

Drechsel, Carolin; Giese, Bertram

**Research Report**

## Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank – Band 1

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank, No. 1

**Provided in Cooperation with:**

Fakultät Wirtschaft, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

*Suggested Citation:* Drechsel, Carolin; Giese, Bertram (2012) : Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank – Band 1, Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank, No. 1, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Fakultät Wirtschaft, Stuttgart

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/193776>

**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.*

## **BAND 1**

### **Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank DHBW Stuttgart, Fakultät Wirtschaft**

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp/Prof. Dr. Andreas Mitschele

#### **Carolin Drechsel**

Talent Management zur Entwicklung und Bindung von Nachwuchskräften  
am Beispiel einer Sparkasse

#### **Bertram Giese**

Regulatorische und ökonomische Kapitalunterlegung von Adressrisiken  
und Implikationen auf Stresstests





## **BAND 1**

### **Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank DHBW Stuttgart, Fakultät Wirtschaft**

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp/Prof. Dr. Andreas Mitschele

#### **Carolin Drechsel**

Talent Management zur Entwicklung und Bindung von Nachwuchskräften  
am Beispiel einer Sparkasse

#### **Bertram Giese**

Regulatorische und ökonomische Kapitalunterlegung von Adressrisiken  
und Implikationen auf Stresstests

## Impressum

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Postfach 10 05 63

70004 Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp/Prof. Dr. Andreas Mitschele

Studiengangsleitung BWL-Bank

E-Mail: [hellenkamp@dhbw-stuttgart.de](mailto:hellenkamp@dhbw-stuttgart.de); [mitschele@dhbw-stuttgart.de](mailto:mitschele@dhbw-stuttgart.de)

Tel.: 0711/1849-749/-761

Fax: 0711/1849-762

Online verfügbar unter:

<http://www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank>

Satz und Gestaltung: Dipl.-Pol. Vanessa Hübsch

Druck: Walter Digital, Stuttgart

ISSN 2194-6965 (Print)

ISSN 2194-6973 (Internet)

© 2012 Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und der Herausgeber.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernehmen die Herausgeber keine Gewähr. (Dezember 2012)

## **Vorwort**

Die Finanzbranche wird heute mehr denn je durch weitreichende und nachhaltige Strukturveränderungen geprägt. Hierzu zählen Änderungen im Nachfrageverhalten sowie bei politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, eine zunehmende Wettbewerbsintensität und nicht zuletzt die Auswirkungen der Finanz- und Staatsschuldenkrise. In der Konsequenz müssen Kreditinstitute ihre Geschäftsmodelle und Aktivitäten überdenken und falls erforderlich neu ausrichten.

Im Studiengang BWL-Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart wird fortwährend eine Vielfalt aktueller bankbetrieblicher Themen akademisch diskutiert. Mit unserer wissenschaftlichen Reihe BWL-Bank möchten wir zukünftig als Herausgeber einmal jährlich herausragende wissenschaftliche Beiträge aus dem Studiengang veröffentlichen.

Die beiden sehr unterschiedlichen Themen dieses ersten Bands dokumentieren das breite Spektrum bankbetrieblicher Herausforderungen der Kreditinstitute. Der erste Beitrag setzt sich mit personalpolitischen Fragestellungen auseinander, der zweite mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Kapitalunterlegung im Kreditgeschäft. Zentrale Ergebnisse beider Beiträge wurden bereits als Artikel in entsprechenden Bankfachzeitschriften publiziert.

Die Reihe soll zum wissenschaftlichen Diskurs beitragen und ist aus diesem Grund auch online verfügbar:  
[www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank](http://www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank).

In diesem Sinne wünschen wir eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp

Prof. Dr. Andreas Mitschele

Stuttgart im Dezember 2012

# **Talent Management zur Entwicklung und Bindung von Nachwuchskräften am Beispiel einer Sparkasse**

von  
Carolin Drechsel

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	2
1.2	Vorgehensweise	5
2.	Theoretische Grundlagen	6
2.1	Definition des Begriffs „Talent Management“	6
2.2	Gründe für den „War for Talent“	10
2.2.1	Demographischer Wandel	11
2.2.2	Wertewandel	13
2.3	TMS-Strategie abgeleitet aus der Unternehmensstrategie	15
2.3.1	Situationsanalyse	16
2.3.2	Planung	17
2.3.3	Festlegung der Erfolgskriterien	18
2.3.4	Instrumente und Verfahren	19
2.4	Unternehmenskultur	21
3.	TMS zur Entwicklung und Bindung	24
3.1	Talententwicklung	24
3.1.1	Definition des Begriffs „Talententwicklung“	25
3.1.2	Talentidentifikation	26
3.1.3	Perspektivische Entwicklung	31
3.1.4	Entwicklungstools	33
3.2	Talentbindung	43
3.2.1	Definition des Begriffes „Talentbindung“	44
3.2.2	Bedürfnisse der Talente	45
3.2.3	Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens	48

3.2.4	Bindungstools	54
3.3	Zusammenfassung	60
4.	Analyse der Beispielsparkasse	61
4.1	Unternehmensstrategie	62
4.2	Darstellung der Ist-Situation in der Entwicklung von Nachwuchskräften	65
4.2.1	DH-Studium	66
4.2.2	Identifikation des Potentials von DH-Absolventen	66
4.2.3	Nachfolgeplanung als Grundlage der Karriereplanung	67
4.2.4	Entwicklungsprogramm	69
4.3	Darstellung der Ist-Situation in der Bindung von Nachwuchskräften	70
4.3.1	Arbeitsinhalt	70
4.3.2	Arbeitsumfeld	71
4.3.3	Entwicklungsmöglichkeiten	72
4.4	Studien in und über Sparkassen	72
4.4.1	Arbeitsinhalt	72
4.4.2	Entwicklungsmöglichkeiten	73
4.4.3	Unternehmen	73
5.	Empirische Forschung	75
5.1	Forschungsfragen	75
5.2	Methodisches Vorgehen	76
5.2.1	Festlegung der Stichprobe	76
5.2.2	Datenerhebungsmethode	78
5.2.3	Durchführung der Befragung	81
5.3	Darstellung der Ergebnisse	82
5.3.1	Beschreibung der Befragungsteilnehmer	82
5.3.2	Präferenzen der Studenten	84
5.3.3	Einschätzung des Praxispartners	88
5.3.4	Einschätzung der Praxisphase	93
5.4	Diskussion der Ergebnisse	108



5.4.1	Präferenzen der Studenten	108
5.4.2	Einschätzung des Praxispartners	110
5.4.3	Einschätzung der Praxisphase	111
5.4.4	Methodische Kritik	112
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Forschung	113
6.	Handlungsempfehlungen für die Beispielsparkasse	115
6.1	Praxisphase	116
6.2	Einstieg ins Berufsleben	117
6.2.1	Interessante Aufgaben / Karrierechancen	117
6.2.2	Entwicklung / Förderung	119
6.2.3	Vergütung	120
7.	Fazit	122
A	Anhang	125
A.1	Statistik ausgeschiedene DH-Studenten	125
A.2	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst	126
A.3	Persönlichkeits-Coaching	127
A.4	Ablauf Entwicklungsprogramm FK	128
A.5	Lernzielkatalog Entwicklungsprogramm	129
A.6	Fragebogen	138
A.7	Zusammenhänge zwischen Variablen	143
B	Abbildungsverzeichnis	145
C	Tabellenverzeichnis	147
D	Literaturverzeichnis	148

## 1. Einleitung

Seit der Begriff „War for Talent“ Ende der 90er Jahre von Ed Michaels, einem McKinsey-Berater, geprägt wurde, haben sich viele Unternehmen zumindest schon gedanklich mit dem Thema befasst. Seine Befürchtung eines drohenden Engpasses an Nachwuchskräften rückt laut aktueller Umfragen immer mehr in den Fokus der Personalverantwortlichen.<sup>1</sup> Konkrete Maßnahmen, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, werden jedoch häufig noch nicht eingeleitet.<sup>2</sup>

Wir befinden uns in einer Epoche der scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten. Überspitzt formuliert sitzt der Durchschnittsstudent von heute mit seinem Laptop von Apple bei Starbucks und telefoniert via Internet mit seinen Freunden in Sydney, L.A oder Tokyo, die er während eines Studienaufenthaltes im Ausland kennengelernt hat. Ein Entwicklungsprogramm in den USA oder ein Praktikum in Singapur ist für junge Akademiker schon lange keine Wunschvorstellung mehr sondern zunehmend Realität. Der Bereichsleiter Personal der Norddeutschen Landesbank ist sich sicher: „Diese Generation wird arbeiten können, wo sie will, wann sie will und wie sie will. Sie setzt auf Flexibilität und ist sich der Stärke ihrer Verhandlungsposition bewusst. Darauf müssen wir uns mit passenden Arbeitsplatzangeboten einstellen.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Vgl. Boston Consulting Group (2010), S. 8

<sup>2</sup>Vgl. Daniel Retting (2010)

<sup>3</sup>Wang, E. (2010), S. 18

Heimatlos und von der Idee der Selbstverwirklichung angetrieben sind aufstrebende Talente auf der Suche nach beruflichen Herausforderungen. Dabei scheinen sie sich immer weniger an ein Unternehmen binden zu wollen.<sup>4</sup> Durch die immer kürzere Aufenthaltsdauer in einem Unternehmen spricht man auch von abnehmender Arbeitgeberloyalität. „Einmal Sparkasse immer Sparkasse“ – von der Ausbildung bis zur Rente in einem Unternehmen.<sup>5</sup> Eine Idylle, die im Zeitalter von Globalisierung, Lifestyle und Selbstverwirklichung, immer seltener wird.

Bei zunehmender Konzentration auf die berufliche Entwicklung verzichten viele Frauen auf die Mutterschaft.<sup>6</sup> Die Jahre der Babyboomer sind laut statistischen Erhebungen gezählt.<sup>7</sup> Der demographische Wandel konfrontiert Unternehmen mit zunehmendem Fachkräftemangel. Der Pool aus dem die Unternehmen ihre potentiellen Arbeitskräfte wählen können nimmt mehr und mehr ab. Hinzu kommt die Vergreisung der Belegschaft deutscher Unternehmen aufgrund sinkender Geburtenrate und steigender Lebenserwartung.<sup>8</sup>

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Qualifizierte und vor allem motivierte Mitarbeiter gehören zu den wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens. Speziell Anbieter beratungsintensiver Produkte wie Bankdienstleistungen können sich nur durch ein Plus an Service und Kompetenz von den Wettbewerbern

---

<sup>4</sup>Vgl. Buchhorn, E. / Werle, K. (2011), S. 112

<sup>5</sup>Vgl. Volk, T. (2011), S. 13

<sup>6</sup>Vgl. Petropulus, K. (2011)

<sup>7</sup>Vgl. o.V. (2011), S. 8

<sup>8</sup>Vgl. o.V. (2009a), S. 5

abheben.<sup>9</sup> Daher müssen junge Talente im Unternehmen gehalten werden und zu Höchstleistungen angespornt werden.

Hier setzt Talent Management, das von vielen Führungskräften als „Thema der Zukunft“<sup>10</sup> bezeichnet wird, an, denn „...Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy“.<sup>11</sup> Talente gezielt zu identifizieren, zu qualifizieren, zu entwickeln, sowie am richtigen Ort einzusetzen und zu binden „bleibt eine strategische Herausforderung, der mit Hilfe eines strategischen Talent Managements wirksam begegnet werden kann.“<sup>12</sup> Diese Arbeit konzentriert sich innerhalb des umfassenden Themas Talent Management auf die zielgruppenspezifische Talententwicklung und -bindung. Dies setzt Wissen über die Zielgruppe voraus:

Die Beispielparkasse bietet in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg eine duale Ausbildung mit dem Abschluss Bachelor. Studenten der Dualen Hochschule sind keine Vollzeitstudenten im Sinne von Universitätsstudenten. Nur die Hälfte des dreijährigen Studiums widmet sich der akademischen Bildung an der Dualen Hochschule. Die verbleibenden anderthalb Jahre setzen die DH-Studenten das in der Theorie erlernte Wissen im Praxisbetrieb um. In dieser Zeit findet ein wechselseitiges Kennenlernen von Unternehmen und Studenten statt.

Das Studium soll die Absolventen befähigen, nach der Ausbildung verantwortungsvolle Tätigkeiten im Unternehmen zu übernehmen. Dies impliziert, dass die Auswahl von DH-Studenten aufgrund besonderer Voraussetzungen für diesen Weg erfolgt ist. Nachdem der Abschluss erreicht ist, verlässt allerdings ein Drittel der Studenten die

---

<sup>9</sup>Vgl. Lau, V. / Hoeppe, C. (2011), S. 30

<sup>10</sup> Capgemini Consulting (2011), S. 30

<sup>11</sup> Welch, J. (2001): Straight from the Gut „zitiert nach: Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 11“

<sup>12</sup> Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 11

Mustersparkasse.<sup>13</sup> Die Sparkasse verliert auf diese Weise potentielle Talente.

Um Wege zu finden diesem Trend entgegenzuwirken und eine homogene sowie erreichbare Zielgruppe für die empirische Forschung zu definieren, konzentriert sich diese Arbeit auf junge Talente in Form von DH-Studenten. Die ausgewählte Sparkasse bildet pro Jahrgang ca. vier bis fünf Studenten aus. Eine Befragung von ausschließlich DH-Studenten der Beispielsparkasse wäre damit nicht repräsentativ, um Präferenzen zu messen. Weiterhin könnte bei der Befragung einer relativ kleinen Gruppe die Gefahr bestehen, dass kritische Äußerungen aus Angst eines Rückschlusses auf die einzelnen Personen nicht getätigt werden.

Im Hinblick auf die zielgruppenspezifische und ganzheitliche Sichtweise eines Talent Managements wird die vorliegende Arbeit auf folgende Punkte eingehen:

- Um eine Implementierung der Talententwicklung und -bindung nach dem „Gießkannenprinzip“ zu vermeiden, werden die Maßnahmen im Kontext des Talent Managements erläutert.
- Anhand der Literaturrecherche werden Einflussfaktoren und Instrumente der Talententwicklung und -bindung vorgestellt.
- Die Präferenzen hinsichtlich wichtiger Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen sowie die Einschätzungen des Arbeitgebers durch DH-Studenten werden im empirischen Teil dieser Arbeit erhoben.
- Zur Umsetzung der Erwartungshaltung werden Handlungsempfehlungen für die ausgewählte Sparkasse ausgesprochen.

Daraus lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

---

<sup>13</sup> Vgl. Anhang 1

- Wie wird die Entwicklung und Bindung innerhalb eines Talent Management Systems eingeordnet?
- Welche Instrumente gibt es zur Talententwicklung und –bindung?
- Was erwarten Talente von ihrem Arbeitgeber, um sich zu binden? Wie schätzen die Studenten ihren Arbeitgeber ein?
- Wie kann diese Erwartungshaltung vom Arbeitgeber umgesetzt werden?

## 1.2 Vorgehensweise

Diese Arbeit umfasst zwei Teile. Im ersten Teil, dem so genannten theoretischen Teil, erfolgt die Begegnung der Fragestellung auf Basis von Theorien und dem aktuellen Forschungsstand. Nach der Klärung grundlegender Fachtermini werden im zweiten Kapitel die wichtigsten Voraussetzungen für die Implementierung eines Talent Management Systems dargestellt. Zudem werden die im Talent Management etablierten HR-Praktiken vorgestellt. Darauf aufbauend konzentriert sich die Arbeit im darauf folgenden Kapitel auf die Entwicklung und Bindung von Talenten. Vor dem Übergang zum empirischen Teil wird die Mustersparkasse im vierten Kapitel in Bezug auf die Strategie und Talenterorientierung analysiert. Weiterhin werden bereits etablierte Instrumente zur Bindung und Entwicklung in der Modellsparkeasse vorgestellt.

Im Mittelpunkt des fünften Kapitels steht eine empirische Analyse, welche die am Anfang dieses Kapitels aufgeworfenen Fragestellungen untersucht. Die methodische Vorgehensweise wird der Untersuchung vorangestellt. An die Darstellung der Ergebnisse schließt eine Diskussion dieser an. Auf Grundlage dessen werden im sechsten Kapitel Empfehlungen für diese Sparkasse gegeben. Die Arbeit schließt mit dem Fazit in Kapitel sieben.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Definition des Begriffs „Talent Management“

Angesichts der Bedeutung des Themas Talent Management stimmen die Meinungen vieler Experten überein. Talent Management wird laut einer Studie der Boston Consulting Group (BSC) als wichtigstes Personalthema in den kommenden fünf Jahren gesehen.<sup>14</sup> Eine einheitliche Definition zu finden gestaltet sich schwierig, da in der Literatur unterschiedliche Begriffsbestimmungen des Themas existieren.<sup>15</sup>

Bereits in der Eingrenzung der Zielgruppe des Talent Managements, der Talente, vertritt die Literatur verschiedene Ansichten. Grundsätzlich findet man zwei Ansätze: „this is also described as an egalitarian vs elitist approach or an open access vs restricted approach“.<sup>16</sup>

Der erste Ansatz, ein egalitärer Ansatz, geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter mit einem „Talent“ ausgestattet ist. Aufgabe des Talent Managements ist es, dieses Talent zu identifizieren und die passenden Aufgaben für diesen Mitarbeiter zu finden, zu deren Bearbeitung er am besten geeignet ist. In der Schlussfolgerung betrifft dieser Ansatz die gesamte Belegschaft. Die Begabung eines jeden Mitarbeiters wird identifiziert und für das Unternehmen optimal eingesetzt.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Boston Consulting Group (2010), S. 8

<sup>15</sup> Vgl. Lewis & Heckman (2006) „zitiert nach Hatum, A. (2010), S. 10“

<sup>16</sup> Tansley u.a. (2007), S. 10

<sup>17</sup> Vgl. Enaux, C. / Heinrich, F. (2010), S. 12

Der zweite Ansatz, ein elitärer Ansatz, konzentriert sich auf eine kleine Gruppe besonders talentierter Mitarbeiter. In der Literatur bezeichnet man sie häufig als „A-Performer“, gemessen an ihrer Performance (Arbeitsleistung) oder „High Potentials“, gemessen an ihrem Potential (Leistungsvermögen). Aufgabe des Talent Managements ist es, diese Talente zu identifizieren, gezielt zu entwickeln und zu binden, um anschließend die Besetzung von Schlüsselpositionen zu gewährleisten.<sup>18</sup>

Mit Blick auf die Zielgruppe des Talent Managements lässt sich der Begriff Talent nicht universell für jedes Unternehmen definieren. Vielmehr steht die Identifikation und Formulierung einer eigenen Sichtweise auf Talente im Vordergrund. Eine Abgleich verschiedener Fallstudien des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) hinsichtlich einer Talentdefinition mündet in folgender Erklärung des Begriffes Talent:

‘Talent consists of those individuals who can make a difference to organisational performance, either through their immediate contribution or in the longer term by demonstrating the highest levels of potential.’<sup>19</sup>

Diese Definition deckt sich mit der des elitären Ansatzes, welchen zahlreiche Unternehmen verfolgen. Bill Gates sagte beispielsweise über sein Unternehmen: „Wenn uns die 20 besten Mitarbeiter fehlen würden, wären wir ein durchschnittliches Softwareunternehmen, wie viele andere auch.“ Trotz Kritik an der elitären Zielgruppe, wodurch sich die restlichen Mitarbeiter vernachlässigt fühlen könnten und fluktuieren, birgt genau die Konzentration auf die Elite die größten Vorteile des Ansatzes. Fokussiert sich das Unternehmen auf den engen Ansatz erweist sich dies im Hinblick auf Bindung als sinnvoll. Talentierte Mitarbeiter genießen eine höhere

---

<sup>18</sup> Vgl. ebenda, S. 13

<sup>19</sup> Tansley u.a. (2007), S. 3



Wertschätzung und Aufmerksamkeit im Unternehmen. Dadurch identifizieren sie sich stärker mit dem Unternehmen und lassen sich so leichter binden.<sup>20</sup> Talentierte Mitarbeiter leisten durch eine bessere Performance einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Viele HR-Maßnahmen sind sehr kostenintensiv. Mittels Fokussierung auf eine kleine Gruppe kann dieser monetäre Aufwand reduziert werden. Weiterhin müssen laut Kienbaum die Nachfolgepositionen mit ins Kalkül gezogen werden. Ist das Unternehmen bestrebt langfristig Schlüsselpositionen zu besetzen, müssen „A-positions“ an „A-people“ vergeben werden.<sup>21</sup>

Um allen Mitarbeitern gerecht zu werden und die Ressourcen so effizient wie möglich einzusetzen, gibt es in vielen Unternehmen beide Ansätze.<sup>22</sup> Aus Gründen der Konkretisierung konzentriert sich diese Arbeit im weiteren Verlauf auf den elitären Ansatz.

Nachdem die Zielgruppe definiert wurde, widmet sich der folgende Abschnitt den Kernfeldern eines Talent Managements. Generell beinhaltet Talent Management eine systematische Identifizierung, Rekrutierung, Entwicklung, Bindung und Positionierung von Talenten.<sup>23</sup> Ergänzt werden diese personalpolitischen Maßnahmen von Heyse und Ortmann durch die langfristige Sicherstellung kritischer Rollen und Schlüsselpositionen.<sup>24</sup> Hatum untersuchte verschiedene Betrachtungsweisen und kritisiert bei vielen Definitionen die fehlende strategische Ausrichtung.

Laut Hatum ist Talent Management „a strategic activity aligned with the

---

<sup>20</sup> Vgl. Eaux, C. / Heinrich, F. (2010), S. 14

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 14

<sup>22</sup> Vgl. Transley u.a. (2007), S. 21

<sup>23</sup> Vgl. ebenda (2007), S. 4; Clake, R./Winkler, V. (2006), S.1

<sup>24</sup> Vgl. Heyse, V. / Ortmann, S. (2008), S. 42

firm's business strategy that aims to attract, develop and retain talented employees at each level of the organisation."<sup>25</sup> Fehlt dieser ganzheitliche Ansatz wird Talent Management als „Alter Wein in neuen Schläuchen“<sup>26</sup> bezeichnet.

Ritz' Definition lehnt ebenfalls an personalpolitische Maßnahmen an. Er fügt jedoch für das Unternehmen wichtige Schlüsselkompetenzen hinzu. „Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.“<sup>27</sup>

Welche Schlüsselkompetenzen als bedeutungsvoll angesehen werden, legt das Unternehmen je nach Situation fest. Weiterhin schließt die Definition sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter ein.

Anhand der verschiedenen und sich doch ähnelnden Definitionen kann Folgendes festgehalten werden:

- Talent Management verfolgt die primären Ziele der Rekrutierung, Entwicklung, Bindung und Positionierung der Talente innerhalb eines Talent Management Systems.<sup>28</sup>
- Talent Management ist ein in die Unternehmensstrategie integrierter Ansatz, d.h. die oben genannten Ziele sind sowohl an

---

<sup>25</sup> Hatum, A. (2010), S. 13

<sup>26</sup> Ritz, A. / Sinelli, P. (2010), S. 10

<sup>27</sup> ebenda, S. 10

<sup>28</sup> Vgl. Scheffer, D. (2008), S. 6

der Strategie, welche die Richtung weist als auch der Kultur, in dessen Umfeld sie wirken, ausgerichtet.

## 2.2 Gründe für den „War for Talent“

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gehört Talent Management zu einem bedeutenden Thema im Bereich des Top Managements. In einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group wurden Führungskräfte verschiedener Länder zu Themen des Personalmanagements befragt. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass Talent Management ganz oben auf der Aufgabenliste der Manager steht. Auch die Hewitt Studie „Talent survey 2008“ bringt hervor, dass sich sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch Großunternehmen eine Vernachlässigung der Personalarbeit nicht mehr leisten können.

Es stellt sich die Frage, weshalb Organisationen gerade jetzt auf das Thema Talent Management aufmerksam werden. Auf der Suche nach einer Antwort wird, wie bei der Strategiefindung, die Umwelt eines Unternehmens analysiert. Die DESTEP- oder PESTEL- Analyse stellen Modelle der externen Umweltanalyse dar. Im folgenden Abschnitt werden die sozio-kulturellen Faktoren näher betrachtet, da diese das schlagkräftigste Argument für die Notwendigkeit von Talent Management hervorbringen.

---

<sup>29</sup> Vgl. ebenda, S. 6

<sup>30</sup> Vgl. Boston Consulting Group (2010), S. 8

<sup>31</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S.15

<sup>32</sup> Vgl. Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 10

Neben dem demographischen Wandel birgt der Wertewandel in der Gesellschaft neue Herausforderungen für die Unternehmen.

### 2.2.1 Demographischer Wandel

Im Hinblick auf die personalpolitische Aufstellung stellt der demographische Wandel eine große Herausforderung für die Personalarbeit der Unternehmen dar.<sup>33</sup> Die Fakten sind bekannt: Die deutsche Gesellschaft vergreist und schrumpft. Statistiken verdeutlichen, dass die Lebenserwartung dem Trend der letzten Jahre folgend immer weiter ansteigt.<sup>34</sup> Außerdem ist die Geburtenrate in Deutschland, verglichen mit anderen Staaten Europas, die niedrigste.

Eine deutsche Frau bekommt im Schnitt 1,36 Kinder.<sup>35</sup> Bis 2020 soll die Bevölkerungszahl Deutschlands auf 80 Mio. zurückgehen. Die immer älter werdenden Senioren und die rückläufigen Geburten führen zu einer Erhöhung des Durchschnittsalters, welches für 2050 mit 50 Jahren prognostiziert wird. Noch 2005 lag dieses bei 42 Jahren. Somit reduziert sich auch die Zahl der Erwerbspersonen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren.

---

<sup>33</sup> Enthalten in: o.V. (2009a)

<sup>34</sup> Vgl. Veen, S. (2008), S. 12

<sup>35</sup> Vgl. Reinberg, A. / Hummel, M. (2002), S. 597

## ■ Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur

Bevölkerung in absoluten Zahlen, Anteile der Altersgruppen in Prozent, 1960 bis 2050, Stand: 2006

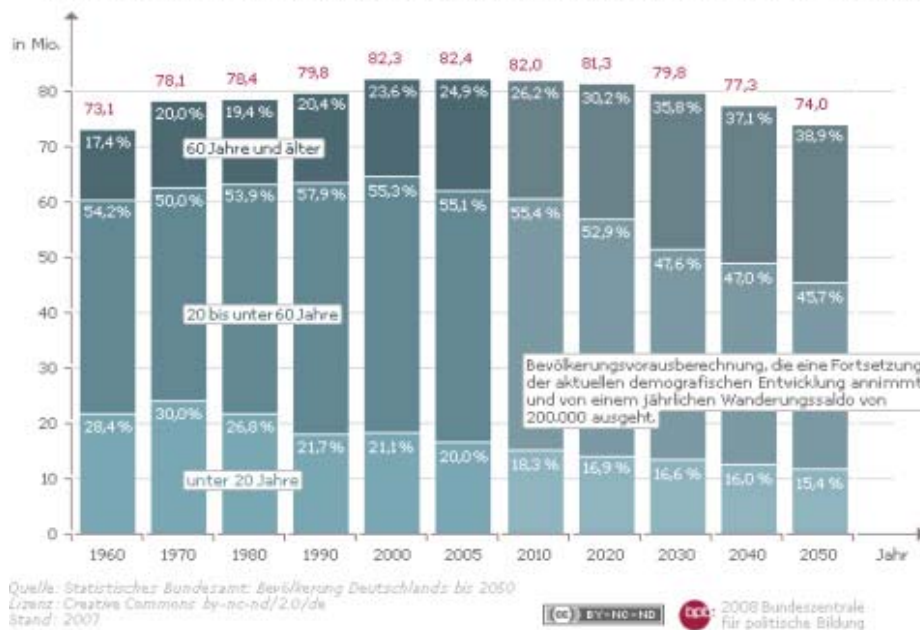


Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur<sup>36</sup>

Die Veränderungen in der Bevölkerung wirken direkt auf die Belegschaft der Unternehmen und auf den Arbeitsmarkt aus dem Personal rekrutiert wird.<sup>37</sup> Wie Abb. 1 zeigt, schrumpft die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte nicht nur, sondern die Mitarbeiter werden auch älter. Unternehmen werden mittelfristig mit einer Verkleinerung des Rekrutierungspools konfrontiert werden. Junge qualifizierte Arbeitnehmer werden in Zukunft zum Engpassfaktor.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Enthalten in: o.V. (2009a)

<sup>37</sup> Vgl. Veen, S. (2008), S. 12

<sup>38</sup> Vgl. Reinberg, A. / Hummel, M. (2002), S. 597

## 2.2.2 Wertewandel

Neben dem quantitativen Rückgang der potentiellen Nachwuchskräfte, müssen sich Unternehmen ebenso mit veränderten Wertvorstellungen der Arbeitnehmer auseinandersetzen. Speziell in den Generationen X<sup>39</sup> und Y<sup>40</sup> verlagerten sich die Wertesysteme. Die von Klage geprägten Pflicht- und Akzeptanzwerte müssen den Selbstentfaltungs- und Autonomiewerten weichen.<sup>41</sup> Inglehart spricht von der Substitution materieller Werte durch postmaterielle Werte.<sup>42</sup> Die Generation Y, nach einer Definition von Deloitte zwischen 1982 und 1993 geborene Mitarbeiter, sieht Arbeit nicht als reine Pflicht, sondern auch als Mittel der Selbstverwirklichung.<sup>43</sup>

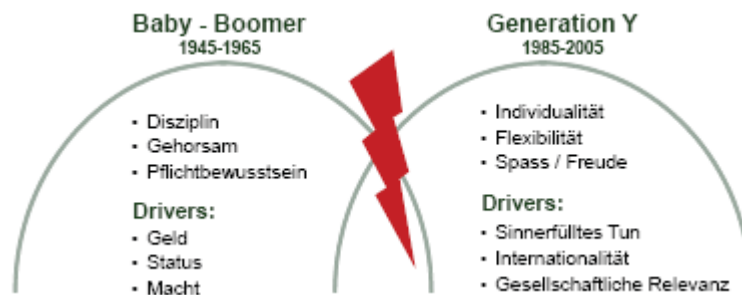


Abb.2: Wertewandel Baby-Boomer/Generation Y

---

<sup>39</sup> Zwischen 1965-1982 Geborene

<sup>40</sup> Zwischen 1982-1993 Geborene

<sup>41</sup> Vgl. Jenewein, W. / Heuchele, F. (2011)

<sup>42</sup> Vgl. Inglehart, R. (1977) „zitiert nach Braunschweig u.a. (2001), S. 249“

<sup>43</sup> Vgl. Rump, J. (2010), S. 14; Werle, K. (2011), S. 148

Der Nachwuchs ist leistungsbereit, stellt jedoch höhere Ansprüche an die Qualität des Arbeitens. Studien zeigen, dass sich Unternehmen auf selbstbewusste, ehrliche und fordernde Mitarbeiter einstellen müssen.<sup>44</sup> Laut dem Schweizer Unternehmensberater Roos gehört der berufliche Ehrgeiz zu einem persönlichen Projekt auf dem Selbstverwirklichungspfad.<sup>45</sup>

Der Nachwuchs zeigt hohes Engagement im Unternehmen, die Loyalität nimmt jedoch stetig ab. Bei zunehmender Flexibilisierung der Lebensläufe werden ungern zu lange Verpflichtungen eingegangen.<sup>46</sup> War früher so genanntes Jobhopping ein Makel im Lebenslauf, signalisiert es heute Flexibilität und wirkt sogar als Karrieretreiber.<sup>47</sup>

Aufgrund des Wandels, der zukünftig eventuell noch schneller voranschreiten wird, kommen Firmen nicht umhin, langfristig zu denken und flexibel auf den Wandel zu reagieren.<sup>48</sup> Um im „War for Talent“ vorne mitspielen zu können, müssen Unternehmen innovative Strategien entwickeln.<sup>49</sup> Arbeitsumfeld, Strukturen sowie Perspektiven müssen angepasst werden.

---

<sup>44</sup> Vgl. Mosch, A. (2011), S. 24

<sup>45</sup> Vgl. Roos, G. (2007), S. 9

<sup>46</sup> Vgl. Werle, K. (2011), S. 148

<sup>47</sup> Vgl. Perment, A. (2009), S. 29 f.

<sup>48</sup> Vgl. Kurzlechner, W. (2007)

<sup>49</sup> Vgl. Stangel-Meseke, M. / Kaiser, H. (2011), S. 36

### 2.3 TMS-Strategie abgeleitet aus der Unternehmensstrategie

„Eine Strategie ist kein Garant für Erfolg, aber ohne Strategie ist der Erfolg unwahrscheinlicher“.<sup>50</sup> Eine Befragung der Talentverantwortlichen von deutschen (DAX 30), österreichischen (ATX) und schweizer (SMI) Unternehmen hat herausgefunden, dass gerade in der strategischen Ausrichtung des Talent Managements das größte Defizit liegt. Durch mangelnde Abstimmung führten an sich gut funktionierende Talent Management Systeme zu Inkonsistenzen. Große Anstrengungen mussten unternommen werden, die Systeme nachträglich zu einer Talent-Management-Strategie zusammenzufassen und einer Unternehmensstrategie unterzuordnen.<sup>51</sup>

Unwesentlich in welchen Unternehmen Talent Management implementiert wird, geschieht dies nie in einem „luftleeren Raum“.<sup>52</sup> Im Normalfall steckt hinter jedem unternehmerischen Handeln eine Strategie. Strategie ist vereinfacht ausgedrückt ein systematischer Plan von Aktivitäten, um ein vordefiniertes Ziel zu erreichen.<sup>53</sup> Die Talent Management Strategie ist integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und unterstützt diese durch ein Entscheidungs- und Maßnahmenbündel für einen langfristigen Unternehmenserfolg.

Eine Talent Management Strategie umfasst folgende Punkte<sup>54</sup>:

- Zielbildung mit Situationsanalyse

---

<sup>50</sup> Tils, R. / Raschke, J. (2007), S. 110

<sup>51</sup> Vgl. Fulmer, M.R./Bleak, J.L. (2008), S. 26

<sup>52</sup> Rüttinger, R. (2010), S.15

<sup>53</sup> Vgl. Dep, T. (2005), S. 32

<sup>54</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 17



- Planung
- Festlegung der Erfolgskriterien, um Aktivitäten zu bewerten
- Instrumente und Verfahren

### 2.3.1 Situationsanalyse

Grundlegend setzen Unternehmen systematisches Talent Management ein, um auf Veränderungen passend reagieren und ihre Geschäftsstrategie mit idealer Mitarbeiterbesetzung umsetzen zu können.<sup>55</sup> Die Idee der „lernenden Organisation“<sup>56</sup> verhilft einem Unternehmen auf Veränderungen zu reagieren. Die lernende Organisation wird von der Unternehmenskultur, die von den Protagonisten wie Mitarbeitern, Führungskräften und HR-Managern abhängt, stark geprägt.

Trends und ökonomische Veränderungen müssen von ihnen antizipiert werden, um ein Talent Management System strategisch ausrichten zu können. Aus der Geschäftsstrategie werden die Ziele des systematischen Talent Managements, also jene welche die Belegschaft des Unternehmens und Unternehmenskultur so steuern die Unternehmensziele zu erreichen, abgeleitet.

Mithilfe einer Situationsanalyse, wofür die SWOT-Analyse als klassisches Instrument steht, kann sich das Unternehmen einen Überblick über seine Stärken und Schwächen verschaffen.<sup>57</sup> Dies ist zur sowohl zur Konkretisierung als auch zur Priorisierung der Ziele hilfreich.

---

<sup>55</sup> Vgl. ebenda, S. 18

<sup>56</sup> Senge (1996) „zitiert nach Brinkmann, V. (2010), S. 311“

<sup>57</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 21

### 2.3.2 Planung

Aufgrund der festgelegten Ziele werden Planungsmaßnahmen vorgenommen. Eine quantitative und qualitative Mengenbedarfsplanung, im Sinne einer klassischen Personalplanung, führt die Agenda an. Werden durch eine Wachstumsstrategie neue Stellen geschaffen, muss mit entsprechender Einstellungsplanung bzw. Entwicklung reagiert werden. Weiterhin ist es wichtig, Schlüsselpositionen für die Realisierung der Unternehmensziele zu definieren und deren optimale Besetzung im Rahmen einer Nachfolgeplanung sicherzustellen.<sup>58</sup>

Den quantitativen Planungsaktivitäten folgen qualitative. Mithilfe so genannter Soll-Profile werden erfolgskritische Kompetenzen definiert.<sup>59</sup> Anhand von Ist-Profilen werden Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, die bereits vorliegen, festgestellt. Ein Abgleich von Soll- und Ist-Profilen spürt so genannte Kompetenzlücken auf, die durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen gefüllt werden können.<sup>60</sup>

Der Höhepunkt eines systematischen Talent Managements liegt in der Verzahnung der einzelnen HR-Praktiken, um ein konsistentes Gesamtbild zu konzipieren. Eine effektive Rekrutierung legt nach neuesten Erkenntnissen den Grundstein eines effektiven Bindungsmanagements. Schlüsselpersonen können aus dieser Sichtweise nur gehalten werden, wenn schon in der Rekrutierung der so genannte „Perfect Fit“ entscheidend ist. Ein Talent Management System bringt dabei die verschiedenen

---

<sup>58</sup> Vgl. Langenegger-Bethke, P. (2011), S. 11

<sup>59</sup> Vgl. Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 127

<sup>60</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 23

Kernelemente in eine strukturierte Reihenfolge.<sup>61</sup> Die Vernetzung wird aus Mitarbeitersicht durch transparente Karrierepfade spürbar.

### 2.3.3 Festlegung der Erfolgskriterien

Um die Prozesse und Maßnahmen innerhalb des systematischen Talent Managements bewerten und kontinuierlich verbessern zu können, ist eine Evaluation der Maßnahmen erforderlich. Diese Evaluation ist von der spezifischen Situation des Unternehmens abhängig.<sup>62</sup> Anhand der Ausgangslage des Unternehmens vor der Einführung des systematischen Talent Managements und der Soll-Situation werden die Erfolge gemessen.<sup>63</sup>

Wenn ein Erfolgskriterium die „stärkere Bindung von DH-Studenten“ bedeutet, müssen so genannte Key Performance Indikatoren (KPI) zugrunde gelegt werden, um das Ziel messbar zu machen. In diesem Beispiel könnte anhand von Fluktuationsraten vor und nach der Einführung eine Aussage getroffen werden. Der Erfolg eines systematischen Talent Management hängt wesentlich von der Amortisation der mit ihm verbunden Kosten ab.

Führt ein systematisches Talent Management zu einer höheren internen Besetzung von Schlüsselpositionen, können im Gegenzug Kosten für externe Rekrutierung gespart werden. Mithilfe eines geeigneten Messverfahrens, wie der Balanced Score Card (BSC) von Kaplan Norton, lassen sich die Maßnahmen des Talent Management Systems messen, steuern und

---

<sup>61</sup> Vgl. Magin, I. (2009), S. 296

<sup>62</sup> Vgl. Eaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 73

<sup>63</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 37

dokumentieren. Die genaue Vorgehensweise kann einschlägiger Literatur entnommen werden.<sup>64</sup>

### 2.3.4 Instrumente und Verfahren

Zur Operationalisierung der strategischen Ziele werden etablierte HR-Praktiken von der Rekrutierung über die Entwicklung bis hin zur Bindung und Positionierung der Talente eingesetzt. Ritz und Sinelli unterscheiden dabei Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhaltung.<sup>65</sup> Wie in der Einleitung bereits erwähnt, herrscht nach Ende des DH-Studiums eine hohe Fluktuation. Aufgrund dessen konzentriert sich diese Arbeit auf ein Talent Management zur Bindung und setzt einen weiteren Schwerpunkt auf die Entwicklung als unterstützendes Element.

HR-Praktiken, wie Personalentwicklung und -bindung, werden auch unabhängig eines Talent Management Systems angewendet. Im Gegensatz zum normalen Personalmanagement werden HR-Praktiken in einem Talent Management System nicht nur summiert sondern miteinander verzahnt.<sup>66</sup>

Bevor HR-Praktiken innerhalb eines Talent Management Systems eingesetzt werden können, müssen Schlüsselpositionen im Unternehmen definiert werden. Für diese Schlüsselpositionen werden in einer Anforderungsanalyse Erwartungen an eine Position erhoben und so genannte Kompetenzmodelle erstellt.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 43 f.

<sup>65</sup> Vgl. Ritz, A. / Sinelli, P. (2010), S. 14 f.

<sup>66</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 66

<sup>67</sup> Vgl. Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 175

Schlüsselpositionen zeichnen sich durch mehrere Kriterien aus. Eine kurzfristige Beeinträchtigung durch Nichtbesetzung sowie ein direkter Mehrwert für das Unternehmen lassen auf die strategische Relevanz schließen. Eine Steigerung bzw. Erhalt finanzieller Kennzahlen, wie Umsatz oder Gewinn, deuten auf die finanzielle Relevanz der Stelle hin. Weiterhin werden Komplexität oder Vernetzung mit Stakeholdern sowie die Schwierigkeit der Nachbesetzung in der Charakterisierung von Schlüsselpositionen genannt.<sup>68</sup> Eine einheitliche Definition für Schlüsselpositionen zu formulieren ist, unabhängig vom Unternehmen, kaum möglich.

Mithilfe einer Anforderungsanalyse erstellen Unternehmen erfolgskritische und funktionsübergreifende Verhaltensweisen, an denen Mitarbeiter gemessen werden können. Spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten sowie Eigenschaften werden dabei ermittelt.<sup>69</sup> Diese können innerhalb verschiedener Kompetenzen zusammengefasst werden. Kompetenzen stellen die Herangehensweise einer Person an eine Aufgabe dar. Sie zeigen Fähigkeiten zum selbstorganisiertem Handeln auf. Erpenbeck und von Rosenstiel unterscheiden in personale, aktivitäts-, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen.<sup>70</sup>

Eine Bündelung von Kompetenzen wird als Kompetenzmodell bezeichnet. Innerhalb des Kompetenzmodells bildet man Cluster wie beispielweise „Managementkompetenz“, worunter strategisches Denken, analytisches Denken und Planung zusammengefasst werden.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. ebenda, S. 163 f.

<sup>69</sup> Vgl. Schuler, H. (2000), S. 59

<sup>70</sup> Vgl. Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (2003), S. XVI

<sup>71</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 63

Abstrakte Eigenschaftsbegriffe wie „teamorientiert“, „kooperativ“ oder „leistungsmotiviert“ sind unkonkret. Anwendbare Bezeichnungen sind essentiell.<sup>72</sup>

Mithilfe eines Kompetenzmodells wird nach strategiekonformen Anforderungen rekrutiert, entwickelt, gebunden sowie eingesetzt. Ein Talent Management System wirkt dem oftmals in der Literatur erwähnten „Gießkannenprinzip“ entgegen und schafft Konformität innerhalb der HR-Praktiken.<sup>73</sup> Ein Kompetenzmodell bildet damit die Grundlage eines systematischen Talent Managements.<sup>74</sup>

## 2.4 Unternehmenskultur

„At the end of the day, culture eats strategy for breakfast“.<sup>75</sup> Die Basis, um die im letzten Abschnitt vorgestellte Talent Strategie umzusetzen, setzt eine fördernde Unternehmenskultur voraus. Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur ist die beste Strategie nicht realisierbar. Unternehmenskultur bildet sich nach von Rosenstiel aus kollektiven Werten und Orientierungsmustern, die historisch gewachsen und von intellektueller sowie emotionaler Natur sind. Dazu gehören beispielsweise das Logo der Firma sowie der Jargon im Unternehmen.<sup>76</sup> Dies impliziert, dass die Kultur von den Menschen geschaffen wird.

---

<sup>72</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 29; Kunz, G. (2004), S. 46

<sup>73</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 66

<sup>74</sup> Vgl. Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 175

<sup>75</sup> Drucker, P. „zitiert nach Steinweg, S. (2009), S. 97“

<sup>76</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 98

Die Basis einer erfolgreichen Einführung eines systematischen Talent Managements stellt ein so genannter Talent Mindset.<sup>77</sup> Ein Talent Mindset „is the deep seated belief that having better talent at all levels is how you outperform your competitors“.<sup>78</sup> Wenn der Talent Mindset gelebt wird, fühlen sich alle Führungskräfte dafür verantwortlich den Talentpool<sup>79</sup> ihres Unternehmens zu stärken. Ein Talent Mindset beinhaltet eine talent- und ergebnisorientierte Führung.<sup>80</sup>

Die Unternehmensleitung ist dabei ein wichtiger Verbindungsfaktor von Unternehmensstrategie und Talent-Strategie.<sup>81</sup> Sie steht an der Spitze des Unternehmens und ist daher die wichtigste Instanz ein Talent Management System in der Unternehmenskultur zu verankern. Eine McKinsey-Studie belegt, dass die unzureichende Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung ein Talent Management erheblich erschwert.<sup>82</sup> Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen muss die entscheidende Stellung des Talent Managements erkannt werden und daraus die Bereitschaft, monetär in dieses zu investieren, entstehen. Derzeit wird eher in Finanz- und Controlling-Systeme investiert und dabei das Talent Management, trotz der Einsicht, dass talentierte Mitarbeiter essentiell für den Unternehmenserfolg sind, im Alltag ignoriert.<sup>83</sup>

Zum anderen sollen Talente in ihrer Entwicklung nach oben nicht von Linienmanagern gehindert werden. In der Praxis wird oft die

---

<sup>77</sup> Vgl. Micheals, E. u.a. (2001), S. 21 ff.; Cheese u.a. (2008), S. 224

<sup>78</sup> Micheals, E. u.a. (2001), S. 22

<sup>79</sup> Vgl. 3.1.2.2

<sup>80</sup> Vgl. Hatum, A. (2010), S.18

<sup>81</sup> Vgl. ebenda, S. 18; Rüttinger, R. (2010), S. 15

<sup>82</sup> Vgl. Komm, A. / Putzer, L. / Cornelissen, N. (2007), S. 3;Zu Putlitz, J. / Komm, A. / Putzer, L. (2009), S. 62

<sup>83</sup> Vgl. Magin, I. (2009), S. 294

Notwendigkeit eines Talent Managements nicht erkannt. Die Führungskraft im mittleren Management sieht in der Identifikation von Talenten, Zeit und Ressourcen zu verwenden in seinem Bereich nur Aufwand.

Das Talent verlässt anschließend seine Abteilung und ein anderer Kollege profitiert.<sup>84</sup> Um diese Hemmnisse zu eliminieren, sollte der Vorstand „Eigentümer“ des Prozesses sein. Die HR-Abteilung agiert in der Umsetzung als strategischer Partner der Unternehmensleitung.

Schwerpunkt der HR-Abteilung ist das Ermöglichen des Prozesses. Sie übernimmt somit die koordinierende Rolle.

Einerseits schafft die Unternehmenskultur Möglichkeiten für Freiräume und Lernprozesse, andererseits sind die Talente gefragt, diese Angebote anzunehmen und sich zu engagieren. Ein erfolgreiches Talent Management setzt die Grundmotivation sich weiterzuentwickeln, Wissen zu teilen und das Talent einzubringen voraus.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. ebenda, S. 295

<sup>85</sup> Vgl. Steinweg, S. (2010), S. 112; Zu Putlitz, J. / Komm, A. / Putzer, L. (2009), S. 67



### 3. TMS zur Entwicklung und Bindung

Im letzten Kapitel wurden die Rahmenbedingungen eines Talent Management Systems beschrieben. Darauf aufbauend stellt dieses Kapitel ausgewählte Praktiken der Talententwicklung und -bindung zur Umsetzung einer Talentstrategie vor.

#### 3.1 Talententwicklung

Hinter der Entwicklung von Talenten verbirgt sich weit mehr als nur ein attraktives Seminarangebot.<sup>86</sup> Von der strategischen Zielsetzung werden Schlüsselpositionen abgeleitet, die es im Rahmen eines langfristigen Talent Management Systems zu besetzen gilt. In einem Unternehmen gibt es eine Reihe dieser Schlüsselpositionen und somit eine Auswahl an Laufbahnmöglichkeiten. In der Literatur unterscheidet man in die Führungs-, Fach und Projektlaufbahn.<sup>87</sup>

Im weiteren Verlauf konzentriert sich der Autor auf die Vorbereitung einer Führungslaufbahn, um den Sachverhalt fassbarer zu gestalten, wohl wissend, dass sich eine Trendwende zu immer flacheren Hierarchien vollzieht. Gründe für diese Wahl sind zum einen das konservative Karriereverständnis junger Talente in Form von Aufstiegsmöglichkeiten<sup>88</sup> und die enorme Bedeutung von guten Führungskräften für das Unternehmen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 10

<sup>87</sup> Vgl. Friedli, V. (2002), S. 29

<sup>88</sup> Vgl. 3.2.3.1

Eine Reihe von Studien, wie auch die Studie „Making Talent a Strategic Priority“ von McKinsey, kommen zu dem Ergebnis, dass die richtige Besetzung von Führungskräften den höchsten Einfluss auf die Profitabilität der Unternehmen hat.<sup>89</sup>

### **3.1.1 Definition des Begriffs „Talententwicklung“**

Eine eindeutige Definition des Personal- / Talententwicklungsbegriffs ist in der Literatur nicht auszumachen.<sup>90</sup> Scheffer definiert die Talententwicklung als „konsequente Förderung der Talente“ und „wesentlichen Aspekt des Talent Managements.“ Dabei bietet der richtige und fordernde Jobeinsatz das höchste Motivations- und Entwicklungspotential sowie die größtmögliche Ausschöpfung des Leistungspotentials der Talente. „Nicht nur die Entwicklung der Fachkompetenzen, sondern auch die persönliche Entwicklung und die bereichsübergreifende Vernetzung sind Ziele der Qualifizierungsmaßnahmen.“<sup>91</sup> Talententwicklung ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der individuellen wie auch kollektiven Fertigkeiten sowie Verhaltensweisen. Die Talententwicklung fußt in der Entwicklungsplanung, um Kompetenzlücken zwischen Soll- und Ist-Profilen schließen. Talente sollen für aktuelle wie für zukünftige Herausforderungen entwickelt werden.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Graf Lambsdorff, M. (2009)

<sup>90</sup> Vgl. Berthel, J. / Becker, G. F. (2010), S. 387 ff.; Kammel, A. (2006), S. 52 ff.

<sup>91</sup> Scheffer, D. (2008), S. 7

<sup>92</sup> Vgl. Cheese u.a. (2008), S. 239

### 3.1.2 Talentidentifikation

Um junge Talente auf spätere Führungspositionen hin entwickeln zu können, müssen diese zuerst identifiziert werden. Dies setzt ein einheitliches Verständnis über die Definition von Talenten voraus. Eine Studie von Towers Perrin zum Thema Talent Management fand heraus, dass 30% der befragten Teilnehmer diese Voraussetzung nicht erfüllen.<sup>93</sup> Talent frühzeitig zu identifizieren und zu entwickeln trägt zur optimalen Besetzung von Führungspositionen bei. Denn nicht nur durch externe Rekrutierung werden Talente gefunden. Auch in den eigenen Reihen stößt man auf Potential. Das chinesische Sprichwort „das letzte, was Fische entdecken ist Wasser“ spiegelt die Situation vieler Unternehmen wieder. Laut Heyse & Ortmann fehlt in der Praxis häufig Kenntnis über Kriterien zur Identifizierung der Talente.<sup>94</sup> Ohne Identifikation findet keine Adressaten gerechte Entwicklung und Bindung statt. Die Ohnmacht in der Identifikation löst eine Kettenreaktion mit ungeahnten Folgen für das Unternehmen aus. „Winning the war for talent requires more than just winning the recruiting battle. Companies also have to make development a pervasive part of their company.“<sup>95</sup>

#### Auswahlkriterien

Anhand eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells werden Anforderungen an zu identifizierende Talente definiert. In der Praxis werden laut Kunz oft die folgenden Anforderungsmerkmale von Nachwuchstalenten

---

<sup>93</sup> Vgl. Sebald, H. / Enneking, A. / Wöltje, O. (2005), S. 3

<sup>94</sup> Vgl. Heyse, V. / Ortmann, S. (2008), S. 32

<sup>95</sup> Micheals, E. u.a. (2001), S. 14

erwartet: „Lernfähigkeit und kognitive Flexibilität“, „analytisches Denken“, „systematische Prioritätensetzung und Arbeitsorganisation“, „Ziel und Ergebnisorientiertheit“, „Kritikfähigkeit und Urteilsvermögen“, „Entscheidungsvermögen“, „Führungsfähigkeit“, „Karrieremotivation und Qualifizierungsbereitschaft“, „Belastbarkeit und Stresstoleranz“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Teamgeist“, Kommunikation, Rhetorik und Präsentationsvermögen sowie unternehmerisches Handeln.<sup>96</sup>

Bei der Identifikation eines Nachwuchstalents gilt die Einschätzung dieser Schlüsselqualifikationen nach Performance und Potential als probates Mittel.<sup>97</sup> Die Sprachreinheit des Begriffes Performance lässt allerdings zu wünschen übrig. Gute Performance meint erfolgreiches Handeln, beispielsweise das Halten eines guten Vortrages unter Stress. Dieses Beispiel macht deutlich, dass Persönlichkeitsmerkmale, Talente und Kompetenzen unweigerlich zu guter Performance beitragen.<sup>98</sup>

Persönlichkeitsmerkmale, wie Offenheit und das Talent zu sprechen sowie die Kompetenz, die selbstorganisiertes Handeln ermöglicht, bilden hier die Basis einer guten Performance.<sup>99</sup> Aufgrund beobachtbarer Performance wird auf erfolgreiches Handeln in der Zukunft geschlossen.<sup>100</sup> Die Zulassung zum Studium aufgrund von guten Schulnoten liefert hierfür ein Paradebeispiel. In Bezug auf die Identifikation von Talenten unter Studenten ist die Auswahl aufgrund von Studiennoten allerdings nur unter

---

<sup>96</sup> Vgl. Kromrei, S. (2006), S. 19

<sup>97</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 146

<sup>98</sup> Vgl. ebenda, S. 72

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S. 75

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 76

Vorbehalt anzuwenden.<sup>101</sup> Gute Noten bieten zweifelsohne gute Voraussetzungen für die weitere Karriere, sind jedoch kein Garant.

Der Begriff Potential bezieht sich auf die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit oder Anforderung, die derzeit noch nicht ausgeübt wird.<sup>102</sup> Von einem Potentialträger wird erwartet, die von Kunz definierten Anforderungsmerkmale in überdurchschnittlichen Ausprägungen aufzuweisen. Weiterhin wird erhofft, dass diese Merkmale nicht nur vorhanden sind sondern auch in überschaubarem Zeithorizont weiterentwickelt werden können.<sup>103</sup> Einer Person wird Potential zugesprochen, wenn sie durch eine rasche Auffassungsgabe erfolgreich neue Aufgaben übernimmt und schnell zu relevanten Ergebnissen kommt. Daher traut man der Person zu, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes bedeutendere Aufgaben zu übernehmen.<sup>104</sup>

Ein Potentialträger sollte sein Entwicklungspotential idealerweise bereits durch Erfolge bei fordernden verantwortungsvollen Aufgaben in der Praxis unter Beweis gestellt haben. Laut Kunz wird von einem Potentialträger erwartet, seine fachlichen und überfachlichen Kompetenzen im Unternehmen anzuwenden und im Team durch vorbildliche Kommunikation Leistungen zu erzielen.<sup>105</sup> Dies setzt die Delegation von adäquaten Aufgaben voraus, die es erlauben, diese Leistungen unter Beweis zu stellen. Von Talenten wird mehr als akademisches Denkvermögen verlangt. Sie sollen in verschiedenen Projekten mit unterschiedlich

---

<sup>101</sup> Vgl. Kunz, G. (2004), S. 44

<sup>102</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009) S. 139; Lowey, S. / Czempik, S. / Lütze, B. (2005), S. 733

<sup>103</sup> Vgl. Kunz, G. (2009), S. 46

<sup>104</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 92

<sup>105</sup> Vgl. Kunz, G. (2009), S. 47

zusammengesetzten Teams gleich gute Leistung liefern.<sup>106</sup> Die Beurteilung des Potentials junger Talente mit nicht allzu langer Berufserfahrung gestaltet sich folglich schwieriger.

Da die Analyse des Potentials bei jüngeren Mitarbeitern, wie DH-Studenten, anhand der Performance durch eine typische Beurteilung keine abschließende Aussage treffen kann, werden häufig Assessment-Center eingesetzt. Mit einem Assessment-Center werden standardisierte Aufgaben, die den Teilnehmer auf höheren Ebenen erwarten werden, simuliert. Der Teilnehmer wird bei der Bewältigung der Aufgaben von unabhängigen internen und oder externen Beobachtern hinsichtlich seines Potentials auf Grundlage seiner Kompetenzen beurteilt.<sup>107</sup> Trotz vielfältiger Kritik, wie beispielsweise Zufallsergebnisse oder Verzerrung durch Stress, ist es speziell für Nachwuchskräfte, von denen noch keine Verhaltensdaten im Kontext von speziellen Aufgaben vorliegen können, ein geeignetes Verfahren, da durch spezifisch konstruierte Assessment-Center Potential relevantes Verhalten gut beobachtet wird.<sup>108</sup> Die identifizierten Talente werden für den so genannten Talentpool nominiert.

#### Talentpool

A talent pool is „a list of employees who have been identified as having high potential for advancement“.<sup>109</sup> Ein Talentpool bündelt die Potentialträger im Unternehmen, um sie gesondert zu entwickeln und zu binden.

---

<sup>106</sup> Vgl. ebenda, S. 48

<sup>107</sup> Vgl. Gion-Röckelein, I. (2011), S. 197

<sup>108</sup> Vgl. Lowey, S./Czempik, S./Lütze, B. (2005), S.742

<sup>109</sup> Jackson, S. E. / Schuler, R. S. /Werner, S. (2009), S. 98

Die Teilnehmer des Talentpools werden so zugesagt auf der „Überholspur“ auf Führungspositionen vorbereitet.<sup>110</sup>

Viele bekannte Konzerne, wie Hugo Boss und Allianz, setzen Talentpools bereits erfolgreich in der externen Rekrutierung ein.<sup>111</sup> Der Talentpool beinhaltet als eine Art Datenbank die Profile von talentierten Nachwuchskräften. Ziel eines internen Talentpools ist das systematische Management der besonderen Mitarbeitergruppe „Talent“. Durch den zentralistischen Ansatz wird die Willkür der Fachabteilung verringert und Talente können bereichsübergreifend weiterentwickelt werden. Die SBB AG, eine der größten Transportfirmen der Schweiz, ist vom zentralen Ansatz überzeugt, da die Wahrscheinlichkeit, Talente zu übersehen, geringer ist.<sup>112</sup>

Obwohl Talentpools auf verschiedenen Ebenen etabliert werden können, spricht die Literatur überwiegend von Top-Performern aus dem mittleren Management.<sup>113</sup> In dieser Arbeit wird ein Talentpool als Bündelung von talentierten DH-Studenten verstanden. Der Pool dient dazu, die identifizierten Studenten nach dem Studium auf einen Aufstieg vorzubereiten. Die Zugehörigkeit zum Talentpool beinhaltet besondere Aufgaben der Weiterentwicklung, um eine Platzierung auf eine nicht vordefinierte Zielposition zu erreichen. Die Aussicht auf eine höhere Position lässt die Erwartungen der Talente an den Talentpool steigen. Das Unternehmen sollte daher

---

<sup>110</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 155

<sup>111</sup> Vgl. Hugo Boss / Allianz

<sup>112</sup> Vgl. Jordi, M. / Senn, P. T. (2010), S. 205

<sup>113</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 155

darauf achten, keine Demotivation durch falsche Kommunikation der Chancen entstehen zu lassen.<sup>114</sup>

### 3.1.3 Perspektivische Entwicklung

Innerhalb der Nachfolgeplanung ist es Ziel des Unternehmens durch die identifizierten und in den Talentpool nominierten Talente Schlüsselpositionen langfristig und anforderungsgerecht zu besetzen. Die Karriereplanung setzt hingegen bei den persönlichen Zielen der Talente an. Nach Mentzel gehören Selbstverwirklichung durch anspruchsvolle Tätigkeiten, Erweiterung der persönlichen Fähigkeiten und Sicherung des Arbeitsplatzes dabei zu wichtigen Zielen.<sup>115</sup> In der Karriereplanung legen Talente vor allem Wert auf Individualität. Daher wird beispielweise bei Siemens gemeinsam mit den Talenten ein Entwicklungsplan ausgearbeitet. Innerhalb dieses Karriereplans werden adäquate Perspektiven innerhalb des Unternehmens aufgezeigt. Ein derartiger Plan impliziert einen nächsten Schritt und wirkt somit zugleich bindend.<sup>116</sup> In der Idealsituation befinden sich Karriere und Nachfolgeplanung im Einklang. Dies wird im Unternehmensalltag oft vernachlässigt.<sup>117</sup> Die Notwendigkeit nach einer Balance ergibt sich aus Gründen der Transparenz in der Aufstiegs politik, Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft, somit auch Bindung und zur Deckung des Personalbedarfs.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. ebenda, S. 158

<sup>115</sup> Vgl. Mentzel, W. (1980), S. 10

<sup>116</sup> Vgl. 3.1.3

<sup>117</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 133

<sup>118</sup> Vgl. ebenda, S. 133



Ein Qualifizierungsbedarf entsteht durch einen Abgleich der formulierten Anforderungsprofile von Schlüsselpositionen auf der jeweiligen Ebene mit den vorhandenen Kompetenzen des Talents.<sup>119</sup> Über mehrere Entwicklungsstufen hinweg können sich Nachwuchskräfte entlang einer so genannten Leadership Pipeline entwickeln. Das Modell weist Talenten den Weg durch die Organisation.<sup>120</sup> Anhand der Leadership Pipeline werden Standards für die unterschiedlichen Führungsebenen abgeleitet. So können proaktiv auf jeder Ebene Entwicklungsprogramme zum Erreichen der nächsten Ebene geplant werden.<sup>121</sup>

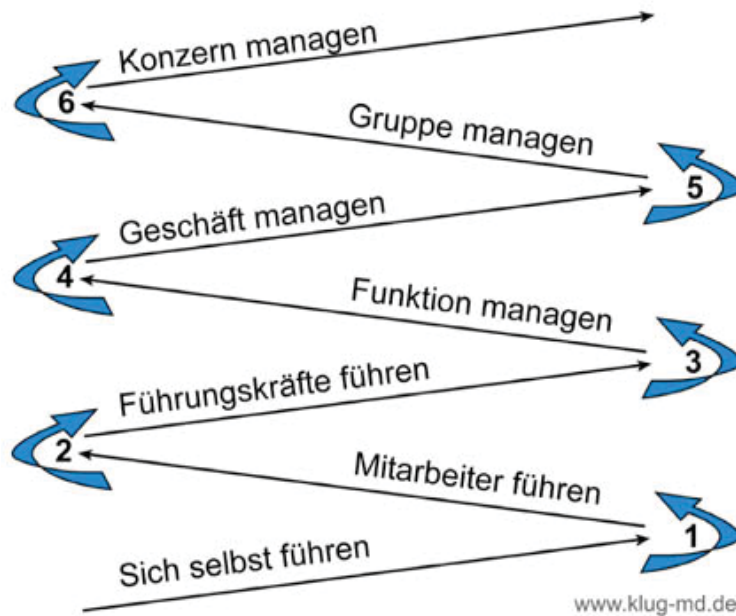


Abb. 3: Leadership Pipeline<sup>122</sup>

<sup>119</sup> Vgl. ebenda, S. 139

<sup>120</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 49

<sup>121</sup> Vgl. ebenda, S. 50

<sup>122</sup> Vgl. ebenda, S. 52

Ein junges Talent steht in der in Abb. 3 abgebildeten Darstellung am Anfang der Pipeline. Es ist fraglich, ob ein DH-Student vor Abschluss des Studiums überhaupt in der Lage ist, sich selbst zu führen, da er je nach Abteilung und Delegationsfreudigkeit Aufgaben zugewiesen bekommt und über keinen selbstständigen Aufgabenbereich verfügt.

Das Umfeld wandelt sich zu rasch, um langfristige Laufbahnpläne erstellen zu können.<sup>123</sup> Deshalb werden Talentpools mit breit qualifizierten Talenten eingesetzt und bei Vakanzen herangezogen. Dabei gilt es klare Vorfahrtsregeln zu implementieren. Auf ein Talent kann es sehr demotivierend wirken, wenn eine Position, für die es die nötige Entwicklung erfahren hat anderweitig besetzt wird.<sup>124</sup>

### 3.1.4 Entwicklungstools

Der Einsatz verschiedener Entwicklungstools im Rahmen eines Talent Management Systems zielt darauf ab die Kompetenzlücke zwischen Kompetenzerwartungen der höheren Ebene und den vorhandenen Kompetenzen des Talents zu schließen. Da keine konkrete Zielposition sondern eine Auswahl an Positionen zur Verfügung steht, müssen die Entwicklungsmaßnahmen möglichst breit ansetzen.

Die Auswahl an Talententwicklungsinstrumenten ist mannigfaltig. Abb. 4 gibt einen Überblick über Entwicklungsinstrumente:

On-the-job	Off-the-job
Lernen am Arbeitsplatz	Interne/externe Trainings/Seminare
Mentoring/Coaching	Action learning
Job	Bildungsurlaub
enrichment/rotation	Selbststudium
Selbststudium	Shadowing/Buddying
Projektarbeit	

Abb. 4: Entwicklungstools

---

<sup>123</sup> Vgl. Kobi, J. M. (2009), S. 56

<sup>124</sup> Vgl. Eaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 45

Innerhalb eines Talent Management Systems geht es nicht nur um die fachliche Weiterbildung, sondern um die Entwicklung der Persönlichkeit.<sup>125</sup> Talent-Befragungen nach Ritz kamen zu dem Ergebnis, dass für junge Talente herausfordernde Aufgaben und eigenverantwortliche Tätigkeiten zu ausschlaggebenden Bestandteilen des Traumjobs zählen.<sup>126</sup>

Laut Kobi zählen Herausforderungen sowie Projektarbeit zu den besten Talententwicklungsmaßnahmen.<sup>127</sup> Nach einer Umfrage des CIPD 2006 gehören hausinterne Entwicklungsprogramme und vorübergehende Versetzungen innerhalb der Organisation sowie Coaching zu den effektivsten Maßnahmen der Förderung und Entwicklung von Talenten.<sup>128</sup> Weiterhin brachte eine Studie von Deloitte hervor, dass Lernen im Team die wichtigste Quelle des Lernens darstellt.<sup>129</sup> Bei ZF Friedrichshafen durchlaufen Hochschulabsolventen ein Entwicklungsprogramm, in dem sie vier interdisziplinär angelegte Projekte durchführen.

Dies ist Teil der firmeninternen Führungsnachwuchskräfteentwicklung. Aufgrund dieser Erkenntnisse werden die Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens herausgearbeitet, um herausfordernde und eigenverantwortliche Aufgaben zu gewährleisten. Im Rahmen dessen werden actionlearning und Projektarbeit sowie jobrotation und enrichment näher erläutert. Als unterstützende Maßnahmen werden Coaching und Mentoring vorgestellt.

