassow 2014, S. 20).

Der personelle Faktor wird durch die vielfältigen technologischen Möglichkeiten im Bankgeschäft zwar neupositioniert und neuorchestriert werden, seine grundlegende Bedeutung bleibt davon aber unberührt. Ganz vereinfacht gibt es eine gegenläufige Entwicklung zwischen Quantität und Qualität: Dem restrukturierungsbedingten moderaten Beschäftigungsabbau im quantitativen Sinne (für den Bankenplatz Frankfurt z.B. Traud / Bischoff 2014, S. 23) steht unter qualitativen Gesichtspunkten eine kontinuierliche Bedeutungszunahme der Personalqualität gegenüber. Die Ressource Personal bleibt damit ein, wenn nicht **der** entscheidende Erfolgsfaktor von Kreditinstituten. In diese Richtung formuliert auch Schabel (2015, S. 24) für sein Kreditinstitut, der Sparkasse Münsterland-Ost: „Dreh- und Angelpunkte in der strategischen Ausrichtung sind die Mitarbeiter.“ So ist z.B. die für Kreditinstitute essentielle Kundenbindung nur durch kompetente und engagierte Mitarbeiter zu erreichen (Meybom 2015, S. 24). Gleiches gilt für die Bewältigung der an Dynamik tendenziell zunehmenden kunden-, organisations- und technologieorientiert getriebenen Veränderungen in Finanzdienstleistungsunternehmen. Dies begründet ein besonderes Augenmerk auf die Ressource Personal in dem Sinne, dass Entscheidungen in diesem Bereich mit besonderer Sorgfalt zu treffen sind. In diesem Kontext gewinnt auch die Personaldiagnostik im Finanzdienstleistungsbereich weiter an Bedeutung.

2 Deduktive Themenherleitung: Wertschöpfungsorientierte Ressourcenorientierung in Finanzdienstleistungsunternehmen

2.1 Rahmenkonzept: Ressourcenorientierte Unternehmensführung und ressourcenorientiertes Human Resource Management

Der Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung bzw. der Ressource-based view geht von einer Inside-Out-Perspektive im Sinne einer Ressourcen- und Fähigkeitenmobilisierung zur Begründung einer vorteilhaften Marktpositionierung aus. „Er konzentriert sich auf das Fähigkeitsspektrum bzw. die Kernkompetenzen einer Unternehmung, die bei entsprechender marktlicher Relevanz Wettbewerbsvorteile begründen können. Entsprechend ist die Ressourcenausstattung einer Unternehmung bei vorhandenen Marktanknüpfungspunkten für ihren Erfolg entscheidend“ (Ahlers 2007, S. 112; ähnlich auch Welge / Al-Laham 2012, S. 87). Hintergrund ist die Annahme, dass „… organizational resources can create strategic value for a firm …“ (Manroop et al. 2014, S. 795). Diese Perspektiveneinnahme unterscheidet ihn deutlich vom marktorientierten Ansatz (Market-based view), der aus einer Outside-In-Perspektive eine konsequente Marktentsprechung als erfolgskritisch ansieht.

Der Begriff Ressource bezeichnet allgemein einen Leistungsprozess-Input, der zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt (Müser 1999, S. 17). Es lassen sich tangible (materielle) und intangible (immaterielle) Ressourcen unterscheiden (Macharzina / Wolf 2012, S. 66). Gesondert aufgrund ihrer besonderen Stellung werden oft die Human-Ressourcen ausgewiesen. „Sie repräsentieren das Humankapital des Unternehmens und umfassen das Know How, die Fähigkeiten, die Erfahrung sowie die Motivation der Mitarbeiter“ (Bea / Hass 2013, S. 31). Verfügt das Unternehmen über wertvolle, einzigartige und schwer zu imitierende Ressourcen bzw. Ressourcenkombinationen, kann dies nach der Logik des Resource-based view nachhaltige Wettbewerbsvorteile begründen. Bezogen auf das hier fokussierte Humanvermögen von Unternehmen heißt das: „Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn frühzeitig in Arbeitnehmer investiert wird, deren Kompetenzen wertvoll und selten sind und nicht kurzfristig vom Wettbewerber imitiert oder substituiert werden können“ (Ridder 2013, S. 75). Diese betont wissens- und qualifikationsorientierte Perspektive steht in enger Verbindung zur Personalentwicklung, kann im weiteren Sinne aber auch auf andere personalwirtschaftliche Handlungsfelder ausgedehnt werden.

Die Grundorientierung der ressourcenorientierten Unternehmensführung ebnet gewissermaßen den Weg für den Ansatz des strategischen Human Resource Management, „der die strategische Bedeutung der Humanressourcen in den Vordergrund stellt (und) personalwirtschaftliche Aufgaben eng an die strategischen Ziele des Unternehmens knüpft …“ (Ridder 2013, S. 75). Die damit verbundene implizite Aufwertung der Personalfunktion ist u.a. als Aufforderung zu verstehen, die Personalarbeit strategieorientierter und professioneller auszurichten und entsprechende Ressourcen dafür bereitzustellen. Diese Überlegungen gelten in besonderer Weise für personal- und wissensintensive Unternehmen, wozu die Finanzdienstleistungsunternehmen zählen. Postulat und Realität stimmen dabei aber nicht immer überein, der dahinter stehende Durchdringungsgrad der

HR-Business-Partner-Vorstellung ist vielfach noch ausbaufähig, auch was Finanzdienstleister angeht.

2.2 Ressourcen- und wissenszentrierte Personalentscheidungen in Finanzdienstleistungsunternehmen

Finanzdienstleistungsunternehmen sind in mehrfacher Hinsicht wissenszentrierte Organisationen. Produktwissen, Kundenwissen, Prozesswissen etc. sind wichtige Elemente der Wettbewerbsfähigkeit in der Finanzbranche. Ein Ressourcenmanagement muss hier maßgeblich ansetzen. Da Wissen träger- und zu wichtigen Teilen personalgebunden ist, berühren Personalentscheidungen unmittelbar die Wissensbasis von Finanzdienstleistern und sind damit eine entscheidende Variable ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Entsprechend finden die Prozessschritte Wissensgenerierung und -erhaltung ihr personalbezogenes Pendant in den Personalfunktionen Mitarbeiterbeschaffung und -bindung. Der Auf- und Ausbau einer lernenden Organisation, die angesichts des Wettbewerbsdrucks neue Impulse setzt, hat in Finanzdienstleistungsunternehmen schon mehr als nur „… bereits vereinzelt begonnen“ (Jacobi 2015, S. 17) und akzentuiert in besonderer Weise die Bedeutung der Erhaltung sowie Förderung von Wissensträgern als erfolgskritische Ressource.

Die Bedeutung der Fundierung ressourcenbezogener Entscheidungen wächst mit ihrem Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Die in- bzw. externe Besetzung von Schlüsselpositionen ist ein solch erfolgskritischer Entscheidungstatbestand in Finanzdienstleistungsunternehmen. Entsprechend sollte eine fundierte Entscheidungsvorbereitung in Form eines aussagekräftigen Auswahlverfahrens zum gängigen Procedere gehören. Grundsätzlich gilt: „Personalentscheidungen brauchen verlässliche Instrumente. Diagnostische Verfahren lohnen sich“ (Meifert 2015, S. 4). Damit rückt die Personaldiagnostik in den Fokus.

3 Personaldiagnostik zur Auswahl- und Einsatzoptimierung personeller Ressourcen in Finanzdienstleistungsunternehmen

3.1 Ziele und Prozess der Personaldiagnostik

Die Personaldiagnostik ist ein Teilbereich der psychologischen Diagnostik, die sich auf personalzentrierte Fragestellungen im Betriebskontext bezieht. Das generelle Ansinnen der psychologischen Diagnostik, die „… Beantwortung von Fragestellungen, die sich auf die Beschreibung, Klassifikation, Erklärung oder Vorhersage menschlichen Verhaltens und Erlebens beziehen“ (Schmidt-Atzert / Amelang 2012, S. 4) wird entsprechend auf personalwirtschaftliche Fragestellungen transformiert. In Form der hier relevanten berufsbezogenen Eignungsdiagnostik bezeichnet sie die „... Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext“ (Schuler / Höft 2006, S. 102).

Kernfeld der Anwendung in Betrieben ist die Personalauswahl mit der Intention der Reduzierung von Fehlentscheidungen. Dazu liefert die Personaldiagnostik Methoden zur

Anforderungsanalyse, zur Bestimmung der Bewerbereignung und zur Evaluation von Personalauswahlverfahren (Kanning 2004, S. 17). Der Begriff „Eignung“ fokussiert dabei den Grad des „Zusammenpassens“ von Mitarbeiter und Arbeitsaufgabe (Schuler 2014, S. 3), wobei im Optimalfall eine bedarfs- und motivgerecht zugeschnittene Positionsbesetzung jenseits von Über- und Unterforderung möglich ist. Insofern ist das pragmatische Ziel der Personaldiagnostik „… eine optimale Stellenbesetzung und die Identifizierung des bestgeeigneten Kandidaten“ (Watzka 2015, S. 71).

Um diesen Aufgaben und Zielen nachzukommen, sind verschiedene Schritte im Rahmen des personaldiagnostischen Prozesses zu absolvieren, die idealtypisch von der Aufgabendefinition bis hin zur Evaluation reichen. Die inhaltliche Füllung und Konkretisierung dieser Prozessschritte trägt den Branchen- und Betriebsbezug in das personaldiagnostische Procedere hinein, in diesem Fall den Finanzdienstleistungsbezug. Gerade die Anforderungsanalyse stellt sich in einem dynamischen Marktumfeld, dem sich der Großteil der Finanzdienstleistungsunternehmen zu stellen hat, als Herausforderung dar. Zumindest dürften sich die Zeitabstände von markanteren Anforderungsveränderungen in den letzten Dekaden in der Finanzdienstleistungsbranche verringert haben. Zur Umsetzung veränderter Geschäftsmodelle in Kreditinstituten „… braucht es Führungskräfte, die den neu formulierten Anforderungen entsprechen können, und Mitarbeiter mit veränderten Verhaltensweisen und Prägungen“ (Söhlemann 2014, S. 83). Entsprechend sind Positionsbesetzungen und die damit verbundenen Qualifikationen periodisch im Rahmen von Leistungsbeurteilungsprozessen und/oder mit personaldiagnostischen Verfahren zu überprüfen. Eine Forderung, die mit traditionellen HR-Denkweisen in Finanzdienstleistungsunternehmen mit weitgehender Positionssicherheit der Stelleninhaber nur sehr bedingt in Einklang zu bringen ist. Aber die zunehmend erforderliche Changefähigkeit der Unternehmen im Finanzbereich wird vor tradierten Denk- und Handlungsmustern nicht Halt machen (können), um personalseitig die Voraussetzungen für wandlungsfähige Institute zu schaffen.

3.2 Beitrag der Personaldiagnostik zur gezielten Ressourcennutzung

3.2.1 Validere Auswahlentscheidungen

Der Begriff Validität wird insbesondere bei Personal-Auswahlverfahren als Evaluationskriterium und Gütemaßstab angewandt. „Die Validität (Gültigkeit) eines personaldiagnostischen Verfahrens macht eine Aussage darüber, inwieweit das Verfahren in der Lage ist, diejenigen Merkmale eines Menschen zu messen, zur deren Messung es entwickelt wurde“ (Kanning 2004, S. 182). Ausdifferenzierter lassen sich drei Validitätsausprägungen unterscheiden (Ridder 2013, S. 102):

- Konstruktvalidität: erfasst das diagnostische Verfahren die gewünschte Beobachtungsdimension?
- Inhaltsvalidität: ist das eingesetzte Verfahren repräsentativ für die spätere berufliche Situation?
- Prognosevalidität: Ableitung belastbarer Schlussfolgerungen aus dem beobachtbaren Verhalten hinsichtlich des späteren beruflichen Leistungsverhaltens

Die Nutzung diagnostischer Verfahren (siehe 3.3) allein erlaubt noch keine belastbare Aussage über die Validität. Ihre situationsspezifische Ausgestaltung ist dafür ausschlaggebend. Die Güte der Personalauswahl ist damit abhängig von dem Professionalitätsgrad des oder der eingesetzten Verfahren. Speziell größere Finanzdienstleistungsunternehmen dürften aufgrund ihrer bereits personellen und erfahrungsbasierten Expertise Auswahlverfahren mit einem recht hohen Validitätsgrad einsetzen. Allerdings ist mit Bezug auf den eignungsdiagnostischen Verfahrenseinsatz zu konstatieren, „… dass in der Praxis auch eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Verfahren eingesetzt wird, die den heutigen methodischen Ansprüchen nicht genügen …“ (Schuler 2014, S. 155).

3.2.2 Fundierung der Entwicklungs- und Karriereplanung

Nicht nur die Auswahl neuer Mitarbeiter, sondern auch interne Entwicklungs-, Positionierungs- und Aufstiegsentscheidungen sind mitentscheidend für den Erfolg der Personalpolitik in Finanzdienstleistungsunternehmen. Die informatorische Fundierung der damit verbundenen Entscheidungen ist nicht minder wichtig und erfolgskritisch. Insofern hat die Personaldiagnostik auch hier ein lohnendes Anwendungsfeld. Größere Finanzdienstleistungsunternehmen bieten z.B. Development Center an, um systematisch das Entwicklungspotential von Kandidaten zu eruieren.

Durch diverse Umstrukturierungs- und Lean-Wellen in Finanzdienstleistungsunternehmen ist auch das hierarchische Positionsgefüge „ausgedünnt“ worden mit der Konsequenz von tendenziell weniger Führungsebenen und -stellen (zu flachen Hierarchien z.B. Biermann 2012, S. 293). Aufgrund des Verantwortungszuwachses der verbleibenden Führungsstellen nimmt auch die Bedeutung einer fundierten internen Personalauswahl für die Beförderungsstellen zu.

Die Zeiten eines eher „unfokussierten Schulungstourismus“ gehören auch in Finanzdienstleistungsunternehmen längst der Vergangenheit an. Die Ausgaben für Personalentwicklung werden in Zeiten der Konsolidierung aufgrund des permanenten Markt- und Regulierungsdrucks stärker als je zuvor als Investitionen betrachtet, die sich unmittelbar bzw. mittelbar zu amortisieren haben (vgl. dazu den Beitrag zu Personalinvestitionen von Ahlers / Gülke in diesem Band). Diagnostische Verfahren in Form von Potentialeinschätzungen können hier helfen, die Entwicklungsinvestitionen in die richtigen Bahnen zu lenken, indem die geeigneten Adressaten identifiziert werden. Dies liegt auch im originären Interesse der Mitarbeiter selbst, um z.B. Über- und Unterforderungen und damit verbundene Motivationsproblematiken zu vermeiden.

3.3 Maßnahmen zur Personaldiagnostik in Finanzdienstleistungsunternehmen

3.3.1 Maßnahmenspektrum im Überblick

Das mittlerweile breite diagnostische Instrumentarium ist grundsätzlich auch auf Finanzdienstleistungsunternehmen anzuwenden. Die folgende Tabelle gibt eine – sicherlich nicht vollständige – Übersicht über marktgängige Verfahren:

Arrivierte Verfahren	Neuere Verfahren	Innovative Verfahren
Offline und/oder Online Bewerbung	IT-basierte Befragung (online, offline)	Profiling
persönliches Vorstellungsgespräch	Online-Assessment (dient eigentlich der frühzeitigen Negativauswahl)	IT-gestütztes Assessment Center
Auswahl-/Einstellungs-/Eignungsgespräch	Self-Assessment	dynamischer Postkorb
schriftliche Tests (Intelligenztests, Persönlichkeitstests, Berufswissen, Rechtschreibung, Motivation, Interessentest, Bochumer-Persönlichkeits-Inventar usw.)	IT-basierte Tests (Multitasking, Rechtschreibung, Intelligenz usw.)	IT-gestützte Arbeitsproben (z.B. virtuelles Büro)
Kreativitätstests (Puzzle, grafische Elemente usw.)	IT-basierte Spiele (Unternehmensspiel, Entscheidungsspiele, Simulation usw.)	IT-gestützte Sprachprofil-Ermittlung
Selbstbild/Eigenbewertung/unkontrollierte Selbstbeurteilung/Qualifikationsprofil/ Biographischer Fragebogen usw.	eAssessments (gruppendynamische Online-Aktivitäten)	IT-gestützte Dynamik-Beobachtung (z.B. Bewegungsdynamik, Sprechgeschwindigkeit und -lautstärke usw.)
Tests zum räumlichen Vorstellungsvermögen	Gamification	forensische Linguistik
kontrollierte Eigenbewertung und Qualifikationsprofil	Einzel- oder Gruppendiskussion zu Unternehmensvideos	eigenschaftsbasierte Verfahrenskopplung
graphologische Auswertungen	IT-basierte Sprachtests	
Assessment Center	Karriere-Events	
Psychologie-, Verhaltens- und Kommunikationstests	Recruitainment	
beobachtete gruppendynamische Tests	Check des Online Persönlichkeitsprofil	
Postkorb	IT-basierte Eignungstests	
Sprachtests (schriftlich als auch im Gesprächskontext)	Krimidinner (gruppendynamische Offline-Aktivitäten)	
Gespräche mit bereits vorausgewählten Kandidaten mit höheren Führungskräften des Unternehmens (sogenannte Kamingespräche)	gescheiterte Bewerber "auffangen", wertschätzen und ggf. für andere Aufgaben und/oder spätere Berücksichtigung vorsehen	
Kurzvorträge (unbekannte Themen mit engem Zeitrahmen)		
Arbeitsproben (z.B. Handwerk, Berufungsverfahren, Marketing usw.)		
Sporteignungstests		
Studierfähigkeitstests		
Konzentrations- und Merkfähigkeitstests		
Reflexionsgespräch		
strukturiertes Interview (biografisch, situativ)		
Telefoninterview		
Referenzen		

Tab. 1: Überblick über personaldiagnostische Verfahren
Quelle: Eigene Darstellung

Die Nutzung personaldiagnostischer Verfahren bietet aber nicht automatisch eine Sicherheit für validere Personalentscheidungen. Die Ausgestaltung der Verfahren muss auf die betrieblichen Spezifika des jeweiligen Finanzdienstleisters zugeschnitten sein. Im Bankenbereich sind z.B. deutliche Unterschiede zwischen regional verankerten Genossenschaftsbanken und international agierenden Groß- und Onlinebanken anzunehmen.

3.3.2 Einsatz von klassischen Vor-Ort-Verfahren

Die Personaldiagnostik Vor-Ort im Sinne klassischer betriebspräsenter bzw. ortsnaher Verfahren spielt nach wie vor eine zentrale Rolle, auch in Finanzdienstleistungsunternehmen.

Der konkrete Einsatz personaldiagnostischer Verfahren ist dabei maßgeblich von der anvisierten Zielgruppe abhängig. Bezogen auf die Zielgruppe Auszubildende liegt bei größeren Finanzdienstleistungsunternehmen oft ein mehrstufiges Auswahlverfahren vor, das zur Vorselektion IT-gestützte Elemente nutzt, bevor sich z.B. Vorstellungsgespräche und/oder ACs anschließen. Bei Einzelbesetzungen von vakanten Fach- und Führungsstellen im mittleren Management mit Professionals verlagert sich das diagnostische Procedere in Richtung von klassischen Vor-Ort-Verfahren. Im gehobenen Bereich und speziell bei der Besetzung von Vorstandspositionen nutzen auch viele Finanzdienstleister die Expertise spezialisierter Personalberater bzw. Headhunter (zum Einsatz von Headhunter näher Hofmann / Bergert (Hrsg.) 2014), die auf ihre eigenen, praxisbewährten diagnostischen Analysetechniken zurückgreifen. Eine fundierte Personaldiagnostik wird also nicht auf eine Face-to-Face-Kontaktsituation mit ihren eigenen Vorteilsbereichen wie z.B. der unmittelbaren Feedbackvergabe verzichten können. Dies steht nicht im Widerspruch zur Bedeutungszunahme der IT-gestützten Personaldiagnostik, die im folgenden Abschnitt thematisiert wird.

3.3.3 Ausdifferenzierte IT-gestützte Personaldiagnostik

Die stärkere IT-Unterstützung der Personaldiagnostik in Finanzdienstleistungsunternehmen ist aus mehreren Gründen vorgezeichnet. Zum einen ist der Finanzdienstleistungsbereich und damit auch deren Mitarbeiter von je her IT-affin, d.h. der Einsatz von Informationstechnologie gehört zum Alltag. Größere „Berührungsängste“ sind also nicht zu erwarten. Zum anderen sprechen neben den methodikimmanenten Vorteilen (z.B. hoher Grad an Standardisierung und Objektivität) auch ressourcenbezogene Gründe für den verstärkten Einsatz IT-gestützter Personaldiagnostikverfahren: Sie tragen den Praxisanforderungen insbesondere nach Zeit- und Kosteneffizienz von Auswahlverfahren Rechnung (Merkle at al. 2009, S. 157). Wenn auch ihr Qualitätsstandard für jeden Einzelfall nachgewiesen werden muss und damit nicht per se angenommen werden kann, eröffnen sie doch von der Grundanlage her ganz andere Möglichkeiten als klassische, papierbasierte Verfahren der Eignungsdiagnostik (u.a. Wottawa 2008). Auf der anderen Seite ist der Erfolg einer IT-gestützten Personaldiagnostik von der Qualität der Verfahren selbst abhängig und damit nicht ohne weiteres gegeben. Latenten Problembereichen der

IT-gestützten Personaldiagnostik wie z.B. der bedingten Kontrollsituation etc. (zu den potentiellen Problemen internetgestützter Testdiagnostik näher z.B. Schuler 2014, S. 208) sollte durch eine fundierte Verfahrensplanung antizipativ begegnet werden.

3.4 Problembereiche und Limitationen

Das hier angeführte Nutzenpotential der Personaldiagnostik zur wertschöpfungszentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter im Kontext von Auswahl-, Positionierungs- und Entwicklungsentscheidungen in Finanzdienstleistungsunternehmen ist aber keinesfalls als „ausgemacht“ anzusehen. Die Personaldiagnostik ist per se mit einer Reihe von Problembereichen und Limitationen konfrontiert, die sie zwar keinesfalls grundsätzlich entwertet, aber einer realistischen Nutzeneinschätzung im Weg steht.

Personalauswahlentscheidungen jedweder Ausprägung ist immer ein nicht weg zu diskutierendes Maß an Restunsicherheit inhärent. Absolut valide Verfahren kann es aufgrund der Eigendynamik des Faktors Mensch nicht geben. Realischtischerweise geht es damit beim Einsatz personaldiagnostischer Verfahren um die Reduzierung suboptimaler Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen und der damit verbundenen Fehlallokation von Ressourcen.

Den jeweiligen personaldiagnostischen Verfahren sind unterschiedliche methodikimmanente Probleme inhärent. So wird auch das Assessment Center als sehr arriviertes und praxiserprobtes Diagnoseverfahren mit einer Vielzahl von Problembereichen und Limitationen konfrontiert (zur kontroversen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem AC näher z.B. Obermann 2013, S. 275; auch Thornton III / Rupp 2006, S. 217). Dadurch wird aber das Verfahren an sich nicht in Frage gestellt, sondern dies lenkt das Augenmerk vielmehr auf die Notwendigkeit der überlegten und professionellen Ausgestaltung dieser Auswahl- und Einschätzungsmethodik sowie der gezielten Nutzung von Verbesserungsmöglichkeiten und Weiterentwicklungen (dazu z.B. näher Schuler 2014, S. 297).

Die zumeist zeitlich eng umgrenzt angelegten eignungsdiagnostischen Verfahren sind auch begrenzt in ihrer Aussagekraft zum wichtigen „Cultural Fit“ (dazu näher z.B. Jumpertz 2015), also ob ein Kandidat von seiner Werteinstellung her zum jeweiligen Finanzinstitut passt. Genossenschaftsbanken z.B. sind durch spezielle Wertestrukturen geprägt (zu genossenschaftlichen Werten näher Hill / Doluschitz 2014), die von den Mitarbeitern mitgetragen werden sollten. Gerade bei Kreditinstituten sind hier deutliche Unterschiede zu vermuten. Längere Beobachtungsphasen eines Kandidaten, wie sie bei Studierenden Praktika gewähren, erlauben hier validere Abschätzungen.

4 Zukunftsrelevanz der Personaldiagnostik im Finanzdienstleistungssektor

Banken werden auf den nicht nachlassenden Marktdruck weiter reagieren müssen – z.B. mit der noch konsequenteren Umsetzung des Lean-Banking, wo eine Studie noch markanten Handlungsbedarf identifiziert hat (siehe dazu Leyer et al. 2014). Generell ist aufgrund der schon im Eingangszitat angeführten Herausforderungen unschwer für Fi-

nanzdienstleistungsunternehmen zu prognostizieren, dass der Optimierungs- und Professionalisierungsdruck auf alle betrieblichen Funktionsbereiche erhalten bleibt bzw. noch weiter zunehmen wird. Das gilt auch und im Besonderen für den HR-Bereich, der seinen Wertschöpfungsbeitrag immer aufs Neue legitimieren muss.

„Mit guter Personalpolitik durch schwierige Zeiten“ (Hoss 2014, S. 78) – diese Artikelüberschrift gibt den Weg auch in Verbindung mit dem Thema Personaldiagnostik für Finanzdienstleistungsunternehmen vor: Es gilt qualitativ die eingesetzten diagnostischen Personalinstrumente einer weiteren Feinjustierung zu unterziehen, um die darauf basierenden Entscheidungen zur Einstellung, Entwicklung bzw. Aufstiegspositionierung ambitionierter Fach- und Führungskräfte noch fundierter und vor einem veränderten Anforderungsumfeld treffen zu können. Die neuen, bei weitem noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten der IT-gestützten Personaldiagnostik sollten dabei eine stärkere Beachtung erfahren.

„Die Veränderungen der Arbeitswelt erfordern – gerade von Managern – erhöhte Flexibilität, Mobilität und lebenslanges Lernen …“ (Volmer / Abele 2013, S. 510). Diese Feststellung ist aufgrund der sich abzeichnenden z.T. grundlegenden Veränderungen bei den bisherigen Geschäftsmodellen omnipräsent, auch in Finanzdienstleistungsunternehmen. Die damit verbundene erhöhte Dynamik bei der internen Neustrukturierung von Geschäftsprozessen geht an den angestammten Führungspositionen und deren Inhabern nicht vorüber, vielmehr sind gerade sie als Change-Promotoren gefordert. Die Personaldiagnostik kann hier einen wichtigen Beitrag zu einer adäquaten Besetzungs- und Entwicklungspolitik von Führungsstellen und deren Inhabern leisten.

Die Personaldiagnostik ist in ihrem Anwendungsfeld insofern nicht nur auf die Einstellung begrenzt, die bei qualifizierten Positionen z.B. im Versicherungsbereich aufgrund einer nicht nachhaltig bestückten Rekrutierungspipeline eigenständige Probleme aufwirft (Böhm 2015, S. 28). Aufgrund der weiterhin zu erwartenden dynamischen Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche, die mittelbar und unmittelbar auch die Inhaber von Fach- und Führungspositionen in den Instituten tangieren, ist das Thema Passung von Anforderungen und Qualifikationen ein ständiger Wegbegleiter: „Das Projekt Passung ist mit dem Einstellungsverfahren nicht abgeschlossen. Es ist eine Daueraufgabe“ (Jumpertz 2015, S. 64). Die Neupositionierung der Personaldiagnostik in Form der intendierten Ausdehnung des Anwendungsbereichs auf etablierte Führungspositionen kann aber nur nachhaltig Platz greifen bei einem gezielten tiefgreifenden Kulturwandel in Banken (für das Fallbeispiel der Sparda Bank Berlin Krumnow / Meifert 2014), der die eigentliche Herausforderung für die Zukunft darstellt.

Literatur

Ahlers, F. (2007): Betriebswirtschaftslehre als spezieller Rahmen. In: Steinle, C. / Daum, A. (Hrsg.): Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Bea, F. X. / Haas, J. (2013): Strategisches Management. UVK, München.

Biermann, T. (2012): Organisatorischer Wandel – der Weg zur lernenden Organisation. In: Steffens, U. / Gerhard, M. (Hrsg.): Kompendium Management in Banking & Finance, Band 2. Prozesssteuerung und Führungsverhalten. Frankfurt School Verlag, Frankfurt.

Böhm, C. (2015): DVS Vorstandsinitiative Aus- und Weiterbildung. In: Die Versicherungs-Praxis 2015(1): 28.

Hill, S. / Doluschitz, R. (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 63(1): 19-30.

Hofmann, D. / Bergert, G. (Hrsg.) (2014): Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche. Springer, Wiesbaden.

Hoss, L. (2014): Mit guter Personalpolitik durch schwierige Zeiten. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 54(1): 78-80.

Jacobi, C. (2015): Profitables Wachstum sicherstellen. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 55(1): 14-17.

Jumpertz, S. (2015): Wer passt? In: managerSeminare 2015(1): 58-64.

Kanning, U. P. (2004): Standards der Personaldiagnostik. Hogrefe / Beuth, Göttingen u. a./Berlin u. a.

Kassow, A. (2014): In der Region verwurzelt. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 54(4): 20-22.

Krumnow, S. / Meifert, M. (2014): Die Sparda-Bank Berlin erfindet sich neu. In: Personalwirtschaft 41(12): 20-22.

Leyer, M. / Roenpage, O. / Moormann, J. (2014): Wie “lean” sind Banken wirklich? In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 54(4): 63-66.

Macharzina, K. / Wolf, J. (2012): Unternehmensführung. Springer Gabler, Wiesbaden.

Manroop, L. / Singh, P. / Ezzedeen, S. (2014): Human Resources Systems and ethical climates. A resource-based perspective. In: Human Resource Management 53(5): 795-816.

Meifert, M. (2015): Personalentscheidungen brauchen verlässliche Instrumente. In: Personalführung 48(1): 4-5.

Merkle, K. / Thielsch, M. / Holtmeier, S. (2009): HR meets IT. Computergestützte Personalauswahl – zwischen Psychometrie und User Experience. In: Brandenburg, T. / Thiesch, M. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. MV-Wissenschaft, Münster.

Meybom, P. (2015): Erfolgsfaktoren der modernen Bank. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 55(1): 22-27.

Müser, M. (1999): Ressourcenorientierte Unternehmensführung. Josef Eul, Lohmar.

Obermann, C. (2013): Assessment Centerl. Springer Gabler, Wiesbaden.

Ridder, H.-G. (2013): Personalwirtschaftslehre. Kohlhammer, Stuttgart.

Schabel, M. (2015): Sparkassenstrategie. Bedürfnisorientierung ist der Schlüssel. In: bank und markt 44(2): 22-25.

Schmidt-Atzert, L. / Amelang, M. (2012): Psychologische Diagnostik. Springer, Berlin/Heidelberg.

Schuler, H. (2014): Psychologische Personalauswahl. Hogrefe, Göttingen u. a.

Schuler, H. / Höft, S. (2006): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe Verlag, Göttingen u. a.

Söhlemann, G. (2014): Das Image der Banken als Arbeitgeber. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 54(1): 81-83.

Thornton III, G. C. / Rupp, D. E. (2006): Assessment Center in Human Resource Management. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah/New Jersey.

Traud, G. / Bischoff, U. (2014): Die größten Banken am Finanzplatz Frankfurt. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 54(4): 23-25.

Volmer, J. / Abele, A. E. (2013): Berufliche Laufbahnentwicklung. In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik. Hogrefe, Göttingen u. a.

Watzka, K. (2015): Was Bewerbungsunterlagen wirklich aussagen. In: die bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 55(2): S. 71-74.

Welge, M. K. / Al-Laham, A. (2012): Strategisches Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

Wottawa, H. (2008): Effektive Gestaltung von eignungsdiagnostischen Prozessen unter Nutzung moderner Online-Tools. In: Sarges, W. / Scheffer, D. (Hrsg.): Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik. Hogrefe, Göttingen u. a.

Neue Personalplanungsmethoden zur quantitativen und qualitativen Ressourcensicherung in Finanzinstituten

von Werner Ollechowitz und Tobias Thomas

1 Neue Herausforderungen bei der Ressourcensicherung von Finanzinstituten

Die Finanzdienstleistungsbranche ist einem dauerhaften und zum Teil rasant voranschreitenden Strukturwandel unterworfen: Die Globalisierung, die weitreichenden Auswirkungen der Finanz- und Schuldenkrise, die sich durch sämtliche Branchen ziehende Digitalisierung der Arbeitswelt sowie die sich wandelnden Kundenanforderungen in Verbindung mit einer weiter steigenden Wettbewerbsintensität führen auch in der Bankenbranche zu wachsenden Anforderungen (Sinn / Schmundt 2014, S. 4; Fischer / Stockhausen 2014, S. 32).

Zudem resultiert aus dem anhaltenden Niedrigzinsumfeld und der Zunahme der regulatorischen Mindestanforderungen in vielen Häusern ein zunehmender Ertragsdruck. Dies hat zur Folge, dass viele Banken in einem Spannungsfeld stehen: Auf der einen Seite sind sie gezwungen, bestehende Effizienz- und Effektivitätspotentiale (mit Blick auf die Cost-Income Ratio) konsequent zu heben, auf der anderen Seite müssen (teilweise kostenintensive) strategisch notwendige Investitionen, zum Beispiel in neue Produkte oder die IT-Infrastruktur, auf den Weg gebracht werden (Sinn / Schmundt 2014, S. 4-5).

Diese Umwälzungen finden zu einem Zeitpunkt statt, in der das Bild der Banken in der öffentlichen Wahrnehmung negativ geprägt ist (Jacob / Schubert, S. 14-15). Dabei wirkt sich der zu beobachtende Image- und Reputationsverlust nicht nur marktseitig auf die Bankkunden aus. Vielen Banken fällt es zunehmend schwerer, sich am Markt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. In vielen Häusern sind die Auswirkungen auf die Rekrutierung von Spezialisten und hochqualifizierten Fachkräften bereits spürbar. Diese Entwicklung stellt die Institute, nicht zuletzt aufgrund des vielzitierten demografischen Wandels, vor zusätzliche und neue Herausforderungen (Schabel / Möckel 2012, S. 21).

Wie auch für andere entwickelte Volkswirtschaften, so wird für Deutschland eine in den nächsten Jahrzehnten zunächst massiv alternde und dann abnehmende Bevölkerung prognostiziert. Studien gehen davon aus, dass sich die Wohnbevölkerung bis zum Jahr 2060 von derzeit 82 Millionen auf 68 Millionen reduziert haben könnte (Walter et al. 2013, 8-10). Dies wird, wie in manchen Branchen schon heute deutlich spürbar, auch zu einer Verknappung von verfügbaren Fachkräften führen (Ransweiler / Bender 2013, S. 55; Heindl / Süßmuth 2014, S. 43; Hoeppe / Lau 2011, S. 32).

Doch die Auswirkungen der demografischen Entwicklungen auf die Arbeitswelt sind vielschichtiger, weshalb eine Diskussion um rein quantitative Effekte zu kurz greift. Unsere heutige Wissensgesellschaft zeichnet sich durch eine hohe Durchdringung von Informations- und Kommunikationstechniken aus, was zu einer Verdichtung und Wissensintensivierung von wirtschaftlichen Prozessen führt. In der Folge gewinnen der Produktionsfaktor „Arbeit“ und damit auch die Kompetenzen innerhalb der Belegschaft immer mehr an Bedeutung. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass dem anstehenden altersbedingten Ausscheiden hoch qualifizierter Mitarbeiter eine wesentlich

geringere Zahl an jüngeren qualifizierten Mitarbeitern gegenübersteht, die konsequent nachgezogen werden könnten. Bei alternden Belegschaften stellt sich zudem die Frage, wie die Innovationsfähigkeit in der Belegschaft sichergestellt werden kann (Dworschak et al. 2012, S. 9).

2 Sinn und Zweck einer strategischen Personalplanung

Aus Sicht des Gesamtunternehmens wird es daher immer wichtiger, rechtzeitig sicherzustellen, dass die in der Zukunft benötigten Mitarbeiter mit den gewünschten Fähigkeiten zur gewünschten Zeit am gewünschten Ort verfügbar sind (Knorr et al. 2009, S. 17). In einem Marktumfeld, in dem die personellen Ressourcen einen zentralen Faktor des Unternehmenserfolgs und zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit darstellen, muss das Risiko von Fehlplanungen auf dieser Ebene vermieden werden (Huf 2007, S. 66). Die strategische Personalplanung bietet das notwendige Instrumentarium zur Beantwortung der Fragen rund um die langfristige Entwicklung des Personalkörpers, sowohl aus quantitativer als auch aus qualitativer Perspektive (Bodenstein et al. 2010, S. 24). Sie unterstützt damit das Erreichen sowie die Sicherstellung der strategischen Ziele (Strack et al. 2009, S. 10) und hat sich in den letzten Jahren in vielen Großunternehmen (z.B. Deutsche Telekom, Allianz, E.ON, Lufthansa Technik) zu einer unabdingbaren, neuen Teildisziplin des Personalmanagements entwickelt (Brezina 2011, S. 46; Dänzer-Vanotti / Strack 2009, S. 48; Mukrasch / Strack 2010, S. 38; Sattelberger / Strack 2009, S. 54).

Die einleitend skizzierten Herausforderungen sind dabei nicht nur für international agierende Großkonzerne von Bedeutung. Besonders für mittelständische Unternehmen wie die Schwäbisch Hall-Gruppe (SHG) haben sie eine hohe Relevanz. So sehen die Prognosen insbesondere für die ländlichen Gebiete Risiken bezüglich der gegebenen Auszubildendenpotentiale voraus (Walter et al. 2013, S. 76; Slupina et al. 2015, S. 10). Das Ausbildungsprogramm der SHG stellt seit Jahrzehnten eines der zentralen personalpolitischen Erfolgsfaktoren dar und ist ein wichtiger Baustein zur Nachführung neuer Mitarbeiter, insbesondere in den Kreditbereichen. Doch trotz der vergleichsweise hohen Ausbildungszahlen und dem konsequenten Nachführen junger Mitarbeiter wird auch die Belegschaft der SHG – gemessen am Durchschnittsalter – zunehmend älter. Mit Blick auf die Altersstruktur sind einzelne Einheiten bereits heute besonders auffällig und in den nächsten Jahren von größeren „Abgangswellen“ (zum Beispiel durch ehemals starke Ausbildungsjahrgänge) betroffen.

Die bereits in den letzten Jahren zu beobachtenden Volatilitäten an den Finanz- und Kapitalmärkten wirken sich naturgemäß auch auf den Markterfolg der SHG aus. Hieraus resultieren zum Teil sich rasch verändernde Kapazitätsbedarfe, die kurzfristig durch eine bestmögliche Flexibilisierung der Belegschaft (unterstützt durch eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle) gesteuert werden können. Mittel- und langfristig ist es jedoch notwendig, auf unterschiedliche Szenarien vorbereitet zu sein, um dem Anspruch eines verlässlichen, attraktiven und auf Kontinuität bedachten Arbeitgebers gerecht zu werden und – auf die ökonomischen Rahmenbedingungen achtend – das benötigte Personal vorzuhalten.

Um mögliche Alters-, Kapazitäts- und Qualifikations-Risiken frühzeitig identifizieren und bewerten zu können, wurde in der SHG im Jahr 2014 eine strategische Personalplanung eingeführt. Im Fokus der Pilot-Phase standen die Bereiche IT (u.a. Anwendungsentwicklung und IT-Betrieb) sowie Processing (u.a. Backoffice-Tätigkeiten). Die neue Planungsmethode wird durch ein eigens erstelltes, softwaregestütztes Simulationstool unterstützt. Der vorliegende Beitrag soll einen Einblick in die Entwicklung der strategischen Personalplanung aus Praxis-Sicht und zudem einen Überblick über mögliche Ergebnisformate und -typen geben.

3 Methode der strategischen Personalplanung

Im Rahmen der operativen Personalplanung stehen nicht selten Analysen von Personalbedarf und -bestand bestimmter Einheiten im Fokus. Häufig geht es um die Umsetzung von Einzelmaßnahmen, wie die befristete Besetzung einer Stelle, verbunden mit der Anforderung, dass beispielsweise die bisherige Stelleninhaberin nach ihrer Elternzeit wieder in dasselbe Team zurückkehren kann. Die operative Personalplanung bietet klare und verlässliche Regeln, die für einen vergleichsweise kurz- und mittelfristigen Planungshorizont zu Transparenz und Sicherheit bei allen Beteiligten führt (Spengler 2008, 9; Wolff von der Sahl et al. 2014, S. 2). Die strategische Personalplanung richtet ihre Aktivitäten dagegen an den mittel- und langfristigen Bedürfnissen der Organisation aus (Breitschmidt 2012, S. 5). Bei dem strategischen Ansatz geht es darum, die Sicherstellung der – zur Erfüllung des Geschäftszwecks notwendigen – Personalressourcen langfristig zu gewährleisten (Berendes et al. 2011, S. 9). Die strategische Personalplanung setzt bei der operativen Personalplanung an, geht jedoch mit Blick auf den Planungshorizont, die verwendeten Prämissen und das Spektrum der Analyseergebnisse weit darüber hinaus.

Sowohl in der Literatur als auch in der unternehmerischen Praxis werden unterschiedliche Methoden, Ansätze und Instrumente zur strategischen Personalplanung diskutiert (Eichhorn / Prieß 2012, S. 38). Was für den Einsatz im eigenen Unternehmen sinnvoll ist, hängt stark von den jeweiligen Anforderungen an die strategische Personalplanung ab, die wiederum von Faktoren wie der Betriebsgröße und der Planungskomplexität beeinflusst werden. So erscheint es zum Beispiel als wenig sinnvoll, den Personalbedarf und -bestand mit Hilfe von aufwendigen Simulationsmodellen bis ins letzte Detail zu planen, wenn keine vorausschauende und verlässliche Gesamtunternehmensplanung existiert, auf der die Personalbedarfsplanung aufsetzen kann. Auch ist es wenig effizient bei kleinen Einheiten (in der Regel unter 20 Mitarbeitern) mit komplexen Modellen zu arbeiten, um zu entsprechenden Erkenntnissen zu gelangen. Vielmehr sollen mit Hilfe der strategischen Personalplanung große Trends transparent gemacht und analysiert werden.

Bei den meisten Unternehmen, die sich für die Einführung einer strategischen Personalplanung entscheiden, liegt das Hauptaugenmerk auf dem Einsatz von Simulationsverfahren, mit deren Hilfe Szenarien als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage („Szenarientechnik“) generiert werden (Fischer / Stockhausen 2014, S. 33-34; Berendes et al. 2009, S. 26-27). Grundlage dieser Methode stellt ein softwaregestütztes Simulationstool dar, das über einen längeren Planungshorizont (zum Beispiel 10 Jahre) hinweg Über-

und Unterdeckungen des Personalkörpers berechnen kann. Dabei werden im Modell gesetzte Vorgaben (Algorithmen, Präferenzen, Prämissen und Nebenbedingungen) wie gewünscht berücksichtigt.

Mit Hilfe von MS-Excel können recht aufwendige Simulationsmodelle entwickelt werden, wodurch „kosten- und zeitintensive Anpassungen in der IT-Landschaft sowie die Abhängigkeit an die konzeptionellen Vorgaben der Software-Anbieter verhindert“ werden (Krebs et al. 2010, S. 47). Bei zunehmenden Anforderungen an die Funktionalitäten der Tools wird der handhabbare Komplexitätsrahmen allerdings gesprengt. Eine spezifisch für die Ansprüche eingestellte Softwarelösung kann daher entscheidende Vorzüge bieten. Hervorzuheben ist insbesondere die mögliche dynamische Vernetzung verschiedener Einflussgrößen in professionellen Anwendungen zur strategischen Personalplanung, die relativ einfach und adäquat abgebildet werden kann (Berendes et al. 2009, S. 24).

