

Inhaltsübersicht

A. Einleitung

1. Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung

B. Organisation und Implementierung des Bankcontrolling

2. Controllingorganisation in Banken
3. Die Rolle des Bankcontrollings – Selbstverständnis und Anforderungen
4. Implementierung von Controllingssystemen bei internationalen Banken
5. Kriterien und Vorgehensweise für eine erfolgreiche Implementierung von Controllingprojekten
6. Die Entwicklung einer controlling-adäquaten DV-Organisation
7. Neuere Anforderungen an die Filialorganisation einer Großbank
- 8. Kundennutzen und Ergebnisorientierung als Aufbaukriterien einer Profitcenter-Organisation
9. Wechsel von einer Spartenorganisation zu einer kundenorientierten Profitcenter-Organisation

C. Bankbetriebliche Ergebnisinformationssysteme für das Bankcontrolling

10. Der Aufbau eines controlling-orientierten Ergebnisinformationssystems
11. Informationsmanagement als Controllinginstrument bei Finanzdienstleistern
12. Die Marktzzinsmethode als Basiskonzept der Zinsergebnismessung von Einzelgeschäften
13. Das Barwertkonzept in der Unternehmenssteuerung
14. Das Treasury-Konzept der Marktzzinsmethode
15. Zukünftige Zinsstrukturen bei informationseffizienten Kapitalmärkten: Herleitung und Anwendung
16. Das Zinsergebnis variabel verzinslicher Bankgeschäfte
- 17. Stückkostenkalkulation mit Hilfe der prozeborientierten Standard-Einzelkostenrechnung
18. Interne Leistungsverrechnung in der Profitcenter-Rechnung
- 19. Prozeßkostenrechnung im Bankbetrieb

D. Umsetzung von Konzepten zur Rentabilitäts- und Risikosteuerung

I. Das Duale Steuerungsmodell

20. Das Duale Steuerungsmodell
21. Strategisches Bankcontrolling vor einem neuen Durchbruch? Heutiger Stand und Weiterentwicklung

II. Rentabilitätsanalyse und Rentabilitätssteuerung

22. Der Beitrag des Controlling für das Management von komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV) auf Bankenmärkten
23. ABC-Analyse im Kundengeschäft
24. Der dreidimensionale Ergebnisausweis als Grundlage für Controllingfunktionen
25. Leistungsorientierte Anreizsysteme in der Vertriebssteuerung
- 26. Kennzahlenorientierte Produktivitätsanalyse
27. Kostenmanagement in Kreditinstituten
28. Eckwertplanung in der Kapazitäts- und Kostensteuerung
29. Bilanzstrukturmanagement im Spannungsfeld finanzmathematischer Risikomessung und handelsrechtlicher Periodisierung
30. Wirtschaftliche Rentabilitätsrechnung von Handelsaktivitäten
31. ROI-Management auf der Grundlage von gesamtbankbezogenen Zahlen des finanziellen Rechnungswesens

III. Risikoanalyse und Risikosteuerung

32. Organisation des Risikomanagements in einem Bankkonzern
- 33. Frühwarnsysteme für die externe Bankbeobachtung – Bedarfs- und Entwicklungsansätze
34. Das Elastizitätskonzept der Zinsrisikosteuerung
35. Derivative Instrumente – Implikationen für Bankcontrolling und -organisation
36. Neuere Finanzprodukte zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos
37. Eigenkapitalorientierte Solvenznormen
38. Aufsichtsrechtliche Risikonormen für Preisrisiken
39. Das Management von Währungsrisiken
40. Strukturanalyse von Ausfallrisiken im Kreditportefeuille
41. Ansätze zur Kalkulation von Risikokosten für Kreditgeschäfte
42. Standardisierte Kreditentscheidungen im Privatkundengeschäft
43. Ökologisches Risikocontrolling

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	V
<i>Autorenverzeichnis</i>	VII
<i>Übersicht</i>	IX

A. Einleitung 1

✕

Henner Schierenbeck

Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	3
1. Begriff und Wesen des Bankcontrolling	5
2. Aufgaben und Instrumente des Bankcontrolling	6
2.1 Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur	8
2.2 Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im bankbetrieblichen Steuerungsprozeß	12
2.3 Moderation von Bankmanagement-Entscheidungen nach den Grundsätzen ertragsorientierter Banksteuerung	17
3. Steuerungsobjekte im Bankcontrolling	21
3.1 Rentabilität	21
3.2 Risiko	26
3.3 Wachstum	29
Literaturhinweise	30

B. Organisation und Implementierung des Bankcontrolling 31

Johannes Ringel

Controllingorganisation in Banken	33
1. Einleitung	35
2. Determinanten der Controllingorganisation	35
2.1 Controlling in der Bank	36
2.1.1 Funktionen und Aufgaben	36
2.1.2 Zentralität versus Dezentralität von Controllingeinheiten	37
2.1.3 Hierarchie und Kompetenz	37
2.1.4 Stab oder Linie	38
2.2 Bankspezifische Organisationsformen	39
2.2.1 Primär-Strukturorganisationen	39
2.2.2 Sekundär-Strukturorganisationen	42
2.3 Organisatorische Implementierung	43

3. Controllingorganisation in der WestLB	44
3.1 Zentrales Controlling	46
3.1.1 Konzerncontrolling	46
3.1.2 Strategisches Controlling	46
3.2 Dezentrales Controlling	47
4. Controlling-organisatorisches Fazit	48
Literaturhinweise	49

Friedhelm Schaperjahn/Peter König

Die Rolle des Bankcontrollers – Selbstverständnis und Anforderungen	51
1. Entstehung und Wandel der Rolle des Bankcontrollers	53
2. Ausprägungsmerkmale der heutigen Rolle des Bankcontrollers	54
2.1 Strukturierung der Rollenmerkmale	54
2.2 Die Informanten-Rolle	54
2.3 Die Steuerungs-Rolle	54
2.4 Die strategische Rolle	55
2.5 Die Gutachter-Rolle	56
3. Die Rolle des Bankcontrollers in Abhängigkeit von der Rolle seiner Bank	57
3.1 Einbindung des Bankcontrollers in die Unternehmensphilosophie	57
3.2 Einordnung des Bankcontrollers in die Organisationsstruktur	57
3.3 Aufgabenabgrenzung des Bankcontrollers zu anderen Funktionen	58
3.4 Die Rolle des Controllers im Konzern Bankgesellschaft Berlin	58
4. Anforderungen an den Bankcontroller	60
4.1 Fachliche Anforderungen	60
4.2 Persönliche Eigenschaften	62
4.3 Eingliederung in das Anforderungsprofil der Landesbank Berlin	62
5. Zukünftiger Wandel in der Rolle des Bankcontrollers	65
Literaturhinweise	67

