

Joachim Süchting/Stephan Paul

# Bankmanagement

4., vollständig neu konzipierte  
und wesentlich erweiterte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
<b>A. Die Funktion der Bank</b> .....	1
I. Gesetzliche Definition und leistungsbezogener Funktionsbegriff .....	3
II. Neuere Erklärungsansätze der Bankenintermediation .....	12
1. Transaktionskostensparnisse im engeren Sinne: Die Frage nach Größen- und Verbundvorteilen .....	14
2. Intermediation zur Lösung von Informationsproblemen auf Finanzmärkten .....	16
<b>B. Die Konkurrenzumgebung unter Berücksichtigung der Zentralbankpolitik</b> .....	27
I. Die Konkurrenzumgebung .....	30
1. Die Struktur des deutschen Geschäftsbankensystems .....	30
2. Entwicklungslinien im gesamten Geschäftsbankensystem .....	34
3. Die Marktpositionen der Bankengruppen vor dem Hintergrund ihrer historischen Entwicklung .....	58
4. Analyse gruppenspezifischer Geschäftsstrukturen .....	64
a. Die Großbanken .....	64
b. Die Sparkassen .....	68
c. Die Kreditgenossenschaften .....	72
d. Vergleich der Geschäftsprofile .....	75
5. Ausländische Bankensysteme unter dem Gesichtspunkt des Zusammenwirkens der Zentralbank mit den Geschäftsbanken .....	77
a. Vorbemerkung: Determinanten des Zusammenwirkens von Zentralbank- und Geschäftsbankensystem .....	79
a. 1. Die Struktur des Geldvolumens .....	80
a. 2. Die Struktur des Geschäftsbankensystems .....	82
a. 3. Notenbankpolitische Maßnahmen .....	85
b. Das Bankensystem in der Schweiz .....	86
c. Das Bankensystem in Großbritannien .....	90
d. Das Bankensystem in den USA .....	95
e. Das Bankensystem in Japan .....	107
f. Das Bankensystem in Frankreich .....	113
g. Ehemals planwirtschaftliche Bankensysteme im Transformationsprozeß .....	117

6.	Die Diskussion um die deutsche Universalbank .....	121
a.	Komponenten des Einflußpotentials .....	122
b.	Mögliche Beeinträchtigung des Wettbewerbs .....	127
c.	Interessenkonflikte mit Kunden und Aktionären .....	130
d.	Reformvorschläge .....	134
II.	Das Verhältnis zwischen Bundesbank und Geschäftsbanken in der Bundesrepublik Deutschland .....	140
1.	Die Interbankenverschuldung .....	141
2.	Die Struktur des Geldvolumens .....	142
3.	Die Geld- und Kreditpolitik der Bundesbank .....	145
a.	Ziele der Bundesbank .....	146
b.	Ansatzpunkte der Bundesbankpolitik .....	147
b. 1.	Die Zentralbankgeldmenge und $M_3$ .....	147
b. 2.	Die Kreditvergabe der Geschäftsbanken .....	150
b. 3.	Die Liquiditätsreserven der Geschäftsbanken .....	154
b. 4.	Das Zinsniveau .....	174
III.	Zur Ausgestaltung des Europäischen Systems der Zentralbanken .....	184
1.	Aufbau und Auftrag des ESZB .....	185
2.	Die Diskussion um die künftige Strategie und das Instrumentarium der Geldpolitik .....	187
<b>C.</b>	<b>Bankpolitik</b> .....	197
I.	Strategische Basisentscheidungen .....	200
1.	Die Entwicklung des Zielsystems der Bank vor dem Hintergrund unterschiedlicher Interessengruppen .....	200
2.	Die Planung der Erfolgspotentiale und die grundlegende Positionierung der Bank .....	210
a.	Strategische Planung .....	210
b.	Operative Planung .....	219
3.	Die Gestaltung der Bankorganisation .....	224
a.	Begriff und Aufgaben der Organisation .....	224
a. 1.	Organisation und Systemgestaltung .....	224
a. 2.	Aufbau- und Ablauforganisation .....	225
a. 3.	Organisation als Regelung von Beziehungen materieller, finanzieller und personeller Art .....	227
b.	Die Aufbauorganisation der Bank .....	232
b. 1.	Die Bedeutung des Verrichtungsprinzips in der Aufbauorganisation von Kreditinstituten .....	232
b. 2.	Die räumliche Dezentralisation der Bank .....	234
b. 3.	Die Dominanz des Objektprinzips in der Aufbauorganisation von Kreditinstituten – Sparten- versus Kundengruppenorientierung .....	237
b. 4.	Implikationen des Objektprinzips für das Rechnungswesen .....	247
b. 5.	Die Delegation von Verantwortung .....	251

c.	Die Ablauforganisation der Bank .....	255
c. 1.	Die Grundsätze der Sicherheit, Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit in der Ablauforganisation von Kreditinstituten .....	255
c. 2.	Die Überwachung durch die Interne Revision .....	264
c. 3.	Die zunehmende Technisierung in der Bankorganisation .....	269
d.	Ansätze forcierten organisatorischen Wandels – Lean Banking .....	282