---

<sup>125</sup> Vgl. Scheffer, D. (2008), S. 7

<sup>126</sup> Vgl. Ritz, A. (2009), S. 64 f.

<sup>127</sup> Vgl. Kobi, J. M. (2009), S. 58

<sup>128</sup> Vgl. Tansley, C. u.a. (2007), S. 37

<sup>129</sup> Vgl. Capelli, P. (2008), S. 172

## Job enrichment/rotation

Job enrichment und rotation sind typische on-the-job-Entwicklungsmaßnahmen. Vor dem Hintergrund veränderter Karrierelaufbahnen, die Kompetenzen immer wichtiger werden lassen, ist job enrichment eine geeignete Methode das Tätigkeitsfeld zu erweitern. Innerhalb dieser Form der vertikalen Erweiterung des Aufgabengebietes kann das Talent nach und nach mehr Verantwortung übernehmen.<sup>130</sup> Job enrichment lässt sich so als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme einsetzen, um Talenten verantwortungserweiternde Aufgaben zuzuordnen und eine Darstellung des Talentpotentials zu gewährleisten.

Job rotation ist ein systematischer Arbeitsplatzwechsel, der das Tätigkeitsfeld erweitert, den Handlungsspielraum allerdings unverändert lässt.<sup>131</sup> Dieser Arbeitsplatzwechsel ist häufig Bestandteil eines Traineeprogramms.<sup>132</sup> Durch den Wechsel lernt das Talent verschiedene Bereiche und Tätigkeiten im Unternehmen kennen. Dies kann für die Übernahme einer Führungsaufgabe im weiteren Karriereverlauf nützlich sein, da ein generelles Wissen des Unternehmens aufgebaut wird. Eine Entsendung ins Ausland wäre im Rahmen der job rotation ebenfalls denkbar, wenn die unternehmensabhängigen Rahmenbedingungen gegeben sind.

Job enrichment und rotation tragen zum besseren Kennenlernen der Organisation bei. Wird von den Talenten eine abwechslungsreiche Tätigkeit gefordert, kann dies durch job enrichment und enlargement realisiert werden.

---

<sup>130</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 122

<sup>131</sup> Vgl. ebenda, S. 122

<sup>132</sup> Vgl. Zucho, R. O. (2001), S. 26

Die Implementierung dieser Maßnahmen bedarf keines großen Aufwands, lediglich eines höheren Betreuungsaufwands durch die Führungskraft. Dies zahlt sich jedoch durch die rasch steigenden Kompetenzen der Talente aus.<sup>133</sup>

### Projektarbeit

Projekte sind pragmatische Entwicklungsinstrumente on-the-job. Sie zeichnen sich durch ihre Einzigartigkeit aus.<sup>134</sup> Jedes Unternehmen hat ausreichend Themen, die oftmals mangels ausreichender Kapazität nicht bearbeitet werden. Andererseits gibt es genügend Mitarbeiter, die Erfahrungen in der Problemlösung sammeln möchten. Diese Dinge sollten zusammengeführt werden und Projekte, die ohnehin angestoßen werden müssen, als Personalentwicklungsinstrument genutzt werden.<sup>135</sup>

Die Projektarbeit unterscheidet zwei Arten von Projekten: Beim ersten Typ wird ein realitätsnahes Problem gelöst. Vordergründig dient es jedoch dazu, eine Entwicklungsplattform zu schaffen. Das Problem an sich hätte in diesem Fall, unter Umständen, leichter gelöst werden können. Hier steht der Fokus auf dem Projekt als Entwicklungsinstrument. Diese Form der Projektarbeit kommt häufig in Nachwuchsprogrammen, Traineeprogrammen oder ähnlichen Förderprogrammen zum Einsatz. Eine Gruppe von Nachwuchskräften arbeitet dabei, unter Beobachtung eines Betreuers, ein Konzept zur Lösung aus. Beim zweiten Typ steht das Projekt im Vordergrund.

Themen, die für das Unternehmen von zentraler Bedeutung sind, werden in Projekte verpackt und von kompetenten Mitarbeitern

---

<sup>133</sup> Vgl. Paschen, M. (2004), S. 35

<sup>134</sup> Vgl. Schax, E. (2007), S. 56

<sup>135</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 119

gesteuert. Die Projektgruppe wird um junge Talente ergänzt. So soll ein Lerntransfer von erfahrenen Mitarbeitern auf junge Hoffnungsträger ermöglicht werden.<sup>136</sup>

Beim ersten Typ sollte ein inhaltlicher Begleiter involviert sein, der bei Bedarf Impulse geben kann und als Berater unterstützend zur Seite steht.<sup>137</sup> Weiterhin sollte den Projektmitgliedern ein erfahrener Ansprechpartner bezüglich der Teambildung, der den Prozess begleitet und gegebenenfalls motiviert, bereitgestellt werden. Der Lernerfolg ist laut Kienbaum beim zweiten Typ am größten, wenn die Lernziele für die weniger erfahrenen Mitglieder vorher definiert werden. Die erfahrenen Mitglieder fühlen sich als Vermittler von Wissen und Erfahrung. Dadurch wird die Beimischung weniger erfahrener Projektteilnehmer besser akzeptiert.<sup>138</sup>

Kommunikations- und Integrationsfähigkeit werden immer wichtiger. Die Arbeit im Projektteam fördert gerade die sozialen Fähigkeiten, wie Überzeugungskraft und Ausdauer, durch die Interaktion mit den anderen Mitgliedern.<sup>139</sup> Aber nicht nur die sozialen Fähigkeiten, auch das fachliche und methodische Lernen, werden durch komplexe Aufgabenstellungen gefördert.<sup>140</sup> Die Bearbeitung eines Projektes schafft Platz für kreative Lösungsansätze.<sup>141</sup> Der Aufbau projektüberdauernder Netzwerke, speziell beim

---

<sup>136</sup> Vgl. ebenda, S. 119; Struck, O. (1998), S. 126

<sup>137</sup> Vgl. ebenda, S. 120

<sup>138</sup> Vgl. ebenda, S. 120

<sup>139</sup> Vgl. Struck, O. (1998), S.127

<sup>140</sup> Vgl. Reinbold-Scheible, S. / Flato, E. (2006), S. 65

<sup>141</sup> Vgl. Struck, O. (1998), S. 127

zweiten Typ durch die Beimischung erfahrener Mitglieder höherer Hierarchiestufen, bietet einen weiteren Vorteil. Projekte als Projektentwicklungsinstrumente erfordern eine gut durchdachte Organisation und zählen nicht zu den günstigsten, insbesondere der erste Typ, der den Nachwuchskräften Zeit gibt, selbst eine Lösung zu finden.<sup>142</sup>

### Action learning

Eine erweiterte Variante der Projektarbeit ist das action learning. Action learning zählt zu den Entwicklungsmaßnahmen on-the-job. Beim action learning werden aktuelle Organisationsprobleme von einem Projektlernteam bearbeitet. Dotlich und Noel definierten action learning als „nichts anderes als Lernen durch Tun in kontrollierter Umgebung“<sup>143</sup> Primäres Ziel des action learning ist nicht die Problemlösung sondern vielmehr das Reflektieren des Lernprozesses.<sup>144</sup>

Das innerhalb des action learnings zu lösende Problem kann ein vom Unternehmen vorgegebenes, ähnlich wie in der Projektarbeit, oder ein Problem eines Gruppenmitglieds sein. Dem action learning geht ein Auftraggeber, der den Anstoß zum Handeln gibt, voraus. Zu Beginn wird eine Projektvereinbarung über die zu erzielenden Ergebnisse, Verantwortlichkeiten sowie Ressourcen getroffen. Das Team ist wesentliche Voraussetzung des Erfolges. Die Bearbeitung der Aufgabe soll eine Art Gruppendynamik hervorrufen und zur Lösung der Aufgabe beitragen. Die einzelnen Mitglieder tragen sowohl Verantwortung für den Gruppenerfolg als auch für den eigenen Lernerfolg.

---

<sup>142</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 131

<sup>143</sup> Dotlich / Noel (1998), S. 1 „zitiert nach Hauser, B. (2008), S. 40“

<sup>144</sup> Vgl. Steward, J. (2011), S. 193

Ein Moderator unterstützt das Team bei der Auswertung der Projekterfahrungen. Im Konfliktfall wird er als Mediator tätig. Beim action learning stehen der Lernprozess und das Feedback im Vordergrund.<sup>145</sup>

## Coaching

Die Aufgaben in Projekten, die Übernahme erster Führungsverantwortung und vieles mehr stellen hohe Anforderungen an ein Nachwuchstalent. Um Überforderung, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit zu verhindern, bietet Coaching eine Möglichkeit pro aktiv Unterstützung in herausfordernden Situationen.<sup>146</sup> Laut Tansley zählt Coaching zu den effektivsten Entwicklungsmethoden.<sup>147</sup> Coaching „relates primarily to performance improvement in a specific skills area. The goals or at least the intermediate or subgoals are set with or at the suggestion of the coach. While the learner has primary ownership of the goal, the coach has primary ownership of the process. In most cases, coaching involves direct extrinsic feedback.“<sup>148</sup>

Im Rahmen des Coachings unterstützen interne und externe Berater Mitarbeiter in speziellen Situationen, wie beispielsweise der Bewältigung neuer Aufgaben. Potential-Coaching zielt darauf ab ungenutzte Leistungsreserven zu nutzen und ein höheres Leistungsniveau zu erreichen. Es wird in Vorbereitung auf eine neue Aufgabe eingesetzt.<sup>149</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. ebenda, S. 192 f.

<sup>146</sup> Vgl. Reinbold-Scheible, S./Flato, E. (2006), S. 58

<sup>147</sup> Vgl. Tansley, C. u.a. (2007), S. 37

<sup>148</sup> Clutterbuck, D. / Megginson, D.(2005), S.4

<sup>149</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2010), S. 251



Coaching kann auch als Career-Coaching fungieren, um Talente für Optionen der weiteren Laufbahn zu sensibilisieren oder im Rahmen von Potential-Coaching gezielt auf erste Führungspositionen vorzubereiten.<sup>150</sup> Hauptbestandteil des Coachings ist das Gespräch. Ein Coach fungiert als unabhängiger Feedbackgeber und bietet so genannte Hilfe zur Selbsthilfe, um neue Kompetenzen aufzubauen. Coaching ist eine Beziehung auf Zeit, daher ist am Anfang des Coachingauftrages das genaue Ziel zu klären.

Dieser Auftrag bestimmt, ob eine interne oder externe Lösung gefunden wird. Für das Einarbeiten in neue Qualifikationen bedient man sich größtenteils interner Coachs. Bei sensiblen Themen, wie beispielsweise die Verbesserung der Führungsfähigkeit bereits amtierender Führungskräfte, kommen externe Coachs in Betracht.<sup>151</sup> Bereits hier wird deutlich, dass es zahlreiche Varianten des Coachings gibt.<sup>152</sup> Im folgenden Abschnitt wird das Persönlichkeitscoaching näher vorgestellt.

In Vorbereitung auf eine erste Führungsposition können Persönlichkeitsmerkmale gecoacht werden. Das Persönlichkeitscoaching setzt dabei in der Entwicklung der Persönlichkeitsstärke, Sozialkompetenz, Extraversion und Aktivität an.<sup>153</sup> Persönlichkeitsstärke ist eine zentrale Voraussetzung einer Führungsperson, um überzeugend aufzutreten und souverän reagieren zu können. Eine starke Persönlichkeit zeichnet sich durch Selbstbewusstsein<sup>154</sup>, Optimismus<sup>155</sup> und Selbstkritik<sup>156</sup> aus.

---

<sup>150</sup> Vgl. Steward, J. (2011), S. 197

<sup>151</sup> Vgl. Reinbold-Scheible, S. / Flato, E. (2006), S. 59

<sup>152</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. (2010), S. 250

<sup>153</sup> Vgl. ebenda, S. 251

<sup>154</sup> Vgl. Eysenck/Eysenck (1969) „zitiert nach Stock-Homburg, R. (2010), S. 252“

<sup>155</sup> Vgl. Hofman (1997) S. 49 „zitiert nach Stock-Homburg, R. (2010), S. 252“

<sup>156</sup> Vgl. Comelli (2009) S.380 „zitiert nach Stock-Homburg, R. (2010),S. 252“

Sozialkompetenz mit den Ausprägungen Einfühlungsvermögen, Wahrnehmungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit sind weitere Voraussetzung für den beruflichen Erfolg.<sup>157</sup> Die Extraversion gehört laut Hurley zu einer wichtigen Voraussetzung für den erfolgreichen zwischenmenschlichen Kontakt. Spaß am Umgang mit Menschen und die Bereitschaft, persönliche Dinge in gewissem Umfang darzulegen, sind Eigenschaften einer Person mit Extraversion. Schließlich ist auch die Aktivität eines Menschen Indikator für die Offenheit gegenüber Veränderungen.

Die Beeinflussbarkeit des Coachings verschiedener persönlichkeitspezifischer Merkmale ist unterschiedlich stark. Laut Stock ist beispielsweise das Selbstbewusstsein oder der Optimismus nur gering durch Coaching beeinflussbar. Der Grad der Beeinflussung hinsichtlich Kommunikationsfähigkeit oder Selbstdisziplin wird als hoch eingestuft.<sup>158</sup>

Coaching ist ein gezieltes Personalentwicklungsinstrument, um Potentiale der Talente konsequent aufzubauen. Wie oben aufgezeigt wurde, kann Coaching nicht in allen Bereichen hinreichend wirksam werden. Jedoch besitzen die Talente Grundvoraussetzungen, die dies nicht zum Problem werden lassen. Coaching stößt im Allgemeinen auf hohe Akzeptanz im Unternehmen. Jedoch könnte fehlende Zeit als Gegenargument für ein strukturiertes Vorgehen angeführt werden, speziell wenn eine interne Führungskraft das Coaching übernimmt.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Boorum / Golsby / Ramsey (1998) S.17 „zitiert nach Stock-Homburg, R. (2010), S. 252“

<sup>158</sup> Vgl. Stock (2002), S. 39 „zitiert nach Stock-Homburg, R. (2008), S. 194“

<sup>159</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 100

Die genaue Vorgehensweise beim Coaching kann einschlägiger Literatur entnommen werden.

## Mentoring

Coaching und Mentoring weisen viele Gemeinsamkeiten auf, unterscheiden sich jedoch in einigen klaren Merkmalen. Beim Coaching wird meist der Problemlösungsprozess vom Coach ohne direkte Lösungsvorschläge begleitet. Das Mentoring hingegen ist eine Beziehung, in der ein erfahrener Mitarbeiter Wissen und Erfahrung an eine Nachwuchskraft weitergibt. Mentoring „enables an individual to follow in the path of an older and wiser colleague who can pass on knowledge, experience and open doors to otherwise out of reach opportunities.“<sup>160</sup> Der Mentor weicht die Nachwuchskraft in Sitten und Gebräuche des Unternehmens ein, um möglichen „Fettnäpfchen“ vorzubeugen.<sup>161</sup> Ziel ist es, die persönliche und berufliche Entwicklung zu unterstützen. Durch Mentoring kann das Talent von den Kompetenzen des „alten Hasen“ lernen. Mentoring zielt darauf ab, positiv auf die Bindung des Talents zum Unternehmen einzuwirken.<sup>162</sup>

Mentoring bietet eine Möglichkeit des Wissenstransfers in Vorbereitung auf die spätere Übernahme einer Schlüsselposition im Unternehmen. Dabei stehen nicht fachliche Beweggründe sondern vielmehr Selbstreflektion, Ausbau sozialer Kompetenzen oder das Bilden von Netzwerken im Vordergrund. Beispielsweise setzen VW, Daimler und die Deutsche Bank Mentoring in der Entwicklung ihres Führungskräftenachwuchses ein.

---

<sup>160</sup> Steward, J. (2011), S. 203

<sup>161</sup> Vgl. Gabrisch, J. (2010), S.166

<sup>162</sup> Vgl. Lippmann, E. (2009), S. 30

Ein Beispiel vor dem aktuellen Hintergrund der politischen Diskussion zur Frauenquote: Mentoring wird in Firmen gezielt in der Entwicklung von weiblichen Talenten auf Führungspositionen eingesetzt. Frauen in leitenden Positionen geben ihre Erfahrungen an junge Kolleginnen weiter, um diese von den eigenen Erlebnissen profitieren zu lassen.<sup>163</sup>

Da das Mentoren / Mentee-Verhältnis eine zwischenmenschliche Beziehung ist, steht und fällt der Erfolg des Mentorings mit der Offenheit und Bereitschaft der Teilnehmer. Idealerweise sollten als Mentoren nicht die direkten Vorgesetzten ausgesucht werden, da der Mentor die Rolle eines Vertrauten, einer Kontaktperson und eines kritischen Freundes einnehmen sollte.<sup>164</sup> Mentorenprogramme werden von Teilnehmern meist als sehr positiv erlebt. Aber auch hier spielt das Zeitargument eine Rolle.<sup>165</sup>

### 3.2 Talentbindung

Ein weiteres wesentliches Kernelement eines Talent Management Systems ist die Talentbindung. Nachdem im letzten Abschnitt Methoden aufgezeigt wurden, Talente unter den Nachwuchskräften zu erkennen und zu entwickeln, stehen in diesem Kapitel Möglichkeiten und Einflussfaktoren der Talentbindung im Mittelpunkt. Speziell nach Abschluss des Studiums öffnen sich für Nachwuchskräfte völlig neue Wege. Ein Wechsel zu einem Wettbewerber oder ein Masterstudiengang im Anschluss werden hier nur beispielhaft für eine Vielzahl an Möglichkeiten genannt.

---

<sup>163</sup> Vgl. o.V. (2010b)

<sup>164</sup> Vgl. Steward, J. (2011), S. 207

<sup>165</sup> Vgl. Paschen, M. / Weidemann, A. (2002), S. 91

### 3.2.1 Definition des Begriffes „Talentbindung“

Der Begriff Bindung vereint alle Aktivitäten des Unternehmens, die darauf abzielen eine langfristige Bindungsdauer von Talenten zu erreichen.<sup>166</sup> Bindung ist jedoch immer ein beidseitiger Akt zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.<sup>167</sup> Zwebel-Habig beschreibt Bindung daher als besonderes Zugehörigkeitsgefühl eines Mitarbeiters, welches sich positiv auf den Verbleib im Unternehmen auswirkt.<sup>168</sup>

Von Hofe vereint beide Definitionen und beschreibt Mitarbeiterbindung als die Verbundenheit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seitens des Unternehmens alle Maßnahmen, die Beziehung zum Mitarbeiter zu stabilisieren und zu verlängern.<sup>169</sup> Etwas konkreter wird die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, die Mitarbeiterbindung als einen Prozess ansieht, ausgewählte Mitarbeiter durch bestimmte Anreize im Unternehmen zu halten.<sup>170</sup> Letztere Definition impliziert, dass verschiedene Maßnahmen und Einflüsse auf die Bindung wirken. Eine Vielzahl von Faktoren, wie schwaches Engagement, geringe Motivation und schlechte Bezahlung beeinflussen die Bindung von Talenten negativ. Je mehr in Entwicklung von Talenten investiert wird, desto wichtiger ist es die Talente zu halten, um „Früchte“ dieser Investition nicht an den Wettbewerber zu verlieren.<sup>171</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Bröckermann, R. (2004), S. 18

<sup>167</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen, R. (2004), S. 345

<sup>168</sup> Vgl. Zwebel-Habig, A. (2004), S. 33

<sup>169</sup> Vgl. Vom Hofe (2005), S. 8

<sup>170</sup> Vgl. Zwebel-Habig, A. (2004), S. 33

<sup>171</sup> Vgl. Hatum, A. (2010), S. 97

### 3.2.2 Bedürfnisse der Talente

Der Beginn einer jeden Anstrengung hinsichtlich Talentbindung legt ein Verständnis der generellen Arbeitsmotive zu Grunde. Eine der bekanntesten Theorien über die Hierarchien menschlicher Bedürfnisse wurde von Maslow aufgestellt. Er unterteilt die Bedürfnisse der Menschen in fünf Kategorien:

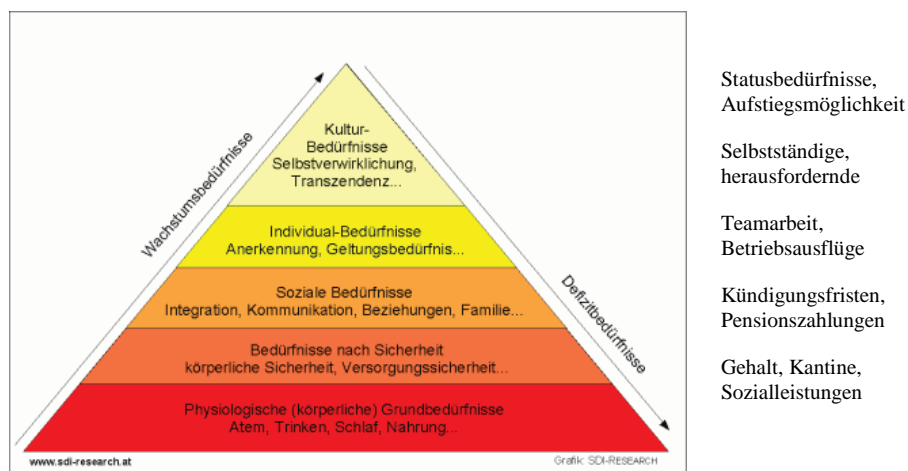


Abb. 5: Bedürfnispyramide Maslow<sup>172</sup>

Die drei unteren Stufen der Pyramide, die in Abb. 5 dargestellt wird, werden als Defizitbedürfnisse, die oberen beiden als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. Laut Maslow kann man Mitarbeiter nur zu Leistung motivieren,

<sup>172</sup> In Anlehnung an: Kaspar, D. (2010)

wenn man stufenweise seine Bedürfnisse befriedigt.<sup>173</sup> Das jeweils hierarchisch niedrigste Bedürfnis ist das stärkste. Die Stufe der Befriedigung muss identifiziert werden, um die entsprechenden Befriedigungsmöglichkeiten anzubieten. Dies soll zufriedenstellend sein und zur Bindung beitragen.

Auf dem gleichen Gebiet forschte Herzberg. Er unterteilt in Motivatoren und Hygienefaktoren, die über die Motivation von Menschen entscheiden. Zu den Motivatoren zählen beispielsweise Arbeitserfolg, Anerkennung, Verantwortung und Selbstverwirklichung. Werden diese Motivatoren erreicht, erhöht sich die Zufriedenheit und somit die Motivation. Die Hygienefaktoren, wie Entgelt, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsplatzsicherheit werden vorausgesetzt. Ein Fehlen dieser Faktoren wirkt sich negativ in Form von Unzufriedenheit aus.<sup>174</sup>

Es stellt sich die Frage, wie sich die aufgeführten Bedürfnisse in der Talentbindung widerspiegeln. Eine Befriedigung der Bedürfnisse und eine daraus folgende Bindung lässt sich mit Hilfe eines Anreizsystems erreichen.<sup>175</sup> „Anreize sind situative Bedingungen, die aufgrund einer gegebenen Bedürfnisstruktur bzw. inhaltlichen Arbeitsmotivation Aufforderungscharakter zum Vollzug einer Handlung für die Person aufweisen.“<sup>176</sup> Mit einem Anreizsystem wird versucht, die Mitarbeiter zu motivieren und dadurch zu binden. Alle Faktoren, die Bedürfnisse befriedigen, stellen einen Anreiz dar.<sup>177</sup>

Man unterscheidet zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen. Im Falle intrinsischer Anreize ist die Arbeit selbst Anreiz.

---

<sup>173</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 106

<sup>174</sup> Vgl. Haberland, S. (2009)

<sup>175</sup> Vgl. Knoblauch (2004), S. 112

<sup>176</sup> Nollau H. G. / Etterer, W. (2004), S. 32

<sup>177</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 102

Intrinsische Anreize bestehen in erwarteten positiven Erlebnissen während des Handelns.<sup>178</sup> Extrinsische Anreize liegen im äußeren Nutzen der Tätigkeit.<sup>179</sup> Durch ein bestimmtes Leistungsverhalten strebt der Mitarbeiter nach Belohnung. Anhand intrinsischer und extrinsischer Anreize lässt sich eine Vielzahl von Bindungsstrategien ableiten. Abb. 6 illustriert ein solches Anreizsystem.

Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		
Finanzielle Anreize		Soziale Anreize	Institutionelle Anreize	Die Arbeit selbst
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize			
Fixes und variables Entgelt, Prämien	Alle geldwerten Anreize, die unabhängig von der Arbeitsleistung freiwillig von der Institution erbracht werden (Fringe Benefits)	Gruppenmitgliedschaft, Führungsstil, Kooperation mit Kollegen/innen, Kommunikation, Status usw.	Verwaltungsstandort, Kulturimage, Arbeitszeitregelungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Wert usw.	Arbeitsinhalt, Tätigkeitsspielraum, Arbeitsvielfalt, Anforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten
Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation

Abb. 6: Anreizsystem<sup>180</sup>

<sup>178</sup> Vgl. ebenda, S. 104

<sup>179</sup> Vgl. ebenda, S. 113

<sup>180</sup> Enthalten in: Ritz, A. (2006), S. 3



Mit Hilfe dieses Anreizsystems lassen sich eine Vielzahl von Bindungsstrategien erarbeiten. Um gezielt Bindungsinstrumente einsetzen zu können, ist es wichtig, zielgruppenspezifisch vorzugehen.<sup>181</sup>

### 3.2.3 Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens

Eine zielgruppenspezifische Vorgehensweise setzt Wissen über junge Talente voraus. Eine Verbundenheit mit dem Unternehmen entsteht durch die Identifikation der Werte und Ziele des Talentes mit den vom Unternehmen verkörperten Werten.<sup>182</sup> Strebt die junge Generation nach Selbstverwirklichung und Autonomie, kann das Unternehmen dem durch Attraktivitätsmerkmale wie Flexibilisierungen entgegenkommen. Unter Arbeitgeberattraktivität versteht man nicht nur die Akquisitionsfunktion, sondern vielmehr die von einem Unternehmen ausgehende Anziehungskraft dort weiterhin zu arbeiten: die so genannte Bindungsfunktion.

#### Stand der Forschung

Mit der Arbeitgeberattraktivität beschäftigen sich diverse Studien mit verschiedensten Resultaten.<sup>183</sup> In einer Studie von Kirchgeorg und Loorbeer wurden im Jahr 2001 deutschlandweit 3000 hochqualifizierte Studenten bezüglich ihrer Arbeitgeberanforderungen befragt.

In Kooperation mit der internetbasierten Plattform e-follows.net, die über

---

<sup>181</sup> Vgl. Beck, C. (2009), S. 71

<sup>182</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 183

<sup>183</sup> Studien von Towers Perrin, Bertelsmann Stiftung, Trendence Institut  
„zitiert nach Beck, C. (2009), S. 70“

8000 Studenten mit einem Stipendium fördert, wurde die Sample-Gruppe per Zufall aus dieser Grundgesamtheit ausgewählt.<sup>184</sup>

Abb. 7 gibt einen Überblick über die Bedeutsamkeit der verschiedenen Kriterien innerhalb der Sample-Gruppe:

<b>Wichtigste Anforderungskriterien von High Potentials an den zukünftigen Arbeitgeber</b>	
<b>Wichtigste Kriterien der gestützten Befragung aus 2004</b>	<b>Wichtigste Kriterien der gestützten Befragung aus 2002</b>
1. Gutes Arbeitsklima	1. Freundschaftliches Arbeitsklima
2. Ehrliches Arbeitsklima	2. Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
3. Herausfordernde Aufgaben	3. Herausfordernde Aufgaben
4. Mitarbeiter werden gefördert	4. Freiräume für selbständig kreatives Arbeiten
5. Gute Aufstiege	5. Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten
6. Zukunftsfähigkeit des Unternehmens	6. Einen guten Vorgesetzten haben
7. Gerechtes Arbeitsklima	7. Teamkultur
8. Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten	8. Flexible Gestaltung der Arbeitszeit
9. Balance zwischen Berufs- und Privatleben	9. Zukunftsfähigkeit der Branche
10. Das Unternehmen ist vertrauenswürdig	10. Unternehmenskultur passt zu meinen Werten

Abb. 7: Anforderungskriterien High Potentials<sup>185</sup>

Die Ergebnisse der Studien von 2002 und 2004 verdeutlichen, dass zunehmend weiche Faktoren wie Arbeitsklima und Entfaltungsmöglichkeiten zu den wichtigen Faktoren gehören. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind von Platz 2 auf Platz 5 zurückgefallen und die Vergütung nahm weder 2002 noch 2004 in den Top Ten einen Platz ein.

<sup>184</sup> Kirchgeorg, M. / Loorbeer, A. (2002), S. 8

<sup>185</sup> Enthalten in: Kirchgeorg, M. / Günther, E. (n.d.), S. 6

Eine aktuellere Studie der Hochschule der Medien Stuttgart befragte 2010 deutschlandweit 733 Studenten von Unis, FHs und DHs aus einer Grundgesamtheit von 38.000 Studenten. Die Mehrheit der Befragten strebt einen Bachelorabschluss an. Abb. 8 bildet die wichtigsten Antworten der Befragten zur Wahl des zukünftigen Arbeitgebers ab:

sehr wichtig	weniger wichtig
freundschaftliches Arbeitsklima	flexible Arbeitszeiten
sicherer Arbeitsplatz	Standort
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Unternehmensgröße
Weiterbildung	internationale Entwicklungsoptionen
Karrierechancen	
Vergütung	
Qualität des Managements	
Übernahme von Verantwortung	

Abb. 8: Anforderungskriterien Studenten

Das wichtigste Kriterium unter den befragten Studenten ist ein freundschaftliches Arbeitsklima. Obwohl die meisten Studenten noch keine eigene Familie gegründet haben, wird Vereinbarkeit von Beruf und Familie als wichtig (36%) bis sehr wichtig (48%) eingestuft und ist somit bedeutender als Freizeit. Flexible Arbeitszeiten und Standort spielen hingegen bei ca. einem Drittel der Studenten eine untergeordnete Rolle. Die befragten Studenten wünschen sich einen sicheren Arbeitsplatz.

Die Unternehmensgröße wird dabei als am wenigsten wichtig erachtet.<sup>186</sup> Weiterhin zählen Weiterbildungsmöglichkeiten (95%) noch vor Karrierechancen (85%) und Übernahme von Verantwortung (84%) zu den wichtigen bis sehr wichtigen Kriterien. Internationale Karrieremöglichkeiten spielen eine untergeordnete Rolle. Nur 74% / 78% der Studenten stufen Reputation und Erfolg des Unternehmens und die Attraktivität von Produkten und Dienstleistung, welche die Außenwirkung größtenteils bestimmen, als wichtig bis sehr wichtig ein. Es kann festgehalten werden, dass das ideale Arbeitsumfeld des durchschnittlichen Studenten zunächst freundschaftlich, familiengerecht und sicher sein sollte bevor andere Kriterien tragend werden.

Weiterhin ist interessant, dass 61% der Befragten ein Jahres-Brutto-Gehalt von mindestens 30 T€ erwarten, 69% der Wirtschaftswissenschaftler fordern diese Mindesthöhe. Auf die nächste Stufe von 40T€ trauten sich allerdings nur 22% der Wirtschaftswissenschaftler. Diese Erwartungshaltung deckt sich mit Herzbergs Theorie: Geld wirkt als Hygienefaktor und löst beim Wegbleiben Unzufriedenheit aus.

In einer weiteren Forschung von Ritz wurden die Talente nicht flächendeckend befragt, sondern von Angesicht zu Angesicht in einem persönlichen Interview. Vier Personen, die als junge Talente mit Potential bezeichnet werden können, wurden zu den Themen Arbeitgeberattraktivität, unternehmerische Sozialverantwortung, Work-Life-Balance und Entwicklungsmöglichkeiten befragt. Zwei der Befragten stehen nach erfolgreichem Abschluss der Hochschule bereits im Berufsleben bei Julius Bär und Swiss Re. Die andere Hälfte steht kurz vor dem Masterabschluss. Laut der Befragung wissen junge Talente über ihre Attraktivität am

---

<sup>186</sup> Kirchgeorg, M. / Loorbeer, A. (2002), S. 8

Arbeitsmarkt und haben genaue Vorstellungen von ihrem jetzigen oder potentiellen Arbeitgeber. Für die Arbeitgeberattraktivität spielen Kriterien wie internationale Karriereöglichkeiten, Unternehmensimage sowie das Angebot an Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle. Respekt, Ehrlichkeit, Fairness und ethisches Handeln wurden im Hinblick auf die unternehmerische Sozialverantwortung genannt. Als Ausgleich für intensivere Arbeitsphasen stufen junge Talente die Work-Life-Balance ebenfalls als wichtig ein. Im Rahmen der Entwicklung lag die Betonung explizit auf individueller Entwicklung. Auf die Frage nach dem Traumjob legten alle Befragten großen Wert auf eigenverantwortliche und herausfordernde Tätigkeiten.

Anhand dieser Studien lassen sich einige Parallelen erkennen. Weiterbildung, Karrierechancen, Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie ein freundschaftliches Arbeitsklima - also „weiche Faktoren“ - nehmen einen hohen Stellenwert ein. Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit tauchen 2010 wieder unter den wichtigen Kriterien auf. Eine Korrelation mit der Finanz- und Wirtschaftskrise könnte hier den Ausschlag gegeben haben.

### Attraktivitäts-Setting

Die individuellen Attraktivitätsmerkmale können in verschiedenen Dimensionen zusammengefasst werden.<sup>187</sup> Beck fasst die zur Bindung wichtigen Attraktivitätsmerkmale in einem Schema zusammen.

Andere Autoren, die sich ebenfalls mit zentralen Einflussfaktoren auf die

---

<sup>187</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 114

Mitarbeiter beschäftigen, unterscheiden ähnliche Dimensionen.<sup>188</sup> Beck unterteilt<sup>189</sup>:

- Arbeitsinhalt (Interessantes Aufgabenfeld, verantwortungsvolle Aufgaben)
- Arbeitsklima (freundschaftliches Zusammenarbeiten, Teamarbeit)
- Führung (Vorgesetzter, der unterstützt und begeistert, Anerkennung von Leistung)
- Entwicklungsmöglichkeiten (Karrierechancen, Förderung, Übernahme von Verantwortung)<sup>190</sup>
- Arbeitsumfeld (Sicherheit der Anstellung, Work-Life-Balance, Vergütung)
- Unternehmen (Image, Größe, Standort, Internationalität, interessante Produkte)

Da nicht jedes Unternehmen in allen Punkten optimal aufgestellt sein kann, besteht laut Beck mittels eines Attraktivitäts-Settings die Möglichkeit defizitäre Einzelmerkmale durch die besonders gute Erfüllung anderer Attraktivitätsmerkmale zu kompensieren. Ein regionales Unternehmen wird sich beispielsweise im Bereich von internationalen Karrieremöglichkeiten schwer tun, wohingegen eine international agierende Bank Probleme mit der Work-Life-Balance bekommen könnte. Die optimale Aufstellung hinsichtlich der Attraktivitätskriterien setzt Wissen über die Präferenzen der zu bindenden Zielgruppe voraus.<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. Eaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 44

<sup>189</sup> Vgl. Beck, C. (2009), S. 72 f.

<sup>190</sup> Siehe 3.1.3

<sup>191</sup> Vgl. Beck, C. (2009), S. 72 f.

### 3.2.4 Bindungstools

Die von Beck aufgestellten Dimensionen werden im folgenden Abschnitt näher beschrieben und dabei Maßnahmen, so genannte Bindungstools skizziert, welche die Bindungsintensität steigern können.

#### Arbeitsinhalt

Der Arbeitsinhalt spielt für Talente eine bedeutende Rolle. Sie wünschen sich abwechslungsreiche und fordernde Tätigkeiten, sowie Entscheidungsbefugnisse und Autonomie.<sup>192</sup> Hier wirkt sich der so genannte Wertewandel auf die Vorstellung der Karriereplanung junger Talente aus. Brown und Hasket sprechen vom Fokus auf employability, wonach Talente nicht auf der Suche nach einem lebenslangen Job sind, sondern Bedingungen suchen, in denen sie sich am besten weiterentwickeln können.<sup>193</sup> Stellen sich Unternehmen nicht auf die Entwicklung ihrer Talente ein, suchen diese nach besseren Entwicklungsbedingungen in anderen Unternehmen. Charles Handy spricht in seinem Buch davon, Talenten „a continuing series of good roles“ anbieten zu müssen, um die Besten zu halten.<sup>194</sup> Dies kann in Form von job rotation, job enrichment oder auch Projektarbeit geschehen.<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Eaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 93

<sup>193</sup> Vgl. Brown und Hasket (2004) „ zitiert nach Hatum, A. (2010), S. 25“

<sup>194</sup> Handy, C. (1996), S. 28

<sup>195</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 11

## Unternehmen

Das Unternehmen selbst zählt ebenfalls zu einem Attraktivitätsmerkmal, welches durch Image, Unternehmenskultur, Produkt oder Dienstleistung, Standort, Innovationskraft und weitere Merkmale verkörpert wird.<sup>196</sup> Die Unternehmenskultur oder organisational identity<sup>197</sup> ist ein zentrales Kriterium in Bezug auf die Attraktivität des Arbeitgebers und die Bindung an selbigen. Unter Unternehmenskultur versteht man die Gesamtheit an Werten und Normen, die Entscheidungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter prägen. Wertschätzung und Vertrauen, Achtung und Respekt sowie Informationsfluss sind zentrale Bestandteile einer Unternehmenskultur.

Diese Werte regen laut Knoblauch zum Mitdenken und Identifizieren mit dem Unternehmen und Projekten an.<sup>198</sup> Laut Aselstine und Alletson wünschen sich Talente einen „Blick fürs Ganze“. Die Vision, welche Orientierung und Motivation vermittelt, muss deutlich sein.<sup>199</sup> Weiterhin zählt die gezielt kommunizierte Einbindung der Talente in die Umsetzung der Strategie als zentraler Einflussfaktor der Bindung.<sup>200</sup>

Einen großen Einfluss auf die Bindung hat das Unternehmensimage. Das Image des Unternehmens wird verkörpert durch den Ruf, den Standort, die Größe, die Innovationskraft, die Branche etc. aber auch personalpolitische Faktoren wie interessante herausfordernde Aufgaben, abwechslungsreiche Arbeit, Führungsverhalten, monetäre Anreize etc.

---

<sup>196</sup> Vgl. Beck, C. (2009), S. 72

<sup>197</sup> Kann synonym verwendet werden, Burmann, H. / Meffert, C. / Koers, M. (2005) S. 51 zeigen, dass viele Autoren eine Gleichsetzung des Kultur und Identitätsbegriffes vornehmen

<sup>198</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 115; Hatum, A. (2010), S. 100

<sup>199</sup> Vgl. Hatum, A. (2010), S. 100

<sup>200</sup> Vgl. Enaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 44



Eine gewissermaßen geplante Selbstdarstellung des Unternehmens, die nach innen und außen wirkt.

Eine signifikante Kultur kann sehr attraktiv sein und die Bindung an das Unternehmen verstärken. Schlussendlich müssen Talent und Unternehmenskultur zueinander passen.

### Arbeitsumfeld

Die Vergütung wurde zwar nicht auf einem der vorderen Punkte angeben, anhand erfragter Gehaltsvorstellung lässt sich allerdings erkennen, dass eine angemessene Bezahlung vorausgesetzt wird. Weiterhin kann angenommen werden, dass Geld ein wichtiger Motivationsfaktor für DH-Studenten ist, da Bezahlung eines der Alleinstellungsmerkmale des Dualen Studiums darstellt. Jedes Unternehmen verfolgt eine eigene Art der Vergütungs- und Honorierungsstrategie. Laut Hatum sollte sich die Vergütungsstrategie am Potential und an der Performance orientieren.<sup>201</sup> Talente, die im Unternehmen bleiben sollen, müssen wettbewerbsgerecht bezahlt werden.

Talente suchen zunehmend nach flexiblen, individuellen Konzepten in ihrer Karriereplanung, jedoch nicht im Hinblick auf konventionelle Methoden, wie flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle, sondern in Bezug auf eine langfristig flexible Karrieregestaltung. „Mass Career Customisation“<sup>202</sup> (MCC) heißt ein neues Konzept, welches die vier Dimensionen: Geschwindigkeit, Arbeitspensum, Einsatzort und Aufgabe beinhaltet. MCC wurde zur Individualisierung von Karrierewegen entwickelt.

Anhand dieses Konzeptes wird gemeinsam mit dem Unternehmen das

---

<sup>201</sup> Vgl. Hatum, A. (2010), S. 103

<sup>202</sup> Vgl. Benko & Weisberg „zitiert nach: Hatum, A. (2010), S. 110“

Tempo eines Karriereverlaufs bestimmt. Auch die Wahl der Position und Verantwortung wird in Anlehnung an persönliche Bedürfnisse bestimmt. Dieses Konzept wurde bei Deloitte entwickelt sowie getestet und wirkte sich positiv auf die Bindung der Mitarbeiter aus.<sup>203</sup>

Ein Beispiel: Max oder Maxi Mustermann, junge Talente, können nach dem Studium mit hohem Tempo, Arbeitspensum und Aufgaben einsteigen und später bei Schwangerschaft/Vaterschaft die Geschwindigkeit etwas zurückschrauben. Nachdem die Kinder alt genug sind, gilt die Konzentration wieder der Karriere.

Eine ähnliche Richtung, nämlich Privatleben und Beruf in Einklang zu bringen verfolgt das Work-Life-Balance-Konzept. Durch individuell flexible Arbeitszeiten, wie beispielsweise Teilzeit, jobsharing und andere Modelle, aber auch Fitnessangebote oder private Haushaltsführung, soll Entlastung geboten werden. Die Methoden, die sich hinter dem Mantel der Work-Life-Balance verstecken, sind vielfältig. Kritisch betrachtet liegt das Verlassen eines Betriebs nicht an der Work-Life-Balance, sondern an der Arbeit selbst.

Keine Chance auf Weiterentwicklung oder potentielle Karrierechancen, subjektiv als schlecht empfundenenes Unternehmensimage oder eine generelle Unzufriedenheit mit der Unternehmenskultur sind treibende Argumente, das Unternehmen zu verlassen.<sup>204</sup> Wenn grundsätzliche Dinge nicht stimmen, dann wirkt Work-Life-Balance wie „ein Tropfen auf dem heißen Stein“.

---

<sup>203</sup> Vgl. Pütter, C. (2008)

<sup>204</sup> Vgl. Thom, N. u.a. (2003), S.238

## Führung

In der Literatur findet man verschiedene Ansätze von Führungstheorien. Innerhalb eines Talent Management Systems zeichnet sich die Führung durch Mitarbeiter- und Ergebnisorientiertheit aus.<sup>205</sup> Eine mitarbeiterorientierte Führung bestätigt laut der Studie von Hewitt Associates einen attraktiven Arbeitgeber.<sup>206</sup> Mitarbeiterorientierte Führung kann durch das Einbeziehen der Motive der Mitarbeiter erreicht werden. Dazu gehört auch die Wertschätzung, die durch die Art des Umgangs, das Feedback sowie der Wortwahl verkörpert wird. Das Menschenbild der Führungskraft wirkt sich auf die Haltung aus. Geht die Führungskraft davon aus, dass Menschen abgeneigt sind zu arbeiten, tritt eine Art sich selbst erfüllende Prophezeiung ein und wirkt sich in Form eines passiven Arbeitsverhaltens aus.<sup>207</sup>

Talente erwarten eigenverantwortliche Aufgaben, d.h. sie setzen ein hohes Maß an Freiheit voraus, um neue Ideen umsetzen zu können. Fehler, aus welchen sie für die Zukunft lernen können, müssen dabei einkalkuliert werden.<sup>208</sup> Mithilfe des Umsetzungsinstrument Management by objectives (MBO) werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten Ziele vereinbart, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Die Mitarbeiter sollen ihre tägliche Arbeit an diesen Zielen ausrichten. Der Weg zur Zielerreichung kann vom Mitarbeiter selbst bestimmt werden. Dadurch gewährt das Unternehmen die Freiheit, durch verschiedene Ansätze Aufgaben anzugehen. Außerdem muss die Wertschätzung der Arbeit durch die Führungskraft spürbar

---

<sup>205</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 101

<sup>206</sup> Vgl. o.V. (2008), S. 1

<sup>207</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 187

<sup>208</sup> Vgl. Spikschen, E. (2005), S. 143

sein.<sup>209</sup> Aufgabe der Führungskraft ist es, das richtige Verhältnis an Anreizen zur Verfügung zu stellen. Zuviel materielle Anreize lenken von der eigentlichen Erfüllung der Aufgabe selbst ab, die von Talenten als sehr wichtig eingestuft wird.<sup>210</sup> Außerdem suchen Führungskräfte im eigenen Netzwerk innerhalb des Unternehmens nach Entwicklungs- und Bindungsoptionen für Talente. Führungskräfte müssen zum Thema Personalführung richtig geschult werden, denn ein als inkompetent empfundener Vorgesetzter kann schnell zum Kündigungsgrund werden. Auf der Führungsebene können viele Maßnahmen realisiert werden um Talente zu motivieren und zu binden.

### Arbeitsklima

In der Attraktivitätsstudie innerhalb Studenten belegte „freundschaftliches Arbeitsklima“ Rang eins. Eine weitere Studie der Personalberatung Neumann International verstärkt die Gewichtung dieses Aspekts, nachdem 70% der Befragten das Betriebsklima mit dem Maximalwert belegen.<sup>211</sup> Die Unternehmenskultur und das Betriebsklima stehen in starker Verbindung. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter spiegelt sich in der Stimmung innerhalb eines Unternehmens wider.<sup>212</sup> Zentraler Bestandteil eines guten Betriebsklima ist der Umgang miteinander, sowohl vertikal vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter als auch horizontal unter den Mitarbeitern selbst.<sup>213</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 189

<sup>210</sup> Vgl. Thom, N. (2008), S. 10

<sup>211</sup> Vgl. Enns, L. (2007), S. 44

<sup>212</sup> Vgl. Knoblauch, R. (2004), S. 118

<sup>213</sup> Vgl. ebenda, S. 119

Weitere Faktoren wie Gehalt, Arbeitsabläufe, innerbetriebliche Kommunikation sowie Arbeitszeiten beeinflussen das Klima. Für ein gutes Betriebsklima spielt die Arbeitsumgebung selbst eine große Rolle. Studien belegen, dass sich Raumgestaltung, Licht und Luft positiv auf die Motivation auswirken und so auch auf die Bindung. Hier gibt es viele Ansatzpunkte Talente zu binden.

### **3.3 Zusammenfassung**

Anhand der Theorie wurden wesentliche Faktoren für die Entwicklung und Bindung von Talenten herausgearbeitet. Vor dem Hintergrund der menschlichen Bedürfnisse und durch diverse Studien erforschte Attraktivitätsmerkmale von Unternehmen wurden Cluster gebildet, denen Instrumente zur Bindung zugeordnet wurden. Die Talententwicklung gehört ebenfalls einer Dimension der Bindung an. Laut Kienbaum sind fehlende Entwicklungsmöglichkeiten vor Führungsqualität und herausfordernden Aufgaben der häufigste Austrittsgrund von Mitarbeitern.<sup>214</sup> Aufgrund dieses hohen Einflusses wurde die Entwicklung in einem gesonderten Kapitel betrachtet. Hier wird einmal mehr deutlich, dass erfolgreiches Talent Management von mannigfaltigen Kriterien abhängt.

Wie die Abb. 9 darstellt müssen die einzelnen Maßnahmen vor dem Hintergrund eines strategisch verankerten Talent Managements gesehen werden.

---

<sup>214</sup> Vgl. Eaux, C. / Heinrich, F. (2011), S. 143

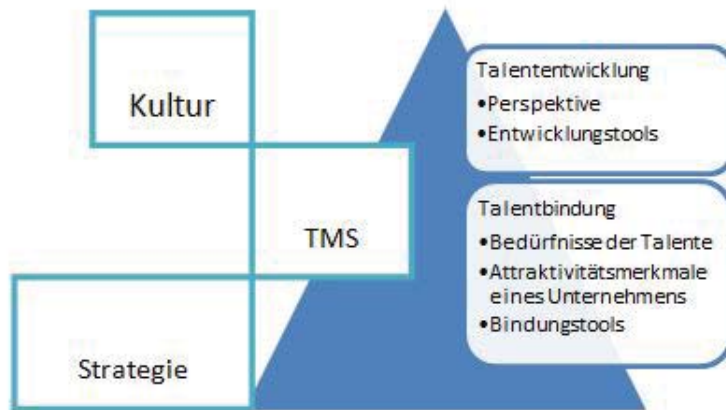


Abb. 9: Talententwicklung/-bindung vor dem Hintergrund eines TMS

#### 4. Analyse der Beispielsparkasse

Die Mustersparkasse ist ein öffentlich rechtliches Kreditinstitut in der Trägerschaft des Landkreises und betreibt grundsätzlich alle banküblichen Geschäfte. Die Mitarbeiterzahl der Beispielsparkasse beläuft sich auf über 1.000 Beschäftigte und einer Bilanzsumme von unter 5 Mrd. €.

## 4.1 Unternehmensstrategie

Die ausgewählte Sparkasse untersteht dem Leitbild der von der Sparkassen-Finanzgruppe formulierten Titel „Fair. Menschlich. Nah“, welches für eine nachhaltige Geschäftspolitik im Interesse der Kunden und der örtlichen Gemeinschaft steht. Die in Abb. 10 dargestellte Vision des öffentlich rechtlichen Kreditinstitutes sieht vor, sich durch einen hohen Qualitätsanspruch und selbstbestimmte Führung der Marke Sparkasse in einem verstärkten Wettbewerb zu behaupten.<sup>215</sup>



Abb. 10: Integrierte Vision 2015<sup>216</sup>

---

<sup>216</sup> In Anlehnung an: Sparkasse (2010), S. 2

Die Modellsparkasse hat derzeit eine unterdurchschnittliche Ertragssituation gegenüber vergleichbaren Sparkassen. Ziel dieser Sparkasse ist es, ein nachhaltiges und überdurchschnittliches Betriebsergebnis zu erzielen. Analog der Strategie des Deutschen Sparkassen und Giro Verbands ist die Erfüllung der folgenden sieben Messkriterien für eine gesunde Sparkasse anzustreben: Marktanteil, Produktivität, Innovation, Mitarbeiterbindung, Liquidität, Rentabilität sowie Gemeinwohl.<sup>217</sup>

Die strategischen Ziele der Präzedenzsparkasse sind für die jeweilige Perspektive von der Unternehmensvision abgeleitet. Abb. 11 gibt einen Überblick über die strategischen Ziele aller Perspektiven. Im weiteren Verlauf steht die in der Graphik hervorgehobene Mitarbeiterperspektive im Vordergrund.

---

<sup>217</sup> Vgl. Sparkasse (2010), S. 2





Abb. 11: Strategische Ziele der Sparkasse<sup>218</sup>

Die personalpolitische Geschäftsstrategie sieht vor durch erhöhte Vertriebsleistung und Prozessverbesserungen auch in Zukunft auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Hinsichtlich der Entwicklung soll eine zielgerichtete Personalentwicklung sichergestellt werden.

<sup>218</sup> In Anlehnung an Sparkasse (2010), S. 3

Die Mitarbeiter werden durch vielfältige Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen, die neben fachbezogenen Themen vor allem die Entwicklung der sozialen Kompetenz zum Inhalt haben soll, unterstützt.<sup>219</sup>

Die Arbeitgeberattraktivität wird durch die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter erhöht. Dazu wurde bereits ein Gesundheitsprogramm mit Schwerpunkt auf vielfältigen Aktivitäten der Betriebssportgruppen entwickelt.<sup>220</sup>

Die Identifikation mit den Werten und Zielen der Sparkasse wird gestärkt. 1996 wurde dafür ein Ideen- und Chancenmanagement, eine Kommunikationsplattform für Wünsche, Anregungen und Kritik, installiert.<sup>221</sup>

Führungsgrundsätze und -kultur werden etabliert. Alle Führungskräfte übernehmen eine besondere Verantwortung für den gemeinschaftlichen Erfolg. Führungsverantwortung wird laut interner Beschreibung bereits aktiv wahrgenommen. Die Feedbackkultur soll zur Erreichung der strategischen Ziele über alle Ebenen hinweg etabliert und Leistungen stärker anerkannt werden.<sup>222</sup>

#### **4.2 Darstellung der Ist-Situation in der Entwicklung von Nachwuchskräften**

Die Geschäftsstrategie gibt vor, die zielgerichtete Personalentwicklung und -bindung sicherzustellen. Die strategischen Entwicklungsziele sind nicht

---

<sup>219</sup> Vgl. Sparkasse (2010), S. 6

<sup>220</sup> Vgl. ebenda

<sup>221</sup> Vgl. Sparkasse 2010), S. 6

<sup>222</sup> Vgl. ebenda, S. 6

zielgruppenspezifisch ausgerichtet. Die Strategie sieht die Etablierung eines systematischen Talent Management bisher nicht vor.<sup>223</sup>

#### **4.2.1 DH-Studium**

Die Modellsparkasse bietet verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten für Schulabgänger an. In diesem Abschnitt wird nur das Studium an der DHBW mit der Sparkasse als Praxispartner vorgestellt. Das Studium ist in Theorie und Praxisphasen unterteilt. In den Praxisphasen werden die Studenten in den Geschäftsstellen oder in der Hauptstelle eingesetzt. Ein Durchlauf der Studenten durch viele Bereiche des Unternehmens ist vorgesehen. Ein Aufenthalt im Privatkundengeschäft, Vermögensmanagement, Private Banking, Firmenkundengeschäft, Auslandsgeschäft, sowie in der Zentralen Kreditanalyse ist fester Bestandteil des Durchlaufs. Die übrigen Bereiche (Revision, Controlling, Marketing etc.) können nach persönlichen Präferenzen gewählt werden. Ein Einsatz im Wunschbereich ist abhängig von den dort vorhandenen Vakanzen.<sup>224</sup>

#### **4.2.2 Identifikation des Potentials von DH-Absolventen**

Nach Erreichen des Bachelors werden die Absolventen mithilfe eines Potentialanalyseverfahrens getestet. Das Verfahren erkennt die Eignung der Nachwuchskräfte für typische Aufgabenfelder und findet Stärken und Schwächen sowie Interessen der Absolventen heraus. Dies ermöglicht laut

---

<sup>223</sup> Vgl. Janke, U. (2011)

<sup>224</sup> Vgl. ebenda

deutschem Sparkassenverlag eine „gezielte, effektive und individuelle Personalentwicklung“. <sup>225</sup> Insgesamt gibt es drei Potentialanalyseverfahren, die angewendet werden. <sup>226</sup>

Für die Arbeit ist jedoch lediglich das Potentialanalyseverfahren PA3 relevant, da DH-Absolventen mithilfe dieses Verfahrens auf ihre Eignung als Führungskräfte oder anspruchsvolle Beratungen geprüft werden. Folgende Anforderungsdimensionen werden überprüft: Kundenorientierung und verkäuferische Fähigkeit, Kooperation und Teamfähigkeit, Planung und Organisation, kognitive Fähigkeiten, Konzentrationsfähigkeit, soziale Belastbarkeit, Initiative und Erfolgsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Leistungsförderung sowie Steuerung und Organisation. <sup>227</sup>

#### **4.2.3 Nachfolgeplanung als Grundlage der Karriereplanung**

Die Mustersparkasse identifiziert mithilfe eines so genannten „Demographie-Checks“ neu zu besetzende Positionen. Der „Demographie-Check“ ist dreistufig aufgebaut. Im ersten Schritt wird die regionale demographische Situation der Sparkasse analysiert und dargestellt. Anschließend wird ein „Gesamthaus-Check“ durchgeführt, in dem die regionalen Auswirkungen auf die Personalsituation des Gesamthauses simuliert werden. Im dritten Schritt werden verschiedene Bereiche des Unternehmens im Detail analysiert. Hierbei werden Abteilungen, Bereiche, Positionen etc. analysiert und die Entwicklung der nächsten Jahre

---

<sup>225</sup> Vgl. o.V (2009a), S. 10

<sup>226</sup> Potentialanalyse für die Berufsausbildung (PA1); Potentialanalyse nach Abschluss Bankkaufmann / Bankkauffrau (PA2); Potentialanalyseverfahren Führung / komplexe Beratung (PA3)

<sup>227</sup> Vgl. o.V (2009a), S. 10

dargestellt. Der Demographie-Check signalisiert bei Schlüsselpositionen zwei Jahre im Voraus, wann diese nach zu besetzen sind.<sup>228</sup> Zu den Schlüsselpositionen gehören die in Abb. 12 dargestellten Positionen ab dem Teamleiter.

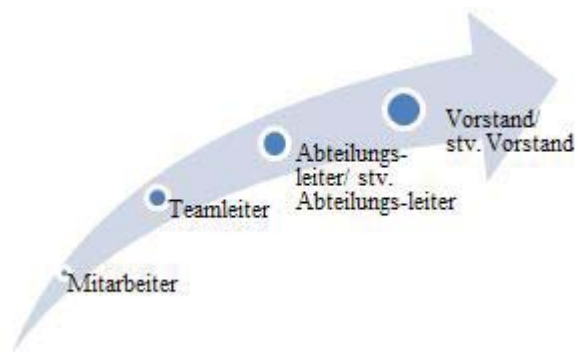


Abb. 12: Hierarchieebenen der Beispielparkasse

Die Nachbesetzung aufgrund der Pensionierung einer Führungskraft ist der häufigste Grund einer Nachbesetzung.<sup>229</sup> Die Fluktuationsrate in Führungspositionen ist sehr gering.

Da selten Nachfolger für Schlüsselpositionen gesucht werden, brauchen Nachwuchskräfte, die innerhalb der Potentialanalyse PA 3 als für eine Führungslaufbahn geeignet eingestuft werden, Geduld.

---

<sup>228</sup> Vgl. Janke, U. (2011)

<sup>229</sup> Vgl. Janke, U. (2011)

#### 4.2.4 Entwicklungsprogramm

Vor Beendigung des Studiums werden den DH-Studenten innerhalb eines Entwicklungsgespräches mit einem HR-Manager und einer Führungskraft verschiedene Entwicklungsoptionen dargelegt. Der konventionelle Einstieg ins Berufsleben der Sparkasse nach dem DH-Studium erfolgt über ein Entwicklungsprogramm.<sup>230</sup> Befristete Stellenvertretungen für Kollegen im Erziehungsurlaub oder ähnliche Vertretungen sind jedoch ebenfalls denkbar.<sup>231</sup>

Im folgenden Abschnitt wird die Organisation eines Entwicklungsprogramms im Firmenkundenbereich näher vorgestellt. Anhand eines Durchlaufplans werden die Einsatzbereiche des früheren DH-Studenten, jetzt Trainee, festgelegt. Der Trainee lernt mittels jobrotation verschiedene Bereiche, die im Zusammenhang mit dem Firmenkundengeschäft stehen, kennen. Im Rahmen des Entwicklungsprogramms sind Lernen am Arbeitsplatz und Selbststudium, die am meisten genutzten Entwicklungsmaßnahmen.<sup>232</sup>

Während des Entwicklungsprogramms sind keine Entwicklungsgespräche mit dem HR-Manager vorgesehen. Die Führungskraft am jeweiligen Einsatzort delegiert die vom Teilnehmer zu erfüllenden Aufgaben. Coaching wird durch die jeweilige Führungskraft vor Ort in Eigenregie durchgeführt.<sup>233</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Anhang 4

<sup>231</sup> Vgl. Janke, U. (2011)

<sup>232</sup> Vgl. Anhang 5

<sup>233</sup> Vgl. Janke, U. (2011)

Die Option auf eine feste Position nach Beendigung des in der Regel 12-monatigen Entwicklungsprogramms ist von freiwerdenden Positionen abhängig.

### **4.3 Darstellung der Ist-Situation in der Bindung von Nachwuchskräften**

In der Beispielsparkasse werden keine expliziten Maßnahmen zur Talentbindung unternommen und als solche deklariert.<sup>234</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher auf die Analyse der in Kap. 3.2.4 theoretisch erarbeiteten Einflussfaktoren. Führung und Arbeitsklima können nicht berücksichtigt werden, da hierzu in der Mustersparkasse keine Informationen vorliegen.

#### **4.3.1 Arbeitsinhalt**

Die Trainees durchlaufen im Rahmen des Entwicklungsprogramms verschiedene Stationen. Ein Schwerpunkt des Programms ist der Aufenthalt in der Zentralen Kreditanalyse. Zu den wesentlichen Tätigkeiten während des 6-monatigen Aufenthaltes zählen die Analyse wirtschaftlicher Verhältnisse der Firmenkunden, Bewertung der Sicherheiten, Abgabe des zweiten Marktvotum nach MaRisk sowie die Erstellung von Kredit-, Darlehens- und Sicherheitenverträgen. Weitere sechs Monate werden die Trainees im Vertrieb des Firmenkundenbereiches eingesetzt.

---

<sup>234</sup> Vgl. ebenda

Dort zählen die Gesprächsvorbereitung/-nachbereitung sowie das Verfolgen von Kundenterminen aus der Beobachterperspektive zu den Hauptaufgaben.<sup>235</sup>

#### 4.3.2 Arbeitsumfeld

Das Arbeitsumfeld wird, wie im theoretischen Teil aufgezeigt, von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

Die Sicherheit der Anstellung kann bei der vorliegenden Sparkasse als sehr hoch eingestuft werden. Der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen ist explizit in der Strategie verankert.<sup>236</sup> Ein Blick in die Vergangenheit zeigt ebenfalls, dass die Zahl betriebsbedingter Kündigungen unbedeutend ist.<sup>237</sup>

Die Vergütung erfolgt auf Basis des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienstes für Sparkassen (TVöD-S). In der Beispielsparkasse ist Stufe 8.1 maßgeblich für das Einstiegsgehalt der DH-Studenten.<sup>238</sup> Das Einstiegsgehalt beträgt somit ca. 27.850€ pro Jahr, wenn 13 Monatsgehälter angenommen werden. Studienabsolventen mit einem Bachelorabschluss steigen laut der Personalberatungsfirma Kienbaum mit 35.000-40.000€ Jahreseinkommen ins Berufsleben ein.<sup>239</sup>

Hinsichtlich der Work-Life-Balance bietet die ausgewählte Sparkasse eine Vielzahl an Möglichkeiten. Die Arbeitszeit kann beispielsweise durch

---

<sup>235</sup> Vgl. Schmid, W. (2011)

<sup>236</sup> Vgl. Sparkasse (2010), S. 5

<sup>237</sup> Vgl. Janke, U. (2011)

<sup>238</sup> Vgl. Anhang 2

<sup>239</sup> Vgl. Wickel, H.P. (2010), S. 26



Gleitzeit, nach Abstimmung mit der Abteilung, individuell eingeteilt werden. Eltern können ebenso von Teilzeitregelungen Gebrauch machen.

### **4.3.3 Entwicklungsmöglichkeiten**

Wie bereits in 4.2.3 dargestellt wurde, hängt die Karriereplanung von jungen Talenten in der Sparkasse stark von freierwerdenden Positionen ab. Dies impliziert, dass Nachwuchskräfte oftmals auf Wartepositionen verweilen. Die fehlende Perspektive kann dazu führen, dass Talente das Unternehmen verlassen.

## **4.4 Studien in und über Sparkassen**

### **4.4.1 Arbeitsinhalt**

Der Arbeitsinhalt und Arbeitsstil wird nach einer repräsentativen Mitarbeiterbefragung in einer Sparkasse in Baden-Württemberg durch ausgeprägtes Sachbearbeiter-Denken dominiert. Alle Mitarbeiter sind Sachbearbeiter, deren Hauptaufgabe darin besteht, alltäglich sich wiederholende, vorgegebene Aufgaben nach vorgegebenen Richtlinien zu erledigen.

In dieser Sparkasse resultieren nur 22% der Leistung aus persönlicher Motivation, weitere 22% sehen berufliche Leistung nur als Mittel um aufzusteigen, 28% gaben an berufliche Leistung als Pflicht gegenüber dem Arbeitgeber zu verstehen, der Rest tut nur das Nötigste, um den Arbeitsplatz zu erhalten.

#### 4.4.2 Entwicklungsmöglichkeiten

Nach Ansicht der Führungskräfte vermissen die jüngeren Mitarbeiter in dieser Sparkasse eine berufliche Perspektive. Weiterhin sehen die Nachwuchskräfte ihre Leistung nicht durch Aufstieg oder höhere Vergütung belohnt. Die Zeitspanne zwischen Beendigung der Ausbildung und Übernahme einer erstrebenswerten Position dauert zu lange. Eine Desillusion verbreitet sich unter den Nachwuchskräften, da das Berufsbild durch die Sachbearbeiter in der Sparkasse unattraktiv vorgelebt wird.<sup>240</sup> Weiterhin wird die Akademikerquote in den Sparkassen als gering eingestuft. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Sparkasse keine attraktiven Stellenangebote und Karriereperspektiven bereitstellt.<sup>241</sup>

#### 4.4.3 Unternehmen

Studenten assoziieren mit dem Arbeiten bei der Sparkasse ein „Beamtenverhältnis“ oder „Eintönigkeit“ aber auch ein „kollegiales freundliches Arbeitsverhältnis“.<sup>242</sup> Aus Sicht des potentiellen Arbeitnehmers wird die Arbeitgeberattraktivität als eher gering eingeschätzt.

Eine aktuelle Umfrage unter Studenten an 106 Universitäten in Deutschland platziert die Sparkassen-Finanzgruppe auf Rang 59 von 130 der beliebtesten Arbeitgeber im Business-Bereich. Die Sparkassen-Finanzgruppe konnte aufgrund der Assoziation mit Jobsicherheit in den letzten beiden Jahren einige

---

<sup>240</sup> Vgl. Gutjahr, G. (2002), S. 119

<sup>241</sup> Vgl. Nolte, B. (2006), S. 206

<sup>242</sup> Vgl. Groß, M. (2010) S. 29

Plätze in den Rankings nach oben steigen.<sup>243</sup> Diese Arbeitgeberattraktivität kann jedoch nicht auf jede ländliche Sparkasse übertragen werden, da die Sparkassen-Finanzgruppe ein Konstrukt aus Landesbanken, Leasinggesellschaften, Deka-Bank u.v.a. ist.<sup>244</sup> Aufgrund dessen ist nicht bekannt, welche Bank die teilnehmenden Studenten beurteilen.

Eine weitere Umfrage bestätigt, dass Sparkassen im Hinblick auf Talentprogramme zur individualisierten Talentbindung noch nicht ausreichend gut aufgestellt sind. Individuell zugeschnittene Jobinhalte, die in eine transparente Nachfolgeregelung integriert sind, sind in der Praxis noch nicht anzutreffen.<sup>245</sup>

Viele Quellen in der Literatur unterscheiden nicht einzelne Sparkassen, sondern sprechen von „den Sparkassen“ als Gemeinschaft.<sup>246</sup> Durch viele gemeinsame Eckpunkte der Sparkassen, wie Gemeinwohlorientierung, kommunale Bindung- und Zusammenarbeit im Verbund, können die Sparkassen als Einheit betrachtet werden. Weiterhin wird strategische Marktbearbeitung der Sparkassen wird vom DSGV unter Abstimmung der Verbundpartner festgelegt.<sup>247</sup> Daraus kann auf ähnliche Strukturen bezüglich der oben erwähnten Punkte, wie Arbeitsinhalte etc., geschlossen werden. Die Faktoren können nicht identisch auf die Mustersparkasse übertragen werden, da jede Sparkasse dezentral organisiert wird.

