

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
Symbolverzeichnis	XVIII
Einleitung	1
I. GRUNDZÜGE DES CONTROLLING IN SPARKASSEN	3
1. Begriff, Wesen und Aufgaben des Controlling in Kreditinstituten	3
11. Geschäftspolitische Rahmenbedingungen des Controlling	3
12. Begriff und Aufgaben des Controlling	5
13. Elemente einer Controlling-Konzeption	9
131. Situationsanalyse	9
132. Strategisches Controlling	10
133. Operatives Controlling	11
14. Controlling-Bereiche	12
141. Die Aufgliederung der Controlling-Funktion	12
142. Geschäftsstellen	14
143. Geschäftssparten	15
144. Kundengruppen	17
15. Controlling-Instrumente	18
151. Unternehmensplanung	18
152. Rechnungswesen	19
153. Berichtswesen	21
2. Die Bedeutung des Controlling für die Sparkassen	23
21. Die Einordnung der Sparkassen in die Systematik der Kreditinstitute	23
22. Zielsetzungen der Geschäftspolitik von Sparkassen	25
221. Historische Zielsetzungen der Geschäftspolitik	25
222. Der derzeitige öffentliche Auftrag	26
223. Die Notwendigkeit der Gewinnerzielung bei Sparkassen	27
2231. Der Mindesteigenkapitalbestand	27

2232. Rahmenbedingungen für die Bildung von Eigenkapital bei Sparkassen	28
2233. Die Bestimmung des Gewinnbedarfs von Sparkassen	30
23. Die Notwendigkeit des Controlling für Sparkassen	32
II. GRUNDTATBESTÄNDE UND KONZEPTE DER GESCHÄFTS- STELLENSTEUERUNG IN KREDITINSTITUTEN	34
1. Die Notwendigkeit der dezentralen Steuerung	34
2. Die Bedeutung der Geschäftsstellensteuerung innerhalb des Controlling	35
3. Konzepte der Geschäftsstellensteuerung	36
31. Die Profit-Center-Steuerung	36
311. Das Wesen der Profit-Center-Steuerung	36
312. Voraussetzungen der Profit-Center-Steuerung	38
3121. Die Geschäftsstelle als Profit-Center	38
3122. Die Bestimmung von Verrechnungspreisen	40
313. Traditionelle Methoden der Zinsverrechnung	42
3131. Die Pool-Methode	42
3132. Die Schichtenbilanzmethode	44
3133. Die Bilanzausgleichsmethode	47
314. Kritische Würdigung der Profit-Center-Steuerung	49
32. Die Komponentensteuerung	52
321. Erfolgskomponenten als Steuerungsgrößen	52
322. Die Bestimmung eines Bewertungsmaßstabes	53
3221. Die Restkostenanalyse	53
3222. Die Nettoerfolgsspannenrechnung	55
3223. Lineare Bewertungsmaßstäbe	56
323. Die Ergebnisbeitragsrechnung	57
324. Kritische Würdigung der Komponentensteuerung	58

III. DIE MARKTZINSMETHODE ALS NEUES INSTRUMENT DER EINZELGESCHÄFTSBEZOGENEN ERFOLGSERMITTLUNG IM WERTBEREICH DER KREDITINSTITUTE	60
1. Der Grundgedanke des Opportunitätsprinzips	60
2. Kennzeichnung der Marktzinsmethode als Instrument zur Bestimmung von Verrechnungspreisen im Rahmen der Profit-Center-Steuerung	61
3. Die Aufspaltung des Zinserfolges	65
31. Die Ermittlung von Konditionsbeiträgen	65
32. Die Ermittlung von Strukturbeiträgen	68
33. Die Addition von Konditions- und Strukturbeiträgen zum Gesamt- zinserfolg	73
4. Der Einfluß veränderlicher Zinsstrukturen auf Konditions- und Strukturbeiträge	76
41. Der Einfluß veränderlicher Zinsstrukturen auf Konditions- und Strukturbeiträge von Festzinsgeschäften	76
42. Der Einfluß veränderlicher Zinsstrukturen auf Konditions- und Strukturbeiträge variabel verzinslicher Geschäfte	77
5. Kritische Würdigung der Marktzinsmethode	78
51. Der Vollkommenheitsgrad des Geld- und Kapitalmarktes	78
52. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktpositionen	80
53. Die Notwendigkeit ergänzender Steuerungsmöglichkeiten der Zentrale	81
54. Die Überlegenheit der Marktzinsmethode gegenüber den tradi- tionellen Verfahren der Verrechnungszinsbestimmung	83
IV. DER PRAKTISCHE EINSATZ DER MARKTZINSMETHODE IM RAHMEN DER GESCHÄFTSSTELLENSTEUERUNG IN SPARKASSEN	86
1. Anforderungen an den praktischen Einsatz der Marktzinsmethode im Rahmen der Geschäftsstellensteuerung in Sparkassen	86

