

Inhaltsübersicht

Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling

Einleitung

Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
---	----------

Erstes Kapitel

Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controllings	4
A. Die Aufgaben und Instrumente des Controllings in Finanzinstituten	4
I. Der Aufgabenwürfel im Bank-Controlling	4
II. Instrumente und Techniken des Bank-Controllings	24
B. Die Einbindung des Controllings in die Strukturorganisation von Finanzinstituten	27
I. Die Bildung von Controlling-Stellen	28
II. Die Besetzung von Controlling-Stellen	35
C. Der Einführungsprozeß des Controllings	38

Zweites Kapitel

Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings	43
A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	44
I. Die Steuerungsfunktion der Marge	44
II. Das konzeptionelle Anforderungsprofil	45
III. Praktische Zusatzanforderungen	48
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	53
I. Das traditionelle Zinsverrechnungskonzept	53
II. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungs- zinsmodell	72
III. Grenzen der Marktzinsmethode	142
C. Praxismodelle der Marktzinsmethode	147
I. Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung	147
II. Das Marktzinsmodell als Barwertkalkül	176
III. Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode	238

Drittes Kapitel

Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management	260
A. Rentabilitäts-Management im Dualen Steuerungsmodell	260
I. Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells	260
II. Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	265
III. Grenzen des Dualen Steuerungsmodells	268
B. Konzeption eines integrierten Kalkulations- und Kennzahlensystems für das ROI-Management	271
I. Vom Brutto- zum Netto-Konditionsbeitrag	271
II. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	347
III. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens	387
C. Das Management der Bankrentabilität	416
I. Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management	416
II. Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management	471
III. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	562
<i>Literaturverzeichnis</i>	607
<i>Stichwortverzeichnis</i>	643

Band 2: Risiko-Controlling und Bilanzstruktur-Management

Erstes Kapitel

Die Konzeption eines integrierten Risiko-Controllings	1
A. Risiko-Controlling im Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
I. Grundsätze einer ertragsorientierten Risikopolitik	1
II. Abgrenzung relevanter Risikokategorien	4
III. Integrationsdimensionen des Risiko-Controllings	8
B. Risikomessung mit Hilfe bankinterner Risikomodelle	14
I. Bestimmung des Value at Risk im Grundmodell	15
II. Aufbau einer Risikomatrix zur Erfassung des Gesamtbankrisikos	21
III. Alternative Szenarien zur Messung linearer und nicht-linearer Preisrelationen	23
C. Risikokalküle im ertragsorientierten Bankmanagement	35
I. Der Risikotragfähigkeitskalkül	35
II. Der Risiko-Chancen-Kalkül	53

Zweites Kapitel

Verfahren und Instrumente des Risiko-Controllings	62
A. Das Management von Gegenparteien- und Marktrisiken	63
I. Das Zinsänderungsrisiko und seine Steuerung	63
II. Das Währungsrisiko und seine Steuerung	147
III. Das Aktienkursrisiko und seine Steuerung	176
IV. Das Ausfallrisiko und seine Steuerung	213
B. Die Ausgestaltung bankaufsichtsrechtlicher Risikobegrenzungsnormen	271
I. Die Philosophie bankaufsichtsrechtlicher Risikobegrenzungsnormen	271
II. Konzeption bankaufsichtsrechtlicher Risikobegrenzung gemäß Basler Ausschuß	275
III. Risikobegrenzungsnormen im europäischen Vergleich	336