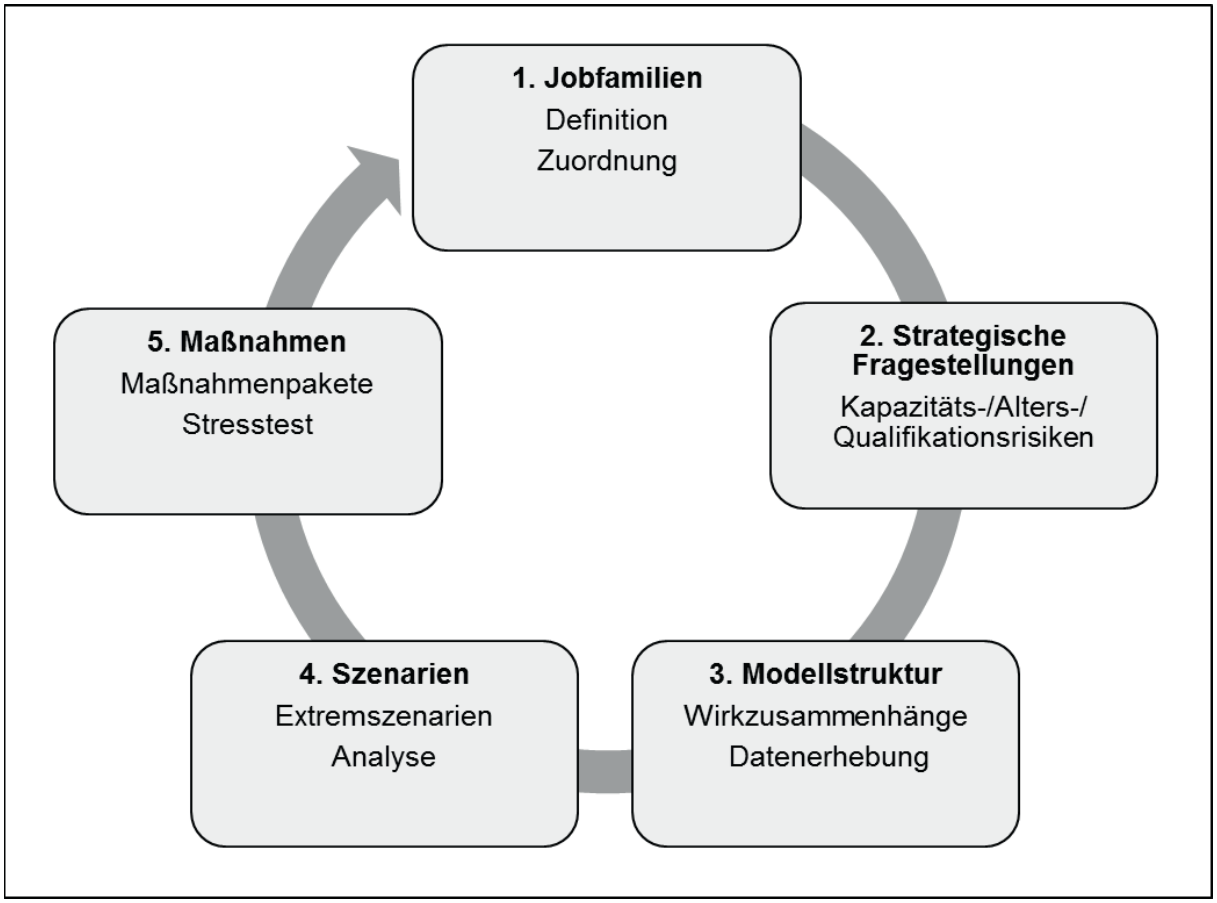


Abbildung 1: Ablaufplan zur Entwicklung einer strategischen Personalplanung
Quelle: Eigene Darstellung

Im nachfolgenden Kapitel wird eine mögliche Abfolge von einzelnen Schritten vorgestellt, die bei der Entwicklung einer strategischen Personalplanung durchlaufen werden. Die einzelnen Phasen sind in Abbildung 1 dargestellt. Besonders wichtig ist dabei, dass sowohl die Verknüpfung der Unternehmensplanungen sichergestellt als auch eine Projektstruktur gewählt wird, in der das Wissen der Fachbereiche bestmöglich berücksichtig wird. Im beschriebenen Beispiel lag die Projektleitung im Personalbereich. Eine enge Zusammenarbeit mit den relevanten Fachbereichen und eine damit verbundene ausrei-

chende inhaltliche Verzahnung zwischen Personal- und Fachbereichen waren sichergestellt. Zudem wurde darauf geachtet, dass die handelnden Personen eine Stelle auf ausreichend hoher hierarchischer Ebene (insbesondere Abteilungs- und Bereichsleiter) innehaben.

4 Entwicklung einer strategischen Personalplanung

4.1 Definition und Zuordnung von Jobfamilien

Es ist ein zentrales Ziel der strategischen Personalplanung, fundierte Aussagen zu in der Zukunft benötigten Qualifikationen und Kompetenzen zu treffen und gezielte Entwicklungsmaßnahmen ableiten zu können. Durch die Einführung von „Jobfamilien“, einer Art Clusterung von Kompetenzen, wird die ansonsten quantitative Planung um die zentralen qualitativen Aspekte (Kompetenzen und Qualifikationen) erweitert und in eine fundierte Datenlage überführt (Haekel 2013, S. 58). Das Hauptaugenmerk bei der Entwicklung einer strategischen Personalplanung liegt daher zunächst auf der Definition der Jobfamilien. Diese sind das „Ergebnis der Bündelung von Funktionen, die aufgrund vergleichbarer Anforderungen an Rollenwahrnehmung, Zielsetzung, Wissen und Fähigkeiten, Leistungsindikatoren und Verhaltensweisen über einen ähnlichen Charakter verfügen“ (Berendes et al. 2011, S. 20).

Im Anschluss werden einzelne Mitarbeitergruppen den Jobfamilien systematisch zugeordnet. Im Ergebnis wird jeder Mitarbeiter einer Jobfamilie zugeordnet, wobei im beschriebenen Fall die tatsächliche Zuordnung auf Stellenbasis und nicht auf Basis der einzelnen Mitarbeiter vorgenommen wurde. So wurden zum Beispiel alle Projektmanagement-Stellen, unabhängig davon, in welcher Organisationseinheit sie im Haus arbeiten, zu einer Jobfamilie zusammengefasst. Die Intention dahinter ist, dass Mitarbeiter derselben Jobfamilie (unabhängig von Organisationseinheiten oder -strukturen) überall im Haus in derselben Jobfamilie eingesetzt werden können (Mukrasch / Strack 2010, S. 38).

4.2 Formulierung von strategischen Leitfragen

Durch das gemeinsame Niederschreiben der relevanten Fragestellungen (Wolff von der Sahl et al. 2012, S. 3) werden die speziellen Gegebenheiten berücksichtigt, was sich in einer möglichen unternehmensspezifischen Individualisierung des Modells niederschlägt. Ziel ist es, dass mit Hilfe des Einsatzes des Simulationstools konkrete Aufschlüsse zu unternehmensspezifischen Fragestellungen ermöglicht werden. Durch die Festlegung der zu beantwortenden (Leit-)Fragen wird zudem die Erwartungshaltung an die strategische Personalplanung präzisiert („Worauf erhoffen wir uns konkrete Antworten?“). Zum anderen wird bereits implizit die Grundstruktur des Modells festgelegt.

Im Hintergrund der Überlegungen stehen die übergeordneten Risiken in Bezug auf Alter, Kapazität und Qualifikation. Die Fragen orientieren sich unter anderem am Personalbestand, am Personalbedarf sowie an den Abweichungen zwischen diesen beiden Größen. Nachfolgend werden einige Fragen beispielhaft skizziert.

Personalbestand (Beispiele):

- Wie entwickelt sich das Altersprofil der Gesamtbelegschaft? Wann endet die zunehmende Alterung der Belegschaft (Scheitelpunkt)?
- Wie ist der Altersdurchschnitt einzelner Jobfamilien? In welchen Jobfamilien ist das Altersrisiko am höchsten?
- Inwiefern und wann wird ein Wissenstransfer im größeren Rahmen notwendig?
- Wie verhält sich die effektive Kapazität abhängig vom Alter sowie altersabhängigen Krankheitsquoten?
- Wo und wann entstehen Entwicklungsstaus?
- Wie entwickelt sich die „stille Reserve“ (Ruhendes Arbeitsverhältnis, u.a. Elternzeit, Langzeiturlaub) in Verbindung mit einer Teilzeitquote?
- Wie muss die Ausbildungspolitik vor dem Hintergrund der Lücke zwischen Bestand und Bedarf aussehen? Wie viele Auszubildende/Studenten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) werden benötigt, um den Bedarf zu decken?

Personalbedarf (Beispiele):

- Inwieweit verändert sich die Bedarfsentwicklung bei unterschiedlichen Marktbedingungen?
- Welche Auswirkungen können Investitionen zur Produktivitätssteigerung auf den Bedarf und den Bestand haben? Zu welchem Zeitpunkt sind Investitionen sinnvoll?
- Ist die Anzahl der Führungsnachwuchskräfte ausreichend, um künftig den Bedarf an Führungskräften zu decken? Wie sind die Quellen zur Nachführung (Duales Studium, externe/interne Rekrutierung) zu bewerten?
- Ergeben sich zukünftig neue Geschäftsfelder und somit langfristig neue Jobfamilien bzw. fallen Jobfamilien aufgrund der Strategie weg?
- Wie soll der Umgang mit Fremdleistungen (z.B. Sourcing im IT-Umfeld) im Sinne einer „atmenden Belegschaft“ eingesetzt werden?

Personalunterdeckung und -überdeckung (Beispiele):

- Wie entwickelt sich die Kapazität in den Jobfamilien in der Zukunft und wo und wann entstehen Lücken bzw. Überhänge?
- Wie können wir flexibel auf langfristige Bedarfsverschiebungen in andere Jobfamilien reagieren?
- Wie können Mitarbeiter anders eingesetzt werden, um den Bedarf zu decken?
- Sind die internen Entwicklungspfade ausreichend, um den Bedarf zu decken?
- Was ist der richtige Maßnahmenmix, um Lücken und Überhänge je Jobfamilie wieder ins Gleichgewicht zu bringen?

4.3 Bestimmung der Grundstruktur des Modells

Im nächsten Schritt wird eine Modellstruktur entwickelt, in der die für die Entwicklung des Personalbedarfs und des -bestands relevanten Treiber abgebildet werden. Das Modell sollte dabei die Realität bestmöglich widerspiegeln. Auf unnötige Details wird verzichtet, um die Komplexität des Modells auf einem sinnvollen Niveau zu halten. Durch dieses Vorgehen werden die Einflussfaktoren im Unternehmen herausgearbeitet und in einer Struktur von Wirkzusammenhängen übersichtlich dargestellt (siehe Abbildung 2).

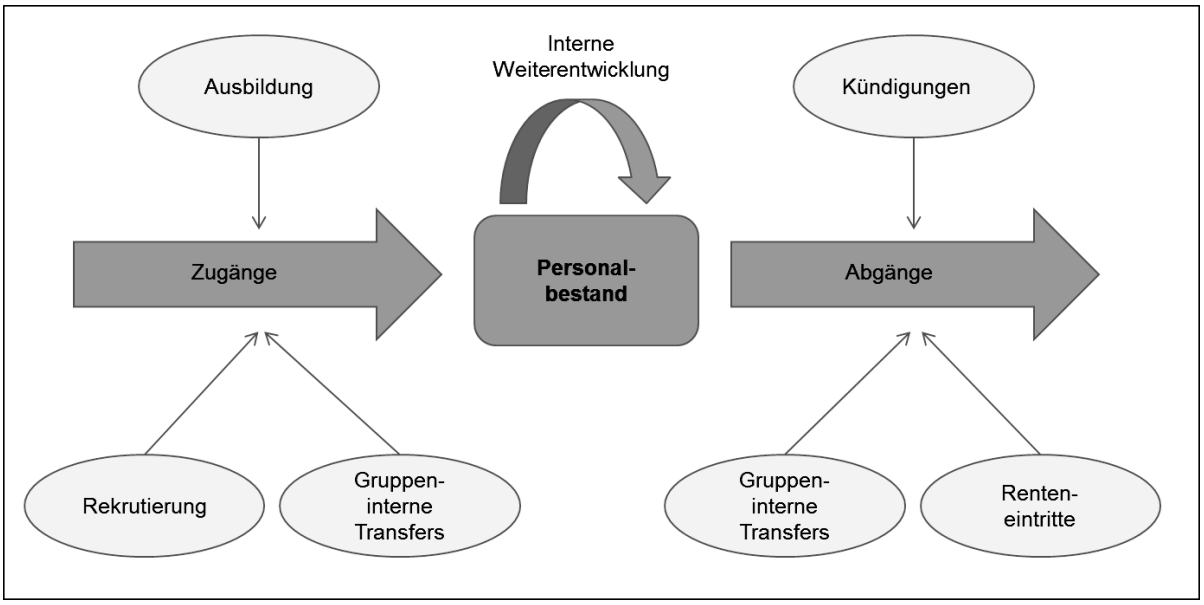


Abbildung 2: Zu- und Abgänge im Modell
Quelle: Eigene Darstellung

Der Personalbestand wird unter anderem von folgenden Faktoren beeinflusst:

- Zugänge aus Ausbildungsprogrammen der einzelnen Jahrgänge (z.B. Auszubildende, DHBW-Studenten)
- Externe Rekrutierungen
- Kündigungen (arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig)
- Abgänge durch Renteneintritte
- Abgänge innerhalb der Gruppe
- Interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten (z.B. aus einer anderen Jobfamilie)

Der Personalbedarf wird unter anderem von folgenden Faktoren beeinflusst:

- IT-Projektportfolio
- Neugeschäft
- Externenquote
- Heben von Produktivitäten
- Einsparungen durch Prozessautomatisierung und -optimierung

Im Anschluss an die Identifikation der Treiber wird das Modell mit Daten befüllt. Dabei ist der Härtegrad einzelner Teile dieses Wert-Mengen-Gerüsts sehr heterogen. Die Zahl

der sich in Ausbildung befindenden Azubis sowie die zukünftigen Ausbildungszahlen sind beispielsweise bekannt und stellen relative feste Größen dar. Zukünftige Fluktuationsquoten für einzelne Jobfamilien müssen aus historischen Daten (durch Trend-Extrapolation) hergeleitet werden. Zudem werden Expertenmeinungen, wie die Vertriebsplanung in Bezug auf das zu bearbeitende (kapazitätsbindende) Neugeschäft, für bestimmte Parameter verwendet.

5 Analysen und Nutzen der neuen Erkenntnisse

Ein komplettes Set an Annahmen, Prämissen und Daten wird als „Szenario“ bezeichnet. Durch Einsatz des Simulationstools können auf diese Weise verschiedene mögliche Zukunftsbilder erstellt werden. Neben der Ermittlung der Daten für dieses Basisszenario, das auch als „most-likely-Szenario“ bezeichnet wird, werden auch weitere mögliche Zukunftsszenarien durchgespielt, analysiert und bewertet.

Die Möglichkeiten zur Visualisierung und Darstellung der Ergebnisse sind vielfältig:

- Bestandsentwicklungskurven mit prognostizierten Über-/Unterdeckungen
- Abgangs- und Zugangsanalysen
- Entwicklung von Alterspyramiden
- Ampelfunktionen zu einzelnen Risikoindikatoren

Die Analyse der Ergebnisse zu einzelnen Risikoarten oder Jobfamilien kann bei Bedarf durch Drill-down-Funktionalitäten beliebig vertieft werden. In Abbildung 3 werden einige Beispiele für eine grafische Darstellung von Analyseergebnissen aufgezeigt.

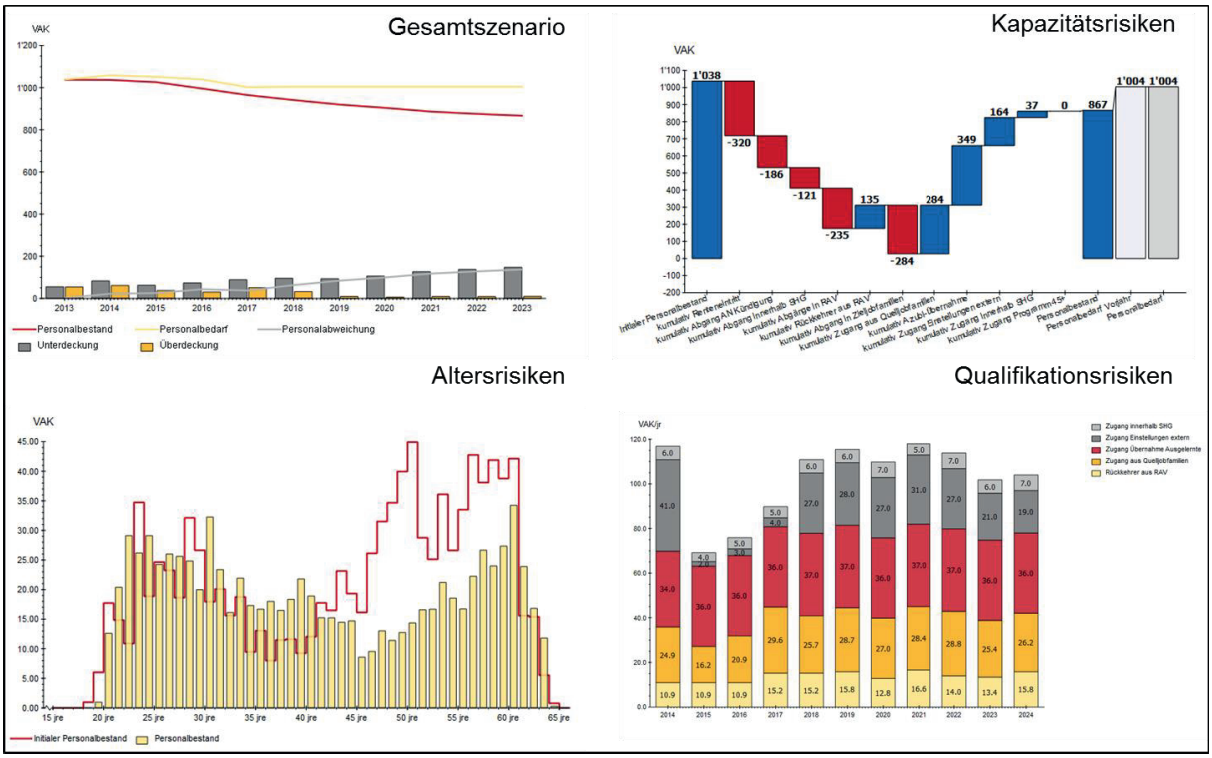


Abbildung 3: Grafische Darstellung von Analyseergebnissen
Quelle: Hölzle et al. 2009, S. 709

Durch diese weiterführende Detailanalyse können für die einzelnen Jobfamilien spezifische Handlungsfelder festgelegt werden, die den erfassten Risiken entgegenwirken. Der Fokus sollte dabei auf den strategisch relevanten Jobfamilien mit den besonders relevanten Risiken liegen (Hölzle et al. 2009, S. 709-710).

Für die IT-Einheiten der Schwäbisch Hall-Gruppe konnten durch die Ergebnisse des Pilot-Projektes unmittelbare Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden (z.B. Anpassung des Ausbildungs-Mixes in Bezug auf die Studenten der DHBW; Rekrutierungs-Offensive „Mitarbeiter werben IT-Mitarbeiter“). Alle Maßnahmen wurden der Personalmanagement-Wertschöpfungskette (Gewinnung, Entwicklung, Bindung, Austritt) zugeordnet, was zum einen die Zuordnung von Verantwortlichkeiten ermöglicht und zum anderen ein konsequentes Maßnahmen-Controlling erleichtert.

Bei der Umsetzung der Maßnahmen für die Processing-Einheiten wurde eine alternative Vorgehensweise gewählt. Im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse wurden mögliche Maßnahmen (z.B. Möglichkeiten für die Weiterentwicklung und Intensivierung der Rekrutierungsaktivitäten; Flexibilisierung der Belegschaft; konsequente Weiterentwicklung von Kompetenzen einzelner Jobfamilien) zusammengestellt, die den erkannten Handlungsfeldern entgegenwirken sollen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Im Jahr 2014 wurde die Entwicklung der strategischen Personalplanung für die Schwäbisch Hall-Gruppe erfolgreich abgeschlossen. Mit Hilfe der (in dieser Form erstmals) aufbereiteten Analyseergebnisse konnte zu einer Vielzahl aktueller Themen und Fragestellungen Transparenz geschaffen werden, was sowohl in den Fachbereichen als auch im Bereich Personal zu neuen, wertvollen Erkenntnissen führte. Die strategische Personalplanung bewährt sich dabei als übergeordnete Diskussionsplattform zwischen Fachbereichen, dem Top-Management und dem Personalbereich, indem auf einer validen Zahlen- und Datenbasis nachvollziehbare Handlungsbedarfe aufdeckt werden können (Fischer / Stockhausen 2014, S. 33-34). So wurden auch in der SHG erste Maßnahmen wie oben skizziert abgeleitet und umgesetzt.

Um die Methode in der Zukunft optimal nutzen zu können, ist eine engere Verzahnung mit den existierenden Planungs- und Managementprozessen notwendig. Nur durch eine entsprechende Einbettung können die gewonnenen Erkenntnisse bestmöglich genutzt und die langfristige Umsetzung der Unternehmens- und Personalstrategie gewährleistet werden. Die Einordnung der strategischen Personalplanung in die bestehende Planung des monetären Budgets (Operativer Plan; Mittelfristig operativer Plan) und des IT-Aufwands (IT-Gesamtgeschäftsplan; Mittelfristiger IT-Plan) in der SHG wird in Abbildung 4 dargestellt. Der Zeitpunkt, zu dem die strategische Personalplanung (zum Beispiel im Jahresrhythmus) jeweils durchgeführt wird, spielt dabei eine wichtige Rolle. So muss die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen (z.B. Mitarbeiter, die die Datengrundlage des Modells aktualisieren) ebenso gewährleistet sein wie die Zulieferung der notwendigen Daten (z.B. aktuelle Zuordnung der Jobfamilien; Vertriebsplanung) sowie die Verfügbarkeit von Experten und Ansprechpartnern.

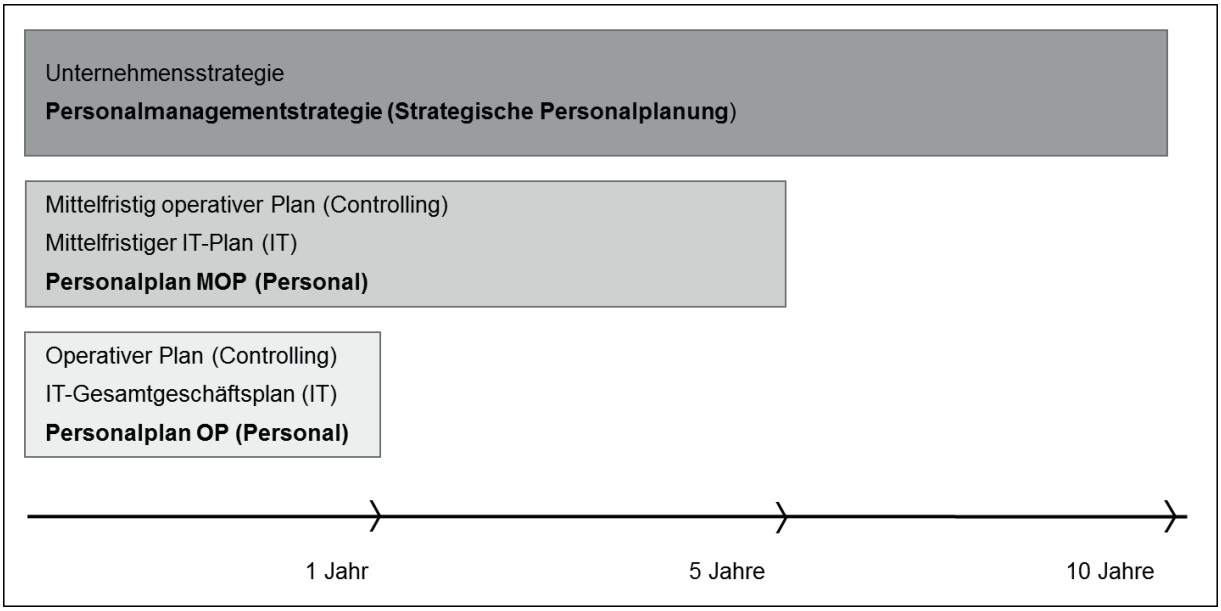


Abbildung 4: Einordnung der strategischen Personalplanung in die Planungsprozesse
Quelle: Eigene Darstellung

Kurzfristige Perspektiven sind wichtig im Rahmen der operativen Steuerung, können bei ausschließlicher Betrachtungsweise jedoch die Wirksamkeit der Personalarbeit behindern. Durch den längeren Zeithorizont (bis zu zehn Jahre) wird die Volatilität der zukünftigen Entwicklungen nicht mehr als hemmender Faktor betrachtet, sondern kann aktiv bei der Ausgestaltung der strategischen Szenarien genutzt werden. Hierdurch kann sich die Palette an Möglichkeiten und Optionen vergrößern, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen (Wulf et al. 2012, S. 38). Die strategische Personalplanung kann damit Fehlentscheidungen vorbeugen, unnötige Kosten vermeiden und einen wichtigen Teil zum Fortbestand des Unternehmens beitragen (Wolff von der Sahl / Achtenhagen 2012, S. 2).

Bei allen positiven Ergebnissen und Erkenntnissen unterliegt die strategische Personalplanung jedoch auch bestimmten Grenzen und Risiken: So muss berücksichtigt werden, dass jedes Simulationsergebnis nur so gut sein kann, wie es die gesetzten Prämissen und Wechselbeziehungen im Prognosemodell sind. Sobald in diesem Schritt Fehlannahmen oder Ungenauigkeiten auftreten, können die Ergebnisse verfälscht werden. Durch den langen Planungshorizont können sich Fehler potenzieren und zu „Extremausschlägen“ bei den Ergebnissen führen. Die Ergebnisse der strategischen Personalplanung sollten daher immer einer tiefergehenden Analyse (zum Beispiel von einzelnen Jobfamilien) unterzogen werden, um sinnvolle Handlungsfelder oder Maßnahmen ableiten zu können. Aussagen über sehr kleine Jobfamilien sind oftmals nur unter Vorbehalt zu treffen. Hier wird modellseitig sehr leicht übersteuert, wodurch Aussagen zu Trends oft nicht sinnvoll sind. Es kann ansonsten zu Scheingenauigkeiten und Fehlentscheidungen kommen (Brezina 2011, S. 47).

Zusammenfassend fällt die Bewertung der Potentiale der strategischen Personalplanung aus Praxissicht durchweg positiv aus. Sie bietet vielfältige Möglichkeiten, um in anhaltend herausfordernden Zeiten der Finanzbranche das eigene Unternehmen bei der Erreichung der strategischen Ziele zu unterstützen.

Literatur

Berendes, K. (2011): Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten. Wirtschaftsverlag N. W., Bremerhaven.

Berendes, K., Kittel, P. / Müller, H. (2009): Zukünftigen Personalbedarf berechnen. In: Personalführung 42(07): 22-28.

Bodenstein, D. / Jungk, H. / Schulte, M. (2010): Personalplanung – das wichtigste Asset im Fokus. In: Personalwirtschaft 2010(09 Sonderheft): 24-27.

Breitschmidt, N. (2012): Strategic Workforce Management. Schlüsselprinzipien, Konzepte und Perspektiven für die Umsetzung. Diplomica Verlag, Hamburg.

Brezina, W. (2011): Gegen den Fachkräftemangel… In: Personalmagazin 13(06): 46-48.

Dänzer-Vanotti, C. / Strack, R. (2009): HR-Strategie mit Leben füllen. In: Personalwirtschaft 2009(07): 48-50.

Dworschak, B. / Buck, H. / Nübel, L. / Weiß, M. (2012): Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovation im demografischen Wandel. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

Eichhorn, A. / Prieß, A. (2012): Hebel für die Wertschöpfung. In: Personalmagazin 14(02): 38-41.

Fischer, S. / Stockhausen, A. (2014): Planen nach Zahlen. In: Personalmagazin 16(02): 32-34.

Haekel, J. (2013): Strategic Workforce Planning für alle. In: Personalwirtschaft 2013(12): 58-59.

Heindl, S. / Süßmuth, B. (2014): Kaum gerüstet für die Realität. In: Personalmagazin 16(01): 42-43.

Hoeppe, J. / Lau, V. (2011): Nachhaltig arbeiten. In: Personal 63(5): 30-32.

Hölzle, P. / Werthschütz, R. / Born, M. (2009): Heute schon an morgen denken. Zukunftsorientierte Personalplanung. In: Arbeit und Arbeitsrecht 64(12): 709-712.

Huf, S. (2007): Strategische Konzepte für den Personalbereich. Vom Personalverwalter zum Mitgestalter des unternehmerischen Erfolgs. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 2007(02): 66.

Hüther, M. / Naegele, G. (2012): Demografievorsorge als Querschnittspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Dezember.

Jacob, W. / Schubert, F. (2001): Bankenmarkt im Umbruch – Markenbildung als Voraussetzung für zukünftigen Erfolg. In: Consart Management Consultants (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken. Gabler, Wiesbaden.

Knorr, U. / Wittekind, A. / Donkor, C. (2009): Gut geplant ist halb gewonnen. In: Personalwirtschaft 09(Sonderheft): 17-19.

Krebs, A. / Peters, C. / Wild, M. (2010): Strategische Personalplanung mit Augenmaß und Pragmatismus. In: Controller Magazin 35(04): 44-48.

Lamparter, S. / Ankolekar, A. (2007): Automated selection of configurable web services. In: Oberweis, A. (Hrsg.): Tagungsband der 8. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik. eOrganisation. Service-, Prozess-, Market-Engineering, Karlsruhe.

Mukrasch, U. / Strack, R. (2010): Weitblick zahlt sich aus. In: Personalwirtschaft 2010(06): 38-40.

Ransweiler, S. / Bender, J. (2013): Virtuelle Heimat. In: Personalwirtschaft 2013(12): 55-57.

Sattelberger, T. / Strack, R. (2009): Strategische Personalplanung. In: Personalmagazin 9(06): 54-56.

Schabel, F. / Möckel, K. (2012): Banken und die demografische Entwicklung. Studie Hays AG. http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie_Banken_und_demografische_Entwicklung_2012.pdf?nid=750cec75-2164-4b13-abeeb56ffc7a74cf.

Sinn, W. / Schmundt, W. (2014): Deutschlands Banken 2014. Jäger des verlorenen Schatzes. Bain & Company, München.

Slupina, M. / Sütterlin, S. / Klingholz, R. (2015): Von Hürden und Helden. Wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt. Berlin-Institut, Berlin.

Spengler, T. (2008): Rational entscheiden. In: Personal 60(1): 9-11.

Strack, R. / Frick, G. / von der Linden, C. (2009): Creating People Advantage. In Personalwirtschaft 09(Sonderheft): 10-13.

Walter, N. / Hölzle, H. / Hausmann, P. / Klös, H. / Lobinger, T. / Raffelhüschen, B. / Rump, J. / Seeber, S. / Vassiliadis, M. (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Robert Bosch Stiftung, Stuttgart.

Wolff von der Sahl J. / Achtenhagen, C. / Großheim, P. (2014): Fachkräfte sichern – Personalbedarfsplanung. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

Wolff von der Sahl, J. / Achtenhagen, C. / Schröder, M. / Hollmann, C. / Werner, D. (2012): Fachkräfte sichern – Umfeldanalyse. Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

Wolff von der Sahl, J. / Achtenhagen, C. (2012): Situation analysieren – Interne Unternehmensanalyse. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

Wulf, T. / Stubner, S. / Meißner, P. / Brands, C. (2012): Szenariobasierte strategische Planung in volatilen Umfeldern. In: Zeitschrift für Controlling und Management (2012)02(Sonderheft): 34-38.

Vergütungsmanagement in Banken – quo vadis? Gibt es Wege aus dem Paragrafendschungel?

Von Florian Frank und Mike Galicija

1 Vergütungsmanagement bei Finanzdienstleistungsunternehmen vor der Finanzmarktkrise

Die Zahlung überdurchschnittlicher Gehälter sowie die Auslobung hoher Bonuszahlungen sind seit dem Ausbruch der Finanzkrise Teil der öffentlichen Agenda und werden ebenso in der Politik intensiv diskutiert. Die Finanzkrise hat in Europa und den USA zu starken wirtschaftlichen Einbrüchen und strukturellen Änderungen geführt. Die Auslöser der Krise sind vielschichtig. Durch immer neue, komplex strukturierte und damit undurchsichtige Finanzprodukte wurden im Finanzsektor hohe Risiken im Gegenzug zu hohen Erträgen eingegangen. Risiken nahm man bewusst in Kauf, sie blieben für den Käufer oft verschleiert. Angetrieben hatte das Verhalten eine verstärkte internationale Konkurrenz im Finanzdienstleistungsbereich und eine Politik der Deregulierung seit 1980/1990. Seit der Finanzmarktkrise steht auch zunehmend die Vergütungspolitik der Banken in der Kritik, die mit falschen Anreizen das risikofreudige Verhalten der Mitarbeiter belohnte. Hohe Bonuszahlungen waren Anreiz für kurzfristigen Erfolg, ungeachtet der eingegangenen Risiken. Das Ergebnis: Risikoreiche Geschäfte mit vordergründig hoher Rendite.

Vor dem Ausbruch der Krise erfolgten Steuerung und Management von Personal im Finanzsektor im Wesentlichen über das Vergütungsmanagement mit der Zahlung kurzfristiger Boni, bei den meisten Instituten eine erfolgsabhängige Barauszahlung des Jahresbonus. Oftmals wurden rein diskretionäre Bonussysteme für Mitarbeiter verwendet und die Bestimmung des Bonus-Pools war wenig nachvollziehbar und nicht transparent. Der Gehaltsprozess galt als Geheimsache im Unternehmen und nur wenige Mitarbeiter aus dem Business und HR waren in die Ausgestaltung der Vergütungssysteme involviert. Der Vergütungsprozess war nur schwach formalisiert. Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern im Rahmen von Talent-Management-Programmen spielten nur eine untergeordnete Rolle.

Ausgehend von dem Investmentbanking in den USA hatte sich in der Vergangenheit in der Bankenwelt eine besondere Vergütungsphilosophie etabliert: Der Profit-Sharing-Gedanke. Insbesondere in spezialisierten, partnerschaftlich geführten Investmentbanken galt dieses System, innerhalb dessen es möglich war, dass bis zu 50 % der Gewinne an die Partner und Mitarbeiter in Form von Boni ausbezahlt werden. Dieses Modell von stark marktorientierten Zahlungen und die Kopplung an kurzfristigen Erfolg hat sich auch in Europa – wenn auch in Kontinentaleuropa in abgeschwächter Form – durchgesetzt. Tabelle 1 zeigt den Anteil der variablen Vergütung gemessen an der Gesamtvergütung für den Bereich Investmentbanking in Deutschland. Die Zahlen basieren auf einer Gehaltsstudie von Towers Watson für die Jahre 2005 bis 2013 (Towers Watson 2005-2013).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tarifmitarbeiter	17 %	20 %	31 %	25 %	11 %	8 %	11 %	8 %	8 %
AT-Mitarbeiter	36 %	36 %	38 %	40 %	23 %	19 %	20 %	15 %	21 %
Abteilungsleiter	60 %	62 %	64 %	67 %	45 %	54 %	50 %	46 %	41 %
Bereichsleiter	73 %	73 %	74 %	75 %	46 %	61 %	63 %	51 %	51 %

Tabelle 1: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung im Investmentbanking in Deutschland
Quelle: Towers Watson 2005-2013

Es zeigt sich deutlich, dass für die Jahre 2005 bis einschließlich 2008 die Bonuszahlungen einen wesentlichen Anteil an der Gesamtvergütung ausmachen. Für die Ebene der Abteilungs- und Bereichsleiter macht die variable Vergütung etwa 60 – 70 % der Gesamtvergütung aus. Dies war in dieser Form in keiner anderen Branche möglich und somit erschien der profitable Finanzsektor, mit dem Investmentbanking im Besonderen, attraktiv für erfolgsorientierte Mitarbeiter, die überdurchschnittlich viel arbeiteten und im Gegenzug gute Karriere- und Verdienstchancen mit hohen Boni hatten. Die Mitarbeiter konnten schnell sowie hoch aufsteigen und nach Möglichkeit selbst wohlhabend werden. Aus HR-Sicht war dementsprechend die Positionierung der Banken als attraktiver Arbeitgeber klar durch hohe kurzfristige Bonusversprechen geprägt. Weiterhin gilt es zu erwähnen, dass auch im Falle von Fehlverhalten, die Mitarbeiter durchaus attraktive Abfindungszahlungen erhielten. Die Anreize für risikofreudiges Verhalten waren demnach insgesamt sehr hoch, wobei Fehlverhalten kaum oder gar nicht sanktioniert wurde.

2 Die Finanzmarktkrise – De-Regulierung und Krise gehen Hand in Hand

Der Finanzsektor war lange Jahre ein attraktiver Arbeitgebermarkt für Mitarbeiter auf der Suche nach monetärer Vergütung und schnellen Entwicklungschancen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat diese Situation jedoch nachhaltig verändert. Ursachen der Krise sind in menschlichen (Fehl)-Entscheidungen zu sehen. Dabei spielen das Versagen der Regierung und Finanzaufsicht sowie das Risikomanagement in Banken zusammen (Financial Crisis Inquiry Commission 2011).

Im Vorfeld der Krise war der amerikanische Markt – seit dem Platzen der New Economy Blase im Jahr 2000 – durch sehr geringe Zinsen und eine expansive Geldpolitik der Federal Reserve geprägt. Somit war viel Liquidität im amerikanischen Markt. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass die Nachfrage nach Immobilien und damit verbunden das Preisniveau auf den Märkten anstieg. Viele Nachfrager haben Finanzierungskredite für den Kauf einer Immobilie abgeschlossen. Diese Kredite wurden zu strukturierten Kreditprodukten zum Weiterverkauf an Investoren mit hohen Gewinnmöglichkeiten geschnürt (Colleteralized Debt Obligation, CDO). Dabei wurden mehrere Kredite in einem Portfolio gebündelt und beim Kauf eines Pakets ging das Risiko eines Kreditausfalls an den Investor über. Diese Finanzprodukte wurden durch Rating-Agenturen bewertet, wobei ein Mangel an Transparenz und bestehende Interessenkonflikte dazu führten, dass schlechte Produkte bzw. Pakete mit unterschiedlichen Ausfallrisiken häufig als sehr gut bewertet wurden. Viele Banken vergaben als Ergebnis der hohen Nachfrage auch Hypotheken an Kreditnehmer mit sehr geringer Bonität, so genannten Subprime-Loans. Diese

Kredite fließen ebenso in CDO Produkte ein und werden gemeinsam mit anderen Papieren als sicheres Produkt an Investoren verkauft. Als viele Kreditnehmer ihre Beiträge nicht mehr zahlen konnten und auch die Immobilienpreise wieder fielen, kam es zu Zahlungsausfällen und die zur Besicherung hinterlegten Immobilien verloren ihren Wert. Die vermeintlich sicheren Produkte erwiesen sich als risikoreiche Investition. Viele Banken sind nun im Besitz der „faulen" Kredite, da durch die geringen Zinsen vermehrt Geschäfte mit wenig Eigenkapital getätigt wurden. Die Institute wollen die Produkte wieder abstoßen, doch finden sich im Markt keine Käufer. Viele Banken misstrauen sich nun gegenseitig und die Kredite verbleiben in den Finanzinstituten, die teilweise unter der hohen Belastung durch die strukturierten Produkte zusammenbrechen. Die Inkaufnahme von hohen Risiken, um kurzfristige Erfolgsziele zu erreichen, gipfelte 2008 in der Existenzbedrohung einiger Banken, wie Bear Stearns und Lehman Brothers oder Hypo Real Estate und IKB in Deutschland. Um strukturelle Verwerfungen auf dem Finanzmarkt zu verhindern, die im Nachgang auch die Realwirtschaft treffen würden, retteten die Gelder der Steuerzahler einige Institute durch staatliche Finanzierung vor der Insolvenz. In Deutschland wurde im Jahr 2008 ein Fond mit einem Volumen von 480 Mrd. Euro zur Stabilisierung des Finanzsystems eingerichtet (Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung 2010-2014). Somit belohnte man die Banken, die vor der Krise ein hohes Risiko in Kauf nahmen, jetzt mit staatlicher Hilfe.

Die globale Finanzkrise offenbarte große Mängel in der Aufsicht und Regulierung der Banken. Die Vergütungspraxis bei großen Finanzdienstleistern, insbesondere in kapitalmarktnahen Geschäftsbereichen, war geprägt von einer Fehladjustierung von (langfristigem) Risiko und hohen (kurzfristigen) Bonuszahlungen (Financial Stability Forum 2009). Statt die Konstruktion komplexer Finanzprodukte zur Verschleierung von Risiken zu kritisieren, wurde die Finanzmarktbranche für ihre Innovationskraft gelobt und die De-Regulierung unter dem Argument der Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten angesehen. Das Thema Vergütung ist eines von vielen in der Finanzkrise, jedoch wird dem Thema hohe politische und mediale Aufmerksamkeit zuteil. Viele Zeitschriften griffen das Thema auf und titelten mit Schlagzeilen wie „Crazy Compensation and the Crisis" (The Wall Street Journal 2009) oder „Payback time. Bankers' bonuses must be regulated by more than guilt" (Financial Times 2008). Eine Studie von Philippon and Reshef (2008, S. 1-59) hat den Zusammenhang der Vergütung und der Regulierung im Finanzsektor in den USA empirisch untersucht. Die zentrale These lautet: Je weniger die Finanzbranche reguliert wird, desto höher fallen die Gehälter aus. Die Autoren zeigen, dass die relative Gehaltskurve (Gehälter im Finanzsektor zu Gehältern in der Privatwirtschaft, ohne Landwirtschaft) im Zeitablauf einen U-förmigen Verlauf aufweist. Die Mitarbeiter im Finanzsektor wurden von 1909 bis in das Jahr 1933, in einer Zeit der minimalen Regulierung, überdurchschnittlich hoch vergütet (bis zu 50 % über dem Vergleichsniveau des Nicht-Finanzsektors). In den 30er Jahren zeigt sich ein deutlicher Abfall des Vergütungsniveaus aufgrund der verstärkten Regulierung. Die Branche ist durch einen Abfluss von Humankapital bis in die 50er Jahren gekennzeichnet. Nach 1980 ergibt sich wiederum eine Trendwende. Die Finanzbranche konnte wieder hochqualifizierte Mitarbeiter anziehen und vergütete deutlich höher als der Vergleichsmarkt. Die De-Regulierung der Finanzbranche spielt als Erklärungsgröße für dieses Phänomen eine übergeordnete Rolle. Eine Analyse

der Gesamtvergütung für die Jahre 2005 bis 2013 im Rahmen der Towers Watson Financial Services Vergütungsstudie von etwa 120 Finanzdienstleistern in Deutschland zeigt bereits strukturelle Veränderungen nach der Krise auf (Towers Watson 2005-2013). Tarifmitarbeiter, deren Gesamtvergütung von 2005 auf 2013 um etwa 14 % gestiegen ist, sind die relativen Gewinner der Finanzkrise. Für Bereichsleiter ergibt sich ein anderes Bild. Deren Gesamtvergütung brach im Jahr 2009 deutlich ein und konnte sich nur langsam wieder erholen. Im Jahr 2012 lag sie nur noch bei 96 % des Gehaltsniveaus von 2005, wobei insbesondere der variable Anteil deutlich zurückgegangen ist. Mitarbeiter im Außertarifbereich konnten als einzige Gruppe ihr Grundgehalt in dem betrachteten Zeitraum nicht steigern. Zudem zeigen die Towers Watson Vergleiche, dass das relative Gehalt der Finanzdienstleistungsbranche gegenüber anderen Branchen in den letzten Jahren wieder rückläufig war. Demnach sind erste tendenzielle Veränderungen in der Vergütungspraxis, insbesondere bei der Auszahlung von Boni, im Rahmen der angestrebten Regulierungen sichtbar.

Allerdings ist diese Entwicklung erst seit Einsetzen der Regulierung zu beobachten. Die Zahlen zeigen auch, dass kurz nach dem Höhepunkt der Krise die Bonuszahlungen schnell wieder anstiegen. Tabelle 1 verdeutlicht beispielhaft am Sektor Investmentbanking, dass der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung zwar nicht das Niveau vor der Krise erreichte, jedoch führte die leichte Erholung des Bankensektors zu einer Erhöhung der variablen Vergütung nach dem Höhepunkt der Krise in 2008/2009. Weiterhin sorgten während der Krise Zahlungen von sogenannten Garantieboni für Ärgernis in der Öffentlichkeit. Diese Form des Bonus wird dem Mitarbeiter garantiert, auch ohne besondere Leistungen erbracht zu haben. Garantieboni kommen häufiger bei neuen Angestellten zum Einsatz, um eine Einarbeitungsphase und den Aufbau neuer Aktivitäten berücksichtigen zu können. Garantieboni werden auch als Halteboni zur Bindung von Mitarbeitern ausgezahlt. In der Praxis fanden sich im Finanzmarkt Höhen von bis zu 90 % des Grundgehalts. Insbesondere in Krisenzeiten können hohe Garantieboni dazu führen, dass der gesamte Bonuspool durch diese Form der Auszahlung ausgeschöpft wird und eine leistungsbezogene Vergütung der Angestellten nicht möglich ist.

Weitere Gründe für Unmut und Kritik an den Vergütungssystemen, insbesondere bei der Bonusgestaltung, sind in den ungenügenden Steuerungs- und Prozessstrukturen sowie ungeeigneten Auszahlungsmechanismen zu sehen. Die Banken haben für leistungsorientierte Vergütungskomponenten hauptsächlich finanzielle Erfolgsgrößen gewählt. Nur jede vierte Bank von 20 europäischen Großbanken verwendete zur Bemessung der variablen Bestandteile risikoadjustierte Kennzahlen. Weiterhin wurden Kapitalkosten oder Liquiditätsanforderungen bei der Gestaltung der Bonussysteme nur unzureichend berücksichtigt. Bei der Berechnung der Bonuszahlungen galt in der Regel nicht der langfristige Geschäftserfolg. Mitarbeiter erhielten hohe Boni für kurzfristigen Erfolg. In den meisten Vergütungssystemen machte man keinen Gebrauch von der Möglichkeit, Bonuszahlungen zurückzustellen oder diese sogar bei einer negativen Geschäftsentwicklung zurückzufordern. Damit standen Risikohorizont der verkauften Finanzprodukte und Auszahlung des Bonus in keinem ausgewogenen Verhältnis. Die Produkte im Finanzdienstleistungssektor weisen auch heute noch eine hohe Komplexität auf, die häufig nur mit einem

entsprechenden Maß an Expertise und Erfahrung beurteilt werden kann. Die adäquate Gestaltung, Umsetzung und Kontrolle der Vergütungssysteme bleibt somit eine Herausforderung für die HR-Funktion.