11. Die methodische Berücksichtigung des eingeschränkten Geld- und Kapitalmarktzuganges der Sparkassen	86
12. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktsätze für alle bilanzwirksamen Geschäfte der Geschäftsstellen	88
13. Die Synchronisierung von Entscheidungs- und Ergebnisrechnung	93
14. Akzeptanz seitens der Mitarbeiter	95
2. Die Aufteilung der Konditions- und Strukturbeiträge zwischen den Geschäftsstellen und der Zentrale	96
3. Die Bestimmung einer sparkassenspezifischen Zinsstrukturkurve	98
4. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktsätze für Festzinsgeschäfte	103
41. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktsätze für Festzinsgeschäfte mit konstanter Kapitalbasis	103
411. Beschreibung ausgewählter Festzinsgeschäfte mit konstanter Kapitalbasis	103
412. Die Zuordnung von Opportunitätszinssätzen	104
413. Der Wechseldiskontkredit als Sonderfall	105
414. Die Berücksichtigung der Mindestreservepflicht bestimmter Passivprodukte	107
42. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktsätze für Festzinsgeschäfte mit veränderlicher Kapitalbasis	108
421. Beschreibung ausgewählter Festzinsgeschäfte mit veränderlicher Kapitalbasis	108
422. Alternative Kongruenzkriterien der Opportunitätszinsbestimmung	109
4221. Beschreibung des der Analyse zugrundeliegenden Berechnungsbeispiels	109
4222. Die zahlungsstrukturkongruente Opportunitätszins- bestimmung	110
4223. Die kapitalstrukturkongruente Opportunitätszins- bestimmung	114

423. Die Ermittlung jährlicher Konditionsbeiträge und Konditionsbeitragsmargen	116
4231. Jährliche Konditionsbeiträge und Konditionsbeitragsmargen auf der Grundlage des kapitalstrukturkongruenten Ansatzes	116
4232. Jährliche Konditionsbeiträge und Konditionsbeitragsbeitragsmargen auf der Grundlage des zahlungsstrukturkongruenten Ansatzes	117
42321. Der Ansatz nach Kosmider	117
42322. Der Ansatz nach Fleisch, Piaskowski, Sievi	119
42323. Der Ansatz nach Kottisek	119
4233. Kritischer Vergleich der alternativen Verfahren zur Bestimmung jährlicher Konditionsbeiträge und Konditionsbeitragsmargen	121
424. Die Steuerungsrelevanz jährlicher Konditionsbeiträge und Konditionsbeitragsmargen	125
43. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktsätze für Festzinsgeschäfte mit Kündigungs- oder Sondertilgungsrechten	129
431. Die Beschreibung ausgewählter Festzinsgeschäfte mit Kündigungs- oder Sondertilgungsrechten	129
432. Erfolgsauswirkungen von Kündigungsrechten zum Zeitpunkt der Kündigung	130
4321. Erfolgsauswirkungen von Kündigungsrechten am Beispiel eines Aktivgeschäftes	130
4322. Erfolgsauswirkungen von Kündigungsrechten am Beispiel eines Passivgeschäftes	132
4323. Eigene Inhaberschuldverschreibungen als Sonderfall	133
433. Die Bewertung von Kündigungsrechten zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses	134
44. Praxisverfahren der Opportunitätszinsbestimmung in Sparkassen	137
441. Die Dominanz der Zinsbindungskongruenz im Tagesgeschäft der Sparkassen	137