---

<sup>243</sup> Vgl. Rusin-Rohrig, J. (2010)

<sup>244</sup> Vgl. Sparkassen-Finanzgruppe (2010)

<sup>245</sup> Vgl. o.V. (2009b)

<sup>246</sup> Vgl. Köhler, V. / Effert, D. (2004), S. 70 f.; Ipsen, J. (2004), S. 82; Nolte, B. (2006), S. 1 ff.

<sup>247</sup> Vgl. Sparkassen-Finanzgruppe (2010)

## 5. Empirische Forschung

Nachdem der vorangegangene Teil die theoretischen Aspekte des Talent Managements beleuchtete, wird im folgenden Abschnitt anhand einer empirischen Untersuchung erforscht, welche Faktoren aus Sicht der Talente hinsichtlich der Bindung und Entwicklung präferiert werden. Im Folgenden empirischen Element dieser Arbeit werden die wichtigen Faktoren zur Bindung und Entwicklung von Talenten zielgruppenspezifisch erforscht.

### 5.1 Forschungsfragen

In der Literatur mangelt es an Studien, die bereits in Unternehmen angestellte Studenten zu Bindungs- und Entwicklungsfaktoren befragt haben. Die empirische Forschung soll daher folgende Fragen beantworten.

- Welche Faktoren sind entscheidend, um sich nach dem Studium an den Praxispartner zu binden?
- Wie wird der Praxispartner in Bezug auf die Erwartungshaltung eingeschätzt?
- Inwiefern wirkt sich die Zufriedenheit mit dem Unternehmen als Praxispartner auf die Bindung aus?
- Fühlen sich die Studenten ausreichend entwickelt und gefördert?
- Welche Instrumente werden zur Entwicklung eingesetzt und als wie attraktiv werden einzelne Maßnahmen erachtet?

## 5.2 Methodisches Vorgehen

„Research is a process of enquiry and investigation. It is systematic, methodical and ethical. Research can help to solve practical problems and increase knowledge“.<sup>248</sup> Die Grundlage jeder Studie sind Daten. Unterschieden wird dabei in bereits vorhandene Daten, sekundäre Forschung, und neu erhobene Daten, also primäre Forschung.<sup>249</sup>

Eine primäre Forschung bietet die Möglichkeit einen bestimmten Teil eines Themengebietes zu bestätigen, verdeutlichen oder auch einen neuen Aspekt zu entdecken. Die Methodik beschreibt dabei den Prozess zur Durchführung der primären Forschung. In der Methodik werden die Stichprobe, der Aufbau des Fragebogens und die Durchführung genauer erläutert.

### 5.2.1 Festlegung der Stichprobe

Generell unterscheidet man zwei Arten von Stichprobenziehungen. Wie Abb. 13 darstellt, wird in zufällige und nicht-zufällige Verfahren unterteilt.

---

<sup>248</sup> Hussey, J. / Hussey, R. (1997), S. 1

<sup>249</sup> Vgl. Saunders, M/Lewis, P./Thornhill, A. (2009), S. 256



Abb. 13: Stichprobenziehung

Diese Arten unterscheiden sich darin, dass bei der Zufallsstichprobe die Wahrscheinlichkeit einen Fall zu ziehen gleich groß ist. Wohingegen bei der nicht-zufälligen Stichprobenziehung die Wahrscheinlichkeit unbekannt ist.<sup>250</sup> Im Rahmen dieser Untersuchung wird eine Form der nicht-zufälligen Stichprobe gewählt. Diese Form wird gewählt, da eine zufällige Stichprobe mangels präziser Eingrenzbarkeit der Population „Talent“ zu kosten- und zeitaufwendig wäre. Junge Talente können an Berufsschulen, Universitäten, Fachhochschulen, Dualen Hochschulen und anderen Einrichtungen gefunden werden. Die Auswahl von DH-Studenten als Fokusgruppe wird innerhalb der nicht-zufälligen Stichprobe zur typischen Stichprobe gezählt. Bei dieser Form der Stichprobenziehung wird ein typisches Element der Population ausgewählt.<sup>251</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. Kauermann, G. / Küchenhoff, H. (2011), S. 7 f.

<sup>251</sup> Vgl. ebenda, S. 8

DH-Studenten des Studiengangs „BWL-Bank“ können deshalb als typisch bezeichnet werden, da sie vom jeweiligen Praxispartner für diese Art des Studiengangs, der auf „Fach- und Führungspositionen vorbereiten“ soll, selektiert wurden. Hier wird daher angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit eine hohe Talentquote vorzufinden, aufgrund der Vorselektion, relativ hoch ist.

Da die Empfehlungen für die vorliegende Sparkasse auf den Untersuchungsergebnissen basieren werden, fällt die Wahl der Fokusgruppe auf BWL-Bank-Studenten, unter denen 58% der Studenten bei öffentlich-rechtlichen Banken tätig sind. Dies erlaubt eine Einschätzung der Sparkassen aus Innen- und Außensicht. Der Befragungsort Stuttgart wurde aus Gründen der Nähe ausgewählt. Weiterhin studiert die Mehrheit der DH-Studenten der Mustersparkasse in Stuttgart.

Durch die Befragung der DH-Studenten in Stuttgart können aufgrund der nicht-zufälligen Stichprobe keine repräsentativen Ergebnisse erzielt werden. Die Befragung spiegelt jedoch die Ansichten der in der Region bei Sparkassen, Volksbanken, Privatbanken oder Landesbank tätigen Studenten wider und kann so als Grundlage für Empfehlungen an die Präzedenzsparkasse werden.

### **5.2.2 Datenerhebungsmethode**

Die Literatur unterscheidet eine Vielfalt von Datenerhebungsmethoden. Datenerhebungsmethoden dienen dazu, Daten auf angemessene Weise zu erschließen. Die in Abb. 14 dargestellten Datenerhebungsmethoden stellen nur einen Auszug dar:

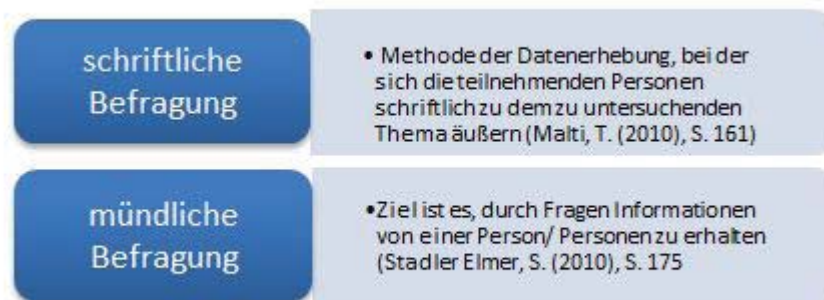


Abb. 14: Befragung

Die Präferenzen, die DH-Studenten hinsichtlich der Bindung und Entwicklung haben, können am besten durch die Befragung ergründet werden. Die schriftliche Befragung mittels standardisierter Fragen gehört zur Methode des quantitativen Forschungsansatzes. In der quantitativen Forschung werden empirische Sachverhalte numerisch dargestellt. Die Messwerte werden miteinander oder mit anderen Variablen in Beziehung gesetzt.<sup>252</sup> Diese Methode der Datenerhebung wird aufgrund der folgenden Argumente gewählt:<sup>253</sup>

- geringer Aufwand eine hohe Anzahl von Personen zu befragen
- zur Gewährleistung der Anonymität Möglichkeit statistische Zusammenhänge zu ermitteln durch Quantifizierbarkeit der Ergebnisse

<sup>252</sup> Vgl. Aepli, J. u.a. (2010), S. 109 f.

<sup>253</sup> Vgl. Diekmann, A. (2004), S. 216 ff.



- hohe Validität durch große Stichprobe
- große Objektivität und Vergleichbarkeit

Die Nachteile der schriftlichen Methode, wie beispielsweise mangelnde Lenkbarkeit oder das vollständige und richtige Ausfüllen der Fragebögen<sup>254</sup>, werden dafür in Kauf genommen.

Die Fragen, die der Stichprobe gestellt werden, müssen präzise formuliert werden, da eine Frage nicht wie bei einem Interview individuell vertieft werden kann.<sup>255</sup> Es muss beachtet werden, dass die Daten, die erhoben werden, dazu beitragen müssen, die Forschungsfragen zu beantworten. Weiterhin kann die Befragung meist nur einmalig durchgeführt werden.<sup>256</sup>

Die Entwicklung des Fragenkatalogs basiert auf den Forschungsfragen und Erkenntnissen aus den im Theorieteil aufgeführten Studien. Der Fragebogen umfasst ausschließlich geschlossene Fragen.<sup>257</sup> Die Einschätzung von Sachverhalten nach ihrer Wichtigkeit wird mittels Rating-Skalen vorgegeben. Die Fragen lassen sich drei Kategorien zuordnen:

- Anforderungen an den Arbeitgeber
- Einschätzung des Arbeitgebers
- soziodemographische Daten

---

<sup>254</sup> Vgl. Aeppli, J. u.a. (2010), S. 162

<sup>255</sup> Vgl. Aeppli, J. u.a. (2010), S. 162

<sup>256</sup> Vgl. Saunders, M/Lewis, P./Thornhill, A. (2009), S. 365

<sup>257</sup> Vgl. Anhang 6

### 5.2.3 Durchführung der Befragung

Die Befragung mithilfe eines Fragebogens stellt eine der effizientesten Methode dar, um eine quantitativ große Stichprobe zu befragen.<sup>258</sup> Abb. 15 bildet eine Vielzahl von Möglichkeiten ab eine Befragung mithilfe von Fragebögen durchzuführen:

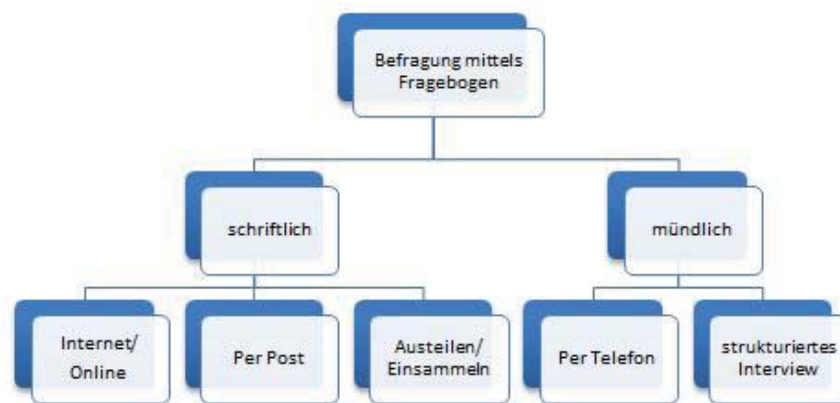


Abb. 15: Durchführung der Befragung

Die Befragung der DH-Studenten erfolgte auf zwei verschiedene Weisen. Das zweite und vierte Semester befand sich zum Untersuchungszeitpunkt in der Theoriephase des Studiums und konnte so während den Vorlesungen an der DHBW Stuttgart befragt werden. Dort wurden die Fragebögen am 15.04.2011 um 7:15 Uhr vor der ersten Vorlesung ausgeteilt und am selben Tag um 17:15 Uhr nach der Vorlesung wieder eingesammelt. Der persönliche Kontakt sollte einer hohen Rücklaufquote zuträglich sein.

---

<sup>258</sup> Vgl. Saunders, M / Lewis, P / Thornhill, A. (2009), S. 361

Daher wurde bewusst von der Erstellung eines Onlinetools abgesehen. Die Studenten des sechsten Semesters befanden sich zum Untersuchungszeitraum in der Praxisphase. Der Fragebogen wurde daher per Email versandt. Um die Anonymität innerhalb der Befragung per Email zu gewährleisten, wurde ein separater Emailaccount eingerichtet. Die Befragten hatten so die Möglichkeit den Fragebogen von diesem Account zurückzusenden. Die Umfrage wurde am 12.04.2011 um 14:00 Uhr verschickt und Antworten bis zum 18.04.2011 berücksichtigt.

### 5.3 Darstellung der Ergebnisse<sup>259</sup>

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. Die Auswertung der Daten erfolgte mit PASW 18. Einige Darstellungen werden, anhand in PASW ermittelter Zahlen, in Graphiken von Excel aufgeführt. Die zugrunde liegenden Tabellen in PASW können dem Anhang entnommen werden. Auf einige Ergebnisse wird ohne Darstellung eingegangen, auch da ist die Abbildung bzw. Tabelle im Anhang zu finden.

#### 5.3.1 Beschreibung der Befragungsteilnehmer

Der Fragebogen wurde insgesamt an 198 Personen ausgehändigt, davon sind 127 Fragebögen ausgefüllt zurückgekommen. Die Rücklaufquote, die in Tab. 1 dargestellt wird, beträgt somit 64%.

	Verteilte Fragebögen	Rücklauf	Rücklaufquote
2. Semester	65	52	80%

---

<sup>259</sup> Vgl. zu Kapitel 5.3-5.5, Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 58 ff.

4. Semester	62	49	79%
6. Semester	71	26	37%
Gesamt	198	127	64%

Tab. 1: Rücklaufquote

Die befragten DH-Studenten lassen sich, wie in Abb. 16 verdeutlicht, auf die einzelnen Banken verteilen. Die Sparkasse ist mit 33% das am häufigsten vertretene Institut unter den Befragten. Die Volks- und Landesbank sind gleichstark vertreten. Die Privatbanken und sonstigen Institute sind in der Unterzahl.

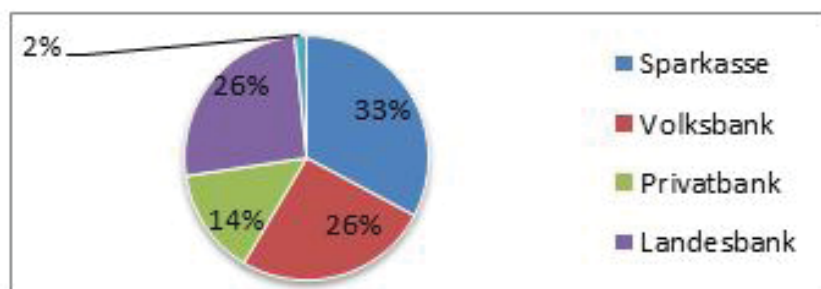


Abb. 16: Praxispartner

An der Umfrage nahmen mehr Frauen als Männer teil. Der Frauenanteil beträgt 58%, auf die Männer fallen die übrigen 42%. Die Befragten sind zu 35% zwischen 18 bis 21 Jahren. Die Mehrheit befindet sich im Alter zwischen 21 und 23 Jahren. Nur 8% der Befragten sind älter als 23 Jahre. Der Notendurchschnitt der Befragten liegt zu 38% zwischen 2,1 und 2,5 und zu 39% zwischen 2,6 und 3,0. 11% befinden sich im Bereich zwischen

1,6 und 2,0 und weitere 11% ordnen sich dem Bereich zwischen 3,1 und 3,5 zu. Hier liegt eine Normalverteilung des Notendurchschnitts vor.

Die Befragten studieren aktuell zu 41% im 1. / 2. Semester. Im Folgenden wird nur auf das zweite Semester Bezug genommen, da alle Studenten dieser Gruppe in diesem Semester studieren. 39% der Befragten studieren im 3. / 4. Semester, auch studieren alle Studenten dieser Gruppe im vierten Semester. 20% der Befragten befinden sich derzeit im 6. Semester Abb. 17 verdeutlicht die Verteilung auf die einzelnen Semester.

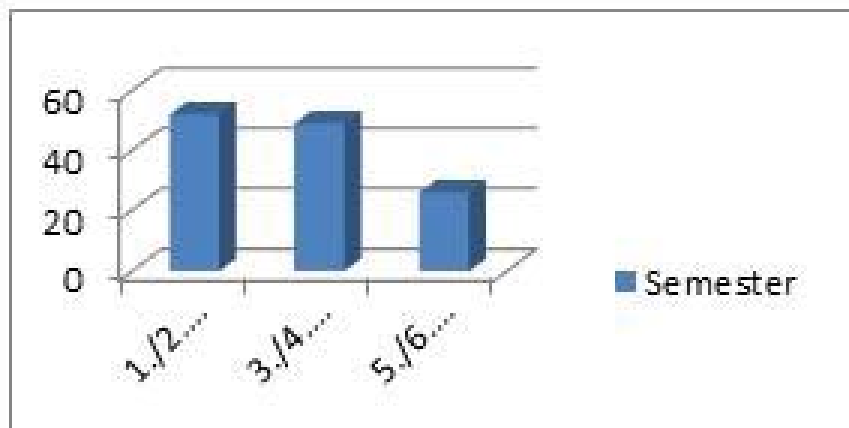


Abb. 17: Semester der Befragten

### 5.3.2 Präferenzen der Studenten

Die Rangfolge der Attraktivitätsmerkmale, um sich nach dem Studium an den derzeitigen Praxispartner zu binden, wird anhand des arithmetischen Mittelwertes in Abb. 18 analysiert. Somit zählen interessante Aufgaben / Projekte, Karrierechancen sowie Förderung und Weiterbildung zu den wichtigsten Kriterien, um nach dem Studium bei dem Arbeitgeber zu bleiben. Ein attraktiver Standort sowie Image und Internationalität werden

als weniger wichtig eingestuft.<sup>260</sup> In Abb. 18 werden die Präferenzen aller Befragten Studenten abgebildet.

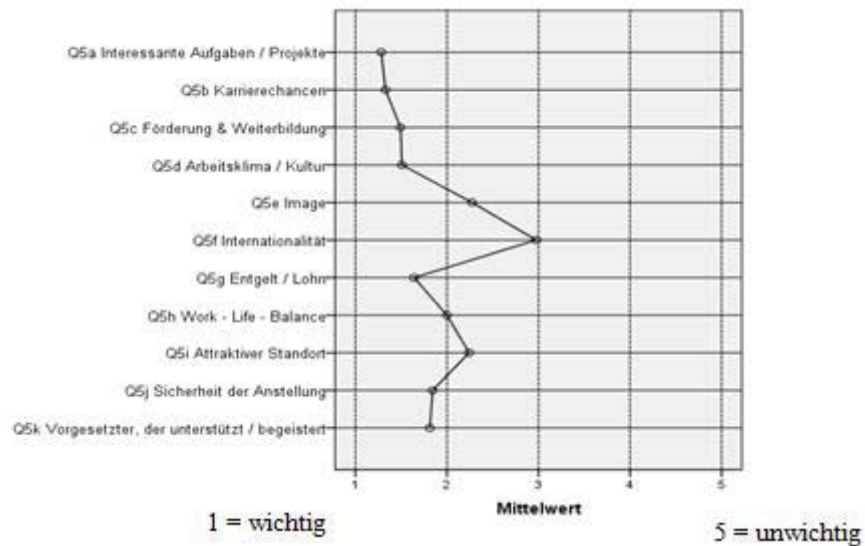


Abb. 18: Präferenzen hinsichtlich der Attraktivitätsmerkmale

Die Präferenzen der Sparkassen-Studenten stimmen mit denen der Gesamtheit überein. Die Internationalität sowie die Sicherheit der Anstellung ist den Sparkassen-Studenten geringfügig weniger wichtig. Die Attraktivität des Standortes fällt im Vergleich zu allen Befragten mehr in Gewicht.

<sup>260</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 59

DH-Studenten sind karrierebewusst. Wie Abb. 19 illustriert besteht die wichtigste Entwicklungsperspektive für 30% der Befragten in der Vorbereitung auf einen Aufstieg innerhalb kürzester Zeit. Weitere 26% halten herausfordernde Aufgaben für die wichtigste Perspektive nach dem Studium. 26% der Studenten planen im Anschluss an den Bachelor ein Masterstudium, 15% davon berufsbegleitend.

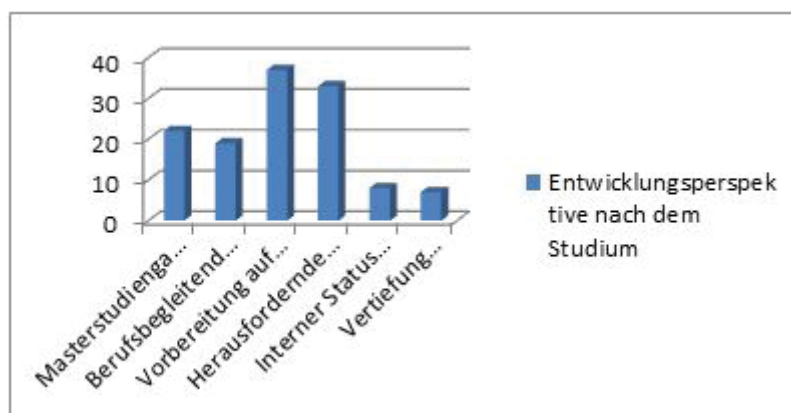


Abb. 19: Entwicklungsperspektive der Befragten

Tab. 2 zeigt anhand der Mittelwerte, dass Trainings und Seminare als attraktivstes Entwicklungsinstrument eingestuft werden. Die Befragten bewerten „Trainings und Seminare“ zu 86% als eher attraktiv bis attraktiv. Mentoring / Patenschaft wird von 76% der Studenten als eher attraktiv bis attraktiv eingeordnet. Coaching ordnen 77% der Befragten als eher attraktiv bis sehr attraktiv ein.

<sup>261</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 60

Die Arbeit in Projektgruppen wird von 75% als eher attraktiv bis attraktiv eingeschätzt. Den letzten Platz belegt Shadowing mit 60% der eher attraktiven bis attraktiven Stimmen.<sup>262</sup>

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Training / Seminare	125	1,86	,692	,479
Mentoring / Patenschaft	123	1,93	,827	,684
Coaching	124	2,04	,820	,673
Arbeiten in Projektgruppen	126	2,08	,891	,794
Shadowing	122	2,41	,925	,855

Tab. 2: Attraktivität der Entwicklungsinstrumente

---

<sup>262</sup> Vgl. ebenda, S. 60



### 5.3.3 Einschätzung des Praxispartners

Abb. 20 stellt anhand der Mittelwerte die Einschätzung der Attraktivitätsmerkmale bei Praxispartner dar.

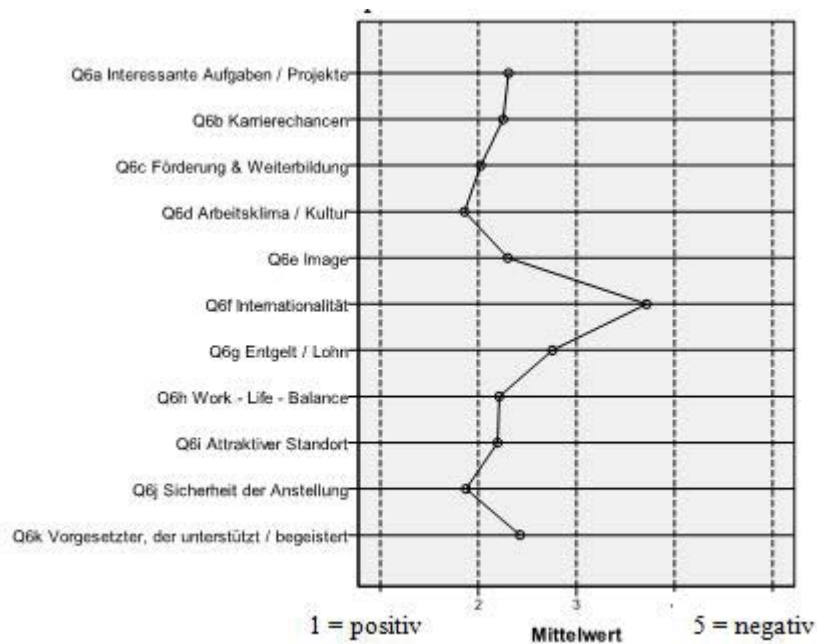


Abb. 20: Vorhandensein der Attraktivitätsmerkmale beim Praxispartner

Verglichen mit den Mittelwerten der Abb. 18, S. 55, weichen die Präferenzen und die Einschätzung des Praxispartners in einigen Kriterien voneinander ab. Während die Studenten „Interessante Aufgaben und Projekte“ und „Karrierechancen“ als sehr wichtig einstufen, schätzen sie das Vorhandensein bei dem jeweiligen Praxispartner als weniger positiv ein.

„Förderung und Weiterbildung“ sowie ein „Vorgesetzter, der unterstützt und begeistert“ wird innerhalb der Präferenzen ebenfalls höher bewertet als bezüglich des Vorhandenseins. „Entgelt / Lohn“ gehört ebenfalls zu einem wichtigen Faktor der Bindung. Die Einschätzung der vom Arbeitgeber gezahlten Vergütung fällt allerdings als weniger positiv aus.

Die „Sicherheit der Anstellung“ und das „Arbeitsklima“ gehören zu den Kriterien, welchen die positivste Ausprägung im Vorhandensein zugesprochen wird. In diesen Faktoren stimmen auch die Präferenzen und das Vorhandensein überein. Weiterhin stimmen die Mittelwerte von „Image“ und „Attraktiver Standort“ überein.

Ein Vergleich der Präferenzen der Sparkassen-Studenten und des Vorhandenseins der Kriterien bei einer Sparkasse lässt gravierendere Unterschiede erkennen. Interessante Aufgaben / Projekte, Karrierechancen werden, wie in Abb. 18, als sehr wichtig eingestuft.

Das Vorhandensein hingegen wird in einer Sparkasse schlechter als in Abb. 20 eingeschätzt. Die Vergütung zählt unter den Sparkassen-Studenten ebenfalls als zu den wichtigen Kriterien der Bindung. Die erwartete Vergütung wird allerdings als eher negativ beurteilt.

Die Arbeitgeberreputation der Praxispartner wird von den DH-Studenten, wie in Abb. 21 abgebildet, eingeschätzt:

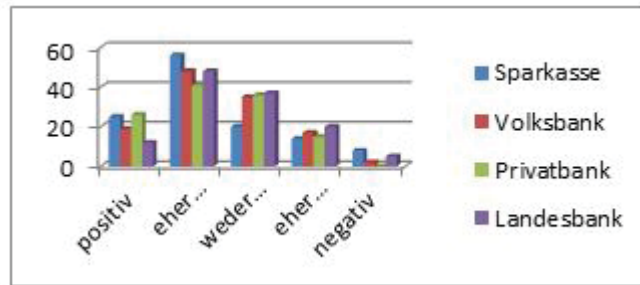


Abb. 21: Arbeitgeberreputation

#### Privatbank

Die Arbeitgeberreputation einer Privatbank wird von 57% der DH-Studenten als eher positiv bis positiv eingeschätzt. 30% der Befragten stufen die Privatbank als weder positiv noch negativ ein. Weitere 13% assoziieren mit einer Privatbank ein eher negatives Arbeitgeberimage. Mit einem Mittelwert der Antworten von 2,34 ordnen die DH-Studenten einer Privatbank das beste Arbeitgeberimage zu.

#### Sparkasse

Die Arbeitgeberreputation einer Sparkasse wird von 66% der DH-Studenten als eher positiv bis positiv eingeschätzt. 17% der Befragten stufen die Reputation als weder positiv noch negativ ein. Weitere 17% ordnen der Sparkasse eine eher negative bis negative Arbeitgeberreputation zu. Der Mittelwert der Antworten liegt bei 2,38 und bringt die Sparkasse auf Platz zwei im Ranking der positivsten Arbeitgeberreputation.

## Volksbank

Die Arbeitgeberreputation einer Volksbank wird von 55% der DH-Studenten als eher positiv bis positiv eingeschätzt. 28% der Befragten stufen die Volksbank als weder positiv noch negativ ein. Weitere 17% assoziieren mit einer Volksbank ein eher negatives Arbeitgeberimage. Mit einem Mittelwert der Antworten von 2,46 ordnen die DH-Studenten einer Volksbank Platz drei im Ranking um das positivste Arbeitgeberimage zu.

## Landesbank

Die Arbeitgeberreputation einer Landesbank wird von 49% der DH-Studenten als eher positiv bis positiv eingeschätzt. 30% der Befragten stufen die Landesbank als weder positiv noch negativ ein. Weitere 21% beurteilen die Landesbank mit einem eher negativen Arbeitgeberimage. Mit einem Mittelwert der Antworten von 2,66 assoziieren die DH-Studenten mit der Landesbank das negativste Arbeitgeberimage.

Abb. 22 stellt die Beurteilung aller Befragten der Aufgaben und Tätigkeiten in der einer Sparkasse dar. 21% der Studenten schätzen diese als gut ein. Weitere 60% der Befragten stufen die Aufgaben als eher gut ein. 19% der Befragten sind der Meinung, dass die Aufgaben und Tätigkeiten eher schlecht sind.

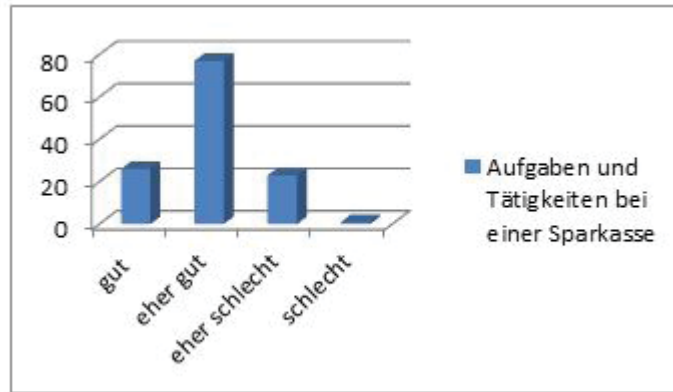


Abb. 22: Aufgaben und Tätigkeiten Sparkasse

Auf die Frage, ob man stolz sein kann ist bei einer Sparkasse zu arbeiten, antworten 57% der befragten Studenten mit „ja etwas“ oder „ja“. Weitere 28% glauben eher nicht bzw. nicht, dass man stolz ist bei einer Sparkasse zu arbeiten. Abb. 23 illustriert die Verteilung der Ergebnisse auf die vorgegebenen Antwortkategorien.

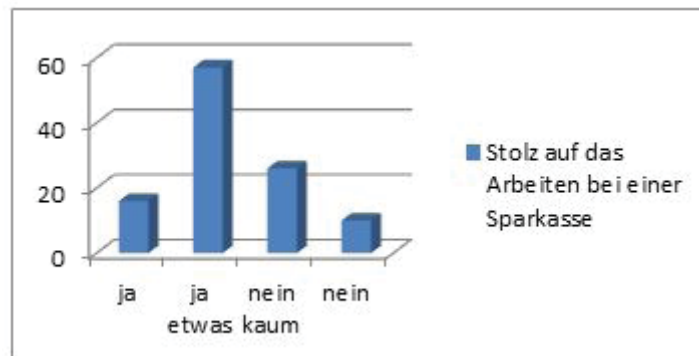


Abb. 23: Stolz bei einer Sparkasse zu arbeiten

### 5.3.4 Einschätzung der Praxisphase

Im Folgenden werden die Ergebnisse aller Befragten dargestellt, danach wird innerhalb der Semester nach Unterschieden gesucht. Anschließend werden die Antworten der Sparkassenstudenten näher betrachtet

Allgemeine Betrachtung

Abb. 24 stellt die Zufriedenheit aller Befragten mit der Gestaltung der Praxisphase dar. 27% der Studenten sind zufrieden. Eher zufrieden sind 50%. Weitere 23% sind teilweise unzufrieden bis unzufrieden.

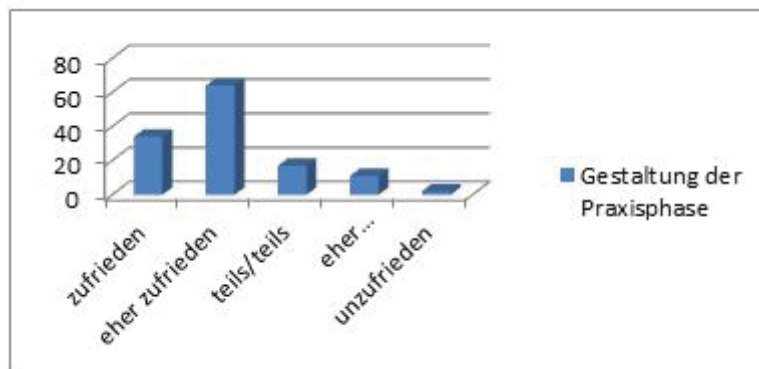


Abb. 24: Gestaltung der Praxisphase

Abb. 25 veranschaulicht die Sicht der Befragten auf die Gestaltung ihrer Praxisphase.

Für 86% der Studenten steht im Unternehmen häufig bis sehr häufig ein Ansprechpartner zur Verfügung. 72% der Befragten geben an, häufig bis sehr häufig eigenständig zu arbeiten, die übrigen 28% geben an,

gelegentlich bis selten eigenständig zu arbeiten.<sup>263</sup> 57% steht häufig bis sehr häufig ein eigener Arbeitsplatz zur Verfügung.

41% arbeiten nur gelegentlich bis selten an einem eigenen Arbeitsplatz. 2% haben nie einen eigenen Arbeitsplatz. Die Hälfte der Befragten schätzt die Aufgaben während der Praxisphase als herausfordernd ein.

35% geben an gelegentlich an herausfordernden Aufgaben zu arbeiten. 14% bewerten ihre Aufgaben selten bis nie als herausfordernd. Knapp die Hälfte der Befragten stuft die in der Praxisphase zu erledigenden Aufgaben häufig bis sehr häufig als verantwortungsvoll ein.<sup>264</sup>

31% geben an gelegentlich verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. 17% stufen ihre Aufgaben selten bis nie als verantwortungsvoll ein.

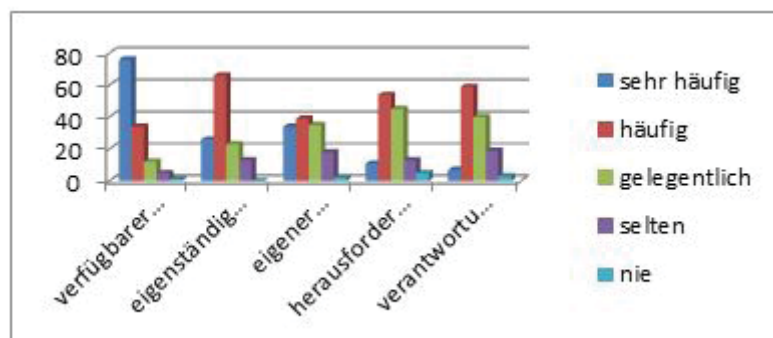


Abb. 25: Gestaltung der Praxisphase

<sup>263</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 59

<sup>264</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 59

Für 91% der DH-Studenten werden Entwicklungsmaßnahmen angeboten. Wie Abb. 26 visualisiert, konzentrieren sich die Entwicklungsmaßnahmen insbesondere auf die fachliche Weiterbildung. 66% der Maßnahmen gehören zum Genre der fachlichen Weiterbildung und nur 25% zur persönlichen Weiterbildung. Training und Seminare sind die meist gebrauchten Entwicklungsinstrumente während der Praxisphase. Von allen Befragten wünschen sich 62% mehr Entwicklung die übrigen 38 % nicht.<sup>265</sup>

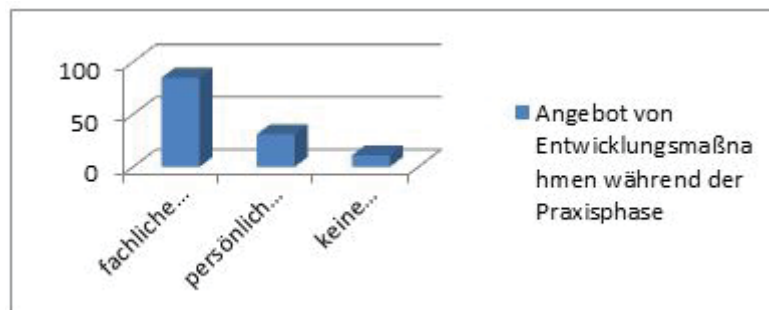


Abb. 26: Angebot von Entwicklungsmaßnahmen

Wie Abb. 27 visualisiert werden nur 61% der Studenten über die nach dem Studium zur Verfügung stehenden Entwicklungsperspektiven informiert, die übrigen 39% nicht.<sup>266</sup>

<sup>265</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 60

<sup>266</sup> Ebenda, (2012), S. 60



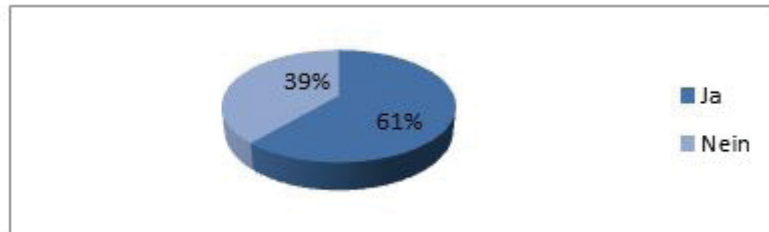


Abb. 27: Information über Entwicklungsperspektiven

Von den befragten Studenten planen 42% sich nach dem Studium an den Praxispartner zu binden. Mehr als die Hälfte der Studenten, 51%, macht diese Entscheidung abhängig von Alternativen.<sup>267</sup>

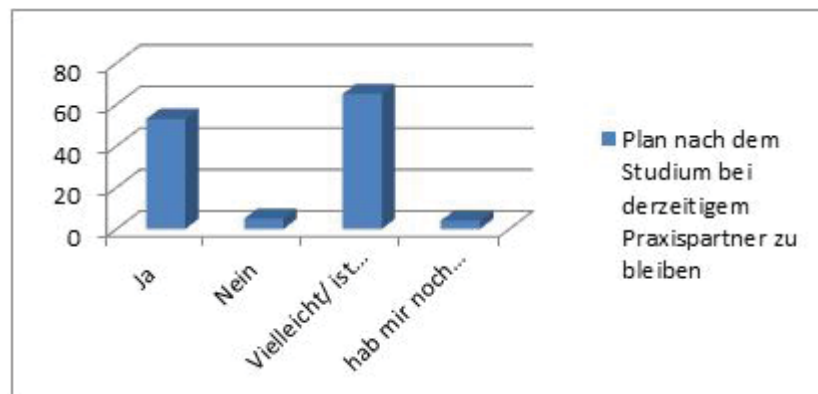


Abb. 28: Bindung an den Praxispartner

Abb. 29 zeigt, dass die Studenten, die über Entwicklungsperspektiven informiert werden, eher planen sich nach dem Studium an den Praxispartner

<sup>267</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 60

zu binden. Von den nichtinformierten Studenten haben lediglich 24% vor, sich nach dem Studium fest zu binden. 71% machen die Wahl abhängig von Alternativen.<sup>268</sup>

Das Cramer-V liegt leicht unter 0,4%. Daher kann statistisch noch nicht von einem Zusammenhang zwischen der Information von Entwicklungsperspektiven und der Bindung gesprochen werden.

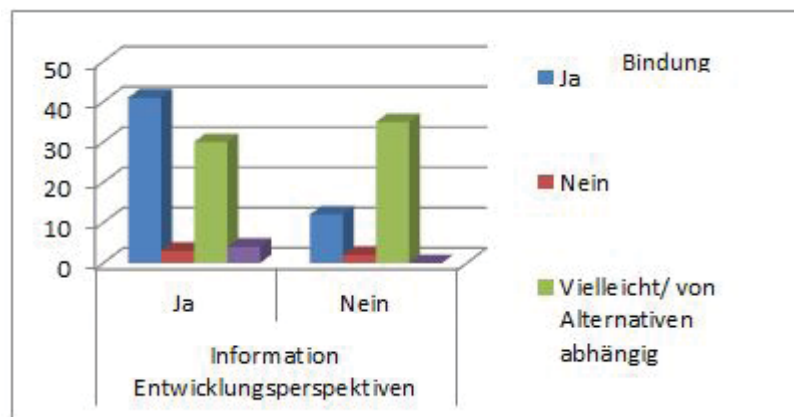


Abb. 29: Zusammenhang zwischen Information Entwicklungsperspektiven und Bindung

Tab. 3 gibt an, dass die zufriedenen Studenten eher bereit sind sich nach dem Studium an den Praxispartner zu binden. Hier ist eine Abhängigkeit der Variablen zu verzeichnen. Jedoch kann dies statistisch nicht belegt

<sup>268</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 60

werden, da das Kendalls Tau c ( $K_c$ ) nur einen schwachen positiven Zusammenhang erkennt.

		Plan sich an den Praxispartner zu binden				Gesamt
		Ja	Nein	abhängig von den Alternativen	noch keine Gedanken gemacht	
Zufriedenheit Praxisphase	zufrieden	22	0	12	0	34
	eher zufrieden	29	2	28	4	63
	teils / teils	2	0	15	0	17
	eher unzufrieden	0	1	10	0	11
	unzufrieden	0	2	0	0	2
Gesamt		53	5	65	4	127

Tab. 3: Zusammenhang zwischen Bindung und Zufriedenheit

#### Betrachtung einzelner Semester

Betrachtet man die Zufriedenheit der DH-Studenten in Tab. 4, verändert sich diese mit Blick auf die einzelnen Semester. Im zweiten Semester ist die Mehrheit, 85%, eher zufrieden bis sehr zufrieden. Im vierten Semester fällt die Zufriedenheit ähnlich aus, 82% sind eher zufrieden bis zufrieden. Im sechsten Semester ändert sich die Verteilung.

Dort verschiebt sich der Median auf 2,5 und 50% sind zufrieden bis eher zufrieden. Die übrigen 50% sind teils zufrieden bis unzufrieden.

Zufriedenheit Praxisphase				
Q18 Aktuelles Semester		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
1. / 2. Semester	zufrieden	18	34,6	34,6
	eher zufrieden	26	50,0	84,6
	teils / teils	7	13,5	98,1
	eher unzufrieden	1	1,9	100,0
	Gesamt	52	100,0	
3. / 4. Semester	zufrieden	12	24,5	24,5
	eher zufrieden	28	57,1	81,6
	teils / teils	7	14,3	95,9
	eher unzufrieden	1	2,0	98,0
	unzufrieden	1	2,0	100,0
	Gesamt	49	100,0	
5. / 6. Semester	zufrieden	4	15,4	15,4
	eher zufrieden	9	34,6	50,0
	teils / teils	3	11,5	61,5
	eher unzufrieden	9	34,6	96,2
	unzufrieden	1	3,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	

Tab. 4: Abhängigkeit der Zufriedenheit vom Semester

Wie Tab. 5 darstellt weist die Bindungsplanung ebenfalls im Laufe der Semester Unterschiede auf.

Im zweiten Semester planen 48% sich nach dem Studium an den Praxispartner zu binden. Bei 42% ist die Bindung abhängig von Alternativen. 8% haben sich noch keine Gedanken gemacht und 2% wissen bereits, dass sie nicht bleiben werden. Im vierten Semester reduziert sich der Prozentsatz der „Ja“ - Antworten um 3% auf 45%.

Für 51% ist die Bindung abhängig von Alternativen. 4% wissen, dass sie nicht bleiben werden. Im sechsten Semester wird das Thema für die Studenten aktuell. Im sechsten Semester sind sich 23% sicher, dass sie bei

ihrem Arbeitgeber bleiben wollen. 69% machen ihre Entscheidung abhängig von Alternativen.<sup>269</sup>

	Plan sich an den Praxispartner zu binden				Gesamt
	Ja	Nein	abhängig von Alternativen	noch keine Gedanken gemacht	
2. Semester	25	1	22	4	52
4. Semester	22	2	25	0	49
6. Semester	6	2	18	0	26
Gesamt	53	5	65	4	127

Tab. 5: Zusammenhang zwischen Bindungsplan und Semester

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,313	,052
	Cramer-V	,222	,052
Anzahl der gültigen Fälle		127	

Tab. 6: Zusammenhang zwischen Bindungsplan und Semester

Tab. 7 zeigt, dass die Aufgaben durchschnittlich im sechsten Semester weniger herausfordernd und verantwortungsvoll eingeschätzt als von den Studenten im zweiten Semester. Die Befragten des zweiten Semester arbeiten außerdem häufiger eigenständig als Studenten des sechsten Semesters. Ein eigener Arbeitsplatz ist im vierten Semester am häufigsten verfügbar. Im sechsten Semester nur gelegentlich.

---

<sup>269</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 59f.

Eine verfügbare Ansprechperson ist über alle Semester hinweg häufig bis sehr häufig vorhanden.

		Herausfordernde Aufgaben	Verantwortungsvolle Aufgaben	Eigener Arbeitsplatz	Eigenständiges Arbeiten	Verfügbare Ansprechperson
1./2.	Mittelwert	2,23	2,27	2,44	1,92	1,52
	N	52	52	52	52	52
	Standardabweichung	,807	,717	,895	,621	,852
3./4.	Mittelwert	2,63	2,71	1,98	2,16	1,78
	N	49	49	49	49	49
	Standardabweichung	,698	,677	1,031	,800	,963
5./6.	Mittelwert	3,23	3,15	2,81	2,73	1,46
	N	26	26	26	26	26
	Standardabweichung	1,177	1,223	1,266	1,185	,706
Insgesamt	Mittelwert	2,59	2,62	2,34	2,18	1,61
	N	127	127	127	127	127
	Standardabweichung	,929	,890	1,071	,877	,874

Tab. 7: Einschätzung der Praxisphase

Wie Abb. 30 darstellt fühlen sich die Studenten in den verschiedenen Semestern unterschiedlich informiert. Im zweiten Semester geben 72% an, zu wissen welche Entwicklungsperspektiven zur Verfügung stehen. Im vierten Semester geht dieser Prozentsatz auf 67% zurück und im sechsten Semester geben nur 31% an, sich informiert zu fühlen.

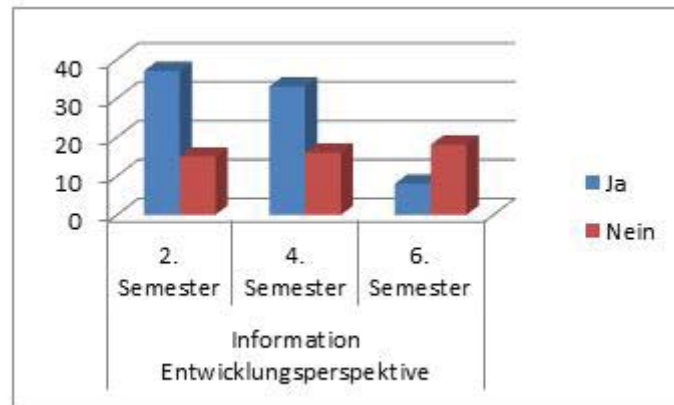


Abb. 30: Information Entwicklung/Semester

#### Betrachtung der Sparkassenstudenten

Die Arbeitgeberreputation wird, wie in Abb. 31 dargestellt, von den bei der Sparkasse tätigen Studenten zu 71% als eher positiv bis positiv empfunden. Die negativen Reihen in der Arbeitgeberreputation werden ausschließlich von Studenten des sechsten Semesters verursacht.

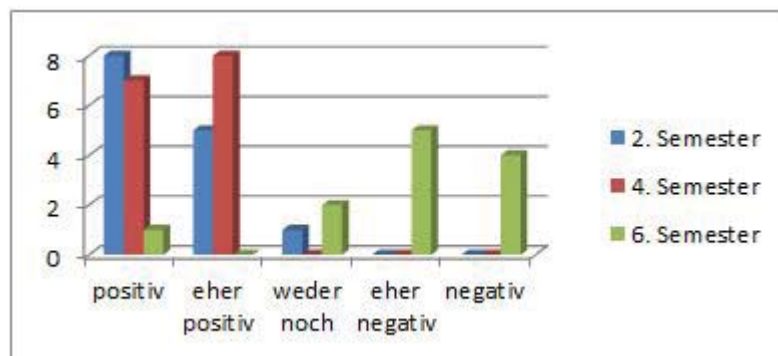


Abb. 31: Arbeitgeberreputation Sparkasse/Semester

Die Tätigkeiten und Aufgaben bei einer Sparkasse werden von 100% der Studenten im zweiten und vierten Semester als eher gut bis gut eingeschätzt. 75% der Studenten des sechsten Semesters schätzen die Aufgaben und Tätigkeiten als eher schlecht ein, die übrigen 25% als eher gut. Die Abb. 32 verdeutlicht diese Einstufung:

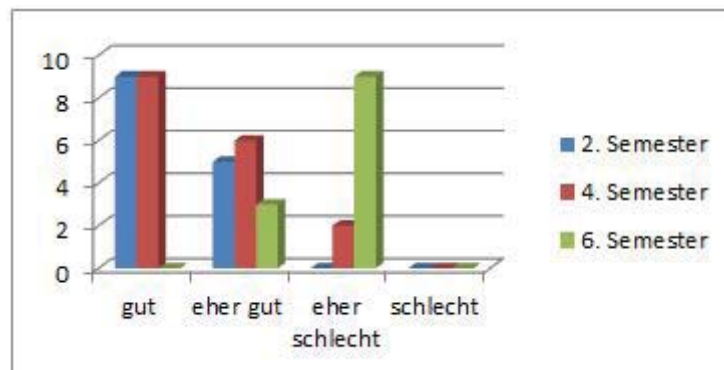


Abb.32: Tätigkeiten & Aufgaben bei einer Sparkasse

Wie Abb. 33 zu entnehmen ist, sind Studenten im zweiten Semester sind zu 93% stolz darauf, bei einer Sparkasse zu arbeiten. Im vierten Semester sind ebenfalls 86% der Befragten stolz bei einer Sparkasse zu arbeiten. Im sechsten Semester ist die Mehrheit nicht stolz bei einer Sparkasse zu arbeiten.



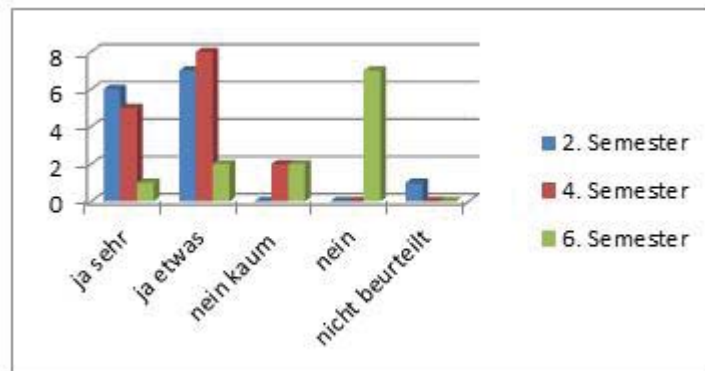


Abb. 33: Stolz bei einer Sparkasse zu arbeiten

Abb. 34 lässt erkennen, dass die Einschätzung der Aufgaben als herausfordernd über die Semester hinweg abnimmt. Im zweiten Semester schätzen 57% ihre Aufgaben häufig bis sehr häufig als herausfordernd ein. Im vierten Semester sind es noch 40%. Im sechsten Semester schätzen 75% die Aufgaben selten bis nie herausfordernd ein. Das Kc beträgt 0,516, daher kann ein positiver Zusammenhang der Variablen verzeichnet werden.

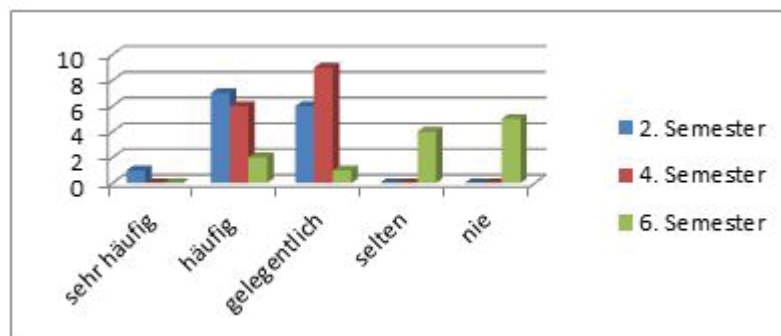


Abb. 34: Herausfordernde Aufgaben

Die Aufgaben werden von 71% der Studienanfänger als häufig verantwortungsvoll beschrieben. Im vierten Semester geben 40% an, häufig verantwortungsvolle Aufgaben zu erledigen.

Im letzten Semester geben 8% an, häufig verantwortungsvolle Aufgaben zu erledigen. 92% schätzen die Aufgaben selten bis nie verantwortungsvoll ein. Hier besteht ein positiver Zusammenhang der Variablen Semester und Einschätzung der Aufgaben als verantwortungsvoll. Abb. 35 und Tab. 8 verdeutlichen diesen Zusammenhang.

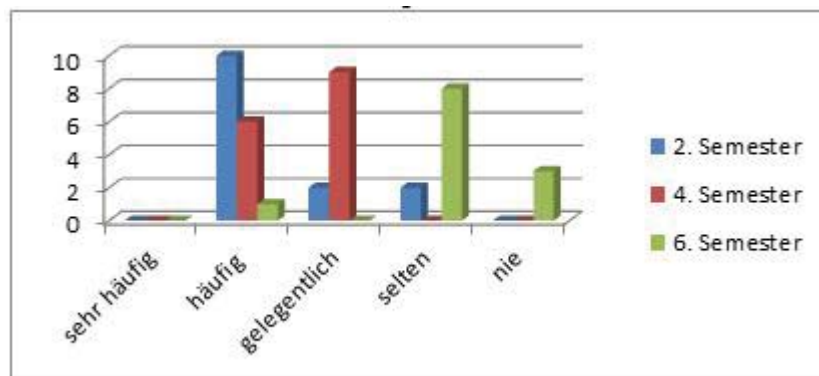


Abb. 35: Verantwortungsvolle Aufgabe

	Wert	Asymptotischer Standardfehler	Näherungsweise Tb	Näherungsweise Signifikanz
Kendall-Tau-c	0,603	0,126	4,8	0
Anzahl der gültigen Fälle	41			

Tab. 8: Einschätzung der Aufgaben als verantwortungsvoll nach Semestern

Wie Abb. 36 zeigt ändert sich die Zufriedenheit mit der Praxisphase ebenfalls im Laufe der Semester. Hier schlägt das Kc ( $K_c=0,303$ ) allerdings nur leicht positiv aus.

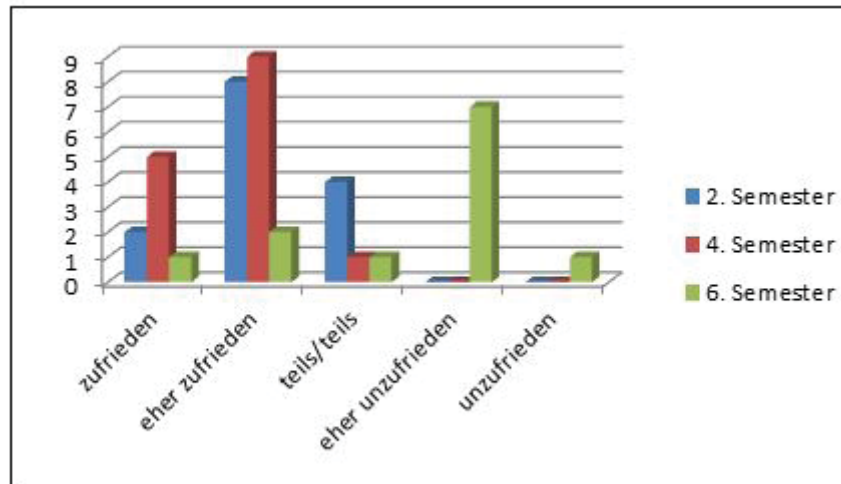


Abb. 36: Zufriedenheit / Semester

Der Wunsch nach Förderung ist im letzten Semester ebenfalls am stärksten vertreten:

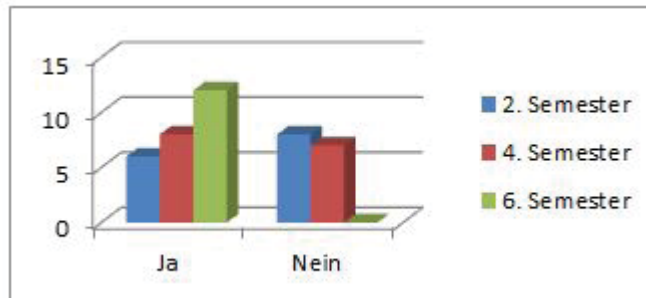


Abb. 37: Wunsch nach Förderung/Entwicklung

Wie Tab. 9 veranschaulicht sind die meist gebrauchten Entwicklungsinstrumente bei den Sparkassen Trainings und Seminare. Diese schätzen 82% als attraktiv bis sehr attraktiv ein. 95% der bei der Sparkasse tätigen DH-Studenten schätzen die Arbeit in Projektgruppen als attraktiv bis sehr attraktiv ein. Platz zwei belegt Mentoring / Patenschaft.

Entwicklungsinstrument	Mittelwert	Median	Modus
Arbeiten in Projektgruppen	1,68	2,00	2
Mentoring / Patenschaft	1,9	2,00	2
Trainings / Seminare	2,05	2,00	2
Coaching	2,07	2,00	2
Shadowing	2,51	2,00	2

Tab. 9: Ranking der Entwicklungsinstrumente nach Attraktivität

## 5.4 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Datenauswertung werden in diesem Abschnitt vor dem Hintergrund der Fragestellung geordnet und bewertet.

### 5.4.1 Präferenzen der Studenten

Laut dem im Theorieteil vorgestellten Ranking der Anforderungen von High Potentials an ihren zukünftigen Arbeitgeber belegen „gutes Arbeitsklima“, „ehrliches Arbeitsklima“ und „herausfordernde Aufgaben“ die drei vorderen Plätze. Für DH-Studenten sind „interessante Aufgaben“, „Karrierechancen“ und „Förderung und Weiterbildung“ besonders wichtig.<sup>270</sup> „Arbeitsklima“ wurde auf Platz vier gewählt. Die wichtigen Faktoren stimmen daher nahezu überein. Die High Potential Umfrage ist aufgrund der hohen Stichprobe repräsentativ, außerdem konnten die Studenten aus einer größeren Breite an Faktoren auswählen.

In einer Studie der Hochschule für Medien in Stuttgart wurde „Arbeitsklima“ zum wichtigsten Kriterium gewählt. Arbeitsklima liegt in der Befragung der DH-Studenten nur auf dem vierten Platz. Allerdings wird das Arbeitsklima von den DH-Studenten als ohnehin schon positiv beim Arbeitgeber wahrgenommen. Die Sicherheit der Anstellung nimmt in der Stuttgarter Studie den zweitwichtigsten Rang ein. Für DH-Studenten ist die Sicherheit der Anstellung weniger wichtig. Faktoren wie Sicherheit gehören zu Herzbergs Hygienefaktoren, die erst bei einem Fehlen negative Auswirkungen haben. Die Studie wurde 2010 durchgeführt.

---

<sup>270</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 59

Möglicherweise wirkte sich die Finanz- und Wirtschaftskrise auf die befragten Studenten in Form eines höheren Sicherheitsbedürfnisses aus. Von den Studenten wird die Arbeitsplatzsicherheit bei den jeweiligen Instituten ganz vorn angegeben, daher ist der Sicherheitsgedanke der DH-Studenten nicht vordergründig wichtig.

Die am wenigsten wichtigen Faktoren der Studie der Hochschule für Medien und der Befragung von DH-Studenten stimmen in „Internationalität“ und „Standort“ überein. In einer weiteren Befragung von Ritz werden internationale Karrieremöglichkeiten explizit als Attraktivitätsmerkmal genannt. Diese Studie ist jedoch nicht repräsentativ, da nur vier Studenten in persönlichen Interviews befragt wurden. Weiterhin stehen die Befragten in einem anderen Entwicklungsstadium. Die ausgewählten Personen streben einen Masterabschluss an bzw. haben diesen bereits mit Bravour absolviert. Die Befragten waren und sind bei internationalen Unternehmen wie Swiss Re und Julius Bär beschäftigt und haben zum Teil bereits Auslandserfahrungen gesammelt. Das Karriereverständnis divergiert offensichtlich von dem der DH-Studenten.

Der Arbeitsinhalt und die Aufgaben in einer Sparkasse sind laut einer Untersuchung durch Sachbearbeiter-Denken geprägt. Sachbearbeitung wird durch sich wiederholende Aufgaben und vorgegebene Richtlinien charakterisiert. Die Studienanfänger, die bei Sparkassen tätig sind, charakterisieren die eigenen Aufgaben häufig als herausfordernd. Sparkassenstudenten des vierten Semesters ordnen die Aufgaben überwiegend als gelegentlich herausfordernd ein. Im letzten Semester werden die Aufgaben als selten bis nie herausfordernd eingestuft. Die Ergebnisse der Studie lassen darauf schließen, dass Aufgaben zu erledigen sind, die Studenten des letzten Semesters nicht herausfordern.

Dies könnten beispielsweise Sachbearbeitungstätigkeiten sein. Als verantwortungsvoll werden die Aufgaben laut viertem und sechstem Semester gelegentlich bis nie eingestuft. Die Studenten des vierten Semesters sind mit einem Mittelwert von 1,73 jedoch die zufriedensten. Am unzufriedensten sind die Studenten des sechsten Semesters.

Es ist allerdings kein linearer Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Aufgaben und der Zufriedenheit erkennbar.

#### **5.4.2 Einschätzung des Praxispartners**

Das Arbeitgeberimage der Sparkasse wird von den Befragten insgesamt positiv eingeschätzt. Die Aufgaben bei einer Sparkasse werden ebenfalls von der Mehrheit als gut eingestuft. Ein ganz anderes Bild der Sparkasse spiegelt die im Theorieteil beschriebene Studentenbefragung wider, die eher auf ein langweiliges Image schließen lässt.<sup>271</sup> Dort wurden jedoch nur 30 Praktikanten bzw. Studenten innerhalb einer Vortragsreihe spontan nach ihren Vorstellungen zum Arbeiten bei einer Sparkasse befragt. Diese Meinungen sind zwar nicht repräsentativ, spiegeln jedoch eine Denkrichtung von Studenten wieder. Diese Studenten blicken als Beobachter auf die Aufgaben der Sparkasse, deren Vorstellungen beruhen nicht auf praktischen Erfahrungen. Das Arbeitgeberimage der Sparkasse wird auch von den DH-Studenten differenziert betrachtet.

Die Studenten von Privatbanken benoten das Arbeitgeberimage als weder positiv noch negativ. Das positive Arbeitgeberimage kommt durch eine gute Beurteilung der Sparkassen und Landesbank-Studenten zustande. Aber auch unter den Sparkassen-Studenten sind negative Meinungen zum

---

<sup>271</sup> Vgl. 4.4.3

Arbeitgeberimage vorhanden. Speziell das sechste Semester geht kritischer mit der Einschätzung der Aufgaben und des Images um.

### 5.4.3 Einschätzung der Praxisphase

Fast 40% der DH-Studenten fühlen sich nicht über die Entwicklungsmöglichkeiten, die nach dem Studium zur Verfügung stehen informiert. Eine individuelle Karriereplanung ist für „Talents“ laut vorherigen Studien jedoch sehr wichtig. Die befragten DH-Studenten gaben ebenso an, dass die „Vorbereitung auf einen Aufstieg“ und „herausfordernde Aufgaben“ zu den begehrtesten Entwicklungsperspektiven nach dem Studium zählen. Die Studenten über individuelle Entwicklungsperspektiven zu informieren ist der erste Schritt, um die jeweilige Karriere individuell zu planen und die Studenten auch nach dem Studium im Unternehmen zu halten.

Die DH-Studenten zählen Trainings und Seminare zu den attraktivsten Entwicklungsinstrumenten.<sup>272</sup> Diese Instrumente werden nach Angabe der Studenten auch am häufigsten für ihre Entwicklung eingesetzt. Mangelhaft kommunizierte Entwicklungsalternativen können zu dieser Übereinstimmung geführt haben. Arbeiten im Team, wie beispielweise in Projektarbeiten, gewinnt bei den Studenten im sechsten Semester an Attraktivität. Das Center für Creative Leadership hat die im Team zu lösende Erweiterung der Aufgaben in ihren Forschungen zu den effektivsten gekürt. Dabei bezogen sie sich auf Erfahrungen von Wissensmanagern. Diese blicken im Gegensatz zu DH-Studenten auf eine längere persönliche und berufliche Entwicklung zurück und können aufgrund dessen evaluieren, welche Methoden zu einer Verbesserung führen.

---

<sup>272</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 60



#### 5.4.4 Methodische Kritik

Kaum eine Studie ist methodisch fehlerfrei. Im folgenden Abschnitt sollen daher die Schwachpunkte dieser Forschung aufgezeigt werden.

Die Stichprobe wurde nicht zufällig zusammengesetzt. Die lokale Nähe der Stichprobe und die damit einhergehenden niedrigen Kosten der Befragung erwiesen sich als ausschlaggebend für die gezielte Selektion. Daher können Rückschlüsse auf die Gesamtpopulation nicht statistisch belegt werden. Die Übertragbarkeit auf alle DH-Studenten gilt es in anschließenden Forschungen zu klären. Die Beispielsparkasse ist derzeit Praxispartner von 13 DH-Studenten, die mehrheitlich in Stuttgart studieren. Da alle DH-Studenten des Studiengangs BWL-Bank befragt wurden, liefert die Studie eine solide Grundlage für Empfehlungen an diese Sparkasse. Aufgrund des Umfangs der Stichprobe von 128 ausgewerteten Fragebögen kann eine vorherrschende Meinung in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität, Aufgaben, Attraktivitätsmerkmale der Sparkasse etc. abgebildet werden. Da ausschließlich Studenten des Kurses BWL-Bank befragt wurden, sind weiterführende Forschungen notwendig, um zu untersuchen, ob branchenspezifische Unterschiede hinsichtlich der Präferenzen existieren.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die ungleiche Verteilung auf die einzelnen Semester. Das sechste Semester ist im Vergleich zum zweiten und vierten Semester nur zu 50% vertreten, somit schlagen negative Äußerungen gravierender aus.

Andererseits scheinen die ersten beiden Semester sehr milde Aussagen zu treffen. Der Praxispartner wird in manchen Kriterien nicht wahrheitsgemäß beurteilt. Sparkassenstudenten im zweiten und vierten Semester beurteilen ihren Praxispartner als international. Eine Sparkasse unterliegt dem Regionalprinzip und kann daher allein aus rechtlichen Gründen nicht international agieren.<sup>273</sup> Weiterhin geben vermehrt Studenten des zweiten und vierten Semesters an, häufig bis sehr häufig eigenständig zu arbeiten, jedoch selten bis nie einen eigenen Arbeitsplatz vorzufinden.

In einer anschließenden Forschung könnten die Ergebnisse der schriftlichen Befragung stichprobenartig in mündlicher Form überprüft werden. Da die Fragen teilweise sensibel sind, muss auch in einer mündlichen Befragung absolute Anonymität der Daten gewährleistet sein.

## **5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Forschung**

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass die Befragten auf den ersten Blick ein positives Bild hinsichtlich der jeweiligen Praxispartner vertreten. Eine differenziertere Betrachtung verdeutlicht allerdings, dass diese optimistische Einschätzung des Praxispartners in den älteren Semestern, speziell im sechsten Semester, nachlässt.