Ernst Kilgus

Implementierung von Controllingsystemen bei internationalen Banken	69
1. Einleitung	71
2. Zweck und Ziele des Controlling	73
3. Controllingaufgaben	73
3.1 Controllingaufgaben im allgemeinen	73
3.2 Controllingaufgaben im besonderen	75
3.3 Merkmale der Controllingaufgaben im Bankbetrieb	76
3.3.1 Planungssystem	76
3.3.2 Betriebliche Rechnungslegung	76
3.3.3 Risikomanagement	77
3.3.4 Asset-und-Liability- sowie Cash-Management	78
4. Organisation und Implementierung des Controlling	78
4.1 Die Bankorganisation als Hintergrund für die Organisation des Controllingbereichs	78

4.2 Hierarchische Einordnung eines institutionalisierten Controlling	80
4.3 Implementierung und Weiterentwicklung des Controllingsystems im Bankkonzern	80
5. Anforderungen an die Mitglieder der Controllinggruppe	83
Literaturhinweise	85

Albrecht Schmidt/Stefan Schmittmann/Christian von Villiez

Kriterien und Vorgehensweise für eine erfolgreiche Implementierung von Controllingprojekten	87
1. Einleitung	89
2. Projektaufbauorganisation	89
3. Projektablauforganisation	92
3.1 Projektauftrag und Orientierungsrahmen	93
3.2 Vorstudie	95
3.3 Konzeptionsphase	96
3.4 Realisierungsphase	99
4. Einführung und begleitende Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen	101
Literaturhinweise	104

Peter Weigert

Die Entwicklung einer controlling-adäquaten DV-Organisation	105
1. Banken im Wandel – DV-Organisation im Wandel	107
1.1 Automation der Bankprozesse	108
1.2 Gestaltung der Bankprozesse durch DV-Organisations-Services	109
2. Struktur und Werkzeuge einer controlling-adäquaten DV-Organisation	113
2.1 Infrastruktur- und Workflow-Management	113
2.2 Anwendungsarchitektur-Management	116
2.3 Systemarchitektur-Management	124
3. Aspekte der Führungskonzeption	129
3.1 Motivierung	129
3.2 Zielorientierung	130
3.3 Qualifizierung	135
Literaturhinweise	138

Peter Gloystein

Neuere Anforderungen an die Filialorganisation einer Großbank	139
1. Traditionelle Filialorganisationskonzepte	141
1.1 Anfänge der Filialorganisation bei Großbanken	141
1.2 Weiterentwicklungen des traditionellen Ansatzes	142
2. Neuere Anforderungen aus Markt- und Umfeldänderungen	145
2.1 Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologien	145
2.2 Differenzierung der Kunden- und Nachfragestruktur	145
2.3 Veränderte Wettbewerbssituation	146

2.3.1	Änderungen des rechtlichen und politischen Umfeldes	146
2.3.2	Fallen von „Wettbewerbsschranken“ zwischen den Institutsgruppen und zu anderen Finanzdienstleistern	147
2.3.3	Marktsättigung	147
2.3.4	Kostendruck	148
2.3.5	Neue Vertriebswege	149
2.3.6	Erhöhte Anforderung an die Eigenkapitalrentabilität	150
2.4	Erweiterung der Produktpalette	151
2.4.1	Allfinanz	151
2.4.2	Neue Bankprodukte	152
2.4.3	Internationalisierung (auch) des Retail Bankings	153
3.	Organisatorische Konsequenzen für die Filialorganisation	153
3.1	Schwerpunkte der zukünftigen Organisationsarbeit	153
3.2	Organisationsansätze zur Beherrschung der zunehmenden Komplexität	155
3.2.1	Schaffung übersichtlicher, homogener Einheiten	155
3.2.1.1	Trennung von Vertrieb und Abwicklung	155
3.2.1.2	Das Modulkonzept	156
3.2.1.3	Flache Hierarchien	156
3.2.2	Differenzierung der Aufgaben im Filialnetz	157
3.2.3	Produktstraffung, Kooperation, Outsourcing	157
3.3	Organisationsansätze zur Minimierung der Kosten	159
3.3.1	Aufbauorganisation und Kosten	159
3.3.2	Ablauforganisation und Prozeßoptimierung	160
3.3.3	Standortoptimierung	161
3.3.4	Gestaltung der Schnittstelle Bank – Kunde	162
3.4	Neue ganzheitliche Organisationsansätze	162
3.4.1	Lean banking	162
3.4.2	Divisionalisierung	163
3.4.3	Spezialisierte Divisionalisierung	163
4.	Zukunftsszenario	164
	Literaturhinweise	165

Burkhard Pauluhn

	Kundennutzen und Ergebnisorientierung als Aufbaukriterien einer Profitcenter-Organisation	167
1.	Problemstellung	169
2.	Die Segmentierung von Kundengruppen	170
3.	Kundennutzen und Kosten der Vertriebswege	172
4.	Leistungsfähige Organisationsstruktur als Voraussetzung für die Abrechnung	175
5.	Anforderungen an das Controlling	176
6.	Aufbau einer neuen Profitcenter-Organisation am Beispiel der Deutschen Bank	178

7. Kundenkalkulation als Basis für Kundennutzen und Ergebnisorientierung	179
8. Schlußbemerkungen	181
Literaturhinweise	182

Max Kühne

Wechsel von einer Spartenorganisation zu einer kundenorientierten

Profitcenter-Organisation	183
---------------------------	-----

1. Einleitung	185
2. Inländisches Filialgeschäft nach Kundengruppen strukturieren	189
2.1 Nach Kundengruppen getrennte Vertriebs- und Produktkonzepte	190
2.2 Auf Geschäftsvolumen und -potential ausgerichtete Ansiedlung von Vertriebsgruppen	191
2.3 Regionale Einflußmöglichkeiten trotz durchgängiger Führung nach Vertriebsgruppen	192
3. Kundenorientierung im Wholesale-Geschäft stärken	194
4. Eigenständigkeit der Unternehmens- und Geschäftsbereiche fördern – Vorteile des Konzerns nutzen	195
5. Neuausrichtung durch offene Kommunikation und konsequentes Handeln beschleunigen	196