442. Darstellung des Kalkulationsverfahrens anhand des Berechnungsbeispiels	138
443. Analyse der Abweichungen zwischen dem zinsbindungs- und den strukturkongruenten Ansätzen	139
444. Kritische Würdigung der Praxisverfahren	141
5. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktopportunitäten für variabel verzinsliche Geschäfte	142
51. Die Beschreibung ausgewählter variabel verzinslicher Geschäfte	142
52. Die Bedeutung variabel verzinslicher Geschäfte für Sparkassen	143
53. Anforderungen an die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktopportunitäten für variabel verzinsliche Geschäfte	144
531. Zinsänderungsrisikofreiheit bei Durchführung der Geld- und Kapitalmarktopportunitäten als Gegengeschäfte	144
532. Optimale Ergebnisse im Rahmen der Profit-Center-Steuerung	145
533. Akzeptanz des Äquivalenzkriteriums seitens der Profit-Center	146
534. Wirtschaftlichkeit der Datenbereitstellung	147
54. Alternative Äquivalenzkriterien zur Bestimmung von Geld- und Kapitalmarktopportunitäten für variabel verzinsliche Geschäfte	148
541. Überblick über die alternativen Äquivalenzkriterien	148
542. Das Äquivalenzkriterium der Kapitalbindungskongruenz	150
5421. Gesamtbestandsorientierte Kapitalbindungskongruenz	150
5422. Einzelgeschäftsorientierte Kapitalbindungskongruenz	151
54221. Wirtschaftliche Betrachtungsweise	151
54222. Juristische Betrachtungsweise	153
5423. Kritische Würdigung des Kapitalbindungskriteriums	154
543. Das Äquivalenzkriterium der Zinsbindungskongruenz	156
5431. Juristische Betrachtungsweise	156
5432. Wirtschaftliche Betrachtungsweise	156
5433. Kritische Würdigung des Zinsbindungskriteriums	158

544. Das Äquivalenzkriterium der Zinselastizitätskongruenz	160
5441. Der Ansatz der Zinsanpassungskongruenz nach Rolfes/Schierenbeck	160
54411. Darstellung	160
54412. Kritische Würdigung	163
5442. Das Gesamtreagibilitätsmodell des Westfälisch- Lippischen Sparkassen- und Giroverbandes	165
54421. Darstellung	165
54422. Kritische Würdigung	168
5443. Der Ansatz dispositiver Zinselastizitäten	169
54431. Der Begriff der dispositiven Zinselastizität	169
54432. Determinanten der dispositiven Zinselastizität	171
54433. Die Bestimmung des Opportunitätszinses	173
54434. Kritische Würdigung	175
545. Zusammenfassung der Ergebnisse	177
6. Die Bestimmung äquivalenter Geld- und Kapitalmarktopportunitäten für unverzinsliche Bilanzpositionen	179
61. Die Beschreibung ausgewählter unverzinslicher Bilanzpositionen	179
62. Opportunitätszinsbestimmung für Sachanlagen und Eigenkapital	180
63. Opportunitätszinsbestimmung für Barreserven	182
V. ERWEITERUNG DER GESCHÄFTSSTELLENERFOLGS- RECHNUNG UM ERFOLGSKOMPONENTEN DES BETRIEBS- UND RISIKOBEREICHES	188
1. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Geschäftsstellenerfolgs- rechnung	188
2. Traditionelle Verfahren der Kostenrechnung in Kreditinstituten	190
21. Entwicklungsgeschichte der Kosten- und Erlösrechnung in Sparkassen	190
22. Kostenartenrechnung	192

23. Kostenstellenrechnung	193
24. Kostenträgerrechnung	195
25. Kritische Würdigung	196
3. Einsatz der Standardkostenrechnung in der bankbetrieblichen Einzel- geschäftskalkulation	197
31. Die Ermittlung von Standardeinzelkosten	197
311. Begriff und Wesen der Standardeinzelkostenrechnung	197
312. Ablaufphasen der Standardeinzelkostenrechnung	199
3121. Erstellung der Produktliste	199
3122. Beschreibung der Geschäftsprozesse	202
3123. Erhebung der Zeit- und Mengengerüste	204
3124. Produktkalkulation	207
313. Kritische Würdigung	208
32. Die Ermittlung von Standardrisikokosten	210
321. Begriff und Wesen der Standardrisikokosten	210
322. Die Bildung von Risikoklassen	212
323. Darstellung praxisorientierter Klassifizierungskriterien	214
3231. Die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers	214
3232. Die Werthaltigkeit der gestellten Sicherheiten	216
3233. Die Qualität des Managements	217
324. Die Berechnung der Standardrisikokostensätze	218
33. Die Ermittlung von Eigenkapitalkosten	220
331. Die Bestimmung einer angemessenen Eigenkapitalrendite	220
332. Darstellung ausgewählter Verfahren zur Ermittlung von Eigenkapitalkosten	222
3321. Die Ermittlung von Eigenkapitalkosten auf der Grundlage des Verhältnisses Eigenkapital zu Geschäftsvolumen	222
3322. Die Ermittlung von Eigenkapitalkosten auf der Grundlage des Grundsatzes I BAK	223
3323. Die Ermittlung von Eigenkapitalkosten im Engpaßfall	224
333. Kritische Würdigung	226