Drittes Kapitel

Integration von Rentabilitäts- und Risiko-Controlling im Konzept des ertragsorientierten Bankmanagements	383
A. Prozeßstufen traditioneller Verfahren zur risikopolitischen Optimierung der Bilanzstruktur	383
I. Definition steuerungsrelevanter Risiko- und Rentabilitätskennzahlen	384
II. Diagnose der strukturellen Ausgangssituation mit Hilfe von Kennzahlenvergleichen	385
III. Optimierung der Bilanzstruktur mit Hilfe eines integrierten Systems von Risikonormen	390
B. Die Integration von Rentabilitäts- und Risikosteuerung am Beispiel linearer Planungsrechnungen.....	399
I. Bilanzstrukturoptimierung mit Hilfe eines linearen Gesamtplanungsmodells	399
II. Bonus-/Malus-Systeme im erweiterten Marktzinsmodell	422
C. Ertragsorientierte Risikokapitalallokation im Rahmen moderner Verfahren zur integrierten Risiko-/Renditeststeuerung	470
I. Portefeuilletheoretische Grundlagen einer integrierten Risiko-/Renditeststeuerung	470
II. Konzeption eines integrierten Kennzahlensystems risikoadjustierter Ergebnisgrößen	478
III. Alternative Instrumente zur optimalen Risikokapitalallokation	492
<i>Literaturverzeichnis</i>	497
<i>Stichwortverzeichnis</i>	533

Band 3: Fallstudien mit Lösungen

Fallstudie	1:	Controlling-System der Express-Bank	1
Fallstudie	2:	Schichtenbilanz- und Pool-Methode	10
Fallstudie	3:	Grundmodell der Marktzinsmethode	18
Fallstudie	4:	Vergleich von Marktzinsmethode und Pool-Methode	25
Fallstudie	5:	Währungstransformationsbeitrag	33
Fallstudie	6:	Bestimmung von Markteinstandszinssätzen	40
Fallstudie	7:	Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen	50
Fallstudie	8:	Berücksichtigung der Mindestreserve	64
Fallstudie	9:	Berücksichtigung gespaltener Geld- und Kapitalmarktsätze in der Margenkalkulation	69
Fallstudie	10:	Klassische Effektivzinsverfahren	80
Fallstudie	11:	Treasury-konforme Effektivzinsrechnung und Margenkalkulation ...	87
Fallstudie	12:	Methoden zur Ermittlung des Konditionsbeitrags-Barwertes	98
Fallstudie	13:	Periodisierung des Konditionsbeitrags-Barwertes	104
Fallstudie	14:	Leistungsstörung im Kreditgeschäft	113
Fallstudie	15:	Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich	122
Fallstudie	16:	Kalkulation von Ausfallrisiken mit Hilfe der markt-deduzierten Risikokostenmethode	135
Fallstudie	17:	Kalkulation von Ausfallrisikokosten mit der optionspreis- theoretischen Risikokostenmethode	147
Fallstudie	18:	Prozessorientierte Standard-Einzelkostenrechnung	158
Fallstudie	19:	Nettomargenkalkulation im Barwertkalkül	167
Fallstudie	20:	Ergebniswürfel	176
Fallstudie	21:	Dimensionale Ergebnisrechnung im Bank-Controlling	187
Fallstudie	22:	Abweichungsanalyse im Produktivitätsergebnis	220
Fallstudie	23:	Geschäftsstellenrechnung	238
Fallstudie	24:	ROI-Analyse Schweizerischer Bankverein	247
Fallstudie	25:	ROI-Schema und vertikale Erweiterungen	259
Fallstudie	26:	Eigenkapitalbedarfsanalyse	272
Fallstudie	27:	Struktureller Gewinnbedarf und ROI-Kennzahlen	283
Fallstudie	28:	Mindestmargenkalkulation	291
Fallstudie	29:	Konditionensteuerung nach dem Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation	301
Fallstudie	30:	Strategische Geschäftsfeldplanung	316
Fallstudie	31:	Abweichungsanalyse im Zinsüberschuß-Budget	328
Fallstudie	32:	Risikoprämien im Risiko-Chancen-Kalkül	341