C. Bankbetriebliche Ergebnisinformationssysteme für das Bankcontrolling 199

Eberhard Heinke/Hans-Christian Hentrich

Der Aufbau eines controlling-orientierten Ergebnisinformationssystems	201
---	-----

1. Einleitung	203
2. Einige generelle Überlegungen zum Aufbau eines controlling-orientierten Ergebnisinformationssystems	203
2.1 Ein controlling-orientiertes Ergebnisinformationssystem als Teil eines umfassenden steuerungsadäquaten Informationssystems	203
2.2 Steuerungsinformation als Orientierungshilfe	205
2.3 Informationsbedarf und -nutzen	205
2.4 EDV-technische Unterstützung	206
2.4.1 Hardware	207
2.4.2 Software	208
3. Der Aufbau eines controlling-orientierten Ergebnisinformationssystems am Beispiel der WGZ-Bank	211
3.1 Kurzfristige Erfolgsrechnung	212
3.1.1 Vorkalkulation von Einzelgeschäften	212
3.1.2 Nachkalkulation von Einzelgeschäften und Zuordnung zu Kalkulationsobjekten	214
3.2 Unterstützung des Bilanzstrukturmanagements	216
4. Ausblick	218
Literaturhinweise	219

Andreas Rösner

Informationsmanagement als Controllinginstrument bei Finanzdienstleistern	221
1. Einleitung	223
1.1 Controlling und Informationsmanagement	223
1.2 Controlling und EDV	224
2. Vorüberlegungen zum controlling- und führungsgerechten Informationsmanagement	225
2.1 Zur strategischen Bedeutung der EDV	225
2.2 Ziele des Informationsmanagements	226
2.3 Informationsmanagement und Führungskultur	227
3. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Informationssysteme	228
3.1 Hochrangige Sponsoren	228
3.2 Zur Systemflexibilität	229
3.3 „Führung und Controlling aus einem Guß“	229
3.4 Zur Einsichtigkeit	231
3.5 Nutzerfreundlichkeit	231
3.6 Wirtschaftlichkeit	234
4. Zur Umsetzung	235
4.1 Phasenkonzept zur Einführung von Informationssystemen	235
4.2 Software-Anforderungen	236
5. Informationsmanagement und Organisationsentwicklung	236
5.1 Ersetzen wirksame Informationssysteme den Controller?	237
5.2 Gedanken zum Einfluß des Informationsmanagements auf die Organisationsentwicklung	237
5.2.1 Prägende „Mega“-Trends	238
5.2.2 Prägende Informatik-Trends	238
5.2.3 Auswirkungen dieser Trends auf die Organisation	239
5.2.4 Ersetzt die erhoffte Transparenz die Führungsebenen?	240
5.3 Informationssysteme und Entscheidungsprozesse	241
Literaturhinweise	241

Reinhold Hölscher

Die Marktzinsmethode als Basiskonzept der Zinsergebnismessung von Einzelgeschäften	243
1. Das Grundkonzept der Marktzinsbewertung	245
1.1 Charakteristische Merkmale der Marktzinsmethode	245
1.2 Quantifizierung von Konditions- und Strukturbeiträgen	248
2. Präzisierungen der Modellstruktur	251
2.1 Anpassung an die Produkt- und Marktverhältnisse	251
2.1.1 Schwankende Zinsätze	252
2.1.2 Variable Kapitalbasis	253
2.2 Anpassung an die Informationsbedürfnisse	256
2.2.1 Das Konditionsergebnis als Gesamtgröße	257

2.2.2	Periodisierungskonzeptionen des Konditionsbeitrags-Barwertes	258
3.	Problemfelder der Marktzinsmethode	262
3.1	Unvollkommenheit der Geld- und Kapitalmärkte	262
3.2	Koordination der Marktbereiche	264
	Literaturhinweise	265

Johann Rudolf Flesch/Stefan Gerdsmeier/Michael Lichtenberg

	Das Barwertkonzept in der Unternehmenssteuerung	267
1.	Einleitung	269
2.	Der duale Steuerungsansatz	269
2.1	Das Grundmodell der Marktzinsmethode	269
2.2	Kernelemente des Barwertkonzeptes	270
2.3	Der Zweck bestimmt die Rechnung	273
3.	Die Steuerungsgebiete im Überblick	274
3.1	Das Kundenergebnis als wichtige Erfolgsquelle	274
3.2	Das Dispositionsergebnis aus der Portfoliobetrachtung	276
4.	Operationalisierung des Steuerungsprozesses	279
4.1	Festlegung der Risikopolitik durch die Geschäftsleitung	279
4.2	Die Notwendigkeit der aufbauorganisatorischen Unterstützung	281
4.3	Schlußbetrachtung	282
	Literaturhinweise	283

Henner Schierenbeck/Arnd Wiedemann

	Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode	285
1.	Integration von Grundmodell und Marktwertkalkül	287
1.1	Das Grundmodell der Marktzinsmethode	287
1.2	Das Marktwertkonzept	290
1.3	Vergleich der Ergebnisse	294
2.	Analyse des Zinsüberschusses im Marktwertkonzept	296
2.1	Der Zinsstrukturkurvenrutsch-Effekt	297
2.2	Der Marktzinsänderungs-Effekt	297
2.3	Die Komponenten des Zinsüberschuß-Marktwertes	299
3.	Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich	302
3.1	Forward Rates und Forward-Abzinsfaktoren	303
3.2	Deterministische Kurswertbestimmung	303
3.3	Kalkulatorisches Gesamtbankergebnis und Treasury-Erfolg	307
	Literaturhinweise	314

Alfred Marusev †/Andreas Pfingsten

	Zukünftige Zinsstrukturen bei informationseffizienten Kapitalmärkten: Herleitung und Anwendung	315
1.	Einleitung	317
2.	Berechnung zukünftiger Daten	318

