

Inhaltsübersicht

Einleitung

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

Erster Teil

Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controlling	5
--	---

A. Die Aufgaben und Instrumente des Controlling in Kreditinstituten	5
B. Die Einbindung des Controlling in die Strukturorganisation von Kreditinstituten	26
C. Der Einführungsprozeß des Controlling	40

Zweiter Teil

Grundlagen der Margenkalkulation im Konzept des ertragsorientierten Bankmanagements	45
--	----

A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	47
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	57
C. Praxismodelle der Marktzinsmethode	142
D. Konzeption der Nettomargenkalkulation	219

Dritter Teil

Ein integriertes Managementkonzept zur ertragsorientierten Banksteuerung	277
---	-----

A. Elemente, Prinzipien und Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	277
B. Rentabilitäts-Management	284
<u>C. Risiko-Management</u>	514
D. Integration von Rentabilitäts- und Risiko-Management im Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	755

<i>Literaturverzeichnis</i>	863
-----------------------------------	-----

<i>Stichwortverzeichnis</i>	891
-----------------------------------	-----

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
Erster Teil	
Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controlling	5
A. Die Aufgaben und Instrumente des Controlling in Kreditinstituten	5
I. Der Aufgabenwürfel im Bank-Controlling	6
1. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur	7
a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie	8
b) Kundenorientierte Profit-Center-Organisation	9
c) Institutionalisierte Controlling-Zyklus	11
d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem	12
2. Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im bankbetrieblichen Steuerungsprozeß	13
a) Ziel- und Problemanalyse	14
b) Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen	16
c) Kontrolle und Abweichungsanalyse	17
3. Moderation von Bank-Managemententscheidungen nach den Grundsätzen ertragsorientierter Banksteuerung	19
a) Portfolio-Management	19
b) Bilanzstruktur-Management	21
c) Budget-Management	22
II. Instrumente und Techniken des Bank-Controlling	23
B. Die Einbindung des Controlling in die Strukturorganisation von Kreditinstituten	26
I. Der Grundsatz der Kundenorientierung in der Bankorganisation	27
II. Die Organisation von Controlling-Systemen in Kreditinstituten	30
1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben	31
2. Hierarchische Einordnung des Controlling	36
C. Der Einführungsprozeß des Controlling	40
<i>Literaturhinweise</i>	43

Zweiter Teil

Grundlagen der Margenkalkulation im Konzept des ertragsorientierten

Bankmanagements	45
A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	47
I. Die Steuerungsfunktion der Marge	47
II. Das konzeptionelle Anforderungsprofil	48
1. Das Postulat der grenznutzenorientierten Einzelbewertung	48
2. Das Postulat der "richtigen" Ergebnisinformation	49
3. Das Postulat der integrierten Ergebnisrechnung	51
III. Praktische Zusatzanforderungen	52
1. Die Akzeptanz der Ergebnisinformation	52
2. Die Abstimmung mit der Gewinn- und Verlustrechnung	54
3. Kosten-/Nutzenaspekte der Margenkalkulation	55
<i>Literaturhinweise</i>	56
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	57
I. Das traditionelle Zinsverrechnungskonzept	57
1. Systemmerkmale traditioneller Methoden	57
a) Die Zinsertragsbilanz als Grundlage	57
b) Horizontale Verknüpfung von Aktiva und Passiva	62
2. Pool- und Schichtenbilanzmethode	63
a) Pool-Methode	63
b) Schichtenbilanz-Methode	67
3. Kritische Würdigung	75
<i>Literaturhinweise</i>	77
II. Die Markt zinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungszinsmodell	78
1. Das Grundkonzept der Marktzinzmethode	78
2. Ergebnisspaltung im Marktzinnsmodell	81
a) Der Strukturbeitrag als Transformationskomponente des Zinsüberschusses	81
(1) Isolierung des Zinserfolgs aus der Fristentransformation	81
(2) Erfassung der Zinsüberschußkomponenten aus der Währungstransformation	89

