

Inhaltsübersicht

Einleitung	
Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
Erster Teil	
Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controlling	3
A. Die Aufgaben und Instrumente des Controlling in Kreditinstituten	3
B. Die Einbindung des Controlling in die Strukturorganisation von Kreditinstituten	24
C. Der Einführungsprozeß des Controlling	34
Zweiter Teil	
Grundlagen der Margenkalkulation im Konzept des ertragsorientierten Bankmanagements	39
A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	41
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	50
C. Praxismodelle der Marktzinsmethode	134
D. Konzeption der Nettomargenkalkulation	230
Dritter Teil	
Ein integriertes Managementkonzept zur ertragsorientierten Banksteuerung	289
A. Elemente, Prinzipien und Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	289
B. Rentabilitäts-Management	295
C. Risiko-Management	503
D. Integration von Rentabilitäts- und Risiko-Management im Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	742
<i>Literaturverzeichnis</i>	835
<i>Stichwortverzeichnis</i>	865

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
Erster Teil	
Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controlling	3
A. Die Aufgaben und Instrumente des Controlling in Kreditinstituten	3
I. Der Aufgabenwürfel im Bank-Controlling	3
1. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur	4
a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie	5
b) Institutionalisierte Controlling-Zyklus	6
c) Marktorientierte Duale Strukturorganisation	8
d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem	11
2. Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im bankbetrieblichen Steuerungsprozeß	13
a) Ziel- und Problemanalyse	14
b) Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen	15
c) Kontrolle und Abweichungsanalyse	17
3. Moderation von Bank-Managemententscheidungen nach den Grundsätzen ertragsorientierter Banksteuerung	18
a) Portfolio-Management	18
b) Bilanzstruktur-Management	19
c) Budget-Management	21
II. Instrumente und Techniken des Bank-Controlling	21
B. Die Einbindung des Controlling in die Strukturorganisation von Kreditinstituten	24
I. Die Bildung von Controlling-Stellen	25
1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben	25
2. Hierarchische Einordnung des Controlling	28
II. Die Besetzung von Controlling-Stellen	32
C. Der Einführungsprozeß des Controlling	34
<i>Literaturhinweise</i>	37

Grundlagen der Margenkalkulation im Konzept des ertragsorientierten

Bankmanagements	39
A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	41
I. Die Steuerungsfunktion der Marge	41
II. Das konzeptionelle Anforderungsprofil	42
1. Das Postulat der grenznutzenorientierten Einzelbewertung	42
2. Das Postulat der "richtigen" Ergebnisinformation	43
3. Das Postulat der integrierten Ergebnisrechnung	44
III. Praktische Zusatzanforderungen	45
1. Die Akzeptanz der Ergebnisinformation	45
2. Die Abstimmung mit der Gewinn- und Verlustrechnung	47
3. Kosten-/Nutzaspekte der Margenkalkulation	48
<i>Literaturhinweise</i>	49
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	50
I. Das traditionelle Zinsverrechnungskonzept	50
1. Systemmerkmale traditioneller Methoden	50
a) Die Zinsertragsbilanz als Grundlage	50
b) Horizontale Verknüpfung von Aktiva und Passiva	54
2. Pool- und Schichtenbilanzmethode	55
a) Pool-Methode	55
b) Schichtenbilanz-Methode	58
3. Kritische Würdigung	66
<i>Literaturhinweise</i>	68
II. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungs- zinsmodell	69
1. Das Grundkonzept der Marktzinsmethode	69
2. Ergebnisspaltung im Marktzinsmodell	71
a) Der Strukturbeitrag als Transformationskomponente des Zinsüberschusses	71
(1) Isolierung des Zinserfolgs aus der Fristen- transformation	72
(2) Erfassung der Zinsüberschußkomponenten aus der Währungstransformation	78

