

Ikrat, Lara; Schlamp, Lea; Trautmann, Simon

Research Report

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank – Band 11

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank, No. 11

Provided in Cooperation with:

Fakultät Wirtschaft, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Suggested Citation: Ikrat, Lara; Schlamp, Lea; Trautmann, Simon (2025) : Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank – Band 11, Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank, No. 11, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Fakultät Wirtschaft, Stuttgart

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/312889>

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 11

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank DHBW Stuttgart, Fakultät Wirtschaft

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp / Prof. Dr. Thorsten Wingenroth

Lara Ikrat

Talentsuche in der Finanzbranche: Effektive Recruiting-Maßnahmen

Lea Schlamp

Künstliche Intelligenz im Recruiting: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen für Kreditinstitute

Simon Trautmann

Auswirkungen des digitalen Euro für Privatkunden auf die DZ BANK AG

Impressum

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Postfach 10 05 63

70004 Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp | Prof. Dr. Thorsten Wingenroth

Studiengangsleitung BWL-Bank

E-Mail: detlef.hellenkamp@dhw-stuttgart.de; thorsten.wingenroth@dhw-stuttgart.de

Tel.: 0711/1849-749/-761

Fax: 0711/1849-762

Online verfügbar unter:

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

Satz und Gestaltung: Marit Kasten (M.Sc.), Prof. Dr. Thorsten Wingenroth

Hinweis: Band 11 ist nur in digitaler Form mit der ISSN 2194-4973 (Internet) veröffentlicht.

ISSN 2194-4973 (Internet)

© 2025 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. (Februar 2025)

Vorwort

Um in einer öffentlichen Diskussion fachliche Impulse zu geben, veröffentlichen wir auch in diesem Band unserer wissenschaftlichen Reihe ausgewählte Entwicklungen und Facetten aus dem Bank- und Finanzwesen. In den bisherigen Bänden wurden bereits diverse bankbetriebliche Themen publiziert, wobei jeweils aktuelle Herausforderungen und Perspektiven für Theorie und Praxis diskutiert wurden.

Der vorliegende Band erweitert diesen Blick um drei Themenkomplexe, die in der heutigen Finanzwelt von besonderer Relevanz sind. Der erste Beitrag widmet sich dem Fachkräftemangel in der Finanzbranche. Während häufig von Engpässen in Bereichen wie der Pflege oder dem Handwerk berichtet wird, stellt sich nun auch für Kreditinstitute die Frage, wie sich der gravierende Mangel an gut ausgebildeten Nachwuchskräften bewältigen lässt. Die Autorin Lara Ikrat untersucht hierbei, welchen Einfluss die demografische Entwicklung, veränderte Erwartungen an Arbeitgeber und die Konkurrenz unter den Unternehmen auf die Gewinnung neuer Talente haben. Auf Basis empirischer Analysen werden effektive Recruiting-Maßnahmen vorgestellt und Ansätze entwickelt, wie Finanzinstitute, exemplarisch am Fall der Kreissparkasse Böblingen, dem Nachwuchskräftemangel wirksam begegnen können.

Der zweite Beitrag rückt die Künstliche Intelligenz (KI) in den Fokus, deren rasche Fortschritte sowohl die weitreichenden Möglichkeiten, als auch Bedenken der KI hervorrufen. Im Kontext des „War for Talents“ gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Kreditinstitute den Recruiting-Prozess effizienter gestalten können. Hier analysiert die Autorin Lea Schlamp, in welchen Phasen KI-Systeme wie Chatbots oder automatisierte Algorithmen sinnvoll eingesetzt werden können und wie sich dadurch das Aufgabenspektrum von Recruitern verändert. Zudem wird untersucht, welche Persönlichkeitsaspekte bei der Algorithmensteuerung zu berücksichtigen sind und inwiefern Bewerberinnen und Bewerber die KI-gestützte Personalauswahl akzeptieren. Abschließend erfolgt eine konkrete Handlungsempfehlung, wie KI-Anwendungen in Kreditinstituten implementiert werden können, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und zugleich den Bedürfnissen der Bewerber gerecht zu werden.

Im dritten Beitrag geht es schließlich um die Einführung eines digitalen Euro durch die Europäische Zentralbank (EZB) und die damit verbundenen Konsequenzen für Banken und Privatkunden. Simon Trautmann erläutert als Autor, wie sich durch die fortschreitende Digitalisierung – mit neuen Bezahlverfahren und Zahlungsmittelinnovationen – das Zahlungsverhalten bereits erheblich verändert hat. Der digitale Euro könnte eine zusätzliche, weitreichende Alternative zum Bargeld darstellen und Auswirkungen auf das zweistufige Bankensystem haben, indem sich die Rolle von Geschäftsbanken, darunter die DZ BANK AG, weiterentwickelt. Dabei analysiert Simon Trautmann, welche Chancen, Risiken und Herausforderungen sich hieraus ergeben und geht zudem der Frage nach, inwieweit sich das Zahlungsverhalten von Privatkunden durch einen digitalen Euro verändern könnte.

Alle drei Arbeiten verdeutlichen eindrücklich, wie stark sich die Finanzwelt im Spannungsfeld von Digitalisierung, Fachkräftesicherung und regulatorischen Innovationen befindet. Band XI soll ebenso zum wissenschaftlichen Diskurs beitragen und Lösungsansätze aufzeigen, die über den akademischen Rahmen hinaus für Entscheidungsträger und Praktiker von Interesse sind.

Alle bisher erschienenen Bände sind online unter der nachstehenden Adresse verfügbar:

www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank

Wir wünschen Ihnen auch mit diesem Band eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp

Prof. Dr. Thorsten Wingenroth

Stuttgart, im Februar 2025

Talentsuche in der Finanzbranche: Effektive Recruiting-Maßnahmen

von

Lara Ikrat

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Vorbemerkung	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung	3
2 Aktuelle Situation am Arbeitsmarkt der Finanzbranche	3
2.1 Anforderungen der Banken an ihr Personal.....	3
2.2 Situation am Arbeitsmarkt	5
3 Erwartungen der Nachwuchskräfte an ihren Arbeitgeber	8
4 Ursachen für den Nachwuchskräftemangel in der Finanzbranche	12
4.1 Demografischer Wandel.....	12
4.2 Arbeitgeberattraktivität der Finanzbranche.....	14
5 Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel	19
5.1 Definition und Abgrenzung des Tätigkeitbereiches des Recruiting	19
5.2 Allgemeine Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel seitens der Finanzinstitute	21
6 Umfrage unter potenziellen Nachwuchskräften der Kreissparkasse Böblingen	29
6.1 Der Landkreis Böblingen und seine wirtschaftlichen Besonderheiten	29
6.2 Die aktuelle Situation bei der Kreissparkasse Böblingen.....	31
6.3 Methodische Beschreibung der Umfrage	34
6.4 Auswertung der Umfrage	36
6.4.1 Deskriptive Analyse und Interpretation der Ergebnisse	36
6.4.2 Überprüfung der Hypothesen.....	40
7 Effektive Recruiting-Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen auf Basis der Ergebnisse ..	42
8 Reflexion	47
9 Fazit und Ausblick	49
Literaturverzeichnis	51
Verzeichnis der Internetquellen	55
Gesprächsverzeichnis	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verhältnis der angebotenen Berufsausbildungsstellen (grau) und Bewerber/-innen (dunkelblau) im Bereich Versicherungs- und Finanzdienstleistungen	6
Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in 2021	12
Abbildung 3: Der Recruiting-Workflow	20
Abbildung 4: Die größten Arbeitgeber im Landkreis Böblingen	30
Abbildung 5: Verteilung der Auszubildenden und Studierenden bei der Kreissparkasse Böblingen nach Berufen	32
Abbildung 6: Verteilung der Schulen unter den UmfrageTeilnehmenden	37
Abbildung 7: Startseite der Kreissparkasse Böblingen	43
Abbildung 8: Startseite 2 der Kreissparkasse Böblingen	43

Vorbemerkung

Zu Beginn wird darauf hingewiesen, dass in dieser Bachelorarbeit aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern überwiegend das generische Maskulinum verwendet wird. Die entsprechenden Begriffe gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Thematik des Fachkräftemangels hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und zieht folglich zunehmend Aufmerksamkeit auf sich. Allgemein ist schon seit längerem bekannt, dass vor allem in der Alten-, Gesundheits- und Krankenpflege sowie im Handwerk viele Fachkräfte fehlen.¹ Eine Branche, die bei dieser Thematik weniger im Vordergrund steht, ist die Finanzbranche. Doch auch hier herrscht ein Fachkräftemangel. Das Nachrichtenportal „FinanzBusiness“ berichtet z.B. im Oktober 2022: „Das Problem des Fachkräftemangels trifft die gesamte Branche: Sparkassen, private Banken, Genossenschaftsbanken, ganz gleich ob klein, ob groß, ob auf dem platten Land oder in der Großstadt.“² Auch die Börsen-Zeitung berichtet Anfang 2023 von einem sichtbaren Arbeitskräftemangel in der Finanzbranche.³ Fachkräfte sind als Personen definiert, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben. Fachkräftemangel kann als solcher definiert werden, wenn über einen längeren Zeitraum die Nachfrage nach Fachkräften das Angebot an diesen übersteigt und in den Unternehmen durch den Arbeitsmarkt nicht mehr gedeckt werden kann. Es kommt zu vakanten Stellen.⁴ Der Fachkräftemangel schwächt folglich die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. Für die Unternehmen ist der Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte in den letzten Jahren massiv gestiegen. Betroffene Unternehmen berichten außerdem über höhere bis stark gestiegene Personalkosten.⁵ Zusätzlich steigt die Arbeitsbelastung der bestehenden Mitarbeiter/-innen bei langen Vakanzen.⁶ Ein weiteres Risiko sehen einige Unternehmen in der Unterbrechung der Wertschöpfungskette durch den Fachkräftemangel.⁷

Eine mögliche Maßnahme, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist die verstärkte Investition in die Ausbildung von Nachwuchskräften.⁸ Denn, die Gewinnung von neuen Mitarbeitern erfolgt unter anderem durch die Ausbildung von Nachwuchskräften.⁹ Bei den Sparkassen haben bspw. interne Besetzungen Vorrang, weshalb es für diese besonders wichtig ist, junge Menschen als Fachkräfte von morgen intern weiterzuentwickeln.¹⁰ Doch auch an Nachwuchskräften herrscht in der Finanzbranche ein Mangel. Für Banken stellt es zunehmend eine Herausforderung dar, ausreichend qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen.¹¹ Im Vergleich zu früher, als sich noch genügend qualifizierte Bewerber bei den Unternehmen in der Finanzbranche beworben haben, wachsen derzeit die Anstrengungen, qualifiziertes, passendes und gutes Personal zu finden und an das Unternehmen zu

¹ Vgl. Janson, M. (2022), de.statista.com (Stand: 16.02.2023).

² Hall, A. (2022a), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

³ Vgl. Slegers, A. (2023), S. 4.

⁴ Vgl. Obermeier, T. (2014), www.bpb.de (Stand: 01.02.2023).

⁵ Vgl. Garnitz, J./Sauer, S. /von Maltzan, A. (2022), S. V.

⁶ Vgl. ebenda, S. 21.

⁷ Vgl. ebenda, S. 21.

⁸ Vgl. Stippler, S. et al. (2019), S. 26.

⁹ Vgl. Hall, A. (2022b), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

¹⁰ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

¹¹ Vgl. Slegers, A. (2023), S. 4.

binden. So spricht die Deutsche Bank jüngst von einem Kandidatenmarkt. Das heißt, dass die Mitarbeitenden sich unter einer Auswahl „ihren“ Arbeitgeber aussuchen können.¹² Konkret bedeutet das, dass die Deutsche Bank im Jahr 2022 nur 80 % ihrer Ausbildungsstellen und dualen Studiengänge besetzen konnte. Die Commerzbank konnte ihre Ausbildungsstellen und dualen Studiengänge in diesem Jahr ebenfalls nicht vollumfänglich besetzen.¹³ Die Börsen-Zeitung beschreibt folgende Extremsituation: „Heute sind die Personalabteilungen (von Finanzinstituten) schon froh, wenn auf jede ausgeschriebene Ausbildungsstelle eine weitgehend rechtschreibfehlerfreie Bewerbung eingeht.“¹⁴ Weil Auszubildende und duale Studierende als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel für die Unternehmen wichtig sind, stellt sich die Frage, wie ein Finanzinstitut effektiv gegen den Nachwuchskrätemangel vorgehen kann. In der vorliegenden Arbeit wird der Schwerpunkt dabei unter den Finanzinstituten auf den Banken in Deutschland liegen. Zudem liegt der Fokus auf der Gewinnung von Nachwuchskräften. Das Ziel ist es, Recruiting-Maßnahmen für Finanzinstitute zu erarbeiten, die effektiv für die Gewinnung von Nachwuchskräften sind und dem Nachwuchskrätemangel entgegenwirken. Zur Erreichung dieses Ziels sollen die folgenden Fragen beantwortet werden: „Wie attraktiv ist die Finanzbranche als Arbeitgeber für Nachwuchskräfte?“ und „Welche Erwartungen haben Nachwuchskräfte an einen Arbeitgeber?“. Für den Begriff Nachwuchskräfte gibt es aktuell noch keine einheitliche Definition. Im Duden ist Nachwuchs als „junge, heranwachsende Kräfte eines bestimmten Arbeits-, Fachbereiches“ definiert.¹⁵ Frank Lorenz definierte Nachwuchskräfte zum einen als Schüler, die vor dem Einstieg in die Ausbildung oder Studium stehen und zum anderen als Hochschulabsolventen, die vor dem Eintritt in das Arbeitsleben stehen¹⁶. In dieser Arbeit werden Nachwuchskräfte ebenfalls als Schüler vor dem Einstieg in die Ausbildung oder Studium definiert. Zusätzlich werden in dieser Arbeit unter diesem Begriff auch Auszubildende und Studierende sowie Trainees, Studierende im Praktikum, Werkstudierende und junge Fachkräfte in den ersten Jahren ihrer beruflichen Laufbahn verstanden. Da es für Nachwuchskräfte keine einheitliche Definition gibt, gibt es folglich für „Nachwuchskrätemangel“ ebenfalls keine allgemein gültige Definition. Basierend auf der bereits beschriebenen Definition des Worts „Fachkräftemangel“, bedeutet Nachwuchskrätemangel, dass die Nachfrage der Unternehmen nach Nachwuchskräften das Angebot, d.h. die Anzahl an Bewerbern, übersteigt und nicht mehr bedient werden kann.

Zusammenfassend kann die Aussage getätigt werden, dass in Deutschland ein Fachkräftemangel herrscht, welcher negative Auswirkungen auf die Unternehmen hat. Auch im Finanzsektor fehlt es an Fachkräften. Um gegen diesen Fachkräftemangel effektiv entgegenzuwirken, gewinnt die Ausbildung von Nachwuchskräften noch stärker an Bedeutung. Doch auch an Nachwuchskräften herrscht ein Mangel. Die Ursachen dafür, sowie effektive Recruiting-Maßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften, werden Inhalt dieser Arbeit sein. Es soll die Frage beantwortet werden: „Was können Finanzinstitute tun, um Nachwuchskräfte als Arbeitnehmer zu gewinnen?“. Ebenso werden die aktuelle Situation bei der Kreissparkasse Böblingen untersucht und effektive Recruiting-Maßnahmen abgeleitet.

¹² Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

¹³ Vgl. Reimann, A. (2022), www.wiwo.de (Stand: 03.02.2023).

¹⁴ Vgl. Slegers, A. (2023), S. 4.

¹⁵ Vgl. Duden (Hrsg.) (o.J.), www.duden.de (Stand: 17.04.2023).

¹⁶ Vgl. Lorenz F./Fischer, T. (2022), S. 4.

1.2 Gang der Untersuchung

Zu Beginn wird als Basis die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt in der deutschen Finanzbranche aufgezeigt. Anschließend wird die Generation Z, zu welcher der überwiegende Teil der Nachwuchskräfte angehört, charakterisiert und die Anforderungen von jungen Menschen an ihren Arbeitgeber konkretisiert. Im Anschluss werden die allgemeinen Ursachen für den Nachwuchskrätemangel in der Finanzbranche herausgearbeitet. Hier werden zum einen der Demografische Wandel als externe Ursache und zum anderen spezifische Ursachen der Finanzbranche betrachtet. Basierend auf den vorherigen Kapiteln werden Recruiting-Maßnahmen herausgearbeitet, die effektiv bei der Gewinnung von Nachwuchskräften sind, speziell für Finanzinstitute. Für eine übersichtliche Darstellung wird davor der Begriff des Recruiting und definiert und dessen Tätigkeitsbereich abgegrenzt.

Es folgt der Praxisteil mit Bezug zur Kreissparkasse Böblingen. Zu Beginn wird die aktuelle Situation bei der Kreissparkasse Böblingen beschrieben. Dazu gehören die wirtschaftlichen Besonderheiten im Landkreis Böblingen und der Umgebung, die Situation bzgl. des Nachwuchskrätemangels bei der Kreissparkasse Böblingen und die bisher eingesetzten Recruiting-Maßnahmen. Um für die Kreissparkasse Böblingen effektive Recruiting-Maßnahmen zu filtern, wird eine Online-Umfrage unter potenziellen Nachwuchskräften durchgeführt. Diese sind die Zielgruppe des Nachwuchskräfte-Recruitings der Kreissparkasse Böblingen in den nächsten Jahren. Es soll die Frage: „Wie wird die Kreissparkasse Böblingen von potenziellen Nachwuchskräften als Arbeitgeber wahrgenommen?“ beantwortet werden. Anschließend wird die Umfrage ausgewertet und interpretiert. Darauf basierend wird eine Handlungsempfehlung erstellt, die effektive Recruiting-Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen beinhaltet, um Nachwuchskräfte zu gewinnen. Abschließend folgt eine Reflexion der Arbeit sowie ein Fazit und ein Ausblick.

2 Aktuelle Situation am Arbeitsmarkt der Finanzbranche

2.1 Anforderungen der Banken an ihr Personal

Die Personalstruktur einer Bank variiert abhängig von der Größe, der geografischen Lage und dem strukturellen Aufbau der Bank. Bei den meisten deutschen Banken ist die Personalstruktur allerdings ähnlich. Die Verfasserin, die seit zweieinhalb Jahren in der Finanzbranche bei einer Kreissparkasse arbeitet und durch ihr duales BWL-Bank-Studium laufenden Kontakt zu dualen Studierenden diverser deutscher Banken hat, beschreibt die Personalstruktur einer deutschen Bank folgendermaßen. Grob zusammengefasst gibt es in der Regel in jeder Bank Vorstände und Führungskräfte, Kundenberater und Servicemitarbeitende im Vertrieb sowie die Back-Office-Mitarbeitende. Zusätzlich gibt es noch Mitarbeitende der internen Fachbereiche, wie Marketing, Controlling, Rechnungswesen, IT, Personal, Compliance und Revision. Diese Arbeitsplätze unterscheiden sich teilweise sehr in ihren Tätigkeiten, dennoch haben alle eine gewisse Anforderung an die Qualifizierung der Bankmitarbeitenden.

Durch die Verkleinerung der Filialnetze sinkt die Stellenanzahl in der Finanzbranche seit Jahren kontinuierlich,¹⁷ sie erhöht sich allerdings in anderen Bereichen. Der Finanzsektor in Deutschland unterliegt einer starken, sich ständig anpassenden Regulierung, die die Anforderungen an die Mitarbeitenden¹⁸ und den Bedarf an Spezialisten erhöht¹⁹. Dieser Effekt wird durch die komplexen Entwicklungen der Digitalisierung verstärkt; es werden zunehmend akademische Kandidaten mit stärkeren Spezialfähigkeiten benötigt.²⁰ Zahlreiche und zum Teil sehr komplexe Finanzinnovationen erfordern ebenfalls qualifizierte Mitarbeitende.²¹ Auch die Leiterin der Abteilung Personalentwicklung von der Sparkasse Saarbrücken Eva Gerhardt ist der Meinung, dass Bewerber heute grundsätzlich deutlich höher qualifiziert sein müssen.²² Zum Beispiel benötigen Finanzspezialisten im Corporate-Finance-Geschäft ein bestimmtes Maß an intellektuellen Fähigkeiten und ein Fachwissen, welches auch über das gelernte Wissen im Studium hinaus gehen kann.²³ Vertriebsmitarbeitende benötigen eine gewisse kommunikative Fähigkeit im Kundenkontakt und für das wichtige Instrument des Cross Selling ein breitgefächertes Bank- und Produktwissen.²⁴ Fachkenntnisse reichen im Vertrieb nicht aus.²⁵ Zudem gibt es eine erhöhte Nachfrage nach Hochschulabsolventen in Teilbereichen des Aktivgeschäftes, welche darauf schließen lässt, dass in diesem Bereich die Anforderungen gestiegen sind.²⁶ Seitens der Banken herrschen folglich hohe Anforderungen an die Mitarbeiter und Bewerber, in Bezug auf Qualifikation und soziale sowie intellektuelle Fähigkeiten. Banken bieten kaum Arbeitsplätze ohne eine gewisse Qualifikation an, bei der z.B. nur körperlich gearbeitet wird. Die Verfasserin bringt in Erfahrung, dass die Arbeitsplätze mit dem niedrigsten Anforderungsprofil in einer Bank als Mindestanforderung meistens die abgeschlossene Ausbildung der Bankkaufleute oder eine vergleichbare Ausbildung haben.²⁷

An Nachwuchskräfte haben Banken ebenfalls entsprechende Anforderungen. Dabei wird zwischen Ausbildungsstellen und dualen Studienplätzen sowie Trainee- und Praktikantenstellen differenziert. Bei der klassischen Ausbildung zu Bankkaufleuten fordert z.B. die Kreissparkasse Böblingen „Mittlere Reife, Fachhochschulreife oder Abitur mit einem ordentlichen Abschluss“.²⁸ Ebenso die Deutsche Bank: „Realschulabschluss oder (Fach-)Abitur“.²⁹ Bewerber/-innen mit einer niedrigeren Qualifikation als der Mittleren Reife sind somit ausgeschlossen. Zusätzlich werden bei beiden Banken noch Teamfähigkeit, Flexibilität und Neugier sowie Freude im Umgang mit Menschen als Anforderungen genannt. Als repräsentatives Beispiel für einen Studiengang wurde BWL-Bank gewählt. Da es sich um ein Studium handelt, ist ein beständenes Abitur oder eine

¹⁷ Vgl. Sleegers, A. (2023), S. 4.

¹⁸ Vgl. Schnabel, M. (2016), S. 19.

¹⁹ Vgl. Sleegers, A. (2023), S. 4.

²⁰ Vgl. Gudlaugsson, T./Gudmundsdottir, S. /Theodorsson, U. (2022), S. 1.

²¹ Vgl. Wienkamp, H. (2021), S. 83.

²² Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

²³ Vgl. Wienkamp, H. (2021), S. 98.

²⁴ Vgl. ebenda, S. 100–102.

²⁵ Vgl. Metzner, F. (2014), S. 16.

²⁶ Vgl. Wienkamp, H. (2021), S. 85.

²⁷ Ausbildungsstellen sind bei dieser These nicht einbezogen.

²⁸ Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o. J. a), www.kskbb.de (Stand: 18.02.2023).

²⁹ Vgl. Deutsche Bank (Hrsg.) (o. J. a), careers.db.com (Stand: 18.02.2023).

gleichwertige Qualifikation die Voraussetzung. Die Kreissparkasse Böblingen erwartet zudem ein „gutes Abitur“, Teamfähigkeit, Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Kommunikationsfähigkeit.³⁰ Die Deutsche Bank erwartet zusätzlich Neugier, Offenheit, strategisches Denkvermögen, hohe Lern- und Leistungsbereitschaft und ein finanzwirtschaftliches Verständnis.³¹ Bei Trainees suchen beide Banken Absolventen mit einem erfolgreichen bzw. sehr guten akademischen Abschluss und am besten praktischen Erfahrungen.³² Ähnlich werden die Anforderungen bei den anderen Regional- und Großbanken sein. Die Auswahlverfahren von Auszubildenden bei den Banken unterliegen einem Veränderungsprozess. Der frühere Fokus auf Noten relativiert sich und im Vordergrund steht die Persönlichkeit sowie das Zusammenpassen von Bewerbern und Unternehmen.³³

Zusammenfassend werden bei den Banken hauptsächlich Fachkräfte gesucht, die mindestens abgeschlossene Bankkaufleute sind oder eine vergleichbare Ausbildung vorweisen. Oft wird jedoch eine höhere Qualifikation benötigt. Zusätzlich werden entsprechend der Stelle gewisse soziale und intellektuelle Fähigkeiten erwartet. In Bezug auf die Nachwuchskräfte wurden die Anforderungen repräsentativ anhand von Anforderungsprofilen einzelner Nachwuchsstellen der Kreissparkasse Böblingen und der Deutschen Bank betrachtet. Die Mindestanforderung, um bei den Banken eine Ausbildung machen zu können, ist die Mittlere Reife. Zudem wird ein guter bis sehr guter Abschluss des jeweiligen Bildungsniveaus gefordert und diverse andere Fähigkeiten, wie z.B. Teamfähigkeit, Neugier, strategisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeit und eine hohe Lern- und Leistungsbereitschaft. Die Zielgruppe der Banken bei der Nachwuchsgewinnung setzt sich aus Kandidaten zusammen, die diese Anforderungen erfüllen.

2.2 Situation am Arbeitsmarkt

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, herrscht in der Finanzbranche ein Fachkräftemangel. Für die Personalabteilungen in der Finanzbranche ist es mittlerweile eine „immense“ Herausforderung, Spezialisten zu finden, die dem gewünschten Anforderungsprofil entsprechen.³⁴ Die Leiterin der Personalentwicklung bei der Sparkasse Saarbrücken, Eva Gerhardt, bestätigt, dass kurzfristig wenig geeignete Bewerbungen eintreffen, die den erforderlichen Qualifikationen entsprechen.³⁵ Die Deutsche Bank hat z.B. im ersten Halbjahr 2022 81 % mehr ausgeschriebene Stellen als im Vorjahr.³⁶ Besonders schwierig für die Finanzinstitute ist es, gute Kräfte im Vertrieb und Spezialisten³⁷, z.B. für die IT, Regulatorik, Controlling und Rechnungswesen³⁸, zu finden.³⁹ Im Vertrieb

³⁰ Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o. J. a), www.kskbb.de (Stand: 18.02.2023).

³¹ Vgl. Deutsche Bank (Hrsg.) (o. J. b), careers.db.com (Stand: 18.02.2023).

³² Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o. J. b), www.kskbb.de (Stand: 18.02.2023) sowie Deutsche Bank (Hrsg.) (o. J. c), db.recsolu.com (Stand: 18.02.2023).

³³ Vgl. Fischer, T. (2023), S. 5.

³⁴ Vgl. Hermle, M. (2019), S. 225.

³⁵ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

³⁶ Vgl. Atzler, E. (2022), S. 24.

³⁷ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 14.

³⁸ Vgl. o.V. (2023a), S. 4 sowie Hamacher, E. (2021), S. 15 ebenso Hall, A. (2022b), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

³⁹ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 14.

herrscht ein besonderer Mangel an Kundenberater/-innen.⁴⁰ Im 3. Quartal 2022 gab es in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche ca. 26.000 offene Stellen. Die Branche war damit auf Rang 9 unter den Branchen mit den meisten offenen Stellen.⁴¹

Nicht nur in Bezug auf die Fachkräfte herrscht in der Finanzbranche ein Mangel. Auch Nachwuchskräfte fehlen. Im Jahr 2012 gaben bereits 87 % der Banken an, Nachwuchsmangel zu haben. Ausbildungs- und Trainee Stellen waren damals zunehmend unbesetzt, da es keine geeigneten Bewerber gab. Folglich sinkt die Ausbildungsquote.⁴² Die Frankfurter Sparkasse gab 2023 an, dass der Wettbewerb um Nachwuchskräfte (und Fachkräfte) deutlich intensiver ist als einige Jahre zuvor.⁴³ In Bezug auf die Ausbildungsstellen gab es im September 2022 im Bereich Versicherungs- und Finanzdienstleistungen 1.040 offene Stellen.⁴⁴ Das sind 15 % mehr offene Ausbildungsstellen als im Jahr zuvor (900 offene Stellen). Von den insgesamt 14.050 angebotenen Ausbildungsstellen sind somit 7 % unbesetzt gewesen. Im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland liegt das unter dem Durchschnittsniveau. Hier sind mit 68.870 offenen Berufsausbildungsstellen, 12 % aller angebotenen Ausbildungsstellen, unbesetzt gewesen.⁴⁵

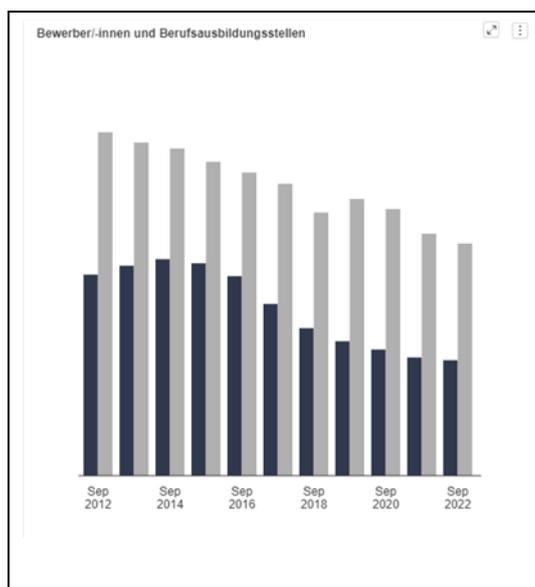


Abbildung 1: Verhältnis der angebotenen Berufsausbildungsstellen (grau) und Bewerber/-innen (dunkelblau) im Bereich Versicherungs- und Finanzdienstleistungen⁴⁶

Abbildung 1 veranschaulicht das Verhältnis zwischen angebotenen Berufsausbildungsstellen und Bewerbern im Bereich Versicherungs- und Finanzdienstleistungen. Es ist erkennbar, dass es seit Jahren mehr Berufsaus-

⁴⁰ Vgl. Atzler, E. (2022), S. 24.

⁴¹ Vgl. Statista Research Department (Hrsg.) (2023), de.statista.com (Stand: 20.02.2023).

⁴² Vgl. Metzner, T. (2018), S. 34.

⁴³ Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

⁴⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022b), statistik.arbeitsagentur.de (Stand: 03.02.2023).

⁴⁵ Vgl. ebenda, statistik.arbeitsagentur.de (Stand: 03.02.2023).

⁴⁶ Ebenda, statistik.arbeitsagentur.de (Stand: 03.02.2023).

bildungsstellen als Bewerber/-innen gibt. Außerdem sinkt die Anzahl an Bewerber/-innen im Schnitt kontinuierlich. Unter den zehn beliebtesten Ausbildungsberufen ist kein bankspezifischer Beruf dabei.⁴⁷ In der Einleitung wurde bereits erwähnt, dass die Deutsche Bank und die Commerzbank Probleme haben, ihre Ausbildungsstellen und dualen Studienplätze vollumfänglich zu besetzen. Laut dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) konnten auch die Sparkassen bundesweit 2020 und 2021 jeweils 9 % ihrer Ausbildungsstellen nicht besetzen.⁴⁸ Das Interesse an einer Bankausbildung nimmt unter jungen und gut qualifizierten Menschen kontinuierlich ab.⁴⁹ Kreditinstitute haben zunehmend Schwierigkeiten, Stellen mit hohem Anforderungsprofil mit entsprechenden qualifizierten jungen Bewerber/-innen zu besetzen.⁵⁰ Die Ausbildungsleiterin der Stadtsparkasse Augsburg bestätigt das: „Die Bewerbungen werden weniger, die Noten werden schlechter und unsere Anstrengungen werden größer.“⁵¹ Auch in der Ausgabe vom Dezember 2021 der „SparkassenZeitung“ wurde berichtet, dass mehr Engagement als früher notwendig ist, um alle Ausbildungsstellen zu besetzen.⁵² Seit Anfang 2023 wird eine Umfrage unter 30.000 Menschen zwischen 15–35 Jahren von der Arbeitsgemeinschaft der deutschen Finanzplätze durchgeführt, zu dem Thema, was die deutsche Finanzbranche unternehmen kann, um noch attraktiver zu werden. Ziel ist es, potenzielle Nachwuchskräfte anzusprechen und für die Herausforderungen der Finanzbranche zu sensibilisieren.⁵³ Diese Umfrage würde die Arbeitsgemeinschaft der deutschen Finanzplätze nicht durchführen, wenn es keinen Bedarf an den Ergebnissen gäbe. Dies verdeutlicht die allgemeine Situation in der deutschen Finanzbranche in Bezug auf den Nachwuchskräftemangel.

Der Nachwuchskräftemangel äußert sich jedoch unterschiedlich je nach strukturellem Aufbau und geografischer Lage des Finanzinstituts. Demnach sind Banken außerhalb von Ballungszentren besonders betroffen. Auch haben es kleinere Institute schwerer, Nachwuchskräfte zu finden.⁵⁴ Die Börsenzeitung berichtet: „Im Wettbewerb um gute Mitarbeiter haben es kleine Institute mit Geschäftsgebiet auf dem flachen Land wie die Genossenschaftsbank oft besonders schwer.“⁵⁵ Die SparkassenZeitung berichtet ebenfalls von einem Standortnachteil von Sparkassen außerhalb von Ballungszentren. Der Grund dafür ist die Urbanisierung.⁵⁶

Insgesamt herrscht ein Fachkräftemangel in der Finanzbranche, der besonders Spezialisten und Vertriebler tangiert. Hinsichtlich der Nachwuchskräfte herrscht ebenfalls ein Mangel. Seit Jahren sinkt die Anzahl an Bewerbern auf Berufsausbildungsstellen im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Die Finanzinstitute müssen zunehmenden Aufwand betreiben, um qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Banken außerhalb von Ballungszentren und kleinere Institute trifft der Nachwuchskräftemangel verstärkt.

⁴⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022a), statistik.arbeitsagentur.de (Stand: 03.02.2023).

⁴⁸ Vgl. Hall, A. (2022b), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

⁴⁹ Vgl. Hall, A. (2022a), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

⁵⁰ Vgl. Metzner, T. (2018), S. 34.

⁵¹ Vgl. Hall, A. (2022a), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

⁵² Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

⁵³ Vgl. O.V. (2023b), S. 4.

⁵⁴ Vgl. Atzler, E. (2022), S. 24.

⁵⁵ O.V. (2023a), S. 4.

⁵⁶ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

3 Erwartungen der Nachwuchskräfte an ihren Arbeitgeber

Im vorangegangenen Teil der Arbeit wurden unter anderem die Anforderungen von Finanzinstituten an ihre Mitarbeiter und Bewerber erläutert. Im folgenden Kapitel werden die Erwartungen der Nachwuchskräfte an ihren Arbeitgeber genauer betrachtet. Dazu werden die Erwartungen der Generation Z charakterisiert, da die in dieser Arbeit betrachteten Nachwuchskräfte Teil dieser sind: Als Generation Z werden zwischen 1997 und 2015 geborenen Menschen definiert.⁵⁷ Folglich sind diese Menschen im Jahr 2023 zwischen 8 und 26 Jahre alt. Das Durchschnittsalter von Ausbildungsanfänger/-innen lag 2017 bei 19,6 Jahren.⁵⁸ Bei Hochschulabsolvent/-innen lag es 2021 bei 23,6 Jahren.⁵⁹ Trainee- und Praktikumsstellen folgen meistens auf einen Hochschulabschluss oder während des Studiums, weshalb man hier ungefähr von demselben Alter wie bei den Hochschulabsolventen ausgehen kann. Das Alter von Schülern, die kurz vor dem Einstieg in eine Ausbildung oder ein Studium stehen, liegt vor dem der Ausbildungsanfänger und Hochschulabsolventen. Das Alter von jungen Fachkräften in den ersten Jahren ihrer beruflichen Laufbahn liegt knapp über dem der Hochschulabsolventen und 2–3 Jahre über dem der Ausbildungsanfänger. Somit gehören alle Gruppen, die in dieser Arbeit als Nachwuchskräfte definiert sind, im Schnitt in die Generation Z.

Ein prägnantes Merkmal der Generation Z ist die Affinität für die Digitalisierung. Für die Mitglieder dieser Generation ist sie ein integraler Bestandteil ihres Lebens.⁶⁰ Zum Beispiel gehören Aktivitäten im Internet mittlerweile zu den beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der Generation Z. 95 % geben an, auf Social Media unterwegs zu sein.⁶¹ Folglich ist ein Zugang zu sozialen Netzwerken am Arbeitsplatz für sie wichtig.⁶² Durch die Digitalisierung erhöht sich die Schnelligkeit der Kommunikation sehr. Dieses Tempo sind junge Menschen von ihrem privaten Umfeld gewöhnt und erwarten es auch von anderen Kommunikationspartnern, z.B. im Unternehmen.⁶³ Um als moderner Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, müssen Unternehmen die digitalen Bedürfnisse der Generation Z erfüllen.⁶⁴

Einer der wichtigsten Werte für die Generation Z ist die Familie und soziale Bindungen.⁶⁵ Die jungen Menschen wollen ihre Freizeit genießen, Hobbies ausüben und Zeit mit Freunden und Familie verbringen. Diese Zeit und damit verbundenen Erinnerungen können für sie nicht mit Geld und Benefits ausgeglichen werden.⁶⁶ Die Work-Life-Balance ist für junge Menschen sehr wichtig. Praktisch in jedem Artikel oder jeglicher Literatur über Nachwuchskräfte wird diese als bedeutsamer Faktor hervorgehoben. Die Generation Z will eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben und definiert sich nicht über ihre Arbeit.⁶⁷ Sie ist kritischer als ältere Generationen

⁵⁷ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 36.

⁵⁸ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (o.J.), www.bibb.de (Stand: 20.02.2023).

⁵⁹ Vgl. Rudnicka, J. (2022), de.statista.com (Stand: 20.02.2023).

⁶⁰ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 39.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 39.

⁶² Vgl. Hesse, G. et al. (2019), S. 81.

⁶³ Vgl. Hesse, G. et al. (2019), S. 78.

⁶⁴ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 38.

⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 44.

⁶⁶ Vgl. Stieger, B. (2022), S. 4.

⁶⁷ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 38 und S. 44.

und weniger bereit, eine hohe Arbeitsbelastung gegen eine hohe Vergütung aufzuwägen.⁶⁸ Eine attraktive Bezahlung ist für Nachwuchskräfte heutzutage der Standard.⁶⁹ Auch immaterielle Benefits sind für junge Menschen mittlerweile selbstverständlich.⁷⁰ Zudem gewinnen flexible Arbeitszeiten und -orte an Bedeutung.⁷¹ So spielt die Möglichkeit von Homeoffice bei der Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle.⁷² In einer Umfrage geben 40 % der Befragten der Generation Z an, dass Homeoffice eines der wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers ist.⁷³

Des Weiteren ist die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sehr wichtig. Junge Menschen wollen spannende und sinnstiftende Aufgaben übernehmen.⁷⁴ Sie legen Wert auf sinnstiftendes Tun und erfüllende Jobs.⁷⁵ Außerdem bevorzugen sie am Arbeitsplatz Selbstbestimmung und Selbstorganisation, Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortung und erwarten Wertschätzung und Anerkennung für ihre Arbeitsleistungen.⁷⁶ In Bezug auf die Führung präferiert die Generation Z flache Hierarchien. Von ihrer Führungskraft erwarten jungen Menschen eine Führung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.⁷⁷ Autorität wird von ihnen nicht mehr wie früher anerkannt, sie empfinden weniger Respekt vor Macht und Status, eher vor Kompetenz und Erfahrung.⁷⁸ Tendenziell neigt die Generation Z zur „Höherqualifizierung“. Ein höherer Bildungsabschluss gewinnt an Wichtigkeit.⁷⁹ Es entscheiden sich immer mehr Jugendliche für ein Studium und gegen eine Berufsausbildung.⁸⁰ Außerdem sind den Nachwuchskräften persönliche Entwicklungsperspektiven wichtig.⁸¹ Jüngere Mitarbeiter haben eine implizite Erwartungshaltung an die Weiterbildungsmöglichkeiten.⁸²

Ein aktuelles Thema, welches in hohem Maße die Generation Z tangiert, ist die Nachhaltigkeit. Folglich ist diese Thematik für die Nachwuchskräfte wichtig und findet Einzug in ihr Arbeitsleben. Sie wollen Teil eines Systems sein, welches für ihre Werte steht.⁸³ Das Umwelt- und Sozialbewusstsein eines Arbeitgebers trägt zur Zufriedenheit der jungen Mitarbeitenden bei. Folglich sinkt die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z, wenn ein Arbeitgeber nicht (erkennbar) ein sozialer und ökologisch nachhaltiger Arbeitgeber ist.⁸⁴ Das Arbeitgeberimage ist folglich relevant für diese Generation und ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl.

⁶⁸ Vgl. Stieger, B. (2022), S. 4.

⁶⁹ Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

⁷⁰ Vgl. Hermle, M. (2019), S. 222.

⁷¹ Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

⁷² Vgl. Bierer, K. (Hrsg.)/Rütten, M. (2021), S. 168.

⁷³ Vgl. Statista Research Department (Hrsg.) (2022a), de.statista.com (Stand: 28.02.2023).

⁷⁴ Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

⁷⁵ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 50.

⁷⁶ Vgl. Bringezu, J. (2021), S. 2 sowie B.Stieger (2022), S. 4 und Einramhof-Florian, H. (2022), S. 42 und S. 46.

⁷⁷ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 42.

⁷⁸ Vgl. Hesse, G. et al. (2019), S. 83.

⁷⁹ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 44.

⁸⁰ Vgl. o.V. (2023a), S. 4 ebenso Hamacher, E. (2021), S. 15 und Hall, A. (2022b), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

⁸¹ Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

⁸² Vgl. Hermle, M. (2019), S. 222.

⁸³ Vgl. Bierer, K. (Hrsg.)/Rütten, M. (2021), S. 168.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 169.

Es wird ein viel transparenteres Bild des Arbeitgebers als früher gefordert.⁸⁵ So ist für die Generation Z die gesellschaftliche Verantwortung ebenso wie Diversität und Inklusion eines der wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl.⁸⁶

Hinsichtlich der Loyalität zu dem Arbeitgeber existiert die Annahme, dass eine spürbare Veränderung zu den vorherigen Generationen erkennbar ist: Nachwuchskräfte möchten sich nicht mehr an ein Unternehmen binden. Während die Mitglieder der Generation X bei Unzufriedenheit im Schnitt erst nach 2–3 Jahren kündigen, kündigen die Mitglieder der folgenden Generation Y bereits nach einem halben Jahr.⁸⁷ Die Vermutung liegt nahe, dass die Mitglieder der Generation Z noch schneller kündigen.⁸⁸ Heute möchten junge Menschen zwar grundsätzlich bei einem Unternehmen bleiben, sich jedoch gleichzeitig alle Optionen für die Zukunft offenhalten.⁸⁹ Auf der anderen Seite liefert eine Umfrage unter 154 Nachwuchskräften gegenteilige Ergebnisse: hier weisen 64 % ein starkes Bedürfnis nach Commitment gegenüber einem Unternehmen auf.⁹⁰ Folglich gibt es aktuell keine klaren Ergebnisse in Bezug auf die Loyalität der Generation Z zu ihrem Arbeitgeber. Allerdings gibt es durch den bestehenden Nachwuchs- und Fachkräftemangel sowie die demografische Entwicklung keinen Mangel an alternativen Arbeitgebern für die jungen Menschen. Dies führt zu einer erhöhten Wechselbereitschaft, wenn ein Arbeitgeber auf Dauer nicht alle wichtigen Anforderungen erfüllt.⁹¹

Der Generation Z ist aber auch Sicherheit wichtig. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist ein zentrales Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl. Diese wird als Hygienefaktor angesehen.⁹² Er trägt nicht zur Zufriedenheit bei, führt aber schnell zur Unzufriedenheit, wenn entsprechende Bedingungen nicht erfüllt sind.⁹³ Bei einer Umfrage geben 60 % der Befragten der Generation Z an, dass Arbeitsplatzsicherheit das wichtigste Kriterium für sie ist.⁹⁴ Junge Menschen vor dem Berufseinstieg haben den Anspruch, einen verlässlichen Arbeitgeber zu wählen.⁹⁵

Zusammenfassend ist die Generation Z in die Digitalisierung hineingeboren, welche ein integraler Bestandteil ihres Lebens ist. Die Mitglieder erwarten von Arbeitgebern, dass sie Flexibilität und eine klare Work-Life-Balance bieten. Eine angemessene Bezahlung und entsprechende Benefits sind selbstverständlich. Die Generation Z legt Wert auf sinnstiftende Arbeit, Selbstbestimmung und flache Hierarchien. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Nachhaltigkeit sind ebenfalls wichtige Themen. Es besteht die Annahme, dass die jungen Menschen im Gegensatz zu früheren Generationen weniger loyal gegenüber einem Arbeitgeber sind und dazu neigen, nach neuen Möglichkeiten suchen. Bei allen definierten Anforderungen der Generation Z ist

⁸⁵ Vgl. Hermle, M. (2019), S. 223.

⁸⁶ Vgl. Statista Research Department (Hrsg.) (2022a), de.statista.com (Stand: 28.02.2023).

⁸⁷ Vgl. Hesse, G. et al. (2019), S. 81–82.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 81–82.

⁸⁹ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

⁹⁰ Vgl. Brademann, I./Piorr, R. (2019), S. 358.

⁹¹ Vgl. Fischer, T. (2023), S. 5.

⁹² Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 42 und S. 46.

⁹³ Vgl. ebenda, S. 46.

⁹⁴ Vgl. Statista Research Department (Hrsg.) (2022a), de.statista.com (Stand: 28.02.2023).

⁹⁵ Vgl. Lorenz, F./Fischer, T. (2022), S. 4.

zu berücksichtigen, dass ein Großteil der Generation Z noch nicht über eigene Erfahrungen in der Arbeitswelt verfügt. Aufgrund des Erfahrungsmangels bezieht sich dieser Anteil möglicherweise auf die Erfahrungen der Elterngenerationen und überträgt diese oder hebt sich davon ab.⁹⁶ Es ist möglich, dass sich die Anforderungen in den nächsten Jahren noch einmal verändern.

Im vorangegangenen Text wurde die Generation Z sehr pauschalisiert dargestellt, weshalb im folgenden Absatz Bezug auf die Anforderungen der Sinus-Milieus genommen wird. Diese teilen Jugendliche in 7 Lebenswelten ein. Im Folgenden werden Jugendliche aus den Lebenswelten betrachtet, welche am ehesten als Arbeitnehmer in die Finanzbranche passen. Dazu gehören die Traditionell-Bürgerlichen. Sie haben eine große Neigung zu Verwaltungs- und Behördentätigkeit und haben im Milieuvvergleich am meisten Interesse an den Tätigkeiten „analysieren/auswerten/prüfen“, „dokumentieren/verwalten“ und „kalkulieren/rechnen“.⁹⁷ Dies passt zu Verwaltung, IT und kaufmännischen Berufen,⁹⁸ welche alle in einem Finanzinstitut vertreten sind. Adaptiv-Pragmatische gehören ebenfalls zu den Sinus-Milieus, die am ehesten in die Finanzbranche passen. Sie sehen sich vergleichsweise häufig im Dienstleistungssektor und wollen Kontakte herstellen und pflegen, Kunden bedienen und im Verkauf oder in der Werbung tätig sein.⁹⁹ Folglich passen sie besonders gut in den Vertrieb eines Finanzinstituts. Ebenso passen die Konsum-Materialisten gut in den Vertrieb eines Finanzinstituts. Sie bekunden auffällig häufig Interesse, im Verkauf oder in der Werbung zu arbeiten.¹⁰⁰ Die genannten Sinus-Milieus haben dabei abgewandelte wichtige Kriterien bei der Berufswahl. Für die Traditionell-Bürgerlichen sind klare Arbeitsstrukturen, keine Überarbeitung, Zeit für Familie, Sinnhaftigkeit, Sicherheit und ein Beruf entsprechend der eigenen Neigungen und Fähigkeiten wichtig.¹⁰¹ Für Adaptiv-Pragmatische sind Karrierechancen, Erfolg, Weiterbildung, Sicherheit sowie eine gute Work-Life-Balance von Bedeutung.¹⁰² Konsum-Materialisten legen Wert auf ein stimmiges Gehalt und ein gutes Gefühl in Bezug auf den Arbeitsplatz und Kollegen. Sinnerfüllung dagegen ist ihnen nicht so wichtig.¹⁰³ Folglich legen junge Menschen, die am ehesten in der Finanzbranche passen, weniger Wert auf Nachhaltigkeit, Selbstbestimmung und flache Hierarchien als die gesamte Generation Z.

Doch auch wenn die Generation Z hohe Anforderungen an ihren Arbeitgeber stellt und weniger bereit ist, eine hohe Arbeitsbelastung zu ertragen, bedeutet das nicht zwingend, dass sie weniger leistet als die vorherigen Generationen. Die Performance kann durch die richtige Work-Life-Balance deutlich gesteigert werden.¹⁰⁴ Eben-

⁹⁶ Vgl. Brademann, I./Pierr, R. (2019), S. 349.

⁹⁷ Vgl. Calmbach, M./Schleer, C. (2022), S. 43-44.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 43-44.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 44.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 44.

¹⁰¹ Vgl. Calmbach, M. et al. (2020), S. 244.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 244.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 244.

¹⁰⁴ Vgl. Bierer, K. (Hrsg.)/Rütten, M. (2021), S. 168.

falls kann die Erfüllung der Anforderungen der Nachwuchskräfte hinsichtlich der Personalbindung und Leistungsmotivation Vorteile haben.¹⁰⁵ Folglich ist die Umsetzung dieser Anforderungen für Arbeitgeber nicht nur mit Aufwand verbunden, sondern kann auch Nutzen bringen.

4 Ursachen für den Nachwuchskrätemangel in der Finanzbranche

Im Vorausgegangenen wurden unter anderem die Anforderungen der Banken an ihre Nachwuchskräfte beschrieben. Wieso diese Anforderungen zunehmend nicht mehr bedient werden können, und ein Mangel entsteht, wird im folgenden Kapitel erläutert. Dabei wird auch auf die erläuterten Erwartungen der Nachwuchskräfte eingegangen und inwieweit Finanzinstitute diese erfüllen können. In Kapitel 4.1 wird mit dem demografischen Wandel auf die externen Faktoren eingegangen. Im anschließenden Kapitel 4.2 wird auf die branchenspezifischen Faktoren eingegangen. Ziel des Kapitels 4 ist es, die Frage zu beantworten: „Was sind die Ursachen für den Nachwuchskrätemangel in der Finanzbranche?“

4.1 Demografischer Wandel

Als einen externen Grund für den Nachwuchskrätemangel führen Banken die demografische Entwicklung an. Dies ist ein Thema, das seit einigen Jahren aus gegebenem Anlass Aufmerksamkeit auf sich zieht. Der demografische Wandel gehört zu den aktuellen Megatrends. Die aktuelle Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland wird in Abbildung 2 dargestellt.

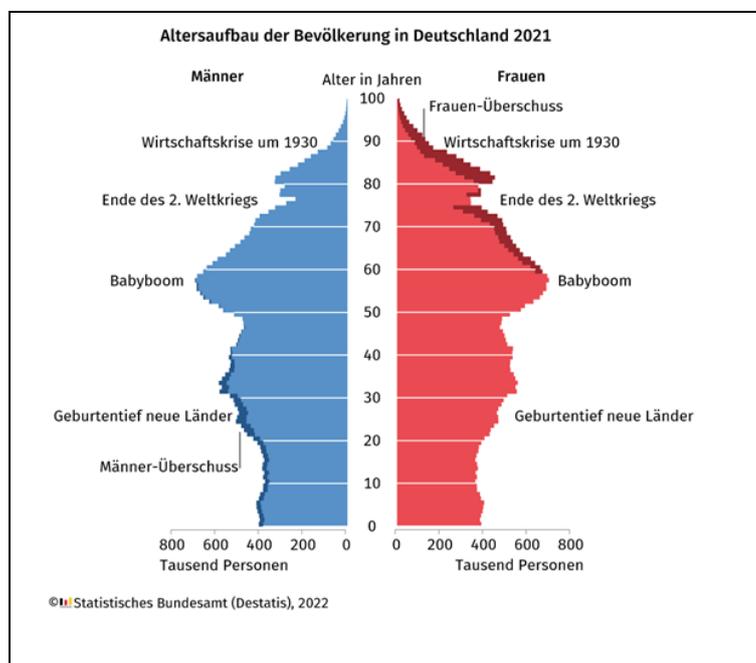


Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in 2021¹⁰⁶

¹⁰⁵ Vgl. Krüger, K. (2018), S. 17.

¹⁰⁶ Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (o. J.), www.destatis.de (Stand: 25.02.2023).

Es ist erkennbar, dass geburtenstarke Jahrgänge immer älter werden und geburtenschwache Jahrgänge nachkommen. Somit wird die Gesamtbevölkerung im Schnitt immer älter, es gibt eine steigende Anzahl an älteren Menschen in der Gesellschaft. Deutschland ist mit einem Durchschnittsalter von 45,3 Jahren das Land mit der ältesten Bevölkerung in Europa.¹⁰⁷ Es ist prognostiziert, dass die Bevölkerung von aktuell ca. 80 Millionen bis 2060 auf 68–73 Millionen Menschen in Deutschland sinken wird.¹⁰⁸ Ein Grund für die alternde und sinkende Bevölkerung ist, dass die Geburtenrate seit ca. 40 Jahren auf einem niedrigen Niveau von 1,4 Kindern pro Frau liegt.¹⁰⁹ Gleichzeitig steigt seit Jahren die Lebenserwartung von den Menschen in Deutschland. Aktuell liegt sie im Schnitt bei 80 Jahren, 83 Jahre bei Frauen und 78 Jahre bei Männern.¹¹⁰ Deutschland ist im Vergleich zu anderen Ländern stark vom demografischen Wandel betroffen (z.B. ältestes Durchschnittsalter in der EU (s.o.)). Die Situation stellt das Land vor eine große Herausforderung, zu der es keine historischen Parallelen gibt.¹¹¹

Die Demografie hat starke Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Sie führt zu einer Verschärfung des Arbeitskräftemangels mit gefragten Kompetenzprofilen.¹¹² Der Grund dafür ist, dass die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter abnehmen wird. Zwischen 2018 und 2030 ist prognostiziert, dass deren Anzahl um 4,8 Millionen Menschen sinken wird.¹¹³ Die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten „Babyboomer“, gehen in Rente¹¹⁴, während durch die anhaltende geringe Geburtenrate die Anzahl an nachkommenden Nachwuchskräften immer geringer wird.¹¹⁵ Dieser Trend ist bereits bei der Anzahl der Schulabgänger in Deutschland erkennbar. Während die Anzahl 1997/1998 noch bei 920.066 Abgängern lag, ist sie bis 2020/2021 auf 768.191 gesunken.¹¹⁶ Die Differenz von 151.875 weniger Schulabgängern fehlt als Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt. Die zukünftigen Auswirkungen von Flüchtlingen auf den deutschen Arbeitsmarkt sind aktuell noch nicht abschätzbar.¹¹⁷ Allerdings gehört der Standort Deutschland bei den sehr gut qualifizierten ausländischen Arbeitskräften nicht zu den beliebtesten Zielorten zum Arbeiten.¹¹⁸ Der Fachkräftemangel wird zudem durch die gleichzeitig ansteigende Nachfrage nach Fachkräften verschärft. Diese wird in Verbindung mit der Globalisierung und Digitalisierung auf einem hohen Niveau bleiben.¹¹⁹ Außerdem wird die Nachfrage nach Fach- bzw. Arbeitskräften auch durch das wirtschaftliche Wachstum von Deutschland hoch bleiben.¹²⁰ Zum Beispiel war im Jahr 2018 die Nachfrage nach Fachkräften, aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage in Deutschland, auf einem historischen Hoch.¹²¹

¹⁰⁷ Vgl. Troger, H. (2019), S. 16.

¹⁰⁸ Vgl. Metzner, T. (2018), S. 33.

¹⁰⁹ Vgl. Troger, H. (2019), S. 6.

¹¹⁰ Vgl. ebenda, S. 9.

¹¹¹ Vgl. Metzner, T. (2018), S. 33.

¹¹² Vgl. Niestroj, B./Tewes, C. (Hrsg.)/Tewes, S. (2020), S. 6.

¹¹³ Vgl. ebenda, S. 15.

¹¹⁴ Vgl. Stippler, S. et al. (2019), S. 8.

¹¹⁵ Vgl. Troger, H. (2019), S. 20.

¹¹⁶ Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2023), www-gene-sis.destatis.de (Stand: 02.03.2023).

¹¹⁷ Vgl. Krüger, K. (2018), S. 14.

¹¹⁸ Vgl. Niestroj, B./Tewes, C. (Hrsg.)/Tewes, S. (2020), S. 64.

¹¹⁹ Vgl. Krüger, K. (2018), S. 14.

¹²⁰ Vgl. Stippler, S. et al. (2019), S. 26.

¹²¹ Vgl. Troger, H. (2019), S. 29.

Von dem durch die Demografie verstärkten Fach- und Nachwuchskrätemangel sind Banken durch die Altersstruktur der Belegschaft besonders betroffen. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten in der Kreditbranche lag 2016 bei ca. 40 Jahren.¹²² Der steigende Altersdurchschnitt der gesamten Bevölkerung wirkt sich auch auf einen steigenden Altersdurchschnitt der gesamten Belegschaft aus. Bei einer Studie im Jahr 2018 befürchten Beschäftigte in 61 % der befragten Banken eine Überalterung der Belegschaft.¹²³ In privaten Banken sind Mitarbeitende im Alter zwischen 50 und 54 mit ca. 20 % am häufigsten vertreten. Es folgen mit jeweils ca. 16 % die Mitarbeitenden im Alter zwischen 45–49 Jahren und 55–59 Jahren.¹²⁴ Somit sind 52 % der Mitarbeitenden in Privatbanken über 45 Jahre alt. Ähnlich ist die Situation bei den Sparkassen. Dort sind zwei Drittel der Beschäftigten über 40 Jahre alt. Laut Berechnungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in 2016 nimmt die Anzahl der über 60-jährigen Mitarbeitenden kontinuierlich zu und das Durchschnittsalter steigt dementsprechend an. Jüngere Mitarbeitende sind unterrepräsentiert.¹²⁵ Auch bei der Raiffeisenbank liegt das Durchschnittsalter bei 47 Jahren.¹²⁶ Somit weist die Altersstruktur der Belegschaften der Banken besonders viele ältere Mitarbeitende auf. Wenn diese in den nächsten Jahren in Rente gehen und weniger junge Mitarbeitende nachfolgen, wird sich der Fachkräftemangel in den Banken zunehmend verstärken. Besonders betroffen sind dabei kleinere, in ländlicheren Regionen vertretene Banken. Das hängt mit der Urbanisierung zusammen: gut ausgebildete junge Menschen ziehen zunehmend in die Ballungszentren.¹²⁷

Zusammenfassend steht Deutschland vor der Herausforderung des demografischen Wandels. Die Geburtenrate ist seit 40 Jahren auf einem niedrigen Niveau und die Lebenserwartung steigt. Dadurch wird die Bevölkerung im Durchschnitt älter und es wird prognostiziert, dass die Bevölkerungszahl sinken wird. Dies hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, da die Anzahl erwerbsfähiger Personen abnehmen wird und somit der Fachkräftemangel verschärft wird. Insbesondere Banken sind aufgrund der Altersstruktur der Belegschaft besonders betroffen und befürchten eine Überalterung dieser. Die Urbanisierung verstärkt den Fachkräftemangel in kleineren, ländlicheren Banken. In Bezug auf den Nachwuchskrätemangel wird die Situation ebenfalls verschärft. Durch die geringe anhaltende Geburtenrate gibt es immer weniger nachkommende Nachwuchskräfte und es gibt keine Indizien, dass dieser Trend sich in Zukunft nicht fortsetzt.

4.2 Arbeitgeberattraktivität der Finanzbranche

Im vorherigen Kapitel wurde der demografische Wandel als externe Ursache für den Nachwuchskrätemangel veranschaulicht. In diesem Kapitel wird nun auf branchenspezifische Ursachen in der Finanzbranche eingegangen. Im Zuge dessen wird an einigen Stellen auf Kapitel 3 und die darin erläuterten Erwartungen der Nachwuchskräfte an ihren Arbeitgeber eingegangen.

¹²² Vgl. Michel, S. (2016), S. 18.

¹²³ Vgl. Metzner, T. (2018), S. 35.

¹²⁴ Vgl. Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (Hrsg.) (2021), www.agvbanken.de (Stand: 25.02.2023).

¹²⁵ Vgl. Schnabel, M. (2016), S. 18.

¹²⁶ Vgl. o.V. (2023a), S. 4.

¹²⁷ Vgl. Metzner, T. (2018), S. 34.

Vor einigen Jahren war die Situation bezüglich der Nachwuchskräfte bei den Banken noch anders. Banken galten als solide und sichere Arbeitgeber.¹²⁸ Viele junge Menschen wollten früher z.B. bei einer der Sparkassen, die als attraktiver Arbeitgeber galten, ihre Berufslaufbahn beginnen.¹²⁹ Einst wurde die Ausbildung zur Bankkauffrau oder zum Bankkaufmann als ein herausragender Berufszweig angesehen.¹³⁰ Doch die hohe Attraktivität einer Bankausbildung hat seit 15 Jahren kontinuierlich abgenommen. Mittlerweile müssen Banken sich bemühen, um gute Schüler der Jahrgänge zu gewinnen.¹³¹ Ein Grund dafür sind die Finanzmarktkrise 2008 und zahlreiche weitere Skandale, wie z.B. die Cum-Ex-Geschäfte, mit denen die Banken in Verbindung stehen. Diese belasten das Image der Banken und haben es in den letzten Jahren verschlechtert.¹³² Im Vergleich zu anderen Branchen ist kaum eine Branche mit einem ähnlich negativen Image konfrontiert wie die der Banken.¹³³ In einer Umfrage aus dem Jahr 2022 haben 40 % der deutschen Bankkunden am meisten Vertrauen in die Sparkassen. Lediglich 19 % haben hohes Vertrauen in die Deutsche Bank.¹³⁴ Auf der anderen Seite bedeutet das, dass mindestens 60 % der Bankkunden in Deutschland ihrer Bank nicht vertrauen. Auch das Arbeitgeberimage der Banken ist in Folge dessen negativ beeinträchtigt.¹³⁵ Das Handelsblatt berichtet, dass die Banken als Arbeitgeber an Attraktivität „eingebüßt“ haben.¹³⁶ Ebenso lautet die Aussage der Deutsche Bank: „Infolge der Finanzmarktkrise hat die Attraktivität der Bankausbildung abgenommen“.¹³⁷ Der Beruf des Bankangestellten landete in einer Umfrage auf Platz 7 der unbeliebtesten Berufe.¹³⁸ Das Ansehen des Berufes hat gelitten.¹³⁹ Vor allem aus Sicht der Nachwuchskräfte, die besonderen Wert auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeit eines Arbeitgebers legen (vgl. Kapitel 3), sinkt dadurch die Arbeitgeberattraktivität. Denn bei der Finanzmarktkrise 2008 und Skandalen wie den Cum-Ex-Geschäften, geht es meistens nur um den finanziellen Ertrag der einzelnen Akteure zum Nachteil der Allgemeinheit. Über solche Krisen und Skandale wird meist öffentlich in den Medien berichtet, weshalb sie für die Bevölkerung sehr präsent sind.

Allerdings gibt es hier einen Unterschied zwischen Privatbanken auf der einen und Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf der anderen Seite. Sparkassen und Genossenschaftsbanken waren während der Finanzmarktkrise nicht oder nur in geringem Maße an den spekulativen Geschäften beteiligt.¹⁴⁰ Außerdem haben sie in Bezug auf die soziale Nachhaltigkeit einen Vorteil, weil sie regionale verankert sind und die Sparkassen durch ihren öffentlichen Auftrag und die Genossenschaftsbanken mit dem Prinzip der Gemeinschaft einen direkt sichtbaren Mehrwert für die Gesellschaft liefern.¹⁴¹

¹²⁸ Vgl. Söhlemann, G. (2014), S. 81.

¹²⁹ Vgl. o.V. (2015), S. 1.

¹³⁰ Vgl. Kunz, A. (2017), www.welt.de (Stand: 03.03.2022).

¹³¹ Vgl. Lorenz, F./Fischer, T. (2022), S. 4.

¹³² Vgl. Atzler, E. (2022), S. 24.

¹³³ Vgl. Runge, C./Ternès, A. (2015), S. 13.

¹³⁴ Vgl. Statista Research Department (Hrsg.) (2022b), de.statista.com (Stand: 03.03.2023).

¹³⁵ Vgl. Meister, C. (2016), S. 19.

¹³⁶ Vgl. Atzler, E. (2022), S. 24.

¹³⁷ Vgl. Reimann, A. (2022), www.wiwo.de (Stand: 03.02.2023).

¹³⁸ Vgl. Indeed (Hrsg.) (2022), de.indeed.com (Stand: 03.03.2023).

¹³⁹ Vgl. Metzner, F. (2014), S. 16.

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 16.

¹⁴¹ Vgl. Lorenz, F./Fischer, T. (2022), S. 4.

Das Arbeitgeberimage der Banken wird nicht nur durch die Finanzmarktkrise und zahlreiche Skandale negativ beeinträchtigt. Auch Schlagzeilen wie öffentliche bekannte Restrukturierungen wirken sich negativ darauf aus.¹⁴² Beispielsweise hat die BW-Bank bis Ende 2022 41 von 100 Filialen geschlossen und die LBBW Bank plant bis zum Jahr 2024 700 Stellen abzubauen.¹⁴³ Bei den jungen Menschen, für die Sicherheit eines der wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl ist, haben solche Informationen folglich eine negative Wirkung. Ebenso gibt es häufig Schlagzeilen bezüglich der Work-Life-Balance in Banken. Vor allem bei den großen Investmentbanken wird häufig von extremen Arbeitsbedingungen berichtet. 2021 wurde z.B. eine von Nachwuchskräften erstellte Power Point Präsentation über die immense Arbeitsbelastung bei Goldman Sachs öffentlich.¹⁴⁴ Des Weiteren empfahl die Citigroup im Sommer 2021 ihren Beschäftigten an europäischen Standorten den zustehenden Jahresurlaub tatsächlich zu nehmen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass dieser sonst nicht in Anspruch genommen wird.¹⁴⁵ Für Nachwuchskräfte, die eine ausgewogene Work-Life-Balance anstreben, erzeugen solche Schlagzeilen eine abschreckende Wirkung. Da dieses Kriterium, wie in Kapitel 3 erläutert, für die Generation Z sehr wichtig ist, betrifft das einen Großteil der potenziellen Nachwuchskräfte.

Neben dem belasteten Image wird die Arbeitgeberattraktivität von Banken noch durch weitere Faktoren beeinflusst. Zum einen belastet die zunehmend starke Regulatorik, vor allem im Vertrieb, die Arbeitgeberattraktivität von Banken.¹⁴⁶ Banken gelten als „behördenartig und verstaubt“. ¹⁴⁷ Diese starke Regulatorik steht im Konflikt zu den in Kapitel 3 beschriebenen Erwartungen von jungen Menschen. Sie bevorzugen an ihrem Arbeitsplatz Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung und -organisation, welche durch die Regulatorik und Bürokratie eingeschränkt werden. Zum Beispiel gibt es in der Kundenberatung Regelungen, deren Erfüllungen zeitaufwendig sind sowie umständliche und ausführliche Dokumentationspflichten, die Mitarbeitende in ihrer Handlungsfreiheit einschränken.¹⁴⁸ Außerdem hat die Finanzbranche hinsichtlich der Digitalisierung einen hohen Nachholbedarf. Nach einer Studie aus dem Jahr 2021, welche die Entwicklungen der Digitalisierung im Branchenvergleich erforscht, wird die Finanzbranche auf einer Skala von 1–10 mit einer 5,6 bewertet. Sie machte als einzige Branche einen Rückschritt und ist somit auf dem letzten Platz.¹⁴⁹ Das wirkt sich ebenfalls negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus, denn um als moderner Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, muss ein Unternehmen die Bedürfnisse der Generation Z in Bezug auf die Digitalisierung erfüllen (vgl. Kapitel 3).

Zudem haben junge Menschen Respekt vor dem Vertriebsdruck in der Beratung.¹⁵⁰ Dieser empfundene Vertriebsdruck belastet ebenfalls das Arbeitgeberimage der Banken, insbesondere die Attraktivität des Berufes

¹⁴² Vgl. Reimann, A. (2022), www.wiwo.de (Stand: 03.02.2023).

¹⁴³ Vgl. Schäder, B. (2021), www.stuttgarter-zeitung.de (Stand: 03.03.2023).

¹⁴⁴ Vgl. Sleegers, A. (2022), S. 4.

¹⁴⁵ Vgl. Sleegers, A. (2022), S. 4.

¹⁴⁶ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 14.

¹⁴⁷ Vgl. Etzold, V. (2023), S. 4.

¹⁴⁸ Vgl. Ruffert, P./Thönnies, G. (2010), S. 472.

¹⁴⁹ Vgl. Burkhart, A. (2023), S. 45.

¹⁵⁰ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

Vertriebsmitarbeiter/-in.¹⁵¹ Durch die anspruchsvollen Umsatzziele der Banken im Vertrieb besteht die Möglichkeit, dass die Bedürfnisse der Kunden bei der Beratung nicht immer im Vordergrund stehen.¹⁵² Dieser Umstand steht wiederum im Konflikt mit dem Sozialbewusstsein der Generation Z. Des Weiteren fällt es Banken schwer, attraktive Rahmenbedingungen für Nachwuchskräfte zu schaffen. Die Finanzbranche ist schwerfällig, wenn es um alternative Karrierepfade und Arbeitsflexibilität geht.¹⁵³ Auch in Bezug auf die Work-Life-Balance weist die Finanzbranche, im Vergleich zu anderen Branchen, noch Verbesserungspotential auf.¹⁵⁴ Viele Finanzinstitute tun sich schwer, Modelle wie New Work in der Breite umzusetzen. Das ist spezifisch für Finanzinstitute und unterscheidet sie deutlich von Industrieunternehmen.¹⁵⁵ Diese genannten Faktoren sind wichtig für junge Menschen (vgl. Kapitel 3). Wenn die Faktoren von Finanzinstituten, im Vergleich zu anderen Branchen, nicht ausreichend erfüllt werden, wirkt sich das zum Nachteil für die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Nachwuchskräfte aus. Außerdem gilt die Finanzbranche als Branche, in der hierarchische, traditionelle Arbeitsformen dominieren.¹⁵⁶ Dies steht im Konflikt zu der von den jungen Menschen gewünschte Führung auf Augenhöhe, die in Kapitel 3 beschrieben wurde. In dem deutschen Finanzsektor herrscht zudem eine stark verankerte maskuline Führungskultur und die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern ist nicht immer oberste Priorität in den Organisationen.¹⁵⁷ Dieser Umstand könnte aus Sicht der Nachwuchskräfte die Arbeitgeberattraktivität senken, denn als wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl gaben 41 % der Befragten der Generation Z Diversität und Inklusion an (vgl. Kapitel 3.).

Im vorangegangenen Textteil wurde regelmäßig ein Vergleich zu anderen Branchen gezogen. Darin besteht eine weitere branchenspezifische Ursache für den Nachwuchskrätemangel: die erhöhte Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern. Banken stehen bei der Mitarbeitergewinnung im Konkurrenzkampf untereinander und mit FinTechs, aber auch mit Unternehmen aus anderen Branchen und dem öffentlichen Dienst.¹⁵⁸ Vor allem der öffentliche Dienst ist eine starke Konkurrenz. Er ist unter jungen Menschen als Arbeitgeber beliebt, da er ihrem Bedürfnis nach Sicherheit nachkommt.¹⁵⁹ Einen Überblick über die beliebtesten Arbeitgeber geben die Arbeitgeberrankings von Trendence. Repräsentativ für Nachwuchskräfte wurde das Ranking der Top-Arbeitgeber unter Schülern gewählt und das Ranking der Top-Arbeitgeber unter Studierenden im Bereich Wirtschaftswissenschaften. Bei dem Arbeitgeberranking unter 20.000 Schülern ist die Polizei Niedersachsen auf Platz 1 und die Bundeswehr auf Platz 2. Das bestätigt die These, dass öffentliche Arbeitgeber beliebt bei den jungen Menschen sind.

¹⁵¹ Vgl. Meister, C. (2016), S. 19 sowie Hamacher, E. (2021), S. 14.

¹⁵² Vgl. Söhlemann, G. (2014), S. 82 ebenso Ruffert, P./Thönnies, G. (2010), S. 472.

¹⁵³ Vgl. Stieger, B. (2022), S. 4.

¹⁵⁴ Vgl. Hall, A. (2022b), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

¹⁵⁵ Vgl. Burkhart, A. (2023), S. 68.

¹⁵⁶ Vgl. Stieger, B. (2022), S. 4.

¹⁵⁷ Vgl. Holst, E./Wrohlich, K. (2018), S. 30.

¹⁵⁸ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 15.

¹⁵⁹ Vgl. Lorenz, F./Fischer, T. (2022), S. 4.

Die Bank mit dem höchsten Ranking ist die Sparkassen-Finanzgruppe auf Platz 27 von insgesamt 92. Die Deutsche Bank folgt auf Platz 31, die Commerzbank auf Platz 48 und Volksbanken/Raiffeisenbanken auf Platz 63.¹⁶⁰ Somit sind Banken nicht unbeliebt bei den Schülern, gehören aber auch nicht zu den beliebtesten Arbeitgebern. Bei dem Ranking der Studierenden sind Daimler und Apple auf Platz 1 und 2. Als am besten bewertete Bank ist auf Platz 17 die EZB, gefolgt von Goldman Sachs auf Platz 27, J.P. Morgan auf Platz 33 und der Deutschen Bank auf Platz 40. Die Sparkassen Finanzgruppe ist erst auf Platz 49 zu finden, die Commerzbank auf Platz 60 und Volks- und Raiffeisenbanken auf Platz 75.¹⁶¹ Unter den Studierenden im Bereich Wirtschaftswissenschaften ist die EZB somit als beste bewertete Bank deutlich höher gerankt als die erstplatzierte Bank unter den Schülern. Die anderen Banken sind aber, mit Ausnahmen von den Branchengrößen, deutlich weiter hinten bei dem Arbeitgeberranking und nicht unter den beliebtesten Arbeitgebern. Im Wettbewerb zu anderen Branchen sticht die Bankenbranche nicht positiv heraus und bewegt sich eher im mittleren bis unterem Drittel der Arbeitgeberrankings unter Nachwuchskräften.

In Kapitel 3 wurde beschrieben, dass die Generation Z nach Höherqualifizierung strebt und ein höherer Bildungsabschluss an Wichtigkeit gewinnt. Dieser Trend ist eine weitere Ursache des Nachwuchskräftemangels in Bezug auf die Ausbildungsplätze. Denn der Trend zur Höherqualifizierung verdrängt die Ausbildungsberufe – betroffen ist auch die klassische Ausbildung von Bankkaufleuten.¹⁶² Gut qualifizierte Jugendliche streben eher ein Studium als eine Ausbildung an.¹⁶³ Vor allem der Ausbildungsberuf des Bankkaufmanns verliert an Attraktivität. Von 2009 bis 2018 ist er von Platz 11 auf Platz 18 der Neuabschlüsse abgestiegen.¹⁶⁴ Die Bedeutung der Ausbildung nimmt ab, wird aber dennoch ein wesentlicher Bestandteil in der Finanzbranche bleiben.¹⁶⁵ Aus dem Grund, dass die Auszubildenden nur ein Teil der Gruppe der Nachwuchskräfte sind, wird diese Ursache nicht zu hoch gewichtet. Im Umkehrschluss bedeutet sie ein höheres Interesse an einer Höherqualifizierung und somit entsteht ein Vorteil für die Besetzung der Stellen der Kategorien Studienplätze und Traineeprogramme. Besonders mit einem dualen Studienangebot haben Finanzinstitute erhöhte Chancen, gute Abiturienten als Nachwuchskräfte zu gewinnen.¹⁶⁶

Zusammenfassend wird die Arbeitgeberattraktivität der Banken aus Sicht der Nachwuchskräfte durch verschiedene Faktoren negativ beeinflusst. Das Image der Banken ist durch die Finanzmarktkrise 2008 und zahlreiche Skandale sowie öffentlich bekannte Restrukturierungen und Stellenabbau belastet. Dies passt nicht zu den

¹⁶⁰ Vgl. o.V. (o.J.a), www.arbeitgeber-ranking.de (Stand: 05.03.2023).

¹⁶¹ Vgl. o.V. (o.J.b), www.arbeitgeber-ranking.de (Stand: 05.03.2023).

¹⁶² Vgl. Bocks, B. (2019), www.springerprofessional.de (Stand: 06.03.2023) und Burkert, C. (2019), S. 17.

¹⁶³ Vgl. Wenzelmann, F. (2016), S. 56.

¹⁶⁴ Vgl. Bocks, B. (2019), www.springerprofessional.de (Stand: 06.03.2023).

¹⁶⁵ Vgl. Fischer, T./Lorenz, F. (2022), S. 4.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 4.

Werten der Nachwuchskräfte und senkt die Arbeitgeberattraktivität. Des Weiteren wird diese durch die zunehmende Regulatorik und den Vertriebsdruck sowie traditionelle, hierarchische Arbeitsformen belastet. Ebenso gibt es noch Verbesserungspotential in den gewünschten Rahmenbedingungen von Nachwuchskräften, wie z.B. die Work-Life-Balance. Im Wettbewerb zu anderen Branchen als Arbeitgeber stechen Banken nicht heraus und befinden sich eher im Mittelfeld. Die traditionelle Ausbildung wird durch den Trend zur Höherqualifizierung unter Nachwuchskräften verdrängt.

5 Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel

In der Einleitung wird als Ziel der Arbeit das Herausarbeiten von Recruiting-Maßnahmen für Finanzinstitute definiert, die effektiv bei der Nachwuchskräftegewinnung sind und somit gegen den Nachwuchskräftemangel wirken. Es wurden bereits die Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Finanzbranche, die Anforderungen der Nachwuchskräfte an ihren Arbeitgeber und die spezifischen Ursachen für den Nachwuchskräftemangel untersucht. Auf Basis der Ergebnisse werden in diesem Kapitel allgemeine Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel seitens der Finanzinstitute konkretisiert. Zum Überblick wird im ersten Teil „Recruiting“ definiert und der Tätigkeitsbereich abgegrenzt.

5.1 Definition und Abgrenzung des Tätigkeitbereiches des Recruiting

Der Begriff „Recruiting“ lässt sich mit Personalrekrutierung oder Personalbeschaffung ins Deutsche übersetzen. Das Recruiting ist ein Teil des Personalmanagements. Die Aufgabe des Recruitings ist, die „von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte, in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu beschaffen.“¹⁶⁷ Der gesamte Recruiting-Prozess lässt sich dabei in vier Phasen unterteilen, die in Abbildung 3 dargestellt sind.

¹⁶⁷ Vgl. Bartscher, T. (o.J.), wirtschaftslexikon.gabler.de (Stand: 08.03.2023).



Abbildung 3: Der Recruiting-Workflow¹⁶⁸

Zu Beginn in Phase 1 findet zunächst ein Auslöser des Personalbedarfs statt, z.B. eine Kündigung oder Pensionierung.¹⁶⁹ In Phase 2 beginnt anschließend die Personalsuche über verschiedene Kanäle. Während früher überwiegend über Printmedien gesucht wurde, haben sich die Onlinesuche und das E-Recruiting in den letzten Jahren schnell ausdifferenziert. Meistens werden die verschiedenen Kanäle im Recruiting-Mix „crossmedial“ kombiniert. Dabei wird sich an der Zielgruppe orientiert.¹⁷⁰ An der Zielgruppe werden auch die Inhalte und Botschaften der Stellenanzeige orientiert. Anschließend folgt in Phase 3 das Bewerbermanagement und dessen Organisation. Darunter zählt z.B. die Terminorganisation und Kommunikation mit den Bewerbern.¹⁷¹ In der letzten Phase folgt schließlich die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber. In dieser Phase sind eignungsdiagnostische Informationen zu sammeln, um eine fundierte Auswahlentscheidung zu treffen.¹⁷² Es folgt die Vertragsverhandlung und Unterzeichnung sowie die Einarbeitung, auch „Onboarding“ genannt (vgl. Abb. 3). Anschließend ist die Tätigkeit des Recruitings beendet und der neue Mitarbeiter läuft in einen anderen Zugehörigkeitsbereich des Personalmanagements über.

In dem Recruiting-Prozess ist das „Employer Branding“ von Relevanz. Es umfasst die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und den Aufbau einer allgemeinen Unternehmensmarke, welche an den Arbeitsmarkt adressiert ist.¹⁷³ Der Recruiting-Prozess wird dabei folgendermaßen beeinflusst: das Employer Branding entscheidet vor der Bewerbung eines potentiellen Kandidaten, ob das Unternehmen überhaupt als vorstellbarer attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird.¹⁷⁴ Umgekehrt betrachtet

¹⁶⁸ Fliegen, I. (2020), S. 11.

¹⁶⁹ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 12.

¹⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 15–16.

¹⁷¹ Vgl. ebenda, S. 117–18.

¹⁷² Vgl. ebenda, S. 20.

¹⁷³ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 70 sowie Janneck, M./Schnapp, A. (2018), S. 233.

¹⁷⁴ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 70–71.

ist das Ziel des Employer Brandings eine möglichst starke Präsenz des Arbeitgebers und somit die Position des „Employer-of-Choice“¹⁷⁵, was eine effiziente Rekrutierung von Personal fördert.¹⁷⁶ Die externen Effekte des Employer Brandings können ein positives Unternehmensimage sowie eine Optimierung der Bewerberpassung sein.¹⁷⁷ Diese unterstützen ebenfalls eine effiziente Rekrutierung. Außerdem ist das Employer Branding eine geeignete Strategie, um sich im Wettbewerb von der Konkurrenz abzuheben.¹⁷⁸

Ein vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels immer häufiger auftretender Begriff ist „Active Sourcing“. Die „goldenen Zeiten“ sind vorbei, in denen Unternehmen aus vielen Bewerbern einen geeigneten Kandidaten für eine Stelle herausuchen konnten, weshalb sie aktiver bei der Personalrekrutierung werden müssen.¹⁷⁹ „Active Sourcing“ ist die gezielte Suche und Ansprache von passiven Kandidaten, die passende Mitarbeiter sein könnten. Es stellt eine Ergänzung zum bestehenden Recruiting. Ein gutes Employer Branding ist in diesem Fall ebenfalls von Relevanz sowie wichtig und wertvoll.¹⁸⁰

In den letzten Jahren hat auch das „Social Media Recruiting“ an Relevanz gewonnen. Darunter werden alle Maßnahmen des Recruitings verstanden, bei denen die Unternehmen Soziale Netzwerke nutzen.¹⁸¹ Social Media Recruiting ist mittlerweile einer der beliebtesten Recruiting-Kanäle in Deutschland.¹⁸²

Zusammenfassend hat der Recruiting-Prozess vier Phasen: Auslöser, Personalsuche, Bewerbermanagement und Auswahlentscheidung. Das Employer Branding ist wichtig, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und eine starke Präsenz zu haben. Als Ergänzung zum Recruiting kann Active Sourcing betrieben werden. Zudem gewinnt Social Media Recruiting an Bedeutung.

5.2 Allgemeine Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel seitens der Finanzinstitute

Im vorherigen Kapitel wurde der Begriff des Recruitings definiert und der Prozess beschrieben. In diesem Kapitel sollen basierend auf den vorangegangenen Ergebnissen allgemeine effektive Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel seitens der Finanzinstitute herausgearbeitet werden.

Die Suche und Gewinnung von qualifiziertem Personal wird durch den Fachkräftemangel immer anspruchsvoller.¹⁸³ Unternehmen sind gefordert, neue Recruiting-Strategien anzuwenden, um im Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben.¹⁸⁴ Auch bei der Rekrutierung der Nachwuchskräfte trifft dies zu. Es kommen für eine erfolgreiche

¹⁷⁵ Vgl. Janneck, M./Schnapp, A. (2018), S. 233.

¹⁷⁶ Vgl. Troger, H. (2019), S. 70.

¹⁷⁷ Vgl. Janneck, M./Schnapp, A. (2018), S. 233.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 232–233.

¹⁷⁹ Vgl. Dannhäuser, R. (2020), S. 5.

¹⁸⁰ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 73.

¹⁸¹ Vgl. o.V. (o.J.), www.personio.de (Stand: 08.03.2023).

¹⁸² Vgl. Dannhäuser, R. (2020), S. 2.

¹⁸³ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 9.

¹⁸⁴ Vgl. Stippler, S. et al. (2019), S. 8.

Rekrutierung von Auszubildenden veränderte Anforderungen und Kosten auf die Unternehmen zu.¹⁸⁵ Einige Institute der Finanzbranche haben bereits Maßnahmen in Bezug auf die Rekrutierung von Nachwuchskräften, vor dem Hintergrund des Nachwuchskräftemangels, ergriffen. Die Deutsche Bank betreibt Werbe- und Social Media-Kampagnen sowie Direktansprachen.¹⁸⁶ Die Frankfurter Sparkasse macht ebenfalls Direktansprachen, nutzt soziale Medien sowie Jobportale und steht im Kontakt zu Universitäten.¹⁸⁷ Genossenschaftsbanken dagegen entwickeln innovative Recruiting-Konzepte und bauen die Attraktivität der Arbeitsbedingungen weiter aus.¹⁸⁸ Letztendlich muss sich die Finanzbranche als Arbeitgeber, mit Blick auf die Ergebnisse aus Kapitel 4.2, so verkaufen und attraktiv sein, dass junge Menschen sich bewerben wollen.¹⁸⁹

Dadurch, dass die Anforderungen an das Recruiting steigen, steigen auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen, die für das Recruiting zuständig sind. Die Aufgabenfelder erweitern sich von früher rein administrativen Fähigkeiten zu Tätigkeiten, die eher denen einer Beraterin oder eines Verkäufers ähneln.¹⁹⁰ Recruiter sollten eine gewinnende Persönlichkeit, eine hohe Vertriebsorientierung, eine hohe kommunikative Fähigkeit, eine aktive Vorgehensweise und Lernbereitschaft in Bezug auf die Digitalisierung mitbringen sowie Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und ihre Zielgruppe(n) haben.¹⁹¹ Die Berliner Volksbank hat bspw. vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels zwei neue Recruiting-Stellen geschaffen, um das Recruiting zu optimieren.¹⁹² Finanzinstitute sollten folglich qualifizierte Mitarbeiter für das Recruiting von Nachwuchskräften einsetzen und genügend Kapazität bereitstellen. Viele Banken haben bereits in diesem Zusammenhang ihre Personalabteilungen ausgebaut.¹⁹³

In Bezug auf die Recruiting-Phase der Suche sollten Kanäle ausgewählt werden, welche die Nachwuchskräfte erreichen. Mobile Geräte eignen sich dabei als Recruiting-Medium. Denn 43 % der Studierenden nutzen ihr Smartphone für die Jobsuche und 97 % der Jugendlichen sind überzeugt, dass die mobile Jobsuche in Zukunft an Bedeutung gewinnt.¹⁹⁴ Finanzinstitute sollten folglich ihre Webseite mobiloptimiert anbieten und eine Präsenz auf entsprechenden Apps (zur Jobsuche) pflegen.¹⁹⁵ Entsprechend sollte auf der Webseite eine extra Rubrik für Nachwuchskräfte eingerichtet werden, welche mit einem Klick von der Startseite aus erreichbar ist.¹⁹⁶ Denn die Webseite ist z.B. für Studierende die erste bevorzugt Informationsquelle.¹⁹⁷ Neben Stellenangeboten können hier auch Erfahrungsberichte, Unternehmens- und Aufgabenbeschreibungen in zielgruppengerechter

¹⁸⁵ Vgl. Wenzelmann, F. (2016), S. 12–13.