Fallstudie	33:	Quantifizierung des Zinsspannenrisikos mit Hilfe der Zinsbindungsbilanz	348
Fallstudie	34:	Messung des Zinsspannenrisikos im Elastizitätskonzept	356
Fallstudie	35:	Quantifizierung zinsinduzierter Marktwerttrisiken	372
Fallstudie	36:	Strukturergebnisvorlauf und zinsinduziertes Marktwertisiko	389
Fallstudie	37:	Immunsierung des Zinsspannenrisikos mit Zinsswaps	399
Fallstudie	38:	Hedging mit Caps und Floors	410
Fallstudie	39:	Währungsrisiko aus offenen Devisenpositionen	421
Fallstudie	40:	Strukturergebnisvorlauf und Währungsrisiko	435
Fallstudie	41:	Hedging mit Aktienindex-Futures	448
Fallstudie	42:	Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos	456
Fallstudie	43:	EU-Solvabilitätskoeffizient	477
Fallstudie	44:	Laufzeit- und Marktbewertungsmethode	485
Fallstudie	45:	Ausfall eines Swap-Partners	495
Fallstudie	46:	Steuerung von Liquiditätsrisiken	502
Fallstudie	47:	Risikoadjustierte Kennzahlensystematik	515
Fallstudie	48:	Bonus/Malus im erweiterten Marktinzinsmodell	523

Inhaltsverzeichnis

Band 1: Grundlagen, Marktinzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling

Einleitung

Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung 1

Erstes Kapitel

Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controllings 4

A. Die Aufgaben und Instrumente des Controllings in Finanzinstituten 4

I. Der Aufgabenwürfel im Bank-Controlling 4

1. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur 5

a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie 6

b) Marktorientierte Duale Strukturorganisation 7

c) Institutionalisierte Controlling-Zyklus 11

d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem 12

2. Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im
bankbetrieblichen Steuerungsprozeß 16

a) Ziel- und Problemanalyse 17

b) Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen 18

c) Kontrolle und Abweichungsanalyse 20

3. Moderation von Bank-Managemententscheidungen nach den
Grundsätzen ertragsorientierter Banksteuerung 21

a) Portfolio-Management 21

b) Bilanzstruktur-Management 22

c) Budget-Management 24

II. Instrumente und Techniken des Bank-Controllings 24

B. Die Einbindung des Controllings in die Strukturorganisation von Finanzinstituten 27

I. Die Bildung von Controlling-Stellen 28

1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben 28

2. Hierarchische Einordnung des Controllings 31

II. Die Besetzung von Controlling-Stellen 35

C. Der Einführungsprozeß des Controllings	38
<i>Literaturhinweise</i>	41
Zweites Kapitel	
Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings	43
A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	44
I. Die Steuerungsfunktion der Marge	44
II. Das konzeptionelle Anforderungsprofil	45
1. Das Postulat der grenznutzenorientierten Einzelbewertung	45
2. Das Postulat der "richtigen" Ergebnisinformation	46
3. Das Postulat der integrierten Ergebnisrechnung	47
III. Praktische Zusatzanforderungen	48
1. Die Akzeptanz der Ergebnisinformation	48
2. Die Abstimmung mit der Gewinn- und Verlustrechnung	50
3. Kosten-/Nutzenaspekte der Margenkalkulation	51
<i>Literaturhinweise</i>	52
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	53
I. Das traditionelle Zinsverrechnungskonzept	53
1. Systemmerkmale traditioneller Methoden	53
a) Die Zinsertragsbilanz als Grundlage	53
b) Horizontale Verknüpfung von Aktiva und Passiva	57
2. Pool- und Schichtenbilanz-Methode	58
a) Pool-Methode	58
b) Schichtenbilanz-Methode	61
3. Kritische Würdigung	69
<i>Literaturhinweise</i>	71
II. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungszinsmodell	72
1. Die Marktzinsmethode in Theorie und Praxis	72
2. Ergebnisspaltung im Marktzinsmodell	73
a) Der Strukturbeitrag als Transformationskomponente des Zinsüberschusses	73
(1) Isolierung des Zinserfolgs aus der Fristentransformation	73
(2) Erfassung der Zinsüberschußkomponenten aus der Währungstransformation	80