2.1	Theorie	318
2.1.1	Notation	318
2.1.2	Herleitung von Abzinsfaktoren aus Zinssätzen	319
2.1.3	Konstruktion von Zerobonds aus Abzinsfaktoren	319
2.1.4	Rückrechnung von Zerobonds und ihren Abzinsfaktoren in Zinssätzen	320
2.1.5	Zerobonds und Abzinsfaktoren in $T > 0$	320
2.1.6	Zinssätze in $T > 0$	322
2.1.7	Kurswerte in $T = 0$	322
2.1.8	Kurswerte in $T > 0$	323
2.2	Beispiel	323
3.	Realisierung der berechneten Resultate	326
3.1	Duplizierung von Zahlungsströmen	326
3.2	Zerobonds	327
3.2.1	Zerobonds in $T = 0$	327
3.2.2	Zerobonds in $T > 0$	328
3.3	Zinssätze in $T > 0$	329
3.4	Kurswerte in $T > 0$	330
4.	Anwendungen	331
4.1	Aufspaltung des Handelsergebnisses	331
4.2	Gewinntransfer	333
5.	Ausblick	333
5.1	Unterschiedliche Zinsstrukturkurven	333
5.2	Der Multi-Engpaßfall und andere Erweiterungen	334
6.	Zusammenfassung	335
	Literaturhinweise	336

Bernd Rolfes

	Das Zinsergebnis variabel verzinslicher Bankgeschäfte	337
1.	Einleitung	339
2.	Grundlagen der Ergebnisermittlung bei variabel verzinslichen Geschäften	339
2.1	Die kalkulationsrelevanten Charakteristika	339
2.2	Das Äquivalenzproblem bei Anwendung der Marktzinsmethode	340
2.3	Anforderungsprofil an ein steuerungsadäquates Bewertungskonzept	341
3.	Bewertungskonzepte auf Basis fristigkeitsorientierter Kongruenzkriterien	342
3.1	Bewertung mit dem Zinsbindungskriterium	342
3.2	Bewertung mit dem Kapitalbindungskriterium	344
3.3	Steuerungsprobleme der fristigkeitsorientierten Kongruenzkriterien	347
4.	Bewertungskonzept auf Basis der Zinsanpassungskongruenz	349
4.1	Konstruktion einer zinsanpassungskongruenten Opportunität	349
4.2	Barwertermittlung im variabel verzinslichen Geschäft	353
4.3	Anwendungskonsequenzen	355
	Literaturhinweise	356

Stephan Schüller

Stückkostenkalkulation mit Hilfe der prozeßorientierten

Standard-Einzelkostenrechnung	357
1. Einleitung	359
2. Grundzüge der Standard-Einzelkostenrechnung	359
3. Ermittlung von Standardstückkosten	362
4. Stückkosten in Produkt- und Kundenkalkulationen	369
Literaturhinweise	374

Hermann Meyer zu Selhausen

Interne Leistungsverrechnung in der Profitcenter-Rechnung	375
1. Profitcenter-Konzeption	377
2. Organisationseinheiten als Grundlage der dezentralen Steuerung	379
3. Koordination der Profitcenter	382
4. Verrechnungspreise für die interne Leistungsverrechnung	384
5. Erfolgsrechnung für Profitcenter und Service Center	386
Literaturhinweise	392

Wolfgang Gerke

Prozeßkostenrechnung im Bankbetrieb	393
1. Einleitung	395
2. Die Vorgehensweise der Prozeßkostenrechnung	396
2.1 Die Entwicklung der Prozeßkostenrechnung	396
2.2 Charakterisierung der Prozeßkostenrechnung	397
2.3 Das System der Prozeßkostenrechnung	398
2.3.1 Tätigkeitsanalyse	398
2.3.2 Festlegung von Prozeßgrößen	399
2.3.3 Planung der Prozeßmengen und Prozeßkosten	400
2.3.4 Ermittlung der Prozeßkostensätze	401
2.4 Gemeinkostenplanung und -kontrolle mittels Prozeßkosten- rechnung	402
2.5 Produktkalkulation	403
3. Beurteilung der Anwendung der Prozeßkostenrechnung im Bankbetrieb	404
3.1 Anwendungsbereich der Prozeßkostenrechnung	404
3.2 Tätigkeitsanalyse	404
3.3 Festlegung der relevanten Bezugsgrößen	405
3.4 Prozeßkostenrechnung als Vollkostenrechnung	405
3.5 Gemeinkostenplanung und -kontrolle	406
3.6 Prozeßkontrolle	406
3.7 Kostentransparenz in den indirekten Bereichen	407
4. Resümee	408
Literaturhinweise	409

D. Umsetzung von Konzepten zur Rentabilitäts- und Risikosteuerung	411
I. Das Duale Steuerungsmodell	413
<i>Henner Schierenbeck</i>	
Das Duale Steuerungsmodell	413
1. Dualitäten im bankbetrieblichen Steuerungsmodell	415
2. Verknüpfung von zentraler Struktursteuerung und dezentraler Marktsteuerung im Dualen Steuerungsmodell	416
2.1 Das Modell der Ergebnisspaltung in der Marktzinsmethode als Grundlage	416
2.2 Verallgemeinerung der Aufgabenteilung zwischen den Steuerungskreisen	421
2.3 Instrumente der Integration von zentraler Struktursteuerung und dezentraler Marktsteuerung	423
2.3.1 Kompensatorische Eigengeschäfte	423
2.3.2 Zielvereinbarungen	426
2.3.3 Hilfsinstrumente	427
3. Grenzen des Dualen Steuerungsmodells	430
Literaturhinweise	433
<i>Heino Faßbender</i>	
Strategisches Bankcontrolling vor einem neuen Durchbruch? Heutiger Stand und Weiterentwicklung	435
1. Einleitung	437
2. Hauptinhalte des strategischen Controlling	438
2.1 Diagnose der eigenen Position – weg von der reinen Nabelschau	438
2.1.1 Ebene der strategischen Geschäftsfelder	438
2.1.2 Gesamtbankebene	440
2.1.3 Management-Informationssystem	442
2.1.3.1 Einzelgeschäft	442
2.1.3.2 Markante Aggregationsstufen	444
2.2 Einfluß externer Faktoren – Management-Szenarien statt Blick in die „Glaskugel“	447
2.2.1 Marktendogene Faktoren	448
2.2.2 Marktexogene Faktoren	448
2.2.3 Entwicklungsszenarien für Markt und eigene Position	448
2.3 Zielbeschreibung – hin zur Moving-Target-Betrachtung	450
2.4 Wegbeschreibung – Herausarbeitung der wesentlichen Stellhebel	451
3. Prozeß des strategischen Controlling	452
3.1 Prozeßphasen und Beteiligte	452
3.2 Prozeßdynamik	454
4. Fazit für eine erfolgreiche Umsetzung	454
Literaturhinweise	455

II. Rentabilitätsanalyse und Rentabilitätssteuerung 457

Klaus Backhaus/Dirk W. Kleine

Der Beitrag des Controlling für das Management von komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV) auf Bankenmärkten 457