¹⁸⁶ Vgl. o.V. (2023), S. 4.

¹⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 4.

¹⁸⁸ Vgl. Hall, A. (2022a), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

¹⁸⁹ Vgl. Fischer, T./Lorenz, F. (2022), S. 4.

¹⁹⁰ Vgl. Dannhäuser, R. (2020), S. 8.

¹⁹¹ Vgl. ebenda, S. 8.

¹⁹² Vgl. Heide, J./ Kinast, G. (2022), S. 30.

¹⁹³ Vgl. Hall, A. (2022b), finanzbusiness.de (Stand: 07.02.2023).

¹⁹⁴ Vgl. Hesse, G./Mattmüller, R. (2019), S. 74.

¹⁹⁵ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 70.

¹⁹⁶ Vgl. Industrie- und Handelskammer (Hrsg.) (o.J.), www.ihk.de (Stand: 09.03.2023).

¹⁹⁷ Vgl. Junge, C./Reuter, N. (2020), S. 414.

Ansprache angesiedelt sein.¹⁹⁸ Die Generation Z verwendet am häufigsten Suchmaschinen wie z.B. Google für die Stellensuche. Dementsprechend muss ein Finanzinstitut auch hier präsent sein.¹⁹⁹

Social Media-Recruiting ist ein „mächtiges Tool“, um die junge Generation zu erreichen.²⁰⁰ In Kapitel 3 wurde beschrieben, dass 95 % der Generation Z auf Social Media unterwegs sind. Deshalb haben Social-Media-Kanäle ein großes Potential bei der Suche nach Nachwuchskräften. Dabei ist eine Social Media-Strategie wichtig, die Nutzung des Mediums muss zielgruppenangepasst erfolgen.²⁰¹ Bei der Generation Z hat Facebook eine geringere Relevanz, am besten sind potenzielle Nachwuchskräfte über Instagram, TikTok und Snapchat erreichbar.²⁰²

Schüler und Young Professionals sind gut über Instagram zu erreichen.²⁰³ Zudem bietet Instagram die Möglichkeit, mit potentiellen Bewerbern direkt in Kontakt zu treten. Dadurch kann die Hemmschwelle für eine Bewerbung gesenkt werden.²⁰⁴ Ebenso können interaktive Funktionen wie die Umfragefunktion oder Fragensticker verwendet werden, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten und Feedback zu erhalten.²⁰⁵ Im Schnitt hat man pro Beitrag bei den Nutzern 1,7 Sekunden Zeit, um die Aufmerksamkeit zu erregen. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich von der Masse abzuheben.²⁰⁶ Die Beiträge müssen authentisch sein und einen realen Einblick in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zeigen, z.B. durch einen schnellen „Schnappschuss“ mit dem Smartphone.²⁰⁷ Ein Beispiel eines erfolgreichen Instagram-Profiles als Recruiting-Kanal ist „aldisuedde.karriere“ mit 18.000 Followern (Stand: März 2023).²⁰⁸

Auf TikTok ist eine adäquate Ansprache der Generation Z möglich, das Portal bietet großes Potential in Bezug auf das Recruiting.²⁰⁹ Durch die durchschnittlich lange tägliche Nutzungsdauer von 50 min pro Nutzer und gebotene Sichtbarkeit durch die kostengünstige und organische Reichweite der Plattform, bietet TikTok ein hohes Potential.²¹⁰ Für eine erfolgreiche Nutzung ist ein zielgruppenrelevanter Content sowie die Möglichkeit von direktem Nutzerfeedback nötig. Dazu sollte idealerweise eine Person aus dem Unternehmen ausgewählt werden, die sich mit der Plattform identifizieren und Inhalte authentisch vermitteln kann. Auch bietet sich der Einsatz von professionellen Content Creators an.²¹¹ Dies gilt ebenso für Instagram. Eine Expertin aus einem bekannten Finanzinstitut, welches sich bei der Nutzung von TikTok als „First Mover“ sieht, beschreibt die ideale Nutzung folgendermaßen: der Fokus liegt auf Financial Education und Infotainment, das Spektrum ist auf Finanzthemen konzentriert. Informelle Inhalte finden keinen Einzug. Zudem ist sie der Meinung, dass die Präsenz auf TikTok

¹⁹⁸ Vgl. Industrie- und Handelskammer (Hrsg.) (o.J.), www.ihk.de (Stand: 09.03.2023).

¹⁹⁹ Vgl. Weitzel, T. et al. (2020), 19.

²⁰⁰ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 69.

²⁰¹ Vgl. Michel, S. (2016), S. 19.

²⁰² Vgl. Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021), S. 5.

²⁰³ Vgl. Kaspers, M./Marquardt, M. (2020), S. 318.

²⁰⁴ Vgl. Janneck, M./ Schnapp, A. (2018), S. 237.

²⁰⁵ Vgl. Hesse, G./Mattmüller, R. (2019), S. 75.

²⁰⁶ Vgl. Kaspers, M./Marquardt, M. (2020), S. 326.

²⁰⁷ Vgl. Kaspers, M./Marquardt, M. (2020), S. 335 sowie Hesse, G./Mattmüller, R. (2019), S. 75.

²⁰⁸ Vgl. Hesse, G./Mattmüller, R. (2019), S. 75.

²⁰⁹ Vgl. Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021), S. 7 und S. 18.

²¹⁰ Vgl. ebenda, S. 7, S. 18.

²¹¹ Vgl. ebenda, S. 18.

einen Wettbewerbsvorteil schafft, da nur wenige Finanzinstitute auf TikTok vertreten sind (Stand 2021).²¹² TikTok-Videos müssen im Vergleich zu Instagram-Beiträgen durchdachter und unterhaltsamer sein.²¹³ Der Vorteil ist, dass Videos, im Gegensatz zu Bildern, am meisten Aufmerksamkeit von den Nutzern geschenkt wird.²¹⁴ Storytelling und Branding eignen sich auf TikTok sowie Instagram als effektives Instrument zur Erstellung von Beiträgen.²¹⁵

Über Social-Media-Kanäle können mit wenig Aufwand viele Menschen, vor allem Mitglieder der Generation Z, erreicht werden.²¹⁶ Eine TikTok-Präsenz kann ein Markenimage aufbauen, welches hilft, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und die Marke zu verjüngen. Vor allem bei der Generation Z ist davon auszugehen, dass die Präsenz auf TikTok das Image positiv beeinflusst. Unternehmen werden als jung und fortschrittlich wahrgenommen, allein weil sie auf TikTok aktiv sind.²¹⁷ Derselbe Effekt ist auch für eine Präsenz auf Instagram anzunehmen. Die Präsenz auf Social Media kann helfen, das schlechte Image der Finanzbranche aus Sicht der Nachwuchskräfte (vgl. Kapitel 4.2), aufzubessern.²¹⁸ Die Nutzung von Social-Media-Kanälen bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Neben negativen Image-Effekten wie „Shitstorms“, negativen Word-of-Mouth-Effekten, können auch die fehlende Akzeptanz im Unternehmen sowie der Datenschutz eine Rolle spielen.²¹⁹

Die meisten jungen Menschen, auch die aus den Sinus-Lebenswelten, die besonders gut in die Finanzbranche passen (vgl. Kapitel 3), sprechen mit ihrer Familie über das Thema Berufsorientierung.²²⁰ Deshalb sind Printmedien, wie z.B. die regionale Tageszeitung, ebenso ein wichtiger Kanal, um Stellenanzeigen zu schalten, da Eltern und Großeltern der Nachwuchskräfte diese lesen.²²¹

Neben Social-Media-Kanälen haben auch Karrieremessen und (Hoch-)Schulkooperationen einen hohen Stellenwert bei jungen Menschen.²²² Zu Beginn des Kapitels wurde bereits genannt, dass einige Banken als Maßnahme gegen den Nachwuchskräftemangel auf Messen aktiv sind. Durch solche zielgruppenspezifischen Messen, z.B. Ausbildungsmessen, erhöht sich der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens und es kann persönlicher Kontakt zu den potentiellen Bewerbern hergestellt werden.²²³ Auch Hochschulmarketing ist eine mögliche Recruiting-Maßnahme um Studierende und Absolventen zu rekrutieren.²²⁴ Dabei kann sich die

²¹² Vgl. ebenda, S. 14–16.

²¹³ Vgl. ebenda, S. 9.

²¹⁴ Vgl. Rodeck, S. (2020), S. 346.

²¹⁵ Vgl. Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021), S. 9.

²¹⁶ Vgl. Michel, S. (2016), S. 18.

²¹⁷ Vgl. Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021), S. 18–19.

²¹⁸ Vgl. Michel, S. (2016), S. 18.

²¹⁹ Vgl. Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021), S. 7 und S. 13.

²²⁰ Vgl. Calmbach, M. et al. (2020), S. 237.

²²¹ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 70.

²²² Vgl. Freuding, J./Garnitz, J. (2022), S. 72.

²²³ Vgl. Troger, H. (2019), S. 73.

²²⁴ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 112.

Personalabteilung entweder auf den Ort der Hochschule oder auf die Zielgruppe der Studierenden und Absolventen fokussieren.²²⁵ Hochschulrecruiting kann in Verbindung mit anderen Kanälen wirksam eingesetzt werden.²²⁶

Mitarbeiterempfehlungsprogramme bieten ebenfalls ein großes Potential beim Recruiting von Nachwuchskräften. Laut der Studie „Recruiting Trends 2020“ hat jeder Dritte der Generation Z seinen Job durch eine Mitarbeiterempfehlung erhalten.²²⁷ Zum Beispiel ist für 50 % der Studierenden die Meinung von Freunden und unbekanntem anonymen Dritten relevant als Informationsquelle über einen Arbeitgeber.²²⁸ Mitarbeiterempfehlungsprogramme werden von vielen Unternehmen genutzt und optimiert.²²⁹ Hierbei kann auf das Netzwerk der Mitarbeitenden zugegriffen und von einer „Schwarmintelligenz“ ausgegangen werden.²³⁰

Eine weitere effektive Recruiting-Maßnahme bei der Gewinnung von Nachwuchskräften ist „Active Sourcing“. Dabei warten Unternehmen nicht auf Bewerbungen, sondern gehen gezielt auf die Suche nach Kandidaten und sprechen diese an. Ein Drittel der Generation Z bewirbt sich dadurch bei einem Unternehmen, bei dem es sich sonst nicht beworben hätte.²³¹ Die Mitglieder der Generation Z bevorzugen es, per Mail angesprochen zu werden.²³² Studierende erwarten eine Ansprache über Portale wie LinkedIn, XING, kununu und Glassdoor.²³³ Folglich sollten Finanzinstitute auch auf solchen Plattformen eine Präsenz pflegen.

Bei der Recruiting-Phase 2, der Suche, sind neben den Kanälen auch noch die Botschaften und das Employer Branding für die Gewinnung von Nachwuchskräften relevant (vgl. Kapitel 5.1). Dabei sollten Finanzinstitute die Erwartungen der Generation Z an ihren Arbeitgeber mit einbeziehen. Zuerst wird auf die Botschaft, z.B. in einer Stellenanzeige, eingegangen. Dabei sollten Aspekte in den Fokus gesetzt werden, die für die Nachwuchskräfte wichtig sind.²³⁴ Es sollte beschrieben werden, wieso der Beruf attraktiv für die jeweilige Nachwuchskraft ist²³⁵ und was der Bewerber für Vorteile bei der Annahme des Stellenangebots hat.²³⁶ Dazu gehören die Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit der Arbeit, wie in Kapitel 3 bereits erläutert. Hier können Sparkassen und Genossenschaftsbanken ihren strukturellen Aufbau als Wettbewerbsvorteil nutzen. Die Sparkassen handeln im öffentlichen Auftrag, während die Genossenschaftsbanken im Sinne der Gemeinschaft handeln. Beide agieren regional und stiften einen Mehrwert für die Gesellschaft und die Region.²³⁷ Darauf können die Banken in ihren Botschaften aufmerksam machen, um die Anforderung der Sinnstiftung der Arbeit zu erfüllen. Des Weiteren können Finanzinstitute die internen Weiterbildungsmöglichkeiten in den Fokus setzen, da die persönlichen

²²⁵ Vgl. ebenda, S. 112.

²²⁶ Vgl. ebenda, S. 112.

²²⁷ Vgl. Weitzel, T. et al. (2020), S. 7.

²²⁸ Vgl. Junge, C./Reuter, N. (2020), S. 414.

²²⁹ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 73.

²³⁰ Vgl. Heide, J./Kinast, G. (2022), S. 32.

²³¹ Vgl. Weitzel, T. et al. (2020), S. 19.

²³² Vgl. ebenda, S. 19.

²³³ Vgl. Junge, C./Reuter, N. (2020), S. 414.

²³⁴ Vgl. Janneck, M./Schnapp, A. (2018), S. 237.

²³⁵ Vgl. Industrie- und Handelskammer (Hrsg.) (o.J.), www.ihk.de (Stand: 09.03.2023).

²³⁶ Vgl. Lippold, D. (2019), S. 123.

²³⁷ Vgl. Fischer, T./Lorenz, F. (2022), S. 4.

Entwicklungsmöglichkeiten ebenfalls wichtig für die Generation Z sind (vgl. Kapitel 3).²³⁸ Zum Beispiel kann die Sparkassen-Akademie Baden-Württemberg, welche gute Weiterbildungsmöglichkeiten bietet,²³⁹ mit in eine Stellenanzeige einer entsprechenden Sparkasse, einbezogen werden. Mit Werbung für einen modernen Arbeitsplatz sticht ein Finanzinstitut nicht hervor, dieser gehört für die Generation Z zu den Hygienefaktoren,²⁴⁰ denn in Kapitel 3 wurde bereits erwähnt, dass diese in die Digitalisierung hineingeboren sind. Als Botschafter eignen sich eigene Mitarbeiter besonders gut.²⁴¹ Die Botschafter sollten an die Zielgruppe, in dem Fall den Nachwuchskräften, angepasst sein. Zum Beispiel machte die Volksbank Münsterland Nord 2022 mit der Auszubildenden Angelika Pankratov, die gleichzeitig deutsche Karate-Vize-Meisterin ist, Werbung.²⁴² Auch haben junge, qualifizierte Menschen das Bedürfnis, Informationen über ihre potenziellen Arbeitskollegen, insbesondere über die Führungskraft, zu erhalten.²⁴³ Es bietet sich an, diese bei Einverständnis mit in die Stellenanzeige aufzunehmen.

Es sollte als selbstverständlich betrachtet werden, dass die genannten Aspekte ausschließlich als Botschaft verwendet werden sollten, wenn sie der Wahrheit entsprechen. Denn die Außenwirkung können Unternehmen und Finanzinstitute nicht alleine steuern. Presse, persönliches Umfeld und Onlineportale schaffen Transparenz.²⁴⁴ Vor allem Online-Bewertungsportale sind seit Jahren ein stabiler Trend.²⁴⁵ Sie sind relevant für potentiellen Kandidaten bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber, denn 48 % der Bewerber nutzen solche Plattformen.²⁴⁶ Die Vormachtstellung hat hier „kununu“.²⁴⁷ Einige Mitarbeiter/-innen „rächen“ sich mit schlechten Bewertungen, wenn sie schlechte Erfahrungen bei einem Arbeitgeber gemacht haben. Diese können als negative Multiplikatoren wirken und das Rekrutieren von neuen Mitarbeitern erschweren.²⁴⁸ Vor allem bei der Generation Z, von der eine liebste Freizeitbeschäftigung Aktivitäten im Internet sind (vgl. Kapitel 3), besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Mitglieder sich online über den Arbeitgeber informieren und auf solche schlechten Bewertungen stoßen. Finanzinstitute sollten deshalb aktiv handeln und es gar nicht erst zu Umständen kommen lassen, die zu solchen Bewertungen führen.²⁴⁹ Sollte es dennoch zu negativen Bewertungen kommen, trägt die entsprechende Reaktion eines Unternehmens zum Image bei. Die allgemeine Erwartungshaltung ist, dass Unternehmen auf solchen Portalen aktiv sind.²⁵⁰ Eine mögliche Maßnahme ist, Mitarbeitende regelmäßig um positives Feedback zu bitten, z.B. bei erfolgreicher Weiterentwicklung.²⁵¹ Als Recruiting-Bestandteil spielen solche Plattformen allerdings eher eine untergeordnete Rolle.²⁵²

²³⁸ Vgl. Hamacher, E. (2021), S. 14.

²³⁹ Vgl. Metzner, F. (2014), S. 15.

²⁴⁰ Vgl. Burkhart, A. (2023), S. 46.

²⁴¹ Vgl. Heide, J./Kinast, G. (2022), S. 30.

²⁴² Vgl. o.V. (2022a), S. 339.

²⁴³ Vgl. Etzold, V. (2023), S. 4.

²⁴⁴ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 69.

²⁴⁵ Vgl. Junge, C./Reuter, N. (2020), S. 436.

²⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 437 und S. 413.

²⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 413.

²⁴⁸ Vgl. Runge, C./Ternès, A. (2016), S. 20.

²⁴⁹ Vgl. Runge, C./Ternès, A. (2016), S. 21.

²⁵⁰ Vgl. Junge, C./Reuter, N. (2020), S. 424, S. 426.

²⁵¹ Vgl. Heide, J./Kinast, G. (2022), S. 31.

²⁵² Vgl. ebenda, S. 415.

Das Employer Branding hat, wie in Kapitel 5.1 erläutert, für das Recruiting eine hohe Relevanz und beeinflusst vor der Bewerbung, ob ein Unternehmen überhaupt als attraktiver Arbeitgeber von den Bewerbern wahrgenommen wird. In Kapitel 4.2 wurden Ursachen aufgezeigt, welche die Arbeitgeberattraktivität von Banken aus Sicht von Nachwuchskräften negativ beeinflusst. Deshalb ist der Aufbau einer entsprechenden Employer Brand für Banken ebenfalls eine wichtige Maßnahme im Kontext der Nachwuchskräftegewinnung. Denn ein bestimmtes Image hat eine Branche oder ein Arbeitgeber immer.²⁵³ Vor allem das in Kapitel 3 begründete negativ beeinträchtigte Branchenimage der Finanzbranche kann sich negativ auf die einzelnen Institute auswirken. Die Verbesserung eines Branchenimages ist durch einzelne Institute allerdings nur begrenzt möglich.²⁵⁴ Dennoch zeigt dieser Umstand die Notwendigkeit bei Finanzinstituten auf, eine positive Employer Brand aufzubauen. Banken müssen sich, angesichts der gestiegenen Anforderungen der Nachwuchskräfte, stärker als Marke positionieren.²⁵⁵ Sie müssen sich eine „jüngere Fassade“ verleihen und ein moderneres und attraktiveres Gesamtbild aus Sicht der jungen Menschen haben.²⁵⁶ Mögliche effektive Inhalte, die kommuniziert werden können, sind Diversität und Inklusion. Diese gehören zu den Recruiting-Trends. Bei einer Umfrage gaben 77 % der Befragten an, dass sie sich eher bei einem Unternehmen bewerben würden, wenn es für die genannten Werte steht.²⁵⁷ 41 % der Befragten der Generation Z gaben außerdem bei einer Umfrage dieses Kriterium als wichtig bei der Arbeitgeberwahl an (vgl. Kapitel 3). Steht ein Finanzinstitut für einen Arbeitgeber, der auf Diversität und Inklusion Wert legt, steigert das aus Sicht der Generation Z die Arbeitgeberattraktivität. Diese kann aus Sicht der Nachwuchskräfte ebenso durch das Einbeziehen nachhaltiger Themen gesteigert werden. Die Finanzbranche nimmt bei dieser Thematik eine Treiberrolle ein, z.B. durch an Nachhaltigkeitskriterien gebundenen Kreditvergabe.²⁵⁸ Dieser Umstand könnte breiter kommuniziert werden, um für junge Menschen, die vermehrt auf Nachhaltigkeit achten (vgl. Kapitel 3), attraktiver zu werden. Ebenso fordert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht von Banken, sich konkreter mit Nachhaltigkeitsrisiken auseinanderzusetzen.²⁵⁹ In diesem Fall könnte die – sich auf die Arbeitgeberattraktivität nachteilig auswirkende Regulatorik (vgl. Kapitel 4.2) – als Vorteil genutzt werden. Hierbei sollte allerdings hinterfragt werden, ob die Zielgruppe wirklich hohen Wert auf Nachhaltigkeit legt. Im Rahmen von Kapitel 3 konnte festgestellt werden, dass die Generation Z ein gesteigertes Bewusstsein für Nachhaltigkeit aufweist. Allerdings zeigte sich auch, dass diejenigen, die in die Finanzbranche passen, vergleichsweise geringeres Interesse an dieser Thematik haben. Im vorangegangenen Teil des Kapitels wurde Social Media-Recruiting als Maßnahme benannt. Die Präsenz auf Social Media kann sich ebenso positiv auf das Employer Branding auswirken. 70 % der Generation Z begrüßen die Präsentation eines Unternehmens auf Social Media.²⁶⁰ Zum Beispiel kann sich eine authentische Präsenz auf TikTok positiv auf Employer Branding und Recruiting auswirken.²⁶¹ Bei einer Employer Branding-Strategie ist allerdings zu beachten, dass der Pro-

²⁵³ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 16.

²⁵⁴ Vgl. Lippold, D. (2019), S. 127.

²⁵⁵ Vgl. Hermle, M. (2019), S. 223.

²⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 222.

²⁵⁷ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 75.

²⁵⁸ Vgl. Burkhart, A. (2023), S. 33.

²⁵⁹ Vgl. Burkhart, A. (2023), S. 54.

²⁶⁰ Vgl. Weitzel, T. et al. (2020), S. 4.

²⁶¹ Vgl. Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021), S. 20.

zess des Imagewandels nur über Kontinuität aller Maßnahmen erfolgen kann und eine durchgängige Kommunikationsstrategie notwendig ist.²⁶² Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, entstehen Brüche in den Wahrnehmungen der Bewerber und der Imagewandel ist nicht erfolgreich.²⁶³ Die Employer Brand kann ebenfalls, wie die Botschaften beim Recruiting, durch Onlineportale beeinflusst werden. Folglich sollte nur ein Image aufgebaut werden, welches auch in dem Finanzinstitut und dessen Kultur verankert ist und sich nicht als unglaubwürdig erweist. Findet der Aufbau einer Employer Brand erfolgreich statt, kann eine Bank sich von anderen Wettbewerbern abheben und wird langfristig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.²⁶⁴ Dies ist für Banken, auch vor dem starken Wettbewerb zu anderen Branchen (vgl. Kapitel 4.2), relevant.

In Recruiting-Phase 3, der Organisation, sollten Finanzinstitute beachten, dass Bewerber eine Schnelligkeit in der Kommunikation erwarten.²⁶⁵ Dies ist auch wichtig für ein modernes Image.²⁶⁶ Vor allem junge Menschen sind durch die Digitalisierung an eine schnelle Kommunikation gewöhnt und erwarten diese von ihren Kommunikationspartnern (vgl. Kapitel 3). Zudem sollte der gesamte Bewerbungsprozess transparent gestaltet sein, z.B. durch Informationen über den Ablauf. Denn für die Generation Z ist Transparenz, neben Geschwindigkeit, zum Standard geworden.²⁶⁷ Auch ist es wichtig, die Hürden des Bewerbungsvorgangs zu minimieren, um Abbrüche zu vermeiden.²⁶⁸ Der Generation Z sind alte Bewerbungsprozesse wenig bis gar nicht bekannt, weshalb Wege über Mobile Recruiting genutzt werden sollten.²⁶⁹ Die Generation Z ist gegenüber der Digitalisierung im Bewerbungsprozess aufgeschlossener und mindestens 50 % bevorzugen eine mobile Bewerbung.²⁷⁰ Es bieten sich z.B. sogenannte One-Klick-Bewerbungen über das Smartphone oder Tablet an, Geräte, die mittlerweile die ständigen Begleiter vor allem junger Menschen sind.²⁷¹ Dies bringt auch eine bestimmte Außenwirkung mit: das Unternehmen wirkt fortschrittlich und modern.²⁷² Im Bewerbungsgespräch selbst ist zu beachten, dass junge Menschen im Vergleich zu älteren öfter Fragen zu der Führungskultur, Nachhaltigkeit, flexiblen Arbeitszeiten usw. stellen.²⁷³ Dementsprechend sollten sich die Mitarbeiter, welche die Gespräche führen, vorbereiten. Generell sollte einem Bewerber eine positive Customer Journey geboten werden, d.h., dass er den Prozess als positiv erlebt. Denn die Generation Z lässt sich noch mehr als andere Generationen von negativen Erfahrungen beeinflussen, die Freunde im Bewerbungsprozess gemacht haben.²⁷⁴ Sollte der Bewerbungsprozess gelungen sein und der erste Arbeitstag findet erst einen gewissen Zeitraum später statt, besteht die Gefahr eines Abbruchs der Nachwuchskraft, da es den jungen Menschen aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation nicht

²⁶² Vgl. Janneck, M./Schnapp, A. (2018), S. 238.

²⁶³ Vgl. Heide, J./Kinast, G. (2022), S. 32.

²⁶⁴ Vgl. o.V. (2015), S. 1.

²⁶⁵ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 18.

²⁶⁶ Vgl. Hesse, G./Mattmüller, R. (2019), S. 79

²⁶⁷ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 69.

²⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 69.

²⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 70–71.

²⁷⁰ Vgl. Weitzel, T. et al. (2020), S. 19.

²⁷¹ Vgl. Michel, (2016), S. 19.

²⁷² Vgl. Einramhof-Florian, H. (2022), S. 70–71.

²⁷³ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 52.

²⁷⁴ Vgl. Weitzel, T. et al. (2020), S. 19.

an Alternativen mangelt (vgl. Kapitel 3). Um dies zu mindern, können Finanzinstitute regelmäßig Kontakt und Austausch zum neuen Mitarbeiter suchen, um die Hemmschwelle eines Absprungs zu erhöhen.

Die Bemühungen sollten, sobald die Nachwuchskraft eingestellt ist, fortgeführt werden, um sie an das Finanzinstitut zu binden.²⁷⁵ Dazu sollte auch eine Arbeitsumgebung geschaffen werden, die die Anforderungen und Bedürfnisse der Nachwuchskräfte erfüllt.²⁷⁶ Dies geht jedoch über das Recruiting hinaus und ist deshalb nicht Teil dieser Arbeit.

Zusammenfassend gibt es verschieden effektive Recruiting-Maßnahmen, die ein Finanzinstitut ergreifen kann, um im Kontext des Nachwuchskräfitemangels Nachwuchskräfte zu gewinnen. Es sollten qualifizierte Mitarbeiter/-innen eingesetzt werden und genügend Kapazitäten bereitgestellt werden. Mobile Geräte sind ein wichtiges Medium für das Recruiting von Nachwuchskräften. Finanzinstitute sollten ihre Webseite mobiloptimieren und auf entsprechenden Apps präsent sein. Ein weiterer geeigneter Kanal, um die Zielgruppe zu erreichen, ist Social Media, insbesondere Instagram und TikTok. Dabei ist wichtig, zielgruppenrelevante und authentische Inhalte zu erstellen, um die Generation Z anzusprechen. Ebenso geeignet sind Mitarbeiterempfehlungsprogramme und Active Sourcing. Bei allen Kanälen sollten Inhalte kommuniziert werden, die für die Nachwuchskräfte relevant sind. Zusätzlich kann Employer Branding helfen, das Image der Finanzbranche zu verbessern und die Arbeitgeberattraktivität von Banken zu erhöhen. Der Bewerbungsprozess sollte an den Bedürfnissen der Generation Z ausgerichtet sein und der Bewerber sollte eine positive Candidate Journey erleben. Letztendlich wird aber jeder Bewerber selbst die Entscheidung treffen. Auf persönliche Entscheidungen und Präferenzen kann ein Finanzinstitut nur begrenzt Einfluss nehmen.²⁷⁷

6 Umfrage unter potenziellen Nachwuchskräften der Kreissparkasse Böblingen

Im bisherigen Teil der Arbeit wurden allgemeine Recruiting-Maßnahmen für Banken herausgearbeitet, die vor dem Hintergrund des Nachwuchskräfitemangels in der Finanzbranche und seinen Ursachen erfolgreich wirken können. In dieser Arbeit sollen effektive Recruiting-Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen, im Kontext des Nachwuchskräfitemangels, herausgearbeitet werden. Um diese zu ermitteln, werden potenzielle Nachwuchskräfte der Kreissparkasse Böblingen befragt. Die Umfrage wird in diesem Kapitel beschrieben und ausgewertet.

6.1 Der Landkreis Böblingen und seine wirtschaftlichen Besonderheiten

Die Kreissparkasse Böblingen agiert aufgrund ihrer Struktur überwiegend im Landkreis Böblingen. Deshalb wird dieser mit seinen wirtschaftlichen Besonderheiten zu Beginn dieses Kapitels beschrieben.

²⁷⁵ Vgl. Hall, A. (2022a), finanzbusiness.de, (Stand: 07.02.2023).

²⁷⁶ Vgl. Stieger, B. (2022), S. 4.

²⁷⁷ Vgl. Hermle, M. (2019), S. 225.

Der Landkreis Böblingen liegt in Baden-Württemberg, südwestlich von Stuttgart.²⁷⁸ Er umfasst eine Fläche von 617,77 km² und hat 392.898 Einwohner. Dabei liegt die Bevölkerungsdichte bei 636 Einwohnern pro km².²⁷⁹ Im Vergleich zu anderen Landkreisen ist der Landkreis Böblingen damit auf Rang 105 von 401 Landkreise (Stand 2021).²⁸⁰ Im Vergleich zu den anderen Landkreisen in Deutschland ist er somit eher dicht besiedelt. Zum Landkreis Böblingen gehören 26 Städte und Gemeinden.²⁸¹ Das BIP pro Einwohner liegt bei 109.283€. ²⁸²

Die Wirtschaft des Landkreis Böblingen ist durch mehrere Weltfirmen und KMU geprägt. In diesem Umfeld haben sich Zulieferer und Ingenieurdienstleister angesammelt.²⁸³ Insbesondere die Automobilbranche ist stark vertreten. Der Innovationsindex liegt bei 74,2. Somit ist er der Landkreis mit dem höchsten Innovationspotential in Baden-Württemberg.²⁸⁴ Gut ausgebildete Spezialisten machen 34,8 % der Arbeitnehmerschaft aus.²⁸⁵ Der durchschnittliche Bruttolohn lag 2019 bei 4.809€ und ist somit der höchste in Baden-Württemberg.²⁸⁶ Die größten Arbeitgeber im Landkreis Böblingen sind in Abbildung 4 aufgelistet. Die Kreissparkasse Böblingen ist mit 1.138 Mitarbeiter/-innen auf Rang 11.

Name (Branche)	Beschäftigte (ca.)
Daimler (Automobilhersteller)	40.000
Porsche (Automobilhersteller)	6.700
Bertrandt AG (Ingenieurdienstleistungen)	3.700
Hewlett-Packard (IT)	3.500
Klinikverbund Südwest (Gesundheitswesen)	3.500
IBM Deutschland (IT)	3.000
Landratsamt Böblingen	2.000
AKKA (Engineering und Consulting)	1.950
Bosch (Technologie und Dienstleistungen)	1.900
GEZE GmbH (Bau, Metallverarb. Industrie)	1.300
Kreissparkasse Böblingen (Kreditwirtschaft)	1.138

Abbildung 4: Die größten Arbeitgeber im Landkreis Böblingen²⁸⁷

Zusammenfassend ist der Landkreis Böblingen eher dichter besiedelt. In Baden-Württemberg ist er der Landkreis mit dem höchsten Innovationspotential und dem höchsten durchschnittlichem Bruttolohn. Die Automobilbranche ist im Landkreis Böblingen stark vertreten.

²⁷⁸ Vgl. Region Stuttgart (Hrsg.) (o.J.), www.region-stuttgart.de (Stand: 15.03.2023).

²⁷⁹ Vgl. Region Stuttgart (Hrsg.) (o.J.), www.region-stuttgart.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022), www.destatis.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸¹ Vgl. Region Stuttgart (Hrsg.) (o.J.), www.region-stuttgart.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸² Vgl. ebenda, www.region-stuttgart.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸³ Vgl. ebenda, www.region-stuttgart.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸⁴ Vgl. Baden-Württemberg Statistisches Landesamt (Hrsg.) (2020), www.statistik-bw.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸⁵ Vgl. Region Stuttgart (Hrsg.) (o.J.), www.region-stuttgart.de (Stand: 15.03.2023).

²⁸⁶ Vgl. Keller, S. (2023), de.statista.com (Stand: 15.03.2023).

²⁸⁷ Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (2023), S. 8.

6.2 Die aktuelle Situation bei der Kreissparkasse Böblingen

Um die Ergebnisse der Umfrage im Folgenden einordnen zu können, wird in diesem Kapitel die Ist-Situation bei der Kreissparkasse Böblingen analysiert. Dazu wurde ein persönliches Gespräch mit einer Expertin geführt sowie verschiedene interne Dokumente analysiert. Zuerst wird die Kreissparkasse Böblingen allgemein vorgestellt, anschließend die Situation in Bezug auf den Nachwuchskräftemangel.

Die Kreissparkasse Böblingen gehört zu der Sparkassen-Finanzgruppe. Ihre Rechtsform ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts. Das Sparkassengesetz und die durch den Landkreis Böblingen erlassene Satzung bilden die Rechtsgrundlage. Die Organe der Kreissparkasse Böblingen sind der Vorstand, der Verwaltungsrat und der Kreditausschuss.²⁸⁸ Die Bilanzsumme betrug zum 31.12.2022 10,9 Milliarden Euro. Somit agiert sie unter den TOP 25 der Sparkassen.²⁸⁹ Der Bilanzgewinn betrug zum 31.12.2022 5 Millionen Euro und ist somit auf dem Vorjahresniveau.²⁹⁰ Insgesamt hat die Kreissparkasse Böblingen aktuell ca. 1.138 Mitarbeitende sowie 13 Beratungscenter, 28 Filialen und 30 SB-Stellen²⁹¹. Die Kreissparkasse Böblingen ist in vier Geschäftsbereiche gegliedert: Böblingen, Sindelfingen, Herrenberg und Leonberg.²⁹² Bei ihr sind rund 190.000 Girokonten angelegt und sie ist der Marktführer im Landkreis Böblingen, denn über 50 % der Privat- und Firmenkunden des Kreises haben eine Geschäftsverbindung mit der Kreissparkasse Böblingen.²⁹³

In Bezug auf die Nachwuchskräfte sieht die Situation bei der Kreissparkasse Böblingen folgendermaßen aus: Sie bietet Praktika, Ausbildungsberufe, duale Studiengänge und Traineeprogramme an. Die Nachwuchskräfte bei der Kreissparkasse Böblingen setzen sich folglich aus diesen Gruppen zusammen. Die Kreissparkasse Böblingen bezeichnet die Ausbildung als „Hauptschlagader“ der Nachwuchskräfte. Der Leitsatz dabei lautet: „Was nicht selbst ausgebildet, entwickelt und gehalten wird, ist am externen Arbeitsmarkt nur schwer zu rekrutieren“. Die Ausbildung ist einer der Hauptrekrutierungswege des Personals, die externe Rekrutierung wird als eine sinnvolle Ergänzung gesehen. Aus diesem Grund werden im folgenden Praxisteil nur die Ausbildung und duale Studiengänge bei der Kreissparkasse Böblingen und deren Recruiting-Maßnahmen betrachtet, da die Auszubildenden und dualen Studierenden den größten Anteil unter den Nachwuchskräften ausmachten. Trainees gibt es nur vereinzelt. Praktika werden in erster Linie nur als Rekrutierungsweg für die Ausbildung betrachtet.

²⁸⁸ Vgl. o.V. (2022b), de.wikipedia.org (Stand: 20.03.2023).

²⁸⁹ Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (2023), S. 5.

²⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 12.

²⁹¹ SB-Stellen sind Selbstbedienungs-Terminals, wie z.B. Geldautomaten oder Kontoauszugsdrucker. Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (2023), S. 5.

²⁹² Vgl. ebenda, S. 5.

²⁹³ Vgl. ebenda, S. 5.

Bei der Kreissparkasse Böblingen arbeiten aktuell 102 Auszubildende und Studierende.²⁹⁴ Somit machen die Auszubildenden und Studierenden aktuell 8,96 % der gesamten Belegschaft aus. Die Kreissparkasse Böblingen bietet aktuell folgende Ausbildungsberufe/Studiengänge an: Bankkaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Büromanagement, Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzanlagen – Fachrichtung Versicherungen, Finanzassistent/-in, Bachelor of Arts – BWL-Bank, Bachelor of Arts – BWL-Finanzdienstleistungen.²⁹⁵

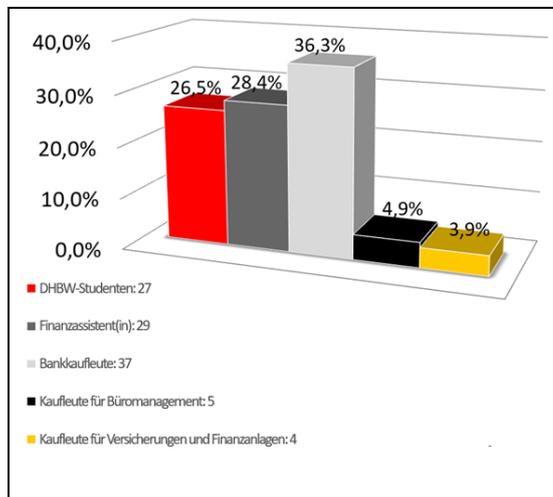


Abbildung 5: Verteilung der Auszubildenden und Studierenden bei der Kreissparkasse Böblingen nach Berufen²⁹⁶

Den größten Anteil machen die Bankkaufleute aus, dicht gefolgt von Finanzassistenten und DHBW-Studierenden (vgl. Abbildung 5). Die Zielgruppe im Recruiting von Nachwuchskräften sind Schüler mit einem durchschnittlichen Abschluss oder besser, die aus der Region stammen.²⁹⁷ Die letzten beiden Jahrgänge konnte mit jeweils 40 Auszubildenden und Studierenden vollständig besetzt werden. Allerdings ist spürbar, dass die Bewerbungen weniger werden und die Qualität schlechter wird.²⁹⁸ Für den Jahrgang 2023, der im August startet, ist noch offen, ob alle geplanten 50 Stellen besetzt werden können. Normalerweise sind im Dezember des Vorjahres schon alle Stellen besetzt. Diesmal waren im Dezember erst ein Drittel, im März zwei Drittel besetzt. Die Stellen sollen nicht um „jeden Preis“ besetzt werden, 45 besetzte von den geplanten 50 Nachwuchskräftestellen sind allerdings das gewünschte Minimum. Diese Situation war vor einigen Jahren noch undenkbar.²⁹⁹ In der Personalabteilung herrscht das Gefühl, dass die Kreissparkasse Böblingen nicht mehr attraktiv für junge Menschen als Arbeitgeber ist.³⁰⁰

Die Kreissparkasse Böblingen hat einige Recruiting-Maßnahmen in Bezug auf die Ausbildung getroffen:³⁰¹

²⁹⁴ Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (2023), S. 10.

²⁹⁵ Vgl. Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o.J.), www.kskbb.de/de (Stand: 20.03.2023).

²⁹⁶ Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (2023), S. 10.

²⁹⁷ Vgl. Interviewpartnerin 1 (2023), Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

²⁹⁸ Vgl. Interviewpartnerin 1 Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

²⁹⁹ Vgl. ebenda, Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

³⁰⁰ Vgl. ebenda, Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

³⁰¹ Vgl. ebenda, Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

Zum einen ist sie an Schulen sehr aktiv. Meistens werden Bewerbertrainings vor Ort oder in der Kreissparkasse Böblingen gegeben, auf Nachfrage (eher selten) auch Unterrichtsstunden zu Finanzthemen. Es werden 13 Partnerschaften zu Gymnasien und Realschulen aus dem Umkreis gepflegt. Zudem nimmt die Kreissparkasse Böblingen an ca. 8 Ausbildungsmessen pro Jahr teil. Aufgrund der Corona-Pandemie mussten diese beiden Maßnahmen in den letzten Jahren deutlich eingeschränkt werden. Spürbar weniger Bewerbungen waren die Folge. Des Weiteren ist die Kreissparkasse Böblingen auf diverse Plattformen, wie z.B. Ausbildung.de, aktiv. Daneben wurden in der Vergangenheit Werbespots in regionalen Kinos und auf NRJ Stuttgart geschaltet. Darüber hinaus gab es eine erfolgreiche Kampagne über den Kanal der Geldautomaten, bei der die Zielgruppe von 15–20 Jahren auf Wunsch eine Broschüre über die Ausbildungsmöglichkeiten zugeschickt bekommen hat. Diese Kampagne läuft aktuell über das Online-Banking und ist somit kostengünstiger, aber weniger erfolgreich. Als Ergänzung zu dieser Kampagne wurde Instagram genutzt, welches aber recht teuer ist. Sponsoring von Abschlusszeitungen an Schulen wird ebenfalls betrieben. Die üblicherweise genutzten Printmedien wurden aus Kostengründen gestrichen. Praktika sind der Hauptrekrutierungsweg. Rund ein Drittel der vergangenen Jahrgänge hat davor ein Praktikum bei der Kreissparkasse Böblingen gemacht. Diese Maßnahme wurde auch durch die Corona-Pandemie in den vergangenen Jahren stark eingeschränkt. Social Media Recruiting wird nur im geringen Maße betrieben. Auf dem Hauptprofil der Kreissparkasse Böblingen auf Instagram findet sich nur wenig „Azubicontent“ und für TikTok sind keine Maßnahmen geplant.³⁰²

Die Kreissparkasse Böblingen hat auch auf der bekannte Bewertungsplattform kununu (vgl. Kapitel 4.2) ein Profil. Seit 2013 haben 66 Mitarbeiter eine Bewertung abgegeben. Die durchschnittliche Bewertung liegt bei 3,7 Punkten, was besser ist als der Durchschnittswert von 3,6 in der Bankenbranche. Die Weiterempfehlungsquote liegt bei 63 %.³⁰³ Damit ist sie deutlich schlechter als die der umliegenden Sparkassen. Die Kreissparkasse Ludwigsburg z.B. hat eine Bewertung von 3,8 Punkten und eine Weiterempfehlungsquote von 80 %, während die Sparkasse Pforzheim-Calw eine Punktzahl von 4,1 und eine Weiterempfehlungsquote von 72 % hat.³⁰⁴

Eine aktuelle Employer Branding-Strategie gibt es nicht. Active Sourcing wird nur im geringen Maße bei ehemaligen Praktikanten betrieben, da die personellen Kapazitäten beschränkt sind.³⁰⁵

Inhalte und Botschaften werden in Du-Ansprache vermittelt. Darüber hinaus werden die Inhalte oft mit Auszubildenden und Studierenden ausgearbeitet, um die Zielgruppe adäquat anzusprechen. Der DSGVO liefert zudem viele Inhalte. Einen Fokus auf bestimmte Werte der Generation Z gibt es nicht. In Bewerbungsgesprächen wird oft die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie die geplante Übernahme erwähnt.³⁰⁶

³⁰² Vgl. Interviewpartnerin 1 (2023), Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

³⁰³ Vgl. kununu (Hrsg.) (Abruf 2023a), www.kununu.com (Stand: 20.03.2023).

³⁰⁴ Vgl. kununu (Hrsg.) (Abruf 2023c), www.kununu.com (Stand: 20.03.2023) sowie kununu (Hrsg.) (Abruf 2023b), www.kununu.com (Stand: 20.03.2023).

³⁰⁵ Vgl. Interviewpartnerin 1 (2023), Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

³⁰⁶ Vgl. ebenda, Gesprächsprotokoll vom 10.03.2023.

Zusammenfassend machen Auszubildende und Studierende den Hauptanteil an Nachwuchskräften in der Kreissparkasse Böblingen aus. Aktuell machen sie 8,96 % der Belegschaft aus. Es wird spürbar schwieriger, alle Stellen zu besetzen, die letzten beiden Jahrgänge konnten jedoch noch vollständig besetzt werden. Es werden verschiedene Recruiting-Maßnahmen durchgeführt. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Schulen, die Teilnahme an Ausbildungsmessen, die Schaltung von Werbespots über verschiedenen Kanäle, die Präsenz auf Online-Plattformen, Kampagnen über den Geldautomaten und Online-Banking und Social Media in geringem Maße. Der Hauptrekrutierungsweg sind Praktika.

6.3 Methodische Beschreibung der Umfrage

In der Einleitung wurde als Ziel die Beantwortung der Fragen: „Wie wird die Kreissparkasse Böblingen von potenziellen Nachwuchskräften als Arbeitgeber wahrgenommen?“ und „Was könnte die Kreissparkasse Böblingen ergänzend zu den aktuellen Recruiting-Maßnahmen tun, um Nachwuchskräfte zu gewinnen?“ formuliert. Dafür wurde eine Umfrage unter Schülern im Umkreis durchgeführt, die in naher Zukunft ihren Abschluss machen, um die externe Sicht zu erfassen und die Fragen möglichst zielgruppengerecht zu beantworten. Diese Schüler sind in den nächsten Jahren die Zielgruppe des Recruitings der Ausbildung der Kreissparkasse Böblingen.

Als Form wurde das vollstrukturierte Online-Interview gewählt,³⁰⁷ da die meisten Schüler durch die Digitalisierung, als integralen Bestandteil ihres Alltags, über ein Handy oder sonstige technische Geräte mit Internetzugang verfügen (vgl. Kapitel 3). Somit wird kein relevanter Teil der Zielgruppe ausgeschlossen.³⁰⁸ Auch gibt eine Online-Befragung die Möglichkeit, in kurzer Zeit möglichst viele Teilnehmer zu erreichen.

Der Fragebogen wurde mit dem Programm „QuestionPro“ erstellt. Der Fragebogen hat fünf Bestandteile: Fragebogentitel, Fragebogeninstruktion, inhaltliche Fragenblöcke, Soziodemografische Merkmale und Verabschiedung. Bei der Erstellung des Fragebogens wurde auf die Zielgruppe der Schüler geachtet. Es wurde die Du-Ansprache verwendet, eine möglichst einfache Sprache ohne fachspezifische Begriffe gewählt und zu Beginn wurde ein ansprechendes Bild eingefügt. Der vollständige Fragebogen besteht aus 24 Fragen und ist im Anhang zu finden. Zur Einordnung wird zunächst die Schulart abgefragt. In Frage 2 wird nach den Plänen nach dem Abschluss gefragt. Diese Frage dient dazu einzuordnen, inwieweit die Lebensvorstellung überhaupt zu Ausbildung oder Studium bei der Kreissparkasse Böblingen passt. Anschließend sollen folgenden Kriterien hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bei einem Arbeitgeber bewertet werden: Sicherheit des Arbeitsplatzes, Work-Life-Balance, Gehaltshöhe, Nachhaltigkeit, moderne technische Ausstattung sowie Diversität und Gleichberechtigung. Diese wurden gewählt, da sie in der Generation Z besonders wichtig bzw. Hygienefaktoren sind (vgl. Kapitel 3) und von der Finanzbranche (auch teilweise der Außenwirkung nach) nicht immer vollständig erfüllt werden (vgl. Kapitel 4.2). Die Frage dient dazu zu überprüfen, wie wichtig den potenziellen Nachwuchskräften der Kreissparkasse Böblingen diese Kriterien sind und inwieweit dies damit zusammenhängt, ob sie sich vorstellen können, in der

³⁰⁷ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2016), S. 361.

³⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 361.

Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. Die Frage 9: „Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren?“ basiert auf die in Kapitel 5.2 wichtigen herausgefilterten Kanälen. Es soll herausgefunden werden, wie wichtig diese bei den potenziellen Nachwuchskräften der Kreissparkasse Böblingen wären. Die folgende Frage dient dazu herauszufinden, welche Rolle die Familie, insbesondere die Eltern, bei der Berufswahl spielen. Die 11. Frage soll die Wirksamkeit in dieser Situation von Active Sourcing überprüfen. Die anschließende Frage soll überprüfen, ob das in Kapitel 5.2 genannte Social Media Recruiting wirklich effektiv ist. Hierauf folgen spezifische Fragen zur Finanzbranche und zur Kreissparkasse Böblingen. Zunächst wird gefragt, ob sich Teilnehmende grundsätzlich vorstellen können, in der Finanzbranche zu arbeiten. Diese Frage dient dazu, später ein Verhältnis zwischen der Wahrnehmung der Finanzbranche als Arbeitgeber und der Kreissparkasse Böblingen als Arbeitgeber herzustellen. Die Frage wird je nach Antwort gefiltert. Bei „Nein“ folgt die Frage 16, bei der im Multiple-Choice-Format die Gründe abgefragt werden, welche auf Basis des Kapitels 4.2 ausgewählt wurden. Bei „Ja“ folgt eine Frage, bei der freiwillige Gründe als Text angegeben werden können. Anschließend folgt die 18. Frage, um den Wettbewerb der Kreissparkasse Böblingen mit den anderen großen Arbeitgebern im Landkreis Böblingen (vgl. Kapitel 6.1) einschätzen zu können. Die 19. Frage „Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?“, dient zur Beantwortung der Forschungsfrage: „Wie wird die Kreissparkasse Böblingen von potenziellen Nachwuchskräften als Arbeitgeber wahrgenommen?“. Zudem dient sie bei der Auswertung als wichtig Referenzfrage. Je nach Antwort wird - wie bei der Frage, ob man sich vorstellen kann in der Finanzbranche zu arbeiten - gefiltert. Zum Ende werden soziodemografische Merkmale in den Fragen 22 bis 24 abgefragt.

Das Skalenniveau ist bei den meisten Fragen nominal, da es sich entweder um „Ja“- oder „Nein“- Antworten handelt oder man eine oder mehrere Antworten auswählen kann, die alle auf demselben Niveau sind. Nur die Fragen nach der Wichtigkeit einzelner Kriterien ist ordinalskaliert. Die Antworten sind nach einer Rangfolge von „sehr wichtig“ bis „überhaupt nicht wichtig“ angeordnet. Es wird davon ausgegangen, dass die Abstände zwischen den Abstufungen gleich sind.³⁰⁹ Außerdem ist die Frage nach dem Alter im Eingabeformat metrisch skaliert.

Eine Vollerhebung war aus aufwandstechnischen Gründen nicht möglich. Zudem kann die Zielgruppe nicht klar abgegrenzt werden. In der Einleitung wurde die Zielgruppe bereits als Schüler aus der Umgebung, die in naher Zukunft ihren Abschluss machen, definiert. „Nahe Zukunft“ ist dabei weich definiert. Hintergrund ist, dass es sich um Schüler handelt, die in den nächsten Jahren Zielgruppe der Recruiting-Maßnahmen der Kreissparkasse Böblingen für die Ausbildung sind. Da nicht alle Schüler der Altersgruppen angesprochen werden, handelt es sich bei um eine Stichprobe. Ursprünglich war die Weiterleitung der Online-Umfrage durch die Personalabteilung der Kreissparkasse Böblingen geplant, die Kontakte zu den 13 Partnerschaftsschulen pflegt (vgl. Kapitel 6.2). Leider wurde im Verlauf der Arbeit bekannt, dass für Umfragen an Schulen eine offizielle Genehmigung notwendig ist.³¹⁰ Diese wäre mit einem organisatorischen und zeitlichen Aufwand verbunden, welcher unter den Rahmenbedingungen der Arbeit nicht hätte erbracht werden können. Deshalb wurde die Umfrage letztlich über

³⁰⁹ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2016), S. 240.

³¹⁰ Vgl. Verbund FDB (o.J.), www.forschungsdaten-bildung.de (Stand: 21.03.2023).

die privaten Netzwerke und Soziale Medien verbreitet. Es handelt sich um eine Gelegenheitsstichprobe nach nicht-probabilistischer Methode,³¹¹ da die Teilnehmer gewählt wurden, die am besten zu erreichen sind. Dadurch verringert sich die Repräsentativität der Stichprobe. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass viele der Teilnehmer nicht unabhängig untereinander sind, da es sich z.B. um ganze Klassenstufen oder Fußballmannschaften handelt, die befragt wurden. Eine nicht repräsentative Stichprobe stellt jedoch keinesfalls den pauschalen Wert der empirischen Forschung infrage. Eine schwache Datenbasis ist zudem besser als keine Datenbasis.³¹²

Da es sich um ein vollstrukturiertes Online-Interview handelt, handelt es sich um eine quantitative Umfrage. Deshalb ist eine statistische Analyse notwendig.³¹³ Dazu wird das Programm SPSS verwendet. Im ersten Schritt folgt eine Deskriptive Analyse. Zur Übersichtlichkeit werden die Basisdaten miteinander verknüpft und verdichtet, um verlässliche Informationen über charakteristische Eigenschaften der Daten zu liefern. Dies findet durch einfache arithmetische Operationen wie Zählungen, Summationen oder Mittelwerte statt.³¹⁴ Es folgt die Auswertung nach induktiver Statistik, bei der von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden soll.³¹⁵ Die zugehörigen Tabellen, welche mit SPSS generiert wurden, befinden sich im Anhang.

6.4 Auswertung der Umfrage

6.4.1 Deskriptive Analyse und Interpretation der Ergebnisse

An der Online-Umfrage haben insgesamt 158 Personen vollständig teilgenommen. Die Abschlussquote liegt bei 81,03 %. Die Daten wurden um alle abgebrochenen Antworten bereinigt. Ebenso um alle Teilnehmer, die angaben, keine Schüler mehr zu sein und alle die angaben, nicht im Landkreis Böblingen oder der Umgebung zu wohnen, da diese nicht Teil der Zielgruppe sind. Es bleibt eine Stichprobe von 122 Personen übrig. Die Berechnung des Stichprobenrechners von Questionstar³¹⁶ ergibt, dass eine repräsentative Stichprobengröße mit einer Fehlerspanne von 5 % und einem Konfidenzniveau von 95 %³¹⁷ bei 385 liegt. Diese Stichprobengröße ist nicht gegeben. Dennoch stellt eine nicht-repräsentative Stichprobe nicht pauschal den Wert der empirischen Forschung infrage (vgl. Kapitel 6.3). Die Daten zur Auswertung sind im Anhang zu finden. Wenn keine expliziten Anhänge genannt werden, basiert die Auswertung auf Anhang 5.

³¹¹ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2016), S. 294.

³¹² Vgl. ebenda, S. 300.

³¹³ Vgl. ebenda, S. 359.

³¹⁴ Vgl. Heddrich, J./Sachs, L. (2016), S. 14.

³¹⁵ Vgl. ebenda, S. 9.

³¹⁶ Vgl. questionstar.de (Stand 19.09.2024)

³¹⁷ Sinnvolle Werte der Fehlerspanne und des Konfidenzniveaus wurden mit Expert/-innen vom Zentrum für Empirischen Forschung besprochen.

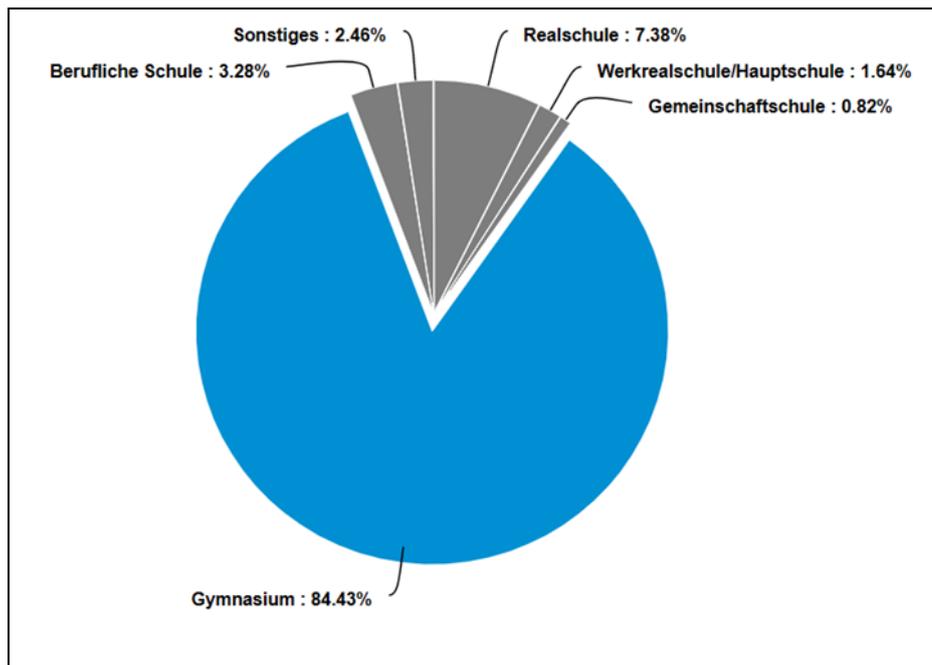


Abbildung 6: Verteilung der Schulen unter den Umfrage-Teilnehmenden³¹⁸

Aus Abbildung 6 wird ersichtlich, dass unter den Teilnehmern eine bedeutende Mehrheit von ca. 84,4 % eine Schullaufbahn am Gymnasium ausübt. Schüler anderer Schulen sind in geringerem Umfang vertreten. Somit ist zu Beginn anzumerken, dass die Umfrage eher repräsentativ für Schüler des Gymnasiums ist, die als Schulabschluss das Abitur anstreben.

Von den Teilnehmern gehen 41 % in die 13. Klasse, 24,6 % in die 12. Klasse, 17,2 % in die 11. Klasse, 5,7 % in die 10. Klasse, 4,9 % in die 9. Klasse und 2,5 % in die 8. Klasse. Es wurden, wie bereits beschrieben, Schüler, die in „Nahe Zukunft“ ihren Abschluss machen, als Zielgruppe definiert, weshalb diese Verteilung sinnvoll ist. Des Weiteren sind die meisten Teilnehmenden zwischen 16–19 Jahre alt (87,7 %). Aus Erfahrung der Verfasserin sind die Ausbildungs- und Studienanfänger bei der Kreissparkasse Böblingen im Schnitt zwischen 16–20 Jahren alt, weshalb das Alter der Teilnehmenden in diesem Fall passend ist.

Bei den Plänen nach dem Abschluss gaben 10,7 % an, eine Ausbildung machen zu wollen und 50 % ein Studium. Folglich würden die Lebensvorstellungen von 60,7 % der Schüler/-inne mit einer Ausbildung oder einem Studium bei der Kreissparkasse Böblingen übereinstimmen. 16,4 % gaben an, es noch nicht zu wissen. Es ist möglich, dass sich dieser Umstand noch ändert und die Zukunftsvorstellungen letztendlich auch mit einer Ausbildung oder einem Studium bei der Kreissparkasse Böblingen übereinstimmen. Dies trifft auch auf die Personen zu, die angaben, einen höheren Schulabschluss machen zu wollen. Das sind in diesem Fall mit 7 Personen 5,7 %. Es ist davon auszugehen, dass bei 17,2 % der Teilnehmenden die aktuelle Lebensvorstellungen nicht

³¹⁸ Eigene Darstellung.

mit den Ausbildungsmöglichkeiten bei der Kreissparkasse Böblingen übereinstimmt, was somit nur eine geringe Anzahl betrifft. Allerdings ist es auch hier möglich, dass sich dies noch ändert, da viele Lebensvorstellungen temporäre Pläne, wie z.B. ein Au-Pair-Jahr, beinhalten.

Grundsätzlich finden mit 38 Schülern 31,1 % die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten. 10 davon haben die Möglichkeit genutzt, in einem Freitextfeld einen Grund anzugeben. Darunter wurden des Öfteren ein gutes Gehalt, die Aufstiegsmöglichkeiten sowie interessante Inhalte genannt. Von den 68,9 % (84), welche die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten finden, gaben 85,7 % als häufigsten Grund das „fehlende Interesse“ an (bei den Gründen war eine Mehrauswahl möglich). 33,3 % gaben die Bürokratie und 15,5 % „zu konservativ“ als Grund an. Die anderen Gründe wurden selten genannt. Bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten können sich grundsätzlich 22,1 % (27 Schüler/-innen) vorstellen. 70,4 % davon finden auch die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten, 29,6 % finden die die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten, können sich aber trotzdem vorstellen, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten (vgl. Anlage 7). 50 % der Schüler (das sind 19), die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, finden die Kreissparkasse Böblingen jedoch nicht attraktiv (vgl. Anlage 8). Als häufigsten Grund gaben 14 von diesen 19 Schülern „kein Interesse“ an (vgl. Anlage 8). Insgesamt können sich mit 95 Schülern 77,9 % nicht vorstellen, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. 68,9 % davon gaben „kein Interesse“, 5,7 % „kein attraktiver Arbeitgeber“ und 15,6 % „sonstige Gründe“ an. Im folgenden Textteil wird des Öfteren Bezug auf die Gruppen genommen, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche bzw. bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, da diese bei der Herausarbeitung von möglichen effektiven Recruiting-Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen am relevantesten sind.

Von den Teilnehmern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, haben bereits 26,3 % Erfahrungen als Arbeitnehmer in der Finanzbranche sammeln können (vgl. Anlage 6). Von denen, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, haben bereits 25,9 % Erfahrungen gesammelt (vgl. Anlage 7). Umgekehrt haben 10,7 % von den Schülern, die sich nicht vorstellen können, in der Finanzbranche zu arbeiten und 12,6 % von denen, die sich nicht vorstellen können bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, schon Erfahrungen als Arbeitnehmer in der Finanzbranche gesammelt (vgl. Anlage 6 und 7). Insgesamt haben 15,6 % aller Teilnehmenden schon einmal Erfahrungen als Arbeitnehmer in der Finanzbranche gesammelt. Resultierend daraus, ist unter den Schülern, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, ein höherer Anteil von Personen, die schon Erfahrungen als Arbeitnehmer der Finanzbranche, z.B. durch ein Praktikum, gesammelt haben.

Es folgt die Auswertung der Fragen zu der Wichtigkeit folgender Kriterien: Sicherheit des Arbeitsplatzes, Work-Life-Balance, Gehaltshöhe, Nachhaltigkeit des Arbeitgebers, Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung sowie Diversität und Gleichberechtigung. Die Teilnehmenden konnten auf einer Skala von sehr wichtig (1), eher wichtig (2), weniger wichtig (3), überhaupt nicht wichtig (4) und kann ich nicht sagen (5) auswählen. „Kann ich nicht sagen“ wurde als neutral und in dem Fall als fehlend gewertet, da die Ergebnisse sonst verzerrt werden. Am wichtigsten ist den Teilnehmenden die Sicherheit des Arbeitsplatzes mit einem Durchschnittswert von 1,6. Es folgt die Work-Life-Balance mit einem Wert von 1,61. Danach folgen Diversität und Gleichberechtigung mit 1,8, die Gehaltshöhe mit 1,83, ein Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung mit 2,17 und zuletzt die

Nachhaltigkeit des Arbeitgebers mit 2,44 (vgl. Anlage 9). Bei den Schülern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, weichen die Werte ab. Die Sicherheit ist ihnen mit einem Wert von 1,47 noch wichtiger. Es folgt die Work-Life-Balance mit 1,58, die Gehaltshöhe mit 1,72, Diversität und Gleichberechtigung mit 1,74, ein Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung mit 1,89 und ebenfalls zuletzt die Nachhaltigkeit des Arbeitgebers mit 2,41 (vgl. Anlage 9). Ihnen sind somit alle Kriterien im Durchschnitt wichtiger als der gesamten Stichprobe. Bei den Schülern, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, weichen die Werte ebenfalls ab. Ihnen ist Sicherheit mit einem Wert von 1,42 noch wichtiger als den anderen Gruppen. Es folgt die Work-Life-Balance mit 1,59, Diversität und Gleichberechtigung mit 1,67, die Gehaltshöhe mit 1,85, ein Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung mit 2,00 und ebenfalls zuletzt die Nachhaltigkeit des Arbeitgebers mit 2,26 (vgl. Anlage 9). Folglich sind ihnen alle Kriterien im Durchschnitt wichtiger als den anderen beiden Gruppen.

Die folgende Auswertung betrifft die Frage, welche Wege die Teilnehmenden nutzen würden, um sich über einen möglichen Arbeitgeber zu informieren. Hier war eine Mehrfachauswahl der Antworten möglich. Mit 89,3 % wurde die Webseite des Arbeitgebers am häufigsten ausgewählt. Danach kommen Social-Media-Kanäle, die von 51,6 % gewählt wurden. Anschließend folgen Bewertungsplattformen mit 41,8 % und Berufsmessen mit 30,3 %. 16,4 % der Teilnehmenden wählten sonstige Wege als Informationsweg aus. Die Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, wählten zu 81,6 % die Webseite des Arbeitgebers, zu 44,7 % Social-Media-Kanäle, zu 36,8 % Bewertungsplattformen, zu 34,2 % Berufsmessen und zu 7,9 % „Sonstiges“ aus (vgl. Anlage 9). Die Schüler, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, wählten zu 81,5 % die Webseite des Arbeitgebers, zu 44,4 % Social-Media-Kanäle, zu 48,1 % Bewertungsplattformen, zu 37 % Berufsmessen und zu 7,4 % „Sonstiges“ aus (vgl. Anlage 7).

Bei der Frage: „Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?“, wählten 92,6 % aller Teilnehmenden „Ja“ und 7,4 % „Nein“ aus. Von denjenigen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, reden 97,4 % mit ihrer Familie über die Arbeitgeberwahl (vgl. Anlage 6). Von den Schülern, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, gaben 96,3 % an, mit ihrer Familie über die Arbeitgeberwahl zu reden (vgl. Anlage 7). Somit reden Schüler, die sich vorstellen können in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, öfters mit ihrer Familie über die Arbeitgeberwahl als alle Teilnehmenden.

60,7 % der Teilnehmenden finden es gut, wenn Arbeitgeber sie kontaktieren und über ihre Ausbildungsberufe und Studiengänge informieren würden. 33,6 % stehen dem neutral gegenüber, während 7,4 % dies nicht gut finden. Von denen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, finden 65,8 % diese aktive Ansprache gut, 28,9 % neutral und 5,3 % nicht gut (vgl. Anlage 6). Geringe Abweichungen ergeben sich bei den Schülern, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. 63 % finden eine Direktansprache gut, 33,3 % stehen dem neutral gegenüber und lediglich 3,7 % finden dies nicht gut (vgl. Anlage 7). Folglich sind die Personen, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, Active Sourcing offener gegenüber als die gesamte Stichprobe.

Von den Teilnehmenden finden 43,4 % einen Arbeitgeber attraktiver, wenn dieser auf Social Media aktiv ist. 33,6 % finden dies nicht, und 23 % wissen es nicht. 55,3 % von den Teilnehmenden, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, finden einen Arbeitgeber in diesem Fall attraktiver, 23,7 % nicht und 21,1 % wissen es nicht (vgl. Anlage 6). Schüler, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, finden zu 51,9 % einen Arbeitgeber in diesem Fall attraktiver. 25,9 % finden einen Arbeitgeber nicht attraktiver und 22,2 % wissen es nicht (vgl. Anlage 7).

Bei der Frage, für welchen von den großen Arbeitgebern im Landkreis Böblingen die Schüler sich entscheiden würden, wählten 36,1 % aller Teilnehmenden Porsche, 18,9 % Daimler, 16,4 % den Öffentlichen Dienst und 2,5 % die Kreissparkasse Böblingen. 26,2 % wählten „Sonstige“. Unter den Schüler/-innen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, wählten 5,3 % die Kreissparkasse Böblingen (vgl. Anlage 6). Von denen, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten wählten, 11,1 % die Kreissparkasse Böblingen aus (vgl. Anlage 7). Demnach wählen mehr Schüler, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, bei der Auswahl zwischen großen Arbeitgebern im Landkreis Böblingen die Kreissparkasse Böblingen aus. Allerdings ist der Anteil hier trotzdem noch sehr gering. Die genannten Schüler wählten zum größten Teil andere Arbeitgeber aus. Das verdeutlicht die Wettbewerbssituation zu den anderen großen Arbeitgebern im Landkreis Böblingen aus Sicht der Kreissparkasse Böblingen.

6.4.2 Überprüfung der Hypothesen

Im Folgenden werden Hypothesen formuliert, bei denen von der Stichprobe ausgehend die Gültigkeit für die Grundgesamtheit überprüft werden soll. Da es sich in diesem Fall um Überprüfungen von Zusammenhängen handelt und die Antworten alle nominal oder ordinal skaliert sind, werden Chi-Quadrat-Tests durchgeführt.³¹⁹ Dabei werden zuerst beobachtete und erwartete Häufigkeiten (diese werden mit der Randverteilung der beobachteten Häufigkeiten bestimmt) in Form von Kreuztabellen miteinander verglichen.³²⁰ Anschließend wird mit dem p-Wert, in dessen Berechnung der Freiheitsgrad mit einfließt, überprüft, ob die Abweichung signifikant ist.³²¹ Meistens wird ein Signifikanzniveau von bis zu 5 % akzeptiert. Liegt der p-Wert darunter, ist er signifikant und der Zusammenhang kann angenommen werden. In diesem Fall kann, mithilfe des passenden Zusammenhangsmaß, die Stärke des Zusammenhangs bestimmt werden.³²² Liegt der p-Wert über 5 %, ist er nicht signifikant und es kann kein Zusammenhang angenommen werden. Als Referenzgruppe werden dabei immer die Schüler verwendet, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden. Diese sind für das Recruiting am interessantesten. Außerdem sind in dieser Gruppe auch die meisten Schüler mit einbezogen, welche die Kreissparkasse Böblingen als potenziellen Arbeitgeber wahrnehmen.

³¹⁹ Vgl. Universität Zürich (Hrsg.) (o.J.), www.methodenberatung.uzh.ch (Stand: 21.02.2023).

³²⁰ Vgl. ebenda, www.methodenberatung.uzh.ch (Stand: 21.02.2023).

³²¹ Vgl. Arrenberg, J. (2020), S. 239 und S. 243.

³²² Vgl. Universität Zürich (Hrsg.) (o.J.), www.methodenberatung.uzh.ch (Stand: 21.02.2023).

H_{1/1}: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Finanzbranche als attraktivem Arbeitgeber und der Kreissparkasse Böblingen als potenziellem Arbeitgeber.

Der Chi-Quadrat-Test zeigt einen höchst signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen, $X^2(1)=24,87$, $p<0,001$. Es handelt sich um einen mittelstarken Zusammenhang mit $\Phi=0,452$. Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, können sich zunehmend vorstellen, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. Umgekehrt können sich Schüler, die die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten finden, weniger vorstellen, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten (vgl. Anlage 10).

H_{1/2}: Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, legen mehr Wert auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei einem Arbeitgeber.

Da hier erwartete Zellhäufigkeiten von kleiner 5 in mehr als 20 % der Zellen auftreten, wird der exakte Test nach Fisher genutzt.³²³ Die exakte zweiseitige Signifikanz liegt bei 0,759 und ist somit deutlich größer als 5 %, weshalb die Hypothese abgelehnt wird. Es besteht folglich kein signifikanter Zusammenhang. Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, legen nicht mehr Wert auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei einem Arbeitgeber als anderen Schüler (vgl. Anlage 11).

H_{1/3}: Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, legen mehr Wert auf die Work-Life-Balance bei einem Arbeitgeber.

Der Chi-Quadrat-Test zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Variablen, $X^2(2)=1,133$, $p=0,568$. Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, legen nicht mehr Wert auf die Work-Life-Balance bei einem Arbeitgeber als anderen Schüler (vgl. Anlage 12).

H_{1/4}: Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, sind offener für Active Sourcing.

Der Chi-Quadrat-Test zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Variablen, $X^2(2) =0,618$, $p=0,734$. Es gibt somit keinen nachweisbaren signifikanten Zusammenhang. Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, sind nicht offener für Active Sourcing als andere Schüler/-innen (vgl. Anlage 13).

H_{1/5}: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Finanzbranche als attraktiver Arbeitgeber und der Wirkung von Arbeitgebern auf Social Media.

Der Chi-Quadrat-Test zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Variablen, $X^2(2) =3,479$, $p=0,176$. Es gibt keinen nachweisbaren signifikanten Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Finanzbranche als attraktiven Arbeitgeber und dem Einfluss von Social Media auf die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Anlage 14).

³²³ Vgl. Universität Zürich (Hrsg.) (o.J.), www.methodenberatung.uzh.ch (Stand: 21.02.2023).

H_{1/6}: Schüler, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, sprechen häufiger mit ihrer Familie über die Arbeitgeberwahl.

Hier treten ebenfalls erwartete Zellhäufigkeiten von kleiner als 5 in mehr als 20 % der Zellen auf, weshalb der exakte Test nach Fisher genutzt wird. Die exakte zweiseitige Signifikanz liegt bei 0,271 und ist somit größer als 5 %, weshalb die Hypothese abgelehnt wird. Es besteht folglich kein signifikanter Zusammenhang. Schüler/-innen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, reden nicht öfters über ihre Arbeitgeberwahl mit ihrer Familie als andere Schüler/-innen (vgl. Anlage 15).

7 Effektive Recruiting-Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen auf Basis der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden auf Basis der Ergebnisse der Umfrage effektive Recruiting-Maßnahmen aus Kapitel 5.2 für die Kreissparkasse Böblingen, in Form einer Handlungsempfehlung, benannt. Dabei wird insbesondere auf die Schüler eingegangen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden und auf die, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. Diese sind für das Recruiting am relevantesten. Die Verfasserin merkt an, dass es sich dabei nur um Empfehlungen zur Ergänzung bereits bestehender Recruiting-Maßnahmen (vgl. Kapitel 6.2) handelt, die effektiv im Kontext des Nachwuchskräfitemangels sind. Die bereits bestehenden Maßnahmen werden dabei nicht bewertet. Ziel ist es, die Frage zu beantworten: „Welche Maßnahmen könnte die Kreissparkasse Böblingen ergänzend zu den aktuellen Recruiting Maßnahmen ergreifen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen?“

Zu Beginn des Kapitels 5.2 wurde beschrieben, dass Finanzinstitute ihre Webseite mobiloptimiert anbieten sollten und eine extra Rubrik für die Nachwuchskräfte eingerichtet werden sollte, welche von der Startseite aus erreichbar ist. Dies ist bei der Kreissparkasse Böblingen auf der Webseite nicht der Fall. Die Rubrik für Interessenten für Ausbildung und duales Studium ist erst „auf den dritten Klick“ erreichbar (Stand: März 2023) (vgl. Abbildung 7 und 8).

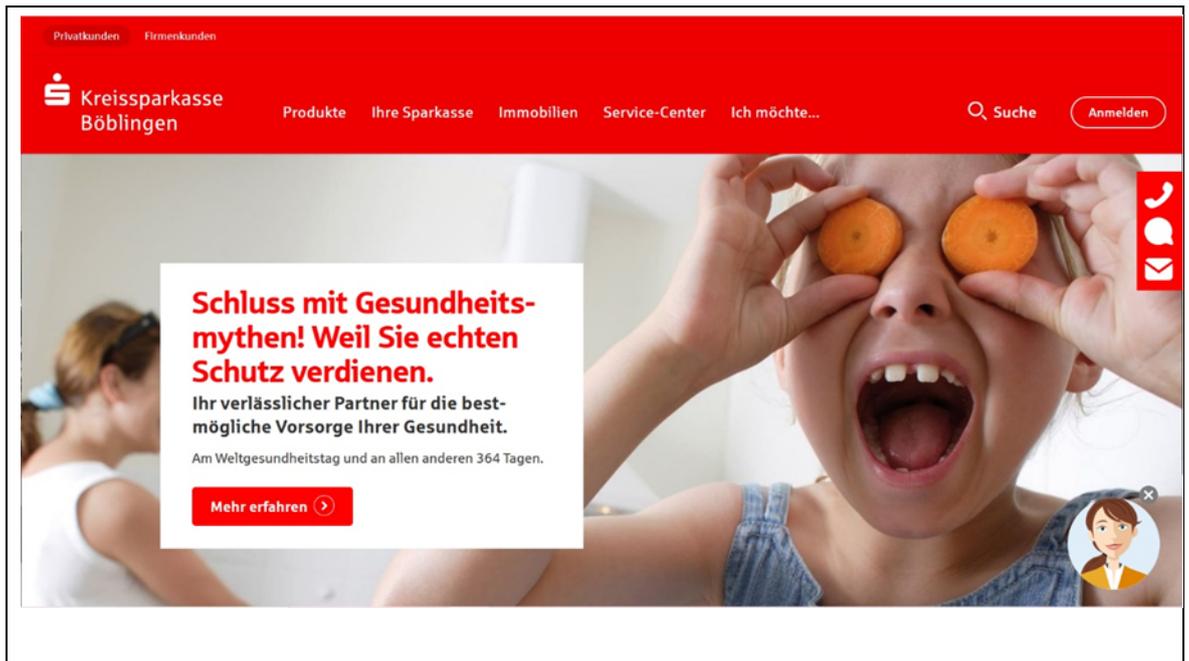


Abbildung 7: Startseite der Kreissparkasse Böblingen³²⁴

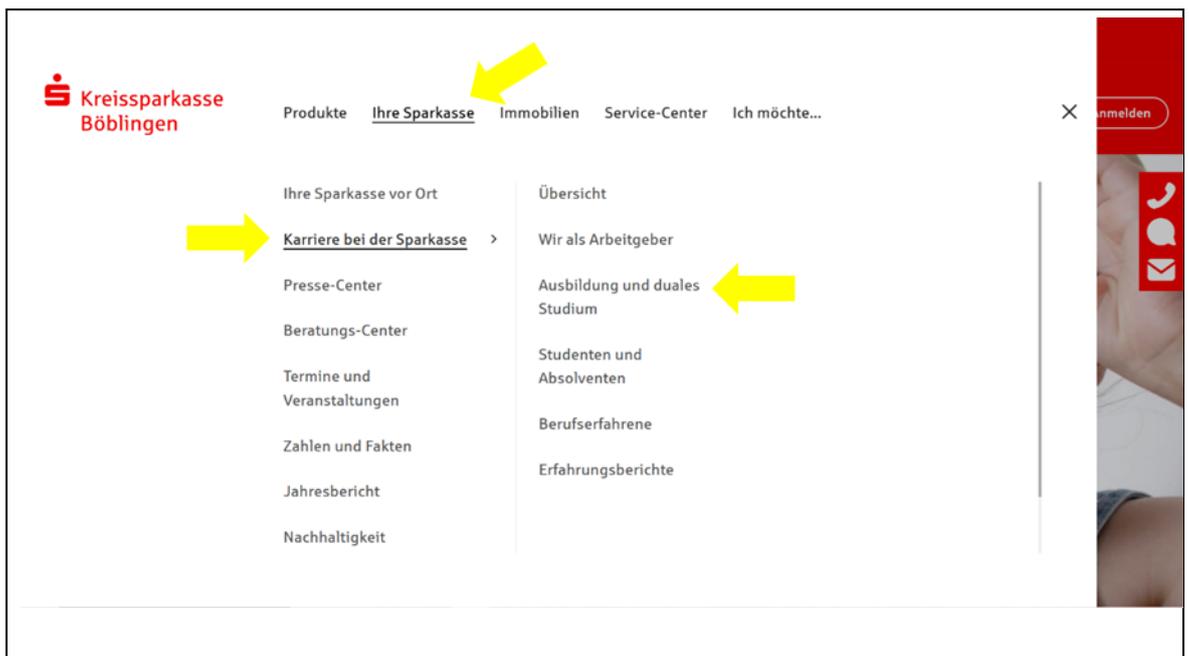


Abbildung 8: Startseite 2 der Kreissparkasse Böblingen³²⁵

Bei den umliegenden Sparkassen Ludwigsburg und Pforzheim-Calw ist die Rubrik „Karriere“ von der Startseite aus erreichbar und die Rubrik für die Nachwuchskräfte bereits „auf den zweiten Klick“.³²⁶ Es wäre eine mögliche effektive Recruiting-Maßnahme für die Kreissparkasse Böblingen, die Erreichbarkeit der Rubrik anzupassen. Denn in der Umfrage wählten ca. 90 % der Schüler die Webseite des Arbeitgebers als einen Informationsweg

³²⁴ Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o.J.c), www.kskbb.de (Stand:30.03.2023).

³²⁵ Ebenda, www.kskbb.de (Stand:30.03.2023).

³²⁶ Vgl. Sparkasse Pforzheim-Calw (Hrsg.) (o.J.) www.sparkasse-pforzheim-calw.de (Stand: 30.03.2023) sowie Kreissparkasse Ludwigsburg (Hrsg.) (o.J.) www.ksklb.de (Stand: 30.03.2023).

aus. Von denjenigen, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, wählten über 80 % diesen Informationsweg aus.

Des Weiteren wurde in Kapitel 5.2 die Verwendung von Instagram und TikTok als Recruiting-Kanäle vorgeschlagen. Die Kreissparkasse Böblingen schaltet auf ihrem Instagramprofil nur wenig „Azubi-Content“. Maßnahmen auf TikTok sind nicht in Planung (vgl. Kapitel 6.2). 51,6 % der Teilnehmenden wählten Social Media als einen Informationsweg aus. Von denjenigen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, wählten 44,7 % und von denen, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, wählten 44,4 % diesen Informationsweg aus (vgl. Kapitel 6.4). Über 50 % der genannten Schüler finden einen Arbeitgeber attraktiver, wenn er auf Social Media aktiv ist. Allerdings finden auch ca. 25 % einen Arbeitgeber nicht attraktiver, wenn er auf Social Media aktiv ist. Auch wenn es in der deskriptiven Auswertung zunächst so wirkt, besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen Schülern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden und dem Einfluss von Social Media auf die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Kapitel 6.4.3). Trotzdem sprechen die oben genannten Zahlen für eine verstärkte Präsenz auf Social Media. Allerdings sollte, aufgrund des hohen Anteils, der nicht findet, dass durch die Social Media-Präsenz die Arbeitgeberattraktivität erhöht wird, kein zu hoher Fokus darauf gelegt werden. Zudem gibt es keinen nachweisbaren Zusammenhang zwischen den Schülern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, und der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität durch eine gesteigerte Präsenz auf Social Media.

Printmedien wurden in Kapitel 5.2 ebenfalls als effektive Recruiting-Maßnahme im Kontext des Nachwuchskräftemangels herausgearbeitet. Der Hintergrund ist, dass Eltern und Großeltern diese lesen und sich mit ihrem Nachwuchs darüber austauschen. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen Schülern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, und der Häufigkeit von Gesprächen mit der Familie über die Arbeitgeberwahl nachgewiesen werden (vgl. Kapitel 6.4.3). Allerdings belegen die hohen prozentualen Anteile in der Umfrage, dass ein großer Teil der Teilnehmenden mit ihren Familien, z.B. den Eltern, über die Arbeitgeberwahl redet. Er ist unter den Teilnehmenden, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, sogar noch höher, bei 97,4 % (vgl. Kapitel 6.4). Folglich sollte die Kreissparkasse Böblingen, als effektive Recruiting-Maßnahme vor dem Kontext des Nachwuchskräftemangels, die üblicherweise genutzten Printmedien weiterhin als Recruiting-Kanal nutzen.

Ausbildungsmessen wurden ebenfalls als effektive Recruiting-Maßnahme benannt (vgl. Kapitel 5.2). Die Kreissparkasse Böblingen ist in diesem Bereich bereits aktiv (vgl. Kapitel 6.2). Dies sollte vor dem Hintergrund des Nachwuchskräftemangels beibehalten werden. Über 30 % der Teilnehmenden wählten Berufsmessen als einen Informationsweg über den Arbeitgeber. Unter denjenigen, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, war dieser Anteil mit bis zu 37 % noch höher (vgl. Kapitel 6.4).

In Kapitel 5.2 wurden Mitarbeiterempfehlungsprogramme als effektive Maßnahme zur Rekrutierung von Mitgliedern der Generation Z begründet. Hier ist die Kreissparkasse Böblingen bereits aktiv, allerdings sind Ausbildungsstellen nicht miteingeschlossen. Es wäre eine Möglichkeit, diese Programme auch auf Auszubildende

und Studierende auszuweiten. Zudem wäre es sinnvoll, die bereits bei der Kreissparkasse Böblingen arbeitenden Auszubildenden und Studierenden sowie auch andere Mitarbeitende zum Bewerbungszeitraum nochmals auf die Mitarbeiterempfehlungsprogramme und Prämien aufmerksam zu machen.

Zudem wurde in Kapitel 5.2 Active Sourcing als effektive Maßnahme herausgearbeitet. Ein Drittel der Generation Z bewirbt sich aufgrund Direktansprache bei Unternehmen, bei denen sie sich sonst nicht beworben hätten (vgl. Kapitel 5.2). Hier ist die Kreissparkasse Böblingen nur bei ehemaligen Praktikanten aktiv. Über 60 % der Teilnehmenden finden eine Direktansprache gut, lediglich 7,4 % finden sie nicht gut (vgl. Kapitel 6.4). Unter den Schülern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, ist der Anteil sogar mit über 65 % noch höher und die Haltung dagegen noch geringer. Allerdings konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Offenheit für Active Sourcing und der Wahrnehmung der Finanzbranche als attraktiven Arbeitgeber für die Grundgesamtheit nachgewiesen werden (vgl. Kapitel 6.4.3). Aufgrund des hohen Anteils, der eine Direktansprache positiv sieht, gegenüber dem geringen Anteil, der diese negativ sieht, sollte die Kreissparkasse Böblingen trotzdem in Erwägung ziehen, diese Maßnahme auszubauen. In Kapitel 5.2 wurden als ideale Wege E-Mails sowie Bewertungsplattformen definiert.

Online-Bewertungsplattformen sind ein stabiler Trend und vor allem unter der Generation Z beliebt. Die Vormachtstellung hat hier „kununu“ (vgl. Kapitel 5.2). Unter den Teilnehmenden wählten über 40 % Bewertungsplattformen als einen Informationsweg über einen Arbeitgeber. Unter denen, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, waren dies sogar 48,1 % (vgl. Kapitel 6.4). Die Kreissparkasse Böblingen hat auf kununu, im Vergleich zu den umliegenden Sparkassen, nicht besonders gute Bewertungen (vgl. Kapitel 6.2). Hier besteht im Kontext des Nachwuchskräftemangels Handlungsbedarf. Eine Möglichkeit wäre, dass die Personalabteilung der Kreissparkasse Böblingen Mitarbeiter bei positiven Ereignissen (z.B. erfolgreicher Weiterentwicklung), um ein positives Feedback bittet (vgl. Kapitel 5.2). Im Blick auf die Zielgruppe ist es in diesem Kontext sinnvoll, vor allem Auszubildende und duale Studierende um ein positives Feedback zu bitten, z.B. am Ende einer erfolgreichen Ausbildung. Positiv ist hervorzuheben, dass die Kreissparkasse Böblingen auf schlechte Bewertungen reagiert. Diese Reaktion trägt, wie in Kapitel 5.2 beschrieben, zum Image bei.