3 Die Re-Regulierung – Neue Vergütungsregeln in der EU führen zum Paragrafendschungel

Als Reaktion auf die Krise und die dadurch offensichtlich gewordenen Lücken und Fehler in der Bankenaufsicht verabschiedet die G20 im Jahr 2009 eine Empfehlung zu Vergütungsrichtlinien in der Finanzbranche. Das Financial Stability Board (FSB) formuliert *Principles for Sound Compensation Practices* für bedeutende Institute im Finanzsektor sowie für große, systemkritische Institute. Die Leitlinien kritisieren insbesondere die fehlende Kopplung von Vergütungssystemen und dem Risiko-Management der Institute. Vor allem die variable Vergütung steht dabei im Fokus der Kritik, da sie durch eine Orientierung an kurzfristigen Profiten zu einer falschen Incentivierung von Risiko geführt hat und der Zusammenhang zwischen individueller Vergütung und dem Gesamtunternehmenserfolg nur schwach dargestellt war. Dabei werden zum einen Empfehlungen für Führungskräfte ausgesprochen, zum anderen rücken auch Mitarbeiter, die Risikopositionen innehaben, in den Fokus der Betrachtung (Financial Stability Forum 2009, S. 2). Diese Grundsätze sollen in nationale Gesetze verabschiedet werden. Die Europäische Union verfolgt eine Umsetzung der Leitlinien für verschiedene Sektoren im Finanzdienstleistungssektor und formuliert unterschiedliche Direktiven sowie Verordnungen, die auf nationaler Ebene implementiert werden. Demgegenüber entscheiden sich die USA oder die Schweiz eher für die Formulierung von Prinzipien und keine einzelfallbezogenen Detailregelungen. Die Prinzipien werden allgemein für die Branche definiert ohne Berücksichtigung von unterschiedlichen Sektoren. Die Grundsätze des FSB betreffen die Gestaltung der Vergütungssysteme, die Transparenz der Vergütungsgrundsätze sowie die allgemeine Vergütungs-Governance. Für viele HR-Verantwortliche in Deutschland stellen die Umsetzungen der regulatorischen Anforderungen und die Anpassung der Vergütungssystematik die wichtigsten Themen auf ihrer HR-Agenda dar (Towers Watson, 2014). Im Folgenden wird ein Überblick über die Entwicklungen bisheriger Richtlinien und

Gesetze auf europäischer und deutscher Ebene gegeben, um im Anschluss aktuelle Neuerung aufzugreifen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Vergütungsgrundsätze des Financial Stability Board (FSB) und deren Umsetzung über EU Recht in deutsches Recht.

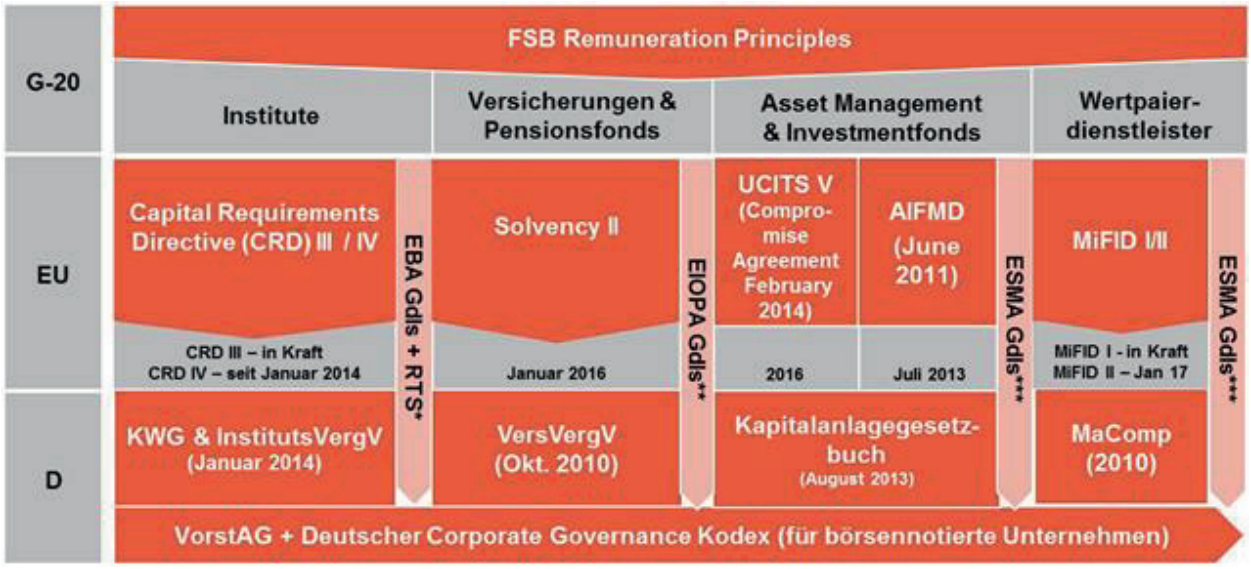


Abbildung 1: Übersicht regulatorische Rahmenbedingungen auf europäischer und deutscher Ebene

Die EU wählt einen differenzierten Weg der Umsetzung: Erstens erfolgt eine Umsetzung der Regelungen für unterschiedliche Bereiche innerhalb des Finanzdienstleistungssektors. Asset Manager erhalten leicht angepasste Regelungen als Banken oder Versicherer, um auf die Spezifika der Geschäftsmodelle detaillierter eingehen zu können. Zweitens erfolgt die Umsetzung auf sehr granularer Regelungsebene und konkretisiert somit die allgemeinen FSB Grundsätze. Im Folgenden werden vor allem die Regelungen der CRD III/IV, AIFMD und MiFID betrachtet, die für einen Großteil der Banken relevant sind. Diese EU-Regularien werden in einzelnen Ländern direkt angewendet – in Deutschland wurden sie durch die BaFin in nationale Verordnungen umgesetzt.

3.1 Umsetzung im Institutsbereich

Auf deutscher Ebene veröffentlichte die Bundesanstalt für Finanzaufsicht (BaFin) im Dezember 2009 ein Rundschreiben „Aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten“. Eine Novellierung des Kreditwesengesetzes (KWG) führte zu dem Erlass der Institutsvergütungsverordnung (IVV) in ihrer ursprünglichen Fassung vom 6. Oktober 2010. Die europäische Capital Requirements Directive (CRD) IV – mit Inkrafttreten zum 1. Januar 2014 – legt neue, ergänzte und spezifizierte Anforderungen an Vergütungssysteme fest. Die Direktive ist auf eine stärkere Harmonisierung mit dem europäischen Regelwerk ausgerichtet. Dies führt zu einer höheren Komplexität und mehr administrativem Aufwand für die betroffenen Finanzinstitute (Emmerich / Frank, 2014). In nationalem Recht wird die CRD durch eine neue Fassung der IVV inklusive einer Novelle des KWG spezifiziert. Die Veränderungen der IVV betreffen alle Vergütungsbereiche wie

die Governance Struktur, Vergütungskomponenten, den gesamten Prozess sowie Auszahlungs-Regelungen. Die IVV 2.0 liegt nun in der Fassung vom 16. Dezember 2013 vor und trat am 01. Januar 2014 in Kraft. Sie wurde zusätzlich durch Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht (EBA), z.B. über Risk Taker-Identifizierungskriterien oder alternative Auszahlungsinstrumente konkretisiert. Dadurch bietet die überarbeitete IVV durch einen hohen Detaillierungsgrad weniger Interpretations- und Gestaltungsspielraum. Die neue IVV verschärft bereits bestehende Regelungen. Wesentliche Änderungen betreffen folgende Bereiche:

- Die Definition der bedeutenden Institute wurde aktualisiert. Ein Institut wird als bedeutend eingestuft, wenn seine Bilanzsumme, bezogen auf die letzten drei Geschäftsjahre, 15 Mrd. Euro erreicht. Zusätzlich kann die BaFin ein Institut, das unter der 15 Millarden-Grenze liegt, als bedeutend einstufen, wenn dies verhältnismäßig oder geboten erscheint. Dabei wird unter anderem der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung oder das Geschäftsmodell mit in Betracht gezogen.
- Für bedeutende Institute wurden erweiterte Kriterien für die Identifikation von Risikoträgern in den Leitlinien der EBA definiert, wie z.B. Befugnisse und quantitative Vergütungshöhen. Dadurch werden deutlich mehr Mitarbeiter als Risikoträger gelten als bisher. Auch hier kann die BaFin den Kreis der Risikoträger eigenmächtig erweitern, wenn die durchgeführte Risikoanalyse als nicht plausibel erscheint.
- Alle Institute sind angehalten einen Vergütungskontrollausschuss einzuführen, der das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan bei der angemessenen Ausgestaltung der Vergütungssysteme für alle Mitarbeiter und Geschäftsleiter/-innen unterstützt. Der Vergütungskontrollausschuss stellt sicher, dass die Vergütungssysteme im Einklang mit der nachhaltigen Geschäftsstrategie stehen. Bedeutende Institute müssen darüber hinaus einen Vergütungsbeauftragten nebst Stellvertreter einsetzten. Er hat die Angemessenheit der Vergütungssysteme ständig zu überwachen und arbeitet dem Kontrollausschuss zu.
- Der Gesamtbetrag der variablen Vergütung (Bestimmung des Bonuspools) muss in einem formalisierten, transparenten und nachvollziehbaren Prozess bestimmt werden. Dabei müssen die Institute ihre Eigenmittel- und Liquiditätsausstattung überprüfen sowie die mehrjährige Ertragslage des Instituts berücksichtigen. Somit sind in Zukunft Auszahlungen der variablen Vergütung bei negativem Geschäftserfolg unzulässig. Die variable Vergütung für Mitarbeiter wurde gedeckelt und darf die Höhe der fixen Vergütung nicht überschreiten. Die Hauptversammlung kann ein Verhältnis von Bonus zu Fixgehalt von maximal 2:1 beschließen.

3.2 Umsetzung im Asset Management

Sehr ähnlich zu CRD III/IV, im Detail aber verschieden, gestalten sich die AIFMD für das Asset Management, die in das Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) übertragen wurden. Dies ist mit einer unterschiedlichen Zielsetzung und dem leicht anderen Geschäftsmodell

begründet. Die oben erläuterten Regelungen in der IVV verfolgen primär den Systemschutz, um so die Stabilität des Finanzsystems sicherzustellen. Im Gegensatz dazu gilt das primäre Interesse innerhalb der AIFMD dem Anlegerschutz. Daraus resultieren im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung des Vergütungssystems unterschiedliche Anforderungen wie in Tabelle 2 dargelegt.

Komponente im Vergütungssystem	CRD IV	AIFMD
Bonusobergrenze	Bonusobergrenze von 1:1 bzw. 2:1 im Verhältnis zum Fixgehalt	keine Bonusobergrenze
Deferralhöhe	gekoppelt an Hierarchiestufe und Risikotätigkeit	gekoppelt an Bonushöhe
Auszahlung in Instrumenten	Kopplung an nachhaltige Unternehmensentwicklung (Aktien)	Kopplung an Entwicklung der Fondsanteile
Risk Taker	Identifizierung nach EBA Standard	Identifizierung nach bankinternen Kriterien
Maluskriterien	Kriterien § 7 IVV sowie Fehlverhalten und Regelverstoß	Fehlverhalten, Versagen des Risikomanagements des AIF, wesentliche Veränderung der finanziellen Lage des AIFM

Tabelle 2: Unterschiede nach CRD IV und AIFMD für Komponenten des Vergütungssystems
Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Verschärfung der AIFMD Regelungen analog zu den Regelungen der CRD IV Richtlinie ist zu erwarten. Die Vergütungsregeln stimmen zwar allgemein mit den Regeln für das Bankwesen wie oben erläutert überein, jedoch werden häufig Details unterschiedlich geregelt. So finden sich Unterschiede im Hinblick auf die Anwendung der Bonusbegrenzung für einzelne Mitarbeitergruppen sowie die Festlegung der Bonushöhe. Diese wird im Bankenbereich über Hierarchiestufen definiert, im Asset Management hingegen über den absoluten Betrag. Weiterhin ist die Bonuseinbehaltung im Asset Management Bereich nicht an die nachhaltige Unternehmenswertentwicklung gekoppelt, sondern wird an der Fondsentwicklung ausgerichtet. Detailliert werden diese Regelungen über Leitlinien der ESMA.

3.3 Umsetzung für Wertpapierdienstleistungsunternehmen

Weiterhin gelten gesonderte Richtlinien für Wertpapierdienstleistungsunternehmen. Diese wurden erstmals in den Mindestanforderungen für die Compliance Funktion (MaComp) von der BaFin im Juni 2010 verabschiedet und aus der MiFID I ins deutsche Recht umgesetzt. Im Januar 2014 wurden mit der vierten Neufassung Bestimmungen zur Vergütung ergänzt. Diese sehen zunächst vor, dass relevante Mitarbeiter, die im Wertpapiergeschäft arbeiten, wie z.B. Wertpapierberater oder Produktmanager, identifiziert werden. Dazu gehören im Wesentlichen Personen, die erbrachte Wertpapierdienstleistungen,

Wertpapiernebendienstleistungen oder das Verhalten des Wertpapierdienstleistungsunternehmens maßgeblich beeinflussen können sowie Personen im Vertrieb, die an der Erbringung der Dienstleistung beteiligt sind. Im Einzelfall sind Mitarbeiter aus den Bereichen Beschwerdeabwicklung, Schadensbearbeitung, Kundenbindung und Produktentwicklung betroffen. Es sollte sichergestellt werden, dass die Kundeninteressen durch die Ausgestaltung der Vergütung nicht beeinträchtigt werden. Die Zielvereinbarung muss im Einklang mit den Kundeninteressen sein. Demnach ist die Compliance Funktion bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme zwingend mit einzubeziehen und der Zielkatalog für relevante Mitarbeiter muss qualitative Ziele enthalten. Die Umsetzung der MiFID II hat noch zu erfolgen und derzeit wird insbesondere über die Gewichtung von qualitativen und finanziellen Zielen diskutiert.

Neben den oben aufgeführten Richtlinien und nationalen Gesetzgebungen für den Finanzsektor gelten weiterhin das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) für die oberen Führungskräfte sowie der Deutsche Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen, der anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält.

Die dargelegten Richtlinien und Gesetzgebungen verdeutlichen, warum viele Entscheidungsträger im Personalbereich von einem Paragrafen-Dschungel oder regulatorischem Tsunami sprechen. Dabei stellt nicht nur die Menge der Regeln und Gesetze eine Herausforderung dar, die einen Großteil der Institute in verschiedenen Sub-Sektoren betreffen. Die Probleme liegen oft im Detail. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Sektoren und damit einhergehenden Geschäftsanforderungen erscheinen die Detail-Spezifizierungen zwar sinnvoll, jedoch sind die Regelwerke nicht vollständig harmonisiert. Sie stellen für Finanzinstitute, die in mehreren Geschäftsbereichen agieren, enorme Herausforderungen dar, da diese die IVV für Banken, das KAGB für Asset-Manager und die MaComp erfüllen müssen.

4 Kosten der Regulatorik

Die gestiegenen regulatorischen Anforderungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Finanzbranche. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive stellt sich die Frage, in welchem Umfang Kosten für das Unternehmen durch die Implementierung und Steuerung der neuen Anforderungen entstehen. Dabei sind strukturelle Kosten sowie Kosten der Ressourcenbindung für die betroffenen Abteilungen, wie Personal, Recht und Risikocontrolling zu berücksichtigen. Wie oben erläutert, sind die Institute nun verpflichtet, einen Vergütungsbeauftragten inklusive Stellvertreter zu nominieren und darüber hinaus ist ein Vergütungskontrollausschuss zur adäquaten Umsetzung einer nachhaltigen Vergütungsstrategie einzurichten. Die Kompetenzen zur Entwicklung von Vergütungssystemen haben sich gewandelt und erfordern die Einbindung von mehreren Experten zur adäquaten Umsetzung der Richtlinie. Bisher waren Kenntnisse aus dem Personalbereich ausreichend, um die zentralen Bausteine der Vergütungsmodelle, Stellenbeschreibungen und -bewertungen sowie Gehaltsbänder abzubilden. Durch die veränderten Rahmenbedingungen sind Kenntnisse der regulatorischen Anforderungen sowie deren Interpretation und Umsetzung von zentraler Bedeutung. Die speziellen Anforderungen an die

Vergütungssysteme, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen sollten, machen ein Verständnis der Geschäfts- und Produktstrategie notwendig. Ebenso wird ein tieferes Verständnis für bestehende Geschäftsrisiken und das Risikomanagement zur Ausgestaltung der Vergütungssysteme benötigt. Somit hat der Vergütungsbeauftragte eine wichtige Funktion innerhalb der Unternehmens-Governance. Viele Institute bestellen gemäß den neuen Anforderungen einen Vergütungsbeauftragten. Häufig übernehmen Bereichs- oder Abteilungsleiter aus der Personalabteilung diese Funktion (Towers Watson 2014). Aufgrund der notwendigen Expertise des Beauftragten im Bereich Vergütung ist die Ansiedlung in der HR-Funktion zwar naheliegend, jedoch bleibt abzuwarten, ob eine Selbstkontrolle der HR-Funktion bei der BaFin Akzeptanz findet. Der Vergütungsbeauftragte steht damit in der Praxis häufig im Spannungsfeld zwischen Anliegen der HR-Abteilung und der Kontrollfunktion.

Eine Studie zu den Auswirkungen regulatorischer Anforderungen (aller Anforderungen, nicht ausschließlich Vergütung) unter Groß-, Regional- und Privatbanken in Deutschland beziffern die direkten Kosten der Regularien durch Investitionskosten sowie zusätzliche Verwaltungskosten in den Jahren 2013 bis 2015 auf 2,9 Mrd. Euro (KPMG 2014). Außerdem werden Vergütungssysteme komplexer und viele Unternehmen können durch die Anforderungen kein einheitliches Vergütungssystem für den Konzern aufrechterhalten.

Neben den direkten Kosten in Bezug auf personelle und strukturelle Mehraufwendungen gilt jedoch insbesondere das Augenmerk den Mitarbeitern, die direkt durch die Veränderungen betroffen sind. Diese Veränderungen beziehen sich nicht nur auf das Thema Vergütung, sondern sind vielmehr auch durch die Finanzkrise im Allgemeinen begründet. Die Ergebnisse aus einer Mitarbeiterbefragung unter 18 globalen Finanzdienstleistungs-Unternehmen mit Standort in Deutschland zeigen, dass Arbeitnehmer im Vergleich zu dem globalen Branchen-Durchschnitt deutlich kritischer auf ihren Arbeitgeber blicken (Towers Watson 2014). Dies wirft die Fragen nach den wahren Kosten der Regulierung auf. Deutsche Finanzdienstleistungsunternehmen schneiden insbesondere in den Bereichen Führung und Strategie, Performance Management, Karriereentwicklung, Unternehmensimage und Vergütung schlecht ab. Auch im nationalen Branchenvergleich können die Finanzdienstleister nur durchwachsene Ergebnisse erzielen. Die Bereiche Mitarbeiterbindung und Vergütung sowie Performance Management zeigen dabei die größten Lücken im Vergleich zu anderen Branchen auf. Das Thema Vergütung schneidet damit im globalen und nationalen Vergleich schlecht ab. Viele Mitarbeiter beurteilen ihre eigene Vergütung im Vergleich zu anderen Kollegen in der Organisation als nicht fair und auch die Beurteilung der Gesamtvergütung wird im Vergleich zu den gewählten Benchmarks als schlechter bewertet. Fast 40 % sind der Meinung, dass das Unternehmen es nicht schafft, geeignete Mitarbeiter für die Zukunft anzuwerben und vor allem auch zu halten.

Eine Branche, die vor der Krise stark durch hohe Bonusversprechen und schnelle Gewinne geprägt war und Karrieremanagement über Vergütung darstellte, wird nun durch staatliche Kontrollinstanzen und gestiegene Compliance Anforderungen wieder reguliert. Die Finanzkrise hat dazu geführt, dass die Vergütung kein Differenzierungsmerkmal im

Kampf um talentierte Mitarbeiter darstellt. Für die Banken ist es somit zukünftig entscheidend, wieder als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke (Employer Brand) können dabei sowohl in der Rekrutierung wie Mitarbeiterbindung positive Effekte erzielen. Das Konzept der Arbeitgebermarke wurde erstmals Mitte der 90er Jahre definiert (Ambler / Barrow 1996). Es beschreibt das einzigartige und für die Zielgruppe attraktive Leistungsversprechen des Arbeitgebers zur Gewinnung, Bindung und Motivation von Mitarbeitern. Somit wird auch der „Deal", das Geben und Nehmen von Unternehmen und Mitarbeitern umschrieben. Das Image der Banken hat während der Finanzkrise insgesamt gelitten. Berufe in der Finanzdienstleistungsindustrie genießen kein hohes Ansehen in der Bevölkerung. Eine starke Arbeitgebermarke ist intern wie extern wirksam und spezifiziert die Unternehmensmarke (Deutsche Employer Branding Akademie 2007). Sie wird zu einer insgesamt positiven Wahrnehmung des Unternehmens beitragen.

5 Vergütungsmanagement im Rahmen des neuen Deals

Durch die gestiegenen regulatorischen Anforderungen sowie hohem öffentlichen Druck auf die Finanzdienstleistungsbranche im Rahmen der Diskussion um Bonuszahlungen, erscheint die Arbeit der Personalabteilung zunehmend im Wandel. Betroffene Unternehmen müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie sie die unterschiedlichen Regelungen für die betroffenen Geschäftsbereiche effizient und regelkonform umsetzen werden. Darüber hinaus müssen sie sich die Frage stellen, wie sie sich als attraktiver Arbeitgeber im „War for Talent" (Hieronimus et al. 2005) auf dem Markt positionieren wollen.

5.1 Wege aus dem Paragraphendschungel? Keine eindimensionalen Lösungen

Eine Vereinfachung der Vergütungssysteme oder das Ausnutzen von Interpretationsspielräumen erscheint dabei nicht als nachhaltige Strategie im Umgang mit den neuen regulatorischen Rahmenbedingungen. So wurde beispielsweise die Deckelung des Bonus auf das Verhältnis 1:1 zur fixen Vergütung durch die Gewährung von Allowances von einigen Instituten umgangen. Die EBA äußert sich im Oktober 2014 dabei eindeutig zu dieser gewählten Marktpraxis (European Banking Authority 2014, S. 2). Allowances, die diskretionär, nicht transparent sowie nicht permanent vergeben werden, sind der variablen Vergütung zuzuschlagen. Auch die gänzliche Abschaffung der variablen Vergütung für alle Mitarbeiter ist kein Weg: Einerseits scheint es nicht sinnvoll variable Kosten in fixe Kosten zu wandeln, andererseits verlangt die Aufsicht, zumindest für Risk Taker, eine variable Vergütung. Da auch Nebenleistungen oder die betriebliche Altersvorsorge von den Regelungen erfasst sind, ergibt sich auch an diesen Ecken keine Vereinfachungsmöglichkeit.

Die Regelwerke werden wiederholt überarbeitet und erneuert, um bestehende Lücken zu identifizieren und zu spezifizieren, damit sich weniger Interpretationsspielraum ergibt. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass relevante Gesetze weiter konkretisiert werden. Der Grundgedanke der Regelungen bzw. der FSB Grundsätze ist sinnvoll, wenn auch einzelne Regeln über das Ziel hinausschießen. Der Paragraphendschungel kann

und sollte somit nicht umgangen werden. Es gilt vielmehr, Vergütungssysteme effizient aufzubauen und klar zu strukturieren.

5.2 Gesamtvergütungsansatz im Rahmen des Deals als Leitbild für die Zukunft

Die neuen Herausforderungen können auch als Chance für die HR-Funktion angesehen werden. Sie kann eine Vorreiter- und Vorbildfunktion für HR-Excellence einnehmen. Statt nur auf veränderte Bedingungen zu reagieren, kann das neue Marktumfeld auch eine Möglichkeit für eine pro-aktive Ausgestaltung der HR-Funktion und des Vergütungsmanagements darstellen. Dabei werden ohne Frage wettbewerbsfähige Vergütungsstrukturen weiterhin eine wichtige Rolle für die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern spielen. Die leistungsorientierte Vergütung und im Speziellen die Bonuszahlung wird jedoch voraussichtlich als Vergütungselement im Rahmen einer Gesamtvergütung an Bedeutung verlieren.

Um dies genau beurteilen zu können, ist es sinnvoll, empirische Mitarbeiterdaten auszuwerten – entweder aus einer unternehmensspezifischen Mitarbeiterbefragung oder einer allgemeinen Marktstudie. Die Global Workforce Studie von Towers Watson zeigt wesentliche Treiber von Mitarbeiterbindung und -engagement sowie der Attraktivität von Unternehmen auf. Dafür wurden weltweit 32.000 Mitarbeiter in 26 Ländern befragt. Die Studienergebnisse zeigen, dass die deutschen Mitarbeiter im internationalen Vergleich loyal sind. Dennoch äußern sich 40 % der befragten Mitarbeiter unentschlossen auf die Frage, ob sie ihren Arbeitgeber innerhalb der nächsten zwei Jahre verlassen werden. Somit kommt der Bindung von Mitarbeitern weiterhin eine hohe Bedeutung zu. Die Ergebnisse machen deutlich, dass zwar das Grundgehalt weiterhin an erster Stelle für die Bindung von Mitarbeitern steht, jedoch werden die Faktoren zur Karriereentwicklung, Arbeitsumfeld, eine herausfordernde Arbeit und Arbeitsplatzsicherheit als Top-Treiber identifiziert. Der alleinige Fokus auf die Bindung von Mitarbeitern ist für ein pro-aktives HR-Management dennoch zu kurz gegriffen. Engagierte Mitarbeiter können einen zentralen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen. Sie gehören dem Unternehmen aus Überzeugung an und sind bereit, die Extrameile zu gehen. Unternehmen sollten jedoch gleichermaßen darauf achten, dass sich ihre Leistungsträger nicht ausbrennen. Die HR-Funktion sollte sicherstellen, dass Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen, technische Unterstützung und ein produktionsförderndes Arbeitsumfeld vorfinden. Auch das soziale Umfeld sowie die Anerkennung durch die Arbeit stellen einen wesentlichen Faktor für das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter dar. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Kommunikation, die Vermittlung und das Verständnis von Unternehmenszielen und -strategien sowie das Unternehmensimage als typische Aufgaben des Top-Managements zu den Top-Treibern von nachhaltigem Engagement zählen. Die Bonuszahlung gehört überraschenderweise sowohl bei der Mitarbeiterbindung als auch beim Engagement nicht unter die Top 10 Treiber. Bei der Formulierung eines neuen Vergütungsansatzes sollten diese Mitarbeiterpräferenzen berücksichtigt werden.

Zunächst gilt es, den Begriff Vergütungsmanagement sowie die relevanten Elemente der Vergütung zu definieren. Dabei wird im Folgenden der Gesamtvergütungsansatz als

Total Rewards Modell vorgestellt. Dieser umfasst monetäre Elemente der Vergütung, darüber hinaus aber auch nicht-monetäre Anreize, wie z.B. das Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter. Der Total Rewards Ansatz beschreibt formal alle Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. Ein gesamthafter Vergütungsansatz kann auf die Arbeitgebermarke bzw. den Deal zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ausgerichtet werden. Die Gesamtvergütung umfasst folgende Elemente:

1. **Grundvergütung und Nebenleistungen:** Grundgehalt und Nebenleistungen, die nicht leistungsorientiert sind, stellen die Basis eines jeden Vergütungssystems dar. Diese sind, wie oben ausgeführt, fundamental für die langfristige Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Nebenleistungen können nach Nutzen und Leistung für die Mitarbeiter optimiert oder im Rahmen eines „Flexible Benefit Budgets“ gewährt werden.
2. **Leistungsorientierte Vergütung**: Die variable Vergütung wie auch die leistungsorientierte Anpassung der Grundvergütung sind weiterhin notwendig, um eine Leistungskultur zu etablieren bzw. als Steuerungsinstrument zu funktionieren. Es bedarf der Analyse, für welche Bereiche diese vereinfacht werden kann, ohne die gesetzlichen Vorschriften zu verletzen
3. **Karriere, Entwicklung & Arbeitsumfeld**: Karrieremanagement und Entwicklungsmöglichkeiten jedes Einzelnen stellen eine flankierende Unterstützung in diesem Ansatz dar. Dies sind die Elemente, die für das Engagement und die Bindung der Top-Performer entscheidend sind. Ein Feld, das in den Banken traditionell vernachlässigt wurde. Weiterhin können Fortbildungsmaßnahmen bzw. Karriereschritte als eine Investition in das zukünftige Gehaltspotential als direkte „Sachzuwendung“ oder monetärer Vorteil betrachtet werden und somit als ein Teil der Gesamtvergütung. In der Vergangenheit wurde dies noch nicht explizit ausformuliert und kommuniziert.

Die Elemente der Gesamtvergütung sind in nachfolgender Abbildung zusammengefasst:

Abbildung 2: Total Rewards- / Gesamtvergütungsansatz

5.3 Ausdifferenzierung des Deals im Spannungsfeld zwischen Komplexität und Flexibilität

Als Ausgangspunkt für die Gestaltung des „Deals“ gilt es zu definieren, was die Bank bereit ist, für die einzelnen Elemente der Gesamtvergütung zu bieten, gleichzeitig auch zu bestimmen, was sie im Gegenzug von den Mitarbeitern erwartet. Dies ist eine der zentralen Botschaften, die im Rahmen der Arbeitgebermarke aktiv intern und extern kommuniziert werden kann. Sie soll am Beispiel des Grundgehalts und der variablen Vergütung kurz umrissen werden:

Leistungen des Unternehmens	Leistungen des Mitarbeiters
• Die Grundvergütung wird marktbezogen (nicht intern oder unter- bzw. oberhalb des Marktes) gewährt. • Eine Erhöhung der Grund-vergütung erfolgt leistungsbezogen.	• Es erfolgt eine 100 %ige Erfüllung der Stellenanforderung sowie ein Handeln im Einklang der Werte des Unternehmens.
• Die variable Vergütung wird als Belohnungs- und Sanktionsinstrument gesehen, die sich an der Zielerreichung orientiert.	• Die variable Vergütung wird für eine nachhaltige Leistung und Erfolg gezahlt, die über das normale Maß hinausgeht – also keine variable Vergütung bei der Erfüllung der normalen Anforderungen.

Tabelle 3: Der Deal zwischen Unternehmen und Mitarbeiter (Beispiele Vergütung)
Quelle: Eigene Darstellung

Für Angebot und Erwartungen sollte jedes Element detailliert beschrieben werden. Darüber hinaus stellt sich aus Gesamtsicht die Frage, ob und ggf. wie dieser Deal zwischen

verschiedenen Mitarbeitergruppen differenziert werden kann und soll. Eine Differenzierung birgt die Gefahr der zusätzlichen Komplexität, kann aber im Gegenzug die Flexibilität erhöhen und für einige Bereiche sogar die Handhabung vereinfachen, z.B. wenn nicht für alle Mitarbeitergruppen die Regelungen für Risk Taker gleichermaßen angewendet oder „freiwillige" Komplexitäten vereinfacht werden. Dieses Vorgehen ist kein völliger Weg aus dem Paragraphendschungel, kann aber eine Stoßrichtung darstellen, wie die folgende Abbildung illustriert:

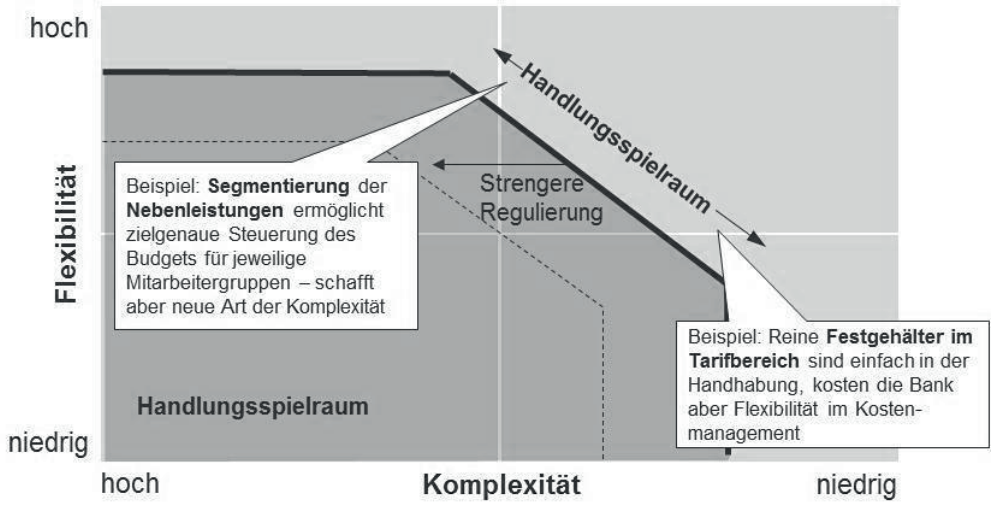


Abbildung 3: Komplexität vs. Flexibilität von Vergütungssystemen

Grundkomplexität und Freiraum für Flexibilität sind durch die Regulierung vorgegeben. Beides kann eingeschränkt werden. Jede Entscheidung liegt zwischen den Polen mehr Flexibilität auf der einen und einer meist höheren Komplexität auf der anderen Seite. Für jedes neu zu gestaltende Vergütungselement ist diese Entscheidung abzuwägen. Ziel sollte die Positionierung am Optimum sein, die den gesetzlich gegebenen Handlungsspielraum ausnutzt und eine Balance zwischen Komplexität und Flexibilität der Systeme herstellt.

Eine Überlegung könnte beispielsweise sein, die Nebenleistungen nach Zielgruppe zu segmentieren, um sie nach Mitarbeiterpräferenzen anzubieten und diese weiter nach strategisch wichtigen Zielgruppen zu differenzieren. Nebenleistungen können auch flexibilisiert werden, indem den Mitarbeitern ein Nebenleistungsbudget zur Verfügung steht, welches sie flexibel im Rahmen von standardisierten Wahlmöglichkeiten einsetzen können. Ferner kann angedacht werden, die variable Vergütung für einige Mitarbeitergruppen abzuschaffen oder diese als reine Erfolgsbeteiligung auszugestalten. Die Praxis zeigt, dass häufig keine Differenzierung der Bonuszahlungen vorgenommen wird. Es kann festgehalten werden, dass ein Vergütungsanteil von 5 % bis 10 % eine eingeschränkte Steuerungswirkung auf die Mitarbeiter aufweist. Dem gegenüber steht ein komplexes Vergütungssystem. Weiterhin erweist sich für viele Mitarbeiter in den Zentralbereichen des Unternehmens eine sinnvolle Zielvereinbarungen oftmals als schwierig. Durch diese Differenzierung der Vergütungssysteme lassen sich so in Teilen die Auswirkungen des „Paragraphendschungels" etwas eindämmen.

Wie bei der Vorstellung des Gesamtvergütungsansatzes erwähnt, haben auch angrenzende „Vergütungskomponenten“ aus dem Bereich Fortbildung und Karrieremanagement oder Investitionen des Arbeitgebers in das Arbeitsumfeld eine entscheidende Bedeutung bei der Bindung und dem Engagement der Mitarbeiter. In der Vergangenheit war Karriereentwicklung im Bankensektor hauptsächlich mit einer fortschreitenden technischen Spezialisierung oder dem Fortschritt innerhalb eines Bereiches assoziiert. Der neue Ansatz muss verstärkt auch horizontale Karrierewege über verschiedene Funktionen oder Bereiche hinweg fördern. Zudem sollte verstärkt Wert auf die interne Personalentwicklung im Gegensatz zur externen Personalbeschaffung gelegt werden, um eine starke Kultur zu fördern. Ein Denkansatz wäre, wie ein Vergütungssystem eine interne Flexibilität der Mitarbeiterschaft unterstützen kann. Um sowohl die vertikalen als auch neuen horizontalen Karrierepfade zu unterstützen, müssen Banken neue Fortbildungsprogramme einführen. Diese Programme dürfen nicht nur technisches Wissen, sondern müssen verstärkt Managementwissen sowie kulturelle und interpersonelle Fähigkeiten vermitteln. Weiterhin werden Unternehmen als Mitarbeitergewinnungs- und -bindungsinstrument nicht umhin kommen, die „Employability“ ihrer Mitarbeiter aktiv zu stärken. Dies bedeutet, die Mitarbeiter gezielt weiterzubilden, um ihren „Marktwert“ zu steigern, damit sie auf dem Arbeitsmarkt auch außerhalb des eigenen Unternehmens attraktiver werden.

5.4 Beispielhafte Ausgestaltung eines neuen Vergütungssystems

Die gemachten Ausführungen werden beispielhaft skizziert, um kurz zu illustrieren, wie ein neues Zielsystem aussehen könnte. Die Gestaltung orientiert sich dabei an folgenden Prämissen:

- Marktorientierte Ausgestaltung der Vergütungselemente
- Leistungsorientierung im Fokus für die strategisch wichtigen Positionen
- Reduzierung der Komplexität im Bereich von Mitarbeitergruppen, falls strategisch und gesetzlich möglich
- Standardisierung und Reduzierung des Angebots an Nebenleistungen
- Förderung der internen Mobilität
- Abschaffung von individuellen Sonderregelungen und Ausnahmetatbeständen

Die Prämissen des neuen Systems zeigen auf, dass eine Vereinfachung angestrebt wird – diese aber durch zusätzliche Komplexität der Segmentierung erkauft werden muss. Ein segmentierter Ansatz liefert jedoch den Vorteil, dass das Vergütungsangebot für verschiedene Bereiche gezielt gestaltet werden kann und innerhalb der Segmente Vereinfachungsmöglichkeiten genutzt werden können.

Die nachfolgende Tabelle stellt eine mögliche Ausgestaltung der Vergütungslandschaft für verschiedene Mitarbeitergruppen exemplarisch dar. In diesem Fall wurde eine Segmentierung entlang der Hierarchieebenen gewählt. Die Vergütung ist entlang der Total Rewards Komponenten Grundgehalt und Nebenleistungen, leistungsorientierte Vergütung und Karriere, Entwicklung und Arbeitsumfeld gestaltet.

	Grundgehalt und Nebenleistungen	leistungsorientierte Vergütung	Karriere, Entwicklung & Arbeitsumfeld
Obere Führungsebene	• Festgehalt • Führungszulage (IVV konform) • Benefitbudget (mit Wahlmöglichkeit) • Aufwertung der bAV durch verfrühte Unverfallbarkeit	• Zielbonussystematik • Mobilitätszulage	• Individuelle Coaching und Förderprogramme • Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsort • Gesundheits-Check
Middle-Management	• Festgehalt • Führungszulage (IVV konform) • Verschiedene Standardnebenleistungen	• Zielbonussystematik • Mobilitätszulage	• Standard Bildungsangebot • Gezielte Potentialträger Assessments • Flexibilisierung der Arbeitszeiten
Tarif-Bereich	• Tarifgehalt • Verschiedene Standardnebenleistungen	• Keine Bonuszahlungen (Ausnahme Vertrieb) • Anpassung des Grundgehalts gemäß Tarif	• Standard Bildungsangebot

Tabelle 4: Mögliche Ausgestaltung der Vergütungslandschaft für verschiedene Mitarbeitergruppen Quelle: Eigene Darstellung

Für Mitarbeiter in dem Tarifbereich wird das Vergütungssystem auf den Tarifstandard beschränkt. Es gibt ein Grundgehalt und bis auf den Vertriebsbereich wird auf variable Komponenten verzichtet. Dies vereinfacht sowohl das tägliche Management in Bezug auf Zielvereinbarungen als auch die Berechnung und Zuweisung eines variablen Vergütungsbudgets unter den Vorgaben der IVV. Die Nebenleistungen werden gestrafft und auf wertgeschätzte Elemente reduziert, um die Administration zu erleichtern. Für die Weiterbildung wird ein Standardbildungsprogramm angeboten.

Für das Middle-Management (AT-Bereich**)** gibt es ein marktorientiertes Festgehalt. Erhöhung des Festgehalts erfolgt strikt leistungsorientiert. Um Kostenflexibilität bei der Versetzung oder auch Niederstufung von Mitarbeiter aus Führungspositionen zu bewahren, wird im Falle von Führungspositionen keine unwiderrufliche Gehaltserhöhung gewährt, sondern eine Fixzulage. Diese ist einseitig, unwiderruflich an die Position gebunden und ruhegehaltsfähig. In dieser Konstellation ist eine Zulage auch als IVV-konform anzusehen. Bei der leistungsorientierten Vergütung gilt es, eine transparente und nachvollziehbare Zielbonussystematik einzuführen. Dabei kann ggf. nach Risk Takern und Non-Risk Takern unterschieden werden. Um Mitarbeiterflexibilität zwischen den Bereichen zu unterstützen, wird eine sogenannte Mobilitätszulage eingeführt, wobei die entsprechenden Mitarbeiter eines strategisch wichtigen Bereichs für eine Frist einen um x % höheren Zielbonus erhalten. Dies soll helfen, gute Mitarbeiter von einem Bereich in einen anderen Bereich zu lotsen. Nebenleistungen werden für diese Gruppe auch auf ein Standardan-

gebot begrenzt. Bei der Karriereentwicklung finden neben den Standardtrainingsprogrammen noch Potential Assessment Center statt, um Potentialkräfte zu identifizieren. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten kann die Wahrnehmung der Mitarbeiter von Balance zwischen Arbeit und Beruf verbessern.

Für obere Führungskräfte wird für Grundgehalt und Bonus das gleiche System wie für den restlichen Bereich angewendet. Aufgrund der strategisch wichtigen Positionen und insgesamt höheren Wertigkeit der Marktnebenleistungen wird für diese Gruppe ein Nebenleistungsbudget je Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Der Mitarbeiter kann nach persönlicher Präferenz und Lebenslage im Rahmen des Budgets aus einem begrenzten Angebot von Nebenleistungen flexibel wählen. Die Wahlmöglichkeiten müssen überschaubar bleiben, um die Handhabung der Administration des Systems einfach zu halten. Darüber hinaus kann das Unternehmen eine verfrühte Unverfallbarkeit der betrieblichen Altersvorsorge anbieten, um so eine höhere Bindung zu erreichen. Im Rahmen der Karriereentwicklung und Nachfolgeplanung werden individuelle Coaching- und Förderprogramme angeboten. Auch eine Verbesserung der Work-Life-Balance sowie zusätzliche Gesundheitsangebote können als flankierende Maßnahmen im Gesamtvergütungspaket eingesetzt werden.

Bei der Implementierung des Systems wird es wichtig sein, keine individuellen Ausnahmen zu definieren und wie in der Vergangenheit in ein diskretionäres System abzudriften. Über die Implementierung eines Gesamtvergütungsausweises können die Leistungen des Arbeitgebers transparent dargestellt werden, so dass der Mitarbeiter den Gesamtwert überschaut und so wertschätzen kann. Speziell der Wert der betrieblichen Altersvorsorge ist den meisten Mitarbeitern nicht bewusst.

6 Quo Vadis Vergütungsmanagement? – Ein Fazit

Wie aufgezeigt, hat die De-Regulierung im Finanzsektor im Zusammenhang mit der Finanzkrise und Verwerfungen in den Vergütungssystemen zu einem Gegensteuern der Politik geführt. Nun scheint das Pendel, nach Zeiten großer Gestaltungsfreiräume, in eine andere Richtung auszuschlagen. Banken sehen sich einem wahren Paragraphendschungel gegenüber, der schwer beherrschbar ist und vielfältige Anpassungs- und Administrationskosten nach sich zieht. Ein reines Management der Mitarbeiter ausschließlich über das Gehalt ist nach Maßgabe der eingeführten Regelungen nicht mehr möglich.

Um eine IVV-konforme Ausgestaltung, Implementierung und Kontrolle des Vergütungssystems gewährleisten zu können, sollte die Governance des Unternehmens den Rahmen setzen. Dabei ist die Vergütungsstrategie aus der Geschäfts- und Risikostrategie abzuleiten, was eine engere Verzahnung der Bereiche Personal und Risikocontrolling erfordert. Dies bietet dem HR-Bereich die Chance, sich pro-aktiv in die Gestaltung der Systeme einzubringen und die Krise als Chance zu nutzen.

Es wird keinen Ausweg aus dem Paragraphendschungel geben – allerdings können für einige Mitarbeitergruppen Vereinfachungen der Systematik durchgeführt werden. Ein segmentierter Vergütungsansatz bringt jedoch wieder eine erweiterte Komplexität, der gegen die gewonnene Flexibilität abgewogen werden muss. Es scheint unabdingbar

beim neuen Vergütungsmanagement die Gesamtvergütung zu berücksichtigen, die neben den Grundleistungen und der leistungsorientierten Vergütung auch weitere Elemente, wie die Karriereentwicklung und das Arbeitsumfeld beinhalten. Für jedes Vergütungselement sollte bei der Entwicklung des Deals, d.h. die Leistung des Arbeitgebers wie auch die erwartete Gegenleistung des Arbeitnehmers, explizit formuliert werden. Dieser Deal muss auch die übergeordneten strategischen Ziele des Unternehmens wie z.B. Kostenflexibilität oder interne Mobilität der Mitarbeiterschaft berücksichtigen. Es bietet sich an, das Gesamtkonzept klar zu positionieren und zu kommunizieren, damit die Mitarbeiter den Wert der Vergütung sowie die zukünftigen Möglichkeiten erfassen und wertschätzen.

Der Paragraphendschungel wird mit all dem nicht überwunden, die Grundidee aber ist, den Banken die Chance zu bieten, sich pro-aktiv neu zu positionieren und als externen Anstoß für eine Komplettüberarbeitung der Vergütungslandschaft zu nutzen. Allerdings hört der Wandel nicht beim Vergütungsmanagement auf, sondern muss auch nach und nach auf die weiteren HR-Bereiche ausgeweitet werden – insbesondere auf die Weiterentwicklung der Führungskompetenz des Managements. Diese wird zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Literatur

Ambler, T. / Barrow, S. (1996): The employer brand. In: Journal of Brand Management 1996(4): 185–206.

Ballhausen, H., Emmerich, M. / Geiger, D. / Holoran-Klar, N. (2014): Erfolgreich mit einem effektiven Employement Deal. Globale Workforce Study 2014 und Global Talent Management & Rewards Study 2014. Studienergebnisse für Deutschland. Towers Watson.

Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung (2010-2014): Wie ist die FMSA entstanden?. http://www.fmsa.de/de/fmsa/FMSA/A_Entstehung/index.html.

Deutsche Employer Branding Akademie (2007): Employer Branding Definition. http://www.employerbranding.org/employerbranding.php.

Emmerich, M. / Frank, F. (2014): Institutsvergütungsverordnung belastet Unternehmen. In: Börsen-Zeitung 2014(25): 2.

European Banking Authority. (2014): EBA Report. On the application of Directive 2013/36/EU (Capital Requirements Directive) regarding the principles on remuneration plicies of credit institutions and investment firms and the use of allowances.

Financial Crisis Inquiry Commission (2011): Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States.

Financial Stability Forum. (2009): FSF Principles for Sound Compensation Practices.

Financial Times. (November 2008): Payback time: Bankers' bonuses must be regulated by more than guilt. Editorial .

Forster, A., Erz, A. / Jenewein, W. (2012): Employer Branding. Ein konzeptionaller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: T. Tomczak / F.-R. Esch / J. Kernstock / A. Herrmann: Behavioral Branding. Gabler Verlag , Wiesbaden.

Hieronimus, F. / Schäfer, K. / Schröder, J. (2005): Using branding to attract talent. In: McKinsey Quaterly 2005(3): 12–14.

Institutsvergütungsverordnung (2013): Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Institutsvergütungsverordnung – InstitutsVergV), vom 16. Dezember 2013. Bundesgesetzblatt .

KPMG (2014): Auswirkungen regulatorischer Anforderungen. KPMG, München.

Philippon, T. / Reshef, A. (2008): Human Capital in the z.S. Financial Sector. 1909-2006. Working Paper 14644.

The Wall Street Journal. (2009): Crazy Compensation and the Crisis. http://www.wsj.com/articles/SB124346974150760597.

Watson, T. (2005-2013). Ergebnisse des Financial Services Vergütungssurveys.

Watson, T. (2014). Germany Financial Services Norm. Mitarbeiterbefragung.

Watson, T. (2014). Kurzumfrage Vergütungsbeauftragter .

Watson, T. (2014). Towers Watson Bankenkonferenz.

Die Ausrichtung der Kreditinstitute auf die Zukunftsanforderungen des Kundenmarktes, speziell der Anforderungen Jugendlicher an kreditwirtschaftliche Leistungen

von Friederike Bornemann, Nicholas-Maximilian Andreas, Jonathan Disselhoff, Alexander Fehler, Arthur Lechtchyner

1 Einführung: „Get closer to your customers"

„Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves" (Jobs 2009). Übersetzung: „Komme deinen Kunden näher als je zuvor. So nah, dass du ihnen sagen kannst, was sie brauchen, bevor sie es realisieren".

Dieses Zitat von Steve Jobs spiegelt zum einen die immer größer werdende Distanz zum Kunden wider, mit der viele Dienstleistungsunternehmen- wie auch Banken- konfrontiert sind. Zum anderen zeigt es, dass Kunden mehr Macht haben und weniger loyal sind als je zuvor. Wenn man dem Kunden erklären will, was er braucht, bevor er es selbst realisiert, muss man zuerst mit dem Kunden eine starke Vertrauensbasis geschaffen haben. Die Grundvoraussetzung, um jemanden zu kennen und seine Bedürfnisse zu erahnen, ist, aus den Augen der Kunden zu sehen und die Kunden wertzuschätzen, indem man mit ihnen zusammenarbeitet und sie nach ihrer Meinung fragt. Genau das hat die Projektgruppe durch die empirische Untersuchung realisiert. Anschließend gilt es, daraus Handlungsmaßnahmen abzuleiten und diese aktiv umzusetzen. Von hoher personalpolitischer Bedeutung ist nach Steve Jobs die Fähigkeit, die Zukunft und vor allem die Kundenbedürfnisse zu prognostizieren. Wie könnte man besser die Zukunft prognostizieren als die Kunden der Zukunft - die Jugend - nach ihrer Meinung und ihren Bedürfnissen zu fragen und ihr Lebensumfeld zu verstehen?

Um den Kunden zufriedenzustellen und den Kunden zu verstehen, braucht es aber vor allem motivierte Mitarbeiter, die eine neue Unternehmensausrichtung und die Innovation im Unternehmen mittragen. Daher gilt:

„Kundenfokussierung heißt immer zunächst: Mitarbeiterorientierung. Denn jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die sie umsetzen" (Schueller 2013, S. 4).

Die Neuausrichtung einer Bank kann eine generelle Strategie beinhalten, wie beispielsweise die Rückgewinnung von Vertrauen in die Seriosität der Bankpolitik durch Mitarbeiter, die diese Neuausrichtung leben, oder eine selektive Strategie, wie beispielsweise die Festigung der Kundenbeziehung von Jugendlichen als Neu- und Bestandskunden zu einer Bank. Die Ausgestaltung beider Strategien steht im Fokus des Projektes „Finanzdienstleistungen im Umbruch - Ressourcenorientierte Unternehmensführung im Umbruch".

2 Einflussfaktoren aus dem Marktumfeld auf die Geschäftspolitik der Banken

2.1 Kundenorientierung als strategisches Ziel

Volkswirtschaftlich betrachtet hat sich das Verhältnis der anbietenden Unternehmen - und damit auch der Kreditinstitute - zu ihren Kunden seit der Währungsreform von 1948

bis heute tiefgreifend verändert. Aus einem Verkäufermarkt hat sich ein Käufermarkt mit einer ausgeprägten Konsumentensouveränität entwickelt. Unternehmen, die in diesem Prozess nicht ständig in ihre Wettbewerbsfähigkeit investieren, laufen Gefahr, kunden- und produktbezogene Marktanteile zu verlieren. Letztendlich kann sich daraus eine Existenzfrage ergeben. Der genannte Prozess lässt sich in Kurzform wie folgt beschreiben (Müller / Jentsch 2013, S. 258).

Die Nachkriegszeit war durch eine Produktionsgesellschaft geprägt, denn die Aufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg musste die kriegsbedingten Schäden decken. Der Bedarf an Investitions- und Konsumgütern war groß. Aufgrund der Angebotsknappheit dominierte der Verkäufermarkt, der eine ausgeprägte Akquisition von Kunden wegen des Nachfrageüberhanges überflüssig machte (Müller/Jentsch 2013, S. 260). Diese Marktsituation hat sich relativ schnell in einen Käufermarkt gewandelt. Der marktwirtschaftliche Austausch von Angebot und Nachfrage hat dazu geführt, dass dem Nachfrager eine breite Angebotsvielfalt- und tiefe geboten werden muss. Speziell für die Kreditinstitute gilt: Während bis Ende der 1960er Jahre nahezu ausschließlich fachliche oder produktbezogene Faktoren ein Differenzierungsmerkmal zwischen den Kreditinstituten in ihrer Angebotspolitik darstellten, haben seit den 1970er Jahren vor allem kundenbezogene Strategien und differenzierte vertriebliche Ausrichtungen an Bedeutung gewonnen (Baran et al. 2008, S. 57-58). Durch die fortschreitende Tertiarisierung ist eine Dienstleistungsgesellschaft entstanden, deren Anteil am Bruttosozialprodukt fast 70 % ausmacht (Statistisches Bundesamt 2014, S. 11).

Kreditinstitute als ausschließliche Dienstleistungsbetriebe haben darauf reagiert und in der Zeitbetrachtung ihr Dienstleistungsangebot stark ausgeweitet. Da bei einer Dienstleistung der Kunde der entscheidende Faktor für das Wertschöpfungsergebnis darstellt, ist es konsequent, dass die Geschäftsstrategien der Banken ganzheitlich auf den Kunden ausgerichtet sind (Lenkeit 2013, S. 2). Denn der Kunde wird für den Wertschöpfungsprozess umso wichtiger, je länger und je intensiver er Nachfrager ist. Deshalb ist eine stabile Kundenbindung existenziell wichtig für jede Bank. Dass die Banken daran aktiv arbeiten müssen, zeigt die Studie „Warum wandern Kunden ab“. Danach würden 68 % der Kunden abwandern, weil sie mit einer Dienstleistung und 14 %, weil sie mit einem Produkt unzufrieden sind. Für nur 9 % wäre ein besseres Konkurrenzprodukt ein Abwanderungsgrund (Gründling 1996, S. 203). Ziel einer konsequenten kundenbezogenen Vertriebsorientierung muss daher sein, über einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit den Kundenstatus eines „Enthusiasten“ zu erreichen. Der Enthusiast ist laut Bruhn ein Kunde, der sämtliche Leistungen des Kreditinstituts mit einer hohen Nutzungsintensität in Anspruch nimmt und den Erwerb von Konkurrenzprodukten nicht in Erwägung zieht. Da er komplett mit der Bank zufrieden ist, empfiehlt er sie an Freunde und Bekannte weiter (Bruhn 2009, S. 65).

Aus der Verzahnung von Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und schließlich Kundenloyalität kann in der ex-ante Perspektive ein ökonomischer Erfolg generiert werden (Bruhn 2009, S. 66). Es ist eine ständige Herausforderung an die Bankpolitik und an die Entscheidungsträger der Bank, Kundenloyalität zu generieren und diese

auf einem hohen Niveau zu pflegen. Eine Bank, die diese Herausforderung in einem Unternehmensziel mit einer entsprechenden Langfriststrategie umsetzt, kann sich in einem anspruchsvollen Kundenmarkt behaupten (Bruhn 2009, S. 68).

2.2 Auswirkung technologischer Entwicklungen auf die Kundenbindung

Die technologischen Entwicklungen auf der Angebotsseite und die Technikaffinität auf der Nachfrageseite haben sowohl die Nachfrageelastizität als auch die Kundenmobilität gefördert und damit das Kunde-/Bankverhältnis neu definiert. Der Auftakt zu einer schalterfernen Abwicklung von Bankgeschäften erfolgte mit der Einführung von Kontoauszugsdruckern, Geldautomaten und Multifunktionsgeräten, mit denen Überweisungen und weitere Geschäftsvorfälle getätigt werden können. Der Kunde erwartet bei diesen Formen der Selbstbedienung an den genannten Geräten ein kostengünstiges, störungsfreies Angebot. Wird diese Erwartung nicht erfüllt, ist der Keim für Kundenunzufriedenheit gelegt (Sinn et al. 2012, S. 5). Die zweite Stufe der technologischen Entwicklungen ist durch die Einführung und Ausweitung des Online-Bankings über den Computer geprägt, das eine flexible Abwicklung von Bankgeschäften über das Internet ermöglicht. Online-Banking reduziert den Kundenkontakt – vor allem bei jungen Kunden - auf ein Minimum, was die Pflege der Kundenbeziehung erschwert (Brühwiler 2014, S. 47). Eine besondere Ausprägung erfährt das Online-Banking durch die Gründung von Direktbanken und privatrechtlichen Vermittlungsagenturen mit der Folge, dass in der Zeit von 2000 bis 2012 die Zahl der Bankfilialen von 57000 auf 36000 gesunken ist, d.h. jährlich wurden ca. 1600 Bankfilialen geschlossen mit dem Verlust persönlicher Kontaktmöglichkeiten mit dem Kunden (Reitmeyer / Hohrein 2014, S. 12). Dieser Prozess beschleunigt sich gegenwärtig und wird in Zukunft fortgesetzt mit der Konsequenz, dass die Banken neue Konzepte für eine Kombination aus stationärem, mobilem und technikbasiertem Vertrieb finden müssen. Alle Vertriebsformen müssen dem Kunden ihren speziellen Nutzen vermitteln. Der Mehrwert, den der Kunden zukünftig aus der Inanspruchnahme der differenzierten Vertriebsformen mit ihren differenzierten Leistungsangeboten zieht, prägt die Kundenloyalität und macht eine Bank für Neukunden attraktiv.

In einem Multivertriebskonzept hat das Internet einen hohen Stellenwert. Es bietet dem Bankkunden vielfältige Recherchemöglichkeiten, was dazu führt, dass er nicht nur Leistungsinhalte, sondern auch die Konditionen der einzelnen Anbieter vergleichen kann, was bei steigender Nachfrageelastizität die Kundenmobilität fördert. Das Bankgeschäft insgesamt ist transparenter geworden ist. Das einzige Differenzierungsmerkmal, das Universalbanken für sich nutzen können, um sich von technikbasierten Direktbanken abzuheben, ist der direkte, persönliche Kundenkontakt und die damit verbundene vermeintlich bessere und umfangreichere Beratung (Imeson / Pugh 2012, S. 16).

Die dritte Stufe der technologischen Entwicklung ist geprägt durch die Entwicklung von Online-Banking-Anwendungen auf Mobiltelefonen oder Tablets. Die vierte Stufe ist mit der Digitalisierung der Bankgeschäfte eingeläutet (Moormann / Roßbach 2001, S. 6).

In einer Studie der Cogon AG gaben 85 % der Befragten an, dass für sie das mobile Online-Banking via Smartphones oder Tablets bis 2020 zur Selbstverständlichkeit wer-

den kann (Cogon AG, S. 5). Diese Applikationen erleichtern die Filial- und Automatensuche, geben Auskunft über Finanzprodukte und realisieren schnelle Terminvereinbarung von unterwegs (Brühwiler 2014, S. 47). Der Einfluss der technologischen Entwicklungen auf die Bank-Kunden-Beziehung hat zwar einen Großteil der Kundenbeziehungen instabil werden lassen, aber auch Chancen eröffnet, technikaffine Kunden zu akquirieren und in einem hohen Maße zufriedenzustellen (Rowh 2013, S. 32). Erfolgreich werden die Kreditinstitute sein, denen es gelingt, durch rechtzeitige Investitionen in den digitalen Vertrieb ein wachsendes kritisches Kundenpotenzial von ihren Leistungen zu überzeugen und darüber Kundenloyalität aufzubauen (Oberreuter 2008, S. 58).

2.3 Die Finanzkrise als Auslöser einer Vertrauenskrise

Sprichwörtlich ist Vertrauen ein großes Kapital. Schwindendes Vertrauen ist eines der größten Probleme für Dienstleistungsunternehmen wie Banken, denn ihr Vertriebserfolg ist positiv korreliert mit dem Grad der Kundenzufriedenheit und dem Kundenvertrauen in die Politik der Bank (Schmoll 2006, S. 52). Pauschal betrachtet erleben Banken eine schwere Vertrauenskrise nach Ausbruch der globalen Finanzkrise im Jahr 2008. Finanzkrise und Staatsschuldenkrise insgesamt haben das Vertrauensfundament der Staatsbürger brüchig werden lassen.

Eine Studie des Instituts Bain & Company aus dem Frühjahr 2012 kommt zu dem Ergebnis, dass Deutschlands private Bankkunden unzufrieden und wechselwillig wie nie zuvor sind (Sinn et al. 2012, S. 3). Wie sehr sich das Vertrauensverhältnis ins Negative gewandelt hat, ergibt sich ebenfalls aus einer Studie der GfK-Marktforschung, Nürnberg, aus dem Jahr 2009, nach der 54 % der Befragten der Meinung waren, dass die Finanzkrise ihr grundsätzliches Vertrauen in Banken sehr stark beeinträchtigt hat (GfK-Marktforschung 2009). Drastisch wird der Vertrauensverlust auch aus der Vermögensbilanz privater Haushalte im Zeitvergleich 2007/2012. Während noch kurz vor der Finanzkrise die privaten Haushalte 8,3 % ihres Gesamtvermögens in Aktien investierten, belief sich der Strukturanteil 2012 auf nur noch 5,2 %. So ist auch die Geldanlage in sonstige Wertpapiere, Beteiligungen und Investmentzertifikate signifikant gesunken (2007= 22,2 %; 2012=17,2 %) (Reitmeyer / Hohrein 2014, S. 12). Der Vertrauensverlust hat auch Auswirkungen auf die Ertragsentwicklung von Banken. Die Erträge pro Kopf liegen bei unzufriedenen Kunden – unabhängig von den Einkommens- und Vermögensverhältnissen – 60 % unter den Werten zufriedener und loyaler Kontoinhaber (Sinn et al. 2012, S. 4).

Die Vertrauenskrise hat daher alle Bankengruppen veranlasst, Strategien zur Rückgewinnung des Kundenvertrauens zu entwickeln und umzusetzen. Zu den Marketingmaßnahmen aller Banken gehört deshalb auch die gegenseitige Konkurrenzbeobachtung bezüglich der neu konzipierten Customer-Relation-Management-Konzepte (Wendt / Baston 2013, S. 74). Marketingexperten wissen, dass es eines langfristigen Prozesses auf der Basis einer differenzierten Planung bedarf, verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen. Das hier beschriebene Projekt wurde ins Leben gerufen, um als zukunftsorientierte Bank neue Wege nach der Vertrauenskrise einzuschlagen und sich über Handlungsoptionen auszutauschen.

In dem Projekt der Autoren wurde als ein Programmschritt die Zielgruppe der Jugendlichen in den Fokus gerückt. Die Wahl fiel auf diese Zielgruppe, weil die Autoren der Meinung sind, dass der Vertrauensrückgewinn bei Jugendlichen für die Banken unter Langzeitaspekten einer Kundenbeziehung besonders wichtig ist. Der kurzfristig zu realisierende Ertragsgewinn stand nicht im Vordergrund. Die Zielgruppe der Jugendlichen wurde von dem Projektteam segmentiert in die Generation Y, geboren zwischen 1977 und 1998 (Parment 2009, S. 17) und in die Generation Z, geboren ab 1999 bis heute (Scholz 2014, S. 68). Es soll in den folgenden Kapiteln darauf eingegangen werden, in welchem Lebensumfeld die genannten Generationen aufgewachsen sind, sie leben und wie ihr Verhalten als Kunden beschrieben werden kann.

3 Die Generation Y und Z im Fokus der Banken

3.1 Lebensumfeld der Jugendlichen

Die Generation Y und Generation Z sind neben dem sozioökonomischen Merkmal Alter gekennzeichnet durch jeweils bestimmte Lebenseinstellungen und -ansichten. Diese Generationen stellen Bankkunden an der Schwelle zu einer langfristigen Kundenbindung mit einer ausbaufähigen Nutzung von kreditwirtschaftlichen Leistungen dar. Unter diesem Aspekt ist die Zielgruppe auch unter Ertragsgesichtspunkten für jedes Kreditinstitut von besonderer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund es für eine Bank essentiell wichtig, die Ansprüche und Bedürfnisse dieser Generationen zu erkennen und zu verstehen, um die gewonnenen Erkenntnisse in ihrem Marketing und in der bankinternen Gesamtausrichtung zu berücksichtigen.

Sowohl die Generation Y als auch die Generation Z unterscheidet sich von früheren Generationen dadurch, dass sie mit dem Internet und dem Umgang mit Technologie und Medien in engem Kontakt aufgewachsen sind. Ihre Technikaffinität und die damit verbundene Vernetzung mit der Umwelt haben einen grundlegenden Reflex auf ihre Lebensweise (Dahlmanns 2014, S. 25). Bereits in jungen Jahren kann die Mehrzahl der Angehörigen dieser Generation mit den neuen Technologien umgehen. Sie will dieses Können sowohl im Alltag als auch in der späteren Arbeitswelt unter Beweis stellen (Parment 2009, S. 26). Das gilt auch für die Nutzung von Leistungsangeboten der Banken.

Besonders die Generation Y zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich selbstbestimmend verhält und ihr Leben aktiv mitgestalten möchte. Diese Generation will im Beruf in flachen Hierarchien arbeiten, wo sie mitgestalten und ihre Ideen kreativ einbringen kann. Die Möglichkeit der Selbstverwirklichung ist ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl des Berufes und des Arbeitgebers. In diesen Kontext gehört auch die Betonung und das Ausleben der eigenen Individualität, was mit einem ausgeprägten Selbstbewusstsein im Umgang mit Banken einhergeht. Bildung wird von der jüngeren Generation in immer stärkerem Maße als Statussymbol empfunden, was auch daran zu erkennen ist, dass die Quote Jugendlicher, die ihr Abitur machen, in den letzten Jahren eine steigende Tendenz hat (Ruthus 2013, S. 105). Die Banken müssen sich in ihrer Kundenansprache und in ihrer Leistungsofferte auf eine selbstbewusste - weil immer besser ausgebildet - Zielgruppe einstellen.

Hinter dem Selbstbewusstsein verbirgt sich aber auch eine latente, teilweise offene Unsicherheit über die Zukunft, denn das Lebensumfeld der Generation Y und Z ist auch geprägt von der instabilen Weltlage. Die täglichen Nachrichten über Terroranschläge, über lokale Kriege, politische und gesellschaftliche Krisen bleiben nicht ohne Wirkung auf die Einstellungen, Erwartungen und Befürchtungen der jungen Generation. Die Unsicherheit darüber, was sie in Zukunft erwartet, beschäftigt sie sehr. Die meisten Jugendlichen wissen, dass nichts so beständig ist wie die Veränderung. Dazu gehört auch die Ahnung, dass sie ihren Arbeitgeber vermutlich mehrfach wechseln und auch ihren Wohnort verlassen müssen, um in ihrer Lebensumwelt bestehen zu können. Die meisten Jugendlichen sehen in dieser Entwicklung jedoch eher eine Chance und eine Bereicherung statt einer Gefahr (Parment 2009, S. 15). Die Generation Z unterscheidet sich von der Generation Y dadurch, dass die Personen der Generation Z sog. „Digital Natives“ sind. Darunter ist zu verstehen, dass sie von Kindestagen an den Umgang mit digitalen Technologien und mobilen Endgeräten gelernt haben und sie für die Banken eine Zielgruppe darstellen, die extrem sensibel auf die Qualität des digitalen Angebotes der Banken reagiert. Ihr Lebensumfeld entspricht jedoch weitestgehend dem der Generation Y (Scholz 2014, S. 78).

3.2 Das Konsumverhalten der Jugendlichen

Bei der Generation Y und Z ist das Konsum- und Denkverhalten durch den Begriff der Wohlstandgeneration geprägt. Äußerlichkeiten, wie Erfolg und Wohlstand, spielen eine übergeordnete Rolle. Die hedonistische Lebenshaltung spiegelt ihren Drang nach Erlebnis, Selbstverwirklichung und Anerkennung wider. Besondere Erlebnisse, ebenso wie die geistige und körperliche Fitness, spielen eine wichtige Rolle (Kappeller / Mittenhuber 2013, S. 391). Lifestylewerbung tritt in den Vordergrund, da die jungen Konsumenten oftmals weniger am Produkt interessiert sind, sondern an dem Lebensstil, der durch das Produkt vermittelt wird. Innovative Unternehmen wie CocaCola haben diese Ansprüche schnell erkannt und für sich entdeckt (Loewenfeld 2003, S. 2). Die Zielvorstellung dieser Generationen ist vor allem der Erhalt des materiellen Wohlstands und des gewünschten, ausgewogenen Lebensstils. Der Konsum ist ein wichtiger Bestandteil im Leben der Jugendlichen, was sogar teilweise zu Abhängigkeiten und einem krankhaften Konsumverhalten führt. Da die Jugendlichen kaum noch mit Bargeld, sondern vielfach über Online-Zahlungen ihre Einkäufe tätigen, gehen die Einkäufe schnell von der Hand (Parment 2009, S. 38). Durch wenige technische Schritte können Sie durch Online-Bezahldienste, wie PayPal, ClickandBuy, Sofortüberweisung oder Amazon Payments, ihre Einkäufe tätigen, ohne dass sie Bargeld aus ihrem Portemonnaie einsetzen müssen. Die Ökonomen Ulf von Kalckreuth und Tobias Schmidt - beide Deutsche Bundesbank - und Helmut Stix - Österreichische Nationalbank - liefern eine Erklärung, weshalb Käufe mit Bargeld restriktiver erfolgen als unbare Zahlungen. Sie legen dar, dass die „Erinnerungsfunktion“ (Bundesbank 2013) von Bargeld eine große Rolle spielt. Wenn man hundert Euro im Portemonnaie hat und davon einen Teil ausgibt, kann man anhand des verbliebenen Inhalts ersehen, wie viel noch übrig bleibt. Besonders die ältere Generation, die sog. Kriegs- und Nachkriegsgeneration, die ein stärker ausgeprägtes Wertverhältnis zu Geld besitzt, hat Präferenzen, mit Bargeld zu bezahlen. Aus der Wertvorstellung über das Geld

folgt im Umkehrschluss, dass man sich leichtfertiger verschuldet, wenn man die Übersicht über das eigene Geld verliert.

Die aktuelle Zeit könnte auch als „Epoche der Überschuldung“ tituliert werden. Nicht nur Staaten verschulden sich, sondern auch Jugendliche, die aufgrund ihres Alters relativ wenig Geld zur Verfügung haben. Laut einer Studie des Instituts für praxisorientierte Sozialforschung Mannheim gaben 14 % aller Befragten zwischen 14 und 24 Jahren an, schon einmal mehr Schulden gemacht zu haben als sie zurückzahlen konnten (Institut für praxisorientierte Sozialforschung Mannheim 2003). In einer weiteren Studie des Instituts für Jugendforschung unter Leitung der Globus Infografik GmbH gaben 12 % der 13 bis 17jährigen Jugendlichen an, Schulden in einer durchschnittlichen Höhe von 294 Euro zu haben, 18 % der 18 bis 20 Jährigen hatten im Durchschnitt schon Schulden in Höhe von 570 Euro (Institut für Jugendforschung 2004).

Das Sparen für zukünftige Lebensabschnitte liegt nicht im Fokus der Jugendlichen. Oftmals sparen sie nur auf Sparkonten, die ihre Eltern für sie angelegt hatten, für größere Ausgaben wie den Führerscheinerwerb oder den Kauf eines eigenen Autos. Die aktuelle Niedrigzinsphase begünstigt dieses Verhalten (Schäffler 2014, S. 16).

3.3 Ausrichtung von Finanzdienstleistungsprodukten

Bei 72 % der jugendlichen Befragten erfolgte der Erstkontakt mit einer Bank über die Großeltern oder Eltern. Ebenso hoch ist der prozentuale Anteil der Jugendlichen, die sich dann für eine zweite Bankverbindung entscheiden oder die Bank wechseln (Weberpals 2004, S. 36). Die Einnahmen der jungen Generation, mit denen sie disponieren können, stammen überwiegend aus Taschengeld, Nebenjobs, Ausbildungsvergütung oder Berufstätigkeit. Das klassische Sparbuch, die Sparcard oder der Sparplan werden von 65 % der jungen Generation für ihren Vermögensaufbau bevorzugt. Mit deutlichem Abstand folgen Tagesgeldkonto (38 %) und Bausparvertrag (23 %). Die Riester-Rente nutzen 13 %, Aktien und Fonds 9 % und Lebensversicherungen 7 % (Deutsche Bank 2013). Die leicht verständlichen und eher risikolosen Bankprodukte werden besonders bevorzugt.

Die Deutsche Bank hat in einer Befragung von eintausend jungen Deutschen im Altersintervall von 14 bis 25 Jahre ermittelt, dass die Jugendlichen heutzutage primär sparen, um sich größere und teure Wünsche in der nahen Zukunft zu erfüllen. 57 % sparen für einen Führerschein, ein Auto oder Reisen. Sich gegen eventuelle Schieflagen oder Krisen in späteren Lebensphasen zu wappnen, ist kein nennenswertes Sparmotiv. Weniger als ein Drittel spart für die Ausbildung, Selbstverwirklichung, ein Auslandsjahr oder teilweise für das Studium. Weniger als jeder fünfte jugendliche Sparer denkt an seine weitere Zukunft oder an die Altersvorsorge (Deutsche Bank 2013). Finanzdienstleistungsprodukte müssen auf das Konsum- und Sparverhalten der Zielgruppe zugeschnitten sein. Dennoch hat die Angebotspolitik der Banken auch eine Verantwortung, mit dem richtigen Marketingeinsatz das Verhalten der Jugendlichen in Geldangelegenheiten zum Nutzen der Zielgruppe zu beeinflussen (Weberpals 2014, S. 38).

4 Auswertung der empirischen Studie

4.1 Aufbau der empirischen Studie

Als einen wesentlichen Baustein des Projekts hat die Projektgruppe eine empirische Untersuchung - bestehend aus zwei Teilen - konzipiert und durchgeführt. Der erste und quantitative Teil der Untersuchung zielt darauf ab, die Kundenmeinung, das Bankenimage und das Verhältnisses des jungen Kunden zur Bankenbranche transparent zu machen. Diese Untersuchung wurde mit Hilfe eines Online-Tools durchgeführt und über Social Media-Plattformen verbreitet. Der zweite und qualitative Teil der Untersuchung beleuchtet die Bank aus der Mitarbeiterperspektive. Es soll ermittelt werden, wie der Mitarbeiter seinen Arbeitgeber - die Bank - sieht und wo seiner Meinung nach noch Verbesserungsbedarf besteht. Dies wurde anhand von intensiven Impulsgesprächen mit Mitarbeitern der NORD/LB herausgearbeitet.

4.2 Die quantitative Befragung

4.2.1 Auswertung der Ergebnisse

An der Befragung durch die Projektgruppe hatten hauptsächlich 15 bis 29 Jährige teilgenommen, die ihre Hochschulreife anstreben oder ein Studium absolvieren. Auf die Frage, wie gerne die Befragten in einer Bank arbeiten würden, gaben 25 % der Jugendlichen an, dass sie auf gar keinen Fall in einer Bank arbeiten wollen, lediglich 8 % würden sehr gerne in einer Bank arbeiten und der Rest der Befragten hat sich enthalten oder war indifferent gegenüber einer Arbeitsstelle bei einer Bank. Das Ranking des Trendence Graduate Barometers 2015 - Business Edition zeigt die 100 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands, gewählt von abschlussnahen Studierenden der Wirtschaftswissenschaften. Dieses Ranking unterstützt die Ergebnisse der Projektgruppe inhaltlich. Die Rangliste führen besonders Automobilhersteller wie BMW (Platz 1), Audi (Platz 2), Porsche (Platz 3), Volkswagen (Platz 4), Daimler (Platz 5) an, die von modernen, technologiefokussierten Unternehmen wie Google (Platz 7) und z.B. Apple (Platz 11) gefolgt werden. Die Deutsche Bank belegt lediglich Platz 21. Mit großem Abstand folgen Goldman Sachs auf Platz 49 und die Sparkassen Finanzgruppe auf Platz 56. Als Gründe für die Wahl eines Automobilherstellers als beliebte Arbeitsstelle wurde häufig genannt, dass diese Unternehmen innovativ seien. Auch wird von großen, innovativen Unternehmen erwartet, dass dort die Gehaltsstrukturen und die Arbeitsaufgaben interessant seien. Außerdem können sich viele Studenten mit bekannten Marken wie BMW identifizieren und achten auf das Image eines potenziellen zukünftigen Arbeitgebers (Trendence Institut 2015).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung der Projektgruppe wurde die Zielgruppe gefragt, ob sie ein gutes Gefühl habe, wenn sie in eine Bank gehe. Für 76 % war die Bank eher ein neutraler Ort, für 19 % war der Bankbesuch mit unangenehmen Gefühlen wie Angst oder Misstrauen verbunden und lediglich 5 % der Befragten fühlten sich in einer Bank wie zu Hause. Viele Jugendliche gaben jedoch an, dass sie selten eine Bank aufsuchen, sehr wenig Bankprodukte nutzen und wenig Bedarf an einer Beratung haben. Ihre Meinung basiert auf relativ wenigen Kontakten mit einer Bank (Auswertung der empirischen Untersuchung Projektgruppe 2015, S. 4).

Die Beschäftigung mit wirtschaftlichen und monetären Themen ist aber eine Grundvoraussetzung, um sich ein Bild über Banken oder Bankprodukte zu bilden und ein Interesse dafür zu entwickeln. Daher wurde eine Frage in die Untersuchung eingebaut, die den Grad der Beschäftigung mit der Finanzkrise und Wirtschaftsthemen ermitteln sollte. 61 % der Befragten gaben an, dass sie sich eher weniger mit wirtschaftlichen Themen beschäftigt haben, da sie die meisten Vorgänge oder Produkte der Bankwirtschaft nicht ganzheitlich durchdringen. In dem offenen Kommentarfeld gaben viele Jugendliche an, dass sie sich von den Medien und Wirtschaftsnachrichten überflutet fühlen und überfordert sind, da der Einstieg in diese Themen sehr schwer sei.

Besonders betont wurde, dass die Wirtschaftsnachrichten oder Finanzprospekte nicht auf Jugendliche zugeschnitten seien und zu viel Fachvokabular enthalten. Außerdem wissen viele Jugendliche nicht genau, was das Berufsbild des Bankmitarbeiters umfasst. Es gaben 5 % der Befragten an, dass sie sich absolut gar nicht mit diesen Themen beschäftigen, da es sie nicht interessiert. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, dass es sich sehr stark für wirtschaftliche Themen interessiert. Diese Befragten waren hauptsächlich Studierende.

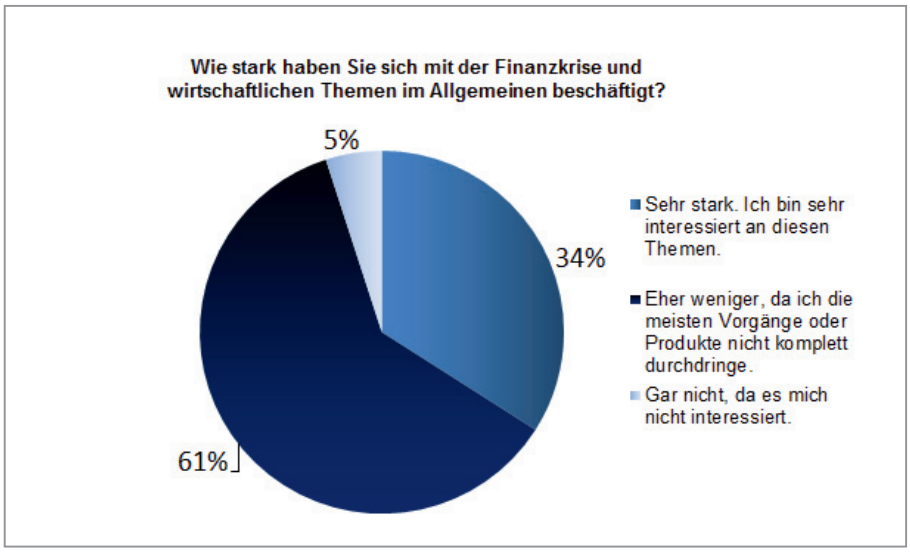


Abbildung 2: Beschäftigungsgrad mit wirtschaftlichen Themen
Quelle: Eigene Darstellung

Bei dieser Frage wurde deutlich, dass es ein großes Veränderungspotenzial gibt, da ein grundlegendes Interesse vorhanden ist, aber sich das Interesse nicht entfalten kann, weil die Darstellung der Nachrichten oder Wirtschafts- und Finanzinformationen zu komplex sind. Eine Studie des Bundesverbandes deutscher Banken ergab sehr ähnliche Ergebnisse. Sie belegen ebenfalls ein zunehmendes Interesse an Bankleistungen bei älteren Jahrgängen. Sehr stark bis stark interessieren sich laut dieser Studie 22 % der Jugendlichen, etwas bis kaum Interesse haben hier sogar 70 % der Befragten und gar kein Interesse 8 % der Jugendlichen. Das Interesse war in der Gesamtverteilung von 2009 zu 2012 rückläufig (Bankenverband 2012, S. 18).

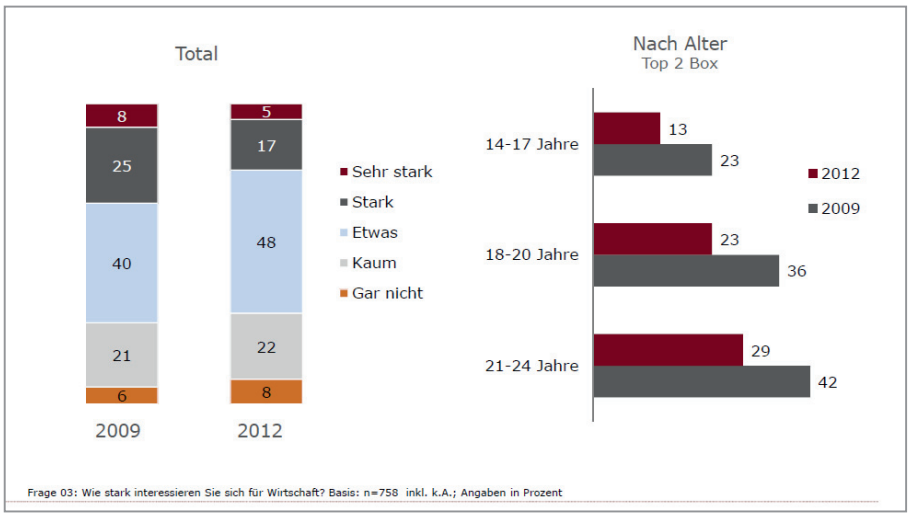


Abbildung 2: Beschäftigungsgrad mit wirtschaftlichen Themen
Quelle: Bankenverband 2012, S.18.

Das ist erstaunlich vor dem Hintergrund der Finanzkrise, über die in den Medien fast täglich berichtet wurde. In diesem Zusammenhang wurde auch viel Aufklärungsarbeit geleistet, die aber offensichtlich bei den Jugendlichen nicht angekommen ist.

Da das Image generell für viele Jugendliche eine dominante Rolle spielt, wurden sie gezielt gefragt, ob sie auch auf das Image ihrer Hausbank achten würden. Die Hälfte der Befragten legt auf das Image ihrer Hausbank wert, 20 % ist das Image nicht wichtig, da sie die meisten Geschäfte z.B. über Onlinebanking ohnehin selbst tätigen. 30 % haben sich bei dieser Frage enthalten. Dieses Ergebnis zeigt, dass es zum einen viele Jugendliche gibt, denen das Image ihrer Hausbank wichtig ist, zum anderen haben sie Abstand von einer Bank, weil sie selbst die Verantwortung für ihre Finanzgeschäfte übernehmen; sie sind nicht auf die persönlichen Dienstleistungen und ein gutes Image, z.B. bezüglich der Beratungsqualität oder der sicheren Verwahrung des Geldes, angewiesen (Auswertung empirische Untersuchung Projektgruppe 2015, S. 6).

4.2.2 Abgeleitete Handlungsmaßnahmen und Ausbaupotenziale

Die nachstehenden Anforderungen leiten sich sowohl aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung der Projektgruppe als auch aus den Ergebnissen der herangezogenen externen Studien - wie im dritten Kapital dargelegt - ab.

Es zeichnen sich grundsätzlich zwei Anforderungen an die Vertriebspolitik von Banken ab: Zum einen müssen die Bankleistungen den Ansprüchen der verschiedenen Kundengruppen entsprechen, zum anderen genügt es nicht mehr, nur neue Kunden zu akquirieren, sondern es muss eine Kundenbeziehung mit den Bestandskunden geschaffen werden, welche die Kunden aus den Generationen Y oder Z langfristig an das Kreditinstitut bindet. Für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement ist es unabdingbar, dass die Ansprüche, Vorstellungen und Lebensumstände der Zielgruppen analysiert und in der Vertriebspolitik berücksichtigt werden. Bezogen auf die Zielgruppe der Generation Y und Z muss eine Bank in Zukunft moderner und offener sein. In steigendem Umfang informieren sich die Kunden über Bankprodukte und Konditionen im Internet. Das fördert ihr kritisches Verhalten. Da in der empirischen Untersuchung deutlich wurde, dass Finanzprodukte und Wirtschaftsthemen teilweise zu komplex, zu undurchsichtig und zu unverständlich sind, sollte es Broschüren und Informationshefte mit Texten, Grafiken und Abbildungen geben, die auf unterschiedliche Anspruchsgruppen zugeschnitten sind (Auswertung empirische Untersuchung Projektgruppe 2015, S. 10,11).

Der Einheitstext ohne ansprechende erklärende Grafiken erfüllt nicht seinen angestrebten Zweck. Moderne Technologien wie Tablets könnten in Beratungsgespräche integriert werden, um durch animierte Grafiken das Verständnis des Kunden zu erhöhen. Bei einem Tablet ist der Kunde deutlich eingebundener, da er die Beratungsschritte verfolgen kann. Die Erklärungen des Beraters werden für den Kunden verständlicher. Es ergibt sich auch die Chance für einen Dialog, der für den Kunden das Gespräch bei seiner Bank insgesamt interessanter macht. Es muss Ziel sein, das Beratungsgespräch zu einem emotionalen Erlebnis für den Kunden werden zu lassen.

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit können im schulischen Bereich durch Seminare, Vorträge, Arbeitsgemeinschaften oder im außerschulischen Bereich durch Jugendveranstaltungen, Jugendzeitungen, Jugendclubs stattfinden. Für diese Maßnahmen müssen neue Konzepte entwickelt werden, die das Interesse von potenziellen jugendlichen Kunden an dem Bankgeschäft wecken bzw. steigern können (Auswertung empirische Untersuchung Projektgruppe 2015, S. 11).

Im Rahmen dieser Maßnahmen sollten Banken sich zukünftig darauf konzentrieren, das eigene Berufsbild und die Vielzahl an Tätigkeiten in Banken zu erklären und für Jugendliche attraktiver zu machen. Anschauliche Berichte in Jugendzeitungen, die von Auszubildenden/ Studierenden oder Mitarbeitern einer Bank geschrieben werden, oder Erfahrungsberichte sind abwechslungsreiche Möglichkeiten, Jugendliche zu informieren. Bildhafte Beiträge in Broschüren oder kurze Videoclips als Erklärung für Finanzprodukte sprechen vor allem jüngere Zielgruppen mehr an und vermitteln den Inhalt spielend leicht.

Das Image von Banken wirkt wie ein Marketinginstrument. Auf dem Arbeitsmarkt finden sich die potenziellen Käufer des Produktes „Arbeitsplatz“, d.h. die potenziellen zukünftigen Mitarbeiter einer Bank. Wie im vorigen Kapitel ausgeführt, ist Studienabsolventen das Image einer Bank sehr wichtig. Sie möchten sich mit ihrem potenziellen Arbeitgeber identifizieren. Bei einem Unternehmen arbeiten zu dürfen, das von der Öffentlichkeit, Nachbarn oder Freunden als positiv bewertet wird, also ein gutes Image hat, ist für

viele Studierende ein Privileg und wird wertgeschätzt. Eine Bank sollte daher die Rahmenbedingungen schaffen, um in Zukunft die Öffentlichkeit und die eigenen Mitarbeiter von dem Wert der Bank zu überzeugen. Da Jugendliche kaum Einblick in Banken gewährt wird, sollten Führungen und Seminare mit Schulklassen in Bankgebäuden stattfinden. Dafür sind spezielle Konzepte erforderlich, die das Didaktische mit interessanten Aspekten anreichern.

Die Gründung von Jugendfilialen mit einer speziell auf die Jugendlichen abgestellten Umgebung und Bankberatern, die durch eine andere Kommunikationsebene den Zugang zu den Jugendlichen suchen, ist eine weitere Möglichkeit, um den Anforderungen zukünftiger Kunden gerecht zu werden. Da sich nur 5 % der Befragten in einer Bank wie zu Hause fühlen, muss eine Filiale der Zukunft eventuell anders aufgebaut sein. Bei dem Pilotprojekt der Deutschen Bank „Q110“ wurde eine völlig neue Art der Filiale in Berlin getestet. Im Bereich Customer Lab (zu Deutsch: Kundenlabor) sollen individuelle Kundenwünsche aufgegriffen und gemeinsam mit dem Kunden Produktnutzungsstrategien für die Zukunft entwickelt werden. Im Customer Lab können die Kunden zudem die digitalen Angebote ausprobieren und die Zukunft des Banking erleben. In der Lounge des Q110 kann man wie in einem Café Heißgetränke und Snacks zu sich nehmen, während man sich selbst oder mit Unterstützung durch einen Berater über Finanzprodukte informiert. Im kids corner werden die Kinder von erfahrenen Pädagogen betreut, während die Eltern ihre Finanzangelegenheiten klären. Ob sich Modelle wie die Filiale Q110 in Zukunft durchsetzen, wird aktuell getestet. Der Kostenfaktor ist dabei eine nicht zu vernachlässigende Größe (Weidner 2014, S. 1).

Eine weitere Handlungsmaßnahme ist der individuelle Vermögensaufbau in jungen Jahren. Durch den demographischen Wandel, die staatliche Rentenpolitik und die Niedrigzinsphase ist es unabdingbar, dass ein Kunde zusätzlich zur gesetzlichen Rente oder Pension selbst Vermögensaufbau betreibt. Produkte wie Sparbücher, Sparkonten oder Tagesgeldkonten sind zwar risikolos, jedoch besteht in der Niedrigzinsphase die Gefahr der Realzinsfalle. Damit ist die reale Verzinsung, das bedeutet Zinsen minus Inflation, negativ. Durch alternative Finanzprodukte kann diese Realzinsfalle entschärft werden, indem der Kunde mit seinem Berater eine ganzheitliche Vermögensberatung durchführt. Dies sollte auch schon in jungen Jahren stattfinden (DekaBank 2015).

Die direkte Ansprache der jungen Kunden ist erfolgversprechend über Direct-Mailing-Aktionen, indem Jugendliche in bestimmten Lebensabschnitten - wie Geburtstagen oder Ausbildungseintritt - gezielt per Mail angeschrieben werden. Diese direkte Ansprache ist besonders wichtig, da die Bank die Jugendlichen fast ausschließlich über mobile Endgeräte oder den Mailkontakt erreicht. Eine Bank muss sich stetig mit den jungen Kunden vernetzen und Apps entwickeln, die den Zugang zu jungen Kunden erleichtern. Diese Anwendungen können Finanzspiele oder Newsletter enthalten oder passende Finanzprodukte anbieten (Moormann / Roßbach 2001, S. 36).

