

# Inhaltsverzeichnis

## Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling

Einleitung

<b>Controlling als integriertes Konzept Ertragsorientierter Banksteuerung .....</b>	<b>1</b>
---	----------

Erstes Kapitel

<b>Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controllings .....</b>	<b>4</b>
---	----------

A. Die Aufgaben und Instrumente des Controllings in Finanzinstituten .....	4
I. Der Aufgabenwürfel im Bank-Controlling .....	5
1. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur .....	6
a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie .....	6
b) Marktorientierte Duale Strukturorganisation .....	7
c) Institutionalisierte Controlling-Zyklus .....	11
d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem .....	13
2. Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im bankbetrieblichen Steuerungsprozess .....	17
a) Ziel- und Problemanalyse .....	17
b) Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen .....	19
c) Kontrolle und Abweichungsanalyse .....	21
3. Moderation von Bank-Managemententscheidungen nach den Grundsätzen Ertragsorientierter Banksteuerung .....	22
a) Portfolio-Management .....	23
b) Bilanzstruktur-Management .....	24
c) Budget-Management .....	25
II. Instrumente und Techniken des Bank-Controllings .....	26
B. Die Einbindung des Controllings in die Strukturorganisation von Finanzinstituten ..	28
I. Die Bildung von Controlling-Stellen .....	29
1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben .....	29
2. Hierarchische Einordnung des Controllings .....	32

II. Die Besetzung von Controlling-Stellen .....	36
C. Der Einführungsprozess des Controllings .....	38
<i>Literaturhinweise</i> .....	41
Zweites Kapitel	
<b>Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings</b> .....	43
A. Die Marktzinsmethode im Margenkalkül .....	43
I. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge .....	44
1. Die Steuerungsfunktion der Marge .....	44
2. Das konzeptionelle Anforderungsprofil .....	45
a) Das Postulat der grenznutzenorientierten Einzelbewertung .....	45
b) Das Postulat der „richtigen“ Ergebnisinformation .....	46
c) Das Postulat der integrierten Ergebnisrechnung .....	48
3. Praktische Zusatzanforderungen .....	49
a) Die Akzeptanz der Ergebnisinformation .....	49
b) Die Abstimmung mit der Erfolgsrechnung .....	50
c) Kosten-/Nutzenaspekte der Margenkalkulation .....	51
<i>Literaturhinweise</i> .....	52
II. Traditionelle Verfahren der Margenkalkulation .....	53
1. Systemmerkmale traditioneller Methoden .....	53
a) Die Zinsertragsbilanz als Grundlage .....	53
b) Horizontale Verknüpfung von Aktiva und Passiva .....	57
2. Pool- und Schichtenbilanz-Methode .....	58
a) Pool-Methode .....	58
b) Schichtenbilanz-Methode .....	61
3. Kritische Würdigung .....	67
<i>Literaturhinweise</i> .....	69
III. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungszinsmodell .....	70
1. Ergebnisspaltung im Grundmodell der Marktzinsmethode .....	71
a) Der Strukturbeitrag als Transformationskomponente des Zinsüberschusses .....	71
(1) Isolierung des Zinserfolgs aus der Fristentransformation .....	71