b)	Die Erweiterung des Zinsüberschußkalküls um den Konditionsbeitrag	93
(1)	Konditionsbeiträge im Aktiv- und Passivgeschäft	93
(2)	Modifizierung der passivischen Konditionsbeiträge durch Kosten der Mindestreservehaltung	98
c)	Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen	103
3.	Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode	110
a)	Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen	111
b)	Ermittlung und Zurechnung von Erfolgsbeiträgen im Wertpapiergeschäft	118
c)	Das Äquivalenzproblem bei variabel- und festverzinslichen Geschäften	128
III.	Grenzen der Marktzinsmethode	136
	<i>Literaturhinweise</i>	140
C.	Praxismodelle der Marktzinsmethode	142
I.	Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung	142
1.	Methoden der Effektivzinsrechnung	142
a)	Überblick über die Verfahren	142
b)	Der Effektivzins nach PAngV und AIBD	148
c)	Kritische Würdigung	154
2.	Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung als Sonderproblem	157
a)	Problemstellung	157
b)	Disagioabgrenzung mit Hilfe der Internen Zinsfußmethode	158
c)	Verknüpfung zwischen bilanzieller und effektivzinskonstanter Disagioabgrenzung	165
3.	Ein durchgängiges Effektivzinsbeispiel für die marktzinsorientierte Margenkalkulation	167
II.	Mathematische Ansätze zur Kalkulation effektiver Konditionsmargen	169
1.	Barwertkalküle als Grundlage der zweistufigen Modellansätze	170
a)	Konstruktion zahlungsstrukturkongruenter Opportunitäts- bzw. Gegengeschäfte	170
b)	Verwendung von zinsstrukturspezifischen Abzinsfaktoren	173
2.	Verrentungskonzeptionen zur periodischen Zinsüberschuß- und Margenkalkulation	182

a) Die DEZ-Methode nach McKinsey	182
b) Der Ansatz von Sievi et al.	185
c) Die kapitalstrukturkongruente Verrentungskonzeption als konsequentes Marktzinnsmodell	187
3. Die Verknüpfung von Barwertkalkül und Verrentungskonzeption in einem Simultanansatz	191
III. Die Behandlung von Leistungsstörungen im Marktzinnsmodell	203
<i>Literaturhinweise</i>	218
D. Konzeption der Nettomargenkalkulation	219
I. Risikokosten als Margenkomponente	220
1. Grundlagen und Anforderungen an die Risikokostenkalkulation	220
a) Zur Frage der Zurechnung von Risikokosten im Einzelgeschäft	220
b) Die Ist-Risikokosten als Deckungsbasis für die Kalkulation	222
c) Anforderungen an die zu kalkulierenden Standard-Risikokosten	224
2. Traditionelle Verfahren der Risikokostenkalkulation	227
a) Zustandsspezifische Verfahren	227
b) Kreditartenspezifische Verfahren	229
c) Geschäftsfeldspezifische Verfahren	230
3. Der markt-deduzierte Risikokostenansatz als modernes Kalkulationsverfahren	232
a) Konzeptionelle Grundlagen	232
(1) Begriff und Anspruch markt-deduzierter Risikokosten	232
(2) Differenzierung in marktbezogene und institutsbezogene Kalkulationsbereiche	234
(3) Differenzierung zwischen Mengen- und Wertkomponente der Risikokosten	235
b) Ermittlung marktbezogener Ausfallrisikoinformationen	237
(1) Ermittlung der Mengenkomponekte	237
(2) Ermittlung der Wertkomponente	241
c) Ableitung institutsspezifischer Risikokostenmargen	244
(1) Transformation marktbezogener Risikoinformationen in zukunftsorientierte Standard-Risikoraten	244
(2) Modifikation der segmentspezifischen Standard-Risikoraten in einzelgeschäftsbezogene Margenbestandteile	250
II. Betriebskosten und Provisionserlöse als Margenkomponente	253
1. Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkostenrechnung	253

2. Die moderne Standard-Einzelkostenrechnung	261
a) Elemente des Rechnungskonzepts	261
b) Ablaufstufen der Standard-Einzelkostenrechnung	262
c) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel	268
3. Die Zurechnung von Provisionserträgen	269
III. Nettomargenkalkulation im Marktinzinsmodell	270
<i>Literaturhinweise</i>	275

