

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
Verzeichnis der Abkürzungen	10
Verzeichnis der Übersichten	11-12
<b>1. Geschäftspolitische Leitlinien der Sparkassen als Grundlage des Gewinnmanagements</b>	<b>13</b>
1. Das Zielsystem im Wandel	15
1.1. Das Selbstverständnis der Sparkassen	15
1.1.1. Traditionelle (formale) Zielkomponenten der Aufgabenorientierung	16
1.1.2. Wachsende Probleme bei der inhaltlichen Ausgestaltung und Rechtfertigung der Auftragsorientierung	20
1.2. Die Formalziele der Sparkassen	24
1.2.1. Verschiebungen innerhalb der Formalziele der Sparkassen	24
1.2.2. Das Verhältnis von Auftrags- und Sicherungszielen	31
2. Veränderungen in der Auffassung über den angemessenen geschäftspolitischen Aktionsspielraum	33
2.1. Gesetzliche Geschäftsbeschränkungen	33
2.1.1. Systematisierung der Geschäftsbeschränkungen	34
2.1.2. Ursprüngliche Motive für die Geschäftsbeschränkungen	35
2.1.3. Die aktuelle Einstellung der Interessentengruppen	38
2.2. Institutionelle Verankerungen	40
2.2.1. Kommunale Bindung	40
2.2.2. Der Verbund	43
3. Kritische Würdigung des Wandels	46
3.1. Sparkassen im Konfliktfeld divergierender Interessen	46
3.2. Problematisierung vor dem Hintergrund des Gleichgewichts in der Gewinnkonzeption	49

<b>II. Komponenten des Gewinnmanagements und ihre spezifischen Ausprägungen bei Sparkassen</b>	52
1. Abgrenzungen und definitorische Grundlagen	52
2. Die Hauptkomponenten des Gewinnmanagements	58
2.1. Die Darstellung der Hauptkomponenten	58
2.2. Die Verflechtung der Hauptkomponenten	61
2.3. Die traditionelle Gewinnbedarfsplanung bei Sparkassen als integrierender Faktor	65
2.4. Die (Vergleichs-)Analyse von globalen Geschäftserfolgskennzahlen bei Sparkassen	73
3. Die Verfeinerung der Strukturierung des Gewinnmanagements	77
3.1. Die Darstellung der Teilkomponenten	77
3.2. Die Integration der sparkassenspezifischen Strukturelemente in die verfeinerte Konzeption des Gewinnmanagements	81
<b>III. Anforderungen an ein (zukünftiges) Gewinnmanagement aufgrund der Entwicklungstendenzen im Umfeld der Sparkassen</b>	83
1. Geschäftsbereichsübergreifende Entwicklungstendenzen im Umfeld der Sparkassen	83
1.1. Systematisierung der Umfeldfaktoren	83
1.2. Darstellung wesentlicher Entwicklungstendenzen	84
2. Zinsabhängiges Geschäft	86
2.1. Wesentliche Entwicklungstendenzen auf dem Markt für Wertleistungen	86
2.1.1. Passivgeschäft	88
2.1.1.1. Nachfrage- und Angebotsstrukturveränderungen sowie deren Auswirkungen auf die Passivseite	89
2.1.1.2. Kritische Würdigung vor dem Hintergrund ausgewählter Teilkomponenten der Auftragskonzeption	89

	Seite
2.1.2. Aktivgeschäft	91
2.1.2.1. Nachfrage- und Angebotsstrukturveränderungen sowie deren Auswirkungen auf die Aktivseite	91
2.1.2.2. Kritische Würdigung vor dem Hintergrund ausgewählter Teilkomponenten der Auftragskonzeption	93
2.1.3. Gesamtbilanz	94
2.1.3.1. Analyse der Problemsituation	94
2.1.3.2. Kritische Würdigung vor dem Hintergrund ausgewählter Teilkomponenten der Auftragskonzeption	95
2.2. Gezieltes (Zins-)Bilanzstrukturmanagement als Lösungsansatz	97
2.2.1. Grundelemente des (Zins-)Bilanzstrukturmanagements	98
2.2.1.1. Definitorische Abgrenzungen	98
2.2.1.2. Rahmen- und Nebenbedingungen	100
2.2.1.2.1. Unter Berücksichtigung der übrigen Komponenten des Gewinnmanagements	101
2.2.1.2.2. Speziell auf das Zinsgeschäft bezogen	102
2.2.1.3. Das Zielsystem	104
2.2.1.4. Dimensionierung des Steuerungsprozesses	106
2.2.2. Traditionelle Steuerungsansätze	108
2.2.2.1. Theoretische Planungsansätze	109
2.2.2.1.1. Gesamtplanungsansätze	109
2.2.2.1.2. Teilplanungsansätze	112
2.2.2.2. Planungsansätze in der Praxis unter besonderer Berücksichtigung des Sparkassensektors	122
2.2.2.2.1. Gesamtplanungsansätze	123
2.2.2.2.2. Teilplanungsansätze	152
2.2.2.2.2.1. Kreditrisiko	153
2.2.2.2.2.2. Zinsänderungsrisiko	162
2.2.2.2.2.3. Integration von weitgehend ertragsorientierten Gesamtplanungs- und risikoorientierten Teilplanungsansätzen	173