(2) Erfassung der Zinsüberschusskomponenten aus der Währungstransformation .....	77
b) Die Erweiterung des Zinsüberschusskalküls um den Konditionsbeitrag .....	80
(1) Konditionsbeiträge im Aktiv- und Passivgeschäft .....	80
(2) Modifizierung der passivischen Konditionsbeiträge durch Kosten der Liquiditätsreservehaltung .....	86
c) Die Zusammenführung von Konditions- und Strukturbeiträgen zum Zinsüberschuss gemäß Erfolgsrechnung .....	91
2. Erweiterung des Marktzinsmodells auf das gesamte Spektrum von Bilanzgeschäften .....	95
a) Prinzipien der Verknüpfung von Bank- und Opportunitäts-/ Gegengeschäften .....	96
(1) Problemstellung und methodisches Vorgehen .....	97
(2) Formulierung von Zuordnungsprinzipien und Anpassungsregeln ....	99
(3) Berücksichtigung von Optionscharakteristika .....	111
b) Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen .....	112
c) Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Wechselkursen .....	119
3. Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung .....	124
a) Traditionelle Methoden der Effektivzinsrechnung .....	124
(1) Überblick über die Verfahren .....	124
(2) Der Effektivzins nach ISMA/PAngV und US .....	131
(3) Kritische Würdigung .....	139
b) Moderne marktzinsorientierte Effektivzinsrechnung .....	142
(1) Der treasury-konforme Effektivzins .....	142
(2) Marktzinsorientierte Margenkalkulation .....	144
(3) Kritische Würdigung .....	146
c) Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung als Sonderproblem .....	147
(1) Problemstellung .....	147
(2) Disagioabgrenzung mit Hilfe der Internen Zinsfußmethode .....	148
(3) Verknüpfung zwischen bilanzieller und effektivzinskonstanter Disagioabgrenzung .....	154
<i>Literaturhinweise</i> .....	155

B. Die Marktzinsmethode im Barwertkalkül .....	157
I. Der Konditionsbeitrags-Barwert .....	158
1. Konzeptionelle Grundlagen zur Ermittlung von Konditionsbeitrags-Barwerten .....	158
2. Methoden zur Berechnung des Konditionsbeitrags-Barwertes .....	161
a) Konstruktion zahlungsstrukturkongruenter Gegengeschäfte .....	161
b) Verwendung von zinsstrukturspezifischen Abzinsfaktoren .....	164
3. Verrentungskonzeptionen des Konditionsbeitrags-Barwertes .....	174
a) Anforderungen an Verrentungskonzeptionen .....	174
b) Verteilungsregeln nach dem Proportionalitätsprinzip .....	176
(1) Effektivzinsunabhängige Verteilungsregeln .....	176
(2) Effektivzinsabhängige Verteilungsregeln .....	184
c) Verteilungsregel nach dem Prinzip treasury-konformer Margenkalkulation .....	187
II. Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode .....	194
1. Fristentransformationsbeitrags-Barwert und periodischer Fristentransformationsbeitrag .....	194
2. Forward Rates und Forward-Abzinsfaktoren .....	207
3. Die Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich .....	211
<i>Literaturhinweise</i> .....	219
C. Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode .....	220
I. Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen .....	220
1. Problemstellung .....	220
2. Berücksichtigung gespaltenener Geld- und Kapitalmarktsätze im Margenkalkül .....	221
a) Verfahren zur Auswahl der Einstandszinssätze im Kundengeschäft .....	221
(1) Behandlung der Geld/Brief-Spanne bei GKM-Zinssätzen mit gleicher Zinsbindung .....	221
(2) Auswahl des Einstandszinssatzes aus mehreren GKM-Zinssätzen mit gleicher Zinsbindung auf der Anlage- bzw. Refinanzierungsseite .....	231
b) Verfeinerung des Kalküls durch Aufspaltung der Struktur marge .....	233
3. Berücksichtigung gespaltenener Geld- und Kapitalmarktsätze im Barwertkalkül .....	241
a) Berechnung von Zerobond-Abzinsfaktoren für gesplattene Geld- und Kapitalmarktsätze .....	241

b)	Kalkulation von Konditionsbeitrags-Barwerten bei Existenz einer Geld/Brief-Spanne .....	243
c)	Suboptimalität der Zerobond-Abzinsfaktoren .....	245
II.	Kalkulation von Bankgeschäften mit nicht-deterministischen Geschäftsverläufen .....	250
1.	Bewertung von Bankgeschäften mit unsicheren Zahlungsströmen .....	250
a)	Behandlung variabel verzinslicher Kundengeschäfte .....	251
b)	Erfassung unbekannter Kapitalverläufe in der Produktkalkulation .....	254
c)	Kalkulation von Bankgeschäften mit Optionscharakteristika .....	261
(1)	Berücksichtigung von Kündigungsklauseln .....	262
(2)	Zinsbegrenzungsvereinbarungen im variabel verzinslichen Geschäft .....	268
2.	Kalkulation von Leistungsstörungen als Sonderproblem .....	274
a)	Problemstellung .....	274
b)	Kalkulation des Ablösesaldos bei vorzeitiger Kündigung .....	276
c)	Kalkulation von Anschlussgeschäften .....	284
III.	Pro und Contra der periodischen und barwertigen Zinsergebnissteuerung .....	287
	<i>Literaturhinweise</i> .....	292