Dritter Teil

Ein integriertes Managementkonzept zur ertragsorientierten Banksteuerung 277

A. Elemente, Prinzipien und Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	277
B. Rentabilitäts-Management	284
I. Konzeption eines integrierten Kennzahlensystems für das Rentabilitäts- Management	284
1. ROI-Analyse mit Hilfe von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	285
a) Marktergebnis, Risikoergebnis und Produktivitätsergebnis als Komponenten des Kundengeschäftsergebnisses	285
b) Der "Ergebniswürfel" und seine Auswertungsdimensionen	289
(1) Das Würfelmodell	289
(2) Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungs- rechnungen	295
(a) Geschäftsstellenrechnung	296
(b) Geschäftsartenrechnung	302
(c) Konto- und Kundenkalkulation	306
(3) ABC-analytische Aufbereitung der Daten	310
c) Integration des "Ergebniswürfels" in das Gesambankergebnis	317
(1) Überführung der Kundengeschäftsergebnisse in das Betriebsergebnis Kundengeschäft	319
(2) Ergänzung um die Ergebnisbereiche des Nicht-Kunden- geschäfts	320
(3) Overheadkosten und Betriebsergebnis Gesamtbank	327
2. ROI-Analyse mit Hilfe gesamtbankbezogener externer Daten	328
a) Komponenten externer ROI-Analysen	328
(1) Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung	329

(2) Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Analysen	332
b) Die ROI-Kennzahlenhierarchie für die Gesamtbank	334
(1) Das Grundschema	334
(2) Vertikale Erweiterungen und Modifikationen	349
c) Strukturkennzahlen im ROI-Konzept	353
3. Abstimmung der gesamtbankbezogenen Ergebnis-Systematik mit den Kennzahlen des "Ergebniswürfels"	355
<i>Literaturhinweise</i>	359
II. Bestimmung von Mindestgewinn und Mindestmargen im Rentabilitäts- Management	360
1. Die Planung des strukturellen Gewinnbedarfs	360
a) Determinanten des Gewinnbedarfs	361
(1) Determinanten des Reingewinnbedarfs	362
(2) Determinanten des a.o. Risikodeckungsbedarf	363
(3) Determinanten des Betriebskostendeckungsbedarfs	364
b) Die Ermittlung des Gewinnbedarfs von Kreditinstituten	365
(1) Der Eigenkapitalbedarf als Determinante des Reingewinn- bedarfs	366
(a) Eigenkapitalbedarfsrechnungen bei konstanten Strukturwerten	366
(b) Der Einfluß von Strukturwertänderungen auf den Eigenkapitalbedarf	370
(2) Der Zusammenhang zwischen Eigenkapital- und Reingewinnbedarf	377
(3) Umrechnung des Reingewinnbedarfs in steuerungs- relevante ROI-Kennzahlen	380
(a) Verknüpfung von Mindest-Eigenkapitalrentabilität und Mindest-Bruttomarge Kundengeschäft	380
(b) Formelanhang zur Ermittlung der Mindest- Eigenkapitalrentabilität	384
c) Abstimmung zwischen Gewinnbedarf und Gewinnpotential	387
2. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche	390
a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation	392
(1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen	392
(2) Kalkulation von Overhead- und Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge	395

b)	Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbank- bezogener Sollmargen	399
(1)	Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage	399
(2)	Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Sollmargen	402
c)	Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz	410
	<i>Literaturhinweise</i>	412
III.	Bestimmung von Ertragspotentialen im Rentabilitäts-Management	413
1.	Die Planung der strategischen Positionierung von Kreditinstituten	413
a)	Der Strategiewürfel	413
b)	Prozeß und Methoden der strategischen Portfolio-Planung	418
(1)	Elemente des strategischen Planungsprozesses	418
(2)	Konzeption eines Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken- Portfolios für Kreditinstitute	422
(3)	Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve	428
2.	Die geschäftspolitische Umsetzung der strategischen Portfolio-Planung	433
a)	Detaillierung von Handlungsalternativen und Zielkriterien	433
b)	Produktpolitische Entscheidungen als ein Beispiel für die Konkretisierung von Portfolio-Strategien	447
(1)	Der produktpolitische Entscheidungsprozeß	447
(2)	Identifikation produktpolitischen Handlungsbedarfs	450
(3)	Einsatz von Produktbewertungskalkülen zur Entschei- dungsunterstützung	453
	<i>Literaturhinweise</i>	463
IV.	Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	465
1.	Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus	465
2.	Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen	468
a)	Budgetierung und Budgetkontrolle	468
(1)	Zwecke und Grundsätze der Budgetierung	469
(2)	Prozeßstufen budgetärer Kontrollen	472
(3)	Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts- Management	475
b)	Der einfache Soll-/Istvergleich im Zinsüberschußbudget	480
c)	Der kombinierte Soll-/Istvergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten	489

<i>Literaturhinweise</i>	506
3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen	507
<i>Literaturhinweise</i>	513