b)	Die Erweiterung des Zinsüberschußkalküls um den Konditionsbeitrag	81
(1)	Konditionsbeiträge im Aktiv- und Passivgeschäft	81
(2)	Modifizierung der passivischen Konditionsbeiträge durch Kosten der Liquiditätsreservehaltung	85
c)	Die Zusammenführung von Konditions- und Strukturbeiträgen zum GuV-Zinsüberschuß	93
3.	Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode	98
a)	Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen	98
(1)	Problemstellung und methodisches Vorgehen	99
(2)	Formulierung von Zuordnungsprinzipien und Anpassungsregeln	99
(3)	Erfolgsquellenanalyse am Beispiel	109
b)	Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen	116
c)	Ermittlung und Zurechnung von Erfolgsbeiträgen im Wertpapiereigengeschäft	122
III.	Grenzen der Marktzinsmethode	129
	<i>Literaturhinweise</i>	133
C.	Praxismodelle der Marktzinsmethode	134
I.	Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung	134
1.	Traditionelle Methoden der Effektivzinsrechnung	134
a)	Überblick über die Verfahren	134
b)	Der Effektivzins nach PAngV, US und AIBD.....	141
c)	Kritische Würdigung	147
2.	Moderne marktzinsorientierte Effektivzinsrechnung	150
a)	Der treasury-konforme Effektivzins	150
b)	Marktzinsorientierte Margenkalkulation	152
c)	Kritische Würdigung	154
3.	Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung als Sonderproblem	155
a)	Problemstellung	155
b)	Disagioabgrenzung mit Hilfe der Internen Zinsfußmethode	156
c)	Verknüpfung zwischen bilanzieller und effektivzinskonstanter Disagioabgrenzung	162
• II.	Das Marktzinsmodell als Barwertkalkül	163
1.	Methoden zu Ermittlung des Konditionsbeitrags-Barwertes	164

a)	Konstruktion zahlungsstrukturkonruenter Opportunitäts- bzw. Gegengeschäfte	164
b)	Verwendung von zinsstrukturspezifischen Abzinsfaktoren	166
2.	Verrentungskonzeptionen des Konditionsbeitrags-Barwertes	175
a)	Anforderungen an Verrentungskonzeptionen	175
b)	Verteilungsregeln nach dem Proportionalitätsprinzip	178
(1)	Effektivzinsunabhängige Verteilungsregeln	178
(2)	Effektivzinsabhängige Verteilungsregeln	185
c)	Verteilungsregel nach dem Prinzip treasury-konformer Margenkalkulation	188
3.	Kalkulation von Leistungsstörungen als Sonderproblem	194
III.	Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode	207
1.	Strukturbeitrags-Barwert und periodische Strukturbeiträge	208
2.	Forward Rates und Forward-Abzinsfaktoren	218
3.	Die Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich	220
	<i>Literaturhinweise</i>	229
D.	Konzeption der Nettomargenkalkulation	230
I.	Risikokosten als Margenkomponente	231
1.	Grundlagen und Anforderungen an die Risikokostenkalkulation	231
a)	Zur Frage der Zurechnung von Risikokosten im Einzelgeschäft	231
b)	Die Ist-Risikokosten als Deckungsbasis für die Kalkulation	232
c)	Anforderungen an die zu kalkulierenden Standard-Risikokosten	234
2.	Traditionelle Verfahren der Risikokostenkalkulation	237
a)	Zustandsspezifische Verfahren	237
b)	Kreditartenspezifische Verfahren	238
c)	Geschäftsfeldspezifische Verfahren	239
3.	Der markt-deduzierte Risikokostenansatz als modernes Kalkulationsverfahren	241
a)	Konzeptionelle Grundlagen	241
(1)	Begriff und Anspruch markt-deduzierter Risikokosten	241
(2)	Differenzierung in marktbezogene und institutsbezogene Kalkulationsbereiche	243
(3)	Differenzierung zwischen Mengen- und Wertkomponente der Risikokosten	243
b)	Ermittlung marktbezogener Ausfallrisikoinformationen	246
(1)	Ermittlung der Mengenkompente	246
(2)	Ermittlung der Wertkomponente	249
c)	Ableitung institutsspezifischer Risikokostenmargen	252

(1) Transformation marktbezogener Risikoinformationen in zukunftsorientierte Standard-Risikoraten	252
(2) Modifikation der segmentspezifischen Standard-Risikoraten in einzelgeschäftsbezogene Margenbestandteile	257
II. Betriebskosten und Provisionserlöse als Margenkomponente	260
1. Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkostenrechnung	260
2. Die moderne prozeßorientierte Standard-Einzelkostenrechnung	267
a) Merkmale des Rechnungskonzepts	267
b) Vorgehensweise der prozeßorientierten Standard-Einzelkostenrechnung	271
(1) Kostenursachenanalysen als Anwendungsvoraussetzung	271
(2) Ermittlung von steuerungsrelevanten Kostensätzen	274
c) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel	279
3. Die Zurechnung von Provisionserträgen	281
III. Nettomargenkalkulation im Marktinzinsmodell	282
<i>Literaturhinweise</i>	287