### Drittes Kapitel

	<b>Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management</b> .....	293
A.	Rentabilitäts-Management im Dualen Steuerungsmodell .....	293
I.	Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells .....	293
II.	Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells .....	298
III.	Grenzen des Dualen Steuerungsmodells .....	301
	<i>Literaturhinweise</i> .....	303
B.	Konzeption eines integrierten Kalkulations- und Kennzahlensystems für das ROI-Management .....	304
I.	Vom Konditionsbeitrag zum Netto-Ergebnis .....	304
1.	Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung .....	305
a)	Kalkulationsschema zur Bestimmung stufenweiser Deckungsbeiträge ..	305
b)	Kalkulation des Netto-Ergebnisses eines Kundengeschäfts am Beispiel .....	307
2.	Kalkulation von Standard-Risikokosten auf Basis des Versicherungsprinzips .....	311

a) Grundlagen .....	311
(1) Zur Begründung einer Transformation von Kreditrisiken in Standard-Risikokosten .....	311
(2) Rechnungskomponenten des Kreditrisikos .....	313
(3) Grundgleichung der Verlusterwartung auf Einzelgeschäftsebene ....	317
(a) Ausfallrisiko .....	317
(b) Bonitätsrisiko .....	318
(c) Bestimmung laufzeitabhängiger Verlusterwartungen für das Ausfall- und Bonitätsrisiko .....	319
b) Die zentralen Kalkulationsparameter für die Standard-(Ausfall-) Risikokosten .....	327
(1) Kredit-Exposure .....	327
(2) Rückzahlungsquote .....	328
(3) Ausfallrate .....	331
(a) Der Kreditnehmer als Bezugsgröße für die Ausfallrate .....	331
(b) Verwendung externer Rating-Systeme mit ihren empirischen Ausfallraten .....	332
(c) Ableitung der Ausfallraten auf Grundlage interner Rating- Systeme .....	334
(c1) Generelle Anforderungen an interne Rating-Systeme .....	334
(c2) Die Rolle der Bonitätsanalysen bei internen Rating- Systemen .....	336
c) Kalkulation von Standard-Risikokosten am Beispiel .....	343
(1) Standard-(Ausfall-)Risikokosten .....	344
(2) Standard-(Bonitäts-)Risikokosten .....	346
3. Verwendung des Optionspreismodells für die Kalkulation von Standard- Risikokosten .....	349
a) Grundlagen des Kalkulationsverfahrens .....	349
b) Ermittlung einzelgeschäftsbezogener Standard-Risikokosten- Barwerte .....	355
c) Probleme und Grenzen des Kalkulationsverfahrens .....	361
<i>Literaturhinweise</i> .....	363
4. Kalkulation von Standard-Betriebskosten .....	363
a) Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkosten- rechnung .....	363
b) Die moderne prozessorientierte Standard-Einzelkostenrechnung .....	370
(1) Merkmale des Rechnungskonzepts .....	370
(2) Vorgehensweise der prozessorientierten Standard- Einzelkostenrechnung .....	374