1. Die Bedeutung des Controlling für die strategische Ausrichtung der Kreditinstitute vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen auf den Bankenmärkten 459
 - 1.1 Veränderungen auf den Bankenmärkten 459
 - 1.2 Controllingkonzeptionen in Kreditinstituten 459
 2. Die Eruiierung von KKV's auf Bankenmärkten 460
 - 2.1 Eigenarten von Bankleistungen 460
 - 2.2 Bestimmungsfaktoren von KKV's 461
 - 2.3 Ansatzpunkte zur Schaffung von KKV's 462
 - 2.3.1 Differenzierung als Wettbewerbsvorteil 462
 - 2.3.2 Preis als Erfolgsfaktor 465
 - 2.3.3 Spezialisierung als Wettbewerbsvorteil 466
 3. Gestaltungsbereiche des strategischen Bankencontrolling zum Management von KKV's 466
 - 3.1 Strategische Geschäftsfelder und strategische Erfolgsfaktoren als Komponenten der strategischen Planung in Kreditinstituten 466
 - 3.2 Strategische Optionen zum Aufbau von KKV's auf Bankenmärkten 469
 - 3.2.1 Produkt-/Marktstrategien für Kreditinstitute 469
 - 3.2.2 Die Strategie der Kundenbindung 470
 - 3.2.2.1 Erfolgswirkungen der Kundenbindung 470
 - 3.2.2.2 Strategien zum Aufbau von Austrittsbarrieren 471
 4. Strategische Kontrolle als Grundlage der Verteidigung von KKV's 474
- Literaturhinweise 476

Gustav Adolf Schröder

ABC-Analyse im Kundengeschäft 477

1. Einleitung 479
 2. Gründe einer Kundenstrukturanalyse 479
 3. ABC-Analyse im Kundengeschäft einer Großsparkasse 480
 4. Konsequenzen für die strategische Geschäftspolitik 485
 5. Implementierung im Unternehmen 488
 6. Fazit 490
- Literaturhinweise 490

Heinrich Steinmann

Der dreidimensionale Ergebnisausweis als Grundlage für Controllingfunktionen ... 491

1. Einleitung 493
2. Planung 494

2.1	Von der ressourcen- zur ergebnisorientierten Planung	494
2.2	Planungskonzeption auf der Basis des dreidimensionalen Ergebnisausweises	495
2.3	Einsatz eines Planungsmodelles zur Auslösung der operativen Planung	497
2.4	Ausblick	497
3.	Management Information und Reporting	497
3.1	Einleitung	497
3.2	Aufgabe des Reporting	497
3.3	Anforderungen an das Reporting	498
3.4	Inhalt des Reporting	499
3.4.1	Führung des Gesamtkonzerns	499
3.4.2	Führung einer Region, eines Wirtschaftsraumes oder einer Geschäftsstelle	500
3.4.3	Führung einer Sparte oder Produktgruppe	500
3.4.4	Führung von Kundenbeziehungen	500
3.5	Periodizität des Reporting	501
3.5.1	Periodische Berichte	501
3.5.2	Aperiodische Berichte	501
4.	Betriebliches Rechnungswesen – Beschreibung des dreidimensionalen Ansatzes	501
4.1	Betriebliches Rechnungswesen als Basis des Konzerncontrolling SBG	501
4.2	Die Verfahrensgrundlagen der Teilrechnungen	504
4.2.1	Betriebskosten	504
4.2.2	Erlöse und Risikokosten	506
4.3	Die Konzernauswertungen der Teilrechnungen	509
4.3.1	Produktrechnung	509
4.3.2	Kundenrechnung	510
4.3.3	Organisationseinheit-Rechnung (OE-Rechnung)	511
4.3.4	Teilrechnungsintegration und Abstimmung mit dem finanziellen Rechnungswesen	511
5.	Schlußbemerkungen	514

Hans E. Büschgen

Leistungsorientierte Anreizsysteme in der Vertriebssteuerung (von Banken)..... 517

1.	Einleitung	519
1.1	Zur Notwendigkeit leistungsorientierter Anreizsysteme	519
1.2	Motivationsmodell als Basis für die Gestaltung leistungsorientierter Anreizsysteme	521
1.3	Bankleistungsinduzierte Probleme leistungsorientierter Anreizsysteme	523
2.	Bestimmung einer steuerungsadäquaten Leistungsbemessungsgrundlage im Vertriebsbereich	524
2.1	Anforderungen an die Leistungsbemessungsgrundlage	525
2.1.1	Kompatibilität mit den Bankoberzielen	525
2.1.2	Beeinflußbarkeit und Zurechenbarkeit der Bemessungsgrundlage	525
2.1.3	Akzeptanz der Ergebnisentstehung	526

2.2	Konkretisierung einer Leistungsbemessungsgrundlage zur Quantifizierung operativer Erfolge	527
2.2.1	Idealtypische Bezugsgrößen der Leistungsbemessung	527
2.2.2	Beurteilung der Mitarbeiterleistung auf Basis der Leistungsbemessungsgrundlage	530
2.3	Das Problem der Ausrichtung der Leistungsbemessungsgrundlage auf die Erreichung strategischer Ziele	532
3.	Motivationsoptimale Ausgestaltung und praxisorientierte Umsetzung des Anreizsystems	533
3.1	Verteilung des erwirtschafteten Erfolges	534
3.1.1	Auszuschüttender Anteil an der Gesamtleistung	534
3.1.2	Relation fixer und variabler Entgeltbestandteile	534
3.1.3	Funktionsverläufe variabler Vergütungen	535
3.1.4	Ausschüttungsperiode und -häufigkeit	535
3.2	Formen betrieblicher Anreize	536
3.2.1	Ausschüttungsformen monetärer Anreize	536
3.2.2	Betriebliche Neben- und Sozialleistungen	537
3.2.3	Cafeteria-Systeme	538
3.3	Problembereiche bei der Entwicklung und Einführung leistungsorientierter Anreizsysteme	538
3.3.1	Institutionelle Verankerung des Projekts	538
3.3.2	Prozessuale Einführung des Projekts	539
3.3.3	Überwindung persönlicher Widerstände	540
	Resümee	541
	Literaturhinweise	541
 <i>Jürgen Bostelmann</i>		
	Kennzahlenorientierte Produktivitätsanalyse	543
1.	Einordnung von Produktivitätsanalysen in das Bankcontrolling	545
1.1	Aufgaben und Steuerungsobjekte des Bankcontrolling	545
1.2	Steuerungsbereiche des Rentabilitätsmanagements	546
1.3	Produktivität im Bankensektor	547
2.	Gesamtbankbezogene Produktivitätsanalysen	549
2.1	Volumenorientierter Betriebsvergleich	549
2.2	Rentabilitätsnormen	550
2.3	FIDUCIA-Controllingsystem	551
3.	Profitcenter-bezogene Produktivitätsanalysen	552
4.	Einzelgeschäftsbezogene Produktivitätsanalysen	553
4.1	Aufgaben des Betriebskostencontrolling	553
4.2	Methode der Standardeinzelkosten	554
4.3	Rentabilitätssteuerung	555
4.4	Kostensteuerung	557
4.5	Steuerung des Produktivitätsergebnisses	558
5.	Resümee	558
	Literaturhinweise	559