4. Entwicklung eines praxisorientierten Deckungsbeitragsschemas für die Geschäftsstellenerfolgsrechnung	228
41. Die Summe der Konditionsbeiträge als Ausgangsgröße	228
42. Die Berücksichtigung von Risikokosten	229
43. Die Bedeutung von Eigenkapitalkosten in der Profit-Center-Rechnung	230
44. Die Berücksichtigung von Provisionen und Gebühren	232
45. Die Berücksichtigung zentraler Produktkosten	232
46. Die Berücksichtigung dezentraler Kosten	233
47. Die Deckungsbeitragsstufen im Überblick	235
5. Die Durchführung von Abweichungsanalysen	237
51. Ermittlung und Interpretation des Marktergebnisses	237
52. Ermittlung und Interpretation des Risikoergebnisses	239
53. Ermittlung und Interpretation des Produktivitätsergebnisses	240
VI. GESCHÄFTSSTELLENSTEUERUNG IM RAHMEN EINER KUNDENGRUPPENORIENTIERTEN VERTRIEBSKONZEPTION	241
1. Begriff und Wesen einer kundengruppenorientierten Vertriebskonzeption	241
2. Entwicklung einer kundengruppenorientierten Vertriebskonzeption	243
21. Zielgruppensegmentierung und Zuordnung von Kundenverantwortlichkeiten	243
22. Die Festlegung der Profit-Center	245
3. Auswirkungen auf die Geschäftsstellensteuerung	248
31. Analyse der Leistungsverflechtungen zwischen den kundenbetreuenden Organisationseinheiten	248
311. Leistungsverflechtungen zwischen Geschäftsstellen und Zielgruppenberatern	248
312. Leistungsverflechtungen zwischen Geschäftsstellen und Spezialberatern	250
313. Leistungsverflechtungen zwischen Zielgruppen- und Spezialberatern	250
314. Leistungsverflechtungen zwischen Geschäftsstellen	251

32. Berücksichtigung der Leistungsverflechtungen in der Profit-Center-Rechnung	251
321. Leistungsverflechtungen zwischen den Profit-Centern	251
3211. Ergebnisverrechnung	251
3212. Mehrfachverrechnung	252
322. Sonstige Leistungsverflechtungen	253
Zusammenfassung	255
Literaturverzeichnis	261

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Aufbau einer ganzheitlichen Controlling- und Vertriebskonzeption	9
Abb. 2: Der "Ergebniswürfel"	13
Abb. 3: Das Bankensystem in der Bundesrepublik Deutschland	24
Abb. 4: Pretiales Koordinationsmodell	37
Abb. 5: Modellbilanz einer Geschäftsstelle mit Einlagenüberhang	41
Abb. 6: Vereinfachte Bilanz eines Kreditinstitutes	42
Abb. 7: Geschäftsstellenerfolgsrechnung auf der Grundlage der Poolmethode	43
Abb. 8: Bilanzschichtung nach dem Rentabilitätsprinzip	45
Abb. 9: Teilzinsspannenrechnung auf der Grundlage der Schichtenbilanzmethode	46
Abb. 10: Geschäftsstellenerfolgsrechnung auf der Grundlage der Schichtenbilanzmethode	47
Abb. 11: Ermittlung des Geschäftsstellenerfolges mit Hilfe der Bilanzausgleichsmethode	48
Abb. 12: Gleichbewertungen der Restkostenanalyse	54
Abb. 13: Gleichbewertungen der Nettoerfolgsspannenrechnung	56
Abb. 14: Der Geld- und Kapitalmarkt im weiteren und im engeren Sinne	63