Fakt ist, dass die Bindung bereits während des Studiums beginnen muss. Andernfalls suchen die Bindungsunentschlossenen vermutlich nach Beendigung des Studiums nach attraktiveren Alternativen. Die Antworten verdeutlichen, dass dem Arbeitsinhalt ein bedeutender Stellenwert zugesprochen wird.

---

<sup>273</sup> Vgl. Stern / Nierhaus (1991), S.1 ff.; Schlierbach (2003), S. 132 ff.; Thiemann, C. (2008), S. 23

Die Gestaltung der Aufgaben in der Praxisphase weist allerdings Verbesserungspotential auf. Die Studenten bereits frühzeitig über die Entwicklungsperspektiven zu informieren, wirkt sich positiv auf die Bindung aus. Die Reihenfolge der für die Bindung wichtigen Faktoren stimmt nicht mit der Reihenfolge der positiv eingeschätzten Faktoren bei den jeweiligen Praxispartnern überein. Dies wird in der gesonderten Betrachtung der Sparkassen-Studenten besonders deutlich. Weiterhin ist die Mehrheit der Befragten unentschlossen, was die Bindung an den Praxispartner während des Studiums betrifft. Viele Studenten vermissen die Kommunikation von Entwicklungsperspektiven. Die Entwicklung während des DH-Studiums weist ebenfalls noch Verbesserungspotential auf.

## 6. Handlungsempfehlungen für die Beispielsparkasse

Die Ergebnisse der Studie und Erkenntnisse der Literaturrecherche werden im folgenden Abschnitt genutzt, um Empfehlungen für die ModellsparKasse auszusprechen. In dieser Sparkasse wird bis dato noch kein Talent Management praktiziert.

Wie die Literaturrecherche aufgezeigt wird systematisches Talent Management in die Unternehmensstrategie integriert. Aus der Geschäftsstrategie werden Talent Management-Ziele, welche die Belegschaft des Unternehmens und die Unternehmenskultur steuern die Unternehmensziele zu erreichen, abgeleitet. Das systematische Talent Management sollte daher eine quantitative und qualitative Personalplanung bzw. Nachfolgeplanung beinhalten. Der quantitative Bedarf wird derzeit mithilfe des „Demographie-Checks“ im Voraus geplant. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei die sichere Besetzung von Schlüsselpositionen. Diese Stellen werden aktuell über Aufgabenprofile definiert, allgemein erforderliche Kompetenzen sind nicht Inhalt dieser Aufgabenprofile. Wie im theoretischen Teil beschrieben, wird empfohlen Schlüsselkompetenzen innerhalb eines Kompetenzmodells zu definieren. Anhand dieses Kompetenzmodells können junge Talente identifiziert und entwickelt werden.

Die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und eine entsprechende Kultur, die für einen lebendigen Talent Mindset innerhalb der Mustersparkasse sorgt, bilden die Basis eines erfolgreichen Talent.

Management Systems. Hier setzen die Empfehlungen bezüglich der HR-Praktiken, die aus den empirischen Ergebnissen abgeleitet werden, an.

## **6.1 Praxisphase**

Die Arbeitgeberreputation der Sparkasse wird insgesamt positiv eingeschätzt. Bei näherem Blick auf einzelne Semester wird jedoch deutlich, dass die Zufriedenheit bezüglich der Praxisphase, der Einschätzung der Aufgaben sowie des Arbeitgebers allgemein abnimmt. Diesem Trend muss entgegengewirkt werden. Die einzelnen als weniger positiv eingestuften Kriterien sollten daher verbessert werden.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass in der Gestaltung herausfordernder und verantwortungsvoller Aufgaben während der Praxisphase noch Verbesserungspotential besteht. Eine Möglichkeit die Aufgaben herausfordernder zu gestalten stellt die Projektarbeit. Jedes Unternehmen hat an verschiedenen Stellen Optimierungsbedarf. Hier könnten DH-Studenten innerhalb von Projektgruppen eingesetzt werden, um in der Problemlösung einen eigenen Anteil zu leisten. Durch die Arbeit in einem Team, welches Mitarbeiter verschiedener Hierarchiestufen beinhalten sollte, kann der Student von den Erfahrungen und Hilfestellungen erfahrener Mitarbeiter profitieren. Weiterhin bietet diese Art des Arbeitens die Chance sich zu profilieren. Gleichzeitig hilft die Arbeit an Projekten dem Unternehmen dabei, die Kompetenzen bzw. das Potential der DH-Studenten besser einschätzen zu können. Anhand der Interaktion mit anderen Teammitgliedern, des fachlichen Wissens sowie der methodischen Fähigkeit können geeignete Kandidaten für eine Entwicklung auf spätere Schlüsselpositionen frühzeitig identifiziert werden. Durch ein entsprechendes Feedback durch einen unabhängigen

Moderator, der beim action learning involviert ist, kann der Student für Stärken gelobt und auf Schwächen hingewiesen werden. Wertschätzendes Feedback kann zur Erhöhung der Bindung beitragen.<sup>274</sup> Hier sind die Führungskräfte gefragt, junge Talente zu motivieren und für die Arbeit zu begeistern. Durch eine Lernzielsetzung, die im Vorfeld zusammen mit den Studenten und Vertretern der HR sowie der involvierten Führungskräfte festgesetzt wird, kann der Lernerfolg besser reflektiert werden. Die Befragung nach Wünschen der Studenten trägt laut Steinweg zur emotionalen Bindung bei.<sup>275</sup>

Die Arbeit in Projektgruppen ist anfangs mit einem organisatorischen Aufwand verbunden, da in geeignete Projekte die HR und die jeweiligen DH-Studenten integriert werden müssen. Hierbei ist es wichtig, dass die Anweisung vom oberen Management, im Fall der Beispielsparkasse vom Vorstand, unterstützt wird.

## **6.2 Einstieg ins Berufsleben**

### **6.2.1 Interessante Aufgaben / Karrierechancen**

Um die Talente unter den Studenten nach dem Studium nicht an die Konkurrenz zu verlieren, sollten frühzeitig attraktive Entwicklungsperspektiven kommuniziert werden. In der Entwicklung nach dem Studium zählen Karrierechancen und interessante Aufgaben zu den wichtigsten Perspektiven. Darauf sollte die Sparkasse in den Entwicklungsgesprächen ihren Schwerpunkt legen.

---

<sup>274</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 186

<sup>275</sup> Vgl. Steinweg, S. (2009), S. 187

Die individuellen Vorstellungen der Talente sollten an dieser Stelle berücksichtigt werden. In Vorbereitung auf einen Aufstieg könnten ausgewählte DH-Studenten in einen Talent Pool aufgenommen werden. Innerhalb dieses Talentpools werden die jungen Akademiker innerhalb einer angemessenen Zeit - bei den meisten Konzernen enden die Traineeships innerhalb von 15-24 Monaten<sup>276</sup> auf einen Aufstieg vorbereitet.

Wie bereits im Theorieteil erwähnt, werden Führungspositionen meist beim Erreichen des Pensionsalters neu besetzt. Daher müssen Lösungen gefunden werden, um die Nachwuchskräfte in der Wartezeit im Unternehmen zu halten. Dazu ist die Einbindung in herausfordernde Aufgaben wichtig. In regelmäßigen Feedbackgesprächen mit einem Vertreter der HR und der zuständigen Führungskraft kann die wechselseitige Zufriedenheit mit dem Programm bzw. dem Talent ergründet werden. Weiterhin ist zu beachten, dass Talente nach besseren Chancen suchen, wenn die berufliche Perspektive in einem entsprechenden Zeitfenster nicht gewährleistet wird. Dies kann durch gezielte Altersteilzeitregelungen für Führungskräfte, die Platz für junge Talente schafft, umgangen werden. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit durch eine gemeinsame Zeit on the job das Knowhow des Pensionärs an die Nachwuchskraft weiterzuvermitteln. Bei der Firma Eon stieß diese Regelung auf eine Annahmequote von 85%.<sup>277</sup>

Ein Masterstudiengang unter Freistellung und Weiterzahlung des Gehalts ist eine weitere Variante die Zeit sinnvoll zu nutzen. Verbindliche Regelungen können einem Wechsel des Talents nach Abschluss des Masterstudiums entgegenwirken. Diese Vereinbarungen könnten auch die

---

<sup>276</sup> Hamacher, E. (2010)

<sup>277</sup> Vgl. EON Bayer AG (2007), S. 46

Studenten, die planen den Masterstudiengang in Vollzeit zu absolvieren, an das Unternehmen binden.

### **6.2.2 Entwicklung / Förderung**

Durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen off-the-job, wie beispielsweise Trainings, können extreme Situationen des späteren Arbeitsalltages simuliert werden. On-the-job wäre das Shadowing verschiedener Führungskräfte geeignet, um eine Vorstellung der Aufgaben zu vermitteln und verschiedene Arten der Führung kennenzulernen. Einer Führungskraft als Assistenz zur Seite zu stehen, könnte ebenfalls in Betracht gezogen werden. Weiterhin wäre die Leitung erster Teilbereiche in Projekten vorstellbar.

Im Rahmen von Mentoring könnte den Absolventen ein erfahrener Ansprechpartner aus der angestrebten Position zur Seite gestellt werden. Der Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Mentor und Mentee wirkt ebenfalls bindend.

Job rotation ermöglicht den Talenten das Unternehmen kennenzulernen. Dies sollte jedoch nicht zu ausgeprägt eingesetzt werden, da die Absolventen das Unternehmen bereits aus ihrem Durchlauf aus der Studienzeit kennen. Der spätere Einsatzbereich sollte anfangs abgegrenzt werden, um gezielt zu entwickeln. Innerhalb des Bereichs kann mit job Rotation gearbeitet werden.

Die derzeitig praktizierten Traineeprogramme konzentrieren sich sehr stark auf Sachbearbeitungstätigkeiten. Bis ins Detail werden Kenntnisse der Bearbeitung von Formularen vermittelt. Dies kann Talente demotivieren. Diese Arbeitsinhalte wurden vereinzelt bereits von Trainees kritisiert.

Um die Talente nicht während des Traineeprogramms zu verlieren, müssen



ebenfalls herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgaben bereit gestellt werden.

Um eine optimale Entwicklung am Arbeitsplatz sicherzustellen, spielen die Offenheit und das Interesse der Führungskraft eine wichtige Rolle. Die Führungskraft ist für die Delegation der Aufgaben verantwortlich.

Um erfolgsorientiertes Talent Management System zu etablieren und Talente zu binden muss ein dynamisches Arbeitsumfeld, in dem sich Talente wohlfühlen, angestrebt werden. Arbeitsinhalt, Entwicklung sowie Perspektiven zählen zu essentiellen Bestandteilen dieses Systems.

### **6.2.3 Vergütung**

Die Vergütung wird im Rahmen der Präferenzen ebenfalls als sehr wichtig eingestuft. Die Einschätzung der Bezahlung beim Arbeitgeber, insbesondere bei den Sparkassen, zeigt ein weniger positives Ergebnis. Das Einstiegsgehalt der Absolventen bei der Beispielsparkasse liegt unter dem Durchschnitt des von der Personalberatung Kienbaum analysierten. Von der Mustersparkasse ist für Absolventen die Entgeltstufe 8 vorgesehen. Diese Einstufung liegt ebenfalls unter den für Bachelorabsolventen vorgesehenen Stufen zwischen 9 und 12. Da die Vergütung nach Herzberg zu den Hygienefaktoren gehört, führt ein Fehlen zu Unzufriedenheit. Hier könnten die Entgeltgruppen angepasst werden. Weiterhin können zusätzliche finanzielle Anreize durch die monetäre Unterstützung eines Masterstudienganges geboten werden.

Die Stadtparkasse Düsseldorf unterstützt beispielsweise den MBA an der

---

<sup>278</sup> Vgl. Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012), S. 60

<sup>279</sup> Vgl. öffentlicher-dienst.info

Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe für einen ausgewählten Teilnehmerkreis, die sich durch einen hervorragenden Bachelorabschluss und in der Praxis profiliert haben. Durch ein individuell abgestimmtes Talent Management für die Potentialträger im Unternehmen will sich die Stadtsparkasse Düsseldorf so im „War for Talent“ richtig positionieren.<sup>280</sup>

---

<sup>280</sup> Vgl. o.V. (2010c), S. 17

## 7. Fazit

Zusammenfassend kann aufgeführt werden, dass die Einführung eines Talent Managements ein Unternehmen umfassendes Projekt darstellt. Strategie und Kultur bereiten die Basis, um entsprechende HR-Maßnahmen zur Talentbindung und -entwicklung zu etablieren.

Die Strategie kann bestimmt werden, die Unternehmenskultur hingegen wird von den Werten und Orientierungsmustern der Mitarbeiter selbst geschaffen. Eine Veränderung der Unternehmenskultur findet nicht nur auf dem Papier statt, sondern bedeutet, die Einstellung zahlreicher Mitarbeiter zu ändern. Eine Veränderung der Unternehmenskultur ist nicht einfach umzusetzen. Viele Unternehmen sind bereits daran gescheitert.<sup>281</sup>

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine schnelle Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt, aus. Eine dynamische Unternehmenskultur ist dabei essentiell. Die Implementierung eines erfolgversprechenden Talent Management Systems ist daher eine anspruchsvolle Aufgabe. Es ist wichtig, diesen Faktor ins Kalkül zu ziehen, um die in der Arbeit untersuchten Maßnahmen zur Bindung und Entwicklung richtig einordnen zu können. Erst wenn die Rahmenbedingungen gesetzt sind, können die Maßnahmen zur Talentbindung und -entwicklung erfolgversprechend eingesetzt werden.

---

<sup>281</sup> Vgl. Fischer, T. / Becker-Kolle, C. / Kraus, G. (2006), S. 34

Wie im theoretischen Teil hergeleitet wurde, hängt die Talentbindung von verschiedenen Attraktivitätsdimensionen ab. Nicht jedes Unternehmen ist in der Lage alle Attraktivitätsmerkmale abzudecken. Im empirischen Teil der Arbeit wurden daher die Präferenzen der DH-Studenten hinsichtlich der Attraktivitätsmerkmale erforscht. Dabei wurde deutlich, dass Arbeitsinhalt, Karrierechancen und Entwicklung sowie Vergütung besondere Beachtung finden müssen, um Nachwuchskräfte an den Praxispartner zu binden. Aufgrund dieser Präferenzen wurden Empfehlungen ausgesprochen. Anhand der Einschätzung des Praxispartners wurden Verbesserungspotentiale aufgezeigt, die schon während des Studiums Anwendung finden können. Erst die Vernetzung mehrerer Kriterien stellt eine erfolgversprechende Talentbindung und –entwicklung sicher.

Weiterführende Forschungen könnten die Unternehmenskultur bzw. den Talent Mindset der Mustersparkasse anhand von quantitativen Mitarbeiterbefragungen analysieren. Die Sicht der Führungskräfte könnte mittels strukturierten Interviews untersucht werden. Auf diese Weise könnte ein realistisches Bild der Situation hinsichtlich Arbeitseinstellung, Karrierechancen, Arbeitsinhalt sowie Förderung der Talente aufgezeigt werden. Die Ist-Situation könnte anschließend mit den Präferenzen hinsichtlich des Arbeitens junger Talente, die innerhalb dieser Arbeit erhoben wurden, verglichen werden und möglichen Handlungsbedarf feststellen.

Weiterhin könnten Studien zur Veränderung der Unternehmenskultur hinsichtlich der Einführung eines Talent Management Systems durchgeführt werden. Unternehmen, die bereits ein erfolgreiches Talent Management eingeführt haben könnten in Interviews zu deren Kultur / Talent Mindset befragt werden.

Dabei ist allerdings fraglich, wie detailliert Unternehmen Auskunft geben, da ein erfolgreiches Talent Management einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellt

Die in dieser Arbeit dargelegten Ergebnisse sollen einen Beitrag dazu leisten, dem „War for Talent“ zielgruppenspezifisch zu begegnen. Getreu dem Motto „know your customer“ gilt es in der ausgewählten Sparkasse, Talente zu binden und individuell zu entwickeln, um sich in ständig veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich zu positionieren.

## A Anhang

### A.1 Statistik ausgeschiedene DH-Studenten

Die Statistik betrachtet den Zeitraum ab dem Jahr 2000. Seit 2000 haben mehr als die Hälfte der DH-Studenten die Sparkasse verlassen. Betrachtet man ausschließlich die Abgänge ab 2005 beträgt der Prozentsatz 33%. Nachdem die Absolventen im Jahr 2007 zu 100% im Unternehmen verblieben sind, beträgt der Prozentsatz der Abwanderer ab 2008 wieder 50%.

Jahr	Ausgeschieden	Mitarbeiter
2000	3	2
2001	3	2
2002	4	1
2003	4	0
2004	2	2
2005	1	1
2006	2	1
2007	0	4
2008	2	2
2009	1	3
2010	1	3
Gesamt	23	21

## A.2 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst<sup>282</sup>

### Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst,

€	1	2	3	4	5	6
<b>E 15Ü</b>		4749.75	5264.84	5752.83	6078.17	6154.08
<b>E 15</b>	3723.88	4131.64	4283.45	4825.66	5237.73	5508.84
<b>E 14</b>	3372.53	3741.23	3958.12	4283.45	4782.28	5053.38
<b>E 13</b>	3109.02	3448.44	3632.80	3990.64	4489.48	4695.53
<b>E 12</b>	2786.96	3090.59	3524.35	3903.90	4391.89	4608.77
<b>E 11</b>	2689.35	2982.16	3199.03	3524.35	3996.08	4212.96
<b>E 10</b>	2591.75	2873.70	3090.59	3307.48	3719.55	3817.15
<b>E 9</b>	2289.21	2537.53	2667.67	3014.68	3285.79	3502.67
<b>E 8</b>	2142.81	2374.87	2483.32	2580.92	2689.35	2757.67
<b>E 7</b>	2006.18	2223.05	2364.03	2472.47	2553.81	2629.72
<b>E 6</b>	1967.13	2179.67	2288.12	2391.14	2461.63	2532.13
<b>E 5</b>	1884.71	2087.51	2190.52	2293.55	2369.46	2423.68
<b>E 4</b>	1791.45	1984.48	2114.61	2190.52	2266.43	2310.89
<b>E 3</b>	1762.19	1951.94	2006.18	2092.93	2158.00	2217.64
<b>E 2Ü</b>	1684.09	1865.20	1930.27	2017.01	2076.66	2121.13
<b>E 2</b>	1625.54	1800.13	1854.35	1908.58	2027.85	2152.57
<b>E 1</b>		1448.79	1474.81	1507.35	1537.70	1615.78

Gültigkeit der Tabelle: 01.08.2011 - 29.02.2012

<sup>282</sup> Vgl. o.V (o.J.)

### A.3 Persönlichkeits-Coaching

**Abb. 4: Persönlichkeitsspezifische Fähigkeiten nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit im Rahmen des Coaching-Prozesses**

Fähigkeit	Zentrale Bestandteile	Erläuterung	Grad der Beeinflussbarkeit
Persönlichkeitsstärke	Selbstbewusstsein	Ausmaß, in dem eine Person die eigenen Stärken bzw. Schwächen kennt und damit umzugehen weiß.	eher gering
	Optimismus	Ausmaß, in dem eine Person von einer positiven Lösung in schwierigen Situationen überzeugt ist.	eher gering
	Selbstkritik/-disziplin	Ausmaß, in dem eine Person die Richtigkeit des eigenen Verhaltens bei Fehlentwicklungen bzw. -entscheidungen hinterfragt (Selbstkritik) sowie die eigenen Verhaltensweisen bewusst kontrolliert (Selbstdisziplin).	hoch
Sozialkompetenz	Einfühlungsvermögen	Fähigkeit einer Person, die Perspektive anderer Personen einzunehmen und deren Beweggründe zu verstehen.	hoch
	Wahrnehmungsfähigkeit	Fähigkeit einer Person, anderen aktiv zuzuhören und deren Beweggründe zu erfassen.	hoch
	Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit einer Person, die eigenen Gefühle und Absichten gegenüber anderen Personen zum Ausdruck zu bringen.	sehr hoch
Extraversion	Soziale Initiative	Ausmaß, in dem sich eine Person für soziale Kontakte einsetzt.	hoch
	Impulsivität	Spontaneität und Emotionalität der Reaktion einer Person auf unerwartete Ereignisse.	mittel
	Aufgeschlossenheit	Ausmaß, in dem eine Person bereit ist, im zwischenmenschlichen Kontakt mit anderen Personen Dinge von sich selbst preis zu geben.	sehr hoch
Aktivität	Innovativität	Aufgeschlossenheit bzw. Interesse einer Person in Bezug auf neue Technologien bzw. Entwicklungen.	hoch
	Veränderungsbereitschaft	Ausmaß, in dem eine Person bereit ist, Veränderungen herbeizuführen bzw. mit zu tragen.	mittel
	Durchsetzungsvermögen	Fähigkeit einer Person, ihren eigenen Willen im zwischenmenschlichen Kontakt durchzusetzen. Durchsetzungsvermögen umfasst insbesondere zwei Komponenten: Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick.	hoch



## A.4 Ablauf Entwicklungsprogramm FK

### Entwicklungsprogramm FK

<u>Durchlaufplan:</u>	Dauer:	Ansprechpartner:
1. ZKA - Einarbeitung	ca. 6 Monate	Herr Schulz
2. Leasing	ca. 2 Wochen	Herr Wolf
3. Existenzgründungen	ca. 2 Wochen	Herr Wolf
4. KS	ca. 2 Wochen	Herr Schmid
5. Handwerksberater	ca. 2 Wochen) Ist momentan aus Platzmangel nicht möglich	Herr Mattheis)
6. Zentrales Kreditbüro	ca. 2 - 3 Monate	Herr Mattheis
7. Unternehmenskunden	mind. 3 Monate	Herr Wendel
8. Kreditrevision bzw. allg. Revision	(mind. 6 Monate) muss vorab geklärt werden	Herr Poulos
9. Kreditbetreuung	mind. 3 Monate	Frau Kemmer
10. Vertrieb (RD)	ca. 6 Monate	RD-Leiter FK
11. ZKA - Vertiefung	ca. 6 Monate	Herr Schulz
12. Unternehmenskunden	ca. 3 Monate	Herr Wendel
<b>Sonstiges</b> - Ableger (DMS) bei jeder Versetzung ändern - Maßnahmen in WIS ändern  <b>Achtung bei Neuaufnahme ins EP</b> - Entwicklungsziel hinterlegen (SEMINARIS) - Merkblatt an EP'ler schicken		

## A.5 Lernzielkatalog Entwicklungsprogramm

### Lernzielkatalog Ausbildung im Firmenkundengeschäft der KSK Göttingen

Nr.	Gruppe / Themenbereich	Art der Wissensvermittlung	Wertung
A	Theoretische Grundlagen des gewerblichen Kreditgeschäftes		
1.	KWG-Bestimmungen und Grundsätze		
1.1	Wesen des Kredites	§19 KWG Selbststudium	Basiswissen
1.2	Anforderungen an die Eigenmittelausstattung (Schuldbeitragsverordnung)	§10 KWG Selbststudium	Verständniswissen
1.3	Liquiditätsverordnung	§11 KWG Selbststudium	Verständniswissen
1.4	Gesch-, Milieus- und Organverföhr	Selbststudium - Bestimmungen zu §§13, 14 und 16 KWG; Integriert (Scout Stichwort: KWG)	In der täglichen Praxis vom untergeordneter Bedeutung
1.5	Offenlegung wirtschaftliche Verhältnisse	Anwendung der Arbeitsanweisung zu §18 KWG (Scout Stichwort: Offenlegung § 18 KWG)	Vor allem im Hinblick Verbandsprüfung (BAAG) und Kreditrevision Schwerpunktbezug
1.6	Rechts- und Gesellschaftsformen der Unternehmen	auf Basis Grill / Perzormi Kapitel 1.3.; kurzes Lehrgangsprüfung zum Verständnis	Wichtig für Verständnis im Hinblick auf Verflechtungs- und Haftungsverhältnisse
1.7	Begriff des Kreditnehmers → Kreditnehmerfähigkeit	Selbststudium §19 KWG; auf dieser Basis Fallbeispiele	Basiswissen
1.8	Organisationsrichtlinien für das Kreditgeschäft nach MaRisk	Anweisung im Scout	Basis- und Verständniswissen

2.	Sparkassenrechtliche Bestimmungen und Grundsätze		
2.1	Zeitlicher Ablauf einer Finanzierung	Lehrgespräch mit direkter Umsetzung in der Praxis	Tagesgespräch
2.2	Einsatz des Gecko-Systems	Scout-Anweisung „Gecko“; Kurze Erläuterung und Einführung	Systemgestützte Umsetzung des Firmenkundengeschäfts
2.3	Einsatz des Zins- und Prohibitivbaus	Scout-Anweisung; Anwendung an Praxisbeispielen	Basisswissen
2.4	Kreditaufbau – ablage	Selbststudium der Scout-Anweisung	Basisswissen
2.5	Anrechnung von Kreditzinsen auf die Solabilitätsverordnung	Selbststudium der Scout-Anweisung	Verständniswissen
2.6	Abwicklung eines Treuhandauftrages	Scout-Anweisung „Treuhaudauftrag“; Diverse Geschäftsvorfälle; Umsetzung in der Praxis	Basisswissen
2.7	Firmekreditbearbeitung	Scout-Anweisung	Verständniswissen zur Trennung der Aufgabebereiche
2.8	Umsatzsteuer bei gewerblichen Krediten	Scout-Anweisung; Kurze Erläuterung unter Einbezug von Praxisbeispielen	Verständniswissen
2.9	Gesetzliche Vorgaben im Verbraucherdarlehensrecht	Veröffentlichungen im Verbundportal; Umsetzung im Tagesgespräch; Lehrgespräche	Basiss- und Verständniswissen
2.10	Umgang mit dem Kreditrisiko	Scout-Anweisungen „Kreditrisikomanagement“ und „Kollisionsabklärung“; Bedeutung für die Praxis an Fallbeispielen erläutern	Basiss- und Verständniswissen, kommt täglich in der Praxis vor; aktuelle Debatte infolge der Finanzmarktkrise

- 2 -

2.1.1	Grundsätze für die Bewertung von Sicherheiten	Eigenständige Anwendung der Scout-Anweisung im Zuge der Antragserstellung (Scout Stichtest: Sicherheitenbewertung)	Basiswissen, tägliche Umsetzung in der Praxis
2.1.2	Belohnungsberechnung	Scout-Anweisung; Belohnungsermittlung in Eigenarbeit	Basiswissen in „ständiger Tagesumsetzung“
2.1.3	Zuständigkeitsordnung	Erarbeiten der ZO im Tagesgeschäft, auch im Bereich Gestaltung der Konditionen; Lehrgespräche zu Besonderheiten (Gastro, Risikomanagement, etc.)	Basiswissen für aufbauende Tätigkeiten, daher auch „Eigenstudium“ der ZO erforderlich.
2.1.4	Umgang mit notleidenden Krediten	Scout-Anweisungen „Kreditbetreuung“ und „Abgabe eines Engagements an die Kreditbetreuung bzw. an das Zentrale Kreditbüro“	Basis- und Verständniswissen
<b>Nr.</b>	<b>Gruppe / Themenbereich</b>	<b>Art der Wissensvermittlung</b>	<b>Wertung</b>
<b>3.</b>	<b>Kurzfristige Kredite an Firmenkunden</b>		
3.1	Wissen, Arten und Abwicklung des Kontokorrentkredits / Betriebsmittelkredits	Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.4; Scout-Anweisung „Produktinformationen Aktivgeschäft“; Fallbeispiele	Basiswissen, ständige Umsetzung in der Praxis
3.2	Liquiditätsanalyse und Rentabilitätsanalyse im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung	Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.4; Verwendung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen; Erläuterung an Praxisbeispielen	Tagesgeschäft
3.3	Abwicklung Akzeptokredit / Wechselstokkredit	Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.4	In der täglichen Praxis von untergeordneter Bedeutung
3.4	Bedeutung, Arten und Abwicklung des Avalkredits	Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.4; Scout-Anweisung „Avalkredit“	Tagesgeschäft ohne größere Vertiefungsstunden

- 3 -

4.	Investitionsfinanzierung	Lehrgespräch zum Verständnis	
4.1	Formen der Eigen- und Fremdfinanzierung	Kurze Begriffsabgrenzung	Basisswissen
4.2	Investitionskredit		
4.2.1	Merkmale und Verwendung des Investitionskredits	Unterschiedliche Investitionsmöglichkeiten in Eigenarbeit erschließen; Umsetzung an Fallbeispielen	Basis- und Verständnisswissen, Tagessgeschäft
4.2.2	Projektfinanzierung	Erschließung nur zum Verständnis: (cash-flow-orientierte Kreditvergabe, risk sharing, off-balance-sheet Finanzierung) Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.4; Scout-Arbeitung „Kommunikalkredite“	Randbereich, untergeordnete Bedeutung in der Praxis
4.2.3	Kommundarlehnen und Konsortialkredite	Selbststudium GMI-Info-Ordner; Vorstellen der unterschiedlichen Programme (ggf. in Zusammenarbeit mit Elidra)	Verständnisswissen
4.2.4	Sonderformen: ÖMi-Darlehen		Informationsbereich, erst beim Erstellen eigener Finanzierungsvorschläge von Bedeutung
4.2.5	Sonstige Finanzierungsformen Eskurs Leasing	Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.6; Scout-Arbeitungen: Bearbeitung von Leasinganforderungen“ und Produktinformationen Abschlagsgeschäft → Sparkassen-Mobilen-Leasing“; ggf. durchlauf Anstellung Leasing	Schwerpunkt: ist der verkaufersiche Ansatz
	Eskurs Europageld	Kurzes Lehrgespräch mit direkter Umsetzung in der Praxis	Tagessgeschäft
	Eskurs Forfaitierung / Factoring	Kurze Begriffsabgrenzung; Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.6 und	Kaum Bedeutung im Tagessgeschäft

		6.4; Scout-Anweisung „Forstberatung“ Scout-Anweisung „Sparkassen-Mezzanine-Kapital“	Selten in der täglichen Praxis
	Exkurs Mezzanine		
	Exkurs erneuerbare Energien	Scout-Anweisungen „Abgrenzung Eigenschaft einer Photovoltaikanlage als wesentlicher Bestandteil – Zubehör des Gebäudes/Grundstücks“; „Finanzierung von Anlagen zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien“; Allgemeine Information „Liste notwendiger Unterlagen für eine Finanzierung von Anlagen zur Stromerzeugung mit erneuerbaren Energien“	Aufbauwissen

Nr.	Gruppe / Themenbereich	Art der Wissensvermittlung	Wertung
8	Technische Abwicklung des gewerblichen Kredits (Antrag und Beschlussvorlage)		
1.	Kundenberatungen	Längerer Einsatz am Markt, Einbindung in das alltägliche Praxisgeschäft (Kundengespräche), Gesprächsvo- und Nachbearbeitung	Von außerordentlicher Bedeutung, Tagesgeschäft
2.	Kreditantrag – einzelne Bestandteile		
2.1	Antragsteller in Verbindung mit KNE	Vorgehen anhand der Scout-Anweisung „Kreditantrag für gewerbliche Kreditnehmer“ Umsetzen des eigenen Wissens aus 1.7	Heraufheben zur Mitarbeit im Tagesgeschäft Eigenständiges Erarbeiten

- 5 -

2.2	Beanzugte Kredite	Einbindung der in 2.2 erlernten Finanzierungsformen unter Abgleich mit ZD	Basisswissen, eigenständige Lösung
2.3	Sicherheiten und Drittsicherheiten	Grundkenntnisse über die Standardsicherheiten werden vorausgesetzt; Aufbauende Lehrgespräche	Schwerpunkt liegt beim Einsatz dieser Sicherheiten in der Praxis und deren Bewertung im Sinne des GBS-wertes
2.4	Kreditfähigkeit und rechtliche Verhältnisse	Vermittlung von Grundwissen über Vertretungs- und Haltungsverhältnisse	Basisswissen
2.5	Gesamtobligo	In Eigenarbeit Obligo-Sicherheitsanordnung (Gecko) erstellen	Basisswissen
	Exkurs: Obligoentwicklung	Bedeutung und Aussagefähigkeit von Obligoentwicklungen im Lehrgespräch aufzeigen	Verständniswissen
	Lokurs: Kreditarten	Lehrgespräch über Bar- und Eventualkredite	Nebeninformation ohne Verständnistunden, Bedeutung sog. „weicher Faktoren“
2.6	Kreditwürdigkeit		
2.6.1	Persönliche Kreditwürdigkeit	Selbststudium Grill / Perczynski Kapitel 5.1.3; Begriffsabgrenzung wird vorausgesetzt	Verständniswissen ohne Erklärungsbedarf
2.6.2	Wirtschaftliche Kreditwürdigkeit	In Eigenarbeit; Lehrgespräche und Eigenarbeit in der Praxis	Hauptbestandteil der Ausbildung im gewerblichen Kreditbereich
	EBL-Auswertung	Mitwirkung bei der Arbeitsgruppe „Bilanzauswertung“; Wichtige Bilanzkennzahlen verstehen; (evtl. Literaturempfehlung Praxis der Bilanzauswertung“ Claus Rebell)	Basiss- und Verständniswissen
	BWA-Kommentierung	Einsatz von Lehrgesprächen; Eigenarbeit an Fallbeispielen; Nachschlagewerk: „Analyse und Auswertung	Verständniswissen

		der DATEV-BW* (Mentorf Bösinghaus)	
	Jahresabschluss-Kommenerberung	Eigenstudium: Schwerpunkte: Erläuterungen zu den Einzelpositionen des Jahresabschlusses, Lagebericht, Kommentare	Verständniswissen
	Kapitaldienstgrenzenrechnung	Mitarbeit bei der Erstellung der Kapitaldienstrechnung; Eigensändiges Erstellen	Verständniswissen, Tagesgeschäft, Abgrenzen der Begriffe operativer (free cash flow) und bilanzieller cash-flow
	Rating	Scout-Allgemeine Information „Risikoklassifizierungsverfahren“; Anwenderhandbuch, Schulungsunterlagen zum Standardrating und Kleinstkundernennung; Kunden-Ratings in Lehrgesprächen erstellen, Aussagekraft kritisch hinterfragen	Wichtiger Bestandteil des Tagesgeschäfts
2.7	Kreditkontrolle	Kurzer Einblick in die Kreditkontrolle	Verständniswissen
2.8	Strategie des Kunden	Lehrgespräch über die Bedeutung von Strategien, Marktbeobachtung, Abhängigkeit von Abnehmern, etc.	Aufbauwissen
2.9	Kundenverbindung unter Ertragsgesichtspunkten	Deckungsbeitragsrechnung im Zuge der Antragsstellung; Lehrgespräch zum Bereich EK und Risikofaktoren, sowie deren Bedeutung	Verständniswissen
Nr.	Gruppe / Themenbereich	Art der Wissensvermittlung	Wertung
C.	Cross-Selling	Lehrgespräch über die Bedeutung risikoloser Erträge im Firmenkundengeschäft, Anwendung des Finanzkonzepts	Basisswissen, Ansatzpunkte zum Verkauf

- 7 -



			Basiswissen
<b>1. Verbundgeschäft</b>			Aufbauwissen
1.1 SV-Unternehmensservice (gesamter Versicherungsbereich)	Miterleben im Kundengespräch; In Eigenarbeit Verkaufsansätze bei Gesprächsvorbereitung erkennen; Scout-Anweisung „Produktmatrix Versicherungen“		
1.2 LBS-Finanzierung und Bausparen	Sollte im Bereich PK abgedeckt werden; Hier: im Zuge der Betreuung von Privatkunden mit Firmenverbänden		Aufbauwissen
1.3 Forderungsausfallversicherung	Lehrmaterial in Selbststudium; Lehrgespräch → Hinweis Factoring		Aufbauwissen
1.4 Betriebliche Altersversorgung	Sonderbedeutung; Vorbereitung in Eigenarbeit und anschließend Lehrgespräch mit Spezialisten		Basis- und Verbändwissen
<b>2. Vermögensanlage</b>			
2.1 Passivprodukte	Lehrgespräche über Möglichkeiten des Einsatzes von Festgeldern, S-Cash zum Cash-Management		Aufbauwissen
2.2 Provisionsprodukte	Spezialisten-Lehrgespräch über Einsatz von Tilgungsrücklagen (Fonds), Vermögensverwaltung, etc.		Aufbauwissen
<b>3. Sonstiges</b>			
3.1 Auslandsgebühren der Kreditinstitute	Selbststudium Grill / Pierzynski Kapitel 6; Kurzer Einblick in die Abteilung „Internationales Geschäft“		Aufbauwissen, Ansatzpunkte im Verkauf

Nr.	Gruppe / Themenbereich	Art der Wissensvermittlung	Wertung
<b>D. Serviceleistungen</b>			
1.	Zahlungsverkehr (in- und Ausland)	Kurzes Vorstellen der Möglichkeiten	Aufbauwissen
2.	Zins- und Währungsmanagement	Lehrgespräch über grundsätzliche Möglichkeiten (Futures, Swaps, Optionen)	Nur zur Kenntnis
3.	Finanzplanung / Handwerksberatung	Lehrgespräch mit Spezialisten	Aufbauwissen
4.	Arztberatung	Lehrgespräch mit Spezialisten	Aufbauwissen
5.	Beteiligungsgeschäft	Lehrgespräch über die Möglichkeit der Finanzierung über „Venture Capital“ anhand von Fallbeispielen	Nur zur Kenntnis
6.	Haftungsübernahmen öffentlicher Stellen	Anhand Info-Material der BdB und Lehrgesprächen die Bedeutung aufzeigens Anwendung bei bestehenden bzw. neuen Praxisfällen	Aufbauwissen

Stand 27.10.2010

- 9 -

## A.6 Fragebogen



### Fragebogen

#### Wichtige Faktoren zur Entwicklung und Bindung junger Talente

Hallo, mein Name ist Carolin Drechsel. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart (DHBW) mit dem Titel „Talent Management zur Bindung und Entwicklung talentierter Nachwuchskräfte“ interessiere ich mich für die Präferenzen von DHBW-Studenten hinsichtlich ihrer zukünftigen beruflichen Vorstellungen. Hier sind Sie gefragt! Dabei würde ich mich sehr freuen, wenn Sie diesen Fragebogen ausfüllen.

Die Umfrage erfolgt anonym. Persönlichere Rückschlüsse sind nicht möglich. Ich versichere Ihnen, dass Ihre Angaben streng vertraulich behandelt werden.

Q.1. Wie ist Ihr Präferenzort während des DH-Studiums?

- Spitzklasse
- Volkshoch
- Privathoch
- Landeshoch
- Sonstige, bitte angeben

Q.2. Wie schätzen Sie die allgemeine Arbeitsplatzreputation der folgenden Konzerngruppen ein?

1 = positiv, 2 = eher positiv, 3 = weder noch, 4 = eher negativ, 5 = negativ

Spitzklasse	positiv	1	2	3	4	5	negativ
Volkshoch	positiv	1	2	3	4	5	negativ
Privathoch	positiv	1	2	3	4	5	negativ
Landeshoch	positiv	1	2	3	4	5	negativ
Sonstige	positiv	1	2	3	4	5	negativ

Q.3. Wie schätzen Sie die Tätigkeiten und Aufgaben bei einer Spitzklasse ein?

- gut
- eher gut
- eher schlecht
- schlecht

Q 4. Glauben Sie, dass man stolz darauf ist, bei einer Sparkasse zu arbeiten?

- ja
- ja etwas
- Nein kaum
- Nein
- Kann ich nicht beurteilen

Q 5. Wie wichtig sind für Sie die folgenden Faktoren um auch dem Stadtkern Ihren Praxistausch als Arbeitgeber zu behalten?

1 = wichtig, 2 = eher wichtig, 3 = nicht/weder, 4 = eher unwichtig, 5 = unwichtig

Interessante Aufgaben / Projekte	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Karriereschancen	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Förderung & Weiterbildung	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Arbeitsklima / Kultur	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Image	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Internationaleität	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Gehalt / Lohn	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Work-Life-Balance	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Attraktiver Standort	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Sicherheit der Anstellung	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig
Vorgesetzter, der unterstützend begleitet	wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwichtig

Q 6. Wie schätzen Sie die folgenden Faktoren bei Ihrem Praxistausch ein?

1 = positiv, 2 = eher positiv, 3 = weder noch, 4 = eher negativ, 5 = negativ

Interessante Aufgaben / Projekte	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Karriereschancen	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Förderung & Weiterbildung	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Arbeitsklima / Kultur	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Image	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Internationaleität	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Gehalt / Lohn	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Work-Life-Balance	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Attraktiver Standort	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Sicherheit der Anstellung	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ
Vorgesetzter, der unterstützend begleitet	positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	negativ

Q 7. Wie wird Ihre Prozessphase gesteuert?

1 = sehr häufig, 2 = häufig, 3 = gelegentlich, 4 = selten, 5 = nie

Herausfordernde Aufgaben	sehr häufig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	nie
Verantwortungsvolle Aufgaben	sehr häufig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	nie
Eigener Arbeitsplatz	sehr häufig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	nie
Eigenständiges Arbeiten	sehr häufig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	nie
Verfügbare Ansprechperson	sehr häufig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	nie

Q 8. Wie zufrieden sind Sie mit der Gestaltung Ihrer Prozessphase?

1 = unzufrieden, 2 = eher unzufrieden, 3 = teils/teils, 4 = eher zufrieden, 5 = zufrieden

unzufrieden 1  2  3  4  5  zufrieden

Q 9. Werden Ihnen vom Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten angeboten? Bitte nur eine Antwort ankreuzen!

- ja, hauptsächlich fachliche Weiterbildung (Produkt-, EDV-Schulung)
- ja, hauptsächlich persönliche Entwicklung (Verhaltens-, Rhetorikseminare)
- nein

Q 10. Wünschen Sie sich mehr Förderung/Entwicklung?

- ja
- nein

Q 11. Welches ist das meist gebräuchteste Entwicklungsinstrument in Ihrer Prozessphase? Bitte nur eine Antwort ankreuzen!

- Trainings/ Seminare
- Arbeiten in Projektgruppen
- Mentoring/Patenschaft<sup>1</sup>
- Coaching<sup>2</sup>
- Shadowing<sup>3</sup>
- keine der Aufgeführten

<sup>1</sup> Mentoringprogramme umfassen Aktivitäten, die dazu dienen Mitarbeiter/Talente an fachliche und überfachliche Aspekte der Aufgaben, Prozesse und anderen Strukturen heranzuführen. Ein Mentor ist ein Mitarbeiter einer bestimmten Position, der Erfahrungen weitergeben kann.

<sup>2</sup> Ein Coach (zudem eine Führungskraft/ein(e) Berater) bewirkt Mitarbeiter/Talente auf neue Aufgaben vor. Hauptbestandteil des Coaching bietet das Gespräch. Ein Coach fungiert als unabhängiger Feedbackgeber und bietet sogenannte Hilfe zur Selbsthilfe um neue Kompetenzen aufzubauen.

<sup>3</sup> Shadowing zu Deutsch „Schattenlager“ ist eine Art Hospitation, bei der ein Talent einem erfahreneren Mitarbeiter, beispielsweise einer Führungskraft, für ein paar Tage über die Schulter schaut.

Q 12. Für wie attraktiv halten Sie die folgenden Entwicklungsoptionen?

1 = attraktiv, 2 = eher attraktiv, 3 = neutral, 4 = eher unattraktiv, 5 unattraktiv

Trainings/ Seminare	attraktiv	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	unattraktiv
Arbeiten in Projektgruppen	attraktiv	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	unattraktiv
Mentoring	attraktiv	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	unattraktiv
Coaching	attraktiv	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	unattraktiv
Shadowing	attraktiv	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	unattraktiv

Q 13. Welche der Entwicklungsperspektiven ist für Sie nach dem Studium die Wichtigste? Bitte nur eine Antwort ankreuzen!

- Masterstudiengang (Vollzeit)
- berufsbegleitender Masterstudiengang (Teilzeit)
- Vorbereitung auf einen Aufstieg innerhalb kürzester Zeit
- Herausfordernde Aufgaben
- Interner Status als Talent durch die Aufnahme in einen Talent Pool
- Vertiefung des Fachwissens

Q 14. Werden Sie über die Entwicklungsperspektiven, die Ihnen nach Beendigung des Studiums bei Ihrem Arbeitgeber zur Verfügung stehen, informiert?

- ja
- nein

Q 15. Planen Sie nach Beendigung des Studiums bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben?

- ja
- nein
- vielleicht ja abhängig von den Alternativen
- Ich habe noch keine Gedanken gemacht

Q.16. Wie ist Ihr Geschlecht?

- männlich
- weiblich

Q.17. Wie alt sind Sie?

- < 18 Jahre
- 18 - 20 Jahre
- 21 - 23 Jahre
- > 23 Jahre

Q.18. In welchem Semester studieren Sie aktuell?

- 1./2. Semester
- 3./4. Semester
- 5./6. Semester

Q.19. In welchem Bereich liegt aktuell Ihr Notendurchschnitt an der DHBW?

- 1,0 - 1,5
- 1,6 - 2,0
- 2,1 - 2,5
- 2,6 - 3,0
- 3,1 - 3,5
- > 3,5

Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Sollten Sie an den Ergebnissen der Befragung interessiert sein, senden Sie bitte  
eine Email (Betreff: Auswertung) an [Caroline.drechsel@googlemail.com](mailto:Caroline.drechsel@googlemail.com)!

## A.7 Zusammenhänge zwischen Variablen

Um Abhängigkeit zwischen zwei Variablen zu analysieren gibt es verschiedene Zusammenhangsmaße.

Name	Skalenniveau (mind.)	Tabellengröße (Ausprägungen)	Wertebereich
<b>Phi</b>	nominal	2*2	0,1
<b>Cramers V</b>	nominal	n*m	0,1
<b>Kendall's Tau b</b>	ordinal	n*n	-1,1
<b>Kendall's Tau c</b>	ordinal	n*m	-1,1

Abhängig von den in der Tabelle aufgezeigten Skalierungen der Variablen wird eines der Zusammenhangsmaße ausgewählt. In der Arbeit wird aufgrund der Skalierung der Variablen nur das Kendall's Tau c verwendet.

Das Kendall's Tau c ermöglicht die Stärke einer linearen Korrelation zu quantifizieren. Ein Wert von +1 zeigt eine perfekt positive Korrelation an, d.h. wenn sich der Wert einer Variablen erhöht, steigt ebenfalls der Wert der anderen.<sup>283</sup>

Ein Wert von -1 zeigt einen perfekt negativen Zusammenhang, d.h. sinkt der Wert einer Variablen, verringert sich der Wert der anderen Variablen ebenfalls.

---

<sup>283</sup> Vgl. Saunders, M. / Lewis, P./ Thornhill, A. (2009), S. 459



-1	-0,7	-0,3	0	0,3	0,7	1
Perfekt negativ	Stark negativ	Schwach negativ	Perfekt unabhängig	Schwach positiv	Stark positiv	Perfekt positiv

### Mittelwert

Bei der Berechnung des Mittelwertes wird die Summe aller Ausprägungswerte durch die Anzahl der Messwerte dividiert. Der Mittelwert ist eine wichtige Kennzahl für den Vergleich von Gruppen. Um die mittlere Abweichung der einzelnen Merkmalsausprägungen vom arithmetischen Mittel zu bezeichnen wird der Mittelwert meist mit der Standardabweichung angegeben.

## **B      Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur	12
Abb. 2: Wertwandel Baby-Boomer/Generation Y	13
Abb. 3: Leadership Pipeline	32
Abb. 4: Entwicklungstools	33
Abb. 5: Bedürfnispyramide Maslow	45
Abb. 6: Anreizsystem	47
Abb. 7: Anforderungskriterien High Potentials	49
Abb. 8: Anforderungskriterien Studenten	50
Abb. 9: Talententwicklung/-bindung vor dem Hintergrund eines TMS	61
Abb. 10: Integrierte Vision 2015	62
Abb. 11: Strategische Ziele der Sparkasse	64
Abb. 12: Hierarchieebenen der Beispielsparkasse	68
Abb. 13: Stichprobenziehung	77
Abb. 14: Befragung	79
Abb. 15: Durchführung der Befragung	81
Abb. 16: Praxispartner	83
Abb. 17: Semester der Befragten	84
Abb. 18: Präferenzen hinsichtlich der Attraktivitätsmerkmale	85
Abb. 19: Entwicklungsperspektive der Befragten	86

Abb. 20: Vorhandensein der Attraktivitätsmerkmale beim Praxispartner	88
Abb. 21: Arbeitgeberreputation	90
Abb. 22: Aufgaben & Tätigkeiten Sparkasse	92
Abb. 23: Stolz bei einer Sparkasse zu arbeiten	92
Abb. 24: Gestaltung der Praxisphase	93
Abb. 25: Gestaltung der Praxisphase	94
Abb. 26: Angebot von Entwicklungsmaßnahmen	95
Abb. 27: Information über Entwicklungsperspektiven	96
Abb. 28: Bindung an den Praxispartner	96
Abb. 29: Zusammenhang zwischen Information Entwicklungsperspektiven und Bindung	97
Abb. 30: Information Entwicklung/Semester	102
Abb. 31: Arbeitgeberreputation Sparkasse/Semester	102
Abb. 32: Tätigkeiten & Aufgaben bei einer Sparkasse	103
Abb. 33: Stolz bei einer Sparkasse zu arbeiten	104
Abb. 34: Herausfordernde Aufgaben	104
Abb. 35: Verantwortungsvolle Aufgabe	105
Abb. 36: Zufriedenheit / Semester	106
Abb. 37: Wunsch nach Förderung/Entwicklung	107

## C Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Rücklaufquote	82
Tab. 2: Attraktivität der Entwicklungsinstrumente	87
Tab. 3: Zusammenhang zwischen Bindung und Zufriedenheit	98
Tab. 4: Abhängigkeit der Zufriedenheit vom Semester	99
Tab. 5: Zusammenhang zwischen Bindungsplan und Semester	100
Tab. 6: Zusammenhang zwischen Bindungsplan und Semester	100
Tab. 7: Einschätzung der Praxisphase	101
Tab. 8: Einschätzung der Aufgaben als verantwortungsvoll	105
Tab. 9: Ranking der Entwicklungsinstrumente nach Attraktivität	107

## D Literaturverzeichnis

- [1] Aeppli, J. u.a. (2010). Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt Verlag.
- [2] Beck, C. (2009). Attraction-Arbeitgeberattraktivität, in: Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven, (Hrsg.: W. / Lukaszcyk, A.), Köln: Wolter Kluwer Deutschlant GmbH, S. 69-78.
- [3] Berthel, J. / Becker, G. F. (2010). Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [4] Boston Consulting Group (2010). Creating People Advantage 2010, How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times, Boston: The Boston Consulting Group Inc. And World Federation of People Management Associations.
- [5] Braunschweig, C. u.a. (2001). Grundlagen der Managementlehre, München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- [6] Brinkmann, V. (2010): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- [7] Bröckermann, R. (2004). Fesselnde Unternehmen-fesselnde Beschäftigte, in: Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, (Hrsg.: Bröckermann, R./Pepels, W.), Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 15-32.
- [8] Capgemini Consulting (2011). HR-Barometer 2011, Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit- Schwerpunkt: Organisationsdesign und –entwicklung, Capgemini Deutschland GmbH.
- [9] Capelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty, Boston: Harvard Business Press.
- [10] Clutterbuck, D. / Megginson, D. (2005). Techniques for coaching and mentoring, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- [11] Cheese, P. u.a. (2008). The talent powered organisation: strategies for globalisation, talent management and high performance, London / Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- [12] Deloitte Challah, S. / Unwin, A. (2008). Do You Know Where Your Talent is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work, (Hrsg.: Deloitte), London: Deloitte MSC Limited.
- [13] Dep, T. (2005). A conceptual approach to Strategic Talent Management, New Delhi: Indus Publishing Company.
- [14] Diekmann, A. (2004). Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12. Aufl., Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- [15] Eaux, C. / Heinrich, F. (2011). Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden, (Hrsg.: Meifert, T. M.), Freiburg: Haufe.
- [16] Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (2003). Einführung in: Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, (Hrsg.: Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [17] E.ON Bayer AG (2007). Bericht über das Geschäftsjahr 2006. Worte und Taten. Regensburg: E.ON Bayer AG.
- [18] Friedli, V. (2002). Die betriebliche Karriereplanung: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Bern.
- [19] Fulmer, M. R. / Bleak, J. L. (2008). The leadership advantage. How the best companies are developing their talent to pave the way for future success, New York: Amacom.
- [20] Gabrisch, J. (2010). Die Besten managen. Erfolgreiches Talent-Management im Führungsalltag, Mit zahlreichen Beispielen aus der Coaching-Praxis, Wiesbaden: Gabler.
- [21] Gion-Röckelein, I. u.a. (2011). Nachhaltiges und ganzheitliches Kompetenzmanagement bei Merck, (Hrsg.: Homburg-Stock, R. / Wolff, B.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 181-204.

- [22] Graf Lambsdorff, M. (2009). Führungskräfteentwicklung-Aus Potenzial wird Performance, in: Palais Biron Nr. 8.
- [23] Gutjahr, G. (2002). Corporate Identity-Analyse und Therapie, in: Corporate Identity, (Hrsg.: Birkigt, K. / Stadtler, M. M. / Funck, J.), 11. Aufl., München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.
- [24] Handy, C. (1996). Beyond Certainty: the changing world of organizations, Harvard Business School Press.
- [25] Hatum, A. (2010). Talent Management to Survive Turmoil, Basingstoke/Hampshire: Palgrave Macmillan.
- [26] Hauser, B. (2008). Action learning im managementdevelopment: eine vergleichende Analyse von Action-Learning-Programmen zur Entwicklung von Führungskräften in drei verschiedenen Unternehmen, 2. Aufl., München und Mering: Hampp Verlag.
- [27] Hellenkamp, D. / Drechsel, C. (2012). Qualifizierte Nachwuchskräfte wollen attraktive Arbeitgeber, in: Bankmagazin, Nr. 6Jg. 2012, S.58-60.
- [28] Heyse, V. / Ortmann, S. (2008). Talent-Management in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen, Münster: Waxmann.
- [29] Hussey, J. / Hussey, R. (1997). Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students, London: Macmillan.
- [30] Ipsen, J. (2004). Zukunft der Sparkassen-Sparkasse der Zukunft: 14. Bad Iburger Gespräche, Göttingen: V&R unipress GmbH.
- [31] Jackson, S. / Schuler, R. / Werner, S. (2009). Managing Human ResourcesMason: South-Western.
- [32] Jordi, M. / Senn, P. Th. (2010). Talent Management - ein Blick in die Human Resources- Werkstatt, in: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, (Hrsg.: Ritz, A. / Thom Norbert), Wiesbaden: Gabler, S. 201-206.
- [33] Kammel, A. (2006). Strategischer Wandel und Management Development, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- [34] Kauermann, G. / Küchenhoff, H. (2011). Datenerhebungsmethoden, Berlin, Heidelberg: Springer.

- [35] Kirchgeorg, M. / Loorbeer, A. (2002). Anforderungen von High Potentials an Unternehmen- eine Analyse aufgrund einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern, HHL- Arbeitspapier Nr. 49, Leipzig: Lehrstuhl für Marketing Management.
- [36] Kobi, J. M. (2009). Talentrisikomanagement, in: Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven, (Hrsg.: W. / Lukasczyk, A.), Köln: Wolter Kluwer Deutschland GmbH, S. 51-60.
- [37] Köhler, V. / Effert, D. (2004). Wettbewerb der Vertriebssysteme: Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft der Banken, (Hrsg.: Köhler, V. / Effert, D.), Wiesbaden: Gabler.
- [38] Komm, A. / Putzer, L. / Cornelissen, N. (2007). So funktioniert Führungskräfteentwicklung, Harvard Business Manager, Sonderdruck aus dem Heft 06/ 2007, Boston: Harvard Business School Publishing.
- [39] Knoblauch, R. (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente, in: Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, (Hrsg.: Bröckermann, R. / Pepels, W.), Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 101-130.
- [40] Kunz, G. (2004). Nachwuchs fürs Management: High Potentials erkennen und gezielt fördern, Wiesbaden: Gabler.
- [41] Kromrei, S. (2006). Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen, München: Hampp.
- [42] Beispielsparkasse (2010). Geschäftsstrategie 2011 der Beispielsparkasse, Dezember.
- [43] Lau, V. / Hoeppe, C. (2011). Nachhaltig arbeiten, in: Personal, Nr. 5 vom 29.04.2011, S.30.
- [44] Lippmann, E. (2009). Coaching-Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2. Aufl., Heidelberg: Springer.
- [45] Lowey, S. / Czempik, S. / Lütze, B. (2005). Die Kompetenzhaltigkeit moderner betrieblicher Assessments, in: Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur und Kompetenzanalyse im betrieblichen Umfeld, (Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor- schung e.V.), Münster: Waxmann, S. 723-759.



- [47] Mentzel, W. (1980). Personalentwicklung: Handbuch für Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Freiburg im Breisgau: Haufe.
- [48] Michaels, E. u.a. (2001). The war for talent, Boston: Harvard Business School Publishing.
- [49] Mosch, A. (2011): Nachwuchskräfte. Die Jugend von heute, Sparkasse, März 2011, Nr. 03, S. 24.
- [50] Müller-Vorbrüggen, M. (2004). Best Practice - Personalbindungsstrategien in Internationalen Unternehmen, in: Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, (Hrsg.: Bröckermann, R. / Pepels, W.), Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 343-365.
- [51] Nollau H. G. / Etterer, W. (2004). Logistikgerechtes Entgeltmanagement, Eul Verlag.
- [52] Nolte, B. (2006). Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen. Eine theoretische und empirische Untersuchung, Wiesbaden: GWV / Deutscher Universitäts-Verlag.
- [53] o.V (2009a). Die Potentialanalyseverfahren im Überblick, in: Mitarbeiter zielgerichtet auswählen: Personalauswahlverfahren, (Hrsg.: Deutscher Sparkassenverlag), Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- [54] o.V. (2010c). Talent Management mit Ausbildung und Studium, in: Sparkassen Zeitung, 06.08.2010, Nr. 31, S. 17.
- [55] o. V (2011). Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung in Bund und Ländern, (Hrsg.: Statistische Ämter des Bundes und der Länder), Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- [56] Paschen, M. (2004). Instrumente der Personalentwicklung, Nordestedt: Books on Demand GmbH.
- [57] Paschen, M. / Weidemann, A. (2002). Personalentwicklung: Potentiale ausbauen, Erfolge steigern, Ergebnisse messen, 2. Aufl. München: Rudolf Haufe Verlag.

- [58] Perment, A. (2009). Die Generation Y-Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler.
- [59] Reinberg, A. / Hummel, M. (2002). Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und –bedarfs in Deutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 35, H. 3, S. 580-600.
- [60] Reinbold-Scheible, S. / Flato, E. (2006). Personalentwicklung: Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern- Toolbox für die Praxis, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- [61] Ritz, A. / Sinelli, P. (2010). Talent Management- Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, (Hrsg.: Ritz, A. / Thom Norbert), Wiesbaden: Gabler, S. 3-19.
- [62] Ritz, A. (2009). Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber, in: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, (Hrsg.: Ritz, A. / Thom Norbert), Wiesbaden: Gabler, S. 59-65.
- [63] Rump, J. (2009). Quo Vadis Personalpolitik? – Die Arbeitswelt im Umbruch, Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, Bonn: DCM Druck Center Meckenheim GmbH.
- [64] Rusin-Rohrig, J. (2010). Universum Top 100 Arbeitgeber-Rankings 2010: Studierende in Deutschland wählen ihre Favoriten, Köln: Universum: Building Brands to capture talent.
- [65] Rüttinger, R. (2010). Talent Management: Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen, 2. Aufl., Hamburg: Windmühle.
- [66] Saunders, M / Lewis, P. / Thornhill, A. (2009). Research methods for business students, 5. Aufl. Essex: Pearson Education Ltd. Prentice Hall.

- [67] Schax, E. (2007). Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken: Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- [68] Scheffer, D. (2008). Talentmanagement: Herausforderung für Personaler und Führungskräfte, München: accuo Consulting GmbH.
- [69] Schiedeck, B. u.a. (2007). Talentmanagement: Wie Unternehmen in dynamischen Umfeldern Talente fördern und nutzen, (Hrsg.: Deteccon Consulting), Eschborn: Deteccon Consulting GmbH.
- [70] Sebald, H. / Enneking, A. / Wöltje, O. (2005). Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Towers Perrin Talent Management-Studie 2005, (Hrsg.: Towers Perrin), Frankfurt am Main: Towers Perrin.
- [71] Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- [72] Spikschien, E. (2005). Internes Unternehmertum und Recruiting von High Potentials: Theoretische und empirische Untersuchung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- [73] Stangel-Meseke, M. / Kaiser, H. (2011). Attraktiver Auftritt, Personal Nr. 2 vom 31.01.2011.
- [74] Steinweg, S. (2009). Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- [75] Steward, J. (2011). Learning and talent development, London: Chartered Institut of Personnel and Development.
- [76] Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 2. Aufl. , Wiesbaden: Gabler.
- [77] Struck, O. (1998). Individuenzentrierte Personalentwicklung: Konzepte und empirische Befunde, Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.
- [78] Tansley, C. u.a. (2007). Talent: Strategy, management, measurement, Plymouth: Chartered Institute of Personal & Development.
- [79] Tils, R. / Raschke, J. (2007). Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

- [81] Thom, N. (2008). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern*, (Hrsg.: Thom, N. / Zaugg, R. J.), 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- [82] Veen, S. (2008). *Demographischer Wandel, alternde Belegschaft und Betriebsproduktivität*, in: *Beiträge zur Personal und Organisationsökonomik*, (Hrsg.: Backes-Gellner, U. / Kräkel, M. / Pull, K.), Bd. 18, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- [83] Volk, T. (2011). *Große Zahl an Jubiläumsterminen in der Sparkassen-Finanzgruppe belegt: Betriebstreue gehört zum Markenzeichen*, in: *Sparkassenzeitung*, 25.03.2011, Nr. 12, S. 13.
- [84] Vom Hofe, A. (2005). *Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*, Hamburg: Kovac.
- [85] Wang, E. (2010). *Die Arbeit zählt*, in: *Personalwirtschaft*, Heft 09/2010, S. 18-21.
- [86] Werle, K. (2011). *„Die erste wirklich globale Generation“*, in: *Manager Magazin* vom 15.04.2011, Nr. 5, S. 148.
- [87] Zu Putlitz, J. / Komm, A. / Putzer, L. (2009). *Führungskräfte als Talent-Manager, Jäger, Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven*, (Hrsg.: Jäger, W. / Lukasczyk, A.), Köln: Wolter Kluwer Deutschland GmbH, S. 61-68.
- [88] Zucho, R. O. (2001). *Führungsstärke in der Praxis: Leadership, Organisation und Kultur*, 2. Aufl., Wien: WUV.
- [89] Zwebel-Habig, A. (2004). *Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Weinheim und Basel: Beltz Verlag.*

**[90] INTERNETQUELLEN**

- [91] Allianz Karriere. <https://www.allianz.com/de/karriere/>
- [92] Abruf: 30.03.2011.

- [93] Baetzgen, A. (2011). Nachwuchsstudie Kommunikation 2011: Arbeit geberimage von Kommunikationsagenturen bei Studierenden, Erwartungen an der Berufseinstieg, (Hrsg.: Hochschule der Medien, Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.), [http://www.hdmstuttgart.de/news/news20110316162821/Nachwuchsstudie\\_Kommunikation\\_2011\\_140211\\_small\\_2.pdf](http://www.hdmstuttgart.de/news/news20110316162821/Nachwuchsstudie_Kommunikation_2011_140211_small_2.pdf), Abruf: 15.03.2011.
- [94] Enns, L. (2007). Top oder Flop? Der perfekte Job! Betriebsklima statt umfangreichen Gehaltspakets, in Training Nr. 7 Oktober 2007, S. 42-45, <http://www.secretarysearch.at/img/presse/TRAiNiNG%20707%20perfekter%20Job.pdf>, Abruf: 20.03.2011.
- [95] Haberland, S. (2009). Motivationstheorien nach Maslow und Herzberg: Wie Unternehmen die Motivation ihrer Mitarbeiter steigern können, <http://www.suite101.de/content/motivationstheorien-nach-maslow-und-herzberg-a64316>, Abruf: 20.03.2011.
- [96] Hamacher, E. (2010). Für Trainees ist der Weg zum Traumjob vorprogrammiert, Welt Online, <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/junge-profis/article11172170/Fuer-Trainees-ist-der-Weg-zum-Traum-job-vorprogrammiert.html>, Abruf: 12.03.2011.
- [97] Groß, M. (2010). Arbeitgeberattraktivität als Wettbewerbsfaktor, Fachtagung für Personalentwicklung 23./24. März, (Hrsg.: Sparkassenakademie Landshut), <http://www.sparkassenakademie-bayern.de/assets/files/aktuelles/2010/100331-nachlese-pe/presentation.pdf>.
- [98] Hugo Boss Karriere. <http://group.hugoboss.com/de/80.htm>, Abruf: 30.03.2011.
- [99] Jenewein, W. / Heuchele, F. (2011). Führung im Wandel, GfM Forschungsreihe, (Hrsg.: Universität St. Gallen), [http://www.gfm.ch/files/marketing\\_wissen/forschung/gfm\\_forschungsreihe\\_fuehrungimwandel.pdf](http://www.gfm.ch/files/marketing_wissen/forschung/gfm_forschungsreihe_fuehrungimwandel.pdf), Abruf: 07.04.2011.
- [100] Kaspar, D. (2010). Maslow'sche Bedürfnispyramide, <http://www.kasparconsulting.de/de/index.cfm/pid/330/bid/31/post/55/Maslow%27sche-Bed%C3%BCfnispyramide-.htm>, Abruf: 09.03.2011.

- [101] Kurzlechner, W. (2007). Junge Mitarbeiter stellen ungewohnte Ansprüche, Unternehmen unvorbereitet auf Generation Y, <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/838677/index3.html>, Abruf: 08.03.2011.
- [102] Langenegger-Bethke, P. (2011). Talent Management in Schweizer Unternehmen, Diskussionspapier Nr. 17, <http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/forschung/diskussionspapiere/Diskussionspapier%20Nr.%2017.pdf>, Abruf: 08.03.2011.
- [103] o.V. (2008). Was Arbeitgeber attraktiv macht, Focus Online, [http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-11528/studie-was-arbeitgeber-attraktiv-macht\\_aid\\_325896.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-11528/studie-was-arbeitgeber-attraktiv-macht_aid_325896.html), Abruf: 20.03.2011.
- [104] o.V. (2009a). Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. Bevölkerungsvorausberechnung, (Hrsg.: Statistisches Bundesamt) [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere\\_\\_bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere__bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf), 08.03.2011.
- [105] o.V. (2009b). Effektivität und Effizienz der Bindung von Leistungsträgern und High Potentials in Sparkassen, Pressemitteilung der PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH, <http://www.themanagement.de/Pressenews/2009/ErstesQuartal/Bindung-von-Leistungstr%C3%A4gern.htm>, Abruf: 31.03.2011.
- [106] o.V. (2010a). Demographie: In Deutschland werden so wenig Babys geboren wie nie, Zeit Online, <http://www.zeit.de/wissen/2010-11/geburten-deutschland?commentstart=9#comments>, Abruf: 05.03.2011.
- [107] o.V. (2010b). Gezielt fördern - Mentoring-Programm PePon: entrada unterstützt weiblichen Führungsnachwuchs, <https://www.entrada.ch/informationen/news/detail/artikel/gezielt-foerdern-mentoring-programm-pepon-entrada-unterstuetzt-weiblichen-fuehrungsnachwuchs.html>, Abruf: 04.04.2011.