Hans Wielens

Kostenmanagement in Kreditinstituten 561

1. Definition des Kostenmanagements 563
2. Voraussetzungen des Kostenmanagements 563
 - 2.1 Herkömmliche Kosteninformationen 563
 - 2.2 Standard-Einzelkostenrechnung als entscheidungsorientiertes Kostenrechnungssystem 565
 - 2.2.1 Orientierung an arbeitsprozeßabhängigen Einzelkosten 565
 - 2.2.2 Kalkulation auf der Basis von Standard-Bearbeitungszeiten bzw. Standard-Verbrauchsmengen sowie stellenbezogener Auslastungsvorgaben 565
3. Einmalige Kostensenkungs- bzw. Leistungssteigerungsmaßnahmen 567
 - 3.1 Übersicht über Einzelmaßnahmen 567
 - 3.2 Problematik des Gemeinkosten-Managements 568
 - 3.3 Gemeinkostenwertanalyse 569
4. Der Einfluß der Technologie 572
 - 4.1 Betriebsinterne Technologien 573
 - 4.2 Bankautomation, die die Beziehung Kunde/Bank berührt 573
5. Informationstechnologie wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor 574

Literaturhinweise 575

Werner Brunner

Eckwertplanung in der Kapazitäts- und Kostensteuerung 577

1. Einleitung 579
2. Die Restrukturierung des Vertriebs hat zentrale Bedeutung 579
3. Eckwertplanung mit Hilfe systematischer Analysen und Bewertungen 580
 - 3.1 Transaktionsanalyse 581
 - 3.2 Personalbedarfsrechnung 581
 - 3.3 Analyse kleinräumiger Marktdaten 583
 - 3.4 Eckwerte zur optimalen Gestaltung des Vertriebs 585
 - 3.5 Geschäftsstellenanalyse- und -steuerungssystem 585
4. Aktuelle Schlußfolgerungen 586
 - 4.1 Kostenkalkulation bei Geldautomaten und anderen SB-Leistungen 588
 - 4.2 Entscheidungsfindung für die Restrukturierung des Vertriebs 588
 - 4.3 Eckwertplanung für den Einsatz moderner Abwicklungsformen 590
5. Schlank werden heißt nicht abmagern 592

Bernd W. Voss/Andreas Bezold

Bilanzstrukturmanagement im Spannungsfeld finanzmathematischer Risikomessung und handelsrechtlicher Periodisierung 595

1. Einleitung 597
2. Risikoarten und Strukturnormen 597
 - 2.1 Risikoarten 597
 - 2.2 Strukturnormen 598

3. Risikomessung – Markttrisiken	598
3.1 Markttrisikomessung im Rahmen der Kapitaladäquanz-Richtlinie	598
3.2 Vergleichbarkeit von Risiken	599
3.2.1 Risiko-Atome	600
3.2.2 Risiko-Exposure	602
4. Erfolgsmessung	602
4.1 Erfolgsbeiträge	602
4.2 Bewertungsprinzipien des HGB versus Net-present-Value	604
4.3 Handelsrechtliche Ergebnisermittlung als Risikoparameter	607
4.3.1 Barwert und Realisierung	608
4.3.2 Kennzahlensysteme	608
5. Fazit	610
Literaturhinweise	610

Oswald J. Grübel/Jaakko P. Kärki/Cecilia G. Reyes

Wirtschaftliche Rentabilitätsrechnung von Handelsaktivitäten	611
1. Einleitung	613
2. Organisation der Handelsaktivitäten	614
3. Rentabilitätsberechnung: Schlüssel zum Management von Handelsaktivitäten	615
3.1 Risikobereinigte Rentabilitätsberechnung	615
3.2 Beispiel einer risikobereinigten Rentabilitätsberechnung	619
4. Renditeberechnung von Handelsaktivitäten	621
5. Kapitalallokation	623
5.1 Ermittlung des Kreditrisikos	625
5.2 Beispiel für die Berechnung der erwarteten Substitutionskosten mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation	628
5.3 Ermittlung des Markttrisikos	629
6. Analysesystem zur Ermittlung der risikobereinigten Profitabilität bei der Bewirtschaftung von Handelsaktivitäten	633
6.1 Ein wirksames Management-Informationssystem für die Kapitalallokation	633
6.2 Produktebewertung als Spiegel des Risikos	634
6.3 Ein zweckmässiges Kreditlimitensystem	634
6.4 Ein risikobewußtes Belohnungsschema	634
7. Schlußfolgerungen	635
Literaturhinweise	636

Hermann M. Remaklus

ROI-Management auf der Grundlage von gesamtbankbezogenen Zahlen des finanziellen Rechnungswesens	637
1. Einleitung	639
2. ROI-Ergebniskomponenten	639
2.1 Ausgangsdaten der ROI-Analyse	639
2.2 ROI-Kennzahlenbildung	642

3. ROI-Einsatzfelder	643
3.1 Konkurrenzanalyse	645
3.2 Betriebsvergleich	645
3.3 Ertragsanalysen Marktbereiche	652
3.4 ROI-Simulation von Planungsentscheidungen	657
4. Ergebnis der Umsetzung des ROI-Managements	662
Literaturhinweise	662