C. Risiko-Management 514

I. Grundlagen des Risiko-Managements	514
1. Aufgaben und Bereiche des Risiko-Managements	514
2. Grundsätze des Risiko-Managements	518
3. Prozeß des Risiko-Managements im Überblick	521

<i>Literaturhinweise</i>	528
--------------------------------	-----

II. Das Management von Preisrisiken 529

1. Das Zinsänderungsrisiko und seine Steuerung	529
a) Begriff und Komponenten des Zinsänderungsrisikos	529
b) Die Quantifizierung von Zinsänderungsrisiken	532
(1) Zinsbindungs- und Zinselastizitätsbilanz als Analyseinstrumente für das Zinsspannenrisiko	532
(a) Das Konzept der Zinsbindungsbilanz	532
(b) Das Konzept der Zinselastizitätsbilanz	537
(c) Die Integration der Zinselastizität in das Konzept der Marktzinsmethode	545
(2) Berücksichtigung des Kurswertrisikos von Wertpapieranlagen	549
(a) Isolierte Quantifizierung des Kurswertrisikos mit Hilfe der Durationsanalyse	550
(b) Integration von Kurswertelastizität und bilanziellem Elastizitätsrisiko	553
(3) Kombinierte Strukturerefolgs- und Kurswertrechnungen	559
c) Die Steuerung des Zinsänderungsrisikos unter Berücksichtigung innovativer Finanzprodukte	566
(1) Die Eignung von Finanzinnovationen zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos	567
(a) Hedging mit Zinsswaps	567
(b) Hedging mit Zins-Futures	574
(c) Hedging mit Optionen und Caps	583
(2) Der neue Grundsatz Ia BAKred zur Begrenzung der Zinsänderungsrisiken aus Finanzinnovationen	588
d) Zusammenfassend: Kennzahlen für die Steuerung des Zinsänderungsrisikos	595

<i>Literaturhinweise</i>	600
2. Das Währungsrisiko und seine Steuerung	602
a) Grundlagen	602
(1) Begriff und Determinanten des Währungsrisikos	602
(2) Quantifizierung des Währungsrisikos in der Marktzinsmethode	609
b) Strukturergebnisvorlauf und Kurswertrisiko aus offenen Devisenpositionen	614
c) Klassische Risikobegrenzungsinstrumente für das Währungsrisiko	617
(1) Hedging- und Covering-Instrumente	617
(2) Begrenzung des Währungsrisikos über den Grundsatz Ia BAKred	627
d) Zusammenfassend: Kennzahlen für die Steuerung des Währungsrisikos	630
<i>Literaturhinweise</i>	631
3. Das Aktienkursrisiko und seine Steuerung	632
a) Grundlagen	632
(1) Begriff und Wesen des Aktienkursrisikos	632
(2) Die Risikodiversifikation im Rahmen der Portfoliotheorie	633
(3) Das Capital-Asset-Pricing-Modell	641
b) Hedging von Aktienkursrisiken mit neuen Instrumenten	649
(1) Hedging mit Aktienindex-Futures unter Berücksichtigung des Beta-Faktors	649
(2) Hedging mit Aktien- und Aktienindex-Optionen	653
(3) Begrenzung der Aktientermin- und -optionsrisiken über den Grundsatz Ia BAKred	659
c) Zusammenfassend: Kennzahlen zur Steuerung des Aktienkursrisikos	662
<i>Literaturhinweise</i>	663
III. Das Management des Ausfallrisikos	664
1. Grundlagen der Ausfallrisikosteuerung	664
a) Begriff und Wesen des Ausfallrisikos	664
b) Die Quantifizierung des Ausfallrisikos	665
2. Risikopolitische Ansätze zur Steuerung der risikobehafteten Aktivgeschäfte	666
a) Übersicht über die Ansätze und Instrumente der Risikosteuerung	666
b) Risikopolitische Instrumente des Kreditmanagements	669