	Seite
2.2.3. Kritische Würdigung des modernen opportunitätszinsorientierten Bilanzstrukturmanagements	174
2.2.3.1. Der klassische Opportunitätszinsansatz	177
2.2.3.1.1. Grundkonzeption	177
2.2.3.1.2. Ausgewählte Problembereiche	184
2.2.3.2. Verfeinerungen im Opportunitätszinsansatz	190
2.2.3.2.1. Grundkonzeption	192
2.2.3.2.2. Die Relevanz einer verfeinerten Margenkalkulation	198
2.2.3.2.3. Integration von Risikoüberlegungen	201
2.2.3.2.3.1. Zinsänderungsrisiko	201
2.2.3.2.3.2. Integrierte Risikosteuerung	214
2.2.4. Modifikationen im (Zins-)Bilanzstrukturmanagement der Sparkassen	226
2.2.4.1. Geschäftspolitische Zielsetzungen und Strategien	226
2.2.4.2. Steuerungsinstrumentarium	228
2.2.5. (Nachhaltiger) Effizienzverlust im (Zins-)Bilanzstrukturmanagement durch Finanzinnovationen	244
2.2.5.1. Darstellung wesentlicher Finanzinnovationen	245
2.2.5.2. Auswirkungen auf das (Zins-)Bilanzstrukturmanagement	247
3. Zinsunabhängiges Geschäft	255
3.1. Generelle Bedeutungszunahme durch die Entwicklungstendenzen auf dem Markt für Finanzdienstleistungen im engeren Sinne	256
3.1.1. Analyse der Entwicklungstendenzen in Teilbereichen des zinsunabhängigen Geschäfts	257
3.1.1.1. Nachfrage- und Angebotsstrukturveränderungen im Zahlungsverkehr	258
3.1.1.2. Nachfrage- und Angebotsstrukturveränderungen im Investment-Banking	261
3.1.1.3. Nachfrage- und Angebotsstrukturveränderungen im Auslandsgeschäft	265

3.1.1.4. Nachfrage- und Angebotsstrukturveränderungen bei den sonstigen Dienstleistungen	267
3.1.2. Die Berücksichtigung von Verbundeffekten im Absatzbereich	269
3.2. Die Position der Sparkassen im zinsunabhängigen Geschäft	271
3.2.1. Die Wettbewerbsstellung der Sparkassen	272
3.2.2. Auswirkungen auf die Ertragsstruktur innerhalb des zinsunabhängigen Geschäfts	281
3.2.3. Kritische Würdigung vor dem Hintergrund ausgewählter Teilkomponenten der Auftragskonzeption	283
3.3. Intensivierung des zinsunabhängigen Geschäfts zur Steigerung der (Provisions-)Erträge	284
3.3.1. Grundelemente des Geschäftsstrukturmanagements im zinsunabhängigen Geschäft	284
3.3.1.1. Definitivische Abgrenzungen	285
3.3.1.2. Rahmen- und Nebenbedingungen	286
3.3.1.2.1. Unter Berücksichtigung der übrigen Komponenten des Gewinnmanagements	287
3.3.1.2.2. Speziell auf das zinsunabhängige Geschäft bezogen	288
3.3.1.3. Das Zielsystem	290
3.3.1.4. Dimensionierung des Steuerungsprozesses	290
3.3.2. Grundzüge des Geschäftsstrukturmanagements im zinsunabhängigen Geschäft	296
3.3.2.1. Gebührenmodelle und Mindestkonditionenplanung als Ausgangsbasis	296
3.3.2.2. Vorwiegend zentral orientierte Planungsüberlegungen zur Geschäftsstrukturierung	310
3.3.2.2.1. Mindsterfolgsbeitragsplanung im zinsunabhängigen Geschäft	311
3.3.2.2.2. Schaffung der Informationsbasis	313
3.3.2.2.2.1. Grundanforderungen an die Erstellung der Informationsbasis	313
3.3.2.2.2.2. Analyse und Prognose	316

