

Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung	27
2. Die Gemeinkosten-Wertanalyse als Instrument zum Abbau von Kontrollen in Kreditinstituten	32
2.1 Der Einfluß der Kostenrechnungsverfahren in Kreditinstituten auf den Abbau von Kontrollen	32
2.2 Die Gemeinkosten-Wertanalyse als Instrument des Gemeinkosten-Managements	38
2.2.1 Aufgaben und Verfahren des Gemeinkosten-Managements	38
2.2.2 Entstehung, Begriff und Ziel der Gemeinkosten-Wertanalyse	40
2.2.3 Durchführungskonzept der Gemeinkosten-Wertanalyse	44
2.2.3.1 Überblick	44
2.2.3.2 Die Vorbereitungsphase	44
2.2.3.3 Die Analysephase	48
2.2.3.3.1 Überblick	48
2.2.3.3.2 Kosten und Leistungen strukturieren	49
2.2.3.3.3 Einsparungsideen entwickeln, die zu einem verbesserten Kosten/Nutzenverhältnis führen sollen	52
2.2.3.3.4 Einsparungsideen hinsichtlich ihrer sachlichen Realisierbarkeit bewerten	54
2.2.3.3.5 Realisierbare Ideen spezifizieren und ihre Umsetzung beantragen	57

2.2.3.4 Die Realisierungsphase	59
2.2.4 Ergebnisse und Beurteilung der Gemeinkosten-Wertanalyse	61
2.3 Kontrollen als Rationalisierungsobjekte der Gemeinkosten-Wertanalyse in Kreditinstituten	66
2.3.1 Aufgaben und Ziele von Kontrollen	66
2.3.2 Der Vergleich als zentrales Element der Kontrolle	67
2.3.3 Wirkungen von Kontrollen	71
2.3.4 Wirtschaftlichkeit von Kontrollen	76
2.3.4.1 Grundsätzliche Überlegungen und Kalküle	76
2.3.4.2 Analyse der Wirtschaftlichkeit der Kontroll- und Kompetenzveränderungen in dem untersuchten Kreditinstitut	79
2.3.5 Überblick über die wesentlichen Kontroll- und Kompetenzveränderungen und deren Ersparnispotentiale in dem untersuchten Kreditinstitut	81
3. Darstellung der wesentlichen Kontroll- und Kompetenzveränderungen . . .	95
3.1 Möglichkeiten der grafischen Darstellung von Arbeitsablauf- und Kontrollprozessen	95
3.1.1 Vorbemerkungen	95
3.1.2 Arten der Verknüpfung	96
3.2 Beschreibung der einzelnen Arbeitsabläufe mit wesentlichen Kontroll- und Kompetenzveränderungen	103
3.2.1 Vorbemerkungen	103
3.2.2 Beschreibung der einzelnen Abläufe vor und nach der Gemeinkostenwertanalyse	104
3.2.2.1 Kassenbereich	104

Inhaltsverzeichnis	13
3.2.2.1.1 Kassenaufnahme	104
3.2.2.1.2 Kontrollen bei Barverfügungen im Giroverkehr	112
3.2.2.1.3 Programmierte Kontrollen bei Buchungen (bar/unbar)	120
3.2.2.1.4 Nachtresoraufnahme	122
3.2.2.1.5 Bestückung des Geldausgabeautomaten (GAA)	130
3.2.2.1.6 Kontrollen im Sortenverkehr	131
3.2.2.1.7 Sortenkassenaufnahme	145
3.2.2.1.8 Kassenhandbestandshöchstgrenzen	148
3.2.2.2 Servicebereich	149
3.2.2.2.1 Ausgabe von ec-Karten und Kundenkarten (inkl. PIN)	149
3.2.2.2.2 Dispositionsfreigrenzen beim Ankauf von Schecks	154
3.2.2.2.3 Lastschriftrückgabe	164
3.2.2.2.4 Kompetenzregelung zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten	170
3.2.2.2.5 Eröffnung eines Dauerauftrages	175
3.2.2.2.6 Ausgabe und Kontrolle des Rücklaufes von ec-Schecks	182
3.2.2.3 Vor- und Nachbereitung der allgemeinen Kontoführung und der Kundenberatung (Back-Office)	192
3.2.2.3.1 Bearbeitung EDV-erstellter Listen	192
3.2.2.3.2 Eingabe und Löschung von Kartensperren	194
3.2.2.3.3 Buchung auf dem Sammelkonto und dem CpD-Konto der Geschäftsstelle	197