b)	Die Erweiterung des Zinsüberschußkalküls um den Konditionsbeitrag	83
(1)	Konditionsbeiträge im Aktiv- und Passivgeschäft	83
(2)	Modifizierung der passivischen Konditionsbeiträge durch Kosten der Liquiditätsreservehaltung	86
c)	Die Zusammenführung von Konditions- und Strukturbeiträgen zum GuV-Zinsüberschuß	94
3.	Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode	98
a)	Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen	99
(1)	Problemstellung und methodisches Vorgehen	99
(2)	Formulierung von Zuordnungsprinzipien und Anpassungsregeln	100
(3)	Erfolgsquellenanalyse am Beispiel	109
b)	Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Wechselkursen	116
c)	Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen	121
(1)	Verfahren zur Auswahl der Einstandszinssätze im Kundengeschäft ...	122
(2)	Vefeinerung des Kalküls durch Aufspaltung der Strukturmarginale	134
III.	Grenzen der Marktzinsmethode	142
	<i>Literaturhinweise</i>	146
C.	Praxismodelle der Marktzinsmethode	147
I.	Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung	147
1.	Traditionelle Methoden der Effektivzinsrechnung	147
a)	Überblick über die Verfahren	147
b)	Der Effektivzins nach PAngV, US und ISMA	154
c)	Kritische Würdigung	160
2.	Moderne marktzinsorientierte Effektivzinsrechnung	163
a)	Der treasury-konforme Effektivzins	163
b)	Marktzinsorientierte Margenkalkulation	165
c)	Kritische Würdigung	167
3.	Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung als Sonderproblem	168
a)	Problemstellung	168
b)	Disagioabgrenzung mit Hilfe der Internen Zinsfußmethode	169
c)	Verknüpfung zwischen bilanzieller und effektivzinskonstanter Disagioabgrenzung	175

II. Das Marktzinsmodell als Barwertkalkül	176
1. Methoden zur Ermittlung des Konditionsbeitrags-Barwertes	177
a) Konstruktion zahlungsstrukturkongruenter Opportunitäts- bzw. Gegengeschäfte	177
b) Verwendung von zinsstrukturspezifischen Abzinsfaktoren	179
c) Berücksichtigung gespaltener Geld- und Kapitalmarktsätze im Barwertkalkül	187
(1) Kalkulation über- und unterjähriger Zerobond-Abzinsfaktoren	187
(2) Bestimmung von Konditionsbeitrags-Barwerten bei Existenz einer Geld-/Brief-Spanne	191
(3) Suboptimalität der Zerobond-Abzinsfaktoren	196
2. Verrentungskonzeptionen des Konditionsbeitrags-Barwertes	200
a) Anforderungen an Verrentungskonzeptionen	200
b) Verteilungsregeln nach dem Proportionalitätsprinzip	203
(1) Effektivzinsunabhängige Verteilungsregeln	203
(2) Effektivzinsabhängige Verteilungsregeln	210
c) Verteilungsregel nach dem Prinzip treasury-konformer Margenkalkulation	213
3. Bewertung von Bankgeschäften mit unsicheren Zahlungsströmen	220
a) Behandlung variabel verzinslicher Kundengeschäfte	220
b) Kalkulation von Bankgeschäften mit Optionscharakteristika	223
4. Kalkulation von Leistungsstörungen als Sonderproblem	227
III. Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode	238
1. Strukturbeitrags-Barwert und periodische Strukturbeiträge	238
2. Forward Rates und Forward-Abzinsfaktoren	249
3. Die Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich	251
<i>Literaturhinweise</i>	259

Drittes Kapitel

Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management	260
A. Rentabilitäts-Management im Dualen Steuerungsmodell	260
I. Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells	260
II. Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	265
III. Grenzen des Dualen Steuerungsmodells	268

