

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Anhangverzeichnis	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Stand der Literatur.....	4
1.3 Zielstellung und Aufbau der Arbeit	7
2 Zentrale Begriffe und Zusammenhänge.....	10
2.1 Das Risiko als rentabilitätsbeeinträchtigender Faktor.....	10
2.1.1 Der Begriff „Risiko“	10
2.1.2 Das Ausfallrisiko im Kreditgeschäft	12
2.1.3 Operationale Risiken und deren Ausstrahlung auf das Ausfallrisiko.....	13
2.1.4 Aufsichtsrechtliche Normen zur Begrenzung des Risikos	16
2.2 Das Kreditrisikomanagement in Banken	18
2.2.1 Risikomanagement als Wettbewerbsfaktor	18
2.2.2 Begriff „Kreditrisikomanagement“	18
2.2.3 Risikomanagementprozess	19
2.2.4 Instrumente des Kreditrisikomanagements	22
2.3 Variable Entgeltbestandteile und deren Steuerungscharakter.....	24
2.3.1 Begriffsklärung.....	24
2.3.2 Anreize zur Verhaltenssteuerung	27
2.3.3 Variable Vergütung im Kontext „Anreizsystem“	28
2.3.4 Empirische Erkenntnisse zur Steuerungswirkung	30
3 Theoretische Grundlagen.....	33
3.1 Der Kreditentscheidungsprozess.....	33
3.1.1 Hauptdeterminanten der Entscheidung.....	33
3.1.2 Aktionenraum der Kreditentscheidung.....	34
3.1.3 Zustandsraum der Kreditentscheidung	35
3.1.4 Exkurs: Kreditwürdigkeitsprüfung.....	36
3.1.5 Ergebnisfunktion der Kreditentscheidung	40
3.1.6 Zielsystem der Kreditentscheidung	41
3.1.7 Exkurs: Bernoulli-Prinzip, Risikoneigung und Risikobereitschaft	43
3.2 Darstellung des Basiszusammenhangs.....	45
3.3 Erkenntnisbeiträge aus den Motivationstheorien.....	46
3.3.1 Inhaltstheoretische Aspekte.....	47
3.3.2 Prozesstheoretische Aspekte	50

3.3.2.1	Grundlegendes	50
3.3.2.2	Erwartungs-Wert-theoretische Ansätze	50
3.3.2.3	Gleichgewichtstheoretische Ansätze	53
3.4	Erkenntnisbeiträge aus der Principal-Agent-Theorie	56
3.4.1	Grundidee	56
3.4.2	Informationsasymmetrie	57
3.4.3	Die Kreditentscheidung als Principal-Agent-Problem	59
3.4.4	Lösungsmöglichkeiten	60
3.4.4.1	Kontrolldilemma bei Kreditentscheidungen	61
3.4.4.2	Anreizsysteme zur Verhaltenssteuerung	62
3.4.5	Funktion von Anreizsystemen in der Principal-Agent-Theorie	63
3.4.6	Erfolgsorientierte Anreizsysteme bei Risiko	64
3.4.6.1	Grundproblematik	64
3.4.6.2	Optimale Belohnungsfunktion	66
3.4.6.3	Risikoprämie und Sicherheitsäquivalent	66
3.4.6.4	Graphische Ermittlung der optimalen Belohnungsfunktion	69
3.4.7	Praktischer Nutzen	71
3.4.8	Einordnung des Principal-Agent-Ansatzes in den Basiszusammenhang	73
3.5	Theorienpluralismus zur Lösung des Theorien-Dilemmas	74
4.	Hypothesen und Anforderungen	77
4.1	Dimensionen variabler Anreizsysteme als Grundstruktur	77
4.2	Risikosensibilität	78
4.2.1	Grundlegendes	78
4.2.2	Hypothese	78
4.2.3	Theoretische Erkenntnisse	80
4.2.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	81
4.3	Aggregationsgrad	82
4.3.1	Grundlegendes	82
4.3.2	Hypothese	83
4.3.3	Theoretische Erkenntnisse	84
4.3.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	85
4.4	Rigiditätsgrad	86
4.4.1	Grundlegendes	86
4.4.2	Hypothese	86
4.4.3	Theoretische Erkenntnisse	87
4.4.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	88
4.5	Ausrichtung der Bemessungsgrundlage	89
4.5.1	Grundlegendes	89
4.5.2	Hypothese	90
4.5.3	Theoretische Erkenntnisse	91
4.5.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	92

