

Falkenstein, Ina A.

**Article**

## Risikomanagement mit leistungsabhängiger Vergütung: Einfluss variabler Entgeltformen auf das Kreditvergabeverhalten von Banken

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Falkenstein, Ina A. (2005) : Risikomanagement mit leistungsabhängiger Vergütung: Einfluss variabler Entgeltformen auf das Kreditvergabeverhalten von Banken, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 395-398

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105235>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## 5. Anreize und Kompensation

Ina A. Falkenstein

### **Risikomanagement mit leistungsabhängiger Vergütung: Einfluss variabler Entgeltformen auf das Kreditvergabeverhalten von Banken\***

Betreuer: Prof. Dr. Manfred Becker, Universität Halle-Wittenberg

#### **1. Problemstellung und Ziel der Forschungsarbeit**

Die Kreditforderungen stellen in der Regel die Hauptaktiva der Banken dar und etablieren damit das Kreditgeschäft als primäre Risikoquelle von Banken (Schmoll 2001, 874; Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht 2000, 1). Die Wahrscheinlichkeit eines Kreditausfalls hängt nicht nur von exogenen Parametern auf Seiten des Kreditnehmers ab, sondern wird auch endogen durch die Qualität von Betreuung und Überwachung auf Seiten der kreditgebenden Bank bestimmt (Pfungsten/Schröck 2000, 6). Hieraus lässt sich die These ableiten, dass die Entscheidungs- bzw. Kompetenzträger<sup>1</sup> der Banken einen adäquaten Einfluss auf die in der Kreditentscheidung eingegangene Risikoposition haben.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach Mitteln und Möglichkeiten, die Kreditentscheider im Sinne eines rentabilitätsorientierten Kreditrisikomanagements zu beeinflussen; respektive sie zu „optimalen“ Kreditentscheidungen zu bewegen. Geradezu prädestiniert für diese Aufgabe erscheinen strategisch-orientierte Entgeltsysteme, die sowohl ertrags- als auch risikoorientierte Zielgrößen beinhalten. Solch ein leistungsabhängiges Vergütungssystem hätte zum Ziel, die angestrebte Risk-Return-Relation den Kreditentscheidern über entsprechende Zielgrößen zu vermitteln und damit die verhaltensbezogenen, subjektiven Faktoren innerhalb des Kreditentscheidungsprozesses im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.

---

\* erschienen im Deutschen Universitätsverlag.

<sup>1</sup> Unter dem Begriff Entscheidungs- bzw. Kompetenzträger (synonyme Verwendung) werden Personen mit der formalen Befugnis verstanden, Kredite bis zu einer fest vorgegebenen Höhe einzeln oder gemeinsam mit anderen zu bewilligen (Krumnow/Gramlich 2000, 802).

Primäres Ziel der Forschungsarbeit war die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen variablen, leistungsabhängigen Vergütungskomponenten und dem Kreditvergabeverhalten. Kernpunkt ist die Frage, ob und wie Entscheidungsträger bei Kreditentscheidungsprozessen über den Einsatz variabler Entgeltbestandteile zu einer langfristigen Orientierung auf die Unternehmensziele bewegt werden können.

## 2. Theoretische Basis

Die Forschungsarbeit basiert auf dem Konzept des Theorienpluralismus, mit dem sowohl inhalts- und prozesstheoretische Motivationsansätze als auch die Principal-Agent-Theorie diskutiert und zum Erkenntnisfortschritt genutzt wurden. Als Orientierungsrahmen dienen die 10 Dimensionen variabler Vergütungssysteme. Ergebnis der theoretischen Diskussion sind konkrete Erkenntnisse in Bezug auf die Vergütungsdimensionen Variabilitäts-, Aggregations- und Rigiditätsgrad, Risikosensibilität, Ausrichtung, temporäre Dimension, Individualisierungsgrad, Anzahl der Bemessungsgrößen, Wahlmöglichkeiten sowie den Kreis der Beteiligten. So konnte auf theoretischer Basis beispielsweise abgeleitet werden, dass für eine hohe Steuerungswirkung die Bemessungsgrundlage der Vergütung grundsätzlich auf Basis der individuellen Leistungserbringung erfolgen sollte. Um Individual- und Bereichsegoismen vorzubeugen, ist es darüber hinaus sinnvoll, einen gewissen Anteil der variablen Vergütung an Gruppenerfolge bzw. an das Unternehmensergebnis zu koppeln.

Im Rahmen der theoretischen Diskussion wurden zudem konkrete Hypothesen abgeleitet, die die angenommenen Wirkungen der einzelnen Vergütungsdimensionen auf die Risikobereitschaft in der Kreditentscheidung widerspiegeln und im empirischen Teil der Arbeit überprüft wurden.

## 3. Empirische Erkenntnisse

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit gliedert sich in einen explorativen und einen explanativen Forschungsteil. Im Rahmen des explorativen Forschungsteils wurden zunächst die Personalleiter von insgesamt 23 deutschen Kreditinstituten schriftlich zur aktuellen Vergütungspraxis, zum Umgang mit Personalrisiken und Potential variabler Entgeltbestandteile als Risikomanagementinstrument befragt.

Als Ergebnis der Befragung konnte beispielsweise festgestellt werden, dass variable Vergütungsmodelle in der Finanzbranche bereits weit verbreitet sind. Der variable Anteil bewegt sich zwischen 2,5 % und 65 %, wobei der Variabilitätsgrad mit zunehmendem Hierarchiegrad ansteigt. Als Bemessungsgrundlage dient überwiegend eine Kombination aus individuellen Leistungskriterien und Erfolgsgrößen aggregierter Einheiten. Die Hälfte der befragten Institute berücksichtigt bei den Kompetenzträgern das Risiko in der Bemessungsgrundlage bzw. plant dies in der nächsten Zeit.