Abb. 15:	Die Bestimmung von Konditionsbeiträgen am Beispiel der Modellsparkasse 1	66
Abb. 16:	Die Bestimmung von Strukturbeiträgen am Beispiel der Modellsparkasse 2	69
Abb. 17:	Normale und inverse Zinstruktur	70
Abb. 18:	Die Bestimmung von Strukturbeiträgen bei inverser Zinsstrukturkurve	71
Abb. 19:	Die Bestimmung von Strukturbeiträgen bei normaler Zinsstrukturkurve	72
Abb. 20:	Addition von Konditions- und Strukturbeiträgen zum Gesamtzinserfolg	74
Abb. 21:	Bilanzsummenvergleich zwischen den Großbanken und den Sparkassen	87
Abb. 22:	Ausgewählte bilanzwirksame Geschäfte von Sparkassen	89
Abb. 23:	Typologisierung der von den Geschäftsstellen betriebenen Geschäften	91
Abb. 24:	Zurechnungskonzepte im Falle höherer Passivsätze	100
Abb. 25:	Sparkassenspezifische Zinsstrukturkurve	101
Abb. 26:	Opportunitätszinssätze für Wechseldiskontkredite	106
Abb. 27:	Berechnungsbeispiel	110
Abb. 28:	Die Konstruktion einer zahlungsstrukturkongruenten Opportunität	111
Abb. 29:	Die Bestimmung von Zerobond-Abzinsungsfaktoren	113
Abb. 30:	Die Konstruktion einer kapitalstrukturkongruenten Opportunität	114

Abb. 31:	Die Berechnung von Forward-Rates	117
Abb. 32:	Zusammenfassung der Ergebnisse der alternativen Verrentungskonzeptionen	121
Abb. 33:	Wiederanlage des Konditionsbeitragsbarwertes in 1- und 2-Jahresgeld nach Flesch, Piaskowski, Sievi	122
Abb. 34:	Wiederanlage des Konditionsbeitragsbarwertes in 1- und 2-Jahresgeld nach Kottisek	123
Abb. 35:	Alternative Zinsentwicklungen	135
Abb. 36:	Entwicklung des effektiv gebundenen Kapitals	140
Abb. 37:	Alternative Äquivalenzkriterien der Opportunitätszinsbestimmung für variabel verzinsliche Geschäfte	149
Abb. 38:	Opportunitätszinsbestimmung nach dem Kapitalbindungskriterium bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise	152
Abb. 39:	Opportunitätszinsbestimmung nach dem Kapitalbindungskriterium bei juristischer Betrachtungsweise	154
Abb. 40:	Opportunitätszinsbestimmung nach dem Zinsbindungskriterium bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise	157
Abb. 41:	Opportunitätszinsbestimmung für variabel verzinsliche Geschäfte nach Rolfes/Schierenbeck	161
Abb. 42:	Auswirkungen von Marktziinsänderungen auf den Zahlungsstrom der Zinsüberschüsse	162
Abb. 43:	Die Ermittlung von Gesamtregibilitäten	166
Abb. 44:	Opportunitätszinsbestimmung für variabel verzinsliche Geschäfte nach dem Gesamtregibilitätsmodell	167
Abb. 45:	Der Einfluß der Zinsänderungsrichtung auf die Zinselastizität variabel verzinslicher Geschäfte	172

Abb. 46:	Opportunitätszinsbestimmung nach dem dispositiven Zinselastizitätskriterium	174
Abb. 47:	Überblick über die Ergebnisse der alternativen Äquivalenzkriterien	178
Abb. 48:	Die Bestimmung des Mindestreserve-Solls	185
Abb. 49:	Ausgewählte Geschäftsprozesse der Kreissparkasse Westerwald	201
Abb. 50:	Aktivitäten und Tätigkeiten des Geschäftsprozesses Baufinanzierung	203
Abb. 51:	Betriebswirtschaftliche Verfahren der Bestimmung von Standardzeiten	205
Abb. 52:	Berechnung der erforderlichen Eigenkapitalrendite von Kreditinstituten in der Rechtsform einer AG	220
Abb. 53:	Das System relativer Einzelkosten im Rahmen der Geschäftsstellenerfolgsrechnung	234
Abb. 54:	Mehrstufiges Deckungsbeitragsschema für die Geschäftsstellenerfolgsrechnung	235
Abb. 55:	Die Ermittlung von Erfolgsabweichungen	238
Abb. 56:	Leistungsverflechtungen zwischen den Vertriebseinheiten	249