In Bezug auf die Botschaften wurde in Kapitel 5.2 herausgearbeitet, dass Aspekte in den Fokus gesetzt werden sollten, die den Nachwuchskräften wichtig sind. Den Teilnehmenden waren unter der Auswahl zwischen verschiedenen Kriterien die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ und die „Work-Life-Balance“ am wichtigsten. Denjenigen, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, waren diese Kriterien sogar noch wichtiger (vgl. Kapitel 6.4). Trotzdem konnte kein allgemeingültiger signifikanter Zusammenhang zwischen den Schülern, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, und der Wichtigkeit dieser beiden Kriterien festgestellt werden (vgl. Kapitel 6.4.3). Wenn Kriterien in den Fokus gesetzt werden, dann sollten es jedoch diese beiden sein, da sie allgemein, was die Wichtigkeit angeht, hoch gewichtet sind (vgl. Kapitel 6.4). Dazu könnte die Kreissparkasse Böblingen auch ihren strukturellen Aufbau als Kreissparkasse nutzen. Ein Kriterium, welches, entgegen der Ergebnisse des Theorieteils, als nicht so wichtig von den Befragten angesehen wird, ist die Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 6.4). Dieses Kriterium scheint bei der Nachwuchskräftegewinnung bei der Kreissparkasse Böblingen nicht so wichtig zu sein.

Das Employer Branding ist eine wichtige Ergänzung des Recruitings (vgl. Kapitel 5.2). In Bezug auf Employer Branding hat die Kreissparkasse Böblingen noch nicht viele Maßnahmen ergriffen. Positiv hervorzuheben ist, dass sich 22,1 % aller Teilnehmenden vorstellen können, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. Außerdem ist der allgemein nachweisbare signifikante Zusammenhang zwischen Schülern, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche zu arbeiten, und denen, die sich vorstellen können, bei der Kreissparkasse zu arbeiten, hervorzuheben (vgl. Kapitel 6.4.3). Zudem gibt es auch einen kleinen Anteil an Teilnehmenden (6,56 %), die sich nicht vorstellen können, in der Finanzbranche, aber bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten (vgl. Kapitel 6.4). Außerdem haben von den Teilnehmenden, die sich nicht vorstellen können bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten, die meisten „kein Interesse“ angegeben. Die wenigsten (5,7 %) gaben „kein attraktiver Arbeitgeber“ an. Folglich liegt es eher an den persönlichen Präferenzen, wenn ein Schüler sich nicht vorstellen kann, bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. Negativ anzumerken ist, dass es sich bei dem nachgewiesenen Zusammenhang nur um einen mittleren Zusammenhang handelt (vgl. Kapitel 6.4.3). Es gibt einige Schüler, die sich vorstellen können in der Finanzbranche zu arbeiten, jedoch nicht bei der Kreissparkasse Böblingen. In der Umfrage sind dies 15,57 % und von denen, die die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten finden, sind es 50 % (vgl. Kapitel 6.4). Darüber hinaus wählte von denen, die die Finanzbranche attraktiv und die Kreissparkasse Böblingen interessant finden, nur ein sehr geringer Anteil die Kreissparkasse Böblingen (vgl. Kapitel 6.4), als die großen Arbeitgeber im Landkreis Böblingen zur Auswahl standen. Von allen Teilnehmenden wählten nur 2,5 % in diesem Zusammenhang die Kreissparkasse Böblingen. Folglich ist die Kreissparkasse Böblingen nicht unbedingt der Employer of Choice unter allen Teilnehmenden, aber auch nicht unter denen, die sich vorstellen können, in der Finanzbranche oder bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten. Dieser Umstand verdeutlicht die Notwendigkeit von Employer Branding bei der Kreissparkasse Böblingen im Kontext des effektiven Recruitings von Nachwuchskräften. Hier ist allerdings eine Kontinuität aller Maßnahmen und eine durchgängige Kommunikationsstrategie notwendig, was personelle Kapazitäten bindet. In Kapitel 6.2 wurde beschrieben, dass die personellen Kapazitäten in der Personalabteilung beschränkt sind, weshalb die Umsetzung schwierig werden könnte.

Die begrenzten personellen Kapazitäten bei der Kreissparkasse Böblingen sind ein weiterer Punkt, an dem eine Maßnahme zur effektiven Gewinnung von Nachwuchskräften ansetzen kann. Im Kontext des Nachwuchskräftemangels haben bereits viele Banken ihre Personalabteilungen ausgebaut und neue Recruiting-Stellen geschaffen (vgl. Kapitel 5.2). Dies könnte die Kreissparkasse Böblingen ebenfalls tun. Allerdings geht diese Maßnahme mit Personalkosten und Umstrukturierungen einher.

Zusammenfassend gibt es mehrere, im Rahmen des Nachwuchskräftemangels effektive Recruiting-Maßnahmen, die die Kreissparkasse Böblingen zusätzlich ergreifen kann. Dazu gehören die Anpassung der Webseite, die Verstärkung der Präsenz auf Social Media, die Wiederaufnahme des Kanals der Printmedien, das Ausweiten und Aufmerksammachen auf Mitarbeiterempfehlungsprogramme sowie der Einsatz von Active Sourcing. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Work-Life-Balance sollten dabei in den Fokus gestellt werden. Zudem besteht Handlungsbedarf in Bezug auf die Bewertungsplattform „kununu“ sowie auf das Employer Branding.

Diese Maßnahmen könnten als Ergänzung zu den bereits bestehenden Maßnahmen, welche in Kapitel 6.2 beschrieben wurden, dienen.

8 Reflexion

In diesem Kapitel werden entsprechende Aspekte der vorliegenden Arbeit reflektiert.

Allgemein ist anzumerken, dass sich durch den Theorieteil der Arbeit eine Pauschalisierung zieht. Die Ursachen des Nachwuchskräftemangels in der Finanzbranche und die effektiven Maßnahmen dagegen können in Einzelfällen auch nichtzutreffend sein. Im Anbetracht des letzten Kapitels des Theorieteils: „Allgemeine Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel seitens der Banken“, das auf den vorherigen Kapiteln basiert, ist diese Pauschalisierung jedoch sinnvoll. Zusätzlich wurde z.B. durch die Einbeziehung von den Sinus-Milieus, die am ehesten in die Finanzbranche passen, versucht, die Pauschalisierung einzuschränken.

In der Einleitung wurden Nachwuchskräfte als „Schüler vor dem Einstieg in die Ausbildung oder Studium, Auszubildende, Studierende, Trainees, Praktikanten, Werkstudierende und junge Fachkräfte in den ersten Jahren ihrer beruflichen Laufbahn“ definiert. Im Verlauf der Arbeit wurde repräsentativ bei einigen Aspekten oft nur auf einzelne dieser Gruppen eingegangen. Es wurden nicht bei allen Aspekten alle Gruppen mit ihren Besonderheiten beachtet. Da aber alle Gruppen zur Generation Z gehören (vgl. Kapitel 3), ist davon auszugehen, dass sie alle recht ähnliche Einstellungen und Erwartungen haben, weshalb dieses Vorgehen in diesem Kontext sinnvoll ist. Des Weiteren ist im Titel der Arbeit von der Finanzbranche die Rede, welche in der Arbeit oft als „Finanzinstitute“ aufgegriffen wird. Finanzinstitute sind laut dem Kreditwesengesetz über die Banken hinaus Unternehmen, deren Haupttätigkeit darin besteht, z. B. Beteiligungen zu erwerben, Geldforderungen entgeltlich zu erwerben (Factoring), Leasingverträge abzuschließen, Kreditkarten auszugeben oder Derivate zu handeln.³²⁷ In der Einleitung wurde der Schwerpunkt bereits auf die Banken gesetzt. Dennoch wird im Verlauf der Arbeit meistens nur die Situation der Banken betrachtet. Eine Abgrenzung zwischen Banken und Finanzinstituten hat oft nicht stattgefunden.

In Kapitel 5 wurden mögliche allgemeine Recruiting-Maßnahmen gegen den Nachwuchskräftemangel seitens der Banken beschrieben. Dabei hat in Anbetracht des Umfangs der Arbeit keine Kosten-Nutzen-Analyse stattgefunden. Es wurden nur Recruiting-Maßnahmen benannt, die in dem Kontext der Arbeit erfolgversprechend sind, die Kosten bzw. der Aufwand wurde jedoch nicht betrachtet. Dies könnte ein nächster Schritt bei einer Vertiefung der Arbeit sein. Zudem wurden nur einzelne ausgewählte effektive Recruiting-Maßnahmen benannt. Es gibt darüber hinaus mit hoher Wahrscheinlichkeit noch weitere Recruiting-Maßnahmen, die erfolgreich in diesem Kontext wirken würden. Wie der Titel aussagt, sind die Maßnahmen „allgemein“ definiert. Es besteht die Möglichkeit, dass sie im Einzelfall nicht effektiv wirken. Auch wurde das Employer Branding als wichtiger

³²⁷ Vgl. O.V. (o.J.d), www.finanzen.net (Stand: 24.03.2023).

Aspekt unter den Recruiting-Maßnahmen genannt. Es ist jedoch kein Recruiting-Bestandteil an sich, hat jedoch einen wichtigen Einfluss auf das Recruiting und wurde deshalb in die Arbeit mit aufgenommen.

Bezüglich der Forschungsmethode der vollstrukturierten Online-Umfrage besteht grundsätzlich das Problem von höheren Verweigerungs- und Abbruchraten durch Entfall der motivierenden Wirkung der Kommunikation mit einem Interviewer.³²⁸ Bei dieser Umfrage haben 407 Personen die Umfrage gesehen (d.h. den Link angeklickt und die Startseite aufgerufen), wovon nur 195 teilgenommen haben. Davon haben 37 Personen abgebrochen, weshalb es letztlich nur zu 158 vollständigen Teilnahmen kam. Die hohe Anzahl von 212 Personen, die die Umfrage gesehen, aber nicht an ihr teilgenommen haben, könnte damit begründet werden, dass in der Fragebogeninstruktion Schüler als gewünschte Teilnehmergruppe definiert wurden. Folglich haben vermutlich viele Personen, die keine Schüler mehr sind, die Umfrage wieder geschlossen. Des Weiteren kann eine ordnungsgemäße Beantwortung der Umfrage nicht kontrolliert werden. Bei der Auswertung kann dies z.B. durch das Filtern der Beantwortungszeit eingegrenzt werden, indem Beantwortungszeiten, die zu kurz für eine ernsthafte Beantwortung sind, herausgefiltert werden. In dieser Arbeit wurde auf diese genannte Analyse verzichtet, da die Anzahl der verwertbaren Teilnahmen als gering anzusehen war und keine weiteren Ausschlüsse vorgenommen werden sollten. Es wurde unterstellt, dass alle Teilnehmenden die Umfrage ernsthaft beantwortet haben. Zudem ist die Frage nach dem Wohnort ungenau. Es lag im Ermessen der Teilnehmenden, ob sie sich dem Landkreis Böblingen und Umgebung oder nicht dem Landkreis Böblingen und Umgebung zuordneten. Dadurch kann es sein, dass einige Teilnehmende herausgefiltert wurden, obwohl sie zur Zielgruppe der Umfrage gehört hätten und umgekehrt. Auf die genauen Nennungen des Wohnortes wurde aus Datenschutzgründen verzichtet, da die Umfrage anonym stattgefunden hat.

Zudem ist die Stichprobe, wie bereits in Kapitel 6.3 erwähnt, nicht repräsentativ und möglicherweise nicht unabhängig. Es wäre sinnvoll gewesen, sich frühestmöglich über die Auflagen von Umfragen an den Schulen zu informieren, sodass die Genehmigung zeitlich noch hätte untergebracht werden können. Somit wäre es möglich gewesen, dass die Umfrage durch die Personalabteilung der Kreissparkasse Böblingen weitergeleitet worden wäre und mehrere verschiedenen Gruppen erreicht hätte. Letztendlich ist die Anzahl an Teilnehmenden (122) im Verhältnis zu der Größe der Kreissparkasse Böblingen (1.134 Mitarbeiter/-innen) und deren Ausbildungsjahrgängen (40–50 Auszubildende und Studierende) trotzdem als sinnvolle Grundlage zu werten. Durch den hohen Anteil an Schülern, die auf das Gymnasium gehen (84,4 %), ist sie, wie beschrieben, eher repräsentativ für das Recruiting für Gymnasiasten. Die Ausbildung des Finanzassistenten sowie die dualen Studiengänge bei der Kreissparkasse Böblingen erfordern das Abitur als Abschluss. Abiturienten machen aktuell 54,9 % der Auszubildenden und Studierenden bei der Kreissparkasse Böblingen aus, weshalb die Umfrage mit ihrer Repräsentativität für Schüler des Gymnasiums als sinnvolle Grundlage gewertet werden kann.

Bei der Benennung der effektiven Recruiting-Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen im Kontext des Nachwuchskräftemangels wurde, wie bei der Beschreibung der allgemeinen Recruiting-Maßnahmen, ebenfalls

³²⁸ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2016), S. 415.

aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit keine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt. Diese könnte ebenfalls der nächste Arbeitsschritt bei einem erweiterten Umfang der Arbeit sein. Zudem sind die herausgearbeiteten Maßnahmen für die Kreissparkasse Böblingen nur eine Handlungsempfehlung, deren Wirksamkeit in der Realität nicht garantiert wird. Außerdem wurden ergänzende wirksame Maßnahmen zur Nachwuchskräftegewinnung für den Bewerbungsprozess der Kreissparkasse Böblingen, der ebenfalls zum Recruiting gehört, nicht betrachtet.

9 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich ein zunehmender Nachwuchskrätemangel in der Finanzbranche feststellen. Für die Finanzinstitute wird es infolgedessen immer schwieriger, qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden. Eigene Nachwuchskräfte sind jedoch eine mögliche Maßnahme gegen den anhaltenden Fachkräftemangel.

Die Ursachen für den Nachwuchskrätemangel sind vielfältig. Durch den demografischen Wandel wird die Bevölkerung älter und die Anzahl an erwerbsfähigen Personen nimmt ab. Durch die anhaltend niedrige Geburtenrate folgen weniger Nachwuchskräfte. Auf der anderen Seite wird die Arbeitgeberattraktivität der Finanzbranche aus Sicht der Nachwuchskräfte durch verschiedene Faktoren beeinträchtigt. Die Finanzmarktkrise im Jahr 2008, zahlreiche Skandale sowie öffentlich bekannte Restrukturierungen und der Abbau von Stellen haben das Image der Banken negativ beeinträchtigt und gehen nicht mit den Werten der Nachwuchskräfte einher. Dies mindert die Arbeitgeberattraktivität für sie. Die zunehmende Regulierung, der Vertriebsdruck sowie traditionelle, hierarchische Arbeitsformen belasten ebenfalls die Arbeitgeberattraktivität. Darüber hinaus besteht Verbesserungspotenzial bei den Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz für Nachwuchskräfte. Im Wettbewerb zu anderen Branchen nehmen Banken keine herausragende Position ein und befinden sich eher im Mittelfeld. In Bezug auf die Ausbildung wird diese aufgrund des Trends zur Höherqualifizierung unter Nachwuchskräften durch ein Studium verdrängt.

Ein Ziel dieser Arbeit war es, Recruiting-Maßnahmen für Finanzinstitute zu erarbeiten, die effektiv für die Gewinnung von Nachwuchskräften sind und die Frage: „Was können Finanzinstitute tun, um Nachwuchskräfte als Arbeitnehmer zu gewinnen?“ zu beantworten. Vor dem Hintergrund des Nachwuchskrätemangels wurden verschiedene erfolversprechende Recruiting-Maßnahmen formuliert, welche ein Finanzinstitut für die Nachwuchskräftegewinnung ergreifen kann. Es sollten genügend personelle Kapazitäten bereitgestellt werden und die einfache Nutzung der mobilen Geräte für das Recruiting von Nachwuchskräften möglich gemacht werden. Social-Media-Kanäle, wie Instagram und TikTok, sind ebenfalls als geeignet anzusehen, um die Generation Z anzusprechen. Dabei sollten zielgruppenrelevante und authentische Inhalte erstellt werden. Mitarbeiterempfehlungsprogramme und Active Sourcing sind weitere erfolversprechende Methoden. Inhalte, die für die Nachwuchskräfte relevant sind, sollten auf allen Kanälen kommuniziert werden. Das Employer Branding kann dazu beitragen, das Image der Finanzbranche zu verbessern und die Arbeitgeberattraktivität von Banken zu erhöhen. Der Bewerbungsprozess sollte auch auf die Bedürfnisse der Generation Z ausgerichtet sein, um eine positive Candidate Journey zu gewährleisten.

Bei der Kreissparkasse Böblingen stellt es ebenfalls eine zunehmende Herausforderung dar, qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Den Hauptanteil der Nachwuchskräfte machen dort Auszubildende und Studierende aus. In Bezug auf diese werden bereits einige Recruiting-Maßnahmen durchgeführt. Der Hauptrekrutierungsweg sind Praktika. Anhand einer vollstrukturierten Online-Umfrage unter Schülern aus dem Landkreis Böblingen und Umgebung wurde die Effektivität der einzelnen Maßnahmen, welche in Kapitel 5.2 formuliert wurden, überprüft. Ein weiteres Ziel der Arbeit lag darin, die Frage zu beantworten: „Welche Maßnahmen könnte die Kreissparkasse Böblingen ergänzend zu den aktuellen Recruiting-Maßnahmen ergreifen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen?“. Die Kreissparkasse Böblingen kann mehrere Recruiting-Maßnahmen einführen, um dem Nachwuchskräftemangel wirksam entgegenzuwirken. Dazu zählen auch bei dieser Frage die Anpassung ihrer Webseite, eine verstärkte zielgruppengerechte Präsenz auf Social-Media-Plattformen sowie in den Printmedien. Des Weiteren sind die Förderung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen sowie der Einsatz von Active Sourcing zu nennen. Dabei sollten die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Work-Life-Balance besonders berücksichtigt werden. Darüber hinaus besteht ein Handlungsbedarf in Bezug auf die Bewertungsplattform "kununu" und das Employer Branding. Diese Maßnahmen können die bereits bestehenden Maßnahmen ergänzen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse wurde nicht durchgeführt, weshalb die Maßnahmen diesbezüglich nicht beurteilt werden können.

Letztendlich ist die Berufsentscheidung eine persönliche Entscheidung und von den jeweiligen Präferenzen des Individuums abhängig.³²⁹ Diese können Finanzinstitute allgemein und auch die Kreissparkasse Böblingen durch gezielte Recruiting-Maßnahmen nur in einem gewissen Maß beeinflussen. Trotz alledem zeigen die beschriebenen Umstände die Notwendigkeit des Einsatzes von wirksamen Recruiting-Maßnahmen in Finanzinstituten bei der Nachwuchskräftegewinnung.

Abschließend bleibt anzumerken, dass sich das Recruiting in einem Prozess des Wandels befindet. Die Digitalisierung und die damit verbundene Künstliche Intelligenz finden immer mehr Einzug in das Personalwesen.³³⁰ Beim Recruiting gibt es Einsatzmöglichkeiten von KI-basierten³³¹ Systemen, die dabei helfen, Stellenanzeigen besser zu gestalten, bis hin zur Unterstützung bei der Bewerberauswahl.³³² Es ist möglich, dass sich durch diese Veränderungen in den nächsten Jahren neue, effektive Recruiting-Maßnahmen bei der Nachwuchskräftegewinnung herausbilden und die in dieser Arbeit definierten Maßnahmen an Effektivität und Aktualität verlieren. Es bleibt abzuwarten, inwiefern die Entwicklungen der Digitalisierung das Recruiting beeinflussen werden.

³²⁹ Vgl. Schmidt, J./Stette, O. (2018), S. 34.

³³⁰ Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 250.

³³¹ KI steht in diesem Fall für Künstliche Intelligenz.

³³² Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 250.

Literaturverzeichnis

Arrenberg, J. (2020): Wirtschaftsstatistik für Bachelor. 4. Aufl., München.

Atzler, E. (2022): Personalmangel zwingt Banken zur Fusion. In: Handelsblatt print, Heft 249/2022 vom 23.12.2022, S. 24.

Bierer, K. (Hrsg.)/Rütten, M. (2021): Future Talents. Personalgewinnung und Bindung von Praktikanten und Studierenden. Duisburg u.a.

Bortz, J./Döring, N. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5.Aufl., Heidelberg.

Brademann, I./Piorr, R. (2019): Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft. Wie Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweise verändert. Essen, S. 345–360.

Burkert, C. (2019): Strukturwandel und Beschäftigungsentwicklung in der Finanzbranche in Deutschland. IAB-Stellungnahme, No. 5/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.

Burkhart, A. (2023): New Work für Finanzdienstleister. Wege zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Bad Homburg.

Calmbach, M. et al. (2020): SINUS-Jugendstudie 2020. Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Bonn u.a.

Calmbach, M./Schleer, C. (2022): Berufsorientierung Jugendlicher in Deutschland. Erwartungen, Sorgen und Bedarfe. Heidelberg u.a.

Dahm, M./Dregger, A. (2019): Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potentiellen Nutzern. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft. Wie Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweise verändert. Essen, S. 345–360.

Dannhäuser, R. (2020): Trends im Recruiting. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) (2020): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 4. Aufl., Filderstadt, S.1–36.

Einramhof-Florian, H. (2022): Fit für die junge Generation am Arbeitsplatz. Wie ticken sie und was macht sie aus. Wien.

Fischer, T. (2023): Quereinsteiger sind in Banken hochwillkommen. In: Börsen-Zeitung vom 24.02.2023, Nr.39, S.5.

Fliegen, I. (2020): Crashkurs Recruiting. Personalbeschaffung und -auswahl. 2. Aufl., Freiburg u.a.

Garnitz, J./ Sauer, S./von Maltzan, A. (2022): Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht: Auswirkungen und Lösungsansätze. Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen. München.

Hamacher, E. (2021): Fachkräfte werden knapper. In: SparkassenZeitung Heft 12/2021 S.14–15.

Heddrich, J./Sachs, L. (2016): Angewandte Statistik. Methodensammlung mit R. 15. Aufl., Großenraspe u.a.

Heide, J./Kinast, G. (2022): Die Bank bewirbt sich. In: BankInformation, Heft 09/2022, S. 30–33.

Hellinghausen, P./Zweigle, T. (2021): Relevanz und Potential von TikTok für die Social Media-Marketing-Strategie von Unternehmen. IU Discussion Papers - Marketing & Kommunikation, No. 01 (Dez. 2021), IU Internationale Hochschule, Erfurt.

Hermle, M. (2019): Harter Kampf um die besten Talente. Brexit hält Frankfurter Bankenmarkt in Atem. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 4 vom 04.04.2019, S.222–225.

Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.) (2019): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für Generation Y und Z. 2. Aufl.. Gütersloh u.a.

Holst, E./Wrohlich, K. (2018): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts - Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne. In: DIW Wochenbericht, Vol. 85, Iss. 1/2, S.18–32.

Janneck, M./ Schnapp, A. (2018): „Neue Berater braucht das Land?“ – Eine empirische Analyse der Charakteristika potenzieller Nachwuchskräfte in der Finanzdienstleistungsbranche und Konsequenzen für das Employer Branding. O.O.

Junge, C./Reuter, N. (2020): Mehr Erfolg im Recruiting durch Arbeitgeberportale. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) (2020): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 4. Aufl., Filderstadt, S.1–36.

Kaspers, M./ Marquardt, M. (2020): Social Media Recruiting mit Instagram. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) (2020): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 4. Aufl., Filderstadt, S.1–36.

Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (2023): Vorstellung der Kreissparkasse Böblingen. Folien 5–10, Böblingen.

Krüger, K. (2018): Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Berlin.

Lippold, D. (2019): Personalmanagement im digitalen Wandel. Die Personalmarketing-Gleichung als prozess- und wertorientierter Handlungsrahmen. 3. Aufl., Berlin o.a.

Lorenz, F./Fischer, T. (2022): Die Suche nach Auszubildenden ist ein Imagethema. In: Börsen-Zeitung vom 29.01.2022, Nr.20, S.4.

Meister, C. (2016): Kreditinstitute drohen ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu verlieren. In bank und markt, Heft 2, Februar 2016, S.19–21.

Metzner, F. (2014): Ein großer Unterschied zeigt sich in der Haltung junger Leute zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 21/2014, S.13–16.

Metzner, T. (2018): Demografie – ein unerkanntes Problem der Kreditwirtschaft?. In: bank und markt heft vom März 201, S.33–37.

Michel, S. (2016): Social Recruiting – neue Chancen für die Personalgewinnung. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 20/2016, S.1004.

Niestroj, B./Tewes, C. (Hrsg.)/Tewes, S. (2020): Geschäftsmodelle in die Zukunft denken. Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer. Essen.

O.V. (2015): Hervorstechen als attraktiver Arbeitgeber. In: Betriebswirtschaftliche Blätter vom 23.02.2015/Personal.

O.V. (2022a): Nachwuchswerbung mit prominenter Auszubildender. In: bank und markt, Heft 8/2022, S.339.

O.V. (2023a): Gutes Gehalt ist absolutes Minimum. Nachwuchskräfte legen großen Wert auf Sinnhaftigkeit, flexible Arbeitsmodelle und genügend Freizeit. In: Börsen-Zeitung vom 17.01.2023, Nr. 11, S.4.

O.V. (2023b): Finanz-Nachwuchs wird befragt. In: Börsen-Zeitung vom 18.01.2023, Nr. 12, S.4.

Rodeck, S. (2020): Social Media Recruiting mit Videos. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) (2020): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 4. Aufl., Filderstadt, S. 1–36.

Rüffert, P./Thönnies, G. (2010): Bankberater zwischen ganzheitlichem Anspruch und Vertriebsdruck. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 08/2010, Personalmanagement, S. 472–474.

Runge, C./Ternès, A. (2015): Reputationsmanagement. Banken. Berlin.

Runge, C./Ternès, A. (2016): Reputationsmanagement. Employer Branding. Berlin.

Schmidt, J./Stette, O. (2018): Frauen in Führungspositionen: Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017. IW-Report, No. 14/2018, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.

Schnabel, M. (2016): Sparkassen als Arbeitgeber – ein Thema für den Verbund. In: bank und markt, Heft 8, August 2016, S.18–23.

Sleegers, A. (2022): Nine-to-five-Jobs der anderen Art. In: Börsen-Zeitung vom 29.01.2022, Nr.20, S.4.

Sleegers, A. (2023): Mit dem Mangel leben lernen. In: Börsen-Zeitung vom 05.01.2023, Nr.3, S.4.

Söhlemann, G. (2014): Das Image der Banken als Arbeitgeber. In: Die Bank, Heft 01/2024, S.81–83.

Stieger, B. (2022): Junge legen weniger Wert auf Status und Geld. Sinnstiftende Arbeit gewinnt an Bedeutung. In: Börsen-Zeitung vom 29.01.2022, Nr.20, S.4.

Stippler, S. et al. (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden. KOFA-Studie, No. 1/2019, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln.

Troger, H. (2019): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trend. 2. Aufl., Brixen.

Wenzelmann, F. (2016): Rekrutierung, Ausbildungsmotive und Lohneffekte – Essays zur dualen Berufsausbildung. Bonn.

Wienkamp, H. (2021): Psychologische Anforderungsanalysen. Anforderungsprofile für Management, Arbeit und Business. Recklinghausen.

Verzeichnis der Internetquellen

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (Hrsg.) (2021): Altersstruktur im privaten Bankgewerbe 2021, <https://www.agvbanken.de/grafiken/altersstruktur> (Stand: 25.02.2023).

Baden-Württemberg Statistisches Landesamt (Hrsg.) (2020): Innovationsindex 2020 für die Kreise und Regionen in Baden-Württemberg, Stadtkreis Stuttgart und Landkreis Ludwigsburg rücken im Ranking nach oben, <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2020322> (Stand: 15.03.2023).

Bartscher, T. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Personalbeschaffung, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990> (Stand: 08.03.2023).

Bocks, B. (2019): Akademische Fachkräfte hängen Bankazubis ab, <https://www.springerprofessional.de/bankausbildung/gesamtbanksteuerung/die-anzahl-der-bankazubis-sinkt/17045410> (Stand: 06.03.2023).

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022a): Ausbildungsmarkt, https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Ausbildungsmarkt/Ausbildungsmarkt-Nav.html#bb_tab_anchor (Stand: 03.02.2023).

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022b): Ausbildungsmarkt, <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Ausbildungsmarkt/Ausbildungsmarkt-Nav.html> (Stand: 03.02.2023).

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (o.J.): Datenreport, <https://www.bibb.de/datenreport/de/2019/101256.php#module104761> (Stand: 20.02.2023).

Deutsche Bank (Hrsg.) (o.J.a): Ausbildung Bankkaufleute (m/w/d), <https://careers.db.com/ausbildung-studium/ausbildung-duales-studium-filiale/bankkaufleute> (Stand: 18.02.2023).

Deutsche Bank (Hrsg.) (o.J.b): Duales Studium in der Privatkundenbank und Unternehmensbank (m/w/d), <https://careers.db.com/ausbildung-studium/ausbildung-duales-studium-filiale/duales-studium-filiale> (Stand: 18.02.2023).

Deutsche Bank (Hrsg.) (o.J.c): Traineeprogramm (m/w/d) in der International Private Bank – Wealth Management Germany 2023, https://db.recsolu.com/external/requisitions/VXXi_ejmbNhOaCCBL_wLuA (Stand: 18.02.2023).

Duden (Hrsg.) (o.J.): Stichwort: Nachwuchs, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachwuchs> (Stand: 17.04.2023).

Gudlaugsson, T./Gudmundsdottir, S./Theodorsson, U. (2022): Talent management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review, In: Administrative Sciences 12:61, <https://doi.org/10.3390/ad-msci12020061>, (Stand: 02.02.2023).

Hall, A. (2022a): Azubi-Bewerbungen werden weniger, unsere Anstrengungen größer, sagt Michaela Koller, <https://finanzbusiness.de/nachrichten/banken/article14489259.ece> (Stand: 07.02.2023).

Hall, A. (2022b): Neue Mitarbeitende verzweifelt gesucht, <https://finanzbusiness.de/nachrichten/banken/article14302658.ece> (Stand: 07.02.2023).

indeed (Hrsg.) (2022): Unbeliebte Berufe: Unpopuläre Jobs und ihre Vorteile, <https://de.indeed.com/karriere-guide/jobsuche/unbeliebte-berufe> (Stand: 03.03.2023).

Industrie- und Handelskammer (Hrsg.) (o.J.): Recruiting von Auszubildenden, <https://www.ihk.de/stade/aus-und-weiterbildung/ausbildung/infos-fuer-betriebe/ausbildungsbetrieb-werden/recruiting-von-auszubildenden-4692720> (Stand: 09.03.2023).

Janson, M. (2022): Wo die meisten Fachkräfte fehlen, <https://de.statista.com/infografik/27975/berufe-mit-dem-groessten-arbeitskraeftemangel-in-deutschland/> (Stand:16.02.2023).

Keller, S. (2023): Bruttolöhne von Vollzeit-Arbeitnehmern in Baden-Württemberg im Jahr 2019 nach Landkreisen bzw. kreisfreien Städten, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1134980/umfrage/bruttoloehne-von-arbeitnehmern-in-baden-wuerttemberg-nach-landkreisen/> (Stand: 15.03.2023).

Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o.J.a): Ausbildung und duales Studium, <https://www.kskbb.de/de/home/ihre-sparkasse/karriere/ausbildung.html?n=true&stref=hnav> (Stand: 20.03.2023).

Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o.J.b): Traineeprogramm, <https://www.kskbb.de/de/home/ihre-sparkasse/karriere/studenten-und-absolventen.html?n=true&stref=hnav> (Stand: 18.02.2023).

Kreissparkasse Böblingen (Hrsg.) (o.J.c): Startseite der Kreissparkasse Böblingen, <https://www.kskbb.de/de/home.html> (Stand:30.03.2023).

Kreissparkasse Ludwigsburg (Hrsg.) (o.J.): Startseite der Kreissparkasse Ludwigsburg <https://www.ksklb.de/de/home.html> (Stand: 30.03.2023).

kununu (Hrsg.) (Abruf 2023a): Kreissparkasse Böblingen, <https://www.kununu.com/de/kreissparkasse-boeblingen2> (Stand: 20.03.2023).

kununu (Hrsg.) (Abruf 2023b): Kreissparkasse Ludwigsburg, <https://www.kununu.com/de/kreissparkasse-ludwigsburg> (Stand: 20.03.2023).

kununu (Hrsg.) (Abruf 2023c): Sparkasse Pforzheim-Calw, <https://www.kununu.com/de/sparkassepforzheimcalw> (Stand: 20.03.2023).

Kunz, A. (2017): Von der Traum-Ausbildung zum Auslaufmodell, <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article162538535/Von-der-Traum-Ausbildung-zum-Auslaufmodell.html> (Stand: 03.03.2022).

O.V. (2022b): Kreissparkasse Böblingen, https://de.wikipedia.org/wiki/Kreissparkasse_B%C3%B6blingen (Stand: 20.03.2023).

O.V. (o.J.a): Top-Unternehmen für Schüler, <https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/schueler> (Stand: 05.03.2023).

O.V. (o.J.b): Top-Arbeitgeber im Bereich Wirtschaftswissenschaft, <https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/bereich/wirtschaft> (Stand: 05.03.2023).

O.V. (o.J.c): Social Media Recruiting: Vorteile, Tipps und Best Practices, <https://www.personio.de/hr-lexikon/Social-Media-recruiting/#was-ist-Social-Media-recruiting-berhaupt> (Stand: 08.03.2023).

O.V. (o.J.d): Finanzinstitut – Definition, <https://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/finanzinstitut> (Stand: 24.03.2023).

Obermeier, T. (2014): Fachkräftemangel, <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/> (Stand: 01.02.2023).

Questionstar (Hrsg.) (o.J.): Stichprobenrechner, <https://questionstar.de/blog/stichprobenrechner-umfang-der-stichprobe-einfach-berechnen/> (Stand 19.09.2024)

Region Stuttgart (Hrsg.) (o.J.): Landkreis Böblingen, <https://www.region-stuttgart.de/landkreise/landkreis-boeblingen/> (Stand: 15.03.2023).

Reimann, A. (2022): „Zugang zu den Fachkräften von morgen“ bleibt zunehmend verwehrt, <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ausbildungsmarkt-zugang-zu-den-fachkraeften-von-morgen-bleibt-zunehmend-verwehrt/28783646.html>. (Stand: 03.02.2023).

Rudnicka, J. (2022): Durchschnittsalter von Hochschulabsolventen in Deutschland in den Prüfungsjahren von 2003 bis 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/189237/umfrage/durchschnittsalter-von-hochschulabsolventen-in-deutschland/?locale=de> (Stand: 20.02.2023).

Schäder, B. (2021): Filialsterben in Baden-Württemberg, Die BW-Bank schließt 41 Niederlassungen, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.filialsterben-die-bw-bank-schliesst-41-niederlassungen.7288ced4-1918-4eb1-9d99-e9c30d2ea604.html> (Stand: 03.03.2023).

Sparkasse Pforzheim-Calw (Hrsg.) (o.J.): Startseite der Sparkasse Pforzheim-Calw <https://www.sparkasse-pforzheim-calw.de/de/home.html> (Stand: 30.03.2023).

Statista Research Department (Hrsg.) (2022a): Umfrage zu Kriterien bei der Arbeitgeberwahl nach Generationen in Deutschland 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1331673/umfrage/kriterien-bei-arbeitgeberwahl-nach-generationen/> (Stand: 28.02.2023).

Statista Research Department (Hrsg.) (2022b): Wie viel Vertrauen haben Sie in die folgenden Geldinstitute?, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71791/umfrage/vertrauen-in-finanzinstitute-und-versicherungen-in-der-fi-nanzkrise/#:~:text=Verbrauchern%20in%20Geldinstitute%20im%20Jahr,gro%C3%9Fes%20Vertrauen%20in%20die%20Sparkassen> (Stand: 03.03.2023).

Statista Research Department (Hrsg.) (2023): Anzahl der offenen Stellen am 1. Arbeitsmarkt nach Wirtschaftszweigen in Deutschland im 3. Quartal 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1321228/umfrage/offene-stellen-nach-wirtschaftszweigen/?locale=de> (Stand: 20.02.2023).

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022): Kreisfreie Städte und Landkreise nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2021, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/04-kreise.html> (Stand: 15.03.2023).

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2023): Schüler, Schulanfänger, Absolventen und Abgänger, Deutschland, Schuljahr, Geschlecht, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=1&step=1&titel=Diagramm&levelid=1677746258750&acceptscookies=false#abreadcrumb> (Stand: 02.03.2023).

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (o.J.): Bevölkerungsstand: Amtliche Einwohnerzahl Deutschlands 2022, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html#sprg228962 (Stand: 25.02.2023).

Universität Zürich (Hrsg.) (o.J.): Pearson Chi-Quadrat-Test (Kontingenzanalyse), https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/pearsonzush.html (Stand: 21.02.2023).

Verbund FDB (Hrsg.) (o.J.): Genehmigungen für Erhebungen an Schulen – eine länderspezifische Übersicht, <https://www.forschungsdaten-bildung.de/genehmigungen> (Stand: 21.03.2023).

Gesprächsverzeichnis

Interviewpartnerin 1 (2023): Ausbildungsreferentin, Kreissparkasse Böblingen, persönliches Gespräch am 10. März 2023 in Böblingen.

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Vorstellung der Kreissparkasse Böblingen, Folien 5–10	61
Anlage 2: Gesprächsprotokoll Interviewpartnerin 1	63
Anlage 3: Fragebogen Online-Umfrage	65
Anlage 4: Häufigkeiten der gesamten Umfrage	72
Anlage 5: Einteilung ausgewählter Fragen nach Antworten der Frage 14.....	82
Anlage 6: Einteilung ausgewählter Fragen nach Antworten der Frage 19.....	88
Anlage 7: Einteilung Frage 20 nach Antworten der Fragen 14 und 19	94
Anlage 8: Mittelwerte der Fragen 3 bis 8.....	96
Anlage 9: Hypothesentest 1	97
Anlage 10: Hypothesentest 2	98
Anlage 11: Hypothesentest 3	99
Anlage 12: Hypothesentest 4	100
Anlage 13: Hypothesentest 5	101
Anlage 14: Hypothesentest 6	102

Starker Verbund. Sichere Einlagen.



- Die Kreissparkasse Böblingen ist Mitglied im Sicherungs-system der Sparkassen-Finanzgruppe. Dieses schützt alle angeschlossenen Sparkassen, Landesbanken und Bausparkassen und gewährleistet deren Liquidität und Fortführung. So ist sichergestellt, dass diese Institute alle Verbindlichkeiten erfüllen können.
- Die Ansprüche eines jeden Kunden aus Spar-, Termin- und Sichteinlagen sowie aus verbrieften Forderungen (z. B. Inhaberschuldverschreibungen) können bei Fälligkeit **ohne betragsmäßige Begrenzung** erfüllt werden.
- Darüber hinaus gewährleistet die so genannte "**Institutssicherung**" des Sicherungssystems, dass die Sparkasse vor Ort erhalten bleibt.
- Seit dem Bestehen der Sicherungseinrichtungen der Sparkassen-Finanzgruppe hat noch nie ein Kunde eines Mitgliedsinstituts einen Verlust seiner Einlagen erlitten.

20.03.2023

7

Die größten Arbeitgeber im Landkreis Böblingen



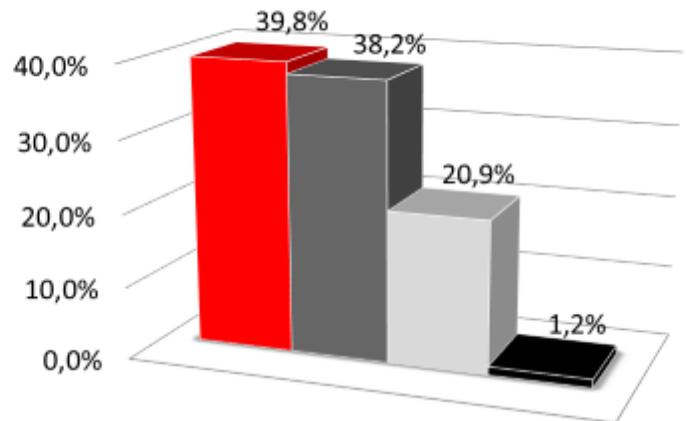
Name (Branche)	Beschäftigte (ca.)
Daimler (Automobilhersteller)	40.000
Porsche (Automobilhersteller)	6.700
Bertrandt AG (Ingenieurdienstleistungen)	3.700
Hewlett-Packard (IT)	3.500
Klinikverbund Südwest (Gesundheitswesen)	3.500
IBM Deutschland (IT)	3.000
Landratsamt Böblingen	2.000
AKKA (Engineering und Consulting)	1.950
Bosch (Technologie und Dienstleistungen)	1.900
GEZE GmbH (Bau, Metallverarb. Industrie)	1.300
Kreissparkasse Böblingen (Kreditwirtschaft)	1.138

20.03.2023

8

Bankspezifisch Beschäftigte (aktiv)

Stand: 31.12.2022



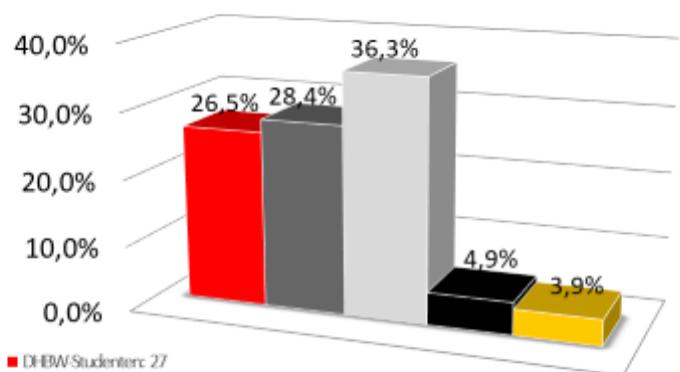
- Hochschul-/ Fachhochschulstudium oder vergl. Fortbildung: 371
- Bankkaufleute, Finanzassistenten, Bankfachwirt: 356
- Sonst. kaufm. Ausbildung: 195
- andere Ausbildung: 11

20.03.2023

9

Unsere Auszubildenden. Unsere Zukunft.

Stand: 31.12.2022



- DHBW-Studenten: 27
- Finanzassistent(in): 29
- Bankkaufleute: 37
- Kaufleute für Büromanagement: 5
- Kaufleute für Versicherungen und Finanzanlagen: 4

insgesamt: 102 Azubis

20.03.2023

10

Anlage 2: Gesprächsprotokoll Interviewpartnerin 1

Das Gespräch mit Interviewpartnerin 1 hat am 10.03.2023 in Büroräumlichkeiten der Kreissparkasse Böblingen stattgefunden. Interviewpartnerin 1 ist Ausbildungsreferentin bei der Kreissparkasse Böblingen und wurde kontaktiert, um der Verfasserin die aktuelle Situation bei der Kreissparkasse Böblingen in Bezug auf Nachwuchskräfte und deren Rekrutierung kurz zusammenzufassen.

Zu Beginn wurde nach der Situation bezgl. des Nachwuchskräftemangels in der Kreissparkasse Böblingen gefragt. Die Bewerbungen für Ausbildungs- und Studienplätze werden weniger und die Qualität der Bewerbungen sinkt spürbar. Dennoch konnten die letzten beiden Jahrgänge (2021,2022) mit jeweils 40 Auszubildenden und dualen Studierenden vollständig besetzt werden. Für 2023 (Start August) ist die Einstellung von 50 Auszubildenden und Studierenden geplant. Im Dezember waren ein Drittel besetzt, im März schon zwei Drittel. Früher waren alle Ausbildungs- und Studienstellen schon im Dezember vollbesetzt. Es ist noch unsicher, ob 2023 alle Plätze besetzt werden können. 45 von 50 sind das gewünscht Minimum, die Stellen sollen jedoch nicht um „jeden Preis“ besetzt werden. Diese Situation war vor einigen Jahren noch undenkbar. Es herrscht das Gefühl, dass die Kreissparkasse Böblingen nicht mehr so attraktiv als Arbeitgeber für die jungen Menschen ist. Die Zielgruppe der Ausbildungs- und Studienstellen sind Schüler/-inne mit einem durchschnittlichen Abschluss oder besser. In Bewerbungsgesprächen fragen die jungen Bewerber/-innen immer häufiger, ob die Zukunft der Bank sicher ist.

Anschließend wurde nach den aktuellen Recruiting-Maßnahmen in Bezug auf Auszubildende und Studierende gefragt. Hier ist die Kreissparkasse Böblingen an Schulen sehr aktiv. Meistens werden Bewerber/-innentrainings vor Ort oder in der Kreissparkasse Böblingen gegeben, auf Nachfrage (eher selten) auch Unterrichtsstunden zu Finanzthemen. Die Kreissparkasse Böblingen pflegt in diesem Zusammenhang 13 Partnerschaften mit Realschulen und Gymnasien aus dem Umkreis. Zudem wird an ca. 8 Ausbildungsmessen pro Jahr teilgenommen (z.B. Intercom), mit Auszubildenden als Botschafter/-innen um die Zielgruppe anzusprechen. Leider hat die Corona Pandemie die Maßnahmen an den Schulen, sowie die Teilnahme an Ausbildungsmessen, in den letzten Jahren stark eingeschränkt. In Folge dessen kamen spürbar weniger Bewerbungen rein. Die Hoffnung ist, dass die Bewerbungen wieder steigen, durch Wiederaufnahme der Maßnahmen nach der Pandemie. Zudem ist die Kreissparkasse Böblingen auf diversen Plattformen, z.B. Ausbildung.de, Azubi.de und Azubio präsent. Ebenso wurde auf NRJ Stuttgart vor 1-2 Jahren ein Werbespot geschaltet, sowie in umliegenden Kinos in den Vorspännern. Zudem wurde eine Kampagne über die Geldautomaten geschaltet, bei der beim Geldabheben von der Zielgruppe im Alter von ca. 15-20 Jahre eine Meldung kam. Dabei hat die Person bei Angabe von Interesse an den Ausbildungsmöglichkeiten bei der Kreissparkasse Böblingen eine Broschüre (bessere Sichtbarkeit als E-Mail) zugeschickt bekommen. Die Kampagne war effektiv, 2022 wurden darüber 11 von 40 und 2021 6 von 40 Auszubildende und Studierende eingestellt. Dieser Kanal ist aktuell leider besetzt, alternativ läuft die Kampagne über das Online-Banking, was günstiger aber weniger erfolgreich ist. Zu der Kampagne ergänzend wurde Instagram als Kanal genutzt, was aber recht teuer ist. Auch Printmedien werden normalerweise genutzt, sind dieses Jahr aus Kostengründen allerdings gekürzt. Ebenso werden Abschlusszeitungen von Schulen gesponsert. Der Hauptrekrutierungsweg sind Praktika, rund ein Drittel der letzten Jahrgänge hat davor ein Praktikum bei der

Kreissparkasse Böblingen absolviert. Aktuell gibt es sehr viele Anfragen, nachdem diese während Corona ausgesetzt wurden. In Bezug auf Social Media gibt es auf dem Instagram Profil der Kreissparkasse Böblingen ein wenig „Azubicontent“, dieser ist allerdings eingeschränkt, da auch noch andere Zielgruppen angesprochen werden sollen. Maßnahmen im Zusammenhang mit TikTok sind keine in Planung. Es gibt keine Employer Branding-Strategie, die letzte Anpassung zu diesem Thema erfolgte vor der Pandemie. Active Sourcing wird ebenfalls nicht betrieben, da die personellen Kapazitäten dafür nicht ausreichen, lediglich ehemalige Praktikant/-innen werden aktiv angesprochen und nach dem Interesse an einer Ausbildung gefragt.

Anschließend wurde nach Inhalten und Botschaften z.B. von Stellenanzeigen gefragt. Es wird die Du-Ansprache verwendet und eigene Auszubildende abgebildet, um die Zielgruppe anzusprechen. Zudem werden Kampagneninhalte meistens mit Auszubildenden ausgearbeitet. Zusätzlich liefert der DSGVO auch viele Inhalte. Einen besonderen Fokus auf bestimmte Werte der Generation Z gibt es nicht. In Bewerbungsgesprächen wird die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die geplante Übernahme von allen Auszubildenden und Studierenden erwähnt. Die Hauptzielgruppe der Ausbildung sind klar Schüler/-innen aus der Region. Grundsätzlich sind aber alle Bewerbungen willkommen. Zum Schluss wurde noch das Thema Hochschulrecruiting angesprochen. Dieses wird in geringem Maße betrieben, hier gibt es noch Potential.

Ein Best-Practice Beispiel bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften liefert die Kreissparkasse Braunschweig mit der Kampagne „Haus des Geldes“.



Bachelorarbeit Umfrage

Hallo,

mein Name ist Lara Ikrat. Für meine Bachelorarbeit befrage ich Schüler/-innen, die in naher Zukunft ihren Abschluss machen.

Ich studiere BWL-Bank an der DHBW in Stuttgart und schreibe meine Bachelorarbeit zum Thema Nachwuchskräftemangel in der Finanzbranche mit Fokus auf die Kreissparkasse Böblingen. Ich würde mich daher sehr freuen, wenn du dir kurz Zeit nehmen und an der Umfrage teilnehmen würdest.

Die Umfrage wird ca. 5 Minuten in Anspruch nehmen und deine Teilnahme ist bis zum 25.03.2023 möglich. Alle Antworten erfolgen anonym und personenbezogene Rückschlüsse sind nicht möglich. Durch das Starten der Umfrage stimmst du der Verarbeitung deiner Daten zu. Ich versichere dir, dass deine Angaben vertraulich behandelt werden.

Vielen Dank!

• Welche Schule besuchst du aktuell?

- Realschule
- Werkrealschule/Hauptschule
- Gemeinschaftschule

- Gymnasium
 - Berufliche Schule
 - Sonstiges
 - Ich gehe nicht mehr zur Schule.
-

2. • Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst?

- Ausbildung
 - Studium
 - FSJ oder Ähnliches
 - Höheren Schulabschluss (z.B. Abitur)
 - Ausland (z.B. Au Pair oder Work and Travel)
 - Praktikum
 - Sonstiges
 - Ich weiß es noch nicht.
-

Stelle dir vor du bist auf der Suche nach einem Arbeitgeber - welche der folgenden Kriterien wären dir aus heutiger Sicht besonders wichtig?

3. • Sicherheit des Arbeitsplatzes

- sehr wichtig
 - eher wichtig
 - weniger wichtig
 - überhaupt nicht wichtig
 - kann ich nicht sagen
-

4. • **Work-Life-Balance (genügend Freizeit)**

- sehr wichtig
- eher wichtig
- weniger wichtig
- überhaupt nicht wichtig
- kann ich nicht sagen

5. • **Gehaltshöhe**

- sehr wichtig
- eher wichtig
- weniger wichtig
- überhaupt nicht wichtig
- kann ich nicht sagen

6. • **Nachhaltigkeit des Arbeitgebers**

- sehr wichtig
- eher wichtig
- weniger wichtig
- überhaupt nicht wichtig
- kann ich nicht sagen

7. • **Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung**

- sehr wichtig
 - eher wichtig
 - weniger wichtig
 - überhaupt nicht wichtig
 - kann ich nicht sagen
-

8. • Diversität und Gleichberechtigung

- sehr wichtig
 - eher wichtig
 - weniger wichtig
 - überhaupt nicht wichtig
 - kann ich nicht sagen
-

9. • Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren?

- Website des Arbeitgebers
 - Bewertungsplattformen (z.B. kununu)
 - Social-Media (z.B. Instagramprofil des Arbeitgebers)
 - Berufsmessen
 - Sonstige
-

10. • Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?

- Ja
 - Nein
-

-
11. • Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informiert dich über seine Ausbildungsberufe und Studiengänge.

- Das finde ich gut.
- Das finde ich nicht gut.
- Das sehe ich neutral.

-
12. • Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

-
13. • Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?

- Ja
- Nein

-
14. • Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?

- Ja
- Nein

-
15. Aus welchem Grund findest du die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten (freiwillig)?

16. • Wieso findest du die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten?

Kein Interesse

Image

Bürokratie

zu konservativ

Sonstiges

17. Was sind die sonstigen Gründe (freiwillig)?

18. • Wenn du die Auswahl zwischen folgenden Arbeitgebern hättest, welchen würdest du am ehesten wählen?

Öffentlicher Dienst (z.B. Landratsamt Böblingen)

Porsche

Kreissparkasse Böblingen

Daimler

Sonstige

19. • Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?

Ja

Nein

20. Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten?

kein Interesse

kein attraktiver Arbeitgeber

Sonstige Gründe

21. Was sind sonstige Gründe (freiwillig)?

Du bist fast fertig! Jetzt brauch ich nur noch ein paar Angaben...

22. Wie alt bist du?

23. Wo wohnst du?

Landkreis Böblingen und Umgebung

Nicht im Landkreis Böblingen und Umgebung

24. In welche Klassenstufe gehst du?

-

8.

9.

10.

11. (J1)

12. (J1/J2)

13. (J2)

Häufigkeiten der gesamten Umfrage

Q2 - Welche Schule besuchst du aktuell?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Realschule	9	7,4	7,4	7,4
	Werkrealschule/Hauptschule	2	1,6	1,6	9,0
	Gemeinschaftsschule	1	,8	,8	9,8
	Gymnasium	103	84,4	84,4	94,3
	Berufliche Schule	4	3,3	3,3	97,5
	Sonstiges	3	2,5	2,5	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst? - Ausbildung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	109	89,3	89,3	89,3
	Selected	13	10,7	10,7	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst? - Studium

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	61	50,0	50,0	50,0
	Selected	61	50,0	50,0	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst? - FSJ oder Ähnliches

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	101	82,8	82,8	82,8
	Selected	21	17,2	17,2	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst? - Höheren Schulabschluss (z.B. Abitur)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	115	94,3	94,3	94,3
	Selected	7	5,7	5,7	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

**Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst?
- Ausland (z.B. Au Pair oder Work and Travel)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	96	78,7	78,7	78,7
	Selected	26	21,3	21,3	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

**Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst?
- Praktikum**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	117	95,9	95,9	95,9
	Selected	5	4,1	4,1	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

**Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst?
- Sonstiges**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	122	100,0	100,0	100,0

**Q5-Weißt du schon, was du nach deinem Abschluss machen willst?
- Ich weiß es noch nicht.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	102	83,6	83,6	83,6
	Selected	20	16,4	16,4	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q15 - Sicherheit des Arbeitsplatzes

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	59	48,4	48,4	48,4
	eher wichtig	57	46,7	46,7	95,1
	weniger wichtig	4	3,3	3,3	98,4
	kann ich nicht sagen	2	1,6	1,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q16 - Work-Life-Balance (genügend Freizeit)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	61	50,0	50,0	50,0
	eher wichtig	47	38,5	38,5	88,5
	weniger wichtig	14	11,5	11,5	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q17 - Gehaltshöhe

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	40	32,8	32,8	32,8
	eher wichtig	67	54,9	54,9	87,7
	weniger wichtig	13	10,7	10,7	98,4
	kann ich nicht sagen	2	1,6	1,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q18 - Nachhaltigkeit des Arbeitgebers

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	15	12,3	12,3	12,3
	eher wichtig	54	44,3	44,3	56,6
	weniger wichtig	42	34,4	34,4	91,0
	überhaupt nicht wichtig	6	4,9	4,9	95,9
	kann ich nicht sagen	5	4,1	4,1	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q19 - Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	23	18,9	18,9	18,9
	eher wichtig	63	51,6	51,6	70,5
	weniger wichtig	30	24,6	24,6	95,1
	überhaupt nicht wichtig	4	3,3	3,3	98,4
	kann ich nicht sagen	2	1,6	1,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q20 - Diversität und Gleichberechtigung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	61	50,0	50,0	50,0
	eher wichtig	36	29,5	29,5	79,5
	weniger wichtig	15	12,3	12,3	91,8
	überhaupt nicht wichtig	8	6,6	6,6	98,4
	kann ich nicht sagen	2	1,6	1,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Website des Arbeitgeber

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	13	10,7	10,7	10,7
	Selected	109	89,3	89,3	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Bewertungsplattformen (

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	71	58,2	58,2	58,2
	Selected	51	41,8	41,8	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Social-Media (z.B. Inst

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	59	48,4	48,4	48,4
	Selected	63	51,6	51,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Berufsmessen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	85	69,7	69,7	69,7
	Selected	37	30,3	30,3	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Sonstige

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	102	83,6	83,6	83,6
	Selected	20	16,4	16,4	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	113	92,6	92,6	92,6
	Nein	9	7,4	7,4	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informier

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Das finde ich gut.	74	60,7	60,7	60,7
	Das finde ich nicht gut.	7	5,7	5,7	66,4
	Das sehe ich neutral.	41	33,6	33,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	53	43,4	43,4	43,4
	Nein	41	33,6	33,6	77,0
	Weiß nicht	28	23,0	23,0	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	19	15,6	15,6	15,6
	Nein	103	84,4	84,4	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	38	31,1	31,1	31,1
	Nein	84	68,9	68,9	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q7 - Aus welchem Grund findest du die Finanzbranche attraktiv zum Arbeiten (freiwillig)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		112	91,8	91,8	91,8
	Da man viel über Finanzen und deren Abläufe kennenlernt.	1	,8	,8	92,6
	Da sie ein Grundpfeiler der Gesellschaft ist (sprichwörtlich: ohne Moos nichts los)	1	,8	,8	93,4
	Ein relativ gutes Gehalt ist garantiert und man kann in der Branche sehr viele Wege einschlagen und ist nicht eingeschränkt was seine Möglichkeiten betrifft.	1	,8	,8	94,3
	Geld und Exit-Möglichkeiten. Außerdem sehr spannende Aufgaben mit guten learnings und gutem Netzwerk	1	,8	,8	95,1
	Gutes Gehalt	1	,8	,8	95,9
	Hohe gehaltschancen im kaufmännischen Bereich	1	,8	,8	96,7
	Interessante Inhalte, wichtigster Teil der Wirtschaft	1	,8	,8	97,5
	Man trägt viel Verantwortung	1	,8	,8	98,4
	Sehr gutes Gehalt	1	,8	,8	99,2
	vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten und Aufgabenfelder	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q8-Wieso findest du die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten? - Kein Interesse

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	50	41,0	41,0	41,0
	Selected	72	59,0	59,0	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q8-Wieso findest du die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten? - Image

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	117	95,9	95,9	95,9
	Selected	5	4,1	4,1	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q8-Wieso findest du die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten? - Bürokratie

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	94	77,0	77,0	77,0
	Selected	28	23,0	23,0	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q8-Wieso findest du die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten? - zu konservativ

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	109	89,3	89,3	89,3
	Selected	13	10,7	10,7	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q8-Wieso findest du die Finanzbranche nicht attraktiv zum Arbeiten? - Sonstiges

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	113	92,6	92,6	92,6
	Selected	9	7,4	7,4	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q28 - Was sind die sonstigen Gründe (freiwillig)?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	117	95,9	95,9	95,9
die Arbeit in der Finanzbranche erfüllt für mich die Fragen der Sinnhaftigkeit und der Erfüllung nicht ausreichend	1	,8	,8	96,7
Ich möchte eine Arbeit, mit der man etwas verändern kann, in der man seine Ideen entwickeln kann und in der es nicht immer nur um Geld geht..	1	,8	,8	97,5
Interessen sind in anderen Bereichen deutlich größer	1	,8	,8	98,4
Ist einfach nicht für mich	1	,8	,8	99,2
Kein Interesse am Finanzwesen (Liegt nicht an der Sparkasse)	1	,8	,8	100,0
Gesamt	122	100,0	100,0	

Q22 - Wenn du die Auswahl zwischen folgenden Arbeitgebern hättest, welchen würdest du am ehesten wählen?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Öffentlicher Dienst (z.B. Landratsamt Böblingen)	20	16,4	16,4	16,4
Porsche	44	36,1	36,1	52,5
Kreissparkasse Böblingen	3	2,5	2,5	54,9
Daimler	23	18,9	18,9	73,8
Sonstige	32	26,2	26,2	100,0
Gesamt	122	100,0	100,0	

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Ja	27	22,1	22,1	22,1
Nein	95	77,9	77,9	100,0
Gesamt	122	100,0	100,0	

Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - kein Interesse

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	38	31,1	31,1	31,1
	Selected	84	68,9	68,9	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - kein attraktiver

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	115	94,3	94,3	94,3
	Selected	7	5,7	5,7	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - Sonstige Gründe

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	103	84,4	84,4	84,4
	Selected	19	15,6	15,6	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q27 - Was sind sonstige Gründe (freiwillig)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		119	97,5	97,5	97,5
	andere Berufsrichtung	1	,8	,8	98,4
	Ich werde aus der Gegend wegziehen bevor ich für die Kreissparkasse Böblingen arbeiten könnte, aber auch mangelndes Interesse	1	,8	,8	99,2
	Informationsmangel - Vielleicht bietet die KSK Ausbildungen/ Studiengänge an, die ich attraktiv finden würde aber noch gar nicht kenne	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q11 - Wie alt bist du?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		2	1,6	1,6	1,6
	14	3	2,5	2,5	4,1
	15	7	5,7	5,7	9,8
	16	20	16,4	16,4	26,2
	17	18	14,8	14,8	41,0
	18	42	34,4	34,4	75,4
	19	27	22,1	22,1	97,5
	21	2	1,6	1,6	99,2
	22	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Q11-C27 - Wie alt bist du?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		122	100,0	100,0	100,0

Q12 - Wo wohnst du?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Landkreis Böblingen und Umgebung	122	100,0	100,0	100,0

Q13 - In welche Klassenstufe gehst du?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	1,6	1,6	1,6
	-	3	2,5	2,5	4,1
	8.	3	2,5	2,5	6,6
	9.	6	4,9	4,9	11,5
	10.	7	5,7	5,7	17,2
	11. (J1)	21	17,2	17,2	34,4
	12. (J1/J2)	30	24,6	24,6	59,0
	13. (J2)	50	41,0	41,0	100,0
	Gesamt	122	100,0	100,0	

Anlage 5: Einteilung ausgewählter Fragen nach Antworten der Frage 14

Häufigkeiten

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?

N	Gültig	38
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	19	50,0	50,0	50,0
	Nein	19	50,0	50,0	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Nein

Statistiken^a

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?

N	Gültig	84
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Nein

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	8	9,5	9,5	9,5
	Nein	76	90,5	90,5	100,0
	Gesamt	84	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Nein

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

		Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Website des Arbeitgeber	Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Bewertungsplattformen (Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Social-Media (z. B. Inst	Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Berufsmessen	Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Sonstige
N	Gültig	38	38	38	38	38
	Fehlend	0	0	0	0	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Häufigkeitstabelle

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Website des Arbeitgeber^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	7	18,4	18,4	18,4
	Selected	31	81,6	81,6	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Bewertungsplattformen^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	24	63,2	63,2	63,2
	Selected	14	36,8	36,8	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Social-Media (z.B. Inst^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	21	55,3	55,3	55,3
	Selected	17	44,7	44,7	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Berufsmessen^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	25	65,8	65,8	65,8
	Selected	13	34,2	34,2	100,0
Gesamt		38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Sonstige^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	35	92,1	92,1	92,1
	Selected	3	7,9	7,9	100,0
Gesamt		38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?

N	Gültig	38
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	37	97,4	97,4	97,4
	Nein	1	2,6	2,6	100,0
Gesamt		38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informier

N	Gültig	38
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informier^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Das finde ich gut.	25	65,8	65,8	65,8
	Das finde ich nicht gut.	2	5,3	5,3	71,1
	Das sehe ich neutral.	11	28,9	28,9	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?

N	Gültig	38
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	21	55,3	55,3	55,3
	Nein	9	23,7	23,7	78,9
	Weiß nicht	8	21,1	21,1	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?

N	Gültig	38
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	10	26,3	26,3	26,3
	Nein	28	73,7	73,7	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Nein

Statistiken^a

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?

N	Gültig	84
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Nein

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	9	10,7	10,7	10,7
	Nein	75	89,3	89,3	100,0
	Gesamt	84	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Nein

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q22 - Wenn du die Auswahl zwischen folgenden Arbeitgebern hättest, welchen würdest du am ehesten wählen?

N	Gültig	38
	Fehlend	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Q22 - Wenn du die Auswahl zwischen folgenden Arbeitgebern hättest, welchen würdest du am ehesten wählen?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Öffentlicher Dienst (z.B. Landratsamt Böblingen)	4	10,5	10,5	10,5
	Porsche	17	44,7	44,7	55,3
	Kreissparkasse Böblingen	2	5,3	5,3	60,5
	Daimler	6	15,8	15,8	76,3
	Sonstige	9	23,7	23,7	100,0
	Gesamt	38	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Anlage 6: Einteilung ausgewählter Fragen nach Antworten der Frage 19

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

		Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Website des Arbeitgeber	Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Bewertungsplattformen (Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Social-Media (z. B. Inst	Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Berufsmessen	Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Sonstige
N	Gültig	27	27	27	27	27
	Fehlend	0	0	0	0	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Häufigkeitstabelle

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Website des Arbeitgeber^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	5	18,5	18,5	18,5
	Selected	22	81,5	81,5	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Bewertungsplattformen^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	14	51,9	51,9	51,9
	Selected	13	48,1	48,1	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Social-Media (z.B. Inst^a)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	15	55,6	55,6	55,6
	Selected	12	44,4	44,4	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Berufsmessen^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	17	63,0	63,0	63,0
	Selected	10	37,0	37,0	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q23-Welche Wege würdest du nutzen, um dich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren? - Sonstige^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	25	92,6	92,6	92,6
	Selected	2	7,4	7,4	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?

N	Gültig	27
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	26	96,3	96,3	96,3
	Nein	1	3,7	3,7	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informiert

N	Gültig	27
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informiert^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Das finde ich gut.	17	63,0	63,0	63,0
	Das finde ich nicht gut.	1	3,7	3,7	66,7
	Das sehe ich neutral.	9	33,3	33,3	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?

N	Gültig	27
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	14	51,9	51,9	51,9
	Nein	7	25,9	25,9	77,8
	Weiß nicht	6	22,2	22,2	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?

N	Gültig	27
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	7	25,9	25,9	25,9
	Nein	20	74,1	74,1	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Statistiken^a

Q9 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?

N	Gültig	95
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q5 - Hast du schon Erfahrungen als Arbeitnehmer/-in in der Finanzbranche sammeln können (Z.B. durch ein Praktikum)?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	12	12,6	12,6	12,6
	Nein	83	87,4	87,4	100,0
	Gesamt	95	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q22 - Wenn du die Auswahl zwischen folgenden Arbeitgebern hättest, welchen würdest du am ehesten wählen?

N	Gültig	27
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q22 - Wenn du die Auswahl zwischen folgenden Arbeitgebern hättest, welchen würdest du am ehesten wählen?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Öffentlicher Dienst (z.B. Landratsamt Böblingen)	6	22,2	22,2	22,2
	Porsche	6	22,2	22,2	44,4
	Kreissparkasse Böblingen	3	11,1	11,1	55,6
	Daimler	7	25,9	25,9	81,5
	Sonstige	5	18,5	18,5	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?

N	Gültig	27
	Fehlend	0

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? ...

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	19	70,4	70,4	70,4
	Nein	8	29,6	29,6	100,0
	Gesamt	27	100,0	100,0	

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja, Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Statistiken^a

		Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?	Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - kein Interesse	Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - kein attraktiver	Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - Sonstige Gründe
N	Gültig	19	19	19	19
	Fehlend	0	0	0	0

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja, Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Häufigkeitstabelle

Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - kein Interesse^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	5	26,3	26,3	26,3
	Selected	14	73,7	73,7	100,0
	Gesamt	19	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja, Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - kein attraktiver^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	18	94,7	94,7	94,7
	Selected	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamt	19	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja, Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Q27-Aus welchen Gründen kannst du dir nicht vorstellen bei der Kreissparkasse Böblingen zu Arbeiten? - Sonstige Gründe^a

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Not Selected	14	73,7	73,7	73,7
	Selected	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamt	19	100,0	100,0	

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja, Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Nein

Anlage 8: Mittelwerte der Fragen 3 bis 8

Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Statistiken^a

		Q15 - Sicherheit des Arbeitsplatzes	Q16 - Work-Life-Balance (genügend Freizeit)	Q17 - Gehaltshöhe	Q18 - Nachhaltigkeit des Arbeitgebers	Q19 - Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung
N	Gültig	26	27	27	27	27
	Fehlend	1	0	0	0	0
Mittelwert		1,42	1,59	1,85	2,26	2,00

Statistiken^a

		Q20 - Diversität und Gleichberechtigung
N	Gültig	27
	Fehlend	0
Mittelwert		1,67

a. Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? = Ja

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Statistiken^a

		Q15 - Sicherheit des Arbeitsplatzes	Q16 - Work-Life-Balance (genügend Freizeit)	Q17 - Gehaltshöhe	Q18 - Nachhaltigkeit des Arbeitgebers	Q19 - Arbeitsplatz mit moderner technischer Ausstattung
N	Gültig	36	38	36	37	38
	Fehlend	2	0	2	1	0
Mittelwert		1,47	1,58	1,72	2,41	1,89

Statistiken^a

		Q20 - Diversität und Gleichberechtigung
N	Gültig	38
	Fehlend	0
Mittelwert		1,74

a. Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? = Ja

Anlage 9: Hypothesentest 1

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? * Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?	122	100,0%	0	0,0%	122	100,0%

Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? * Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Q9 - Könntest du dir grundsätzlich vorstellen, später mal bei der Kreissparkasse Böblingen zu arbeiten?		Gesamt
		Ja	Nein	
Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?	Ja	19	19	38
	Nein	8	76	84
Gesamt		27	95	122

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)	Exakte Sig. (zweiseitig)	Exakte Sig. (einseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	24,873 ^a	1	<,001		
Kontinuitätskorrektur ^b	22,580	1	<,001		
Likelihood-Quotient	23,455	1	<,001		
Exakter Test nach Fisher				<,001	<,001
Zusammenhang linear-mit-linear	24,669	1	<,001		
Anzahl der gültigen Fälle	122				

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,41.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,452	<,001
	Cramer-V	,452	<,001
Anzahl der gültigen Fälle		122	

Anlage 10: Hypothesentest 2

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Q15 - Sicherheit des Arbeitsplatzes * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?	120	98,4%	2	1,6%	122	100,0%

Q15 - Sicherheit des Arbeitsplatzes * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?		Gesamt
		Ja	Nein	
Q15 - Sicherheit des Arbeitsplatzes	sehr wichtig	20	39	59
	eher wichtig	15	42	57
	weniger wichtig	1	3	4
Gesamt		36	84	120

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)	Exakte Sig. (zweiseitig)	Exakte Sig. (einseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	,843 ^a	2	,656	,716	
Likelihood-Quotient	,844	2	,656	,674	
Exakter Test nach Fisher-Freeman-Halton	,909			,759	
Zusammenhang linear-mit-linear	,781 ^b	1	,377	,479	,241
Anzahl der gültigen Fälle	120				

Chi-Quadrat-Tests

	Punkt- Wahrscheinlich keit
Pearson-Chi-Quadrat	
Likelihood-Quotient	
Exakter Test nach Fisher-Freeman-Halton	
Zusammenhang linear-mit-linear	,097
Anzahl der gültigen Fälle	

- a. 2 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,20.
 b. Die standardisierte Statistik ist ,884.

Anlage 11: Hypothesentest 3

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Q16 - Work-Life-Balance (genügend Freizeit) * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?	122	100,0%	0	0,0%	122	100,0%

Q16 - Work-Life-Balance (genügend Freizeit) * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?		Gesamt
		Ja	Nein	
Q16 - Work-Life-Balance (genügend Freizeit)	sehr wichtig	21	40	61
	eher wichtig	12	35	47
	weniger wichtig	5	9	14
Gesamt		38	84	122

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	1,133 ^a	2	,568
Likelihood-Quotient	1,150	2	,563
Zusammenhang linear-mit-linear	,150	1	,698
Anzahl der gültigen Fälle	122		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,36.

Anlage 12: Hypothesentest 4

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informier * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?	122	100,0%	0	0,0%	122	100,0%

Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informier * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?		Gesamt
		Ja	Nein	
Q26 - Stell dir folgendes Szenario vor: ein Arbeitgeber kontaktiert dich (per Mail/Post/Social Media/usw.) und informier	Das finde ich gut.	25	49	74
	Das finde ich nicht gut.	2	5	7
	Das sehe ich neutral.	11	30	41
Gesamt		38	84	122

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	,618 ^a	2	,734
Likelihood-Quotient	,625	2	,732
Zusammenhang linear-mit-linear	,604	1	,437
Anzahl der gültigen Fälle	122		

a. 2 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,18.

Anlage 13: Hypothesentest 5

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)? * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?	122	100,0%	0	0,0%	122	100,0%

Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)? * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?		Gesamt
		Ja	Nein	
Q26 - Ist ein Arbeitgeber aus deiner Sicht attraktiver, wenn er auf Social-Media aktiv ist (z.B. auf TikTok, Instagram)?	Ja	21	32	53
	Nein	9	32	41
	Weiß nicht	8	20	28
Gesamt		38	84	122

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	3,479 ^a	2	,176
Likelihood-Quotient	3,515	2	,173
Zusammenhang linear-mit-linear	1,656	1	,198
Anzahl der gültigen Fälle	122		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,72.

Anlage 14: Hypothesentest 6

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)? * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?	122	100,0%	0	0,0%	122

Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)? * Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten? Kreuztabelle

Anzahl

		Q6 - Findest du die Finanzbranche grundsätzlich attraktiv zum Arbeiten?		Gesamt
		Ja	Nein	
Q27 - Redest du über deine Arbeitgeberwahl mit deiner Familie (z.B. Eltern)?	Ja	37	76	113
	Nein	1	8	9
Gesamt		38	84	122

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)	Exakte Sig. (zweiseitig)	Exakte Sig. (einseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	1,819 ^a	1	,177		
Kontinuitätskorrektur ^b	,950	1	,330		
Likelihood-Quotient	2,158	1	,142		
Exakter Test nach Fisher				,271	,166
Zusammenhang linear-mit-linear	1,804	1	,179		
Anzahl der gültigen Fälle	122				

a. 1 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,80.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Künstliche Intelligenz im Recruiting: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderun- gen für Kreditinstitute

von

Lea Schlamp

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	CVI
Abbildungsverzeichnis.....	CVII
Tabellenverzeichnis.....	CVIII
Vorbemerkung	CIX
1 Einleitung.....	110
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	110
1.2 Gang der Untersuchung	112
2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz.....	114
2.1 Historie und Definitionsansätze Künstlicher Intelligenz	114
2.2 Schwache und starke Künstliche Intelligenz	117
2.3 Anwendungen und Technologien der Künstlichen Intelligenz.....	118
2.3.1 Machine Learning.....	119
2.3.2 Deep Learning mit Künstlich Neuronalen Netzen.....	121
2.3.3 Natural Language Processing.....	123
2.4 Kritische Betrachtung und regulatorische Einordnung.....	124
3 Künstliche Intelligenz im Recruiting.....	127
3.1 Grundlagen des Recruitings	127
3.1.1 Begrifflichkeit und Einordnung des Recruitings.....	127
3.1.2 Der Recruiting-Prozess.....	128
3.1.3 Candidate Experience und Candidate Journey	130
3.2 Einsatzmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz im Recruiting.....	132
3.2.1 Finden und Ansprechen von Bewerbern – Active Sourcing.....	133
3.2.2 Kommunikation mit Bewerbern – Chatbots	134
3.2.3 Bewerberauswahl – CV-Parsing und -Matching.....	136
3.2.4 Interviewdurchführung – KI-basierte Video- und Sprachanalyse	137
3.3 Auswirkungen auf die Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Recruiter	138
3.4 Chancen Künstlicher Intelligenz im Recruiting	141
3.5 Kritische Reflexion Künstlicher Intelligenz im Recruiting	143
4 Empirische Untersuchung der Akzeptanz von Bewerbern	146
4.1 Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting	146
4.2 Forschungsfragen und Hypothesen.....	150

4.3	Methodisches Vorgehen und Durchführung der Befragung.....	151
4.4	Darstellung der Bewerberakzeptanz und Überprüfung der Hypothesen	154
4.5	Akzeptanz Künstlicher Intelligenz im Recruiting – Empirie vs. Theorie.....	160
4.6	Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung	163
4.7	Handlungsempfehlung für Kreditinstitute	165
5	Fazit und Ausblick	167
	Literaturverzeichnis.....	169
	Verzeichnis der Internetquellen	174
	Gesprächsverzeichnis.....	174
	Anhang	175

Abkürzungsverzeichnis

AGISI	Artificial General Intelligence Sentinel Initiative
AI	Artificial Intelligence
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
CV	Curriculum vitae (Lebenslauf)
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
DL	Deep Learning
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DSB	United States Defense Science Board
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
HEG-KI	Hochrangige Expertengruppe für Künstliche Intelligenz
HR	Human Resources
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KNN	Künstliche Neuronale Netze
MI	Menschliche Intelligenz
ML	Machine Learning
NLG	Natural Language Generation
NLP	Natural Language Processing
NLU	Natural Language Understanding
SD	Standardabweichung
TAM	Technik Akzeptanz Modell
UTAUT	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wichtige Meilensteine der KI-Forschung	115
Abbildung 2: Methoden der Künstlichen Intelligenz	119
Abbildung 3: Vergleich traditioneller Programme mit Machine Learning	120
Abbildung 4: Grundstruktur eines mehrschichtigen Neuronalen Netzes	122
Abbildung 5: Abgrenzung des Recruitings zu anderen HR-Bereichen	127
Abbildung 6: Der Recruiting-Prozess	129
Abbildung 7: Sechs-Phasen-Modell der Candidate Experience	131
Abbildung 8: Richtlinien des Ethikbeirates für den Einsatz von KI-Lösungen	145
Abbildung 9: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	147
Abbildung 10: Modell zur Akzeptanz von KI im Recruiting.....	148
Abbildung 11: Praxispartner der Auszubildenden und Dualen Studenten.....	154
Abbildung 12: Angaben zu der Beschäftigung mit neuen Technologien	155
Abbildung 13: Kenntnisse über die Funktionsweise der Künstlichen Intelligenz	156
Abbildung 14: Chancen/Vorteile Künstlicher Intelligenz im Recruiting	157
Abbildung 15: Risiken/Nachteile Künstlicher Intelligenz im Recruiting	158
Abbildung 16: Entscheidung zwischen persönlichem Ansprechpartner und KI-Tool.....	159

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Veränderte und neue Kompetenzfelder der Recruiter.....	140
Tabelle 2: Einschätzung des Nutzens und der Analysefähigkeit der KI-Tools.....	156
Tabelle 3: Analyse der Szenarien	158
Tabelle 4: Analyse der Bewerberakzeptanz	160

Vorbemerkung

Zu Beginn wird darauf hingewiesen, dass in dieser Bachelorarbeit aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern überwiegend das generische Maskulinum verwendet wird. Die entsprechenden Begriffe gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Öffentlichkeitswirksamkeit der Künstlichen Intelligenz (KI) hat in den vergangenen Jahren einen enormen Anstieg verzeichnet. Durch die Medien werden Erwartungen und Hoffnungen, aber auch Befürchtungen in Verbindung mit Künstlicher Intelligenz verbreitet.³³³

Schlagzeilen wie, „Jetzt kommen die Roboter“³³⁴ kursieren aktuell durch die Medien in Bezug auf den im Herbst 2022 veröffentlichten Chatbot „ChatGPT“. Das auf Künstlicher Intelligenz basierende Sprachsystem ist dazu in der Lage, menschliche Eingaben zu verstehen und zu beantworten. Somit kann der Chatbot selbständig Aufsätze, Gedichte oder Nachrichtenartikel schreiben, welche kaum von denen eines Menschen zu unterscheiden sind.³³⁵ Auf der anderen Seite existieren auch Warnungen bezüglich Künstlicher Intelligenz. So sagte Elon Musk auf dem Investorentag bei Tesla in diesem Jahre: „Es ist eine ziemlich gefährliche Technologie. Wir brauchen eine Art Regulierungsbehörde oder etwas anderes, das die KI-Entwicklung überwacht.“³³⁶

Die Spekulationen über die zukünftige Entwicklung des Einsatzes der Künstlichen Intelligenz sind ebenso vielfältig. Sie reichen von der Hirnkartierung über die Erschaffung von virtuellen Menschen bis hin zur Erschaffung neuer Welten mithilfe Künstlicher Intelligenz.³³⁷ Die Künstliche Intelligenz kann somit als eine Schlüsseltechnologie des aktuellen Jahrhunderts betrachtet werden, welche die Wirtschaft und das private Leben revolutioniert.³³⁸

Im Zuge der digitalen Transformation befindet sich auch die Arbeitswelt im Wandel. Durch die Digitalisierung und Automatisierung werden standardisierte Aufgaben immer öfters von intelligenten Computersystemen übernommen. Das hat zur Folge, dass Arbeitsplätze wegfallen. Auf der anderen Seite fordert der Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Wirtschaft jedoch auch kompetente Arbeitskräfte zur Implementation und Weiterentwicklung der intelligenten Systeme.³³⁹ Einer Studie der internationalen Manpower-Group zufolge, bei welcher 19.718 Arbeitgeber aus sechs Branchen und Sektoren in 42 Ländern befragt wurden, rechnen in 34 der 42 untersuchten Ländern mehr Unternehmen im Zuge der Digitalisierung mit Neueinstellungen als mit Personalabbau.³⁴⁰

Auch die Bankenwelt steht zum aktuellen Zeitpunkt bezüglich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in Kreditinstituten noch am Anfang. So erwähnt der Abteilungsleiter Personalmanagement eines Bankenverbandes, dass ihm aktuell noch keine Banken in der Gruppe bekannt sind, welche Künstliche Intelligenz im Recruiting

³³³ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 5.

³³⁴ Steinle, I. (2023), S. 3.

³³⁵ Vgl. Jahn, T. (2023), www.handelsblatt.com (Stand: 05.03.2023).

³³⁶ T-online (Hrsg.) (2023), www.msn.com/de-de/finanzen (Stand: 03.03.2023).

³³⁷ Vgl. Kitzmann, A. (2022), S. 127 f.

³³⁸ Vgl. ebenda, S. 1.

³³⁹ Vgl. Franken, S./Wattenberg, M. (2021), S. 2.

³⁴⁰ Vgl. ManpowerGroup (Hrsg.) (2017), S. 4.

bereits nutzen.³⁴¹ Nach und nach werden die Potentiale und Chancen der Künstlichen Intelligenz jedoch erkannt. Einer Studie der Managementberatung Horváth nach, bei welcher 200 internationale Finanzverantwortliche zu Entwicklungen im Finanzbereich befragt wurden, sehen zwei Drittel der Finanzverantwortlichen große Chancen in der Automatisierung und Digitalisierung der Kernprozesse.³⁴² So erklärte Joachim Wuermeling, bis Ende dieses Jahres noch Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bundesbank, „Auch wir als Aufsicht können profitieren, wenn Banken die Möglichkeit von ML [Maschinellem Lernen] nutzen“.³⁴³ Es existieren zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für Künstliche Intelligenz in Kreditinstituten. Insbesondere in drei zentralen Bereichen eignet sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Finanzsektor: die industrieneutrale KI (z.B. Marketing und Automatisierung manueller Prozesse), die bankspezifische KI (z.B. Fraud und Geldwäsche) und die unternehmensspezifische KI (z.B. Automatisierung eigener Prozesse, wie eine Bonitätserkennung aus dem Kontoverlauf).³⁴⁴

Parallel hierzu ist die aktuelle wirtschaftliche Lage durch einen „War for Talents“ geprägt. Hierbei konkurrieren die Unternehmen untereinander um die besten Bewerber. Wie aus der Pressemitteilung des „ifo Instituts“ hervorgeht, hat der Fachkräftemangel im vergangenen Jahr einen neuen Höchststand erreicht. Demnach waren im Juli 2022 49,7% der Unternehmen betroffen. Das hat zur Folge, dass Unternehmen aufgrund des Personalmanagements Geschäftsfelder einschränken müssen.³⁴⁵

Der wirtschaftliche Wandel, bedingt durch die Digitalisierung und der damit verbundenen Automatisierung von Aufgaben sowie die demographische Entwicklung der Bevölkerung, zwingen die Unternehmen zu einer Umstrukturierung, um im Zuge des War for Talents geeignete Fachkräfte für das Unternehmen gewinnen zu können. Auf Grund dessen ist es wichtig, den Bewerbern bereits im Zuge des Recruiting-Prozesses ein positives Bild des Unternehmens vermitteln zu können.³⁴⁶ Denn ein automatisierter und für den Bewerber schneller Recruiting-Prozess kann als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen fungieren. Eine Möglichkeit, den Recruiting-Prozess im Zuge der Digitalisierung effizienter zu gestalten, stellt der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting dar.

Die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit liegt daher darin, zu erforschen, welche Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz im Recruiting vorhanden sind und in Kreditinstituten sinnvoll implementiert werden können. Dabei gilt es zu berücksichtigen, welche Chancen und Herausforderungen damit einhergehen.

Im Zuge dessen werden in der vorliegenden Arbeit folgende Punkte untersucht:

- Welche Einsatzmöglichkeiten sind vorhanden und wie funktionieren diese?

³⁴¹ Vgl. Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement Bankenverband (2023), Ergebnisprotokoll vom 07.02.2023.

³⁴² Vgl. Ulusoy, D. (2022), S. 17.

³⁴³ Die bank (Hrsg.) (2022), S. 6.

³⁴⁴ Vgl. Ulusoy, D. (2022), S. 20 f.

³⁴⁵ Vgl. Sauer, S./Schultz, H. (2022), www.ifo.de (Stand: 06.02.2023).

³⁴⁶ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 8.

- In welcher Phase des Recruiting-Prozesses eignet sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz?
- Wie verändern sich das Aufgabenfeld und die Kompetenzen der Recruiter?
- Was gilt es beim Einsatz von Algorithmen auf Persönlichkeitsaspekte zu beachten?
- Welche Auswirkungen hat der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting auf die Akzeptanz von Bewerbern von Kreditinstituten?

Die praktische Umsetzung eines möglichen Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting in Kreditinstituten erfolgt beispielhaft durch eine konkrete Handlungsempfehlung.

1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in einen theoretischen Teil und einen empirischen Teil untergliedert. Im Rahmen des theoretischen Teils erfolgt zu Beginn der Arbeit ein Einblick in die historischen Hintergründe und verschiedenen Definitionsansätze der Künstlichen Intelligenz. Daraus leitet die Verfasserin dieser Bachelorarbeit eine Definition des Begriffs „Künstliche Intelligenz“ ab, welche dieser Arbeit zugrunde liegt. Anschließend erfolgt eine Einführung in die verschiedenen Ausprägungsstufen sowie Anwendungen und Technologien der Künstlichen Intelligenz. Ausgehend von dem Grundverständnis für Künstliche Intelligenz werden die kritischen Aspekte, welche der Einsatz von KI-Systemen in Unternehmen mit sich bringt, reflektiert. Hierbei gilt es auch die regulatorischen Grundlagen zu beachten.

Im Kapitel drei knüpfen die Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz im Recruiting an. Um diese nachvollziehen zu können, werden die Grundlagen des Recruitings vorangestellt. Diese beinhalten die Begrifflichkeit und den Prozess des Recruitings. Zudem erfolgt ein Einblick in die Candidate Experience und Candidate Journey, um die Sicht und Anforderungen der Bewerber besser nachvollziehen zu können. Daraufhin folgen die Einsatzmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz im Recruiting. Im Zuge dessen liegt der Fokus auf dem Active Sourcing, Chatbots, CV-Parsing und -Matching und KI-basierten Video- und Sprachanalysen. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting kommt es zu Auswirkungen auf die Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Recruiter. Diese werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt. Das Kapitel drei schließt mit den Chancen und der kritischen Reflexion Künstlicher Intelligenz im Recruiting.