3.2.2.3.4	Gegenzeichnen der Unterschriftskarten neuer Girokonten	202
3.2.2.4	Sonstiges	204
3.2.2.4.1	Wertpostversand	204
3.2.2.4.2	Kontrolle der Führung des Stockregisters	206
4.	Beurteilung der Effizienz der wesentlichen Kontroll- und Kompetenzveränderungen	208
4.1	Das Risiko als negative Einflußgröße auf die Effizienz von Kontroll- und Kompetenzveränderungen	208
4.1.1	Zum Begriff des Risikos	208
4.1.2	Kreditinstitutsspezifische Risiken aus Kontroll- und Kompetenzveränderungen	210
4.1.3	Die Notwendigkeit von Kontrollen zur Begrenzung von Risiken	218
4.2	Beschreibung der Risiken und Analyse der Wirtschaftlichkeit der wesentlichen Kontroll- und Kompetenzveränderungen	220
4.2.1	Vorbemerkungen	220
4.2.2	Analyse der einzelnen Maßnahmen	222
4.2.2.1	Kassenbereich	222
4.2.2.1.1	Kassenaufnahme	222
4.2.2.1.2	Kontrollen bei Barverfügungen im Giroverkehr	229
4.2.2.1.3	Programmierte Kontrollen bei Buchungen (bar/unbar)	234
4.2.2.1.4	Nachtresoraufnahme	236
4.2.2.1.5	Bestückung des Geldausgabeautomaten (GAA)	238

Inhaltsverzeichnis	15
4.2.2.1.6 Kontrollen im Sortenverkehr	239
4.2.2.1.7 Sortenkassenaufnahme	241
4.2.2.1.8 Kassenhandbestandshöchstgrenzen	243
4.2.2.2 Servicebereich	245
4.2.2.2.1 Ausgabe von ec-Karten und Kundenkarten (inkl. PIN)	245
4.2.2.2.2 Dispositionsfreigrenzen beim Ankauf von Schecks	252
4.2.2.2.3 Lastschriftrückgabe	254
4.2.2.2.4 Kompetenzregelung zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten	257
4.2.2.2.5 Eröffnung eines Dauerauftrages	258
4.2.2.2.6 Ausgabe und Kontrolle des Rücklaufes von ec-Schecks	261
4.2.2.3 Vor- und Nachbereitung der allgemeinen Kontoführung und der Kundenberatung (Back-Office)	265
4.2.2.3.1 Bearbeitung EDV-erstellter Listen	265
4.2.2.3.2 Eingabe und Löschung von Kartensperren	266
4.2.2.3.3 Buchung auf dem Sammelkonto und dem CpD-Konto der Geschäftsstelle	267
4.2.2.3.4 Gegenzeichnen der Unterschriftskarten neuer Girokonten	268
4.2.2.4 Sonstiges	270
4.2.2.4.1 Wertpost	270
4.2.2.4.2 Kontrolle der Führung des Stockregisters	271
4.3 Zusammenfassender Überblick über die Ergebnisse der Risikoanalyse	271

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	280
Literaturverzeichnis	286

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Umrechnungstabelle	49
Tab. 2:	Kontroll- und Kompetenzveränderungen durch die GWA	83
Tab. 3:	Kontroll- und Kompetenzveränderungen mit wesentlichem Einsparungspotential im Geschäftsstellenbereich des untersuchten Kreditinstitutes nach der Bereinigung des Untersuchungsumfanges um nicht auswertbare Daten	91
Tab. 4:	Berechnung der Vorteilhaftigkeit des Versandes von ec-Karten per Normalpost gegenüber der Ausgabe in den Geschäftsstellen	251
Tab. 5:	Zusammenfassung der Ergebnisse der Risikoanalyse	272