Dritter Teil

Ein integriertes Managementkonzept zur ertragsorientierten Banksteuerung	289
A. Elemente, Prinzipien und Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	289
B. Rentabilitäts-Management	295
I. Konzeption eines integrierten Kennzahlensystems für das Rentabilitäts-Management	295
1. ROI-Analyse mit Hilfe von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	295
a) Marktergebnis, Risikoergebnis und Produktivitätsergebnis als Komponenten des Kundengeschäftsergebnisses	296
b) Der "Ergebniswürfel" und seine Auswertungsdimensionen	299
(1) Das Würfelmodell	299
(2) Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungsrechnungen	305
(a) Geschäftsstellenrechnung	305
(b) Produktartenrechnung	313
(c) Konto- und Kundenkalkulation	316
(3) ABC-analytische Aufbereitung der Daten	320
c) Integration des "Ergebniswürfels" in das Gesamtbankergebnis	327
(1) Überführung der Kundengeschäftsergebnisse in das Betriebsergebnis Kundengeschäft	327

(2) Ergänzung um die Ergebnisbereiche des Nicht-Kunden- geschäfts	329
(3) Overheadkosten und Betriebsergebnis Gesamtbank	333
2. ROI-Analyse mit Hilfe gesamtbankbezogener externer Daten	334
a) Komponenten externer ROI-Analysen	334
(1) Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung	334
(2) Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Analysen	338
b) Die ROI-Kennzahlenhierarchie für die Gesamtbank	340
(1) Das Grundschema	340
(2) Vertikale Erweiterungen und Modifikationen	353
c) Strukturkennzahlen im ROI-Konzept	357
3. Abstimmung der gesamtbankbezogenen Ergebnis-Systematik mit den Kennzahlen des "Ergebniswürfels"	359
<i>Literaturhinweise</i>	361
II. Bestimmung von Mindestgewinn und Mindestmargen im Rentabilitäts- Management	362
1. Die Planung des strukturellen Gewinnbedarfs	362
a) Determinanten des Gewinnbedarfs	364
(1) Determinanten des Reingewinnbedarfs	364
(2) Determinanten des Risikodeckungsbedarf	365
(3) Determinanten des Betriebskostendeckungsbedarfs	366
b) Die Ermittlung des Gewinnbedarfs von Kreditinstituten	367
(1) Der Eigenkapitalbedarf als Determinante des Reingewinn- bedarfs	367
(a) Eigenkapitalbedarfsrechnungen bei konstanten Strukturwerten	367
(b) Der Einfluß von Strukturwertänderungen auf den Eigenkapitalbedarf	371
(2) Der Zusammenhang zwischen Eigenkapital- und Reingewinnbedarf	376
(3) Umrechnung des Reingewinnbedarfs in steuerungs- relevante ROI-Kennzahlen	379
(a) Verknüpfung von Mindest-Eigenkapitalrentabilität und Mindest-Bruttomarge Kundengeschäft	379
(b) Formelanhang zur Ermittlung der Mindest- Eigenkapitalrentabilität	384
c) Abstimmung zwischen Gewinnbedarf und Gewinnpotential	386

2. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche	389
a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation	390
(1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen	390
(2) Kalkulation von Overhead- und Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge	393
b) Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbankbezogener Sollmargen	397
(1) Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage	397
(2) Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Sollmargen	399
c) Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz	407
<i>Literaturhinweise</i>	409
III. Bestimmung von Ertragspotentialen im Rentabilitäts-Management	410
1. Die Planung der strategischen Positionierung von Kreditinstituten	410
a) Der Strategiewürfel	410
b) Prozeß und Methoden der strategischen Portfolio-Planung	415
(1) Elemente des strategischen Planungsprozesses	415
(2) Konzeption eines Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolios für Kreditinstitute	418
(3) Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve	424
2. Die geschäftspolitische Umsetzung der strategischen Portfolio-Planung	429
a) Detaillierung von Handlungsalternativen und Zielkriterien	429
b) Produktpolitische Entscheidungen als ein Beispiel für die Konkretisierung von Portfolio-Strategien	441
(1) Der produktpolitische Entscheidungsprozeß	441
(2) Identifikation produktpolitischen Handlungsbedarfs	443
(3) Einsatz von Produktbewertungskalkülen zur Entscheidungsunterstützung	446
<i>Literaturhinweise</i>	455
IV. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	457
1. Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus	457
2. Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen	460
a) Budgetierung und Budgetkontrolle	460
(1) Zwecke und Grundsätze der Budgetierung	460
(2) Prozeßstufen budgetärer Kontrollen	464

