

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
I. Teil: Die gegenwärtigen Planungs- und Steuerungskonzeptionen	7
2. Gängige Methoden der Kalkulation und Steuerung in Banken	9
2.1. Ziele und Methoden der Globalsteuerung	11
2.1.1. Erfassung und Bewertung der Bank-typischen Möglichkeiten und Risiken	11
2.1.2. Verfahren zur Ermittlung der Soll-Größen	26
2.2. Budgetierung als Methode der Feinsteuerung	33
2.2.1. Die Grundkonzeption der Budgetierung	33
2.2.2. Die Ermittlung des Budgets in Literatur und Praxis	36
2.2.3. Die Abweichungsanalyse im Rahmen der Durchsetzung der Soll-Budgets	41
2.3. Beurteilung des einzelnen Engagements	44
2.3.1. Die Theorie der Einzelvergabeentscheidung	45
2.3.2. Traditionelle Beurteilungsmethoden	58
2.3.2.1. Die Pool-Methode	58
2.3.2.2. Die Schichtenbilanzmethode	60
2.3.2.3. Kritik der traditionellen Methoden	62
2.3.3. Die Marktzinsmethode	63
2.3.3.1. Die Grundkonzeption - Struktur- und Konditionen- beitrag	64
2.3.3.2. Modifikationen der Grundkonzeption zur Anpassung an die Bankrealität	67
2.3.3.2.1. Die Berücksichtigung der Mindestreserve	67
2.3.3.2.2. Die Berücksichtigung der Besonderheiten der Konditionengestaltung	68
2.3.3.2.3. Die Berücksichtigung der Wirkungen auf Grundsatz I	70
2.3.3.2.4. Die Berücksichtigung der Grundsätze II und III	70
2.3.3.2.5. Die Berücksichtigung von Risikokosten	71

2.3.3.2.6. Die Berücksichtigung der Betriebskosten	72
2.3.3.2.7. Der Konditionenbeitrag mit den Berichter- termen	74
2.3.3.3. Die Marktzinsmethode im Rahmen des Controlling	74
2.4. Kritik an den gängigen Verfahren der Banksteuerung	75
2.4.1. Kritik an und zu beachtende Ergebnisse der Theorie der Einzelvergabe	75
2.4.2. Warum nicht die Marktzinsmethode?	87
2.4.2.1. Die künstliche Trennung in Struktur- und Konditio- nenbeitrag	87
2.4.2.2. Inkonsistenzen in der Anpassung an die Realität	91
2.4.2.3. Die Marktzinsmethode - dennoch ein Schritt in die richtige Richtung	101
2.4.3. Probleme bei der Umsetzung der bekannten Steuerungskon- zeptionen	109
2.4.3.1. Probleme bei der Ermittlung der Budgets	109
2.4.3.1.1. Probleme beim Aufstellen der Zielstruktur	109
2.4.3.1.2. Die ungenügende Risikobetrachtung	115
2.4.3.1.3. Das ungelöste Informationsproblem bei der Ermittlung der Zielgrößen	124
2.4.3.1.4. Probleme bei der Ermittlung der einzelnen Filialvorgaben	129
2.4.3.2. Probleme bei der Durchsetzung der Zielvorgaben	135
2.4.3.2.1. Die Maßnahmen, um das Filialinteresse auf die Zielvorgaben zu richten	136
2.4.3.2.2. Probleme bei der Bewertung von Abwei- chungen	138
2.4.4. Die fehlende Berücksichtigung der inhärenten Dynamik	142
2.4.5. Zusammenfassung der Kritikpunkte	144
II. Teil: Ein theoretisches Bankplanungs- und Steuerungskonzept	149
3. Das optimale Bankportefeuille	151
3.1. Das Capital-Asset-Pricing Modell (CAPM)	154
3.1.1. Der statische Portfolio-Selection-Ansatz	154
3.1.2. Das dynamische Modell	166