4.6	Temporäre Dimension	92
4.6.1	Grundlegendes	92
4.6.2	Hypothese	96
4.6.3	Theoretische Erkenntnisse	98
4.6.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	100
4.7	Individualisierungsgrad	102
4.7.1	Grundlegendes	102
4.7.2	Hypothese	103
4.7.3	Theoretische Erkenntnisse	104
4.7.4	Ergänzung praxisrelevanter Anforderungen	105
4.8	Variabilitätsgrad	106
4.8.1	Grundlegendes	106
4.8.2	Hypothese	106
4.8.3	Theoretische Erkenntnisse	108
4.8.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	109
4.9	Anzahl der Bemessungsgrößen	110
4.9.1	Grundlegendes	110
4.9.2	Hypothese	111
4.9.3	Theoretische Erkenntnisse	112
4.9.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	113
4.10	Wahlmöglichkeiten	114
4.10.1	Grundlegendes	114
4.10.2	Hypothese	114
4.10.3	Theoretische Erkenntnisse	115
4.10.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	116
4.11	Kreis der Beteiligten	117
4.11.1	Grundlegendes	117
4.11.2	Hypothese	117
4.11.3	Theoretische Erkenntnisse	117
4.11.4	Einbeziehung praxisrelevanter Anforderungen	119
4.12	Zusammenfassung der Hypothesen	119
5	Empirische Untersuchung	121
5.1	Grundsätzlicher Aufbau	121
5.2	Stufe 1 - Explorative Voruntersuchungen	123
5.2.1	Befragung von Personalleitern in Kreditinstituten	123
5.2.1.1	Ziel der Befragung	123
5.2.1.2	Methodische Vorgehensweise	123
5.2.1.3	Ergebnisse der Befragung	124
5.2.1.3.1	Quantitativer Entwicklungsstand der aktuellen Vergütungssysteme	124
5.2.1.3.2	Qualitativer Entwicklungsstand der aktuellen Vergütungssysteme	125
5.2.1.3.3	Sensibilität der Kreditinstitute gegenüber Personalrisiken	131
5.2.1.3.4	Potential variabler Entgeltbestandteile als Steuerungsinstrumente	134
5.2.1.3.5	Zusammenfassung	135