(1) Ursachenbezogene Instrumente	669
(a) Einzelgeschäftsbezogene Instrumente	669
(b) Gesamtgeschäftsbezogene Instrumente	674
(2) Wirkungsbezogene Instrumente	675
(a) Aktive Instrumente	676
(b) Passive Instrumente	683
c) Risikopolitische Maßnahmen im Kreditmanagement	684
3. Zur Konzeption aufsichtsrechtlicher Risikobegrenzungsvorschriften	
und individueller Risikostrukturnormen	690
a) Der Grundsatz I BAKred	690
(1) Der allgemeine Aufbau der Risikonorm	690
(2) Die Regelungen zur Begrenzung der Ausfallrisiken	
aus Finanzinnovationen	693
(3) Ermittlung der notwendigen Eigenkapitalunterlegung	
von Finanzinnovationen für konkrete Beispiele	698
b) Vergleich des Grundsatzes I BAKred mit alternativen gesetzlichen	
Regelungen	706
(1) Der EG-Solvabilitätskoeffizient in Verbindung mit der	
EG-Eigenmittelrichtlinie	706
(2) Die schweizerischen Normen zur Begrenzung	
des Ausfallrisikos	713
c) Ableitung bankindividueller Risikonormen	716
4. Zusammenfassend: Kennzahlen zur Steuerung des Ausfallrisikos	718
<i>Literaturhinweise</i>	723
IV. Das Management von Liquiditätsrisiken	724
1. Arten und Determinanten des Liquiditätsrisikos	724
2. Die strukturelle Steuerung des Liquiditätsrisikos im Rahmen des	
Bilanzstruktur-Managements	727
a) Die liquiditätsorientierte Refinanzierungs- und Anlagepolitik	727
b) Steuerung der kapital- (liquiditäts-) orientierten Fristen-	
transformation über Liquiditätsgrundsätze	728
(1) Die Grundsätze II und III des BAKred als indirekte	
Liquiditätsnorm	728
(2) Direkte Liquiditätsnormen am Beispiel von Regelungen in	
Österreich und in der Schweiz	733
c) Die strukturelle Steuerung der Liquiditätsreserve	736
3. Die operative Finanzplanung unter Berücksichtigung von	
Ablaufbilanzen und Liquiditätsverrechnungen	739

a) Determinanten der operativen Liquiditätssteuerung	739
b) Aufbau und Inhalt der kurzfristigen Finanzplanung	742
c) Finanzbudgetierung und Liquiditätskontrollrechnungen	750
4. Zusammenfassend: Kennzahlen für die Steuerung der Liquiditätsrisiken	752
<i>Literaturhinweise</i>	754
D. Integration von Rentabilitäts- und Risiko-Management im Konzept ertrags- orientierter Banksteuerung	755
I. Prozeßstufen einer risikopolitischen Optimierung der Bilanzstruktur	755
1. Definition steuerungsrelevanter Risiko- und Rentabilitätskennzahlen	756
2. Diagnose der strukturellen Ausgangssituation mit Hilfe von Kennzahlenvergleichen	757
3. Optimierung der Bilanzstruktur mit Hilfe eines integrierten Systems von Risikonormen	763
a) Ableitung von Risikonormen	763
b) Durchsetzung der Risikonormen	768
II. Die Integration von Rentabilitäts- und Risikosteuerung als konkreter Anwendungsfall der linearen Planungsrechnung	772
1. Bilanzstrukturoptimierung mit Hilfe eines linearen Gesamtplanungs- modells	772
a) Bestimmungsfaktoren der optimalen Bilanzstruktur	773
b) Grundzüge eines linearen Optimierungsmodells	778
(1) Grundmodell (Modell 1)	778
(2) Erweiterung des Restriktionenkatalogs um geschäftsarten- spezifische Volumensober- und -untergrenzen (Modell 2)	787
(3) Erweiterung der Zielfunktion um die Strukturbeiträge der Geschäftsarten (Modell 3)	789
c) Parametrische Variations- und Sensitivitätsanalysen	792
<i>Literaturhinweise</i>	798
2. Bonus-/Malusysteme im erweiterten Marktzinsmodell	799
a) Abbildung von Engpässen im Marktzinsmodell	800
b) Bewertung von Kreditgeschäften im Eigenkapital-Engpaß	820
(1) Bonus- und Maluskomponenten im Eigenkapital-Engpaß	821
(2) Kalkulation des bonifizierten Konditionsbeitrags von Eigenkapitalzuführungen	822
(3) Eigenkapitalkosten als verrechnete Malus-Komponente im Konditionsbeitrag	830

c) Bewertung von Spareinlagen im horizontalen Finanzierungsengpaß	843
d) Break-Even-Analysen im Engpaßfall	852
<i>Literaturhinweise</i>	861
<i>Literaturverzeichnis</i>	863
<i>Stichwortverzeichnis</i>	891