3.1.2.1. Der modelltheoretische Rahmen des dynamischen CAPM	167
3.1.2.2. Die Marktlösung zur Bestimmung der Preise im dynamischen CAPM	169
3.1.2.3. Die Bestimmung der optimalen Portefeuille-Entscheidung	176
3.2. Erweiterung des CAPM zur Berücksichtigung fester Laufzeiten	182
3.3. Die Modellierung des Bankportefeuilles	199
3.3.1. Die einzelnen Portefeuille-Positionen	199
3.3.2. Gesetzliche und andere Restriktionen	213
3.3.3. Das Modell bei Maximierung eines möglichst gleichmäßigen Ertragsstroms	230
3.3.4. Alternative Modellierungen	260
3.3.4.1. Das Modell bei Maximierung des Endvermögens	260
3.3.4.2. Das Modell bei variablem Eigenkapital	265
3.4. Das Aggregationsproblem	268
4. Das Steuerungs- und Informationsproblem	294
4.1. Wer entscheidet was ?	295
4.2. Steuerung über Vorgaben	300
4.3. Steuerung über Verrechnungspreise	301
4.3.1. Das quasi-statische Modell	306
4.3.1.1. Der theoretische Optimierungsansatz	308
4.3.1.2. Die Behandlung der Informationsdefizite	321
4.3.1.2.1. Die Dekomposition linearer und nicht-linearer Programme	325
4.3.1.2.2. Dekomposition - die genaue Lösung	332
4.3.1.2.3. Die vereinfachte Dekompositionslösung	336
4.3.2. Das Banksteuerungsverfahren als Principal-Agent-Problem	340
4.3.2.1. Die Risikopräferenzabweichung	341
4.3.2.2. Die Zeitpräferenzabweichung	343
4.3.2.3. Täuschen über die wahre Nachfrage	345
4.3.2.3.1. Schummeln im Dekompositionsprozeß	345
4.3.2.3.2. Arbeitsleid der Filiale	351
4.3.3. Probleme des theoretischen Modells	356
4.3.3.1. Das Risiko der Fehlsteuerung	357

4.3.3.1.1. Das Gegensteuern	357
4.3.3.1.2. Teilweise Verlagerung des Risikos der Zielabweichung auf die Filialen	359
4.3.3.2. Praktikabilitätsprobleme des theoretischen Modells	364

III. Teil: Ein vereinfachtes Planungs- und Steuerungskonzept mit Blickrichtung auf die Praxis	367
--	------------

5. Ein vereinfachtes Planungskonzept	369
5.1. Vereinfachung des Gesamtplanungsmodells	370
5.2. Vereinfachungen im quasi-statischen Ansatz	378
5.2.1. Das modifizierte Modell	378
5.2.2. Die Bestimmung der Bewertungsfaktoren	381
5.2.3. Offenheit des Planungs- und Steuerungsmodells für weitere Modifikationen in der Praxis	384
6. Ein Gesamtlösungskonzept	389
6.1. Die Steuerung des Aktiv-Passiv-Geschäfts	390
6.1.1. Die Aufgaben des strategischen Controllings im Gesamtplanungsmodell	393
6.1.1.1. Die zustandsabhängige Analyse der Bankmöglichkeiten und deren Bewertung	393
6.1.1.1.1. Die Analyse möglicher langfristiger Entwicklungstrends	394
6.1.1.1.2. Das Aufstellen von unterschiedlichen Entwicklungsszenarien	399
6.1.1.1.3. Bestimmung der Produktpalette und die Frage nach der Risikoabgeltung	404
6.1.1.2. Die Festlegung der Steuerungs- und Bewertungskonzeption	409
6.1.1.2.1. Bewertung und Steuerung über Verrechnungspreise	410
6.1.1.2.2. Der Entscheidungsspielraum des dezentralen Entscheidungsträgers	418
6.1.1.3. Festlegen der globalen Steuerungsziele	427
6.1.2. Das operative Controlling	429

6.1.2.1. Die Feinsteuerung des dezentralisierten Geschäftes	430
6.1.2.2. Die Nachsteuerung bei Abweichung von den Ziel- werten	433
6.1.3. Das Lernen der Zentrale	436
6.1.4. Ein Gesamtkonzept zur Banksteuerung	440
6.2. Die Beurteilung der Kundenbeziehung	486
6.3. Gedanken zur Implementierung des effizienten Steuerungsverfahrens	489
7. Zusammenfassung	494
Verzeichnis der verwendeten Symbole	502
Verzeichnis der Abbildungen	507
Literaturverzeichnis	509