III. Risikoanalyse und Riskosteuerung 663

Hubertus Moser/Wolfgang Quast

Organisation des Risikomanagements in einem Bankkonzern 663

1. Grundlegung zum Risikomanagement	665
1.1 Funktionen von Kreditinstituten	665
1.2 Bankbetriebliche Risiken	665
1.3 Charakterisierung des Risikomanagements	668
1.3.1 Konkretisierung des Management-Begriffs	668
1.3.2 Wesen und Aufgaben des Risikomanagements	669
2. Aspekte der Organisation des Bankkonzerns Bankgesellschaft Berlin	670
2.1 Konzernbegriff und Konzernarten	670
2.2 Konzern Bankgesellschaft Berlin	671
2.2.1 Leitungsorganisation im Konzern Bankgesellschaft Berlin	671
2.2.2 Aufgaben und Funktionen der Holding	672
2.3 Controllingorganisation in einem Konzern	673
2.3.1 Controlling-Begriff	673
2.3.2 Aufbauorganisatorische Einordnung	673
3. Gesamtkonzernbezogenes Risikomanagement	674
3.1 Risikoidentifikation und -quantifizierung	674
3.2 Riskosteuerung	676
3.2.1 Steuerung des Ausfallrisikos	679
3.2.2 Steuerung des Zinsänderungsrisikos	680
3.3 Risikokontrolle	683
3.4 Risikomanagement derivativer Finanzinstrumente	684
4. Zusammenfassung und Ausblick	685
Literaturhinweise	686

Johann Heinrich von Stein/Detlev Hummel

Frühwarnsysteme für die externe Bankbeobachtung – Bedarf und Entwicklungsansätze 687

1. Einleitung	689
2. Notwendigkeit externer Bankbeobachtung	689
2.1 Mehr Risiken und Bankenrisiken	689
2.2 Zur Situation in Deutschland	690

3. Externe Frühwarnsysteme für Kreditinstitute	691
3.1 Grundlagen	691
3.1.1 Begriff, Arten von Frühwarnsystemen	691
3.1.2 Empirisch-statistische Verfahren	692
3.1.3 Strategische Frühwarnsysteme	693
3.2 Ansätze und Entwicklungsstand	694
3.2.1 Ursachen und Begleiterscheinungen von Bankenkrisen	694
3.2.2 Stand und Erfahrungen in den USA	695
3.2.3 Zur Analysepraxis in Deutschland	700
4. Entwicklungslinien externer Bankenanalyse	703
4.1 Verbesserung der Informationsbasis	703
4.2 Bereiche für Frühwarnsystem-Elemente	704
4.3 Szenariotechniken und neuronale Netze	705
4.4 Zukunftsorientierte Banken-Ratings	707
5. Schlußbemerkung	708
Literaturhinweise	709

Bernd Rolfes

Das Elastizitätskonzept der Zinsrisikosteuerung	711
1. Ansätze zur bankbetrieblichen Zinsrisikoanalyse	713
2. Analyse des Zinsänderungsrisikos mit dem Elastizitätskonzept	716
2.1 Grundlagen des Elastizitätskonzepts	716
2.2 Elastizitätsberechnung mit Hilfe der Regressionsanalyse	718
2.3 Das dynamische Elastizitätskonzept	720
3. Steuerung des Zinsänderungsrisikos mit dem Elastizitätskonzept	725
3.1 Zinsrisikomanagement mit Finanzinnovationen	725
3.2 Dynamisches Hedging mit Swaps	728
3.3 Zusammenfassung	732
Literaturhinweise	733

Jürgen Krumnow

Derivative Instrumente – Implikationen für Bankcontrolling und -organisation	735
1. Entwicklung des Geschäfts in Derivaten	737
2. Die Risiken derivativer Finanzinstrumente	740
3. Die Herausforderungen für das Bankcontrolling	744
3.1 Bewertung der Derivate als Voraussetzung für eine interne Performancemessung	744
3.2 Risikomessung und -steuerung	746
3.3 Behandlung der Derivate im externen Rechnungswesen	748
4. Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte des Handels in Derivaten	750
4.1 Mindestanforderungen an die Organisationsstruktur des Handels	750
4.2 Organisationsstruktur des Handels	751
4.3 Organisation des Risikocontrolling	752

5. Schlußfolgerungen und Ausblick	754
Literaturhinweise	755
<i>Manfred Steiner/Max Padberg</i>	
Neuere Finanzprodukte zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos	757
1. Einleitung	759
2. Das Management von Zinsänderungsrisiken	759
2.1 Das Zinsänderungsrisiko als banktypisches Erfolgsrisiko	759
2.2 Die Quantifizierung des Zinsänderungsrisikos in Banken als Grundlage der Steuerung	760
3. Innovative Instrumente zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos	761
3.1 Kassainstrumente	761
3.1.1 Floater	761
3.1.2 Asset Backed Securities	762
3.2 Termininstrumente	762
3.2.1 Unbedingte Termingeschäfte	763
3.2.1.1 Forward Rate Agreements	763
3.2.1.2 Interest Rate Futures	764
3.2.2 Bedingte Termingeschäfte	768
3.2.2.1 Zinsoptionsscheine	769
3.2.2.2 Rentenoptionen	769
3.2.2.3 Optionen auf Interest Rate Futures	770
3.2.2.4 Zinsoptionen	771
3.2.3 Swaps	773
3.2.3.1 Zinsswaps	773
3.2.3.2 Swaptions	774
4. Zusammenfassung	775
Literaturhinweise	778
<i>Karl Scheidl</i>	
Eigenkapitalorientierte Solvenznormen	779
1. Eigenkapital und Solvenzsicherung	781
2. Zur Entwicklung bankaufsichtsrechtlicher Solvenznormen	782
3. Die Eigenkapitalunterlegung der Risikoaktiva	783
3.1 Das haftende Eigenkapital nach §10 KWG	783
3.2 Die Risikoaktiva und der Aufbau des Grundsatzes I	787
4. Zur Steuerung der risikoadäquaten Eigenkapitalausstattung	791
Literaturhinweise	796
Anhang	798
<i>Hermann Groß/Martin Knippschild</i>	
Aufsichtsrechtliche Risikonormen für Preisrisiken	805
1. Harmonisierung der aufsichtsrechtlichen Normen zur Limitierung von Preisrisiken	807