Da die Kontaktanlässe und -situationen zwischen Bank und Kunde und umgekehrt vielfältig sind, kann jeder einzelne Kontakt und die dabei gemachte Erfahrung die Kundenloyalität positiv stimulieren.

Da eine Kundenbeziehung nur dann stabil sein kann, wenn sie seitens des Kunden aufgrund positiver Erfahrungen freiwillig und aus Überzeugung eingegangen wird, hat die Kundenloyalität in einem Customer-Relationship-Management einen hohen Stellenwert. Insgesamt sind daher die Implementierung eines durchdachten Customer-Relationship-Managements und die Erzielung der Kundenloyalität von hoher Relevanz für die Marktstärke einer Bank (Dyché 2001, S. 16).

4.3 Die qualitative Befragung

Die Impulsgespräche wurden mit mehreren Mitarbeitern aus den verschiedensten Abteilungen und den unterschiedlichen Hierarchiestufen geführt, um ein möglichst vielfältiges Meinungsbild zu erhalten.

Die Ergebnisse sind aufgrund der Fallzahl nicht repräsentativ; sie geben jedoch einen guten Einblick in die Vorstellungen von Mitarbeitern zu den befragten Themen. Es wurden Aspekte, wie das Image von Banken im Allgemeinen, Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und die Wahrnehmung der Finanzkrise thematisiert. Das negative Image der Banken, das die Medien zahlreich vertreten, wird von den Mitarbeitern nicht geteilt. Die überwiegende Zahl der Befragten war der Meinung, dass dieses schlechte Image hauptsächlich von profitorientierten Großbanken – vor allem Investmentbanken – verursacht wird. Kleinere Banken oder Banken mit einer soliden, konservativen Ausrichtung hätten sich dahingehend wenig zu Schulden kommen lassen. Einige Mitarbeiter merkten an, dass das Bankgeschäft durch die Politik und die Restriktionen als Reflex auf die Finanzkrise sehr stark erschwert wird. Die meisten Mitarbeiter betonten, dass ihr Bekanntenkreis den Beruf des Bänkers als relativ sicher und seriös einstuft. Es wurde auch erwähnt, dass Banken insgesamt innovativer und in ihren Geschäftsabläufen schlanker werden müssen, um die Bankressourcen effektiver auf die Zukunftsanforderungen anzupassen.

Die Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Hierarchieebenen waren insgesamt alle zufrieden mit ihrer Arbeit. Für sie waren vor allem eine angenehme Arbeitsatmosphäre und die gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskräften ausschlaggebende Faktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Der wichtigste Aspekt für die Zufriedenheit waren herausfordernde und abwechslungsreiche Aufgaben. Besonders die Trainees und Auszubildenden gaben an, dass ihnen die Abteilungen am besten gefielen, in denen sie ihre Fähigkeiten einbringen konnten. Wenn sie ihr Können unter Beweis stellen können und selbst Verantwortung übernehmen dürfen, sind sie zufrieden mit ihrem Einsatz.

Der erhöhte Zeit- und Arbeitsaufwand war für einige Mitarbeiter krisenbedingt, insbesondere während der Finanzkrise, gegeben, jedoch nahm er keine Ausmaße an, die zu einer Unzufriedenheit geführt hatten (Ergebnisse der empirischen Untersuchung Projektgruppe 2015, S. 12).

5 Ausblick

Die erste Phase des Projektes „Finanzdienstleistungen im Umbruch - Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ ist abgeschlossen. Im Fokus der Projektarbeit stand, das Vertrauen der Bevölkerung, das in der letzten Jahren aufgrund externer

makroökonomischer Umstände, aber auch durch Fehlverhalten der Finanzbranche selbst, gelitten hatte, wieder in das Leistungsangebot der Kreditwirtschaft zu stärken. Vertrauensrückgewinnung muss ein Gesamtkonzept sein, dass über viele Einzelschritte realisiert werden kann. Ein wichtiger Einzelschritt ist in der Projektarbeit aufgegriffen worden, indem konzeptionelle Ansätze gesucht wurden, wie der Markt der jungen Kunden für die Banken nachhaltiger erschlossen werden kann. Die Ergebnisse der Projektarbeit liegen vor.

Die Fortsetzung des Projektes erfolgt in einem weiteren Teilschritt. In ihm wird der Fokus auf das Wertpapiergeschäft gelegt. Vor dem Hintergrund, dass viele Sparer im Zuge der Finanzkrise das Vertrauen in den Wertpapiermarkt verloren haben, sollen Ansätze entwickelt werden, das Wertpapiersparen wieder für breitere Kundenschichten attraktiver zu machen. Besonders in Deutschland gibt es eine verbreitete Scheu vor der Vermögensbildung durch Wertpapierkäufe, da hiermit ausschließlich Risiken verbunden werden. Die Projektgruppe wird zu diesem Thema ebenfalls eine empirische Untersuchung und einen Leibniz-Dialog durchführen, damit sich das Netzwerk hierzu austauschen kann.

Literatur

Bankenverband (2012): Jugendstudie 2012 – Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur. Nürnberg.

Baran, R. / Galka, R./ Strunk, D. (2008): Principles of Customer Relationship Management. Cengage Learning, Memphis.

BITKOM (2012): Jeder Dritte hat ein Smartphone. http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Besitz_von_SmartphoSma_16_04_2012%281%29.pdf.

Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

Brühwiler, J. (2014): Bankgeschäfte mit dem Smartphone. In: Schweizer Bank 2014(1403): 49.

Dahlmanns, A. (2014): Generation Y und Personalmanagement. Hampp-Verlag, München.

DekaBank (2015): Vermögen richtig anlegen- Trotz Realzinsfalle. Mit Daten von Bloomberg und des statistischen Bundesamtes. http://www.google.de/imgres?imgurl=http://blog.spkmth.de/wp-content/uploads/2013/01/tabelle-inflation.png&imgrefurl=http://blog.spkmth.de/2013/01/vermoegen-richtig-anlegen-trotz-realzinsfalle.

Deutsche Bank (2013): Deutsche Bank-Umfrage zum Internationalen Tag der Jugend am 12. August 2013. https://www.deutsche-bank.de/medien/de/content/4238_4470.htm.

Dyché, J. (2001): The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relation-ship Management. Pearson, Crawfordsville.

GfK-Marktforschung (2009): GfK Finanzmarktforschung (GfK Finanzkrisenmonitor April und September 2009, repräsentative Online-Befragung). http://www.gfk-compact.com...

Gründling, C. (1996): Maximale Kundenorientierung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Homburg, C. / Stock, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Imeson, M. / Pugh, G. (2012): The Modernization Challenges Facing Banks and the Technology Implications. In: Journal of Performance Management 24 (2): 6.

Institut für Jugendforschung (2004): Jung und verschuldet. Statistische Angaben. Hamburg.

Institut für praxisorientierte Sozialforschung (2003): BdB Jugendstudie 2003 - Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur i. A. des Bundesverbandes deutscher, Mannheim.

Kappeller, W. / Mittenburger, R. (2013): Management-Konzepte von A bis Z. Bewährte Strategien für den Erfolg. Dr. Th. Gabler Verlag, Kitzingen.

Loewenfeld, F. (2003): Involvement generieren. Kundenzufriedenheit schaffen. Tectum Verlag, Marburg.

Moormann, J. / Roßbach, P. (2001): Customer Relationship Management in Banken. Dr. Th. Gabler Verlag, Frankfurt am Main.

Müller-Jentsch, W. (2013): Zwanzig Jahre Industrielle Beziehungen – Rückblick und Bilanz. In: Industrielle Beziehungen 20(4): 258-260.

Oberreuter, A. (2008): Die positive Überraschung für unzufriedene Kunden- Der Lebenszyklus einer Kundenverbindung. In: die bank 56(3): 58.

Parment, A. (2009): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Renker, C. (2005): Relationship Marketing. Vahlen, Wiesbaden.

Rowh, M. (2013): Marketing for Growth. In: Credit Union Management 36(4):32-34.

Ruthus, J. (2013): Employer of Choice der Generation Y, Herausforderung und Erfolgsfaktor zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schäffler, F. (2014): Nicht mit unserem Geld. Die Krise unseres Geldsystems und die Folgen für uns. FinanzBuch-Verlag, München.

Schmoll, A. (2006): Vertriebsoptimierung im Firmenkundengeschäft. Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung. Dr. Th. Gabler Verlag, Wien.

Scholz, C. (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und wieso sie uns alle ansteckt. Willey-VCH-Verlag, Weinheim.

Schüller, A. M. (2010): Zukunftstrend Kundenloyalität,. Business Village, Göttingen.

Sinn, W. / Vater, D. / Lubig, D. / Kasch, M. (2012): Studie Bain & Company. Retail-banking. Was Bankkunden wirklich wollen. München.

Statistisches Bundesamt (2014): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Wichtige Zusammenhänge im Überblick. Wiesbaden.

Trendence Institut (2015): Trendence Graduate Business Barometer. Berlin.

Weberpals, D. (2014): Bankmarketing und Jugend. Kassel.

Wendt, C.C. / Baston, J. (2013): Von den Besten profitieren. In: die bank 54(3): 74.

Ist Expected Shortfall das bessere Risikomaß zur Erfassung von Marktpreisrisiken? Eine Bestandsaufnahme

von Mark Broere

1. Einleitung

Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht bereitet derzeit bei der Regulierung von Kapitalanforderungen für Marktpreisrisiken im Handelsbuch einen Wechsel von der Kennzahl *Value at Risk* zu der Kennzahl *Expected Shortfall* vor. Die geplante Änderung ist Teil einer umfassenden Überarbeitung der Rahmenbedingungen für die Erfassung von Marktrisiken, veröffentlicht in Konsultationspapieren des Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) unter dem Titel „Fundamental Review of the Trading Book" (BCBS 2012, 2013 und 2014). Die neuen Bestimmungen sollen Mängel der bestehenden Regulierung und des im Juli 2009 als Reaktion auf die Finanzkrise vorgestellten Maßnahmenpakets („Basel 2.5") beheben. Erklärtes Ziel ist die Stärkung der Eigenkapitalstandards im Bankensektor und damit eine Erhöhung seiner Stabilität in Krisenzeiten (BCBS 2012, S. 1).

Die beabsichtigte Neuregulierung wird zweifellos erhebliche Auswirkungen auf die Methoden der Risikomessung bei Banken und Versicherungen mit sich bringen. Mitte der 90er Jahre leitete die Einführung des Value at Risk eine „Revolution" im Risikomanagement ein (Jorion 2007, S. 243). Heute gilt die Kennzahl als Branchenstandard für die Erfassung von Marktpreisrisiken[1] im Bankensektor und ist Teil der aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Banken und Versicherungen, z.B. im Rahmen von Basel II und Solvency II.[2] Nichtfinanzinstitute verwenden die Kennzahl in der IFRS-Berichterstattung zu Finanzinstrumenten (Fürst et al. 2010).

Die Unzulänglichkeiten des Value at Risk sind seit langem bekannt; bereits mehrere Jahre vor Beginn der Finanzkrise 2007/2008 warnten Danielsson et al. (2001, S. 2.) den Basler Ausschuss in einem eindringlichen Appell „Reconsider before it is too late":

> „Value-at-risk can destabilise an economy and induce crashes when they would not otherwise occur (…) The Basel Committee has chosen poor quality measures of risk when better risk measures are available (…) These proposals, taken altogether, will enhance both the procyclicality of regulation and the susceptibility of the financial system to systemic crises, thus negating the central purpose of the whole exercise."

Mit der geplanten Umstellung folgt der Basler Ausschuss nunmehr der bisher in der Literatur überwiegend vertretenen Ansicht, dass der Expected Shortfall dem Value at Risk überlegen ist (u.a. Acerbi und Tasche 2002b; Baule / Tallau 2012; Danielsson et al. 2001; Hull 2007; Rau-Bredow 2004). Einige neuere Forschungsbeiträge stellen jedoch

---

[1] Der Value at Risk wird teilweise auch für die Erfassung anderer Risiken eingesetzt. Siehe z. B. Jorion 2007, S. 533 zur Anwendung der Kennzahl bei der Erfassung von Kreditrisiken.

[2] Im Gegensatz zu Basel II und Solvency II verweisen die Vorschriften des Schweizer Solvenztest (SST) bei der Ermittlung von Kapitalanforderungen auf den Expected Shortfall (Koch-Medina / Munari 2014, S. 2).

eine generelle Priorisierung des Expected Shortfall gegenüber dem Value at Risk infrage. (u.a. Chen 2014; Cont et al. 2010; Koch-Medina und Munari 2014).

Diese Arbeit beleuchtet den aktuellen Forschungsstand hinsichtlich der Eignung von Value at Risk und Expected Shortfall für die Erfassung von Marktpreisrisiken und fasst die Ergebnisse in einer vergleichenden Bewertung zusammen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden Grundlagen der Risikomessung und Anforderungen an Risikomaßzahlen sowie Verfahren der praktischen Ermittlung und Kalibrierung beschrieben. Im Anschluss geben die Kapitel 3 und 4 jeweils einen Überblick über die Kennzahlen Value at Risk und Expected Shortfall sowie deren vornehmliche Kritikpunkte. In Kapitel 5 folgt eine vergleichende Bewertung sowie in Kapitel 6 ein abschließendes Fazit.

2 Anforderungen an Risikomaßzahlen

2.1 Risiko und Risikomessung

Zukünftige Zahlungen und zukünftige Vermögenspositionen sind mit Unsicherheit behaftet. In der Finanzwirtschaft werden mögliche Ausprägungen und Wahrscheinlichkeiten von unsicheren zukünftigen Ereignissen häufig in statistischen Verteilungs- bzw. Dichtefunktionen abgebildet. Eine Risikomaßzahl konzentriert wesentliche Eigenschaften einer solchen Verteilungsfunktion in einer einzigen Kennzahl. Es liegt auf der Hand, dass bei einer Kennzahlbildung Informationsverluste gegenüber der ursprünglichen Verteilungsfunktion auftreten können, in besonderem Maße dann, wenn tatsächliche Verteilungen in der Praxis von zugrunde gelegten theoretischen Idealverteilungen abweichen.

Die Kennzahlen Value at Risk und Expected Shortfall zählen zu den *Downside*-Risikomaßen. Im Gegensatz zu den symmetrischen Risikomaßen (z.B. Standardabweichung) berücksichtigen diese nur nachteilige Abweichungen eines Ereignisses vom Erwartungswert und entsprechen damit eher dem allgemeinen Sprachgebrauch, nach dem Risiko verstanden wird als

> „möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind; mit einem Vorhaben, Unternehmen o.Ä. verbundenes Wagnis.“ (Bibliographisches Institut GmbH - Duden Verlag 2015)

2.2 Wünschenswerte Eigenschaften von Risikomaßzahlen

In der Literatur zur Risikomessung werden häufig vier von Artzner et al. (1999) vorgeschlagene wünschenswerte Eigenschaften für Risikomaßzahlen angeführt: *Translationsinvarianz*, *Subadditivität*, *positive Homogenität* und *Monotonie*. Nach ihrem Verständnis beziffert eine Risikomaßzahl $\rho(X)$ den Mindestbetrag, der zu einer Finanzposition hinzugefügt werden muss, um den zukünftigen Wert X der modifizierten Finanzposition akzeptabel werden zu lassen. Risikomaßzahlen, welche die vier geforderten Eigenschaften erfüllen, werden als *kohärent* bezeichnet.

Translationsinvarianz bedeutet, dass das Hinzufügen eines festen Geldbetrags c zur risikobehafteten Vermögensposition den notwendigen Mindestbetrag $\rho(X)$ zur akzeptablen Absicherung des Risikos um den Betrag c verringert (r kennzeichnet dabei die Rentabilität der Vermögensposition über die Haltedauer): $\rho(X + c \cdot r) = \rho(X) - c$. Subadditivität ist gegeben, wenn die Risikomaßzahl eines Vermögensportfolios kleiner oder gleich der Summe der Risikomaßzahlen der einzelnen Vermögensgegenstände des Portfolios ist: $\rho(X_1 + X_2) \leq \rho(X_1) + \rho(X_2)$. Diese Eigenschaft ist generell mit der Wirkungsweise von Risikodiversifikation vereinbar (Acerbi / Tasche 2002a, S. 381). Positive Homogenität bedeutet, dass eine Erhöhung des Betrags einer risikobehafteten Vermögensposition um einen (positiven) Faktor λ zu einer Erhöhung der Risikomaßzahl $\rho(X)$ um den Faktor λ führt: $\rho(\lambda X) = \lambda\rho(X)$. Bei Vorliegen der Monotonie-Eigenschaft muss die Risikomaßzahl einer Vermögensposition mindestens so groß sein wie die Risikomaßzahl einer anderen Vermögensposition, wenn die erste Vermögensposition in allen Zuständen kleiner als die zweite Vermögensposition ist: $X_1 \leq X_2 \Rightarrow \rho(X_2) \leq \rho(X_1)$.

Koch-Medina und Munari (2014) sowie Koch-Medina et al. (2014) fordern, dass Risikokennzahlen für aufsichtsrechtliche Regulierungszwecke überschussunabhängig („surplus invariant“) und währungsunabhängig („numéraire invariant“) sein sollten. Überschussunabhängigkeit bedeutet, dass das Risikomaß (und damit die Kapitalanforderung) allein von der Fähigkeit des Instituts abhängen sollte, seine Finanzverpflichtungen zu erfüllen (Gläubiger-Perspektive), und nicht von dem erzielbaren Überschuss für die Eigentümer des Instituts (Eigentümer-Perspektive) (Koch-Medina / Munari 2014, S. 2). Eine Risikomaßzahl ist währungsunabhängig, wenn das Berechnungsergebnis nicht von der zugrundeliegenden Währungseinheit abhängt; diese Eigenschaft zielt darauf, Regulierungsarbitrage zwischen verschiedenen Währungsgebieten zu verringern (Koch-Medina / Munari 2014, S. 2).

2.3 Praktische Aspekte der Ermittlung und Kalibrierung

Neben einer Untersuchung von formalen Anforderungen erscheint es zweckmäßig zu prüfen, in welcher Weise die Kennzahlen praktischen Anforderungen bei der Ermittlung und Kalibrierung genügen. Die von Institutionen angewendeten Methoden zur Feststellung des Value at Risk und des Expected Shortfall können in drei allgemeine Verfahren eingeteilt werden: historische Simulation, Varianz-Kovarianz-Ansatz und Monte-Carlo-Simulation (ausführlich zu den Verfahren z.B. Dowd 2005, eine übersichtliche Zusammenfassung findet sich z.B. bei Hartmann-Wendels et al. 2014, S. 280). Allen Verfahren ist gemein, dass die Einzelwerte eines Portfolios (und folglich dessen Gesamtwert) vorab als Funktion preisbestimmender Marktfaktoren (z.B. Marktzinssätze, Aktienindizes, Rohstoffpreise oder Wechselkurse) ausgedrückt werden. Für die Berechnung der Kennzahlen ist ferner eine Wahl des gewünschten Konfidenzniveaus α und der beabsichtigten Haltedauer des Portfolios erforderlich.

Bei der *historischen Simulation* werden observierte Schwankungen der Marktfaktoren in einem festgelegten Zeitraum der Vergangenheit (z.B. das zurückliegende Jahr) verwendet, um mittels der unterstellten funktionalen Zusammenhänge Aussagen über mögliche Ausprägungen des Wertes eines aktuellen Portfolios am Folgetag treffen zu können.

Beispielsweise kann der Value at Risk als das (1-α)-Quantil der schlechtesten potenziellen Wertveränderungen (sofern negativ) bestimmt werden. Grundannahme dieser Vorgehensweise ist, dass sich die Vergangenheit in der Zukunft wiederholt.

Beim *Varianz-Kovarianz-Ansatz* wird eine multivariate Normalverteilung der Marktfaktoren und infolgedessen eine Normalverteilung der möglichen Wertveränderungen (Gewinne und Verluste) des Portfolios vorausgesetzt. Anhand historischer Daten werden die Verteilungsparameter der Marktfaktoren geschätzt. Mit diesen Parametern lassen sich mittels der angenommenen funktionalen Zusammenhänge Verteilungsparameter für die Wertveränderungen eines aktuellen Portfolios ermitteln. Beispielsweise ergibt sich der Value at Risk bei einem Erwartungswert von Null und einem vorgegebenen Konfidenzniveau α recht einfach als ein Vielfaches der ermittelten Portfolio-Standardabweichung. Eine weitere Voraussetzung für die Anwendung dieses Verfahrens (neben multivariat normalverteilten Marktfaktoren) ist, dass die Verteilungsparameter im Zeitablauf unveränderlich sind.

Bei der *Monte-Carlo-Simulation* werden vorab die Verteilungsfunktionen der Marktfaktoren als freie Annahme festgelegt, häufig unter Berücksichtigung von Vergangenheitsdaten. Mit einem Zufallsgenerator wird unter Voraussetzungen der Verteilungsannahme eine hohe Anzahl möglicher Ausprägungen der Marktfaktoren gezogen. Die weitere Vorgehensweise entspricht der historischen Simulation.

Die Verfahren haben unterschiedliche Stärken und Schwächen (ausführlich Linsmeier / Pearson 2000): Vorteile der historischen Simulation sind, dass keine Annahmen zu den Wahrscheinlichkeitsverteilungen erforderlich sind, dass sie intuitiv verständlich ist und dass Risikomaßzahlen anhand tatsächlicher Preisbewegungen der Vergangenheit ermittelt werden. Unbefriedigend ist allerdings die implizite Annahme, dass die Vergangenheit sich in der Zukunft wiederholt. Zudem werden je nach Auswahl des Untersuchungsfensters in der Vergangenheit Trends möglicherweise nicht richtig erfasst, und neue Anlageformen können teilweise nicht berücksichtigt werden, da keine Vergangenheitsdaten für sie existieren. Der Varianz-Kovarianz-Ansatz ist vergleichsweise leicht zu implementieren, stellt jedoch hohe Anforderungen an die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Marktfaktoren. Es können Fehler bei der Schätzung der Verteilungsparameter auftreten und das Verfahren eignet sich (in der Grundform) nicht für Optionsinstrumente. Die Monte-Carlo-Simulation erlaubt die größte Flexibilität bei der Festlegung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen, jedoch ist der Rechenaufwand beträchtlich und die Qualität der Simulation wird maßgeblich von der zugrunde gelegten Verteilung bestimmt.

Eine empirische Untersuchung der Verfahrenspraxis deutscher Banken bei der Ermittlung des Value at Risk von Schlüter et al. (2014) zeigt, dass 2011 ca. ein Drittel der Teilnehmer an der Untersuchung die Monte-Carlo-Simulation einsetzten, während die Nutzung des Varianz-Kovarianz-Ansatzes rückläufig war (2011 knapp unter 20 %); die Verwendung der historischen Simulation (2011 zwischen 25 % und 30 %) nahm dagegen zu (Schlüter et al. 2014, S. 413).

Es sei an dieser Stelle festgehalten, dass die relativen Vorzüge der beiden Kennzahlen – sofern sie sich bezüglich der Anforderungen an die Verteilung bzw. die Verfügbarkeit historischer Daten unterscheiden – mit dem jeweils angewendeten Verfahren der praktischen Ermittlung in Verbindung stehen. In diesem Zusammenhang fordern Cont et al. (2010, S. 24) von Risikomaßzahlen, dass sie wenig empfindlich („robust“) auf kleinere Variationen oder Fehler in der Datenbasis reagieren.

In der Praxis ist es üblich bzw. unter Umständen auch erforderlich (BCBS 2013, S. 101-103), dass Kreditinstitute in einem *Backtesting* die aus dem Modell berechneten Value at Risk-Werte mit den in der Realität erzielten Werten vergleichen. Beispielsweise setzen die meisten deutschen Banken Backtesting-Verfahren für den Value at Risk ein (Schlüter et al. 2014, S. 415). Anhand dieser Ergebnisse können die verwendeten Modelle überprüft und kalibriert werden. Einschränkend ist jedoch festzuhalten, dass nicht jede Risikomaßzahl für ein Backtesting geeignet ist (Acerbi / Szekely 2015, S. 6).

3 Value at Risk

3.1 Berechnung

Der Value at Risk beziffert für eine Vermögensposition oder ein Portfolio einen Verlustbetrag, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird (ausführlich z.B. Jorion 2007, S. 24 oder Linsmeier und Pearson 2000). Beträgt beispielsweise der 1-Tages 99 % Value at Risk €3 Millionen, bedeutet dies, dass mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 % der potenzielle Wertverlust innerhalb eines Tages höchstens €3 Millionen beträgt. Daraus kann im Umkehrschluss gefolgert werden, dass in einem Zeitraum von 100 Tagen ein Tagesverlust von mehr als €3 Millionen an einem Tag zu erwarten ist.

Gegeben sei X als Zufallsvariable der möglichen Wertveränderungen einer Finanzposition über die Haltedauer. In **Abbildung 3** ist erkennbar, dass für den Value at Risk der Finanzposition zum Konfidenzniveau α gilt:[3]

$$P[X \leq -VaR_{\alpha}] = 1 - \alpha$$

Der Value at Risk entspricht dem $(1 - \alpha)$-Quantil der Wahrscheinlichkeitsverteilung der möglichen Wertveränderungen, sofern dieser negativ ist; ansonsten ist der Wert des Value at Risk Null.

[3] Formal kann der Value at Risk nach Acerbi und Tasche (2002a), S. 382 (abweichender Notation) definiert werden als die negative obere Grenze der möglichen Verlustwerte x, deren Wahrscheinlichkeit kleiner oder gleich 1-α betragen: $VaR_{\alpha} = -sup\{x|P[X \leq x] \leq 1 - \alpha\}$.

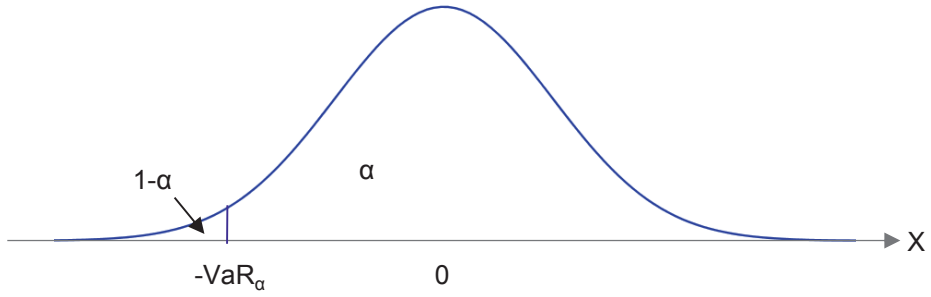


Abbildung 3: Value at Risk bei Normalverteilung
Quelle: eigene Darstellung

3.2 Wesentliche Eigenschaften

3.2.1 Überblick

Die verbreitete Einführung des Value at Risk Mitte der 90er Jahre wird heute als ein Quantensprung in der Entwicklung des Risikomanagements angesehen. Die Kennzahl erlaubt es, mögliche Verlustwerte *und* Wahrscheinlichkeiten über Portfolios und Anlagekategorien hinweg in einer Kennziffer zusammenzufassen. Darüber hinaus ist sie einfach zu verstehen, vergleichsweise leicht zu ermitteln und generell einsetzbar.

Der Basler Ausschuss begründet 2012 seine Abkehr vom Value at Risk für aufsichtsrechtliche Kapitalanforderungen mit Defiziten der Kennzahl, insbesondere der Nichtberücksichtigung der Verlustverteilung jenseits des Value at Risk („Tail-Risiko“) (BCBS 2012, S. 3). Er bemängelt weiterhin, dass die Kennzahl Anreize für Kreditinstitute schaffe, Tail-Risiken einzugehen (da diese nicht erfasst werden), dass sie Kreditrisiken nicht angemessen, Marktliquiditätsrisiken nicht, sowie unter bestimmten Umständen Basisrisiken nur unzureichend erfasse (BCBS 2012, S. 9).

In der Literatur werden für die Zwecke der Erfassung von Marktpreisrisiken neben der Nichtberücksichtigung von Tail-Risiken die fehlende Subadditivität der Kennzahl sowie Modell- und Schätzfehler bei der praktischen Umsetzung als wesentliche Kritikpunkte angeführt (u.a. Chen 2014; Danielsson et al. 2001; Jorion 2007, S. 246.; Yamai / Yoshiba 2005). Diese drei nachteiligen Eigenschaften werden im Folgenden näher untersucht.

3.2.2 Nichtberücksichtigung von Tail-Risiken

Der Value at Risk beziffert für eine Vermögensposition oder ein Portfolio einen Verlustbetrag, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit einer vorgegebenen Mindestwahrscheinlichkeit nicht überschritten wird; er trifft jedoch keine Aussage darüber, was „passiert“, wenn der Verlustbetrag überschritten wird: „a VaR test is blind on the tail“ (Koch-Medina und Munari 2014, S. 3). Gemäß Definition der Kennzahl ist ein solches Ereignis an (1-α)-Prozent der Tage innerhalb der Haltedauer zu erwarten (in Abbildung **3** ist erkennbar, dass der Value at Risk eine Schranke in der Verteilungsfunktion darstellt; Verteilungswerte unterhalb der Schranke werden nicht berücksichtigt).

Diese Eigenschaft kann in der Unternehmenspraxis zu Fehlsteuerungen führen: Ein Händler, dem zur Risikobegrenzung ein Value at Risk-Limit vorgegeben wird, könnte ver-

sucht sein, Positionen einzugehen, bei denen unter Einhaltung des Limits geringe zusätzliche Renditen erzielt werden können, jedoch gleichzeitig hohe potentielle Verluste in Kauf genommen werden.[4] Es leuchtet ein, dass es bei einem Value at Risk in Höhe von beispielsweise €1 Million einen Unterschied macht, ob der maximale potenzielle Verlust €1,1 Millionen oder €100 Millionen beträgt (Danielsson et al. 2001, S. 9).

Die Nichtberücksichtigung der Verlustverteilung jenseits des Value at Risk erscheint immer dann besonders problematisch, wenn die tatsächliche Verteilung der Extremwerte eine andere ist als beispielsweise aufgrund einer unterstellten Normalverteilung vermutet wird. Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass dies in der Praxis von hoher Relevanz sein könnte. So ist beispielsweise die Verteilung von Börsengewinnen und -verlusten typischerweise *leptokurtisch*, d. h. im Vergleich zur Dichtefunktion einer Normalverteilung ist die empirische Dichtefunktion zugespitzter und hat ausgeprägtere Ränder: Extremwerte treten häufiger auf als es die Normalverteilung erwarten lassen würde – in der Literatur häufig als „Fat Tails“ bezeichnet (ausführlich Danielsson et al. 2013). Eine Schätzung des Value at Risk unter der Annahme einer Normalverteilung führt in solchen Fällen – abhängig vom Konfidenzniveau – zu einer systematischen Unterschätzung des Risikos.

3.2.3 Fehlende Subadditivität

Diese Eigenschaft betrifft die Aggregation von Vermögenswerten und Risiken. Bei der Berechnung des Risikos eines Portfolios kann sich ergeben, dass der Portfolio-Value at Risk größer ist als die Summe der Value at Risk-Beträge der einzelnen Vermögensgegenstände oder Teilportfolios (Chen 2014, S. 13). Diese als *fehlende Subadditivität* bezeichnete Eigenschaft ist nicht generell vereinbar mit der Wirkungsweise von Risikodiversifikation und kann in der Praxis zur Bildung von konzentrierten Portfolios beitragen (McNeil et al. 2005, S. 240). Aufgrund der fehlenden Subadditivität erfüllt der Value at Risk nicht die von Artzner et al. (1999) gestellten theoretischen Anforderungen an *kohärente* Risikomaße.

Die Erfordernis dieser Eigenschaft ist in der Literatur nicht unumstritten: Danielsson et al. (2013) und Emmer et al. (2013) zeigen beispielsweise, dass die fehlende Subadditivität für die meisten Verteilungen in der Praxis wenig relevant ist. Cont et al. (2010) argumentieren, dass der Robustheit einer Kennzahl Vorrang vor der Subadditivität eingeräumt werden sollte (dort auch eine Übersicht kritischer Literatur zur Subadditivität).

3.2.4 Modell- und Schätzfehler

Unterschiedliche Stichproben und unterschiedliche Zeitperioden der Betrachtung können bei der Ermittlung des Value at Risk zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Für hohe Konfidenzniveaus (beispielsweise 95 % oder höher) und lange Betrachtungszeiträume liegen in der Praxis meist nur wenige Beobachtungsdaten für die Extremwerte der

[4] Beispiele für solche Strategien sind vielfach in der Literatur erläutert, siehe z. B. Danielsson 2001 oder Lucas et al. 2001.

Verteilung vor; dies erhöht die Unsicherheit bei der Schätzung des Value at Risk (Embrechts et al. 2014, S. 27).

Bei Verwendung parametrischer Verfahren können falsche Annahmen bezüglich der zugrundeliegenden Verteilung zu weiteren Schätzfehlern führen. Beispielsweise lässt gemäß einer Untersuchung der täglichen Kursschwankungen von U.S. Aktien im Zeitraum von 1950 bis 1986 die ermittelte Standardabweichung bei Zugrundelegung einer Normalverteilung eine (maximale) Tagesschwankung in Höhe von fünf Prozent (fünf Standardabweichungen) nur einmal alle 14.000 Jahre erwarten und eine Tagesschwankung in Höhe von 7.2 Prozent nur einmal in der (geschätzten) Lebensdauer des Universums; tatsächlich fiel der Markt am 19. Oktober 1987 jedoch um 23 Prozent (Nordhaus 2011, S. 3). Die Aussage eines ehemaligen Mitarbeiters der HBOS plc, welche im Zuge der Finanzkrise in Bedrängnis geriet und von Lloyds TSB übernommen wurde, belegt, wie tief der Glaube an die Unfehlbarkeit der Modelle verwurzelt ist:

> "We actually got an external advisor [to assess how frequently a particular event might happen] and they came out with one in 100,000 years and we said «no», and I think we submitted one in 10,000 years. But that was a year and a half before it happened. It doesn't mean to say it was wrong: **it was just unfortunate that the 10,000th year was so near.**" (UKHLHC 2013, S. 119, zitiert nach Embrechts et al. 2014, S. 27)

In der Praxis erfolgt die Berechnung für eine mehrtägige Haltedauer häufig auf Basis einer Extrapolation des Value at Risk für einen Tag („Square-root of Time Method"); dies kann zu fehlerhaften Ergebnissen führen, wenn die Verluste nicht normalverteilt sind oder die Volatilitäten im Zeitablauf nicht konstant sind (Danielsson et al. 2001, S. 10). Weitere Modell- und Schätzfehler können in Abhängigkeit des gewählten praktischen Ermittlungsverfahrens auftreten (siehe Abschnitt 0.).

4 Expected Shortfall

4.1 Berechnung

Der Expected Shortfall beziffert den erwarteten Verlustbetrag einer Vermögensposition oder eines Portfolios innerhalb eines bestimmten Zeitraums für den Fall, dass ein vorgegebener Verlust (z.B. in Höhe des Value at Risk) überschritten wird (ausführlich zum Expected Shortfall u.a. Acerbi / Tasche 2002b; Yamai / Yoshiba 2005). Beträgt der Expected Shortfall beispielsweise €6 Millionen mit einem Zeitraum von einem Tag und einem Value at Risk in Höhe von €3 Millionen, bedeutet dies, dass bei einer Überschreitung des Value at Risk im Durchschnitt ein Verlust in Höhe von €6 Millionen zu erwarten ist. Der Expected Shortfall kann auch interpretiert werden als die wahrscheinlichkeitsgewichtete Summe aller Verluste, welche den Value at Risk übersteigen.

In Abbildung 4 ist erkennbar, dass für den Expected Shortfall zum Konfidenzniveau α gilt: [5]

$$ES_\alpha = E\left[-X|X < -VaR_\alpha\right] = \frac{1}{1-\alpha}\int_{-\infty}^{-VAR_\alpha} Xf(X)\,dX$$

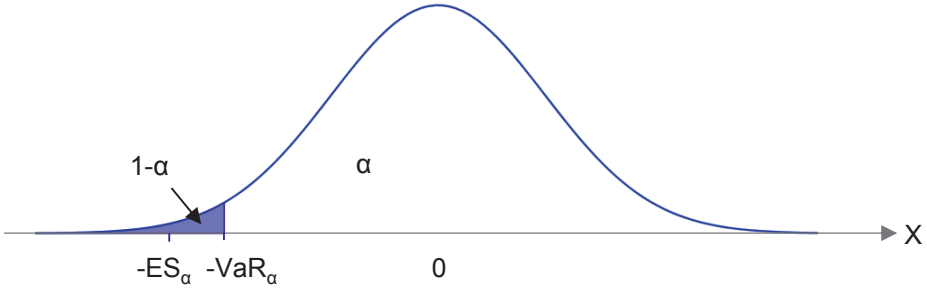


Abbildung 4: Expected Shortfall bei Normalverteilung
Quelle: eigene Darstellung

4.2 Wesentliche Eigenschaften

4.2.1 Überblick

Der Basler Ausschuss begründet unter Verweis auf die akademische Literatur zur Risikomessung (BCBS 2012, S. 20) die Entscheidung für den Expected Shortfall damit, dass Tail-Risiken umfassender Berücksichtigung finden, da deren Höhe *und* Wahrscheinlichkeit eingerechnet werden (BCBS 2012, S. 3). Des Weiteren erfüllt die Kennzahl im Gegensatz zum Value at Risk die Anforderungen an ein kohärentes Risikomaß (Acerbi und Tasche 2002b).

Infolge des Kurswechsels der Regulierungsbehörden steht der Expected Shortfall verstärkt in der Aufmerksamkeit aktueller Forschungsbeiträge zur Risikomessung. Als Kritikpunkte an der Risikomaßzahl werden eine geringe Robustheit und problematische Schätzung in der Praxis, eine fehlende Überschussunabhängigkeit (surplus invariance), eine fehlende Währungsunabhängigkeit (numéraire invariance) sowie ein hoher Aufwand des Backtestings angeführt. Im Folgenden werden diese Kritikpunkte näher untersucht.

4.2.2 Robustheit

Cont et al. (2010) erkennen für Risikomaßzahlen einen Zielkonflikt zwischen Robustheit und Subadditivität. Sie zeigen, dass Schätzverfahren des (subadditiven) Expected Shortfall weniger robust auf kleine Veränderungen der Verlustverteilung reagieren und

[5] Acerbi und Tasche (2002a, S. 385) definieren den Expected Shortfall formal wie folgt (Darstellung mit abweichender Notation): $ES_\alpha = -\frac{1}{1-\alpha}\left(E\left[X1_{\{X\leq x_{1-\alpha}\}}\right] + x_{1-\alpha}(\,(1-\alpha) - P[X \leq x_{1-\alpha}])\right)$; wobei gilt: $1_{\{Bedingung\}} = \begin{cases} 1, & wenn\ Bedingung\ wahr \\ 0, & wenn\ Bedingung\ falsch \end{cases}$.

empfindlicher gegenüber Ausreißern sind als Schätzverfahren des (nicht subadditiven) Value at Risk.[6] Da die Berechnung des Expected Shortfall eine Modellierung des gesamten Rands der Verteilung erfordert, stellt sie überdies im Vergleich mit dem Value at Risk höhere Anforderungen an die Verfügbarkeit historischer Daten (Baule / Tallau 2012, S. 8; Schaudeck 2014, S. 2). Bei gleichem Konfidenzniveau benötigt sie für dieselbe Genauigkeit weitaus mehr Beobachtungswerte als der Value at Risk (Tasche 2014, S. 16).

Die Berücksichtigung des gesamten Rands der Verteilung erfordert zudem eine Modellierung von extrem seltenen Ereignissen, deren Schätzung mit hohen Unsicherheiten behaftet ist. In der Folge können bei hohen Konfidenzniveaus die Ergebnisse zur Instabilität neigen. Der Basler Ausschuss ist der Ansicht, dass für den Expected Shortfall ein im Vergleich mit dem Value at Risk niedrigeres Konfidenzniveau gerechtfertigt ist (97,5 Prozent anstelle von 99 Prozent), da Expected Shortfall-Modelle Tail-Risiken besser erfassen würden als vergleichbare Value at Risk-Modelle (BCBS 2013, S. 18).

4.2.3 Überschuss- und Währungsabhängigkeit

Koch-Medina und Munari (2014) zeigen, dass der Expected Shortfall (aus Perspektive der Aufsichtsbehörden) im Gegensatz zum Value at Risk von dem zugunsten der Eigentümer eines Instituts erzielten Überschuss abhängig sein kann und daher nicht allein dem Schutz von Gläubigerinteressen dient. Sie zeigen weiterhin, dass die Kennzahl (ebenfalls im Gegensatz zum Value at Risk) bei gleichen Akzeptanzanforderungen der Aufsichtsbehörden in unterschiedlichen Währungsräumen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann; somit wäre es Instituten, welche die Währungseinheit ihrer Geschäfte frei wählen können, möglich, Regulierungsarbitrage zu betreiben.

4.2.4 Backtesting

Die Überprüfung der Schätzungen anhand von tatsächlichen Ergebnissen erschließt sich beim Value at Risk unmittelbar: Der Anteil der in der Realität erzielten Verluste jenseits des Value at Risk kann gezählt und mit der Prognose verglichen werden. Ein solch einfacher Zusammenhang ist beim Expected Shortfall nicht gegeben: “How can I backtest ES, if it’s the average of the x % worst cases, but life is a single scenario only?” (Acerbi / Szekely 2015, S. 10)

Ein Backtesting des Expected Shortfall wird daher in Literatur und Praxis vielfach kritisch gesehen (u.a. Chen 2014; Cont et al. 2010; European Banking Federation 2014, S. 10-11; Gneiting 2011). Hier ist jedoch möglicherweise jüngst ein Durchbruch erzielt worden: Acerbi und Szekely (2015) schlagen drei verschiedene Verfahren für ein Backtesting des Expected Shortfall vor („Testing ES After VaR“, „Testing ES Directly“ und „Re-estimate ES“), von denen jedes eine höhere statistische Teststärke aufweisen soll als die vom Basler Ausschuss propagierte Vorgehensweise für den Value at Risk. Emmer et al.

[6] Dies ist wenig überraschend, da im Gegensatz zum Expected Shortfall der Value at Risk als Quantilsmaß die Randverteilung nicht berücksichtigt.

(2013) präsentieren weitere Möglichkeiten des Backtestings von Expected Shortfall, weisen jedoch darauf hin, dass diese Verfahren höhere Anforderungen an die Verfügbarkeit von Daten stellen. Die theoretischen Voraussetzungen und die Praktikabilität dieser Lösungen wird sich in der Zukunft erweisen müssen.

5 Vergleichende Bewertung

Tabelle 3 enthält eine vergleichende Gegenüberstellung der Eigenschaften der Risikomaßzahlen Value at Risk und Expected Shortfall. Die ersten vier Eigenschaften (Translationsinvarianz, Subadditivität, positive Homogenität und Monotonie) bestimmen die Kohärenz nach Artzner et al. (1999). Der Value at Risk ist im Gegensatz zum Expected Shortfall kein kohärentes Risikomaß, da er die Eigenschaft der Subadditivität nicht generell erfüllt und folglich Diversifikationseffekte nicht immer berücksichtigt. Diese Eigenschaft des Value at Risk kann problematisch sein, wenn Institute mit diversifiziertem Anlageportfolio gleiche (oder ggf. sogar höhere) Kapitalanforderungen erfüllen müssen wie bzw. als Institute mit konzentriertem Anlageportfolio. Neuere Erkenntnisse deuten allerdings darauf hin, dass dies für die meisten Verteilungen in der Praxis nicht von Bedeutung ist.

Die Anforderungen der Überschuss- und Währungsunabhängigkeit werden vom Value at Risk erfüllt, während der Expected Shortfall keine dieser Anforderungen erfüllt. Koch-Medina und Munari (2014) sind der Ansicht, dass diese Eigenschaften für Regulierungszwecke erforderlich sind. Sie kritisieren, dass der Expected Shortfall aufgrund der fehlenden Überschussunabhängigkeit nicht ausschließlich eine Gläubigerperspektive einnimmt. Des Weiteren bemängeln sie, dass der Expected Shortfall aufgrund der fehlenden Währungsunabhängigkeit – bei gleichem Konfidenzniveau α – in unterschiedlichen Währungsgebieten zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann.

In der Beurteilung greift die erste Argumentation von Koch-Medina und Munari (2014) möglicherweise zu kurz: Institutionen, die hohe Überschüsse für die Eigentümer erzielen, sollten eher in der Lage sein, ihre Kapitalbasis, falls erforderlich, zu stärken. Dies sollte auch den Interessen der Gläubiger und der Finanzaufsicht dienen. Der zweite Einwand erscheint gerechtfertigt, jedoch könnte die Währungsunabhängigkeit gegebenenfalls durch ergänzende Regulierungsvorschriften, beispielsweise unterschiedliche Konfidenzniveaus für unterschiedliche Währungsgebiete, sichergestellt werden.

Die Nichterfassung von Tail-Risiken durch den Value at Risk beeinträchtigt die Aussagefähigkeit der Kennzahl für die Zwecke des Risikomanagements und kann zu Fehlanreizen führen. Eine Berücksichtigung von Tail-Risiken erscheint vor allem deshalb generell erforderlich, da bisherige Untersuchungsergebnisse darauf hindeuten, dass Gewinn- und Verlustverteilungen in der Praxis nicht den Anforderungen von Idealverteilungen entsprechen. Demgegenüber steht die hohe Empfindlichkeit des Expected Shortfall gegenüber Ausreißern; dieser begegnet der Basler Ausschuss mit einer Absenkung der Konfidenzniveau-Anforderung.

Die Überprüfung und Kalibrierung des Risikomodells anhand von Backtesting-Verfahren ist beim Value at Risk vergleichsweise einfach. Für den Expected Shortfall erscheint diese Aufgabe anspruchsvoller; lange Zeit galt ein Backtesting des Expected Shortfall als

problematisch. In den letzten Jahren sind hierzu vielversprechende Lösungsverfahren vorgestellt worden, die zwar in der Berechnung aufwändiger sind, jedoch in der Qualität einige Vorzüge gegenüber den Value at Risk-Verfahren aufweisen (siehe Abschnitt 0).