(3) Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts- Management	466
b) Der einfache Soll-/Istvergleich im Zinsüberschußbudget	471
c) Der kombinierte Soll-/Istvergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten	480
<i>Literaturhinweise</i>	496
3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen	497
<i>Literaturhinweise</i>	502
C. Risiko-Management	503
I. Grundlagen des Risiko-Managements	503
1. Aufgaben und Bereiche des Risiko-Managements	503
2. Grundsätze des Risiko-Managements	507
3. Prozeß des Risiko-Managements im Überblick	509
<i>Literaturhinweise</i>	515
II. Das Management von Preisrisiken	516
1. Das Zinsänderungsrisiko und seine Steuerung	516
a) Begriff und Komponenten des Zinsänderungsrisikos	516
b) Die Quantifizierung von Zinsänderungsrisiken	518
(1) Zinsbindungs- und Zinselastizitätsbilanz Analyseinstrumente für das Zinsspannenrisiko	518
(a) Das Konzept der Zinsbindungsbilanz	518
(b) Das Konzept der Zinselastizitätsbilanz	523
(c) Die Integration der Zinselastizität in das Konzept der Marktzinsmethode	530
(2) Berücksichtigung des Kurswertrisikos von Wertpapieranlagen	533
(a) Isolierte Quantifizierung des Kurswertrisikos mit Hilfe der Durationsanalyse	534
(b) Integration von Kurswertelastizität und bilanziellem Elastizitätsrisiko	539
(3) Kombinierte Strukturerefolgs- und Kurswertrechnungen	545
c) Die Steuerung des Zinsänderungsrisikos unter Berücksichtigung derivativer Finanzprodukte	551
(1) Hedging mit Zinsswaps	553
(2) Hedging mit Zinstermingeschäften	559
(3) Hedging mit zinsbezogenen Optionen	569
d) Bankaufsichtsrechtliche Konzepte zur Begrenzung des Zinsänderungsrisikos	575

(1) Der Grundsatz Ia BAKred	575
(2) Die EG-Kapitaladäquanzrichtlinie	582
e) Zusammenfassend: Kennzahlen für die Steuerung des Zinsänderungsrisikos	589
<i>Literaturhinweise</i>	595
2. Das Währungsrisiko und seine Steuerung	597
a) Grundlagen	597
(1) Begriff und Determinanten des Währungsrisikos	597
(2) Quantifizierung des Währungsrisikos in der Marktzinsmethode	603
b) Strukturergebnisvorlauf und Kurswertrisiko aus offenen Devisenpositionen	607
c) Instrumente zur Steuerung des Währungsrisikos	610
d) Bankaufsichtsrechtliche Konzepte zur Begrenzung des Währungsrisikos	618
(1) Der Grundsatz Ia BAKred	618
(2) Die EG-Kapitaladäquanzrichtlinie	621
e) Zusammenfassend: Kennzahlen für die Steuerung des Währungsrisikos	623
<i>Literaturhinweise</i>	625
3. Das Aktienkursrisiko und seine Steuerung	626
a) Grundlagen	626
(1) Begriff und Wesen des Aktienkursrisikos	626
(2) Die Risikodiversifikation im Rahmen der Portfoliotheorie	627
(3) Das Capital-Asset-Pricing-Modell	634
b) Hedging von Aktienkursrisiken mit derivativen Instrumenten	641
(1) Hedging mit Aktienindex-Futures unter Berücksichtigung des Beta-Faktors	641
(2) Hedging mit Aktien-Optionen	644
c) Bankaufsichtsrechtliche Konzepte zur Begrenzung des Aktienkursrisikos	650
(1) Der Grundsatz Ia BAKred	650
(2) Die EG-Kapitaladäquanzrichtlinie	653
d) Zusammenfassend: Kennzahlen zur Steuerung des Aktienkursrisikos	654
<i>Literaturhinweise</i>	655
III. Das Management des Ausfallrisikos	656
1. Grundlagen der Ausfallrisiko-Steuerung	656
a) Begriff und Wesen des Ausfallrisikos	656