(a) Kostenursachenanalysen als Anwendungsvoraussetzung .....	374
(b) Ermittlung von steuerungsrelevanten Kostensätzen .....	378
(3) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel .....	383
<i>Literaturhinweise</i> .....	385
II. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation .....	386
1. Analyse des Marktergebnisses als zentrale Komponente des Kundengeschäftsergebnisses .....	386
a) Das Würfelmodell für das Marktergebnis .....	387
b) ABC-analytische Aufbereitung des Marktergebnisses .....	391
(1) ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis/ Volumen-Relationen .....	393
(2) ABC-Analyse auf der Grundlage von Volumen/ Mengen-Relationen .....	394
(3) ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis/ Mengen-Relationen .....	395
c) Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungsrechnungen .....	396
(1) Geschäftsstellenrechnung .....	398
(2) Produktartenrechnung .....	405
(3) Konto- und Kundenkalkulation .....	406
2. Integration des Kundengeschäftsergebnisses in das Gesamtbankergebnis ...	410
a) Die einzelgeschäftbezogene Ergebnissystematik .....	410
b) Komponenten des Zentralergebnisses bzw. Risikoergebnisses .....	412
(1) Handelsergebnis .....	412
(2) Treasury-Ergebnis .....	415
(3) Kredit-Risikoergebnis .....	417
(4) Anlageergebnis .....	418
c) Produktivitätsergebnis .....	419
d) Overhead-Kosten .....	421
III. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens ...	422
1. Das Grundschaema der ROI-Kennzahlenhierarchie und dessen Erweiterung zum Marktwert des Eigenkapitals .....	422
a) Komponenten externer ROI-Analysen .....	422
(1) Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung .....	422
(2) Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Kennzahlen .....	426
b) Das ROI-Grundschaema mit den zugehörigen Strukturkennzahlen .....	428
(1) Das ROI-Grundschaema .....	428
(2) Strukturkennzahlen im ROI-Grundschaema .....	430

(3) Modifikation des ROI-Grundschemas für Vermögens- verwaltungsbanken .....	432
c) Erweiterung des ROI-Grundschemas um den Marktwert des Eigenkapitals .....	434
(1) Das erweiterte ROI-Schema .....	434
(2) Ergänzende Kennzahlen im erweiterten ROI-Schema .....	435
2. Ansätze zur vertieften Rentabilitätsanalyse mit Hilfe des ROI- Grundschemas .....	436
a) Kosten- und Ertragsintensitäten .....	436
b) Analyse der Zusammenhänge zwischen zentralen ROI-Kennzahlen .....	439
(1) Reingewinnspanne, Eigenkapitalquote und Eigenkapital- rentabilität .....	439
(2) Eigenkapitalrentabilität und Cash Flow .....	443
(3) Bruttozinsspanne und Risikospanne .....	445
(4) Bruttogewinnspanne und Cost/Income Ratio bzw. Aufwandsrentabilität .....	445
c) ROI-Kennzahlenvergleich am praktischen Beispiel .....	452
3. Verknüpfung von gesamtbank- und einzelgeschäftsbezogener Ergebnissystematik .....	459
a) Konzeption der Überführung der Ergebnisrechnungen .....	459
b) Aufspaltung von gesamtbank- in geschäftsbereichsbezogene Daten .....	462
<i>Literaturhinweise</i> .....	466
C. Das Management der Bankrentabilität .....	467
I. Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management .....	467
1. Gesamtbankbezogene Zielgrößen .....	467
a) Strukturelle Gleichgewichtsrentabilität .....	468
b) Renditeerwartungen der Investoren und Mindest- Eigenkapitalrentabilität .....	480
(1) Die Eigenkapitalrentabilität als maßgeblicher Treiber des Unternehmenswerts .....	481
(a) Verknüpfung von Eigenkapitalrentabilität und Marktkapitalisierung .....	481
(b) Verknüpfung von Eigenkapitalrentabilität und inkrementeller Wertgenerierung .....	486
(2) Die drei Stufen zur Ermittlung der Mindest- Eigenkapitalrentabilität .....	495
c) „Best-Practice“-Banken als Vorbilder für die Formulierung der Soll- Eigenkapitalrentabilität .....	502