5.2.2	Experteninterviews mit Kreditentscheidern	137
5.2.2.1	Ziel der Befragung	137
5.2.2.2	Methodische Vorgehensweise	138
5.2.2.3	Ergebnisse der Interviews	138
5.2.2.3.1	Entscheidungsspielraum in der Kreditentscheidung	138
5.2.2.3.2	Risikobereitschaft in der Kreditentscheidung	141
5.2.2.3.3	Zusammenfassung	144
5.3	Stufe 2 – Hauptuntersuchung	145
5.3.1	Basishypothese und relevante Variablen	145
5.3.2	Operationalisierung der relevanten Variablen	146
5.3.2.1	Operationalisierungsansatz zur Erfassung der unabhängigen Variablen	146
5.3.2.2	Operationalisierungsansatz zur Erfassung der abhängigen Variablen	148
5.3.2.3	Operationalisierungsansatz zur Erfassung der intervenierenden Variablen	150
5.3.2.3.1	Individualität des Kompetenzträgers	150
5.3.2.3.2	Entscheidungsspielraum des Kompetenzträgers	152
5.3.2.3.3	Kontextfaktoren	155
5.3.3	Erhebungstechnik	156
5.3.4	Konstruktion des Fragebogens	157
5.3.4.1	Grundsätzlicher Aufbau	157
5.3.4.2	Erhebung von Meinungen bzw. Einschätzungen	159
5.3.4.3	Erhebung von Verhaltensweisen	160
5.3.5	Auswahlverfahren	162
5.4	Statistische Auswertung und Interpretation	165
5.4.1	Grundsätzliche Vorgehensweise	165
5.4.2	Aktuelle Vergütungsstruktur	167
5.4.3	Exkurs: Wirksamkeitsschwelle der variablen Vergütung	173
5.4.4	Aktuelle Risikobereitschaft	174
5.4.5	Vorhandener Entscheidungsspielraum	179
5.4.6	Einflüsse intervenierender Variablen	185
5.4.6.1	Intervenierende Einflüsse auf die variable Vergütung	186
5.4.6.1.1	Variable Vergütung und Kontextfaktoren	186
5.4.6.1.2	Variable Vergütung und individuelle Faktoren	188
5.4.6.1.3	Variable Vergütung und formeller Status	189
5.4.6.1.4	Variable Vergütung und wahrgenommener Entscheidungsspielraum	190
5.4.6.1.5	Variable Vergütung und wahrgenommener Objektivitätsgrad	191
5.4.6.1.6	Variable Vergütung und Objektivitätsgrad der Informationsbasis	192
5.4.6.2	Intervenierende Einflüsse auf die Risikobereitschaft	193
5.4.6.2.1	Risikobereitschaft und Kontextfaktoren	193
5.4.6.2.2	Risikobereitschaft und individuelle Merkmale	195
5.4.6.2.3	Risikobereitschaft und formeller Status	196
5.4.6.2.4	Risikobereitschaft und wahrgenommener Entscheidungsspielraum	198
5.4.6.2.5	Risikobereitschaft und wahrgenommener Objektivitätsgrad	199
5.4.6.2.6	Risikobereitschaft und Objektivitätsgrad der Informationsbasis	200
5.4.6.3	Schlussfolgerungen	200
5.4.7	Variable Vergütungsstruktur und Risikobereitschaft	204
5.4.7.1	Risikosensibilität und Risikobereitschaft (Zentrale Hypothese)	204
5.4.7.2	Aggregationsgrad und Risikobereitschaft	207

XIII

5.4.7.3	Rigiditätsgrad und Risikobereitschaft.....	208
5.4.7.4	Ausrichtung der Bemessungsgrößen und Risikobereitschaft	209
5.4.7.5	Temporäre Ausrichtung und Risikobereitschaft	210
5.4.7.6	Individualisierungsgrad und Risikobereitschaft	210
5.4.7.7	Variabilitätsgrad und Risikobereitschaft	211
5.4.7.8	Anzahl der Bemessungsgrößen und Risikobereitschaft.....	213
5.4.8	Hypothetische Wirkung der Vergütungsszenarien.....	213
5.4.8.1	Risikobereitschaft bei Fixgehalt	213
5.4.8.2	Risikobereitschaft bei ertragsorientierter Bemessungsgrundlage.....	214
5.4.8.3	Risikobereitschaft bei ertrags-/ risikoorientierter Bemessungsgrundlage ...	215
5.4.8.4	Wirkung einzelner Bemessungsgrößen	217
5.4.8.4.1	Betriebsergebnis der Bank	217
5.4.8.4.2	Kreditvolumen.....	218
5.4.8.4.3	Portfolio-Ertrag	219
5.4.8.4.4	Deckungsbeitrag.....	220
5.4.8.4.5	Deckungsbeitrag abzüglich überdurchschnittlicher Risikokosten	221
5.4.8.4.6	Konditionsbeitrag abzüglich tatsächlicher Ausfälle.....	222
5.4.8.5	Aktuelle Vergütungsstruktur und präferierte Bemessungsgrundlage	222
5.4.8.6	Zusammenfassung	223
5.5	Fehlerbetrachtung.....	225
6.	Zusammenfassende Erkenntnisse	227
6.1	Theoretische Erkenntnisse	227
6.2	Empirische Erkenntnisse	230
6.2.1	Erkenntnisgewinn aus dem explorativen Forschungsteil	230
6.2.2	Erkenntnisgewinn aus der explanativen Hauptuntersuchung.....	232
6.3	Zukünftiger Forschungsbedarf	237
Anhang	239
Literaturverzeichnis	389