B. Konzeption eines integrierten Kalkulations- und Kennzahlensystems für das ROI-Management	271
I. Vom Brutto- zum Netto-Konditionsbeitrag	271
1. Kalkulation von Risikokosten	273
a) Grundlagen und Anforderungen an die Risikokostenkalkulation	273
(1) Zur Frage der Zurechnung von Risikokosten im Einzelgeschäft	273
(2) Anforderungen an die Komponenten des Risikoergebnisses	275
(a) Quantifizierung der Ist-Risikokosten	275
(b) Anforderungen an die zu verrechnenden Risikokosten	276
(3) Überblick über die Methoden zur Risikokostenkalkulation	278
b) Verfahren zur segmentspezifischen Kalkulation von Risikokosten	281
(1) Traditionelle Verfahren der Risikokostenkalkulation	281
(a) Zustandsspezifische Verfahren	281
(b) Kreditartenspezifische Verfahren	283
(c) Geschäftsfeldspezifische Verfahren	283
(2) Die markt-deduzierte Risikokostenmethode als modernes Kalkulationsverfahren	285
(a) Konzeptionelle Grundlagen	285
(b) Ermittlung marktbezogener Ausfallrisikoinformationen	289
(c) Ableitung institutsspezifischer Risikokostenmargen	295
c) Verfahren zur Kalkulation individueller Risikokosten	300
(1) Optionspreistheoretische Risikokostenmethode	300
(a) Grundlagen des Kalkulationsverfahrens	300
(b) Ermittlung einzelgeschäftsbezogener Risikokosten-Barwerte	306
(c) Probleme und Grenzen des Kalkulationsverfahrens	312
(2) Rating-gestützte Marktzins-Zuschlagsrechnung	314
2. Kalkulation von Betriebskosten	320
a) Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkostenrechnung	320
b) Die moderne prozeßorientierte Standard-Einzelkostenrechnung	327
(1) Merkmale des Rechnungskonzepts	327
(2) Vorgehensweise der prozeßorientierten Standard-Einzelkostenrechnung	331
(a) Kostenursachenanalysen als Anwendungsvoraussetzung	331
(b) Ermittlung von steuerungsrelevanten Kostensätzen	334
(3) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel	339
3. Kalkulation einer Netto-Konditionsmarge am Beispiel	341
<i>Literaturhinweise</i>	346

II.	ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	347
1.	Marktergebnis, Risikoergebnis und Produktivitätsergebnis als Komponenten des Kundengeschäftsergebnisses	347
2.	Der "Ergebniswürfel" und seine Auswertungsdimensionen	350
a)	Das Würfelmodell	351
b)	Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungsrechnungen	356
(1)	Geschäftsstellenrechnung	356
(2)	Produktartenrechnung	364
(3)	Konto- und Kundenkalkulation	367
c)	ABC-analytische Aufbereitung der Daten	371
3.	Integration des "Ergebniswürfels" in das Gesamtbankergebnis	377
a)	Überführung der Kundengeschäftsergebnisse in das Betriebsergebnis Kundengeschäft	378
b)	Ergänzung um das Zentralergebnis	379
c)	Overheadkosten und Betriebsergebnis Gesamtbank	385
III.	ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens	387
1.	Komponenten externer ROI-Analysen	387
a)	Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung	387
b)	Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Analysen	391
c)	Abstimmung der gesamtbankbezogenen mit der einzelgeschäftsbezogenen Ergebnis-Systematik	393
2.	Die ROI-Kennzahlenhierarchie für die Gesamtbank	395
a)	Das Grundschema	395
b)	Vertikale Erweiterungen und Modifikationen	409
3.	Strukturkennzahlen im ROI-Konzept	412
	<i>Literaturhinweise</i>	415
C.	Das Management der Bankrentabilität	416
I.	Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management	416
1.	Gesamtbankbezogene Zielgrößen	416
a)	Die Eigenkapitalrentabilität als Zielgröße im Konzept des Ertragsorientierten Bankmanagements	416
b)	Der Aktionärswert als Zielgröße in Shareholder Value-Konzepten	422
c)	Zusammenführung von Eigenkapitalrentabilität und Shareholder Value im Konzept des "Economic Value Added"	428
2.	Die Ermittlung des strukturellen Gewinnbedarfs von Banken	432
a)	Der Eigenkapitalbedarf als Determinante des Reingewinnbedarfs	432
b)	Der Zusammenhang zwischen Eigenkapital- und Reingewinnbedarf	440