Da ein Großteil der zentralen Zielsetzungen dieser Bachelorarbeit bereits im theoretischen Teil der Arbeit beantwortet werden kann, liegt eine leichte Übergewichtung dieses Teils im Vergleich zum empirischen Teil der Arbeit vor.

Vor dem Übergang zum empirischen Teil dieser Arbeit, in dem die Auswirkungen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting auf die Akzeptanz von Bewerbern von Kreditinstituten erforscht werden, erfolgt eine Konkretisierung des Begriffs „Akzeptanz“. Darauf aufbauend werden Modelle und Theorien zur Erklärung der Akzeptanz neuer Technologien durch die Nutzer betrachtet. Im Hinblick darauf liegt der Fokus insbesondere auf

der „Unified Theory of Acceptance and Use of Technology“, aus welcher das Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting abgeleitet wird.

Daran knüpft die empirische Analyse an, welcher die methodische Vorgehensweise vorangestellt wird. An die Darstellung der Ergebnisse schließt eine umfassende Analyse der Bewerberakzeptanz auf Basis der Empirie an, welche zusammenfassend mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen wird, gefolgt von einer kritischen Würdigung der empirischen Untersuchung. Folglich kann auf Grundlage dessen eine Handlungsempfehlung für Kreditinstitute ausgesprochen werden. Die Arbeit schließt mit dem Fazit und einem Ausblick in Kapitel fünf.

Um einen Einblick in die Ausgangssituation in Banken bezüglich diesem Themenfeld sowie in aktuelle Forschungsfelder im Bereich Künstliche Intelligenz im Recruiting zu gewähren, wird diese Arbeit durch zwei Experteninterviews ergänzt.

2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

In einem ersten Schritt ist es erforderlich, ein gemeinsames Verständnis der Künstlichen Intelligenz zu entwickeln, auf welchem die vorliegende Bachelorarbeit aufbaut.

2.1 Historie und Definitionsansätze Künstlicher Intelligenz

Die Geburtsstunde der modernen KI-Forschung ist auf das Jahr 1956 zurückzuführen.³⁴⁷ In jenem Jahr fand der Dartmouth Forschungsworkshop statt, an welchem der Mathematiker John McCarthy und weitere Pioniere der Künstlichen Intelligenz, wie Marvin Minski und Allen Newell teilnahmen.³⁴⁸ In der Antragstellung des Workshops wurde die nachfolgende Vermutung aufgestellt: „... *every aspect of learning or any other feature of intelligence can in principle be so precisely described that a machine can be made to simulate it.*“³⁴⁹ Es galt herauszufinden, wie Maschinen Sprache verwenden, Abstraktionen und Konzepte bilden, Probleme lösen, welche bisher dem Menschen vorbehalten waren und sich selbst verbessern können.³⁵⁰

Die Grundlagen der Künstlichen Intelligenz wurden indes schon einige Jahre zuvor gelegt. Hierbei gilt es insbesondere, die Forschung des Mathematikers Alan Turing hervorzuheben, welcher bereits im Jahr 1937 das Konzept einer abstrakten Rechenmaschine, heute Turing-Maschine genannt, entwickelte.³⁵¹ Im Jahr 1950 fand der sogenannte Turing-Test statt, bei welchem es sich um eine Untersuchungsmethode der Künstlichen Intelligenz handelt, mit dem Ziel, festzustellen, ob eine Maschine in der Lage ist, wie ein Mensch zu denken oder nicht.³⁵²

³⁴⁷ Vgl. Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022), S. 1.

³⁴⁸ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 13.

³⁴⁹ McCarthy, J. et al. (1955), S. 1.

³⁵⁰ Vgl. ebenda.

³⁵¹ Vgl. Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022), S. 4.

³⁵² Vgl. Kalder, I. (2019), S. 136; vgl. hierzu ausführlich Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022), S. 19 f.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht weitere wichtige Meilensteine der KI-Forschung.

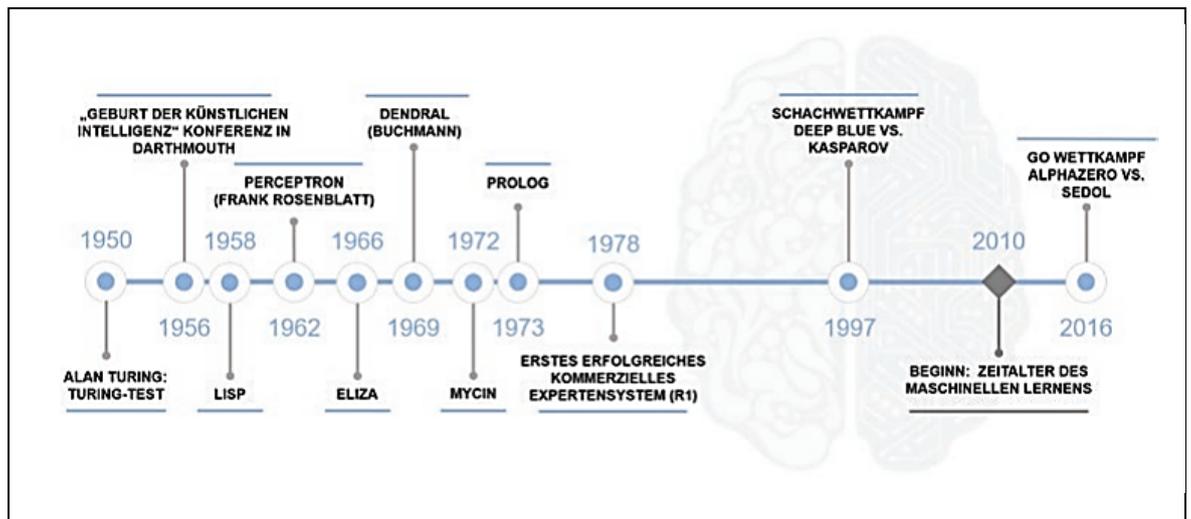


Abbildung 1: Wichtige Meilensteine der KI-Forschung³⁵³

Die Erfolge der KI-Forschung in den 1950er und 1960er Jahren waren beachtlich. So wurde im Jahr 1958 die Computersprache „LISP“ durch McCarthy eingeführt und im Jahr 1966 das Programm „ELIZA“ von Joseph Weizenbaum veröffentlicht.³⁵⁴ In den darauffolgenden Jahren konnten zu hoch gesetzte Erwartungen und Versprechungen an die Künstliche Intelligenz jedoch nicht erfüllt werden, wodurch die späten 1980er und frühen 2000er Jahren auch als „KI-Winter“ bezeichnet werden.³⁵⁵ Das nächste bedeutende Ereignis fand daraufhin im Jahr 1997 statt, als IBMs Deep Blue den Schachweltmeister Gary Kasparov mit 3,5 zu 2,5 besiegte.³⁵⁶ Das Jahr 2010 stellt den Beginn des Zeitalters des Maschinellen Lernens dar,³⁵⁷ welches in den nachfolgenden Kapiteln noch näher erläutert wird. Des Weiteren gelang es im Jahr 2016 einem Algorithmus, einen der besten Spieler der Welt im asiatischen Brettspiel Go³⁵⁸ zu besiegen.³⁵⁹ Hierbei wird ersichtlich, dass Künstliche Intelligenz nicht unterschätzt werden darf und einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Veränderung der kommenden Jahre haben wird.

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Künstliche Intelligenz“ (engl. Artificial Intelligence oder AI³⁶⁰) ist in der Literatur nicht aufzufinden. Schirmbrand, L. nennt hierfür in ihrer Veröffentlichung zwei Gründe: Einerseits die Breite des Themengebietes und andererseits die zeitliche Komponente.³⁶¹ Denn aufgrund der stetigen Entwicklung und damit einhergehenden neuen Erkenntnissen der KI-Forschung verändert sich die Begriffsdefinition

³⁵³ Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 6.

³⁵⁴ Vgl. Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022), S. 1.

³⁵⁵ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 14.

³⁵⁶ Vgl. Ertel, W. (2016), S. 7.

³⁵⁷ Vgl. Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 6.

³⁵⁸ Bei dem Spiel Go handelt es sich um ein komplexeres Spiel als Schach.

³⁵⁹ Vgl. Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 11.

³⁶⁰ Verhoeven, T./Goldmann, P. (2020), S. 14.

³⁶¹ Schirmbrand, L. (2021), S. 17.

kontinuierlich. Einheitlich sind die Begriffsdefinitionen der Literatur jedoch dahingehend, dass es sich bei der Künstlichen Intelligenz um ein Teilgebiet der Informatik handelt.³⁶²

Gemäß der „Hochrangigen Expertengruppe für Künstliche Intelligenz“ (HEG-KI) der Europäischen Kommission sind KI-Systeme *„vom Menschen entwickelte Softwaresysteme ..., die in Bezug auf ein komplexes Ziel ... handeln, indem sie ihre Umgebung durch Datenerfassung wahrnehmen, die gesammelten ... Daten interpretieren, Schlussfolgerungen daraus ziehen oder die aus diesen Daten abgeleiteten Informationen verarbeiten, und über das bestmögliche Handeln zur Erreichung des vorgegebenen Ziels entscheiden.“*³⁶³ Demnach ist ein KI-System in der Lage, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Im Gegenzug dazu hat die Artificial General Intelligence Sentinel Initiative (AGISI) eine Liste mit 17 Definitionen für Künstliche Intelligenz veröffentlicht.³⁶⁴ Die Definition des United States Defense Science Board (DSB) lautet beispielsweise: *„Artificial intelligence, the capability of computer systems to perform tasks that normally require human intelligence (e.g., perception, conversation, decision-making).“*³⁶⁵ Den Kernpunkt dieser Definition stellt, ähnlich wie bei vielen anfänglichen Definitionen der Künstlichen Intelligenz,³⁶⁶ die Verbindung mit der Simulation menschlicher Intelligenz dar.

Doch wie genau ist die menschliche Intelligenz (MI) zu verstehen?

In der Psychometrie beschreibt der Begriff „Intelligenz“ die Fähigkeit der Anpassung an neue Umstände sowie die Verarbeitung komplexer Informationen und die kontinuierliche Weiterentwicklung.³⁶⁷ Howard Gardner von der Harvard University entwickelte eine übersichtliche Einteilung der menschlichen Intelligenz. Dieser Theorie nach lässt sich die menschliche Intelligenz in sieben verschiedene Arten systematisieren: Die erste Art der MI stellt die kinästhetische Intelligenz dar, welche sich auf die Fähigkeiten und Kontrolle des Bewegungsapparats bezieht. Des Weiteren gibt es die kreative Intelligenz und die interpersonale Intelligenz, welche die Entwicklung neuer kreativer Denkmuster und das Einfühlungsvermögen gegenüber anderen Menschen beschreiben. Die vierte Art der MI ist die intrapersonelle Intelligenz, welche die Fähigkeit der Selbstreflexion darstellt. Zudem gibt es die linguistische Intelligenz und die logisch-mathematische Intelligenz. Die siebte Art von MI ist die bildlich-räumliche Intelligenz, welche die Fähigkeit der Identifikation von Strukturen und Visualisierungen beschreibt.³⁶⁸ Die verschiedenen Einteilungen der menschlichen Intelligenz weisen ein unterschiedliches Potential hinsichtlich der Simulation durch die künstliche Intelligenz auf.³⁶⁹ Während eine kinästhetische Intelligenz leicht von Robotern nachgeahmt werden kann und Softwaresysteme die logisch-mathematische Intelligenz simulieren können, sind Roboter nicht dazu in der Lage, Gefühle nachzuvollziehen und sich selbst zu reflektieren, wie es die interpersonelle und intrapersonelle Intelligenz ermöglicht. Diese umfassenden Aspekte greifen die

³⁶² Vgl. Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 6.

³⁶³ Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022), S. 41 f.

³⁶⁴ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 6; vgl. hierzu ausführlich AGISI (Hrsg.) (2020), <https://agisi.org> (Stand: 30.03.2023).

³⁶⁵ Gethmann, C. et al. (2022), S. 6.

³⁶⁶ Vgl. Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022), S. 372.

³⁶⁷ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 44.

³⁶⁸ Vgl. Lichtenthaler, U. (2020), S. 63 f.

³⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 64.

Schwachstellen der Definitionen des Begriffs „Künstliche Intelligenz“ auf. Die vielen Facetten der Menschlichen Intelligenz mithilfe einer Künstlichen Intelligenz zu simulieren, stellt eine große Herausforderung dar.

Darüber hinaus stammen weitere Definitionen der Künstlichen Intelligenz von Unternehmen, für welche die Künstliche Intelligenz von strategischer Bedeutung ist.³⁷⁰ Amazon zum Beispiel stellt folgende Definition auf: *„Künstliche Intelligenz (AI) ist der Bereich der Informatik, der sich mit dem Erwerb kognitiver Fähigkeiten beschäftigt, die in der Regel menschlicher Intelligenz zugeordnet werden. Hierzu zählen Lernen, Problemlösung und Mustererkennung.“*³⁷¹ Zusätzlich zielt die Künstliche Intelligenz weiteren Definitionen zufolge, neben dem Nachbilden menschlicher Intelligenz, auch auf die Problemlösefähigkeit für komplexe Aufgaben ab.³⁷²

Werden die Definitionen der Literatur miteinander verglichen, lassen sich neben Abweichungen auch grundlegende Gemeinsamkeiten feststellen. Insbesondere die Merkmale der eigenständigen Entscheidungsgenerierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung sowie der Umgang mit komplexen Datensätzen haben sich in Bezug auf die Definition des Begriffs „Künstliche Intelligenz“ herauskristallisiert. Des Weiteren wird die Künstliche Intelligenz durch vier wesentliche Aspekte geprägt: Verstehen, Schlussfolgern, Lernen und Interagieren.³⁷³ Zu beachten gilt es jedoch, dass ein System nicht bei der Erfüllung eines Aspektes als Künstliche Intelligenz eingestuft wird. Es kann nur von Künstlicher Intelligenz gesprochen werden, wenn alle vier Komponenten kombiniert werden.³⁷⁴

Ausgehend von den zuvor genannten Definitionen und im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit gilt für das gemeinsame Verständnis dieser Bachelorarbeit folgende Definition: Unter der Künstlichen Intelligenz, bei welcher es sich um ein Teilgebiet der Informatik handelt, wird die Fähigkeit von Computersystemen verstanden, auf der Grundlage komplexer Datensätze eigenständige Entscheidungen generieren, Muster erkennen und kontinuierlich Lernen zu können, was bislang menschliche Fähigkeiten erfordert hat.

2.2 Schwache und starke Künstliche Intelligenz

Grundsätzlich lässt sich die Künstliche Intelligenz in zwei verschiedene Ausprägungsstufen klassifizieren: Die schwache Künstliche Intelligenz (engl. Weak AI) und die starke Künstliche Intelligenz (engl. Strong AI).³⁷⁵ Diese Unterscheidung geht ursprünglich auf den amerikanischen Philosophen John Searle zurück. Dieser grenzte in seinem Beitrag im Jahr 1980 die zwei Ausprägungsstufen wie folgt ab: *„According to weak AI, the principal value of the computer in the study of the mind is that it gives us a very powerful tool. ... But according to strong AI, the ... programmed computer is a mind, ...“*³⁷⁶

³⁷⁰ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 6.

³⁷¹ Schirnbrand, L. (2021), S. 18.

³⁷² Vgl. Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022), S. 372.

³⁷³ Vgl. Verhoeven, T. (2020b), S. 115.

³⁷⁴ Vgl. Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021), S. 159.

³⁷⁵ Vgl. Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 6.

³⁷⁶ Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022), S. 19.

Demnach verfügt die **schwache Künstliche Intelligenz** lediglich über die Fähigkeit, mentale Zustände und intelligentes Verhalten der Menschen zu simulieren. In Bezug auf die Problemlösefähigkeit ist sie fähig, eng gefasste Aufgabenstellungen, wie beispielsweise das Vorhersagen von Ausfallwahrscheinlichkeiten von Krediten, zu bewältigen.³⁷⁷

Die **starke Künstliche Intelligenz** hingegen verfügt über eigene mentale, geistige Zustände. Zudem ist sie in der Lage, neues Wissen zu generieren und vorhandenes Wissen zu transferieren.³⁷⁸ Als Beispiel für Strong AI in Banken kann ein KI-Bot fungieren, welcher den menschlichen Börsenhändler ersetzen könnte.³⁷⁹ Das hat zur Folge, dass eine starke KI in der Lage ist, beliebige Problemstellungen und Aufgaben eigenständig zu bewältigen.

Je nach Auslegung hat sich eine dritte Ausprägung etabliert: Die Künstliche Superintelligenz.³⁸⁰ Die Künstliche Superintelligenz wird definiert als Überlegenheit der kognitiven Leistungsfähigkeit der KI gegenüber der des Menschen in allen Bereichen.³⁸¹

Die aktuellen Forschungen und Einsatzbereiche der Künstlichen Intelligenz sind in den Bereich der „Weak AI“ einzuordnen. Da aktuell noch keine signifikanten Erfolge der für die „Strong AI“ notwendigen Algorithmen vorhanden sind, ist schwer abzuschätzen, wann und ob sich die starke Künstliche Intelligenz etablieren wird.³⁸² Die Künstliche Superintelligenz hingegen ist zum aktuellen Zeitpunkt lediglich eine Spekulation.³⁸³

Aufgrund dessen basieren die Anwendungsmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz im Rahmen dieser Bachelorarbeit lediglich auf der Form der „Weak AI“.

2.3 Anwendungen und Technologien der Künstlichen Intelligenz

Die Abbildung 2 stellt die grundlegenden Anwendungen der Künstlichen Intelligenz dar: das Maschinelle Lernen (engl. Machine Learning, ML) und das Tiefe Lernen (engl. Deep Learning, DL). Diese werden nachfolgend näher betrachtet. Des Weiteren erfolgt ein Einblick in die KI-Technologie des Natural Language Processing, da einige KI-Tools, welche im Rahmen des Recruitings eingesetzt werden können, auf Basis dieser Technologie arbeiten.

³⁷⁷ Vgl. Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022), S. 374 f.

³⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 374.

³⁷⁹ Vgl. Meier, M. (2021), www.der-bank-blog.de (Stand: 15.04.2023).

³⁸⁰ Vgl. Abdelkafi, N. et al. (o.J.), S. 8.

³⁸¹ Vgl. Kitzmann, A. (2022), S. 11; hierzu ausführlich Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022), S. 172 ff.

³⁸² Vgl. Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022), S. 374.

³⁸³ Vgl. Abdelkafi, N. et al. (o.J.), S. 8.

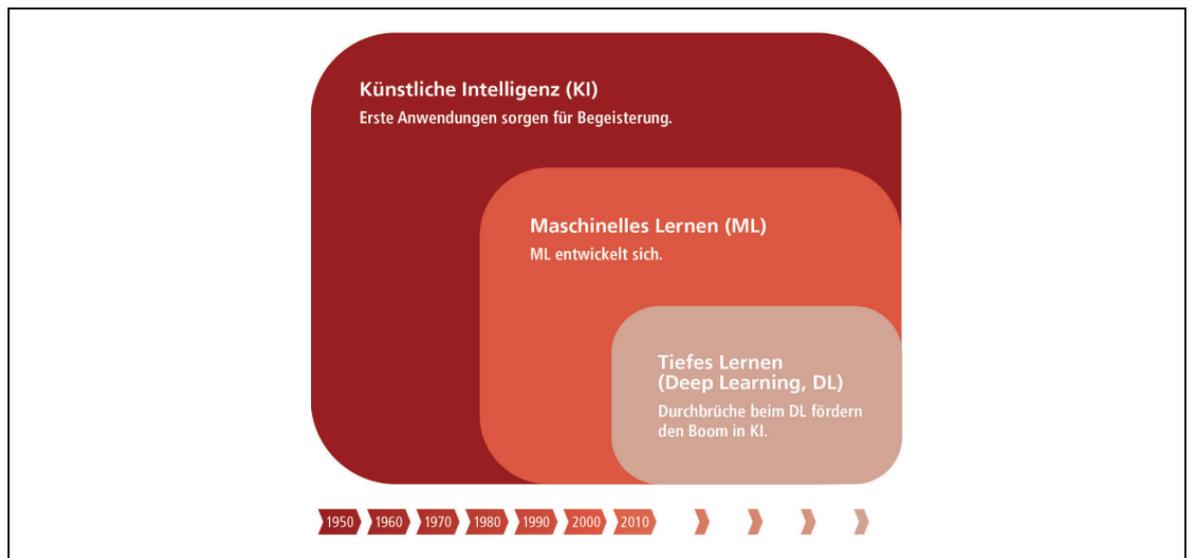


Abbildung 2: Methoden der Künstlichen Intelligenz³⁸⁴

2.3.1 Machine Learning

Im Zuge des Maschinellen Lernens besitzen Computersysteme die Fähigkeit, aus Erfahrungen selbständig zu lernen, ohne dass diese im Voraus darauf programmiert wurden.³⁸⁵ Durch den Einsatz von Algorithmen können eingegebene Daten analysiert sowie klassifiziert werden.³⁸⁶ Da die eingesetzten Algorithmen ständig weiterentwickelt werden, können kontinuierlich neue und unbekannte Dateneingaben analysiert und Muster selbständig erkannt werden.³⁸⁷ Die Abbildung 3 verdeutlicht den zentralen Unterschied des Maschinellen Lernens zu traditionellen Programmen. Während in den klassischen Programmen die Eingabedaten mithilfe menschengeschafften Computercodes in Ausgabedaten umgewandelt werden, werden im Zuge des Machine Learnings die Entscheidungsregeln, um den Input in den Output zu transferieren, selbständig von dem Programm erlernt.³⁸⁸ Da eine Rückkopplung der Ergebnisse erfolgt, können sich die Entscheidungsregeln kontinuierlich anpassen.³⁸⁹ Ebenso sind ML-Algorithmen in der Lage, eine größere Anzahl von Vorhersagevariablen zu verarbeiten und können häufig komplexe Wechselwirkungen und Nichtlinearitäten widerspiegeln, da sie in der Regel weniger Annahmen über die Art der Beziehung treffen.³⁹⁰ Daraus haben sich neue Ansatzpunkte herauskristallisiert, da Maschinelles Lernen somit Vorhersagen über bisher unbekannte Datenpunkte ermöglicht.³⁹¹

³⁸⁴ Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 22.

³⁸⁵ Vgl. Huber, M. et al. (2018), S. 50.

³⁸⁶ Vgl. Kitzmann, A. (2022), S. 56.

³⁸⁷ Vgl. ebenda.

³⁸⁸ Vgl. Nguyen, C./Zeigermann, O. (2021), S. 3.

³⁸⁹ Vgl. Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 24.

³⁹⁰ Vgl. Goretzko, D./Israel, L. (2022), S. 4.

³⁹¹ Vgl. Huber, M. et al. (2018), S. 50.

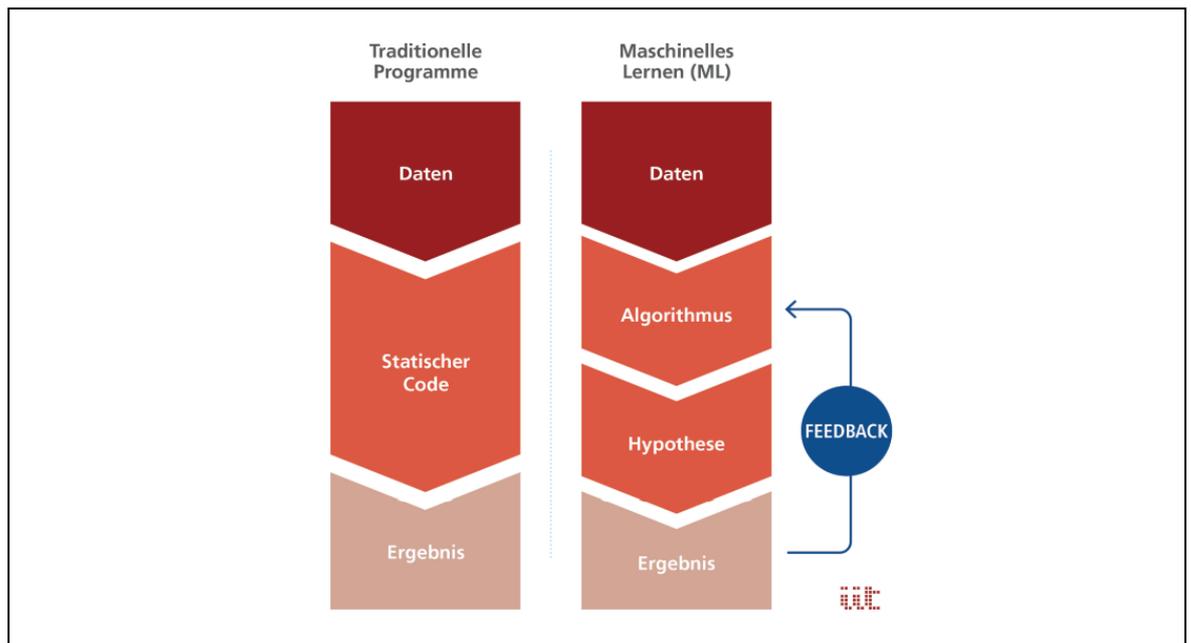


Abbildung 3: Vergleich traditioneller Programme mit Machine Learning³⁹²

Das Maschinelle Lernen lässt sich grundsätzlich in drei verschiedene Verfahren unterteilen: Das überwachte Lernen (engl. Supervised Learning), das unüberwachte Lernen (engl. Unsupervised Learning) und das verstärkende Lernen (engl. Reinforcement Learning).³⁹³

Die Voraussetzung für das **überwachte Lernen** ist ein annotierter Datensatz.³⁹⁴ Das bedeutet, dass die Daten und das Ergebnis, also der Input und der Output, bereits bekannt sind. Das Ziel ist es, Regelmäßigkeiten beziehungsweise Algorithmen zwischen den Eingabedaten und dem Ergebnis zu identifizieren, um diese auf neue, unbekannte Datensätze anwenden zu können.³⁹⁵ Um das Ziel zu erreichen, wird der Datensatz zunächst in Trainings- und Testdaten unterteilt. Die Trainingsdaten werden dazu verwendet, die Algorithmen zu identifizieren, welche die identifizierten Regeln anschließend auf die Testdaten anwenden.³⁹⁶ Hierfür werden die gesuchten Regelmäßigkeiten durch statistische Modelle abgebildet. Für das überwachte Lernen eignen sich dabei insbesondere die Verfahren der Regression und der Klassifizierung.³⁹⁷ Ein konkretes Beispiel für das überwachte Lernen aus der Praxis des Bankbereichs verdeutlicht die Funktionsweise des unüberwachten Lernens. Im Zuge eines Kreditvergabeprozesses kann bei einer Kreditanfrage eines potenziellen Kunden mithilfe des überwachten Lernens festgestellt werden, wie sich ähnliche Kunden, zum Beispiel Kunden im gleichen Alter oder mit demselben Einkommen, verhalten haben. Darauf basierend kann dann entschieden werden, ob dem Kunden ein Kredit gewährt wird oder nicht.

³⁹² Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 25.

³⁹³ Vgl. Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 9.

³⁹⁴ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 23.

³⁹⁵ Vgl. Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 25.

³⁹⁶ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 23.

³⁹⁷ Vgl. Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 26; hierzu ausführlich Nguyen, C./Zeigermann, O. (2021), S. 4 f.

Das **unüberwachte Lernen** unterscheidet sich vom überwachten Lernen dahingehend, dass die Datensätze nicht annotiert sind und somit nicht auf Input von außen angewiesen sind.³⁹⁸ Das System lernt unüberwacht, da das Ergebnis nicht bekannt ist und die Daten somit nicht dahingehend trainiert werden können.³⁹⁹ Das System lernt, indem es lediglich durch Beobachtungen nach Regelmäßigkeiten in den Datensätzen sucht.⁴⁰⁰ Das kann jedoch auch zur Folge haben, dass die Algorithmen durch falsche Beobachtungen die Datensätze nach falschen Mustern klassifizieren. Für das unüberwachte Lernen eignet sich insbesondere das Verfahren des Clustering.⁴⁰¹ So ermöglicht das unüberwachte Lernen zum Beispiel im Bereich des Marketings eigenständig Zielgruppen mit ähnlichen Merkmalen aus Datensätzen zusammenzufassen.

Das dritte Verfahren stellt das **verstärkende Lernen** dar. Bei diesem Verfahren lernt das System aus Erfahrungen heraus. Das bedeutet, dass hierbei das Ziel vorgegeben wird, der Weg zum Ziel jedoch nicht.⁴⁰² Durch das Erreichen des Ziels erhält das System eine positive Rückmeldung, bei einer falsch gewählten Aktion hingegen eine negative Rückmeldung.⁴⁰³ Aus dieser Erfahrung heraus ist nun das Ziel, dass das System das optimale Verhalten innerhalb einer Situation erlernt, um die positiven Rückmeldungen zu maximieren. Das Reinforcement Learning eignet sich gut für den Einsatz in Spielsituationen.⁴⁰⁴

2.3.2 Deep Learning mit Künstlich Neuronalen Netzen

Die Umsetzung eines maschinellen Lernverfahrens in Form von Künstlichen Neuronalen Netzen umfasst das Deep Learning.⁴⁰⁵

Wie sich aus dem Begriff „Künstliche Neuronale Netze“ (KNN) ableiten lässt, handelt es sich bei KNN um Schichten von miteinander verbundenen Variablen, welche sich in ihrer Funktionsweise an Neuronen des Neokortex orientieren.⁴⁰⁶

Um beurteilen zu können, inwieweit die Funktionsweise der KNN den biologisch neuronalen Netzen entspricht, ist in einem ersten Schritt ein Verständnis des menschlichen Nervensystems erforderlich. Die zentralen Bestandteile stellen der Zellkörper, das Axon und die Dendriten dar.⁴⁰⁷ Die Verarbeitung und Übertragung von Signalen erfolgt durch Botenstoffe, welche über sogenannte Dendriten in den Nervenzellen empfangen werden.⁴⁰⁸

³⁹⁸ Vgl. Wennker, P. (2020), S. 15.

³⁹⁹ Vgl. Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 26.

⁴⁰⁰ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 23 f.

⁴⁰¹ Vgl. Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 26 f; hierzu ausführlich Nguyen, C./Zeigermann, O. (2021), S. 5-7.

⁴⁰² Vgl. Wennker, P. (2020), S. 16.

⁴⁰³ Vgl. Buxmann, P./Schmidt, H. (2019), S. 11.

⁴⁰⁴ Vgl. Nguyen, C./Zeigermann, O. (2021), S. 8.

⁴⁰⁵ Vgl. Ulusoy, D. (2022), S. 18 f.

⁴⁰⁶ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 30.

⁴⁰⁷ Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. (2015), S. 296.

⁴⁰⁸ Vgl. Ernst, H./Schmidt, J./Beneken, G. (2020), S. 804.

Im Zellkern werden die Signale anschließend zu einem Gesamtsignal verdichtet sowie ausgewertet und weiterverarbeitet.⁴⁰⁹ Am Ausgang wird in Abhängigkeit vom Eingabesignal ein Impuls erzeugt, welcher daraufhin über Axone an eine Folgezelle weitergeleitet wird.⁴¹⁰

Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. erklären die Funktionsweise der Künstlich Neuronalen Netze analog zum menschlichen Lernprozess wie folgt: Analog zum biologischen Nervensystem besteht ein zentrales Merkmal der KNN darin, dass das Netz auf Signale in der Umgebung reagiert, Informationen verarbeitet sowie Wissen speichert. Während biochemische Prozesse als Grundlage für die Informationsverarbeitung fungieren, stellen mathematische Rechenoperationen die Grundlage für die Künstlichen Neuronalen Netze dar. Diese werden in den Zellen beziehungsweise Neuronen durchgeführt. Dabei kann eine Zelle eine Vielzahl von Eingabesignale der vorausgelagerten Zelle aufnehmen. Diese Signale werden anschließend zu einem einheitlichen Eingabewert verdichtet. Durch eine Aktivierungsfunktion wird entschieden, ob das Neuron aktiviert ist und ein Signal aussendet, oder nicht. Da die einzelnen Neuronen miteinander verbunden sind, ist zudem von einer gemeinsamen Informationsverteilung die Rede.⁴¹¹

Die nachfolgende Abbildung 4 visualisiert eine vereinfachte Grundstruktur eines Neuronalen Feedforward-Netzes. Das bedeutet, dass der Informationsfluss ausschließlich von der Eingabeschicht zur Ausgabeschicht fließt. Rückkopplungen, um vorherig berechnete Ergebnisse in neue Berechnungen mit einfließen zu lassen, wie es bei den sogenannten Feedback-Netzen möglich ist, sind nicht möglich.⁴¹²

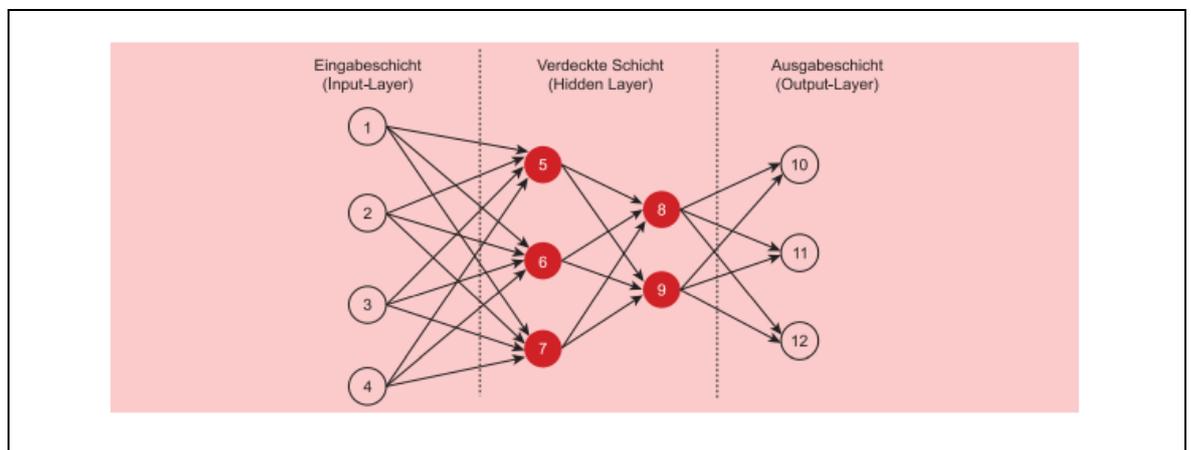


Abbildung 4: Grundstruktur eines mehrschichtigen Neuronalen Netzes⁴¹³

Die Eingabeneuronen 1-4 gelangen durch die Eingabeschicht in das Netz und werden in der sogenannten „Hidden Layer“, eine Schicht verdeckter Neuronen, verarbeitet, indem Berechnungen durchgeführt werden.⁴¹⁴ In der

⁴⁰⁹ Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. (2015), S. 296.

⁴¹⁰ Vgl. Ernst, H./Schmidt, J./Beneken, G. (2020), S. 804.

⁴¹¹ Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. (2015), S. 297 f.

⁴¹² Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. (2015), S. 299.

⁴¹³ Vgl. ebenda.

⁴¹⁴ Vgl. Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 30 f.

Abbildung sind zwei verdeckte Schichten dargestellt. Das Ergebnis der Berechnungen gelangt schlussendlich in die Ausgabeneuronen in der Ausgabeschicht, welche die Neuronen 10-12 in der Abbildung darstellen.⁴¹⁵

Um den Prozess anschaulich darzustellen, kann ein Beispiel aus der Praxis behilflich sein: Die Eingabewerte können Farbwerte der Pixel eines Bildes sein. Der Ausgabewert kann daraufhin eine Aussage treffen, ob auf diesem Bild ein Hund erkennbar ist.⁴¹⁶

Die Generierung von Wissen erfolgt hierbei durch den Lernprozess, welcher durch die Stärke der Verbindungen zwischen den Neuronen bestimmt wird und ebenfalls in die Kategorien überwachtes und unüberwachtes Lernen unterteilt werden kann.⁴¹⁷ Um Deep Learning anwenden zu können, muss ein leeres Netz zunächst antrainiert werden. Eine dabei verwendete Methode stellt die Backpropagation dar.⁴¹⁸

Je mehr verdeckte Schichten die Struktur der Neuronalen Netze beinhaltet, desto mehr Neuronen sind hintereinander gereiht.⁴¹⁹ Die Netzstruktur geht somit in die Tiefe. Daraus hat sich der Begriff „Deep Learning“ herauskristallisiert.

Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass das biologische neuronale Netz aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Neuronen besteht. Daher können Künstliche Neuronale Netze und deren Funktionsweise nicht grundlegend als eine exakte Abbildung der biologischen Verhältnisse verstanden werden, sondern lediglich als eine abstrakte Modellierung der Funktionsweise der biologischen neuronalen Netze.

Der Vorteil des Deep Learnings liegt vor allem darin, dass komplexe Zusammenhänge und unbekanntes Zusammenhänge aus Daten erschlossen werden können.⁴²⁰ Allerdings ist das Trainieren der Daten aufwendig und kostspielig. Zudem muss zunächst einmal eine ausreichende Anzahl an Daten vorliegen. In der Praxis muss somit abgewogen werden, ob der Einsatz des Deep Learnings sinnvoll ist, oder doch ein statistisches Verfahren besser geeignet ist.

2.3.3 Natural Language Processing

Eine KI-Technologie stellt Natural Language Processing (NLP) dar. Hierbei handelt es sich um eine Technik der natürlichen Sprachverarbeitung, welche in den 1950er Jahren als Schnittpunkt von Künstlicher Intelligenz und Linguistik entstanden ist.⁴²¹ NLP wird insbesondere in Suchmaschinen und Dialogsystemen eingesetzt, da es die Umwandlung von Texten in Audioausgaben („Text-to-Speech“) sowie maschinelle Übersetzung und das Verstehen von Texten in natürlicher Sprache ermöglicht.⁴²² Insbesondere in den sogenannten Chatbots, welche im

⁴¹⁵ Vgl. ebenda, S. 30.

⁴¹⁶ Vgl. ebenda, S. 31.

⁴¹⁷ Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. (2015), S. 298 ff.

⁴¹⁸ Vgl. hierzu ausführlich Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019), S. 32.

⁴¹⁹ Vgl. Ernst, H./Schmidt, J./Beneken, G. (2020), S. 807.

⁴²⁰ Vgl. Hammermann, A./Lehr, J./Burstedde, A. (2022), S. 19.

⁴²¹ Vgl. Nadkarni, P./Ohno-Machado, L./Chapman, W. (2011), S. 544.

⁴²² Vgl. PAiCE (Hrsg.) (2018), S. 15.

Kapitel 3.2.2 detailliert vorgestellt werden, kommt die KI-Technologie NLP zum Einsatz. Das Ziel der NLP-Systeme ist es somit, die natürliche menschliche Sprache zu analysieren und nachzubilden.

Grundsätzlich kann NLP in zwei Ausprägungen unterteilt werden: Natural Language Generation (NLG) und Natural Language Understanding (NLU). Während NLU das Verstehen der natürlichen menschlichen Sprache ermöglicht, wie beispielsweise die Analyse eingegebener Texte auf den Inhalt, die Stimmung, etc., ist NLG dazu in der Lage, selbständig Texte zu generieren, wie zum Beispiel automatisierte E-Mails.⁴²³

Die Funktionsweise des NLP kann in verschiedene Kategorien unterteilt werden: die regelbasierte und die datenbasierte Funktionsweise. Im Zuge der regelbasierten Kategorie werden die Eingaben anhand von manuell entwickelten Regeln in Ausgaben verwandelt.⁴²⁴ Der Mensch ist hierbei für die Konzeption der Regeln verantwortlich. Die neuere Technologie basiert auf der datenbasierten Funktionsweise. Hierbei lernt die Maschine Muster in Trainingsdaten zu erkennen, ohne dass der Mensch eingreift.⁴²⁵ Es kommt also die Anwendung des Machine Learnings zum Einsatz. Zum besseren Verständnis kann hierfür ein Beispiel aus der Praxis behilflich sein. Im Rahmen einer Anwendung des überwachten Lernens stellt das Ergebnis einen von Menschen zuvor klassifizierten Text dar. Der Input kann zum Beispiel die Frage „Wie geht es dir?“ darstellen und der Output die Antwort „Mir geht es gut.“⁴²⁶ Das KI-System lernt in den Trainingsdaten die Muster, mithilfe welcher die Antworten auf die Frage generiert werden können, um diese auf neue Daten anwenden zu können. Eine weiterführende NLP-Technik ist das Opinion Mining zur Analyse von Emotionen in einem Textkorpus.⁴²⁷

Ein Problem für NLP-Systeme entsteht durch die Mehrdeutigkeit menschlicher Wörter sowie menschlicher Ironie und Metaphern.⁴²⁸ Künstliche Intelligenz kommt hierbei an ihre Grenzen und Fehler können dadurch auftreten, dass zu homogene Testdaten verwendet wurden.

2.4 Kritische Betrachtung und regulatorische Einordnung

Durch den zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz im privaten Alltag und insbesondere auch auf dem Arbeitsmarkt, nimmt die Sorge zu, dass der Mensch als Akteur immer weiter von künstlichen Maschinen ersetzt wird und Arbeitsplätze wegfallen werden. Diese Sorge betonte auch bereits Stephen Hawking: *„I fear that AI (Artificial Intelligence) may replace humans altogether. If people design computer viruses, someone will design AI that replaces itself.“*⁴²⁹ Demnach ist es von zentraler Bedeutung, die Kontrolle über Künstliche Intelligenz aufrecht zu erhalten.

Des Weiteren haben Unternehmen, insbesondere KMU (kleine und mittlere Unternehmen) zum aktuellen Zeitpunkt noch Hemmnisse gegenüber der Adaption Künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Gründe hierfür sind

⁴²³ Vgl. Kabel, P. (2020), S. 39 f.

⁴²⁴ Vgl. Bochkay, K. et al. (2022), S. 6.

⁴²⁵ Vgl. ebenda.

⁴²⁶ Vgl. Kabel, P. (2020), S. 47.

⁴²⁷ Vgl. hierzu ausführlich Kabel, P. (2020), S. 48.

⁴²⁸ Vgl. PAiCE (Hrsg.) (2018), S. 58.

⁴²⁹ Stephen Hawking (2017). In: Verhoeven, T. (2020b), S. 118.

fehlende KI- und IT-Kompetenzen und Wissen sowie Skepsis gegenüber Künstlicher Intelligenz und wegen eines noch unklaren Nutzens.⁴³⁰ Daraus geht hervor, dass eine klare Darstellung des Nutzens des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz von zentraler Bedeutung ist. Diesem hinzuzufügen ist auch die Problematik der Datenverfügbarkeit. Auch wenn die Daten intern verfügbar sind, müssen diese zunächst korrekt erhoben und trainiert werden.⁴³¹ Ebenso müssen die Unternehmen auch über die finanziellen Ressourcen verfügen, um Künstliche Intelligenz in Prozesse des Unternehmens integrieren zu können.⁴³² Auch wenn größere Unternehmen über mehr Ressourcen verfügen, ist die Assistant Professorin einer Forschungsuniversität für digitale Innovationen der Meinung, dass auch kleinere Unternehmen Künstliche Intelligenz nutzen und davon profitieren können.⁴³³

Der Fokus dieser Bachelorarbeit liegt auf dem Einsatzgebiet der Künstlichen Intelligenz im Recruiting. Im Zuge des Recruitings werden personenbezogene Daten verarbeitet. Aufgrund dessen muss kritisch reflektiert werden, was bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten mithilfe von auf Künstlicher Intelligenz basierender Systeme beachtet werden muss.

Gemäß Art. 4, Nr. 1 DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) bezeichnet der Ausdruck „personenbezogene Daten“ „alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person (im Folgenden „betroffene Person“) beziehen“. Im Zuge des Recruiting-Prozesses werden personenbezogene Daten erhoben und analysiert, um einen passenden Kandidaten für die vakante Stelle zu identifizieren. Hierbei ist insbesondere der Grundsatz der Datenverarbeitung (Art 5, Nr. 1 DSGVO) zu beachten. Die Daten müssen zweckgebunden sein, das heißt, es dürfen lediglich für die Entscheidung notwendige Daten erhoben und auf transparente, nachvollziehbare Weise verarbeitet werden.⁴³⁴ Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting gilt es, die Richtlinien der DSGVO ebenfalls einzuhalten, womit Herausforderungen einhergehen.

Bei der Verwendung von KI-Systemen kommt es zu dem sogenannten „black boxing“. Das heißt, es ist oftmals nicht klar ersichtlich, wie eingesetzte Algorithmen die Daten verarbeiten und Entscheidungen treffen.⁴³⁵ Insbesondere bei der Verwendung von KNN werden viele hidden layers auf- und abgebaut, die resultierenden Algorithmen sind typischerweise aus nichtlinearen Funktionen aufgebaut.⁴³⁶ Das hat zur Folge, dass eine Reproduktion der Ergebnisse schwierig ist. Aufgrund dessen steht die Problematik der Black Box mit dem Art. 5 DSGVO im Konflikt, da eine transparente Darstellung der Datenverarbeitung nur erschwert möglich ist, wenn Künstliche Intelligenz dabei zum Einsatz kommt. Es gibt allerdings bereits Lösungen, die das Öffnen der Black Box ermöglichen, wie beispielsweise das Tool Audit-AI von Pymetrics, welches Einblick in die statistischen Verfahren gibt.⁴³⁷

⁴³⁰ Vgl. Meub, L./Proeger, T. (2022), S. 12.

⁴³¹ Vgl. Gull, I. et al. (2021), S. 17 f.

⁴³² Vgl. Expertengespräch Assistant Professorin Forschungsuniversität für digitale Innovationen (2023), Ergebnisprotokoll vom 06.03.2023.

⁴³³ Vgl. ebenda.

⁴³⁴ Schirmbrand, L. (2021), S. 35.

⁴³⁵ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 85.

⁴³⁶ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 106.

⁴³⁷ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 85.

Eine weitere Herausforderung geht aus dem Art. 22 DSGVO hervor. Gemäß dem Art. 22, Nr. 1 DSGVO, der Grundsatz des Verbots automatisierter Entscheidungen, hat die betroffene Person „das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung ... beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtlicher Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt.“ Die Herausforderung liegt hierbei darin, zu erörtern, ab welchem Grad des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting von einer automatisierten Datenverarbeitung gesprochen wird und wie stark die Entscheidung durch Menschen erfolgen muss, um den Grundsatz des Verbots der automatisierten Entscheidung nicht zu verletzen.⁴³⁸

In Bezug zum expliziten Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Kreditinstituten hat die BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) am 15.06.2021 das Prinzipienpapier „Big Data und Künstliche Intelligenz: Prinzipien für den Einsatz von Algorithmen in Entscheidungsprozessen“ veröffentlicht. In diesem sind Prinzipien für den Einsatz von Algorithmen in Entscheidungsprozessen von Finanzunternehmen aufzufinden. Die Prinzipien fungieren als vorläufige Überlegungen zu aufsichtlichen Mindestanforderungen sowie als Orientierungshilfe und Diskussionsgrundlage für den Austausch mit Stakeholdern.⁴³⁹ Die Prinzipien sind in übergeordnete Prinzipien und spezifische Prinzipien für die Entwicklungsphase unterteilt. Die übergeordneten Prinzipien beinhalten die klare Verantwortung der Geschäftsleitung, ein adäquates Risiko- und Auslagerungsmanagement, die Vermeidung von Biases (systematische Verzerrungen von Ergebnissen) und der Ausschluss gesetzlich untersagter Differenzierung sicherzustellen.⁴⁴⁰ Die spezifischen Prinzipien beinhalten dahingehend unter anderem die korrekte, robuste und reproduzierbare Sicherstellung der Ergebnisse sowie die Dokumentation zur internen und externen Nachvollziehbarkeit.⁴⁴¹ Aktuell gibt es allerdings noch wenig konkrete Regulierungsansätze in Bezug auf die Verwendung von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen und insbesondere in Kreditinstituten. Es existiert lediglich ein Verordnungsvorschlag der Europäischen Kommission für KI-Systeme. Dieser wurde im Jahr 2021 veröffentlicht und wird voraussichtlich frühestens im Jahr 2024 in Kraft treten.⁴⁴² Unter der Annahme, dass der KI-Einsatz in vielen Lebensbereichen in den nächsten Jahren rasant zunehmen wird, werden stärkere Regulierungsrahmen notwendig sein.⁴⁴³

⁴³⁸ Vgl. Thalmann, S. et al. (2022), S. 2.

⁴³⁹ Vgl. Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022), S. 58.

⁴⁴⁰ Vgl. Bafin (Hrsg.) (2021), S. 6-8.

⁴⁴¹ Vgl. ebenda, S. 9.

⁴⁴² Vgl. Anslinger, J. (2021), S. 3.

⁴⁴³ Vgl. Gethmann, C. et al. (2022), S. 150.

3 Künstliche Intelligenz im Recruiting

3.1 Grundlagen des Recruitings

Um die Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen des Einsatzes Künstlicher Intelligenz in der Personalrekrutierung nachvollziehen zu können, bedarf es zunächst des Verständnisses der wesentlichen Grundlagen des Recruitings.

3.1.1 Begrifflichkeit und Einordnung des Recruitings

Das Recruiting in Unternehmen hat sich nach und nach im Human-Resources-Bereich (HR) als eigenständige Funktion herauskristallisiert.⁴⁴⁴ Ullahund Witt definieren den Begriff wie folgt: „*Das Recruiting umfasst die Durchführung sämtlicher Aktivitäten, die notwendig sind, um eine Vakanz mit dem für dieses Stellenprofil am besten geeigneten Kandidaten zu besetzen.*“⁴⁴⁵ Der Fokus der Recruiter liegt somit auf der Analyse des Arbeitsmarktes und der Entwicklung von Konzepten für die Erreichung konkreter Zielgruppen, um passende Kandidaten zu gewinnen.⁴⁴⁶ Aus dieser Definition ist die Vielfältigkeit des Aufgabenfeldes eines Recruiters erkennbar. Insbesondere in den Zeiten der War for Talents müssen vielfältige Aktivitäten durchgeführt werden, um passende Kandidaten zu finden. Klassische Beschaffungswege sind zum Beispiel Stellenanzeigen, Anwerben von Betriebsangehörigen sowie die Öffentlichkeitsarbeit.⁴⁴⁷ Auf Grund dessen ist eine bedarfs- und zielgerichtete Ansprache von Bewerbern von zentraler Bedeutung.⁴⁴⁸ Ebenso erfordert die Auswahl der Kandidaten ein besonderes Knowhow der Recruiter.

Um das Recruiting im Unternehmen strukturiert aufzubauen, empfiehlt es sich, die HR-Bereiche transparent in die in der Abbildung 5 dargestellten Bereiche abzugrenzen.



Abbildung 5: Abgrenzung des Recruitings zu anderen HR-Bereichen⁴⁴⁹

Ullahund Witt begründen die Abgrenzung insofern, dass das Employer Branding, worunter „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“⁴⁵⁰ verstanden wird, die Basis für die nachfolgenden Bereiche darstellt. Darauf baut der

⁴⁴⁴ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 23.

⁴⁴⁵ Ebenda, S. 81.

⁴⁴⁶ Vgl. Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021), S. 158.

⁴⁴⁷ Vgl. Jung, H. (2010), S. 905.

⁴⁴⁸ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 54.

⁴⁴⁹ In Anlehnung an: Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 44.

⁴⁵⁰ Kriegler, W. (2021), S. 23. In: Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 47.

Bereich des HR-Marketings auf, in welchem insbesondere Strategien und Konzepte für den Erstkontakt mit den Bewerbern entwickelt werden. Anschließend erfolgt die Überführung in den Bereich des Recruitings.⁴⁵¹ Allerdings gilt es zu beachten, dass diese Abgrenzung der Bereiche lediglich als eine mögliche Unterteilung fungiert. Für jedes Unternehmen kann eine individuelle, auf das Unternehmen angepasste Abgrenzung konzipiert werden.

Die Art der Personalbeschaffung lässt sich grundsätzlich in eine interne und externe Personalbeschaffung unterteilen.⁴⁵² Bei der internen oder innerbetrieblichen Personalbeschaffung werden vakante Stellen durch Mitarbeiter, welche bereits im Unternehmen tätig sind, besetzt.⁴⁵³ Das hat zum Vorteil, dass die Bewerber bereits mit den innerbetrieblichen Abläufen bekannt sind. Im Gegensatz dazu werden bei der externen Personalbeschaffung, welche auch als außerbetriebliche Personalgewinnung in der Literatur bezeichnet wird, die Stellenausschreibungen an Bewerber gerichtet, welche bisher noch nicht im Unternehmen tätig sind.⁴⁵⁴ Ein möglicher Vorteil der externen Personalbeschaffung liegt in der Integration von neuen Erkenntnissen und neuem Wissen der externen Bewerber in das Unternehmen.

Ein Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting eignet sich jedoch sowohl für die interne als auch für externe Personalbeschaffung. Aus diesem Grund beinhaltet das Recruiting im Rahmen dieser Bachelorarbeit sowohl die interne als auch die externe Personalbeschaffung und die Unterteilung wird nicht näher betrachtet.

3.1.2 Der Recruiting-Prozess

Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt ein Einblick in den gesamten Recruiting-Prozess. In der Literatur sind viele unterschiedliche Aufteilungen des Prozesses aufzufinden. Einheitlich sind die Unterteilungen dahingehend, dass die einzelnen Prozessschritte aufeinander aufbauen. Um erarbeiten zu können, in welchem Schritt des Recruiting-Prozesses sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz eignet, ist ein gemeinsames Verständnis der Prozessschritte erforderlich. Die nachfolgende Abbildung 6 visualisiert die für diese Bachelorarbeit vorgenommene Unterteilung des Recruiting-Prozesses.

⁴⁵¹ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 43-45.

⁴⁵² Vgl. Jung, H. (2010), S. 900.

⁴⁵³ Vgl. Auer, A. (2021), S. 8.

⁴⁵⁴ Vgl. Schirmbrand, L (2021), S. 6.



Abbildung 6: Der Recruiting-Prozess⁴⁵⁵

„Wer sucht muss wissen wonach.“⁴⁵⁶ Die Antwort darauf stellt das Ziel des ersten Schrittes dar. Zu Beginn des Recruiting-Prozesses muss zunächst der Personalbedarf ermittelt werden. Zudem müssen konkrete Stellenanforderungen definiert werden, sowohl die fachlichen als auch die sozialen Anforderungen.⁴⁵⁷ Darauf aufbauend können die Stellenausschreibungen erarbeitet werden, wodurch der Übergang in den nächsten Prozessschritt erfolgt. Im zweiten Prozessschritt ist die Zielgruppendefinition von zentraler Bedeutung. Wird nicht klar definiert, welche Zielgruppe gesucht ist, kann dies zur Folge haben, dass die erreichten Bewerber die Stellenanforderungen nicht erfüllen. Darauf aufbauend erfolgt die Wahl der Kanäle, um die gesuchte Zielgruppe bestmöglich zu erreichen.⁴⁵⁸ Während den klassischen Kanälen die geschaltete Stellenanzeige in der Zeitung zuzuordnen ist, geht im Zuge der Digitalisierung die Tendenz immer weiter zu Online-Kanälen, wie zum Beispiel Social Media.⁴⁵⁹ Wird die gewünschte Zielgruppe erfolgreich durch die ausgewählten Kanäle erreicht, erfolgt im Schritt drei die Organisation der Bewerbungen. Geprägt ist dieser Schritt durch das sogenannte Screening. Hierbei werden die eingegangenen Bewerbungen hinsichtlich der Stellenanforderungen untersucht und bewertet, woraufhin eine erste Vorauswahl getroffen wird.⁴⁶⁰ Hierbei werden insbesondere Bewerbungsunterlagen wie das Anschreiben, der Lebenslauf oder Zeugnisse gescreent, um eine Vergleichbarkeit der Bewerber herstellen zu können.⁴⁶¹ Im Schritt vier erfolgt anschließend die finale Auswahl der Bewerber für die vakante Stelle. Bevor

⁴⁵⁵ Eigene Darstellung nach: Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 86 und Fliegen, I. (2020), S. 11.

⁴⁵⁶ Fliegen, I. (2020), S. 12.

⁴⁵⁷ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 85 f.

⁴⁵⁸ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 87.

⁴⁵⁹ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 15.

⁴⁶⁰ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 88.

⁴⁶¹ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 22.

die Entscheidung für einen Bewerber erfolgt, werden in der Regel noch weitere Auswahlverfahren durchgeführt, wie beispielsweise Interviews oder Assessment-Center. Der letzte Schritt im Recruiting-Prozess stellt die Unterzeichnung des Vertrages dar. Daran knüpft das Onboarding, die Einarbeitung und Integration des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen an.⁴⁶²

3.1.3 Candidate Experience und Candidate Journey

In den Zeiten des War for Talents sind die Unternehmen gezwungen, den Recruiting-Prozess möglichst gemäß einer optimalen Candidate Experience und Candidate Journey auszurichten, um die Bewerber bereits im Zuge des Recruiting-Prozesses für das Unternehmen gewinnen zu können. Die Candidate Experience umfasst die Summe der Erfahrungen, die der Bewerber im Zuge des Recruiting-Prozesses mit dem Unternehmen sammelt.⁴⁶³ Der Begriff leitet sich ab aus der Customer Experience, dem Käuferlebnis des Kunden.⁴⁶⁴

Die Candidate Journey hingegen beschreibt die Summe der direkten und indirekten Berührungspunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen. Wie sich aus dem Namen ableiten lässt, beschreibt die Candidate Journey somit die Reise des Bewerbers über die gesamten Prozesse mit dem Unternehmen. Direkte Berührungspunkte entstehen zum Beispiel durch Telefonate oder durch den Social Media Auftritt des Unternehmens. Indirekte Berührungspunkte umfassen hingegen die Inhalte, welche von außerhalb des Unternehmens veröffentlicht werden, wie zum Beispiel Arbeitgeberbewertungsplattformen.⁴⁶⁵ Ein möglicher Differenzierungsansatz begrenzt die Candidate Experience auf die Erfahrungen im Zuge des Bewerbungsprozesses, während die Candidate Journey auch über den Bewerbungsprozess hinausgeht.⁴⁶⁶

Mithilfe des Sechs-Phasen-Modells, welches in der nachfolgenden Abbildung 7 dargestellt ist, kann eine ideale Candidate Experience modelliert werden.

⁴⁶² Vgl. ebenda, S. 24.

⁴⁶³ Vgl. ebenda, S. 71.

⁴⁶⁴ Vgl. Dudler, L. (2020), S. 104.

⁴⁶⁵ Vgl. Auer, A. (2021), S. 14.

⁴⁶⁶ Vgl. Auer, A. (2021), S. 13.

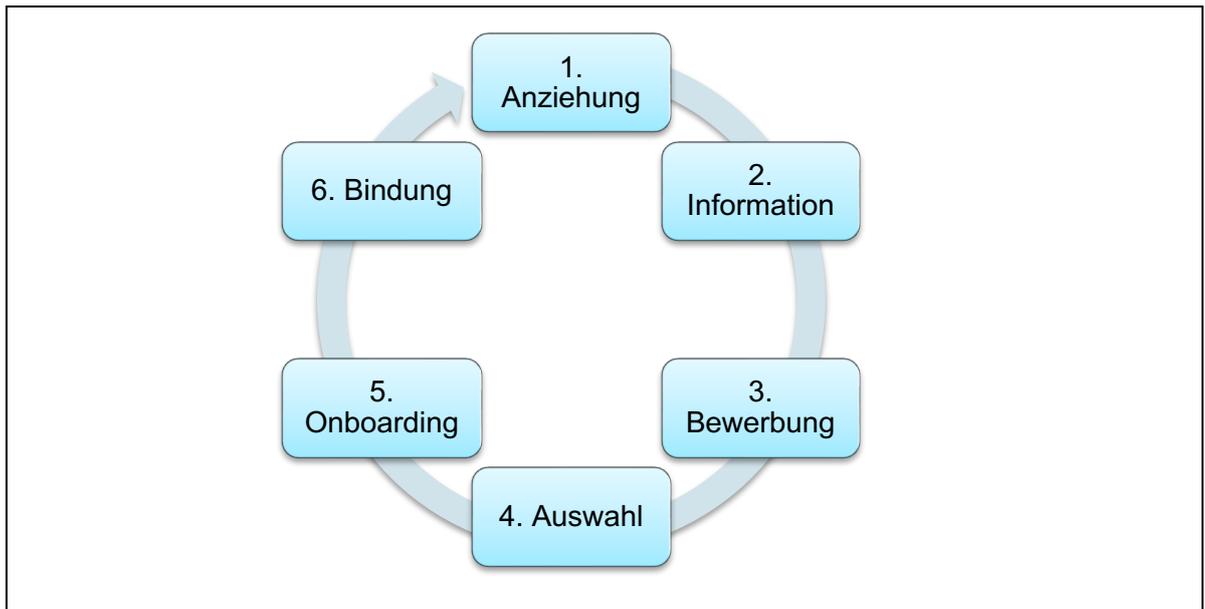


Abbildung 7: Sechs-Phasen-Modell der Candidate Experience⁴⁶⁷

Verhoeven, T. erklärt das Modell wie folgt: Grundsätzlich werden die Phasen in drei Grundlegende Kategorien unterteilt: Die Phase vor der Bewerbung, während der Bewerbung und nach der Bewerbung. In der Phase vor der Bewerbung wird der Bewerber zunächst auf das Unternehmen aufmerksam, zum Beispiel durch eine Stellenanzeige (Anziehung). Daraufhin versucht der Bewerber möglichst viele Informationen über das Unternehmen und die ausgeschriebene Stelle zu gewinnen (Information). Anschließend folgt die Phase während der Bewerbung, in welcher sich der Kandidat bewirbt (Bewerbung). Darauf folgt der Auswahlprozess (Auswahl). Wenn der Bewerber die Zusage erhält und im Zuge des Auswahlprozesses für das Unternehmen begeistert werden konnte, erfolgt das Einarbeiten in das Unternehmen (Onboarding) und das Erleben des Arbeitsalltages im Unternehmen (Bindung). Diese Phase beschreibt die Phase nach der Bewerbung.⁴⁶⁸ Aus diesem Modell wird jedoch ersichtlich, dass auch die Candidate Experience über den Bewerbungsprozess hinaus gehen kann.

Die Bedeutung einer gut aufgebauten Candidate Experience und Candidate Journey wird daran deutlich, dass negative Erfahrung der Bewerber während des Recruiting-Prozesses auch erhebliche Reputationsschäden zur Folge haben können.⁴⁶⁹ Werden die negativen Erfahrungen nach außen getragen, werden andere potenzielle Bewerber dadurch beeinflusst. Für ein Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitenden können laut LinkedIn die Imageschäden bis zu 7,6 Millionen Euro betragen.⁴⁷⁰ Da für die Wiederherstellung des Images ebenfalls Kosten aufgebracht werden müssen, sind für kleinere Unternehmen Reputationsschäden oftmals gravierender als für größere.

⁴⁶⁷ In Anlehnung an: Verhoeven, T. (2020a), S. 57.

⁴⁶⁸ Vgl. Verhoeven, T. (2020a), S. 56; hierzu ebenso Eschenbächer, J./Tegeler, I. (2021), S. 204f.

⁴⁶⁹ Vgl. Eschenbächer, J./Tegeler, I. (2021), S. 206.

⁴⁷⁰ Vgl. ebenda.

Zentrale Einflussgrößen für positive Erfahrungen der Bewerber während des Recruiting-Prozesses stellen Ehrlichkeit und Transparenz, kurzweilige Bewerbungsverfahren und Wertschätzung sowie Respekt dar.⁴⁷¹ Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse, bei welcher 317 Personen der Generation Y⁴⁷² zu der Thematik Candidate Experience befragt wurden, kommt zu dem Schluss, dass eine kontinuierliche Kommunikation während des Bewerbungsprozesses, ein Ansprechpartner sowie die Ergebniskommunikation ebenfalls zu einer positiven Candidate Experience führen.⁴⁷³

3.2 Einsatzmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz im Recruiting

Die Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz im Recruiting sind vielfältig. Die Möglichkeiten reichen von auf Künstlicher Intelligenz basierten Sprachanalysen über Online-Assessmentcenter und Video-Interviews hin zu Analysen von Lebensläufen.⁴⁷⁴ Ebenso besteht auch die Möglichkeit, Künstliche Intelligenz im gesamten Recruiting-Prozess einzusetzen.⁴⁷⁵

Wird das Sechs-Phasen-Modell der Candidate Experience zugrunde gelegt, lässt sich Künstliche Intelligenz insbesondere in den ersten vier Phasen integrieren.⁴⁷⁶ In der Anziehungs-Phase kann Künstliche Intelligenz die Steuerung von den Kanälen unterstützen, um diese zielgerichtet auf die Zielgruppe ausrichten zu können. In der darauffolgenden Phase, der Informations-Phase, können Chatbots eingesetzt werden. In der Bewerbungsphase können Screening- und Matching-Lösungen eingesetzt werden und in der Auswahlphase können Interviews und Assessments, basierend auf Künstlicher Intelligenz, einen Mehrwert schaffen.⁴⁷⁷

Anzumerken gilt es jedoch, dass sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz nicht für alle Schritte des Recruiting-Prozesses eignet. Eine Studie der AMS Österreich, bei welcher 25 Personalisten von 21 österreichischen Unternehmen im Rahmen eines semi-strukturierten Interviews zu ihrer Sichtweise zum Thema Künstliche Intelligenz im Recruiting befragt wurden, kam zu dem Ergebnis, dass Künstliche Intelligenz nur einen Teil des Prozesses unterstützen kann. Sinnvoll erscheinen, der Sichtweisen der Personalisten nach, insbesondere der Einsatz in der Ansprache der Bewerber, im Screening und der Auswahl der Bewerber.⁴⁷⁸ Zudem hatten im Jahr 2019, einer Befragung der Technischen Universität Kaiserslautern in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) nach, lediglich 3% der befragten Unternehmen bereits Künstliche Intelligenz im HR-Bereich im Einsatz. Es wurden 68 Mitgliedsunternehmen der DGFP befragt.⁴⁷⁹ Doch der Trend nimmt immer weiter zu. „Wir werden eine noch stärkere IT-Unterstützung in der Vorauswahl von Bewerbungen

⁴⁷¹ Vgl. Carpenter, L. (2013), S. 203.

⁴⁷² Die Generation Y bezeichnet die Bevölkerungskohorte, die im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren geboren wurde.

⁴⁷³ Vgl. Nied, J./Bilger, R./Ferdinand, H. (2018), S. 43 f.

⁴⁷⁴ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 137.

⁴⁷⁵ Vgl. Expertengespräch Assistent Professorin Forschungsuniversität für digitale Innovationen (2023), Ergebnisprotokoll vom 06.03.2023.

⁴⁷⁶ Vgl. Verhoeven, T. (2020b), S. 119.

⁴⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 120.

⁴⁷⁸ Vgl. Thalmann, S. et al. (2022), S. 1.

⁴⁷⁹ Vgl. Borgert, S./Helfritz, H. (2019), S. 3-5.

sehen.⁴⁸⁰ Ebenfalls zeigt dies die Studie „Barometer Personalvermittlung 2022“, bei welcher Unternehmen, Kandidaten und Personalvermittler aus unterschiedlichen Branchen zum Thema Künstliche Intelligenz im Recruiting befragt wurden. Der Studie nach wird Künstliche Intelligenz im Recruiting in den nächsten fünf Jahren in 30,9% der 618 befragten Unternehmen und bei 51,8% der 442 befragten Personalvermittlern einen wichtigen Stellenwert einnehmen.⁴⁸¹

In der Literatur sind überwiegend die Einsätze in der Zielgruppenansprache, in der aktiven Ansprache und Auswahl von Bewerbern und bei der Durchführung von Interviews und Assessmentcenter aufzufinden. Auf Grund dessen fokussieren sich die Einsatzmöglichkeiten im Rahmen dieser Bachelorarbeit auf diese Bereiche. Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln näher betrachtet.

3.2.1 Finden und Ansprechen von Bewerbern – Active Sourcing

Im zweiten Schritt „Suche und Ansprache“ des Recruiting-Prozesses kann Künstliche Intelligenz zur Optimierung von Stellenanzeigen sowie für eine automatisierte Suche nach Bewerbern in den sozialen Netzwerken, welche bestimmte Voraussetzungen erfüllen, eingesetzt werden.⁴⁸²

Die aktive Suche nach Bewerbern kann mithilfe von Suchsystemen und dem Prinzip des Crawlings, Scrapings und Parsings unterstützt werden. Die Suchmaschinen wenden das Crawling an, indem sie über Links auf Internetseiten gelangen. Daraufhin werden die Informationen der Seite gesammelt (Scraping) und analysiert (Parsing).⁴⁸³ Im Zuge des Recruiting-Prozesses eignet sich hierfür insbesondere die Analyse von Business-Netzwerken wie LinkedIn oder XING.

Auf dem Markt gibt es bereits zahlreiche Anbieter für diese Suchsysteme. Ein Beispiel ist „Talentwunder“. Dieser Anbieter ermöglicht, mithilfe einer Suchmaschine, die Suche nach dem passenden Kandidaten aus über 1,7 Milliarden Profilen.⁴⁸⁴ In diesem Einsatzbereich der Künstlichen Intelligenz im Recruiting gilt es jedoch kritisch anzumerken, dass es sich um personenbezogene Daten handelt, welche einen sensiblen Umgang erfordern.

Des Weiteren eignet sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz für die Optimierung des Erstellungsprozesses von Stellenanzeigen. Durch KI-basierende Recruiting-Systeme können Texte für Stellenanzeigen verfasst sowie bereits verfasste Texte umformuliert werden.⁴⁸⁵ Das hat den Vorteil, dass die Qualität der Stellenanzeigen gesteigert werden kann und die Recruiter unterstützt werden. Ein Beispiel für ein solches KI-System wurde auf

⁴⁸⁰ Sudahl, M. (2017), S. 24.

⁴⁸¹ Vgl. BAP (Hrsg.) (2022), S. 8.

⁴⁸² Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 101 f.

⁴⁸³ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 66.

⁴⁸⁴ Vgl. ebenda.

⁴⁸⁵ Vgl. Schirmbrand, L. (2021), S. 50.

Basis von zehn Millionen Jobbeschreibungen von der Firma Textio entwickelt.⁴⁸⁶ Durch eine semantische Analyse wird die Qualität der Stellenausschreibung analysiert, bewertet und mit anderen Stellenanzeigen aus derselben Branche verglichen. Zudem liefert das KI-Tool Verbesserungsvorschläge bezüglich der Anzeige.⁴⁸⁷

3.2.2 Kommunikation mit Bewerbern – Chatbots

Ebenfalls im zweiten Schritt des Recruiting-Prozesses können sogenannte Chatbots implementiert werden. Bendel, O. definiert ein Chatbot wie folgt: *„Ein Chatbot ... ist ein Computeragent, welcher menschliche Kommunikation auf Basis von natürlichsprachlichem geschriebenem Text ... nachahmt und somit intelligente und intuitive Mensch-Maschine-Kommunikation ... ermöglicht.“*⁴⁸⁸ Es handelt sich somit um textbasierte Dialogsysteme, welche die Interaktion zwischen Menschen und Maschine ermöglichen.⁴⁸⁹ Ein bekanntes Beispiel für einen Chatbot ist der im Herbst 2022 veröffentlichte Chatbot „ChatGPT“.

Chatbots lassen sich in drei verschiedene Arten unterteilen: Die „Rule-based Bots“, die „Retrieval-based Bots“ und die „Generative Bots“.⁴⁹⁰ Die Rule-based Bots arbeiten mithilfe von fest vorgegebenen Parametern.⁴⁹¹ Das bedeutet, dass diese Chatbots nur so agieren können, wie es die Regeln und die Datenbank, auf welche sie zurückgreifen, erlauben und das Wissen von Menschenhand kodiert wird.⁴⁹² Bei der möglichen Frage eines Bewerbers, in welchem Jahr das Unternehmen gegründet wurde, wird die Antwort des in der Datenbank abgespeicherten Gründungsjahres an den Bewerber weitergegeben. Die Schwachstelle dieser Bots liegt allerdings darin, dass alle Fragen, welche von den Daten der hinterlegten Datenbank abweichen, nicht beantwortet werden können.

Im Gegensatz dazu arbeiten die Retrieval-based Bots dahingehend, dass sie einige Antwortkandidaten aus einem Index abrufen, bevor sie den Matching-Ansatz für die Antwortauswahl anwenden.⁴⁹³ Der Chatbot muss somit die Eingabefrage verstehen, um aus den vordefinierten Antworten, welche im Index hinterlegt sind, die Passende abzurufen. Im Vergleich zu dem Beispiel der Frage zu dem Gründungsjahr hat diese Methode der Bots den Vorteil, auch komplexere Fragen beantworten zu können, indem der Bot selbständig die bestmögliche Antwort auswählt und liefert. Ein Beispiel stellt die Frage nach der Arbeitnehmerzufriedenheit dar.

Die Generative Bots sind in der Lage, mithilfe des Einsatzes von trainierter Künstlicher Intelligenz durch die Nutzung zu lernen und automatisierte Entscheidungen hinsichtlich möglicher Antworten zu generieren.⁴⁹⁴ Hierfür können zum Beispiel maschinelle Lernalgorithmen oder KNN eingesetzt werden und die Daten trainiert werden, sodass Muster erkannt und auf unbekannte Datensätze angewendet werden können.⁴⁹⁵ In der Praxis

⁴⁸⁶ Vgl. Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (2019), S. 251.

⁴⁸⁷ Vgl. ebenda.

⁴⁸⁸ Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 653.

⁴⁸⁹ Vgl. Schirmbrand, L. (2021), S. 28.

⁴⁹⁰ Vgl. Adamopoulou, E./Moussiades, L. (2020), S. 378.

⁴⁹¹ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 67.

⁴⁹² Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 70.

⁴⁹³ Vgl. Adamopoulou, E./Moussiades, L. (2020), S. 378.

⁴⁹⁴ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 67.

⁴⁹⁵ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 70.

werden den Generative Bots somit keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, sondern der Chatbot lernt durch die Unterhaltungen eigenständig Antworten zu generieren und diese ständig zu optimieren.

Für den Einsatz von Chatbots im Recruiting eignen sich grundsätzlich alle Arten der Chatbots. Allerdings eignen sich die Rule-based Bots insbesondere für die Beantwortung von einfachen Fragen, wogegen die Generative Bots für die Beantwortung von komplexen Fragestellungen und Anliegen der Bewerber geeigneter sind.⁴⁹⁶

Zu unterscheiden sind die Chatbots von den Voicebots. Bei den Voicebots erfolgt die Nachahmung der menschlichen Kommunikation nicht auf Basis der Textform, sondern auf Basis natürlich gesprochener Sprache.⁴⁹⁷ Bekannte Beispiele für Voicebots aus der Praxis sind Alexa oder Siri.

Die Idee des Einsatzes von Chatbots in der Personalgewinnung wurde bereits im Jahr 2006 entwickelt. In der U.S. Army wurde der Sprachroboter „Sergeant Star“ als Vorreiter der Recruiting-Chatbots zur Beantwortung von Fragen von Bewerbern eingesetzt.⁴⁹⁸ Doch für die Implementierung von Chatbots im Recruiting-Prozess sind Fachkenntnisse und technologische Innovationen erforderlich, welche in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren noch nicht vorhanden waren. Dies stellt einen Grund dar, wieso unter anderem die Kommunikationsform über Chatbots erst in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg erfahren hat. So setzen laut der Studie „Barometer Personalvermittlung 2022“, bereits 3,7% der 673 befragten Unternehmen und 10,4% der 492 befragten Personalvermittler einen Chatbot auf der Recruiting-Website zur Beantwortung von Fragen ein.⁴⁹⁹ Allerdings könnten sich 28,8% der Unternehmen (n=527) und 35,7% der Personalvermittler (n=252) vorstellen, Chatbots zukünftig im Recruiting zu integrieren.⁵⁰⁰ Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Tendenz des Einsatzes von Chatbots im Recruiting zunimmt.

Die zwei großen übergeordneten Ziele des Einsatzes von Chatbots im Recruiting-Prozess sind einerseits die Entlastung der Recruiter durch einen automatisierten und beschleunigten Prozess, wodurch diese die eingesparte Zeit für den persönlichen Kontakt mit relevanten Bewerbern verbringen können. Andererseits kann durch den Einsatz von Chatbots die Candidate Experience optimiert werden.⁵⁰¹ Denn der Einsatz von Chatbots im Recruiting-Prozess ermöglicht die Kommunikation der Bewerber mit dem Unternehmen auf einfache Weise. Chatbots ermöglichen die Bereitstellung von Informationen zum Bewerbungsprozess sowie zum Unternehmen rund um die Uhr, und das sieben Tage die Woche.⁵⁰² Der Bewerber hat dadurch die Möglichkeit, bereits vor seiner Bewerbung Fragen schnell und einfach beantworten lassen zu können. Erhält der Bewerber zufriedenstellende Antworten auf seine Fragen, wird seine Intention, sich zu bewerben, nochmals verstärkt. Ebenso können Chatbots noch fehlende Daten der Bewerber erfragen und Gesprächstermine vereinbaren.⁵⁰³ Grundsätzlich

⁴⁹⁶ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 101.

⁴⁹⁷ Vgl. Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 653.

⁴⁹⁸ Vgl. Dudler, L. (2020), S. 102.

⁴⁹⁹ Vgl. BAP (Hrsg.) (2022), S. 9.

⁵⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 12.

⁵⁰¹ Vgl. Dudler, L. (2020), S. 107.

⁵⁰² Vgl. Lochner, K. (2021), S. 145.

⁵⁰³ Vgl. Rudel, S. (2021), S. 13.

können Chatbots somit als erster interaktiver Berührungspunkt für die Personalgewinnung betrachtet werden.⁵⁰⁴

Ein Nachteil durch den Einsatz von Chatbots kann sich jedoch ergeben, wenn der Bewerber einen großen Wert auf den persönlichen Kontakt legt. Ebenso kann eine nicht zufriedenstellende oder fehlerhafte Antwort des Chatbots auf eine Frage eines Bewerbers zur Folge haben, dass die Candidate Experience negativ beeinflusst wird. Falschantworten sind insbesondere bei den auf KI-beruhenden Chatbots möglich. Zur Absicherung von Falschantworten können jedoch Schwellenwerte integriert werden. Liegt der Prozentwert, mit welchem das System die korrekte Antwort liefert, unterhalb des Schwellenwertes, so wird die Frage an einen persönlichen Recruiter weitergeleitet.⁵⁰⁵

3.2.3 Bewerberauswahl – CV-Parsing und -Matching

Die nächste Möglichkeit, Künstliche Intelligenz im Recruiting-Prozess zu etablieren, stellt das Parsing und Matching dar. Diese Methoden eignen sich für den Schritt drei „Organisation“ und Schritt vier „Auswahl“ des Recruiting-Prozesses, da Parsing und Matching zur Beurteilung der Bewerberunterlagen geeignet sind und daraus resultierend die Auswahl für einen Bewerber getroffen werden kann.

Der Begriff „Parsing“ hat seinen Ursprung in der Informatik und beschreibt sowohl die analoge als auch digitale Analyse einer Zeichenkette.⁵⁰⁶ Wird das Parsing auf den Bewerbungsprozess angewendet, resultiert daraus die Möglichkeit des CV-Parsings (Curriculum vitae, bzw. Lebenslauf). Mithilfe von ML-Algorithmen können die Lebensläufe der Bewerber geprüft und vielversprechende Kandidaten automatisch gefiltert werden.⁵⁰⁷

Um die Bewerbungsunterlagen abgleichen zu können, müssen im ersten Schritt sogenannte Musskriterien definiert werden. Hierbei handelt es sich um Merkmale, wie zum Beispiel Alter, Sprachkenntnisse, Schulabschluss oder Herkunftsort, welche für die vakante Stelle erforderlich sind.⁵⁰⁸ Die Übereinstimmung der Daten aus den Lebensläufen und der definierten Kriterien wird als Matching bezeichnet. Im Zuge des CV-Parsing und -Matching werden die Lebensläufe dann mit den definierten Kriterien abgeglichen, mit einem Score-Wert versehen und in einer Rangordnung angeordnet.⁵⁰⁹ Hierfür wird die Methode des Supervised Learnings angewendet, da die KI-Algorithmen mithilfe der Trainingsdaten auf die definierten Musskriterien als vorgegebenen Output trainiert werden.⁵¹⁰ Daraus kann der Recruiter den Kandidaten mit dem höchsten Score-Wert, also den Kandidaten, bei welchem die Daten des Lebenslaufs am besten mit den definierten Musskriterien übereinstimmen, herausfiltern.

⁵⁰⁴ Vgl. AMS (Hrsg.) (2021), S. 9.

⁵⁰⁵ Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 70.

⁵⁰⁶ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 165.

⁵⁰⁷ Goretzko, D./Israel, L. (2022), S. 3.

⁵⁰⁸ Vgl. Fliegen, I. (2020), S. 101 f.

⁵⁰⁹ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 146.

⁵¹⁰ Vgl. Schirnbrand, L. (2021), S. 25.

Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die automatisierte Bewerberauswahl mithilfe von Daten aus der Vergangenheit arbeitet. Daraus resultiert die Gefahr, dass die Musskriterien zwar in der Vergangenheit einen erfolgreichen Mitarbeiter definiert haben, für die Herausforderungen der Zukunft möglicherweise aber andere Kriterien erforderlich sind.

Das Parsing und Matching lässt sich nicht nur auf Lebensläufe anwenden. Die Weiterführung der Methode ist das sogenannte Social Network Matching. Hierbei werden mithilfe des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz die Sozialen Netzwerke der Bewerber analysiert und mit den Anforderungen der Stelle abgeglichen.⁵¹¹

Die Candidate Experience kann dahingehend optimiert werden, dass die Unternehmen One-Click-Bewerbungen etablieren. One-Click-Bewerbungen beruhen auf dem CV-Parsing. Diese ermöglichen den Bewerbern, sich in bis zu drei Schritten einfach und komfortabel mit dem Lebenslauf oder dem Profil des Sozialen Netzwerks zu bewerben.⁵¹² Mit nur einem Klick über einen Button in der Stellenanzeige hat der Bewerber die Möglichkeit, sein berufliches Network-Profil mit dem System seines Wunschunternehmens zu verbinden und die Daten zu importieren.

3.2.4 Interviewdurchführung – KI-basierte Video- und Sprachanalyse

Zur Unterstützung des Schrittes vier „Auswahl“ des Recruiting-Prozesses kann Künstliche Intelligenz bei der Analyse von Telefon- und Videointerviews unterstützen. Bei der Durchführung eines Telefoninterviews kann eine KI-basierte Sprachanalyse eingesetzt werden. Hierbei analysiert die Software die prosodische und linguistische Sprechweise des Bewerbers und schließt daraus auf seine Persönlichkeitsmerkmale.⁵¹³ Ein Beispiel für ein auf KI-basierendes Sprachanalysetool wurde von der Firma Precire entwickelt. Im Rahmen eines 20-minütigen automatisierten Telefoninterviews antwortet der Bewerber auf Fragen und anhand linguistischer Merkmale, beispielsweise die Anzahl von positiven Begrifflichkeiten, wird die Persönlichkeit des Bewerbers beurteilt.⁵¹⁴ Der Fokus liegt somit nicht auf dem Inhalt des Gesprochenen, sondern auf der Art und Weise, wie etwas gesprochen wird.⁵¹⁵ Trainiert wurde das KI-System insofern, dass Precire 5000 Kandidaten das Interview durchlaufen lassen hat und zudem von den Teilnehmern ein Persönlichkeitstest ausgefüllt wurde.⁵¹⁶

Des Weiteren existieren auch KI-Systeme, welche die Analyse von Videointerviews ermöglichen. Die algorithmische Videoanalyse findet asynchron statt.⁵¹⁷ Die Bewerber nehmen ein Video von sich selbst auf, in welchem sie Fragen beantworten. Anschließend laden sie dieses auf der dafür vorgesehenen Plattform des Unternehmens hoch, wo anschließend die KI-basierte Auswertung erfolgt. Die Video-KI arbeitet mithilfe von Neuronalen Netzen und NLP,⁵¹⁸ wobei insbesondere Maschinelles Lernen in Form von überwachtem Lernen eingesetzt

⁵¹¹ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 144.

⁵¹² Vgl. Verhoeven, T./Goldmann, P. (2020), S. 13.

⁵¹³ Vgl. Jares, P./Vogt, T. (2021), S. 75.

⁵¹⁴ Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 253.

⁵¹⁵ Vgl. Rudel, S. (2021), S. 121.

⁵¹⁶ Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 253.

⁵¹⁷ Vgl. Köchling, A. et al. (2020), S. 39.

⁵¹⁸ Vgl. Hohenberger, C./Oehler, P. (2022), S. 34.

wird,⁵¹⁹ um die visuellen und sprachlichen Daten zu analysieren. Trainiert wurde die KI hierfür auf der Basis eines Datensatzes, welcher aus tausenden von Videos besteht.⁵²⁰

Der Vorteil der Video-KI liegt insbesondere darin, dass im Zuge der Videoanalyse durch die Künstliche Intelligenz auch Softfacts berücksichtigt werden.⁵²¹ Die Vorauswahl der Bewerber im Rahmen des klassischen Recruiting-Prozesses erfolgt oftmals lediglich durch die Beurteilung der formalen Kriterien, wie zum Beispiel der Lebensläufe. Durch die Integration von Videointerviews in die Vorauswahl des Recruiting-Prozesses fließen bereits im frühen Stadium des Prozesses persönliche Aspekte in die Beurteilung mit ein.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass auch die Profile der Bewerber, die nicht für die gewünschte Stelle ausgewählt wurden, im Bewerberpool des Unternehmens aufgenommen werden können. Für zukünftige Stellenausschreibungen kann die Künstliche Intelligenz gezielt darauf angesetzt werden, einen passenden Bewerber aus dem Pool für die vakante Stelle herauszufiltern.⁵²²

Es gilt jedoch kritisch zu reflektieren, inwieweit die KI-Analyse in der Lage ist, lediglich durch die Daten der Telefon- und Videointerviews korrekt auf die Persönlichkeit der Bewerber zu schließen. Hierfür mangelt es zum aktuellen Zeitpunkt noch an aussagekräftigen Studien. Da aktuell noch wenige Unternehmen Künstliche Intelligenz im Rahmen eines Telefon- oder Videointerviews nutzen, stellt dies einen möglichen Grund dafür dar. Der Studie „Barometer Personalvermittlung 2022“ nach führt oder analysiert Künstliche Intelligenz lediglich bei 0,1% der 673 befragten Unternehmen und bei 4,9% der 492 befragten Personalvermittler Vorstellungsgesprächen.⁵²³

3.3 Auswirkungen auf die Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Recruiter

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz hat nicht nur Auswirkungen auf die Candidate Experience der Bewerber, welche im Rahmen des empirischen Teils dieser Bachelorarbeit untersucht wird, sondern hat auch unmittelbare Auswirkungen auf die Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Recruiter.

Künstliche Intelligenz lässt sich, wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, insbesondere in standardisierte Büro- und Verwaltungsaufgaben, wie beispielsweise die Analyse von Lebensläufen oder das Beantworten von Bewerberfragen, integrieren. Das hat zur Folge, dass diese Tätigkeiten für die menschlichen Recruiter wegfallen. Doch zugleich werden auch neue Tätigkeiten für die Beschäftigten entstehen, welche „spezifische menschliche Fähigkeiten zum strategischen Denken, zur Bewältigung von unvorhergesehenen Situationen, zur Kreativität, zur Empathie und zum sozialen Verhalten erfordern“.⁵²⁴

⁵¹⁹ Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 654.