- [108] o.V (o.J.). TVöD-Entgeltgruppen, <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/bund/entgeltgruppen.html>, Abruf: 28.04.2011.
- [109] Petropulus, K. (2011). Demographie: Arbeitsmarkt statt Familienpolitik, Zeit online vom 23.02.2011, Nr. 8 [http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZEIO&DOKV\\_NO=EE5DB752100ECE8ED806568C99973640&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZEIO&DOKV_NO=EE5DB752100ECE8ED806568C99973640&DOKV_HS=0&PP=1), Abruf: 05.03.2011.
- [110] Pütter, C. (2008). Wie Firmen sich an den Lebenswandel der Mitarbeiter anpassen müssen, Statische Karriereplanung funktioniert nicht mehr, <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/860626/index3.html>, Abruf: 14.03.2011.
- [111] Roos, G. (2007). Zukunft der Arbeitswelt, <http://www.joerg-linert.ch/upload/docs/pdf/ArbeitnehmerWertewandel.pdf>, Abruf 14.03.2011.
- [112] Rump, J. / Eilers (2007). Quo Vadis Deutschland? Die Arbeitswelt im Umbruch und Konsequenzen für die Unternehmen, Ludwigshafen, [http://files.steuerfachschule.de/AMNDaten/Rump\\_Quo\\_Vadis\\_Deutschland\\_Januar\\_2010.pdf](http://files.steuerfachschule.de/AMNDaten/Rump_Quo_Vadis_Deutschland_Januar_2010.pdf), Abruf: 05.03.2011.
- [113] Sparkassen-Finanzgruppe (n.D.). Sparkassen, <http://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/organisation/sparkassen.html>, Abruf 21.04.2011.
- [114] Janke, U. (2011). Beispielsparkasse, persönliches Gespräch am 08.04.2011.
- [115] Schmid, W. (2011). Beispielsparkasse, persönliches Gespräch am 11.05.2011.

# **Regulatorische und ökonomische Kapitalunterlegung von Adressrisiken und Implikationen auf Stresstests**

von  
Bertram Giese



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	163
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	163
1.2	Aufbau der Arbeit	164
2.	Kapitalunterlegung von Adressrisiken im System der Gesamtbanksteuerung	166
2.1	Definition des Adressrisikos und Begriffsbestimmungen	166
2.2	Risikobasierte Kapitalunterlegung von Adressrisiken in der Gesamtbanksteuerung	168
2.3	Regulatorisches Kapital	170
2.3.1	Notwendigkeit einer staatlichen Aufsicht	170
2.3.2	Aufsichtsrechtliche Mindestkapitalanforderungen	171
2.4	Ökonomisches Kapital	174
2.4.1	Zielsetzung	174
2.4.2	Ökonomische Kapitalbestandteile	175
2.5	Ergänzung durch Stresstests	178
2.5.1	Grundlagen und aufsichtsrechtliche Bestimmungen in den MaRisk	178
2.5.2	Stresstests im System der Gesamtbanksteuerung	180
2.5.3	Stresstest-Konzepte	182
3.	Ansätze zur Quantifizierung der Kapitalanforderung für Adressrisiken	186
3.1	Regulatorische Kapitalunterlegung	186
3.1.1	Kreditrisiko-Standardansatz	187

3.1.2	Basis-IRBA	191
3.2	Ökonomische Kapitalunterlegung	195
3.2.1	Grundlagen des Value-at-Risk Konzepts	195
3.2.2	Grenzen der ökonomischen Kapitalunterlegung	199
3.3	Synopse	201
4.	Analyse der Adressrisikoparameter aus regulatorischer und ökonomischer Sicht	207
4.1	Risikostrategie	207
4.2	Umsetzung des VaR-Konzepts	209
4.3	Forderungshöhe zum Ausfallzeitpunkt (EAD)	212
4.3.1	Kreditlinien	212
4.3.2	Bemessungsgrundlage	214
4.4	Ausfallwahrscheinlichkeit (PD)	217
4.4.1	Unterschiede	218
4.4.2	Sonderfälle der PD im Normalfall	220
4.5	Sicherheiten und Verlustquote (LGD)	227
4.5.1	Ökonomische Ermittlung der LGD	228
4.5.2	Unterschiede	229
4.5.3	Beispiel für die Anrechnung einer Gewerbeimmobilie als Kreditsicherheit	234
4.6	Korrelation	239
4.6.1	Regulatorische Sichtweise	240
4.6.2	Ökonomische Sichtweise	242
4.7	Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	246
5.	Implikationen für Stresstests und Sichtweisen	249
5.1	Beispielszenario und praktische Umsetzung von Stresstests	249
5.2	Unterschiede der Sichtweisen im Stresstest	251
5.2.1	Forderungshöhe zum Ausfallzeitpunkt (EAD)	251
5.2.2	Ausfallwahrscheinlichkeit (PD)	254
5.2.3	Sicherheiten und Verlustquote (LGD)	258

5.2.4	Korrelation	262
5.3	Stresstestanalyse	263
5.4	Implikationen für die Gesamtbanksteuerung	265
6.	Schlussausblick	269
A	Abbildungsverzeichnis	272
B	Tabellenverzeichnis	273
C	Anhangverzeichnis	274
D	Literaturverzeichnis	283

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Adressrisiken sind der Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Kreditinstitute müssen ihre eingegangenen Adressrisiken mit Kapital unterlegen, damit Verluste nicht institutsgefährdende Belastungen auslösen. Seit der Implementierung von Basel II im Jahr 2007 orientiert sich die regulatorische Eigenmittelanforderung für Adressrisiken stärker an der Bonität der Kreditnehmer. Parallel zur regulatorischen Quantifizierung der Kapitalanforderung für Adressrisiken setzen nahezu alle großen Kreditinstitute interne Kreditportfoliomodelle im Rahmen der ökonomischen Sicht in der Gesamtbanksteuerung ein. Dies ist von der Bankenaufsicht gewünscht, da eine risiko-adäquate Kapitalausstattung gemäß regulatorischer Anforderungen die Stabilität des Finanzsystems und die Solvenz einzelner Kreditinstitute allein nicht gewährleisten kann. In der Bankpraxis kann die duale Quantifizierung der Kapitalanforderungen zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sicht abweichen. Neben der dualen Ermittlung der Kapitalanforderung fordert die Bankenaufsicht zusätzlich die Durchführung von Stresstests, um die Verlustanfälligkeit von Kreditinstituten für Adressrisiken in außergewöhnlichen Szenarien zu überprüfen.

Das Ziel der Arbeit ist, die Unterschiede der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise bei der Ermittlung der Kapitalanforderung von Adressrisiken zu identifizieren. Da Kreditinstitute zur Erfüllung bankenaufsichtsrechtlicher Bestimmungen beide Kapitalkonzepte in der internen Steuerung umsetzen müssen, sollten Kreditinstitute die wesentlichen Unterschiede bei der Quantifizierung der Kapitalanforderung für eine sinnvolle Gesamtbanksteuerung kennen. Zudem liefern Stresstests für die Gesamtbanksteuerung wichtige Informationen auf Kreditportfolioebene über Adressrisiken.

Daraus leitet sich die zu untersuchende These ab, dass die Unterschiede bei der Quantifizierung der Kapitalanforderung für Adressrisiken auf die Erhöhung der Kapitalanforderung in Stresstests unterschiedlich Einfluss nehmen. Die Bearbeitung der beiden Schwerpunkte erfolgt aus der Perspektive einer praktischen Anwendung im Bereich der Gesamtbanksteuerung.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Zur Erreichung der Zielsetzung ist die vorliegende Arbeit in Teile zwei gegliedert. Teil 1 beschreibt die Grundlagen über die aufsichtsrechtlichen und ökonomischen Ansätze zur Quantifizierung der Kapitalanforderung. Zusätzlich erfolgt ein Überblick über Stresstests. In Teil 2 werden die Ergebnisse der Parameteruntersuchung (EAD, PD, LGD und Korrelation) analysiert und die Auswirkungen der Parameterveränderungen in Stresstests auf die Kapitalanforderung untersucht. Das zum ersten Teil gehörende Kapitel 2 erläutert die Zielsetzungen aufsichtsrechtlicher Bestimmungen und des ökonomischen Kapitalkonzepts. Dazu werden die regulatorischen und ökonomischen Kapitalbestandteile beschrieben. Zusätzlich werden die Grundlagen über Stresstests in der Bankpraxis dargestellt. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit zwei regulatorischen und einem ökonomischen Ansatz zur Bestimmung der Kapitalanforderung für Adressrisiken. Das Kapitel schließt mit einem vergleichenden Überblick der Sichtweisen ab.

Teil 2 basiert auf den theoretischen Erkenntnissen von Teil 1. In Kapitel 4 erfolgt eine Parameteruntersuchung zu den wesentlichen Unterschieden zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise, welche anhand von Beispielen erläutert werden. Das Verhalten dieser Unterschiede in Stresstests wird im 5. Kapitel analysiert. Ebenso wird die unterschiedliche Kapitalanforderung der Sichtweisen in relevanten Stressszenarien einer Universalbank quantifiziert. Den Abschluss bildet eine Diskussion darüber, wie die

Ergebnisse in die Gesamtbanksteuerung integriert werden können. Die folgende Abbildung 1 stellt den Aufbau der Arbeit grafisch dar.

<b>Teil 1: Grundlagen und Quantifizierung von Adressrisiken</b>			
Kapitel 1: Einleitung und Überblick			
Kapitel 2: Kapitalunterlegung von Adressrisiken im System der Gesamtbanksteuerung			
Regulatorisches Kapital	Ökonomisches Kapital	Ergänzung durch Stresstests	
Kapitel 3: Ansätze zur Quantifizierung der Kapitalanforderungen für Adressrisiken			
Kreditrisiko-Standardansatz	Basis-IRBA	Value at Risk	
<b>Teil 2: Parameteruntersuchung und Auswirkungen auf Stresstests</b>			
Kapitel 4: Analyse der Adressrisikoparameter aus regulatorischer und ökonomischer Sicht			
Exposure at Default (EAD)	Probability of Default (PD)	Loss Given Default (LGD)/Sicherheiten	Korrelation
Kapitel 5: Implikationen für Stresstests und die Sichtweisen			
Parameterunterschiede in Stresstests	Stresstestanalyse	Implikationen auf die Gesamtbanksteuerung	
Kapitel 6: Schlüsselausblick			

Abb. 1: Aufbau der Arbeit

## **2. Kapitalunterlegung von Adressrisiken im System der Gesamtbanksteuerung**

Im Folgenden werden die Grundlagen der Kapitalunterlegung für Adressrisiken in der Gesamtbank erklärt. Als erstes wird der Begriff definiert und die Bedeutung der Kapitalunterlegung von Adressrisiken erläutert. Anschließend werden die Ziele und Kapitalbestandteile für eine risikoadäquate Kapitalunterlegung der regulatorischen und ökonomischen Sicht dargestellt. Das Kapitel schließt mit Erläuterungen bezüglich Stresstests ab, die im System der Gesamtbanksteuerung die Angemessenheit der regulatorischen und ökonomischen Kapitalausstattung in extremen Szenarien überprüfen.

### **2.1 Definition des Adressrisikos und Begriffsbestimmungen**

Der Begriff Kreditrisiko wird in der Solvabilitätsverordnung (SolvV) Adressrisiko genannt. Beide Begriffe werden in der Arbeit synonym verwendet. Als Adressrisiko wird die Gefahr bezeichnet, dass es zu Leistungsstörungen oder der Nichterfüllung bestehender Zahlungsansprüche in Kreditgeschäften kommt. Es kann dabei zu einer negativen Abweichung des tatsächlichen Wertes der Forderung aufgrund von Bonitätsverschlechterungen oder dem Ausfall eines Kreditnehmers kommen.<sup>1</sup> Der Extremfall einer Bonitätsverschlechterung stellt der Kreditausfall dar.<sup>2</sup> Für den Fortgang der Arbeit wird die weite Definition des Adressrisikos gemäß Schulte-Mattler/Gaumert verwendet, die im Unterschied zur engen Definition Bonitätsverschlechterungen einbezieht.<sup>3</sup> Aus der Definition lassen sich folgende drei Charakteristika ableiten, die

---

<sup>1</sup> Vgl. Schulte-Mattler, H./Gaumert, U. (2008), S. 38

<sup>2</sup> Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 173

<sup>3</sup> Vgl. dazu: Deutsche Bundesbank (2003), S. 56

für den Verlauf der Arbeit von Bedeutung sind:

Zum Einen besteht im Kontext von Adressrisiken ein Risiko darin, ob die vertragliche Leistung in Form von Zins- und Tilgungszahlungen vom Schuldner erbracht wird. Diese Unsicherheit bzw. dieses Risiko<sup>4</sup> müssen Kreditinstitute quantifizieren und mit Kapital unterlegen.

Zweitens kann festgestellt werden, dass es ein Risiko für Wertveränderungen aufgrund von Bonitätsverschlechterungen gibt. Verändert sich bei Kreditnehmern die Bonität, hat dies Einfluss auf die Kapitalanforderung von Adressrisiken.

Der dritte Punkt kann indirekt aus der Definition abgeleitet werden. Der Wert einer Forderung ist auch von der Sicherstellung abhängig. Kreditinstitute haben das Risiko, welcher Anteil durch die Verwertung von Sicherheiten von ausgefallenen Forderungen erzielt werden kann. Dieses Risiko wird als Wiedereinbringungsrisiko bezeichnet.<sup>5</sup>

Die regulatorische Sichtweise umfasst die bankenaufsichtsrechtlichen Bestimmungen für die Kapitalunterlegung von Adressrisiken. Die wesentlichen Anforderungen werden im KWG, SolvV (Solvabilitätsverordnung), MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement), Basel II und den CRD (Capital Requirement Directive) näher definiert. Die ökonomische Sicht dagegen besteht aus bankinternen Modellen zur Quantifizierung und Steuerung der Adressrisiken. Zwischen beiden Sichtweisen gibt es terminologische Unterschiede über vergleichbare Begriffsbestimmungen, die in Tabelle 1 dargestellt sind.

---

<sup>4</sup> Der Unterschied zwischen Risiko und Unsicherheit besteht darin, dass bei Entscheidungen unter Unsicherheit keine Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind. Als Risiko wird damit die Abweichung vom erwarteten Ergebnis bezeichnet. Da für Adressrisiken Ausfallwahrscheinlichkeiten ermittelt werden, wird im Fortlauf der Arbeit der Begriff Risiko verwendet, was in der Fachliteratur nicht konsequent beachtet wird. Vgl. dazu ausführlich: Gleißner, W. (2008), S. 8; Vgl. dazu auch: Maier, K. M. (2007), S. 6 f.

<sup>5</sup> Vgl. Puzanova, N. (2010), S. 18 f.



Begriffsdefinition	Regulatorische Sicht	Ökonomische Sicht
Ergebnis der Quantifizierung des Adressrisikos	Anrechnungsbetrag für das Adressrisiko, Bestandteil der risikogewichteten Aktiva (RWA)	Credit Value at Risk (CVaR)
Kapital zur Abdeckung des Adressrisikos	Eigenmittel	Risikodeckungsmasse (RDM) / ökonomisches Kapital

Tab. 1: Terminologie der Sichtweisen

Werden zusätzliche Kreditrisiken in den Bestand der Kreditinstitute hinzugefügt oder verändert sich die Bonität der Kreditnehmer, können die RWA (Risk Weighted Assets) und der CVaR (Credit Value at Risk) steigen. Kommt es zu Ausfällen reduzieren diese die Eigenmittel bzw. die RDM der Kreditinstitute. Nachdem die wesentlichen Definitionen erläutert wurden, wird im folgenden Kapitel die Notwendigkeit einer risikobasierten Kapitalunterlegung dargestellt.

## 2.2 Risikobasierte Kapitalunterlegung von Adressrisiken in der Gesamtbanksteuerung

Der Begriff Gesamtbanksteuerung ist in der Fachliteratur folgendermaßen definiert: Er bezeichnet eine integrierte ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik. Dabei werden alle Risiken systematisch erfasst und gesteuert. Für eine effektive Ergebnissteuerung werden die Risiken dabei in Relation zu den Erträgen gesetzt. Die Ziele der Gesamtbanksteuerung sind die Begrenzung des Gesamtrisikos auf Grundlage der verfügbaren Risikodeckungsmasse (RDM) und die Optimierung des Verhältnisses von Risiken und

Erträgen.<sup>7</sup> Die RDM besteht im Wesentlichen aus dem Eigenkapital der Kreditinstitute und limitiert ihre Risikotragfähigkeit. Risiko und Eigenkapital sind die beiden zentralen Bestandteile der Gesamtbanksteuerung, die in der Risikotragfähigkeitsberechnung gegenübergestellt werden.<sup>8</sup> Da das Eigenkapital für Kreditinstitute eine knappe Ressource ist,<sup>9</sup> bedarf es einer Allokation aus Ertrags- und Risikogesichtspunkten für die verschiedenen Geschäftsfelder.

Die mit dem Geschäftsfeld Kreditgeschäft verbundenen Risiken nehmen einen großen Anteil am Gesamtrisiko einer Bank ein und beanspruchen dementsprechend Eigenkapital. Der Anstieg der Kreditausfälle im Zuge der Finanzkrise, die Entwicklungen der bankenaufsichtsrechtlichen Bestimmungen und die Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Banken<sup>10</sup> zwingen Kreditinstitute verstärkt dazu, das Adressrisiko bestmöglich zu steuern, da es einen enormen Einfluss auf die Risiko- und Ertragssituation hat.<sup>11</sup> Die Erfahrungen aus der Finanzkrise ab dem Jahr 2007 zeigten, dass nicht alle Kreditinstitute in der Lage waren, ihren Risiken angemessen zu begegnen und diese gegen deren Chancen abzuwägen. Verbriefungsgeschäfte, die zum Adressrisiko zählen, führten bspw. bei der IKB oder der Sachsen LB beinahe zur Insolvenz.<sup>12</sup> Die systematische Auseinandersetzung mit den Risiken der Kreditinstitute ist daher unumgänglich. Dazu ist eine möglichst genaue Abbildung der eingegangenen Risiken eine Voraussetzung für die optimale Ausnutzung der begrenzten Ressource Eigenkapital. (Adress-)Risiken sollen dabei nicht zwingend vermieden werden, weil ein besseres Unternehmensergebnis nur unter Berücksichtigung von zusätzlichem Risiko erzielt werden kann.<sup>13</sup> Vielmehr soll im Sinne der strategischen Unternehmensziele das Adressrisiko im

---

<sup>6</sup> Vgl. Rolfes, B. (2008), S. 3 f.

<sup>7</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007a), S. 58 f.

<sup>8</sup> Vgl. Puzanova, N. (2010), S. 7

<sup>9</sup> Vgl. dazu ausführlich: Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 527 ff.

<sup>10</sup> Die Begriffe Bank und Kreditinstitut werden synonym verwendet.

<sup>11</sup> Vgl. Puzanova, N. (2010), S. 4 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Steevens, C. (2009), S. 8

<sup>13</sup> Vgl. Schmid, M./Mitschele, A. (2010), S. 28

Rahmen der Gesamtbanksteuerung systematisch gesteuert und begrenzt werden.<sup>14</sup> In der Bankpraxis kann zwischen mehreren Verfahren für die Gesamtbanksteuerung gewählt werden. Einen Überblick gibt Hartmann-Wendels.<sup>15</sup> Zur Gesamtbanksteuerung ist die Quantifizierung des Gesamtbankrisikos notwendig. Das Risiko kann mit dem Value at Risk-Verfahren ermittelt werden, dass in Kapitel 3.2 vorgestellt wird.

Die notwendige Eigenmittelausstattung von Kreditinstituten wird durch Bestimmungen der Bankenaufsicht vorgegeben und durch ökonomische Modelle ermittelt. Die bankenaufsichtlichen und ökonomischen Kapitalbestandteile und deren Ziele werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

## **2.3 Regulatorisches Kapital**

### **2.3.1 Notwendigkeit einer staatlichen Aufsicht**

Das wesentliche Ziel der Bankenaufsicht ist die langfristige Erhaltung eines stabilen Finanzsystems. Den Schutz von Einlagen zu gewährleisten und die Stabilität des Finanzsystems aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung sicherzustellen sind die zentralen Elemente des aufsichtsrechtlichen Regulierungsansatzes.<sup>16</sup> Damit ist die Stabilität des gesamten Finanzsektors für die Bankenaufsicht von besonderem Interesse und nicht einzelne institutsinterne Überlegungen. In der Vergangenheit führten Bankenzusammenbrüche zu hohen Verlusten im Wirtschaftssystem. Eine staatliche Regulierung der Kreditinstitute ist notwendig, da Kreditinstitute eine enorme Bedeutung als Finanzintermediäre für die Gesamtwirtschaft haben.<sup>17</sup> Die genau definierten bankenaufsichtsrechtlichen Bestimmungen sollen verschiedene

---

<sup>14</sup> Vgl. Schneck, O. (2010), S. 18 f.

<sup>15</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 364 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2006a), S. 184

<sup>17</sup> Vgl. Hofmann, B. (2006), S. 20 f.

Marktversagenstatbestände wie Banken Krisen verhindern.<sup>18</sup> Da jedes einzelne Kreditinstitut in Teilen zur Stabilität des gesamten Finanzsystems beiträgt, müssen Risiken mit Kapital unterlegt werden, um die Gefahr eines allgemeinen Bankrun zu vermeiden.<sup>19</sup>

Forderungen gegenüber Kunden und dritten Kreditinstituten begründen einen hohen Anteil der Vermögensgegenstände der Kreditinstitute. Der Ausfall dieser Forderungen stellt ein erhebliches Risiko für Kreditinstitute dar.<sup>20</sup> Damit ist es notwendig Risiken mit Kapital zu unterlegen, denn es begrenzt die Risikoaufnahme von Kreditinstituten und kann entstandene Verluste auffangen.<sup>21</sup>

Die Eigenmittel zur Unterlegung von Adressrisiken setzen sich gemäß § 10 KWG aus unterschiedlichen Bestandteilen zusammen, welche im folgenden Kapitel erläutert werden.

### 2.3.2 Aufsichtsrechtliche Mindestkapitalanforderungen

Die aufsichtsrechtlichen Vorschriften zur Kapitalausstattung von Kreditinstituten beruhen auf den Vorschriften des KWG und der Solvabilitätsverordnung (SolV). Die Anforderungen für die Kapitalausstattung von Kreditinstituten werden in § 10 KWG definiert. Kreditinstitute sind verpflichtet über angemessene Eigenmittel zu verfügen. Dazu ist eine klare Definition über die Bestandteile der Eigenmittel und deren Zusammensetzung erforderlich.<sup>22</sup>

Gemäß § 10 Abs. 2 KWG bestehen die Eigenmittel für die Unterlegung von Risiken aus dem haftenden Eigenkapital und Drittrangmitteln. Das haftende Eigenkapital setzt sich aus dem Kernkapital (Tier 1 Capital) und dem Ergänzungskapital (Tier 2 Capital) zusammen. Die Bestandteile des

---

<sup>18</sup> Vgl. Markel, E. (2010), S. 34

<sup>19</sup> Vgl. Burghof, H./Rudolph, B. (1996) S. 20 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 416

<sup>21</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2006b), S. 70

<sup>22</sup> Vgl. Cramme, T. (2007), S. 25

Kernkapitals sind in § 10 Abs. 2a KWG definiert. Das Ergänzungskapital setzt sich aus dem Ergänzungskapital 1. Klasse und 2. Klasse zusammen (Vgl. 10 Abs. 2b KWG). Die wesentlichen Bestandteile der Eigenmittel sind in Tabelle 2 dargestellt.

<b>Ergänzungskapital 2. Klasse</b>	<b>längerfristige nachrangige Verbindlichkeiten</b>
<b>Ergänzungskapital 1. Klasse</b>	ungebundenen Vorsorgereserven nach § 340f HGB
	Nicht realisierte Reserven
	Kumulative Vorzugsaktien
	Sonderposten mit Rücklageanteil
<b>Kernkapital</b>	Genusrechtskapital
	Bilanzgewinn/ -verlust
	Vermögenseinlagen stiller Gesellschafter
	Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340g HGB
	Rücklagen
	eingezahltes Kapital

Tab. 2: Eigenmittelbestandteile

Da die Drittrangmittel (Tier 3 Capital) nicht für die Unterlegung für Adressrisiken dienen, wird auf eine genauere Darstellung verzichtet.<sup>23</sup>

Zur Berechnung der notwendigen Eigenmittelausstattung müssen die vorhandenen Eigenmittel in das Verhältnis zum eingegangenen Risiko gesetzt werden. Nach § 2 Abs. 6 S. 1 SolvV müssen Kreditinstitute regelmäßig zum Quartalsende die Gesamtkennziffer (GK) einhalten. Die Gesamtkennziffer ist der Quotient aus Eigenmitteln und risikogewichteten Aktiva (RWA). Die RWA setzen sich aus den Anrechnungsbeträgen (AB) für das Adress-, operationelle- und Marktpreisrisiko zusammen.

<sup>23</sup> Vgl. Krämer, R.-M. (2010), S. 363

Die GK gibt das prozentuale Verhältnis der anrechenbaren Eigenmittel und der mit 12,5 multiplizierten Summe aus den Anrechnungsbeträgen an.<sup>24</sup> Die anrechenbaren Eigenmittel bestehen aus dem modifizierten verfügbaren Eigenkapital und den genutzten verfügbaren Drittrangmitteln.<sup>25</sup> Das modifizierte verfügbare Eigenkapital wird aus dem haftenden Eigenkapital unter Berücksichtigung mehrerer Abzugsposten berechnet (Vgl. § 10 Abs. 1d KWG).

$$GK = \frac{\text{Anrechenbare Eigenmittel}}{12,5 \times \sum AB \text{ für Adress-, operationelle Risiken, Marktpreisrisiko}} \geq 8\% \quad [2.1]$$

Ergänzend ist anzumerken, dass der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Dezember 2010 die Basel III Reformen als Reaktion auf die Finanzmarktkrise endgültig verabschiedet hat. Zentrale Elemente der Reform sind eine Erhöhung der Qualität und Quantität des Eigenkapitals, die Einführung einer Höchstverschuldungsquote (Leverage Ratio) und die Einführung von Liquiditätskennziffern. Die Umsetzung erfolgt schrittweise beginnend ab 2013.<sup>26</sup> Im Fortgang der Arbeit wird nicht näher auf die Veränderungen, die auf Kreditinstitute einwirken, eingegangen, da die Unterschiede zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise für die Quantifizierung der Kapitalanforderung von Adressrisiken weitgehend bestehen bleiben.

Nachdem die regulatorischen Ziele der Bankenaufsicht und die Kapitalbestandteile der Eigenmittel erläutert wurden, wird in den nächsten Kapiteln auf die ökonomische Sicht näher eingegangen.

---

<sup>24</sup> Vgl. § 2 Abs. 6 S. 2 SolV

<sup>25</sup> Vgl. § 2 Abs. 3 S. 3 SolV

<sup>26</sup> Vgl. Lindemann, C./Schiele, C. (2011), S. 17 ff.

## 2.4 Ökonomisches Kapital

### 2.4.1 Zielsetzung

Nach Auffassung der Bankenaufsicht kann eine angemessene Ausstattung der Kreditinstitute mit Eigenmitteln eine potentielle Instabilität des Finanzsystems nicht allein vermeiden.<sup>27</sup> Systemische Risiken, die durch Abhängigkeiten zwischen Kreditinstituten entstehen, können im Zuge außergewöhnlicher Ereignisse erheblichen gesamtwirtschaftlichen Schaden verursachen.<sup>28</sup> Daher wurden Kreditinstitute im Zuge der Basel II Reformen in der qualitativ ausgerichteten Säule 2 zur Weiterentwicklung ihrer internen Risikosteuerungssysteme aufgefordert. Die Risikosteuerungssysteme dienen der Erfassung und Steuerung der Risikolage. Sie sollen den Eintritt institutsgefährdender Kapitalverluste vermeiden, indem frühzeitig geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Ein bedeutender Bestandteil der zweiten Säule ist der Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Der ICAAP fordert als Ergebnis die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Kreditinstitute.<sup>29</sup> Diese Anforderungen wurden in den MaRisk konkretisiert.<sup>30</sup> Gemäß den MaRisk müssen die Risikosteuerungsprozesse sicherstellen, dass die wesentlichen Risiken komplett erfasst werden. Grundlage dafür ist das Gesamtrisikoprofil, welches alle wesentlichen Risiken beinhaltet und die durch die Risikodeckungsmasse des Kreditinstituts gedeckt sein müssen.<sup>31</sup> Die MaRisk legen fest, welche Risiken als wesentlich anzusehen sind.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Schulte-Mattler, H./Gaumert, U. (2008), S. 26 f.

<sup>28</sup> Vgl. Krahenen, J. P./Carletti, E. (2007), S. 21

<sup>29</sup> Vgl. dazu ausführlich: Theiler, U. (2006), S. 360

<sup>30</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007b), S. 58

<sup>31</sup> Vgl. MaRisk AT 4.1.1 Tz. 1

<sup>32</sup> Vgl. MaRisk AT 2.2 Tz. 1

Darüber hinaus sind Kreditinstitute in ihrer Entscheidung ungebunden, welche weiteren Risikoarten hinzuzurechnen sind.<sup>33</sup>

Die Einführung des ICAAP führte zu einer Bankenaufsicht, die stärker an den spezifischen Strukturen der Kreditinstitute ausgerichtet ist. Damit erhält das ökonomische Kapital in der bankinternen Risikotragfähigkeitsberechnung eine bedeutende Rolle.<sup>34</sup> Die Risikodeckungsmasse muss größer als das eingegangene Risikopotential sein.<sup>35</sup> Kreditinstitute setzen ökonomische Kapitalzahlen für interne Managementinformationssysteme ein, um die Risiken mit dem gewünschten Risikoprofil zu vergleichen.<sup>36</sup> Das ökonomische Kapital gewinnt zudem bei Renditeüberlegungen unter Berücksichtigung des Risikos für die Berechnung risikoadjustierter Performancekennzahlen an Bedeutung, um das Eigenkapital in der Gesamtbanksteuerung effizient einzusetzen.<sup>37</sup> Die Bankenaufsicht macht Kreditinstituten keine Vorgaben bezüglich der Verfahren zur Bestimmung des ökonomischen Kapitalbedarfs. In der Praxis verwenden Kreditinstitute komplexe mathematische Modelle.<sup>38</sup> Übliche Maße zur Quantifizierung des Adressrisikos sind der Value at Risk und der Expected Shortfall, die im Kapitel 3.2.1 näher vorgestellt werden. Das folgende Kapitel nennt Bestandteile, die Kreditinstitute als Teil des ökonomischen Kapitals definieren.

#### 2.4.2 Ökonomische Kapitalbestandteile

In der Fachliteratur gibt es mehrere Vorschläge wie die interne RDM bestimmt werden kann. Die institutsspezifische Definition der RDM ist davon

---

<sup>33</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007b), S. 69

<sup>34</sup> Vgl. Theiler, U. (2006), S. 360

<sup>35</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007b), S. 59 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Ebenda, S. 66

<sup>37</sup> Vgl. dazu ausführlich: Hänselmann, M./Wilderotter, O. (2008), S. 183 ff., Vgl. dazu auch: Schierenbeck, H. (2009), S. 177 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007b), S. 59



abhängig, welches Szenario bei Verlust der RDM eintreten soll. Folgende Szenarien nach Verlust der RDM können bestimmt werden: die Vorwarnstufe, die Unternehmensfortführung und der Liquidationsfall.<sup>39</sup> Je ernsthafter das Szenario bestimmt wird, desto mehr Verluste müssen von der RDM gedeckt werden.

Im Liquidationsfall sollen die Ansprüche der vorrangigen Fremdkapitalgeber abgesichert und der Ausfall von Fremdkapitalpositionen insgesamt begrenzt werden. Dafür müssen alle vorhandenen Risikodeckungsbestandteile in das Risikotragfähigkeitskonzept einbezogen werden.<sup>40</sup> Beim Absicherungsziel der Unternehmensfortführung müssen im Gegensatz zur Liquidationsperspektive noch weitere Deckungsmassen für die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit (Going-Concern-Perspektive) zur Verfügung stehen, wenn Verluste oberhalb der RDM eintreten. Dem ökonomischen Kapital werden für das Szenario der Unternehmensfortführung weniger Kapitalbestandteile zugewiesen. Der geplante Gewinn ist im Going-Concern-Prinzip der wesentliche Bestandteil der RDM.<sup>41</sup>

Kreditinstitute, die ein externes Rating von mindestens AA anstreben, müssen den Ausfall von Fremdkapitalpositionen mit einer Wahrscheinlichkeit von 99,97% (Konfidenzniveau) bestimmen.<sup>42</sup> Je höher die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Verlust nicht überschritten wird, desto größer ist die Kapitalanforderung für die Abdeckung der Verluste bis zu dem definierten Wahrscheinlichkeitsniveau. Damit ist ein hohes Konfidenzniveau mit der Liquidationsperspektive verbunden. Aufgrund der höheren Kapitalanforderung müssen mehr Kapitalbestandteile in die bank-interne Definition der Risikodeckungsmasse einbezogen werden.

Eine ausführliche Darstellung, wie das Konfidenzniveau die Höhe der ökonomischen

---

<sup>39</sup> Vgl. Österreichische Nationalbank (2006), S. 69 ff.; Vgl. dazu auch: Schulte-Mattler, H./Manns, T. (2010), S. 110 f.

<sup>40</sup> Vgl. Österreichische Nationalbank (2006), S. 68

<sup>41</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007a), S. 61 f.

<sup>42</sup> Vgl. Schulte-Mattler, H./Gaumert, U. (2008), S. 35

mischen Kapitalanforderung bestimmt, erfolgt in Kapitel 3.2.1. Wird die Risikotragfähigkeit aus der Liquidationsperspektive betrachtet, sollten folgende Kapitalbestandteile Teil der Risikodeckungsmasse sein. Sie sind in Tabelle 3 dargestellt.

Primäre Deckungsmasse	Operatives Ergebnis	GuV-Ergebnis vor Steuern
Sekundäre Deckungsmasse	Reserven und Lasten	Neubewertungsrücklagen stille Lasten / Reserven
Tertiäre Deckungsmasse	Kapital	Sonderposten für allg. Bankrisiken
Quartäre Deckungsmasse		Eigenkapital
Quintäre Deckungsmasse		Nachrangkapital

Tab. 3: Ökonomische Kapitalbestandteile<sup>43</sup>

Die Definition der RDM kann wesentliche Unterschiede im Vergleich zur aufsichtsrechtlichen Eigenmitteldefinition aufweisen. So kann die Ableitung der Kapitalbestandteile entweder auf Basis von IFRS Bilanzwerten oder den HGB Bilanzwerten vorgenommen werden. Dadurch ist die Höhe der verfügbaren Risikodeckungsmasse insgesamt volatiler. Insbesondere die Bilanzposten des Jahresüberschuss und der Neubewertungsrücklage sind schwankungsanfälliger. Zweitens gibt es Abweichungen bei den Konsolidierungskreisen. Die Bankenaufsicht schreibt mehrere Abzugsposten bei der Ermittlung der anrechenbaren Eigenmittel vor, die intern nicht oder differenziert behandelt werden. Dies gilt besonders für Beteiligungen.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 32, Vgl. dazu auch: Schulte-Mattler, H./Manns, T. (2010), S. 112

<sup>44</sup> Vgl. Ebenda, S. 32

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die ökonomische Kapitaldefinition bis auf einen möglichen IFRS Bezug der Bilanzpositionen und den Konsolidierungskreisen sich nicht wesentlich zu den anrechenbaren Eigenmitteln für die Gesamtkennziffer unterscheidet.

Neben bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben wurde die Implementierung von Stresstests auf Gesamtbankebene verbindlich eingeführt, da die Eigenmittelausstattung und Risikodeckungsmasse eine angemessene Kapitalausstattung in Extremszenarien nicht immer gewährleisten. Die Grundlagen zur Überprüfung der Kapitalanforderung in Stresstests werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

## **2.5 Ergänzung durch Stresstests**

### **2.5.1 Grundlagen und aufsichtsrechtliche Bestimmungen in den MaRisk**

Der Begriff Stresstest wird „... als Oberbegriff für die unterschiedlichen Methoden gebraucht, mit denen die Institute ihr individuelles Gefährdungspotential auch bezüglich außergewöhnlicher, aber plausibel möglicher Ereignisse auf den jeweils relevanten Ebenen des Instituts ... überprüfen“<sup>45</sup>. Mit Hilfe von Stresstests sollen Institute die Angemessenheit der regulatorischen und ökonomischen Kapitalanforderung in möglichen extremen Szenarien überprüfen. Sie liefern dabei Informationen für das Management über die Abschätzung zukünftiger Risiken in ungünstigen Szenarien.<sup>46</sup> Die Definition eines extremen Szenarios ist nicht eindeutig festgelegt. In extremen Szenarien steigen normale Werte auf ein höchstes Niveau bzw. sie sinken auf ein niedrigstes Niveau. T. Kick und M. Koetter definieren vier Extremkategorien von Ereignissen. Die Kategorien bewegen sich von einem Ergebnismrückgang

---

<sup>45</sup> MaRisk AT 4.3.3 Tz. 1 Erläuterungen zu den MaRisk

<sup>46</sup> Vgl. Bohr, O./Föhl, M./Meyer, M. (2010), S. 441 f.

von mindestens 25% in Kategorie 1 und der Insolvenz eines Kreditinstituts in der höchsten Kategorie.<sup>47</sup>

Aktuelle Bestrebungen der Bankenaufsicht weisen eine deutliche Entwicklung zu einer stärkeren Regulierung und höheren Anforderungen an Kreditinstitute für Stresstests auf.<sup>48</sup> In den MaRisk und der SolvV sind die Anforderungen an Stresstests für Kreditinstitute festgelegt. In den Bestimmungen der MaRisk vom 15.12.2010 kam es zu erheblichen Neuerungen, die im Folgenden kurz erläutert werden. Stresstests sind für alle wesentlichen Risikoarten durchzuführen, zu denen auch das Adressrisiko zählt. Die Art, Umfang, Komplexität und den Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten von Kreditinstituten müssen Stresstests entsprechen. Neben den wesentlichen Risiken sind damit auch die mit ihnen verbundenen Risikokonzentrationen, Diversifikationseffekte und Verbriefungstransaktionen zu berücksichtigen.<sup>49</sup> Die möglichen Stressszenarien wurden ebenso konkretisiert. Kreditinstitute haben die Auswirkungen eines schweren konjunkturellen Abschwungs zu untersuchen.<sup>50</sup> Neu hinzugefügt wurden inverse Stresstests.<sup>51</sup> Inverse bzw. reverse Stresstests sollen aufzeigen, welche Szenarien Kreditinstitute in ihrer Überlebensfähigkeit gefährden können und wie wahrscheinlich diese Szenarien sind.<sup>52</sup> Die Angemessenheit der Annahmen und Methoden in Stresstests müssen mindestens jährlich überprüft werden.<sup>53</sup> Ebenso neu ist, dass die Bankenaufsicht explizit vorschreibt, die Resultate kritisch zu reflektieren und bei der Beurteilung der Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen.<sup>54</sup> Damit müssen Stresstests in bankinterne Steuerungsprozesse eingebunden werden, wodurch die fehlende Einbindung von Stresstests in die Prozesse der Gesamtbanksteuerung korrigiert wurde.

---

<sup>47</sup> Vgl. dazu ausführlich: Kick, T./Koetter, M. (2007), S. 3

<sup>48</sup> Vgl. Bühner, A./Dicken, A./Wenner, I. (2010), S. 129

<sup>49</sup> Vgl. MaRisk AT 4.3.3 Tz. 1

<sup>50</sup> Vgl. MaRisk AT 4.3.3 Tz. 2

<sup>51</sup> Vgl. MaRisk AT 4.3.3 Tz. 3

<sup>52</sup> Vgl. Ludwig, S./Pomper, J./Wehn, C. S. (2010), S. 74

<sup>53</sup> Vgl. MaRisk AT 4.3.3 Tz. 4

<sup>54</sup> Vgl. AT 4.3.3 Tz. 5

Häufig hatten die Ergebnisse der Stresstests keine Auswirkungen auf die Geschäftsentscheidungen.<sup>55</sup> Die notwendige Einbindung von Stresstests in die Gesamtbanksteuerung beschreibt das folgende Kapitel.

### 2.5.2 Stresstests im System der Gesamtbanksteuerung

Die Durchführung von Stresstests erfolgt nicht nur aufgrund aufsichtsrechtlicher Anforderungen, sondern sie sollen einen wichtigen Beitrag als Risikomanagementinstrument für die Gesamtbanksteuerung liefern. Bisher hatten die von den Kreditinstituten eingesetzten Stresstests wenig Einfluss auf die strategischen Entscheidungen, weil die Annahmen der Szenarien teilweise als realitätsfern betrachtet wurden. Sind Stresstests in der Gesamtbanksteuerung integriert, bieten sie eine Hilfestellung für Management- und Strategieentscheidungen.<sup>56</sup> Zudem unterstützen Stresstests das Management die Unsicherheiten und Begrenzungen regulatorischer und ökonomischer Modelle und deren Annahmen besser zu verstehen.

Die jüngste Finanzkrise hat gezeigt, dass das Vertrauen in statistische Verfahren, die ein hohes Maß an Sicherheit suggerieren, sehr groß war. Ein Beispiel für die begrenzte Aussagekraft eines ökonomischen Modell ist der Value at Risk (VaR). Der VaR gibt die maximale Verlusthöhe an, die mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) in einem bestimmten Zeitraum eines Kreditportfolios nicht überschritten wird.<sup>57</sup> Ökonomische Modelle wie der VaR legen Annahmen einer Verlustverteilung fest, die die Realität nur bedingt widerspiegeln.<sup>58</sup> Eine genaue Darstellung des VaR-Konzeptes erfolgt in Kapitel 3.2.1. Stresstests bieten eine andere Sichtweise über mögliche Verluste oberhalb der VaR-Beträge und liefern wertvolle Erkenntnisse für die Gesamtbanksteuerung.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Bühner, A./Dicken, A./Wenner, I. (2010), S. 139

<sup>56</sup> Vgl. Andrulis, J. u. a. (2009), S. 8

<sup>57</sup> Vgl. Maier, K. M. (2007), S. 45 f.; Vgl. dazu auch: Jorion, P. (2001), S. 22

<sup>58</sup> Vgl. Knauber, M./Horn, T. (2010), S. 357 f.

<sup>59</sup> Vgl. Steffan, J./Kaninke, M./Peter, A. (2010), S. 350

In die Gesamtbanksteuerung integrierte Stresstests haben folgende Funktion:<sup>60</sup> Stresstests überprüfen die Risikotragfähigkeit der Kreditinstitute in Extremszenarien. Die Verringerung der verfügbaren Eigenmittel bzw. der Risikodeckungsmasse in Stressszenarien bei gleichzeitiger Erhöhung der RWA reduziert die Risikotragfähigkeit.

Den Szenarien zugrunde liegende Risikotreiber und Risikokonzentrationen von Adressrisiken werden individuell analysiert, da diese aufgrund der strategischen Ausrichtung der Kreditinstitute sich unterscheiden.<sup>61</sup> Die Ergebnisse führen zu direkten Steuerungsimpulsen für die Planung des regulatorischen und ökonomischen Kapitals<sup>62</sup>, der Steuerung von Risikokonzentrationen und internen Limits für bestimmte Risikoarten.

Auf Grundlage der zukünftigen Kapitalplanung können aus den Ergebnissen Präventivmaßnahmen und ein vorsorgliches Krisenmanagement für den Erhalt der Risikotragfähigkeit abgeleitet werden.<sup>63</sup>

Stresstests können kurzfristig bis langfristig in die Gesamtbanksteuerung implementiert werden. Die kurzfristige Sichtweise dient der Ermittlung des aktuellen Unternehmenserfolgs in Stressszenarien. Die längerfristige Betrachtung unterstützt Entscheidungsträger bei der Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung über mehrere Geschäftsperioden hinweg. Sie beruht auf dem barwertigen Verlust von Risikopositionen und Wertveränderungen einzelner Portfolien.<sup>64</sup>

Mit der Implementierung von Stresstests in die Gesamtbanksteuerung sind auch Schwierigkeiten verbunden. Eine Eintrittswahrscheinlichkeit für die Szenarien ist schwer zu ermitteln. Ohne Eintrittswahrscheinlichkeiten sind angemessene Gegenmaßnahmen, die meistens mit Ertragseinbußen verknüpft sind, in der Gesamtbanksteuerung allerdings schwer umzusetzen.

---

<sup>60</sup> Vgl. Knauber, M./Horn, T. (2010), S. 358

<sup>61</sup> Vgl. Andrulis, J. u. a. (2009), S. 8

<sup>62</sup> Vgl. Knauber, M./Horn, T. (2010), S. 364

<sup>63</sup> Vgl. Steffan, J./Kaninke, M./Peter, A. (2010), S. 346

<sup>64</sup> Vgl. Ebenda, S. 346

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Stresstests Kreditinstituten helfen können, ihr Risikoprofil genauer zu verstehen und es ihnen ermöglicht, aus den Ergebnissen Handlungsalternativen abzuleiten. Eine Möglichkeit ist, Risiken durch den Aufbau von Gegenpositionen wie CDS zu reduzieren, um maximale Verluste zu begrenzen.<sup>65</sup>

Im Verlauf dieser Arbeit wird das Adressrisiko in Stresstests isoliert auf Kreditportfolioebene betrachtet. Dazu können verschiedene Arten von Stresstests und Szenarioanalysen durchgeführt werden, welche im folgenden Kapitel erläutert werden.

### 2.5.3 Stresstest-Konzepte

Um die unterschiedlichen Aspekte des Adressrisikos, den Ausfall von Zahlungsansprüchen und mögliche Bonitätsverschlechterungen korrekt in Stresstests abzubilden, stehen Kreditinstituten unterschiedliche Stresstestkonzepte zur Verfügung. Sensitivitätsanalysen und Szenarioanalysen werden in der Bankpraxis für die Durchführung von Stresstests verwendet.

Sensitivitätsanalysen ermitteln die Veränderung des Wertes eines Kreditportfolios, wenn Risikofaktoren extremen relativen Veränderungen unterworfen werden. Es kann entweder ein einzelner Parameter oder mehrere Parameter gleichzeitig gestresst werden. Ihre Aussagekraft für regulatorische und ökonomische Kapitalanforderungen für Adressrisiken ist beschränkt, weil sich in Stressszenarien ein Risikofaktor selten isoliert verändert bzw. ökonomische Begründungen für die isolierte Parameterveränderung fehlen.<sup>66</sup> Damit sind sie maximal für das kurzfristige Risikomanagement geeignet<sup>67</sup> und werden daher nicht weiter vertieft behandelt.

Wesentlich häufiger werden Szenarioanalysen in der Bankpraxis eingesetzt, welche die simultane Veränderung mehrerer Risikofaktoren berücksichtigt.

---

<sup>65</sup> Vgl. Gorodinskiy, T./Walter, B. (2010), S. 17

<sup>66</sup> Vgl. Falb, A. (2010), S. 85

<sup>67</sup> Vgl. Bühn, A./Klauck, K.-O. (2006), S. 14 f.

Die Auswahl geeigneter Szenarien stellt für Kreditinstitute eine Herausforderung dar. Kreditinstitute sollen konsistente und extreme volkswirtschaftliche Veränderungen erfassen und Ableitungen für die Parameter in ihren Risikomodellen treffen. Neben der Berücksichtigung des Risikoprofils und der strategischen Ausrichtung der Kreditinstitute müssen auch die bereits erwähnten aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Stresstests erfüllt werden.<sup>68</sup> Mögliche Stressszenarien können Krisenerscheinungen oder makroökonomische Schocks sein.<sup>69</sup>

Eine einfache Möglichkeit Stresstests umzusetzen, ist die Abbildung historischer Szenarien. Dabei wird das aktuelle Kreditportfolio unter den historischen Stressbedingungen neu bewertet. Die notwendigen Parameterveränderungen können einfach ermittelt werden, da sie durch tatsächlich eingetretene Parameterveränderungen definiert sind. Korrelationen zwischen verschiedenen Parametern werden ebenso berücksichtigt. Mögliche Beispiele für historische Stressereignisse sind: der Zusammenbruch des Hedge Fonds Long Term Capital im Jahr 1998, die Argentinienkrise 2001, der Zusammenbruch der New Economy Blase oder die Insolvenz Lehman Brothers' im September 2008.<sup>70</sup>

Die Schwierigkeit für Risikomanager besteht darin, diejenigen historischen Ereignisse auszuwählen, die einen großen Bezug zum Kreditportfolio haben. Eine weitere Problematik besteht darin, dass sich Krisensituationen selten wiederholen. Das CEBS (Committee of European Banking Supervisors) fordert daher, dass historische Szenarien institutsspezifische Veränderungen, die auf Kreditinstitute in naher Zukunft einwirken können, berücksichtigt werden.<sup>71</sup>

Zudem muss der Zeitraum einer Krisenperiode bestimmt werden. Ist die Periode zu lang, werden Entwicklungen berücksichtigt, die möglicherweise

---

<sup>68</sup> Vgl. Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010), S. 51 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Bühn, A./Klauck, K.-O. (2006), S. 15

<sup>70</sup> Vgl. Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010), S. 55

<sup>71</sup> Vgl. Committee of European Banking Supervisors (2009), Section 3.2 Tz. 38



keinen Bezug zu der Krisensituation aufweisen. Eine zu kurze Periode unterschätzt evtl. das Ausmaß des Stressszenarios.<sup>72</sup> Die Definition des relevanten Zeitraumes ist besonders beim Adressrisiko bedeutsam, denn die Auswirkungen extremer Ereignisse wirken zeitversetzt. Das Szenario für die Wertveränderung der Risikoparameter darf daher weder zu kurz noch zu lang gewählt werden.

Historische Szenarien sind für die Durchführung von Stresstests in der Gesamtbanksteuerung allein nur bedingt geeignet. Die Dynamik der Märkte, der Einsatz von Produktinnovationen im Kreditgeschäft, der gleichzeitige Einsatz historischer Daten in Kreditportfoliomodellen und Stresstests und neue Wirkungszusammenhänge innerhalb und zwischen Risikoarten verdeutlichen die Notwendigkeit von hypothetischen Szenarien in der Gesamtbanksteuerung.<sup>73</sup>

Im Vergleich zu historischen Ereignissen konzentrieren sich hypothetische Szenarien nicht auf vergangene Ereignisse. Hypothetische Stresstests berücksichtigen die Besonderheiten eines Portfolios besser oder verwenden eine spezielle Kombination von Risikofaktoren. Bei der Konstruktion negativer hypothetischer Szenarien ist auf Plausibilität und ökonomische Sinnhaftigkeit zu achten.<sup>74</sup> Dabei wird ein ökonomisches oder mögliches hypothetisches politisches Szenario vorgegeben. Als Beispiel kann ein Staatsbankrott dienen. Aus dem allgemein gehaltenen Szenario müssen daraus mögliche Parameterveränderungen abgeleitet werden. Die Szenarien müssen so definiert sein, dass sie die Risikoneigung der Bank berücksichtigen. Die Szenarien sollten von einem Fachgremium, das aus einem breiten Personenkreis besteht, entworfen werden. Dadurch ist eine entsprechende Plausibilität und Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern gesichert.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010), S. 57

<sup>73</sup> Vgl. Krahl, O./Wagner, J. (2009), S. 26 ff.; Vgl. dazu auch: Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010), S. 56

<sup>74</sup> Vgl. Reitz, S. (2008), S. 330

<sup>75</sup> Vgl. Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010), S. 54 f.

Für Stresstests von Adressrisiken werden in der Bankpraxis auch standardisierte Stressszenarien verwendet. Dabei können Anstiege der Ausfallwahrscheinlichkeit und bzw. oder der Verlustquote um einen festen Prozentsatz vorgegeben werden.<sup>76</sup> Diese Szenarien weisen allerdings eine große Ähnlichkeit zu den Sensitivitätsanalysen auf.

Eine besondere Form hypothetischer Szenarien sind die erwähnten inversen Stresstests. Die MaRisk vom 15.12.2010 und das CEBS betonen die Notwendigkeit inverser Stresstests.<sup>77</sup> Inverse Stresstests bilden Szenarien ab, die die Risikotragfähigkeit der Kreditinstitute überschreiten und in eine Insolvenz führen können.

Nachdem in Kapitel 2 neben den Grundlagen über die regulatorische und ökonomische Sicht auch die Überprüfung der Kapitalanforderung durch Stresstests erläutert wurde, behandelt Kapitel 3 die Quantifizierung der Kapitalanforderung in der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise. Anschließend werden in Kapitel 4 die Unterschiede bei der Quantifizierung der Kapitalanforderung erläutert. Da für eine Überprüfung einer angemessenen Kapitalausstattung Stresstests notwendig sind, werden die Ergebnisse aus Kapitel 4 auf das Verhalten in Stresstests untersucht.

---

<sup>76</sup> Vgl. Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010), S. 54

<sup>77</sup> Vgl. Committee of European Banking Supervisors (2009), Section 3.2 Tz. 57

### **3. Ansätze zur Quantifizierung der Kapitalanforderung für Adressrisiken**

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung zweier regulatorischer und eines ökonomischen Ansatzes zur Quantifizierung der Kapitalanforderung für Adressrisiken. Dabei werden diejenigen Ansätze erwähnt, welche für die Bankpraxis am relevantesten sind. Die Ansätze dienen als Basis für den Parametervergleich in Kapitel 4. Das Kapitel schließt mit einem vergleichenden Überblick der Ansätze

#### **3.1 Regulatorische Kapitalunterlegung**

Die Einführung von Basel II führte zu risikosensitiveren Kapitalanforderungen für Kreditinstitute. In dem zuvor gültigen Grundsatz I beschränkten sich die Risikogewichte auf sechs Bonitätsrisikoklassen, deren Kreditnehmer pro Forderungsklasse das identische Risikogewicht hatten.<sup>78</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt standen die regulatorischen Eigenmittelanforderungen im Widerspruch zu den komplexeren bankinternen Methoden zur Messung der Adressrisiken und des ökonomisch notwendigen Kapitals. Mit Basel II wurde die undifferenzierte Betrachtung des Adressrisikos für die aufsichtsrechtliche Eigenmittelanforderung aufgehoben und Arbitragemöglichkeiten zugunsten riskanter Adressrisiken gegen weniger riskante Adressrisiken ohne zusätzliche Kapitalanforderung beseitigt.<sup>79</sup> Die Adressrisikopositionen bestehen aus bilanziellen-, derivativen-, außerbilanziellen und Vorleistungsrisikopositionen.<sup>80</sup> Im Fortgang der Arbeit wird sich auf die bilanziellen, derivativen und außerbilanziellen Adressrisiken konzentriert, da diese für die Bankpraxis die größte Bedeutung haben.

---

<sup>78</sup> Vgl. Söhlke, T. (2002), S. 58

<sup>79</sup> Zur weiteren Vertiefung: Vgl. dazu ausführlich: Macht, C. (2007), S. 62 ff.

<sup>80</sup> Vgl. § 9 Abs. 1 S. 1 SolvV

Die Berechnung des Gesamtanrechnungsbetrags für Adressrisiken für die aufsichtsrechtlichen Kapitalanforderungen ist nach Basel II mit zwei Methoden möglich: dem Kreditrisiko-Standardansatz (KSA) und dem auf internen Ratings basierenden Ansatz (IRBA).

### 3.1.1 Kreditrisiko-Standardansatz

Der KSA basiert auf der Idee des Grundsatzes I, nach dem das Risikogewicht des Positionswerts im Allgemeinen mit 8% an Eigenmitteln zu unterlegen ist. Für den Einsatz des KSA ist keine Genehmigung der BaFin notwendig. Die Adressrisikopositionen müssen zu den in § 25 SolvV vorgegebenen Forderungsklassen zugeordnet werden, aus denen sich in Abhängigkeit eines vorhandenen externen Ratings die vorgegebenen Risikogewichte ableiten. Im Unterschied zum Grundsatz I wurden im KSA die Risikoklassen um 9 Forderungsklassen aufgestockt.<sup>81</sup> Der Anrechnungsbetrag für Adressrisiken im KSA ergibt gemäß Abbildung 2:

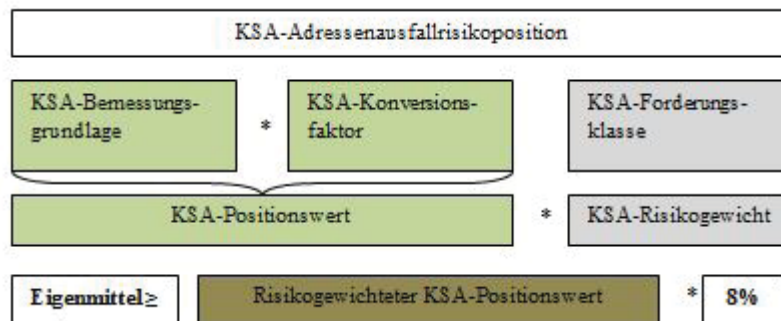


Abb. 2: Systematik des KSA

<sup>81</sup> Vgl. Macht, C. (2007), S. 71; Im Grundsatz I bestanden neben sechs Bonitätsrisikoklassen lediglich weitere Klassen in Abhängigkeit von der Sicherheitenart und Laufzeit. Vgl. dazu ausführlich: Sprißler, W./Kemmer, M. (2000), S. 1394 f.

Der KSA-Positionswert ergibt sich nach § 48 SolvV aus dem Produkt der Bemessungsgrundlage (Exposure) und dem Kreditkonversionsfaktor (CCF). Grundsätzlich ist die Bemessungsgrundlage einer bilanziellen Adressrisikoposition der Buchwert zuzüglich der freien Vorsorgereserven nach § 340 f HGB.<sup>82</sup> Wertberichtigungen wurden bereits im Eigenkapital erfasst. Für außerbilanzielle Adressrisikopositionen setzt sich die Bemessungsgrundlage aus dem Buchwert und den Eventualansprüchen zusammen.<sup>83</sup>

Für die Bestimmung der Bemessungsgrundlage derivativer Adressrisiken stehen vier Methoden zur Bestimmung zur Auswahl.<sup>84</sup> Die Bemessungsgrundlage derivativer Adressrisiken setzt sich gemäß § 18 SolvV aus dem Marktwert und einem Aufschlag für die künftig zu erwartenden Erhöhung des Marktwertes zusammen.

Die außerbilanziellen Adressrisiken müssen im KSA anschließend mit den vorgegebenen Konversionsfaktoren multipliziert werden.<sup>85</sup> Dadurch werden noch nicht rechtliche Zahlungsverpflichtungen berücksichtigt, die durch Verwendung von Kreditlinien bis zum Ausfallzeitpunkt entstehen können. Der Konversionsfaktor ist abhängig von der Ursprungslaufzeit und der Art der bilanziellen Position.<sup>86</sup> Die Bankenaufsicht hat vier Risikokategorien gebildet. In der höchsten Risikokategorie befinden sich unwiderrufliche Kreditsicherungs-garantien. Sie erhalten einen CCF von 100%.<sup>87</sup>

Nachdem der Positionswert ermittelt wurde, muss anschließend das Risikogewicht bestimmt werden. Die Bestimmung des Risikogewichts erfolgt auf Grundlage externer Ratings. In jeder Forderungsklasse entspricht das

---

<sup>82</sup> Die freien Vorsorgereserven entstehen durch eine maximale Unterbewertung der Aktiva von 4% und werden in den Bilanzen der Kreditinstitute nicht ausgewiesen.

<sup>83</sup> Vgl. § 49 Abs. 2 Nr.1 + 2 SolvV

<sup>84</sup> Kreditinstitute können zwischen der Standardmethode, der Internen Modelle Methode, der Marktbewertungsmethode und der Laufzeitmethode entscheiden. Die Entscheidung muss dauerhaft getroffen werden. Vgl. Weiß, S. (2007), S. 68

<sup>85</sup> Vgl. Weiß, S. (2007), S. 67

<sup>86</sup> Vgl. § 50 Abs. 1 SolvV

<sup>87</sup> Vgl. Heithecker, D. (2007), S. 38

externe Rating einer Bonitätsstufe zwischen 1 und 6, aus der das Risikogewicht abgeleitet wird.<sup>88</sup> Das Risikogewicht kann zwischen 0% und 150% betragen. Nur Verbriefungen können ein Risikogewicht bis zu 1250% erhalten, wenn die Verbriefungen kein externes Rating haben oder es aufgrund des Ratings in die niedrigste Bonitätsstufe eingruppiert wird. Ein Risikogewicht von 1250% entspricht einem vollständigen Kapitalabzug.<sup>89</sup> Durch die unterschiedliche Risikogewichtung der Bonitätsstufen erhalten bspw. Adressrisiken von Staaten bei gleichem externem Rating ein geringeres Risikogewicht als Kreditinstituten und Unternehmen, die nahezu identisch behandelt werden.<sup>90</sup> Die Bankenaufsicht geht somit von höheren Ausfallwahrscheinlichkeiten bei Unternehmen im Vergleich zu Staaten mit gleichem Rating aus. Im Mengengeschäft, zu dem Kredite bis maximal 1 Mio EUR zugeordnet werden, erhalten die Kredite ein einheitliches Risikogewicht von 75%.<sup>91</sup> Eine Übersicht der Ratingagenturen, die von der BaFin zugelassen werden und deren Ratings für die Ableitung des Risikogewichts verwendet werden dürfen, befindet sich im Anhang 1. Damit das Rating im KSA verwendet werden kann, werden an die Ratingagenturen umfangreiche Anforderungen gestellt. Dies ist erforderlich, weil die Effektivität und Sensitivität des KSA auch von der Zuverlässigkeit der Ratingagenturen abhängig ist.<sup>92</sup>

Durch den Einsatz von Kreditsicherheiten kann die Eigenmittelanforderung gesenkt werden. Dabei gilt im KSA das Prinzip, dass das originäre Risikogewicht der Forderung durch das Risikogewicht der Sicherheit ersetzt wird.<sup>93</sup> Die folgende Tabelle 4 stellt das Risikogewicht in Abhängigkeit von der Kreditsicherheit dar.

---

<sup>88</sup> Vgl. Weiß, S. (2007), S. 69

<sup>89</sup> Vgl. Anlage 1, Tabelle 10 SolvV

<sup>90</sup> Vgl. Heithecker, D. (2007), S. 40

<sup>91</sup> Vgl. § 34 SolvV

<sup>92</sup> Vgl. Söhlke, T. (2002), S. 101

<sup>93</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 152

	Besichert durch			
	Finanzsicherheiten	Garantien/ Kreditderivate	wohnwirtsch. Immobilien	gewerbliche Immobilien
Risikogewicht (RW)	0%	RW des Sicherheitsgebers	35%	50%

Tab. 4: Sicherheiten im KSA

Im KSA sind Immobilien per se keine Sicherheit, stattdessen werden mit Immobilien besicherte Forderungen in eine separate Forderungskategorie eingeordnet. Der besicherte Teil der Forderung erhält ein Risikogewicht von 35% bzw. 50%. Werden Garantien oder Kreditderivate als Sicherheit eingesetzt, erhalten sie das Risikogewicht, das dem Bürgen bzw. dem Kreditderivat entspricht. Bei Finanzsicherheiten wird der Marktwert der Sicherheit direkt vom Exposure abgezogen und erhält ein Risikogewicht von 0%. Vom Marktwert der Sicherheit werden allerdings Wertschwankungsfaktoren abgezogen, die den Wert der Sicherheit reduzieren.<sup>94</sup>

Die KfW stellte in ihrer Unternehmensbefragung 2008 fest, dass lediglich 12% der Unternehmen in Deutschland über ein externes Rating verfügen.<sup>95</sup> Adressrisiken ohne externes Rating erhalten pauschal ein Risikogewicht von 100%. Damit wird keine wesentliche Verbesserung im KSA zum Grundsatz I in der Risikosensitivität erreicht. Als einfachster Ansatz weist der KSA immer noch bedeutende Unterschiede im Vergleich zu internen Kreditportfoliomodellen auf. Daher hat die Bankenaufsicht Kreditinstituten die Möglichkeit des IRB-Ansatzes gegeben. Dabei werden die regulatorischen

<sup>94</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 146

<sup>95</sup> Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2008), S. 6

Ansätze an interne Modelle angenähert, damit eine risikosensitivere Eigenmittelunterlegung in aufsichtsrechtlichen Verfahren gewahrt ist.

### 3.1.2 Basis-IRBA

Der IRBA soll das individuelle Risikoprofil von Adressrisiken besser abbilden. Aufgrund der sensitiveren Eigenmittelunterlegung kann der IRBA die Kapitalanforderung für Forderungen gegenüber Kreditnehmern mit guten Bonitäten im Vergleich zum KSA reduzieren.<sup>96</sup> Die SolvV ermöglicht Kreditinstituten im IRBA zwischen zwei Ansätzen wählen, dem fortgeschrittenen und dem Basisansatz. Beide Ansätze müssen von der BaFin genehmigt werden. Zur Ermittlung der Eigenmittelanforderung müssen in beiden Ansätzen die vier Parameter bestimmt werden:<sup>97</sup>

- Forderungshöhe zum Ausfallzeitpunkt / Exposure at Default (EAD)
- Ausfallwahrscheinlichkeit / Probability of Default (PD)
- Verlustquote zum Ausfallzeitpunkt / Loss given Default (LGD)
- Restlaufzeit (M)

Der Unterschied zwischen dem fortgeschrittenen und dem Basisansatz ist, dass im Basisansatz nur die PD von den Kreditinstituten selbst geschätzt wird und die anderen Parameter aufsichtsrechtlich vorgegeben werden. Im fortgeschrittenen Ansatz müssen dagegen alle Parameter vom Kreditinstitut ermittelt werden.<sup>98</sup> Im Fortgang der Arbeit wird lediglich der Basis-IRBA näher erläutert, da die Mehrheit der Kreditinstitute den Basis-IRBA zur Ermittlung der RWA für das Adressrisiko einsetzt.<sup>99</sup>

Im IRBA müssen die Forderungen ebenso zu Forderungsklassen zugeordnet werden. Die Anzahl ist mit insgesamt sieben Forderungsklassen im

---

<sup>96</sup> Vgl. Söhlke, T. (2002), S. 108

<sup>97</sup> Zur weiteren Vertiefung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen bei der Zulassung des IRBA und interner Ratings: Vgl. Reitz, S./Martin, M. (2007), S. 113-135

<sup>98</sup> Vgl. Klement, J./Hahn, R. (2007), S. 85

<sup>99</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011)



Vergleich zum KSA deutlich geringer.<sup>100</sup> Die Unterscheidung in verschiedene Forderungsklassen wird vorgenommen, weil es Unterschiede innerhalb der Forderungsklassen bei den Vorgaben der Parameter gibt. Zudem unterscheidet sich die Risikogewichtungsfunktion zwischen den Forderungsklassen.<sup>102</sup> Im Mengengeschäft gibt es im Gegensatz zu den übrigen Forderungsklassen nur einen fortgeschrittenen Ansatz. Auch bei Verbriefungen gibt es Abweichungen in der grundsätzlichen Vorgehensweise im IRBA. Für Verbriefungen wird die PD von den Kreditinstituten nicht selbst geschätzt, sondern es werden Risikogewichte auf Basis der Bonitätsbewertung externer Ratingagenturen verwendet.<sup>102</sup>

Die Grundsystematik zur Bestimmung der Eigenmittelanforderung für Adressrisiken ist mit der für den KSA vergleichbar. Die Abbildung 3 stellt die Ermittlung der Eigenmittelanforderung im Basis-IRBA grafisch dar.