2.	Grundzüge der aufsichtsrechtlichen Normen zur Begrenzung der Preisrisiken . . .	810
2.1	Grundsatz Ia	810
2.2	EU-Kapitaladäquanzrichtlinie/Basler Marktrisiko-Konsultationspapier	811
2.3	Basler „Zinsrisiko-Konsultationspapier“ zur Messung der allgemeinen Zinsrisiken im kommerziellen Geschäft	813
3.	Aufsichtsrechtliche Verfahren zur Messung der Preisrisiken	814
3.1	Zinsänderungsrisiken	814
3.1.1	Grundsatz Ia	814
3.1.2	EU-Kapitaladäquanzrichtlinie	817
3.1.2.1	Ermittlung der spezifischen Risiken im Zinsbereich	817
3.1.2.2	Ermittlung des allgemeinen Marktrisikos im Zinsbereich	818
3.1.3	Vergleich der EU-Norm für allgemeine Zinsänderungsrisiken mit dem derzeitigen Grundsatz Ia	824
3.2	Aktienkursrisiken	827
3.2.1	Grundsatz Ia	827
3.2.2	EU-Kapitaladäquanzrichtlinie	828
3.2.2.1	Ermittlung des spezifischen Risikos im Aktienbereich	828
3.2.2.2	Ermittlung des allgemeinen Marktrisikos im Aktienbereich	829
3.2.3	Vergleich der EU-Norm für allgemeine Aktienkursrisiken mit dem derzeitigen Grundsatz Ia	829
3.3	Währungsrisiken	830
3.3.1	Grundsatz Ia	830
3.3.2	EU-Kapitaladäquanzrichtlinie	831
4.	Ausblick: Konsequenzen der EU-Kapitaladäquanzrichtlinie	834
	Literaturhinweise	835

Klaus Spremann

	Das Management von Währungsrisiken	837
1.	Einleitung	839
1.1	Risikomanagement im Wandel	839
1.2	Berechenbarkeit, Zufälligkeit und Ungewißheit der Paritäten	840
1.3	Fünf betroffene Ergebnisgrößen	841
1.4	Aufgaben des Währungsrisikomanagements	842
1.5	Das weitere Vorgehen	842
2.	Definition	842
2.1	Der freie Cash-flow als Grundlage des Währungsrisikomanagements	843
2.2	Definition des Begriffs der Währungsrisiken	845
2.3	Die Geschäftsplanung als Auslöser von Währungsrisiken	846
2.4	Die Wahl der Basiswährung durch Shareholder	847
2.5	Indirekte Währungsrisiken verstärken direkte Währungsrisiken oder schwächen sie ab	848
3.	Management von Währungsrisiken	850
3.1	Identifikation von Währungsrisiken	850

3.2 Vermeiden, weitergeben oder diversifizieren?	851
3.3 Kontingenzplan	851
4. Methodische Grundlagen	853
4.1 Übersicht	853
4.2 Technische Risiken	854
4.3 Finanzielle Risiken	856
4.4 Für das Tragen von Währungsrisiken kann keine Prämie erwartet werden	858
4.5 Wer trifft die Portfolioentscheidung?	859
4.6 Research auch bei Informationseffizienz?	861
Literaturhinweise	862

Anton Schmoll

Strukturanalyse von Ausfallrisiken im Kreditportefeuille	863
1. Einleitung	865
1.1 Kreditgeschäft ist Risikogeschäft	865
1.2 Risikopolitik im Kreditgeschäft	865
2. Grundlagen der Strukturanalyse des Kreditportefeuilles	868
2.1 Informationssystem für die Risikoanalyse und Risikosteuerung	868
2.2 Auswertungsbeispiele für Strukturanalysen	870
3. Bonitäts- und Risikoklassensysteme	873
3.1 Funktionen von Bonitäts- und Risikoklassensystemen	873
3.2 Elemente und Merkmale	874
3.3 Einstufungs- und Beurteilungskriterien	875
3.3.1 Bilanzbonität	875
3.3.2 Unternehmenssituation/Unternehmensentwicklung	876
3.3.3 Kontoführung	879
3.3.4 Kreditsicherheiten	879
4. EDV-Unterstützung bei der Risikoanalyse	880
4.1 Das EDV-gestützte Frühwarnsystem	880
4.2 Der EDV-gestützte Katalog von Risikoindikatoren	882
5. Zusammenfassung	885
Literaturhinweise	886

Bernd Rudolph

Ansätze zur Kalkulation von Risikokosten für Kreditgeschäfte	887
1. Kreditentscheidungen	889
1.1 Einzelkredit- und Portefeuilleentscheidungen	889
1.2 Kreditanlässe und Kreditlaufzeiten	891
1.3 Beurteilung von Kreditrisiken	893
2. Die Kalkulation von Risikokosten	894
2.1 Einzelkreditentscheidungen	895

2.2 Kreditprogrammentscheidungen	896
2.3 Marktorientierte Verfahren	896
3. Risikokosten auf der Basis des Optionspreismodells	898
3.1 Der Optionscharakter von Finanztiteln	898
3.2 Die Bewertung von Aktien und Zerobonds	898
3.3 Anwendung der Black- und Scholes-Formel	901
3.4 Die Darstellung komplexer Finanzierungstitel	903
Literaturhinweise	903

Steven H. Disman

Standardisierte Kreditentscheidungen im Privatkundengeschäft	905
1. Einleitung	907
2. Abgrenzung und Definition	909
3. Entscheidungsprozeß bei der Kreditvergabe	910
3.1 Weitere Entscheidungshilfen	910
4. Arten von Kreditscore	912
4.1 Andere Anwendungen	912
5. Score-Entwicklung	913
6. Implementierung des Kreditscores	915
7. Handhabung des Scores	917
8. Schlußfolgerung	918

Eberhard Seidel

Ökologisches Risikocontrolling	921
1. Begriffliche Vorbemerkung	923
2. Zwei grundsätzlich zu unterscheidende Auslagen bankbetrieblicher ökologischer Zielsetzung und Risikokonzeption	923
2.1 Weite Auslage	923
2.2 Enge Auslage	924
2.3 Zusammenschau beider Auslagen	925
3. Ökologisches Risikocontrolling im ökonomischen Zuschnitt	928
3.1 Alle Bankrisiken haben eine ökologische Komponente	928
3.2 Ökologisch gespeiste Erfolgsrisiken	929
3.3 Ökologisch orientierte Risikopolitik	929
4. Die Instrumente des bankbetrieblichen Risikocontrolling	932
4.1 Vorbemerkung	932
4.2 Checklisten	932
4.3 Prüfraster für Umweltrisiken und Scoring-Ansätze	936
4.4 Umweltberichte und Öko-Bilanzen	937
4.5 Umweltkennzahlen-Systeme	937
4.6 Umweltbetriebsprüfung (Audit) nach Maßgabe der Verordnung (EWG) von 29.6.1993	937
4.7 Ergänzende und abschließende Hinweise	940

5. „Instrumentengestütztes“ ökologisches Risikocontrolling	942
6. Ausblick	944
Literaturhinweise	944
Stichwortverzeichnis	947