⁵²⁰ Vgl. Hohenberger, C./Oehler, P. (2022), S. 34.

⁵²¹ Vgl. ebenda.

⁵²² Vgl. ebenda, S. 35.

⁵²³ Vgl. BAP (Hrsg.) (2022), S. 9.

⁵²⁴ Franken, S./Wattenberg, M. (2021), S. 2.

Um die Auswirkungen auf die Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Recruiter nachvollziehen zu können, bedarf es zuerst eines Verständnisses des Begriffs „Recruiter“ einschließlich der grundlegenden Tätigkeiten und Kompetenzen.

Die Begrifflichkeit „Recruiter“ umfasst Personalreferenten, welche ihren Tätigkeitsschwerpunkt auf dem Themengebiet Personalgewinnung beziehungsweise Recruiting haben.⁵²⁵ Die zentrale Tätigkeit eines Recruiters liegt somit in der Gewinnung von qualifiziertem Personal für vakante Stellen im Unternehmen. Diese zentrale Tätigkeit hat sich im Zuge der Digitalisierung kaum verändert. Früher bestand das Ziel darin, die Bewerber-schwemme zu reduzieren, wobei das heutige Ziel der Recruiter darin liegt, das perfekte Match, also den richtigen Kandidaten für die Stelle, zu finden.⁵²⁶

Die erforderlichen Kompetenzen der Recruiter lassen sich in zwei Arten unterteilen: Einerseits in die bisherigen Kompetenzen in veränderter Weise und andererseits in neue erforderliche Kompetenzen.⁵²⁷

Die nachfolgende Tabelle 1 veranschaulicht die erforderlichen veränderten und neuen Kompetenzen der Recruiter.

	Kompetenzen	Veränderte Kompetenzen	Neue Kompetenzen
Persönlicher Bereich	Mensch-Kompetenz	X	
	Netzwerk-Kompetenz	X	
	Kommunikations-Kompetenz	X	
	Marketing-/ Vertriebs-Kompetenz	X	
	HR-Kompetenz	X	
	Change-Kompetenz	X	
Technischer Bereich	Digital-Kompetenz	X	
	KI-Akzeptanz		X
	Tool-Affinität		X
	Berater-Kompetenz		X

⁵²⁵ Vgl. Ullah, R./Witt, M. (2018), S. 344.

⁵²⁶ Vgl. ebenda, S. 346 f.

⁵²⁷ Vgl. Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021), S. 165.

Tabelle 1: Veränderte und neue Kompetenzfelder der Recruiter⁵²⁸

Die Mensch-Kompetenz beschreibt die Fähigkeit der Recruiter, die gewünschte Zielgruppe zu verstehen und zielgerichtet ansprechen zu können.⁵²⁹ Diese Kompetenz wird durch den Einsatz im Recruiting weiterhin erforderlich sein, um die gewünschte Zielgruppe zielgerichtet anzusprechen. Hierfür ist ein Verständnis der Zielgruppe erforderlich. Die Künstliche Intelligenz kann zwar das Ansprechen der Zielgruppe durch das Active Sourcing übernehmen, doch die Künstliche Intelligenz kann nur erfolgreich darauf trainiert werden, wenn die Zielgruppe genau bekannt ist und verstanden wird.

Die nächsten beiden Kompetenzen sind eng miteinander verbunden. Recruiter müssen gut vernetzt sein und mit all ihren Zielgruppen kommunizieren.⁵³⁰ Diese Kompetenz ist durch die Implementierung Künstlicher Intelligenz in das Recruiting nach wie vor erforderlich, jedoch in abgeschwächter Form. Grund dafür ist, dass die Kommunikation mit den Bewerbern zu Beginn des Recruiting-Prozesses beispielsweise durch Chatbots übernommen werden kann. Dadurch, dass die KI-Systeme Standardtätigkeiten übernehmen können, wie beispielsweise das Beantworten von Fragen der Bewerber, haben die Recruiter mehr Kapazität für komplexere und anspruchsvollere Aufgaben.⁵³¹ Der Recruiter nimmt somit immer mehr eine Expertenrolle ein, wodurch die Berater-Kompetenz als neue Kompetenz sein Kompetenzfeld erweitert.

Die nächste Kompetenz stellt die Marketing- und Vertriebskompetenz dar und beschreibt die Fähigkeit, das Unternehmen optimal nach außen zu vertreten und zu vermarkten.⁵³² Künstliche Intelligenz ist in der Lage, die Auswertung von Marketing-Kampagnen zu übernehmen. Aufgrund dessen kann der Recruiter hierbei unterstützt werden, sodass diese Kompetenz eher in abgeschwächter Form erforderlich ist.

Eine Kompetenz, welche nach wie vor in einem hohen Ausmaß erforderlich ist, ist die HR-Kompetenz. Hierunter werden die „arbeitsrechtliche[n] und prozessuale[n] Kenntnisse“⁵³³ der Recruiter verstanden. Diese Kenntnisse sind grundlegende Kompetenzen der Recruiter und werden auch durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz nicht wegfallen. Eher werden diese verstärkt erforderlich sein, da bei der Übernahme von Recruiting-Aufgaben durch KI-Systeme vermehrt rechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind.

Die Change-Kompetenz stellt die Fähigkeit der Recruiter dar, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.⁵³⁴ Diese Fähigkeit ist im Zeitalter der Digitalisierung stärker denn je erforderlich. Die Recruiter müssen in der Lage sein, sich an die raschen Fortschritte schnell anpassen zu können. Auch aus dem technischen Bereich hat die Relevanz der Digital-Kompetenz stark zugenommen. Recruiter, welche KI-Tools bedienen, sollten ein grundlegendes Verständnis der Systeme besitzen.

⁵²⁸ Eigene Darstellung nach: Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021), S. 167.

⁵²⁹ Vgl. Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021), S. 166.

⁵³⁰ Vgl. Rütten, M. (2020), S. 181.

⁵³¹ Vgl. Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021), S. 165.

⁵³² Vgl. ebenda, S. 166.

⁵³³ Ebenda.

⁵³⁴ Vgl. ebenda, S. 168.

Eine neue erforderliche Kompetenz stellt die KI-Akzeptanz dar. Die Angst, dass interessante Aufgaben der Recruiter durch KI-Tools ersetzt werden oder die Tätigkeitsfelder der Recruiter vollständig von Künstlicher Intelligenz übernommen werden, besteht, wenn auch nur in geringem Ausmaß.⁵³⁵ Um Künstliche Intelligenz erfolgreich in das Recruiting eines Unternehmens integrieren zu können, ist es erforderlich, dass die Recruiter die eingesetzten Tools akzeptieren, um eine erfolgreiche Anwendung gewährleisten zu können. Zudem ist eine KI-Affinität der Recruiter von Vorteil. Dieser Meinung ist auch Robert Friedrich, bei der Unternehmensberatung Deloitte zuständig für Datenanalyse und Maschinelles Lernen.⁵³⁶ Er ist der Meinung, dass eine Affinität zur Arbeit mit Daten und der Wille, Mehrwert aus den Daten zu generieren, erforderliche Kompetenzen darstellen. Mitarbeiter, die besser und schneller mit Daten umgehen können, werden erfolgreicher sein.⁵³⁷

Hammermann/Lehr/Burstedde fügen in ihrer Veröffentlichung zu den Anwendungsfeldern und Erfolgsfaktoren von HR Analytics noch eine weitere neue Kompetenz hinzu: die statistischen Fähigkeiten.⁵³⁸ Die analytischen Fähigkeiten in Bezug auf statistische Verfahren sind relevant, um die Ergebnisse der KI-Tools nachvollziehen und auswerten zu können.

Der Abteilungsleiter Personalmanagement eines Bankenverbandes fasst zusammen, dass die Rolle des Recruiters sich immer weiter hin zu der eines Spezialisten wandelt.⁵³⁹ Das Ziel ist jedoch, die Stärken der Recruiter mit den Stärken der Künstlichen Intelligenz optimal zu kombinieren.⁵⁴⁰

3.4 Chancen Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Damit für Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen ersichtlich ist, dass die Implementierung von Künstlicher Intelligenz im Recruiting von Vorteil ist, werden in diesem Kapitel die Chancen Künstlicher Intelligenz im Recruiting betrachtet.

Objektive Beurteilung

Ein wesentlicher Vorteil des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz stellt die Gewährleistung einer objektiven Beurteilung der Bewerber dar. Der Begriff der Objektivität im Zuge des Recruiting-Prozesses bedeutet eine Standardisierung des Prozesses dahingehend, dass alle Bewerber das gleiche Verfahren durchlaufen und nach exakt den gleichen Kriterien bewertet werden.⁵⁴¹ Durch die Beurteilung der Bewerber durch menschliche Recruiter kann es zu sogenannten Bias (kognitive Verzerrungen und Vorurteile⁵⁴²) kommen, da Emotionen, die Optik oder Sympathien die Entscheidung der Recruiter beeinflussen.⁵⁴³ In einer Studie, welche das Ziel hatte,

⁵³⁵ Vgl. AMS (Hrsg.) (2021), S. 16.

⁵³⁶ Vgl. Brune, G. (2022), S. 41.

⁵³⁷ Vgl. ebenda, S. 53.

⁵³⁸ Vgl. Hammermann, A./Lehr, J./Burstedde, A. (2022), S. 21.

⁵³⁹ Vgl. Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement Bankenverband (2023), Ergebnisprotokoll vom 07.02.2023.

⁵⁴⁰ Vgl. Franken, S./Wattenberg, M. (2021), S. 3.

⁵⁴¹ Vgl. ebenda, S. 19.

⁵⁴² Vgl. Gärtner, C. (2020), S. 84.

⁵⁴³ Vgl. Sudahl, M (2017), S. 25.

herauszufinden, wie Künstliche Intelligenz die menschliche Beteiligung am Einstellungsprozess in ausgewählten Softwareunternehmen in Indien ersetzt, wurde die Hypothese aufgestellt, dass Künstliche Intelligenz einen unvoreingenommenen Prozess in der Personalbeschaffung ermöglicht.⁵⁴⁴ Um diese Hypothese zu testen, wurde eine Umfrage durchgeführt, an welcher 138 befragte Personalverantwortliche in Bangalore und Hyderabad teilnahmen. Die Hypothese wurde mithilfe eines t-Tests überprüft.⁵⁴⁵ Es konnte gezeigt werden, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz einen unvoreingenommeneren Prozess im Vergleich zu menschlichen Personalvermittlern ermöglicht (t-Wert= 6,380, p=0,000, bei $\alpha=0,05$).

Kosteneinsparung

Eine weitere Chance der Künstlichen Intelligenz im Recruiting für die Unternehmen stellt die Möglichkeit der Kosteneinsparungen sowie eines effizienteren Prozesses dar. Insbesondere in der Bewerbervorauswahl können Personalkosten eingespart werden.⁵⁴⁶ Denn Künstliche Intelligenz kann zum Beispiel das Screening der Lebensläufe übernehmen, sodass menschliche Recruiter hierfür nicht mehr benötigt werden. Ebenso können Kosten für Headhunter eingespart werden, da Künstliche Intelligenz diese ebenfalls ersetzen kann, indem diese passende Kandidaten aus den Medien, wie beispielsweise LinkedIn, herausgreifen kann.⁵⁴⁷ Zu berücksichtigen gilt es jedoch, dass für die Implementierung der KI-Tools im Recruiting Anschaffungskosten und laufende Kosten anfallen. Ebenso müssen die Mitarbeiter bezüglich der Tools geschult werden. Doch „Investitionen in Weiterbildungen im Bereich Daten und Datenanalyse, Datenverständnis und Visualisierung werden sich für Unternehmen auszahlen.“⁵⁴⁸

Beschleunigter Recruiting-Prozess

Des Weiteren ermöglicht der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting den Unternehmen die Candidate Experience dahingehend zu optimieren, dass die „Time-to-Hire“, die Zeitspanne zwischen Ansprache und Einstellung der Bewerber⁵⁴⁹, verkürzt werden kann. Denn KI-Tools sind in der Lage, Analysen, beispielsweise das CV-Parsing, schneller durchzuführen, als es Menschen möglich ist.⁵⁵⁰ Im Zuge der bereits beschriebenen Befragung der Personalverantwortlichen in Indien wurde ebenfalls die Hypothese aufgestellt, dass Künstliche Intelligenz den Recruiting-Prozess beschleunigt. Die Befragten waren der Meinung, dass die Geschwindigkeit durch Künstliche Intelligenz beschleunigt werden kann (t=2,085, p=0,039, bei $\alpha=0,05$).⁵⁵¹ Durch einen beschleunigten Recruiting-Prozess bekommen die Bewerber eine schnellere Rückmeldung vom Unternehmen, wodurch sich auch ein strategischer Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen ergibt.⁵⁵²

⁵⁴⁴ Vgl. Nawaz, N. (2019), S. 1433.

⁵⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 1435.

⁵⁴⁶ Vgl. Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 655.

⁵⁴⁷ Vgl. Sudahl, M. (2017), S. 25.

⁵⁴⁸ Brune, G. (2022), S. 53.

⁵⁴⁹ Vgl. Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 656.

⁵⁵⁰ Vgl. Schirmbrand, L. (2021), S. 22.

⁵⁵¹ Vgl. Nawaz, N. (2019), S. 1440.

⁵⁵² Vgl. Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 656.

3.5 Kritische Reflexion Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Neben den Chancen gehen beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting auch Risiken mit einher. Daher wird der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting in diesem Kapitel kritisch reflektiert.

Wie gut sind KI-Tools wirklich?

Zunächst stellt sich die Frage, wie aussagekräftig die KI-Tools in Bezug auf die Bewerberauswahl sind. Da Künstliche Intelligenz im Recruiting in vielen Unternehmen zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Bachelorarbeit noch nicht etabliert ist, mangelt es an aussagekräftigen Studien zur Validität der Vorhersage der Eignungsdiagnostik mithilfe Künstlicher Intelligenz. Es ist somit nicht gewährleistet, dass eine objektive Beurteilung der Bewerber mithilfe Künstlicher Intelligenz die Eignung eines Bewerbers mit Sicherheit korrekt vorhersagen kann. Zaborowski empfiehlt deshalb im Zuge der Eignungsdiagnostik auf einen Methodenmix zurückzugreifen, um die Sicherheit, einen passenden Bewerber gefunden zu haben, zu erhöhen.⁵⁵³ Des Weiteren kritisiert Braun, Expertin für forensische Linguistik der Universität Trier, die Beziehung zwischen stimmlich-sprachlichem Verhalten und Charaktereigenschaften. Bei deren Beurteilung haben Faktoren, wie beispielsweise eine Erkältung, Einflüsse auf die Beurteilung.⁵⁵⁴ Dieser Punkt kann dahingehend weitergeführt werden, indem sich auch die Frage stellt, inwiefern Dialekte Einflüsse auf die Entscheidung im Bewerbungsprozess haben, wenn die Beurteilung durch Künstliche Intelligenz erfolgt.

Auswirkungen fehlerhafter Entscheidungen

Des Weiteren muss beachtet werden, welche Auswirkungen mögliche Fehlentscheidungen von KI-Systemen haben und welche Konsequenzen damit einhergehen. Ein aktuelles Beispiel stellt der Bing-Chatbot von Microsoft dar. Nachdem der Chatbot vermehrt unangemessene und sogar übergriffige Antworten von sich gegeben hatte, hat Microsoft die Nutzung des Chatbots eingeschränkt.⁵⁵⁵ Dieses Beispiel verdeutlicht das Risiko. Werden beispielsweise Chatbots zur Vorabkommunikation mit Bewerbern eingesetzt und Antworten generiert, welche der Bewerber missbilligt, wendet er sich vom Unternehmen ab. Daraus können Reputationsschäden folgen.

Diskriminierende Algorithmen

Im vorherigen Kapitel wurde die objektive Beurteilung der Bewerber durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz als eine wesentliche Chance genannt. Nichtsdestotrotz kam es in den vergangenen Jahren zu Schlagzeilen, in welchen von diskriminierenden Algorithmen berichtet wurde. So schaffte zum Beispiel Amazon eine KI-Software für die Bewerberauswahl wieder ab, nachdem diese Frauen benachteiligte.⁵⁵⁶ Das Problem entsteht dadurch, dass viele KI-Tools vorhandene Daten aus der Vergangenheit verwenden. Dadurch können die Entscheidungen mit Verzerrungen (Bias) behaftet sein, die möglicherweise in den Daten enthalten sind, die sich

⁵⁵³ Vgl. Zaborowski, H. (2020), S. 219.

⁵⁵⁴ Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 253.

⁵⁵⁵ Vgl. Tagesschau (Hrsg.) (2023), www.tagesschau.de (Stand: 20.02.2023).

⁵⁵⁶ Vgl. Welcherling, P. (2020), www.zdf.de (Stand: 26.02.2023).

aus früheren Entscheidungen ergaben. Die sogenannten Bias bestehen vor allem zwar dann, wenn die Entscheidung allein durch Menschen erfolgt, allerdings verdeutlicht dies, dass Künstliche Intelligenz nicht alle Probleme, die mit der Entscheidungsfindung verbunden sind, lösen kann.⁵⁵⁷ Köchling et al. betonen eine weitere Ursache, welche zu diskriminierenden Algorithmen führen kann: Verzerrungen durch ungenaue Daten oder Fehlanspassungen zwischen Benutzern und Systemdesign.⁵⁵⁸

In der Studie „A Fairness Evaluation of Algorithmic Video Analysis in the Recruitment Context“ wurde ein aus 10.000 15-sekündigen asynchronen Videoclips bestehender Datensatz mithilfe Methoden aus der Informatik, unter anderem der Anwendung von maschinellem Lernen auf personenbezogene Daten, analysiert.⁵⁵⁹ Das Ziel der Studie war es, herauszufinden, ob Algorithmen bestehende Ungleichheiten in den Trainingsdatensätzen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Recruiting, verstärken. Ebenso wurde untersucht, ob eine Unterrepräsentation bestimmter Gruppen zu unvorhersehbaren Klassifizierungen für diese Gruppen führt, wenn zuvor keine Ungerechtigkeit bestand.⁵⁶⁰ Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass Algorithmen immer noch zu voreingenommenen Ergebnissen in Bezug auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Persönlichkeitsmerkmale führen, wenn die Trainingsdaten nicht repräsentativ oder unausgewogen sind.⁵⁶¹ Die Bias der menschlichen Urteile wurden somit repliziert. Ebenso kam es im Rahmen der Studie bei unterrepräsentierten Gruppen zu unvorhersehbaren Klassifizierungen. Die Gruppe der Asiaten war in den Trainingsdatensätzen unterrepräsentiert, was dazu führte, dass Algorithmen den Wert für Asiaten im Vorstellungsgespräch unterschätzten.⁵⁶²

Algorithmen sind somit nicht per se diskriminierend oder neutral, es ist abhängig davon, auf welchen historischen Daten sie trainiert wurden.⁵⁶³ Daraus lässt sich die Wichtigkeit einer guten Datengrundlage ableiten, denn allein dadurch kann das Risiko der diskriminierenden Algorithmen verhindert werden.

Vereinbarkeit von Künstlicher Intelligenz und Ethik

Ethische Kriterien werden oftmals außer Acht gelassen und nicht genügend berücksichtigt. Zudem stellt sich auch die Frage, wann der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR-Bereich ethisch vertretbar ist.⁵⁶⁴

Auf diese Frage hat der Ethikbeirat HR Tech im Jahr 2020 Richtlinien für Unternehmen für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit veröffentlicht⁵⁶⁵, welche in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.

⁵⁵⁷ Vgl. Brencic, V. (2021), S. 7.

⁵⁵⁸ Vgl. Köchling, A. et al. (2020), S. 40.

⁵⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 41.

⁵⁶⁰ Vgl. ebenda.

⁵⁶¹ Vgl. ebenda, S. 49.

⁵⁶² Vgl. Köchling, A. et al. (2020), S. 50.

⁵⁶³ Vgl. Wagner, G. (2019), S. 372.

⁵⁶⁴ Vgl. Kitzmann, A. (2022), S. 69.

⁵⁶⁵ Vgl. Rudel, S. (2021), S. 19.

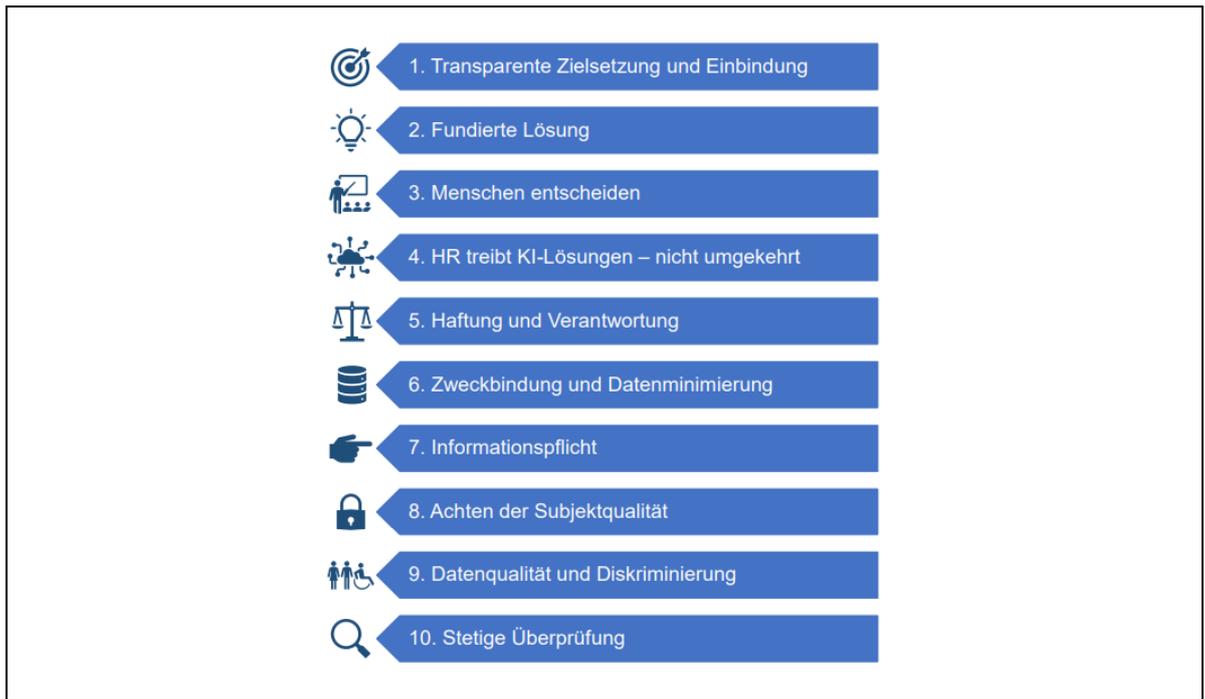


Abbildung 8: Richtlinien des Ethikbeirates für den Einsatz von KI-Lösungen⁵⁶⁶

Die Richtlinien werden vom Ethikbeirat HR Tech wie folgt konkretisiert: Die transparente Zielsetzung und Einbindung zielt darauf ab, bereits vor der Einführung der KI-Lösungen die Zielsetzung zu klären sowie durch transparente Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse eine breitere Akzeptanz zu erzielen. Die zweite Richtlinie fordert die empirische Evaluierung der Angemessenheit und der Güte der KI-Lösungen. Des Weiteren betont die Richtlinie „Menschen entscheiden“, dass die Steuerung der KI-Lösungen durch die Menschen erfolgen muss und nicht andersherum. Es darf zu keiner Bevormundung der Menschen durch die Maschinen kommen. Somit werden die KI-Lösungen auch vom HR-Bereich angetrieben, was allerdings voraussetzt, dass die Organisationen die eingesetzten KI-Lösungen verstehen. Zu beachten gilt es ebenfalls, dass die Organisation für die Ergebnisse der eingesetzten KI-Lösungen auch die Verantwortung trägt. Zudem müssen die Artikel der DSGVO, insbesondere die Prinzipien der Zweckbindung und Datenminimierung, eingehalten werden. Die Richtlinie sieben besagt, dass die Pflicht besteht, betroffene Personen zu informieren, dass eine Interaktion mit einer KI-Lösung erfolgt. Außerdem dürfen keine KI-Lösungen, welche die Subjektivität des Menschen nicht beachten, eingesetzt werden. Die letzten beiden Richtlinien dienen der Sicherstellung, dass zugrundeliegende Daten über eine hohe Qualität verfügen, um systembedingte Diskriminierung auszuschließen. Ebenso wird empfohlen, die KI-Lösungen kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls den Einsatz zu optimieren.⁵⁶⁷

Richtlinie sieben bringt allerdings noch eine weitere Herausforderung mit sich. Wenn neben der Information, dass es sich um eine KI-Lösung handelt, auch die Regeln, die die Algorithmen verwenden, bekannt sind, können

⁵⁶⁶ Schirmbrand, L. (2021), S. 46.

⁵⁶⁷ Vgl. Ethikbeirat HR Tech (Hrsg.) (2021), S. 7-9.

diese manipuliert werden. So können Bewerber zum Beispiel Wörter in den Lebenslauf aufnehmen, wenn bekannt ist, welche Wörter im Lebenslauf im Zuge eines CV-Parsings die Chance erhöhen, die Stelle zu erhalten.⁵⁶⁸ Hierbei bedarf es daher einer transparenten Darstellung, um entsprechende Effekte zu verhindern.

Spezifisch für Kreditinstitute gibt es noch eine weitere Herausforderung: die Gebundenheit an die Verbundpartner. Das hat zur Auswirkung, dass die Kreditinstitute bezüglich der Implementierung neuer technologischer Entwicklungen eingeschränkt sind.⁵⁶⁹ Auch der Abteilungsleiter Personalmanagement eines Bankenverbandes nennt im Expertengespräch (Anlage 2), eine weitere Herausforderung: die aufzuwendenden Kosten.⁵⁷⁰

Die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, welche beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz mit einhergehen, lässt erkennen, dass Künstliche Intelligenz nicht einfach die Probleme der klassischen Personalauswahlprozesse löst. Menschen werden nach wie vor für die Überwachung der Systeme benötigt.

4 Empirische Untersuchung der Akzeptanz von Bewerbern

4.1 Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Um die Akzeptanz von Bewerbern hinsichtlich KI-Tools im Recruiting messen zu können, bedarf es zunächst eine Konkretisierung und Operationalisierung des Begriffs „Akzeptanz“. In der Literatur sowie in der Praxis wird Akzeptanz gegenüber neuen Technologien häufig mit der Nutzungsbereitschaft technologischer Innovationen gleichgesetzt.⁵⁷¹ Dethloff definiert Akzeptanz konkret als *„[die] positive Annahme oder Übernahme einer Idee, eines Sachverhaltes oder eines Produktes, und zwar im Sinne aktiver Bereitwilligkeit und nicht nur im Sinne reaktiver Duldung“*.⁵⁷² Im Rahmen dieser Bachelorarbeit bezieht sich der Begriff der Akzeptanz somit darauf, wie offen die Bewerber den neuen KI-Tools im Recruiting gegenüberstehen sowie ihre Bereitschaft, die KI-Tools freiwillig zu nutzen.

In der Literatur ist eine Vielzahl an Modellen und Theorien zur Erklärung der Akzeptanz neuer Technologien durch die Nutzer aufzufinden. Zwei bekannte Modelle, welche relevante Faktoren hinsichtlich der Akzeptanz neuer Technologien beschreiben, sind das „Technik Akzeptanz Modell“ (TAM) und die „Unified Theory of Acceptance and Use of Technology“ (UTAUT). Das TAM wurde bereits im Jahre 1985 von Davis entwickelt.⁵⁷³ Diesem Modell nach setzt sich die Akzeptanz insbesondere aus den Variablen „wahrgenommener Nutzen“ und „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ zusammen.⁵⁷⁴ Demnach werden neue Technologien stärker akzeptiert, wenn der

⁵⁶⁸ Vgl. Brencic, V. (2021), S. 7.

⁵⁶⁹ Vgl. Expertengespräch Assistant Professorin Forschungsuniversität für digitale Innovationen (2023), Ergebnisprotokoll vom 06.03.2023.

⁵⁷⁰ Vgl. Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement Bankenverband (2023), Ergebnisprotokoll vom 07.02.2023.

⁵⁷¹ Vgl. Egger, J. (2018), S. 4.

⁵⁷² Ebenda.

⁵⁷³ Vgl. Kauschke, L. (2020), S. 7.

⁵⁷⁴ Vgl. Egger, J. (2018), S. 17.

Nutzen klar erkennbar ist und die Technologien von einer Einfachheit der Nutzung geprägt sind. Doch nach und nach hat sich herauskristallisiert, dass diese grundlegenden Variablen nicht ausreichend für eine Akzeptanz gegenüber neuen Technologien sind. Aus diesem Grund wurde das TAM weiterentwickelt und durch das Zusammenführen unterschiedlicher Modelle und Theorie wurde die UTAUT, welche in der Abbildung 9 dargestellt ist, entwickelt.

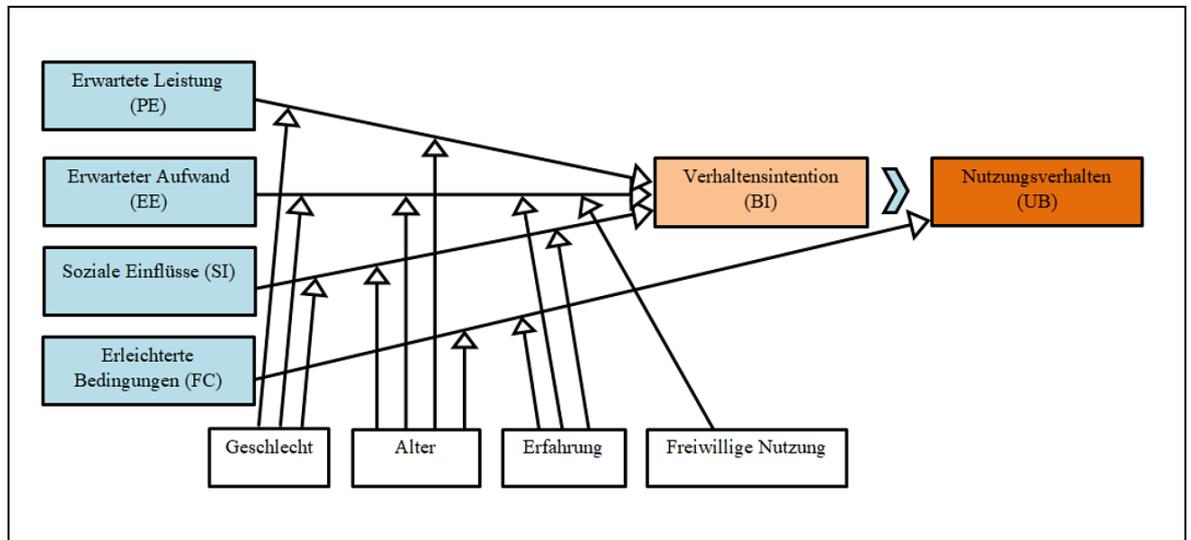


Abbildung 9: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology⁵⁷⁵

In dieser Theorie stellen die zentralen Maße zur Messung und Bewertung der Akzeptanz die Verhaltensintention und das Nutzungsverhalten dar. Diese zentralen Maße werden dabei durch vier bestimmende Faktoren erklärt: Die erwartete Leistung, der erwartete Aufwand, soziale Einflüsse und erleichterte Bedingungen. Peris und Nüttgens definieren diese Faktoren wie folgt: Die erwartete Leistung beschreibt das Ausmaß, in dem der Einzelne glaubt, dass die Nutzung des Systems zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung beitragen wird. Der erwartete Aufwand hingegen definiert den Grund der Benutzerfreundlichkeit des Systems. Des Weiteren handelt es sich bei den sozialen Einflüssen um das Ausmaß, in dem ein Individuum wahrnimmt, dass andere glauben, dass das System genutzt werden sollte. Bei den erleichterten Bedingungen hingegen handelt es sich um das Ausmaß, in dem der Einzelne glaubt, dass die organisatorische und technische Infrastruktur zur Nutzung der Systeme vorhanden ist.⁵⁷⁶ Der Einfluss dieser Faktoren wird dabei durch das Geschlecht, das Alter, die Erfahrung und die freiwillige Nutzung modelliert. Für die UTAUT wurden bereits Weiterentwicklungen des Modells vorgenommen, wie zum Beispiel die UTAUT2.⁵⁷⁷

Die Intention dieser Bachelorarbeit liegt allerdings nicht in der Betrachtung der Weiterentwicklung der theoretischen Modelle, sondern die UTAUT fungiert als Grundlage zur Messung der Akzeptanz der KI-Tools im Recruiting von Bewerbern von Kreditinstituten. Allerdings gilt es für jeden Sachverhalt kritisch zu reflektieren,

⁵⁷⁵ Egger, J. (2018), S. 36.

⁵⁷⁶ Vgl. Peris, M./Nüttgens, M. (2011), S. 91 f.

⁵⁷⁷ Vgl. Kauschke, L. (2020), S. 7.

inwieweit die UTAUT ohne Änderungen übertragen werden kann, oder ob gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden müssen. Lochner erwähnt in ihrer Veröffentlichung zwei weitere relevante Faktoren für die Technikakzeptanz: Der wahrgenommene und erwartete Nutzen sowie das Vertrauen in die Technik.⁵⁷⁸ Ausgehend von diesen theoretischen Erkenntnissen lässt sich das in Abbildung 10 dargestellte Modell, zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting, ableiten.

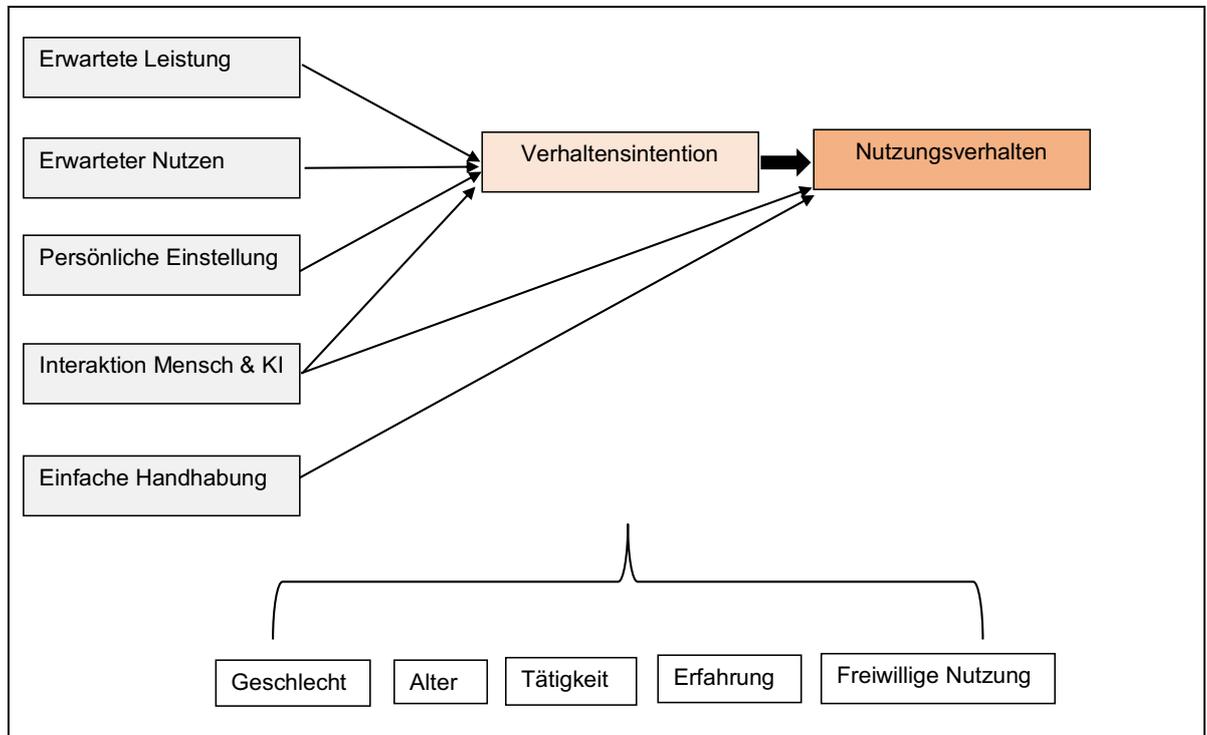


Abbildung 10: Modell zur Akzeptanz von KI im Recruiting⁵⁷⁹

Analog zu der UTAUT wird die Verhaltensintention, welche das Ausmaß der beabsichtigten Nutzung des KI-Tools beschreibt,⁵⁸⁰ durch die erwartete Leistung operationalisiert. Zudem wurde die Variable „Erwarteter Nutzen“ als Beeinflussung der Verhaltensintention dem Modell hinzugefügt. Ein weiterer Einflussfaktor der Verhaltensintention stellt die Variable „persönliche Einstellung“ gegenüber KI-Tools dar. Ist der Bewerber gegenüber Künstlicher Intelligenz eher negativ eingestellt, wird dieser KI-Tools im Recruiting voraussichtlich weniger akzeptieren als ein Bewerber, welcher eine positive Einstellung gegenüber Künstlicher Intelligenz hat. Zusätzlich sind auch die Vereinbarkeit und Interaktion von Menschen und Künstlicher Intelligenz zu berücksichtigen. Es gilt zu beachten, inwieweit die Kommunikation mit menschlichen Bewerbern durch KI-Tools ersetzt werden kann, ohne dass die Akzeptanz der Bewerber für die KI-Tools negativ beeinflusst wird.⁵⁸¹ Diese Variable hat somit sowohl

⁵⁷⁸ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 142.

⁵⁷⁹ Eigene Darstellung nach: Egger, J. (2018), S. 36. und Lochner, K. (2021) S. 143.

⁵⁸⁰ Vgl. Egger, J. (2018), S. 36.

⁵⁸¹ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 143.

Auswirkungen auf die Verhaltensintention als auch auf das Nutzungsverhalten, welches die tatsächliche, freiwillige Nutzung der KI-Tools beschreibt.⁵⁸² Auch die Variable „einfache Handhabung“, die Leichtigkeit und Nutzerfreundlichkeit der KI-Tools, hat einen Einfluss darauf, ob die Tools tatsächlich genutzt werden. Somit stellt diese Variable ebenfalls eine Einflussvariable auf das Nutzungsverhalten dar.⁵⁸³

Analog zur UTAUT werden die Faktoren dabei durch das Geschlecht, das Alter, die Erfahrung und die freiwillige Nutzung modelliert.⁵⁸⁴ Für das Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting wurde von der Verfasserin dieser Bachelorarbeit zudem die Variable „Tätigkeit“ als modellierende Variable hinzugefügt. So haben beispielsweise Bewerber von Kreditinstituten eine andere persönliche Einstellung gegenüber Künstlicher Intelligenz, oder andere Anforderungen an die Vereinbarkeit von KI-Tools und menschlichen Recruitern im Zuge des Recruiting-Prozesses, im Vergleich zu Bewerbern für andere Tätigkeiten. Liegt insgesamt ein positives Nutzungsverhalten vor, können die KI-Tools im Recruiting als akzeptiert angenommen werden.

Zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Bachelorarbeit liegen bereits einzelne Forschungen zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting vor.

In einer empirischen Untersuchung, bei welcher Studenten einer technischen Hochschule (n=77) befragt wurden, wurde der Einfluss von Chatbots, E-Assessments und Co. auf die Candidate Experience untersucht.⁵⁸⁵ Im Zuge der Diskussion der Ergebnisse kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die Probanden grundsätzlich dazu bereit sind, die KI-Tools zu nutzen. Im Zuge des Recruiting-Prozesses werden KI-Tools allerdings kritisch beurteilt, insbesondere aufgrund eines mangelnden Vertrauens in die Fähigkeiten der Künstlichen Intelligenz sowie der Annahmen, dass Persönlichkeitsmerkmale durch KI-Tools unzureichend in der Entscheidung berücksichtigt werden.⁵⁸⁶ Die Untersuchung schließt mit dem Fazit, dass Chatbots, E-Assessments und Co. die Candidate Experience eher negativ beeinflussen.⁵⁸⁷

In einer weiteren Studie, bei welcher die Stichprobe Berufstätige, die nebenberuflich studieren (n=238) umfasste, wurden von den Teilnehmern geschilderte Szenarien bewertet. Dabei kam es zu folgendem Ergebnis: Eine Persönlichkeitsanalyse durch ein Telefonat mit einem KI-System hat am wenigsten Zustimmung erhalten. Daraufhin folgte die Nutzung eines Chatbots bei einer Stellenanzeige. Die höchste Zustimmung erhielt die Vorauswahl der Bewerber durch eine KI. Ebenso zeigte sich, dass die Befragten überwiegend in allen Szenarien lieber einen Menschen anstatt eines KI-Tools präferieren würden.⁵⁸⁸

Dahingehend kam die Studie „Barometer Personalvermittlung 2022“ zu dem Ergebnis, dass die potenziellen befragten Kandidaten (n=834) über eine hohe Nutzungsbereitschaft verfügen. So würden 44,9% einen Chatbot

⁵⁸² Vgl. Egger, J. (2018), S. 36.

⁵⁸³ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 143.

⁵⁸⁴ Vgl. Peris, M./Nüttgens, M. (2011), S. 91.

⁵⁸⁵ Vgl. Auer, A. (2021), S. 36.

⁵⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 38.

⁵⁸⁷ Vgl. ebenda.

⁵⁸⁸ Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 260 f.

auf einer Karrierewebsite benutzen und 43,5% der befragten Kandidaten können sich vorstellen, ein zukünftiges Bewerbungsgespräch mit einer KI zu führen.⁵⁸⁹

4.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Aus den bereits durchgeführten Studien, welche im Zuge der Literaturrecherche gefunden wurden, ist nicht ersichtlich, ob die Ergebnisse auch explizit auf Bewerber im Bankensektor übertragbar sind, wodurch eine Forschungslücke erkennbar ist. Ebenso kommen die Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen. Aus diesem Grund wird im folgenden Abschnitt durch eine empirische Untersuchung erforscht, welche Auswirkung der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting explizit auf Bewerber von Kreditinstituten hat.

Die zentrale Forschungsfrage der empirischen Untersuchung liegt in der Erforschung der Auswirkungen des Einsatzes von KI-Tools im Recruiting auf die Akzeptanz von Bewerbern von Kreditinstituten. Die zentrale Forschungsfrage lässt sich in die nachfolgenden Unterfragen operationalisieren:

- Über welche Verhaltensintention und Nutzungsverhalten bezüglich KI-Tools verfügen die Bewerber von Kreditinstituten?
- Was unterscheidet Bewerber, die KI-Tools bevorzugen würden, von Bewerbern, welche persönliche Ansprechpartner bevorzugen würden?
- Welche zentralen Chancen und Risiken verbinden die Bewerber von Kreditinstituten mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting?
- In welchem Schritt des Recruiting-Prozesses wird Künstliche Intelligenz eher akzeptiert?

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, werden im Zuge der quantitativen Forschung die nachfolgenden Hypothesen aufgestellt und überprüft.

H1: „Bewerber, die bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, schätzen den Nutzen von KI-Tools im Recruiting höher ein als Bewerber, welche noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten“

H2: „Je besser die persönlichen Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz, desto höher wird der Nutzen von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“

H3: „Je offener die Bewerber gegenüber neuen technologischen Entwicklungen sind, desto besser wird die Analysefähigkeit von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“

H4: „Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, beschäftigen sich lieber mit aktuellen und neuen Technologien als Bewerber, welche persönliche Ansprechpartner vorziehen würden“

⁵⁸⁹ Vgl. BAP (Hrsg.) (2022), S. 11.

H5: „Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen, schätzen ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI besser ein als Bewerber, welche keine KI-Systeme im Alltag nutzen“

4.3 Methodisches Vorgehen und Durchführung der Befragung

Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt eine Erläuterung des methodischen Vorgehens der empirischen Untersuchung. Hierbei handelt es sich um eine Primärforschung, da neue Daten erhoben werden. Die Primärforschung ist von der Sekundärforschung abzugrenzen. Bei der Sekundärforschung werden Daten nicht neu erhoben, sondern sind bereits vorhanden.⁵⁹⁰ Die Primärforschung bietet somit die Möglichkeit, bestehende Aspekte zu einem Themengebiet zu bestätigen und möglicherweise neue Aspekte zu entdecken. Im Zuge der Beschreibung der Methodik wird insbesondere die Datenerhebungsmethode, der Aufbau des Fragenkatalogs, die Festlegung der Stichprobe und Durchführung der Befragung sowie die statistische Auswertung betrachtet.

Datenerhebungsmethode

Zur Untersuchung der Auswirkungen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting-Prozess auf die Akzeptanz von Bewerbern von Kreditinstituten wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. Eine Online-Umfrage hat den Vorteil, dass räumlich verstreute Personen einfach erreicht werden können, wodurch die Online-Befragung für studentische Stichproben sehr beliebt ist.⁵⁹¹ Zu beachten gilt es jedoch auch, dass eine Online-Umfrage im Vergleich zu einer mündlichen oder schriftlichen Befragung von einem fehlenden persönlichen Kontakt geprägt ist. Der Befragte hat keine Möglichkeit, bei Unklarheiten nachzufragen, um Missverständnisse vorzubeugen.⁵⁹² Um dieses Problem zu umgehen, wurde in der Einladungsmail der Umfrage darauf hingewiesen, dass sich die Befragten bei Rückfragen zu der Umfrage jederzeit gerne bei der Verfasserin dieser Bachelorarbeit melden können.

Die Befragung erfolgte mit dem Tool „LamaPoll“, da dieses Tool datenschutzrechtliche Aspekte sehr gut abdeckt und für die Auswertung des Tools bereits innerhalb des Tools umfassende Analysefähigkeiten zur Verfügung stehen. Die statistische Auswertung der Daten wurde mit dem Programm JASP durchgeführt.

Aufbau des Fragebogenkatalogs

Ausgehend von den Forschungsfragen und den Erkenntnissen der Literaturrecherche, insbesondere in Anlehnung an die UTAUT sowie die in von Auer im Rahmen Ihrer Forschungsarbeit durchgeführten Umfrage⁵⁹³, wurde der Fragebogenkatalog konzipiert. Dieser ist im Anhang unter Anlage 3 ersichtlich. Der erste Teil des Fragebogens umfasst Fragen zu der persönlichen Einschätzung und Verwendung neuer technologischen Entwicklungen sowie die persönliche Einschätzung über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz. Im darauffolgenden

⁵⁹⁰ Vgl. Klandt, H./Heidenreich, S. (2017), S. 88.

⁵⁹¹ Vgl. Berger-Grabner, D. (2022), S. 177.

⁵⁹² Vgl. Berger-Grabner, D. (2022), S. 174.

⁵⁹³ Vgl. Auer, A. (2021), S. 54-65.

Teil wurden konkrete Fragen zu Künstlicher Intelligenz im Recruiting gestellt. Anschließend wurden drei Szenarien beschrieben, bei welcher Künstliche Intelligenz im Recruiting eingesetzt wird, und die Probanden wurden aufgefordert, die Auswirkungen der KI-Tools auf ihre Bewerbung zu beurteilen. Bei den Szenarien handelt es sich um die Einsatzmöglichkeiten von Chatbots für die Bewerberkommunikation, um die automatisierte Bewerberauswahl mithilfe von Künstlicher Intelligenz sowie die Analyse von Video-Interviews durch Künstliche Intelligenz. Neben einzelnen dichotomen Fragen wurden überwiegend geschlossene Fragen mit Einfachnennung gestellt, um eine konkrete Antwort der Probanden zu erhalten. Die Verfasserin hat sich hierbei für eine sechsstufige Likert-Skala⁵⁹⁴ entschieden, um umfassende und insbesondere auch deskriptive sowie induktive Datenanalysen durchführen zu können und eine „Flucht zur Mitte“ zu vermeiden. Bei den wenigen Fragen mit Mehrfachnennung wurden die Befragten aufgefordert, sich für drei Antwortmöglichkeiten zu entscheiden, um die Qualität der Antworten zu optimieren.

Festlegung der Stichprobe und Durchführung der Befragung

Grundsätzlich wird zwischen der Vollerhebung und der Stichprobenerhebung einer Befragung unterschieden. Bei einer Vollerhebung wird die Grundgesamtheit, „die Menge aller möglichen Einheiten, welche der statistischen Betrachtung zugrunde liegt“, ⁵⁹⁵ befragt, was aus finanziellen und zeitlichen Gründen oftmals nicht möglich ist. Aufgrund dessen kann eine Stichprobenerhebung durchgeführt werden, mithilfe welcher Erkenntnisse über das Vorkommen und die Verteilung interessierender Merkmale in der Grundgesamtheit geschlossen werden können.⁵⁹⁶ Zur Ermittlung des benötigten Stichprobenumfangs sind Angaben zur Fehlerspanne und zum Konfidenzniveau von zentraler Bedeutung. Während die Fehlerspanne die akzeptierte Toleranz der Abweichungen der Messung zum wahren Wert in der Grundgesamtheit beschreibt, handelt es sich beim Konfidenzniveau um die Wahrscheinlichkeit, mit welcher die Werte der Umfrage auch in der Grundgesamtheit innerhalb des Intervalls liegen sollen.⁵⁹⁷

Die Grundgesamtheit umfasst Bewerber von Kreditinstituten. Hierfür wurden, als Stichprobe für die Umfrage, Auszubildende und Duale Studenten von Banken und Finanzdienstleistungen ausgewählt. Diese Stichprobengruppe hat in den vergangenen drei Jahren einen Recruiting-Prozess in Kreditinstituten durchlaufen und ist somit mit dem Prozess vertraut. Ebenso ist diese Zielgruppe perspektivisch auf dem Arbeitsmarkt als Bewerber von Kreditinstituten präsent.

Die Umfrage wurde am 27.02.2023 über die jeweiligen Studiengangsleiter an die BWL-Bank- und BWL-Finanzdienstleistungen-Studenten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart, DHBW Mannheim, DHBW Mosbach, DHBW Karlsruhe, DHBW Villingen-Schwenningen und DHBW Karlsruhe verteilt mithilfe einer

⁵⁹⁴ Die Likert-Skala beschreibt eine psychometrische Skala, die auf einer mindestens 5-stufigen Ratingskala basiert, mit dem Ziel, die Einstellung, bzw. die Zustimmung oder Ablehnung der Probanden zu erheben (Döring, N./Bortz, J. (2016), S. 269.)

⁵⁹⁵ Hedderich, J./Sachs, L. (2020), S. 20.

⁵⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 21.

⁵⁹⁷ Vgl. Marx, P. (o.J.), www.questionstar.de (Stand: 08.03.2023).

von der Verfasserin dieser Bachelorarbeit vorverfassten E-Mail. Im Zuge der E-Mail wurden die Studenten gebeten, die Umfrage auch an die Auszubildenden der jeweiligen Bank weiterzuleiten. Ebenfalls wurde die Umfrage mithilfe einer Einladung per E-Mail an die Auszubildenden und Dualen Studenten der Volksbank in der Region eG, dem kooperierende Unternehmen der Verfasserin, versendet. Die Teilnahme an der Umfrage war bis einschließlich 09.03.2023 möglich. Am Montag, den 06.03.2023 wurde zusätzlich ein Reminder an die Dualen Studenten und Auszubildenden der Volksbank in der Region eG sowie die Kursgruppe des Kurses der Verfasserin dieser Bachelorarbeit versendet, um nochmals an die Umfrage zu erinnern.

Statistische Auswertung

Im Zuge der deskriptiven Statistik wurde, neben der Darstellung von Häufigkeiten, für das Maß der zentralen Tendenz das arithmetische Mittel verwendet. Der arithmetische Mittelwert wird berechnet, indem alle Beobachtungen einer Variablen addiert werden und die Summe durch die Anzahl der Beobachtungen geteilt wird.⁵⁹⁸ In der Praxis wird das arithmetische Mittel oftmals auch als Durchschnittswert bezeichnet.

Im Rahmen der induktiven Datenanalyse, zur Überprüfung der Hypothesen, kann zur Überprüfung der Mittelwerte im Hinblick auf signifikante Unterschiede zweier unabhängiger Stichproben oder Gruppen ein t-Test als statistisches Verfahren für die Entscheidungsfindung herangezogen werden.⁵⁹⁹ Die Anwendung eines t-Tests setzt metrische Variablen sowie eine Normalverteilung und gleiche Varianzen der untersuchten Daten voraus.⁶⁰⁰ Grundsätzlich handelt es sich bei einer Likert-Skala um ein ordinales Skalenniveau. Beinhaltet die Skala jedoch mindestens fünf Ausprägungsstufen, kann sie als „quasi-metrisch“ angesehen werden und die Voraussetzung des metrischen Skalenniveaus für die Durchführung des t-Tests kann als erfüllt betrachtet werden. Wenn der t-Test aufgrund von Voraussetzungsverletzungen nicht angewendet werden kann, stellt der Mann-Whitney-U-Test eine Alternative dar.⁶⁰¹

Zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen wird die Korrelation verwendet. Handelt es sich um metrische und bivariate normalverteilte Variablen sowie einen linearen Zusammenhang, so kann der Korrelationskoeffizient nach Pearsons angewendet werden. Ist die Voraussetzung der Normalverteilung oder des metrischen Skalenniveaus nicht gegeben, so wird der Korrelationskoeffizient nach Spearman angewendet.⁶⁰² Definiert sind die Maße für den Wertebereich von -1 bis 1.⁶⁰³ Zu beachten gilt es jedoch, dass die Korrelation keine Aussage über die Kausalität, also über die Richtung des Zusammenhangs, trifft.⁶⁰⁴

⁵⁹⁸ Vgl. Cleff, T. (2011), S. 40.

⁵⁹⁹ Vgl. Backhaus, K. et al. (2021), S. 30 f.

⁶⁰⁰ Vgl. Cleff, T. (2019), S. 172.

⁶⁰¹ Vgl. Universität Zürich (Hrsg.) (2022), www.methodenberatung.uzh (Stand: 08.03.2023).

⁶⁰² Vgl. Hedderich, J./Sachs, L. (2020), S. 785.

⁶⁰³ Vgl. Cleff, T. (2011), S. 107.

⁶⁰⁴ Vgl. Kronthaler, F. (2021), S. 73.

4.4 Darstellung der Bewerberakzeptanz und Überprüfung der Hypothesen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Umfrage sowie die Überprüfung der Hypothesen dargestellt.

Beschreibung der Befragungsteilnehmer

Insgesamt haben 238 Personen an der Umfrage teilgenommen, wovon acht Personen die erste Frage nicht beantwortet haben. Außerdem haben neun Personen angegeben, dass sie aktuell keine Ausbildung oder kein Duales Studium bei einer Bank oder einem Finanzdienstleistungsunternehmen absolvieren. Diese wurden herausgefiltert. Von den verbleibenden 221 Teilnehmern haben 26 die Umfrage vorzeitig abgebrochen. Die bis zum Zeitpunkt des Abbruchs angegebenen Antworten wurden jedoch ebenfalls in der Auswertung berücksichtigt, da bis Frage sechs alle Fragen beantwortet wurden.

Die befragten Auszubildenden und Duale Studenten lassen sich, wie in Abbildung 11 visualisiert, auf die verschiedenen Banken verteilen. Demnach sind die Genossenschaftsbanken mit 39% am stärksten vertreten, gefolgt mit 34% von den Sparkassen. Die Landesbanken und Privatbanken sind in der Unterzahl. Zudem nahmen 7% der Probanden von sonstigen Banken oder Finanzdienstleistungsunternehmen teil. Hier wurde unter anderem die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die LBS Südwest sowie die KfW-Förderbank genannt.

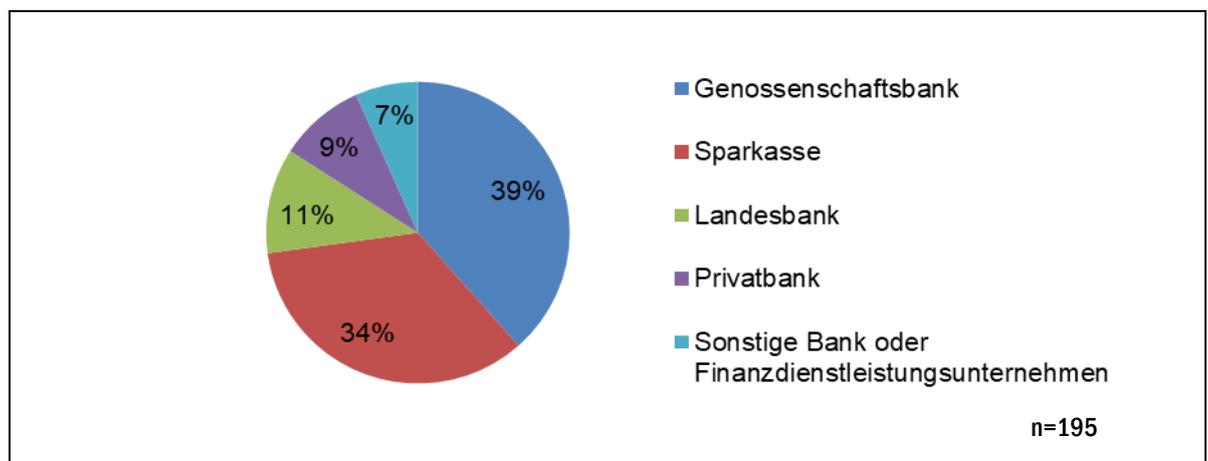


Abbildung 11: Praxispartner der Auszubildenden und Dualen Studenten

Dabei absolvieren 20 Personen eine Ausbildung sowie 201 Personen ein Duales Studium. 43% (n=195) der Teilnehmer ordnen sich dem Geschlecht „weiblich“ zu und 57% dem Geschlecht „männlich“. Des Weiteren hat sich eine Person dem Geschlecht „divers“ zugeordnet. Der jüngste Proband ist 17 Jahre alt, der Älteste 33 Jahre. Der Mittelwert des Alters liegt bei 21 Jahren (SD (Standardabweichung) = 1,970).

Mithilfe eines Stichprobenrechners kann ermittelt werden, ob der Stichprobenumfang für repräsentative Aussagen ausreichend ist. Da nicht bekannt ist, wie viele Bewerber auf dem Arbeitsmarkt für Kreditinstitute vorhanden sind, ist der Umfang der Grundgesamtheit nicht bekannt. Dem Stichprobenumfangrechner nach können die Ergebnisse bei einem Konfidenzniveau von 90% und einer Fehlerspanne von 6% als repräsentativ

für die Grundgesamtheit, welche in Kapitel 4.3 „Methodisches Vorgehen und Durchführung der Befragung“ beschrieben wurde, angesehen werden.⁶⁰⁵

Darstellung der persönlichen Einstellung gegenüber technologischen Entwicklungen

Im Zuge der Fragen zu der persönlichen Verwendung und Einschätzung neuer Technologien nutzen 73% der Befragten (n=221) im Alltag Systeme, die auf Künstlicher Intelligenz beruhen. Wie in Abbildung 12 visualisiert, beschäftigen sich 86% eher gerne bis sehr gerne mit aktuellen und neuen Technologien, wohingegen sich lediglich 14% eher ungerne bis sehr ungerne mit neuen Technologien beschäftigen.

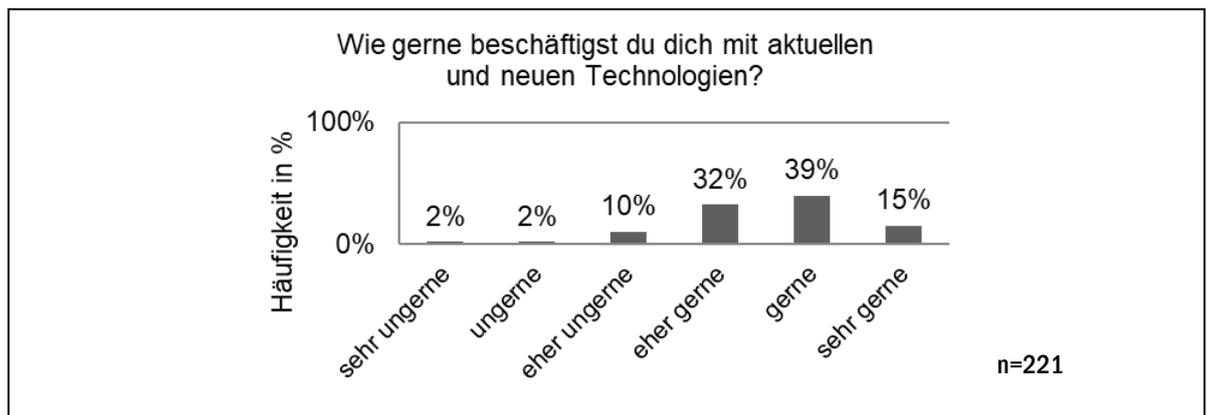


Abbildung 12: Angaben zu der Beschäftigung mit neuen Technologien

Die Teilnehmer stehen neuen Technologien ebenso offen gegenüber. Auf einer Skala von 1=sehr verschlossen bis 6=sehr offen liegt das arithmetische Mittel der Einstellung gegenüber neuen technologischen Entwicklungen bei 4,7 (SD=0,959).

Die persönliche Einschätzung der Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz wird in Abbildung 13 dargestellt. Während 60% der Probanden ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz als eher gut bis sehr gut einschätzen, geben 40% der Probanden an, eher schlechte bis sehr schlechte Kenntnisse zu haben.

Mithilfe des Mann-Whitney-Tests konnte die Hypothese **H5**: „Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen, schätzen ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI besser ein als Bewerber, welche keine KI-Systeme im Alltag benutzen“, verifiziert werden ($p=0,023$, Signifikanzniveau $\alpha=5\%$).⁶⁰⁶

⁶⁰⁵ Vgl. Anhang Anlage 4.

⁶⁰⁶ Vgl. Anhang Anlage 5.

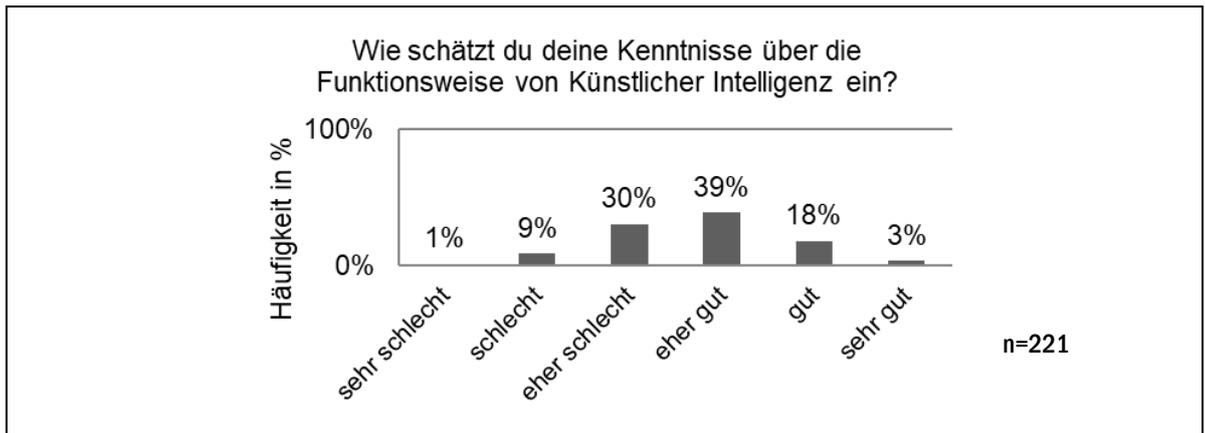


Abbildung 13: Kenntnisse über die Funktionsweise der Künstlichen Intelligenz

Beurteilung der Künstlichen Intelligenz im Recruiting

Im Rahmen der spezifischen Fragen zum Thema „Künstliche Intelligenz im Recruiting“ haben 27 Probanden angegeben, dass sie bereits Berührungspunkte mit Künstlicher Intelligenz im Recruiting hatten, 184 Probanden hingegen noch nicht. Tabelle 2 zeigt anhand der arithmetischen Mittelwerte, dass der Nutzen von Künstlicher Intelligenz als eher nützlich eingeschätzt wird. Die Befragten schätzen die Nützlichkeit Künstlicher Intelligenz zu 82% als eher nützlich bis sehr nützlich ein. Ebenso wird die Analysefähigkeit eines KI-Tools von den Probanden zu 77% als eher gut bis sehr gut eingeschätzt.

	Wie schätzt du persönlich den Nutzen von Künstlicher Intelligenz im Recruiting ein? (auf einer Skala von 1=sehr unnützlich bis 6=sehr nützlich)	Wie schätzt du die Analysefähigkeit eines KI-Tools im Recruiting ein? (auf einer Skala von 1=sehr schlecht bis 6=sehr gut)
n	211	211
Mittelwert	4,30	4,20
Standardabweichung	0,991	1,033

Tabelle 2: Einschätzung des Nutzens und der Analysefähigkeit der KI-Tools

In Bezug auf die Einschätzung des Nutzens wurde die Hypothese **H1**: „Bewerber, die bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, schätzen den Nutzen von KI-Tools im Recruiting höher ein als Bewerber, welche noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten“ aufgestellt. Die Nullhypothese gleicher Mittelwerte, welche der Mann-Whitney-Test unterstellt, kann bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=5\%$ nicht verworfen werden ($p=0,142$). Es kann somit nicht davon ausgegangen werden, dass Bewerber, die bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, den Nutzen von KI-Tools im Recruiting höher einschätzen als Bewerber, welche noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten.⁶⁰⁷

Um zu überprüfen, ob die Probanden, welche bereits mit der Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz vertraut sind, Potential bezüglich des Nutzens von Künstlicher Intelligenz im Recruiting sehen, wurde die Hypothese **H2**: „Je besser die persönlichen Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz, desto höher wird der Nutzen von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“ mithilfe der Rangkorrelation nach Spearman überprüft. Auf

⁶⁰⁷ Vgl. Anhang Anlage 5.

Grund des p-Wertes von 0,764 kann die Nullhypothese, welche besagt, dass kein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht, nicht abgelehnt werden. Da Spearman's rho lediglich bei -0,050 liegt, ist von keinem Effekt zwischen den Variablen „Kenntnisse über die Funktionsweise von KI“ und „Einschätzung des Nutzens von KI im Recruiting“ auszugehen. Somit kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass Probanden mit besseren Kenntnissen über Künstliche Intelligenz deren Nutzen im Recruiting höher einschätzen.⁶⁰⁸

In Bezug auf die Einschätzung der Analysefähigkeit wurde die Hypothese H3: „Je offener die Bewerber gegenüber neuen technologischen Entwicklungen sind, desto besser wird die Analysefähigkeit von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“ aufgestellt und mithilfe der Rangkorrelation nach Spearman überprüft. Die Nullhypothese, welche besagt, dass kein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht, kann auf Grund des geringen p-Wertes von $p < 0,001$ unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus von 5% verworfen werden. Zwischen den Variablen „Offenheit/Verschlossenheit gegenüber technologischen Entwicklungen“ und „Einschätzung der Analysefähigkeit von KI-Tools“ besteht ein schwacher positiver Zusammenhang ($\rho = 0,252$). Je offener die Probanden gegenüber neuen technologischen Entwicklungen sind, desto besser wird somit die Analysefähigkeit von KI-Tools eingeschätzt, beziehungsweise je besser die Analysefähigkeit eingeschätzt wird, desto offener sind die Probanden.⁶⁰⁹

Die Abbildung 14 veranschaulicht die Chancen und Vorteile, welche mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz einhergehen. Die Bewerber sehen die Chancen insbesondere in einem beschleunigten Recruiting-Prozess sowie in einer objektiven und neutralen Bewertung. Zu den Antwortmöglichkeiten wurden von den Teilnehmern zusätzlich die Vorteile der Kostenersparnis und Mitarbeiterentlastung sowie einer möglichen Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hinzugefügt.

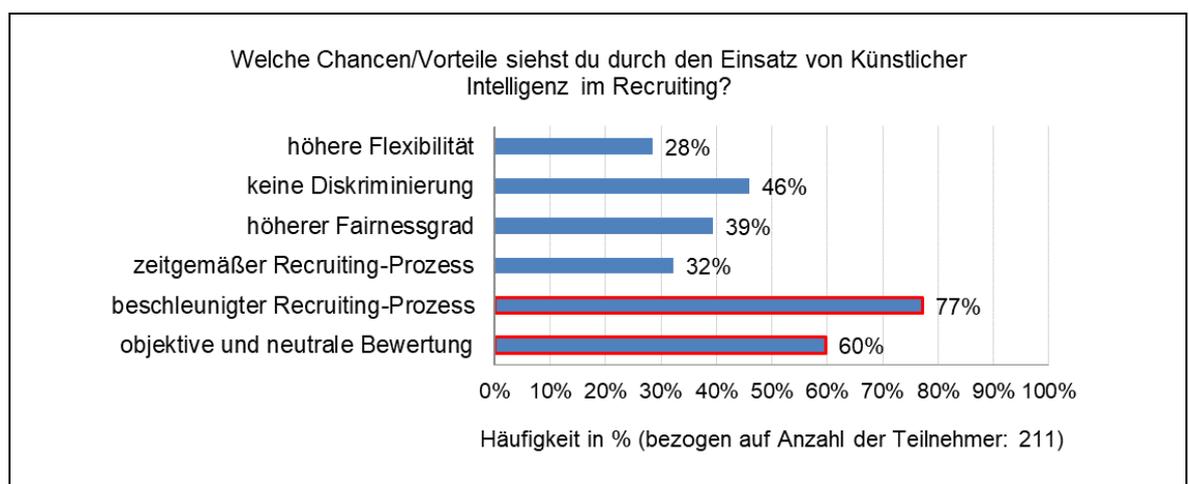


Abbildung 14: Chancen/Vorteile Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Demgegenüber stellt die Abbildung 15 die Risiken und Nachteile des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting dar. Die Dualen Studenten und Auszubildenden sehen die Risiken und Nachteile insbesondere in

⁶⁰⁸ Vgl. ebenda.

⁶⁰⁹ Vgl. ebenda.

den Persönlichkeitsaspekten durch die fehlende Berücksichtigung sowie durch die fehlende menschliche Interaktion. Während die Chance „keine Diskriminierung“, wie in Abbildung 14 dargestellt, von 46% der Probanden gesehen wird, sehen 38% der Befragten allerdings auch das Risiko der Diskriminierung durch falsch interpretierte Daten, wie Abbildung 15 verdeutlicht. Diese Aspekte werden nochmals in den Anmerkungen zu weiteren Risiken und Nachteilen durch die Probanden verstärkt. So merken diese an, dass Künstliche Intelligenz nicht das Bauchgefühl eines Recruiters sowie die Einschätzung der zwischenmenschlichen Chemie, ob der Bewerber wirklich zum Unternehmen passt, ersetzen kann.

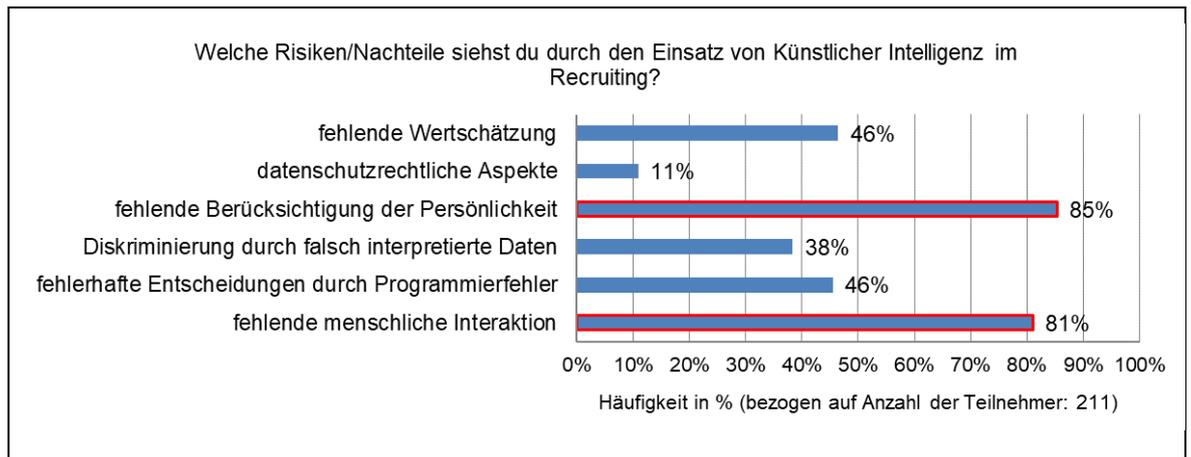


Abbildung 15: Risiken/Nachteile Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Analyse der Szenarien

Im Zuge der Umfrage wurden den Bewerbern drei verschiedene Szenarien mit unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von KI-Tools im Recruiting geschildert, welche bereits im Kapitel 4.3.2 „Methodisches Vorgehen und Durchführung der Befragung“ erläutert wurden. Die Auswirkungen des Einsatzes der KI-Tools im Recruiting auf die Bewerbung der Befragten werden in Tabelle 3 mithilfe des arithmetischen Mittelwertes dargestellt. Die Tabelle verdeutlicht, dass Unterschiede zwischen den Szenarien erkennbar sind.

	n	Mittelwert (Einschätzung der Auswirkung von 1=sehr negativ bis 6=sehr positiv)	Standardabweichung
Szenario 1: Einsatz von Chatbots	200	3,99	1,002
Szenario 2: Automatisierte Bewerberauswahl	197	3,25	1,002
Szenario 3: Video-Interview	196	2,51	1,152

Tabelle 3: Analyse der Szenarien

Der Einschätzung des Einsatzes von Chatbots in der Bewerberkommunikation wurde die Frage nach den bisherigen Erfahrungen mit Chatbots vorangestellt. Der Frage nach bewerteten die 162 Befragten, welche bereits Chatbots benutzt haben, die Zufriedenstellung der Antworten der Chatbots mit einem arithmetischen Mittelwert von 3,80 (SD=1,186) auf einer Skala von 1=sehr negativ bis 6=sehr positiv. Im Zuge des Szenarios würden 79%

der Befragten (n=200) den Chatbot bei Fragen im Zuge des Bewerbungsprozesses auch nutzen und lediglich 21% der Befragten nicht.

Weniger positiv wird die Bewerberauswahl mithilfe von Künstlicher Intelligenz wahrgenommen. 61% der befragten Dualen Studenten und Auszubildenden von Kreditinstituten (n=197) geben an, dass das geschilderte Szenario der automatisierten Bewerberauswahl eine eher negative bis sehr negative Auswirkung auf die Bewerbung hinterlässt. Dennoch würden lediglich 6% die Bewerbung aufgrund dessen zurückziehen.

Das Szenario drei, die Analyse eines Video-Interviews durch Künstliche Intelligenz, hat die wenigste Zustimmung erhalten. Das geschilderte Szenario hinterlässt nur bei 16% der Befragten (n=196) einen eher positiven bis sehr positiven Eindruck, wogegen es bei 84% einen eher negativen bis sehr negativen Eindruck hinterlässt. Des Weiteren würden schon 30% der Probanden ihre Bewerbung aufgrund des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in diesem Szenario zurückziehen.

Die Analyse der Szenarien verdeutlicht, dass je fortgeschrittener der Recruiting-Prozess ist, desto weniger der Einsatz von Künstlicher Intelligenz akzeptiert wird. Wie die Abbildung 16 verdeutlicht, würden auch 95% der Teilnehmer an der Umfrage einen persönlichen Ansprechpartner gegenüber einem KI-Tool bevorzugen.

Um zu überprüfen, was Bewerber, die KI-Tools bevorzugen würden von Bewerbern unterscheidet, welche persönliche Ansprechpartner bevorzugen würden, wurde die Hypothese H4: „Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, beschäftigen sich lieber mit aktuellen und neuen Technologien als Bewerber, welche den persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden“, aufgestellt. Allerdings kann mithilfe des Mann-Whitney-Tests, auf Grund des sehr hohen p-Wertes von 0,965, die Nullhypothese gleicher Mittelwerte unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus von 5% nicht verworfen werden. Somit kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, lieber mit aktuellen und neuen Technologien beschäftigen als Bewerber, welche den persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden.⁶¹⁰

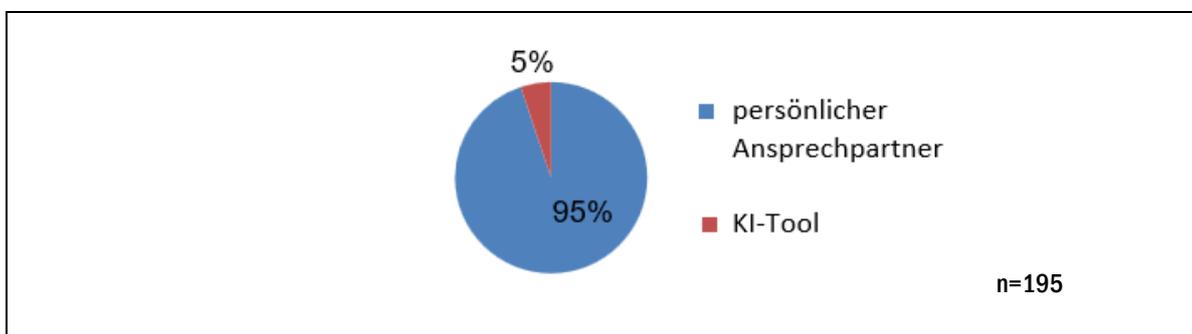


Abbildung 16: Entscheidung zwischen persönlichem Ansprechpartner und KI-Tool

⁶¹⁰ Vgl. Anhang Anlage 5.

4.5 Akzeptanz Künstlicher Intelligenz im Recruiting – Empirie vs. Theorie

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt zusammenfassend ein Vergleich der Bewerberakzeptanz der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zu den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche. Um einen Vergleich vornehmen zu können, erfolgt zunächst auf Grundlage des in Kapitel 4.1 „Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting“ konzipierten Modells eine umfassende Analyse der Bewerberakzeptanz der empirischen Untersuchung.

Die nachfolgende Tabelle 4 veranschaulicht zusammengefasst die Operationalisierung der Variablen der Umfrage, welche dem Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz zugrunde liegen sowie deren Ergebnis. Dies ermöglicht eine Interpretation der Verhaltensintention und des Nutzungsverhaltens der Befragten hinsichtlich des Einsatzes Künstlicher Intelligenz im Recruiting.

Hinsichtlich der modellierenden Variablen des Modells zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting erfolgt die Interpretation der Bewerberakzeptanz für Bewerber, welche Tätigkeiten in Kreditinstituten nachgehen und sich im jungen Erwachsenenalter befinden. Im Zuge der Umfrage wurde die Verhaltensintention der Befragten mithilfe einer sechs-stufigen Likert-Skala gemessen.

Variable	Operationalisierung Umfrage	Ergebnis (arithmetisches Mittel)	Interpretation
Erwartete Leistung	Einschätzung der Analysefähigkeit der KI-Tools	4,2 (SD=1,033)	→ eher gut
Erwarteter Nutzen	Einschätzung des Nutzens der KI-Tools im Recruiting	4,3 (SD=0,991)	→ eher nützlich
Persönliche Einstellung	Beschäftigung mit neuen Technologien	4,5 (SD=1,038)	→ eher gerne bis gerne
	Einstellung gegenüber neuen Technologien	4,8 (SD=0,959)	→ offen
	Kenntnisse über die Funktionsfähigkeit von KI	3,7 (SD=1,000)	→ eher gut

Tabelle 4: Analyse der Bewerberakzeptanz

Wie in Tabelle 4 ersichtlich, verfügen die Befragten zusammengefasst über eine eher positive Verhaltensintention gegenüber Künstlicher Intelligenz im Recruiting.

Tiefere Einblicke in die Operationalisierung der Einflussvariablen der Verhaltensintention ermöglichen eine konkretere Überprüfung der Bewerberakzeptanz.

Die aufgestellte Hypothese H1: „Bewerber, die bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, schätzen den Nutzen von KI-Tools im Recruiting höher ein als Bewerber, welche noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten“, konnte nicht verifiziert werden. Somit kann nicht geschlussfolgert werden, dass bisherige Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz die Einschätzung des erwarteten Nutzens erhöhen und die Verhaltensintention und damit einhergehend auch die Bewerberakzeptanz positiv beeinflussen. An diesem Punkt gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die Stichprobe der Befragten, welche bereits Berührungspunkte mit Künstlicher Intelligenz im Recruiting hatten, mit $n=27$ recht gering ist und diesbezüglich somit keine repräsentativen Aussagen getroffen werden können.

Ebenfalls nicht verifiziert werden konnte die Hypothese H2: „Je besser die persönlichen Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz, desto höher wird der Nutzen von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“. Es kann somit nicht aufgezeigt werden, dass die Befragten mit tiefgehenden Kenntnissen über die Funktionsweise auch das Potential des Nutzens von Künstlicher Intelligenz sehen. Es ist davon auszugehen, dass Anwendungen der Künstlichen Intelligenz in vielen Bereichen in den kommenden Jahren zunehmen werden. Das hat zur Folge, dass voraussichtlich auch die Kenntnisse über Künstliche Intelligenz bei potenziellen Bewerbern zunehmen werden. Allerdings wissen die Befragten mit tiefgehenden Kenntnissen auch, wie breit das Themenfeld „Künstliche Intelligenz“ aufgestellt ist. Auf Grund dessen sind sie in ihrer Einschätzung über die Kenntnisse möglicherweise zurückhaltender, als die Befragten, welche über keine tiefgehenden Kenntnisse verfügen. Die verifizierte Hypothese H5: „Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen, schätzen ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI besser ein als Bewerber, welche keine KI-Systeme im Alltag benutzen“, zeigt jedoch, dass sich die Befragten, welche ihre Kenntnisse bezüglich Künstlicher Intelligenz gut einschätzen, sich auch mit KI-Systemen beschäftigen.

Im Zuge der quantitativen Forschung wurde ebenfalls untersucht, ob es eine Unterscheidung zwischen den Bewerbern, welche KI-Tools bevorzugen und den Bewerbern, welche persönliche Ansprechpartner bevorzugen würden, gibt. Die hierfür aufgestellte Hypothese H4: „Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, beschäftigen sich lieber mit aktuellen und neuen Technologien als Bewerber, welche persönliche Ansprechpartner vorziehen würden“ konnte nicht verifiziert werden. Dahingehend kann im Rahmen dieser Forschung von keiner Unterscheidung der Bewerber hinsichtlich dem persönlichen Nutzungsverhalten in Bezug auf die Bewerberakzeptanz geschlossen werden.

Mithilfe der durchgeführten Befragung konnte jedoch aufgezeigt werden, dass die Bewerber von Kreditinstituten insbesondere die Chance einer vereinfachten Handhabung mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz im

Recruiting verbinden. Ebenso damit verbunden wird auch die Chance einer objektiveren und neutraleren Bewertung durch Künstliche Intelligenz. Daran wird deutlich, dass mithilfe des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting die Candidate Experience der Bewerber dahingehend optimiert werden kann, dass der Recruiting-Prozess schneller und effizienter gestaltet werden kann. Hier liegt eine Übereinstimmung mit den theoretischen Erkenntnissen vor. Denn wie im Kapitel 3.1.3 „Candidate Experience und Candidate Journey“ aufgezeigt werden konnte, stellt ein kurzweiliges Bewerbungsverfahren eine zentrale Einflussgröße für positive Erfahrungen der Bewerber während des Recruiting-Prozesses dar. Ein positives Nutzungsverhalten von Künstlicher Intelligenz im Recruiting liegt somit unter der Bedingung vor, dass der Recruiting-Prozess durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz beschleunigt wird.

Die Bewerber von Kreditinstituten verbinden die Risiken des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz insbesondere im Bereich der fehlenden menschlichen Interaktion sowie der damit verbundenen fehlenden Berücksichtigung der Persönlichkeit. Daraus lässt sich schließen, dass die Befragten nicht dazu bereit sind, Künstliche Intelligenz im gesamten Recruiting-Prozess, ohne jegliche Interaktion mit menschlichen Recruiter, zu akzeptieren. Der Aspekt der Diskriminierung wird von den Bewerbern von Kreditinstituten sowohl als Chance als auch als Risiko wahrgenommen. Einerseits wird damit die Chance des objektiveren Prozesses und einer damit einhergehenden geringeren oder sogar ein Prozess ohne Diskriminierung gesehen. Andererseits wird aber auch das Risiko der Diskriminierung durch falsch interpretierte Daten damit verbunden. Daran wird deutlich, dass zum aktuellen Zeitpunkt die Erfahrungen der Befragten mit Künstlicher Intelligenz noch nicht weitverbreitet vorhanden sind, um den Aspekt der Diskriminierung durch Erfahrungen mit KI-Tools konkret beurteilen zu können.

Aus den theoretischen Erkenntnissen zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting gehen unterschiedliche Ergebnisse hervor. Die befragten Studenten der technischen Hochschule nehmen Chatbots und E-Assessments eher negativ bezüglich der Candidate Experience wahr.⁶¹¹ Der Einsatz von KI-Tools im Recruiting auf die Probanden von Kreditinstituten wird, wie die empirische Forschung dieser Arbeit verdeutlicht hat, grundsätzlich eher positiv wahrgenommen.

Allerdings kann die in der Studie „Barometer Personalvermittlung 2022“ festgestellte hohe Nutzungsbereitschaft von Künstlicher Intelligenz im Recruiting⁶¹² nicht auf die Probanden dieser Umfrage übertragen werden. Denn bei der Frage bezüglich der Wahl zwischen dem KI-Tool und dem persönlichen Ansprechpartner geht klar hervor, dass persönliche Ansprechpartner nach wie vor gewünscht sind und die Probanden zum aktuellen Zeitpunkt nicht bereit sind, KI-Tools dem persönlichen Ansprechpartner vorzuziehen.

Analog zur Studie bei welcher ebenfalls eine Szenarioanalyse durchgeführt wurde,⁶¹³ kommt auch die empirische Untersuchung dieser Arbeit zu dem Fazit, dass eine Persönlichkeitsanalyse im Zuge von KI-basierten Interviews die geringste Zustimmung erhält. Ein Unterschied ist jedoch in der Beurteilung der Zustimmung des

⁶¹¹ Vgl. Auer, A. (2021), S. 38; vgl. hierzu auch Kapitel 4.1 Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting.

⁶¹² Vgl. BAP (Hrsg.) (2022), S. 11; vgl. hierzu auch Kapitel 4.1 Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting.

⁶¹³ Vgl. Dahm, M./Dregger, A. (2019), S. 260 f; vgl. hierzu auch Kapitel 4.1 Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting.

Einsatzes von Chatbots und der automatisierten Bewerbervorauswahl ersichtlich. Im Gegensatz zu den theoretischen Erkenntnissen aus der Studie gelangt die empirische Untersuchung dieser Arbeit zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von Chatbots eine höhere Zustimmung erhält als der Einsatz einer automatisierten Bewerberauswahl durch Künstliche Intelligenz.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass die Probanden grundsätzlich offen gegenüber Künstlicher Intelligenz im Recruiting eingestellt sind, da sie eine eher positive Verhaltensintention diesbezüglich aufweisen. Im Zuge der Szenarioanalyse wird allerdings deutlich, dass die Akzeptanz gegenüber der KI-Tools abnimmt, je weiter der Recruiting-Prozess vorangeschritten ist. Ebenso würde sich die große Mehrheit der Befragten für den persönlichen Ansprechpartner entscheiden, wenn sie die Wahl zwischen einem KI-Tool und einem persönlichen Ansprechpartner hätte. Ein positives Nutzungsverhalten ist somit zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht gegeben, da sich die Befragten nicht freiwillig für die Anwendung der KI-Tools im Recruiting entscheiden würden. Um die Bewerberakzeptanz hinsichtlich KI-Tools zu gewährleisten, müssen persönliche Ansprechpartner ebenfalls in den Recruiting-Prozess integriert sein. Die menschlichen Recruiter dürfen keinesfalls vollständig durch KI-Tools ersetzt werden.