	Eigenschaft	Erläuterung	Value at Risk	Expected Shortfall
Kohärenz	Translations-invarianz	Das Hinzufügen eines festen Geldbetrags c vermindert die Risikomaßzahl um den Betrag c	Ja	Ja
	Subadditivität	Das Risiko einer zusammengefassten Position ist kleiner oder gleich der Summe von Risiken der Einzelpositionen (Diversifikation)	Nicht immer gegeben	Ja
	Positive Homogenität	Eine positive Vervielfachung der Risikoposition um den Faktor λ erhöht das Risiko um den Faktor λ	Ja	Ja
	Monotonie	Das Risiko einer größeren Position ist mindestens so hoch wie das Risiko der kleineren Position	Ja	Ja
Regulierung	Überschuss-unabhängig	Der für die Eigentümer erzielbare Überschuss hat keinen Einfluss auf die Risikomaßzahl	Ja	Nein
	Währungs-unabhängig	Die Berechnungswährung hat keinen Einfluss auf das Risikoergebnis	Ja	Nein
Risikoerfassung	Erfassung von Tail-Risiken	Erfassung von Risiken im Randbereich der Wahrscheinlichkeitsverteilung	Nein, ggf. Anreize für Manager, solche Risiken einzugehen	Ja, jedoch höhere Anforderungen an Datenbasis und Empfindlichkeit bei Ausreisserwerten
Praxiseignung	Robustheit	Die Kennzahl reagiert wenig empfindlich auf kleinere Variationen oder Fehler in der Datenbasis	Hoch	Niedrig; Basler Ausschuss hält jedoch niedrigeres Konfidenzniveau für gerechtfertigt
	Backtesting möglich	Überprüfung und Kalibrierung des Risikomodells anhand historischer Datensätze möglich	Ja	Ja, hoher Aufwand, jedoch höhere Teststärke

Tabelle 3: Eigenschaften von Value at Risk und Expected Shortfall
Quelle: eigene Darstellung

6 Fazit

Weder der Value at Risk noch der Expected Shortfall erfüllen alle in diesem Beitrag aufgezählten Anforderungen an Risikokennzahlen vollständig. Eine Antwort auf die titelgebende Fragestellung „Ist Expected Shortfall das bessere Risikomaß zur Erfassung von Marktpreisrisiken?“ erfordert daher, der Feststellung von Koch-Medina (2014, S. 17) folgend, eine Gewichtung der geforderten Eigenschaften in Abwägung der individuellen Gegebenheiten und der eigenen Zielsetzung:

> “THE universally ideal capital adequacy test does not exist and we need to weigh the relative importance of competing and, sometimes, mutually exclusive requirements.”

Unter der Maßgabe, dass die Preisveränderungen vieler Finanzanlagen in der Realität nicht normalverteilt sind, weist die Kennzahl Value at Risk aufgrund der Nichterfassung von Tail-Risiken schwerwiegende Defizite auf, sowohl für die unternehmensinterne Risikosteuerung als auch für die Zwecke der aufsichtsrechtlichen Regulierung. In diesem Punkt erscheint der Expected Shortfall dem Value at Risk klar überlegen. Demgegenüber sind beim Expected Shortfall etwaige Einschränkungen bezüglich der möglichen Anforderungen von Regulierungsbehörden hinsichtlich Währungsunabhängigkeit und Gläubigerinteressen zu beachten. Zudem ist die Kennzahl aufwändiger zu berechnen und in der Bankenpraxis noch nicht in dem Maße erprobt wie der Value at Risk.

Für viele praktische Zwecke des Risikomanagements kann es durchaus empfehlenswert erscheinen, beide Kennzahlen in der Kombination einzusetzen:[7] Der Value at Risk gibt eine Verlustschwelle an, welche mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird, während der Expected Shortfall den erwarteten Verlust bei Überschreitung des Value at Risk angibt.

Natürlich kann selbst die genaueste Risikomaßzahl keine sichere Prognose der Marktrisiken leisten, wie Chen (2014, S. 197) feststellt:

> “Whatever efforts we undertake to surmise the true shape and size of the tails of market-based loss distributions are just that, informed guesses in the face of incurable leptokurtic blindness.”

Dieser Pessimismus erscheint allerdings nur bedingt gerechtfertigt. Die aktuelle Debatte hat zu einer Vertiefung der Erkenntnisse um die Stärken und Schwächen einzelner Risikokennzahlen und zu einer Weiterentwicklung von Methoden und Verfahren geführt. Für die Zukunft geben diese Entwicklungen Anlass zur Hoffnung, dass eine Erhöhung der Genauigkeit bei der Erfassung und Prognose von Marktrisiken möglich ist und sich damit eine Verbesserung der Qualität des Risikomanagements erreichen lässt.

[7] Dieser Vorschlag wurde bereits von Yamai und Yoshiba (2005, S. 1014) unterbreitet.

Literatur

Acerbi, C. / Szekely B. (2015): Backtesting expected shortfall. Public seminar, Imperial College London. https://workspace.imperial.ac.uk/mathfin/Public/Seminars%202014-2015/Acerbi_January2015_Slides.pdf.

Acerbi, C. / Tasche, D. (2002a): Expected shortfall. A natural coherent alternative to value at risk. In: Economic Notes 2002(31): 379-388.

Acerbi, C. / Tasche, D. (2002b): On the coherence of expected shortfall. In: Journal of Banking & Finance 2002(26): 1487-1503.

Artzner, P.; Delbaen, F.; Eber, J.-M.; Heath, D. (1999): Coherent measures of risk. In: Mathematical Finance 9(3): 203-228.

Basel Committee on Banking Supervision, BCBS (2012): Fundamental review of the trading book (consultative document, May 2012). http://www.bis.org/publ/bcbs219.pdf.

Basel Committee on Banking Supervision, BCBS (2013): Fundamental review of the trading book (2nd consultative document, October 2013). A revised market risk framework. http://www.bis.org/publ/bcbs265.pdf.

Basel Committee on Banking Supervision, BCBS (2014): Fundamental review of the trading book (3rd consultative document, December 2014). Outstanding issues. http://www.bis.org/bcbs/publ/d305.pdf.

Baule, R.; Tallau, C. (2012): Expected Shortfall statt Value-at-Risk. Neue Wege in der regulatorischen Messung des Marktrisikos. In: Risiko-Manager 2012(24): 1 u. 6-11.

Bibliographisches Institut GmbH - Duden Verlag (Hrsg.). http://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko.

Chen, J.M. (2014): Measuring market risk under the Basel Accords: VaR, stressed VaR, and expected shortfall. In: Aestimatio, The IEB International Journal of Finance 8: 184-201. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2252463.

Cont, R.; Deguest, R.; Scandolo, G. (2010): Robustness and sensitivity analysis of risk measurement procedures. In: Quantitative Finance 10(6): 593-606.

Danielsson, J. (2001): The emperor has no clothes. Limits to risk modelling. Working Paper, Financial Markets Group, London School of Economics.

Danielsson, J.; Embrechts, P.; Goodhart, C.; Keating, C.; Muennich, F.; Renault, O.; Shin, H.S. (2001): An academic response to Basel II. FMG Special Papers, Financial Markets Group. http://EconPapers.repec.org/RePEc:fmg:fmgsps:sp130.

Danielsson. J.; Jorgensen, B.N.; Samorodnitsky, G.; Sarma, M.; de Vries, C.G. (2013): Fat tails. VaR and subadditivity. In: Journal of Econometrics 172(2): 283-291.

Dowd, K. (2005): Measuring market risk. Wiley, Hoboken.

European Banking Federation, EBF (2014): EBF response to Basel fundamental review of the trading book. A revised market risk framework. http://www.ebf-fbe.eu/uploads/EBF_005704%20-%20EBF%20response%20to%20Basel%20Fundamental%20review%20of%20the%20trading%20book.pdf.

Embrechts, P.; Puccetti, G.; Rüschendorf, L.; Wang, R.; Belaraj, A. (2014): An academic response to Basel 3.5. In: Risks 2(1): 25-48.

Emmer, S.; Kratz, M.; Tasche, D. (2013) What is the best risk measure in practice? A comparison of standard measures. ESSEC Working Paper. https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00921283/document.

Fürst, B.; Henselmann, K.; Klein, M. (2010): Marktpreisrisiko-Reporting bei Nichtfinanzinstituten nach IFRS 7. In: CorporateFinance biz (2010)7: 457-476.

Gneiting, T. (2011): Making and evaluating point forecasts. In: Journal of the American Statistical Association 106(494): 746-762.

Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M. (2014): Bankbetriebslehre. Springer, Berlin.

Hull, J. (2007): VAR versus expected shortfall. In: Risk magazine. http://www.risk.net/risk-magazine/technical-paper/1506669/var-versus-expected-shortfall.

Jorion P (2007) Financial risk manager handbook. Wiley, Hoboken.

Koch-Medina, P. (2014): Expected shortfall revisited. LUH-Kolloquium "Versicherungs- und Finanzmathematik: The future of risk measurement". http://www.stochastik.uni-hannover.de/fileadmin/institut/pdf/LUH_Kolloquium_Koch-Medina.pdf.

Koch-Medina, P.; Moreno-Bromberg, S.; Munari, C. (2014): Capital adequacy tests and limited liability of financial institutions. Swiss Finance Institute Research Paper No. 14-03. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2348590.

Koch-Medina, P.; Munari, C. (2014): Unexpected shortfalls of expected shortfall. Credit for diversification versus regulatory objectives. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2536549.

Linsmeier, T.J.; Pearson, N.D. (2000): Value at risk. In: Financial Analysts Journal 56(2): 47-67.

Lucas, A.; Klaassen, P.; Spreij, P.; Straetmans, S. (2001): An analytic approach to credit risk of large corporate bond and loan portfolios. Journal of Banking and Finance 25(9): 1635-1664.

McNeil, A.; Frey, R.; Embrechts, P. (2005): Quantitative risk management. Princeton University, Princeton.

Nordhaus, W.D. (2011): The economics of tail events with an application to climate change. In: Review of Environmental Economics and Policy 5 (2): 240–257.

Rau-Bredow, H. (2004): Value at risk, expected shortfall, and marginal risk contribution. In: Szego, G. (Hrsg.): Risk measures for the 21st century. Wiley, Hoboken.

Schaudeck, A. (2014): Bedingte Schätzung von Value at Risk und Expected Shortfall. Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg. http://d-nb.info/1066404593/04.

Schlüter, T.; Hartmann-Wendels, T.; Weber, T.; Zander, M. (2014): Die Risikoberichterstattung deutscher Banken. Erhebung des Branchenstandards. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) 2014(66): 386-427.

Tasche, D. (2014): Expected shortfall is not elicitable. So what? Modern risk management of insurance firms. Seminar Paper, Leibniz Universität Hannover. http://www.stochastik.uni-hannover.de/fileadmin/institut/pdf/Talk_Tasche.pdf.

UKHLHC (2013): Changing banking for good. Volumes I and II. The Parliamentary Commission on banking standards. London.

Yamai, Y.; Yoshiba, T. (2005): Value-at-risk versus expected shortfall. A practical perspective. In: Journal of Banking & Finance 49(29): 997-1015.

Regulierungswahn oder Ende des Finanzmarktchaos?

von Klaus-Peter Wennemann

1 Einleitung

Beim Leibniz-Dialog 2015 in Hannover kommentierte eine Führungskraft aus der Bankenwelt die Regulierung mit den Worten: „Wenn die Regulierung so weiter geht, dann kommen wir bald bis zu 5 Prozent an die reine Staatsbank heran“.

In der Tat fragen sich zwischenzeitlich viele Beobachter der Regulierungsentwicklung, ob nachdem der Regulator sich zu Gebühren, Ausschüttungen und Vergütungsfragen äußert oder diese sogar reglementiert, die unternehmerische Freiheit und Kreativität nicht derartig beschnitten ist, dass man von einer marktwirtschaftlichen Veranstaltung nicht mehr sprechen kann.

Bereits im Jahr 2000 hatten die europäischen Finanzminister das Lamfallussy-Verfahren mit dem Ziel angestoßen, schneller und effizienter auf Fehlentwicklungen in der Finanzbranche und an den Kapitalmärkten reagieren zu können (Lamfalussy et al. 2000). Damit sollte eine Branche, die bis weit in die 1980er Jahre weitgehend selbstreguliert war, besser und vor allem auch koordinierter überwacht werden. Dass dieses notwendig war, zeigte sich beim Kollabieren von Kapitalmärkten und Banken in der Finanzkrise 2008, die die globale Ökonomie an den Rand des weltwirtschaftlichen GAUs führte.

Die G20-Staaten beschlossen als Reaktion auf diese Krise, dass alle Finanzinstitute, -märkte und -instrumente einem angemessenen Grad von Regulierung und Aufsicht unterliegen. Dieser Prozess ist im Fluss und wird nach Ansicht vieler Fachleute auch ein permanenter Prozess sein.

Trotzdem sollte man heute, nachdem im Jahr 2014 einige wesentliche Projekte vollzogen wurden und einen ersten Praxistest durchlebt haben, eine Zwischenbilanz ziehen. 2014 wurde auch das „Regulatorische Exekutionsjahr“ genannt, was dieses Ansinnen unterstreicht. Vielfach wird von der Praxis jetzt eine „Regulierungspause“ gefordert. Sinn dieser Pause soll sein, Aufwand und Wirkung zu verproben, eine kohärente Evaluation der Resultate durchzuführen und den aus Sicht der Kritiker überbordenden Aktivismus durch eine „Denkpause“ wieder an die Realität heranzuführen.

Die Koalition aus CDU, CSU und SPD hat in ihrem Koalitionsvertrag festgehalten, „das Zusammenwirken von Regulierungsmaßnahmen gemeinsam mit der BaFin auf Praktikabilität und Zielgenauigkeit“ (CDU et al. 2013) zu überprüfen. Ein entsprechender Statusbericht soll laut Michael Meister (Staatssekretär im Bundesfinanzministerium) kurzfristig erfolgen.

Die Interessenverbände der kreditwirtschaftlichen Spitzenverbände (Deutsche Kreditwirtschaft) haben in einem Positionspapier (Die Deutsche Kreditwirtschaft 2014) bereits eine Reihe von Punkten genannt, die nach der praktischen Regulierungserfahrung nachzubessern sind.

2 Ziele der Regulierung

Die Regulierung hat kurz gefasst drei Kernziele:

- Schutz der Anleger vor Vermögensverlust
- Schutz des Wirtschaftskreislaufes vor Liquiditätsrisiken, die die Wirtschaft stören oder gar kollabieren lassen
- die Zusammenführung von Verantwortung und Haftung, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Freihaltung des Steuerzahlers bei der Übernahme von Haftungsrisiken gelegt wird.

Betrachtet man diese Ziele, so kommt man schnell zu der Einsicht, dass diese Ziele alle darauf ausgerichtet sind, Krisen zu vermeiden bzw. beim Eintritt einer Krise den Schaden zu begrenzen sowie eine Ausweitung auf die reale Wirtschaft und die Finanzierungsfähigkeit des Staates zu verhindern.

In der makroökonomischen Forschung gibt es eine sog. „Lean-or-Clean“ Debatte (Schnabel / Brunnermeier 2014). Die Befürworter der Lean-Richtung fordern, dass Staat und Zentralbanken durch eine vorbeugende Politik, z.B. Zinsmaßnahmen und regulatorische Eingriffe, spekulative Entwicklungen frühzeitig bekämpfen und damit Blasenbildungen sowie die darauf folgenden Finanzcrashs verhindern.

Die Gegner dieser Politik verweisen auf die Schwierigkeit des rechtzeitigen Erkennens gefährlicher Entwicklungen und auf die wesentliche Abhängigkeit des Erfolgs dieser Strategie von der rechtzeitigen Einleitung von Gegenmaßnahmen. In einer globalisierten Ökonomie dürfte die gemeinsame Feststellung eines solchen „Notfalls“ und die demokratische Abstimmung von Gegenmaßnahmen außerordentlich schwierig sein. Ein praktisches Beispiel hierfür ist die im Vorfeld der Krise 2008 misslungene politische Abstimmung über die Begrenzung komplexer derivativer, geleveragter Produkte, die – wie auch die Transaktionssteuer – regelmäßig am Widerstand einiger Länder, insbesondere Großbritanniens, scheiterten.

Bis heute dominiert deshalb die passive „Cleaning“-Variante das Geschehen. Unter der Führung der US-Notenbank wurde der sogenannte „Greenspan-Put“ etabliert. Kurz gesagt überfluteten die Zentralbanken die Finanzmärkte mit Liquidität und sorgten so mit diesem Öl dafür, dass Banken- und Kapitalmärkte flüssig und beweglich bleiben und dass über eine erleichterte Kreditvergabe die Realwirtschaft ablief.

Dieses Vorgehen hat viele namhafte Kritiker. So weisen die Ökonomen der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) darauf hin, dass Spekulationsblasen in der Vergangenheit regelmäßig in einem expansiven monetären Umfeld und begleitet von einer ausufernden Kreditexpansion auftraten.

Für unsere Betrachtung ist aus dieser Diskussion festzuhalten, dass die Feststellung des notwendigen Zeitpunktes für Lean-Maßnahmen und damit für eine zeitlich passgenaue Implementierung von Regulierungsmaßnahmen, außerordentlich schwierig ist. Denkbar wären hier die aus dem Portfoliomanagement bekannte „Rebalancing“-Techni-

ken (Jost 1995). So könnten beispielsweise, orientiert an der Geschwindigkeit von Preisentwicklungen am Immobilienmarkt, Beleihungsrichtlinien antizyklisch angepasst werden.

In der Praxis hat sich der relevante Anwendungsbereich als weiteres Problem gezeigt. So wirkten viele Maßnahmen nicht, weil Schattenbanken ein Ausweichen zu leicht ermöglichten. Die Präsidentin des Bundesaufsichtsamts für Finanzdienstleistungen, Frau Dr. Elke König, hat deshalb als ein wichtiges Ziel ihrer Präsidentschaft die Einbeziehung von Schattenbanken in die Regulierung benannt (Osman / Marschall 2014).

3 Die Umsetzung des Anlegerschutzes

Laut einer aktuellen Umfrage des Beraterhauses Eurogroup Consulting erodiert das Vertrauen der Privatkunden in Banken weiter und das trotz fünf Jahren intensiver Regulierung und einer deutlichen Verstärkung des Verbraucherschutzes. Hauptkritikpunkt ist dabei, dass die Banken keine auf den Kunden zugeschnittenen Angebote abgeben (Eurogroup Consulting 2014).

Die Zahl der Bankkontakte ist weiter rückläufig und alternative Anbieter von Finanzdienstleistungen wie Paypal oder Apple gewinnen immer mehr Interessenten.

Die Banken und besonders auch der mobile Außendienst beklagen den dramatisch gewachsenen administrativen Aufwand wie z.B. die obligatorischen Beraterprotokolle, die letztendlich dazu führen, dass die Beratung für viele Produktgruppen in der Fläche deutlich ausdünnt und die tatsächlichen Wahlmöglichkeiten für den Anleger faktisch beschränkt werden. Richtig ist, dass in der Vergangenheit Kunden aus Provisionsgier oder aus Unsicherheit heraus teilweise nicht richtig beraten wurden. Richtig ist auch, dass im Privatkundengeschäft die Beratung im Vergleich zu früher verstärkt verkaufsorientiert geworden ist. Dabei stand sicherlich vielfach die Gewinnorientierung des Finanzdienstleisters oder Beraters stärker im Vordergrund als das Kundeninteresse. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass Berater bei Teilen des Produktangebotes fachlich überfordert waren, insbesondere was den Risikogehalt bestimmter Produkte betraf. Hinzu kam, dass sich der Verbraucherschutz und auch die Rechtsprechung zunehmend kritisch mit Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen beschäftigten. Aus diesen Gründen ist der politische Druck im Anlegerinteresse zu handeln gewachsen und dabei ist man, nach Ansicht vieler Fachleute, in der Praxis über das Ziel hinausgeschossen. Wenn der Zugang zu Finanzprodukten ohne Beratung heute weit einfacher und schneller ist und das Angebot mancher Bank gezielt den beratungslosen Verkauf von Anlegeprodukten forciert, dann muss man die Frage stellen, ob dieses im Sinne des Gesetzgebers ist.

Ziel sollte es deshalb sein, die Beratung und Beratungsdokumentation deutlich zu entschlacken und die Qualifikation des Anlegers als wesentliches Kriterium für Art und Umfang von Produkten und Beratungstiefe in den Mittelpunkt zu rücken. Auch sollte es eine Freistellungsmöglichkeit durch den Anleger geben. Bei Produkten, die eine Zulassung durch die Finanzaufsicht oder andere geeignete Institutionen erhalten, wäre auch eine Ampelregelung denkbar, bei der sofort die Risikoklasse und der bei einem speziellen Anleger notwendige Beratungsumfang zu erkennen ist.

Festzuhalten ist, dass die derzeitigen Lösungen auf individueller Ebene die Wahlfreiheit bei Produkten unangemessen einschränken und / oder den Zugang erschweren und auf volkswirtschaftlicher Ebene die notwendige Mischung von Risikoklassen, sowie auch die sinnvolle Förderung von Risikokapital, deutlich erschweren bzw. verhindern.

4 Nutzen der Regulierung für die Volkswirtschaft

Ein wesentliches Argument für die Verschärfung der Finanzmarktregulierung ist die Überzeugung, dass die Deregulierungswelle zu Beginn des Jahrtausends eine Casinomentalität hervorbrachte, deren Nutzen einige wenige hatten, während die Kosten des Beinahezusammenbruchs des Finanzsystems der Steuerzahler und in ihren gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen die Breite zu tragen hatten.

Bis heute wird die Finanz- und Bankenkrise wesentlich für die deprimierende Lage, zum Beispiel bei der Jugendarbeitslosigkeit südlicher Länder, verantwortlich gemacht.

Hieraus hat sich ein kollektiver Neid gegen die Akteure an den Finanzmärkten entwickelt, der bis heute anzutreffen ist und der gerade auch das politische Handeln beeinflusst. „Bankenbashing“ ist immer noch Wahlkampfmittel und populär.

Schnell wurden asymmetrische Bonusmodelle als ein wesentlicher Auslöser für verantwortungsloses Handeln ausgemacht, ohne dass dieses bis heute wissenschaftlich-empirisch belegt ist. Interessant ist auch, dass bei den Banken, bei denen staatliche Hilfe greift, das Gehalt ausgewählter Führungskräfte gedeckelt wird. Dieses scheint zwar logisch, wenn man unterstellt, dass der Steuerzahler zumindest Teile dieses Gehalts bezahlt. Anderseits muss man sich auch die Frage stellen, warum ein hochqualifizierter Manager bei einer offensichtlich schwierigen Adresse anheuern sollte, wenn sein Gehalt – relativ zu Angeboten gesunder, nicht staatsgestützter Adressen – begrenzt wird. Müssten nicht gerade die Banken in der Restrukturierung besonders an den Topleuten interessiert sein?

Eine weitere Maßnahme war die Abschirmung der Steuerzahler vor einer weiteren Inanspruchnahme im Falle zukünftiger Finanzkrisen. Diese Abschirmung versucht man durch drei Aktivitäten zu erreichen:

- Stärkung der Eigenkapitalbasis der Banken
- Stärkere gesetzliche Verankerung der Inanspruchnahme von Eigentümern und Gläubigern der Bank
- Aufbau von Sicherheitspuffern durch Fonds, die im Ernstfall als Versicherung bereit stehen

Aus Sicht der Banken spielen insbesondere die von ihnen zu tragenden Kosten eine bedeutende Rolle und die aus diesen Maßnahmen resultierende zusätzliche Sicherheit, so beispielsweise im globalen Wettbewerb mit Banken, die ein solches Sicherheitsnetz nicht haben.

Während die Kostenfrage zumindest in Grundzügen beantwortet werden kann, ist die Fragestellung nach den Vorteilen dieser zusätzlichen Sicherheitspuffer nicht ansatzweise

zu beantworten, denn hierzu müssen längere Zeiträume, vielleicht sogar die Bewährungsprobe in einer Krise, abgewartet werden. Auch kurzfristige Erfolge wie beispielsweise Ratingverbesserungen, sind erst rudimentär sichtbar. Was man allerdings in Deutschland beobachten kann, ist ein relativer Reputationsgewinn von Sparkassen und Genossenschaftsbanken gegenüber anderen Banken, speziell im Einlagengeschäft.

Auch die Kosten der bisherigen Maßnahmen sind noch nicht präzise zu beziffern. Deshalb sollen an dieser Stelle nur einige Indikatoren genannt sein, die unterstreichen, dass die direkten Kosten erheblich sind. So bezifferte die HSH Nordbank allein die extern anfallenden Kosten für den Stresstest auf 13 Millionen Euro (NDR 2014) und merkte an, dass diese in Relation zu den Gesamtkosten den kleineren Teil darstellte. In den Abwicklungsfonds der Eurozone soll die Kreditwirtschaft bis zum Jahr 2023 insgesamt etwa 55 Milliarden Euro einzahlen. Heruntergebrochen beträgt der Anteil, den deutsche Kreditinstitute aufbringen müssen mehr als 1,9 Milliarden pro Jahr. Erste Schätzungen zeigen beispielsweise für die deutschen Banken derzeit einen Anstieg von 148 Millionen Euro auf 257-482 Millionen Euro (Mittelwert 370 Millionen Euro) (Neubacher 2015). Hinzu kommen weit größere Beträge für die internen Umbauten, um der Regulierung zu entsprechen.

Auch der Mehraufwand für die höhere Eigenkapitalausstattung schlägt mit hohen dreistelligen Millionenbeträgen zu Buche.

Die Banken werden – das ist bereits heute spürbar – ihre Risikopolitik der neuen Regulierung anpassen müssen. Dabei wird nicht, wie dem Mann auf der Straße von der Politik immer wieder erzählt wird, die Eindämmung der „Casinospekulation“ die größte Veränderung sein, was wünschenswert wäre. Vielmehr wird das Kreditgeschäft, insbesondere gegenüber klein- und mittelständischen Betrieben und auch gerade bei der Wagnisfinanzierung, wie bei Unternehmensgründungen oder der Innovationsfinanzierungen, deutlich zurückhaltender betrieben werden. Schon heute ist zu beobachten, dass dieses Geschäft in Deutschland zunehmend über die Kreditanstalt für Wiederaufbau läuft. Risiken werden also letztendlich vom Steuerzahler getragen.

Die Nullzins-Politik der Europäischen Zentralbank wird so über die Regulierung konterkariert: Expansive EZB-Zinspolitik auf der einen Seite und krediteinengende Regulierung auf der anderen Seite. Der ehemalige Chef der britischen Finanzaufsicht, Adair Lord Turner, hat jüngst darauf hingewiesen, dass die meisten Kredite nicht in Unternehmenskredite, sondern in bestehende Assets, insbesondere Immobilien, fließen und damit zukünftige Preisblasen und Crashs produzieren (Turner 2014). Auch dies ist ein Ergebnis, welches zu einem großen Teil regulierungsbedingt ist.

Den größten Teil der bei den Banken entstehenden Regulierungskosten werden am Ende die Kunden tragen. Einen weiteren Teil wird bei den öffentlich-rechtlichen Instituten der Steuerzahler über die Kommunen bezahlen und einen nicht zu beziffernden Teil die Volkswirtschaft insgesamt über eine Fehlallokation von Liquidität, weil über die gedrosselte Risikopolitik Innovation und Unternehmergeist in genannter Weise einschränkt worden.

Alle diese Überlegungen sollten unterstreichen, dass wir uns einer sich selbst aufblähenden Regulierungsindustrie und einer überbordenden Regulierungsbürokratie frühzeitig entgegenstellen sollten. Ein Abwägen von Vor- und Nachteilen unseres Denkens und Handelns sollte stattfinden. Hierzu ist es auch notwendig, dass Finanzinstitute ihre Defensivhaltung in der Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit aufgeben und offensiv, wie auch transparent über die Regulierungskonsequenzen aufklären.

5 Effizienz, Koordination und Transparenz der Regulierung

Die europäische und noch mehr die internationale Regulierung befindet sich in einem Dilemma. Einerseits sind für die jeweiligen fachspezifischen Einheiten der Kapitalmärkte (z.B. Geldmengensteuerung, Risikocontrolling, Versicherungsaufsicht) qualifizierte Organisationseinheiten geschaffen worden. Andererseits ist die Hierarchie dieser Organisationseinheiten und ihre konzeptionelle sowie ideologische Grundausrichtung alles andere als konsequent und konsistent. Am deutlichsten wird dies für die Öffentlichkeit immer dann, wenn Auseinandersetzungen zwischen dem deutschen Bundesbankpräsidenten Weidmann und seinen südeuropäischen Kollegen öffentlich werden. Berechtigte Zweifel bestehen auch an der Sinnhaftigkeit die Aufsicht der EZB zu unterstellen. Am Beispiel der EZB-Politik, das sogenannten Quantitative Easing und der daraus resultierenden Risikoausweitung bei Banken, lässt sich ein Interessenkonflikt erkennen. Eine strikte Trennung von Geld- und Zinspolitik und Aufsicht ist deshalb sinnvoll.

Solche Uneinigkeiten ziehen sich aber durch fast alle Institutionen und werden für die Öffentlichkeit meist zugekleistert. Angefangen von der Frauenquote bei Stellenbesetzungen bis zu Qualifikationszweifeln von Bewerbern, wenn es um die Besetzung von Spitzenpositionen geht, bis hin zu differenzierten Vorgehensweisen aufgrund der unterschiedlichen Rechtssysteme in anglpoamerikanischen und zentraleuropäischen Ländern, wie auch bei der Marktregulierung durch Regelungen zu Gehalts- und Bonusstrukturen, sowie Steuerfragen zwischen den stark marktorientierten und in ihrer Kultur calvinistisch geprägten Ländern (USA, Großbritannien, Schweiz) und den zentralistisch, bürokratisch geprägten Ländern, wie beispielsweise Frankreich. Deutliche Unterschiede ergeben sich auch alleine durch die Infrastruktur von Datenerfassung, Datenaufbereitung und Datencontrolling, wie in der derzeitigen Krise in Griechenland besonders deutlich wird.

Von der Ideallinie einer globalen Kapitalmarktregulierung ist man derzeit fern und wird sie vermutlich auch nie erreichen, zumal neue globale Spieler mit zunächst unterentwickelter Finanzinfrastruktur, aber oft enormer Wirtschaftskraft, permanent hinzukommen – Japan in den 1970er Jahren, später Südostasen und China, die arabischen Finanzzentren und in Zukunft Brasilien und Indonesien.

In einem Kommentar der Börsenzeitung stellte Bernd Wittkowski zum Thema BVI, der Interessenvertretung der Fondbranche, folgende Frage: „Kann, wer sich mit 98 Regulierungsthemen, davon 39 EU-Richtlinien, herumschlagen und all die neuen Direktiven, Gesetze, in der Gesamtzahl noch gar nicht berücksichtigte Verordnungen, Standards, Richtlinien, Empfehlungen, aufsichtsrechtliche Rundschreiben und vieles mehr – nicht zu ver-

gessen allfällige Gerichtsentscheidungen namentlich zum Verbraucher – respektive Anlegerschutz – umsetzen und anwenden und nicht zuletzt den Anforderungen eines wuchernden Antrags- und Meldewesens gerecht werden muss, überhaupt noch seinem Tagwerk nachgehen?“ (Wittkowski 2015).

Aus den ursprünglich 30 Seiten bei Basel I sind bei Basel III mehr als 5000 Seiten geworden. Man muss in der Tat befürchten, dass aus der Inflation der Bürokratie ein Bremsklotz für die Kernaufgaben der Finanzindustrie wird.

Deshalb sollte neben den oben genannten übergeordneten Zielen auch explizit das Ziel der Verschlankung und Effizienz der Regulierung treten. Martin Hellwig, Direktor des Max-Planck-Instituts für die Erforschung von Gemeingütern, hat jüngst bei einer Veranstaltung der Friederich Ebert Stiftung darauf verwiesen, dass Dinge reguliert werden, die nichts mit dem Ausgangsproblem zu tun haben (Hellwig 2014). Konkret nannte er den Hochfrequenzhandel, die Regeln zum Leerverkauf und die Idee einer Finanztransaktionssteuer. Diese Maßnahmen, so Hellwig, absorbieren unsinnigerweise unheimlich viel politische Energie. Ergänzend kann man hinzufügen, dass auch der administrative Aufwand solche Überlegungen zu realisieren, einen wichtigen und angesichts der Knappheit der Ressource „Regulierungsfachleute“ auch einen begrenzten Produktionsfaktor bindet.

Die Anforderungen der Regulierung erfordern in der Finanzwelt eine grundlegende und umfassende Neuausrichtung. Abteilungszuschnitte, Kompetenzen, Berichtswege, Datenintegration und auch Budgets werden sich drastisch verändern. Transparenz in der Kalkulation, im Erfassen und Bewerten aller Risiken sind in dieser neuen Welt überlebenswichtig, weshalb viele Führungskräfte aus den Reporting- und Controllingbereichen die jetzt greifende Regulierung durchaus begrüßen und als Chance sehen. Aus ihrer Sicht werden Daten gefordert, bei denen eine intakte Bank ohnehin lieferfähig sein sollte.

Bemängelt werden hier hauptsächlich die Doppelarbeit und die Inkonsistenz der Organisation bei den Datenanforderungen. Erwartet wird ein verlässlicher Regulierungsrahmen, auf den man sich beispielsweise beim Aufbau unterstützender IT-Systeme verlassen kann und nicht ein permanenter Nachbesserungs- und Reparaturbetrieb. Insofern macht auch hier eine Verschnaufpause Sinn, um eine Zwischenbilanz zu ziehen und berechenbare und effiziente Strukturen zu gestalten.

6 Equal-Level-Playing-Field

Unter Equal-Level-Playing-Field ist im Rahmen der Finanzmarktregulierung ein Fairnesskonzept zu verstehen, das sicherstellt, dass marktwirtschaftlichen Regeln folgend eine weitestgehende Chancengleichheit der Marktteilnehmer bestehen bleibt und nicht einzelne Marktteilnehmer oder Institutsgruppen durch die Auswirkungen der Regulierung bevorzugt werden.

Dieses Konzept ist bei der Regulierung auf mehreren Ebenen zu beachten. Wenn beispielsweise eine effiziente Regulierung außerbörslicher Derivate oder der sogenannte Schattenbanken nicht erfolgt, werden die Risiken dorthin abwandern und das Ziel einer Risikoreduktion für die Gesellschaft wird verfehlt.

Besonders schwierig wird die Fairnessfrage bei der Einbeziehung von verschiedenen, historisch gewachsenen, nationalen Spezialbanken, wie beispielsweise Hypothekenbanken und Bausparkassen. So verweisen in Deutschland Sparkassen und Volksbanken durchaus nachvollziehbar darauf, dass ihre Risikostrukturen krisenbewährt sind und auch keinesfalls Auslöser oder gar Multiplikator während der letzten Finanzkrise waren. Sie fordern deshalb eine differenzierte Behandlung. So sind diese Bankengruppen beispielsweise weit weniger flexibel wenn es darum geht, zeitnah veränderte Eigenkapitalanforderungen zu erfüllen. Einheitsregelungen, wie sie derzeit z.B. bei den Stresstests noch üblich sind, müssen überdacht werden. Auch die Vielschichtigkeit, die international agierende Großbanken beispielsweise in den Risikomodellen benötigen, ist für regional agierende Institute mit begrenzter Geschäftspalette nicht notwendig. Dem müssen sich auch die Regulierungsvorschriften anpassen.

Unterschiede in vielen Bereichen gibt es, wie bereits erwähnt, besonders auf globaler Ebene. Wenn europäische Banken, analog den Ansprüchen, die an die Industrie gestellt werden, nämlich global wettbewerbsfähig zu sein, auch künftig eine Rolle spielen wollen, dann darf die globale Perspektive nicht verloren gehen. Schaut man sich heute die deutsche Bankenlandschaft an, so muss man feststellen, dass in den letzen 20 Jahren massiv Terrain verloren worden ist.

Auch die Trennbankenregeln sind weiterhin ein Diskussionspunkt. Die in Deutschland bewährten Universalbanken sind dann gefährdet, wenn die Regeln den geschäftlichen Spielraum zu sehr einschränken. Hier droht eine ideologische Diskussion, bei der Globalisierungsgegner in Zusammenhang mit den Systemrisiken von Banken generell „Kleinbankenstrukturen“ fordern. Schaut man sich die hohen Anforderungen an technischen Aufwand, personellen Ressourcen und Eigenkapitalanforderungen in der Praxis an, so deutet die Entwicklung bei fortschreitender Regulierung jedoch darauf hin, dass gerade kleine und mittelgroße Institute zunehmend Schwierigkeiten haben werden, die Anforderungen zu erfüllen. „Too big to fail“ könnte sich dann in „Too little to survive“ umkehren. Bei deutschen Sparkassen stellt sich dann die Frage, ob sie ihren Versorgungsauftrag überhaupt noch erfüllen können.

7 Fazit

Adam Smith´ “Invisible hand” bedarf in einer globalen Finanzwelt doch einiger Fingerzeige, das haben die Finanzkrisen immer wieder gezeigt. Regulierung ist notwendig, da weder der „Homo oeconomicus“ noch der Akteur, der der Kant`schen Moralauffassung folgt, der Realität entsprechen.

Aber sollte die Dominanz der Regulierung Marktwirtschaft soweit aushebeln, dass unternehmerisches Handeln, Eingehen von Risiken, Innovationen und Kreativität völlig verloren gehen? Darf die Dominanz so weit gehen, dass sie andere finanzpolitische Felder, wie beispielsweise die Notenbankpolitik durch die Macht der Regulierung quasi „überstimmt“? Sollen Unternehmensgrößen zukünftig über Regulierungsanforderungen vorgegeben sein? Darf die z.T. auch gesetzlich verankerte Kapitalmarktkommunikation durch die Regulierung neu geschrieben werden, wie dieses bereits heute bei „ad hoc“ Veröffentlichungen der Fall ist? Und entstehen nicht durch die Regulierung, beispielsweise

über gleichgerichtete Risikosysteme und „Timingrisiken“, wie sie z.B. durch die Veröffentlichung von Stresstestergebnissen an einem einzigen Börsenhandelstag entstehen, nicht neue Risiken?

Viele grundsätzliche Fragen, aber auch viele Erfahrungen im täglichen Umgang mit Regulierungsvorschriften und Regulierungsinstitutionen veranlassen kritische Beobachter zu der Überzeugung, dass ein Innehalten zur Bestandsaufnahme und gründlichen Überarbeitung der Regulierung angebracht ist. Es wäre natürlich naiv zu glauben, dass man den laufenden Prozess tatsächlich unterbrechen kann. Dazu sind die Institutionen zu sehr in Aktion und neue, kritische Finanzblasen bereits in der Entwicklung. Aber eine gewisse Zurückhaltung bei neuen Gesetzen und Vorschriften, dem Aufbau neuer Institutionen und weiterem „Dauerbeschuss“ der Banken durch weitere Belastungstests ist angebracht. Der Schwerpunkt sollte für eine gewisse Zeit bei der Auswertung des Erreichten liegen.

Nassim Nickolas Taleb hat in seinem bedeutenden Werk „Der schwarze Schwan“ (Taleb 2008) die Grenzen von Wahrscheinlichkeitsrechnungen aufgezeigt. Und letztlich ist ein großer Teil der Krisenpräventionsarbeit an den Kapitalmärkten auf Wahrscheinlichkeiten aufgebaut. Wenn man dem folgt, dann sollte der Schwerpunkt der Regulierung auf dem liegen, was Taleb in seiner Folgeveröffentlichung „Antifragilität“ (Taleb 2013) beschreibt, nämlich die Verwundbarkeit von Kunden, Banken und Gesellschaft im Ernstfall einer Krise zu minimieren. Betrachtet man Regulierung aus dieser Warte und folgt der Maxime „So viel Regulierung wie nötig, so wenig Regulierung wie möglich“, dann bleibt sicherlich genügend kreativer Entfaltungsspielraum für die Finanzindustrie und deren Kunden, ohne die marktwirtschaftliche Freiheit in Datenfriedhöfen zu begraben. Die Eigenkapitalverstärkung und die vom Financial Stability Board (FSB) verfassten Grundsätze unter den „Common international standards on Total-Loss-Absorbing-Capacity (TLAC)“ gehen dabei in die richtige Richtung.

Literatur

Ausschuss der Weisen (2000): Erster Bericht des Abschlusses der Weisen über die Reglementierung der Europäischen Wertpapiermärkte. http://ec.europa.eu/internal_market/securities/docs/lamfalussy/wisemen/initial-report-wise-men_de.pdf.

CDU et al. (2013): Deutschlands Zukunft gestalten. https://www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf.

Die Deutsche Kreditwirtschaft (2014): Stellungnahme der Deutschen Kreditwirtschaft zum EBA Konsultationspaper "Draft ITS amending Commission Implementing Regulation (EU) No 680/2014 (ITS on supervisory reporting) with regard to the Liquidity Coverage Ratio (LCR)" (EBA/CP/2014/45)". http://www.die-deutsche-kreditwirtschaft.de/dk/stellungnahmen/volltext/backpid/52/article/stellungnahme-der-deutschen-kreditwirtschaft-zum-eba-konsultationspaper-draft-implementing-technica.html?tx_ttnews%5BpS%5D=..&cHash=8fe9ab7449061a4ce2bcfbf13c69f7db.

Eurogroup Consulting (2014): 24 Millionen Deutsche sind bereit für Apple Pay und Co. http://www.eurogroupconsulting.de/publikationen/pressemitteilungen/16-eurogroup-consulting-de/aktuelles/168-newsletter-mobilizer-4.html.

Hellwig, M. (2014): Bankenregulierung. Was machen die Banken?. In: Finanzmärkte und Banken: sicher und langfristig?, Berlin.

Jost, C. (1995): Asset-Liability Management bei Versicherungen. Gabler, Wiesbaden

NDR (2014): Stresstest kostet HSH Nordbank 13 Millionen. http://www.ndr.de/nachrichten/hamburg/Stresstest-kostet-HSH-Nordbank-13-Millionen,stresstest164.html.

Neubacher, B. (2015): Die neue Bankenabgabe wird teuer. In: Börsen-Zeitung 2015(22): 3.

Osman, Y. / Marschall, D. (2014): Bafin –Chefin fordert Transparenz für Schattenbanken. In: Handelsblatt. http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/elke-koenig-bafin-chefin-fordert-transparenz-fuer-schattenbanken/9976076.html.

Schnabel, I / Brunnermeier, M. (2014): Spekulationsblasen und Zentralbankpolitik. In: Börsen-Zeitung 2014(238): 2.

Taleb, N.N. (2008): Der Schwarze Schwan. Hanser Verlag, München.

Taleb, N.N. (2013): Antifragilität. Knaus Verlag, München.

Turner, A.L (2014): Finance, Stability and Social Value. In: Weg zu einem besseren Finanzsystem, Frankfurt a.M.

Wittkowski, B (2015): Regulierungsdschungel lichten. In: Börsenzeitung 2015(28): 8.

Europäische Finanzmarktregulierung – Wie lässt sich das richtige Maß an Regulierung finden?

von Burkhard Balz

1 Einleitung

In den vergangenen acht Jahren, nach Ausbruch der Finanzmarktkrise, hat sich einiges getan: G20 entwickelte Leitlinien zur Stabilisation des globalen Wirtschafts- und Finanzmarktes und die Europäische Union hat verschiedene Maßnahmen auf den Weg gebracht, die dem Finanzsektor einen neuen Rahmen geben sollen. Diese Entwicklung wird jedoch von den Beobachtern dieses Sektors unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Dabei stellt sich allerdings nicht die Frage, ob der Finanzmarkt mehr oder weniger reguliert werden muss, sondern ob die Regulierungsvorhaben nachhaltig, aufeinander abgestimmt und die Auswirkungen analysiert sowie berücksichtigt worden sind. Betrachtet man das gesamte Projekt der europäischen Finanzmarktregulierung wie ein Puzzle, so lassen sich zwar bereits Konturen eines Musters erkennen, jedoch passen viele Puzzleteile noch nicht ineinander.

Die nachfolgende Ausarbeitung bietet einen an Beispielen dargelegten Überblick über Stärken und Schwächen von Regulierungsprozessen im europäischen Finanzsektor. Um die Regulierungsmaßnahmen nachvollziehen zu können, beschreibt die Ausarbeitung den Ursprung und Verlauf der Wirtschafts- und Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf den europäischen Bankensektor. Anhand von Beispielen werden darauf folgend Regulierungsprozesse beschrieben, die zwar ihre Zielsetzung in der Stabilisierung der Finanzmärkte sahen, in ihrer Vorbereitung jedoch erhebliche Defizite aufwiesen. Ferner wird die Einführung einer Auswirkungsstudie vorgestellt, die Regulierungsmaßnahmen analysiert und vor ungewünschten Ergebnissen bei der Umsetzung schützen soll. Eine solche Studie kann künftige Regulierungen zielgerichteter definieren und schützt den Markt vor nicht kalkulierten negativen Einflüssen.

2 Ursachen der Regulierungsmaßnahmen im Finanzsektor

Eine der größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte, mit der die Wirtschafts- und Finanzpolitik in Europa konfrontiert wurde, war zweifelsohne die Finanzkrise, die im Jahr 2009 ihren Anfang gefunden hat. Was 2007 mit einer Immobilienkrise auf dem Subprime-Markt in den USA begann, hatte in der Folge erhebliche Auswirkungen auf die Weltwirtschaft und führte zu einem deutlich abgeschwächten Weltwirtschaftswachstum und vereinzelt zur Rezession. Nach Schätzungen des Internationalen Währungsfonds (IWF) ist 2009 die Weltwirtschaftsleistung zum ersten Mal seit Ende des Zweiten Weltkrieges geschrumpft und zwar um 3,2 % gegenüber dem Vorjahr (Bundeszentrale für politische Bildung 2010).