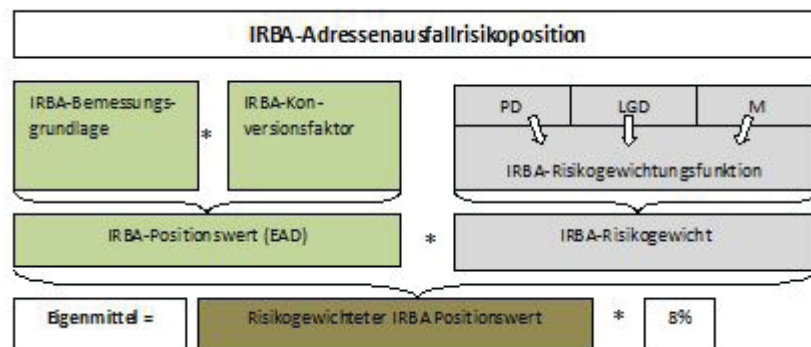


Abb. 3: Systematik des IRBA

Die Bestimmung des IRBA-Positionswertes bilanzieller Adressrisikopositionen ist unterschiedlich zum KSA. Für bilanzielle Geschäfte ist dies der Buchwert zuzüglich Wertberichtigungen, die im KSA die Bemessungsgrundlage

<sup>100</sup> Vgl. § 73 S. 1 SolvV

<sup>101</sup> Vgl. Haves, R. (2009), S. 39

<sup>102</sup> Vgl. Klement, J./Hahn, R. (2007), S. 87 f.

reduzieren. Für außerbilanzielle Adressrisiken ermittelt sich der Positionswert zusätzlich durch Multiplikation mit dem CCF. Im Basisansatz ist der CCF vorgegeben.<sup>103</sup> Die Modellierung des Risikogewichts basiert auf dem Ein-Faktor-Modell von Merton. Asset-Wert Modelle wie das von Merton beschreiben einen latenten Prozess über Vermögenswertentwicklungen der Kreditnehmer. Die Vermögenswertveränderungen sind von einem systematischen Faktor und einem schulderspezifischen (idiosynkratischen) Risiko abhängig. In die Ermittlung des Risikogewichts fließen die Parameter PD, LGD, M, die Assetkorrelation und eine Restlaufzeitanpassung ein. Dabei wird der maximale Verlust des Kreditportfolios für eine Wahrscheinlichkeit von 99,9% für einen Betrachtungszeitraum von einem Jahr ermittelt. Dieser maximale Verlust muss mit 8% Eigenmitteln unterlegt werden.<sup>104</sup>

Die Ausfallwahrscheinlichkeit PD ist im Basisansatz von den Kreditinstituten immer selbst zu schätzen. Interne Ratingsysteme, die aus einem quantitativen und qualitativen Teil bestehen, verwenden für die Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit interne Ausfallhistorien. Dabei wird für Institute, Unternehmen und das Mengengeschäft eine PD von mindestens 0,03% vorgegeben.<sup>105</sup> Die LGD und die Laufzeit M werden aufsichtsrechtlich in Abhängigkeit der Forderungsklasse bestimmt. Für Staaten, Kreditinstitute, Unternehmen und Beteiligungen beträgt die LGD nach § 93 SolvV für vorrangige Forderungen 45% und für nachrangige Forderungen 75%. Die Laufzeit M beträgt grundsätzlich 2,5 Jahre.<sup>106</sup>

In das Risikogewicht fließt zudem die Korrelation von Adressrisiken zu anderen Adressrisikopositionen ein. Die Höhe der Korrelation ist abhängig

---

<sup>103</sup> Vgl. § 100 Abs. 2 S. 1 SolvV; Vgl. dazu auch: Klement, J./Hahn, R. (2007), S. 88

<sup>104</sup> Der maximale Verlust muss für den Gesamtanrechnungsbetrag mit 12,5 multipliziert werden, damit die standardmäßige Unterlegungsquote der Gesamtkennziffer von 8% verwendet werden kann. Vgl. zur mathematischen Vertiefung: Hofmann, B. (2007), S. 101-111; Vgl. zur mathematischen Einführung: Henking, A./Bluhm, C./Fahrmeir, L. (2006), S. 162-178

<sup>105</sup> Vgl. § 88 Abs. 4 S. 1 SolvV

<sup>106</sup> Vgl. § 96 Abs. 1 Nr. 4 SolvV

von der PD. Aufgrund der Ausgestaltung der Formel beträgt sie gemäß § 90 Abs. 1 SolvV für die Forderungsgruppen Staaten, Institute, Unternehmen und Beteiligungen zwischen 0,12 und 0,24 und sinkt mit steigender PD.<sup>107</sup> Die Korrelationsberechnung wird um den Größenfaktor S für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit einem Umsatz zwischen 5 und 50 Millionen EUR erweitert. Aufgrund der Erweiterung bewegt sich die Korrelation der KMU zwischen 0,08 und 0,24. Wegen der geringeren Korrelation sinkt die Eigenmittelanforderung für Adressrisiken von KMU.<sup>108</sup>

Nach § 105 SolvV muss für die Eigenmittelunterlegung ein Expected-Loss Wertberichtigungsvergleich durchgeführt werden. Die Wertberichtigungen, die im Jahresabschluss gebildet wurden, müssen mit den erwarteten Verlusten (EL) verglichen werden. Sind die Wertberichtigungen kleiner als der EL, wird der Differenzbetrag je hälftig vom Kernkapital und Ergänzungskapital abgezogen. Übersteigen die Wertberichtigungen den EL, kann der Differenzbetrag zwischen EL und Wertberichtigung bis max. 0,6% der mit dem Basis-IRBA ermittelten risikogewichteten Aktiva zum Ergänzungskapital hinzuge-rechnet werden.<sup>109</sup>

Das ermittelte Risikogewicht muss im IRBA noch mit dem Skalierungsfaktor von 1,06 multipliziert werden. Der Skalierungsfaktor soll ein zu starkes Absinken der Eigenmittelanforderung verhindern.<sup>110</sup>

Sicherheiten reduzieren auch im Basisansatz abhängig von ihrer Eigenschaft die Eigenmittelanforderung. Die Anzahl der anrechenbaren Sicherheiten ist im IRBA umfangreicher als im KSA. Kreditderivate und Personensicherheiten reduzieren die ermittelte PD (PD-Substitution). Die übrigen Sicherheiten, wie finanzielle Sicherheiten oder Immobilien, reduzieren die LGD und wirken nicht direkt auf die Bemessungsgrundlage.

Dabei findet eine Unterteilung in vorrangige und nachrangige Sicherheiten

---

<sup>107</sup> Vgl. Anlage 2, Formel 2 SolvV

<sup>108</sup> Vgl. § 91 SolvV, Vgl. dazu auch: Hofmann, B. (2007), S. 104 f.

<sup>109</sup> Vgl. § 105 S. 1 SolvV; Vgl. dazu auch: Klement, J./Hahn, R. (2007), S. 93 f.

<sup>110</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2004), S. 93

statt.<sup>111</sup> Somit werden Sicherheiten schon innerhalb der aufsichtsrechtlichen Ansätze unterschiedlich behandelt.

Nachdem die beiden regulatorischen Ansätze erläutert wurden, wird im folgenden Kapitel das Value at Risk Modell dargestellt.

## 3.2 Ökonomische Kapitalunterlegung

Das Value at Risk (VaR) Konzept wird in der Gesamtbanksteuerung zur Quantifizierung der ökonomischen Kapitalanforderung eingesetzt. Zu Beginn wurde der Value at Risk Ansatz für die quantitative Ermittlung von Marktpreisrisiken eingesetzt. Erst später setzten Kreditinstitute den VaR für die Quantifizierung des Adressrisikos ein.<sup>112</sup> Die Einführung des IRBA im Rahmen der Basel II Reform führte zu einer Annäherung zwischen bankinternen Kreditportfoliomodellen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen, da ökonomische Schätzungen in die Ermittlung der regulatorischen Kapitalanforderung einfließen. Im Folgenden werden die Grundlagen des Value at Risk Konzeptes und dessen Schwächen dargestellt.

### 3.2.1 Grundlagen des Value-at-Risk Konzeptes

Der VaR ist ein verteilungsbasiertes Risikomaß, dessen Ziel ist, die Größe der zukünftig potenziellen Verluste zu quantifizieren. Der VaR gibt die maximale Verlusthöhe für eine Einzelposition oder eines Portfolios an, die mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) in einem bestimmten Zeitraum nicht überschritten wird.<sup>113</sup> Für das Adressrisiko quantifiziert der Credit Value at Risk (CVaR) den geschätzten maximalen Verlust eines Kredites bzw. eines Portfolios.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 153

<sup>112</sup> Vgl. Jorion, P. (2001), S. 15

<sup>113</sup> Vgl. Maier, K. M. (2007), S. 45 f.; Vgl. dazu auch: Jorion, P. (2001), S. 22

<sup>114</sup> Vgl. von Pföstel, G. (2005), S. 105

Für die Berechnung des VaR für Adressrisiken müssen die Inputparameter, die Volatilitäten und Korrelationen der Parameter, das Konfidenzniveau, die Haltedauer der Adressrisiken und der Beobachtungszeitraum der verwendeten Daten bestimmt werden. Bei der Festlegung der Parameter sind die Kreditinstitute völlig frei.<sup>115</sup> Für Adressrisiken wird eine Haltedauer von 1 Jahr unterstellt und ein Konfidenzniveau von mindestens 99%.<sup>116</sup> Das Konfidenzniveau unterteilt das Kreditausfallwahrscheinlichkeitsvolumen in zwei unterschiedliche große Teile,<sup>117</sup> den VaR zum Quantil  $1-\alpha$  und den Expected Shortfall (ES) zum Quantil  $1-\alpha$  (Vgl. Abb. 3 Seite 197). Damit kann der VaR und der CvaR auch als Quantil der Verlustverteilung beschrieben werden. Der ES beschreibt den Mittelwert der Verluste, falls der VaR überschritten wird. Die Höhe des VaR ist maßgeblich davon abhängig, welches Konfidenzniveau bestimmt wird.<sup>118</sup> Je höher die Wahrscheinlichkeit, dass ein maximaler Verlust nicht überschritten wird, desto größer der VaR. Der VaR ist eine statistische Verlustobergrenze in Abhängigkeit der verwendeten Parameter. Er definiert damit nicht ein bestimmtes worst-case Szenario.<sup>119</sup> Aus einem Konfidenzniveau von 99,9% und einer Haltedauer von 1 Jahr kann geschlossen werden, dass der VaR nur 1 Mal in 1000 Jahren überschritten wird. Die tatsächliche Berechnung des VaR kann mit unterschiedlichen Verfahren erfolgen. Dazu gehört der Varianz-Kovarianz-Ansatz, die historische Simulation und die Monte-Carlo Simulation.<sup>120</sup> Die Abbildung 4 stellt die rechtsschiefe Verlustverteilung des Adressrisikos grafisch dar. Bei einer rechtsschiefen Verlustverteilung liegt der Erwartungswert weiter links als bei der Normalverteilung.<sup>121</sup> Das liegt daran, dass die Ausfallwahrscheinlichkeiten für Adressrisiken relativ gering sind, die Verluste bei einem Ausfall allerdings sehr hoch sind.

---

<sup>115</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 341 f.

<sup>116</sup> Vgl. Martin, M./Reitz, S./Wehn, C. S. (2006), S. 121

<sup>117</sup> Vgl. Albrecht, P./Maurer, R. (2008), S. 120 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 25

<sup>119</sup> Vgl. von Pfössl, G. (2005), S. 104

<sup>120</sup> Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 62

<sup>121</sup> Vgl. Ebenda, S. 62

Somit treten in der Summe auf Kreditportfolioebene kleinere Kreditausfallvolumen wesentlich häufiger auf als große. Zudem ist die Verlustverteilungsfunktion bei 0 abgeschnitten.<sup>122</sup>

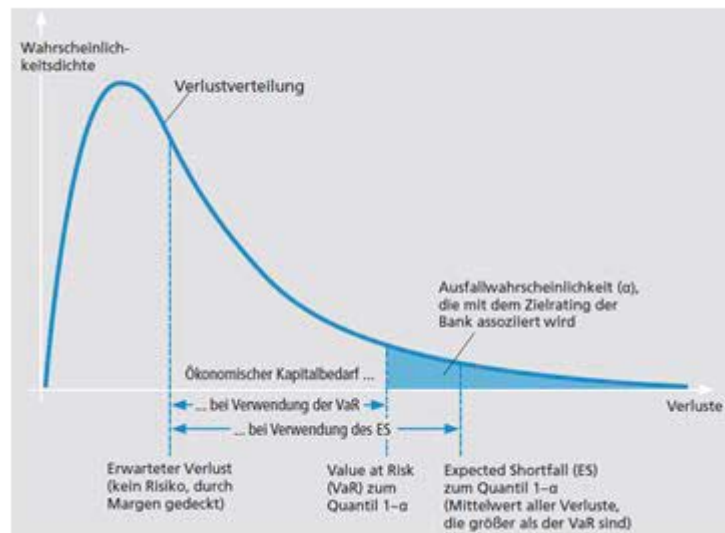


Abb. 4: Value at Risk<sup>123</sup>

Von wesentlicher Bedeutung bei der Quantifizierung des Adressrisikos ist die Unterscheidung zwischen dem erwarteten Verlust (EL = Expected Loss) und dem unerwarteten Verlust (UL = Unexpected Loss).<sup>124</sup> Der EL berechnet sich aus dem Produkt folgender drei Faktoren: Forderungshöhe

<sup>122</sup> Vgl. Russ, A. (2003), S. 115

<sup>123</sup> Enthalten in: Deutsche Bundesbank (2007a), S. 57

<sup>124</sup> Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 154

zum Ausfallzeitpunkt (EAD), Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) und der Verlustquote (LGD).<sup>125</sup>

$$EL = EAD \times PD \times LGD$$

[3.1]

Der erwartete Verlust gibt den Mittelwert der Verlustverteilung an. Kreditinstitute müssen diesen Betrag in ihre Standardrisikokalkulation berücksichtigen. Er stellt außer der Schätzunsicherheit des Erwartungswerts kein Verlustrisiko dar.<sup>126</sup> Allerdings entsprechen die tatsächlich eingetretenen Verluste in den seltensten Fällen den erwarteten Verlusten. Unerwartete Verluste ergeben sich, wenn die Ausfallraten und Verlustquoten höher ausfallen als erwartet und somit die Kreditverluste über dem Erwartungswert liegen. Der unerwartete Verlust wird durch den CVaR quantifiziert, welcher die Differenz des VaR zum Quantil  $1-\alpha$  und dem EL darstellt.<sup>127</sup> Der CVaR ist vom Kreditinstitut mit ökonomischem Kapital zu unterlegen. Damit ist die Höhe des zu unterlegenden ökonomischen Kapitals vom Konfidenzniveau abhängig, bis zu dem unerwartete Verluste vom Kreditinstitut unterlegt werden sollen.<sup>128</sup> Würden die erwarteten Verluste auch mit Kapital unterlegt werden, wären sie bei der Ermittlung der Kapitalanforderung doppelt erfasst.<sup>129</sup> Ist die Höhe des CVaR exakt mit ökonomischem Kapital unterlegt, so ist die Solvenz des Kreditinstituts mit der vorgegebenen Wahrscheinlichkeit für die angenommene Haltedauer gesichert.<sup>130</sup>

Für die Praxis hat der CVaR, dessen Grundlage das VaR-Konzept ist, folgende Vorteile:<sup>131</sup> Als einseitiges Konfidenzintervall der Verlustverteilung ist der VaR für die Bestimmung der Höhe der notwendigen Risikodeckungsmasse

---

<sup>125</sup> Vgl. Meier, C. (2004), S. 255

<sup>126</sup> Vgl. Schulte-Mattler, H./Gaumert, U. (2008), S. 32

<sup>127</sup> Vgl. Meier, C. (2004), S. 255

<sup>128</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Hellwig, M./Jäger-Ambrozewicz, M. (2010), S. 13

<sup>129</sup> Vgl. von Pföstel, G. (2005), S. 111

<sup>130</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Hellwig, M./Jäger-Ambrozewicz, M. (2010), S. 14

<sup>131</sup> Vgl. Wehrsporn, U. (2001), S. 582

geeignet. Aus dem angestrebten Rating bestimmt sich das Konfidenz Niveau, welches der Risikoneigung der Kreditinstitute entspricht. Die Portfolioanalyse und -steuerung kann mit einer identischen Kennzahl durchgeführt werden.

Mit der Einführung des VaR waren auch Probleme verbunden, die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden und aus denen die Notwendigkeit einer Durchführung von Stresstests resultiert.

### **3.2.2 Grenzen der ökonomischen Kapitalunterlegung**

Die Finanzkrise legte die Schwächen statistischer Modelle offen. Statistische Modelle wie der VaR besitzen ein hohes Maß an Instabilität. Die angenommenen Volatilitäten und Korrelationen sind im Zeitablauf nicht stabil. Die Annahme, dass historische Daten repräsentativ für die Zukunft sind, ist bereits im Grundsatz problematisch. Zudem hat die Finanzkrise gezeigt, dass sich die Marktbedingungen sehr schnell ändern können.<sup>132</sup> In Extremszenarien steigt die Volatilität und die angenommenen Korrelationen können sich verändern. Steigende Korrelationen erhöhen die Wahrscheinlichkeit extremer Verluste.<sup>133</sup> Da die statistischen Annahmen in Extremszenarien abweichen können, kann dies zur systematischen Unterschätzung der berechneten Risiken führen.<sup>134</sup> Neben den Schwächen des Risikomodells wird die Wahrnehmung von Risiken durch Modelle vereinfacht.<sup>135</sup> Dies kann zu einer Blindheit gegenüber im System nicht erfassten Risiken kommen. Entwicklungen, die außerhalb des Erwartungsbereichs von Risikomodellen liegen, weil aus historischen Daten auf außergewöhnliche Ereignisse nicht geschlossen werden kann oder weil Extremereignisse ignoriert werden, sind das größte Problem

---

<sup>132</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 341 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Gorodinskiy, T./Walter, B. (2010), S. 15

<sup>134</sup> Vgl. Bühn, A./Klauck, K.-O. (2006), S. 20

<sup>135</sup> Vgl. Heri, E./Zimmermann, H. (2001), S. 1001



von Risikomanagementsystemen.<sup>136</sup> Unabhängig der im vorherigen Kapitel erwähnten Methoden zur Bestimmung des VaR, suggeriert der VaR ein hohes Maß an Sicherheit. Folglich können Marktakteure davon ausgehen, dass Verluste oberhalb des VaR selten auftreten.

Für die Bestimmung des VaR für Adressrisiken bestehen bestimmte Unsicherheiten. Das verfügbare Datenmaterial von Adressrisiken über die Risikoparameter PD, EAD, LGD und Korrelationen ist im Vergleich zu Marktpreisrisiken immer noch gering. Zudem ergibt sich bei der Verwendung historischer Daten das Problem, dass in internen Kreditportfoliomodellen überwiegend eigene Daten verwendet werden. Daten von Kreditinstituten, die bereits lange erfolgreich am Markt überleben, ziehen falsche Rückschlüsse auf die Eigenschaften der gesamten Einheit, weil nur von ihren Daten auf die gesamte Einheit geschlossen wird. Die Eigenschaften der Daten insolventer Kreditinstitute unterscheiden sich deutlich von jenen, die noch am Markt existieren. Dieser Effekt wird als Survivorship Bias bezeichnet.<sup>137</sup>

Zusätzlich beschreibt der VaR Verluste oberhalb des Konfidenzniveau nur unzureichend als Wahrscheinlichkeit. Sie treten häufiger auf als es der Verlustverteilung entspricht und weisen fette Verteilungsenden (fat tails) auf. Genau diese hohen Verluste sind für Risikotragfähigkeitsberechnung am relevantesten.<sup>138</sup>

Die Modellunsicherheiten werden laut Einschätzung der Bundesbank bislang nur von wenigen Kreditinstituten berücksichtigt.<sup>139</sup> Durch die Annäherung aufsichtsrechtlicher Ansätze an interne Modelle zur Eigenmittelunterlegung von Adressrisiken übernimmt die Bankenaufsicht Verantwortung für die Richtigkeit der Risikosteuerungssysteme von Kreditinstitu-

---

<sup>136</sup> Taleb bezeichnet diese Ereignisse als Schwarze Schwäne. Vgl. dazu ausführlich: Taleb, N. (2008), S. 2 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Heri, E./Zimmermann, H. (2001), S. 1012

<sup>138</sup> Vgl. Ebenda, S. 1006 f.

<sup>139</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007a), S. 65

ten.<sup>140</sup> Als Reaktion auf die Erfahrungen im Zuge der Finanzkrise werden die Kreditrisikomodelle weiter verbessert. Da sie für den Normalfall ausgerichtet sind, bieten sie keinen hinreichenden Schutz vor extremen Marktbedingungen. Aufgrund dessen und der beschriebenen Schwachpunkte ist die verpflichtende Einführung von Stresstests der Bankenaufsicht notwendig, um die Angemessenheit der Kapitalausstattung für Adressrisiken zu überprüfen. Da Stresstests für das regulatorische und ökonomische Kapital durchgeführt werden, reicht es für Entscheidungsträger nicht aus, die Unterschiede der regulatorischen und ökonomischen Kapitalanforderung zu kennen, sondern sie müssen wissen, wie diese sich auch in Stresstests auswirken.

### 3.3 Synopse

Im Nachfolgenden werden die Ergebnisse des Kapitels 2 und 3 zusammengefasst und das weitere Vorgehen erläutert. Zuerst wurden in Kapitel 2 die regulatorischen und ökonomischen Ziele und Kapitalbestandteile dargestellt. Da es nicht ausreichend ist, die Angemessenheit der Kapitalausstattung lediglich regulatorisch und ökonomisch zu ermitteln, wurden Stresstests zur Überprüfung der Kapitalausstattung in extremen Szenarien erläutert. In Kapitel 3 wurde die Methodik der regulatorischen Ansätze, die Grundlagen des ökonomischen VaR-Modell beschrieben. In der Tabelle 5 auf den folgenden Seiten sind die beiden unterschiedlichen Sichtweisen vergleichend in Stresstests dargestellt.

Vergleicht man die Ergebnisse, weist die regulatorische Sichtweise erhebliche Unterschiede mit der ökonomischen Sicht bei der Quantifizierung der Adressrisiken auf. Die bankenaufsichtsrechtlichen Anforderungen an ökonomische Modelle sind eher qualitativ statt quantitativ ausgerichtet. Für

---

<sup>140</sup> Vgl. Heri, E./Zimmermann, H. (2001), S. 1010

die regulatorische Sicht sind die Modelle und alle Parameter - nur die PD im Basis-IRBA stellt eine Ausnahme dar - direkt oder indirekt vorgegeben. Die regulatorische Kapitalanforderung für Adressrisiken wird in den Offenlegungsberichten der Kreditinstitute veröffentlicht. Dagegen werden die ökonomische Kapitalanforderung und die Höhe der Risikodeckungsmasse von den Kreditinstituten nicht publiziert. Die Deutsche Bundesbank hat in einer Studie über das Eigenkapital der Kreditinstitute festgestellt, dass die Mehrzahl der Kreditinstitute das zur Verfügung stehende Kernkapital als Risikodeckungsmasse definiert.<sup>141</sup>

Wie bereits erwähnt, steht für die Ermittlung der ökonomischen Kapitalanforderung lediglich eine geringe Datenmenge über Adressrisiken zur Verfügung. Im Vergleich dazu sind die regulatorischen Parameter fest vorgegeben. Nachdem die Kapitalanforderungen für Adressrisiken bestimmt wurden, werden sie im Rahmen von Stresstests regelmäßig überprüft. Dabei sollten Kreditinstitute entscheidende Herausforderungen bei den Szenariodefinitionen beachten:

Stresstests werden nicht nur für den Ist-Zustand - im Sinne einer statischen Analyse - durchgeführt, sondern auch als dynamische Analyse. Bei der mehrjährigen Betrachtungsweise ist zu beachten, dass sich die Risikodeckungsmasse oder die Zusammensetzung des Kreditportfolios verändern kann.

---

<sup>141</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2002), S. 42 ff.

Kriterium	Regulatorische Sicht	Ökonomische Sicht
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemsicht,</li> <li>• Angemessenheit der Kapitalausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtbanksteuerung</li> <li>• Risk-Return Steuerung</li> </ul>
Kapitalbestandteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Definition durch Aufsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenständige Definition</li> </ul>
Vorgaben zur Quantifizierung des Adressrisikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgaben der Modelle und teilw. der Parameter</li> <li>• Anerkennung der IRB-Ansätze notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitative Vorgaben zu Risikosteuerungsprozessen</li> <li>• Methodenfreiheit</li> </ul>
Ansätze zur Quantifizierung des Adressrisikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annäherung an ökonomische Modelle im IRBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CVaR wurde vom Marktpreis-VaR übernommen</li> </ul>
verwendetes Datenmaterial für die Quantifizierung des Adressrisikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund der Vorgaben durch die Aufsicht sind die Daten transparenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung von Marktparametern und internen Daten</li> <li>• geringe Datenverfügbarkeit für Parameterschätzung im Vergleich zu Marktpreisrisiken</li> </ul>
Parameterveränderung in Stresstests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe oder Ableitung aus vorgegebenem Szenario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung aus selbst definierten Szenarien bzw. historischen Szenarien</li> </ul>
Korrelation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuelle Berücksichtigung in den Annahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung</li> <li>• Ermittlung aus bankspezifischer Datenbasis und Expertenschätzungen</li> </ul>
Zeithorizont	Grds. kurz-, mittel- und langfristige Ausrichtung der Stresstests möglich	
Vergleichbarkeit von Stresstests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse sind vergleichbarer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse sind weniger vergleichbar aufgrund bankspezifischer Modelle und Parameterschätzungen</li> </ul>

zu beachtende Herausforderungen bei der Szenariodefinition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Dynamisierung der Szenarien auf Basis der künftigen Geschäftsentwicklung und Kreditportfolioveränderungen</li> <li>• geringe Aussagekraft bei fehlender Berücksichtigung von Sekundäreffekten</li> <li>• Konsistenz und Aussagefähigkeit des Szenarios</li> <li>• Beachtung von Modellrisiken bei Szenarioableitung</li> <li>• Wahrscheinlichkeit des Szenarios</li> </ul>	
Auswirkung von Kreditausfällen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KSA: 100% od. 150% RW in Abhängigkeit der Wertberichtigung</li> <li>• IRBA: Kapitalabzug (RWA=0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GuV relevant und damit Reduktion des CVaR</li> </ul>
Steuerungsimpulse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur interne Handlungsimplikation - keine Eingriffsbefugnisse der Bankenaufsicht auf negative Stresstestergebnisse</li> <li>• Unterschiedliche Wahrnehmung und Einschätzung von Risiken in Abhängigkeit der Risikokultur</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgaben ergeben leichtere Steuerungsimpulse, da Annahmen des Szenarios und Parameter der Ansätze vorgegeben werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung sinnvoller Maßnahmen sind aufgrund zunehmender Komplexität und Gestaltungsmöglichkeiten anspruchsvoller</li> </ul>

Tab. 5: Synopse - Quantifizierung von Adressrisiken und Stresstests

Werden einzelne Parameter ohne Berücksichtigung von Sekundärfaktoren allein gestresst, verringert sich die Aussagefähigkeit des Stresstest. Bspw. ist es sehr unwahrscheinlich, dass sich die PD im gesamten Kreditportfolio unabhängig von der LGD verändert. Insbesondere bei Verwendung von historischen Szenarien ist auf die Konsistenz und Aussagefähigkeit für das aktuelle Kreditportfolio zu achten. Wird aufsichtsrechtlich ein Szenario vorgegeben aus dem die Kreditinstitute selbstständig die Parameterveränderungen

ableiten,<sup>142</sup> müssen Modellrisiken bei der Ableitung berücksichtigt werden. Die ermittelten Parameterveränderungen dürfen nicht zweifelslos als absolut determiniert angenommen werden. Dritte Kreditinstitute können abweichende Parameterveränderungen ermitteln.

Sollten Kreditinstitute feststellen, dass in Extremszenarien die verfügbare Kapitalausstattung für Adressrisiken unzureichend ist, muss bei der Ableitung von Handlungsmaßnahmen, trotz der Schwierigkeit der Ermittlung, die Wahrscheinlichkeit des Szenarios berücksichtigt werden. Die Kosten können bspw. zum Risiko des Szenarios unverhältnismäßig hoch sein. Der Verfasser empfiehlt eine Best-Practice-Orientierung am Branchenprimus. Dabei sollten Kreditinstitute Szenarien überstehen, die der Branchenprimus auch überlebt. Eine Kapitalausstattung, um Szenarien zu überleben die der Branchenprimus nicht überlebt, ist aufgrund der damit verbundenen hohen Kapitalkosten nicht anzustreben. Eine Insolvenz des Branchenprimus würde aufgrund der Bedeutung des Finanzsektors durch staatliche Interventionen mit hoher Wahrscheinlichkeit verhindert. Von den Interventionen profitieren anschließend i.d.R. auch die übrigen Kreditinstitute. Davon ist besonders auszugehen, wenn der Branchenprimus ein sog. systemrelevantes Kreditinstitut ist.

Eine weitere Unterscheidung ist die Behandlung von Kreditausfällen. Im KSA ermittelt sich das Risikogewicht für Ausfälle in Abhängigkeit der Wertberichtigung. Es beträgt 100% bzw. 150%.<sup>143</sup> Eine Ausnahme davon bilden nur Verbriefungen. Für Verbriefungen beträgt das Risikogewicht 1250% bei Ausfall. Im IRBA wird ein Expected-Loss Wertberichtigungsvergleich durchgeführt. Sind die Wertberichtigungen geringer als der EL, führt dies zu einem Kapitalabzug. In der Ökonomik sind Kreditausfälle unmittelbar relevant für die GuV.

---

<sup>142</sup> Im europaweit durchgeführten Stresstest der European Banking Authority müssen die Kreditinstitute aus dem makroökonomischen Szenario die Veränderungen der PD und LGD selbst ermitteln. Vgl. European Banking Authority (2011), S. 18

<sup>143</sup> Vgl. Weiß, S. (2007), S. 78

Da Kreditausfälle direkt auf die RDM wirken, entfallen sie anschließend bei der Berechnung des CVaR.

Zwar sind Kreditinstitute zur Durchführung von Stresstests verpflichtet. Allerdings hat die Bankenaufsicht bisher keine Eingriffsmöglichkeiten auf negative Stresstestergebnisse. So kann in der aktuellen Stresstestdiskussion bezüglich des europaweiten Stresstests der europäischen Bankenaufsicht (EBA) die Bankenaufsicht nur Empfehlungen zur vorzeitigen Änderung der Kapitalausstattung machen.<sup>144</sup>

Steuerungsimpulse von Stresstests müssen immer unter Berücksichtigung des individuellen Risikoappetits eines Kreditinstituts abgeleitet werden. Dabei gilt: Je konservativer ein Kreditinstitut aufgestellt ist, desto extremer muss die Definition eines existenzbedrohenden Szenarios erfolgen. Eine gute Möglichkeit dafür stellen die neu eingeführten Reverse Stresstests dar.

Die Parameter für die notwendige Eigenmittelanforderung sind in der regulatorischen Sichtweise fest vorgegeben und transparenter. Dadurch können relativ einfach Steuerungsimpulse ermittelt werden, um die Anforderungen zu erfüllen. Dies ist aufgrund der Komplexität und Schwächen von Kreditrisikomodellen anspruchsvoller. Demzufolge besteht die Möglichkeit, dass die Interpretation der Stresstestergebnisse sich unterscheidet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die verschiedenen Sichtweisen den Bedarf des notwendigen Kapitals für Adressrisiken unterschiedlich ermitteln. Dadurch kann es auch in der Höhe zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Im Mittelpunkt des Kapitels 4 stehen die Unterschiede der Parameter für die Kapitalanforderung. In Kapitel 5 werden die Unterschiede auf kreditportfoliospezifische Stresstests von Adressrisiken angewendet.

---

<sup>144</sup> Vgl. Maisch, M. (2011), S. 34

## **4. Analyse der Adressrisikoparameter aus regulatorischer und ökonomischer Sicht**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den wesentlichen Unterschieden der Parameter EAD, PD, LGD und der Korrelation in der regulatorischen und ökonomischen Analyse von Adressrisiken unter Normalbedingungen. Als Normalbedingungen können Zustände bezeichnet werden, deren Ergebnisse nicht deutlich vom historischen Durchschnitt abweichen. Es wird anhand von Beispielen dargestellt, wie sich die Unterschiede auf die Kapitalanforderung zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sicht auswirken. Auf die Modellierung der Parameter wird nicht detailliert eingegangen, da dies für den Fortlauf nicht von Bedeutung ist. Das Kapitel schließt mit einer Übersicht über die Unterschiede ab. Die Übersicht ist Grundlage der Analyse über die Auswirkungen der Unterschiede in Stresstests. Im Folgenden ist die ökonomische Sichtweise als die bankinterne Sicht einer Universalbank definiert. Bevor die einzelnen Parameterunterschiede dargestellt werden, werden die Risikostrategie der Universalbank und die Umsetzung des VaR-Konzepts in der Bankpraxis erläutert.

### **4.1 Risikostrategie**

Das Kreditgeschäft ist für die Universalbank von zentraler Bedeutung. Das Adressrisiko stellt für sie eine wesentliche Risikokategorie dar. Grundsätzlich dient die Risikostrategie der Konkretisierung der Geschäftsstrategie im Hinblick auf risikorelevante Themen. Zielsetzung der Geschäftstätigkeit ist es, unter Abwägung aller potenziellen Risiken, einen höchstmöglichen Ertrag zu erzielen. Ein effizientes Gesamtportfolio im Sinne von Markowitz ist somit das Ziel der Portfoliosteuerung.

Übertragen auf das Adressrisiko gilt damit, dass für das bankintern vorgegebene Risikolimit die Adressrisiken so kombiniert werden, dass kein



Portfolio mit höherem Ertrag erreichbar ist.

Der Vorstand legt das oberste Gesamtkapitallimit bzw. den ökonomischen Kapitalbedarf für alle Risikoarten unter Berücksichtigung der Risikodeckungsmasse auf Konzernebene fest. Da im VaR-Modell verschiedene Risikoarten aggregiert werden können, eignet er sich zur Festlegung von Portfoliolimiten.<sup>145</sup> Allerdings ergibt sich hierbei das Problem der Wahl einer einheitlichen Halteperiode. So ist bspw. für die Berechnung des VaR für Adressrisiken eine Halteperiode von 1 Jahr in der Praxis üblich. Bei Marktpreisrisiken beträgt die Haltedauer eher ein Zeitraum von wenigen Tagen.<sup>146</sup>

Das oberste Gesamtkapitallimit wird durch den VaR mit einem Konfidenzniveau von 99,95% quantifiziert. Es orientiert sich an der internen Risikostrategie und den Zielvorstellungen über die Rentabilität. Das oberste Gesamtkapitallimit ist die Basis der operativen Risikosteuerung und damit Bestandteil der Gesamtkapitalsteuerung. Bedingt durch Korrelationseffekte zwischen den Risikoarten sind zudem die VaR-Werte einzelner Portfolien nicht additiv, sodass ein auf gesamtkapitalbankenebene festgelegtes Limit unter Berücksichtigung von Korrelationsannahmen auf die verschiedenen Risikoarten verteilt werden muss.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Martin, M./Reitz, S./Wehn, C. S. (2006), S. 120

<sup>146</sup> Vgl. Hull, J. (2011), S. 192 f.; Für Marktpreisrisiken werden daher häufig im Rahmen der gesamtkapitalbankweiten Aggregation Stop-Loss-Limite anstelle von VaR-Werten eingesetzt.

<sup>147</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2007a), S. 67

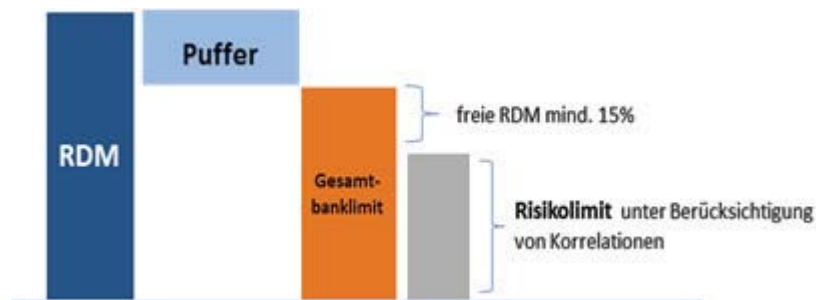


Abb. 5: Risikotragfähigkeitskonzept

Abbildung 5 zeigt, dass das oberste Gesamtbanklimit im Vergleich zur verfügbaren Risikodeckungsmasse geringer ist. Es wird ein Puffer für den Eintritt von Stressszenarien, nicht quantifizierbarer Risiken wie strategische- oder Reputationsrisiken und für den strategischen Bedarf gehalten. Dieses Limit wird so gewählt, dass bei Vollausslastung der Limits die regulatorischen Anforderungen (z.B.: Gesamtkennziffer) eingehalten werden. Während des normalen Geschäftsbetriebs wird das oberste Gesamtbanklimit nicht voll ausgelastet. Zudem werden die einzelnen Risikobeiträge zu einem bankintern definierten Risikolimit aggregiert. Dabei werden Korrelationen zwischen den Risikoarten auf Basis konservativer Expertenschätzungen verwendet. Dadurch entsteht eine freie Risikodeckungsmasse. Sie dient als ökonomische Zielgröße in der Gesamtbanksteuerung und soll stets größer als 15% der gesamten Risikodeckungsmasse betragen. Ein Unterschreiten des Risikolimits bildet einen ersten Frühwarnindikator ab.

#### 4.2 Umsetzung des VaR-Konzepts

Die methodischen Ansätze der regulatorischen Sichtweise (KSA, IRBA) wurden bereits dargestellt. Zur Modellierung des CVaR werden Kreditportfolio-Modelle verwendet. Sie basieren häufig auf den bereits erwähnten

Asset-Wert Modellen, bspw. auf dem Merton-Ansatz. Viele Kreditinstitute setzen dabei auf Kreditportfoliomodelle, welche von externen Anbietern entwickelt wurden.<sup>148</sup> Die zu untersuchende Universalbank verwendet für die interne Kreditrisikosteuerung das Kreditportfoliomodell Credit Manager von RiskMetrics.<sup>149</sup> Das Modell basiert auf der Methodik von Credit-Metrics. CreditMetrics ist ein von J.P. Morgan entwickelter Ansatz zur Bewertung von Adressrisiken auf Portfolioebene.

Die Marktwertverluste und Kreditportfoliorisiken werden durch Simulation sowohl von Ausfallereignissen als auch von Bonitätsmigrationen berechnet,<sup>150</sup> weil auch Herabstufungen von Ratings zu Wertverschlechterungen des Portfolios führen. Die Wanderungsbewegung zwischen verschiedenen Bonitätsklassen wird mit Migrationsmatrizen dargestellt. Das Modell simuliert tausende mögliche Zukunftsszenarien über die Bonität in einem Jahr und stellt daraus eine Verlustverteilung zusammen. Anschließend wird der Barwert der Kredite ermittelt.<sup>151</sup> Die Datengrundlage von CreditMetrics für die Ausfallwahrscheinlichkeit und Migrationsmatrizen basiert auf Anleihe-daten des amerikanischen Rentenmarktes.<sup>152</sup> Der Barwert ist abhängig von ratingspezifischen Credit-Spreads. Es wird angenommen, dass der Preis der Anleihe und damit der Credit-Spreads bei Ausfall indirekt die LGD abbildet.<sup>153</sup> Damit wird die LGD im Diskontierungssatz mittelbar berücksichtigt. Die Ausfallwahrscheinlichkeit wird mittels interner Ratings bestimmt. Die Migrationswahrscheinlichkeiten werden von CreditMetrics übernommen. Über die Verlustverteilung auf Einzelkreditnehmerebene wird die Verlustverteilung der Wertveränderungen auf Kreditportfolioebene be-

---

<sup>148</sup> Vgl. Henking, A./Bluhm, C./Fahrmeir, L. (2006), S. 198

<sup>149</sup> Vgl. RiskMetrics (2011a)

<sup>150</sup> Vgl. von Pföstel, G. (2005), S. 131 f.

<sup>151</sup> Vgl. Horsch, A./Schulte, M. (2010), S.190 f.

<sup>152</sup> Vgl. von Pföstel, G. (2005), S. 165

<sup>153</sup> Vgl. Ebenda, S. 133

stimmt.<sup>154</sup> Zur Bestimmung der Kreditportfoliorisiken verwendet CreditMetrics die Monte-Carlo-Simulation.<sup>155</sup>

Weitere Kreditportfoliomodelle in der Bankpraxis sind CreditRisk+ oder CreditPortfolioView. Alle genannten Modelle dienen der Messung des unerwarteten Verlusts unter der Berücksichtigung von Diversifikationseffekten. Unterschiede finden sich bspw. in der grundlegenden Risikoauffassung.<sup>156</sup>

Die vorgestellten Kreditportfoliomodelle messen die Kapitalanforderung auf Portfolioebene. Um die Unterschiede beider Sichtweisen betragsmäßig zu beziffern, muss auch für die Ökonomik die Kapitalanforderung für ein Einzelgeschäft bestimmt werden können. Näherungsweise bestimmt die Universalbank den CVaR Beitrag für ein einzelnes Geschäft mit folgender Formel:

$$K_{ik} = BE \times \text{Anteil}_{\text{unbesichert}} \times \frac{C - VaR}{\text{Exposure}} \times BF \times KMU \times KF$$

[4.1]

Die ersten beiden Faktoren sind das Bruttoexposure und der unbesicherte Anteil. Der Faktor CVaR/Exposure gibt den CVaR-Beitrag eines Einzelgeschäfts in Relation zum gesamten Exposure in Prozent an. Der Faktor wird aus einem standardisierten Kreditportfolio in Abhängigkeit von der Ratingklasse und Laufzeit bestimmt. Die Formel wird um einen Branchen-, KMU und Klumpenfaktor erweitert. Der Branchenfaktor bildet die Korrelation des Einzelkredits zum Gesamtkreditportfolio sowie Konzentrationseffekte von Branchen ab. Dies ist notwendig, weil aus einer ungleichmäßigen Branchen- oder geographischen Verteilung der Kreditnehmer große

---

<sup>154</sup> Vgl. Zurek, J. (2009), S. 101 ff.

<sup>155</sup> Weitergehende Informationen zum Kreditportfoliomodell CreditMetrics finden sich bspw. in Zurek, J. (2009).

<sup>156</sup> Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008), S. 157

Verluste entstehen können.<sup>157</sup> Der KMU-Faktor berücksichtigt den höheren Diversifikationseffekt kleinerer Unternehmen im Kreditportfolio. Wie der Größenfaktor  $S$  in der regulatorischen Sichtweise, der durch eine geringere Korrelationsannahme das Risikogewicht reduziert,<sup>158</sup> kann der KMU-Faktor die ökonomische Kapitalanforderung verringern. Der Klumpenfaktor bildet das Risiko ab, dass Kredite eines Kreditnehmers aufgrund des Volumens im Verhältnis zum Gesamtkreditportfolio einen höheren Risikobeitrag haben. In den nachfolgenden Kapiteln werden die wesentlichen Unterschiede der Parameter (EAD, PD, LGD und Korrelationen) und deren Auswirkung auf die Kapitalanforderung dargestellt. Zuerst wird für die Parameteruntersuchung die regulatorische Sichtweise und anschließend die ökonomische Sicht dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse für jeden Parameter verglichen.

### **4.3 Forderungshöhe zum Ausfallzeitpunkt (EAD)**

Für die Ermittlung der Forderungshöhe zum Ausfallzeitpunkt können zwei wesentliche Unterschiede zwischen der regulatorischen und der ökonomischen Sichtweise festgestellt werden. Der erste Unterschied ist die Behandlung von gewährten Kreditlinien und der zweite beruht auf der Barwertbetrachtung der Adressrisiken in der Ökonomik anstatt der Nominalwertbetrachtung in der regulatorischen Sichtweise.

#### **4.3.1 Kreditlinien**

Die Höhe der tatsächlichen Forderungshöhe im Ausfallzeitpunkt ist bei einigen Kreditarten nicht bekannt. Die Inanspruchnahme einer Kreditlinie im Ausfallzeitpunkt ist eine Zufallsgröße, die für die Ermittlung der Eigen-

---

<sup>157</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2006c), S. 36

<sup>158</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2

mittelunterlegung durch Bestimmung der Kreditkonversionsfaktoren (CCF) abgeschätzt werden muss.

Regulatorisch wird der CCF im KSA und Basis-IRBA aufsichtsrechtlich vorgegeben. Dabei orientiert sich die Bankenaufsicht über die Höhe des CCF an der Art der Adressausfallrisikoposition. Als Beispiel wird eine nicht jederzeit kündbare Kreditlinie, die terminlich begrenzt oder eine unendliche Laufzeit haben kann, gewählt. Im IRBA wird die Bemessungsgrundlage pauschal mit einem CCF von 75%<sup>159</sup> und im KSA 50%<sup>160</sup> gewichtet.

Bei der Auslastung von Kreditlinien lässt sich feststellen, dass eine hohe Korrelation zwischen einer Bonitätsverschlechterung und der Ausnutzung von Kreditlinien besteht.<sup>161</sup> Dieser Sachverhalt wird bei der internen Ermittlung des EAD im Gegensatz zur regulatorischen Sicht berücksichtigt. In Abhängigkeit vom Rating wird die durchschnittliche Inanspruchnahme für den noch nicht in Anspruch genommenen Betrag einer Kreditlinie für den Ausfallzeitpunkt ermittelt. Die Daten beruhen auf statistischen Untersuchungen von RiskMetrics.<sup>162</sup> Die folgende Tabelle 6 zeigt die durchschnittliche Inanspruchnahme freier Kreditlinien bis zum Ausfallzeitpunkt in Abhängigkeit vom Rating.

Rating	Ø Inanspruchnahme freier Kreditlinien in % (CCF)
Aaa	69
Aa	73
A	71
Baa	65
Ba	52
B	48
Caa	44

Tab. 6: CCF in der Ökonomik

<sup>159</sup> Vgl. § 101 Abs. 2 Nr. 1b SolvV

<sup>160</sup> Vgl. § 50 Abs. 1 Nr. 3 SolvV

<sup>161</sup> Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (1999), S. 45

<sup>162</sup> Vgl. RiskMetrics (2011b)

Der Anteil noch nicht in Anspruch genommener Kreditlinien, der bis zum Ausfallzeitpunkt von Kreditnehmern noch in Anspruch genommen wird, ist umso höher, je besser das Rating ist. Eine mögliche Ursache kann aus Sicht des Verfassers darin gesehen werden, dass Kreditnehmer mit guter Bonität zu einem späteren Zeitpunkt ausfallen und damit mehr Kreditlinien in Anspruch nehmen.

Folglich wird in der Ökonomik die Bonität bei außerbilanziellen Geschäften wie Kreditlinien stärker berücksichtigt. Für Unternehmen mit niedriger Bonität ist der CCF in der ökonomischen Sicht tendenziell geringer, da er nicht aus der Kreditkategorie abgeleitet wird, sondern aus historischen Erfahrungswerten. Die Daten belegen eine prozentual geringere zusätzliche Inanspruchnahme der freien Linie. Die Inanspruchnahme freier Kreditlinien bis zum Ausfallzeitpunkt ist bei guten Bonitäten größer. Dafür können zwei Gründe angeführt werden. Erstens verfügen sie i.d.R. über höhere freie Kreditlinien. Zweitens erfolgt bei Kreditausfall zuvor eine Serie von Bonitätsverschlechterungen mit der die Inanspruchnahme steigt. Somit kann als Zwischenergebnis festgestellt werden, dass die Bonität in der Ökonomik auch bei der Ermittlung des CCF berücksichtigt wird.

#### 4.3.2 Bemessungsgrundlage

Gemäß der regulatorischen Sicht ist der um Abzugs- oder Zurechnungskomponenten korrigierte Buchwert die Basis für die Bemessungsgrundlage.

Im internen Kreditrisikomodell setzt sich dagegen der Wert des Kreditportfolios aus den einzelnen Barwerten der Kredite statt den Nominalwerten zusammen. Neben der Höhe der zukünftigen Cashflows und der Laufzeit hat der Diskontierungszins einen maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Barwertes.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Steinbrenner, H.-P. (2007), S. 381 f

Die zukünftigen Cashflows, bestehend aus Zins- und Tilgungszahlungen, werden mit dem aktuellen Diskontierungszins bewertet, der aus der Zinsstruktur und den ratingabhängigen Risikoaufschlägen (Credit-Spreads) ermittelt wird. Üblicherweise entsprechen die Diskontierungssätze in etwa dem Kreditzins. In diesen Fällen weicht der Barwert der Kredite im internen Kreditrisikomodell nicht wesentlich von den Buchwerten ab. Im Verlauf langfristiger Kreditverhältnisse ist es allerdings wahrscheinlich, dass sich die Bonität von Kreditnehmern verändert. Sind die zukünftigen Zins- und Tilgungszahlungen bei Vertragsabschluss für die gesamte Laufzeit fest vereinbart, haben bei langfristigen Kreditverhältnissen bereits geringe Veränderungen des Diskontierungsfaktors aufgrund von Bonitätsveränderungen und/oder einer Verschiebung des Zinsniveaus einen hohen Einfluss auf die Höhe des Barwertes. Ein abweichender Diskontierungssatz wirkt sich bei langfristigen Kreditverhältnissen stärker auf den Barwert als bei kurzfristigen Kreditverhältnissen aus. Je höher der Diskontierungszins ist, desto geringer ist der aktuelle Barwert. Für eine Ratingklasse wird kein individueller Diskontierungssatz sondern ein identischer Satz verwendet.

Zudem kann sich eine Abweichung vom nominalen Buchwert zum Barwert allein durch eine Reduzierung der Restlaufzeit ergeben. Dies ist der Fall, wenn der Zinssatz für Anleihen vergleichbarer Laufzeit geringer ist. Damit nimmt der Wert der Forderung zu. Dieser Verlauf wird als pull-to-par Effekt bezeichnet.

Ein ebenso mögliches Ergebnis der Barwertbetrachtung kann sein, dass der Barwert aufgrund von Bonitätsverbesserungen oder eines fallenden Zinsniveaus größer ist als der Buchwert. Aufgrund einer zeitgleichen Zunahme bzw. Abnahme der Bemessungsgrundlage können sich beide Effekte auf Kreditportfolioebene neutralisieren. Somit wäre es möglich, dass die Unterschiede des EAD auf Einzelkreditnehmerebene keine Auswirkungen auf die Kapitalanforderung auf Gesamtkreditportfolioebene haben.

---

<sup>164</sup> Vgl. Horsch, A./Schulte, M. (2010), S. 190



Im folgenden Beispiel wird die Auswirkung des unterschiedlichen EAD auf die Kapitalanforderung einer Griechenland-Anleihe bei sonst gleichen Parametern für die ökonomische und regulatorische Sichtweise untersucht. Bestehende Ausnahmeregelungen werden für das Beispiel nicht angewendet. Die Daten wurden vom Internetauftritt der Deutsche Börse AG entnommen.

ISIN: GR0128001584 / Fälligkeit: 2013  
Schlusskurs Börse Frankfurt 25.03.2011: 87,80 / Kupon: 7,50%  
Nominalwert: 100%  
PD: 0,88%

Die Berechnung der Eigenmittelanforderung für die Griechenland-Anleihe erfolgt im IRBA. Im Basis-IRBA beträgt der Positionswert 100 EUR. Trotz der Notwendigkeit einer bankinternen Schätzung der PD wird aus dem zweitbesten externen Rating (Fitch: BB+)<sup>165</sup> mittels einer Transformationstabelle des Kreditrisikocontrolling eine PD von 0,88% abgeleitet. Aus der Zuordnung zur Forderungsklasse Staaten, der PD von 0,88%, den aufsichtsrechtlichen Vorgaben für LGD = 45% und M = 2,5 und dem Skalierungsfaktor von 1,06 ergibt sich ein Risikogewicht von 93,36%. Abschließend wird der risikogewichtete Positionswert mit dem Solvabilitätskoeffizienten von 8% multipliziert.

Basis-IRBA:

$$K_{\text{reg}} = \text{EAD} \times \text{CCF} \times \text{RW} \times 8\%$$

[4.2]

$$K_{\text{reg}} = 100 \times 100\% \times 93,36\% \times 8\% = 7,47 \text{ EUR}$$

Als Barwert in der Ökonomik wird zur Vereinfachung der aktuelle Marktpreis verwendet, der ratingabhängige Credit-Spreads und das Zinsniveau im

---

<sup>165</sup> Vgl. Anhang 2

Kurs berücksichtigt. Der unbesicherte Anteil und der CCF betragen jeweils 100%. Die CVaR-Schätzung der Universalbank beträgt bei einer PD von 0,88% und einer Restlaufzeit von ca. 2 Jahren 9,3%. Der Branchenfaktor für Staaten beträgt 1,18. Der KMU-Faktor und der Klumpenfaktor werden nicht berücksichtigt und erhalten den Wert 1.

$$K_{\text{ik}} = BE \times \text{Anteil}_{\text{unbesichert}} \times \frac{C - VaR}{\text{Exposure}} \times BF \times KMU \times KF$$

$$K_{\text{ik}} = 87,80 \times 100\% \times 9,3\% \times 1,18 = 9,64 \text{ EUR}$$

[4.3]

Aus dem Vergleich ergibt sich ökonomisch eine um fast 2,20 EUR höhere Kapitalanforderung, obwohl die Bemessungslage geringer ist. Der abgeleitete CVaR Prozentsatz überkompensiert den Effekt der niedrigeren Bemessungsgrundlage. Auch der Branchenfaktor für Staaten, der Korrelations- und Konzentrationseffekte berücksichtigt, ist um 12% höher als der Skalierungsfaktor. Würden in der Ökonomik Adressrisiken auch mit dem Nominalwert in die Berechnung die Kapitalanforderung einfließen, wäre die Kapitalunterlegung deutlich höher als die regulatorischen Anforderungen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass allein aus einer niedrigeren Bemessungsgrundlage nicht zwingend eine geringere Kapitalunterlegung folgt. Das Beispiel zeigt, dass die Berücksichtigung der Laufzeit in der CVaR/Exposure Schätzgröße und die weiteren Einflussfaktoren die Kapitalunterlegung maßgeblich beeinflussen. Nachdem Unterschiede für die Bemessungsgrundlage erläutert wurden, folgen nun Unterschiede für die Ausfallwahrscheinlichkeit.

#### 4.4 Ausfallwahrscheinlichkeit (PD)

Die Ausfallwahrscheinlichkeit stellt im Bereich des Adressrisikos den zentralen Parameter dar. Wie in Kapitel 2 festgestellt, wird die Ausfallwahr-

scheinlichkeit im KSA und IRBA differenziert behandelt. Während im KSA die Ausfallwahrscheinlichkeit implizit im Risikogewicht durch das externe Rating berücksichtigt wird, ist im Basis-IRBA die Ausfallwahrscheinlichkeit explizit erfasst. Die Ausfallwahrscheinlichkeit wird im IRBA über bankinterne Ratingverfahren ermittelt. Als Ergebnis wird die 1-Jahres PD verwendet. Die aus dem Ratingergebnis ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit ist dabei auch Grundlage für die ökonomische Ausfallwahrscheinlichkeit. Damit stimmt die in der Ökonomik verwendete Ausfallwahrscheinlichkeit bis auf Sonderfälle mit der regulatorischen nahezu überein. Für die PD handelt es sich dabei um eine konservative Schätzung der langjährigen Durchschnitts-PD. Dadurch kommt es zur Glättung des Parameters über einen Konjunkturzyklus,<sup>166</sup> um in Aufschwungphasen eine zu geringe Kapitalunterlegung zu vermeiden und einen möglichen Abschwung adäquat zu berücksichtigen.<sup>167</sup>

#### 4.4.1 Unterschiede

Die wesentlichen Unterschiede ergeben sich zwischen dem KSA und der Ökonomik. Etwa 36% des Anrechnungsbetrags für das Adressrisiko entfällt bei der Universalbank im Jahr 2010 auf den KSA. Im IRBA wurden ca. 64% der gesamten Eigenmittel für Adressrisiken ermittelt. Somit sind die Unterschiede zwischen dem KSA und der Ökonomik von Bedeutung.

Zwischen dem KSA und der ökonomischen Sichtweise können die folgenden Unterschiede festgestellt werden:

Der KSA ist aufgrund der groben Abstufung der Bonitätsstufen weniger risikosensitiv als der Basis-IRBA und ökonomische Kreditportfoliomodelle. Im KSA werden 6 Bonitätsstufen verwendet. Die interne Ratingskala besteht aus insgesamt 18 Bonitätsklassen. Im KSA bewegt sich das Risikogewicht zwischen 0% und 150% (ausgenommen sind hier Verbriefungen).

---

<sup>166</sup> Vgl. von Pföstl, G. (2005), S. 80 f.

<sup>167</sup> Vgl. Ebenda, S. 172 f.

Ein weiteres Beispiel für die geringere Risikosensitivität ist, dass die Bonitätsstufen 3 und 4 das identische Risikogewicht im KSA haben. Die externen Ratings von Standard & Poors bewegen sich dabei zwischen BBB+ und BB-.<sup>168</sup> Bei gleicher Bonitätseinschätzung wie S&P ist dies in der internen Betrachtung ein Sprung innerhalb der Bonitätsklassen von sechs Stufen und einer unterschiedlichen PD von 1,82%-Punkten.

Im Basis-IRBA kann das Risikogewicht bis zu ca. 252% betragen. Für Forderungen mit sehr geringer Bonität ist die regulatorische Eigenmittelanforderung im KSA damit geringer. Die höhere Risikosensitivität des Basis-IRBA reduziert nur für gute bis sehr gute Bonitäten die regulatorischen Eigenmittelanforderung.<sup>169</sup>

Die wesentlichen im KSA erfassten Adressausfallpositionen sind Unternehmen, das Mengengeschäft und durch Immobilien besicherte Positionen. Für die im KSA erfassten Unternehmen ist häufig kein externes Rating verfügbar, weil die Universalbank externe Ratings aus dem Emittenten- oder Emissionsrating übernimmt. Da die wenigsten Unternehmen über ein externes Rating verfügen, erhalten die meisten Kredite an Unternehmen ein pauschales Risikogewicht von 100%. Alle Positionen des Mengengeschäfts werden vollständig im KSA erfasst und erhalten ein Risikogewicht von 75%. In der Forderungskategorie von Immobilien besicherte Forderungen erhält der besicherte Teil der Forderung ein Risikogewicht von 35%.<sup>170</sup> Der unbesicherte Teil bekommt das Risikogewicht in Abhängigkeit von der Zuordnung der Risikoklasse und des externen Ratings zugewiesen.

Für die ökonomische Berechnung der Kapitalunterlegung ist zwingend eine Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit erforderlich. Für die oben genannten Positionen ist entweder kein internes Rating vorhanden oder ein Rating, das aus dem Bonitätsscore des Ratings direkt keine PD ableitet. Für Kredite ohne Rating werden die Kreditnehmer zu Kundengruppen aufgrund

---

<sup>168</sup> Vgl. BaFin (2011)

<sup>169</sup> Vgl. Anhang 5

<sup>170</sup> Vgl. § 35 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 SolV

ihrer Charakteristika zugeordnet. Anschließend wird auf Basis historischer Ausfallraten Durchschnittsausfallwahrscheinlichkeiten für die Kundengruppe ermittelt. Ratings ohne explizite PD bekommen mittels einer Transformations-tabelle Ausfallwahrscheinlichkeiten zugeordnet. Die beiden ermittelten Ausfallwahrscheinlichkeiten können dabei von der aufsichtsrechtlichen Risikogewichtung deutlich abweichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der KSA deutlich weniger risikosensitiv ist. Das sollte bei der Steuerung für das regulatorische Kapital berücksichtigt werden.

#### **4.4.2 Sonderfälle der PD im Normalfall**

Für die Behandlung der Ausfallwahrscheinlichkeit können vier wesentliche Sonderfälle festgestellt werden. Spezialfinanzierungen, Verbriefungen, die Berücksichtigung der Laufzeit in der Ökonomik und die Mitgliedschaft im Haftungsverbund wirken sich unterschiedlich auf die Kapitalanforderung aus.

##### **Spezialfinanzierung**

Der erste Sonderfall ist die Behandlung von Spezialfinanzierungen. Zu den Spezialfinanzierungen zählen bspw. Projektfinanzierungen, Flugzeug-, Schiffs- und internationale Immobilienfinanzierung. Spezialfinanzierungen dürfen von IRBA-Instituten nicht als KSA-Position geführt werden. Für Spezialfinanzierungen besteht die Möglichkeit durch interne Berechnungsmodelle die Ausfallwahrscheinlichkeit zu ermitteln.<sup>171</sup> Die untersuchte Universalbank hat nur für das Segment der Projektfinanzierung eine aufsichtsrechtliche Anerkennung ihres Ratingverfahrens.

---

<sup>171</sup> Vgl. Hölscher, R./Karrenbauer, U. (2008), S. 8 ff.

In diesem Fall stimmt die Ausfallwahrscheinlichkeit zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise überein.

Da es für Kreditinstitute wegen der Individualität der Spezialfinanzierungen eine große Herausforderung darstellt geeignete Ratingverfahren zu entwickeln,<sup>172</sup> wird in allen Fällen - außer der Projektfinanzierung - das Risikogewicht für Spezialfinanzierungen über einen einfachen Ansatz bestimmt. Im einfachen Ansatz wird gemäß § 97 Abs. 1 SolvV das Risikogewicht der Tabelle 7 in Abhängigkeit der Restlaufzeit und qualitativer Kriterien ermittelt. Zu den qualitativen Kriterien gehören:

- finanzielle Stärke
- politische und rechtliche Rahmenbedingungen
- Charakteristika des Geschäfts und des Objekts
- Bonität des betreibenden Unternehmens
- Gesamtheit der Absicherungsmaßnahmen

Kategorie	Stark	Gut	Befriedigend	Schwach	Ausgefallen
Restlaufzeit					
< 2,5 Jahre	50%	70%	115%	250%	0%
> 2,5 Jahre	70%	90%	115%	250%	0%

Tab. 7: Risikogewichte Spezialfinanzierung

Allerdings werden für Spezialfinanzierungen aufgrund der Höhe des Kreditvolumens immer interne Ratings ermittelt und für die ökonomische Berechnung der Kapitalanforderung verwendet. Diese genügen aber nicht den aufsichtsrechtlichen Kriterien des § 128 SolvV und § 129 SolvV für die Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit. Folglich kann das Risikogewicht nicht konsistent zur Ausfallwahrscheinlichkeit der ökonomischen Sicht sein, was eine

---

<sup>172</sup> Vgl. Klement, J./Hahn, R. (2007), S. 91

unterschiedliche Kapitalunterlegung zur Folge haben könnte.

## Verbriefungen

Der nächste Sonderfall für die Ausfallwahrscheinlichkeit sind Verbriefungspositionen. Verbriefungen sind aufsichtsrechtlich von den Kreditinstituten gemäß dem Ansatz einzustufen, der angewendet würde, wenn die Forderung nicht verbrieft worden wäre.<sup>173</sup> Da die Universalbank ein IRBA-Institut ist, werden über 60% der Eigenmittelunterlegung für Verbriefungen im IRBA ermittelt.

Eine wesentliche Unterscheidung von Verbriefung zu anderen Adressrisikopositionen ist, dass der Grundsatz der Einzelbewertung für Verbriefungen nicht gilt. Aufgrund der tranchierten Struktur von Verbriefungen ist ein Portfolioansatz notwendig.<sup>174</sup> Das Risikogewicht für die im KSA zugeordneten Verbriefungen bestimmt sich aus dem externen Rating. Steht kein externes Rating zur Verfügung führt dies zu einem Risikogewicht von 1250% bzw. einem vollständigen Kapitalabzug. Die von der Bankenaufsicht vorgeschlagenen Ausnahmen,<sup>175</sup> werden im KSA nicht eingesetzt.

Aus Vereinfachungsgründen werden für den IRBA im Folgenden nur Verbriefungspositionen betrachtet, bei denen die Universalbank als Investor und nicht als Sponsor oder Originator auftritt. Verbriefungen sind die einzige Adressrisikoposition im IRBA bei denen das externe Rating dem internen Rating vorgezogen werden muss.<sup>176</sup> Damit vertraut die Bankenaufsicht externen Ratings stärker als internen Schätzungen.<sup>177</sup> Diese Vorgehensweise ist aufgrund der Rolle der Ratingagenturen im Verlauf der Finanzmarktkrise als kritisch

---

<sup>173</sup> Vgl. § 226 Abs. 4 SolvV; Vgl. dazu auch: Aberer, B. (2007), S. 193

<sup>174</sup> Vgl. Grunwald, K. (2008), S. 8 ff.

<sup>175</sup> Steht kein externes Rating zur Verfügung kann die Ermittlung des Risikogewichts mit der Durchschaumethode, der maximalen Zeitwertverlustposition oder dem höchsten Risikogewicht im Forderungspool bestimmt werden. Vgl. Deutsche Bundesbank (2006b), S. 84

<sup>176</sup> Vgl. § 257 Abs. 1 SolvV; Vgl. dazu auch: Aberer, B. (2007), S. 193

<sup>177</sup> Vgl. Grunwald, K. (2008), S. 8 ff.

anzusehen, als die Bonitätsbewertungen für Verbriefungen in kurzer Zeit massiv gesenkt wurden.<sup>178</sup> Die Universalbank investiert nur in Verbriefungspositionen, wenn ein externes Rating zur Verfügung steht. Somit muss für diese Verbriefungspositionen im IRBA immer der ratingbasierte Ansatz (RBA) verwendet werden.<sup>179</sup> Im KSA ist das Risikogewicht allein vom externen Rating abhängig. Im RBA dagegen beeinflussen der Rang der Tranchen und die Granularität des Forderungspools das Risikogewicht.<sup>180</sup> Die in Anhang 3 und Anhang 4 dargestellten Risikogewichtstabellen veranschaulichen, dass die Risikogewichte im IRBA tendenziell geringer sind. IRBA-Institute werden damit bei der regulatorischen Eigenmittelunterlegung gegenüber KSA-Instituten für die gleichen Verbriefungspositionen bevorzugt, da bei ihnen angenommen wird, dass ihr Risikomanagement grundsätzlich besser ist.<sup>181</sup> Nur im Bereich von BB bis BB- ist das Risikogewicht im IRBA höher als im KSA.