2. Dekomposition der Ziel-Eigenkapitalrentabilität in gesamtbank- und bereichsbezogene ROI-Kennzahlen .....	504
3. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche .....	510
a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation .....	512
(1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen .....	512
(2) Kalkulation von Overhead-Kosten in die Mindestmarge .....	515
(3) Kalkulation von Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge .....	516
b) Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbankbezogener Soll-Margen .....	520
(1) Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage ...	520
(2) Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Soll-Margen .....	522
c) Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz .....	528
<i>Literaturhinweise</i> .....	530
II. Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management .....	531
1. Dimensionen des strategischen Planungsproblems .....	531
a) Der strategische Planungsprozess .....	531
b) Methoden und Konzepte .....	536
(1) Das Konzept der Ertragsorientierten Wachstumspolitik .....	536
(2) Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve .....	538
(3) Konzeption eines Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolios für Banken .....	544
c) Die Geschäftskonzeption als Ergebnis der strategischen Wettbewerbsplanung .....	551
<i>Literaturhinweise</i> .....	556
2. Dienstleistungs- und Produktqualität als strategischer Wettbewerbsfaktor im Kundengeschäft .....	557
a) Bestimmung bankspezifischer Qualitätsmerkmale .....	557
b) Instrumente zur Messung der Bankleistungsqualität .....	564
c) Konzeption zur Steuerung der Bankleistungsqualität .....	577
<i>Literaturhinweise</i> .....	590
3. Kosteneffizienz als Schlüsselgröße für die Sicherung der Rentabilität im Wettbewerbsprozess .....	591
a) Klassifizierung der Instrumente im Kostenmanagement .....	591
b) Instrumente des Kostenmanagements im Produktions- und Vertriebsbereich .....	593

(1) Systeme zur Steuerung der personellen und technischen Produktionskapazität .....	593
(a) Ermittlung des Personalbedarfs im Kapazitätssteuerungssystem .....	593
(b) Eckwerte zur Bemessung von Personalkapazitäten in kundenbetreuenden Marktbereichen .....	595
(c) Absatzbezogene Dimensionierung der Sachmittel- und DV-Kapazitäten .....	596
(2) Instrumente zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Kosten .....	597
(a) Arbeitszeitmanagement .....	597
(b) Monetäre Anreizsysteme .....	599
(c) Outsourcing .....	600
(3) Verfahren zur Rationalisierung der Ablauf- und Aufbauorganisation .....	602
(a) Rationellere Gestaltung von Arbeitsabläufen .....	602
(b) Verbesserung der Arbeitsabläufe durch innerbetriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel .....	604
(c) Automatisierung von Arbeitsabläufen .....	605
(d) Aufbauorganisatorische Zusammenfassung von Produktionsfunktionen .....	607
(4) Produktivitätsorientierte Produkt- und Preispolitik .....	609
(a) Standardisierung der Produktpalette .....	609
(b) Marktorientierung der Produktpolitik durch Zielkostenmanagement .....	610
(c) Kostenorientierte Preisgestaltung .....	615
c) Instrumente des Kostenmanagements im Investitions- und Overhead-Steuerungssystem .....	617
(1) Systeme zur Steuerung der Investitionskosten .....	617
(a) Bedeutung und Aufgaben des Investitionscontrollings .....	617
(b) Formale Komponente des Investitionscontrollings .....	619
(c) Inhaltliche Komponente des Investitionscontrollings .....	620
(d) Budgetäre Komponente des Investitionscontrollings .....	622
(2) Verfahren zur Steuerung der Overhead-Kosten .....	624
(a) Planung und Kontrolle der leistungsmengenunabhängigen Kosten .....	624
(b) Ansatzpunkte zur Objektivierung der Gemeinkostenkontrolle ..	626
(c) Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting als ergänzende Verfahren .....	628
<i>Literaturhinweise</i> .....	630

III. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management .....	631
1. Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus .....	631
2. Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen ...	633
a) Budgetierung und Budgetkontrolle .....	633
(1) Zwecke und Grundsätze der Budgetierung .....	634
(2) Prozessstufen budgetärer Kontrollen .....	637
(3) Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts-Management .....	640
b) Der einfache Soll-Ist-Vergleich am Beispiel des Zinsüberschussbudgets .....	643
c) Der kombinierte Soll-Ist-Vergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten .....	653
<i>Literaturhinweise</i> .....	668
3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen .....	668
<i>Literaturhinweise</i> .....	673
 <i>Literaturverzeichnis</i> .....	 675
 <i>Stichwortverzeichnis</i> .....	 719