Nachdem in den USA nicht nur die Immobilienpreise, sondern auch die Kreditzinsen gestiegen und die Wiederverkaufswerte gefallen waren, konnten viele Kreditnehmer ihre Kreditschuld nicht mehr begleichen. Weitere Faktoren wie Spekulation mit Kreditderivaten und der zunehmend schlechteren Bewertung der Immobilienkredite durch die Ratin-

gagenturen führten dazu, dass einige namhafte Finanzunternehmen, die im Immobiliensektor aktiv waren, Insolvenz anmelden mussten. Dem folgten rasante Kurseinbrüche auf dem globalen Aktienmarkt. Die enge Verknüpfung im Interbankenmarkt brachte den Sektor nahezu vollständig zum Erliegen. Die Liquidität der Banken und die daraus resultierende allgemeine Verunsicherung der Kunden erweiterte die Krise zudem auf den Nicht-Finanzbereich, was soziostrukturelle Auswirkungen hatte (Dullien 2012, S. 431).

Im Frühjahr 2009 kamen die Staats- und Regierungschefs der wichtigsten Wirtschaftsmächte G20 zusammen und entwickelten Regulierungsvorhaben, um auf der einen Seite einen Ausweg aus der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise zu finden und auf der anderen Seite diesen Sektor zukünftig vor einem wiederholten Abgleiten in eine solche Krise zu schützen. Diese entwickelten Paradigmen zu einer weitreichenden Neuordnung der Finanzmarktaufsicht sollten die strukturellen Schwächen des Finanzmarktsektors beseitigen, und zudem Indikatoren dafür einsetzen, den Sektor von äußeren aber auch inneren Auswirkungen zu schützen. Banken und Schattenbanken, Hedge Fonds und Immobiliengesellschaften sollten keine Möglichkeit mehr haben, die Weltwirtschaft an den Rand einer Depression zu führen (Reinecke 2014, S. 4).

Das Europäische Parlament hat in seiner 7. Legislaturperiode (2009 bis 2014) den Focus auf die von G20 entwickelten Paradigmen gelegt. Der Ausschuss für Wirtschaft und Währung (ECON) und ein extra eingesetzter Sonderausschuss zur Finanz-, Wirtschafts- und Sozialkrise (CRIS) waren fortan damit beschäftigt, das Ausmaß der ökonomischen, finanziellen und sozialen Krise sowie ihre Auswirkungen auf die Europäische Union und ihre Mitgliedsstaaten zu analysieren und zu bewerten. Außerdem sollten geeignete Maßnahmen vorgeschlagen werden, um intakte und dauerhaft tragfähige Finanzmärkte langfristig wiederherzustellen. Diese vom Europäischen Parlament eingenommene Rolle hatte seit dem Eintreten des Vertrages von Lissabon eine höhere Gewichtung, da fortan das Parlament bei den meisten Richtlinienentwürfen, die von der Europäischen Kommission eingebracht wurden, eine Ko-Legislative neben dem Europäischen Rat darstellte.

In den seit nunmehr 6 Jahren andauernden Beratungen sind seitens der EU bereits zahlreiche Beschlüsse und Maßnahmen auf den Weg gebracht worden. Eines der umfangreichsten Regulierungsvorhaben ist die sogenannte Bankenunion, auf die im nächsten Teil etwas genauer eingegangen wird.

3 Die Bankenunion als Kern der Europäischen Finanzmarktregulierung

Die Bankenunion war in der letzten Legislaturperiode des Europäischen Parlaments eines der umfangreichsten Projekte, um die Folgen der Finanzkrise zu bewältigen. Das übergeordnete Ziel dieser für alle Banken in der Eurozone geltenden Regeln ist, sicherzustellen, dass Banken keine übermäßigen Risiken mehr eingehen, eine in Schieflage geratene Bank für ihre Verluste aufkommen muss und im Notfall ohne Kosten für den Steuerzahler abgewickelt werden kann. Neben dem CRD-IV-Packet sollte die Bankenunion die sogenannte „too-big-too-fail“ Problematik angehen. Eine Bank sollte nicht mehr zu groß sein, um abgewickelt zu werden. Der folgende kurze Überblick soll als Beispiel

dienen, wie komplex die Europäische Finanzmarktregulierung in den letzten Jahren geworden ist, um ein und dasselbe Ziel zu verfolgen. So verbirgt sich hinter der Bankenunion nicht etwa ein allumfassender Rechtsakt, sondern eine Vielzahl an Gesetzestexten, die entsprechend ins nationale Recht umgesetzt werden müssen und mit einer Vielzahl an regulatorischen Anforderungen an den Finanzsektor verbunden sind.

Die Bankenunion besteht aus drei Säulen (Magnus et al. 2015), die sich in unterschiedlichen Rechtsakten wiederfinden: 1. der einheitliche Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM), 2. der einheitliche Abwicklungsmechanismus (Single Resolution Mechanism, SRM) inklusive eines einheitlichen Abwicklungsfonds und 3. der Einlagensicherungsrichtlinie (DGS). Während die Mitgliedsstaaten der Eurozone automatisch Teil der ersten und zweiten Säule der Bankenunion sind, können Nicht-Eurozonen Mitglieder freiwillig beitreten. Die dritte Säule umfasst jedoch alle Mitgliedsstaaten.

Der einheitliche Aufsichtsmechanismus (ABl. L 287) unter der Federführung der EZB hat am 1. November 2014 seine Arbeit aufgenommen. Die EZB ist für die direkte Aufsicht der 128 größten Banken in der Eurozone zuständig. Die übrigen, kleineren Banken werden weiterhin von den nationalen Aufsichtsbehörden überwacht. Die letztendliche Verantwortung liegt jedoch für alle Banken bei der EZB. Eine wesentliche Sorge des Europäischen Parlaments war ein potentieller Interessenkonflikt der EZB zwischen ihrem geldpolitischen Auftrag und der neuen Aufsichtsfunktion. Klare Regeln sehen eine strikte Trennung der beiden Funktionen vor. Zudem ist die EZB in ihrer Rolle als Aufseher dem Europäischen Parlament rechenschaftspflichtig, was in einer interinstitutionellen Vereinbarung (ABl. L 320) festgelegt wurde.

Der einheitliche Abwicklungsmechanismus (ABl. L 225) (SRM) wird 2016 in Kraft treten. Eine neugeschaffene gemeinsame Abwicklungsbehörde, das Single Resolution Board (SRB), wird dann die Abwicklungsentscheidungen für Banken unter der direkten EZB-Aufsicht sowie für alle grenzüberschreitend tätigen Kreditinstitute mit Sitz in einem SRM-Mitgliedsstaat treffen. Für alle anderen Banken bleibt weiterhin die nationale Abwicklungsbehörde zuständig. Das übergeordnete Ziel des SRM ist es, künftig sicherzustellen, dass Bankausfälle effizient abgewickelt werden – möglichst ohne Kosten für den Steuerzahler und die Realwirtschaft. Das wichtigste Instrument des SRM ist das bail-in und die sogenannte Haftungskaskade. Das heißt, dass zunächst Anteilseigner und Gläubiger für die Kosten der Abwicklung aufkommen müssen. Die private Verlustbeteiligung muss mindestens 8 % der Bilanzsumme ausmachen. Nur wenn dies nicht ausreicht, kann auf den gemeinsamen Abwicklungsfonds (SRF) zurückgegriffen werden. Dieser soll bis zum 1. Januar 2024 mit rund 55 Mrd. Euro gefüllt werden. Die ab 2015 von den Mitgliedsstaaten erhobene Bankenabgabe wird ab 2016 über nationale Abteilungen des Fonds schrittweise vergemeinschaftet (Council of the European Union 2014).

Die dritte Säule bildet die Richtlinie über die Einlagensicherungssysteme (ABl. L 173). Das Ziel des Europäischen Parlaments bei der Überarbeitung der Einlagensicherungsrichtlinie war eine Harmonisierung der europäischen Einlagensicherungssysteme sowie ein besserer Einlegerschutz. Alle Mitgliedsstaaten sind verpflichtet Einlagensicherungsfonds aufzubauen, die von den Banken selbst finanziert werden müssen. Damit soll künf-

tig garantiert werden, dass beim Ausfall einer Bank Einlagen bis zu 100.000 Euro gesichert sind. Auch für vorübergehend höhere Kontostände durch z.B. eine Erbschaft oder ein Immobilienverkauf sieht die Richtlinie einen Schutz vor. Zudem wurde für den Fall, dass eine Bank ausfällt, die Frist für die Auszahlung von Einlagen von zwanzig auf sieben Tage verkürzt. Innerhalb von fünf Tagen wird es Einlegern möglich sein, genügend Geld für die Erhaltung der Lebenshaltungskosten ausgezahlt zu bekommen. Die Überarbeitung der Richtlinie trägt einen wesentlichen Teil zum Einlegerschutz bei.

Diese drei Säulen stützen zwei sogenannte horizontale Regelwerke, die für alle Mitgliedsstaaten gelten: die Eigenkapitalrichtlinie für Banken, das sogenannte CRD-IV-Paket und die Richtlinie über die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten (BRRD).

Mit dem CRD-IV-Paket (ABl. L 176) ist eine Verschärfung der Eigenkapitalanforderungen auf den Weg gebracht worden, die am 1. Januar 2014 in Kraft getreten ist. Das Paket besteht aus der vierten Eigenkapitalrichtlinie und der Eigenkapitalverordnung, die die international vereinbarten Basel III Regelungen in europäisches Recht umsetzen. Banken müssen nach den neuen Regeln nicht nur mehr Eigenkapital, sondern auch Eigenkapital höherer Qualität vorhalten. Die Kapital- und Liquiditätsstandards werden gestärkt. Zudem wurden die Vergütungspraktiken und die Anreize für die Kreditvergabe (insbesondere für KMU) überarbeitet.

Die Richtlinie über die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten (ABl. L 173) (BRRD) ist insbesondere die Grundlage für die zweite Säule der Bankenunion. Sie sieht Instrumente vor, um die Abwicklung einer angeschlagenen Bank ohne Kosten für den Steuerzahler durchzuführen, allen voran die bereits oben beschriebene Haftungskaskade. Mit der Richtlinie ist zunächst die Harmonisierung nationaler Abwicklungsmechanismen vorgesehen. Durch den SRM werden die Vorschriften dann auf die europäische Ebene übertragen, einschließlich der schrittweisen Vergemeinschaftung nationaler Abwicklungsfonds.

Bei diesem Projekt stellt sich sicherlich zu Recht die Frage, wie das richtige Maß an Regulierung gefunden werden kann und folglich, ob die Maßnahmen auch sinnvoll ineinandergreifen. Die Herausforderung wird durch eine neue Gesetzgebungsmaßnahme erhöht, die zusätzlich zum CRD-IV-Paket und der Bankenunion das „too-big-too-fail“ Problem lösen soll, die Bankenstrukturreform. Die Europäische Kommission legte bereits im Januar 2014 einen Gesetzgebungsvorschlag vor, der zur Zeit im Wirtschafts- und Währungsausschuss des Europäischen Parlaments bearbeitet wird. Eine Bestandsaufnahme, inwieweit die bestehenden Maßnahmen dem übergeordneten Ziel, auch große Banken scheitern zu lassen, näherkommt, liegt nicht vor. So besteht auch hier die Gefahr der Überregulierung und über das richtige Maß hinauszuschießen.

Der folgende Teil wird einen genaueren Blick auf die Auswirkungen übermäßiger Regulierung werfen und versuchen Lösungsansätze zu formulieren.

4 Auswirkungen übermäßiger Regulierung – Auswirkungsstudie

Bei der Betrachtung der regulatorischen Maßnahmen der Bankenunion, die in schlüssiger Konsequenz von Kommission, Rat und Parlament geschaffen wurden, dürfen die Herausforderungen in deren Zusammenwirken nicht außer Acht gelassen werden. Die absolut notwendige Geschwindigkeit bei der Neuregulierung ging verständlicherweise zu Lasten von Praktikabilität und Kohärenz. Ziel muss daher eine bessere Abstimmung und Verzahnung der einzelnen Regulierungsbereiche sein.

Eine im Dezember 2013 veröffentlichte Studie von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Bankenverband und dem Verband Öffentlicher Banken greift genau diese Problematik auf. Befragt wurden 20 deutsche Groß-, Regional- und Privatbanken, die ca. 60 % der Bilanzsumme aller deutschen Kreditinstitute repräsentieren. Der Fokus der Studie sind die aufsichtsrechtlichen Anforderungen (bis 2013) und die damit verbundenen Kosten. Es wird mehr als deutlich, dass das Regulierungspuzzle der letzten Jahre erhebliche Auswirkungen auf den Bankensektor hat und das bereits bevor die Bankenunion verabschiedet und umgesetzt wurde. Kritik wurde insbesondere an der Komplexität der Regulierungsvorhaben und den kumulativen Folgen geäußert, die in der Gestaltung der Gesetzestexte nicht ausreichend berücksichtigt wurden (KPMG 2013, S. 3).

Es wird auch deutlich, dass die steigenden Regulierungskosten eine wichtige Rolle spielen, die durchaus den Kapitalaufbau der Banken begrenzen können (Reinicke 2013, 31). Dem ausgegebenen Ziel, den Eigenkapitalstock der Kreditwirtschaft zu stärken, um das Finanzsystem für äußere Einflüsse widerstandsfähiger zu machen, stehen die erheblichen Kostenbelastungen durch die steigenden Regulierungsvorgaben entgegen. Die gesamtwirtschaftlichen Funktionen sollten daher nicht außer Acht gelassen werden. Diese beiden Ziele können in Konflikt treten, weil steigende Kosten sowohl den Eigenkapitalaufbau aus einbehaltenen Gewinnen als auch die Aufnahme neuen Kapitals am Markt begrenzen. Hier besteht die Gefahr, dass die gegensätzlichen Anforderungen zum Teil nur dadurch erfüllt werden können, dass nicht das Kapital erhöht, sondern die risikogewichteten Aktiva reduziert werden (BDI / DIHK 2014).

Die Summe der Regulierungskosten erzeugt derzeit den Anreiz zu möglichst großen, zentralen Strukturen – und damit letztlich das Gegenteil der formulierten politischen Zielrichtung (BDI / DIHK 2014). Denn insbesondere die kleinen und mittleren Kreditinstitute leiden unter den hohen Regulierungskosten und den umfangreichen Anforderungen, die es umzusetzen gilt. Um die Vielfältigkeit des europäischen Bankensektors zu stärken, muss das richtige Maß an Regulierung gefunden werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei der Gestaltung der Bankenunion die Auswirkungen sich in der Umsetzung befindlicher Maßnahmen, wie das CRD-IV-Paket, nicht unbedingt berücksichtigt wurden. Die Teilnehmer der Studie plädieren daher dafür, den Umsetzungsaufwand genauer im Blick zu haben. Die Problematik fehlender Kohärenz und sich überlappender Regulierung rückt immer mehr in den Fokus des europäischen Gesetzgebers.

Mit Beginn der neuen Legislaturperiode des Europäischen Parlamentes im Juli 2014 und dem Amtsantritt der neuen Europäischen Kommission unter Präsident Jean-Claude Juncker im darauffolgenden November wurde auch zur Zukunft der Finanzmarktregulierung ein wichtiger Rahmen gesetzt. Entscheidend war hier die Frage, ob eine umfassende Überarbeitung des „Regulierungspuzzles“, das gezielt die Kohärenz und Konsistenz der einzelnen Puzzleteile überprüft, in der von vielen Seiten geforderten Form benötigt wird.

Als Initiativgesetzgeber liegt es zunächst in der Verantwortung der Europäischen Kommission, zukünftig ein größeres Augenmerk auf eine bessere Abstimmung der Regulierungsvorhaben zu legen. Doch das allein ist nicht ausreichend. Es gilt insbesondere, die kumulativen Folgen der vielen bestehenden Regulierungsvorstöße sowie die Wechselwirkungen einzelner Vorhaben aufzudecken. Das Europäische Parlament fordert von der Kommission bereits seit Langem eine Studie, die die akkumulierten Effekte der bisherigen, neuen und geplanten Regulierung untersucht. Eine Auswirkungsstudie, die zum einen über alle Finanzmarktsektoren hinweg und zum anderen innerhalb der einzelnen Sektoren durchgeführt wird, wäre ein wichtiger Ausgangspunkt für die zukünftige Arbeit des Europäischen Parlaments.

Bereits 2013 hat der Wirtschafts- und Währungsausschuss (ECON) einen informellen Bericht entworfen, in dem es darum ging, Maßnahmen zu identifizieren, die zu einer Stärkung der Kohärenz der Finanzmarktregulierung beitragen (Committee on Economic and Monetary Affairs 2014). Grundlage dieses Berichtsentwurfs ist eine öffentliche Konsultation an der sich 86 Personen und Organisationen beteiligten. Auch hier wurde deutlich, dass die bisherigen Folgenabschätzungen der Europäischen Kommission zu einzelnen Maßnahmen unzureichend sind, und dass das Zusammenspiel von bestehenden und neuen Regulierungsvorhaben nicht berücksichtigt wurde. In der Vorbereitung von Gesetzgebungsverfahren sollten daher alle damit verbundenen Regulierungen identifiziert werden, um Überschneidungen zu vermeiden. Außerdem wurde es in der Vergangenheit versäumt, zu vermeiden, dass ähnliche Aspekte in unterschiedlichen Maßnahmen reguliert wurden. Das Beispiel der Bankenunion zeigt, dass noch viel zu tun ist. So wird auch die bereits angesprochene Problematik adressiert, dass ein Ziel über eine Vielzahl an Regulierungsvorhaben verfolgt wird. Auch diese Problematik findet sich in der Bankenunion wieder. Wie bereits im vorigen Teil erwähnt wird das „too-big-too-fail“ Problem neben dem CRD-IV-Paket und der Bankenunion nun auch in der Bankenstrukturreform aufgegriffen. Es geht nicht primär darum, dass sich die Maßnahmen grundlegend widersprechen, sondern vielmehr um die Verdopplung von Maßnahmen, die dasselbe Problem lösen sollen. Eine entsprechende Bestandsaufnahme, inwieweit die Bankenunion das vorliegende Problem bereits löst, liegt nicht vor. So ist der Gesetzgeber erneut mit der Herausforderung konfrontiert, Kohärenz zu schaffen, ohne die genauen Auswirkungen zu kennen.

Aus diesem Grund hat der ECON beschlossen, einen Initiativbericht auf den Weg zu bringen, mit dem die Kommission unmittelbar zum Handeln aufgefordert wird. Die Aufgabe des Europäischen Parlamentes wird es dann sein, die richtigen Schlüsse aus den

Ergebnissen einer Auswirkungsstudie zu ziehen und entsprechend zu handeln. Wo müssen bestehende Vorschriften überarbeitet und angepasst werden? Wo wird eine Überregulierung aufgedeckt? Dabei darf dem Parlament auch nicht der Mut fehlen, vor der Folge zurückzuschrecken, dass im Einzelfall bestehende Regulierungen zurückgenommen werden müssen (Balz 2014).

Insgesamt betrachtet existieren Wechselwirkungen, die im gesamten Regulierungsprozess des Finanzmarktes Berücksichtigung finden müssen. Regulierungsmaßnahmen sollten daher nicht die Folge bzw. die Reaktion auf eine gesellschaftliche Stimmungslage sein. Vielmehr sollten die Akteure, die direkt auf die Auswirkungen einer Regulierung reagieren müssen, frühzeitig in den Regulierungsprozess mit einbezogen werden. Vor der Veröffentlichung eines Konsultationspapiers sollte ein Dialog zwischen Experten aus der Finanzwirtschaft mit Vertretern der entsprechenden Aufsichtsbehörden entstehen. Dies bietet eine breite Basis von unterschiedlichen Argumenten, welche auch die Auswirkungen eines Regulierungsprozesses hinterfragen (Reinecke 2014, S. 31).

Aus den vorigen Ausführungen ergeben sich drei Grundprinzipien einer adäquaten und sachgerechten Regulierung: Kohärenz, Mehrwert und Proportionalität/Verhältnismäßigkeit. Der Mehrwert europäischer Regulierungsmaßnahmen ist zunächst im Verhältnis von Kosten und Nutzen zu gewichten. Die Regulierungskosten sind sicherlich nicht zu unterschätzen. Zudem muss vermieden werden, identische Aspekte in unterschiedlichen Regulierungsvorhaben zu regeln. Daher ist es wichtig, zunächst eine Bestandsaufnahme zu haben, bevor bestimmte Maßnahmen formuliert werden. Ein gewisses Maß an Proportionalität sollte in allen Gesetzgebungsvorhaben wiederzufinden sein. In der Bankenunion wurde herausgestellt, dass kleine und mittlere, überwiegend regionaltätige Kreditinstitute nicht wie große, grenzüberschreitend tätige Banken behandelt werden können. Diese Differenzierung ist wichtig, um die Kanäle regionaler Finanzierungsmöglichkeiten für den Mittelstand nicht zu gefährden und mit unnötigen Auflagen zu belasten. Zudem umfasst der Begriff der Verhältnismäßigkeit die Nutzung nationaler Lösungen und Möglichkeiten, die sich aufgrund regionaler Gegebenheiten des Öfteren als der sinnvollere und besser gangbare Weg herausstellen. Kohärenz ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Es ist schließlich nicht die Vielzahl der Maßnahmen und Regulierungsvorhaben, die Erfolg versprechen, sondern ihr abgestimmtes Zusammenwirken.

Es wird deutlich, dass auch durch extrem nachhaltige Ereignisse wie das der Wirtschafts- und Finanzkrise der Ruf nach einer breiten und umwälzenden Regulierung eines Sektors besonders groß ist. So ist die analytische Betrachtung der Auswirkungen umso relevanter, um Regulierungsfehler zu vermeiden. Eine umfangreiche Auswirkungsstudie, die die kumulativen Effekte und das ineinander Wirken der Regulierungsvorhaben untersucht, ist in dieser Betrachtung unabdingbar. Nur mit solch einem Element kann das Puzzle an Regulierungsvorhaben so zusammengesetzt werden, dass der Finanzsektor wieder Stabilität und Sicherheit erlangt.

5 Fazit

Die vorausgegangene Ausarbeitung legt dar, dass es in den vergangenen Jahren seit Beginn der Finanzkrise viele Reformen und Veränderungen im europäischen Finanzmarktsektor gegeben hat, die in ihrer Zielsetzung zweifelsohne notwendig waren, um diesen Sektor zu stabilisieren und vor weiteren Krisen zu schützen. Daher steht außer Frage, dass die regulatorischen Maßnahmen der letzten Jahre die Finanzmarktstabilität verbessert haben. Jedoch soll diese Ausarbeitung auch die Sicht daraufhin sensibilisieren, dem gemeinsamen Ziel der Finanzmarktregulierung nicht durch partielle und nicht abgestimmte Maßnahmen näherzukommen, sondern mit übergreifenden Regulierungen und einem analysierten Blick auf die Auswirkungen dieses Sektors. Die Beispiele zeigen, dass kein allumfassender Plan für die Regulierung des Bankensektors im Allgemeinen und zur Gestaltung der Bankenunion im Besonderen vorlag. Anstatt eines zu schnellen Vorstoßes durch eine Vielzahl an Regulierungsmaßnahmen, die der öffentlichen Forderung danach vorauseilte, war es von zentraler Bedeutung, einen Überblick bzw. eine Bestandsaufnahme über die Auswirkungen und Überlappungen von Regulierungszielen zu erhalten.

Aus diesen Maßnahmen gilt es, zu lernen. Die Regulierung des Bankensektors mit CRD-IV-Paket, Bankenunion und der bevorstehenden Bankenstrukturreform dienen als Beispiel, die Komplexität solcher Projekte darzustellen. Außerdem werden die Herausforderungen verdeutlicht, ohne eine Bestandsaufnahme in dieser Situation Kohärenz und Proportionalität zu gewährleisten.

Bei künftigen Regulierungsmaßnahmen – und dies gilt nicht nur im Bereich des europäischen Finanzmarktes – darf nicht die Situation vorherrschen, dass ein und dasselbe Ziel in unterschiedlichen Gesetzgebungsverfahren verfolgt wird. Auch wenn es die Herausforderungen steigert und den Prozess verlangsamt, so ist es notwendig, ein gemeinsam definiertes Maß an Regulierung zu finden. Eine Auswirkungsstudie ist daher unbedingt notwendig, um in Zukunft nachhaltige und maßvolle Regulierung zu schaffen.

Literatur

Balz, B. (2014): Warum brauchen wir eine Auswirkungsstudie für die bisherige europäische Finanzmarktregulierung. In: Verbandsmagazin Wirtschaftsrat Schleswig Holstein 2014(4): 39.

BDI / DIHK (2014): Gemeinsame Stellungnahme von BDI und DIHK zum Zusammenwirken von Regulierungsvorhaben im Bereich der Finanzmärkte. http://www.bdi.eu/images_content/KonjunkturStandortUndWettbewerb/Gemeinsame_Stellungnahme_BDI_DIHK_zur_Konsistenz_der_Regulierung.pdf.

Bundesministerium der Finanzen. Europäische Bankenunion. http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Europa/Stabilisierung_des_Euroraums/Bankenunion/bankenunion.html.

Bundeszentrale für Politische Bildung (2010): Globale Finanz- und Wirtschaftskrise. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52584/finanz-und-wirtschaftskrise.

Committee on Economic and Monetary Affairs (2014): Enhancing the coherence of EU financial services legislation. http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201402/20140210ATT79138/20140210ATT79138EN.pdf.

Council of the European Union (2014): Council Implementing Regulation specifying uniform conditions of application of Regulation (EU) No 806/2014 of the European Parliament and of the Council with regard to ex-ante con tributions to the Single Resolution Fund.
http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2014593%202014%-20INIT.

Dullien, S. (2012): Finanzmakrt: Regulierung auf dem richtigen Weg. In: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. 92(7): 431–448. [nicht publizierter Beitrag]

KPMG (2013): Auswirkungen regulatorischer Anforderungen. KPMG, Frankfurt a.M.

Magnus M. / Jockum Backman / Cairen Power (2015): Europäisches Parlament. Kurzdarstellungen zur Europäischen Union. http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/de/displayFtu.html?ftuId=FTU_4.2.4.html.

Reinicke, T. (2014): Positionspapier. Zusammenwirken von Regulierungsvorhaben. http://www.bvr.de/p.nsf/0/FB632BB7C5F48F84C1257DAA004D8E6C/$file/141124ZusammenwirkenvonRegulierungsvorhabenFinal.pdf.

[Richtlinien]

ABl. L 173 vom 12.6.2014, S. 190–348 "Richtlinie 2014/59/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Mai 2014 zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen".

ABl. L 176 vom 27.6.2013, S. 338–436 "Richtlinie 2013/36/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen" und ABl. L 176 vom 27.6.2013, S. 1–337 "Verordnung (EU) Nr. 575/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen".

ABl. L 225 vom 30.7.2014, S. 1–90 "Verordnung (EU) Nr. 806/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Juli 2014 zur Festlegung einheitlicher Vorschriften und eines einheitlichen Verfahrens für die Abwicklung von Kreditinstituten und bestimmten Wertpapierfirmen im Rahmen eines einheitlichen Abwicklungsmechanismus und eines einheitlichen Abwicklungsfonds sowie zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010".

ABl. L 287 vom 29.10.2013, S. 63–89 "Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 des Rates vom 15. Oktober 2013 zur Übertragung besonderer Aufgaben im Zusammenhang mit der Aufsicht über Kreditinstitute auf die Europäische Zentralbank".

ABl. L 320 vom 30.11.2013, S. 1 "Interinstitutionelle Vereinbarung zwischen dem Europäischen Parlament und der Europäischen Zentralbank über die praktischen Modalitäten für die Erfüllung der demokratischen Rechenschaftspflicht und die Aufsicht über die Wahrnehmung der der EZB im Rahmen des Einheitlichen Aufsichtsmechanismus übertragenen Aufgaben".

Eng vernetzt mehr bewegen Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren – Leibniz-Dialog der Leibniz-Fachhochschule und NORD/LB am 20.02.2015

von Friederike Bornemann, Nicholas-Maximilian Andreas, Jonathan Disselhoff, Alexander Fehler, Arthur Lechtchyner

1 Idee und Zielsetzung des Leibniz- Dialoges

Der Leibniz- Dialog „Finanzdienstleistungen im Umbruch“ ist ein gemeinsames Projekt der Leibniz-FH und der NORD/LB, um interdisziplinäre Ansätze zur Neuausrichtung von Unternehmensführung und strategischem Management in Finanzdienstleistungsunternehmen zu entwickeln. Dabei kooperieren Studierende der Leibniz-FH mit renommierten Praktikern aus dem Management der Finanzdienstleistungsbranche und Wissenschaftlern. Der „ressource-based-view“-Managementansatz bietet den wissenschaftlichen Bezugsrahmen zum Netzwerkdialog. Folgerichtig lautet die Leitlinie des Forschungsnetzwerk-Projekts: „Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“.

Der Leibniz-Dialog bildet den Auftakt einer zukunftsausgerichteten Dialogreihe - initiiert von Wissenschaft und Wirtschaft. Jedes Jahr treffen sich Teilnehmer verschiedener Disziplinen der Wirtschaft und Wissenschaft, um innovative Themen zur Neuausrichtung von Unternehmensführung und strategischem Management zu diskutieren. Das Ziel von Leibniz-FH und NORD/LB ist es, ein eng verzahntes Netzwerk zu entwickeln, das interaktive Impulse für und in die Finanzwirtschaft generiert.

Was sind Lessons-Learned aus der Bankenkrise und wie erlangen Banken wieder Aktionsfähigkeit? Welche Konsequenzen folgen für Banken aus dem demographischen Wandel und veränderten Arbeitsmärkten? Wie kann die Branche das eigene Image verändern? Wo liegen die aktuellen und künftigen strategischen Erfolgspotenziale der Banken? Die Vertrauenskrise gegenüber der Bankenwelt ist mittlerweile Normalzustand: Neue Lösungsansätze und Strategien zur Überwindung sind erforderlich. Viele Geschäftsmodelle müssen überdacht, neu ausgerichtet oder gänzlich auf den Prüfstand gestellt werden.

Der Netzwerkdialog bildet hierfür die geeignete Plattform, um Forschungsansätze zu Umbruch und Neuausrichtung bankpolitischer Geschäftsmodelle zu generieren. Die Zielsetzung des Netzwerkes liegt darin, übergreifende Ansätze zur Neu- und Mitgestaltung der Unternehmensstrategie durch HR-Arbeit und diese durch Bildung neuer und vor allem industriespezifischer, strategischer Partnerschaften zu diskutieren. Der gegenseitige Austausch mit einer kontinuierlichen Schaffung von Impulsen runden dementsprechend die Kernziele ab. Dieser Austausch erfolgt in Workshops. Die Ergebnisse der Workshops des ersten Leibniz-Dialoges werden in diesem Beitrag dargestellt.

2 „Vom Behandelt werden zum Handeln. Die Krise als Chance zur Neugestaltung begreifen“

2.1 Einführung und Überblick zu dem Workshop

Ein zentrales Problem, vor dem Institute zur Zeit stehen, ist, dass wesentliches Vertrauen der Kunden gegenüber den Banken stark geschwunden beziehungsweise verlorengegangen ist (Krugmann / Obstfeld 2009, S. 788). Der größte Vertrauensverlust resultiert insbesondere aus der Situation, wenn es Banken nicht mehr möglich ist, den Verpflichtungen gegenüber ihren Einlegern nachzukommen. Wenn beispielsweise Gläubiger der Banken ihre Schulden nicht mehr zurückzahlen können, ist eine mögliche Folge, dass die Aktiva der Banken an Wert verlieren und daraufhin Liquiditätsengpässe entstehen. Eine Folge ist, dass möglicherweise die Auszahlung von Einlagen eingeschränkt werden muss (Krugmann / Obstfeld 2009, S. 787). Der Staat hat in diesem Zusammenhang restriktive Gesetzte erlassen, die Grundlagen schaffen, um die Kunden zu schützen. Die Initiative zur Vertrauensrückgewinnung bei den Kunden für die Banken kann nicht allein vom Staat ausgehen. Viel wesentlicher ist der Beitrag durch die Banken selber. Diese Handlungsimpulse erfolgen leider bisher noch viel zu selten. Beispielsweise wurden bisher nur von außen einige Systeme, wie beispielsweise Lean-Management (Türk 1996, S. 7), eingeführt.

Hinzu kommt, dass Mitarbeiter selbst nicht Teil des Wandlungsprozesses waren und somit nicht aktiv in mögliche Neuerungen miteinbezogen wurden.Wenn es Veränderungen gab, dann wurden diese von Vorständen oder den Führungskräften den Mitarbeitern als fertiges Produkt und fix vorgesetzt (Messner 2005, S. 81).

2.2 Zentrale Merkmale der Krise im Bankenimage

Im Rahmen der Imagekrise wird den Banken insbesondere der mangelnde Wille zur Änderung vorgeworfen. Die Herausforderung besteht darin, dass es zahlreiche Aspekte innerhalb einer Bank zu überdenken gibt. Dazu gehört zum einen, das die Gesamtbank und das Bankensystem an sich nie hinterfragt wurde. Auch die stark ausgeprägten Hierarchien einer Bank sind ein fixer Bestandteil einer Bank geworden und dementsprechend eine fixe Tatsache, die ein Kreditinstitut deutlich weniger flexibel und undynamisch macht (Bonn 1998, S. 271).

Es stellt sich zunehmend die Frage, ob die Banken über die Jahre eine Art Selbstgefälligkeit entwickelt haben.

Ein wichtiges Merkmal im Rahmen der Imagekrise ist, dass das Vertrauen der Kunden verlorengegangen ist oder zumindest stark reduziert wurde. Dies führt dazu, dass sich Kunden weder mit der Beratung noch mit den Produkten sicher fühlen. Zusammenfassend geht mit dem Verlust des guten Images von Kreditinstituten eine zunehmende Verunsicherung einher, die zusätzlich von Misstrauen durch die Kunden geprägt ist (Cremer 1995, S. 8).

2.3 Lösungsansätze zur Überwindung der Image- Krise

Im Mittelpunkt der Suche nach Lösungsansätzen zur Überwindung der Image-Krise steht insbesondere die Frage, wie eine Bank und generell die Bankenbranche nach außen hin vermitteln kann, dass ein Wille zur Änderung besteht. In diesem Zusammenhang ist eine regelmäßige und insbesondere zeitnahe Publizierung von neuen Ideen von zentraler Bedeutung. Mit Hilfe der klassischen Medien wäre dieser Ansatz gut umzusetzen, denn die klassischen Medien gelten als diejenigen, die den Ruf der Banken am stärksten beeinflussen. Als zweitwichtigste Option zur Stärkung der Reputation von Banken gilt die persönliche Empfehlung. Aber auch die sozialen Medien stellen eine wichtige Rolle zur Meinungsbildung, besonders bei den jüngeren Generationen dar. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die sozialen Medien nicht unbedingt eine altersabhängige Wertschätzung erfahren. Denn auch jüngere Menschen schätzen die Empfehlungen von Freunden, Familie und den klassischen Medien „in letzter Instanz“ deutlich mehr als die Internet- Beiträge in den sozialen Medien (Schwarz 2003, S. 168).

Ein weiterer Ansatz, um die Imagekrise zu bewältigen, ist, dass Vorstände jeder Bank konkret festlegen sollten, was sie in den nächsten Jahren ändern wollen und wie sich das Institut ausrichten wird. Dabei sind die Fragen zu stellen, ob einige Aufgabenbereiche eventuell gänzlich abgeschafft werden sollen oder ob das Filialgeschäft eingestellt wird, wenn es sich nicht mehr rentiert. Auch ist zu klären, wie viele Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Zeitpunkt das Unternehmen verlassen müssen. Diese exemplarischen Fragen müssen hinreichend, konkret und verbindlich geklärt werden.

Der Aufbau einer Bank ist meistens sehr hierarchisch und bürokratisch. Ein Austausch der diversen Abteilungen findet so gut wie nicht statt. Jeder arbeitet an seinem eigenen Werk, aber keiner arbeitet an einem Gesamtziel. Dies liegt oft daran, dass noch kein Ziel definiert wurde. Die Maxime muss sein, dass ein dynamisches, übergreifendes Arbeitsverhältnis entstehen kann, indem nicht nur jeder sein eigenes Aufgabenfeld kennt und sieht. Gemeinsame Projektarbeiten müssen ihren festen Platz in der Bank finden (Schwarz 2003, S. 122).

Grundsätzlich muss die Kommunikation zwischen den Banken und der Öffentlichkeit intensiviert und optimiert werden. Daher ist es ein wichtiger strategischer Aspekt, die positive Präsenz im Alltag der jeweiligen Kundenzielgruppe zu nutzen und in den Dialog zu treten. Dies alles muss strategisch geplant werden. Nur eine durchdachte Strategie und ein zielgerichtetes Community-Management erhöhen nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern gewinnen auch die durch die Finanzkrise verlorene Glaubwürdigkeit zurück. Eine positive Online-Reputation in Verbindung mit einer nachhaltigen Beziehung zu internetaffinen Zielgruppen verschafft einen Wettbewerbsvorteil. Branchenbedingte Hürden lassen diese Chancen leider nur allzu oft verstreichen (Nocker 2010, S. 15).

3 „Jetzt erst recht!“ - Teammotivation und Führung angesichts der Regulierungswelle

3.1 Einführung in das Workshop-Thema

Im Rahmen dieses Workshops wurde die Aufgabe von Führungskräften und insbesondere deren Beitrag zur Wahrnehmung und Umgang mit der Regulierungswelle gegenüber den Banken thematisiert. Die Regulatorik ist nicht unbedingt nur als ein Feind anzusehen, sondern viel eher als ein Partner. Denn die gesetzlichen Anforderungen und Dokumentationspflichten geben nicht nur den Kunden eine rechtliche Sicherheit, sondern auch der Bank (Offenhammer 2012, S. 71). Die Regulatorik kann somit als eine wesentliche Hilfe dienen, um das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Diese Tatsache verdeutlicht, dass es insbesondere auf die Sichtweise ankommt, wie die regulatorischen Anforderungen wahrgenommen werden und wie mit diesen umgegangen wird.

In diesem Zusammenhang übernehmen Führungskräfte eine Schlüsselfunktion. Sie haben die Aufgabe, die Inhalte der regulatorischen Anforderungen gegenüber den Mitarbeitern verständlich zu machen und diese vor allem zu motivieren, die Vorteile in dem regulatorischen Änderungsprozess zu sehen.

Die Gefahr, die mit den gewachsenen regulatorischen Anforderungen einhergeht, ist, dass die Kreativität und der Mut zunehmend wachsen, die Freiräume, beispielsweise bei der Dokumentation, im negativen Sinne auszunutzen. Dabei ist die Dokumentationspflicht in zahlreichen Branchen schon lange gegenwärtig und somit ein fester Bestandteil. Die Banken kommen aber erst jetzt in diese Situation, an die sich in der Zukunft gewöhnt werden muss (Kette 2014, S. 209).

3.2 Schwerpunkte bei der Regulierung von Banken

Durch die Finanzkrise war der Finanz-und Bankensektor mit großen Herausforderungen konfrontiert. In den letzten Jahren ist jedoch an der Finanzmarktregulierung vieles verbessert worden und es gibt neue regulatorische Rahmenbedingungen, wobei die Stabilität der Finanzen im Mittelpunkt steht (Breidenbach 2011, S. 3). Die Banken wurden in die Verantwortung genommen und mussten zunächst einmal ihre Kreditvergabepraxis sanieren. Die Rekapitalisierung konnte mit Mitteln aus der öffentlichen Hand erreicht werden. Um „bank runs" zu vermeiden, wurde die Einlagensicherung in Deutschland 2009 auf 50.000 Euro und 2010 auf 100.000 Euro pro Kunde und Kreditinstitut angepasst.

Das Eigenkapital kennzeichnet das Reinvermögen eines Unternehmens (Gaschler, 2013, S. 10). In der Finanzkrise reichte das Eigenkapital der Banken im Verhältnis zu den Risiken nicht aus, sodass sie von der öffentlichen Hand gerettet werden mussten. Nun erfolgte eine Erhöhung des Eigenkapitals der Banken, um dies in Zukunft zu verhindern. Für jeden Kredit soll die Bank haftendes Eigenkapital haben, um Kreditausfälle zu begrenzen. Das heißt, dass die Kreditvergabe vom haftenden Eigenkapital abhängt.

Ferner wurden Haftungs-und Kontrollstrukturen verbessert. Auch das Insolvenzrecht wurde reformiert. Die Bilanzierungsvorschriften wurden verschärft und die regulatorische Aufsicht ausgebaut.

Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) ist die globale Notenbank aller Zentralbanken und spielt bei der Bankenaufsicht sowie der Schaffung und Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Stabilität eine Schlüsselrolle. Hauptsitz der BIZ ist Basel. Das Reformpaket Basel I aus dem Jahr 1974 (nach der Ölpreiskrise) entsprach nicht den dynamischen Wirtschaftsanforderungen, da die Bonität der Schuldner keine Rolle spielte. Daher wurden die Regelwerke Basel II (2004) und III (2010) verabschiedet (Gaschler 2013, S. 10). Basel III gilt seit Anfang 2013 als internationaler Standard.

Sie sollen Missständen im Kreditwesen entgegenwirken und stellen Standards dar, die in den jeweiligen Ländern in Gesetze umgeformt werden müssen, z.B. in Deutschland durch das Kreditwesengesetz. In Deutschland übernimmt auch die Bundesbank die laufende Überwachung der Banken und Finanzinstitute und ist maßgeblich an der internationalen Kooperation und Koordination beteiligt. Schon Basel II forderte eine erhöhte Offenlegung, doch Basel III greift weiter, weil es zudem ein Kapitalerhaltungspolster sowie ein antizyklisches Kapitalpolster beinhaltet. So werden Banken vor Risiken geschützt, welche über den Finanzzyklus hinweg entstehen. In guten wirtschaftlichen Zeiten können die Banken das Kapitalpolster aufbauen und es in schlechten Zeiten wieder auflösen.

3.3 Ansätze zur Team- bzw. Mitarbeitermotivation und Führung

Eine entscheidende Grundlage, ob Mitarbeiter bzw. Teams motiviert sind, ist, wie zufrieden sie mit ihrem Unternehmen sind. Die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hat dann zentrale Auswirkungen auf das Betriebsklima. Bei dem Betriebsklima an sich geht es insbesondere um die subjektive Wahrnehmung und Bewertung objektiver betrieblicher Umstände durch die Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang hat die Führung und vor allem die Personalführung eine entscheidende Aufgabe. Denn sie kann das Betriebsklima mit beeinflussen (Bechtel 2010, S. 112).

Diese Beeinflussung ist zum einen über physische Arbeits- und Umweltfaktoren möglich und zum anderen über die psychologischen und sozialen Faktoren. Ersteres umfasst insbesondere die Gestaltung der Arbeitszeit- und Pausenregelung. Dies sind sogenannte Arbeitsschutzmaßnahmen. Hinzu kommen die organisatorischen Maßnahmen, wie die klaren Verhältnisse bei der Aufgabenverteilung. Darüber hinaus werden in diesem Rahmen die Verantwortung und die Kompetenzen eines Mitarbeiters geregelt. Zudem gilt es, den gezielten und rechtzeitigen Informationsaustausch zu organisieren.

Die psychologischen Faktoren basieren vor allem auf den klaren Unternehmenszielen, dem Verhalten der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern, dem Konfliktmanagement und der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte. Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes und Aufstiegsmöglichkeiten und das Klarstellen von Sinn und Zweck der eigenen Arbeit stellen wesentliche psychologische Faktoren dar. Durch die Führungskräfte sollte ebenfalls die interdisziplinäre Kommunikation, die Transparenz und auch Integration beispielsweise von neuen Mitarbeitern intensiv gefördert und begünstigt werden (Zanetti 2006, S. 87).

Werden sowohl die physischen Arbeits- und Umweltfaktoren als auch die psychologischen Faktoren durch die Führungskräfte als Vorbilder gelebt, ist dies die beste Basis,

um ein gesundes und positives Betriebsklima zu schaffen. Anzeichen für ein gutes Betriebsklima ist eine hohe Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Zudem liegt dabei eine starke Identifikation mit dem Unternehmen vor, was wiederum zu einer großen Motivation seitens der Teams und Mitarbeiter dieser Teams führt. In diesem Zusammenhang der gesteigerten Leistungsbereitschaft ist von einer Reduzierung der Fehlzeiten und der Fluktuation der Mitarbeiter auszugehen. Außerdem wird die Innovations- und Kreativitätsleistung deutlich erhöht. Führt man diesen kausalen Trend weiter, führt dies wiederum zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und letztendlich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes (Wrase 2009, S. 186).

4 Aktuelle Entwicklungen in der nationalen und europäischen Bankenregulierung - Herausforderungen für Geschäftsmodelle und Management

4.1 Überblick und Zielsetzung des Workshops

Im Rahmen dieses Workshops standen drei wesentliche Fragestellungen im Mittelpunkt. Zum einen ist die Frage, was für Probleme es bei der Regulierung von Banken gab, insbesondere bei der Umsetzung der Regulierungsanforderungen. Dabei ist die Frage, ob die Anforderungen realistisch waren oder ob es Anpassungen seitens des Gesetzgebers geben musste.

Als weiteres Thema ist die Informationsweitergabe zwischen Banken und Bankenaufsicht von großer Bedeutung. Wie lief diese ab und gab es sich überschneidende oder unklare Anfragen, die nicht geklärt werden konnten? Wichtig ist v.a., welche Verbesserungsmöglichkeiten es für eine unmissverständliche Kommunikation gibt.