Ergänzend zu der schriftlichen Befragung von Personalleitern wurden im Rahmen des explorativen Forschungsteils Experteninterviews mit insgesamt 6 Kompetenzträgern aus dem Bereich Firmenkundengeschäft verschiedener Banken geführt. Ziel der Interviews war die Gewinnung von Informationen zum Kreditentscheidungsprozess, die insbesondere zur Operationalisierung zentraler Begriffe im Hinblick auf die explanative Hauptuntersuchung dienen. Zudem konnten aus den geführten Interviews Indikatoren zur Operationalisierung der Begriffskonstrukte „Risikobereit-

schaft“ und „Entscheidungsspielraum“ gewonnen werden, die die Grundlage für die explanative Hauptuntersuchung bildeten.

Ziel der Hauptuntersuchung war in erster Linie die Überprüfung der Basishypothese „Variable Entgeltkomponenten beeinflussen die Bereitschaft von Kompetenzträgern, im Rahmen von Kreditentscheidungen Risiken einzugehen“. Dazu wurden in einer schriftlichen Erhebung 75 Kompetenzträger, die im Firmenkundengeschäft verschiedener deutscher Banken tätig sind, zur Thematik befragt.

Die Erfassung der unabhängigen Variablen „variable Vergütung“ erfolgte über die Abfrage der einzelnen Dimensionen der derzeit praktizierten Vergütung. Die Operationalisierung der abhängigen Variablen „Risikobereitschaft der Kompetenzträger“ erfolgte über die Erfassung von 8 charakteristischen Verhaltensindikatoren in der Kreditentscheidung. Diese bildeten die Basis zur Berechnung des Risikobereitschaftsindex (RBI).

Die statistische Überprüfung ergab, dass die Berücksichtigung des Risikos in der Bemessungsgrundlage der variablen Vergütung zu einer signifikanten Abnahme der Risikobereitschaft führt. Ein signifikanter Einfluss der Dimensionen Rigiditäts-, Aggregations- und Individualitätsgrad sowie der Dimensionen Ausrichtung, Individualitätsgrad und Anzahl der Bemessungsgrößen auf die Risikobereitschaft wurde im Rahmen der statistischen Auswertung nicht nachgewiesen. Die Höhe des variablen Anteils ergab zwar einen signifikanten Zusammenhang zur Risikobereitschaft, der sich allerdings auf die intervenierende Variable „Kreditkompetenz“ zurückführen ließ.

Der statistische Vergleich verschiedener Vergütungsszenarien ergab hingegen deutliche Hinweise auf den Einfluss variabler Entgeltbestandteile auf die Risikobereitschaft. So ist der Risikobereitschaftsindex bei einer rein ertragsorientierten Bemessungsgrundlage deutlich höher als bei fixer Entlohnung. Wendet man eine Kombination ertrags- und risikoorientierter Zielgrößen an und schüttet 50 % der variablen Vergütung erst nach einem Zeitraum von 3 Jahren aus, so kann die Risikobereitschaft gegenüber der Fixentlohnung gesenkt werden.

Als Ergebnis der Wirkungsanalyse von 7 konkreten Vergütungsgrößen – mit und ohne zeitverzögerter Ausschüttung – wurde sowohl der Einfluss der Risikosensibilität als auch der temporären Ausrichtung auf die Ertrags- und Risikoorientierung in der Kreditentscheidung bestätigt.

#### **4. Ausblick**

Die hier nachgewiesenen Zusammenhänge basieren auf einer indirekten Erhebung typischer Entscheidungs- und Verhaltensmuster im Kreditentscheidungsprozess, da bislang personenbezogene Daten über Kreditausfälle und Vergütungsstrukturen nur unzureichend existieren. Durch die Einführung der neuen internationalen Eigenkapitalregeln des Baseler Ausschusses (Basel II) ist in der Bankenbranche in den nächsten Jahren mit einem intensiven Ausbau der Risikomanagementprozesse und der deutlichen Verbesserung der Methoden zur Risikomessung zu rechnen. Damit dürfte dann auch das entsprechende Zahlenmaterial zur Verfügung stehen, um die noch notwendigen Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet durchführen und intensivieren zu können. Dazu bietet es sich an, die Risikoentwicklung von Kreditportfolios – unterteilt nach den personellen Verantwortlichkeiten – sowie die dazugehörigen Vergütungs-

modalitäten in den Controllingbereichen der Kreditinstitute explizit zu erfassen und damit die Zusammenhänge zwischen Vergütungsbasis und Kreditentscheidung direkt nachweisen zu können.

Auf dieser Basis kann in den nächsten Jahren – bei intensiver Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis – ein empirisch abgesichertes Konzept entwickelt werden, das den Banken die zielgenaue Anwendung der „variablen Vergütung“ als ein Instrument zur Kreditrisikosteuerung ermöglicht und damit zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen beiträgt.

#### **Literatur**

- Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2000): Prinzipien für das Kreditrisikomanagement. Inoffizielle Übersetzung im Auftrag vom DSGV / VÖB, Basel 2000.
- Krumnow, J./Gramlich, L. (Hrsg.) (2000): Gabler Bank Lexikon. 12. vollst. überarb. u. aktual. Auflage, Wiesbaden.
- Pfingsten, A./Schröck, G. (2000): Bedeutung und Methodik von Krediteinstufungsmodellen im Bankwesen. In: Oehler, A. (Hrsg.): Kreditrisikomanagement – Portfoliomodelle und Derivate, Stuttgart, 1-23.
- Schmoll, A. (2001): Analyse und Steuerung des Kreditportefeuilles. In: Schierenbeck, H./Rolfes, B./Schüller, S. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 873-897.