Für die interne Risikosteuerung aus ökonomischer Sicht werden unabhängig von der Zuordnung für Verbriefungen Ausfallwahrscheinlichkeiten ermittelt. Im Unterschied zu anderen Adressrisikoarten werden für Verbriefungen hohe Korrelationen zum systematischen Faktor angenommen, weil bei der Ermittlung des externen Ratings für den Forderungspool aufgrund seiner Granularität Diversifikationseffekte zwischen den Einzelforderungen bereits berücksichtigt werden.<sup>182</sup> Aufgrund der Verwendung interner Ausfallwahrscheinlichkeiten, die teilweise erheblich von den abgeleiteten Ausfallwahrscheinlichkeiten aus den Ratings der Ratingagenturen abweichen, kann die ökonomische Kapitalunterlegung für Verbriefungen deutlich von der regulatorisch ermittelten Eigenmittelanforderung abweichen.

---

<sup>178</sup> Vgl. Brabänder, B. (2008), S. 56 ff.

<sup>179</sup> Vgl. zur weiteren Vertiefung: Aberer, B. (2007), S. 183-209

<sup>180</sup> Vgl. Aberer, B. (2007), S. 196

<sup>181</sup> Vgl. Frese, M./Glüder, D. (2006), S. 34

<sup>182</sup> Vgl. Österreichische Nationalbank (2004), S. 50 f.



Die europäische Bankenaufsicht hat auf die Erfahrungen in der Finanzmarktkrise reagiert und in den Eigenkapitalrichtlinien CRD III höhere Risikogewichte, besonders für Wiederverbriefungen wie CDOs, verlangt.<sup>183</sup> Die Umsetzung der CRD III ist für Mitte bis Ende 2011 geplant.<sup>184</sup> Damit wird die Eigenmittelunterlegung für Verbriefungen steigen.

### Laufzeit

In der regulatorischen Sichtweise fließt im Basis-IRBA die Restlaufzeit unabhängig von der tatsächlichen Restlaufzeit pauschal mit 2,5 Jahren in das Risikogewicht ein (Vgl. § 96 Abs. 1 Nr. 4 SolvV). Im KSA wird die Laufzeit bei der Ermittlung der Eigenmittelanforderung nicht berücksichtigt.

Ökonomisch wird bei der Berechnung der Kapitalunterlegung neben der Ausfallwahrscheinlichkeit die Laufzeit berücksichtigt, da während der Laufzeit Bonitätsverschlechterungen des Schuldners eintreten können.<sup>185</sup> Die Auswirkungen der Berücksichtigung der Laufzeit in der Ökonomik werden im Folgenden am Beispiel einer Forderung gegenüber der Bundesrepublik Deutschland mit langer Restlaufzeit verdeutlicht.

Forderungen gegenüber Zentralregierungen erhalten gemäß dem KSA in der Bonitätsstufe 1 (Rating AAA bis AA-) ein Risikogewicht von 0%.<sup>186</sup> Diese Forderung gegenüber der Bundesrepublik Deutschland ist damit im KSA nicht mit Eigenmitteln zu unterlegen. Im IRBA ist für Forderungen gegenüber Zentralregierungen im Gegensatz zu Forderungen gegenüber Kreditinstituten, Unternehmen und dem Mengengeschäft eine 1-Jahres PD von 0% möglich, was ebenfalls zu keiner Eigenmittelanforderung führt. Staatsanleihen ordnet die Universalbank dem IRBA zu.

---

<sup>183</sup> Vgl. Kronat, O./Thelen-Pischke, H. (2010), S. 29

<sup>184</sup> Vgl. Osman, Y./Drost, F. M. (2010), S. 36

<sup>185</sup> Eine Ausnahme davon bilden die bereits erwähnten Spezialfinanzierungen, bei denen das Risikogewicht auch in der regulatorischen Sicht in Abhängigkeit der Laufzeit ermittelt wird. Vgl. Tabelle 6, Seite 68

<sup>186</sup> Vgl. Anlage 2, Tabelle 3 SolvV

Das Risiko von Bonitätsverschlechterung wird mit Hilfe von Migrationsmatrizen abgebildet. Auch für Schuldner mit der besten Bonität wird eine mögliche Bonitätsverschlechterung ermittelt. Damit wird im Gegensatz zu den regulatorischen Ansätzen in der Ökonomik eine Forderung gegenüber Zentralstaaten mit sehr guter Bonität mit Kapital unterlegt.

Anleihe Bundesrepublik Deutschland  
 ISIN DE0001135275 / Fälligkeit: 2037  
 Schlusskurs 31.03.2010: 102,19  
 Nominalwert: 100%  
 KSA:

$$K_{r,zg} = EAD \times CCF \times RW \times 8\%$$

$$K_{r,zg} = 100 \times 100\% \times 0\% \times 8\% = 0 \text{ EUR}$$

Basis-IRBA:

Forderungen gegenüber der Bundesrepublik Deutschland haben eine interne PD von 0%. Damit beträgt die Eigenmittelunterlegung auch im Basis-IRBA 0 EUR.

$$K_{r,zg} = EAD \times CCF \times RW \times 8\%$$

$$K_{r,zg} = 100 \times 100\% \times 0\% \times 8\% = 0 \text{ EUR}$$

Ökonomik:

$$K_{ök} = BE \times \text{Anteil}_{\text{unbesichert}} \times \frac{C - VaR}{\text{Exposure}} \times BF \times KMU \times KF$$

$$K_{ök} = 102,19 \times 100\% \times 1,2\% \times 1,18 = 1,45 \text{ EUR}$$

Durch die Berücksichtigung der Restlaufzeit und bonitätsbedingte Migrationen der Ratingklasse wird in der Ökonomik spürbar mehr Kapital benötigt. Würde in der bankinternen Steuerung lediglich der 1 Jahreszeitraum betrachtet, wäre die Kapitalanforderung ebenso bei 0 EUR.

Eine Besonderheit bilden Forderungen gegenüber Staaten des europäischen Wirtschaftsraums<sup>187</sup> mit Laufzeitbeginn vor dem 01.01.2007, da diese analog dem Grundsatz I ein Risikogewicht von 0% erhalten.<sup>188</sup> Unabhängig vom Rating beträgt im KSA das Risikogewicht weiterhin 0%. Aufgrund des § 64h Abs. 1 KWG erhalten diese Forderungen auch im IRBA ein Risikogewicht von 0% und müssen nicht mit Eigenmitteln unterlegt werden. Ein aktuelles Beispiel wie, diese Regelung zu deutlichen Unterschieden zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sicht führen kann, sind Forderungen gegenüber dem Staat Griechenland, die vor dem Stichtag begründet wurden. Das Beispiel der Griechenlandanleihe aus Kapitel 4.3.2 zeigt, dass die ökonomische Kapitalunterlegung bereits unabhängig vom Laufzeitbeginn wesentlich höher ist (+ 2,17 EUR). Ist die Forderung vor dem Stichtag entstanden, wäre die ökonomische Kapitalanforderung um 9,64 EUR größer.

### **Haftungsverbund**

Eine Besonderheit für die Eigenmittelunterlegung von Kreditinstituten bietet der § 10 c KWG. Er ermöglicht, dass Forderungen im KSA an gruppenangehörige Unternehmen der Institutsgruppe und Forderungen an Unternehmen, die zum gleichen institutsbezogenem Einlagensicherungssystem gehören, ein Risikogewicht von 0% erhalten. Obwohl IRBA-Institute für ihre Eigenmittelbestimmung eine Abdeckung von 92% des gesamten Kreditportfolios im IRBA anstreben müssen,<sup>189</sup> können die Forderungen an Mitglieder des Haftungsverbundes dauerhaft dem KSA zugeordnet werden.<sup>190</sup> Der dauerhafte Verbleib bestimmter Forderungsarten im KSA wird als „Partial Use“ bezeichnet. Die untersuchte Universalbank gehört einem institutssichernden Haftungsverbund an. Dieses System stellt sicher, dass die dem Haftungsverbund

---

<sup>187</sup> Vgl. § 10 Abs. 1a S. 1 KWG alte Fassung gültig bis 01.01.2007

<sup>188</sup> Vgl. § 64h Abs. 1 KWG

<sup>189</sup> Vgl. § 66 S. 1 SolvV

<sup>190</sup> Vgl. § 10c Abs. 3 KWG

angehörigen Institute selbst geschützt werden. Eine Forderung an ein zum Haftungsverbund zugehöriges Institut wird damit nicht mit Eigenmitteln unterlegt. Um ein Risikogewicht von 0% zu erhalten, werden zahlreiche Anforderungen an den Haftungsverbund gestellt.<sup>191</sup> Damit erhalten Forderungen an Mitglieder der Haftungsverbände eine Begünstigung bei der regulatorischen Eigenmittelanforderung, von der die Universalbank Gebrauch macht. In der ökonomischen Betrachtung werden Forderungen an Banken mit einem von der Bankenaufsicht abgenommenen Ratingverfahren bestimmt, das direkt eine Ausfallwahrscheinlichkeit ermittelt. Forderungen gegenüber Mitgliedern des Haftungsverbundes erhalten ein internes Rating von AAA. Damit wird ebenfalls eine sehr geringe Ausfallwahrscheinlichkeit angenommen. Dies kann bei langfristigen Forderungen - wie in dem obigen Beispiel zur Bundesanleihe der Bundesrepublik Deutschland - zu deutlichen Abweichungen in der Kapitalanforderung führen.

Zusammenfassend kann für die Ausfallwahrscheinlichkeit festgestellt werden, dass die wesentlichen Unterschiede zwischen dem KSA und der Ökonomik bestehen. Zudem sind die vier dargestellten Sonderfälle ursächlich für eine unterschiedliche Kapitalanforderung zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise. Im folgenden Kapitel werden die Unterschiede für die Anrechnung der Sicherheiten und der LGD erläutert.

#### **4.5 Sicherheiten und Verlustquote (LGD)**

Sicherheiten und die LGD sind neben der PD der wesentliche Einflussfaktor bei der Quantifizierung der regulatorischen Eigenmittelunterlegung. Ein vollständig besicherter Kredit mit hoher PD hat tendenziell einen niedrigen EL bzw. UL im Vergleich zu einem unbesicherten Kredit mit sehr niedriger PD.<sup>192</sup> In beiden aufsichtsrechtlichen Ansätzen werden Sicherheiten und die LGD

---

<sup>191</sup> Vgl. § 10c Abs. 2 S. 1 SolW, Vgl. dazu auch: Schulte-Mattler, H. (2007), S. 60 ff.

<sup>192</sup> Vgl. Saunders, A./Allen, L. (2010), S. 135

unterschiedlich behandelt. Auch in den internen Kreditrisikomodellen wird die LGD berücksichtigt. Das Ziel des Kapitels ist das Aufzeigen von Unterschieden auf die Kapitalanforderung, die aus der unterschiedlichen Behandlung der LGD und Sicherheiten resultieren. Dies ist von Bedeutung, da die Kapitalanforderungen in der regulatorischen und ökonomischen Sicht sehr sensitiv auf Veränderungen der LGD reagieren.<sup>193</sup> Aufsichtsrechtlich werden das Risikogewicht für Sicherheiten und der LGD vorgegeben. Daher wird im Folgenden nur die ökonomische Ermittlung der LGD kurz dargestellt. Abschließend wird an einem Beispiel mit einer Immobilie als Kreditsicherheit die Unterschiede der Sichtweisen verdeutlicht.

#### 4.5.1 Ökonomische Ermittlung der LGD

Die Universalbank ermittelt intern nicht die LGD sondern die Erlösquote (Recovery Rate = RR). Die LGD berechnet sich aus  $1 - RR$ . Die RR bzw. LGD ermittelt die Universalbank selbstständig auf Basis eigener Daten oder aus einem Datenpool mehrerer Kreditinstitute. Im Bereich Privatkunden wird für Baufinanzierungen und Girokredite eine RR direkt aus dem Rating und ev. vorhandenen Sicherheiten abgeleitet. Da eine Datenhistorisierung der LGD für die weiteren Forderungskategorien erst seit November 2006 erfolgt, reicht die Datenmenge nicht aus, um die LGD allein auf Basis interner Daten zu ermitteln.

Die Fachliteratur empfiehlt einen Mindestdatensatz eines kompletten Konjunkturzyklus für eine adäquate Schätzung der LGD.<sup>194</sup> Nach Meinung des Verfassers ist ein Datensatz von einem Konjunkturzyklus für die Verlustquote von Adressrisiken zu gering. Empfehlenswert ist ein Datensatz von zwei bis drei Konjunktur- bzw. Kreditzyklen, da der Verlauf von Konjunktur- und Kreditzyklen in langen Zeitabläufen sehr unterschiedlich ist.

---

<sup>193</sup> Vgl. Wildenauer, N. (2007), S. 3

<sup>194</sup> Vgl. Bennett, R./Catarineu, E./Moral, G. (2005), S. 65

Ein repräsentativer Datensatz eines Konjunkturzyklus würde eine Stabilität der LGD über mehrere Konjunkturzyklen voraussetzen. Untersuchungen zu LGDs, die aus amerikanischen Bankdaten ermittelt wurden, zeigen auf, dass die LGD erheblichen Schwankungen über mehr Konjunkturzyklen unterliegt.<sup>195</sup> Die Schwankungen können mit makroökonomischen Veränderungen erklärt werden.<sup>196</sup> Somit sollte für eine plausible Schätzung der LGD ausreichend Datenmaterial über Kreditausfälle und der Verlust- bzw. Erlösquote ermittelt werden. Daher haben sich mehrere Institute zusammengeschlossen, um den Datenpool für die Ermittlung der LGD zu vergrößern. Aus diesem Datenpool ermittelt ein externer Dienstleister die LGD bzw. RR.<sup>197</sup> Diese LGD wird in der internen Berechnung der Kapitalanforderung verwendet.

#### 4.5.2 Unterschiede

Im KSA werden für alle Forderungsklassen aufsichtsrechtlich vorgegebene Risikogewichte in Abhängigkeit des externen Ratings verwendet, welche im KSA durch das Risikogewicht der Kreditsicherheit ersetzt werden können. Die Ermittlung der Risikogewichts ist abhängig von der Art der Sicherheit. Im IRBA reduziert sich entweder die aufsichtsrechtlich vorgegebene LGD oder die Bemessungsgrundlage wird durch Anrechnung von Sicherheiten gesenkt. Zur Anrechnung und Bewertung finanzieller Sicherheiten gibt es die einfache und umfassende Methode. Während im KSA die Methode frei wählbar ist, muss im IRBA die umfassende Methode verwendet werden.<sup>198</sup> In der einfachen Methode substituiert das Risikogewicht des besicherten Kreditanteils das Risikogewicht des Kreditnehmers. Mindestens 20% muss das

---

<sup>195</sup> Vgl. Araten, M./Jacobs, M./Varshney, P. (2004), S. 33

<sup>196</sup> Vgl. Grunert, J. (2005), S. 120

<sup>197</sup> Vgl. Rating Service Unit (2011)

<sup>198</sup> Vgl. Schulte-Mattler, H./Manns, T. (2006), S. 55 ff.

Risikogewicht der Kreditsicherheit betragen. Daher erfolgen vom Marktwert in der einfachen Methode keine Abschläge.<sup>199</sup> Dient bspw. eine Unternehmensanleihe als Kreditsicherheit, dann erhält der besicherte Teil das Risikogewicht des Emittenten der Anleihe. Der unbesicherte Teil der Forderung erhält das Risikogewicht in Abhängigkeit der Forderungsklasse und Bonitätsstufe des Kreditnehmers.<sup>200</sup>

Im umfassenden Ansatz werden vom Marktwert der finanziellen Sicherheiten Wertschwankungsfaktoren abgezogen. Die Abschläge (Haircuts) der Wertschwankungsfaktoren können selbst geschätzt werden, ansonsten sind sie aufsichtsrechtlich vorgegeben. Das Risikogewicht beträgt 0%.<sup>201</sup> Damit kann die finanzielle Sicherheit direkt von der Bemessungsgrundlage abgezogen werden.<sup>202</sup>

Bei Verwendung von Garantien und Kreditderivaten wird zwischen dem unbesicherten und dem besicherten Teil der Forderung unterschieden. Im KSA erhält der besicherte Teil der Forderung das Risikogewicht des Bürgen.<sup>203</sup> Im Basis-IRBA kann nur das LGD-Basisverfahren eingesetzt werden. Dabei wird die PD ersetzt. Der besicherte Forderungsteil erhält die PD der Kreditsicherheit.<sup>204</sup>

Forderungsabtretungen werden nur in den IRB-Ansätzen als risikominimierende Kreditsicherheit anerkannt. Im Gegensatz zu Garantien und Kreditderivaten reduzieren Forderungsabtretungen die LGD. Das Verfahren zur Ermittlung der LGD nach Anrechnung von Sicherheiten entspricht der Vorgehensweise für die Berechnung der LGD nach Anrechnung der Sicherheiten für immobilienbesicherte Forderungen.<sup>205</sup> Die Vorgehensweise wird im Beispiel im folgenden Kapitel genauer beschrieben.

---

<sup>199</sup> Vgl. § 185 Abs. 2 S.1 SolvV

<sup>200</sup> Vgl. Hölscher, R./Karrenbauer, U. (2008), S. 8 ff.

<sup>201</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 146 f.

<sup>202</sup> Vgl. Kapitel 3.1.1

<sup>203</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 152

<sup>204</sup> Vgl. Schulte-Mattler, H./Manns, T. (2006), S. 55 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 145; Vgl. dazu auch: Hölscher, R./Karrenbauer, U. (2008), S. 8 ff.

Damit Immobilien als Sicherheit für die Eigenmittelunterlegung anerkannt werden, müssen die Voraussetzungen des § 35 SolvV und des § 20a Abs. 4-8 KWG erfüllt werden. Die Vorschriften legen fest, dass der Wert der Immobilie nicht erheblich von der Bonität des Schuldners abhängig sein darf. Die exakte Behandlung von Immobilien in den aufsichtsrechtlichen Ansätzen und in der Ökonomik wird ebenso im nächsten Beispiel erläutert. Die Tabelle 8 zeigt das Risikogewicht der verschiedenen Kreditsicherheiten im KSA, die aufsichtsrechtliche vorgegebene LGD im Basis-IRBA und die LGD in der Ökonomik.



LGD - Unbesichert	regulatorische Sicht	KSA	Risikogewicht der Forderung	
		IRBA	LGD vorrangige Forderung: 45% LGD nachrangige Forderung: 75%	
	Ökonomische Sicht		Retail: 69% Unternehmenskunden: 45,2% Leasing: 70% Alle Weiteren: 45%	
LGD - Besichert	regulatorische Sicht	KSA	finanzielle Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>einfache Methode: RW der Sicherheit</li> <li>umfassende Methode: RW = 0%</li> </ul>
			Kreditderivate/ Garantien	RW des Sicherheitengebers bzw. Bürgen
			wohnwirtschaftliche Immobilie	RW = 35%
			gewerbliche Immobilie	RW = 50%
		IRBA	finanzielle Sicherheit	LGD = 0%
			Kreditderivate/ Garantien	LGD-Basisverfahren
			Immobilien	<ul style="list-style-type: none"> <li>vorrangig: 35%</li> <li>nachrangig: 65%</li> </ul>
			Forderungsabtretung	<ul style="list-style-type: none"> <li>vorrangig: 35%</li> <li>nachrangig: 65%</li> </ul>
	Ökonomische Sicht		Vollabzug der Kreditsicherheit vom Exposure nach Anrechnung von Haircuts; LGD = 0%	

Tab. 8: Sicherheiten im Vergleich

Als Beispiel für eine unterschiedliche LGD in der Ökonomik werden Forderungen im Mengengeschäft und gegenüber Unternehmen gewählt. Aus der Zuordnung zu den Forderungsklassen wird eine LGD für unbesicherte Forderungen von 69% für das Segment Privatkunden in der Ökonomik bestimmt. Forderungen gegenüber Privatkunden, die der Forderungsklasse

Mengengeschäft zugeordnet werden, ordnet die Universalbank dem KSA zu und erhalten ein aufsichtsrechtliches Risikogewicht von 75%. Im Risikogewicht des KSA wird die Verlustquote im externen Rating<sup>206</sup> und in dem vorgegebenem Risikogewicht indirekt unter Beachtung von Diversifikationseffekte berücksichtigt.<sup>207</sup> Der Verfasser erwartet, dass dies zu unterschiedlichen Ergebnissen für die Kapitalanforderung führt, die in dieser Arbeit nicht weiter untersucht werden können.

Unbesicherte Forderungen gegenüber Unternehmenskunden werden aus internen Daten und denen des externen Dienstleisters mit einer LGD von 45,2% gewichtet, welche fast genau der aufsichtsrechtlich vorgegebenen LGD von 45% entsprechen.<sup>208</sup> Für Forderungen von Unternehmenskunden ist im IRBA damit der Unterschied unwesentlich.

Die Fachliteratur behandelt die genaue Schätzung und Modellierung der LGD seit einigen Jahren. Sie kann aus einem Top-Down Ansatz auf Basis von börsengehandelten Unternehmen oder mittels eines Bottom-Up Ansatzes über die Ermittlung historischer Ausfallraten ermittelt werden.<sup>209</sup> Die Ausfalldefinition sollte bei der LGD-Schätzung zwischen der ökonomischen und regulatorischen Sichtweise weitgehend konsistent sein, damit die Abweichungen der Kapitalanforderung möglichst gering sind.<sup>210</sup> Damit können gegensätzliche Interpretationen über das Ergebnis der Kapitalanforderung reduziert werden. Empirische Beobachtungen zeigen, dass die aufsichtsrechtliche vorgegebene LGD von 45% bzw. 75% aufgrund einer breiten Streuung der Werte die Verlustquote von Adressrisiken nicht adäquat abbildet.<sup>211</sup> Die LGD von Anleihen ist über einen langen Zeitraum bekannt.

---

<sup>206</sup> Vgl. Kley, C. (2003), S. 16

<sup>207</sup> Vgl. Weiß, S. (2007), S. 69

<sup>208</sup> Auch bei Verwendung des Basis-IRBA müssen Kreditinstitute die tatsächliche empirische Verlustquote mit der aufsichtsrechtlichen Vorgabe vergleichen. Vgl. Heithecker, D. (2007), S. 64

<sup>209</sup> Vgl. Schätzle, H. (2008), S. 22 ff.

<sup>210</sup> Vgl. Wildenauer, N. (2007), S. 15, Vgl. dazu auch: Bennett, R./Catarineu, E./Moral, G. (2005), S. 81

<sup>211</sup> Vgl. Wildenauer, N. (2007), S. 37

Grunert hat die LGD für Bankkredite untersucht. Die LGD ist mit ca. 25% für den Untersuchungszeitraum im Vergleich zu Anleihen ( $\emptyset$  ca. 40%) deutlich geringer.<sup>212</sup> Beide Werte weichen von den aufsichtsrechtlichen Vorgaben ab. Dies kann die ökonomische Kapitalanforderung bzw. die regulatorische Eigenmittelanforderung bei Verwendung des fortgeschrittenen Ansatzes um 2-3% senken.<sup>213</sup> Kreditinstitute, die trotz Anwendung des Basis-IRBA in internen Kreditportfoliomodellen die LGD auf Einzelkundenbasis schätzen,<sup>214</sup> müssen dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigen. Für Forderungen gegenüber Unternehmenskunden wurde gezeigt, dass die LGD fast identisch ist. Allerdings kann die LGD von den aufsichtsrechtlichen Vorgaben abweichen und damit ursächlich für eine unterschiedliche Kapitalanforderung sein.

Im folgenden Beispiel wird der Einfluss einer Immobilie als Kreditsicherheit auf die Kapitalanforderung untersucht.

#### **4.5.3 Beispiel für die Anrechnung einer Gewerbeimmobilie als Kreditsicherheit**

Um den Einfluss der Kreditsicherheit unabhängig von den weiteren Parametern auf die Kapitalanforderung zu untersuchen, bleiben wie in den vorherigen Beispielen alle Parameter für die Ansätze identisch. Als Beispiel dient eine Forderung gegenüber einem fiktiven Unternehmen mit einem externen Rating von BBB- aus der Automobilindustrie mit einem Umsatz von 100 Mio EUR. Aus dem externen Rating wird wieder mittels einer Transformationstabelle eine PD von 0,39% ermittelt. Die Restlaufzeit des Kredites beträgt 2,5 Jahre. Die Wahlmöglichkeit des § 338 Abs. 3 Nr. 1 SolvV, dass das

---

<sup>212</sup> Vgl. Grunert, J. (2005), S. 92; Vgl. dazu auch: Saunders, A./Allen, L. (2010), S. 137

<sup>213</sup> Vgl. Saunders, A./Allen, L. (2010), S. 289

<sup>214</sup> zur weiteren Vertiefung der Schwierigkeiten einer LGD-Schätzung auf Einzelkundenbasis: Vgl. Wildenauer, N. (2007), S. 45 ff.

Risikogewicht für grundpfandrechtlich besicherte Forderungen bis Ende 2012 nur 30% beträgt, wird nicht wahrgenommen.

Kreditbetrag: 100 EUR

gewerbliche Immobilie besichert (Marktwert/kein Nachrang): 80 EUR

Annahme externes Rating S&P:BBB-, Bonitätsstufe 3

**KSA:**

Im KSA wird der besicherte Teil der Forderung in die Forderungsklasse „durch Immobilien besicherte Positionen“ zugeordnet.<sup>215</sup> Dafür muss der werthaltig besicherte Teil der Forderung mit dem Minimum aus 50% des Marktwerts und des Realwertes bewertet werden. (Vgl. § 35 Abs. 1 S. 2 Nr. 2).

Minimum aus 50% des Marktwerts und Realwerts der gewerblichen Immobilie:

$$RW=60\% \text{ (MW-20\% Sicherheitenabschlag auf MW)}$$

[4.4]

$$RW=60\% \text{ (80 EUR-16 EUR)}= 38,40 \text{ EUR}$$

► Der Realwert ist Bemessungsgrundlage für den besicherten Teil der Forderung.

Forderungsklasse: durch Immobilien besicherte Positionen:

$$K_{\text{reg}}=EAD \times CCF \times RW \times 8\% \\ K_{\text{reg}}=38,40 \times 100\% \times 50\% \times 8\%=1,54 \text{ EUR}$$

Forderungsklasse: Unternehmen:

$$K_{\text{reg}}=61,60 \times 100\% \times 100\% \times 8\%=4,93 \text{ EUR}$$

Gesamte Eigenmittelunterlegung:

$$K_{\text{reg}}=1,54 \text{ EUR} + 4,93 \text{ EUR} = 6,47 \text{ EUR}$$

---

<sup>215</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 149

Wäre der gesamte Forderungsbetrag mit einem Risikogewicht von 100% gewichtet, betrüge die Eigenmittelanforderung 8 EUR. Im KSA beträgt die Ersparnis für die Eigenmittelunterlegung durch die Immobilie als Kreditsicherheit 1,54 EUR (19,3%).

Die Behandlung von Sicherheiten im IRBA ist komplexer als im KSA.<sup>216</sup> Werden für Forderungen im IRBA Sicherheiten eingesetzt, reduzieren diese die aufsichtsrechtlich vorgegebene LGD von 45% für unbesicherte vorrangige Forderungen. Damit eine grundpfandrechtliche Kreditsicherheit im IRBA anerkannt wird, muss der besicherte Forderungsteil einen Übersicherungsgrad (TBMG = Teilbemessungsgrundlage) von 140% aufweisen,<sup>217</sup> weil die Berechnungsgrundlage der Marktwert und nicht der Realwert ist. Zusätzlich muss zur Übersicherung eine Mindestabdeckung von 30% aus dem Verhältnis des Sicherheitenwertes und dem Gesamtwert der Forderung eingehalten werden. Sonst gilt die gesamte Forderung als unbesichert.<sup>218</sup>

Ermittlung des Übersicherungsgrades:

$$\text{Mindestabdeckung} = \frac{\text{Sicherheitenwert}}{\text{Forderungswert}} = \frac{80 \text{ EUR}}{100 \text{ EUR}} = 80\%$$

[ 4 . 5 ]

► Der Mindestbesicherungsgrad von 30% ist damit erfüllt.

$$\text{TBMG} = \frac{80 \text{ EUR}}{140\%} = 57,14 \text{ EUR}$$

Für eine Forderung können grundsätzlich mehrere Sicherheitenarten berücksichtigt werden. Zur Bestimmung der Verlustquote nach Anrechnung der Sicherheiten (LGD\*) muss zunächst für jede Sicherheitenkategorie die entsprechende aufsichtsrechtliche Verlustquote ermittelt werden. Die LGD\* berechnet sich aus der Summe der gewichteten LGDs für jede Sicherheiten-

---

<sup>216</sup> Vgl. Hahn, R. (2007), S. 153

<sup>217</sup> Vgl. § 94 Abs. 7 S. 2 Nr. 2 SolvV

<sup>218</sup> Vgl. § 95 Abs. 8 SolvV; Vgl. dazu auch: Hahn, R. (2007), S. 149

kategorie und der gewichteten LGD für den unbesicherten Teil der Forderung.<sup>219</sup>

Ermittlung der LGD bei Verwendung von Sicherheiten im IRBA:

TBMG:            57,14 EUR besichert LGD= 35%  
                    42,86 EUR unbesichert LGD= 45%

$$LGD^* = \frac{57,14 \times 35\% + 42,86 \times 45\%}{100} = 39,29\%$$

[4.6]

Die Verlustquote nach Anrechnung der Sicherheiten (LGD\*) beträgt im Beispiel 39,29% und fließt in das Risikogewicht ein. Durch Zuordnung zur Forderungsklasse Unternehmen und einer PD von 0,39% ergibt sich ein Risikogewicht von 57,3%.

Basis-IRBA:

$$K_{reg} = EAD \times CCF \times RW \times 8\%$$
$$K_{reg} = 100 \times 100\% \times 57,3\% \times 8\% = 4,58 \text{ EUR}$$

Die Eigenmittelunterlegung im IRBA ist deutlich geringer als im KSA (6,47 EUR). Dies liegt zum einen an der höheren Risikosensitivität des IRBAs. Im KSA erhalten die Bonitätsstufen 3 und 4 jeweils ein Risikogewicht von 100%, das ein beträchtlicher Sprung in der PD darstellt. Die Ersparnis der Eigenmittelunterlegung aufgrund der gewerblichen Immobilie beträgt im Basis-IRBA ca. 1,90 EUR (29,3%). Zusammenfassend kann für die beiden aufsichtsrechtlichen Ansätze festgestellt werden, dass die regulatorische Erleichterung der Eigenmittelanforderung relativ gering ist.

### Ökonomik:

Der ermittelte Wert der Sicherheit wird vollständig durch Multiplikation des unbesicherten Anteils vom Bruttoexposure abgezogen. Die Kreditsicherheit

---

<sup>219</sup> Vgl. 94 Abs. 1 S. 1 SolvV; Vgl. dazu auch: Hölscher, R./Karrenbauer, U. (2008), S. 8 ff.

erhält damit kein eigenständiges Risikogewicht, da bereits bei der Bewertung des Realanteils der Immobilie Abschläge berücksichtigt wurden. Dies entspricht einer LGD von 0%. Der unbesicherte Anteil der Forderung beträgt 61,6 % (Vgl. Realwert 38,40 EUR; Forderungsbetrag: 100 EUR). Aufgrund der PD von 0,39% und der Restlaufzeit von 2,5 Jahren ergibt sich ein CVaR Exposure von 5,1%. Der Branchenfaktor für die Automobilindustrie beträgt 0,72.

$$K_{\text{zK}} = BE \times \text{Anteil}_{\text{unbesichert}} \times \frac{C - VaR}{\text{Exposure}} \times BF \times KMU \times KF$$

$$K_{\text{zK}} = 100 \times 61,6\% \times 6,5\% \times 0,72 \times 1 \times 1 = 2,88 \text{ EUR}$$

Aufgrund des Abzugs der Kreditsicherheit ergibt sich eine spürbar niedrigere Kapitalanforderung im internen Kreditportfoliomodell. Die Ersparnis der Kapitalanforderung beträgt ca. 1,70 EUR (37,1%) und ist in der Ökonomik prozentual am größten. Trotz der Bewertung der Immobilie im Realkreditbereich im KSA und dem Übersicherungsgrad von 140% im IRBA erhält die Kreditsicherheit eine Verlustquote, die die Eigenmittelanforderungen im Vergleich zur Ökonomik erhöhen. Der vollreduzierende Abzug der Sicherheit vom Exposure erfolgt nach Berücksichtigung der internen Anforderung an Sicherheitsabschläge.

Die Behandlung von Sicherheiten ist einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise und kann zu deutlichen Unterschieden in der Kapitalanforderung führen. Dies muss bei der Interpretation der Ergebnisse für die notwendige Kapitalanforderung berücksichtigt werden. Da die ökonomische Verlustquotenschätzung tendenziell geringer ist, kann die aufsichtsrechtliche Genehmigung für den fortgeschrittenen IRBA für Kreditinstitute vorteilhaft sein. Wie gezeigt, kann die regulatorische Eigenmittelanforderung durch Annäherung der Verfahren an die Ökonomik sinken.

Im nächsten Kapitel wird der Einfluss der Korrelation auf die Kapitalanforderung näher untersucht.

## 4.6 Korrelation

Die Bestimmung der Korrelationen ist der nächste Parameter, der in das Risikogewicht einfließt. Die Korrelation stellt den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen zwei verschiedenen Merkmalsausprägungen dar.<sup>220</sup> Der mögliche Wertebereich der Korrelation kann zwischen -1 bis +1 betragen. Dabei steht +1 für vollständige positive Korrelation, d.h. die ausgewählten Merkmale verlaufen perfekt gleich. Demnach bedeutet -1 eine perfekte gegenläufige Bewegung und bei 0 ist kein statistischer Zusammenhang feststellbar.<sup>221</sup> Die Korrelation ist aus der Risikobetrachtung bedeutsam, denn je größer die Korrelation zweier Kreditnehmer oder zum systematischen Faktor ist, desto größer ist der UL.<sup>222</sup>

Für die weitere Behandlung der Korrelation muss der Begriff Korrelation genauer abgegrenzt werden. Die Ausfallkorrelation gibt die gegenseitige Abhängigkeit von Kreditnehmern im Hinblick auf einen Ausfall bzw. Bonitätsveränderungen an.<sup>223</sup> Die Assetkorrelation dagegen beschreibt die Abhängigkeit der Vermögenswertentwicklungen zweier Kreditnehmer<sup>224</sup> und ist Bestandteil des in Kapitel 4.1 erwähnten Ein-Faktor-Modells von Merton.

Im Folgenden wird unter Korrelation die Assetkorrelation verstanden. Nur für die ökonomische Sichtweise wird auf die Ausfallkorrelation eingegangen, da für die Berechnung der regulatorischen Eigenmittelanforderung lediglich die Assetkorrelation mittelbar in das Risikogewicht einfließt und die Ausfallkorrelation indirekt berücksichtigt wird.

---

<sup>220</sup> Vgl. Hartung, J. (2005), S. 545

<sup>221</sup> Vgl. Heidorn, T. (2006), S. 131

<sup>222</sup> Vgl. Henking, A./Bluhm, C./Fahrmeir, L. (2006), S. 34

<sup>223</sup> Vgl. Ebenda, S. 35

<sup>224</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2006c), S. 44



#### 4.6.1 Regulatorische Sichtweise

Im KSA basiert das Risikogewicht auf der Grundlage externer Ratings. Ein Bestandteil bei der Ermittlung der Ratingnote ist die Konjunkturabhängigkeit der Unternehmen.<sup>225</sup> S&P berücksichtigt in der Bonitätseinschätzung bspw. für die Branchen Automobil, chemische Industrie und Flugverkehr die höchste Stufe für die Konjunkturabhängigkeit.<sup>226</sup> Somit wird die Abhängigkeit vom systematischen Faktor im KSA indirekt berücksichtigt.

Im Basis-IRBA wird der Zusammenhang zwischen den Parametern zum systematischen Faktor durch Einbeziehung des Korrelationskoeffizienten berücksichtigt. Im IRBA ist der Korrelationsparameter von der Bankenaufsicht vorgegeben. Er unterscheidet sich zwischen den Forderungsklassen,<sup>227</sup> da die Risikostruktur innerhalb der Forderungsklassen verschieden ist.<sup>228</sup> Die Höhe der Korrelation wird mittels der vorgegebenen Formel aus § 89 und § 90 SolvV bestimmt. Für die Forderungsklassen Zentralregierungen, Kreditinstitute und Unternehmen ist die Funktion so ausgestaltet, dass die Korrelation zwischen 0,12 und 0,24 schwankt. Die Höhe der Korrelation ist von der PD abhängig. Der Korrelationsparameter ist umso größer, je niedriger die Ausfallwahrscheinlichkeit ist. Damit wird für Unternehmen mit einer besseren Bonität eine größere Abhängigkeit vom systematischen Faktor angenommen. Für Unternehmen mit geringer Bonität und steigender PD sinkt damit die Korrelation. Der Anstieg der Eigenmittelanforderung aufgrund der höheren PD wird bei sonst unveränderten Parametern damit abgeschwächt.<sup>229</sup> Die Fachliteratur äußert über diesen Zusammenhang Bedenken, da empirische Ergebnisse

---

<sup>225</sup> Vgl. Munsch, M. (2007), S. 238

<sup>226</sup> Vgl. Standard and Poor's (2011a)

<sup>227</sup> Vgl. Heithecker, D. (2007), S. 62

<sup>228</sup> Vgl. Hofmann, B. (2007), S. 104

<sup>229</sup> Vgl. Heithecker, D. (2007), S. 64

die Annahme nur bedingt unterstützen.<sup>230</sup>

Gemäß § 91 SolvV wird der Korrelationsparameter um einen Größenfaktor S für kleine und mittlere Unternehmen ergänzt. KMU mit einem Umsatz kleiner als 50 Mio EUR erhalten einen Abschlag der Korrelation um maximal 0,04.<sup>231</sup> Dadurch kann die Eigenmittelanforderung für KMU bei sonst identischen Parametern sich bis zu 20% im Vergleich zu großen Unternehmen reduzieren.<sup>232</sup> Diese Absenkung wird aufgrund der höheren Diversifikationsmöglichkeit von KMU gerechtfertigt und reduziert die Eigenmittelanforderung der Kreditinstitute für die Finanzierung von KMU.<sup>233</sup> Sie kann allerdings zu einer Verzerrung der Eigenmittelunterlegung auf Einzelkundenbasis führen. Aus der Absenkung sollte nicht gefolgert werden, dass jedes KMU pauschal eine geringere Korrelation zum systematischen Faktor aufweist.

Die folgende Tabelle 9 fasst die Korrelationen für die verschiedenen Forderungskategorien zusammen. Mit Ausnahme von Grundpfandrechtl. besicherten Krediten und revolvingender Positionen ist der Korrelationskoeffizient von der PD abhängig.

Forderungsklasse	Korrelation zum systematischen Risiko	Anmerkung
Zentralregierungen, Kreditinstitute, Unternehmen	0,12 – 0,24	Korrelation ist abhängig von der PD
KMU ≤ 50 Mio. Umsatz	0,08 – 0,24	Abschlag bis max. 0,04 aufgrund des Größenfaktors S
Mengengeschäft	0,03 – 0,16	hohe Diversifikation

<sup>230</sup> Vgl. Hofmann, B. (2007), S. 105; Vgl. dazu auch: Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 623

<sup>231</sup> Vgl. Heithecker, D. (2007), S. 62

<sup>232</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 623; Vgl. dazu auch: Anhang 6

<sup>233</sup> Vgl. Hofmann, B. (2007), S. 105

grundpfandrechtliche Besicherung	0,15	unabhängig von der PD
revolvierende Positionen	0,04	z.B.: Kreditkartenforderung

Tab. 9: Korrelationskoeffizient

Wie bereits erwähnt wird für die Ermittlung des Risikogewichts für Verbriefungen auf externe Ratings zurückgegriffen. Damit wird wie im KSA die Korrelation von Verbriefungen zum systematischen Faktor nur indirekt berücksichtigt.

#### 4.6.2 Ökonomische Sichtweise

Um die unterschiedliche Behandlung der Korrelation zwischen der regulatorischen Sicht und der Ökonomik im Allgemeinen zu erläutern, wird zuerst die Behandlung der Ausfallkorrelation und anschließend die Assetkorrelation in der Ökonomik diskutiert.

Ausfallkorrelationen werden bereits indirekt bei der Erstellung des Ratings berücksichtigt, aus dem die Ausfallwahrscheinlichkeit abgeleitet wird. Dies soll am Beispiel des Bankenratings der Universalbank verdeutlicht werden. Das Bankenrating ist für die aufsichtsrechtliche Ermittlung der Eigenmittelanforderung zugelassen. Für das Bonitätsrisiko von Kreditinstituten ist neben der aus quantitativen Bilanzrelationen und qualitativen ermittelten Bonität eine potentielle Unterstützung von dritten Parteien relevant. Dies kann bspw. eine staatliche Institution sein. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Banken als Finanzintermediäre für die Volkswirtschaft werden sie durch die staatliche Bankenaufsicht reguliert<sup>234</sup> und erhalten nicht selten in Krisensituationen staatliche Unterstützung. Die Erfahrungen im Zuge der Finanzkrise haben gezeigt, dass Kreditinstitute erst ausfallen, wenn die Bankenaufsicht entscheidet, dass sie nicht gerettet werden sollen.

---

<sup>234</sup> Vgl. Kapitel 2.3.1

Die Entscheidung, Lehman Brothers abzuwickeln, haben schlussendlich die US-Regierung und die FED getroffen.<sup>235</sup> Die meisten Banken wurden allerdings durch den Staat unterstützt, weil sie als „too big to fail“ betrachtet wurden. Diese mögliche Unterstützung wird bei der Raterstellung berücksichtigt. Damit besteht ein Zusammenhang zwischen der Bonitätseinschätzung einer Bank und des Staates. Sinkt die Bonität eines Staates und damit die Möglichkeit Banken zu unterstützen, erhöht dies die Ausfallwahrscheinlichkeit der Bank. Im Ratingverfahren werden damit implizite Ausfallkorrelationsannahmen berücksichtigt. Da die aus dem Ratingverfahren ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit sowohl im Basis-IRBA und in die ökonomische Berechnung der Kapitalanforderung einfließt, wird indirekt auch die Ausfallkorrelation in der regulatorischen Sicht berücksichtigt.

Im Weiteren werden Assetkorrelationen im bankinternen Kreditportfoliomodell betrachtet. Korrelationen stellen einen wesentlichen Risikotreiber in einem Kreditportfoliomodell dar. Während der modelltheoretische Ansatz der regulatorischen Sichtweise auf einem Ein-Faktor Modell basiert, können ökonomische Modelle je nach Komplexität mehrere Faktoren berücksichtigen. Die Ermittlung der Korrelation in der ökonomischen Sichtweise berücksichtigt zwei Risikofaktoren. Während in der regulatorischen Sichtweise lediglich Korrelationen zum systematischen Faktor in Abhängigkeit der PD berücksichtigt werden, beachtet die Ökonomik neben der Korrelation zum systematischen Faktor auch Korrelationen zwischen den Risikofaktoren. Die Kreditnehmer werden dafür in die Risikofaktoren Land und Branche segmentiert.

Die Korrelation zum systematischen Faktor wird mittels externer statistischer Untersuchungen und eigenen historischen Daten ermittelt. Die Korrelation zwischen den Risikofaktoren müsste über die Vermögenswertveränderungen der Kreditnehmer ermittelt werden, denn die

---

<sup>235</sup> Vgl. Zeise, L. (2010), S. 24

Korrelationsannahme basiert auf dem Merton-Ansatz. Daten über Vermögenswertänderung sind allerdings nicht unmittelbar beobachtbar.<sup>236</sup> Aufgrund der Schwierigkeit, die Vermögenswerte der Kreditnehmer als Schätzgröße für die Monte-Carlo Simulation zu verwenden, wird die Korrelation aus den Aktienrenditen der Branchen-Länder-Kombinationen über eine Korrelationsmatrix bestimmt.<sup>237</sup> Da der Zusammenhang von Branchen und Ländern ermittelt wird, die aus einer Vielzahl von Kreditnehmern zugeordnet bestehen, werden idiosynkratische Faktoren bei der Berechnung der Korrelation nicht berücksichtigt.<sup>238</sup> Aufgrund der hohen Granularität des Kreditportfolios der Universalbank, ist die Bedeutung idiosynkratischer Risikofaktoren im Vergleich zum systematischen Risiko gering. Als Ergebnis der Korrelationsberücksichtigung zwischen den Risikofaktoren werden gleichartige Bonitätsveränderungen der Kreditnehmer einer gemeinsamen Land /Branche-Klasse berücksichtigt.

Die untersuchte Universalbank setzt für die Korrelation Minimal- und Maximalwerte fest. Der ökonomische Wertebereich entspricht exakt dem regulatorischen Wertebereich von 0,12 bis 0,24. Die berechnete Korrelation fließt anschließend in den Branchenfaktor ein.<sup>239</sup> Die Eingrenzung des Wertebereichs erfolgt aus den folgenden zwei Gründen:

1. Die aus historischen Daten ermittelte Korrelation kann für die Zukunft nur bedingt als stabil angesehen werden.
2. Die Aussagekraft ist entscheidend von der Qualität und Quantität der vorhandenen Daten.<sup>240</sup> Die ermittelte Korrelation kann damit nur bedingt als verlässliche Schätzung der Realität betrachtet werden.

---

<sup>236</sup> Vgl. von Pförtl, G. (2005), S. 135

<sup>237</sup> Vgl. CreditMetrics (1997), S. 93

<sup>238</sup> Vgl. von Pförtl, G. (2005), S. 138

<sup>239</sup> Vgl. Kapitel 4.2

<sup>240</sup> Vgl. Zurek, J. (2009), S. 40

Da die Korrelation ein wesentlicher Risikotreiber im Kreditportfoliomodell ist, kann eine Forderung vergleichbarer Kreditnehmer mit sonst identischen Geschäftsdaten und -volumen bei unterschiedlicher Korrelation einen spürbar unterschiedlichen CVaR-Beitrag haben. Bspw. kann die Korrelation durch eine unterschiedliche Branchenzugehörigkeit oder allein aufgrund der Unternehmensgröße, denn kleine Unternehmen haben eine statistisch nachgewiesene niedrigere Korrelation zum systematischen Faktor, abweichen. Dies kann zu einer geringen Korrelation mit einer sehr niedrigen ökonomischen Kapitalanforderung führen. Für KMU ist die Korrelation zwar geringer, aber in Extremzenarien sind sie ebenfalls vom systematischen Faktor abhängig. Aufgrund dessen und der hohen Volatilität der Korrelation werden die Werte bei 0,12 und 0,24 begrenzt. Dadurch wird eine deutliche Absenkung und Erhöhung der ökonomischen Kapitalanforderung verhindert. Wären die Werte bis +1 unbegrenzt, wäre die durchschnittliche Korrelation im Kreditportfolio zu hoch.

Die Bedeutung der Korrelation und die Folge der Wertbegrenzung verdeutlicht das nachfolgende Beispiel für die regulatorische Sicht:

Aus Anhang 7 kann entnommen werden, dass bei einer PD von 0,01 für eine Forderung gegenüber einem Unternehmen mit einem Umsatz > 50 Mio. EUR im Basis-IRBA der Korrelationskoeffizient 0,2394 und das Risikogewicht 7,98% beträgt. Würde die Korrelation auf den regulatorischen Minimalwert von 0,12 sinken, reduziert sich das Risikogewicht auf 3,25%. Die Eigenmittelanforderung würde um fast 60% sinken. Da in den Branchenfaktor der Ökonomik neben der Korrelation auch Risikokonzentrationen einfließen, kann der alleinige Unterschied der Korrelation auf die Kapitalanforderung nicht betrachtet werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass erhebliche Unterschiede bei der Ermittlung der Assetkorrelation zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise bestehen. In der Ökonomik ist die Korrelation zum systematischen Faktor von der Unternehmensgröße und der

Land / Branche-Klasse anstatt der Ausfallwahrscheinlichkeit abhängig. Aufgrund der Erfahrungen der Finanzmarktkrise, dass die Asset- und Ausfallkorrelationen sich als instabil erwiesen, hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht den anzusetzenden Korrelationsfaktor für Forderungen gegenüber großen Finanzdienstleistern um 25% erhöht.<sup>241</sup>

#### 4.7 Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Die wesentlichen Unterschiede zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise wurden anhand von Beispielen dargelegt. Dabei wurde besonders auf die Parameter EAD, PD, LGD und die Korrelation eingegangen. Sowohl in der grundsätzlichen Vorgehensweise zur Bestimmung der Kapitalanforderung und in Sonderfällen gibt es erhebliche Unterschiede. Die Unterschiede fasst Tabelle 10 auf zusammen.

Parameter	Regulatorische Sichtweise	Ökonomische Sichtweise
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> <li>aufsichtsrechtliche Ansätze: KSA, Basis-IRBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreditportfoliomodell (CreditMetrics)</li> </ul>
EAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCF: Vorgabe nach Kreditart</li> <li>Nominalwertbetrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCF: Bonitätsabhängig</li> <li>Barwertbetrachtung</li> </ul>
PD	<ul style="list-style-type: none"> <li>KSA: externes Rating / geringe Risikosensitivität</li> <li>Basis-IRBA: internes Rating / höhere Risikosensitivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>internes Rating / höhere Risiko-sensitivität</li> <li>Sonderfälle: <ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialfinanzierung</li> <li>Verbriefungspositionen</li> <li>Laufzeit</li> <li>Haftungsverbund</li> </ul> </li> </ul>
Sicherheiten/ LGD	<ul style="list-style-type: none"> <li>KSA: Risikogewicht der Kreditsicherheit ersetzt das Risikogewicht der Forderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplettabzug des Sicherheitenwertes vom Exposure</li> <li>Ermittlung der LGD aus</li> </ul>

<sup>241</sup> Vgl. Lindemann, C./Schiele, C. (2011), S. 19

	<ul style="list-style-type: none"> <li>IRBA: LGD der Kreditsicherheit reduziert die vorgegebene LGD</li> </ul>	historischen Daten
Korrelation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korrelationskoeffizient ist abhängig von der PD</li> <li>Abschlag für KMU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korrelation wird aus Marktdaten abgeleitet</li> </ul>

Tab. 10: Quantifizierung von Adressrisiken im vergleichenden Überblick

Als Ergebnis kann festgestellt werden, dass in keinem vom Verfasser gewählten Beispiel die Eigenmittelanforderung im Basis-IRBA größer ist als im KSA. Gleichwohl ist zu erwähnen, dass die Eigenmittelanforderung im Basis-IRBA bei schlechter Bonität des Kreditnehmers höher ist. Durch Verwendung des Basis-IRBA ist damit potentiell eine Senkung der Eigenmittelanforderung möglich. Damit könnten sich die Kapitalkosten aus der regulatorischen Sicht reduzieren, was einen Einfluss auf den Kreditzins haben könnte. Nur im Beispiel für die Untersuchung des Einflusses der Kreditsicherheit ist die Kapitalanforderung in der Ökonomik geringer als in der regulatorischen Sicht. Eine Ursache dafür ist, dass die Bankenaufsicht konservative Vorgaben macht, da in der regulatorischen Sichtweise wesentliche Risikotreiber vernachlässigt werden (z.B.: Korrelationen zwischen PD und LGD). Aufgrund der Beispiele kann keine generelle Aussage über eine höhere oder niedrigere Kapitalanforderung in der Ökonomik getroffen werden. Die Höhe der ökonomischen Kapitalanforderung ist maßgeblich vom gewählten Konfidenzniveau und von den individuell getroffenen Parameterannahmen der Kreditinstitute abhängig. Wie sich die Kombination der Annahmen auf Portfolioebene auswirken, kann für ein Einzelbeispiel kaum quantifiziert werden. Dies ist nur mit umfassenden Risikomodellen möglich. Dazu sind Mehrfaktormodelle notwendig, die mehrere Parameter berücksichtigen.<sup>242</sup>

---

<sup>242</sup> Vgl. Meier, C. (2004), S. 259



Die Kapitalanforderungen in Mehrfaktormodellen, die Korrelationen zwischen den Ausfallwahrscheinlichkeiten und Verlustquoten abbilden, liegen höher als bei Einfaktormodellen wie zum Beispiel CreditMetrics, das nur Korrelationen von Aktienrenditen zwischen den Kreditnehmern berücksichtigt.

In der Adressrisikosteuerung für die Gesamtbank ist die regulatorische und ökonomische Quantifizierung der Kapitalanforderung nicht ausreichend, da regulatorische Anforderungen die tatsächliche Risikosituation nur unzureichend abbilden und statistische Modelle ein hohes Maß an Instabilität aufweisen. Daher wird im folgenden Kapitel untersucht, wie sich die Unterschiede bei der Ermittlung der Kapitalanforderung in Stresstests auswirken.

## **5. Implikationen für Stresstests und Sichtweisen**

Die Grundlagen für das Kapitel 5 sind die in Tabelle 10 auf Seite 197 dargestellten Ergebnisse. Ziel des Kapitels ist die Darstellung der Kapitalanforderung beider Sichtweisen in Stresstests. Um die Auswirkungen der einzelnen Parameter gezielt darzustellen, wird zunächst ein Beispielszenario verwendet. Anschließend wird an einem in der Bankpraxis durchgeführten Stresstest geprüft, ob die Unterschiede Ursache für eine unterschiedliche Interpretation von Stresstestergebnissen für die regulatorische und ökonomische Kapitalanforderung sein können. Abschließend wird die Problematik für die Geschäftsleitung diskutiert, dass zwei verschiedene Sichtweisen jeweils für den Normalfall und für ein Stressszenario vorliegen, deren Interpretation über die Angemessenheit der Kapitalausstattung für Adressrisiken abweichen können.

### **5.1 Beispielszenario und praktische Umsetzung von Stresstests**

Die erwähnten Schwachpunkte der regulatorischen und ökonomischen Sicht führen zur Notwendigkeit der Durchführung von Stresstests. Die Universalbank setzt sowohl hypothetische und historische Szenarien ein. In hypothetischen Szenarien werden historische Erfahrungswerte für Parameterveränderungen einbezogen. Die Ausgestaltung der Stresstests erfolgt individuell, d.h. es werden Freiheiten im Rahmen der qualitativen Vorgaben der Bankenaufsicht genutzt. Für das regulatorische und ökonomische Kapital werden die gleichen Stresstests verwendet.

Die wesentlichen thematisierten Risikotreiber (EAD, PD, LGD und Korrelationen) für das Adressrisiko wurden im Verlauf der Arbeit erläutert. Um die Unterschiede darzustellen ist ein Stressszenario notwendig, indem die

zu untersuchenden Parameter gestresst werden können. Wie in Kapitel 2.5 dargestellt, stehen mehrere Konzepte zur Durchführung von Stresstests zur Verfügung. In der Bankpraxis werden Sensitivitäts- und Szenarioanalysen eingesetzt. Aufgrund der erwähnten Vorteile wählt der Verfasser eine Szenarioanalyse. Szenarioanalysen können entweder ein historisches oder hypothetisches Szenario sein. Es wird ein hypothetisches Szenario ausgewählt, da sich historische Extremereignisse im Zeitablauf selten wiederholen und der Eintritt unwahrscheinlicher und unbekannter Szenarien in den Risikomanagementsystemen bisher vernachlässigt wurde.

Neben bankintern definierten Szenarien könnte auch der aktuell von der europäischen Bankenaufsicht (EBA) durchgeführte Stresstest verwendet werden. Die EBA simuliert mehrere Szenarien. Im Negativ-Szenario werden die Auswirkungen eines Rückgangs des BIPs für die nächsten zwei Jahre um jeweils 2% untersucht. In diesem Szenario wird ein Anhalten der Staatsschuldenkrise zwar berücksichtigt,<sup>243</sup> ein Ausfall von Staatsanleihen ist in das Szenario nicht integriert, weil der Ausfall durch den europäischen Rettungsschirm abgesichert ist. Ein Verlust sei damit faktisch ausgeschlossen.<sup>244</sup> Da Stresstests aber extreme Marktentwicklungen abbilden sollen, dazu gehört bspw. ein Ausfall von Staatsanleihen, wird vom Verfasser ein von der Universalbank definiertes Szenario verwendet, welches für das Beispiel leicht abgeändert wird.

Im Beispielszenario wird ähnlich wie im Stresstest der EBA ein globaler konjunktureller Abschwung simuliert aus dem eine Nachfrageschwäche und eine zunehmende Arbeitslosigkeit resultiert. Dadurch reduziert sich das externe und interne Rating für Unternehmen um 2 Stufen. Die Ratingverschlechterung ist mit einer Erhöhung der PD gleichzusetzen. Im Szenario erhöht sich die LGD und die Sicherheitenwerte nehmen ab. In das Szenario wird allerdings eine weitere Erhöhung der Ausfallwahrscheinlichkeit

---

<sup>243</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), S. 11 f.

<sup>244</sup> Vgl. o.V. (2011), S. 3

des Staates Griechenland einbezogen. Dabei werden einfache Sekundäreffekte berücksichtigt. Dies sind bspw. mögliche Leistungen des europäischen Rettungsschirms, die indirekt Auswirkungen auf die Sicherungsgeber und deren eigene Bonität haben. Für Griechenland und Staaten des EU-Rettungsschirms wird daher ebenso eine Ratingverschlechterung um 2 Stufen vorgenommen.

Im folgenden Kapitel werden die Auswirkungen der wesentlichen Unterschiede der Parameter in Stresstests dargestellt.

## **5.2 Unterschiede der Sichtweisen im Stresstest**

### **5.2.1 Forderungshöhe zum Ausfallzeitpunkt (EAD)**

Wie dem Beispiel entnommen werden kann, wird das EAD in Stresstests nicht direkt gestresst. In den Stresstests der Universalbank wird fast ausschließlich die PD gestresst. Aufgrund der Berücksichtigung von Sekundäreffekten sind Veränderungen feststellbar, die auf das EAD wirken. Die beiden ermittelten Hauptunterschiede für das EAD im Normalfall sind die Behandlung des CCF und die Barwertbetrachtung in der Ökonomik statt der Nominalwertbetrachtung in der regulatorischen Sicht.

In der regulatorischen Sichtweise ist der CCF von der Kreditart abhängig. Damit bleibt der CCF in Stressszenarien identisch und kann die Eigenmittelanforderung allein nicht erhöhen. Für die ökonomische Berechnung der Kapitalanforderung wird der CCF für Kreditlinien in Abhängigkeit der Bonität ermittelt. Im Beispielszenario erhöht sich die PD. Je geringer das Rating und je höher die PD ist, desto geringer ist der CCF in der Ökonomik.<sup>245</sup> Aus einem niedrigeren CCF kann allerdings nicht direkt auf ein geringeres Bruttoexposure in der Ökonomik geschlossen werden, da die Inanspruchnahme von Kreditlinien zudem vom Rating abhängig ist.

---

<sup>245</sup> Vgl. Kapitel 4.3.1

Bei einer Erhöhung der PD ist von einer höheren Inanspruchnahme der Kreditlinien auszugehen. Ob die ökonomische Kapitalanforderung aufgrund einer Änderung des EAD steigt bzw. sinkt, ist davon abhängig, welcher der beiden gegenläufigen Effekte (niedriger CCF oder höhere Inanspruchnahme) überwiegt.

Der zweite Unterschied, der zu unterschiedlichen Auswirkungen in Stresstests führt, ist die Barwertbetrachtung in der Ökonomik. Der Diskontierungszins bestimmt sich aus der Zinsstruktur und dem ratingabhängigen Risikoaufschlag.<sup>246</sup> Der Risikoaufschlag ist mit abnehmendem Rating umso höher.<sup>247</sup> Da im Beispiel das Rating für Unternehmen und Staaten abnimmt, ist anzunehmen, dass infolgedessen eine Ausweitung der Credit-Spreads erfolgt. Die Konsequenz ist ein niedrigerer Barwert als Bemessungsgrundlage in der Ökonomik. Aufgrund der Erhöhung der PD steigt der Quotient CVar/Exposure. Im Beispielszenario sinkt das Bruttoexposure aufgrund eines höheren Diskontierungsfaktors und der Quotient CVar/Exposure steigt. Je nachdem welcher der beiden gegenläufigen Effekte eine höhere Elastizität aufweist, verändert sich die ökonomische Kapitalanforderung.

Im Folgenden wird das Beispiel aus Kapitel 4.3.2 verwendet, um die Veränderung der Kapitalanforderung in Stresstests für das EAD darzustellen.

Griechenland-Anleihe

ISIN: GR0128001584 / Fälligkeit: 2013

Schlusskurs Börse Frankfurt 20.04.2011: 78,87 / Kupon: 7,50%

Nominalwert: 100%

Ratingshift von BB+ nach BB-

---

<sup>246</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2

<sup>247</sup> Vgl. Hagenstein, F./Mertz, A./Seifert, J. (2006), S. 263

Die Grundlage der Ermittlung der Kapitalanforderung beider regulatorischer Ansätze ist der Buchwert. Da sich der Buchwert in Stresstests nicht ändert, bleibt er für die Quantifizierung der Eigenmittelanforderung konstant. Das Risikogewicht ermittelt sich aus der vom externen Rating abgeleiteten PD von 1,98%, der LGD von 45% und der aufsichtsrechtlichen Restlaufzeit von 2,5 Jahren.

Basis-IRBA:

$$K_{reg} = EAD \times CCF \times RW \times 8\%$$

$$K_{reg} = 100 \times 100\% \times 121,4\% \times 8\% = 9,71 \text{ EUR}$$

Ökonomik:

Das Rating von Griechenland wurde von S&P am 28.03.2011 um genau zwei Stufen gesenkt.<sup>248</sup> Bei der Untersuchung in Kapitel 4.3.2 betrug das externe Rating von Fitch und S&P jeweils BB+. Es wurde das zweitbeste externe Rating von der Ratingagentur Fitch verwendet. Nach der Bonitätsherabstufung gewichtet die interne Transformationstabelle der Universalbank das externe Rating BB- von S&P und Fitch mit einer identischen internen Ausfallwahrscheinlichkeit von 1,98%, sodass eine Herabstufung bei beiden Ratingagenturen identische Auswirkungen hat. Somit kann der aktuelle Anleihekurs für das Stressszenario angenommen werden. Der Laufzeiteffekt (pull to par-Effekt) für Anleihen kann für diesen kurzen Zeitraum vernachlässigt werden.

$$K_{ök} = BE \times \text{Anteil}_{\text{unbesichert}} \times \frac{C - VaR}{\text{Exposure}} \times BF \times KMU \times KF$$

$$K_{ök} = 78,87 \times 100\% \times 14,4\% \times 1,18 \times 1 \times 1 = 13,40 \text{ EUR}$$

Im Stressszenario erhöht sich in beiden Sichtweisen die Kapitalanforderung. In der Ökonomik steigt die Kapitalanforderung um 28,1%. Die regulatorische Sichtweise ist im Beispiel weniger risikosensitiv. Die Eigenmittel-

---

<sup>248</sup> Vgl. Standard and Poor's (2011b)

anforderung steigt um 23,1%. Die Abbildung 6 stellt den unterschiedlichen Anstieg grafisch gegenüber.

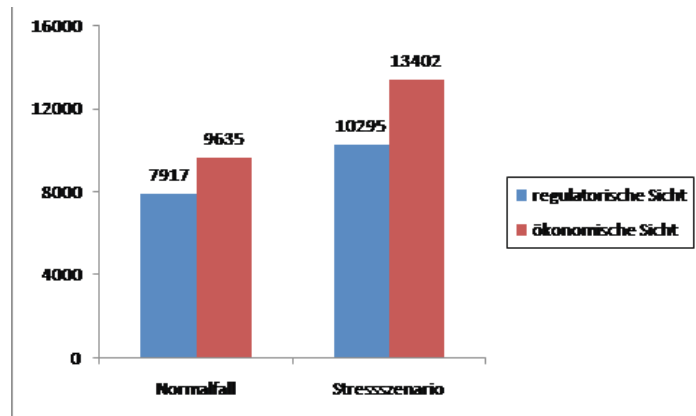


Abb. 6: Auswirkungen der EAD im Stresstest

### 5.2.2 Ausfallwahrscheinlichkeit (PD)

Wie bereits erwähnt ist die PD der zentrale Stresstestparameter. Um die Auswirkungen der Unterschiede der PD beider Sichtweisen im Normalfall auch in Stresstests zu analysieren, ist die eine differenzierte Betrachtung der regulatorischen Ansätze aufgrund der unterschiedlichen Methodik notwendig.

Wie bereits festgestellt, ist der KSA im Normalfall weniger risikosensitiv als der IRBA und die Ökonomik.<sup>149</sup> Eine Ratingverschlechterung um zwei Bonitätsstufen kann dazu führen, dass die Bonitätsstufe konstant bleibt. Zudem haben die Bonitätsstufen 3 und 4 bzw. 5 und 6 das gleiche Risikogewicht.<sup>250</sup> Im simulierten Stressszenario mit einer Ratingverschlechterung um zwei Bonitätsstufen zeigt Tabelle 11, welche Ratingklassen zu einem höheren

---

<sup>249</sup> Vgl. Kapitel 4.4.1

<sup>250</sup> Vgl. Anhang 8

Risikogewicht im KSA führen, weil sie im Stressszenario einer tieferen Bonitätsstufe zugeordnet werden.

Veränderung der Eigenmittelanforderung	Keine Veränderung der Eigenmittelanforderung
AA, AA-, A, A-, BB, BB-	AAA, AA+, A+, BBB+, BBB, BBB-, BB+, zzgl. alle weiteren Bonitätsklasse ab <B+

Tab. 11: Veränderung der Eigenmittelanforderung im KSA

Um die geringe Risikosensitivität zu verdeutlichen, wurde der Anteil der 30 Unternehmen aus dem DAX untersucht, bei denen sich die Kapitalanforderung ändern würde. Anhang 9 verdeutlicht, dass nur bei der Hälfte der im Dax gelisteten Unternehmen aufgrund der Ratingzuordnung sich die Eigenmittelanforderung im KSA erhöhen, wenn in einem Stressszenario das externe Rating um zwei Stufen gesenkt wird. Für die meisten Forderungen an Unternehmen im KSA steht allerdings kein externes Rating zur Verfügung. Sie erhalten ein Risikogewicht von 100%. Im Stressszenario wird das Risikogewicht beibehalten und hat keinen Einfluss auf die Eigenmittelanforderung. Die weiteren im KSA erfassten Adressausfallpositionen sind das Mengengeschäft und durch Immobilien besicherte Positionen. Die Positionen des Mengengeschäfts erhalten regulatorisch immer ein Risikogewicht von 75% und für Immobilien besicherte Forderungen beträgt das Risikogewicht 35%.<sup>251</sup> Da in einem Stressszenario die Risikogewichte konstant bleiben, ändert sich die Eigenmittelanforderung im Stressszenario für im KSA erfasste Positionen unwesentlich.