4.6 Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung

Es ist erforderlich, die durchgeführte empirische Untersuchung kritisch zu reflektieren. In Bezug auf die Auswahl der Stichprobe gilt es anzumerken, dass die Befragten zum Zeitpunkt der Befragung zwar in den letzten drei Jahren einen Recruiting-Prozess absolviert haben, jedoch nicht zum aktuellen Zeitpunkt einen Prozess durchlaufen. Um die Meinungen von aktuellen, potenziellen Bewerbern von Kreditinstituten miteinfließen zu lassen, hätte die Umfrage beispielsweise auch an Interessierte auf einer Bewerbermesse verteilt werden können. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die befragten Auszubildenden und dualen Studenten nach Absolvierung der Ausbildung beziehungsweise des dualen Studiums nochmal einen Recruiting-Prozess in Kreditinstituten durchlaufen, da viele voraussichtlich in der Bankenbranche weiterhin arbeiten werden. Dem hinzuzufügen ist, dass die Stichprobe nicht zufällig zusammengesetzt wurde und eine lokale Nähe innerhalb der Kreditinstitute im Umkreis Baden-Württemberg aufweist. Auf die Grundgesamtheit aller Bewerber von Kreditinstituten können die Ergebnisse der Stichprobe somit nicht übertragen werden, insbesondere auch, da der Stichprobenumfang die Altersstruktur eines typischen Studentenalters aufweist. In weiterführenden Forschungen gilt es zu erforschen, inwieweit Rückschlüsse auf andere Regionen in Deutschland sowie andere Altersstrukturen gezogen werden können.

Ein weiterer Kritikpunkt stellt die ungleiche Verteilung der Praxispartner der befragten Auszubildenden und Dualen Studenten dar. Während die Privatbanken, Landesbanken, sonstige Banken sowie Finanzdienstleistungsunternehmen nur gering vertreten sind, liegt eine Übergewichtung der Genossenschaftsbanken und Sparkassen vor. Aufgrund dieser ungleichen Verteilungen hat sich dieser Stichprobenumfang als ungeeignet für die Untersuchung auf Unterschiede zwischen den Sichtweisen der Befragten verschiedener Banken herauskristallisiert. Durch weiterführende Forschungen, zum Beispiel mithilfe qualitativer Befragungen, kann untersucht werden,

ob es grundlegende Unterschiede zwischen den Sichtweisen von Bewerbern unterschiedlicher Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen hinsichtlich dem Themengebiet „Künstliche Intelligenz im Recruiting“ gibt.

Die in Kapitel 4.4 angenommene Repräsentativität bei einer Fehlerspanne von 6% gilt es somit, aufgrund der vorherigen genannten Punkte, kritisch zu reflektieren. Zudem hätte die Fehlerspanne reduziert werden können, indem möglicherweise durch eine persönliche Ansprache und Verteilen der Umfrage in den Kursen des DHBW-Standorts der Verfasserin dieser Bachelorarbeit ein höherer Stichprobenumfang hätte erzielt werden können.

Die ausgewählte Stichprobe fungiert jedoch als solide Grundlage für die Handlungsempfehlung für Kreditinstitute innerhalb des Umkreises, da in Bezug auf die befragten Studenten, Meinungen unterschiedlicher Standorte der DHBW mit in die Umfrage eingeflossen sind.

Aus Sicht der Fragebogenkonzeption hätte noch die Frage: „Unter welchen Voraussetzungen wärst du bereit, Künstliche Intelligenz im Recruiting zu akzeptieren?“, hinzugefügt werden sollen. In Bezug auf die Forschungsfrage: „Was unterscheidet Bewerber, die KI-Tools bevorzugen würden von Bewerbern, welche persönliche Ansprechpartner bevorzugen würden?“ hätten somit noch tiefergehende Erkenntnisse aus der Frage gezogen werden können.

Auch das Modell zur Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting wird im Folgenden kritisch reflektiert. In Anbetracht des Umfangs dieser Arbeit wurde die Erweiterung der „Unified Theory of Acceptance and Use of Technology“ zum Modell der Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting nicht empirisch unterlegt, sondern wurde ausgehend von den theoretischen Erkenntnissen abgeleitet. Das Vorgehen ermöglicht jedoch die Operationalisierung der Bewerberakzeptanz und kann somit auch als Grundlage für weiterführende Forschungen hinsichtlich dieses Themengebietes fungieren.

4.7 Handlungsempfehlung für Kreditinstitute

Im Folgenden werden auf Grundlage der Umfrageergebnisse und der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche Handlungsempfehlungen für Kreditinstitute für den Einsatz von KI-Tools im Recruiting abgeleitet.

Viele Kreditinstitute schrecken zum aktuellen Zeitpunkt davor zurück, Kosten für die Etablierung von KI-Tools im Recruiting aufzuwenden.⁶¹⁴ Aus diesem Grund wird empfohlen, zunächst eine Kosten-/Nutzenanalyse hinsichtlich des Einsatzes von KI-Systemen für den Recruiting-Prozess durchzuführen. Mithilfe dessen kann für ein individuelles Kreditinstitut abgewogen werden, ob die Kostenaufwendungen oder die Kosteneinsparungen durch die KI-Tools überwiegen. Vor dem Einsatz der Technologien ist zudem eine gründliche Anforderungsanalyse von zentraler Bedeutung. Im Zuge dessen müssen einerseits die Anforderungen an die Stellen gründlich analysiert werden. Andererseits müssen auch die Werte und die Kultur des rekrutierenden Kreditinstituts reflektiert werden, um die KI-Tools explizit auf das Unternehmen anpassen zu können.⁶¹⁵ Um das Bewusstsein der Institute hinsichtlich der Chancen und Risiken, welche mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz einhergehen, zu stärken, können weiterführend Workshops durchgeführt werden.

Um die Kosten für ein einzelnes Institut gering zu halten, empfiehlt es sich, die Konzipierung der KI-Tools für das Recruiting zunächst auf Verbandsebene vorzunehmen. Insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit und Analyse der für die Tools notwendigen Daten können diese zentriert für eine Bankengruppe auf Verbandsebene, zum Beispiel im Rahmen des BVRs für die Genossenschaftsbanken, gesammelt und aufbereitet werden. Eine weitere Möglichkeit stellt die Kooperation mit externen Dienstleistern dar, welche KI-Tools für das Recruiting auf dem Markt anbieten.

Zudem sollte bei der Verwendung von Künstlicher Intelligenz im Recruiting darauf geachtet werden, dass die zugrundeliegenden Daten der verwendeten Tools bekannt sind und gründlich analysiert wurden. Das reduziert die Gefahr der diskriminierenden Algorithmen. Wenn in einem vorhandenen Datensatz zum Beispiel Minderheiten im Zuge der Datenaufbereitung entdeckt werden, können die Daten im Zuge einer algorithmischen Korrekturmaßnahme unterschiedlich gewichtet werden, um die bestehenden Bias in den Daten zu korrigieren.⁶¹⁶ Unter Berücksichtigung der Richtlinien des Ethikbeirates für den Einsatz von KI-Lösungen ist es wichtig, die KI-Lösungen möglichst transparent zu gestalten. Aus diesem Grund sollten die Bewerber, wenn KI-Tools im Recruiting-Prozess eingesetzt werden, explizit auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz hingewiesen werden. Denn aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass dies den Bewerbern von Kreditinstituten wichtig ist.

Aus den Ergebnissen der Umfrage sowie den Erkenntnissen aus der Literatur geht ebenfalls hervor, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zum aktuellen Zeitpunkt nicht im gesamten Recruiting-Prozess eingesetzt werden sollte. Die Ergebnisse der Umfrage haben gezeigt, dass der Einsatz von Chatbots am meisten von den

⁶¹⁴ Vgl. Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement Bankenverband (2023), Ergebnisprotokoll vom 07.02.2023.

⁶¹⁵ Vgl. Lochner, K. (2021), S. 138.

⁶¹⁶ Vgl. Anslinger, J. (2021), S. 6.

Bewerbern akzeptiert wird. Je weiter der Recruiting-Prozess vorangeschritten ist, desto weniger Zustimmung erhalten KI-Tools. So können beispielsweise Chatbots auf der Karrierewebseite der Kreditinstitute etabliert werden. Es sollte im Zuge dessen die Chancen des Einsatzes von Chatbots hervorgehoben werden. Dies wird erreicht, indem darauf hingewiesen wird, dass der Chatbot zu jeder Tageszeit für Fragen der Bewerber bereitsteht. Die Verfasserin dieser Bachelorarbeit empfiehlt zudem, wie bereits im Kapitel 3.2.2 „Kommunikation mit Bewerbern – Chatbots“ erläutert, Schwellenwerte zur Absicherung der Falschantworten zu integrieren. Ebenfalls können auch im ersten Schritt des Recruiting-Prozesses Predicting-Programme zur Ermittlung des Personalbedarfs eingesetzt werden.⁶¹⁷

Wird Künstliche Intelligenz im weiterführenden Recruiting-Prozess eingesetzt, sollte der Bewerber freiwillig entscheiden können, ob er die Verwendung des KI-Tools möchte oder nicht. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Bewerber seine Bewerbung zurückzieht. Zusammenfassend gilt die Prämisse: KI-Tools sollen den Recruiting-Prozess unterstützen, niemals jedoch die menschlichen Recruiter gänzlich ersetzen.

Vor dem Einsatz der neuen Technologien bedarf es allerdings einer adäquaten Definition der Kompetenzanforderungen der Beschäftigten in den HR-Bereichen. Um „entsprechende Weiterbildungen zu konzipieren, sollten Personalverantwortliche die Digitalisierungsprozesse und die damit verbundenen Veränderungen in Arbeitsaufgaben im eigenen Betrieb reflektieren und antizipieren.“⁶¹⁸ Es ist von zentraler Bedeutung, die Mitarbeitenden der Fachabteilung in die Etablierung der neuen Systeme miteinzubeziehen.⁶¹⁹ Der Wissensaufbau der Recruiter sollte auch ethische Aspekte hinsichtlich des Umgangs mit Künstlicher Intelligenz berücksichtigen. Somit können die Beschäftigten für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz auf Persönlichkeitsaspekte sensibilisiert werden und lernen, was im Zuge dessen zu beachten ist. Die Verfasserin dieser Bachelorarbeit empfiehlt zudem eine eigene Ethikkommission für Künstliche Intelligenz in den Kreditinstituten zu etablieren.⁶²⁰ Diese Kommission ermöglicht die laufende Überwachung der Einhaltung der in Kapitel 3.4 „Kritische Reflexion Künstlicher Intelligenz im Recruiting“ vorgestellten Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

Werden die KI-Systeme im Recruiting eingesetzt, ist es erforderlich, sich Meinungen von nutzenden Personen bezüglich der Systeme einzuholen, um diese kontinuierlich anpassen und optimieren zu können.

⁶¹⁷ Vgl. Expertengespräch Assistant Professorin Forschungsuniversität für digitale Innovationen (2023), Ergebnisprotokoll vom 06.03.2023.

⁶¹⁸ Franken, S./Wattenberg, M. (2021), S. 6.

⁶¹⁹ Vgl. Expertengespräch Assistant Professorin Forschungsuniversität für digitale Innovationen (2023), Ergebnisprotokoll vom 06.03.2023.

⁶²⁰ Vgl. Wilke, G./Bendel, O. (2022), S. 663.

5 Fazit und Ausblick

Die zentrale Zielsetzung dieser Bachelorarbeit lag in der Analyse der Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz im Recruiting, insbesondere in Kreditinstituten, unter Berücksichtigung der damit einhergehenden Chancen und Risiken.

Es konnte aufgezeigt werden, dass Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz für den gesamten Recruiting-Prozess vorhanden sind. Eine tiefergehende Analyse durch die Befragung hat jedoch gezeigt, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zum aktuellen Zeitpunkt nicht für jeden Schritt des Recruiting-Prozesses für Kreditinstitute zu empfehlen ist. KI-Tools werden in den ersten Phasen des Recruiting-Prozesses besser akzeptiert als in den finalen Schritten des Prozesses. Aus diesen Erkenntnissen geht hervor, dass sich insbesondere der Einsatz von Chatbots im Recruiting-Prozess gut eignet. Ebenso kann die Methode des Active Sourcing den Prozess effizienter gestalten.

Ausgehend von der Analyse der Auswirkungen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf die Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Recruiter wurde deutlich, dass ein Wandel der Kompetenzen erforderlich ist. Insbesondere die Kompetenz der KI-Akzeptanz der Recruiter ist wichtig. Um die KI-Tools zielgerichtet anwenden zu können, müssen die Recruiter in einem ersten Schritt mit diesen vertraut sein und diese akzeptieren. Des Weiteren sind neue Kompetenzen, wie zum Beispiel die Tool-Affinität und Berater-Kompetenz, von zentraler Bedeutung. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird ersichtlich, dass sich die Rolle der Recruiter immer weiter hin zu einer Spezialisten-Rolle im Unternehmen entwickelt. Im Zuge dessen sind Fortbildungen zur Erweiterung der Kompetenzen erforderlich.

Beim Einsatz von Algorithmen auf Persönlichkeitsaspekte ist es von großer Wichtigkeit, die Vorgaben der DSGVO einzuhalten. Die Orientierung an den Richtlinien des Ethikbeirates für den Einsatz von KI-Lösungen fungiert ebenfalls als Grundlage für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting. Von zentraler Bedeutung ist zudem eine kritische Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Daten der KI-Tools.

Im empirischen Teil der Arbeit wurden die Auswirkungen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz im Recruiting auf die Akzeptanz von Bewerbern von Kreditinstituten erforscht. Dabei wurde deutlich, dass die Bewerber den KI-Tools im Recruiting grundsätzlich offen gegenüberstehen, da eine eher positive Verhaltensintention gegeben ist. Allerdings liegt zum aktuellen Zeitpunkt noch kein positives Nutzungsverhalten hinsichtlich einer freiwilligen Nutzung der Tools im Recruiting vor. Dies führt abschließend zu dem Ergebnis, dass die menschlichen Recruiter nicht vollständig durch Künstliche Intelligenz ersetzt werden dürfen, worin eine Übereinstimmung mit den Erkenntnissen aus der Literatur vorliegt. Denn das Fazit lautet: *„nicht die KI entscheidet, sondern Menschen.“*⁶²¹

Insgesamt ist festzuhalten, dass die zentrale Zielsetzung, die Analyse der Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz im Recruiting und der damit einhergehenden Erforschung der Bewerberakzeptanz, im Rahmen dieser

⁶²¹ Zollinger, G. (2022), S. 47.

Bachelorarbeit erreicht wurde. Neben dem bereits in Kapitel 4.6 „kritische Würdigung der empirischen Untersuchung“ aufgezeigten weiterführenden Forschungsbedarf, kann in weiterführenden Forschungen die Unternehmenssicht hinsichtlich dieses Themengebiets als Forschungsfokus fungieren. Mithilfe qualitativer Interviews können Unternehmen, welche bereits Künstliche Intelligenz im Recruiting nutzen, hinsichtlich einer Nutzen-/Kostenanalyse der KI-Tools sowie deren Erfahrungen bezüglich der Bewerberakzeptanz analysiert werden. Die Ausarbeitung technischer Rahmenbedingungen für das KI-basierte Recruiting stellt ebenfalls einen weiteren Forschungsbedarf dar.

Spekulationen über das Recruiting der Zukunft führen zu folgendem Bild: Bewerber führen Bewerbungsgespräche mit einem Avatar, welcher kaum von einem Menschen zu unterscheiden ist. Anbieter zur Entwicklung von Avataren, wie zum Beispiel Movio, existieren bereits auf dem Markt. Durch eine rasante Weiterentwicklung und Etablierung von Künstlicher Intelligenz in verschiedenen Lebensbereichen wird sich zeigen, ob und wann die Spekulationen zur Realität werden.

Zusammenfassend hat Künstliche Intelligenz das Potenzial, den Recruiting-Prozess effizient und innovativ auszurichten, wodurch eine Optimierung der Candidate Experience möglich ist. Die erörterten Risiken dürfen jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

Schlussendlich wird Künstliche Intelligenz „[voraussichtlich] einen noch größeren Einfluss auf die Menschheit haben als das Internet.“⁶²² „Es gilt daher, mit solchen Technologien zu arbeiten statt gegen sie.“⁶²³

⁶²² Wiechmann, C. (2023), S. 34.

⁶²³ Walther, P. (2023), S. 8.

Literaturverzeichnis

Abdelkafi, N. et al. (O.J.): Künstliche Intelligenz (KI) im Unternehmenskontext. Literaturanalyse und Thesenpapier, Fraunhofer-Zentrum für internationales Management und Wissensökonomie IMW, Universität Leipzig.

Adamopoulou, E./Moussiades, L. (2020): An Overview of Chatbot Technology. In: Maglogiannis, I./Iliadis, L./Pimenidis, E. (Hrsg.): Artificial Intelligence Applications and Innovations. 16th IFIP WG 12,5 International Conference, AIAI 2020 Neos Marmaras, Greece, June 5-7, 2020 Proceedings, Part II. Cham.

Anslinger, J. (2021): Faire KI – (wie) geht das?. IFZ – Electronic Working Papers, Nr. 1/2021, Graz.

Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) (Hrsg.) (2021): Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl. Wien.

Auer, A. (2021): Candidate Journey 2.0 – Welchen Einfluss haben Chatbots, E-Assessments und Co. auf die Candidate Experience?. Ingolstadt.

Backhaus, K. et al. (2021): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 16. Aufl., Wiesbaden.

Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R. (2015): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 3. Aufl., Berlin u.a.

BaFin (Hrsg.) (2021): Big Data und künstliche Intelligenz: Prinzipien für den Einsatz von Algorithmen in Entscheidungsprozessen. O.O.

Berger-Grabner, D. (2022): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 4. Aufl., Wiesbaden.

Bochkay, K. et al. (2022): Textual Analysis in Accounting: What's next?. O.O.

Borgert, S./Helfritz, K. (2019): Künstliche Intelligenz in HR. Eine Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., der TU Kaiserslautern und des Algorithm Accountability Lab. O.O.

Brencic, V. (2021): Interaction between technology and recruiting practices. IZA World of Labor, Institute of Labor Economics. Bonn.

Brune, G. (2022): Künstliche Intelligenz heute. Anwendungen aus Wirtschaft, Medizin und Wissenschaft. Wiesbaden.

Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP) (Hrsg.) (2022): Barometer Personalvermittlung 2022. Wachstumspotenziale für ein modernes Recruiting. Fokusthema: KI im Recruiting. Berlin.

Buxmann, P./Schmidt, H. (2019): Künstliche Intelligenz als Basistechnologie des 21. Jahrhunderts. Grundlagen der Künstlichen Intelligenz und des Maschinellen Lernens. In: Buxmann, P./Schmidt, H. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz. Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg. Berlin, S. 3-40.

Carpenter, L. (2013): Improving the candidate experience. In: Strategic HR Review, Vol. 12, No. 4/2013, S. 203-208.

Cleff, T. (2011): Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, PASW (SPSS) und STATA. 2.Aufl., Wiesbaden.

Cleff, T. (2019): Angewandte Induktive Statistik und Statistische Testverfahren. Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und Stata. Wiesbaden.

Dahm, M./Dregger, A. (2019): Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern. In: Hermeier, B. /Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Wiesbaden, S. 249-272.

Die bank (Hrsg.) (2022): KINOTE. Künstliche Intelligenz, Big Data und Robotic Process Automation. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Nr. 1/2022, S. 6 f.

Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Aufl., Berlin u.a.

Dudler, L. (2020): Wenn Bots übernehmen – Chatbots im Recruiting. In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden, S. 101-112.

Egger, J. (2018): Instrumente, Modelle und Theorien zur Erfassung der Akzeptanz von NutzerInnen neuer Technologien. Graz.

Ernst, H./Schmidt, J./Beneken, G. (2020): Grundkurs Informatik. Grundlagen und Konzepte für die erfolgreiche IT-Praxis – Eine umfassende, praxisorientierte Einführung. 7. Aufl., Wiesbaden.

Ertel, W. (2016): Grundkurs Künstliche Intelligenz. Eine praxisorientierte Einführung. 4. Aufl., Wiesbaden.

Eschenbächer, J./Tegeler, I. (2021): Analyse von Candidate Experience als Erfolgsfaktor im digitalen HR-Recruiting. In: Tirrel, H./Winnen, L./Lanwehr, R. (Hrsg.): Digitales Human Resource Management. Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Wiesbaden, S. 195-216.

Ethikbeirat HR Tech (Hrsg.) (2021): Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit. O.O.

Fliegen, I. (2020): Crashkurs Recruiting. Personalbeschaffung und -auswahl. 2. Aufl., Freiburg.

Franken, S./Wattenberg, M (2021): Digitalisierte Arbeitswelt – neue Aufgaben, neue Kompetenzanforderungen. In: Tirrel, H./Winnen, L./Lanwehr, R. (Hrsg.): Digitales Human Resource Management. Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Wiesbaden, S. 1-16.

Gärtner, C. (2020): Smart HRM. Digitale Tools für die Personalarbeit. Wiesbaden.

Gethmann, C. et al. (2022): Künstliche Intelligenz in der Forschung. Neue Möglichkeiten und Herausforderungen für die Wissenschaft. Berlin.

Goretzko, D./ Israel, L. (2022): Pitfalls of Machine Learning based Personell Selection – Fairness, Transparency and Data Quality. München.

Gull, I. et al. (2021): Implementierung von KI im Mittelstand – Die Verfügbarkeit von Trainingsdaten und Förderung offener Datenstrukturen. WIK Kurzstudie. Bad Honnef.

Hammermann, A./Lehr, J./Burstedde, A. (2022): HR Analytics: Anwendungsfelder und Erfolgsfaktoren. IW-Report Nr. 28/2022, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.

Hedderich, J./Sachs, L. (2020): Angewandte Statistik. Methodensammlung mit R. 17. Aufl., Berlin.

Heinrichs, B./Heinrichs, J./Rüther, M. (2022): Künstliche Intelligenz. Berlin u.a.

Hohenberger, C./Oehler, P. (2022): Video-KI: Behavioral Intelligence im Recruiting. In: Wissensmanagement, Nr. 6/2022, S. 34 f.

Huber, M. et al. (2018): Maschinelles Lernen in der ökonomischen Forschung. In: Ifo Schnelldienst, Vol. 71, No. 7/2018, S. 50-53.

Jares, P./Vogt, T. (2021): Der Einsatz von KI-basierter Sprachanalyse im Bewerbungsverfahren. In: Knappertsbusch, I./Gondlach, K. (Hrsg.): Arbeitswelt und KI 2030. Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen. Wiesbaden, S. 75-82.

Jung, H. (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Aufl., München.

Kabel, P. (2020): Dialog zwischen Mensch und Maschine. Conversational User Interfaces, intelligente Assistenten und Voice-Systeme. Wiesbaden.

Kalder, I. (2019): Eine kurze Geschichte der künstlichen Intelligenz. In: Kersting, K./Lampert, C./Rothkopf, C. (Hrsg.): Wie Maschinen lernen. Künstliche Intelligenz verständlich erklärt. Wiesbaden, S. 135-140.

Kauschke, L. (2020): Akzeptanzstudie Smart Mobility. Htw saar. Forschungsgruppe Verkehrstelematik. Saarbrücken.

Klandt, H./Heidenreich, S. (2017): Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre. Von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung. Berlin u.a.

Kitzmann, A. (2022): Künstliche Intelligenz. Wie verändert sich unsere Zukunft? Wiesbaden.

Köchling, A. et al. (2020): Highly Accurate, But Still Discriminatory. A Fairness Evaluation of Algorithmic Video Analysis in the Recruitment Content. In: Business & Information Systems Engineering, Nr. 63, S. 39-54.

Kriegler, W. (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten. 1. Aufl., Freiburg.

Kronthaler, F. (2021): Statistik angewandt mit Excel. Datenanalyse ist (k)eine Kunst. 2. Aufl., Berlin.

Kunschke, D./Spitz, M./Pohle, J. (Hrsg.) (2022): FinTech. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und aufsichtsrechtliche Regulierung von Finanzdienstleistungen. 2. Aufl., Berlin.

Lichtenthaler, U. (2020): Integrierte Intelligenz. Wettbewerbsvorteile erzielen durch die Kombination menschlicher und künstlicher Intelligenz. Frankfurt am Main.

Lochner, K. (2021): Digitales Recruiting – neue Möglichkeiten, neue Herausforderungen und der Faktor Mensch. In: Tirrel, H./Winnen, L./Lanwehr, R. (Hrsg.): Digitales Human Resource Management. Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Wiesbaden, S. 137-156.

ManpowerGroup (Hrsg.) (2017): Skills Revolution 2.0. Roboter sind kein Grund zur Sorge: menschliche Lösungen für die digitalisierte Arbeitswelt. O.O.

McCarthy, J. et al. (1955): A proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. O.O.

Meub, L./Proeger, T. (2022): Künstliche Intelligenz im Handwerk und Mittelstand: Ein Forschungsüberblick, ifh Forschungsbericht Nr. 1, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk, Universität Göttingen.

Nadkarni, P./Ohno-Mschsdo. L./Chapman, W. (2011): Natural language processing: an introduction. In: Journal of the American Medical Informatics Association, Nr. 18/2011, S. 544-551.

Nawaz, N. (2019): Artificial Intelligence interchange human intervention in the recruitment process in Indian Software Industry. In: International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering, Vol. 8, No. 4. July-August/2019, S. 1433-1442.

Nied, J./Bilger, R./Ferdinand, H. (2018): Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. In: Markenbrand, Nr. 7/2018, S. 35-46.

Nguyen, C./Zeigermann, O. (2021): Machine Learning kurz & gut. 2. Aufl., Heidelberg.

PAiCE (Hrsg.) (2018): Potentiale der Künstlichen Intelligenz im produzierenden Gewerbe in Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm PAiCE – Platforms/Additive Manufacturing/Imaging/Communication/Engineering. Berlin.

Peris, M./Nüttgens, M. (2011): Anwendung der Unified Theory of Acceptance and Use of Technology zur Akzeptanzbestimmung von Web 2.0-Anwendungen in KMU-Netzwerken. Hamburg.

Rudel, S. (2021): People Analytics. Methoden und Werkzeuge zur Arbeit mit Daten im Human Resource Management. München.

Rütten, M. (2020): Nur etwas für Konzerne oder klappt Recruiting Analytics auch im Mittelstand? In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden, S. 161-182.

Schirmbrand, L. (2021): Die Auswirkungen der künstlichen Intelligenz auf den Recruiting-Prozess. Graz.

Steinle, I. (2023): Jetzt kommen die Roboter. In: Südwestpresse vom 30.01.2023, S. 3.

Sudahl, M. (2017): Roboter statt Recruiter: Digitalisierung im HR-Bereich. In: Wissensmanagement, Nr. 1/2017, S. 24 f.

Thalmann, S. et al. (2021): Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl. Wien.

Ullah, R./Witt, M. (2018): Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen – Prozess – Knowhow – Social Recruiting. 2. Aufl., Stuttgart.

Ulusoy, D. (2022): Neue Technologien. Die Bankenwelt steht noch ganz am Anfang der Reise. In: Die bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, KINOTE, Nr. 1/2022, S. 16-21.

Verhoeven, T./Goldmann, P. (2020): Digitalisierung im Recruiting: der Status quo. In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden, S. 7-24.

Verhoeven, T. (2020a): Digitale Candidate Experience. In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden, S. 51-66.

Verhoeven, T. (2020b): Künstliche Intelligenz im Recruiting. In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden, S. 113-128.

Wagner, G. (2019): Künstliche Intelligenz verhindert Diskriminierung? Muss nicht – kann aber!. In: DIW Wochenbericht, Vol. 86, No. 20/2019, S. 372 f.

Walther, P. (2023): Entscheidungskompetenz im Fokus. In: Personalwirtschaft Sonderheft, Nr. 4/2023, S. 6-11.

Wenker, P. (2020): Künstliche Intelligenz in der Praxis. Anwendung in Unternehmen und Branchen: KI wettbewerbs- und zukunftsorientiert einsetzen. Wiesbaden.

Wiechmann, J. (2023): “Alle Jobs werden sich ändern“. In: Capital, Nr. 4/2023, S. 34-37.

Wilke, G./Bendel, O. (2022): KI-gestütztes Recruiting – technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Grundlagen. O.O.

Wittpahl, V. (Hrsg.) (2019): it-Themenband. Künstliche Intelligenz. Technologie Anwendung Gesellschaft. Berlin.

Wittram-Schwardt, N./Bogs, N. (2021): Künstliche Intelligenz in der Recruiting-Praxis. In: Tirrel, H./Winnen, L./Lanwehr, R. (Hrsg.): Digitales Human Resource Management. Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Wiesbaden, S. 157-172.

Zaborowski, H. (2020): Der Mensch im digitalisierten Recruiting. In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden, S. 215-224.

Zollinger, G. (2022): Automatisierte Vorurteile vermeiden: Der Weg zur ethischen KI. In: Die bank (Hrsg.): KINOTE. Künstliche Intelligenz, Big Data und Robotic Process Automation. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Nr. 1/2022, S. 44-47.

Verzeichnis der Internetquellen

AGISI (Hrsg.) (2020): A working list: Definitions of Artificial Intelligence and Human Intelligence, https://agisi.org/Defs_intelligence.html (Stand: 30.03.2023).

Jahn, T. (2023): Funktionen und Nachteile der KI des Startups OpenAI, <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/chatgpt-funktionen-und-nachteile-der-ki-des-start-ups-openai-/28941524.html> (Stand: 05.03.2023).

Marx, P. (o.J.): Stichprobenrechner: Umfang der Stichprobe einfach berechnen, <https://www.questions-tar.de/blog/stichprobenrechner-umfang-der-stichprobe-einfach-berechnen/> (Stand: 11.03.2023).

Meier, M. (2021): Wie Künstliche Intelligenz den Börsenhandel beeinflusst. In: Der Bank Blog vom 05.10.2021. <https://www.der-bank-blog.de/ratgeber/wie-kuenstliche-intelligenz-den-boersenhandel-beinflusst/3919/> (Stand: 15.04.2023).

Sauer, S./Schultz, H. (2022): Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch, <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch> (Stand: 06.02.2023).

Tagesschau (Hrsg.) (2023): Microsoft legt Bing-Chatbot an die Leine, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/microsoft-bing-chatbot-antworten-101.html> (Stand: 20.02.2023).

T-online (Hrsg.) (2023): Elon Musk hält KI für "gefährliche Technologie", <https://www.msn.com/de-de/finanzen/other/elon-musk-h%C3%A4lt-ki-f%C3%BCr-gef%C3%A4hrliche-technologie/ar-AA18aiLr> (Stand: 03.03.2023).

Universität Zürich (Hrsg.) (2022): Mann-Whitney-U-Test, https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_sps/unterschiede/zentral/mann.html# (Stand: 08.03.2023).

Welchering, P. (2020): Algorithmische Entscheidung. Wenn die KI ausrastet, <https://www.zdf.de/nachrichten/digitales/kuenstliche-intelligenz-rassismus-100.html> (Stand: 26.02.2023).

Gesprächsverzeichnis

Expertengespräch Assistent Professorin Forschungsuniversität für digitale Innovationen (2023): telefonisches Gespräch am 06.03.2023.

Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement Bankenverband (2023): Gespräch über Microsoft Teams am 07.02.2023.

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Expertengespräch Assistant Professorin einer Forschungsuniversität für digitale Innovationen	176
Anlage 2: Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement eines Bankenverbandes	178
Anlage 3: Fragebogen	180
Anlage 4: Stichprobenrechner	188
Anlage 5: Hypothesenprüfungen	189

Anlage 1: Expertengespräch Assistant Professorin einer Forschungsuniversität für digitale Innovationen

Das Gespräch fand am 06.03.2023 telefonisch zwischen der Assistant Professorin einer Forschungsuniversität für digitale Innovationen und der Verfasserin dieser Bachelorarbeit statt.

Welche Forschungen zum Themengebiet „Künstliche Intelligenz“, insbesondere im Personalbereich, haben Sie durchgeführt?

Ich hatte ein großes Forschungsprojekt im Bankenbereich. Es ging darum, dass KI in der Kreditberatung eingesetzt wurde, und wir haben uns angeschaut, wie sich die Arbeit, die Rollen und Profile der Kreditberater verändern. Aktuell habe ich ein großes Projekt, das im Medizinbereich angesiedelt ist. Da geht es um KI bei der Tumorerkennung. Zudem habe ich aber auch ein Projekt, in welchem es spezifisch um das Thema „Künstliche Intelligenz im Recruiting“ geht. Zum einen gibt es für die Mitarbeiterauswahl verschiedene KI-Systeme. Beispielsweise für die Vorfilterung von Lebensläufen. Was wir aber mehr sehen, ist die Idee, dass KI-Systeme aus vergangenen Daten lernen mit dem Ziel, objektiv bessere Leute auszuwählen. Hier arbeiten wir mit Unternehmen zusammen, bei welchen die Bewerber ein Video-Assessment, eine Art Game, durchlaufen. Dabei wird gemessen, wie zum Beispiel risikoaffin/risikoavers der Bewerber ist und welche Eigenschaften er mitbringt. Basierend darauf werden dann Bewerber ausgewählt, die weiter eingeladen werden. Die erste Runde übernimmt dann komplett die KI und die weiteren Runden die Recruiter. Es gibt auch Unternehmen, die KI im gesamten Recruiting-Prozess einsetzen und der Recruiter letztendlich nur noch das finale GO gibt. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass KI einfach als Predicting-Programm genutzt wird, also dass Mitarbeiter identifiziert werden, welche voraussichtlich bald kündigen werden, um den Mitarbeiterbedarf berechnen zu können.

Welche Herausforderungen, beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting, sehen Sie?

Spezifisch bei Banken, sehe ich das Problem, dass diese stark an die Verbundpartner gebunden sind. Somit sind diese in Bezug auf die Möglichkeiten der Implementierung technischer Lösungen eingeschränkt. Ebenso sehe ich die Schwierigkeit darin, die Notwendigkeit eines KI-Einsatzes zu sehen, Veränderungsprozesse durchzusetzen und diese erfolgreich umzusetzen. Allgemeiner gefasst sehe ich für Unternehmen die Herausforderung darin, zu entscheiden, woher diese die KI-Tools bekommen. Entwickle ich diese als Unternehmen selbst? Dann habe ich die Möglichkeit zu schauen, welche Werte und Daten mit einfließen. Welche Daten sollen genutzt werden? Soll nur aus vergangenen Daten gelernt werden? Eines der Unternehmen im Rahmen unserer Forschung hat zum Beispiel die eigenen Mitarbeiter gerankt und in High Performer und Low Performer unterteilt. Diese mussten einen Assessment-Test durchlaufen, um Vergleichswerte zu haben, aus welchen das KI-System dann gelernt hat. Hierfür wird allerdings ein großes Datenset benötigt. Andere Unternehmen haben hingegen KI-Lösungen extern eingekauft. Darin besteht allerdings die Problematik, dass nicht genau bekannt ist, auf welchen Daten die Systeme basieren und welche Werte eingeflossen sind.

Zu welchem Fazit sind Sie im Zuge Ihrer Forschung gekommen?

Die Unternehmen haben das Ziel, den menschlichen Bias bei Recruiting-Entscheidungen mithilfe des Einsatzes von KI-Tools zu umgehen, um somit objektivere und schnellere Entscheidungen treffen zu können. Wenn die KI-Tools nur basierend auf Daten durch Entwicklung-Teams entwickelt werden, dann können die Recruiter damit nichts anfangen, da diese nicht in den Entwicklungsprozess integriert waren. Am Ende des Tages geht es also nicht darum, Recruiter durch KI komplett zu ersetzen, sondern diese in ihrer Arbeit und ihren Entscheidungen zu unterstützen. Unsere wichtigste „Lesson Learned“ aus dem Projekt ist es, dass wenn es um KI geht, wichtig ist, dass die Leute, welche die Tools am Ende nutzen, auch wirklich in den Entwicklungsprozess mit involviert sein müssen.

Eignet sich der Einsatz von KI-Tools im Recruiting Ihrer Meinung nach auch für kleine Unternehmen, oder lediglich für große Unternehmen?

Also ich glaube, es kommt grundsätzlich darauf an, für welchen Zweck es gebraucht wird. Klar haben größere Unternehmen mehr Ressourcen, aber prinzipiell würde ich sagen, dass es auch kleinere Unternehmen nutzen und davon profitieren können. Zum Beispiel, sind glaube ich, Predicting-Tools genauso wichtig auch für kleinere Unternehmen. Meiner Erfahrung nach sind Unternehmen in Deutschland aktuell diesbezüglich aber noch etwas hinterher, wenn ich das mit den Unternehmen in anderen Ländern vergleiche, was insbesondere aber auch an datenschutzrechtlichen Aspekten liegt.

Was sind für Sie zusammengefasst die zentralen Voraussetzungen, dass ein Unternehmen KI-Tools im Recruiting implementieren kann?

Einerseits klar die finanziellen Ressourcen. Aber ich glaube das Wichtigste ist wirklich ein offenes Mindset, dass man offen dafür ist und kritisch darüber diskutiert und sich sehr genau überlegt, wo man die Daten herbekommt, um Themen wie Diskriminierung durch falsch trainierte Datensätze zu vermeiden.

Anlage 2: Expertengespräch Abteilungsleiter Personalmanagement eines Bankenverbandes

Das Gespräch fand am 07.02.2023 über Microsoft Teams zwischen dem Abteilungsleiter Personalmanagement eines Bankenverbandes und der Verfasserin dieser Bachelorarbeit statt.

Wie ist der aktuelle Status Quo der Banken und des Bankenverbandes hinsichtlich des Themas „Künstliche Intelligenz im Recruiting“?

Bei uns haben wir mit zwei externen Wissenschaftlern das Thema aufgegriffen. Die Beiden haben in ihrem wissenschaftlichen Arbeiten den Schwerpunkt auf dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Hier haben wir im vergangenen Jahr zwei Webinare angeboten. Das erste Webinar behandelte die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz im Allgemeinen und wie sich dadurch die Situation für die Mitarbeiter verändert. Beim zweiten Webinar ging es mehr um Anwendungsfälle innerhalb der Bank, wozu auch das Thema Recruiting gehört. Zu den beiden Webinaren hatten wir Anmeldungen von ca. 25 Teilnehmern verschiedener Banken, die sich grundsätzlich mit dem Thema beschäftigen wollen, wo jedoch noch keine direkten Aktivitäten in diesem Themenbereich zu verzeichnen sind. Dann hatten wir noch gefragt, wer sich vorstellen könnte, in einem kleinen Arbeitskreis mitzuarbeiten. Hier haben sich drei oder vier Banken gemeldet. Das war für uns ein Indiz, dass sich zurzeit nur ein kleiner Kreis mit diesem speziellen Thema auseinandersetzt. Zudem gibt es bei unserem Bankenverband noch eine Kollegin, die sich mit dem Thema Künstliche Intelligenz insgesamt beschäftigt.

Außerdem sind IT-Dienstleister in der Gruppe am überlegen, ob sie es nutzen können. Das ist aber noch keine Entwicklung, die konkret an Banken gerichtet ist. In Bezug auf den Bereich Personal ist der aktuelle Stand das E-Recruiting mit dem sogenannten Check-in. In diesem werden die Bewerbungen eingegeben und hochgeladen. Wenn ich den Kollegen richtig verstanden habe, überlegen sie, eine Art Chatbot aufzusetzen, mit welchem Bewerber einen ersten Austausch haben können. Dies sind die ersten Ansätze. Das ist noch nicht Realität, aber in diese Richtung könnte sich das Ganze entwickeln.

Gibt es bereits Banken in der Gruppe, die Künstliche Intelligenz im Recruiting nutzen?

Aktuell sind mir noch keine bekannt, welche Künstliche Intelligenz im Recruiting nutzen.

Wie wird aktuell die Rolle der Recruiter wahrgenommen?

Wir haben 2019 ein Projekt aufgesetzt, bei welchem wir überlegt haben, wo die Arbeit im Personalbereich überhaupt hingehet. Der Recruiter wird immer mehr zum Spezialisten. Und zwar einerseits auf Grund der Tatsache, dass der Arbeitsmarkt immer stärker Richtung Arbeitnehmermarkt rutscht und zum anderen, dass die einzelnen Zielgruppen immer spezifischer angesprochen werden müssen. Das Thema Künstliche Intelligenz ist hier noch nicht inbegriffen. Das heißt, man braucht noch eine gewisse Expertise zu den Methoden, Techniken, etc. Diese Kompetenz sehe ich in den meisten Häusern aktuell noch nicht. Auch wenn der Einsatz von Künstlicher Intelligenz Vorteile bieten würde, kommt es glaube ich, in vielen Häusern noch nicht an. Ich glaube das ist der Hintergrund, warum es bei uns bisher noch relativ wenig zu diesem Thema gibt.

In Ihrer Mail hatten Sie erwähnt, dass das Thema „Künstliche Intelligenz im Recruiting“ für die Banken der Gruppe eine nicht ganz leichte Thematik darstellt. Wo genau sehen Sie die Herausforderungen?

Ich sehe die Herausforderung darin, dass entsprechend große Datenmengen benötigt werden und deswegen ist die Nutzung für das einzelne Haus meiner Meinung nach erstmal utopisch. Man bräuchte Angebote von zentralen Dienstleistern. Außerdem ist das Thema Fachkräftemangel in aller Munde und ein großes Problem für alle Häuser. Und gleichzeitig ist es auch eine Kostenfrage, da viele Häuser davor zurückschrecken, die Kosten aufzuwenden.

Anlage 3: Fragebogen

Hallo, mein Name ist Lea Schlamp und ich studiere BWL-Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart. Aktuell schreibe ich meine Bachelorarbeit zum Thema:

"Künstliche Intelligenz im Recruiting: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen für Kreditinstitute".

Im Zuge dessen interessiere ich mich für die Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting von Bewerber*innen von Banken. Da ihr bereits einen Recruiting-Prozess in Banken durchlaufen habt, würde ich mich sehr freuen, wenn ihr euch einen kurzen Moment Zeit nehmt und diesen Fragebogen ausfüllt.

Die Umfrage wird ca. 5 Minuten in Anspruch nehmen und eine Teilnahme ist bis einschließlich 09.03.2023 möglich.

Die Umfrage erfolgt anonym und personenbezogene Rückschlüsse sind nicht möglich.

Ich versichere euch, dass eure Angaben vertraulich behandelt werden.

★ Q1: Absolvierst du derzeit eine Ausbildung oder ein Duales Studium bei einer Bank oder einem Finanzdienstleistungsunternehmen?

- Ausbildung
- Duales Studium
- Nein

★ Q2: Nutzt du im privaten Alltag Systeme, die auf Künstlicher Intelligenz beruhen?

(Sprachassistenten (z.B. Alexa), Assistierte Fahren, SmartHome, ChatGPT, etc.)

- Ja
- Nein

★ Q3: Wie gerne beschäftigst du dich mit aktuellen und neuen Technologien?

(auf einer Skala von 1=sehr ungerne bis 6=sehr gerne)

- 1 - sehr ungerne
- 2 - ungerne
- 3 - eher ungerne
- 4 - eher gerne
- 5 - gerne
- 6 - sehr gerne

★ **Q4: Wie stehst du neuen technologischen Entwicklungen gegenüber?**

(auf einer Skala von 1=sehr verschlossen bis 6=sehr offen)

- 1 - sehr verschlossen
- 2 - verschlossen
- 3 - eher verschlossen
- 4 - eher offen
- 5 - offen
- 6 - sehr offen

★ **Q5: Wie schätzt du deine Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz ein?**

(auf einer Skala von 1=sehr schlecht bis 6=sehr gut)

- 1 - sehr schlecht
- 2 - schlecht
- 3 - eher schlecht
- 4 - eher gut
- 5 - gut
- 6 - sehr gut

★ Q6: Hattest du bereits Berührungspunkte mit Künstlicher Intelligenz im Recruiting?

- Ja Nein
-

★ Q7: Wie schätzt du persönlich den Nutzen von Künstlicher Intelligenz im Recruiting ein?

(auf einer Skala von 1=sehr unnützlich bis 6=sehr nützlich)

- 1 - sehr unnützlich
 2 - unnützlich
 3 - eher unnützlich
 4 - eher nützlich
 5 - nützlich
 6 - sehr nützlich
-

★ Q8: Wie schätzt du die Analysefähigkeit eines KI-Tools (Tool basierend auf Künstlicher Intelligenz) im Recruiting ein?

(auf einer Skala von 1=sehr schlecht bis 6=sehr gut)

- 1 - sehr schlecht
 2 - schlecht
 3 - eher schlecht
 4 - eher gut
 5 - gut
 6 - sehr gut

★ Q9: Welche Chancen/Vorteile siehst du durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting?

Wähle die für dich drei größten Chancen/Vorteile aus.

- objektive und neutrale Bewertung
- beschleunigter Recruiting-Prozess
- zeitgemäßer Recruiting-Prozess
- höherer Fairnessgrad
- keine Diskriminierung
- höhere Flexibilität

gegebenenfalls weitere Chancen/Vorteile

Textfeld

★ Q10: Welche Risiken/Nachteile siehst du durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting?

Wähle die für dich drei größten Risiken/Nachteile aus.

- fehlende menschliche Interaktion
- fehlerhafte Entscheidungen durch Programmierfehler
- Diskriminierung durch falsch interpretierte Daten
- fehlende Berücksichtigung der Persönlichkeit
- datenschutzrechtliche Aspekte
- fehlende Wertschätzung

gegebenenfalls weitere Risiken/Nachteile

Textfeld

Szenarien:

Nachfolgend werden drei Szenarien beschrieben.

Bitte beurteile, welche Auswirkung die eingesetzten KI-Tools auf deine Bewerbung haben.

Szenario 1: Einsatz von Chatbots

Ein Chatbot ist ein auf Künstlicher Intelligenz basierendes Dialogsystem. Stell dir vor, dass du dich auf eine neue Stelle bewerben möchtest und vorab Fragen zum Bewerbungsverfahren und Unternehmen hast. Auf der Website des Unternehmens steht dir hierfür ein Chatbot zur Verfügung, welchem du jederzeit deine Fragen zum Unternehmen und Bewerbungsprozess stellen kannst.

Falls du bisher schon einmal Erfahrungen mit einem Chatbot gemacht hast, wie zufriedenstellend warst du mit den Antworten?

(auf einer Skala von 1=sehr unzufrieden bis 6=sehr zufrieden)

Wenn du bisher keine Erfahrungen mit Chatbots gemacht hast, kannst du diese Frage überspringen.

- 1 - sehr unzufrieden
- 2 - unzufrieden
- 3 - eher unzufrieden
- 4 - eher zufrieden
- 5 - zufrieden
- 6 - sehr zufrieden

★ **Welchen Eindruck hinterlässt das geschilderte Szenario auf dich?**

(auf einer Skala von 1=sehr negativ bis 6=sehr positiv)

- 1 - sehr negativ
 - 2 - negativ
 - 3 - eher negativ
 - 4 - eher positiv
 - 5 - positiv
 - 6 - sehr positiv
-

★ **Würdest du den Chatbot bei Fragen benutzen?**

- Ja
- Nein

Szenario 2: Automatisierte Bewerberauswahl

Du hast dich dazu entschlossen, dich bei dem Unternehmen zu bewerben. Nun erfährst du, dass deine Bewerbungsunterlagen mithilfe des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz automatisiert ausgewertet werden.

★ **Welchen Eindruck hinterlässt dies auf dich?**

(auf einer Skala von 1=sehr negativ bis 6=sehr positiv)

- 1 - sehr negativ
 - 2 - negativ
 - 3 - eher negativ
 - 4 - eher positiv
 - 5 - positiv
 - 6 - sehr positiv
-

★ **Würdest du deine Bewerbung aufgrund dessen zurückziehen?**

- Ja
- Nein

Szenario 3: Video-Interview

Du hast die freudige Nachricht erhalten, dass du es in die letzte Auswahlrunde geschafft hast. Nun steht noch ein Video-Interview an. Hierbei beantwortest du Fragen und zeichnest dabei selbst ein Video von dir auf. Anschließend lädst du das Video auf der dafür vorgesehenen Plattform hoch. Daraufhin werden deine Sprachdaten, Mimik und Gestik mithilfe von Künstlicher Intelligenz analysiert und daraus auf deine Persönlichkeit geschlossen.

Welchen Eindruck hinterlässt dies auf dich?

(auf einer Skala von 1=sehr negativ bis 6=sehr positiv)

- 1 - sehr negativ
- 2 - negativ
- 3 - eher negativ
- 4 - eher positiv
- 5 - positiv
- 6 - sehr positiv

Würdest du deine Bewerbung aufgrund dessen zurückziehen?

- Ja
- Nein

★ Q11: Hättest du die Wahl zwischen persönlichen Ansprechpartner*innen und einem KI-Tool im Recruiting-Prozess – für wen würdest du dich entscheiden?

- persönliche Ansprechpartner*innen KI-Tool
-

★ Q 12: Wie wichtig ist es dir, dass du während eines Bewerbungsprozesses darauf hingewiesen wirst, dass Künstliche Intelligenz eingesetzt wird?

(auf einer Skala von 1=sehr unwichtig bis 6=sehr wichtig)

- 1 - sehr unwichtig
 2 - unwichtig
 3 - eher unwichtig
 4 - eher wichtig
 5 - wichtig
 6 - sehr wichtig
-

Q13: Bei welcher Bank bist du angestellt?

- Genossenschaftsbank
 Sparkasse
 Landesbank
 Privatbank
 Sonstige Bank oder Finanzdienstleistungsunternehmen
-

Bei Auswahl sonstige Bank oder Finanzdienstleistungsunternehmen

Bitte Namen angeben

Textfeld

★ Q14: Wie alt bist du?

Alter (Angabe in Zahlen)

★ Q15: Welchem Geschlecht ordnest du dich zu?

- Weiblich
 Männlich
 Divers
 Keine Angabe

Anlage 4: Stichprobenrechner⁶²⁴

Fehlerspanne: ⓘ

6% ▾

Konfidenzniveau: ⓘ

90% ▾

Umfang der Grundgesamtheit: ⓘ

Nicht bekannt

Bekannt

Notwendige Stichprobengröße: ⓘ

190

⁶²⁴ Marx, P. (o.J.), <https://www.questionstar.de/blog/stichprobenrechner-umfang-der-stichprobe-einfach-berechnen/> (Stand: 11.03.2023).

Anlage 5: Hypothesenprüfungen

H1: „Bewerber, die bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, schätzen den Nutzen von KI-Tools im Recruiting höher ein als Bewerber, welche noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten“

H₀: Die Probanden, welche bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, und die Probanden, welche bisher noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, schätzen den Nutzen von KI im Recruiting gleich ein.

$$H_0: \vartheta_0 = \mu_{\text{bereits Berührungspunkte}} - \mu_{\text{keine Berührungspunkte}} = 0$$

H_A: Die Probanden, welche bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, schätzen den Nutzen von KI im Recruiting höher ein als die Probanden, welche bisher noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten.

$$H_A: \vartheta_A = \mu_{\text{bereits Berührungspunkte}} - \mu_{\text{keine Berührungspunkte}} > 0$$

Signifikanzniveau $\alpha = 5\%$

Aufgrund vorheriger Untersuchungen können die Daten nicht als normalverteilt, jedoch mit gleicher Varianz angenommen werden. Daher wird der Mann-Whitney-Test verwendet.

Independent Samples T-Test

	W	df	p	Rank-Biserial Correlation
Frage 7 - Q7: Wie schätzt du persönlich den Nutzen von Künstlicher Intelligenz im Recruiting ein?	2785.000		0.142	0.121

Note. For the Mann-Whitney test, effect size is given by the rank biserial correlation.

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that group *Ja* is greater than group *Nein*.

Note. Mann-Whitney U test.

Die Nullhypothese gleicher Mittelwerte, welche der Mann-Whitney-Test unterstellt, kann bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=5\%$ nicht verworfen werden ($p=0,142$). Es kann somit nicht davon ausgegangen werden, dass Bewerber, die bereits Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten, den Nutzen von KI-Tools im Recruiting höher einschätzen als Bewerber, welche noch keine Berührungspunkte mit KI im Recruiting hatten.

H2: „Je besser die persönlichen Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz, desto höher wird der Nutzen von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“

H₀: Zwischen den Variablen „Einschätzung der persönlichen Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz“ und „Einschätzung des Nutzens von KI-Tools im Recruiting“ existiert kein Zusammenhang

H_A: Zwischen den Variablen „Einschätzung der persönlichen Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz“ und „Einschätzung des Nutzens von KI-Tools im Recruiting“ existiert ein positiver Zusammenhang

Auf Grund der Voraussetzungsverletzungen für die Korrelation nach Pearson (keine Normalverteilung sowie kein linearer Zusammenhang der beiden Stichproben), wird die Rangkorrelation nach Spearman berechnet.

Spearman's Correlations

		Spearman's rho	p
Wie schätzt du deine Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz ein?	- Wie schätzt du persönlich den Nutzen von Künstlicher Intelligenz im Recruiting ein?	-0.050	0.764

Note. All tests one-tailed, for positive correlation.

Auf Grund des p-Wertes von 0,764 kann die Nullhypothese nicht abgelehnt werden. Da der Spearman's rho Wert lediglich bei -0,050 liegt, ist von keinem Effekt zwischen den Variablen „Kenntnisse über die Funktionsweise von KI“ und „Einschätzung des Nutzens von KI im Recruiting“ auszugehen. Somit existiert zwischen den beiden Variablen kein positiver Zusammenhang.

H3: „Je offener die Bewerber gegenüber neuen technologischen Entwicklungen sind, desto besser wird die Analysefähigkeit von KI-Tools im Recruiting eingeschätzt“

H₀: Zwischen den Variablen „Offenheit gegenüber neuen technologischen Entwicklungen“ und „Analysefähigkeit der KI-Tools“ existiert kein Zusammenhang

H_A: Zwischen den Variablen „Offenheit gegenüber neuen technologischen Entwicklungen“ und „Analysefähigkeit der KI-Tools“ existiert ein positiver Zusammenhang.

Auf Grund der Voraussetzungsverletzungen für die Korrelation nach Pearson (Keine Normalverteilung sowie kein linearer Zusammenhang der Stichproben), wird die Rangkorrelation nach Spearman berechnet.

Spearman's Correlations

		Spearman's rho	p
Wie stehst du neuen technologischen Entwicklungen gegenüber?	Wie schätzt du die Analysefähigkeit eines KI-Tools (Tool basierend auf Künstlicher Intelligenz) im Recruiting ein?	0.252	< .001

Note. All tests one-tailed, for positive correlation.

Die Nullhypothese, welche besagt, dass kein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht, kann aufgrund des geringen p-Wertes von $p < 0,001$ unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus von 5% verworfen werden. Zwischen den Variablen „Offenheit/Verschlossenheit gegenüber technologischen Entwicklungen“ und „Einschätzung der Analysefähigkeit von KI-Tools“ besteht ein schwacher positiver Zusammenhang ($\rho = 0,252$). Je offener die Probanden gegenüber neuen technologischen Entwicklungen sind, desto besser wird somit die Analysefähigkeit von KI-Tools eingeschätzt, bzw. je besser die Analysefähigkeit eingeschätzt wird, desto offener sind die Probanden.

H4: „Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, beschäftigen sich lieber mit aktuellen und neuen Technologien als Bewerber, welche den persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden“

Ho: Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden und Bewerber, die den persönlichen Ansprechpartner dem KI-Tool vorziehen würden, beschäftigen sich gleich gern mit aktuellen und neuen Technologien.

$$H_0: \vartheta_0 = \mu_{\text{KI-Tool}} - \mu_{\text{persönlicher Ansprechpartner}} = 0$$

HA: Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, beschäftigen sich lieber mit aktuellen und neuen Technologien als Bewerber, welche den persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden.

$$H_A: \vartheta_A = \mu_{\text{KI-Tool}} - \mu_{\text{persönlicher Ansprechpartner}} > 0$$

Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

Aufgrund vorheriger Untersuchungen können die Daten nicht als normalverteilt, jedoch mit gleicher Varianz angenommen werden. Daher wird der Mann-Whitney-Test verwendet.

Independent Samples T-Test

	W	df	p	Rank-Biserial Correlation
Wie gerne beschäftigst du dich mit aktuellen und neuen Technologien?	627.500		0.965	-0.322

Note. For the Mann-Whitney test, effect size is given by the rank biserial correlation.

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that group *KI-Tool* is greater than group *persönliche Ansprechpartner*innen*.

Note. Mann-Whitney U test.

Auf Grund des sehr hohen p-Wertes von 0,965, kann die Nullhypothese gleicher Mittelwerte unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus von 5% nicht verworfen werden. Somit kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich Bewerber, die ein KI-Tool dem persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden, lieber mit aktuellen und neuen Technologien beschäftigen als Bewerber, welche den persönlichen Ansprechpartner vorziehen würden.

H5: „Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen, schätzen ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI besser ein als Bewerber, welche keine KI-Systeme im Alltag nutzen“

H₀: Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen und Bewerber, die keine KI-Tools im Alltag nutzen, schätzen ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI gleich ein.

$$H_0: \vartheta_0 = \mu_{\text{Nutzung KI-Tools}} - \mu_{\text{keine Nutzung KI-Tools}} = 0$$

H_A: Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen, schätzen ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI besser ein als Bewerber, welche keine KI-Systeme im Alltag nutzen.

$$H_A: \vartheta_A = \mu_{\text{Nutzung KI-Tools}} - \mu_{\text{keine Nutzung KI-Tools}} > 0$$

Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

Aufgrund vorheriger Untersuchungen können die Daten nicht als normalverteilt, jedoch mit gleicher Varianz angenommen werden. Daher wird der Mann-Whitney-Test verwendet.

Independent Samples T-Test

	W	df	p	Rank-Biserial Correlation
Wie schätzt du deine Kenntnisse über die Funktionsweise von Künstlicher Intelligenz ein?	5581.000		0.023	0.168

Note. For the Mann-Whitney test, effect size is given by the rank biserial correlation.

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that group *Ja* is greater than group *Nein*.

Note. Mann-Whitney U test.

Beim Mann-Whitney-Test unterstellt die Nullhypothese, dass Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen und Bewerber, die keine KI-Tools im Alltag nutzen, ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI gleich einschätzen. Die Nullhypothese kann aufgrund des p-Wertes von 0,023 unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus von $\alpha = 0,05$ verworfen werden. Der Mann-Whitney-Test zeigt somit, dass Bewerber, die KI-Tools im Alltag nutzen, ihre Kenntnisse über die Funktionsweise von KI besser einschätzen als Bewerber, welche keine KI-Tools im Alltag nutzen. Die Effektstärke für den Mann-Whitney Test liefert die Rank-Biserial Correlation mit einem Ergebnis von 0,168. Das entspricht einem kleinen Effekt.

Auswirkungen des digitalen Euro für Privatkunden auf die DZ BANK AG

von

Simon Trautmann

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	CXCVIII
Abbildungsverzeichnis.....	CXCIX
1 Einleitung.....	200
1.1 Problemstellung	200
1.2 Zielsetzung.....	201
1.3 Gang der Untersuchung	202
2 Strategische Überlegung der EZB für die Einführung des digitalen Euro	203
2.1 Grundannahmen zum digitalen Euro	203
2.2 Analyse der EZB-Überlegung zur Einführung	204
3 Theoretische Grundlagen des digitalen Euro.....	206
3.1 Technische Ausgestaltung	206
3.2 Organisatorische Struktur des digitalen Euro.....	211
3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	214
3.4 Angebot im Zahlungsverkehr und Zahlungsverhalten von Privatkunden.....	216
4 Auswirkungen des digitalen Euro auf den Privatkunden	219
4.1 Voraussetzungen für Akzeptanz seitens Privatkunden	219
4.2 Auswirkungen auf das Zahlungsverhalten.....	222
4.3 Digitale Währung in anderen Währungsräumen	224
4.4 Lerneffekte und kritische Reflexion von anderen CBDCs.....	226
5 Digitaler Euro im Kontext des Zahlungsverkehrs am Beispiel der DZ BANK AG	227
5.1 Forschungsmethodik.....	227
5.2 Ergebnisse der Experteninterviews	228
5.3 Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr der DZ BANK AG	231
5.4 Kritische Reflexion der Forschungsmethodik und Expertenaussagen.....	234
6 Diskussion der Ergebnisse	236
6.1 Diskussion der Privatkunden-Interessen und der EZB-Interessen	236

6.2	Kritische Würdigung des digitalen Euro	237
6.3	Reflexion der Vorgehensweise	239
7	Schlussbetrachtung	240
	Literaturverzeichnis.....	242
	Verzeichnis der Internetquellen	245
	Gesprächsverzeichnis.....	248
	Anhang	249

Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
CBDC	Central Bank Digital Currency
DLT	Distributed Ledger Technology
EPI	European Payments Initiative
EWU	Europäische Währungsunion
EZB	Europäische Zentralbank
KYC	Know Your Customer
PSD2	Payment-Services-Directive2 (Richtlinie)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Rolle der DLT bei der Zahlungsabwicklung.....	209
Abbildung 2: Proposed roles of intermediaries and Eurosystem	212
Abbildung 3: Direct end-user access to a bearer digital euro.....	213
Abbildung 4: Account-based and bearer infrastructure	214
Abbildung 5: Vorteile von Bargeldzahlungen gegenüber Kartenzahlungen	218
Abbildung 6: Bereitstellung und mögliche Nutzung eines europäischen Bezahlverfahrens	237

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Digitalisierung ist ein Thema, das in den letzten Jahren eine hohe Relevanz hatte. Sie bringt Innovationen und Technologien hervor und fördert die Weiterentwicklung etablierter Prozesse, wirkt auf alle Lebensbereiche der Gesellschaft ein und betrifft sämtliche Altersgruppen. Die Digitalisierung hat großen Einfluss auf die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Darunter fällt auch das Bezahlen in bargeldloser Form durch Kartenzahlungssysteme oder Mobile Payment. Viele Menschen bezahlen heutzutage mit unterschiedlichen digitalen Anwendungen, ganz ohne Bargeld. Deshalb ist im Euroraum der Anteil der Transaktionen mit Bargeld auf 48 Prozent gesunken.⁶²⁵ Die COVID-19-Pandemie verstärkte den Trend zum bargeldlosen Bezahlen. Begünstigt durch die Bequemlichkeit für den Anwender und die Transaktionsgeschwindigkeit der verschiedenen digitalen Zahlungsmethoden ist diese Form der Bezahlung in Europa auf dem Vormarsch.

Die Entwicklung hin zu digitalen Bezahlverfahren lässt sich nicht nur in Europa, etwa in den skandinavischen Ländern, beobachten, sondern ist in Ländern wie China und den USA gängige Praxis. Deshalb möchten viele Zentralbanken das Bargeld auf die nächste Ebene heben, die sogenannte Central Bank Digital Currency (CBDC). Große Staaten wie China haben mit der Entwicklung von CBDCs begonnen, um Währungssouveränität und Währungsstabilität zu wahren. Bislang werden digitale Bezahlverfahren vorwiegend durch privatwirtschaftliche Dienstleister angeboten. Hier möchte die Europäische Zentralbank (EZB) durch die Einführung des digitalen Euro mitwirken und ein entsprechendes Angebot am Markt machen.

Die Herausforderungen, die die EZB mit dem digitalen Euro zu lösen intendiert, lassen sich wie folgt zusammenfassen. Zum einen ist der Rückgang der Bargeldtransaktionen anzuführen, die von Zahlungsverfahren mit Giralgeld-Lösungen substituiert werden, zum anderen die Dominanz großer Konzerne mit Sitz außerhalb Europas im Zahlungsverkehr, beispielsweise PayPal oder Alipay.⁶²⁶ Bei den digitalen Bezahlverfahren und deren Abwicklung haben Banken und etablierte europäische Finanzdienstleister keine starke Marktposition. Sie sind abhängig von Visa und Mastercard.⁶²⁷ Dies gilt sowohl in technischer Hinsicht als auch im Hinblick auf die Zahl der Akzeptanzstellen. Mittlerweile wollen auch multinational branchenfremde Konzerne wie Facebook (Meta) mit Libra bei Zahlungsverkehrssystemen mitmischen. Das Projekt Libra (später Diem) wurde zwar 2022 eingestellt, regte aber Debatten über eine Weiterentwicklung des Zahlungsverkehrs an.⁶²⁸ Diese multinationalen Konzerne haben durch ihre vielen regelmäßigen Nutzer und eine hohe Kundenbindung potenziell ein großes Akzeptanznetzwerk.⁶²⁹

⁶²⁵ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 3.

⁶²⁶ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 534.

⁶²⁷ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁶²⁸ Vgl. Hellenkamp, D. (2022), S. 209f.

⁶²⁹ Vgl. Holste, B./Mayer, T. (2019), S. 568.

Eine weitere Ausprägung der Digitalisierung der Finanzinstrumente, die in den letzten Jahren groß gewordenen volatilen Kryptowährungen, führte zu extremen Kursschwankungen, Verlusten oder Gewinnen bei den Anlegern und Währungsunsicherheiten. Das Mitglied des EZB-Direktoriums Fabio Panetta sagte 2022 zum Thema Währungsstabilität auf einer Bundesbankkonferenz: „Bei unserem Projekt zum digitalen Euro geht es genau darum: diesen Stabilitätsanker zu sichern“⁶³⁰. Daher ist die EZB vermeintlich froh über die Schwankungen und Pleiten der Kryptowährungen.⁶³¹ Es hat eine große Bedeutung, dass die Zentralbank stets für ein stabiles Geld- und Zahlungssystem sorgt.⁶³² Mit dem digitalen Euro könnte die EZB dem Verbraucher aufzeigen, wie digital, sicher und ohne Datenweitergabe an Dritte bezahlt werden kann.

Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung von Konkurrenz in Form der digitalen Zentralbankwährungen anderer Länder. Durch die geopolitischen Spannungen der letzten Jahre wurde deutlich, dass Abhängigkeit von einzelnen Staaten in Bezug auf Produkte und/oder Dienstleistungen gefährlich sein kann.⁶³³ Auch das ist ein Argument für die Einführung eines digitalen Euro durch die EZB. Aus einer solchen resultieren grundlegende Veränderungen, Fragen und Herausforderungen für die Geschäftsbanken und ihre Geschäftsfelder.⁶³⁴ Im Falle einer Ausgestaltung des digitalen Euro, bei der jeder ein Konto bei der EZB hätte, bestünde für Geschäftsbanken die Gefahr, dass das zweistufige Bankensystem in Deutschland nicht weiterbestehen kann.⁶³⁵ Auch für Privatkunden ergeben sich Fragen, zum Beispiel die nach Sicherheit und nach barrierefreiem Zugang.

1.2 Zielsetzung

In dieser Arbeit wird untersucht, welche Auswirkungen die Einführung des digitalen Euro für Privatkunden durch die EZB haben könnte. Hier werden insbesondere mögliche Folgen für den Geschäftsbereich des Zahlungsverkehrs der DZ BANK AG analysiert und kritisch diskutiert, um die nachstehenden Forschungsfragen beantworten zu können: Welche Auswirkungen wird der digitale Euro auf den Geschäftsbereich Zahlungsverkehr der DZ BANK AG haben? Welche etwaigen Konsequenzen wird die Einführung des digitalen Euro für das Zahlungsverhalten von Privatkunden entfalten?

Der Fokus auf die vorstehend formulierten Forschungsfragen liegt zum einen darin begründet, dass Privatpersonen einen wesentlichen Anteil ihrer Transaktionen mit Bargeld vornehmen. So führen beispielsweise viele Bürger in Deutschland ca. 100 Euro Bargeld mit sich.⁶³⁶ Zum anderen hätte eine Veränderung des Zahlungsverhaltens der Privatkunden hin zu einem digitalen Euro Auswirkungen auf den Geschäftsbereich Zahlungsverkehr der DZ BANK AG.

⁶³⁰ Handelsblatt (Hrsg.) (2022), www.handelsblatt.com (Stand: 04.02.2023).

⁶³¹ Vgl. Kleinz, T. (2022), www.zdf.de (Stand: 12.02.2023).

⁶³² Vgl. Handelsblatt (Hrsg.) (2022), www.handelsblatt.com/finanzen (Stand: 04.02.2023).

⁶³³ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 1f.

⁶³⁴ Vgl. Utzig, S. (2021), www.der-bank-blog.de (Stand: 17.04.2023).

⁶³⁵ Vgl. DZ BANK (Hrsg.) (2021), www.dzbank.de (Stand: 13.04.2023).

⁶³⁶ Vgl. Eschelbach, M. et al (2022), S. 9.

In dieser Bachelorarbeit sollen Mutmaßungen und spekulative Ideen, insbesondere hinsichtlich der technischen Ausgestaltung des digitalen Euro, vermieden werden. Des Weiteren bleibt die spekulative Frage bezüglich einer Abschaffung des Bargelds in Zukunft außen vor. Stattdessen wird beim digitalen Euro von einer zusätzlichen Alternative zum Bargeld ausgegangen. Eine besondere Herausforderung für diese Arbeit stellt der Umstand dar, dass die EZB ihre internen Diskussionen und Abstimmungsprozesse über die Ausgestaltung des digitalen Euro noch nicht abgeschlossen hat und endgültige Entscheidungen noch nicht getroffen beziehungsweise kommuniziert sind.

1.3 Gang der Untersuchung

Der digitale Euro ist noch nicht eingeführt, und seine mögliche Ausgestaltung beinhaltet viele offene Fragen. Um spekulative Ideen und Hypothesen zu vermeiden, sind in Kapitel 2 die strategischen und praktischen Grundannahmen zu erläutern, die sich vor allem aus Publikationen der EZB und der Deutsche Bundesbank ergeben. Die strategischen Überlegungen der EZB zum digitalen Euro werden für den gesamten Euroraum erläutert, dennoch wird häufig Bezug auf den Wirtschaftsraum der Bundesrepublik Deutschland genommen, der größten Volkswirtschaft in der EU. Dies ist auch der Auswahl der Quellen und dem Umstand geschuldet, dass Privatpersonen in Deutschland ihre Transaktionen in großem Umfang mit Bargeld realisieren.⁶³⁷

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen für eine Ausgestaltung des digitalen Euro erörtert. Maßgeblich für die Gliederung sind die technischen und rechtlichen Grundlagen sowie die organisatorische Struktur. Die Distributed-Ledger-Technology (DLT) steht dabei besonders im Fokus. Ihr Einsatz könnte die größten Veränderungen bewirken, sowohl aus Privatkundensicht als auch für die Geschäftsbanken im Bereich Zahlungsverkehrssysteme. Die DLT ist zwar nicht neu für die Geschäftsbanken, aber in dem für den digitalen Euro notwendigen Umfang würde sie eine nachhaltige Veränderung der Zahlungsverkehrssysteme bewirken. Für die folgenden Kapitel ist ein allgemeines Verständnis des aktuellen Zahlungsverkehrs zu schaffen. Deshalb werden in Kapitel 3 insbesondere Grundlagen beschrieben, die in dieser Hinsicht Aufschluss geben. Weil die finale Ausgestaltung des digitalen Euro durch die EZB zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit noch nicht entschieden und die Quellenlage unbefriedigend ist, werden Annahmen zu Vor- und Nachteilen des digitalen Euro erläutert.

In Kapitel 4 gilt es, die Auswirkungen des digitalen Euro auf den Privatkunden zu betrachten. Dabei sollen das Zahlungsverhalten und dessen mögliche Veränderung durch den digitalen Euro untersucht werden. Außerdem wird analysiert, wie sich andere CBDCs entwickelt haben und wie gewillt die Bürger und Bürgerinnen sind, eine digital ausgestaltete Währung anzunehmen. Außerdem soll Bezug auf Parallelen und Unterschiede der Entwicklungen genommen werden.

⁶³⁷ Vgl. ebenda, S. 3.

In Kapitel 5 wird vertiefend auf den Zahlungsverkehr eingegangen. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der DZ BANK AG als zweitgrößtem Bankinstitut in Deutschland.⁶³⁸ Dazu werden Experteninterviews geführt und die Ergebnisse mit den Befunden anderer Interviews und Quellen verglichen.

In Kapitel 6 folgt dann eine Diskussion über die Grundlagen, Voraussetzungen und Auswirkungen der Einführung des digitalen Euro für Privatkunden. Außerdem werden die Quellen und die Methodik der Arbeit kritisch hinterfragt, um zu vermeiden, dass sich spekulative Hypothesen ergeben und Aussagen nicht ausreichend abgewogen sind. Darüber hinaus wird die Vorgehensweise der Bachelorarbeit reflektiert.

Abschließend erfolgt in Kapitel 7 eine Schlussbetrachtung inklusive Ausblickes.

2 Strategische Überlegung der EZB für die Einführung des digitalen Euro

2.1 Grundannahmen zum digitalen Euro

Die EZB startete im Herbst 2021 eine Untersuchung zum digitalen Zentralbankgeld. Im Oktober 2023 soll entschieden werden, ob sie eine solche digitale Währung herausbringen wird.⁶³⁹ Um als Geld und Zahlungsmittel dienen zu können, muss der digitale Euro wie andere CBDCs die klassischen Funktionen von Geld erfüllen.

Geld hat grundsätzlich die Funktionen eines Tauschmittels, eines Rechenmittels und der Wertaufbewahrung.⁶⁴⁰ Der digitale Euro hätte denselben Wert wie ein physischer Euro. Er erfüllt dabei die Bedingung des E-Gelds, weil er vorerst auf einem Datenträger gespeichert werden muss, der Wert nicht geringer ist als in physischer Form und er voraussichtlich als Zahlungsmittel akzeptiert werden muss.⁶⁴¹ Außerdem würde es sich beim digitalen Euro wie beim Bargeld um eine direkte Forderung gegenüber der Zentralbank handeln.⁶⁴²

Der digitale Euro wäre digitales Zentralbankgeld und eine digitale Version des Bargelds. Wie andere CBDCs hätte er die Vorteile der Effizienz, Skalierbarkeit, Liquidität und Sicherheit.⁶⁴³ Es handelt sich beim digitalen Euro nicht um eine neue Währung, sondern um eine ein-zu-eins-Kopie des Euro.⁶⁴⁴ Weiterhin ist es öffentliches Geld, eine Ergänzung zum Bargeld und in der Theorie somit für jeden zugänglich. „Der digitale Euro ist kein Ersatz für Bargeld“, erklärt Burkhard Balz, Vorstandsmitglied der Deutsche Bundesbank, in einem Artikel der Stuttgarter Zeitung.⁶⁴⁵ Er würde wie Bargeld breit zur Verfügung stehen und wäre kein Giralgeld, sondern eine direkte Forderung gegenüber der EZB, folglich auch so zu behandeln.⁶⁴⁶

⁶³⁸ Vgl. Wolters, M. (2023), <https://praxistipps.focus.de> (Stand: 22.03.2023).

⁶³⁹ Vgl. Handelsblatt (Hrsg.) (2022), www.handelsblatt.com (Stand: 04.02.2023).

⁶⁴⁰ Vgl. Gischer, H./Herz, B./Menkhoff, L. (2012), S. 4.

⁶⁴¹ Vgl. Hellenkamp, D. (2018), S. 152.

⁶⁴² Vgl. Europäische Zentralbank (2022b), S. 4.

⁶⁴³ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 2.

⁶⁴⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (Hrsg.) (o.J.a), www.ecb.europa.eu (Stand:11.02.2023).

⁶⁴⁵ Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁶⁴⁶ Vgl. ebenda.

Der digitale Euro soll über eine Karte und eine App zur Verfügung stehen.⁶⁴⁷ Es ist allerdings noch nicht entschieden, ob es eine eigene Karte oder App gibt, die von der EZB beziehungsweise den nationalen Zentralbanken der jeweiligen Mitgliedstaaten oder von beaufsichtigten Geschäftsbanken ausgegeben wird. Der digitale Euro soll auch in einer Offlineversion zur Verfügung stehen. Theoretisch kann er Zinsen beinhalten.⁶⁴⁸ Die EZB spricht hier von einer gestaffelten Verzinsung und einer Berücksichtigung der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Lage.⁶⁴⁹ Außerdem wird über eine Begrenzung des digitalen Euro auf 3000 Euro je natürlicher Person diskutiert.⁶⁵⁰ Über diese oder eine allgemeine Begrenzung ist aber noch nicht entschieden. Daher muss in der Untersuchung von Versionen mit und ohne Begrenzung ausgegangen werden.

Die EZB möchte den digitalen Euro dahingehend entwickeln, dass beaufsichtigte Intermediäre ihn an die Bevölkerung ausgeben.⁶⁵¹ Dies kann auch bedeuten, dass der digitale Euro in die aktuellen Zahlungssysteme eingebettet werden soll. Grundsätzlich untersucht die EZB dezentrale und zentrale Infrastrukturen, wobei in beiden Fällen Intermediäre beteiligt werden.⁶⁵² Dabei wird zwischen direktem Zugang und indirektem Zugang über Intermediäre unterschieden.⁶⁵³

2.2 Analyse der EZB-Überlegung zur Einführung

Die EZB sieht den Schritt der Einführung des digitalen Euro als eine Modernisierung und Weiterentwicklung ihrer Währungspolitik an. Diese sollen den Zahlungsverkehr der Bevölkerung aller Euroländer effizienter machen.⁶⁵⁴ Ein zentraler Grund hierfür ist der steigende Anteil bargeldloser Transaktionen, da unter anderem im Onlinehandel nicht mit Bargeld gezahlt werden kann.⁶⁵⁵ Bargeldlose Transaktionen entwickeln sich zunehmend zum dominierenden Zahlungsmittel. Eine Implementierung des digitalen Euro würde diese Entwicklung voraussichtlich forcieren. Bargeld wäre dabei nicht abgeschafft, sondern so lange existent, wie eine Nachfrage besteht.⁶⁵⁶ Außerdem sieht die EZB einen Vorteil darin, dass eine digitale Variante des Euro das Vertrauen in die Währung steigern und die Stabilität des Euro zukünftig absichern kann. Zusätzlich ließe sich der digitale Euro als ein Instrument zur Umsetzung der Geldpolitik nutzen.⁶⁵⁷ Die EZB kann in der Theorie mit ihm auch Negativzinsen durchsetzen.⁶⁵⁸

Der digitale Euro soll nicht nur die Währung und das Vertrauen in diese sichern, sondern auch die Bedeutung und die Attraktivität des Euro mit Blick auf andere CBDCs steigern. Er stärkt die Rolle des Euro als zweitgrößte

⁶⁴⁷ Vgl. Europäische Zentralbank (Hrsg.) (o.J.a), www.ecb.europa.eu (Stand:11.02.2023).

⁶⁴⁸ Vgl. Rehulka, J. (2021), www.raiffeisen.at (Stand: 16.04.2023).

⁶⁴⁹ Vgl. Europäische Zentralbank (Hrsg.) (2022c), www.ecb.europa.eu (Stand:26.02.2023).

⁶⁵⁰ Vgl. Arnold, M. (2021), www.ft.com (Stand:05.03.2023).

⁶⁵¹ Vgl. Europäische Zentralbank (2022b), S. 1.

⁶⁵² Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 36f.

⁶⁵³ Vgl. ebenda, S. 36f.

⁶⁵⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (Hrsg.) (2022c), www.ecb.europa.eu (Stand:26.02.2023).

⁶⁵⁵ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 1.

⁶⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 2f.

⁶⁵⁷ Vgl. Rehulka, J. (2021), www.raiffeisen.at/raiffeisenblatt (Stand: 13.02.2023).

⁶⁵⁸ Vgl. ebenda.

Reservewährung der Welt.⁶⁵⁹ Eine Abhängigkeit von dritten Akteuren im Zahlungsverkehr kann bei geopolitischen Spannungen den Druck auf die Politik und die Währung erhöhen.⁶⁶⁰ Daher würde der digitale Euro eine Alternative zu den Zahlungsabwicklern darstellen, die ihren Sitz außerhalb der Europäischen Union haben, etwa Mastercard, Visa, PayPal und Apple Pay.⁶⁶¹ Der digitale Euro wäre europaweit einsetzbar und es bestünde bei bargeldlosen Transaktionen keine Abhängigkeit mehr von Dritten.⁶⁶²

Mit der Entwicklung von Kryptowährungen und deren signifikanten Kursentwicklungen entstanden Unsicherheiten im Zahlungsverkehr, insbesondere deswegen, weil die Kryptowährungen nicht staatlich abgesichert sind oder waren. Sie weisen hohe Volatilitäten auf. Außerdem sind Kryptowährungen als Zahlungsmittel bislang nicht effizient. Aus den vorgenannten Schwachpunkten können Instabilitäten im Finanzsystem erwachsen.⁶⁶³ Ferner konnte sich bisher keine Kryptowährung am Markt durchsetzen. Viele Investoren und Privatanleger erlitten durch fallierte Kryptowährungen Verluste.

Ein weiterer Aspekt in den Überlegungen der EZB ist, dass mit dem digitalen Euro durch die Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen für Innovationen gesorgt werden kann.⁶⁶⁴ Hier können durch die Kooperation neue Dienstleistungsangebote entstehen, aber auch der Zahlungsverkehr zwischen den Unternehmen ließe sich bei Überweisungen flexibler gestalten.⁶⁶⁵ Schließlich haben die CBDCs Vorteile hinsichtlich Effizienz, Skalierbarkeit und Liquidität und bringen theoretisch die Möglichkeit mit sich, Peer-to-Peer-Zahlungen durchzuführen.⁶⁶⁶ Zugleich besteht die Sorge der Verbraucher, dass durch den digitalen Euro Geldflüsse überwacht werden.⁶⁶⁷ Das lässt sich aus Gründen der Bekämpfung von kriminellen Aktivitäten wie Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung nicht verhindern, aber es ist mittels Technologie möglich, Grenzen einzuhalten.⁶⁶⁸ Eine Überwachung und Nachvollziehbarkeit von Transaktionen könnte zur Ablehnung des digitalen Euro führen und auch bewirken, dass das Vertrauen in die EZB geschwächt wird. Außerdem müsste sich der digitale Euro in einem möglichen Wettbewerb gegen sogenannte Stablecoins durchsetzen, die großen Konzerne wie Meta mit ihren vielen Nutzern auf den Markt bringen könnten.⁶⁶⁹ Gelingt dies nicht, kann das zu einer Abhängigkeit von privatwirtschaftlichen beziehungsweise ausländischen digitalen Währungen führen.

Die EZB möchte ein hybrides Zahlungsverkehrsmodell für die Bevölkerung aufrechterhalten, da ein solches System eine gute Möglichkeit für die Zusammenarbeit von staatlichen respektive europäischen öffentlichen Systemen und dem privatwirtschaftlichen Sektor bietet.⁶⁷⁰ Ein weiterer Aspekt ist, dass das Bargeld bis jetzt nur in

⁶⁵⁹ Vgl. Rürup, B. (2015), S. 2.

⁶⁶⁰ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 1f.

⁶⁶¹ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁶⁶² Vgl. ebenda.

⁶⁶³ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 2.

⁶⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 2.

⁶⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 2.

⁶⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 2.

⁶⁶⁷ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁶⁶⁸ Vgl. ebenda.

⁶⁶⁹ Vgl. Holste, B./Mayer, T. (2019), S. 568.

⁶⁷⁰ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 1.

physischer Form als Zahlungsmittel im stationären Handel funktioniert. Mit dem digitalen Euro käme eine Zahlungsoption für den Onlinehandel hinzu.⁶⁷¹ Ein Vorteil für den Verbraucher wäre, dass er seine Daten nicht mit Drittanbietern teilen müsste, die die Zahlungsabwicklung leisten. Dabei ist ein Vorteil für die EZB, dass das (digitale) Bargeld bei Rückgang des stationären Handels seine Rolle und Funktionen im Onlinehandel wahren könnte.

Ein positiver volkswirtschaftlicher Aspekt bedarf der Berücksichtigung: In Großbritannien könnte die Ausgabe einer CBDC im Volumen von 30 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zu einem BIP-Wachstum von drei Prozent führen.⁶⁷² Aber auch die Gefahr, dass Bankeinlagen in den digitalen Euro fließen, ist der EZB bewusst.⁶⁷³ Daher soll es dafür Sicherheitsvorkehrungen beziehungsweise Steuerungsmechanismen geben.

Die EZB selbst merkt an, dass die erfolgreiche Einführung des digitalen Euro von seiner attraktiven Ausgestaltung und der positiven Akzeptanz der Menschen im Euroraum abhängt. Daher hält sie fest, dass ein digitaler Euro ein verbessertes Angebot zu bestehenden Lösungen darstellen muss.⁶⁷⁴

3 Theoretische Grundlagen des digitalen Euro

In diesem Kapitel 3 werden verschiedenen Möglichkeiten der technischen Ausgestaltung des digitalen Euro beschrieben. Dabei wird auf die Wholesale- und Retail-Variante eingegangen. Außerdem wird die Distributed Ledger Technology beleuchtet und ihre Wirkmöglichkeit beschrieben. Ferner wird auf technische Ausgestaltung des Stablecoin und bearer digital euro eingegangen. Es werden die unterschiedlichen Organisationsmodelle und die Einbindung der Intermediäre betrachtet. Der Stand der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Einführung des digitalen Euro wird untersucht. Abschließend werden Strukturen und Verhalten im Zahlungsverkehr der Endverbraucher beschrieben, um eine theoretische Einordnung für den digitalen Euro vorzunehmen.

3.1 Technische Ausgestaltung

Die technische Ausgestaltung entscheidet, wie gut und schnell der digitale Euro in den Zahlungsverkehr integriert werden kann und inwiefern er bei den Verbrauchern auf Akzeptanz stößt. Ziel dieses Unterkapitels ist es, eine Übersicht der Ausgestaltungsmöglichkeiten zu geben. Eine tiefgehende technische Beschreibung der verschiedenen Varianten wird nicht erfolgen, denn dies wäre zu sehr spekulativer Natur.

Für die Ausgestaltung des digitalen Euro gibt es zwei Grundformen: die Wholesale-Variante und die Retail-Variante.⁶⁷⁵ Anhand dieser beiden Grundformen wird die technische Ausgangssituation des digitalen Euro erklärt. Da sich mit der Retail-Variante die größeren Veränderungen für die Privatkunden ergäben, beziehen sich die

⁶⁷¹ Vgl. Panetta, F. (2023), www.ecb.europa.eu (Stand: 04.04.2023).

⁶⁷² Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 4.

⁶⁷³ Vgl. Balz, B. (2022), www.der-bank-blog.de (Stand: 20.02.2023).

⁶⁷⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 2f.