Eine weitere zentrale Frage dieses Workshop war es, welche Chancen die Regulierung von Banken bietet.

4.2 Probleme im Zusammenhang mit der Bandenregulierung

Trotz der Verbesserungen im Bereich Finanzmarktregulierung bestehen noch immer große Ungleichgewichte. Noch immer ist die Restrukturierung des Bankensektors nicht abgeschlossen und es besteht weiterhin Reformbedarf. Man weiß nicht, ob die Neuregelungen die Gefahr einer Finanzkrise wirksam vermindern können. Besser wären antizipative Reformen sowie eine Früherkennung.

Trotz kurzfristiger Hilfen und Bankenrettungen ist es wichtig, dass die Banken auch langfristig über eine genügende Finanzkraft verfügen, damit keine staatliche Unterstützung mehr notwendig ist. Durch die Umstrukturierungen fallen die Gewinne geringer aus, weshalb sich die Banken nun vermehrt darauf konzentrieren müssen, dass sie kosteneffizient arbeiten. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob die Erhöhung des Eigenkapitals auf 4 bis 6 Prozent hoch genug ist oder ob der Anteil nicht höher angesiedelt werden sollte, z.B. bei 20 oder 30 Prozent. Schattenbanken müssen strikten Kontrollen unterworfen werden. Die Aufsichtssysteme müssen noch ausgebaut und die Transparenz der Banken verbessert werden.

Die Banken dürfen auch nicht versäumen, diversifizierte Einnahmequellen zu finden, die möglichst risikoarm sind. Undurchsichtige Bilanzen erschwerten die Risikoanalyse

und die Bilanzierungsvorschriften wurden verschärft. Es gibt jedoch keine Garantie, dass die Banken sich auch an diese halten. Investoren sind erst wieder bereit, Kapital zur Verfügung zu stellen, wenn es sich für sie lohnt und die Risiken gering sind.

Bei der Bankenaufsicht macht die EZB keinen Unterschied zwischen großen und kleinen Banken, weshalb kleine Geldinstitute vor hohen Verwaltungskosten stehen. Die EZB liegt auch im Clinch mit der Bundesbank, da die Notenbank politisch unabhängig sein müsste. Man muss sich die Frage stellen, ob die EZB der richtige Akteur ist, um die Probleme zu lösen.

Ein großes Problem besteht ferner darin, dass die Ermessensspielräume der Banken bei der Auslegung der Vorschriften zu weit sind. Falls es wieder zu einer Finanzkrise käme, müssten erneut die Steuerzahler zur Kasse gebeten werden (Schröder 2014, S. 32).

Zudem verlangt eine europäische Bankenaufsicht von den Staaten der Euro-Zone einen großen Souveränitätsverlust zugunsten der Euro-Ebene. Wichtig ist es, Geschäftsbanken riskante Geschäfte zu untersagen, um Bankkunden, Anleger und Steuerzahler zu schützen. Auch v.a. die Ratingagenturen müssen kontrolliert werden, da sie zu einem großen Teil dazu beigetragen haben, dass die Finanzkrise eskalierte. Ein Problem hierbei ist jedoch folgendes: wenn die Ratingagenturen eine Bank nicht mit sehr gut bewerten, kann diese den Auftrag kündigen. Es müsste sichergestellt werden, dass die Ratingagenturen wirklich unabhängig und objektiv arbeiten und bewerten und in vollem Umfang für ihre Ergebnisse haften.

4.3 Chancen der Bankenregulierung

Die Bankenregulierung, insbesondere Basel III, stellt die Rahmenbedingungen dafür dar, dass es in Zukunft zu weniger Fehlentwicklungen kommt und dass die Bankkunden besser geschützt sind. Nur durch die Reformpakete kann die Finanzstabilität wiederhergestellt und gesichert werden. Ein höheres Eigenkapial erhöht z.B. die Widerstandskraft der Banken und garantiert ihnen einen Zugang zu den Finanzierungsmärkten. Die internationalen Standards stellen nur Mindestanforderungen für die Regulierung dar. Einzelne Länder haben jedoch die Möglichkeit, höhere Standards einzuführen, um besonderen nationalen Risiken Rechnung zu tragen.

Auf lange Sicht wird der Bankensektor konsolidiert und die Gesamtwirtschaft geschützt (Schröder 2014, S. 10). Insolvente Banken können dann nicht mehr ganze Staaten der Euro-Zone ins Wanken bringen.

5 Wege aus der Vertrauenskrise – HR-Beiträge zur Förderung nachhaltiger Kundenbeziehungen

5.1 Schwerpunkt und Zielsetzung des Workshops

Im Rahmen dieses Workshops wurde die Vertrauenskrise zwischen den Kunden und Banken behandelt. Hierbei ging es inhaltlich darum, Ansätze zu finden, wie das Vertrauen zwischen Bank und Kunde wiedergewonnen werden kann. Schwerpunktmäßig wurde dabei die Rolle des Human Ressource Management innerhalb der Bank diskutiert. Das HR hat insofern eine wichtige Bedeutung, da sich Kunden und Mitarbeiter gegenseitig mit Ihrer Einstellung und Meinung in Bezug auf das Kreditinstitut beeinflussen. Kunden kommen mit Ihren Wünschen, Anliegen und Einstellungen in die Bank und teilen diese mit ihrem Betreuer von der Bank im Rahmen von persönlichen Gesprächen. Sobald der Kunde die Bank wieder verlässt, nimmt er viele Eindrücke und Informationen, die durch den Kundenbetreuer übertragen wurden, mit und teilt es dann wiederum mit der Öffentlichkeit. Auf diesem Wege werden die Einstellung und die Meinungen eines Bankmitarbeiters, vermischt mit der des Kunden, ein Teil des „öffentlichen Lebens“. Dies trägt zur Meinungsbildung rund um das Bankenimage bei.

Ein möglicher Ausgangspunkt zur Verbesserung des Bankenimages ist demnach der Mitarbeiter einer Bank. Damit der Bankmitarbeiter somit ein positives Bild von seinem Arbeitgeber verbreiten kann, hilft es am besten, wenn er selber Positives im Zusammenhang mit seinem Mitarbeiter erfährt. Dies beginnt schon bei der Auswahl des passenden Arbeitsplatzes. Insgesamt ist ein positives Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Hierzu haben Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag zu leisten. Abschließend soll darüber erreicht werden, dass sich der Mitarbeiter mit seinem Unternehmen identifiziert. Ist dies gegenwärtig, ist dies ein großer Vorteil. Denn die gelebte Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber hat die beste Außenwirkung (Zmuda 2006, S. 38).

5.2 Herausforderungen bei der Vertrauensbildung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen

Für die Beziehung zwischen Kunde und Bank ist es für die Zukunft unverzichtbar, das Vertrauen zurückzugewinnen, um wieder neue Kunden gewinnen zu können. Dabei ist in diesem Zusammenhang die Gestaltung von qualitativ hochwertigen Produkten sehr wichtig. Aufgrund der zunehmenden Homogenität dieser Produkte gewinnen die individuelle Betreuung und der Service rund um die Produkte an Bedeutung. Zu diesem Service zählt dann auch, dass die entsprechende Transparenz bei den Konditionen und Vertragsbedingungen durch die Bank offengelegt wird. Kunden erwarten dies, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Angeboten zu gewährleisten (Heiden 2012, S. 91).

Als ein entscheidender Schritt, um das Vertrauen der Kunden wieder zu erreichen, ist, die Interessen des Kunden unmittelbar in den Mittelpunkt ihres Angebots beziehungsweise ihrer Beratung zu stellen. Nur dann ist auch gewährleistet, dass sich Kunden gut

beraten führen und einen entsprechenden Mehrwert in der Kunde-Bank Beziehung erkennen. Dies ist für das Institut wiederum die Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben (Kury 2013, S. 42).

5.3 Handlungspotentiale des HR- Managements zur Mitarbeitermotivation

Die Motivation der Mitarbeiter spielt eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg. Wichtig für die Mitarbeitermotivation sind nicht nur extrinsische und monetäre Anreize, z.B. Gehaltserhöhungen und Prämien, sondern v.a. auch psychologische und intrinsische Anreize wie Anerkennung, Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Wissenszuwachs sowie positives, konstruktives Feedback (Keddi 2008, S. 27; Post 2010, S. 5). Zu den intrinsischen Anreizen gehören außerdem große Handlungsspielräume, ein innovationsfreundliches Klima, ein kooperativer Führungsstil, soziale Eingebundenheit und die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten und sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln (Keddi 2008, S. 183).

Die Chefs sollten häufig mit den Mitarbeitern in Kontakt treten und regelmäßig gezielte, konstruktive Rückmeldungen geben. Dies schafft eine gute Arbeitsatmosphäre. Auch sollte die Unternehmensführung um Anregungen und Verbesserungsvorschläge bitten und diese ernst nehmen bzw. erklären, warum bestimmte Verbesserungsvorschläge nicht umgesetzt werden können. Die Chefs sollten sich regelmäßig mit den Mitarbeitern zusammensetzen und überprüfen, ob im jeweiligen Verantwortungsbereich die Prozesse zufriedenstellend ablaufen. Es ist auch wichtig, dass die Relevanz des Mitarbeiters für die Bank immer wieder betont wird.

Täglich sollten kurze Meetings abgehalten werden, damit alle Mitarbeiter auf dem neuesten Stand sind, wichtige Ziele besprochen werden und man gemeinsam Erfolge feiern kann. Gute Leistungen der Mitarbeiter müssen gelobt werden. Aufgaben sollten eine Herausforderung darstellen und dürfen weder über-noch unterfordern. Die Leistungsstärksten sollten immer wieder neue und interessante Projekte bekommen. Optimal wären eine umfassende und zuverlässige Datenbank für die Personalentwicklung sowie eine persönlichkeitsgerechte Förderung. So könnten persönliche Stärken, Bedürfnisse und Interessen bei zukünftigen Aufgaben besser berücksichtigt werden (Bauert 2014, S. 83).

Wichtig sind natürlich auch regelmäßige Schulungen, denn die stärkste Mitarbeiterbindung entsteht aus Maßnahmen für die Karriereentwicklung, der Aneignung neuer Kompetenzen und Erfahrungen. Zudem müssen Informationen den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, damit Veränderungen und Entwicklungen in der Bank nachvollziehbar sind. So können sich die Angestellten besser einbringen und haben geringere Widerstände gegenüber Neuerungen. Autoritäre Entscheidungen und Anweisungen ohne Klärung und Begründung sowie mangelndes Interesse an Vorschlägen wären kontraproduktiv.

Besser ist Transparenz, die durch offene und vielseitige Kommunikation erreicht werden kann (Uni Erlangen 2015, S. 10). Dezentrale Strukturen, flachere Hierarchien und Integration der Angestellten sorgen ebenfalls für ein besseres Betriebsklima.

Teamkonflikte sollen stets konstruktiv durch aktives Zuhören und Kennenlernen aller Standpunkte bewältigt werden. Die Chefs sollten für Beschwerden Verständnis zeigen und entweder selbst für Abhilfe sorgen oder die Beschwerde an zuständige Stellen weiterleiten (Uni Erlangen 2015, S. 12).

Stärker berücksichtigt werden müsste des Weiteren eine effiziente Nachwuchsförderung für die Führungsebene. Leider arbeiten junge Nachwuchskräfte eher selten mit erfahrenen Führungskräften zusammen (Bauert 2014, S. 47). Steigen Motivation und Leistungsbereitschaft der Bankangestellten, so zeigen sie dies auch nach außen und können Kunden von der Bank überzeugen.

6 Ausblick

Der nächste Leibniz-Dialog wird im kommenden Jahr am 19.02.2016 in der Leibniz-FH stattfinden. Die diesjährige Veranstaltung war ein gelungener Auftakt zu einer stetigen Vernetzung der Plattformteilnehmer. Je mehr Praktiker und Wissenschaftler an dieser Veranstaltung teilnehmen und den Tag mit ihren Ideen bereichern, desto perspektivenreicher und interessanter werden die Diskussionen und Workshops.

„Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt.“ (Schopenhauer)

Die Vorstellungen, Werte und Perspektiven aus anderen Welten zu entdecken, ist die Vision des Leibniz-Dialoges.

Literatur

Bauert, A. (2014): Die Finanzkrise seit 2008 im Kontext ausgewählter Marktteilnehmer: Konsequenzen und Auswirkungen auf Banken und Privatanleger. Diplomica Verlag, Hamburg.

Bechtel, P. (2010): Mitarbeitermotivation ist lernbar. Springer Verlag, Heidelberg.

Bonn, J. (1998): Bankenkrisen und Bankenregulierung. Springer Verlag, Wiesbaden.

Breidenbach, S. (2011): Basel III und das Risikomanagement der Banken. Diplomica Verlag, Hamburg.

Cremer, M. (1995): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Banken und Sparkassen. Springer Verlag, Wiesbaden.

Gaschler, D. (2013): Basel III-Die Auswirkungen der neuen Eigenkapital-Definition für Banken. Diplomica Verlag, Hamburg.

Heiden, M. (2012): Banken als Erfüllungsgehilfen staatlicher Politik. Springer Verlag, Kassel.

Keddi, M. (2008): Auf der Suche nach der optimalen Mitarbeitermotivation-theoretische Überlegungen und empirische Analysen zur Relevanz pädagogisch-psychologischer Motivationstheorien im betrieblichen Kontext. Internationale Hochschulschriften, Berlin.

Kette, S. (2008): Bankenregulierung als Cognetive Governance. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Bielefeld.

Kury, M. (2013): Abgabe von Rechenschaft zum Wiederaufbau von Vertrauen. Books on Demand, Berlin.

Krugman, P. / Obstfeld, M. (2009): Internationale Wirtschaft. Books on Demand, München.

Messner, W. (2005): CRM bei Banken. Books on Demand, Norderstedt.

Nocker, W. (2010): Die Auswirkungen der Krisenkommunikation auf das Image des Finanzplatzes Liechtenstein. Diplomica Verlag, Hamburg.

Offenhammer, C. (2012): Effektivitätsorientierte Ausgestaltung von Audit Committees. Springer Verlag, Zürich.

Post, S. (2010): Instrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation - Empirische Analyse. Diplomier Verlag, Hamburg.

Schröder, M. (2014): Die Entstehung von Basel III: Eine Untersuchung auf rechtlicher, wirtschaftlicher und politischer Ebene. Igel Verlag RWS, Hamburg.

Schwarz, F. (2003): Die Deutsche Bank. Campusverlag, Frankfurt am Main.

Türk, B. (1996): Von der Lean Production zum Lean Banking. Springer Verlag, Wiesbaden.

Wrase, I. (2009): Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements. Springer Verlag, Zürich.

Zanetti, D. (2006): 1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation. Redline Verlag, München.

Zmuda, P. (2006): Outsourcing bei Banken. Springer Verlag, Düsseldorf.

Leibniz FH
SCHOOL OF BUSINESS

NORD/LB

Eng vernetzt mehr bewegen

Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren

1. Leibniz-Dialog der Leibniz-Fachhochschule und NORD/LB

20. Februar 2015

Grußworte

Verehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Leibniz-Dialoges,

ich begrüße Sie alle herzlich zu dem ersten Leibniz-Dialog an unserer privaten Leibniz-Fachhochschule. Die Leibniz-Fachhochschule ist 2011 als private Fachhochschule aus der Berufsakademie „Leibniz-Akademie" hervorgegangen. Unsere Institution besteht somit seit 1920 und bietet inzwischen duale und berufsbegleitende sowie Vollzeitstudiengänge in betriebswirtschaftliehen und wirtschaftsinformatorischen Bereichen sowohl mit Bachelor- als auch Masterabschlüssen an. Allen Studiengängen ist eines gemeinsam: Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis.

Dieser Theorie-Praxis-Transfer ist genau die Zielsetzung des Leibniz-Dialoges. Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist daher die richtige Mischung aus Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden, auf die die Idee des Leibniz-Dialoges abzielt. So soll er ein Forum darstellen, bei dem Vertreter/innen der Wirtschaft und Mitglieder der Leibniz-FH dauerhaft über aktuelle praxis- und forschungsrelevante Themen ins Gespräch kommen. Das Tagungsprogramm ist deshalb auch so konzipiert, dass viel Freiraum für interessante Diskussionen besteht.

Die konsequente Integration der Praxis in die Theorie zeigt sich aber auch darin, dass der erste Leibniz-Dialog gemeinsam mit unserem langjährigen Partnerunternehmen im dualen Studium, der NORD/LB, inhaltlich und organisatorisch vorbereitet wurde. So haben fast ein Jahr lang unsere dualen NORD/LB-Studierenden unter der Betreuung von Frau Dr. Marzuillo (NORD/LB) und Frau Prof. Butzer-Strothmann (Leibniz-FH) sowie unterstützt von renommierten Mitstreitern aus der Finanzdienstleistungsbranche an der Idee gearbeitet, ein nachhaltiges eng verzahntes Netzwerk aufzubauen, welches interaktive Impulse für und in die Finanzwirtschaft generiert.

Wir als Hochschule sind sehr stolz auf die Arbeit unserer Studierenden. Diese werden die Aufgaben an die nächste Studierendengeneration im April übergeben, um die Nachhaltigkeit der Netzwerkidee zu gewährleisten.

Für den Startschuss am 20.2.2015 wünsche ich allen Studierenden, Praktikern und Wissenschaftlern aus dem Management der Finanzdienstleistungsbranche einen interessanten Austausch zwischen Theorie und Praxis.

Dr. Heiner Feldhaus
Präsident der Leibniz-Fachhochschule

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Leibniz-Dialoges,

ich freue mich sehr, so viele Studierende, Praktiker und Wissenschaftlicher aus dem Bereich der Finanzdienstleistungsbranche hier in Hannover begrüßen zu dürfen. Sie haben mit Ihrem Thema „Finanzdienstleistungen im Umbruch – Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren" ein aktuelles, spannendes Thema auf der Agenda. Der erste Leibniz-Dialog ist aber nicht nur inhaltlich, sondern auch als Format interessant. Der Leibniz-Dialog ist das Ergebnis einer proaktiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen der NORD/LB und der Leibniz-Fachhochschule und für die Studierenden dieser beiden Organisationen der krönende Abschluss einer erfolgreichen Projektarbeit. Für die Stadt Hannover ist das ein Beispiel für die erfolgreiche Vernetzung von Praxis und Wissenschaft.

Hannover zählt mit fast 40.000 Studierenden und rund 10.000 Beschäftigten an den Hochschulen zu den bedeutenden deutschen Wissenschaftsstandorten. Um die Attraktivität des Hochschul- und Wissenschaftsstandorts Hannover weiter zu steigern und die Rahmenbedingungen für Studierende zu verbessern, hat die Landeshauptstadt Hannover zusammen mit verschiedenen Partnern aus der Wissenschaft und Praxis im Jahre 2007 die „Initiative Wissenschaft Hannover" ins Leben gerufen. Die private Leibniz-Fachhochschule ist eine von acht hannoverschen Hochschulen, die sich aktiv in dieses Netzwerk einbringt.

Ein wichtiges Ziel einer Hochschulausbildung ist die Generierung qualifizierter, kritikfähiger und verantwortungsbewusster Absolventinnen und Absolventen. Die NORD/LB als einer der größten Arbeitgeber in Hannover unterstützt für ihre dual studierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Zielsetzung mit einer hochqualifizierten, praktisch und theoretisch sehr fundierten Ausbildung. So ist das duale Studium an der Leibniz-Fachhochschule ein wichtiger Baustein der Generierung von talentierten Nachwuchskräften geworden, die von Beginn an den Theorie-Praxis-Transfer leben und erleben und mit einem hohen Maß an Karrierefähigkeit in ein wichtiges Unternehmen der Region Hannover einsteigen. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschule werden Sie heute erleben.

Stefan Schostok
Oberbürgermeister
Landeshauptstadt Hannover

Verehrte Teilnehmer des Leibniz-Dialogs,

ein positives Zusammenspiel von Wissenschaft und Wirtschaft liegt mir persönlich – und unserem Haus schon traditionell am Herzen. Unseren gesellschaftspolitischen Auftrag, gerade die regionale Hochschullandschaft aktiv einzubinden, nehmen wir sehr ernst, mit vielen positiven Beispielen in der Vergangenheit.

Der Leibniz-Dialog hebt sich aus meiner Sicht aber auch innerhalb unserer bestehenden Hochschulkooperationen wohltuend ab. Denn er bindet einerseits unseren renommierten Ausbildungspartner Leibniz-FH mit seiner Expertise intensiv ein und nutzt dabei erstmalig gerade auch die Ressourcen unserer eigenen Studierenden. Dazu befördert der neu initiierte Dialog eine spannende, übergreifende Netzwerkbeteiligung in einem deutschlandweiten Teilnehmerkreis aus der gesamten Finanzdienstleistungsbranche.

So freue ich mich nicht nur auf handlungsorientierte Forschungsergebnisse zum Themenkomplex „Finanzdienstleistungen im Umbruch", sondern auch auf einen besonderen „Spirit", der sich aus dem spannenden Netzwerk-Dialog entwickeln kann.

Allen Beteiligten wünsche ich gutes Gelingen und viel Erfolg.

Dr. Gunter Dunkel
Vorsitzender des Vorstandes
NORD/LB

Begrüßung (v. l.):
Dr. Heiner Feldhaus (Präsident der Leibniz-Fachhochschule)
Dr. Anja Marzuillo (Bereichsleitung Personal NORD/LB)
Friederike Bornemann (Projektleiterin der Studierendengruppe)
Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann (Vizepräsidentin Lehre und Forschung Leibniz-Fachhochschule)

Musterbeispiel für gelungene Interaktion zwischen Wissenschaft und Praxis

Der Netzwerkdialog „Finanzdienstleistungen im Umbruch" ist ein gemeinsames Projekt der Leibniz-FH und der NORD/LB, um interdisziplinäre Ansätze zur Neuausrichtung von Unternehmensführung und strategischem Managements in Finanzdienstleistungsunternehmen zu entwickeln. Dabei kooperieren Studierende der Leibniz-FH mit renommierten Praktikern aus dem Management der Finanzdienstleistungsbranche und Wissenschaftlern.

Der „Ressource-Based-View"-Managementansatz bietet den wissenschaftlichen Bezugsrahmen zum Netzwerkdialog. Folgerichtig lautet die Leitlinie des Forschungsnetzwerk-Projekts: „Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken".

Netzwerkgedanke und Philosophie: Eng verzahnt mit der Finanzwirtschaft

Der erste Leibniz-Dialog im Februar 2014 bildete den Auftakt einer zukunftsausgerichteten Dialogreihe – initiiert von Wissenschaft und Wirtschaft. Über 80 Teilnehmer/innen verschiedener Unternehmen sowie Wissenschaftler und Studierende haben sich getroffen, um innovative Themen zur Neuausrichtung von Unternehmensführung und strategischem Management zu diskutieren. Das Ziel von Leibniz-FH und NORD/LB ist es, so langfristig ein eng verzahntes Netzwerk zu entwickeln, das interaktive Impulse für und in die Finanzwirtschaft generiert.

Ausgangssituation: Startpunkt für neue Lösungsansätze und Strategien

Was sind Lessons-Learned aus der Bankenkrise und wie erlangen Banken wieder Aktionsfähigkeit? Welche Konsequenzen folgen für Banken aus dem demografischen Wandel und veränderten Arbeitsmärkten? Wie kann die Branche das eigene Image verändern? Wo liegen die aktuellen und künftigen strategischen Erfolgspotenziale der Banken? Mit diesen Fragen haben sich die Teilnehmer/innen des ersten Leibniz-Dialoges unter anderem auseinandergesetzt.

„Format, das Zukunft hat, tragfähige Säule – kann man wieder so machen."

Impulsrede 1

Finanzielle Repression
Prof. Dr. Günter Gabisch
(Universität Göttingen /
Gastdozent der Leibniz-Fachhochschule)

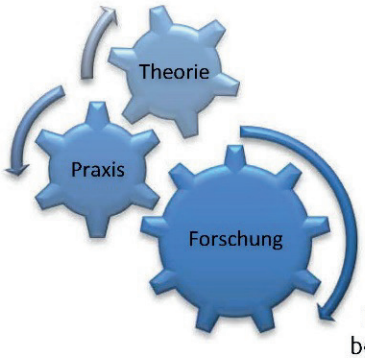
Impulsrede 2

Finanzdienstleistungen im Blick der Konsumenten und Arbeitnehmer: Ergebnisse einer Imageanalyse
Duale Studierende der
Leibniz-Fachhochschule und NORD/LB

Impulsrede 3

Nachhaltigkeit im Unternehmen – ganz praktisch gesehen
Dr. Martin Wienke
(Generalbevollmächtigter /
Corporate Governance-Beauftragter,
Talanx AG)

Diskussion und Fragen aus dem Plenum



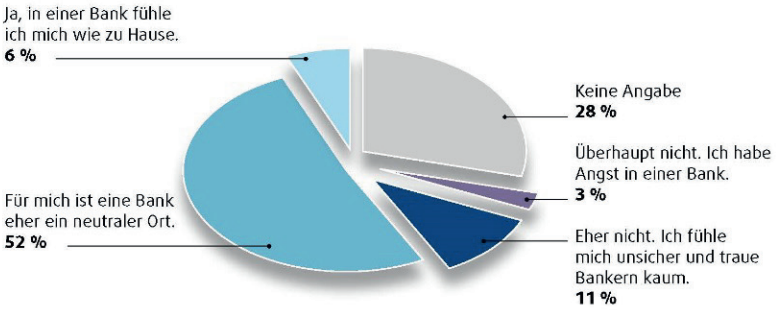
Direkt an die Studierenden gerichtet: „Ihr habt es hier so gut. Da würde ich gerne auch noch einmal studieren!"

Nur 18 % der unter 30-jährigen können sich die Bank als Arbeitgeber vorstellen! Diese Aussage ist ein Ergebnis der Online-Befragung, die die Studierenden der Leibniz-FH durchgeführt haben. Ein wesentlicher Grund für dieses Ergebnis ist der Vertrauensverlust gegenüber den Banken. So gaben 70 % der Befragten an, dass sich aus ihrer Sicht das Image der Banken in den letzten Jahren verschlechtert habe. Hinzu kommt: 65 % der Befragten interessieren sich kaum oder gar nicht für Finanzthemen, da diese ihnen zu kompliziert seien.

„Toller Austausch zwischen Praktikern, Studierenden und Hochschule."

Was wünscht sich diese Zielgruppe? Auf diese Frage hin gab es von den Befragten Vorschläge verschiedener Art: Viele möchten über Finanzprodukte und Investitionsstrategien besser und mehr informiert werden. Dafür möchten sie jedoch ungern in eine Bankfiliale gehen. Die Informationen sollen den Kunden auf dem Postweg oder per E-Mail erreichen. Außerdem sollen die Informationen einfach und gut verständlich gestaltet sein. Gewünscht sind außerdem Informationen über die aktuelle Marktsituation und die direkten Auswirkungen auf die entsprechende Bank und vor allem den Kunden. Außerdem möchten die Kunden mehr über die Tätigkeitsfelder einer Bank informiert werden, denn die meisten sehen nur die großen Gebäude der Banken. Sie können sich aber über-

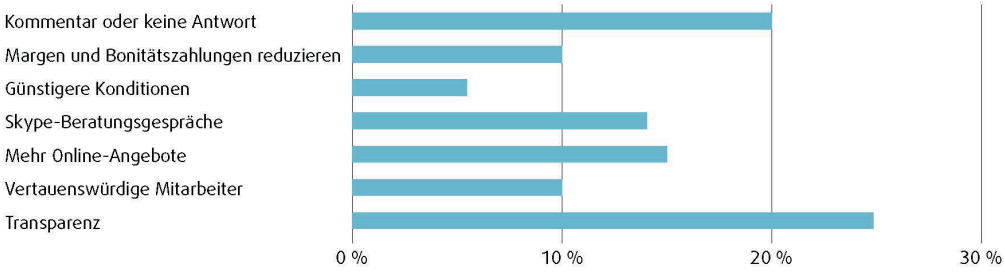
Haben Sie ein gutes Gefühl, wenn Sie in eine Bank gehen?



Workshop-Arbeit:

- **Lessons learned** – Neue Wege im Personalmanagement nach der Finanzmarktkrise
- **„Jetzt erst recht!"** Teammotivation und Führung angesichts der Regulatorierungswelle
- **Wege aus der Vertrauenskrise der Finanzbranche** – HR-Beiträge zur Förderung nachhaltiger Kundenbeziehungen
- **Aktuelle Entwicklungen in der nationalen und europäischen Bankenregulierung** – Herausforderungen für Geschäftsmodelle und Management

Was ist das Wichtigste, was Banken an sich ändern sollten?

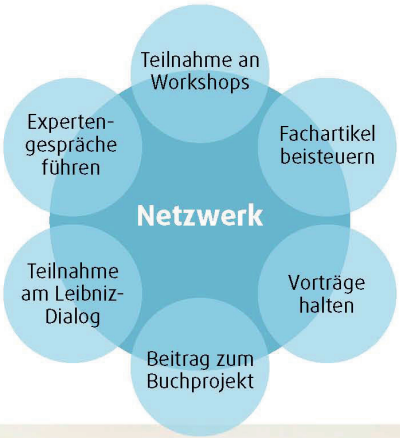


„Erwartungen wurden mehr als erfüllt."

haupt nicht vorstellen, was in den Gebäuden so geschieht. Eine überwältigende Mehrheit, vor allem unter den jüngeren Teilnehmern, fordert des Weiteren viel mehr Engagement der Banken in Sachen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Die Werbespots der Banken seien meist langweilig und spießig. Es soll mehr mit Emotionen gearbeitet werden, damit den Kunden ein Lebensgefühl vermittelt wird.

Die ausführliche Zusammenfassung der Ergebnisse fließt in das Buchprojekt „Finanzdienstleistungen im Umbruch" ein, welches im Herbst 2015 erscheint.

„Ich würde gerne wiederkommen. Wenn ich eingeladen werde, ist die Zugkarte schon gebucht."



Vorstellung der Workshopergebnisse im Plenum

Vernetzen Sie sich mit uns!

Das Projekt greift eine der Hauptherausforderungen der Bankenbranche für die Gestaltung der ökonomischen Zukunft auf. Jeder Dialog-Beitrag kann ein wesentlicher Beitrag zum Gelingen des Projektes sein. Sie sind herzlich eingeladen, beim Netzwerkdialog „Finanzdienstleistungen im Umbruch" mitzuwirken.

Der nächste Termin für den zweiten Leibniz-Dialog ist der 19. Februar 2016!

Initiatoren:

Leibniz-Fachhochschule
Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann
Vizepräsidentin Lehre und Forschung
Lehrgebiet Marketing und Empirische Sozialforschung
Expo Plaza 11
30539 Hannover
0511 95784-19
butzer-strothmann@leibniz-fh.de

Die Leibniz-FH ist eine junge, lebendige, lehrende und lernende Fachhochschule. Sie ist 2011 als private Fachhochschule aus der Berufsakademie „Leibniz-Akademie" hervorgegangen. Die Leibniz-FH bietet erfolgreich duale, berufs- begleitende sowie Vollzeitstudiengänge in betriebswirtschaftlichen und wirtschaftsinformatorischen Bereichen sowohl mit Bachelor- als auch Masterabschlüssen an.

Die zentrale Kernkompetenz der Leibniz-FH als Institution mit hohem Lehranspruch liegt in der konsequenten Verankerung des Theorie-Praxis-Transfers. Ermöglicht wird dieser insbesondere durch die Kompetenzvermittlung in kleinen Lerngruppen, die Nutzung innovativer Lehr- und Lernkonzepte, die Einbindung aktueller Theorie- und Praxisbezüge sowie die intensive Betreuung der Studierenden. Die projektorientierte Zusammenarbeit mit unseren Unternehmenspartnern ist dabei ein zentraler Baustein, die unter anderem mit der NORD/LB intensiv gelebt wird.

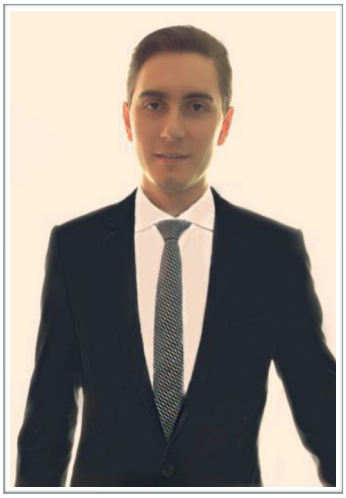
Norddeutsche Landesbank Girozentrale
Dr. Anja Marzuillo
Leitung Bereich Personal
Friedrichswall 10
30159 Hannover
0511 361-4500
anja.marzuillo@nordlb.de

Die NORD/LB ist als erfolgreiche Geschäftsbank im Norden Deutschlands eine der acht größten Banken Deutschlands. Sie ist nicht nur erste Adresse für mittelständische Firmenkunden in Deutschland, sondern zum Beispiel auch wesentlicher Partner für Schiffs- und Flugzeugfinanzierungen mit mehr als 30 Jahren Erfahrung. Mit exzellentem Know-how im Bereich Erneuerbare Energien und Infrastrukturprojekte ist die NORD/LB weltweit an wichtigen Finanzplätzen für ihre Kunden vor Ort.

Die NORD/LB pflegt ein enges Kooperationsnetzwerk zu ausgewählten Universitäten und Hochschulen in Nord- und Nordostdeutschland. Ziel der Hochschulkooperation der NORD/LB ist es, Win-Win-Situationen für Wissenschaft und Unternehmen zu generieren. Seit vielen Jahren ist die NORD/LB ein Unternehmenspartner der Leibniz-FH im Bereich der dualen Studiengänge.

Friedel Ahlers ist seit 2011 Professor für ABWL mit Schwerpunkten Unternehmensführung und Personal-wirtschaft an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Zuvor war er Dozent an der Leibniz-Akademie, davor einige Jahre Mitarbeiter einer Unternehmensberatung. Die Jahre zuvor arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent an der Leibniz Universität Hannover (Institut für Unternehmensführung und Organisation). Die Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte 1993. Das wirtschaftswissenschaftliche Studium wurde in Hamburg und Oldenburg absolviert.

E-mail: ahlers@leibniz-fh.de



Nicholas- Maximilian Andreas schloss im Jahr 2013 seine schulische Laufbahn mit dem Abitur ab. Anschließend begann er 2013 sein duales Studium zum Bachelor of Arts – Business Administration mit der Fachrichtung Finanzdienstleistungen an der Leibniz Fachhochschule in Hannover, unterstützt durch die Norddeutsche Landesbank Girozentrale als Ausbildungsunternehmen. Im Rahmen des Projekts „Finanzdienstleistungen im Umbruch - ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ war er als Teilprojektleiter für die Koordination und Erstellung dieses Buches verantwortlich. In diesem Zusammenhang erwarb er den IHK- Projektleiterschein.

E-Mail: maximilian.andreas@me.com

Friederike Bornemann schloss im Jahr 2013 ihre schulische Laufbahn mit dem Abitur ab. Anschließend begann sie ihr duales Studium bei der Norddeutschen Landesbank Girozentrale zum Bachelor of Arts mit der Fachrichtung Finanzdienstleistungen. Friederike Bornemann war Gesamtprojektleiterin und hat die Schnittstellenkommunikation zwischen den Projektbeteiligten sowie die Meilenstein- und Gesamtprojektplanung übernommen. Sie erwarb den IHK-Projektleiterschein.

E-Mail: friederike.bornemann@googlemail.com

Burkhard Balz

Geboren am 24. Juli 1969 in Lemgo. Er ist verheiratet und hat einen Sohn. Nach dem Abitur in Stadthagen absolvierte er zunächst eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Commerzbank AG in Hannover. Anschließend begann Balz ein Studium der Rechts- und Staatswissenschaften in Göttingen, welches er im mit dem Ersten Juristischen Staatsexamen abschloss. Nach Beendigung seines Studiums begann er als Trainee im Firmenkundengeschäft bei der Commerzbank AG. Bis zu seiner Wahl in das Europäische Parlament im Jahr 2009 war er in verschiedenen Stationen der Commerzbank AG – zuletzt als Abteilungsdirektor in der Filiale Hannover – tätig. Im Europäischen Parlament ist der CDU-Politiker Koordinator (Sprecher) der EVP-Fraktion im Ausschuss für Wirtschaft und Währung und außerdem Koordinator im Sonderausschuss TAXE, der die steuerpolitischen Fragen auf europäischer Ebene behandelt. Balz ist seit 1989 Mitglied der CDU. Er ist Erster stellvertretender Vorsitzender des CDU-Bezirksverbandes Hannover und Schatzmeister und Mitglied des Präsidiums der CDU in Niedersachsen.

Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann

Vizepräsidentin Lehre und Forschung, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung. Sie ist verantwortlich für die Bachelor- und Master-Studiengänge der Studienrichtung Business Administration (dual, berufsbegleitend, Vollzeit). Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung sowie Industriebetriebslehre tätig.

E-Mail: butzer-strothmann@leibniz-fh.de

Mark Broere ist seit 2014 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Investition und Finanzierung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover und seit 2015 mitverantwortlich für den berufsbegleitenden Studiengang Business Administration. Darüber hinaus ist er als Berater in Mergers & Acquisitions tätig. Nach einem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Berlin arbeitete Mark Broere über zehn Jahre im Investmentbanking in Mergers & Acquisitions und Corporate Finance an den Standorten Frankfurt und London. 2013 promovierte er an der BTU Cottbus-Senftenberg zum Thema „Determinants and Rules of Decision-Making in Private Equity Firms“.

E-Mail: broere@leibniz-fh.de

Jonathan Disselhoff beendete im Jahr 2013 seine schulische Laufbahn nach Praktika in London und einem Auslandsjahr in Vancouver mit dem Abitur. Anschließend begann er ein duales Studium zum Bachelor of Arts – Business Administration mit der Fachrichtung Finanzdienstleistungen an der Leibniz FH School of Business, unterstützt durch die Norddeutsche Landesbank als Ausbildungsunternehmen. Im Rahmen des Projekts „Finanzdienstleistungen im Umbruch - ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ war er in der Projektleitung für das Controlling verantwortlich. In diesem Zusammenhang erwarb er den IHK - Projektleiterschein.

E-Mail: disselhoff.jonathan@gmx.de

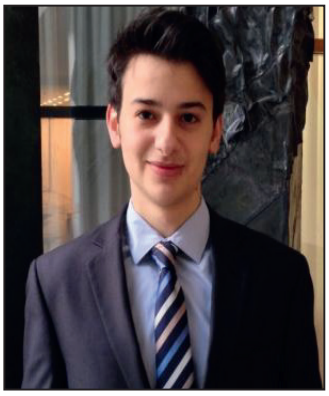
Alexander Fehler begann nach dem Abitur 2013 ein duales Studium bei der Norddeutschen Landesbank in Hannover. Der theoretische Teil des Studiums zum Bachelor of Arts – Business Administration erfolgt an der Leibniz FH. Dabei liegt der Schwerpunkt im Bereich Finanzdienstleistung. Im Rahmen des Projekts „Finanzdienstleistungen im Umbruch - ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ war er als Teilprojektleiter für die Gestaltung und Durchführung des Leibniz-Dialogs zuständig. In diesem Zusammenhang erwarb er den IHK- Projektleiterschein.

Florian Frank geb. am 19.03.1976. Florian Frank studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim (Stuttgart) und Universidade Católica Portugesa (Lissabon). Danach war er 10 Jahre für die Management-und Strategieberatung Oliver Wyman tätig. Zuletzt leitete er weltweite Beratungsprojekte vornehmlich für Finanzdienstleister in den Bereichen Strategie- und Produktentwicklung, Risikomanagement sowie Vergütungsregulatorik. Seit 2013 ist er bei der HR Beratung Towers Watson tätig. Dort leitet er den Bereich „Rewards, Talent & Communication“ in Deutschland. Sein derzeitiger Fokus bei Towers Watson liegt einerseits auf der Entwicklung von Vergütungssystemen, Sales Effectiveness & Vertriebssteuerung und andererseits auf den Talent Management Themen Performance Management, Kompetenzmanagement und Leadership Assessment.

Mike Galicija geb. am 21.10.1975. Mike Galicija begann seine Karriere nach dem Studium zum Diplom-Kaufmann (FH) zunächst als Produktspezialist im Kreditgeschäft der Nord/LB in Hannover, bevor er in den Personalbereich wechselte. Dort startete er seine Führungslaufbahn als Leiter Personalcontrolling. 2009 - 2013 verantwortete Herr Galicija den Bereich HR Grundsatz und Strategie bei der DekaBank Deutsche Girozentrale in Frankfurt am Main. Hier unterstützte er als HR-Experte das Management in den Verhandlungen mit den Personalvertretungen zu Führungs- und Vergütungsfragen sowie bei der personalwirtschaftlichen Umsetzung der Lean-Transformation. Im Jahr 2014 erreichte Mike Galicija den Abschluss Executive Master of Business Administration an der Sankt Galler Business School. Als Abteilungsleiter verantwortet er heute den Bereich HR Competence Center im der Nord/LB in Hannover (umfasst die Themen der Personalwirtschaft inkl. HR IT Koordination, Potentialmanagement, Compensation & Benefits, HR Marketing sowie bis zum 03/2014 HR Governance). Kommissarisch leitet Herr Galicija seit 07/2015 die Abteilung Organisations- und Prozessmanagement. Zu seinem Verantwortungsbereich gehören neben den Personalstrategien auf Basis von vier zentralen Steuerungshebeln die Neuausrichtung Compensation & Benefits sowie die konzeptionellen Aufgaben zum Gesamtvergütungsansatz.

Prof. Dr. Norbert Gülke war seit 2010 Dozent an der Leibniz-Akademie und ist seit 2011 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leibniz-Fachhochschule mit einem Schwerpunkt im Bereich Projektmanagement. Er ist verantwortlich für den Studiengang Wirtschaftsinformatik. Das Studium mit Abschluss als Dipl.-Informatiker an der Fernuniversität Hagen sowie die Promotion zum Dr. rer. nat. an der Universität Hildesheim erfolgte berufsbegleitend während seiner Tätigkeiten in verschiedenen Maschinenbauunternehmen. Schwerpunkte seiner dortigen Aufgaben waren internationale Projektabwicklung in der Verfahrenstechnik, Leitung Sensor- und Steuerungs-entwicklung, Leitung Konstruktion sowie Geschäftsführung. Vor dem Wechsel an die Leibniz-Fachhochschule war er CTO der MAN Nutzfahrzeuge AG im Werk Ankara, Türkei.

E-Mail: guelke@leibniz-fh.de



Arthur Lechtchyner schloss im Jahr 2013 nach einem Auslandsaufenthalt in Schanghai seine schulische Laufbahn mit dem Abitur ab. Anschließend begann er im August 2013 ein duales Studium zum Bachelor of Arts – Business Administration an der Leibniz Fachhochschule, unterstützt durch das Ausbildungsunternehmen Norddeutsche Landesbank. Im Rahmen des Projektes „Finanzdienstleistungen im Umbruch - ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken“ war er für die Organisation, Durchführung und Auswertung der empirischen Untersuchung zuständig und erhielt den IHK-Projektleiterschein.

E-Mail: arthur.lechtchyner@gmx.de

Dr. Anja Marzuillo geb. am 28.08.1967. Dr. Anja Marzuillo begann nach ihrem Zweiten Juristischen Staatsexamen (Studium der Rechtswissenschaften) ein Referendariat bei dem Oberlandesgericht in Düsseldorf. Von 1996 – 1998 war Frau Dr. Marzuillo im Bereich Arbeits- und Tarifrecht bei der Postbank tätig, bis sie in eine Führungsfunktion in der Postbank Immobilien und Baumanagement GmbH wechselte. Von 2000 – 2013 war Frau Dr. Marzuillo in verschiedenen Leitungspositionen in der Postbank Gruppe tätig, so als Bereichsleiterin Konzernorganisation; zuletzt für vier Jahre als Vorstandsmitglied der Postbank Filialvertrieb. Seit 2013 ist sie für die Norddeutsche Landesbank tätig und verantwortet dort derzeit den Bereich Konzernorganisation/-personal. Frau Dr. Marzuillo ist seit vielen Jahren Lehrbeauftragte an verschiedenen Business Schools und Hochschulen für strategisches Management und Leadership.

Werner Ollechowitz war nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften (Dipl.-Ökonom) im Personalmanagement der DZ Bank tätig. Seit 1999 ist er Bereichsleiter Personal in der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. Nebenberuflich engagiert er sich als Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen. Er ist Mitglied des Tarifausschusses des Arbeitgeberverbands des privaten Bankgewerbes.

Dr. Tobias Thomas studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen und der University of Denver mit den Schwerpunkten Finanzierung und Controlling. Anschließend promivierte er am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Universität Tübingen. Als Geschäftsführer der Tata Interactive Systems GmbH war er viele Jahre im internationalen Beratungsumfeld aktiv. Seit 2012 verantwortet er die Bereiche Personalcontrolling, -planung und HR-Systeme der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Bayreuth sowie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und Lörrach.

Klaus-Peter Wennemann, Jahrgang 1957, absolvierte nach der Banklehre ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover. Nach einer umfangreichen Kreditausbildung arbeitete er bei der Deutschen Bank-Tochter „Capital-Management-International – Frankfurt, New York, Tokio“ im internationalen Asset Management und betreute weltweit institutionelle Anleger. Fast zwei Jahrzehnte war er dann in einem Finanzkonzern für das Treasury und den Bereich Investor Relations verantwortlich. Börsengänge, Kapitalmarktratings und internationale Anleihe-Platzierungen zählten dabei zu seinem Verantwortungsbereich. Seit 2010 ist er als selbständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Kapitalmark, Strategie und Politikberatung tätig.

E-mail: klaus-peter.wennemann@superkabel.de