---

<sup>251</sup> Vgl. 4.4.1



Der bedeutendste Unterschied im Stressszenario zwischen dem Basis-IRBA und dem KSA ist, dass im Basis-IRBA eine Ratingverschlechterung bzw. Erhöhung der PD stets Auswirkungen auf die Eigenmittelanforderung hat, weil die PD direkt in die Berechnung des Risikogewichts einfließt. In der abschließenden Analyse dieses Kapitels wird dies verdeutlicht. Eine weitere direkte Auswirkung eines PD-Anstiegs ist, dass der EL zunimmt.<sup>252</sup> Dies wirkt sich auf den Expected-Loss Wertberichtigungsvergleich aus. Steigt der EL, dann vergrößert sich der Kapitalabzug je hälftig vom Kern- und Ergänzungskapital, weil die bisherigen Wertberichtigungen zu gering sind.

In der Ökonomik wird bei der Ermittlung der Kapitalanforderung im Normalfall die Restlaufzeit berücksichtigt. Dies wirkt sich auch im Stressszenario aus. In der Abbildung 7 wird der Verlauf der Veränderung der Kapitalanforderung grafisch skizziert. Sinkt das Rating um zwei Bonitätsstufen von AA auf A+, dann steigt der Quotient CVar/Exposure in der Ökonomik für Positionen mit einer 30-jährigen Laufzeit um 80%. Im Basis-IRBA beträgt die Erhöhung der Eigenmittelanforderung im gleichen Fall ca. 36%.

---

<sup>252</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1

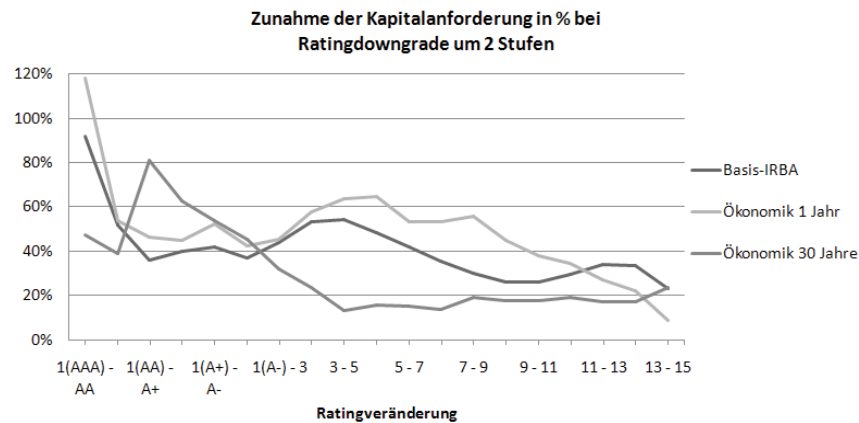


Abb. 7: Zunahme der Kapitalanforderung bei Ratingdowngrade

Die grafische Gegenüberstellung verdeutlicht, dass die Ökonomik für Forderungen mit 1-jähriger Laufzeit risikosensitiver auf Bonitätsveränderungen reagiert als der Basis-IRBA. Erst ab der internen Bonitätsklasse 11 steigt die Kapitalveränderung im Basis-IRBA prozentual stärker als in der Ökonomik. Allerdings beträgt in Bonitätsklasse 11 der CVar-Anteil am Exposure in der Ökonomik bereits 16,9%. Der mit 8% gewichtete Positionswert im Basis-IRBA ergibt 12,23%.

Zudem ist ersichtlich, dass die prozentuale Veränderung der Kapitalanforderung in der Ökonomik bei sehr langer Laufzeit nur im Bereich sehr guter Bonitäten empfindlicher auf Ratingveränderungen reagiert als der Basis-IRBA bzw. die 1-jährige Betrachtung in der Ökonomik. Ein Grund dafür ist, dass die nominale Kapitalanforderung in der Ökonomik bei langen Laufzeiten aufgrund der hohen Wahrscheinlichkeit einer Bonitätsmigration bereits wesentlich höher ist.

Die drei Varianten weisen deutliche Unterschiede im Niveau auf. Nur der Verlauf der Kurven, dass die prozentuale Zunahme der Kapitalanforderung abnimmt, je geringer die Bonität ist, ist bei allen Varianten identisch.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass im Stressfall die Ökonomik für den 1 Jahres-Zeitraum gegenüber beiden regulatorischen Ansätzen empfindlicher auf eine Ratingverschlechterung um zwei Stufen reagiert. Bei langen Laufzeiten in der Ökonomik ist die prozentuale Veränderung bei niedrigen Bonitätsstufen geringer. Da die Kapitalanforderung in der Ökonomik bei 30-jähriger Laufzeit ab Bonitätsstufe 7 im Schnitt um 3,7% pro Verschlechterung um zwei Ratingstufen steigt (Vgl. 1-Jahr Ökonomik nominal: 4,2%) haben Bonitätsverschlechterung auch in der Ökonomik im 30-Jahres Zeitraum deutliche Auswirkungen auf Kapitalanforderung.

### 5.2.3 Sicherheiten und Verlustquote (LGD)

In Kapitel 4.5.2 wurde dargelegt, dass die LGD Schwankungen in einem Konjunkturverlauf unterliegt. Wildenauer weist darauf hin, dass bereits in Rezessionen nicht nur die Bonität der Kreditnehmer sinkt, sondern auch die LGD steigt.<sup>253</sup> Frye hat diesen Zusammenhang zwischen der PD und der LGD auf Grundlage eines Datensatzes über Bankkredite, Unternehmensanleihen und Staatsanleihen der Ratingagentur Moody's nachgewiesen.<sup>254</sup> Moody's selbst hat diesen Zusammenhang in einer aktuellen Studie bestätigt.<sup>255</sup> Somit kann davon ausgegangen werden, dass auch in Stressszenarien ein Zusammenhang zwischen der PD und der LGD besteht. Dies wurde bei der Definition des Szenarios berücksichtigt. Die Berücksichtigung dieses Zusammenhangs im Stressszenario ist von Bedeutung, da das erwähnte Kreditportfoliomodell CreditMetrics die PD und LGD unabhängig voneinander modelliert.<sup>256</sup>

Die Risikogewichte für die Anrechnung von Sicherheiten gibt die Bankenaufsicht vor. Im KSA erhält der besicherte Forderungsteil das Risikogewicht

---

<sup>253</sup> Vgl. Wildenauer, N. (2007), S. 39

<sup>254</sup> Vgl. Frye, J. (2000), S. 12

<sup>255</sup> Vgl. Moody's (2009), S. 10; Vgl. dazu auch: Anhang 10

<sup>256</sup> Vgl. Trück, S. (2005), S. 215; Vgl. dazu auch: Kapitel 4.2

in Abhängigkeit von der Art der Kreditsicherheit. Dagegen kann im Basis-IRBA durch die Anrechnung von Sicherheiten die aufsichtsrechtlich vorgegebene LGD von 45% für vorrangige und 75% für nachrangige Forderungen herabgesetzt werden. Im Stressszenario werden die vorgegebenen Werte der Risikogewichte und der LGDs für die Berechnung der regulatorischen Eigenmittelanforderung nicht verändert. Eine Veränderung der Eigenmittelanforderung ergibt sich indirekt, indem die Sicherheitenwerte in Stressszenarien abnehmen und nicht durch eine Änderung der Risikogewichte oder der LGD.

Im Szenariobeispiel wird ein konjunktureller Abschwung simuliert. Ein Merkmal eines Konjunkturabschwungs ist, dass die Werthaltigkeit von Kreditsicherheiten sinken kann. Im vorliegenden Stressszenario werden Preisrückgänge am Immobilienmarkt durch eine stark erhöhte Arbeitslosigkeit und einen Nachfragerückgang ausgelöst. Die Immobilienwerte können dabei unter den bereits um Abschläge reduzierten Wert sinken.<sup>257</sup> Die Abbildung 8 zeigt grafisch, dass gesunkene Immobilienpreise im KSA dazu führen, dass der Anteil der besicherten Forderungsklasse mit einem niedrigeren Risikogewicht abnimmt. Als Folge steigt die gesamte Eigenmittelanforderung. Im Basis-IRBA kann die ursprünglich reduzierte LGD wegen des Wertverlusts im Stressszenario zunehmen und erhöht das Risikogewicht.

---

<sup>257</sup> Vgl. Falb, A. (2010), S. 82 f.

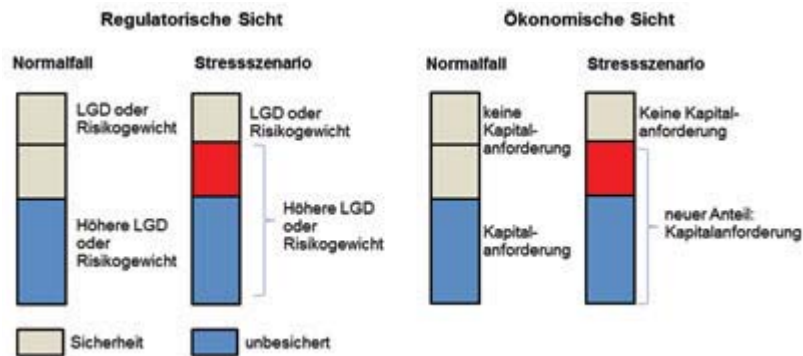


Abb. 8: Immobiliensicherheiten im Stressszenario

Ebenso wie der Wert von Immobilien kann der Wert finanzieller Sicherheiten in einem Stressszenario sinken. Für die in Kapitel 4.5.2 erwähnte einfache und umfassende Methode zur Anrechnung finanzieller Sicherheiten ist die Berechnungsgrundlage der Marktwert. Zwar müssen gemäß § 194 SolvV finanzielle Sicherheiten nicht täglich neu bewertet werden, aber gesunkene Marktwerte erhöhen nach Ablauf des Neubewertungsabstands die Eigenmittelanforderung. Es könnte eingewendet werden, dass sich unterschiedliche finanzielle Sicherheiten wie Aktien oder Anleihen in einem Stressszenario aufgrund von negativen Korrelationsannahmen wertmäßig gegensätzlich entwickeln können. Der Anstieg der Korrelation zwischen den Assetklassen während der Finanzkrise hat aber offengelegt, dass diese Annahme für Stressszenarien keine allgemeine Gültigkeit hat.<sup>258</sup> Somit muss mit einer Zunahme der Eigenmittelanforderung aufgrund von sinkenden Werten finanzieller Sicherheiten im Stressszenario ausgegangen werden.

In der Ökonomik wird der Sicherheitenwert vollständig vom Exposure abgezogen. Nach Abzug der Bewertungsabschläge werden Sicherheiten mit

<sup>258</sup> Vgl. Templin, H.-U. (2010), S. 55

einer LGD von 0% angerechnet. Ein Absinken der Sicherheitenwerte im Stressszenario hat zur Folge, dass der unbesicherte Anteil der Forderung steigt.

Den Unterschied im Stressszenario zwischen der regulatorischen und ökonomischen Kapitalunterlegung bildet der rote Bereich der Abbildung 8 grafisch ab. Der neue unbesicherte Anteil in der Ökonomik muss nun mit Kapital unterlegt werden. Dieser Anteil ist im Normalfall nicht mit Kapital unterlegt. In der regulatorischen Sicht ist bereits im Normalfall die Kreditsicherheit mit Kapital unterlegt, weil Kreditsicherheiten auch ein Risikogewicht zugewiesen wird. Damit kann die ökonomische Kapitalanforderung sensibler auf Wertverluste bei Kreditsicherheiten reagieren.

In der Ökonomik wirkt nicht nur der Wertverlust der Sicherheiten auf die Kapitalanforderung. Aufgrund des Anstiegs der LGD<sup>259</sup> im Stressszenario steigt der EL und der UL im Kreditportfoliomodell. Die Verlustverteilung wird insgesamt flacher und gestreckt. Der CVaR nimmt zu und die ökonomische Kapitalanforderung steigt an. Dies ist ein bedeutender Unterschied, da die LGD in der regulatorischen Sicht auch im Stressszenario konstant bleibt. Dieser Effekt ist nur dann ursächlich für eine Abweichung der Kapitalanforderung im Stressszenario, wenn die LGD im Stressszenario für die Ökonomik verändert wird. In der Bankpraxis wird in Stressszenarien häufig nur das Rating verschlechtert oder die Credit-Spreads werden erhöht. Da die Erhöhung der Credit-Spreads eine höhere Verlustquote berücksichtigen,<sup>260</sup> wird die LGD im Stressszenario indirekt berücksichtigt, die ursächlich für eine unterschiedliche Zunahme der Kapitalanforderung im Stressszenario sein kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die ökonomische Kapitalanforderung im Beispielstresstest aufgrund des Sicherheiteneffekts und der Erhöhung des CVaR steigt. Je nach Definition des Szenarios in der

---

<sup>259</sup> Zur Modellierung der LGD im Stressszenario: Vgl. Gruber, W./Hahn, R. (2010), S. 135 f.

<sup>260</sup> Vgl. Kapitel 4.1

Bankpraxis kann die Berücksichtigung eines LGD-Stress zusätzlich Auslöser eines unterschiedlichen Anstiegs der Kapitalanforderung zwischen Normalfall und Stressszenario beider Sichtweisen sein.

#### 5.2.4 Korrelation

Im vorliegenden Beispielszenario ist kein expliziter Anstieg der Korrelation erwähnt. Trotzdem sollen die Auswirkungen der unterschiedlichen Behandlung der Korrelation zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sicht im Stresstest diskutiert werden. Zum einem können im Stresstest Korrelationen zwischen den Parametern (z.B. PD und LGD) bei der Szenariodefinition berücksichtigt werden. Des Weiteren können Assetkorrelationen zwischen Kreditnehmern bzw. deren Abhängigkeit zum systematischen Faktor in Stress-tests einfließen. Im Folgenden wird wie in Kapitel 4.6 die Assetkorrelation behandelt.

Die Assetkorrelation ist im Basis-IRBA durch Vorgabe einer von der PD abhängigen Funktion fest vorgegeben. Steigt im Stressszenario die PD, so wird der Anstieg der Eigenmittelanforderung durch einen geringeren Korrelationskoeffizient gedämpft.<sup>261</sup>

Für die ökonomische Quantifizierung des Adressrisikos werden Assetkorrelationen ebenso berücksichtigt. Die Assetkorrelation ist in der Ökonomik wie in den regulatorischen Vorgaben auf den Bereich zwischen 0,12 und 0,24 eingeschränkt. Bleibt im Stressszenario die Korrelationsannahme der Ökonomik zum Normalfall konstant, ist die Veränderung der PD primär ursächlich für die steigende Kapitalanforderung. Da allerdings die steigende regulatorische Eigenmittelanforderung durch den Anstieg der PD gedämpft wird und ein solcher Effekt in der Ökonomik nicht vorhanden ist, kann die differenzierte Behandlung der Assetkorrelation Ursache für einen höheren Anstieg der Kapitalanforderung in der Ökonomik sein.

---

<sup>261</sup> Vgl. Kapitel 4.1

Da die Korrelationsschätzungen nur bedingt als stabil angesehen werden können und keine verlässliche Schätzung für die Zukunft darstellen,<sup>262</sup> können in Stressszenarien die tatsächlichen Assetkorrelationen wesentlich höher sein, als für den Normalfall angenommen. Ein Anstieg der Assetkorrelation führt zu einem deutlich höheren UL und einer stärkeren Streuung der Verluste. Sehr hohe Verluste werden bei steigender Assetkorrelationen wahrscheinlicher. Werden nun in der Ökonomik für den Stressfall steigende Korrelationen bis maximal 0,24 angenommen, während der Anstieg der regulatorischen Eigenmittelunterlegung im Stressszenario gemildert wird, kann dieser gegenläufige Effekt einen spürbaren Beitrag für eine im Stressszenario deutlich steigende Kapitalanforderung der Ökonomik sein.

In diesem Kapitel wurden die wesentlichen Unterschiede der Parameter im Stresstest zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sicht erläutert. Im folgenden Kapitel erfolgt eine quantitative Untersuchung über die unterschiedliche Zunahme der Kapitalanforderung in Stresstests. Ebenso wird diskutiert, wie die unterschiedlichen Risikoberichte der Sichtweisen in die Gesamtbanksteuerung eingebunden werden können. Dies ist notwendig, da Vorstände entscheiden müssen, welche Berichte Grundlage ihrer Beschlüsse sind.<sup>263</sup>

### 5.3 Stresstestanalyse

Für die Untersuchung wird die Kapitalveränderung in drei Standardstressszenarien der Universalbank aus der Bankpraxis für das regulatorische und ökonomische Kapital analysiert. Das erste Szenario simuliert ein globales Abschwungsszenario, welches auf das gesamte Kreditportfolio wirkt. Im zweiten und dritten Szenario werden jeweils für die Universalbank relevante Risikokonzentrationen in Stresstests abgebildet, um die spezifische Risikosituation der Universalbank abzubilden.

---

<sup>262</sup> Vgl. Kapitel 4.6.1

<sup>263</sup> Vgl. Hull, J. (2011), S. 431



In den drei Standardstressszenarien ist der entscheidende Stressparameter die PD. Eine kombinierte Veränderung mehrerer Parameter erfolgt in diesen Stressszenarien nicht. Somit können die Auswirkungen der unterschiedlichen Behandlung der PD gezielt quantifiziert werden. Die Abbildung 9 veranschaulicht den Anstieg der Kapitalanforderung der bankinternen Stresstests für beide Sichtweisen. Die Daten basieren auf Ergebnissen für die Standardstressszenarien aus dem Frühjahr 2011.

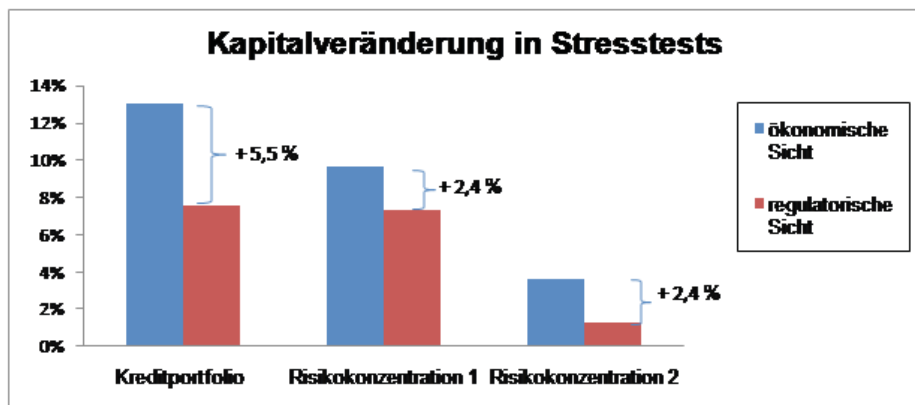


Abb. 9: Kapitalanforderung in Stresstests

In Kapitel 5.2.2 wurde für das Beispielszenario bereits festgestellt, dass die ökonomische Kapitalanforderung sensitiver auf Veränderungen des Ratings bzw. der PD reagiert. Die grafische Gegenüberstellung der beiden Sichtweisen quantifiziert die höhere Sensitivität der ökonomischen Kapitalanforderung im Vergleich zur regulatorischen Eigenmittelanforderung. Dies liegt an zwei bedeutenden Effekten. Zum einen wirken Bonitätsverschlechterungen in der Ökonomik stärker auf die Kapitalanforderung als die regulatorischen Ansätze (KSA, Basis-IRBA). Zweitens wirkt sich die Berücksichtigung der Laufzeit in der Ökonomik auch in Stressszenarien aus. Besonders bei sehr guten Bonitäten und Krediten mit langer Laufzeit steigt die ökonomische steigt die

ökonomische Kapitalanforderung in den Stressszenarien erheblich an.<sup>264</sup>

Im Szenario Kreditportfolio ist der Anstieg der ökonomischen Kapitalanforderung (13,1%) um 5,5% größer als der Anstieg der Eigenmittel (7,6%). Bei diesem Szenario weicht der Anstieg der ökonomischen und regulatorischen Anforderung am stärksten voneinander ab. Zu erwähnen ist auch das Szenario Risikokonzentration 2. Der Anstieg der ökonomischen Kapitalanforderung beträgt 3,6%. Die Eigenmittelanforderung steigt nur um ca. 1,2%. Der Anstieg in der Ökonomik ist damit um fast 200% größer. Das Ergebnis zeigt, dass die Stresstestergebnisse für die ökonomische und regulatorische Sicht abweichen. Der deutlich geringere Anstieg der Eigenmittel kann dazu führen, dass die Risikosituation nicht korrekt abgebildet und unterschätzt wird. Eine vollständige Konzentration auf die regulatorischen Auswirkungen könnte demnach zu unterschiedlichen Interpretationen und Handlungsoptionen führen. Allerdings kann auch die ökonomische Sicht zu konservativ sein und die Risikosituation überschätzen. Da ein Backtesting für Szenarien nur bei Eintritt möglich ist, erschwert dies die Ableitung von Handlungsoptionen. Daher werden nachfolgend die Implikationen aus den Stresstestergebnissen für die Gesamtbanksteuerung beschrieben.

#### **5.4 Implikationen für die Gesamtbanksteuerung**

Die Vielzahl praxisrelevanter Unterschiede und deren Auswirkungen auf die Stresstestergebnisse müssen in der Gesamtbanksteuerung berücksichtigt werden. Insbesondere die Fähigkeit des Bankmanagements, aus den unterschiedlichen Stresstestergebnissen steuerungsrelevante Handlungsoptionen abzuleiten, entscheidet maßgeblich über den erfolgreichen Einsatz von Stresstests in der Gesamtbanksteuerung. Dies ist umso anspruchsvoller, da

---

<sup>264</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2

Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Szenarien nur ungenau bestimmt werden können. Den Einfluss in die Gesamtbanksteuerung integrierter Stresstests auf die Bilanz, die regulatorischen Anforderungen und die Ökonomik stellt Abbildung 10 dar.

Einfluss der Stresstests auf die Gesamtbanksteuerung			
Bilanziell	Regulatorisch		Ökonomik
	KSA	Basis-IRBA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GuV-Effekte aus EWB und PWB</li> <li>• Kapitalquoten</li> </ul>	RWA-Erhöhung	RWA- und EL-Erhöhung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstieg des CVaR</li> <li>• Volatilität der RDM</li> </ul>

Abb. 10: Einfluss der Stresstests auf die Gesamtbanksteuerung

Aus den in die Gesamtbanksteuerung integrierten Stressszenarien für das Adressrisiko müssen neben GuV-Effekten auch die Auswirkungen auf die Kapitalquoten und die Geschäftsentwicklung berücksichtigt werden.<sup>265</sup> Dabei sollte bei der Ableitung der Handlungsoptionen die regulatorische und ökonomische Kapitalplanung sowie das angestrebte Bonitätsniveau berücksichtigt werden. Die externe Bonitätseinschätzung wird maßgeblich durch bilanzielle Kapitalquoten bestimmt. Sie haben eine enorme Bedeutung für Kapitalgeber und die Refinanzierungsmöglichkeiten von Kreditinstituten am Geld- und Kapitalmarkt.<sup>266</sup>

Von zentraler Bedeutung ist die Kernkapitalquote. Sie dient als Kriterium für die Solvenz von Kreditinstituten. Für Investoren ist sie Teil der

<sup>265</sup> Vgl. Schröck, G. (2010), S. 328 f.

<sup>266</sup> Vgl. Bohr, O./Föhl, M./Meyer, M. (2010), S. 463 ff.

Entscheidungsgrundlage. Sie hat eine hohe Relevanz für die interne Steuerung, denn Kreditinstitute sollten aus bankinterner Sicht entsprechend der Marktanforderungen kapitalisiert sein. Damit die Kernkapitalquote in Stressszenarien nicht unter ein vom Bankvorstand gewünschtes Niveau sinkt, ergeben sich als Handlungsoptionen eine Erhöhung der Eigenmittel oder eine Reduzierung von Adressrisiken. Insgesamt haben die regulatorischen Auswirkungen damit eine hohe Bedeutung für die Gesamtbanksteuerung und die Einhaltung der Kapitalquoten stellt für Kreditinstitute mehr als nur die Erfüllungen bankenaufsichtsrechtlicher Bestimmungen dar.

Wie bereits erwähnt steigt in den Stressszenarien sowohl die regulatorische als auch die ökonomische Kapitalanforderung. Die ökonomische Sichtweise dient insbesondere der Optimierung des Risiko-Rendite-Verhältnisses,<sup>267</sup> damit die Risikodeckungsmasse als knappe Ressource optimal allokiert ist. Die Ökonomik berücksichtigt bei der Risikoquantifizierung folgende Risikotreiber: Risikokonzentrationen, Klumpenrisiken und Korrelationen. Damit werden die eingegangenen Adressrisiken auf Portfolioebene genauer abgebildet. Werden diese individuell abhängigen Risikotreiber, wie in den MaRisk gefordert, in Stresstests gezielt abgebildet, steigt die ökonomische Kapitalanforderung deutlich stärker an. Dabei muss zwingend berücksichtigt werden, dass sich die ökonomischen Kapitalbestandteile an IFRS Bilanzwerten orientieren, die stärkeren Schwankungen unterliegen.

Beide Sichtweisen müssen zur langfristigen Sicherstellung der Risikotragfähigkeit in der Gesamtbanksteuerung verknüpft werden. Die Zusammenführung beider Sichtweisen stellt für Kreditinstitute eine Herausforderung dar. Bevor die Stresstestergebnisse in Handlungsoptionen umgesetzt werden, müssen Kreditinstitute sich zudem bewusst machen, ob eher das regulatorische oder das ökonomische Kapital ein Engpassfaktor in der Kapitalausstattung

---

<sup>267</sup> Die Erträge aus Kreditgeschäften können mit der Marktzinsmethode bestimmt werden. Der Ertrag setzt sich aus einem Konditions- und Strukturbeitrag zusammen. Vgl. dazu ausführlich: Schierenbeck, H. (2003), S. 70 ff.

darstellt. Dem Verfasser ist bewusst, dass die Zusammenführung beider Sichtweisen einen hohen Anspruch an die personellen und technischen Ressourcen stellt. Im Sinne einer besseren Abbildung der Risikosituation gilt es für die Universalbank abzuwägen, inwieweit die Umsetzung nach einer Abwägung der Kosten und Nutzen als sinnvoll erscheint.

## 6. Schlussausblick

In der Arbeit wurden die Parameterunterschiede der Sichtweisen dargestellt und deren Auswirkungen auf Stresstests untersucht. Dazu erfolgte zunächst eine Darstellung der Ansätze zur Quantifizierung der Kapitalanforderung. Im Anschluss wurde festgestellt, dass erhebliche methodische Unterschiede zwischen beiden Sichtweisen bestehen, die insbesondere auf die unterschiedliche Zielsetzung der Ansätze zurückzuführen sind. Die methodischen Unterschiede spiegeln sich im Wesentlichen in der differenzierten Behandlung der Parameter wieder. Die These, dass die Unterschiede bei der Quantifizierung der Kapitalanforderung auf die Erhöhung der Kapitalanforderung in Stresstests unterschiedlich Einfluss nehmen, kann bestätigt werden. Die abschließende Untersuchung über die Auswirkungen in Stresstests für beide Kapitalansätze ergab, dass die ökonomische Kapitalanforderung in Stresstests risikosensitiver reagiert.

In der Konsequenz können sich für ein und dasselbe Kreditgeschäft aus ökonomischer und regulatorischer Sicht unterschiedliche Kapitalanforderungen ergeben. Diese schlagen sich insbesondere im Rahmen der Vorkalkulation in divergierenden Eigenkapital-Verzinsungsansprüchen nieder. Ferner können sich im Rahmen von Stresstests unterschiedliche Ergebnisse bezüglich der Risikotragfähigkeit einer Bank ergeben. Ob eine Gesamtbanksteuerung aus regulatorischer oder ökonomischer Sicht vorgenommen wird, kann somit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für eine Bank werden.

Die Arbeit hat die unterschiedliche Ermittlung der Kapitalanforderung für Adressrisiken im Normal- und Stressfall thematisiert. Bestandteil der aufsichtsrechtlichen Gesamtkennziffer sind neben Adressrisiken auch Marktpreis- und operationelle Risiken. Um in der Gesamtbanksteuerung die Sichtweisen näher zusammenzuführen, müssen auch die Unterschiede der Marktpreis- und operationellen Risiken bekannt sein.

Die Unterschiede zwischen den Sichtweisen sind allerdings deutlich geringer, da in beiden Sichtweisen die gleichen Methoden Verwendung finden.

Ob die Banksteuerung allein an regulatorischen Verfahren oder ökonomischen Konzepten ausgerichtet werden sollte, ist nicht zielführend. Die regulatorischen Anforderungen sind zwingend einzuhalten und müssen mindestens als harte Nebenbedingung im Kontext der Gesamtbanksteuerung berücksichtigt werden. Dabei sollten Kreditinstitute sich jederzeit der externen Bedeutung ihrer regulatorischen Kapitalquoten bewusst sein, denn sie sind wesentlicher Bestandteil der Investitionsentscheidungen von Kapitalgebern. In Kapitel 4 wurde dargelegt, dass die regulatorischen Anforderungen die Risikosituation der Kreditinstitute nicht adäquat abbilden. Insbesondere große Kreditinstitute sollten die interne Steuerung daher nicht vollständig an regulatorischen Anforderungen ausrichten. Infolgedessen sind ökonomische Portfoliomodelle notwendig, um eine integrierte Sicht auf die Risiken und Erträge zu gewährleisten. Die Verknüpfung der regulatorischen und ökonomischen Sicht zur langfristigen Sicherstellung der Risikotragfähigkeit stellt daher für Kreditinstitute eine beträchtliche Herausforderung dar.

In der Bankpraxis erfolgt häufig die Trennung zwischen der regulatorischen und ökonomischen Sichtweise auch in der Organisationsstruktur. Solange beide Sichtweisen in der internen Risikobeurteilung vollständig getrennt sind, können sie auf operativer Ebene getrennt werden. Eine Zusammenführung ist erst auf strategischer Ebene notwendig. Aufgrund der Annäherung der regulatorischen Ansätze an ökonomische Modelle – es sei an dieser Stelle nochmals auf den erwähnten fortgeschrittenen IRBA-Ansatz hingewiesen, indem auch die Parameter EAD und LGD von den Kreditinstituten selbst zu schätzen sind – und der Implementierung von Stresstests für beide Sichtweisen, sollten auch auf operativer Ebene die Sichtweisen näher zusammengeführt werden. Eine Annäherung auf operativer Ebene kann die Vorteile, die konservative Risikoschätzung der Bankenaufsicht und die exaktere Abbildung der tatsächlichen Risikosituation in der Ökonomik, besser im Einklang in der Gesamtbanksteuerung berücksichtigen.

Der Lösungsvorschlag kann als Anstoß dienen, wie die duale Steuerung der Sichtweisen besser in die Gesamtbanksteuerung einbezogen werden kann. Es besteht die Möglichkeit, dass sich der Vorschlag in der Bankpraxis nicht als zielführend erweist. Allerdings verdeutlicht er Anregungen zu einer besseren integrierten Steuerung und Quantifizierung von Adressrisiken innerhalb der Universalbank.



## A Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	165
Abb. 2: Systematik des KSA	187
Abb. 3: Systematik des IRBA	192
Abb. 4: Value at Risk	197
Abb. 5: Risikotragfähigkeitskonzept	209
Abb. 6: Auswirkungen der EAD im Stresstest	254
Abb. 7: Zunahme der Kapitalanforderung bei Ratingdowngrade	257
Abb. 8: Immobiliensicherheiten im Stressszenario	260
Abb. 9: Kapitalanforderung in Stresstests	264
Abb. 10: Einfluss der Stresstests auf die Gesamtbanksteuerung	266

## B Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Terminologie der Sichtweisen	168
Tab. 2: Eigenmittelbestandteile	172
Tab. 3: Ökonomische Kapitalbestandteile	177
Tab. 4: Sicherheiten im KSA	190
Tab. 5: Synopse - Quantifizierung von Adressrisiken und Stresstests	203
Tab. 6: CCF in der Ökonomik	213
Tab. 7: Risikogewichte Spezialfinanzierung	221
Tab. 8: Sicherheiten im Vergleich	232
Tab. 9: Korrelationskoeffizient	241
Tab. 10: Quantifizierung von Adressrisiken im vergleichenden Überblick	246
Tab. 11: Veränderung der Eigenmittelanforderung im KSA	255

## C Anhangverzeichnis

Anhang 1: Anerkannte Ratingagenturen der Bankenaufsicht	275
Anhang 2: Ratings Griechenland	275
Anhang 3: KSA-Verbriefungsrisikogewicht in Anlehnung der externen Ratings von S&P	276
Anhang 4: IRBA-Verbriefungsrisikogewicht in Anlehnung der externen Ratings von S&P	277
Anhang 5: Risikogewichte im Vergleich	278
Anhang 6: Risikogewichte für Staaten, Banken und Unternehmen sowie KMU mit Jahresumsatz 5 Mio. im IRBA	279
Anhang 7: Assetkorrelation im Basis-IRBA	280
Anhang 8: KSA Risikogewichte Unternehmen	281
Anhang 9: S&P Rating Dax-30 Unternehmen	281
Anhang 10: Korrelation zwischen PD und RR	282

## Anhang 1: Anerkannte Ratingagenturen der Bankenaufsicht<sup>268</sup>

Folgende Ratingagenturen sind nach §§ 52 und 53 SolvV für die bankaufsichtliche Risikogewichtung anerkannt:

- Creditreform Rating AG
- DBRS (Dominion Bond Rating Service)
- Fitch Ratings
- Japan Credit Rating Agency Ltd. (JCRA)
- The McGraw-Hill Companies unter der Marke „Standard & Poor’s Ratings Services“ (S&P)
- Moody’s Investors Service

## Anhang 2: Ratings Griechenland<sup>269</sup>

Ratingagentur	Ratingnote
Fitch	BB+
Standard and Poors	BB+
Moody’s	B1

---

<sup>268</sup> Mit Änderungen übernommen aus: BaFin (2011a)

<sup>269</sup> Vgl. Fitch (2011), Vgl. dazu auch: Standard and Poors (2011b) und o. V. (2011)

**Anhang 3: KSA-Verbriefungsrisikogewicht in Anlehnung an die externen Ratings von S&P<sup>270</sup>**

Langfristige Ratings		
Externes Rating	Bonitätsstufe	Risikogewicht
AAA bis AA-	1	20%
A+ bis A-	2	50%
BBB+ bis BBB-	3	100%
BB+ bis BB-	4	350%
B+ und darunter	5	1250% bzw. Kapitalabzug

Kurzfristige Ratings		
Externes Rating	Bonitätsstufe	Risikogewicht
A-1+, A-1	1	20%
A-2	2	50%
A-3	3	100%
Unter A-3	4	1250% bzw. Kapitalabzug

---

<sup>270</sup> Mit Änderungen übernommen aus: Anlage 1, Tabelle 10 + 11 SolvV, Vgl. dazu auch: BaFin (2011b)

**Anhang 4: IRBA-Verbriefungsrisikogewicht in Anlehnung an die externen Ratings von S&P**

Langfristige Ratings				
Rating	Bonitätsstufe	granular und höchstrangig (Senior-Positionen)	granular und nicht höchstrangig	nicht-granular
AAA	1	7%	12%	20%
AA+ bis AA-	2	8%	15%	25%
A+	3	10%	18%	35%
A	4	12%	20%	35%
A-	5	20%	35%	
BBB+	6	35%	50%	
BBB	7	60%	75%	
BBB-	8	100%		
BB+	9	250%		
BB	10	425%		
BB-	11	650%		
Unter BB-	11 und schlechter	1250% bzw. Kapitalabzug		

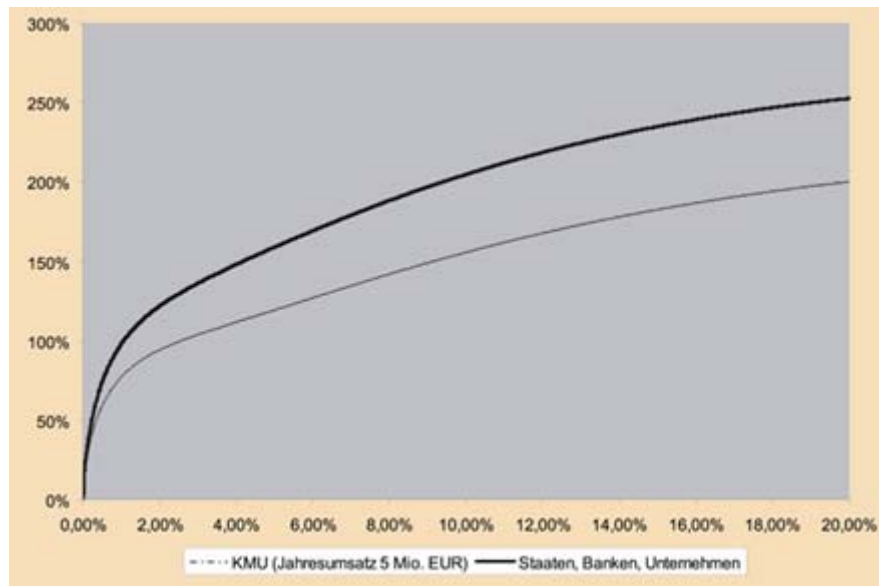
<sup>271</sup> Mit Änderungen übernommen aus: Anlage 1, Tabelle 18 + 19 SolvV, Vgl. dazu auch: BaFin (2011b)

Kurzfristige Ratings				
Rating	Bonitätsstufe	granular und höchstrangig (Senior-Positionen)	granular und nicht höchstrangig	nicht-granular
A-1+, A-1	1	7%	12%	20%
A-2	2	12%	20%	35%
A-3	3	60%	75%	
Unter A-3	4	1250% bzw. Kapitalabzug		

#### Anhang 5: Risikogewichte im Vergleich

Rating	KSA	IRBA
AAA		8%
AA+	20%	12%
AA		15%
AA-		18%
A+	50%	21%
A		25%
A-		30%
BBB+	100%	35%
BBB+		43%
BBB-		66%
BB+		79%
BB	150%	93%
BB-		121%
B+		136%
B		176%
B-		235%
Unter B-		253%
Nicht geratet	100%	

Anhang 6: Risikogewichte für Staaten, Banken und Unternehmen sowie KMU mit Jahresumsatz 5 Mio. im IRBA<sup>272</sup>



---

<sup>272</sup> Vgl. Enthalten in: Hölscher, R./Karrenbauer, U. (2008), S. 8 ff.



## Anhang 7: Assetkorrelation im Basis-IRBA

M=2,5

LGD= 45%

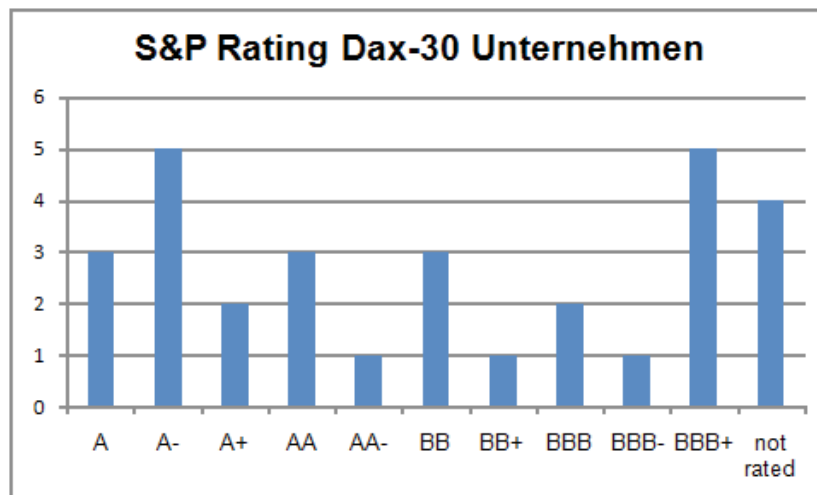
Umsatz=100 Mio ► keine Größenanpassung für KMU

Rating-klasse	Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) gem. Masterskala	Größenanpassung für KMU	Asset Korrelation	Risikogewicht
1(AA A)	0,01%	nicht anwendbar	0,2394	7,98%
1(AA+)	0,02%	nicht anwendbar	0,2388	12,00%
1(AA)	0,03%	nicht anwendbar	0,2382	15,31%
1(AA-)	0,04%	nicht anwendbar	0,2376	18,21%
1(A+)	0,05%	nicht anwendbar	0,2370	20,83%
1(A)	0,07%	nicht anwendbar	0,2359	25,47%
1(A-)	0,09%	nicht anwendbar	0,2347	29,55%
2	0,12%	nicht anwendbar	0,2330	34,93%
3	0,17%	nicht anwendbar	0,2302	42,55%
4	0,26%	nicht anwendbar	0,2254	53,53%
5	0,39%	nicht anwendbar	0,2187	65,67%
6	0,59%	nicht anwendbar	0,2093	79,41%
7	0,88%	nicht anwendbar	0,1973	93,36%
8	1,32%	nicht anwendbar	0,1820	107,53%
9	1,98%	nicht anwendbar	0,1646	121,40%
10	2,96%	nicht anwendbar	0,1473	135,64%
11	4,44%	nicht anwendbar	0,1330	152,82%
12	6,67%	nicht anwendbar	0,1243	175,82%
13	10,00%	nicht anwendbar	0,1208	204,67%
14	15,00%	nicht anwendbar	0,1201	234,83%
15	20,00%	nicht anwendbar	0,1200	252,53%
16	100,00%	nicht anwendbar	0,1200	1325,00%
17	100,00%	nicht anwendbar	0,1200	1325,00%
18	100,00%	nicht anwendbar	0,1200	1325,00%

## Anhang 8: KSA Risikogewichte Unternehmen<sup>273</sup>

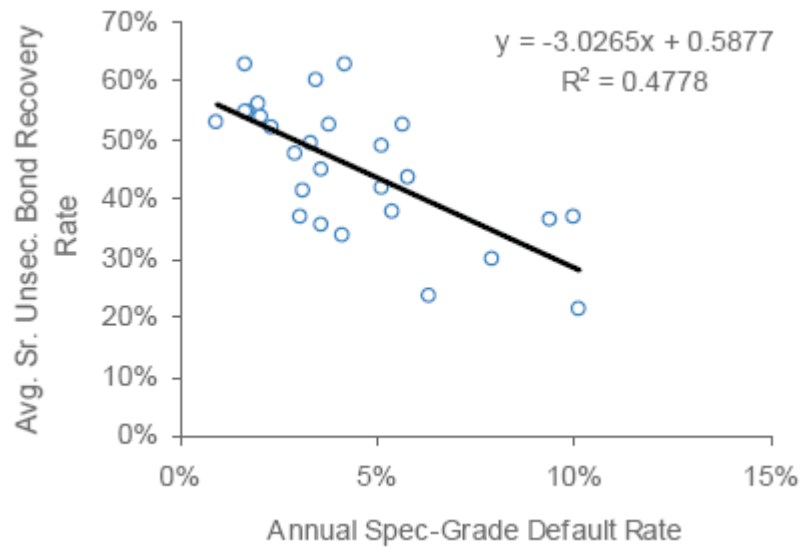
Bonitätsstufe	1	2	3	4	5	6
Risikogewicht	20%	50%	100%	100%	150%	150%

## Anhang 9: S&P Rating Dax-30 Unternehmen



<sup>273</sup> Vgl. Anlage 1, Tabelle 9 SolvV

Anhang 10: Korrelation zwischen PD und RR<sup>274</sup>



---

<sup>274</sup> Enthalten in: Moody's (2009), S. 10

## D Literaturverzeichnis

- [1] Aberer, B. (2007): Verbriefungen in der SolvV, in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapitalunterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrisch, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 183-209
- [2] Araten, M./Jacobs, M./Varshney, P. (2004): Measuring LGD on Commercial Loans, An 18- Year Internal Study, in: The RMA Journal, Nr. 8, S. 28-35
- [3] Andrulis, J. u. a. (2009): Unternehmensindividuelle Stresstests als Konsequenz aus der Finanzmarktkrise, in: Risiko Manager, Heft 10, S. 1-11
- [4] Albrecht, P./Maurer, R. (2008): Investment- und Risikomanagement, Modelle, Methoden, Anwendungen, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- [5] Basel Committee on Banking Supervision (1999):Credit Risk Modelling: Current Practices And Application, April 1999
- [6] Bennett, R./Catarineu, E./Moral, G. (2005): Loss given default validation, in: Basel Committee on Banking Supervision, Working Paper No. 14, Studies on the Validation of Internal Rating Systems, Revised Version May 2005, S. 60-93
- [7] Beinker, M. W./Deutsch, H.-P. (1999):Die drei Hauptmethoden zur VaR-Berechnung im Praxisvergleich, in: Handbuch Bankenaufsicht und Interne Risikosteuerungsmodelle, (Eller, R./Gruber, W./Reif, M.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 153-172
- [8] Bohr, O./Föhl, M./Meyer, M. (2010): Stresstesting als Werkzeuge einer integrierten Risiko- und Kapitalsteuerung, in: Praktikerhandbuch Stresstesting, Risikoartübergreifend – Ganzheitlich – MaRisk-konform, (Hrsg.: Geiersbach, K./Walter, B.), Heidelberg: Finanz Colloquium Heidelberg, S. 441-470
- [9] Brabänder, B. (2009): Die Rolle der Rating-Agenturen, in: Die Bank, Nr. 3, S. 56-59

- [10] Bühn, A./Klauck, K.-O. (2006): Stresstests – Einführung und Grundlagen, in: Stresstests in Banken, (Hrsg.: Klauck, K.-O./Stegmann, C), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 11-22
- [11] Bühner, A./Dicken, A./Wenner, I. (2010): Bedeutung von Stresstests, in: Risikomanagement und Frühwarnverfahren, (Hrsg.: Bantleon, U./Becker, A.), Stuttgart: Sparkassenverlag, S. 127-143
- [12] Burghof, H./Rudolph, B. (1998): Bankenaufsicht, Theorie und Praxis der Regulierung, Wiesbaden: Gabler
- [13] Committee of European Banking Supervisors (2009): CEBS Guidelines on Stress Testing, December 2009
- [14] Cramme, T. (2007): Angemessenheit der Eigenmittelausstattung, in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapitalunterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrich, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 23-57
- [15] CreditMetrics (1997): CreditMetrics – Technical Document, The benchmark for understanding credit risk, April 1997, New York
- [16] Deutsche Bundesbank (2002): Das Eigenkapital der Kreditinstitute aus bankinterner und regulatorischer Sicht, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 54 Jg., Nr. 1, S. 41-60
- [17] Deutsche Bundesbank (2003): Das deutsche Bankensystem im Stresstest, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 55. Jg., Nr.12, S. 55-63
- [18] Deutsche Bundesbank (2004): Neue Eigenkapitalanforderung für Kreditinstitute (Basel II), in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 56. Jg., Nr. 9, S. 75-100
- [19] Deutsche Bundesbank (2006a): Die deutsche Bundesbank, Aufgabenfelder, rechtlicher Rahmen und Geschichte, o. Verl.: Frankfurt am Main

- [20] Deutsche Bundesbank (2006b): Die Umsetzung der neuen Eigenkapitalregelungen für Banken in deutsches Recht, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 58. Jg., Nr.12, S. 69-91
- [21] Deutsche Bundesbank (2006c): Konzentrationsrisiken in Kreditportfolios, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 58. Jg., Nr. 6, S. 35-54
- [22] Deutsche Bundesbank (2007a): Zum aktuellen Stand der bankinternen Risikosteuerung und der Bewertung der Kapitaladäquanz im Rahmen des aufsichtlichen Überprüfungsprozess, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 59. Jg., Nr. 12, S. 57-72
- [23] Deutsche Bundesbank (2007b): Finanzmarktstabilitätsbericht 2007, November 2007
- [24] Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (o. J.): Argumente pro Institutssicherung, Stellungnahme des DSGV
- [25] European Banking Authority (2011): 2011 EU-Wide Stress Test, Methodological Note, Version 1.1
- [26] Falb, A. (2010): Stresstests der wesentlichen Risikoarten, in: Praktikerhandbuch Stresstesting, Risikoartübergreifend – Ganzheitlich – MaRisk-konform, (Hrsg.: Geiersbach, K./Walter, B.), Heidelberg: Finanz Colloquium Heidelberg, S. 78-103
- [27] Fischer, S./Heuter, H. (2010): Organisatorische Implikationen im Stresstestumfeld, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 247-273
- [28] Frese, M./Glüder, D. (2006): Neue Regeln der Bankenaufsicht für die Eigenkapitalunterlegung von Verbriefungen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 19, S. 33-38

- [29] Frye, J. (2000): Depressing Recoveries, in: Policy Studies – Emerging Issues Series, Supervision and Regulation Department, Federal Reserve Bank of Chicago, October 2000
- [30] Gleißner, W. (2008): Grundlagen des Risikomanagements, München: Vahlen Verlag
- [31] Gorodinskiy, T./Walter, B. (2010): Grundlagen, in: Praktikerhandbuch Stresstesting, Risikoartübergreifend – Ganzheitlich – MaRisk-konform, (Hrsg.: Geiersbach, K./Walter, B.), Heidelberg: Finanz Colloquium Heidelberg, S. 5-37
- [32] Gruber, W./Hahn, R. (2010): Stresstests im Kreditrisiko, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), S. 127-159
- [33] Grunert, J. (2005): Empirische Evidenz zur Prognose der Ausfallwahrscheinlichkeit und der Recovery Rate von Bankkrediten an deutsche Unternehmen, Mannheim: o.Verl.
- [34] Grunwald, K. (2008): Regulatorische Eigenkapitalanforderungen bei Verbriefungen, Entwicklung, Status und Konzepte für die Zukunft, in: Risiko Manager, Nr. 20, S. 1-10
- [35] Hahn, R. (2007): Kreditrisikominderungstechniken, in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapitalunterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrisch, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 137-158
- [36] Hagenstein, F./Mertz, A./Seifert, J. (2006): Aktives Management von Corporate-Bond-Portfolios und Kreditrisiken, Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- [37] Hänselmann, M./Wilderotter, O. (2008): Einsatz des ökonomischen Kapitals in der Gesamtbanksteuerung, in: Handbuch Ökonomisches Kapital, (Hrsg.: Becker, A./Gehrmann, V./Schulte-Mattler, H.), Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, S. 157-191

- [38] Hartmann-Wendels, T./Hellwig, M./Jäger-Ambrozewicz, M. (2010): Arbeitsweise der Bankenaufsicht vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise, (Hrsg.: Institut der deutschen Wirtschaft, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH
- [39] Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010): Bankbetriebslehre, 5. Aufl., Heidelberg/ Dordrecht/London/New-York: Springer
- [40] Hartung, J. (2005): Statistik, Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 14. Aufl., München: Oldenburg
- [41] Haves, R. (2009): Basel II – ein Überblick, in: Credit Analyst, (Hrsg.: Everling, O./Holschuh, K./Leker, J.), München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, S. 27-51
- [42] Heidorn, T. (2006): Finanzmathematik in der Bankpraxis, Vom Zins zur Option, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- [43] Heithecker, D. (2007): Aufsichtsrechtliche Kreditportfoliomodelle, Eine modelltheoretische Analyse der Kreditrisikomessung unter Basel II, Berlin: dissertation.de – Verlag im Internet
- [44] Henking, A./Bluhm, C./Fahrmeir, L. (2006): Kreditrisikomessung, Statistische Grundlagen, Methoden und Modellierung, Berlin/Heidelberg: Springer
- [45] Heri, E./Zimmermann, H. (2001): Grenzen statistischer Messkonzepte für die Risikosteuerung, in: Handbuch Bank-Controlling, (Hrsg.: Schierenbeck, H./Rolfes, B./Schüller, S.), Wiesbaden: Gabler, S. 995-1016
- [46] Hofmann, B. (2006): Kreditrisikomanagement im Spannungsfeld zwischen aufsichtsrechtlichen und ökonomischen Zielsetzungen, Band 3207, Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften



- [47] Hofmann, B. (2007): Risikosensitive Ausgestaltung regulatorischer Eigenmittelanforderungen: eine kritische Analyse des auf internen Ratings basierenden Ansatz, in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapitalunterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrisch, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 97-112
- [48] Hölscher, R./Karrenbauer, U. (2008): Sicherheitenanrechnung Kreditminderungstechniken in der Solvabilitätsverordnung, in: Risiko Manager. Nr. 24, S. 8-18
- [49] Horsch, A./Schulte, M. (2010): Wertorientierte Banksteuerung II: Risikomanagement, Kompendium bank-betrieblicher Anwendungsfelder, (Hrsg. Frankfurt School of Finance & Management), 4. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag
- [50] Hull, J. (2011): Risikomanagement, Banken, Versicherungen und andere Finanzinstitutionen, 2. Aufl., München: Pearson Studium
- [51] Jorion, P. (2001): Value at Risk, The New Benchmark for Managing Financial Risk, 2. Aufl., New-York: McGraw-Hill
- [52] Kick, T./Koetter, M. (2007): Slippery slopes of stress: ordered failure events in German banking, Discussion Paper Series 2: Banking and Financial Studies, (Hrsg. Deutsche Bundesbank), Nr. 3/2007, Frankfurt am Main: o. Verl.
- [53] Kirchbaum, M./Weiß, S. (2010): Entwicklung von Stresstests, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 41-60

- [54] Klement, J./Hahn, R. (2007): Aufbau und Grundlagen des IRB-Ansatzes, in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapital-unterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrisch, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 83-95
- [55] Kley, C. (2003): Mittelstands-Rating, Externe Credit Ratings und die Finanzierung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden: Gabler
- [56] Knauber, M./Horn, T. (2010): Integrierte Stresstests auf Gesamtbankebene – Durchführung, Management Information und strategische Aspekte, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 355-374
- [57] Krahl, O./Wagner, J. (2009): Szenarioanalysen im Kreditrisikomanagement, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 3, S. 26-29
- [58] Krahen, J. P./Carletti, E. (2007): Kapitalregulierung von Banken und systemische Risiken im Lichte von Basel II, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 8, S. 20-22
- [59] Krämer, R.-M. (2010): Mindestkapitalquoten – eine Wissenschaft für sich, in: Bankaufsichtsrecht, Entwicklungen und Perspektiven, (Hrsg.: Grieser S. G./Heemann, M.), Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag
- [60] Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2008): Unternehmensbefragung 2008, Unternehmensfinanzierung – bisher keine deutliche Verschlechterung trotz Subprimekrise, Juli 2008
- [61] Kronat, O./Thelen-Pischke, H. (2010): Neue Regularien und ihre Auswirkungen auf Verbriefungen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 19, S. 27-30

- [62] Lindemann, C./Schiele, C. (2011): Herausforderung für die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen Ausgabe Technik, 8 Jg., Heft 1, S. 17-21
- [63] Ludwig, S./Pomper, J./Wehn, C. S. (2010): Systematisierung und Klassifizierung von Stresstests, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 61-86
- [64] Macht, C. (2007): Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht und Basel II, Bankenregulierung auf einem internationalen level playing field, Studien zum Bank- und Börsenrecht, (Hrsg.: Immenga, U.), Band 64, Baden-Baden: Nomos
- [65] Maier, K. M. (2007): Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen, 3. Aufl., Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag
- [66] Maisch, M. (2011): Druck auf Landesbanken wächst, in: „Handelsblatt“ Nr. 71 vom 11.04.2011, S. 34
- [67] Markel, E. (2010): Qualitative Bankenaufsicht, Auswirkungen auf die Bankunternehmensführung, Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim, (Hrsg.: Stein, J.), Band 46, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis
- [68] Martin, M./Reitz, S./Wehn, C. S. (2006): Kreditderivate und Kreditrisikomodelle, Eine mathematische Einführung, Wiesbaden: Vieweg Verlag
- [69] Meier, C. (2004): Risikotreiber in einem Kreditportfolio, in: Der Schweizer Treuhänder, Heft 4, S. 255-260
- [70] Moody's (2009): Corporate Default and Recovery Rates, 1920-2008, Moody's Global Credit Policy
- [71] Munsch, M. (2007): Externes Rating für mittelständische Unternehmen – Ratingprozess am Beispiel der Creditreform Rating AG, in: Handbuch Rating, (Hrsg.: Büschgen, H. E., Everling, O.), 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler

- [72] Osman, Y./Drost, F. M. (2010): Bankenaufseher werden gnädiger, in: „Handelsblatt“ Nr. 114 vom 17.06.2010, S. 36
- [73] Österreichische Nationalbank (2004): Leitfaden zum Kreditrisiko, Best Practice im Risikomanagement von Verbriefungen, Wien: Österreichische Nationalbank
- [74] Österreichische Nationalbank (2006): Leitfaden zur Gesamtbankrisikosteuerung, Internal Capital Adequacy Assessment Process, Wien: Österreichische Nationalbank
- [75] o. V. (2011): Bankenverband hält Stresstest-Szenario für angemessen, in: „Börsen-Zeitung“ Nr. 54 vom 18.03.2011, S. 3
- [76] Puzanova, N. (2010): Kreditrisiken der Banken, Neue Portfoliomodelle zur konservativen Bemessung des Eigenkapitalbedarfs, Quantitative Methoden in Forschung und Praxis, Band 21, Hamburg: Verlag Dr. Kovač
- [77] Reitz, S. (2008): Stress-Szenarien im Rahmen der Risikotragfähigkeitsrechnung, in: Handbuch Ökonomisches Kapital, (Hrsg.: Becker, A./Gehrmann, V./Schulte-Mattler, H.), Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, S. 319-346
- [78] Reitz, S./Martin, M. (2007): IRBA-Zulassung und interne Ratings, in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapitalunterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrich, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 113-135
- [79] Rinker, A. (2002): Das Aufgabenpaket der Kreditinstitute zur praktischen Umsetzung von Basel II, in: Basel II – Das neue Aufsichtsrecht und seine Folgen, (Hrsg.: Tietmeyer, H./Rolfes, B.), Wiesbaden: Gabler
- [80] Rolfes, B. (2008): Gesamtbanksteuerung, Risiken ertragsorientiert steuern, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl

- [81] Russ, A. (2003): Kapitalmarktorientiertes Kreditrisikomanagement in der prozessbezogenen Kreditorganisation, Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim, (Hrsg.: von Stein, J. H.), Band 39, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis
- [82] Saunders, A./Allen, L. (2010): Credit Risk Measurement In and Out of the Financial crisis, New Approaches to Value at Risk and Other Paradigms, 3. Aufl., New Jersey: John Wiley & Sons
- [83] Schätzle, H. (2008): Risikoadjustierte Bepreisung von Krediten - Credit Value at Risk, Norderstedt: GRIN Verlag
- [84] Schierenbeck, H. (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, Band 1, 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- [85] Schierenbeck, H. (2009): Das Risiko-Chancen-Kalkül als Grundlage für eine integrierte Rendite-Risikosteuerung, in: Banken, Performance und Finanzmärkte, (Hrsg.: Nagel, R./Serfling, K.), Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag
- [86] Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S. (2008): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/ Risikosteuerung, Band 2, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- [87] Schneck, O. (2010): Risikomanagement, Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, Weinheim: Wiley-VCH Verlag
- [88] Schmid, M./Mitschele, A. (2010): Verzahnung von langfristiger Planung und Tagesgeschäft, Zusammenführung von strategischer und operativer Banksteuerung in einem Kennzahlensystem, in: Risiko Manager, Nr. 25, S. 25-29
- [89] Schröck, G. (2010): Die Verankerung von Stresstesting in den Planungs- und Steuerungsprozessen einer Bank, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 319-332

- [90] Schulte-Mattler, H. (2007): KWG – Die Basis der Bankenaufsicht, in: Die Bank, Heft 6, S. 60-67
- [91] Schulte-Mattler, H./Gaumert, U. (2008): Regulatorisches und ökonomisches Eigenkapital, in: Handbuch Ökonomisches Kapital, (Hrsg.: Becker, A./Gehrmann, V./Schulte-Mattler, H.), Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, S. 25-61
- [92] Schulte-Mattler, H./Manns, T. (2006): Kreditrisikominderung im IRB-Ansatz, in: Die Bank, Heft 9, S. 55-61
- [93] Schulte-Mattler, H./Manns, T. (2010): Bedeutung des regulatorischen und ökonomischen Eigenkapitals für das Risikomanagement der Banken, in: Risikomanagement und Frühwarnverfahren, (Hrsg.: Bantleon, U./Becker, A.), Stuttgart: Sparkassenverlag, S. 83-126
- [94] Söhlke, T. (2002): Regulatorische Erfassung des Kreditrisikos, Eine theoretische und empirische Analyse der Auswirkungen von Basel II auf Basis des zweiten Konsultationspapiers, (Hrsg.: Tietmeyer, H/Rolfes, B.), Wiesbaden: Gabler
- [95] Sprißler, W./Kemmer, M. (2000): Externes Rechnungswesen, in: Geld-, Bank- und Börsenwesen, (Hrsg.: von Hagen, J./von Stein, J. H.), 40. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- [96] Steevens, C. (2009): Die Finanz- und Wirtschaftskrise als Stresstest für Basel II, in: „Börsen-Zeitung“ Nr. 24 vom 05.02.2009, S. 8
- [97] Steffan, J./Kaninke, M./Peter, A. (2010): Praxisbeispiel: Integration von Stresstests in die Steuerungssystematik der Wüstenrot, in: Szenarioanalysen und Stresstests in der Bank- und Versicherungspraxis, Regulatorische Anforderungen, Umsetzung, Steuerung, (Hrsg.: Gruber, W./Martin, M. R. W./Wehn, C. S.), Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 341-354
- [98] Steinbrenner, H.-P. (2007): Management von Cashflow-Risiken, in: Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen, (Hrsg.: Maier, K. M.), 3. Aufl., Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, S. 373-430

- [99] Taleb, N. (2008): Der Schwarze Schwan, Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München: Carl Hanser Verlag
- [100] Templin, H.-U. (2010): Haben sich quantitative Asset-Management-Ansätze bewährt?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 16, S. 55-56
- [101] Theiler, U. (2006): Umsetzung effizienter Risikostrategien im Rahmen des Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), in: Handbuch MaRisk, (Hrsg.: Becker, A./Gruber, W./Wohlert, D.), Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag
- [102] Trück, S. (2005): Loss Given Default und Recovery Rates – Eine Einführung, in: Modernes Risikomanagement, Die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, (Hrsg.: Romeike, F.), Weinheim: Wiley-VCH Verlag
- [103] von Pföstitl, G. (2005): Messung und Modellierung der Ausfallwahrscheinlichkeit von Krediten, Finanzmanagement, Band 29, Hamburg: Verlag Dr. Kovač
- [104] Wehrsporn, U. (2001): Standardabweichung und Value at Risk als Maße für das Kreditrisiko, in: Die Bank, Heft 8, S. 582-588
- [105] Weiß, S. (2007): Der Kreditrisiko-Standardansatz (KSA), in: Handbuch Solvabilitätsverordnung, Eigenkapital-unterlegung von Markt-, Kredit-, und Operationellem Risiko, (Hrsg.: Cramme, T./Gendrisch, T./Gruber, W./Hahn, R.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 59-82
- [106] Wildenauer, N. (2008): Modellierung der Loss Rate Given, Default im Kreditrisikomanagement, Duisburg/Köln: WiKu-Verlag Dr. Stein
- [107] Zeise, L. (2010): Bändigt das Ungeheuer, in: „Financial Times Deutschland“, Nr.172/36 vom 06.09.2010, S. 24
- [108] Zurek, J. (2009): Kreditrisikomodellierung, Ein multifunktionaler Ansatz zur Integration in eine wertorientierte Gesamtbanksteuerung, Wiesbaden: Gabler

## Internetquellen

- [109] BaFin (2011): Liste der für die bankaufsichtliche Risikogewichtung anerkannten Ratingagenturen samt Mapping  
[http://www.bafin.de/cln\\_161/nn\\_724418/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Service/Auslegungsentscheidungen/Bankenaufsicht/ae\\_\\_080602\\_\\_ratingagenturen.html](http://www.bafin.de/cln_161/nn_724418/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Service/Auslegungsentscheidungen/Bankenaufsicht/ae__080602__ratingagenturen.html)  
Abruf: 30.03.2011
- [110] Deutsche Bundesbank (2011):  
[http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_basel\\_zulassung.php#irba](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_basel_zulassung.php#irba)
- [111] Fitchratings (2011): Fitch - Complete Sovereign Rating History [http://www.fitchratings.com/web\\_content/ratings/sovereign\\_ratings\\_history.xls](http://www.fitchratings.com/web_content/ratings/sovereign_ratings_history.xls)  
Abruf: 28.03.2011
- [112] Rating Service Unit (2011): Die RSU  
<http://www.rsurating.de/index.php?session=467a99e88eabcd382bef288edb739c9b&page=9>  
Abruf: 06.04.2011
- [113] RiskMetrics (2011a): RiskMetrics CreditManager, A Credit Portfolio Management Suite  
[http://www.msci.com/products/risk\\_management\\_analytics/creditmanager](http://www.msci.com/products/risk_management_analytics/creditmanager)  
Abruf: 08.04.2011
- [114] RiskMetrics (2011b): CreditManager Help Resources  
<http://cm3.riskmetrics.com/CreditManager/WebHelp/CM4.1.0/help.htm>  
Abruf: 12.04.2011



- [115] Standard and Poor's  
(2011a): Criteria, Corporates, General: 2008 Corporate Criteria: Analytical Methodology  
<http://www.standardandpoors.com/prot/ratings/articles/en/us/?assetID=1245199861546>  
Abruf: 12.04.2011
- [116] Standard and Poor's (2011b): Sovereigns Ratings List  
<http://www.standardandpoors.com/ratings/sovereigns/ratings-list/en/us?sectorName=null&subSectorCode=39&filter=H>  
Abruf: 20.04.2011

## Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank

In dieser Reihe werden ausgewählte wissenschaftliche Ergebnisse aus dem Studiengang BWL-Bank an der DHBW Stuttgart publiziert. Der Fokus liegt hierbei auf aktuellen und besonders relevanten Themen aus dem erweiterten bankbetriebswirtschaftlichen Kontext. Die Beiträge des ersten Bands setzen sich zum einen mit personalpolitischen Herausforderungen und zum anderen mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen für Kreditinstitute auseinander.

Der Beitrag von Carolin Drechsel untersucht mittels einer empirischen Untersuchung die Bedürfnisse akademischer Nachwuchskräfte und leitet hieraus mögliche unternehmerische Handlungsmaßnahmen im „War for Talents“ von Kreditinstituten ab. Kenntnisse über Attraktivitätsdimensionen von Studierenden können im Wettbewerb um akademische Nachwuchskräfte hier nach einen zentralen Wettbewerbsvorteil begründen.

Im zweiten Beitrag analysiert Bertram Giese aufsichtsrechtliche und ökonomische Ansätze zur Ermittlung der Kapitalunterlegung von Adressrisiken. Aufgrund unterschiedlicher Parameter und Annahmen differieren die Kapitalanforderungen zum Teil erheblich. Diese Abweichungen können gravierende Auswirkungen auf die Steuerung der Gesamtbank haben, insbesondere auf das Pricing von Krediten und die Beurteilung der Risikotragfähigkeit im Kontext von Adressrisiken.