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kontroll- und Fehlerkosten bei alternativen Kontrollintensitäten	27
Abb. 2: Zeitlicher Ablauf der drei Phasen der GWA	46
Abb. 3: Zeitlicher Ablauf eines Taktes innerhalb der Analysephase	48
Abb. 4: Erhebungsbogen für die Leistungs- und Zeitanalyse innerhalb des Schrittes I „Kosten und Leistungen strukturieren“	51
Abb. 5: Portfolio zur Bewertung der Einsparungsideen hinsichtlich ihrer sachlichen Realisierbarkeit	55
Abb. 6: Erfassungsbogen für die Entwicklung der Einsparungsideen und die Bewertung ihrer Realisierbarkeit	56
Abb. 7: Erfassungsbogen für die Beantragung der zu realisierenden Ideen (A-Ideen)	58
Abb. 8: Optimale Kontrollintensität mit positivem Netto-Ersparnispotential . . .	77
Abb. 9: Darstellung der grundlegenden Arbeitsablaufstrukturen	99
Abb. 10: Symbole des Tätigkeitsfolgestrukturplans	100
Abb. 11: Führung und Kontrolle des Portobuchs (mit Darstellung der Objekte)	101
Abb. 12: Führung und Kontrolle des Portobuchs (ohne Darstellung der Objekte)	103
Abb. 13: Kassenaufnahme vor der GWA	105
Abb. 14: Kassenaufnahme nach der GWA	109
Abb. 15: Dispositions-/Kontrollvorschriften vor der GWA	115
Abb. 16: Dispositions-/Kontrollvorschriften nach der GWA	117
Abb. 17: Programmierte Kontrollen bei Buchungen (bar/unbar) vor der GWA . .	121

Abb. 18: Kontrolle der Nachttresoreinlieferungen vor der GWA	124
Abb. 19: Kontrolle der Nachttresoreinlieferungen nach der GWA	128
Abb. 20: Bestellung von Sorten für den Kassenbestand vor der GWA	132
Abb. 21: Bestellung von Sorten für den Kassenbestand nach der GWA	135
Abb. 22: Bestellung von Sorten für Kunden vor der GWA	137
Abb. 23: Bestellung von Sorten für Kunden nach der GWA	142
Abb. 24: Ablieferung von Sorten an die Hauptkasse vor der GWA	144
Abb. 25: Tägliche Sortenkassenaufnahme vor der GWA	146
Abb. 26: Ausgabe von ec-Karten und Kundenkarten vor der GWA	151
Abb. 27: Dispositionsvorschriften beim Ankauf von Schecks vor der GWA	157
Abb. 28: Dispositionsvorschriften beim Ankauf von Schecks nach der GWA ...	163
Abb. 29: Rückgabe von Lastschriften vor der GWA	166
Abb. 30: Rückgabe von Lastschriften nach der GWA	169
Abb. 31: Kompetenz zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten vor der GWA	172
Abb. 32: Kompetenz zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten nach der GWA	174
Abb. 33: Eröffnung eines Dauerauftrages vor der GWA	177
Abb. 34: Eröffnung eines Dauerauftrages nach der GWA	180
Abb. 35: Ausgabe von ec-Schecks vor der GWA	183
Abb. 36: Ausgabe von ec-Schecks nach der GWA	189
Abb. 37: Bearbeitung EDV-erstellter Listen vor der GWA	193
Abb. 38: Eingabe und Löschung von Kartensperren vor der GWA	196

Abb. 39: Buchung auf dem Sammelkonto der Geschäftsstelle vor der GWA . . .	199
Abb. 40: Buchung auf dem Sammelkonto der Geschäftsstelle nach der GWA . .	201
Abb. 41: Gegenzeichen der Unterschriftskarten neuer Girokonten vor der GWA	203
Abb. 42: Wertpostversand vor der GWA	205
Abb. 43: Kontrolle der Führung der Stockregister vor der GWA	207
Abb. 44: Im Betriebsbereich von Kreditinstituten wirksame externe und interne Risiken	211