⁶⁷⁵ Vgl. Balz, B. (2022), www.der-bank-blog.de (Stand: 20.02.2023).

technischen Ausgestaltungen primär auf diese. Eine hybride Variante ist genauso denkbar. Hier hätten die Nutzer über die Intermediäre Zugang.⁶⁷⁶

Die Wholesale-Variante eignet sich für Zahlungen auf den Finanzmärkten. Hier könnte der Nutzerkreis auf Institute beschränkt werden, die bereits relevante Rollen bei der Umsetzung von geldpolitischen Entscheidungen einnehmen.⁶⁷⁷ Die Variante ist nicht neu, sondern findet sich bereits im Interbankenzahlungsverkehr.⁶⁷⁸ Deshalb zielt hier die Ausgestaltung der technologischen Entwicklung auf die Integration und Anpassung bestehender Systeme ab.⁶⁷⁹ Ziel ist es bei der Wholesale-Variante, Effizienzgewinne für den Interbankenmarkt zu ermöglichen.⁶⁸⁰ Eine mögliche Weiterentwicklung kann dazu führen, dass die Kreditinstitute mit weiteren Dritten Abwicklungen in Zentralbankgeld durchzuführen vermögen.⁶⁸¹ Der Vorteil einer reinen Wholesale-Variante wäre, dass das zweistufige Bankensystem nicht verändert wird.⁶⁸² So könnte an einem erprobten, leistungsfähigen System festgehalten werden.

Es kommt auf die detaillierte Ausgestaltung der Variante an. Beispielsweise stünde in einer reinen Wholesale-Variante, in deren Kontext nur bestimmte Intermediäre Zugang haben, der digitale Euro nur für bestimmte Transaktionsabwicklungen im Interbankenmarkt zur Verfügung.⁶⁸³ Bei der Wholesale-Variante besteht auch die Möglichkeit, durch die DLT weitere Akteure zu beteiligen. Im Ergebnis würde eine reine Wholesale-Variante als Konstrukt für den digitalen Euro seitens des Privatkunden keine Veränderung bedeuten.⁶⁸⁴

Im Gegensatz zur gerade beschriebenen Wholesale-Variante geht es bei der priorisierten Retail-Variante des digitalen Zentralbankgelds darum, das Bargeld in seiner jetzigen Konstruktion zu digitalisieren und für jede Bürgerin und jeden Bürger des Euroraums zur Verfügung zu stellen.⁶⁸⁵

Bei der technischen Ausgestaltung muss hinterfragt werden, wie ein digitaler Euro der breiten Bevölkerung zugänglich gemacht werden kann. Es gilt, zu überdenken, durch welches Medium oder durch welchen Träger er aufbewahrt und am Point of Sale eingesetzt werden kann. Hardware-Lösungen als Träger des digitalen Euro könnten Mobiltelefone, Computer und Karten sein.⁶⁸⁶ Eine konkrete Ausgestaltung sind beispielsweise Smart Cards, die offline funktionieren und bereits im Einsatz sind.⁶⁸⁷ Sie könnten bei den Verbrauchern durch ihre Verbreitung beispielsweise in Kreditkarten für eine höhere Akzeptanz sorgen.⁶⁸⁸

⁶⁷⁶ Vgl. Strobel, B. (2021), S. 560.

⁶⁷⁷ Vgl. Balz, B. (2022), www.der-bank-blog.de (Stand: 20.02.2023).

⁶⁷⁸ Vgl. Panetta, F. (2022a), www.ecb.europa.eu (Stand: 22.02.2023).

⁶⁷⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁸⁰ Vgl. ebenda.

⁶⁸¹ Vgl. ebenda.

⁶⁸² Vgl. Balz, B. (2021), S. 277.

⁶⁸³ Vgl. Grohé, S. (2020), paytechlaw.com (Stand: 26.02.2023).

⁶⁸⁴ Vgl. Groß, J./Klein, M./Sandner, P. (2020), S. 545.

⁶⁸⁵ Vgl. Balz, B. (2022), www.der-bank-blog.de (Stand: 20.02.2023).

⁶⁸⁶ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 42.

⁶⁸⁷ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 42.

⁶⁸⁸ Vgl. ebenda. S. 42.

Beim Zugang zum Guthaben in Form des digitalen Euro über eine Softwarelösung wie einer digitalen Wallet oder einer virtuellen Karte würde die Identifikation des Nutzers über ein mobiles Endgerät erfolgen, wie bereits im Onlinehandel oder bei aktuellen Zahlungen über digitale Peer-to-Peer-Systeme (PayPal) der Fall.⁶⁸⁹ Über die Softwarelösung der digitalen Wallet wäre es beispielweise möglich, sowohl online als auch bei entsprechender technischer Kompatibilität an der Ladenkasse zu zahlen.⁶⁹⁰ Eine Kombination aus Hardware und Software wie bei dem heutigen Mobile Payment könnte funktionieren, wenn die für die Abwicklung an der Ladenkasse notwendige Hardware mit entsprechender Software vorhanden ist.

Eine häufig diskutierte beziehungsweise ausgeführte technische Basis des digitalen Euro bildet die DLT. Sie ist meistens eine dezentrale Datenbank.⁶⁹¹ Für diese haben alle identifizierten Nutzer eine Schreib- und Leseberechtigung.⁶⁹² Durch die Implementierung würde das heutige Zahlungsverkehrssystem verändert, da die bisherigen Intermediäre bei der DLT im Settlement und Clearing ersetzt würden.⁶⁹³ Bei der DLT bedarf es keines zentralen Administrators, um Veränderungen vorzunehmen. Das heißt, jeder Teilnehmer kann eigene Datensätze hinzufügen, und über eine Aktualisierung erfahren die anderen Teilnehmer den neuesten Stand.⁶⁹⁴ Die DLT kann als Basis für weitere Technologien, beispielsweise Blockchain, fungieren.⁶⁹⁵

Die schwedische Zentralbank hat damit bei der Testung der technischen Ausgestaltung ihrer CBDC bereits Erfahrungen gesammelt. Eine auf der DLT-Technologie basierende Testversion des e-krona wird in Token-Form ausgegeben.⁶⁹⁶ Die CBDC ist so ausgestaltet, dass nur die schwedische Zentralbank (Riksbank) das Token erschaffen und zerstören kann. Es ist somit ein zentralisiertes System in Bezug auf die Herstellung der CBDCs. Dabei werden die Token an die beaufsichtigten Intermediäre weitergegeben, die diese wie Banknoten bestellen können.⁶⁹⁷ Der Privatkunde gelangt über die Wallet der Bank an den e-krona. Die Wallet ist mit einem Zahlungsinstrument verknüpft, das Giralgeld in e-krona tauscht und umgekehrt.⁶⁹⁸

Die DLT hat Eigenschaften, die vorteilhaft bei der technischen Ausgestaltung des digitalen Euro sind. So kann die DLT-Technologie grundsätzlich Privatsphäre ermöglichen, da die Möglichkeit zur Nutzung von Pseudonymen oder von Peer-to-Peer-Netzwerken besteht.⁶⁹⁹ Zugleich würde es sich um ein Permissioned Ledger handeln.⁷⁰⁰ Das heißt, vor der Nutzung bedarf es der Registrierung. Wo genau die Registrierung und die Identifizierung als Nutzer stattfinden, ist offen. Ein weiterer Vorteil besteht in der Skalierbarkeit der DLT. Sie befähigt den digitalen

⁶⁸⁹ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 43.

⁶⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 43.

⁶⁹¹ Vgl. Metzger, J. (2018), wirtschaftslexikon.gabler.de (Stand: 27.02.2023).

⁶⁹² Vgl. ebenda.

⁶⁹³ Vgl. Deutsche Bundesbank (2017), S. 39.

⁶⁹⁴ Vgl. Metzger, J. (2018), wirtschaftslexikon.gabler.de (Stand: 27.02.2023).

⁶⁹⁵ Vgl. ebenda.

⁶⁹⁶ Vgl. Riksbank (Hrsg.) (2021), www.riksbank.se (Stand:05.03.2023).

⁶⁹⁷ Vgl. ebenda.

⁶⁹⁸ Vgl. Riksbank (Hrsg.) (2021), www.riksbank.se (Stand:05.03.2023).

⁶⁹⁹ Vgl. Dogan, A. et al. (2019), S. 168.

⁷⁰⁰ Vgl. Metzger, J. (2018), wirtschaftslexikon.gabler.de (Stand: 27.02.2023).

Euro, eine wachsende Anzahl von Transaktionen selbst zu bewältigen.⁷⁰¹ Gleichzeitig spart sie Rechenkapazitäten ein.⁷⁰² Darüber hinaus lassen sich bei der DLT die Eigentumsrechte eindeutig bestimmen, was beim physischen Bargeld schwieriger zu realisieren ist.⁷⁰³ So könnte beispielsweise bei einem Inhaber (Bearer) des digitalen Euro die DLT die Authentifizierung der Zahlung zwischen zwei Nutzern automatisch übernehmen.⁷⁰⁴ Der digitale Euro auf Basis der DLT kann das Ziel der EZB, ein stabiles und sicheres Finanzsystem zur Verfügung zu stellen, gewährleisten. Die DLT sorgt für die Richtigkeit der in Datenbanken vorhandenen Daten, das heißt dafür, dass jeder programmierte Euro existiert.⁷⁰⁵ Der Inhaber kann von einer bestehenden monetären Forderung gegenüber der EZB ausgehen.

Außerdem ermöglicht die DLT das Anwenden von Smart Contracts, den automatisierten Versand und Empfang eigenständiger Zahlungen, durch Erfüllung vorher definierter Voraussetzungen.⁷⁰⁶

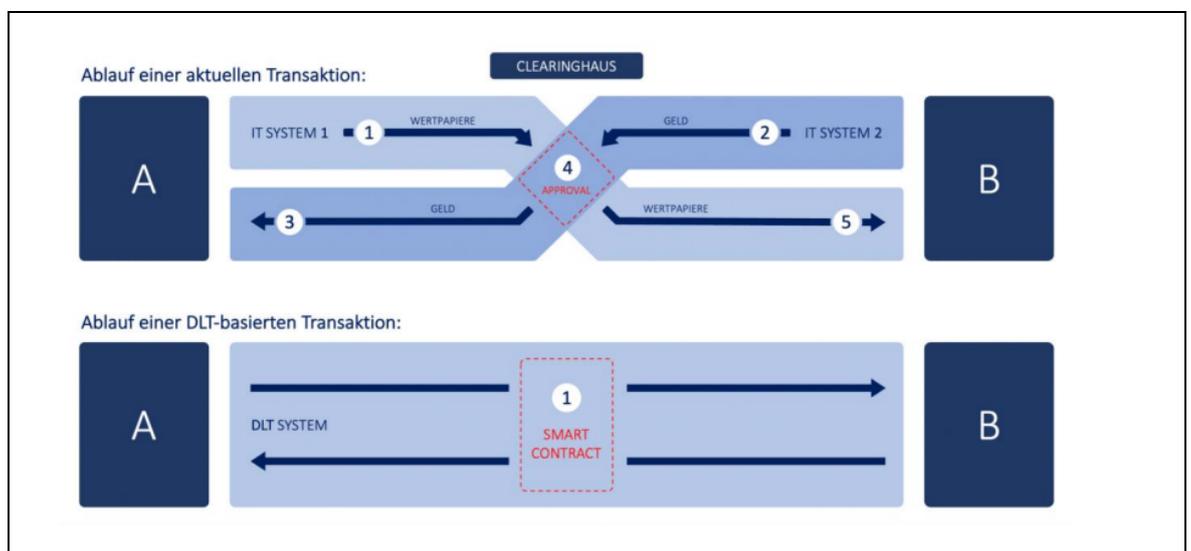


Abbildung 9: Die Rolle der DLT bei der Zahlungsabwicklung⁷⁰⁷

Die Abbildung 1 zeigt grafisch auf, dass durch einen Smart Contract eine Clearingstelle, wie sie heute notwendig ist, überflüssig wäre. Im oberen Teil der Abbildung ist durch die Pfeile die Abwicklung eines normalen Wertpapiergeschäfts (A verkauft an B) aufgezeigt. Bei der Transaktion muss an Punkt vier jeweils die Bestätigung (Approval) erfolgen, einmal für die Geldzahlung und einmal für die Wertpapierlieferung. Im unteren Teil der Abbildung werden diese Bestätigungen effizient durch den Smart Contract erfüllt, Geld und Wertpapier tauschen automatisiert den Besitzer, da die Vertragsbedingungen von beiden Parteien erfüllt wurden.

Die von den Geschäftsbanken im Euroraum angebotenen Dienstleistungen im Rahmen des Geschäftsmodells Clearing entfielen mit Einsatz des Smart Contracts. Auch weitere Prozesse ließen sich effizient abbilden. Smart

⁷⁰¹ Vgl. Dogan, A. et al. (2019), S. 168.

⁷⁰² Vgl. Metzger, J. (2018), wirtschaflexikon.gabler.de (Stand: 27.02.2023).

⁷⁰³ Vgl. Dogan, A. et al. (2019), S. 168.

⁷⁰⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 30.

⁷⁰⁵ Vgl. Dogan, A. et al. (2019), S. 168.

⁷⁰⁶ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 4.

⁷⁰⁷ Chung, J./Groß, J./Sandner, P. (2021), S. 12.

Contracts können in der Theorie automatisiert Prozesse wie Zinszahlungen übernehmen.⁷⁰⁸ Trotz der zuvor beschriebenen Möglichkeiten scheint die EZB nach aktuellem Diskussionsstand Abstand von der technologischen Lösung Smart Contract zu nehmen, denn der digitale Euro soll nicht programmierbar sein, um in der Eurozone sicherzustellen, dass immer gleichwertig in andere Formen des Euro gewechselt werden kann.⁷⁰⁹

Die DLT schafft Vertrauen, da die Nutzer jede Transaktion theoretisch selbst anhand der vorher festgelegten Regeln überprüfen können.⁷¹⁰ Außerdem sind die DLT-Systeme widerstandsfähig gegenüber Hackerangriffen, da sogenannte Single-Points of Failure nicht bestehen.⁷¹¹ Die DLT-Technologie macht sogenannte Micropayments, das heißt Zahlungen in kleinen Beträgen, möglich. Hierdurch ließen sich neue Produktfelder erschließen und Kosten einsparen. Zudem wäre eine Steigerung des Geschäftsvolumens zu erreichen.⁷¹²

Die DLT-Technologie ist keine neue Technologie, würde aber aufgrund ihrer Komplexität und der notwendigen grundlegenden Veränderung aktueller Zahlungsverkehrssysteme bei der Umsetzung Zeit beanspruchen. Deshalb könnte die EZB mit dem angedachten Einführungsdatum 2026 zu spät reagieren, da im privaten Sektor bereits heute eine Nachfrage besteht.⁷¹³ Weitere Kritik an einer Ausgestaltung des digitalen Euro auf Basis der DLT-Technologie betrifft die fehlende vollständige Anonymität.⁷¹⁴ Dies birgt Konfliktpotenzial, auch wenn eine Teilanonymität gewährleistet werden soll.⁷¹⁵

Die Blockchain-Technologie stellt aufgrund ihres Einsatzes bei Kryptowährungen, zum Beispiel bei Bitcoins, eine Möglichkeit zur Umsetzung des digitalen Euro dar. Allerdings ist ein digitaler Euro auf Basis der Blockchain-Technologie ineffizient.⁷¹⁶ Aufgrund des hohen Energieverbrauchs ist sie nicht umweltfreundlich, auch wenn unter Berücksichtigung der Zentralität das Mining wegfiele.⁷¹⁷ Die EZB stellt an den digitalen Euro einen hohen Anspruch bezüglich der Umweltverträglichkeit.⁷¹⁸

Die technische Ausgestaltung des digitalen Euro auf Basis von klassischen, bereits existierenden Zahlungssystemen ist genauso denkbar. Dies könnte beispielsweise in Form eines Kundenkontos erfolgen. Hier wäre die Neuheit nicht das Konto, sondern es wären die Verwendungs- und Bezahlmöglichkeiten.⁷¹⁹ Je nach Ausgestaltung würde das Konto von der EZB oder durch beaufsichtigte Intermediäre (Geschäftsbanken) geführt. Hier könnte die Integration in bestehende Zahlungsverkehrssysteme, zum Beispiel Target 2, erfolgen. Wo das Konto am Ende verortet ist, steht noch nicht fest. Weil hier aber eine Integration in bestehende Strukturen stattfinden

⁷⁰⁸ Vgl. Mitschele, A. (2019), wirtschaftslexikon.gabler.de (Stand: 03.03.2023).

⁷⁰⁹ Vgl. o.V. (2023), www.it-finanzmagazin.de (Stand: 03.03.2023).

⁷¹⁰ Vgl. Dogan, A. et al. (2019), S. 168.

⁷¹¹ Vgl. Groß, J./Klein, M./Sandner, P. (2020), S. 547.

⁷¹² Vgl. Groß, J./Klein, M./Sandner, P. (2020), S. 547f.

⁷¹³ Vgl. Chung, J./Groß, J./Sandner, P. (2021), S. 24f.

⁷¹⁴ Vgl. Forster, M. et al. (2020), S. 17.

⁷¹⁵ Vgl. Groß, J./Klein, M./Sandner, P. (2020), S. 548f.

⁷¹⁶ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 6.

⁷¹⁷ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 6f.

⁷¹⁸ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 15.

⁷¹⁹ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 530.

könnte beziehungsweise eine Interoperabilität besteht, kann davon ausgegangen werden, dass die EZB das Modell in die engere Auswahl einbezieht.

Ein DLT-basierter digitaler Euro ist nicht zwingend kompatibel mit einem kontobasierten Modell, da hier unter anderem die Identifizierung über das Einloggen im Konto vorgenommen wird.⁷²⁰ Es könnten Schnittstellen geschaffen werden, die aber möglicherweise ineffizient sind.⁷²¹ Dennoch sollte eine kombinierte Lösung beziehungsweise eine Lösung mit Schnittstellen nicht ausgeschlossen werden, unter Berücksichtigung der Wholesale- und der Retail-Variante. Das kontobasierte Modell und die DLT haben Vorteile. Die Ausgestaltung wird von Funktionalität, Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit abhängen.⁷²²

Eine in der Diskussion um den digitalen Euro weniger beachtete Variante ist der Bearer. Der digitale Datensatz hat die Eigenschaften eines Inhaberinstrumentes in digitaler Form.⁷²³ Jeder Bearer digital Euro würde einen eindeutigen Datensatz mit einer gleichwertigen Forderung gegenüber Buchgeld auf einem Eurosystemkonto oder an die Zentralbank repräsentieren.⁷²⁴

Infrage kommt zudem das Emittieren von Stablecoins. Das sind währungsgedeckte Token.⁷²⁵ Das heißt, der Token beziehungsweise Stablecoin wäre durch reales Zentralbankgeld gedeckt.⁷²⁶ Dies würde zu einem stabilen Coin führen, der durch staatliche Anleihen und Währungspakete gedeckt wäre. Der Token ist eine mögliche Form der Ausprägung des digitalen Euro. Ein Token spiegelt den Wert eines Wirtschaftsguts wider. Er nutzt dabei existierende Blockchain oder Ähnliches.⁷²⁷ Weil der Token einen Datensatz repräsentiert, ist er in der Theorie leicht transferierbar.⁷²⁸ Allerdings gelten Token als Lösung für private Emittenten oder als Übergangslösung. Daher werden sie nicht weiter betrachtet.⁷²⁹

3.2 Organisatorische Struktur des digitalen Euro

Die organisatorische Ausgestaltung im bestehenden System birgt das Potenzial für Konflikten zwischen der EZB und den Geschäftsbanken. Hier kommt es nicht nur auf die technische Ausgestaltung, sondern auch auf die in Unterkapitel 3.1 beschriebenen Grundformen Wholesale- und Retail-Variante an. Außerdem muss geklärt werden, ob der digitale Euro zentral oder dezentral über beaufsichtigte Intermediäre verteilt wird. Die Geschäftsbanken würden in einem indirekten Zugangsmodell eine zentrale Funktion bekleiden.⁷³⁰ Gemeint ist, dass es

⁷²⁰ Vgl. Chung, J./Groß, J./Sandner, P. (2021), S. 24.

⁷²¹ Vgl. ebenda, S. 24.

⁷²² Vgl. Europäische Zentralbank (2022b), S. 7.

⁷²³ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 530.

⁷²⁴ Vgl. ebenda, S. 530.

⁷²⁵ Vgl. Werne, J./Winter, J. (2022), S. 97.

⁷²⁶ Vgl. ebenda, S. 97.

⁷²⁷ Vgl. Schäfer, K. (2020), www.gabler-banklexikon.de (Stand: 25.03.2023).

⁷²⁸ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 530.

⁷²⁹ Vgl. Werne, J./Winter, J. (2022), S. 97.

⁷³⁰ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 36.

vorgeschlagene Varianten gibt, in denen die Geschäftsbanken einen Teilprozess einer Retail-Variante abbilden.⁷³¹ Bei der organisatorischen Struktur sind die unterschiedlichen Rollen der Intermediäre im Verhältnis von EZB und Nutzer zu beachten.⁷³² Diese Struktur entscheidet bei einer Einführung des digitalen Euro, ob und wie gut Geschäftsbanken partizipieren können und welche Aufgaben auf sie zukommen. Auch die Privatkunden müssen wissen, wer welche Funktion innehat und an wen sie sich bei Problemen mit dem digitalen Euro wenden können.

Eine mögliche Aufgabenteilung im Transaction-Management und im Settlement kann wie in folgender Abbildung 2 gezeigt dargestellt werden.

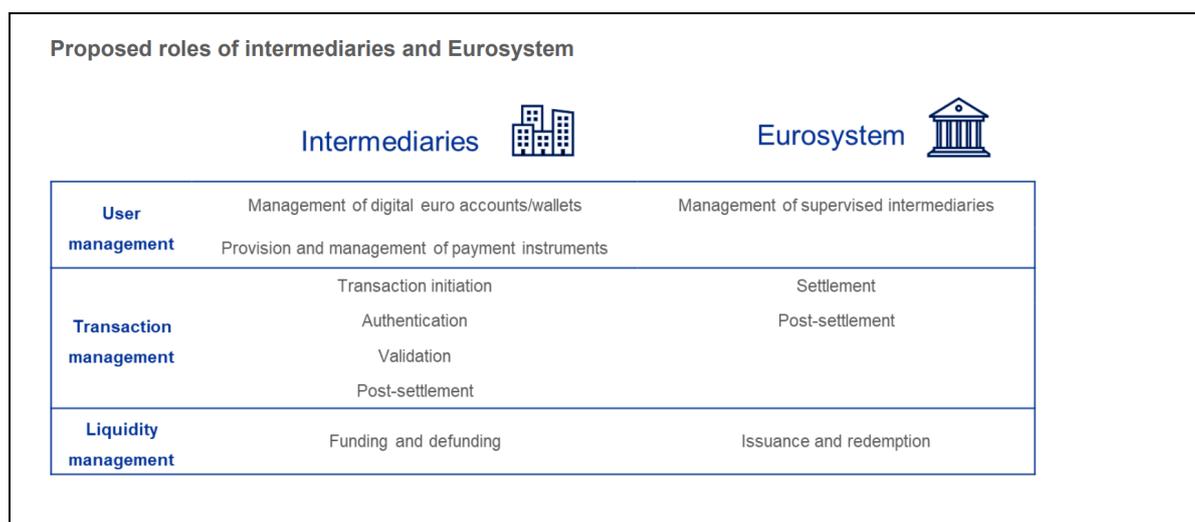


Abbildung 10: Proposed roles of intermediaries and Eurosystem⁷³³

Die Abbildung zeigt, dass die EZB die mögliche Rollenverteilung ähnlich zum heutigen System sieht. Geschäftsbanken könnten dadurch den Kundenkontakt halten und ihre kompatiblen Produkte auf Basis des digitalen Euro vertreiben. Die EZB übernehme hier nur den Zahlungsausgleich und klassisch die Ausgabe sowie die Rücknahme des digitalen Euro.

Hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung des digitalen Euro unter Einbeziehung von EZB und Nutzern sowie beaufsichtigten Intermediären legte die EZB zunächst vier Modelle vor. Voraussetzung für jede organisatorische Struktur ist, dass die EZB die Kontrolle über die Ausgabe des digitalen Euro hat.⁷³⁴ Die Modelle, die sie bezüglich der organisatorischen Struktur zu Beginn hervorbrachte, gehen von einem Back-end-System aus, das heißt dem Teil der Infrastruktur, der für die Datenverarbeitung und -speicherung genutzt wird.⁷³⁵

Die ersten beiden Infrastrukturen sind zentralisiert – mit einem direkten Zugang des Nutzers zum digitalen Euro und einem indirekten Zugang über Intermediäre, die die Zahlung im Modell 2 abwickeln.⁷³⁶ In beiden Fällen

⁷³¹ Vgl. ebenda, S. 39.

⁷³² Vgl. ebenda, S. 36.

⁷³³ Europäische Zentralbank (2022b), S. 6.

⁷³⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 36.

⁷³⁵ Vgl. Hofer, C. (2017), S. 89.

⁷³⁶ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 37.

hätte die EZB die volle Kontrolle über den digitalen Euro und die Nutzer hätten ein EZB-Konto.⁷³⁷ Im ersten Modell würde die EZB alle Konten direkt führen und die Intermediäre würden den Endverbrauchern Zugang zu Konten verschaffen (vgl. Anlage 1, Direct access by end users to central bank accounts.). Dies wäre eine technische Herausforderung für die EZB, da ihre IT-Systeme nicht auf diese Art der Kontoführung ausgerichtet sind.⁷³⁸ Im zweiten Modell bestünde keine direkte technische Beziehung der Nutzer zur EZB, sondern die Abwicklung würde über die beaufsichtigten Intermediäre erfolgen.⁷³⁹ Diese initiieren im Falle der Umsetzung die Zahlung im System der EZB und können somit Vorteile aus der neuen Infrastruktur ziehen.⁷⁴⁰ Bei dieser Lösung wären aber beispielsweise keine Peer-to-Peer-Zahlungen möglich (vgl. Anlage 2, Intermediated access by end users to central bank accounts).

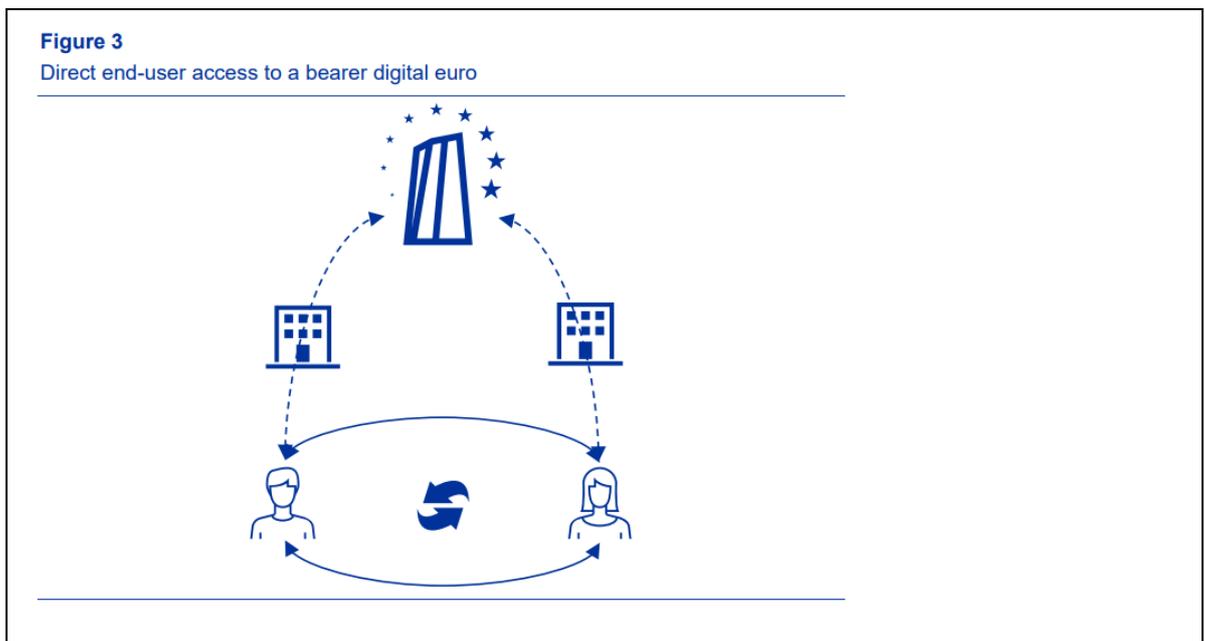


Abbildung 11: Direct end-user acces to a bearer digital euro⁷⁴¹

Grafik 3 stellt den dezentralen Zugang ohne eine dritte Partei dar. Die Pfeile zeigen die jeweilige Relation der verschiedenen Parteien an. Jene zwischen den Personen verweisen auf die Option der Peer-to-Peer-Zahlung. Diese kann über die DLT erfolgen oder über Hardware-Lösungen einschließlich der Möglichkeit von Offlinezahlungen. Die Intermediäre würden in diesem Modell Funktionen wie das Aufladen der digitalen Wallets oder die Legitimation der Nutzer übernehmen.⁷⁴²

⁷³⁷ Vgl. ebenda, S. 37.

⁷³⁸ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 38.

⁷³⁹ Vgl. ebenda, S. 39.

⁷⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 39.

⁷⁴¹ Europäische Zentralbank (2020), S. 40.

⁷⁴² Vgl. ebenda, S. 40.

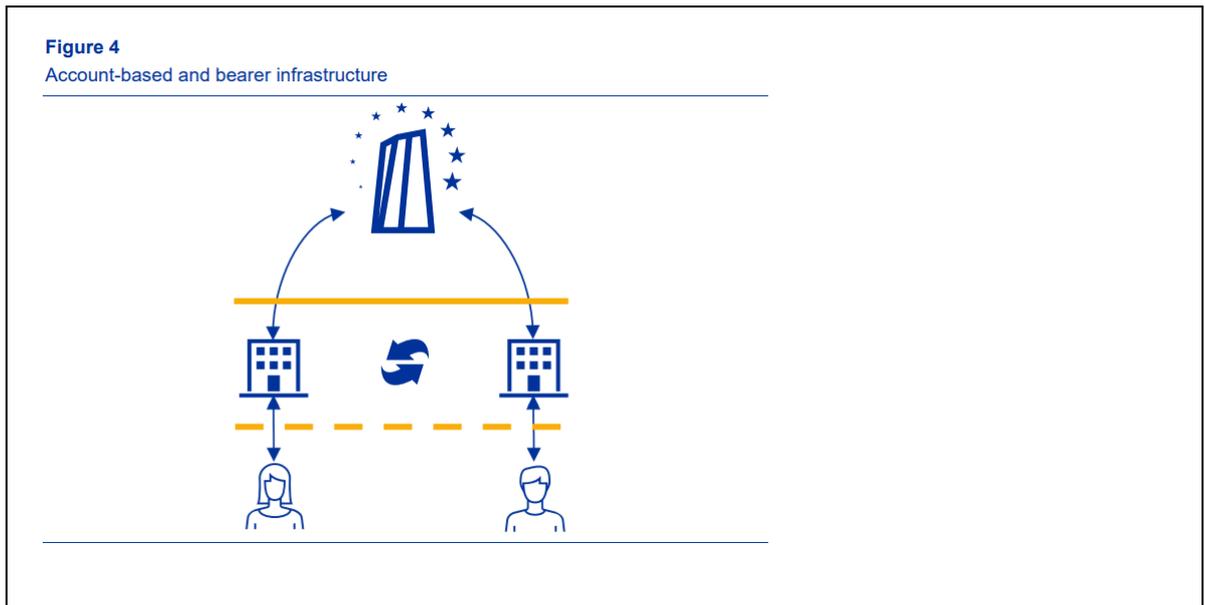


Abbildung 12: Account-based and bearer infrastructure⁷⁴³

Abbildung 4 zeigt den dezentralen Zugang zum digitalen Euro über Intermediäre. Die Pfeile stellen die jeweilige Relation der verschiedenen Parteien dar und die durchgezogene Linie symbolisiert die strikte Trennung von Privatkunden und Geschäftsbanken einerseits und EZB andererseits. Die EZB hat durch regulatorische und aufsichtsrechtliche Maßnahmen einen indirekten Einfluss auf den Umgang mit dem digitalen Euro. Den Intermediären kommt bei dieser Variante ein wesentlicher Anteil an der operativen Umsetzung und Abwicklung des digitalen Euro zu. Die Pfeile in der Mitte der Grafik stehen für die Wholesale- Ausgestaltung zwischen den Banken.⁷⁴⁴ Nutzer haben zwar eine direkte Forderung gegenüber der Zentralbank, aber die Konten werden durch die Intermediäre ausgeglichen.⁷⁴⁵ In dieser Ausprägung wären Peer-to-Peer-Zahlungen nicht möglich, denn jede Zahlung ginge über die Banken des Nutzers. In den in Abbildung 3 und Abbildung 4 gezeigten Ausgestaltungen sind technisch DLT-Ansätze möglich.

3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Nach Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe c des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) in Verbindung mit Artikel 127ff AEUV ist das Europäische System der Zentralbanken (ESZB) für die Einführung des digitalen Euro zuständig.⁷⁴⁶ Er findet in der AEUV nicht ausdrücklich Erwähnung. Die EZB stellt aber in ihrem

⁷⁴³ Europäische Zentralbank (2020), S. 41.

⁷⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 41.

⁷⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 41.

⁷⁴⁶ Vgl. Vgl. Strobel, B. (2021), S. 559.

Bericht „Report on a digital euro“ aus dem Jahr 2020 fest, dass ein digitaler Euro nicht als Zahlungsmittel ausgeschlossen wird.⁷⁴⁷ Hinsichtlich der Einführung ist zu differenzieren. In rechtlicher Hinsicht lässt sich darauf abstellen, wem der digitale Euro zur Verfügung stehen soll.⁷⁴⁸

Die Wholesale-Variante dürfte dabei als eine Erweiterung wenige Schwierigkeiten mit sich bringen und durch das geldpolitische Mandat nach Artikel 127 Absatz 2 AEUV in Verbindung mit Artikel 20 oder 22 je nach Ausgestaltung der EZB-Satzung gedeckt sein.⁷⁴⁹ Für die Retail-Variante ergibt sich die Herausforderung, dass der digitale Euro ein unkörperliches Zahlungsinstrument ist und damit nicht unter den Wortlaut des Artikel 128 Absatz 1 AEUV subsumiert werden kann.⁷⁵⁰ Es erscheint problematisch, den digitalen Euro einer Banknote gleichzusetzen.⁷⁵¹ Möglich und naheliegend ist es demgegenüber, die Einführung der Retail-Variante auf Artikel 133 AEUV zu stützen.⁷⁵² Aus dieser Bestimmung lässt sich eine Kompetenz des Europäischen Parlaments und Rats für alle Maßnahmen ableiten, die so wörtlich der Gesetzestext „für die Verwendung des Euro als einheitliche Währung erforderlich sind“. ⁷⁵³ Insoweit bedürfte es eines auf Artikel 133 AEUV gestützten sekundärrechtlichen Rechtsakts, um die Bedingungen zu definieren, unter denen der digitale Euro als Zahlungsmittel durch die EZB emittiert werden kann.⁷⁵⁴

Eine Annahme bei einem kontobasierten Modell ist, dass das Konto bei einem beaufsichtigten Institut liegt. Die EZB kann aufgrund der eigenen Satzung theoretisch keine privaten Konten führen, da Artikel 17 (EZB-Satzung) nicht ermöglicht, direkt ein Konto bei der EZB zu führen.⁷⁵⁵ Außerdem scheint die EZB nicht direkt mit dem Verbraucher in Kontakt treten zu wollen.⁷⁵⁶ Die Geschäftsbanken könnten in einem kontobasierten Modell Aufgaben der Identifikation und Legitimation sowie Beratungstätigkeiten leisten. Verbrauchern wäre es somit möglich, indirekt ein Konto bei der EZB zu haben. Ein kontobasiertes Modell direkt über die EZB könnte zum dauerhaften Verlust von Einlagen bei den Geschäftsbanken führen. Die konkrete Ausgestaltung eines kontobasierten Modells mit Intermediären wird Wasserfallprinzip genannt.⁷⁵⁷ In einem Wasserfallprinzip ist der digitale Euro mit dem Konto der Geschäftsbank verbunden. Hier würden überschüssige Beträge automatisch auf ein privates Bankkonto gehen oder bis zur Obergrenze davon abfließen.⁷⁵⁸ Da der digitale Euro eine Forderung des Kunden gegenüber der Zentralbank ist, müsste bei einem vom Intermediär geführten Konto eine Treuhandführung erforderlich sein. Zumindest dürfen Einlagen im digitalen Euro nicht bankbilanziell gebucht werden.⁷⁵⁹

⁷⁴⁷ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 24.

⁷⁴⁸ Vgl. Strobel, B. (2021), S. 560.

⁷⁴⁹ Vgl. Groß, J. (2020), S. 71.

⁷⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 73.

⁷⁵¹ vgl. hierzu ausführlich Groß, J. (2020), S. 71f.

⁷⁵² Vgl. Strobel, B. (2021), S. 559.

⁷⁵³ Vgl. Groß, J. (2020), S. 77.

⁷⁵⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (2020), S. 24.

⁷⁵⁵ Vgl. Groß, J. (2020), S. 76.

⁷⁵⁶ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 57.

⁷⁵⁷ Vgl. Strobel, B. (2021), S. 560.

⁷⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 560.

⁷⁵⁹ Vgl. Strobel, B. (2021), S. 560.

Es ergeben sich noch weitere Rechtsfragen. Hier unter anderem zu nennen ist das Kontoführungsmodell unter Einbezug von Privatkunden, EZB und Intermediären. Außerdem muss die EZB die Frage der Annahme des digitalen Euro im Sinne der Akzeptanz klären, da nach einem EuGH-Urteil (2021) der digitale Euro auch abgelehnt werden kann.⁷⁶⁰ Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es rechtliche Unklarheiten und Hürden gibt. Sie sind durch Nachschärfung der Gesetze zu lösen. Dies setzt allerdings eine entsprechende Mehrheit im Europäischen Parlament beziehungsweise im Ministerrat voraus.⁷⁶¹

3.4 Angebot im Zahlungsverkehr und Zahlungsverhalten von Privatkunden

In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf dem aktuellen Zahlungsverhalten und den Zahlungsverkehrsstrukturen in Deutschland. Es wird ein Blick auf das aktuelle Zahlungsverhalten der Privatkunden und auf das Bargeld gerichtet. Für die Zahlungsverkehrsstrukturen werden die aktuellen Marktteilnehmer und Bezahlfverfahren betrachtet. Die zunehmende Digitalisierung bietet neue Chancen für neue Produkte und Angebote im europäischen Zahlungsverkehr. Sie ermöglicht aber nicht nur den Banken, neue Produkte einzuführen, sondern auch bankfremde Marktteilnehmer könnten in das Zahlungsverkehrsgeschäft einsteigen.

Es gibt mittlerweile neben den etablierten Akteuren neue Unternehmen, die ihnen im Zahlungsverkehr Konkurrenz machen.⁷⁶² Sie nutzen hier Schnittstellen zu den Banken, um Teile der Prozesse durchzuführen. Große Konzerne ziehen ihre Kundenportfolios heran, um Lösungen auf ihren Plattformen in einem eigenen Ökosystem aufzubauen.⁷⁶³ Die Payment-Services-Directive 2 (PSD2), eine Richtlinie vom 13. Januar 2018, trug wesentlich dazu bei. Angestrebt wird, Innovationen im Zahlungsverkehr zu fördern, den Verbraucherschutz zu stärken und den Wettbewerb im Markt zu steigern.⁷⁶⁴ Sie ermöglicht Drittdienstleistern durch die Öffnung von Kontoschnittstellen bei Intermediären, ihre Bezahlösungen anzubieten. Dabei stehen die Drittanbieter unter der Aufsicht der BaFin.⁷⁶⁵ Die PSD2 sichert den Verbrauchern das Recht zu, Dienstleistungen von Dritten zu nutzen. Gleichzeitig müssen Banken den Drittdienstleistern entsprechende Systemschnittstellen zur Verfügung stellen.⁷⁶⁶ So ergeben sich für den Privatkunden mehr Möglichkeiten, eine Zahlungstransaktion auszuführen.

Durch zunehmende Konkurrenz, verstärkten Onlinehandel und veränderte Nutzerwünsche der Kunden wächst das Angebot an Zahlungslösungen. Der Zahlungsverkehr hat viele unterschiedliche Akteure und ist in Europa nicht einheitlich organisiert, sondern häufig von Land zu Land divers.⁷⁶⁷ Weil die jeweiligen Zahlungssysteme europäischer Marktteilnehmer auf das Gebiet innerhalb der nationalen Grenzen beschränkt sind, müssen im

⁷⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 561.

⁷⁶¹ Vgl. o.V. (o.J.a), www.europarl.europa.eu (Stand: 13.04.2023)

⁷⁶² Vgl. Balz, B. (2021), S. 273.

⁷⁶³ Vgl. ebenda, S. 274.

⁷⁶⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (o.J.), www.bundesbank.de (Stand: 18.03.23).

⁷⁶⁵ Vgl. ebenda.

⁷⁶⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (o.J.), www.bundesbank.de (Stand: 18.03.23).

⁷⁶⁷ Vgl. Balz, B. (2021), S. 273.

internationalen Zahlungsverkehr außereuropäische Zahlungsdienstleister wie Visa und Mastercard unterstützen, was unter anderem zu Datenschutzbedenken beim Nutzer führt.⁷⁶⁸

Zur aktuellen Marktlage im Zahlungsverkehr ist abschließend zu sagen, dass es viele unterschiedliche Akteure gibt, die um die Transaktionen der Privatkunden ringen. Dabei führt der wachsende Onlinehandel in Kombination mit den vielen national begrenzten Zahlungssystemen im Euroraum dazu, dass US-amerikanische Zahlungsdienstleister in den Payment-Bereichen dominieren, weil sie länderübergreifend funktional agieren können. Um sich aus dieser Abhängigkeit zu befreien und die Position der europäischen Akteure zu stärken, kann die Einführung des digitalen Euro eine geeignete Maßnahme sein.

Bei den Privatkunden sind im Zahlungsverhalten verschiedene Trends zu beobachten. Zum einen gibt es den Buy-now-Pay-later-Trend. Die Kunden erwerben Güter, die sie nicht sofort bezahlen können.⁷⁶⁹ Dieser Kauf auf Kredit betrifft kein neues Produkt, sondern stellt eine digitale prozesstechnische Weiterentwicklung dar, weil die Abwicklung simpel und schnell in einer App erfolgen kann.⁷⁷⁰ Gemäß einer Umfrage von 2022 hatten bereits 37 Prozent der Konsumenten, die im Internet kaufen, eine solche Funktion genutzt.⁷⁷¹ Der Rechnungsbetrag wird von dem jeweiligen Zahlungsanbieter wie Klarna oder Apple Pay vorfinanziert.⁷⁷²

Der Nutzer legt Wert auf eine zügige Transaktionsabwicklung, Bequemlichkeit und geringe Kosten.⁷⁷³ Es gibt aber Unterschiede im Zahlungsverhalten von älteren und jüngeren Personen. Die Altersgruppe 65 Jahre und älter bevorzugt Bargeld oder Kartenzahlung und benutzt eine überschaubare Anzahl an Bezahlmethoden, während Jüngere häufiger auf das Mobile Payment zurückgreifen und ein breiteres Bezahlungsangebot nutzen.⁷⁷⁴ Bei Personen, die jünger als 44 Jahre sind, liegt die durchschnittliche Nutzung von Bargeld deutlich unter 30 Prozent.⁷⁷⁵ Der Stellenwert des Bargelds als Zahlungsmittel sinkt hier, aber als Wertaufbewahrungsmöglichkeit hat es eine große Bedeutung. Im Jahr 2018 hatte der Bundesbürger durchschnittlich 1.364 Euro physisch gelagert.⁷⁷⁶ Es ist zu erwähnen, dass gerade ältere Menschen, Besserverdienende und Selbstständige mehr Bargeldreserven hielten.⁷⁷⁷

⁷⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 274.

⁷⁶⁹ Vgl. Leichsenring, H. (2021), www.der-bank-blog.de (Stand: 19.03.2023).

⁷⁷⁰ Vgl. Buchter, H. (2022), www.zeit.de/wirtschaft (Stand: 19.03.2023).

⁷⁷¹ Vgl. Verbraucherzentrale (2022), www.verbraucherzentrale.de (Stand: 19.03.2023).

⁷⁷² Vgl. ebenda.

⁷⁷³ Vgl. Leichsenring, H. (2021), www.der-bank-blog.de (Stand: 19.03.2023).

⁷⁷⁴ Vgl. Kantar Public (2022), S. 8.

⁷⁷⁵ Vgl. Eschelbach, M. et al (2022), S. 12.

⁷⁷⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (2021), S. 68.

⁷⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 68.

In einer Studie untersuchte die Bundesbank das Zahlungsverhalten in Deutschland. Unter anderem wurde nach dem Vorteil von Barzahlungen gegenüber Kartenzahlungen gefragt. Bei 55 Prozent der Befragten ist die Anonymität für die Nutzung des Bargelds ausschlaggebend.⁷⁷⁸ Außerdem gaben in der Studie 48 Prozent der Befragten an, die bessere Skalierbarkeit der Ausgaben und der Umstand, dass keine spätere Prüfung der Ausgabe erfolgen muss, seien vorteilhaft.⁷⁷⁹

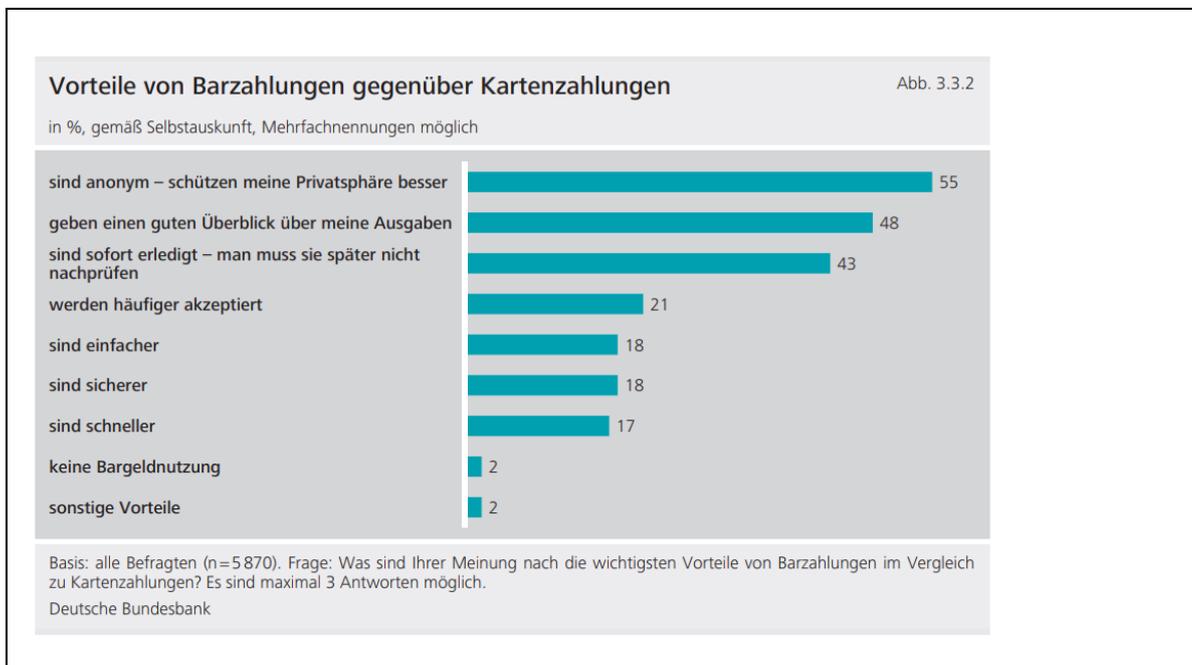


Abbildung 13: Vorteile von Bargeldzahlungen gegenüber Kartenzahlungen⁷⁸⁰

Lediglich 18 Prozent führten an, dass Barzahlung leichter sei. Außerdem sind nur 21 Prozent der Meinung, dass das Bargeld häufiger akzeptiert wird. Das lässt auf eine hohe Anzahl von Kartenakzeptanzstellen im Bereich der von Kunden oft genutzten Einkaufsorte schließen. Auch Zahlungen im Internet statt an der Ladenkasse nehmen zu. Bei einer Messung von Ausgaben in einem Zeitraum von drei Tagen nahmen Zahlungen im Internet den zweiten Rang ein.⁷⁸¹ Die Ausgaben im stationären Einzelhandel waren zwar unverändert am höchsten, im Vergleich zu 2017 jedoch bereits gesunken. Im Vergleich dazu vervierfachten sich Ausgaben im E-Commerce.⁷⁸² Die Bargeldverwendung ist in allen Bereichen der Ausgabenarten rückläufig, lediglich bei Unterkunft und Übernachtung stieg die Nutzung von Bargeld.⁷⁸³ Insgesamt werden noch fast 60 Prozent aller Transaktionen mit Bargeld durchgeführt. Allerdings sind gemessen am Transaktionsvolumen Debitkarten, Überweisungen und Kreditkarten führend, insbesondere bei Zahlungen ab 50 Euro.⁷⁸⁴ Ob auch das Konsumverhalten durch bargeldlose

⁷⁷⁸ Vgl. Eschelbach, M. et al (2022), S. 12.

⁷⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 12.

⁷⁸⁰ Eschelbach, M. et al (2022), S. 13.

⁷⁸¹ Vgl. Eschelbach, M. et al (2022), S. 24f.

⁷⁸² Vgl. ebenda, S. 24.

⁷⁸³ Vgl. ebenda, S. 24f.

⁷⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 27f.

Transaktionen beeinflusst wird, erschließt sich nicht, aber durch die Weiterentwicklung von digitalen Zahlungsmöglichkeiten, das heißt mehr Sicherheit und eine unkomplizierte Handhabung, wird deren Nutzungsrate genauso steigen wie der Anteil am Transaktionsvolumen im Vergleich zum Bargeld.⁷⁸⁵

Im Zahlungsverkehr sind mittlerweile viele Technologiekonzerne und FinTechs aktiv, aber bei der Kontoführung verlassen sich die meisten Privatkunden auf ihre Bank.⁷⁸⁶ Beim mobilen Bezahlen ist beispielsweise Apple Pay beliebt.⁷⁸⁷ In diesem Segment gibt es noch Entwicklungspotenzial. Im Internet entfallen rund 84 Prozent der Transaktionen auf PayPal.⁷⁸⁸ Wie im Kartengeschäft dominieren hier ausländische Konzerne, die nicht in Europa beheimatet sind.

Zusammenfassend kann über das Zahlungsverhalten der Privatkunden in Deutschland gesagt werden, dass Bargeld immer noch eine große Rolle spielt und sehr beliebt ist, aber aufgrund der starken Zunahme der Transaktionen im Internet, des Vordringens neuer Bezahlmöglichkeiten sowie der Steigerung der Häufigkeit von Transaktionen mit Kredit- und Debitkarten angesichts seiner physischen Begrenzung an Bedeutung verliert. Die Zunahme des unbaren Zahlungsverkehrs im Alltag wird sich auch durch die erzwungenen Verhaltensänderungen während der COVID-19-Pandemie fortsetzen. Das bedeutet weniger Bargeldtransaktionen in der weiteren Entwicklung.⁷⁸⁹

4 Auswirkungen des digitalen Euro auf den Privatkunden

In Kapitel 4 werden die möglichen Auswirkungen des digitalen Euro auf die Endverbraucher aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zunächst wird untersucht, was die Akzeptanz beeinflusst. Dann werden die Auswirkungen auf das Zahlungsverhalten und daraus resultierenden Effekte betrachtet. Ferner werden CBDC anderer Länder untersucht, um Schlussfolgerungen aus deren Erkenntnisse für die EZB abzuleiten.

4.1 Voraussetzungen für Akzeptanz seitens Privatkunden

In diesem Abschnitt werden mögliche Voraussetzungen für die Akzeptanz abgeschätzt. Dabei wird grundsätzlich von der Retail-Variante ausgegangen, da sie die präferierte Einführungsform des digitalen Euro der EZB ist.

In Deutschland haben nur rund 27 Prozent der befragten Personen vom digitalen Euro gehört.⁷⁹⁰ Eine Einordnung dieses Werts ist schwierig. Denn bei einer vorherigen Umfrage der Bundesbank, durchgeführt im Frühjahr 2021, war der digitale Euro nur rund 23 Prozent der Befragten bekannt.⁷⁹¹ Da die erstgenannte Studie später erfolgte, kann von einer leichten Steigerung des Bekanntheitsgrads ausgegangen werden. Der Wert bleibt dennoch niedrig, was momentan nicht für ein allgemein hohes Interesse am Thema digitaler Euro spricht. Bis zum

⁷⁸⁵ Vgl. Bachi, G. et al. (2021), S. 35.

⁷⁸⁶ Vgl. Eschelbach, M. et al. (2022), S. 5.

⁷⁸⁷ Vgl. Eschelbach, M. et al. (2022), S. 4.

⁷⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 4.

⁷⁸⁹ Vgl. Mai, H. (2021), S. 4.

⁷⁹⁰ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 115.

⁷⁹¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2021), S. 68.

aktuell von der EZB geplanten Einführungszeitpunkt zweite Jahreshälfte 2026 bleibt jedoch noch genügend Zeit, die Ergebnisse zu korrigieren.⁷⁹² So könnte mit einer entsprechenden Informations- und Aufklärungskampagne am Wissen um den digitalen Euro und an seiner Akzeptanz durch den Endverbraucher gearbeitet werden.

Der Privatkunde verlangt eine unkomplizierte Nutzbarkeit und niedrige Zugangsbarrieren für einen digitalen Euro.⁷⁹³ Außerdem möchten die Verbraucher Sicherheit vor Verlust, Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ausgaben sowie eine möglichst anonyme Nutzung des digitalen Euro vorfinden.⁷⁹⁴ Die Standards, die eine neue Bezahlmöglichkeit im Euroraum erfüllen sollte, sind Universalnutzbarkeit, Peer-to-Peer-Zahlungen, Omni-Channel-Lösung sowie eine sichere, schnelle und kostengünstige Verwendbarkeit.⁷⁹⁵ Der digitale Euro könnte je nach Ausgestaltung und späterer Umsetzung die vorgenannten Standards erfüllen. Datenschutz wird in Europa als ein bedeutsamer Aspekt gesehen.⁷⁹⁶ Ein Verbraucher in Deutschland ist beim Datenschutz bereit, Abstriche zu machen, wenn es eine attraktive Ausgestaltung gibt. Das kann beispielsweise eine Option der Rückbuchung des digitalen Euro oder die kostenlose Nutzung sein.⁷⁹⁷ Des Weiteren sind 58 Prozent der Deutschen bereit, persönliche Daten an eine Bank weiterzugeben, wenn daraus eine individuellere Beratung resultiert.⁷⁹⁸ Das bedeutet, dass Banken auch anhand der Daten, die bei der Verwendung des digitalen Euro entstehen, individuelle Beratungs- und Dienstleistungsangebote unterbreiten könnten.

Falls der digitale Euro auf Basis der DLT eingeführt wird, dürfte es für die Akzeptanz der Endverbraucher entscheidend sein, dass die DLT die Bedürfnisse der Privatkunden nach Anonymität und Sicherheit vor einem Verlust ersichtlich befriedigen kann. Insbesondere bei neuen Technologien wie bei der DLT sind Aufklärung und Mitnahme der potenziellen Anwender bedeutsam. Außerdem braucht es klare Gesetzgebungen und Regeln für den Umgang mit dem digitalen Euro.⁷⁹⁹ Je höher der Kenntnisstand über den digitalen Euro ist, desto größer wird sein Anteil am Zahlungsvolumen der Nutzer sein.

Der digitale Euro muss für jeden zugänglich sein, damit alle am Zahlungsverkehr teilhaben können.⁸⁰⁰ Die Privatkunden in Europa bevorzugen einen Zugang über die EZB oder Geschäftsbanken, da sie vertrauenswürdiger zu sein scheinen als Drittanbieter.⁸⁰¹ Geschäftsbanken als Herausgeber stellen die simpelste Lösung dar, weil eine bequeme Anbindung an eine bestehende Infrastruktur für die Privatkunden stattfinden könnte. Dies bevorzugen viele in Europa.⁸⁰² Solange eine Einbindung des Nutzers für diesen bequem und verständlich ist, dürfte der digitale Euro auf Akzeptanz stoßen. Ob dies als Kontomodell oder als Bearer digital Euro geschieht, ist offen. Ein kontobasiertes Modell scheint im Zuge der Einführung für den Privatkunden leichter handhabbar zu sein, da hier eine bestehende Geschäftsbeziehung um ein Produkt erweitert würde. Der Bearer digital Euro ist von der

⁷⁹² Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁷⁹³ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 115.

⁷⁹⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2021), S. 67.

⁷⁹⁵ Vgl. Kantar Public (2022), S. 6.

⁷⁹⁶ Vgl. Europäische Zentralbank (Hrsg.) (2021), www.ecb.europa.eu (Stand: 14.04.2023)

⁷⁹⁷ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 119.

⁷⁹⁸ Vgl. Hellenkamp, D. (2022), S. 70.

⁷⁹⁹ Vgl. Leichsenring, H. (2022), www.der-bank-blog.de (Stand:27.03.2023).

⁸⁰⁰ Vgl. Verbraucherzentrale Bundesverband (2021), S. 8f.

⁸⁰¹ Vgl. Kantar Public (2022), S. 34.

⁸⁰² Vgl. Kantar Public (2022), S. 35.

EZB selbst noch nicht vollständig verstanden und konzeptioniert.⁸⁰³ Bei Transaktionen im Konstrukt des Bearer digital Euro bestünde in Form eines Inhaberinstruments die monetäre Forderung gegenüber der Zentralbank.⁸⁰⁴

Eine Adaption neuer Zahlungsmöglichkeiten, die technisches Verständnis benötigen, ist in Ländern mit entwickelter technischer Infrastruktur leichter.⁸⁰⁵ Daher könnte es zu unterschiedlicher Akzeptanz und divergierenden Einführungsgeschwindigkeiten in der EWU kommen.

Bei den diskutierten Hardware- oder Softwarelösungen wird tendenziell von der Variante der digitalen Wallet-App ausgegangen werden, da sie eine kombinierte Hardware- und Softwarelösung darstellt.⁸⁰⁶ Außerdem nutzen viele Menschen ein Smartphone oder ein Digital-Wallet-fähiges Gerät, was komplizierte neue technische Lösungen vermeiden kann.⁸⁰⁷ Ein Offlinezugang könnte hier über eine Hardware-Lösung zur Verfügung gestellt werden.⁸⁰⁸ Sicher ist, dass Strom aus einer Leitungsverbindung beziehungsweise aus einer Batterie benötigt wird, um eine Transaktion durchzuführen, auch wenn sie offline erfolgt.

In älteren Bevölkerungsschichten könnte es im Verständnis oder bei der Akzeptanz des digitalen Euro Probleme geben, daraus resultierend, dass vor allem ältere Menschen vermehrt Bargeld nutzen.⁸⁰⁹ Daher ist Aufklärung über den digitalen Euro für die Akzeptanz bedeutsam. Dies zeigte sich auch in einer Befragung seitens der Verbraucherzentrale in Deutschland, der zufolge 18 Prozent aller potentiellen Nutzer den digitalen Euro nicht nutzen wollen. Bei denjenigen, die das Projekt digitaler Euro kannten, lag die Quote der Ablehnung nur bei 13 Prozent.⁸¹⁰ Am Beispiel der DLT ist zu erkennen, dass bei den Nutzern Aufklärungsbedarf besteht. Die DLT ist vornehmlich im Zusammenhang mit Kryptowährungen wie Bitcoin und Blockchain negativ assoziiert. Daher müssen die Vorteile und Funktionen der DLT wie europaweites Zahlen ohne Annahmeprobleme sowie schnelle, unkomplizierte und sichere Zahlungen vermittelt werden. Hier ist besonders die Sicherheit des digitalen Euro durch die Ausgabe seitens der EZB zu betonen. Auch muss die Frage geklärt werden, wie Kinder und Jugendliche am digitalen Euro partizipieren sollen. Hier könnte es bei Legitimation und Autorisierung rechtliche Probleme geben. Ein Gerät, das zum Tragen des digitalen Euro fähig ist, sollte indes kein Problem darstellen, da die meisten Jugendlichen und Kinder heute ein Mobiltelefon haben und somit über eine digitale Wallet verfügen könnten.

Der digitale Euro muss einen Mehrwert bieten, da die Endverbraucher in Europa die Nutzung verschiedener Zahlungsarten tendenziell auf eine geringere Anzahl reduzieren wollen.⁸¹¹ Sie möchten nicht für jeden Punkt, an dem eine Transaktion nötig ist, eine andere Zahlungsart oder verschiedene Zahlungsanbieter nutzen. Daher muss sich der digitale Euro von vorhandenen digitalen Zahlungsvarianten abheben. Hintergrund ist, dass 56

⁸⁰³ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 530.

⁸⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 530.

⁸⁰⁵ Vgl. Kantar Public (2022), S. 21.

⁸⁰⁶ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 533.

⁸⁰⁷ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 533.

⁸⁰⁸ Vgl. Chung, J./Groß, J./ Sandner, P. (2021), S. 20.

⁸⁰⁹ Vgl. Kantar Public (2022), S. 8.

⁸¹⁰ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 116.

⁸¹¹ Vgl. Kantar Public (2022), S. 31.

Prozent der Teilnehmer einer Befragung angaben, keinen Mehrwert im digitalen Euro zusehen.⁸¹² In einer digitalen Welt und bei dem Rückgang der Nutzung des Bargelds benötigt der Verbraucher eine Möglichkeit, auch Transaktionen ohne Zwischeninstanz zu tätigen (Peer-to-Peer).⁸¹³ Trotz der digitalen Anforderungen sollte eine Online- und Offlinenutzung gewährleistet sein.⁸¹⁴ Weitere Eigenschaften, die den digitalen Euro ansprechend für Endverbraucher machen könnten, sind Unabhängigkeit von kommerziellen Interessen im Zahlungsverkehr, Stabilität und Sicherheit vor technischen Ausfällen.⁸¹⁵

Bei einer möglichen Einführung ist aufgrund der steigenden Präferenz der Privatkunden für das digitale Bezahlen von einer hohen Akzeptanz des digitalen Euro auszugehen, wenn er leicht und unkompliziert zu handhaben ist. Das heißt, aufwändige Registrierungen und komplizierte Onboarding-Prozesse sollten vermieden werden. Hier empfiehlt sich eine Lösung mit dem direkten beziehungsweise automatischen Anschluss an das Bankkonto. Dabei könnte eine Verknüpfung der Wallet und des Bankkontos mit Sichtbarkeit in der entsprechenden Banking-App beziehungsweise einer dazugehörigen Karte oder virtuellen Karte erfolgen.

4.2 Auswirkungen auf das Zahlungsverhalten

In diesem Abschnitt wird explizit auf die Forschungsfrage, welche etwaigen Konsequenzen die Einführung des digitalen Euro für das Zahlungsverhalten von Privatkunden haben kann, eingegangen. Die Konsequenzen und die Effekte sind dabei unterschiedlich und werden durch Akzeptanz und Ausgestaltung bestimmt.⁸¹⁶ Für einen hohen Zuspruch seitens der Verbraucher braucht es ein möglichst großes Akzeptanznetzwerk.⁸¹⁷ Wenn es keine ausreichend Akzeptanz auf Seiten des Handels gibt, werden Konsequenzen im Zahlungsverhalten ausbleiben. Eine Akzeptanzpflicht für Handel und Dienstleister könnte gesetzlich geregelt werden.⁸¹⁸

Der digitale Euro kann durch seine Ausgestaltung bis zu 70 Prozent des Zahlungsverkehrs auf sich vereinen.⁸¹⁹ Das könnte zu einem Einbruch im Zahlungsverkehrsbereich der Geschäftsbanken führen. Zugleich erfüllen aktuelle Zahlungsmöglichkeiten die Bedürfnisse von Verbrauchern in Europa.⁸²⁰ Wenn der digitale Euro, wie die EZB ankündigt, kostenlos ist, wird der Privatkunde sich überlegen, wie er andere Faktoren wie Datenschutz und Sicherheit bei der Wahl des Zahlungsmittels gewichtet. Eine Überwachung bis zu einem gewissen Grad ist inbegriffen.⁸²¹ Die EZB lässt sich hier aber als vertrauenswürdig einstufen.

Positive Effekte kann der digitale Euro auf den europäischen Zahlungsverkehr haben, wenn Privatkunden innerhalb der EWU reisen. Hier wären Intermediäre wie Mastercard und Visa ersetzbar.⁸²² Es fielen keine zusätzlichen

⁸¹² Vgl. Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (o.J.), www.lbbw.de (Stand: 27.03.2023).

⁸¹³ Vgl. Die Deutsche Kreditwirtschaft (2021), S. 11.

⁸¹⁴ Vgl. Kantar Public (2022), S. 33.

⁸¹⁵ Vgl. Leichsenring, H. (2022), www.der-bank-blog.de (Stand: 04.04.2023).

⁸¹⁶ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸¹⁷ Vgl. Kantar Public (2022), S. 24.

⁸¹⁸ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸¹⁹ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸²⁰ Vgl. Kantar Public (2022), S. 22.

⁸²¹ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand:25.03.2023).

⁸²² Vgl. ebenda.

Gebühren an und es gäbe keine Akzeptanzprobleme. Daher könnte es zu einem erhöhten Transaktionsaufkommen von Nutzern des digitalen Euro in anderen Ländern des Euroraums kommen. Geld in der Wallet zu transportieren, ist sicherer als das physische Bargeld, da der digitale Euro je nach Ausgestaltung Sicherheit vor unbefugtem Zugriff bietet. Außerdem könnte es bei Bedarf in Deutschland Rückbuchungsmöglichkeiten geben.⁸²³ Ein Aspekt spricht allerdings aus Sicht des Endverbrauchers für die Kreditkartenzahlung. Bei den Charge Cards erhält er ein zinsloses Darlehen, da die entsprechenden Beträge erst zu einem späteren Zeitpunkt fällig werden.⁸²⁴ Außerdem ist zu prüfen, wie Trends, zum Beispiel Buy-now-Pay-later, mit dem digitalen Euro bedienbar sind.

Der private Nutzer strebt eine Reduzierung seiner Zahlungsverhalten an.⁸²⁵ Hier bietet der digitale Euro eine Chance, da er wahrscheinlich im gesamten Euroraum akzeptiert und kostenlos angeboten wird. Diese Möglichkeit macht ihn für den europäischen Zahlungsverkehr attraktiv. Durch Senkung von Transaktionskosten und Effizienzgewinne könnte eine Verlagerung des Zahlungsverkehrs auf den digitalen Euro nicht nur bei Privatkunden erfolgen, sondern auch eine höhere Akzeptanz bei den Händlern entstehen.⁸²⁶ Kreditkartenzahlungen beispielsweise sind für die Akzeptanzstellen (Händler und Dienstleister) mit zusätzlichen Kosten in Form von Umsatzprovisionen, Gebühren je Transaktionsvorgang sowie Kosten für die technische Infrastruktur verbunden.

Außerdem können E-Commerce-Käufe voraussichtlich ebenfalls abgewickelt werden. Das heißt, auch hier kann es zu einer Nutzung von Zentralbankgeld kommen, was heute nicht möglich ist.⁸²⁷ Des Weiteren ergäbe sich im E-Commerce und am Point of Sale beim verwendeten Zentralbankgeld möglicherweise eine Steigerung des Volumens. In Deutschland werden am Point of Sale Beträge bis 100 Euro vorwiegend bar gezahlt, bei höheren Beträgen wird auf andere Zahlungslösungen zurückgegriffen.⁸²⁸ Gründe hierfür sind wahrscheinlich der risikobehaftete Transport von höheren Bargeldsummen und die Bequemlichkeit, wenn mit einer Kartenlösung gezahlt wird. Auf Basis der DLT könnte es zu neuen Möglichkeiten im Zahlungsverkehr bei der Verwendung des digitalen Euro kommen. Ein Beispiel sind Smart Contracts, die dazu dienen, wiederkehrende Transaktionen oder regelmäßige Rechnungen zu zahlen.⁸²⁹

In Deutschland wird Bargeld gerne zur Wertaufbewahrung verwendet. Im Jahr 2018 wurden von den sich im Umlauf befindenden ca. 268 Milliarden Euro 200 Milliarden Euro privat aufbewahrt.⁸³⁰ Der digitale Euro könnte eine Lösung bieten, die das Geld gegenüber physischen Gefahren wie Zerstörung und Diebstahl absichert. Die Banken sind zwar durch die EZB überwacht und die Einlagen durch das Einlagensicherungsgesetz sowie die eigenen Sicherungseinrichtungen der jeweiligen Bankengruppe gegen Verlust geschützt.⁸³¹ Dennoch zeigen

⁸²³ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 118.

⁸²⁴ Vgl. Hellenkamp, D. (2022), 205f.

⁸²⁵ Vgl. Kantar Public (2022), S. 31.

⁸²⁶ Vgl. Kießling, A. (2021), S. 22.

⁸²⁷ Vgl. Panetta, F. (2023), www.ecb.europa.eu (Stand: 04.04.2023).

⁸²⁸ Vgl. Eschelbach, M. et al. (2022), S. 32.

⁸²⁹ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 4.

⁸³⁰ Vgl. Eschelbach, M./Kepler, J./Schneider F. (2020), S. 5.

⁸³¹ Vgl. Hellenkamp, D. (2022), S. 170.

sich viele Endverbraucher, auch aufgrund ihrer Erfahrungen mit Negativzinsen und wegen verschiedener Finanzskandale, misstrauisch. Eine Konsequenz könnte sein, dass vornehmlich in Krisenzeiten Giralgeld in den digitalen Euro umgewandelt wird, da er im Vergleich sicherer ist.⁸³²

Jüngere Privatkunden würden einen digitalen Euro schneller adaptieren, da sie in der Regel ein gutes technisches Verständnis haben, aber es ist schwierig, abzuschätzen, ob die jüngere Generation einen digitalen Euro braucht. So hat beispielsweise der Zahlungsanbieter PayPal bereits heute eine hohe Marktdurchdringung und darüber hinaus erkennen 45 Prozent der Generation Z keinen Unterschied zwischen den Banken.⁸³³

Die EZB wird dem Nutzer keine Beschränkung hinsichtlich der Verwendbarkeit auferlegen. „Der digitale Euro wäre niemals programmierbares Geld. Die EZB würde keine Beschränkungen festlegen, wo, wann oder an wen Menschen mit einem digitalen Euro bezahlen können. Das wäre gleichbedeutend mit einem Gutschein. Und Zentralbanken geben Geld aus, keine Gutscheine.“⁸³⁴ So äußerte sich Fabio Panetta im Kontext des Ausschusses für Wirtschaft und Währung Anfang 2023.⁸³⁵ Eine Einschränkung der Verwendung oder eine Verwendungskontrolle durch die EZB kann damit ausgeschlossen werden.

Der Wille und das Bedürfnis der Nutzer einerseits und die Ausgestaltung durch die EZB sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen andererseits bestimmen die Auswirkungen des digitalen Euro auf das Zahlungsverhalten. Der digitale Euro hat das Potenzial, präferiertes Zahlungsmittel zu werden. Es gäbe eine neue Zahlungslösung mit hohem Sicherheitsstandard und europaweiter Einsetzbarkeit. Möglicherweise stellt sich die Akzeptanz in den einzelnen Ländern, die den Euro als Währung haben, mit unterschiedlicher Geschwindigkeit ein. Eine anwenderfreundliche Umsetzung wird erfolgreich sein, zu gravierenden Veränderungen im Zahlungsverhalten führen und damit auf den gesamten Zahlungsverkehr Wirkung entfalten.

4.3 Digitale Währung in anderen Währungsräumen

Die Idee einer digitalen Währung wie des digitalen Euro ist nicht neu. Eine solche wurde bereits in anderen Währungsräumen eingeführt oder befindet sich in der Testphase. Das bekannteste Beispiel ist China, aber auch andere Staaten wie Jamaika und Nigeria entwickeln eine digitale Währung.⁸³⁶ Daher lohnt es sich, auch die Erfahrungen in anderen Währungsräumen zu betrachten, insbesondere die Prozesse in China, Nigeria und Schweden.

Den e-Yuan gibt es seit 2020 und er wird über eine Wallet genutzt. In China sollen bereits 20 Prozent der Bevölkerung die digitale Währung nutzen, was vor allem in der staatlichen Forcierung des Einsatzes begründet liegt.⁸³⁷ Die Entwicklung der digitalen Währung in China begann bereits 2014.⁸³⁸ Hier liegt die große Akzeptanz

⁸³² Vgl. Chung, J./Groß, J./ Sandner, P. (2021), S. 20.

⁸³³ Vgl. Milewski, F. (2023), www.cash-online.de (Stand: 29.03.2023).

⁸³⁴ Panetta, F. (2023), www.ecb.europa.eu (Stand: 04.04.2023).

⁸³⁵ Vgl. ebenda.

⁸³⁶ Vgl. Der Wirtschaftsverlag (2022), www.die-wirtschaft.at (Stand: 05.02.2023).

⁸³⁷ Vgl. ebenda.

⁸³⁸ Vgl. o.V. (o.J.c), www.it-times.de (Stand: 05.02.2022).

der digitalen Währung im Interesse der jungen Generation an Kryptowährungen, in der starken Verbreitung von digitalen Zahlungsanwendungen wie Alipay und WeChat sowie an der abnehmenden Bedeutung des Bargelds begründet.⁸³⁹ Es muss erwähnt werden, dass der Trend zu Kryptowährungen für den chinesischen Staat aufgrund der Unkontrollierbarkeit ein Problem darstellte.⁸⁴⁰ Aus diesem Grund ist seit 2021 der Handel mit Kryptowährungen verboten.⁸⁴¹ Der e-Yuan bietet wegen der kompletten Kontrolle durch den Staat aber auch Sicherheit, während es bei den kommerziellen Anwendungen häufiger zu kriminellen Handlungen auf dem chinesischen Finanzmarkt kam.⁸⁴² Es wird bereits an internationalen Kooperationen gearbeitet, um den e-Yuan in den internationalen Zahlungsverkehr einzuführen.⁸⁴³ Diese Internationalisierung wurde während der Olympischen Spiele 2022 bereits erprobt.⁸⁴⁴

Die chinesische digitale Währung wird wahrscheinlich das Bargeld ersetzen und somit zum staatlich verordneten Hauptzahlungsmittel avancieren. Zusammenfassend kann über den e-Yuan gesagt werden, dass China mit der staatlichen Kontrolle und dem hohen Interesse der jungen, technisch versierten Bevölkerung gute Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung hatte. Allerdings ist es schwierig, den e-Yuan abschließend zu bewerten, da China die zugänglichen Informationen steuert.

Anders fällt die Motivation für die Einführung des eNaira in Nigeria aus. Hier war der Druck auf die Zentralbank aufgrund des verbreiteten Handels von Kryptowährungen und wegen des Umstands groß, dass nur jeder zweite Erwachsene Zugang zum Finanzsystem hatte.⁸⁴⁵ Da Nigeria trotz großer Bevölkerung als ein Entwicklungsland gelten kann, steht es stellvertretend für diese Gruppe. Hauptziele einer CBDC der Entwicklungsländer sind eine effizientere Geldpolitik, die Etablierung eines funktionalen Zahlungssystems sowie eine höhere Finanzinklusion der Bevölkerung.⁸⁴⁶ Durch den eNaira sollte der Zugang der nigerianischen Bevölkerung zum nationalen Finanzsystem erleichtert werden. Der eNaira basiert dabei auf der Blockchain-Technologie, ist aber zentralisiert, was bedeutet, dass er von der nigerianischen Zentralbank an die Geschäftsbanken ausgegeben wird und von diesen an die Bevölkerung weitergegeben wird.⁸⁴⁷ Hierzu müssen sich die Nutzer in einer eigenen App registrieren.⁸⁴⁸ Allerdings verlief der Start nicht reibungslos. So soll die Zuordnung der User nicht funktioniert haben.⁸⁴⁹

Es bleibt abzuwarten, ob sich der eNaira in Nigeria durchsetzen kann. Da es keine adäquate Testphase gab, treten technische Probleme auf, und aufgrund fehlender technischer Ausstattung hat nicht jeder Einwohner problemlos Zugang.⁸⁵⁰

⁸³⁹ Vgl. ebenda.

⁸⁴⁰ Vgl. o.V. (2022), www.finanzen.net (Stand:25.02.2022).

⁸⁴¹ Vgl. ebenda.

⁸⁴² Vgl. o.V. (o.J.c), www.it-times.de (Stand: 05.02.2022).

⁸⁴³ Vgl. o.V. (2022), www.finanzen.net (Stand:25.02.2022).

⁸⁴⁴ Vgl. o.V. (o.J.c), www.it-times.de (Stand: 05.02.2022).

⁸⁴⁵ Vgl. Scherer, K. (2021), <https://wirtschaftinafrika.de> (Stand: 05.02.2023).

⁸⁴⁶ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 4.

⁸⁴⁷ Vgl. Scherer, K. (2021), <https://wirtschaftinafrika.de> (Stand: 05.02.2023).

⁸⁴⁸ Vgl. ebenda.

⁸⁴⁹ Vgl. ebenda.

⁸⁵⁰ Vgl. ebenda.

In Europa zeigt Schweden bei der Entwicklung einer eigenen CBDC, der e-krona, Fortschritte. Schweden ist aufgrund seiner EU-Mitgliedschaft und der demokratischen Staatstrukturen interessant und mit dem Währungsraum des Euro vergleichbar. Die schwedische Zentralbank hat ähnliche Frage- und Problemstellungen bei der Entwicklung der digitalen Ausprägung ihrer Währung zu bearbeiten wie die EZB. Es muss erwähnt werden, dass die schwedische Bevölkerung als technologiefreundlich einzustufen ist und im Bereich Payment ihre Transaktionen hauptsächlich mit digitalen Bezahlösungen tätigt. Im Jahr 2020 wurden bereits rund 80 Prozent aller Transaktion digital durchgeführt.⁸⁵¹

Die schwedische Zentralbank hat die CBDC auf DLT-Basis getestet.⁸⁵² In der zweiten Testphase ging es vornehmlich um die Integration der digitalen Krone in bestehende Zahlungs- und Abrechnungssysteme und darum, inwiefern der Privatkunde Zugang zu diesen hat.⁸⁵³ Außerdem wurde untersucht, wie Daten gesichert werden. Dabei tritt ein rechtliches Problem dahingehend auf, wie die DLT in Sachen Datenspeicherung zu bewerten ist.⁸⁵⁴ Die systemische Verarbeitung der Daten in der DLT könnte so ausgelegt sein, dass sie nicht den Anforderungen des Finanzgeheimnisses und des Datenschutzes genügt.⁸⁵⁵ Aktuell läuft die Auswertung der dritten Testphase in Schweden.

4.4 Lerneffekte und kritische Reflexion von anderen CBDCs

In allen drei betrachteten Ländern sind Technologieoffenheit der Bevölkerung und der Zugang zu digitalen Endgeräten wesentliche Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz der CBDCs. In Nigeria zeigt sich, dass mangelndes technisches Verständnis und eine fehlende Infrastruktur große Hindernisse für die Einführung einer digitalen Währung darstellen. Außerdem kann die EZB am Beispiel Nigeria lernen, dass es vor einem Rollout eine sorgfältige Testphase geben sollte. In Schweden sind diese Voraussetzungen gegeben. Dennoch zeigt sich beispielsweise, dass das Thema Datenschutz eine große Herausforderung darstellt. Die Behandlung dieser Problemstellungen in Schweden und der dortige Umgang mit den Nutzern und Intermediären können der EZB als Orientierung dienen. Wegen des unterschiedlichen Gesellschaftssystems, das aus westeuropäischer Sicht undemokratisch und tendenziell autokratisch ist, kann die EZB aus dem Beispiel China wenige Schlüsse ziehen. Hier bieten sich die Ergebnisse der Testung der CBDC mit Menschen aus anderen Währungsräumen wie bei den Olympischen Winterspielen an, ebenso die Erfahrungen aus der Erprobung der Verknüpfung mit anderen CBDC, die China im asiatischen Raum schnell vornehmen möchte.⁸⁵⁶

Die chinesische Zentralbank muss sich keine Gedanken um die Akzeptanz oder Datenschutzgesetze machen, im Gegenteil: Ein Ziel bei der Einführung des e-Yuan ist eine völlige Transparenz hinsichtlich des Zahlungsverhaltens der Bürger. Gleichzeitig sollen etablierte kommerzielle Anbieter wie Alipay und WeChat beschnitten

⁸⁵¹ Vgl. Steuer, H. (2021), www.handelsblatt.com (Stand:05.03.2023).

⁸⁵² Vgl. Riksbank (Hrsg.) (2021), www.riksbank.se (Stand:05.03.2023).

⁸⁵³ Vgl. Riksbank (2022), S. 8f.

⁸⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 29.

⁸⁵⁵ Vgl. Riksbank (2022), S. 29.

⁸⁵⁶ Vgl. finanz.net (2022), www.finanzen.net (Stand:25.02.2022).

werden.⁸⁵⁷ Die EZB möchte ebenso unabhängiger von dritten Zahlungsdienstleistern wie Visa, PayPal und Mastercard werden.⁸⁵⁸ Dies erfolgt aber in demokratischen und marktwirtschaftlichen Strukturen.

Allen drei betrachteten CBDCs ist gemeinsam, dass sie in einem einzelnen staatlichen Rechts- und Normensystem etabliert wurden. Die EZB plant die Einführung des digitalen Euro dagegen für 19 Länder mit unterschiedlichen Infrastrukturen, verschiedenen Rechts- und Normensystemen und divergierenden Interessen.

Aus den vorstehenden drei Beispielen kann die EZB lernen, wie bedeutsam eine geeignete Herangehensweise, eine passende technische und rechtliche Ausgestaltung sowie Aufklärung und eine gründliche Testung vor dem Rollout sind, um eine hohe Akzeptanz des digitalen Euro bei der Bevölkerung zu erreichen.

5 Digitaler Euro im Kontext des Zahlungsverkehrs am Beispiel der DZ BANK AG

In Kapitel 5 werden die Auswirkungen des digitalen Euro auf den Zahlungsverkehr und andere Bereiche der DZ BANK AG untersucht. Zunächst wird die Forschungsmethodik erläutert. Dann folgt die Vorstellung der Ergebnisse der Expertenbefragung und daraus werden Auswirkungen für die DZ BANK AG abgeleitet. Es schließt sich die Reflexion der Forschungsmethodik und der Bewertung der Expertenaussagen an.

5.1 Forschungsmethodik

In diesem Kapitel werden zunächst die Forschungsmethodik und die interviewten Experten vorgestellt. Darauf folgen die Ergebnisse und Überlegungen zu den Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr der DZ BANK AG. Am Ende steht eine kritische Reflexion der Methodik und der Experten.

Es wurden drei qualitative Experteninterviews⁸⁵⁹ mit vier Personen geführt. Die Interviews waren halbstandardisiert, die Fragen offen.⁸⁶⁰ Es wurden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Grundsätzlich wurde inhaltlich mit identischen Fragebögen gearbeitet. Der Experte der DZ BANK AG erhielt einen Fragenkatalog, der um zusätzliche Fragen zur DZ BANK erweitert war. Um eine hohe Qualität bei der Beantwortung zu gewährleisten, bekam jeder Experte den Fragebogen vorab zur Kenntnis. Die Gesprächsführung erfolgte neutral, um den Fokus auf das Fachwissen der Experten zu richten. Für die neutrale Gesprächsführung sprach, dass die Interviews via Telefon (Videocall) durchgeführt wurden. Hier bietet sich eine neutrale Gesprächsführung an, da telefonische Interviews anonymer sind und als unpersönlicher gelten.⁸⁶¹ Alle Ansichten der Experten werden in der folgenden Untersuchung gegenübergestellt, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszustellen.

⁸⁵⁷ Vgl. o.V. (2021), www.manager-magazin.de (Stand:11.04.2023).

⁸⁵⁸ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁸⁵⁹ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 315.

⁸⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 309.

⁸⁶¹ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S.239.

Die Experten decken bezogen auf ihre fachliche Expertise ein breites Spektrum ab. Interviewpartner 2 als Experte einer Geschäftsbank (DZ BANK AG) ist im Bereich Transaction-Management für den digitalen Euro zuständig und gibt daher die Geschäftsbankensicht wieder. Interviewpartner 3 ist Mitglied des deutschen Bundestags. Er beschäftigt sich mit dem Thema digitaler Euro im Rahmen seines Mandats und vertritt die Nutzersicht. Schließlich ist die Einführung des digitalen Euro ein Projekt, das demokratische Prozesse durchläuft. Aus Sicht der Deutsche Bundesbank beantworteten die Fragen zwei Payment Experten, die sich mit dem digitalen Euro beschäftigen. Als Repräsentanten einer nationalen Zentralbank geben sie die Perspektiven des Emittenten und Befürworters des digitalen Euro wieder. Bei der Auswahl der Experten wurde auf die Expertise geachtet und sie wurden gezielt angefragt.

5.2 Ergebnisse der Experteninterviews

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt. Dabei sind die Aussagen der einzelnen Experten gegenüberzustellen. Dies geschieht ohne eine Wertung.

Aus den Experteninterviews ergibt sich kein einheitliches Meinungsbild zum digitalen Euro. Grundsätzlich bewerten DZ BANK AG und Payment Experten der Bundesbank ihn als ein Zahlungsmittel, das positive Entwicklungen für den Zahlungsverkehr mit sich bringen kann. Für die Experten der Bundesbank ist der digitale Euro ein Komplement zum Bargeld.⁸⁶² Interviewpartner 3 hingegen sieht im digitalen Euro ein Risiko für das Finanzsystem.⁸⁶³ Risiken erkennt auch Interviewpartner 2. Nach seiner Einschätzung hängt das Gefahrenpotenzial davon ab, in welchem Umfang der digitale Euro Marktanteile des Zahlungsverkehrs auf sich zieht.⁸⁶⁴

Sowohl Interviewpartner 3 als auch Interviewpartner 2 machen die allgemeinen Auswirkungen des digitalen Euro von seiner genauen Ausgestaltung abhängig. Dabei sieht Interviewpartner 2 negative Auswirkungen für die Produkte der DZ BANK AG bei hoher Akzeptanz der Verbraucher.⁸⁶⁵ Interviewpartner 3 zweifelt den Nutzen des digitalen Euro für die Verbraucher demgegenüber an.⁸⁶⁶ Er sieht auch wegen der bereits vorhandenen Zahlungssystemlösungen kein hohes Marktpotenzial für den digitalen Euro.⁸⁶⁷ Die Experten der Bundesbank sind der Meinung, dass die allgemeinen Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr von der Akzeptanz durch den Endverbraucher abhängen und sehen den digitalen Euro als zusätzliches Wettbewerbsangebot im Zahlungsverkehr an.⁸⁶⁸ Die Experten der Bundesbank und der DZ BANK AG erkennen in diesem Aspekt eine notwendige und wünschenswerte Entwicklung.

⁸⁶² Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁶³ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁶⁴ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁶⁵ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁶⁶ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁶⁷ Vgl. ebenda.