b) Die Quantifizierung des Ausfallrisikos	656
2. Risikopolitische Ansätze zur Steuerung der risikobehafteten Aktivgeschäfte	657
a) Übersicht über die Ansätze und Instrumente der Risikosteuerung	657
b) Risikopolitische Instrumente des Kreditmanagements	659
(1) Ursachenbezogene Instrumente	659
(a) Einzelgeschäftsbezogene Instrumente	659
(b) Gesamtgeschäftsbezogene Instrumente	662
(2) Wirkungsbezogene Instrumente	665
(a) Aktive Instrumente	665
(b) Passive Instrumente	685
c) Risikopolitische Maßnahmen im Kreditmanagement	685
3. Zur Konzeption aufsichtsrechtlicher Risikobegrenzungsvorschriften und individueller Risikostrukturnormen	689
a) Die EG-Solvabilitätsrichtlinie in Verbindung mit der EG-Eigenmittelrichtlinie	689
(1) Der allgemeine Aufbau	689
(2) Die Regelungen zur Begrenzung der Ausfallrisiken aus Finanzderivaten	694
(3) Ermittlung der notwendigen Eigenkapitalunterlegung von Finanzderivaten für konkrete Beispiele	699
b) Die schweizerischen Normen zur Begrenzung des Ausfallrisikos	706
c) Ableitung bankindividueller Risikonormen	709
4. Zusammenfassend: Kennzahlen zur Steuerung des Ausfallrisikos	710
<i>Literaturhinweise</i>	714
IV. Das Management von Liquiditätsrisiken	716
1. Arten und Determinanten des Liquiditätsrisikos	716
2. Die strukturelle Steuerung des Liquiditätsrisikos im Rahmen des Bilanzstruktur-Managements	718
a) Die liquiditätsorientierte Refinanzierungs- und Anlagepolitik	718
b) Steuerung der kapital- (liquiditäts-) orientierten Fristen- transformation über Liquiditätsgrundsätze	719
(1) Die deutschen Grundsätze II und III BAKred als indirekte Liquiditätsnorm	720
(2) Direkte Liquiditätsnormen am Beispiel von Regelungen in Österreich und in der Schweiz	724
c) Die strukturelle Steuerung der Liquiditätsreserve	726

3. Die operative Finanzplanung unter Berücksichtigung von Ablaufbilanzen und Liquiditätsverrechnungen	728
a) Determinanten der operativen Liquiditätssteuerung	728
b) Aufbau und Inhalt der kurzfristigen Finanzplanung	731
c) Finanzbudgetierung und Liquiditätskontrollrechnungen	737
4. Zusammenfassend: Kennzahlen für die Steuerung der Liquiditätsrisiken	739
<i>Literaturhinweise</i>	741
D. Integration von Rentabilitäts- und Risiko-Management im Konzept ertrags- orientierter Banksteuerung	742
I. Prozeßstufen einer risikopolitischen Optimierung der Bilanzstruktur	742
1. Definition steuerungsrelevanter Risiko- und Rentabilitätskennzahlen	743
2. Diagnose der strukturellen Ausgangssituation mit Hilfe von Kennzahlenvergleichen	744
3. Optimierung der Bilanzstruktur mit Hilfe eines integrierten Systems von Risikonormen	749
a) Ableitung von Risikonormen	749
b) Durchsetzung der Risikonormen	753
II. Die Integration von Rentabilitäts- und Risikosteuerung als konkreter Anwendungsfall der linearen Planungsrechnung	757
1. Bilanzstrukturoptimierung mit Hilfe eines linearen Gesamtplanungs- modells	757
a) Bestimmungsfaktoren der optimalen Bilanzstruktur	757
b) Grundzüge eines linearen Optimierungsmodells	762
(1) Grundmodell (Modell 1)	762
(2) Erweiterung des Restriktionenkatalogs um geschäftsarten- spezifische Volumensober- und -untergrenzen (Modell 2)	770
(3) Erweiterung der Zielfunktion um die Strukturbeiträge der Geschäftsarten (Modell 3)	772
c) Parametrische Variations- und Sensitivitätsanalysen	775
<i>Literaturhinweise</i>	779
2. Bonus-/Malus-Systeme im erweiterten Marktinzinsmodell.....	780
a) Abbildung von Engpässen im Marktinzinsmodell	781
b) Bewertung von Kreditgeschäften im Eigenkapital-Engpaß	797
(1) Bonus- und Malus-Komponenten im Eigenkapital-Engpaß	798
(2) Kalkulation des bonifizierten Konditionsbeitrags von Eigenkapitalzuführungen	799

(3) Eigenkapitalkosten als verrechnete Malus-Komponente im Konditionsbeitrag	806
c) Bewertung von Spareinlagen im horizontalen Finanzierungsengpaß	818
d) Break-Even-Analysen im Engpaßfall	826
<i>Literaturhinweise</i>	834
 <i>Literaturverzeichnis</i>	 835
 <i>Stichwortverzeichnis</i>	 865