c) Umrechnung des Reingewinnbedarfs in steuerungsrelevante ROI-Kennzahlen	442
3. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche	451
a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation	452
(1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen	452
(2) Kalkulation von Overhead- und Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge	455
b) Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbank- bezogener Soll-Margen	460
(1) Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage	460
(2) Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Soll-Margen	462
c) Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz	468
<i>Literaturhinweise</i>	470
II. Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management	471
1. Dimensionen des strategischen Planungsproblems	471
a) Der strategische Planungsprozeß	471
b) Methoden und Konzepte	476
(1) Das Konzept der Ertragsorientierten Wachstumspolitik	476
(2) Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve	478
(3) Konzeption eines Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken- Portfolios für Banken	483
c) Die Geschäftskonzeption als Ergebnis der strategischen Wettbewerbsplanung	489
<i>Literaturhinweise</i>	494
2. Dienstleistungs- und Produktqualität als strategischer Wettbewerbsfaktor im Kundengeschäft	495
a) Bestimmung bankspezifischer Qualitätsmerkmale	495
b) Instrumente zur Messung der Bankleistungsqualität	501
c) Konzeption zur Steuerung der Bankleistungsqualität	514
<i>Literaturhinweise</i>	526
3. Kosteneffizienz als Schlüsselgröße für die Sicherung der Rentabilität im Wettbewerbsprozeß	527
a) Klassifizierung der Instrumente im Kostenmanagement	527
b) Instrumente des Kostenmanagements im Produktions- und und Vertriebsbereich	529

(1) Systeme zur Steuerung der personellen und technischen Produktionskapazität	529
(a) Ermittlung des Personalbedarfs im Kapazitätssteuersystem	529
(b) Produktivitätsorientierte Eckwerte zur Bemessung von Personalkapazitäten in kundenbetreuenden Marktbereichen	531
(c) Absatzbezogene Dimensionierung der Sachmittel- und DV-Kapazitäten	532
(2) Instrumente zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Kosten	533
(a) Arbeitszeitmanagement	533
(b) Monetäre Anreizsysteme	535
(c) Outsourcing	536
(3) Verfahren zur Rationalisierung der Ablauf- und Aufbauorganisation ..	538
(a) Rationellere Gestaltung von Arbeitsabläufen	538
(b) Verbesserung der Arbeitsabläufe durch innerbetriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel	539
(c) Automatisierung von Arbeitsabläufen	540
(d) Aufbauorganisatorische Zusammenfassung von Produktionsfunktionen	542
(4) Produktivitätsorientierte Produkt- und Preispolitik	544
(a) Standardisierung der Produktpalette	544
(b) Marktorientierung der Produktpolitik durch Zielkostenmanagement	545
(c) Kostenorientierte Preisgestaltung	546
c) Instrumente des Kostenmanagements im Investitions- und Overhead-Steuerungssystem	548
(1) Systeme zur Steuerung der Investitionskosten	548
(a) Bedeutung und Aufgaben des Investitionscontrollings	548
(b) Formale Komponente des Investitionscontrollings	550
(c) Inhaltliche Komponente des Investitionscontrollings	550
(d) Budgetäre Komponente des Investitionscontrollings	553
(2) Verfahren zur Steuerung der Overheadkosten	555
(a) Planung und Kontrolle der leistungsmengenunabhängigen Kosten	555
(b) Ansatzpunkte zur Objektivierung der Gemeinkostenkontrolle	557
(c) Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting als ergänzende Verfahren	559
<i>Literaturhinweise</i>	561

III. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	562
1. Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus	562
2. Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen	565
a) Budgetierung und Budgetkontrolle	565
(1) Zwecke und Grundsätze der Budgetierung	565
(2) Prozeßstufen budgetärer Kontrollen	569
(3) Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts- Management	571
b) Der einfache Soll-/Ist-Vergleich am Beispiel des Zinsüberschußbudgets ..	575
c) Der kombinierte Soll-/Ist-Vergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten	585
<i>Literaturhinweise</i>	600
3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen	601
<i>Literaturhinweise</i>	606
 <i>Literaturverzeichnis</i>	 607
 <i>Stichwortverzeichnis</i>	 643