⁸⁶⁸ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

Bei der Ausgestaltung des digitalen Euro legen die Experten der Bundesbank im Hinblick auf den Zahlungsverkehr einen Fokus auf die Zusammenarbeit mit den Intermediären und möchten so die Sicherheit und die Effizienz steigern.⁸⁶⁹ Außerdem sollen Innovationen gefördert werden. Interviewpartner 2 geht je nach Ausgestaltung eher von einem ungleichen Wettbewerb zwischen der EZB und den Geschäftsbanken aus und sieht die Chancen für die Entwicklung von Innovationen stark abhängig von den Freiräumen, die die EZB der DZ BANK AG lässt.⁸⁷⁰

Zur Frage der technischen Ausgestaltung äußerte sich Interviewpartner 3 deutlich dahingehend, dass der digitale Euro ein Stablecoin von privaten Emittenten sein sollte.⁸⁷¹ Die anderen Experten fokussierten die Use-Cases des digitalen Euro. Hier hält Interviewpartner 2 die Anzahl der Akzeptanzstellen und damit die Zahlungsmöglichkeiten, das heißt, wo mit dem digitalen Euro gezahlt werden kann, für entscheidend.⁸⁷² Die Bundesbank hat auch die Anforderungen der Nutzer im Blick. Sowohl Bundesbank als auch DZ BANK AG schließen eine DLT-Lösung aus und konzentrieren sich bei ihren Planungen mehr auf die Integration in bestehende Systeme beziehungsweise auf die Interoperabilität der aktuellen Technologien. In diesem Zusammenhang betonen die Experten der Bundesbank, dass der digitale Euro seine eigene Infrastruktur für die Buchungsabwicklung haben wird, mit dem Ziel, die Resilienz des Zahlungsverkehrs zu verbessern.⁸⁷³

Für die Experten der Bundesbank steht in der Frage der grundsätzlichen Ausgestaltung die Retail-Variante im Fokus. Die ebenfalls denkbare Wholesale-Variante ist lediglich ein Hintergrundprojekt.⁸⁷⁴ Einen Gegensatz hierzu bildet die Meinung von Interviewpartner 3. Er vertritt die Ansicht, dass die Wholesale-Variante die bessere Lösung für die Einführung des digitalen Euro sei, weil vergleichsweise geringfügige Veränderungen an bestehenden Systemen notwendig sind. Eine Retail-Variante sieht er als „Operation am offenen Herzen unseres Geldsystems“ an.⁸⁷⁵ Aus seiner Sicht entstünden zu viele Systemrisiken, insbesondere im Bereich der Liquiditätssteuerung durch die Banken.

Auf die Frage, was der größte Vorteil des digitalen Euro wäre, antworteten Interviewpartner 2 und die Experten der Bundesbank ähnlich. Für Nutzer wäre es von Vorteil, in Europa ein einheitliches Zahlungsverkehrssystem vorzufinden. Hier führt der Bundesbankvertreter weiter aus, dass ein digitales Zahlungsinstrument mit Zentralbankgeld verbunden wird.⁸⁷⁶ Interviewpartner 3 sieht keinen Vorteil und lehnt eine Einführung ab. Er begründet dies damit, dass geopolitische Faktoren die Fungibilität und den internationalen Handel mit dem Euro bestimmen.⁸⁷⁷

Die Frage nach den Gefahren des digitalen Euro im Zahlungsverkehr beantworten die Bundesbankvertreter dahingehend, dass das Bestreben besteht, potenzielle Gefahren schon von vornherein zu minimieren. Hier wird

⁸⁶⁹ Vgl. Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁷⁰ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁷¹ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁷² Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁷³ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023

⁸⁷⁴ Vgl. ebenda.

⁸⁷⁵ Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁷⁶ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁷⁷ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

die angedachte Obergrenze für den Besitz des digitalen Euro für Privatpersonen angeführt, wobei die Höhe der Obergrenze unter Berücksichtigung der Geschäftsbankeinlagen und deren Abzug zu entscheiden ist.⁸⁷⁸ Die Experten der Bundesbank sind sich möglicher Verdrängungseffekte bewusst, die unter anderem von der Nutzungsintensität abhängen.⁸⁷⁹ Eine Einschätzung fällt aber aufgrund der offenen Ausgestaltung und der ungewissen Akzeptanz schwer. Interviewpartner 3 sieht die Gefahr von Liquiditätsproblemen, insbesondere in Krisenzeiten, und weist auf die Gefahr eines Bank-Runs hin.⁸⁸⁰ Interviewpartner 2 erkennt für das Geschäftsmodell der DZ BANK AG die folgenden Auswirkungen beziehungsweise Risikobereiche: Zum einen müsste die Bargeldversorgung der Volks- und Raiffeisenbanken verschlankt werden, weil die Nachfrage nach Bargeld abnimmt. Zum anderen könnte sich die Kreditvergabe wegen steigender Refinanzierungsanstrengungen verteuern und eine gute EZB-App birgt eine Gefahr hinsichtlich der Kundenakzeptanz in Bezug auf die eigenen Applikationen.⁸⁸¹

Die Bundesbankexperten gehen von keiner stärkeren Überwachung des Zahlungsverkehrs durch die Einführung des digitalen Euro aus.⁸⁸² Sie sind sich der hohen Anforderungen an den Datenschutz insbesondere in Deutschland bewusst, können aber wegen des Erfordernisses der Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung keine vollständige Anonymität gewährleisten.⁸⁸³ Interviewpartner 3 sieht gerade in der Kontrolle der Obergrenze für den Besitz des digitalen Euro eine datenschutzrechtliche Gefahr und zeigt sich besorgt hinsichtlich einer möglichen Überwachung.⁸⁸⁴

Auf die Frage zu der Entwicklung anderer CBDCs wird der digitale Euro im Vergleich hinsichtlich seines Entwicklungsstands von den Bundesbankexperten im Mittelfeld verortet.⁸⁸⁵ In der Bewertung der Entwicklung anderer CBDCs sind sich alle Experten einig. Sie werden häufig mit divergierenden politischen Zielsetzungen und unter anderen gesellschaftlichen Bedingungen entwickelt.⁸⁸⁶ Interviewpartner 3 und Interviewpartner 2 führen dabei auch China an, wo die CBDC eYuan die Kontrolle der Bürger zum Ziel hat. Interviewpartner 3 sieht die Gefahr, dass China sein Scoring-Modell für die Bevölkerung in die CBDC integriert.⁸⁸⁷ Interviewpartner 2 führt als vergleichbares Beispiel für die Entwicklung eines digitalen Euro Schweden an, da dort ähnliche Voraussetzungen für die Entwicklung einer CBDC herrschen wie in der EWU.⁸⁸⁸ Die Experten der Bundesbank ergänzen den Punkt, dass es sich nicht um ein Wettrennen zwischen den Zentralbanken handelt.⁸⁸⁹

Bei der Frage, wo Kooperationsmöglichkeiten mit Geschäftsbanken gegeben sind, führten die Experten der Bundesbank aus, dass in den bestehenden Gremien bereits intensiv darüber gesprochen werde, aber die höchste Kooperationsnotwendigkeit bei der Distribution zu sehen sei, da die Deutsche Bundesbank nicht die

⁸⁷⁸ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁷⁹ Vgl. ebenda.

⁸⁸⁰ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁸¹ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁸² Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁸³ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁸⁴ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁸⁵ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁸⁶ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁸⁷ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁸⁸ Vgl. Interviewpartner 2, (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁸⁹ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

Ressourcen und Voraussetzungen hat, derer es bedarf, um den digitalen Euro passend zu verteilen.⁸⁹⁰ Es soll am System der Partnerschaft von Zentralbank und Intermediären festgehalten werden.⁸⁹¹ Seitens der DZ BANK AG wird deutlich von einem Diktat der Kooperation gesprochen – vor dem Hintergrund, dass die EZB alle Buchungen im digitalen Euro selbst vornimmt und ein einheitliches Nutzererlebnis in allen 19 Staaten des Euro-Währungsraums gewährleisten möchte.⁸⁹² Daher bleiben für die Geschäftsbanken nur Onboarding, Beratung der Kunden und/oder KYC-Prozesse, und damit ist es schwierig, sich am Markt zu differenzieren.⁸⁹³ Interviewpartner 3 sieht im Wholesale-Bereich eine Chance für Effizienzgewinne, in der Retail-Variante lediglich dann, wenn die EZB die Geschäftsbanken an der Distribution beteiligt.⁸⁹⁴

Die Frage, ob die European Payments Initiative (EPI) als Kooperationsmöglichkeit dienen kann, bejahen alle Experten. Die Experten der Bundesbank ergänzten, dass es sich bei den EPI-Emittenten um berechnigte Teilnehmer handeln muss.⁸⁹⁵ Dabei sieht Burkhard Balz EPI als einen möglichen Distributionskanal.⁸⁹⁶ Interviewpartner 2 erachtet es als Lösung für die Verbraucher, um in der EWU einen bequemen Zugang zu allen Geldformen zu ermöglichen.⁸⁹⁷ Interviewpartner 3 ergänzt in diesem Punkt, dass bei EPI Micropayments inbegriffen sein sollen, was ebenfalls eine Use-Case-Bedingung auch für den digitalen Euro ist. Der Bankenverband fordert, dass ein digitaler Euro in die EPI integriert werden soll.⁸⁹⁸ Es wurden im Zusammenhang mit dem Projekt EPI bereits Vorarbeiten für den digitalen Euro geleistet.⁸⁹⁹ In dieser Arbeit wird auf die EPI nicht weiter eingegangen, da ein spekulativer Raum eröffnet würde, zumal keine validen Informationen vorliegen. Die Fragestellung diente dem Erheben eines ersten Meinungsbilds und verweist auf potenzielle Themenfelder in der Zukunft.

5.3 Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr der DZ BANK AG

In diesem Abschnitt geht es um die Auswirkungen eines digitalen Euro auf die DZ BANK AG. In der Arbeit wird zwar versucht, auf spekulative Angaben zu verzichten, hier ist jedoch eine Ausnahme zu machen. Um Auswirkungen zu definieren, müssen konkrete Annahmen getroffen werden. Diese basieren entweder auf Zentralbankquellen, Annahmen der DZ BANK AG aus dem Experteninterview oder Quellen anderer Geschäftsbanken. Hier wird unter anderem Bezug auf die Aussagen des Experten der DZ BANK AG genommen, der, wie eingangs erwähnt, einen erweiterten Fragenkatalog beantwortete, um einen besonderen Fokus auf die DZ BANK AG legen zu können.

⁸⁹⁰ Vgl. ebenda.

⁸⁹¹ Vgl. ebenda.

⁸⁹² Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁹³ Vgl. ebenda.

⁸⁹⁴ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁸⁹⁵ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁸⁹⁶ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁸⁹⁷ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁸⁹⁸ Vgl. Handelsblatt (Hrsg.) (2023), www.handelsblatt.com (Stand: 11.02.2023).

⁸⁹⁹ Vgl. ebenda.

Anhand der beschriebenen Quellenlage ergibt sich folgendes Szenario: Der digitale Euro wird vorerst ausschließlich in der Retail-Variante eingeführt.⁹⁰⁰ Das Funding und das Defunding werden über ein Wasserfallmodell abgebildet.⁹⁰¹ Anhand der vom Interviewpartner 2 definierten Use-Cases wird es die Möglichkeit für Peer-to-Peer-Zahlungen geben⁹⁰², hingegen keinen digitalen Euro auf Basis einer DLT-Lösung. Außerdem werden Wholesale-Transaktionen weiterhin auf aktueller technischer Infrastruktur durchgeführt.⁹⁰³ Ferner ist von einer Besizobergrenze für den digitalen Euro für Privatkunden auszugehen, die nach bisherigem Kenntnisstand bei 3.000 Euro liegen wird.⁹⁰⁴ In einem kontobasierten Modell sind klare Regeln und Zuständigkeiten inbegriffen.⁹⁰⁵ Die EZB wird nach Aussage vom Interviewpartner 2 die einzige Instanz sein, die Buchungen im digitalen Euro vornimmt.⁹⁰⁶ Deshalb ist von einer zentralisierten Infrastruktur auszugehen. Bei der Soft- oder Hardwarelösung wird es für den digitalen Euro eine digitale Wallet geben.⁹⁰⁷ Es besteht die Annahme, dass der digitale Euro eine Zahlungsalternative darstellt, auch wenn einige Experten von einer Verweigerung der Annahme sprechen, zum Beispiel seitens Händler.⁹⁰⁸ Anders als in Artikel 10 und Artikel 11 der Einführungsverordnung des Euro (Verordnung EG Nr. 974/98) für Bargeld geregelt, wird zunächst nicht von einem Annahmezwang für den digitalen Euro ausgegangen.⁹⁰⁹

Die größten Auswirkungen bei der DZ BANK AG werden die Bereiche Zahlungsverkehr und die Kreditvergabe betreffen.⁹¹⁰ Indirekt wirkt sich der digitale Euro auf die gesamte Bank aus. Auf Basis von Annahmen unter Unsicherheit wird versucht, sich darauf vorzubereiten.⁹¹¹ Neue Geschäftschancen für die Bank werden im Bereich Beratung gesehen. Sie könnte entsprechend bepreist werden.⁹¹² Bei einem Wasserfallmodell wäre es der DZ BANK AG im Wettbewerb möglich, sich von anderen Banken abzuheben.⁹¹³ Ob es einen Innovationsschub gibt und der Wettbewerb gestärkt wird, hängt von der Ausgestaltung ab. In der definierten Variante ist dies durch ein Wasserfallmodell möglich, aber auch durch die definierten Regeln und Standards entsteht für den Intermediär DZ BANK AG eine Chance, Produkte in einem „Scheme für den digitalen Euro“ anzubieten.⁹¹⁴

Auf das Geschäftsmodell als Zentralbank der Volks- und Raiffeisenbanken bezogen, kann es zu einer Einstellung der Bargeldversorgung kommen, wenn der digitale Euro das dominierende Zentralbankgeld wird. Dann

⁹⁰⁰ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁹⁰¹ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹⁰² Vgl. ebenda.

⁹⁰³ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁹⁰⁴ Vgl. Arnold, M. (2021), www.ft.com (Stand:05.03.2023).

⁹⁰⁵ Vgl. Die Deutsche Kreditwirtschaft (2022), S. 6.

⁹⁰⁶ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹⁰⁷ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁹⁰⁸ Vgl. Mai, H. (2021), S. 6.

⁹⁰⁹ Vgl. o.V. (o.J.b), <https://eur-lex.europa.eu> (Stand: 13.04.2023).

⁹¹⁰ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹¹¹ Vgl. ebenda.

⁹¹² Vgl. ebenda.

⁹¹³ Vgl. ebenda.

⁹¹⁴ Vgl. Panetta, F. (2022b), www.ecb.europa.eu (Stand: 10.04.2023).

würde Bargeld bei Nachfrage noch von Seiten der EZB angeboten.⁹¹⁵ Für die DZ BANK AG wäre dies ein teures, nicht profitables Unterfangen.⁹¹⁶

Bei der Frage, wie eine Ausgestaltung aussehe könnte, verwies Interviewpartner 2 auf das Vorgehen der EZB bei der Gestaltung des digitalen Euro. In einem extremen Szenario aus einer Studie des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) zum digitalen Euro sind bei einer Obergrenze von 3.000 Euro und einer kompletten Ausschöpfung dieser Grenze durch alle Kunden viele Genossenschaftsbanken nicht mehr in der Lage, den gesetzlichen Liquiditätspuffer zu gewährleisten.⁹¹⁷ Dies ist ein Grund für die Forderung des BVRs, eine harte Obergrenze von 500 Euro zu fordern.⁹¹⁸ Außerdem könnten damit die Banken weiterhin die Aufgabe der Finanzierung der Volkswirtschaft übernehmen, was bei einer höheren Obergrenze im Extremfall nicht zu leisten wäre.⁹¹⁹ Wenn der digitale Euro bis zu 70 Prozent des Zahlungsverkehrs auf sich vereint, wie Interviewpartner 2 vermutet, können keine ökonomisch sinnvollen Tätigkeiten im Transaction-Management der DZ BANK AG mehr durchgeführt werden.⁹²⁰ Dies ist der Fall, wenn die Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken überwiegend mit dem digitalen Euro bezahlen, ohne dass die Möglichkeit besteht, eigene Produkte auf der Basis des digitalen Euro anzubieten. Ein solches Extremszenario kann eintreten, sofern die EZB sich für einen Annahmezwang entscheidet, um die Akzeptanz des digitalen Euro zu erhöhen.⁹²¹

Produkte, die auf Giralgeld basieren, etwa Cashback, könnten dann nicht mehr kostendeckend beziehungsweise profitabel angeboten werden. Einen direkten Wettbewerb mit der EZB kann sich die DZ BANK AG aufgrund des geplanten kostenlosen Angebots für den Verbraucher, das durch Steueraufkommen finanziert wird, nicht leisten.⁹²² Daher würde der Geschäftszweig Zahlungsverkehr für die DZ BANK AG mittelfristig stark an Bedeutung verlieren. Aus Sicht der DZ BANK AG ist es bedeutsam, dass die Verteilung der Rollen zwischen Geschäftsbanken und EZB erhalten bleibt. Der digitale Euro könnte die Kundenbindung der Endverbraucher zu Geschäftsbanken beschädigen, denn Kundenbindung entsteht auch über den Zahlungsverkehr und die damit verbundenen Leistungen.⁹²³ Deshalb soll die aktuelle Partnerschaft von EZB und privatem Sektor beibehalten werden.⁹²⁴ Interviewpartner 2 geht davon aus, dass die EZB den Geschäftsbanken eine Rolle in den Bereichen Onboarding, KYC und Beratung zukommen lässt.

Die European Payment Initiative wird von allen Experten als Kooperationsmöglichkeit gesehen und durch die EZB unterstützt. Neben EPI gibt es weitere Möglichkeiten und Ergänzungen zum digitalen Euro, beispielsweise Giralgeld-Token, die als tokenisiertes Geschäftsbankgeld zu verstehen sind.⁹²⁵ Diese würden primär auf einen Einsatz für die Firmenkunden abzielen, da der digitale Euro in der Retail-Variante die Bedürfnisse der Wirtschaft

⁹¹⁵ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 1.

⁹¹⁶ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹¹⁷ Vgl. Osman, Y. (2023), www.handelsblatt.com (Stand: 08.04.2023).

⁹¹⁸ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2023), S. 4.

⁹¹⁹ Vgl. ebenda, S. 4.

⁹²⁰ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹²¹ Vgl. Mai, H. (2021), S. 6.

⁹²² Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹²³ Vgl. Jessen, M./Tenner, T./Wallraf, A. (2023), <https://bankenverband.de> (Stand: 08.04.2023).

⁹²⁴ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁹²⁵ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2023), S. 4.

nicht genügend abbildet.⁹²⁶ Die Token ließen sich in einem DLT-basierten System nutzen, was eine Grundlage für innovative Zahlungsabwicklungskonzepte bilden könnte.⁹²⁷ Außerdem sieht Interviewpartner 3 als weitere Option einen privaten Stablecoin.⁹²⁸

Er bewertet die Einführung in der Retail-Variante als eine „Operation am offenen Herzen“.⁹²⁹ Angesichts der Auswirkungen, die Interviewpartner 2 für die DZ BANK AG beschreibt, trifft diese Aussage zu. Daher ist zu den Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr zu sagen, dass es im Extremfall zur Einstellung von Dienstleistungen und Tätigkeiten kommen kann. Das ginge mit Restrukturierungsmaßnahmen einher. Dies ist ein praktisches Beispiel dafür, dass technologischer Fortschritt in Kombination mit fortschreitender Digitalisierung hohen Anpassungsdruck innerhalb des Finanzsektors verursacht.⁹³⁰ Unter den getroffenen Annahmen zu Beginn dieses Abschnitts sollte die DZ BANK AG daher ausreichend Ansatzpunkte für eigene Innovation auf Basis des digitalen Euro finden. Es ist für den genossenschaftlichen Sektor festzuhalten, dass der digitale Euro als essenziell für die währungspolitische Souveränität des Euroraums und als Weiterentwicklung im digitalen Zeitalter gesehen wird.⁹³¹

5.4 Kritische Reflexion der Forschungsmethodik und Expertenaussagen

Experteninterviews sind kritisch zu reflektieren, da die getätigten Aussagen die Meinung der Experten widerspiegeln und von deren Fachwissen abhängen. Die Experteninterviews wurden auch deshalb anstelle von Meinungsbefragungen durchgeführt, weil Kenntnisse zum digitalen Euro in Deutschland nur bei ca. 27 Prozent der Bevölkerung bestehen.⁹³² Eine quantitative Studie mit spezifischen Fragen zu Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr erscheint als nicht zielführend. Es wird ein Fokus auf einen Teilaspekt des Zahlungsverkehrs gelegt und nicht auf alle Aspekte des digitalen Euro eingegangen.⁹³³ Bedeutsam ist zu reflektieren, dass alle Experten ihre eigene Meinung vertreten. Diese wurde häufig durch ihr Arbeitsumfeld und die Interessen des Arbeitgebers geprägt. Es handelt sich zwar um eine qualitative Forschungsmethodik, aber es besteht die Möglichkeit, dass weitere, differente Meinungen und Einschätzungen existieren. Daher müssen bei nur drei geführten Interviews zusätzliche Quellen herangezogen werden. Allgemein fällt die Sichtweise der befragten Experten kritisch aus. In einer erweiterten Expertenumfrage könnte sich das Meinungsbild ändern.

Seitens der DZ BANK AG wird der digitale Euro nicht grundsätzlich abgelehnt, aber die Einschätzung ist in weiten Teilen gegensätzlich zu jener der Deutsche Bundesbank. Daher eignet sich ein Bundestagsabgeordneter als ein demokratisch gewählter Volksvertreter, um eine neutralere Sichtweise einzubringen. Die Neutralität ist darauf

⁹²⁶ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2023), S. 4.

⁹²⁷ Vgl. ebenda, S. 5.

⁹²⁸ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

⁹²⁹ Vgl. ebenda.

⁹³⁰ Vgl. Hellenkamp, D. (2022), S. 65.

⁹³¹ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2022), S. 4.

⁹³² Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 115.

⁹³³ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 299.

bezogen, dass er bei keinem der Arbeitgeber der übrigen Befragten angestellt ist oder war. Nun muss aber kritisch hinterfragt werden, welcher Partei er angehört und welche Grundwerte diese vertritt. Es ist davon auszugehen, dass ein Abgeordneter der Freien Demokratischen Partei (FDP) von den Grundsätzen und der parteilichen Ausrichtung geprägt ist. Gerade im Punkt des Datenschutzes und der möglichen Überwachung des Zahlungsverkehrs lässt sich eine kritische Haltung erkennen, auch wenn sich die FDP grundsätzlich positiv gegenüber dem digitalen Euro zeigt. Außerdem ist das Interview ein Beispiel für den demokratischen Prozess, den es bei einer Einführung des digitalen Euro zu berücksichtigen gilt. Dieser Aspekt wird in allen Experteninterviews im Vergleich zu anderen CBDC angebracht.

Es ist zu erkennen, dass sich kein Experte auf eine bestimmte Form der Ausgestaltung des digitalen Euro dezidiert festlegen wollte. Der Vertreter der DZ BANK AG steht mit seiner Meinung zum digitalen Euro zwischen der Bundesbank und dem Bundestagsabgeordneten. Er sieht die Risiken des digitalen Euro, erkennt aber gleichzeitig die Notwendigkeit der Entwicklung an.⁹³⁴ Es lässt sich aus den Interviews ableiten, dass die Geschäftsbanken bei der Schaffung möglicher neuer Produkte von der Ausgestaltung und von dem Spielraum abhängen, den die EZB lässt.⁹³⁵ Ein Aspekt, der sich in den Experteninterviews findet, ist die Suche nach dem Mehrwert, den der digitale Euro schaffen könnte. Interviewpartner 2 sieht lediglich den Vorteil des einheitlichen Zahlungsverkehrs in Europa, während Interviewpartner 3 keinen Vorteil erkennt. Bei den möglichen Vorteilen zeigen sich die Bundesbankexperten reflektiert. Sie betonen einige Vorteile für den Verbraucher, aber auch die noch bestehenden rechtlichen Herausforderungen.⁹³⁶

Pointierte Einschätzungen finden sich in weiteren Quellen einiger Geschäftsbanken zum digitalen Euro. Die Deutsche Bank ist skeptisch und ihr Vertreter prognostizierte ein Scheitern des digitalen Euro, auch wenn das Institut das Ziel der Stärkung des Zahlungsverkehrs in Europa anerkennt.⁹³⁷ Die Landesbank Baden-Württemberg zeigt sich ebenso skeptisch und ihr Vertreter hofft, dass das aktuelle System zunächst einmal beibehalten wird.⁹³⁸ Diese Meinungsbilder stützen die Sichtweisen von Interviewpartner 2 und Interviewpartner 3. Einen Vorteil für den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr sieht nicht nur Interviewpartner 2, sondern auch der Experte der Landesbank Baden-Württemberg, da bei dieser Ausprägung des Zahlungsverkehrs eine Effizienzsteigerung erreicht werden könnte.⁹³⁹

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit sind für Fabio Panetta die Geschäftsbanken aufgrund ihrer Erfahrung im direktem Kundenkontakt die optimalen Partner.⁹⁴⁰ Sie sollen im Zahlungsverkehr Transaktionsmanagementaufgaben übernehmen, zum Beispiel die Einleitung von Transaktionen, die Authentifizierung und die Transaktionsvalidierung.⁹⁴¹

⁹³⁴ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹³⁵ Vgl. ebenda.

⁹³⁶ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

⁹³⁷ Vgl. Mai, H. (2021), S. 1.

⁹³⁸ Vgl. Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (o. J.), www.lbbw.de (Stand: 27.03.2023).

⁹³⁹ Vgl. Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (o. J.), www.lbbw.de (Stand: 27.03.2023).

⁹⁴⁰ Vgl. Panetta, F. (2022b), www.ecb.europa.eu (Stand: 10.04.2023).

⁹⁴¹ Vgl. ebenda.

Abschließend ist zu den Experteninterviews zu sagen, dass sich die in den Quellen beschriebenen Ansätze bestätigt finden. Ferner werden die vertretenen Meinungen auch von anderen Experten geteilt. Jedoch bleibt der Aspekt der Subjektivität der Experteninterviews zu beachten.

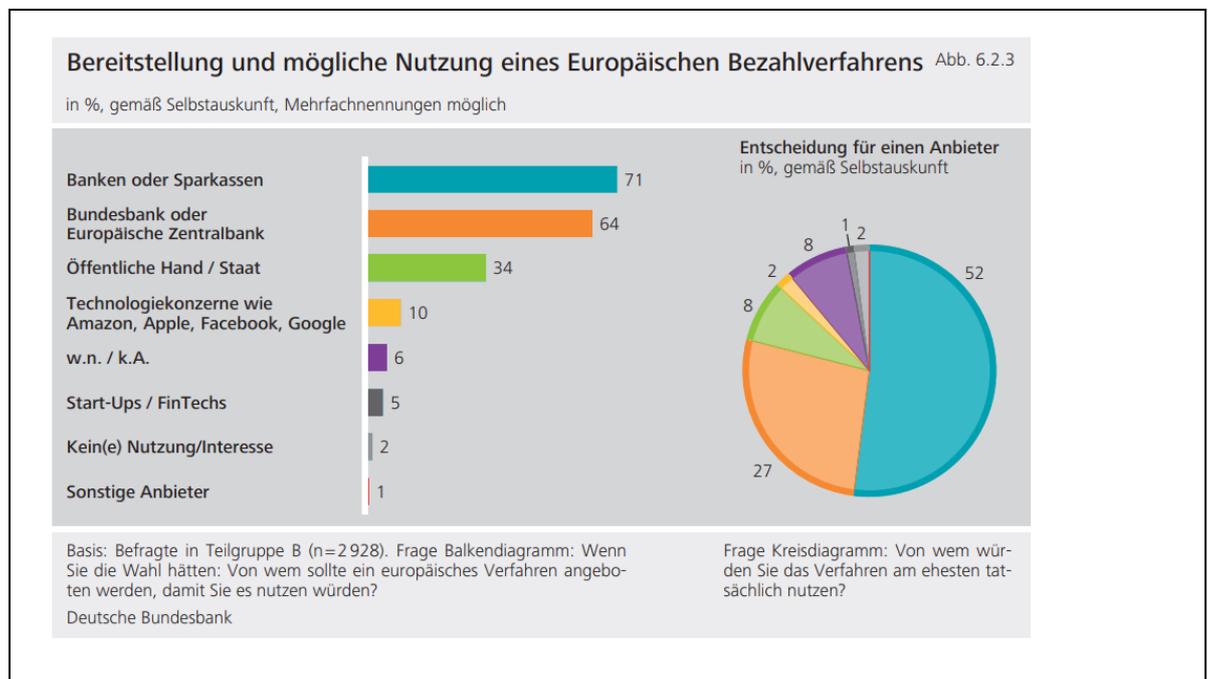
6 Diskussion der Ergebnisse

6.1 Diskussion der Privatkunden-Interessen und der EZB-Interessen

Die Interessen der EZB und der Verbraucher sind in Teilen deckungsgleich. Beide Seiten haben ein Interesse an einer rein europäischen digitalen Zahlungslösung, bei der beispielsweise US-Konzerne keine Rolle spielen.

Aus Verbrauchersicht wird dies mit Datenschutz, Datensicherheit und der Haftung bei Verlust begründet. Das bezieht sich nicht nur auf Deutschland, sondern auf viele europäische Länder. Außereuropäische Großkonzerne werden als zu dominant empfunden und gleichzeitig wird ein unkontrollierter Umgang mit persönlichen Daten als sicher angenommen.⁹⁴²

Die EZB verspricht sich von der Einführung eines digitalen Euro die Ermöglichung eines Innovationsschubs, größere Resilienz bei geopolitischen Spannungen, Unabhängigkeit im europäischen Zahlungsverkehr von nichteuropäischen Drittanbietern und einen Beitrag zur Währungsstabilität sowie die Bewahrung beziehungsweise Überführung der Bargeldfunktionen des Euro ins digitale Zeitalter.⁹⁴³



⁹⁴² Vgl. Kantar Public (2022), S. 34f.

⁹⁴³ Vgl. Europäische Zentralbank (2022a), S. 1f.

Abbildung 14: Bereitstellung und mögliche Nutzung eines europäischen Bezahlverfahrens⁹⁴⁴

Die Abbildung 6 macht deutlich, dass der Privatkunde ein neues digitales europäisches Bezahlverfahren, das von Banken oder der Deutsche Bundesbank beziehungsweise der EZB kommt, klar präferiert. Dabei werden Banken- oder Zentralbanklösungen sogar staatlichen Lösungen vorgezogen. Auch bei der Frage nach der Nutzung sprechen sich 71 Prozent für die Lösungen von Banken beziehungsweise Sparkassen oder der Deutschen Bundesbank beziehungsweise der EZB aus.

Die Nutzung würde aber eher durch Verfahren erfolgen, die von Banken und Sparkassen hervorgebracht werden. Dies spricht für die Varianten des digitalen Euro mit starken Rollen der Intermediäre. Festzuhalten ist, dass Privatkunden und die EZB bei der Frage, wer ein neues Bezahlverfahren durchführen soll, übereinstimmen. Außerdem gibt es ein übereinstimmendes Interesse in dem Punkt, dass das Bargeld erhalten bleibt und durch den digitalen Euro ergänzt wird.⁹⁴⁵ Um die Meinung der Bundesbankexperten zu bestätigen und Interviewpartner 2 sowie Herrn Schäfler in ihrer Annahme zu widerlegen, sollte die EZB bei ihrem Bekenntnis zum Fortbestand des Bargelds bleiben.

Die Privatkunden befürchten bei digitalen Zahlungssystemen eine stärkere staatliche Überwachung.⁹⁴⁶ Wie ausgeführt, sind sie bereit, diese mit Abstrichen unter bestimmten Bedingungen zu tolerieren, beispielsweise, wenn ein Hauptaugenmerk der EZB auf der Verfolgung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung liegt und dennoch versucht wird, die Privatsphäre des Einzelnen zu schützen.⁹⁴⁷ Vollständige Anonymität wird nicht möglich sein, für die Akzeptanz seitens des Privatkunden kommt es auf den Grad der Ausgestaltung an.⁹⁴⁸

Gleichzeitig besteht die realistische Chance, Marktanteile von Drittanbietern wie PayPal oder Kreditkartenanbietern zu gewinnen. Erforderlich ist für dieses Szenario, dass der digitale Euro für den Privatkunden als geeignete Bezahlösung konstruiert ist, die analog zum Bargeld von allen staatlichen und privaten Stellen akzeptiert wird und außerdem Peer-to-Peer-Zahlungen ermöglicht. Die EZB hängt hinsichtlich eines Erfolgs des digitalen Euro von der Akzeptanz der Kunden ab. Bei einer Einführung des digitalen Euro ist der Gewinner der Privatkunde. Er erhält ein gutes Alternativprodukt im Zahlungsverkehr und möglicherweise neue Produkte der Geschäftsbanken. Außerdem sollte die EZB darauf achten, dass beim Angebot des digitalen Euro über Intermediäre nur solche genutzt werden, die den Datenschutzerfordernissen entsprechen.⁹⁴⁹

6.2 Kritische Würdigung des digitalen Euro

Der Anspruch, die Funktionen des Bargelds in eine digitale Lösung zu überführen, die im Wettbewerb mit bestehenden Zahlungslösungen privater Drittanbieter wettbewerbsfähig ist und weitere Ziele wie Resilienz und

⁹⁴⁴ Eschelbach, M. et al (2022), S. 38.

⁹⁴⁵ Vgl. Verbraucherzentrale Bundesverband (2021), S. 11.

⁹⁴⁶ Vgl. Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022), S. 119.

⁹⁴⁷ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁹⁴⁸ Vgl. Toying, M. (2022), www.mdr.de (Stand: 29.03.2023).

⁹⁴⁹ Vgl. Verbraucherzentrale Bundesverband (2021), S. 11.

Unabhängigkeit erfüllt, sowie die Banken als Intermediäre einzubinden, ist ambitioniert. Obwohl die ersten Überlegungen zum digitalen Euro öffentlich gemacht wurden, findet eine breite öffentliche Diskussion außerhalb der Finanzwelt nicht statt. Es findet aus Endkundensicht keine ausreichende Abgrenzung zum Thema Kryptowährung statt. Um von Anfang an eine hohe Akzeptanz bei Verbrauchern zu schaffen, müssen die EZB, die nationalen Zentralbanken und die Europäische Kommission Aufklärungsarbeit leisten, denn es lässt sich aus den Quellen und den Experteninterviews ableiten, dass die Akzeptanz entscheidend für die Nachfrage nach einem digitalen Euro ist. Nur eine hohe Nachfrage macht die Bereitstellung zu einem ökonomischen Erfolg und rechtfertigt sie langfristig.

Die Auswirkungen auf das Geschäftsfeld Zahlungsverkehr der Banken sind spekulativ. Eine Einführung bleibt wahrscheinlich, aber die Ausgestaltungsform ist ungewiss. Die EZB hält sich bis zur Bekanntgabe der finalen Lösung alle Optionen offen. Es ergibt sich die Frage nach der optimalen Lösung, die, wie von anderen CBDC gelernt werden kann, Zeit braucht. Die Frage nach der optimalen Lösung wird erst dann beantwortet, wenn die ersten Transaktionen mit dem digitalen Euro erfolgen und das Annahmeverhalten der Nutzer beobachtet werden kann. Es kann sein, dass die EZB nach Abschluss ihrer Untersuchungen von einer Einführung des digitalen Euro Abstand nimmt. In ihren Veröffentlichungen sind die EZB und die Bundesbank wenig selbstkritisch. Es werden Optionen diskutiert, aber die Mehrwerte einer Einführung für einige Experten nicht ausreichend dargelegt.⁹⁵⁰ In Anbetracht der Quellenlage und der Entwicklungsdauer anderer CBDCs kommen Zweifel auf, ob im Hinblick auf den Einführungstermin zweite Hälfte 2026 genügend Zeit für die notwendige technische Systemanpassung der Banken in allen 19 Euroländern eingeplant ist.⁹⁵¹

Eine weiterführende Fragestellung für die Zukunft wird sicherlich den Devisenhandel betreffen. Bargeld kann physisch getauscht und Giralgeld in fremde Währung entweder bei Partnerbanken, Auslandsfilialen oder Zentralbanken konvertiert werden. Privatpersonen können am Geldautomaten gegen entsprechende Gebühren von einer Währung in die andere wechseln. Daraus resultiert die Frage, wie der Lösungsansatz für den digitalen Euro im Vergleich zu anderen CBDCs aussieht. Hier könnte die EZB von China lernen, das bereits solche Überlegungen tätigt und erste Erprobungen durchgeführt hat.⁹⁵²

Da für die EZB die Verwendung der DLT-Technologie keine realistische Option ist, nutzt sie eine Chance auf potenzielle Effizienzgewinne nicht.⁹⁵³ Einerseits verpasst die EZB dadurch zum Beispiel die Möglichkeit, eine grundlegende Neuerung des Zahlungsverkehrs zu entwickeln und die technischen Vorteile der DLT zu nutzen. Andererseits vermeidet die EZB mit dieser Vorgehensweise die technischen und finanziellen Risiken, die das Aufsetzen eines neuen Zahlungsverkehrssystems mit unbekanntem Erfolgsaussichten beinhalten würde.

⁹⁵⁰ Vgl. Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (o.J.), www.lbbw.de (Stand: 27.03.2023).

⁹⁵¹ Vgl. Balz, B. (2023), www.bundesbank.de (Stand: 25.03.2023).

⁹⁵² Vgl. finanz.net (2022), www.finanzen.net (Stand: 25.02.2022).

⁹⁵³ Vgl. Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023), Gesprächsprotokoll vom 31.03.2023.

Der digitale Euro wird von vielen Quellen und Experten zwar als logische Weiterentwicklung des Bargelds gesehen, aber es fehlt zum jetzigen Stand der Diskussion an der Überzeugung, dass es gelingt, einen echten Mehrwert zu schaffen.⁹⁵⁴

Der EZB könnte vorgeworfen werden, dass der digitale Euro ein reines Prestigeprojekt ist, das der Machtsicherung dient und der Sorge entspringt, von ausländischen Drittanbietern endgültig überholt zu werden.⁹⁵⁵ Es muss kritisch hinterfragt werden, welche Gründe für eine Einführung ausschlaggebend sind, eine Ansicht, die sich aus den Experteninterviews ableiten lässt.⁹⁵⁶ Zu bedenken gilt es, dass einige Aussagen von Experten über den digitalen Euro sehr kritisch sind und positive Entwicklungschancen nicht ausreichend gewürdigt werden.

6.3 Reflexion der Vorgehensweise

Bei der Behandlung der theoretischen Grundlage ist es nicht möglich, im Rahmen dieser Arbeit alle Möglichkeiten der Ausgestaltung des digitalen Euro zu beschreiben. Daher sind die Ausführungen jeweils auf die relevanten Grundlagen und notwendigen Annahmen beschränkt. In einer weitergehenden Untersuchung müsste auf einzelne technische, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte tiefer eingegangen werden, beispielsweise auf die DLT und mögliche Softwarelösungen. Es ist zu beachten, dass jede Ausgestaltung des digitalen Euro andere Auswirkungen hat, insbesondere auf das Verhältnis zwischen Zentralbank und Intermediären. In einer weitergehenden Untersuchung müssten zusätzliche Experten aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und der Gesellschaft in Deutschland befragt werden, um ein noch genaueres Bild zu erhalten. Auch sollte eine Ausweitung der Untersuchung auf alle anderen 18 EWU-Staaten erfolgen. Dies könnte sowohl quantitativ als auch qualitativ geschehen. In einer kritischen Selbstreflexion kann das Thema dieser Arbeit als ambitioniert bewertet werden.

Aufgrund der Aktualität und des Stands der Diskussion um den digitalen Euro erhielten die Quellen EZB und Deutsche Bundesbank eine hohe Gewichtung in der Untersuchung. Dies macht eine besonders kritische Reflexion notwendig und verleiht den Experteninterviews eine große Bedeutung. Des Weiteren wurden im Bearbeitungszeitraum fortlaufend neue Informationen, Ansätze und Erkenntnisse gewonnen und Aussagen publiziert. Die Quellen sind daher bis zum Frühjahr 2023 begrenzt. Dabei wird auf Literatur- und Internetquellen sowie Experteninterviews zurückgegriffen. Die Internetquellen sind besonders kritisch zu hinterfragen und waren vom Verfasser auf Qualität und Seriosität zu prüfen. Wegen der Aktualität des Themas und seines Entwicklungsstands lassen sie sich jedoch als essenziell erachten.

Auf eine eigene empirische Untersuchung zur Haltung und zu den Anforderungen der Privatkunden wurde verzichtet. Dies könnte Gegenstand einer erweiterten Untersuchung sein. So ließen sich die auf Basis der aktuellen Arbeit gezogenen Schlussfolgerungen überprüfen. Außerdem wurden die volkswirtschaftlichen Effekte nicht

⁹⁵⁴ Vgl. Interviewpartner 2 (2023), Gesprächsprotokoll vom 23.02.2023.

⁹⁵⁵ Vgl. Thießen, F. (2021), S. 532.

⁹⁵⁶ Vgl. Interviewpartner 3 (2023), Gesprächsprotokoll vom 24.03.2023.

analysiert, die es geben kann, wie am Beispiel Großbritannien gezeigt.⁹⁵⁷ Hierzu müssten die erwähnten Innovationsmöglichkeiten betrachtet werden. Des Weiteren blieben die Auswirkungen auf die Refinanzierung der Kreditvergabemöglichkeiten und den Devisenhandel außen vor. Und schließlich müssten Unterschiede zwischen den 19 EWU-Ländern in rechtlicher, motivatorischer und technischer Hinsicht sowie deren Auswirkungen auf die Ausgestaltung, Einführung und Akzeptanz des digitalen Euro untersucht werden. Hier könnte in einer tiefgehenden Untersuchung intensiver auf eine gesamteuropäische Sicht eingegangen werden.

7 Schlussbetrachtung

Wie in der Einleitung bereits festgehalten, ist der digitale Euro der logische Schritt in einer Wirtschafts- und Finanzwelt, in der die Digitalisierung fortschreitet. Die EZB macht einen notwendigen Schritt zur Sicherung der Währungsstabilität. Ob dieser Schritt bis zum an-gepeilten Einführungsdatum 2026 erfolgt, ist ob der Komplexität des Themas fraglich. Ein DLT-basiertes System wird es beim digitalen Euro nicht geben, die Technologie jedoch im privaten Sektor eine Rolle spielen. Welche Ausgestaltung oder Komponente aus den theoretischen Grundlagen in die Konstruktion des digitalen Euro einfließt, ist nicht endgültig abzuleiten. Eine Ausnahme bildet die digitale Wallet-App. Diese wird in vielen Quellen und auch in Experteninterviews als unverzichtbar angesehen, sowohl für Peer-to-Peer-Zahlungen als auch für die Offlinefunktionalität.

Der Experte der DZ BANK AG äußerte sich, wie andere Experten auch, kritisch zum digitalen Euro. Begründet wird diese Kritik der Experten mit dem fehlenden Mehrwert im Vergleich zu bestehenden Zahlungssystemlösungen und der Gefahr des Verlusts von Zahlungsverkehrsanteilen sowie daraus resultierenden wirtschaftlichen Verlusten für die Geschäftsbanken. Zusätzlich werden Risiken für andere Geschäftsbereiche wie das Kreditgeschäft und dessen Refinanzierung gesehen. Sowohl die Deutsche Bundesbank als auch die EZB positionieren sich dahingehend, dass die Geschäftsbanken im System digitaler Euro berücksichtigt werden. Dies ist auch eine klare Forderung der Banken. Jedoch ist anzumerken, dass aus einer Einführung des digitalen Euro mehr Risiken als Chancen für den Geschäftsbereich Zahlungsverkehr der DZ BANK AG resultieren.

Die Nutzer des Euro im Euroraum werden über die Akzeptanz und Durchsetzung des digitalen Euro entscheiden. Dabei sind die größten Vorteile für die Verbraucher in Europa und Deutschland ein EWU-weit einheitliches Zahlungsverkehrssystem und ein digitales Zahlungsinstrument mit der Sicherheit von Zentralbankgeld. Aktuell ist der Kenntnisstand zum digitalen Euro bei den Endverbrauchern gering. Deshalb erweist es sich als fraglich, ob der Kunde im digitalen Euro einen Mehrwert im Vergleich zu anderen Zahlungslösungen und -instrumenten sieht. Je nach Annahme und Akzeptanz kann der digitale Euro das Zahlungsverhalten der Nutzer in der EWU verändern, oder er reiht sich in die bestehenden Zahlungsangebote ein und erreicht nicht die von der EZB definierten Ziele.

Es ist nicht geklärt, ob der digitale Euro eingeführt wird. Der Verfasser ist aufgrund der intensiven Beschäftigung mit dem Thema digitaler Euro und CBDCs, der Auswertung der Quellen, der Positionierung der EZB zu diesem

⁹⁵⁷ Vgl. Neuenkirch, M./Walz, M. (2022), S. 4.

Thema und der Experteninterviews davon überzeugt. Allerdings hat er Zweifel, dass es der EZB gelingt, die technischen, administrativen und ökonomischen Herausforderungen so zu bewältigen, dass der digitale Euro ein Erfolg wird.

Literaturverzeichnis

Bachl, G. et al. (2021): Zukunft des Geldes – Aus der Sicht von privaten Haushalten. In: Hochschule für angewandte Wissenschaften München Fakultät für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Geld der Zukunft. München, S. 31-37.

Balz, B. (2021): Die Zukunft des Europäischen Zahlungsverkehrs. In: Solaro, S./Tietmeyer, A. (Hrsg.): Herausforderungen der Sozialen Marktwirtschaft. Das deutsche Wirtschaftsmodell in einer globalisierten, digitalen und sozial wie ökologisch fragilen Welt. Berlin, S. 273-279.

Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. 4. Aufl., Heidelberg.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2023): Die Digitalisierung des Euro: Chancen nutzen, Risiken begrenzen. Zielbild für ein europäisches Geldsystem der Zukunft. In: BVR-Position 02/2023. o.O.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2022): Digitaler Euro. Weichenstellung für die Zukunft unseres Geldsystems. In: BVR-Position 09/2022. o.O.

Chung, J./Groß, J./ Sandner, P. (2021): Der programmierbare Euro: Bestandsaufnahme– Perspektive. https://www.fpmi.de/files/fpmi/content/downloads/de/gutachten/Studie_programmierbarer_Euro_dt.pdf. München.

Deutsche Bundesbank (2021): Wie stehen private Haushalte in Deutschland zum digitalen Euro? Erste Ergebnisse aus Umfragen und Interviews, In: Deutsche Bundesbank Monatsbericht, Nr.10 vom Oktober 2021, S. 65-85.

Deutsche Bundesbank (2017): Distributed-Ledger-Technologien im Zahlungsverkehr und in der Wertpapierabwicklung: Potenziale und Risiken, In: Deutsche Bundesbank Monatsbericht, Nr. 9 vom September 2017, S. 35-50.

Deichner, N./Pawelka, K./Seidenschwarz, H. (2022): Das Bezahlen von morgen verbraucherfreundlich gestalten. Gutachten zur Digitalisierung des Zahlungsverkehrs. ibi research an der Universität Regensburg. <https://www.vzbv.de/sites/default/files/2022-04/Gutachten%20Zahlungsverkehr%20-%20final.pdf>. o.O.

Die Deutsche Kreditwirtschaft (2022): Positionspapier. Digitaler Euro – Weichenstellung für die Zukunft unseres Geldsystems.

https://die-dk.de/media/files/Digitaler_Euro-Weichenstellung_f%C3%BCr_die_Zukunft.pdf. Berlin.

Die Deutsche Kreditwirtschaft (2021): Europa braucht neues Geld – Das Ökosystem aus CBDC, Giralgeldtoken und Triggerlösung.

https://die-dk.de/media/files/20210625_DK_Ergebnisdokument_DE_mrCkDI3.pdf. Berlin.

Dogan, A. et al. (2019): Distributed-Ledger-Technologien und Industrie 4.0. In: Ludwig, T. (Hrsg.): Informatik Spektrum, Vol. 42, No.3/2019, S. 166-173.

Eschelbach, M. et al (2022): Zahlungsverhalten in Deutschland 2021. In: Deutsche Bundesbank (Hrsg.). <https://www.bundesbank.de/resource/blob/894078/aebb75f424c02846677ba50b0501ec5e/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2021-data.pdf>. o.O.

Eschelbach, M./Kepler, J./Schneider F. (2020): Bargeldverwendung in Deutschland. Eine empirische Analyse zu Ausmaß und Motiven der Aufbewahrung von Bargeld in deutschen Haushalten. In: Deutsche Bundesbank (Hrsg.).

<https://www.bundesbank.de/resource/blob/845200/a99adb7da51e85d430e82a69ec3f31b0/mL/bargeldverwendung-in-deutschland-2020-data.pdf>. o.O.

Europäische Zentralbank (2022a): Argumente für einen digitalen Euro: Hauptziele und Gestaltungsaspekte. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/key_objectives_digital_euro~f11592d6fb.de.pdf. o.O.

Europäische Zentralbank (2022b): Progress on the investigation phase of a digital euro – second report. https://www.ecb.europa.eu/paym/digital_euro/investigation/governance/shared/files/ecb.de-gov221221_Progress.en.pdf. o.O.

Europäische Zentralbank (2020): Report on a digital euro. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/Report_on_a_digital_euro~4d7268b458.en.pdf. Frankfurt.

Forster, M. et al. (2020): Digitaler Euro auf der Blockchain. In: Bitkom (Hrsg.): Infopapier. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-04/200423_infopapier_digitaler-euro-auf-der-blockchain.pdf. Berlin.

Groß, J./Klein, M./Sandner, P. (2020): Digitale Zentralbankwährungen: Chancen, Risiken und Blockchain-Technologie, In: Wirtschaftsdienst, Vol. 100, No. 7/2020, S. 545-549.

Gischer, H./Herz, B./Menkhoff, L. (2012): Geld, Kredit und Banken. 4. Aufl., Berlin.

Groß, J. (2020): § 6 Digitales Geld für alle?. Zur rechtlichen Möglichkeit der Einführung von Digitalem Zentralbankgeld. In: Heidelberger Beiträge zum Finanz- und Steuerrecht. Nr. 15 vom 31. Dezember 2020, S. 67-79.

Hellenkamp, D. (2022): Bankwirtschaft (Studienwissen Kompakt). 3. Aufl., Stuttgart.

Hellenkamp, D. (2018): Bankwirtschaft (Studienwissen Kompakt). 2. Aufl., Stuttgart.

Hofer, C. (2017): Back-End-System. In: Wagner, F.: Gabler Versicherungslexikon. 2. Aufl., Wiesbaden, S.89.

Holste, B./Mayer, T. (2019): Libra ist eine Herausforderung für Europa. In: Wirtschaftsdienst, Vol. 99, No. 8/2019, S. 567-569.

Kantar Public (2022): Study on New Digital Payment Methods. In: Europäische Zentralbank (Hrsg.). https://www.ecb.europa.eu/paym/digital_euro/investigation/profuse/shared/files/dedocs/ecb.de-docs220330_report.en.pdf. o.O.

Kießling, A. (2021): Optimales Design von Digitalem Zentralbankgeld. https://www.researchgate.net/publication/355131683_Optimales_Design_von_Digitalem_Zentralbankgeld. o.O.

Mai, H. (2021): Bezahlen in Europa 2020. In: Deutsche Bank (Hrsg.): Deutsche Bank Research, vom 6. Juli 2021.

Neuenkirch, M./Walz, M. (2022): Der Digitale Euro. In: T. Klenk et al. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden, S. 1-10.

Riksbank (2022): E-krona pilot Phase 2. <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/e-krona/2022/e-krona-pilot-phase-2.pdf>. o.O.

Rürup, B. (2015): Der Euro: Leitwährung auf Abruf. http://research.handelsblatt.com/assets/uploads/files/chefoekonom/Newsletter%20PDFs/br_Der%20Euro1.pdf. Düsseldorf.

Strobel, B. (2021): Digitaler Euro?. Ein Überblick über die rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen. In: BKR - Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht, Vol. 21 Nr. 9/2021, S. 556-561.

Thießen, F. (2021): Digitaler Euro: Funktionsweise und kritische Würdigung. In: Wirtschaftsdienst, Vol. 101, No.7/2021, S. 529-535.

Werne, J./Winter, J. (2022): Bargeld, Buchgeld, Kryptowährungen und digitaler Euro. Ein historisch-gesellschaftlicher Debattenbeitrag über Geld im digitalen Zeitalter. In: Harwardt, M. et al (Hrsg.): Praxisbeispiele der Digitalisierung. Trends, Best Practices und neue Geschäftsmodelle. Wiesbaden, S.8 3-99.

Verbraucherzentrale Bundesverband (2021): DER DIGITALE EURO. Für Privatsphäre, Unabhängigkeit und Teilhabe im digitalen Zahlungsverkehr. https://www.vzbv.de/sites/default/files/2021-08/210730_Digitaler_Euro_Forderungspapier_final.pdf. Berlin.

Verzeichnis der Internetquellen

Arnold, M. (2021): Digital euro will protect consumer privacy, ECB executive pledges, <https://www.ft.com/content/e59e5d61-043a-4293-8692-f8267e5984c2> (Stand:05.03.2023).

Balz, B. (2023): „Der digitale Euro ist kein Ersatz für Bargeld“, In: Interview in der Stuttgarter Zeitung, <https://www.bundesbank.de/de/presse/interviews/-der-digitale-euro-ist-kein-ersatz-fuer-bargeld--662324> (Stand: 25.03.2023).

Balz, B. (2022): Wo stehen wir beim digitalen Euro, <https://www.der-bank-blog.de/wo-stehen-wir-beim-digitalen-euro/regulierung-aufsicht/37687497/> (Stand: 20.02.2023).

Buchter, H. (2022): Buy now, pay later. Jung und verschuldet, <https://www.zeit.de/wirtschaft/2022-07/buy-now-pay-later-bnpl-ratenzahlung-klarna-konsum-schulden> (Stand: 19.03.2023).

Der Wirtschaftsverlag (2022): Das neue Geld, <https://www.die-wirtschaft.at/meldungen/das-neue-geld-49516> (Stand: 05.02.2023).

Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (o.J.): PSD2, <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/unbarer-zahlungsverkehr/psd2/psd2-775434> (Stand: 18.03.2023).

DZ BANK (Hrsg.) (2021): Digitaler Euro: Neue Geldform hat das Potenzial, das zweistufige Bankensystem abzuschaffen, <https://www.dzbank.de/content/dzbank/de/home/die-dz-bank/presse/pressemittelungen/2021/digitaler-euro-neuegeldformhatdaspotenzialdaszweistufigebankensystem.html> (Stand: 13.04.2023).

Europäische Zentralbank (Hrsg.) (2022c): Der digitale Euro und die Entwicklung des Finanzsystems. Einleitende Bemerkungen von Fabio Panetta, Mitglied des EZB-Direktoriums, vor dem Ausschuss für Wirtschaft und Währung des Europäischen Parlaments, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220615~0b859eb8bc.de.html> (Stand:26.02.2023).

Europäische Zentralbank (Hrsg.) (2021): Ein digitaler Euro, der den Erwartungen der Menschen in Europa entspricht. Einleitende Bemerkungen von Fabio Panetta, Mitglied des EZB-Direktoriums, vor dem ECON-Ausschuss des Europäischen Parlaments, https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2021/html/ecb.sp210414_1~e76b855b5c.de.html (Stand: 14.04.2023)

Europäische Zentralbank (Hrsg.) (o.J.a): Digitaler Euro, https://www.ecb.europa.eu/paym/digital_euro/html/index.de.html (Stand:11.02.2023).

Europäische Zentralbank (Hrsg.) (o.J.b): Where do we stand? Tentative – timeline subject to change, https://www.ecb.europa.eu/paym/digital_euro/shared/pdf/Digital_euro_project_timeline.de.pdf (Stand: 18.04.2023).

Grohé, S. (2020): Das E-Geldgeschäft | FinTech-Onlinekurs #4, <https://paytechlaw.com/e-geldgeschaeft/#:~:text=Weiterhin%20muss%20der%20monet%C3%A4re%20Wert,%20Geld%2C%20geltend%20zu%20machen.> (Stand:26.02.2023).

Handelsblatt (Hrsg.) (2022): EZB-Direktor und Bundesbankpräsident: Digitaler Euro kann für Stabilität im Finanzsystem sorgen, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/geldpolitik/digitaler-euro-ezb-direktor-und-bundesbankpraesident-digitaler-euro-kann-fuer-stabilitaet-im-finanzsystem-sorgen/28705926.html> (Stand: 04.02.2023).

Handelsblatt (Hrsg.) (2023): Banken fordern zentrale Rolle bei einem digitalen Euro, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/digitalwaehrung-banken-fordern-zentrale-rolle-bei-einem-digitalen-euro/28965978.html> (Stand: 11.02.2023).

Jessen, M./Tenner, T./Wallraf, A. (2023): „Digitaler Euro - nächster evolutionärer Schritt des Geldes“, <https://bankenverband.de/digitaler-euro/digitaler-euro-naechster-evolutionaerer-schritt-des-geldes/#authors> (Stand: 08.04.2023).

Kleinz, T. (2022): Kommt der digitale Euro?, <https://www.zdf.de/nachrichten/digitales/digitaler-euro-ezb-100.html> (Stand: 12.02.2023).

Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (o.J.): Digitaler Euro - Vision oder Albtraum? https://www.lbbw.de/artikelseite/maerkte-verstehen/digitaler-euro_adck8b5t3w_d.html (Stand: 27.03.2023).

Leichsenring, H. (2022): 6 Forderungen an den digitalen Euro aus Verbrauchersicht. Suche nach Mehrwert für die Verbraucher, <https://www.der-bank-blog.de/digitaler-euro-verbrauchersicht/> (Stand: 04.04.2023).

Leichsenring, H. (2021): Aktuelle Trends beim digitalen Bezahlen, <https://www.der-bank-blog.de/aktuelle-trends-bezahlen/lesenswert/37679192/> (Stand: 19.03.2023).

Metzger, J. (2018): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Distributed Ledger Technologie (DLT), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/distributed-ledger-technologie-dlt-54410/version-277444> (Stand: 27.02.2023).

Milewski, F. (2023): Digitaler Euro: Für Mehrheit der Deutschen kein Thema, <https://www.cash-online.de/a/digitaler-euro-fuer-mehrheit-der-deutschen-kein-thema-646013/> (Stand: 29.03.2023).

Mitschele, A. (2019): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Revision von Smart Contract, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/smart-contract-54213> (Stand: 03.03.2023).

Osman, Y. (2023): Eine Gefahr für kleine Banken?, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/digitaler-euro-eine-gefahr-fuer-kleine-banken/29019410.html?tm=login> (Stand: 08.04.2023).

Panetta, F. (2023): Der digitale Euro: unser Geld, egal wo und wann wir es brauchen. Einleitende Bemerkungen von Fabio Panetta, Mitglied des EZB-Direktoriums, vor dem Ausschuss für Wirtschaft und Währung des Europäischen Parlaments, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2023/html/ecb.sp230123~2f8271ed76.de.html> (Stand: 04.04.2023).

Panetta, F. (2022a): Wholesale-CBDC: Gegenwart und Zukunft des digitalen Zentralbankgelds für Geschäftsbanken. Rede von Fabio Panetta, Mitglied des EZB-Direktoriums, auf dem Symposium „Zahlungsverkehr und Wertpapierabwicklung in Europa - heute und morgen“ der Deutschen Bundesbank, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220926~5f9b85685a.de.html> (Stand: 22.02.2023).

Panetta, F. (2022b): Auf unseren Stärken aufbauen: die Rolle des öffentlichen und privaten Sektors im Ökosystem eines digitalen Euro. Einleitende Bemerkungen von Fabio Panetta, Mitglied des EZB-Direktoriums, vor dem Ausschuss für Wirtschaft und Währung des Europäischen Parlaments, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220929~91a3775a2a.de.html> (Stand: 10.04.2023).

Rehulka, J. (2021): Ein digitaler Euro- Welche Rolle sollen die Banken spielen, <https://www.raiffeisen.at/raiffeisenblatt/de/artikelservice/eu-finanzdienstleistungspolitik/ein-digitaler-euro---welche-rolle-sollen-die-banken-spielen-.html> (Stand: 16.04.2023).

Riksbank (Hrsg.) (2021): The e-krona pilot – test of technical solution for the e-krona, <https://www.riksbank.se/en-gb/payments--cash/e-krona/technical-solution-for-the-e-krona-pilot/> (Stand:05.03.2023).

Schäfer, K. (2020): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Token; <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/token-100445/version-375980> (Stand: 25.03.2023).

Scherer, K. (2021): eNaira in Nigeria: Holpriger Start, große Ambitionen, <https://wirtschaftinafrika.de/enaira-in-nigeria/> (Stand: 05.02.2023).

Steuer, H. (2021): Schweden verlängert sein Pilotprojekt „E-Krone“, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/geldpolitik/digitale-waehrung-schweden-verlaengert-sein-pilotprojekt-e-krone/27073580.html> (Stand:05.03.2023).

Toying, M. (2022): Digitaler Euro: Großes Projekt, wenig Interesse, <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/wirtschaft/bezahlen-euro-digitaler-100.html#sprung5> (Stand:29.03.2023).

Utzig, S. (2021): Der digitale Euro – Chancen und Herausforderungen für Banken. Kommt das digitale Zentralbankgeld?, <https://www.der-bank-blog.de/digitales-zentralbankgeld/digital-banking/37671830/> (Stand: 17.04.2023).

Verbraucherzentrale (2022): Buy now pay later: Schuldenfalle oder moderner Rechnungskauf?, <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/digitale-welt/onlinedienste/buy-now-pay-later-schuldenfalle-oder-moderner-rechnungskauf-75599> (Stand: 19.03.2023).

Wolters, M. (2023): Das sind die größten Banken in Deutschland und der Welt, https://praxistipps.focus.de/das-sind-die-groessten-banken-in-deutschland-und-der-welt_157447 (Stand:22.03.2023).

O.V. (2023): EZB: Digitaler Euro ohne Smart Contracts?, <https://www.it-finanzmagazin.de/ezb-digitaler-euro-ohne-smart-contracts-150015/> (Stand: 03.03.2023).

O.V. (2022): Weitere Standorte für digitale Zentralbankwährung: China baut Pilotprojekt um e-Yuan aus, <https://www.finanzen.net/nachricht/devisen/digitaler-yuan-weitere-standorte-fuer-digitale-zentralbank-waehrung-china-baut-pilotprojekt-um-e-yuan-aus-11738165> (Stand:25.02.2022).

O.V. (2021): China könnte wieder die Welt des Geldes verändern, <https://www.manager-magazin.de/finanzen/digitaler-yuan-und-wieder-koennte-china-die-welt-des-geldes-veraendern-a-6c431a0a-4dbb-4045-b163-2545b23ccc2b> (Stand:11.04.2023).

O.V. (o. J. a): Ordentliches Gesetzgebungsverfahren, <https://www.europarl.europa.eu/germany/de/europ%C3%A4isches-parlament/ordentliches-gesetzgebungsverfahren> (Stand: 13.04.2023).

O.V. (o. J. b): Verordnung (EG) Nr. 974/98 des Rates vom 3. Mai 1998 über die Einführung des Euro. In: Amtsblatt Nr. L 139 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:31998R0974> (Stand: 13.04.2023).

O.V. (o. J. c): E-Yuan: Chinas Hoffnung auf eine eigene digitale Währung, <https://www.it-times.de/news/e-yuan-chinas-hoffnung-auf-eine-eigene-digitale-waehrung-144056/> (Stand: 05.02.2022).

Gesprächsverzeichnis

Interviewpartner 2 (2023): Führungskraft Transaction Management Digitalisierung & Innovationen TxB, DZ BANK AG, Frankfurt, Gespräch am 23.02.2023.

Interviewpartner 3 (2023): Mitglied des deutschen Bundestages, Mitglied im Ausschuss für Digitales und im Haushaltsausschuss, Berlin, Gespräch am 24.03.2023.

Payment Experten Deutsche Bundesbank (2023): Mitarbeiter und Payment Experten Bundesbank bei Deutsche Bundesbank, Frankfurt, Gespräch am 31.03.2023.

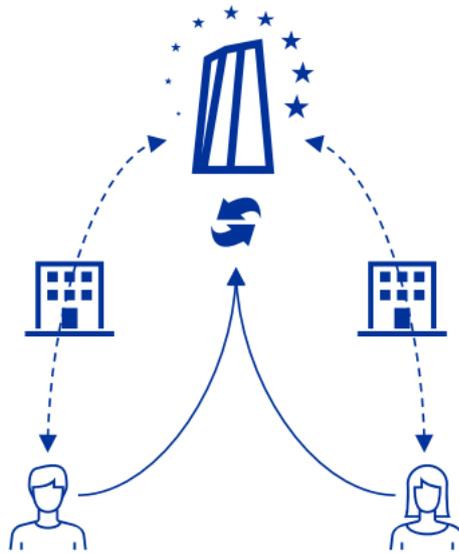
Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Direct access by end users to central bank accounts.	250
Anlage 2: Intermediated access by end users to central bank accounts.	250
Anlage 3: Gesprächsprotokoll Interviewpartner 2.	253
Anlage 4: Gesprächsprotokoll Interviewpartner 3.	255
Anlage 5: Gesprächsprotokoll Payment Experten Deutsche Bundesbank.	257
Anlage 6: Where do we stand? Tentative – timeline subject to change	258

Figure 1

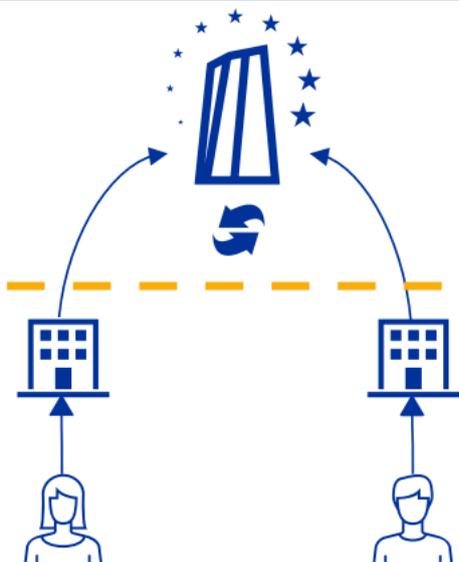
Direct access by end users to central bank accounts



Anlage 1: Direct access by end users to central bank accounts.⁹⁵⁸

Figure 2

Intermediated access by end users to central bank accounts



Anlage 2: Intermediated access by end users to central bank accounts.⁹⁵⁹

⁹⁵⁸ Europäische Zentralbank (2020), S. 38.

⁹⁵⁹ Europäische Zentralbank (2020), S. 39.

1. Wie sehen Sie den digitalen Euro grundsätzlich?

Ich halte den digitalen Euro grundsätzlich für eine notwendige Entwicklung. Entscheidend ist, wie er ausgestaltet wird. Je nach Ausgestaltung des digitalen Euro kann er die Ziele erfüllen, die für ihn ausgegeben wurden oder er könnte das Finanzsystem nachhaltig beschädigen.

2. Wie schätzen Sie die Auswirkungen des digitalen Euro auf den Zahlungsverkehr allgemein ein?

Der digitale Euro hat, abhängig von seiner Ausgestaltung, das Potenzial, den Zahlungsverkehr der Geschäftsbanken so weit zurückzudrängen, dass wir im Extremfall keine ökonomisch sinnvollen Tätigkeiten mehr ausüben könnten. Beim Zahlungsverkehr gehen Schätzungen davon aus, dass der digitale Euro bis zu 70% des Zahlungsverkehrs auf sich ziehen kann. Außerdem hätte er das Potenzial, so viele Einlagen abzuziehen, dass sich die Kreditvergabe verteuern und die Kreditvergabefähigkeit der Geschäftsbanken eingeschränkt würde.

3. Was sind die entscheidenden Aspekte für den Zahlungsverkehr bei der Ausgestaltung des digitalen Euros?

Die EZB verfügt über risikoloses Geld, ist steuerfinanziert und will den digitalen Zahlungsverkehr kostenlos anbieten. Das macht einen direkten Wettbewerb für uns unmöglich. Am Ende kann abhängig von der Ausgestaltung bei Kosten, Benutzerführung und Aufgabenteilung unser Zahlungsverkehrsanteil komplett wegbrechen. Den Freiraum, den die EZB den Geschäftsbanken einräumt, entscheidet, ob und welche eigenen Produkte wir an den Markt bringen können.

4. Welche technische Basis sollte der digitale Euro aus Ihrer Sicht haben, um in die bestehenden Zahlungsverkehrssysteme eingebunden zu werden?

Er sollte kompatibel mit der jetzigen Technologie sein. Wir brauchen keine Blockchain. Die Use Cases sind Peer-to-Peer-Zahlungen, Zahlungen an der Ladenkasse und Government Payments. Das können wir mit klassischen Systemen erledigen. Bei einem digitalen Euro basierend auf einer proprietären Blockchain ist es fraglich, ob er überhaupt in unsere bestehenden Systeme integrierbar ist.

5. Was wäre der größte Vorteil des digitalen Euro für den Zahlungsverkehr in Europa?

Den einzigen Vorteil, den ich aktuell sehe, ist, dass wir ein EWU weites, vielleicht ein europaweit einheitliches Zahlungsverkehrssystem hätten.

6. Wo sehen Sie Kooperationsmöglichkeiten mit den Geschäftsbanken?

Die EZB diktiert die Kooperationsmöglichkeiten. Da sie allein die Buchungen im digitalen Euro vornimmt, bleiben uns vor allem Beratungsleistungen beim Onboarding und den KYC-Prozessen. Eine Differenzierung über Zusatzleistungen ist fast unmöglich, da die EZB im Euroraum ein einheitliches Benutzererlebnis sicherstellen möchte.

7. Wie schätzen Sie die Entwicklung anderer CBDCs ein im Vergleich zum digitalen Euro?

Die Entwicklungen reflektieren tatsächlich die verschiedenen Gesellschaftsformen. China entwickelt als nicht-demokratischer Staat die CBDC auch mit dem Ziel, jede Transaktion personenbezogen verfolgen zu können und beachtet den Datenschutz nicht. Im demokratischen Schweden spielt Datenschutz eine wichtige Rolle und das hat große Auswirkungen auf das technische Design. Wenn sie eine stabile gute Währung haben, ist das technische Design für eine Hartwahrung deutlich anspruchsvoller. Wir haben in Europa spezielle Anforderungen und die Geldform muss diese reflektieren.

8. Gibt es besondere Auswirkungen auf Geschäftsbereiche der DZ, die der digitale Euro haben könnte?

Zahlungsverkehr und Kreditvergabe sind die direkt betroffenen Bereiche. Wir sind vielleicht gezwungen, eine neue Geldform und ein neues Payment-System in unsere Prozesse zu integrieren und die Kreditvergabe wird teurer wegen des möglichen Mittelabflusses. Indirekt wird sich der digitale Euro auf alle Bereiche der Bank auswirken.

9. Wie gut kann sich die DZ BANK auf einen digitalen Euro vorbereiten?

Wir haben auf Basis des aktuellen Kenntnisstandes Annahmen getroffen. Bei welchen Produkten müssen wir Abstriche machen/einstellen, wo entstehen neue Chancen, wie wirkt sich das auf bestehende Partner aus? Verlieren Kreditkartengesellschaften ihre Bedeutung, weil mit dem digitalen Euro ein 100%iger Annahmezwang bei Kunden und Händlern entsteht? Eine valide Prognose fällt außerordentlich schwer.

10. Welche neuen Möglichkeiten und Geschäftschancen sieht die DZ BANK im digitalen Euro?

Es wird einen großen Beratungsbedarf geben, den wir vermutlich bepreisen müssen. Eine weitere Differenzierung könnten wir bei einem Wasserfallmodell vornehmen. Wir müssen das konkrete Design abwarten, falls im September die Einführung beschlossen wird.

11. Inwieweit sehen Sie bei der Einführung der Retail-Variante Geschäftsmodelle der DZ Bank AG (und indirekt der Volks- und Raiffeisenbanken) gefährdet?

Das Bargeld wird an Bedeutung verlieren. Die Bargeldversorgung durch die Volksbanken könnte eingestellt werden, eine Verschlankung des Zahlungsverkehrs erfolgen und die Kreditvergabe wird sich verteuern. Und bei einer guten EZB-APP stellt sich die Frage, wie sinnhaft eine eigene Online-Banking App ist.

12. Kann EPI bei der Retail-Variante als Kooperationslösung dienen?

EPI sollte für die Retail-Variante die Kooperationslösung sein. Ich glaube, dass der digitale Euro der EZB und das Girogeld der Geschäftsbanken gemeinsam in die EPI App eingebettet werden sollten, damit die Konsumenten in der EWU bequemen Zugang zu beiden Geldformen gleichzeitig haben.

Anlage 3: Gesprächsprotokoll Interviewpartner 2.

1. Wie sehen Sie den digitalen Euro grundsätzlich?

Ich bin skeptisch, da aus meiner Sicht die EZB nicht klar dargestellt hat, welchen Nutzen er für den Verbraucher hat. Des Weiteren ist ein Zurückdrängen des Bargeldes zu erwarten, um den digitalen Euro durchzusetzen. Für das Finanzsystem entstehen zusätzliche Risiken durch den möglichen Liquiditätsabfluss - mehr Gefahr als Nutzen.

2. Wie schätzen Sie die Auswirkungen des digitalen Euro auf den Zahlungsverkehr allgemein ein?

Es ist schwierig einzuschätzen. Es hängt von der Durchsetzung beim Verbraucher ab. Die Vermutung ist, dass es keine gute Durchsetzungsrate gibt. Die aktuellen Lösungen funktionieren bereits gut. Es stellt sich die Frage, wo der Benefit ist, wenn er nicht verzinst oder programmierbar ist und viele Restriktionen beinhaltet, die unattraktiv wirken.

3. Was sind die entscheidenden Aspekte für den Zahlungsverkehr bei der Ausgestaltung des digitalen Euro?

Zurzeit prüft und testet die EZB die mögliche Einführung. Nach aktuellem Kenntnisstand wird er Restriktionen haben und zentralisiert sein. Er wird von der EZB zur Verfügung gestellt werden. Eine direkte oder indirekte zur Verfügungstellung ist ebenso noch nicht geklärt.

4. Welche technische Basis sollte der digitale Euro aus Ihrer Sicht haben, um in die bestehenden Zahlungsverkehrssysteme eingebunden zu werden?

Der digitale Euro sollte ein Stablecoin sein, der durch private Emittenten emittiert werden sollte. Durch die aktuelle Zinspolitik rechnet sich ein privater Stablecoin.

5. Wie bewerten Sie die diskutierten Varianten Wholesale-Lösung und Retail-Lösung bei einer Einführung des digitalen Euro?

Wenn es eine Einführung gibt, dann in der Wholesale-Variante, die weniger invasive und weniger gefährlichere Variante. Wenn die EZB den Geschäftsbanken im Zahlungsverkehr Konkurrenz macht, ist das eine „Operation am offenen Herzen unseres Geldsystems“. Durch die Liquiditätsentziehung entsteht Gefahr für die Kreditvergabe der Banken. Die Risiken im Wholesale Bereich sind weniger Risiken und mehr Chancen als im Retail Bereich.

6. Was wäre der größte Vorteil des digitalen Euro für den Zahlungsverkehr in Europa?

Ich sehe keine Vorteile. Es braucht keinen digitalen Euro. Es würde den Euro nicht fungibler, international handelbarer machen, das bestimmen geopolitische Faktoren. Auf Blockchain Basis gäbe es vielleicht höheren Nutzen, dass möchte die EZB nicht aufgrund der Programmierbarkeit.

7. Wo sehen Sie Kooperationsmöglichkeiten mit den Geschäftsbanken?

Sie liegen im Wholesale Bereich, um Kosten durch Effizienzgewinne zu sparen. Vielleicht werden die Geschäftsbanken am Profit, den die EZB möglicherweise erzielt, beteiligt, bei der Versorgung mit dem digitalen Euro.

8. Wo sehen sie die größten Gefahren für den Zahlungsverkehr der Geschäftsbanken?

Liquidität wird entzogen, siehe die Studie der Volks- und Raiffeisenbanken. Die Gefahr teile ich auch und die Gefahr des Bank Runs bei Finanzkrisen, d.h. das Girogeld wird in einer Krise in die EZB-Wallet umgetauscht.

9. Sind Sie besorgt, dass der digitale Euro zu einer stärkeren Überwachung des Zahlungsverkehrs führt?

Ja, das ist auch eine Gefahr. Es kann nicht so anonym sein, da man eine angedachte Obergrenze auch überwachen muss. Es ist eine ernstzunehmende Gefahr, Beispiel China.

10. Wie schätzen Sie die Entwicklung anderer CBDCs ein im Vergleich zum digitalen Euro?

Die Chinesen sind dort am weitesten. Sie verfolgen aber andere Ziele. Sie wollen ihre Bevölkerung steuern. China verwendet bereits ein Scoring, um Wohl- und Fehlverhalten zu steuern. In ein solches System würde die CBDC Chinas reinpassen.

11. Kann die European Payment Initiative bei der Retail-Variante als Kooperationslösung dienen?

Ja, es könnte auch als Alternative gesehen werden. Da hier auch anscheinend unter anderem auch Micropayments möglich sein sollen.

Anlage 4: Gesprächsprotokoll Interviewpartner 3.

1. Wie sehen Sie den digitalen Euro grundsätzlich?

Grundsätzlich ist er ein Komplement zum Bargeld. Wenn er eingeführt würde, könnte er eine Basis für den Zahlungsverkehr der Zukunft bilden. Es geht um eine digitale Verbindlichkeit gegenüber der EZB.

2. Wie schätzen Sie die Auswirkungen des digitalen Euro auf den Zahlungsverkehr allgemein ein?

Es hängt von der Einführung ab und dann von der Nutzung/Akzeptanz. Die Nutzung ist abhängig von der Ausgestaltung, wie der digitale Euro von Nutzern und Händlern genutzt wird. Der digitale Euro zielt primär auf den Alltag ab. Es entsteht eine Alternative zu anderen Zahlungslösungen und somit Wettbewerb. Dadurch ergibt sich neues Marktpotential z.B. neue Zahlungsprodukte.

3. Was sind die entscheidenden Aspekte für den Zahlungsverkehr bei der Ausgestaltung des digitalen Euro?

Der Ansatz ist, für Sicherheit und Effizienz zu sorgen. Ziel ist es, mit beaufsichtigten Intermediären eine neues Zahlungsinstrument rauszubringen. Dieses Instrument muss universell sein, inklusiv und Innovationen fördern. Wichtig sind die Untersuchungsergebnisse.

4. Welche technische Basis sollte der digitale Euro aus Ihrer Sicht haben, um in die bestehenden Zahlungsverkehrssysteme eingebunden zu werden?

Kurz gesagt die Bestmögliche. DLT steht immer wieder im Raum, aber wie sinnvoll ist die DLT beim digitalen Euro unter Berücksichtigung ihrer Funktionsweisen? Account vs. Token Modelle werden diskutiert. Der digitale Euro ist von den Anforderungen an ihn abhängig z.B. Skalierbarkeit, Privatsphäre und Zukunftsfähigkeit. Die Anforderungen müssen durch die technische Ausgestaltung erfüllt werden. Der digitale Euro wird eine eigne Infrastruktur für die Buchungen haben. Strategischen Autonomie und die Resilienz des Zahlungsverkehrs sollen erreicht werden. Der digitale Euro muss die Best Practice Lösungen des heutigen Marktes widerspiegeln. Primär geht es um die Interoperabilität.

5. Wie bewerten Sie die diskutierten Varianten Wholesale-Lösung und Retail-Lösung bei einer Einführung des digitalen Euro?

Der Fokus liegt auf der Retail Variante. Die Wholesale-Variante ist ein Hintergrundprojekt, bei dem der Schwerpunkt dann auf einer neuen technischen Grundlage läge. Beide Varianten haben eine eigene Zielsetzung. Eine Bewertung im Vergleich ist schwierig. Bei der Retail-Variante sind wir schneller in der Entwicklung wg. der Fokussierung.

6. Was wäre der größte Vorteil des digitalen Euro für den Zahlungsverkehr in Europa?

Für Privatpersonen ist es wichtig, ob es bei der Einführung eine Akzeptanzpflicht geben wird. Es sind viel rechtliche Fragen offen, aber es wäre wünschenswert, ein europaweites, universell einsetzbares Zahlungsmittel zu haben. Der Zahlungsverkehr ist eine kritische Infrastruktur. Daher ist ein Back-up notwendig, um die Stabilität zu sichern. Es sollen Innovationen ermöglicht werden. Es werden Zentralbankgeldeigenschaften mit einem digitalen Zahlungsinstrument verbunden und Zugang zu diesem gewährleistet. Je nach Stakeholder variieren die Vorteile.

7. Wo sehen Sie Kooperationsmöglichkeiten mit den Geschäftsbanken?

Kooperationen gibt es bereits in den entsprechenden Gremien zum digitalen Euro. Bei Einführung muss die Distribution gemanagt werden. Da die Bundesbank die notwendigen Ressourcen nicht hat, muss an dem klassischen System festgehalten werden. Es geht nicht ohne beaufsichtigte Intermediäre, die heutige Partnerschaft von privaten Instituten und der EZB wird fortgeführt.

8. Wo sehen sie die größten Gefahren für den Zahlungsverkehr der Geschäftsbanken?

Das Eurosystem versucht vorab Risiken zu minimieren. Es geht um die Interdependenz zwischen den Geschäftsbankanlagen und der Berücksichtigung der noch festzulegenden Obergrenze für den digitalen Euro. Natürlich können sich Geschäfte auf den digitalen Euro verlagern. Es sind Verdrängungseffekte möglich, die von der Nutzungsintensität abhängen. Diese sind schwer abschätzbar, wegen der offenen Ausgestaltung und ungewissen Akzeptanz.

9. Sind Sie besorgt, dass der digitale Euro zu einer stärkeren Überwachung des Zahlungsverkehrs führt?

Eigentlich nein, aber es hängt wieder von der Ausgestaltung ab und den daraus folgenden Privacy Features. Es ist aber ein Aspekt der priorisiert behandelt wird, da Datenschutz insbesondere in Deutschland eine Kernanforderung an den digitalen Euro ist. Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung müsse weiterhin verhindert werden. Vollständige Anonymität ist aber ausgeschlossen.

10. Wie schätzen Sie die Entwicklung anderer CBDCs ein im Vergleich zum digitalen Euro?

Wir sehen uns im Mittelfeld, auch unter Berücksichtigung der vielen beteiligten Nationen. Wir brauchen länger aufgrund des öffentlichen Diskurses. Natürlich sind einige Zentralbanken schneller, aber dann auch mit anderen politischen Zielen. Letztendlich ist es kein Rennen zwischen den Zentralbanken.

11. Kann die European Payment Initiative bei der Retail-Variante als Kooperationslösung dienen?

Ja, das kann möglich sein, wenn es sich um berechnigte Intermediäre für den digitalen Euro handelt. Es hängt aber schlussendlich von der Ausgestaltung des EPI-Projektes ab.

Anlage 5: Gesprächsprotokoll Payment Experten Deutsche Bundesbank.



Anlage 6: Where do we stand? Tentative – timeline subject to change⁹⁶⁰

⁹⁶⁰ Europäische Zentralbank (Hrsg.) (o. J. b), www.ecb.europa.eu (Stand: 18.04.2023)

Kurzlebensläufe



Lara Ikrat studierte von 2020 bis 2023 an der DHBW Stuttgart das Studienfach BWL-Bank in Kooperation mit der Kreissparkasse Böblingen. Bereits während ihres Studiums entdeckte sie ihr Interesse für personalwirtschaftliche Themen weshalb sie in ihrer Bachelorarbeit „Talentsuche in der Finanzbranche: Effektive Recruiting Maßnahmen“ auf das Recruiting von Nachwuchskräften in der Finanzbranche einging.

Nach Ihrem erfolgreichen Abschluss begann Sie bei der Kreissparkasse Böblingen ein Trainee Programm mit Fokus auf die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Marketing und Prozessmanagement. Seit Januar 2025 ist sie als Ausbilderin tätig und verantwortet die Betreuung und Entwicklung von Auszubildenden sowie dualen Studierenden.



Lea Schlamp studierte von 2020 bis 2023 an der DHBW Stuttgart in Kooperation mit der Volksbank in der Region eG das Studienfach BWL-Bank. Nach ihrem erfolgreichen Abschluss übernahm sie eine Referentenstelle in der Innenrevision, mit den Prüfungsschwerpunkten Gesamtbanksteuerung, Organisationsentwicklung, insbesondere im Projekt- und Prozessmanagement sowie der Digitalisierung.

Seit Oktober 2024 setzt sie nun ihr Studium im Masterstudiengang Management an der Universität Hohenheim fort.



Simon Trautmann studierte von 2020 bis 2023 an der DHBW Stuttgart in Kooperation mit der DZ BANK AG. Seine Bachelorarbeit schrieb er über „Auswirkungen des digitalen Euro für Privatkunden auf die DZ BANK AG“. Die Arbeit wurde mit dem Bundesbank-Preis für Bachelor-Arbeiten an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg ausgezeichnet.

Nach seinem erfolgreichen Abschluss arbeitete er zunächst für die DZ BANK im Bereich Transaction Management und begann 2024 seinen Vollzeit-Master in Management in Frankfurt.

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 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT.

IM ERSTEN BEITRAG BEHANDELT DIE AUTORIN LARA IKRAT DEN FACHKRÄFTEMANGEL IN DER FINANZBRANCHE. SIE ZEIGT AUF, WELCHEN EINFLUSS DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG, VERÄNDERTE ERWARTUNGEN AN ARBEITGEBER UND DIE KONKURRENZ UNTER UNTERNEHMEN AUF DIE GEWINNUNG NEUER TALENTE HABEN. AUF BASIS EMPIRISCHER ANALYSEN WERDEN EFFEKTIVE RECRUITING-MAßNAHMEN UND KONKRETE ANSÄTZE ERARBEITET, UM DEN NACHWUCHSKRÄFTEMANGEL EXEMPLARISCH AM FALL DER KREISSPARKASSE BÖBLINGEN ZU BEGEGNEN.

DER ZWEITE BEITRAG VON LEA SCHLAMP RÜCKT DIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI) IN DEN MITTELPUNKT UND DISKUTIERT, WIE BANKEN IM „WAR FOR TALENTS“ IHREN RECRUITING-PROZESS EFFIZIENTER GESTALTEN KÖNNEN. HIERZU ZEIGT DIE AUTORIN, IN WELCHEN PHASEN KI-SYSTEME, ETWA CHATBOTS ODER AUTOMATISIERTE ALGORITHMEN, SINNVOLL EINGESETZT WERDEN KÖNNEN UND WELCHE PERSÖNLICHKEITSASPEKTE DABEI ZU BERÜCKSICHTIGEN SIND. ABSCHLIESSEND WIRD EINE HANDLUNGSEMPFEHLUNG VORGESTELLT, WIE KI-ANWENDUNGEN IN KREDITINSTITUTEN UMZUSETZEN SIND, UM SOWOHL DEN BEDÜRFNISSEN DER BEWERBER GERECHT ZU WERDEN ALS AUCH WETTBEWERBSVORTEILE ZU ERZIELEN.

IM DRITTEN BEITRAG DISKUTIERT SIMON TRAUTMANN DIE MÖGLICHEN KONSEQUENZEN DES DIGITALEN EURO FÜR BANKEN UND PRIVATKUNDEN. ER ERLÄUTERT, WIE SICH DURCH NEUE BEZAHLVERFAHREN UND ZAHLUNGSMITTEL-INNOVATIONEN DAS ZAHLUNGSVERHALTEN BEREITS ERHEBLICH VERÄNDERT HAT UND WELCHE ROLLE DEM DIGITALEN EURO ALS ZUSÄTZLICHE ALTERNATIVE ZUM BARGELD ZUKOMMT. BESONDERS IM BLICKPUNKT STEHEN DIE AUSWIRKUNGEN AUF DAS ZWEISTUFIGE BANKENSYSTEM UND DIE FRAGE, INWIEFERN SICH DAS ZAHLUNGSVERHALTEN VON PRIVATKUNDEN DADURCH VERÄNDERN KÖNNTE.