	Seite
3.3.2.2.3. Grundüberlegungen zur Ableitung von Planwerten	319
3.3.2.3. Ausgewählte Aspekte der dezentral orientierten Planungsüberlegungen	323
3.3.2.4. Die Steuerung des Wertpapiergeschäfts als spezielles Aufgabenfeld	327
3.3.3. Marktpolitischer Handlungsbedarf im zinsunabhängigen Geschäft	340
3.3.3.1. Ableitung des Handlungsbedarfs	340
3.3.3.2. Die Flexibilität der Sparkassen	344
4. Einbindung der Steuerung des zinsabhängigen und des zinsunabhängigen Geschäfts in das umfassende Ertrags- und Geschäftsrisikomanagement	351
4.1. Analyse von Verbundeffekten zwischen dem zinsabhängigen und dem zinsunabhängigen Geschäft	352
4.2. Planungsüberlegungen zur integrierten Steuerung	353
4.2.1. Grundzüge der übergreifenden Geschäftsstrukturplanung	353
4.2.2. Substitutive Leistungsbereiche zwischen dem Zinsgeschäft und dem zinsunabhängigen Geschäft als spezielles Aufgabenfeld	356
4.2.2.1. Die Erweiterung des Opportunitätsprinzips bei der Bewertung von bilanzneutralen Leistungen	357
4.2.2.2. Ausgewählte Problemstellungen für das Geschäftsstrukturmanagement	359
4.2.3. Integration der Informationssysteme	363
5. Betriebskosten	364
5.1. Entwicklungstendenzen bei den Betriebskosten	364
5.2. Handlungsbedarf im Betriebskostenbereich	366
5.2.1. Ableitung des Handlungsbedarfs	366
5.2.2. Die Flexibilität der Sparkassen	368

	Seite
5.3. Gezieltes Kostenmanagement als neue Steuerungsdimension	369
5.3.1. Grundelemente des Kostenmanagements	371
5.3.1.1. Definitive Abgrenzungen	371
5.3.1.2. Rahmen- und Nebenbedingungen	372
5.3.1.3. Das Zielsystem	372
5.3.1.4. Dimensionierung des Steuerungsprozesses	373
5.3.2. Verfeinerung des Kostenrechnungsinstrumentariums	374
5.3.2.1. Bankspezifische Aspekte	375
5.3.2.2. Analyse der Ist-Kostenrechnung	376
5.3.2.2.1. Kostenartenrechnung	376
5.3.2.2.2. Kostenstellenrechnung	379
5.3.2.2.3. Kostenträgerrechnung/Marktleistungsartenrechnung/Stückkostenkalkulation	385
5.3.3. Ansätze zur Kostenplanung	391
5.3.3.1. (Traditionelle) Kostenplanung	391
5.3.3.1.1. Kostenbudgetierung	392
5.3.3.1.2. Problematisierung der Plankostenrechnung	395
5.3.3.1.3. Kritische Würdigung der traditionellen Kostenplanung	397
5.3.3.2. Gemeinkostenwertanalyse	400
5.3.3.3. Zero-Base-Budgeting	404
5.3.3.4. Diskussion der Anwendbarkeit des Konzepts der Erfahrungskurve im Bankbetrieb	408
5.3.4. Ergänzende Strategien und Maßnahmen zur Kostenbeeinflussung	413
6. Abstimmung von Ertrags- und Geschäftsrisikomanagement sowie Kostenmanagement	418
6.1. (Wachsendes) Operating-Leverage-Risiko als Grundproblem	419

	Seite
6.2. Grundzüge des integrierten Ressourcenmanagements	420
6.3. Organisatorische Aspekte	426
6.4. Integriertes Informations- und Berichtssystem zur Unterstützung der Steuerungsprozesse	427
7. Umfassendes Gewinnmanagement zur Abstimmung der Gewinnerzielung und Gewinnverwendung	430
7.1. Die Komponenten der Gewinnverwendung	431
7.2. Dimensionierung der Abstimmungsprozesse	437
<b>Literaturverzeichnis</b>	 444