II.	Der rechtliche Handlungsrahmen und die Entwicklung von Entscheidungshilfen für das Bankmanagement .....	293
1.	Die Rechenschaftslegung im Rahmen der Publizität der Bank .....	293
a.	Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens .....	293
a. 1.	Das Rechnungswesen als System zur Gewinnung, Speicherung und Auswertung von Informationen .....	293
a. 2.	Gruppen von Informationsempfängern unter besonderer Berücksichtigung des Staates als Vertreter gesamtwirtschaftlicher Interessen .....	294
a. 3.	Das Rechnungswesen als Instrument der Entscheidungsfindung und Rechenschaftslegung .....	296
a. 4.	Die Auswirkungen der gesamtwirtschaftlichen Aufgaben von Kreditinstituten auf ihr Rechnungswesen .....	299
b.	Elemente des Jahresabschlusses von Aktienbanken .....	305
b. 1.	Die Bilanz .....	308
b. 2.	Die Gewinn- und Verlustrechnung .....	322
b. 3.	Anhang und Lagebericht .....	335
b. 4.	Der Konzernabschluß der Bank .....	338
b. 5.	Bankbilanzpolitik .....	346
c.	Zur Gleichwertigkeit der bankbetrieblichen Rechnungslegung .....	349
c. 1.	Argumente gegen Bewertungsprivilegien der Banken .....	351
c. 2.	Argumente für Bewertungsprivilegien der Banken .....	353
c. 3.	Das irrationale Einlegerverhalten .....	357
d.	Bankpublizität unter dem Transparenzdruck globaler Finanzmärkte .....	365
2.	Die Gestaltung der Kosten- und Erlösrechnung der Bank .....	381
a.	Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung in Kreditinstituten .....	382
b.	Fragestellungen des Bankmanagements im Rahmen der Rechenschaftslegung und Entscheidungsfindung .....	388
b. 1.	Wirtschaftlichkeitskontrolle durch Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen .....	389
b. 2.	Geschäftspolitische Entscheidungshilfen durch Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen .....	391
c.	Konventionelle Systeme einer Kosten- und Erlösrechnung der Bank .....	398
c. 1.	Die globale Erfolgsermittlung in der Gesamtbetriebskalkulation und Gesamtzinsspannenrechnung (1. Rechnungsstufe) .....	398
c. 2.	Die Verteilung der Kosten des Betriebsbereichs in der Kostenstellen- und Stückleistungsrechnung (2. Rechnungsstufe) .....	403
c. 3.	Formen differenzierter Erfolgsermittlung (3. Rechnungsstufe) .....	406
c. 4.	Die Integration eines Systems der Vollkosten- und Erlösrechnung mit der Deckungsbeitragsrechnung in einer Grundrechnung .....	412
d.	Neuere Verfahren der Ergebnisermittlung im Finanz- und Betriebsbereich .....	414
d. 1.	Das Grundmodell der Marktzinsmethode und seine Erweiterung im Barwertkonzept .....	415
d. 2.	Die Ermittlung ausfallbedingter Risikokosten .....	431
d. 3.	Die Standard-Einzelkostenrechnung und die Prozeßkostenrechnung im Rahmen der Ergebnisermittlung des Betriebsbereichs .....	438
d. 4.	Ermittlung des Gesamtbankergebnisses und Ableitung des Gewinnbedarfs .....	446

3. Die Normen der Bankenaufsicht und die Systeme des internen Risikomanagements .....	455
a. Die Sonderstellung der Kreditwirtschaft in der Gesamtwirtschaft .....	455
a. 1. Das Geschäftsbankensystem im Rahmen der monetären Konjunkturpolitik .....	456
a. 2. Die Sicherung der Funktionsfähigkeit der Banken und der Einlegerschutz .....	458
a. 3. Der Beitrag der Liquiditätstheorien zur Existenzsicherung der Bank .....	459
α. Die goldene Bankregel .....	460
β. Die Bodensatztheorie .....	461
γ. Die Shiftability Theory .....	466
δ. Die Maximalbelastungstheorie .....	469
b. Entwicklung der bankaufsichtsrechtlichen Normen im Überblick .....	470
c. Erfassung und Begrenzung der Liquiditätsrisiken durch Finanzierungsregeln? .....	474
c. 1. Die Liquiditätsgrundsätze II und III .....	474
c. 2. Die Kontrolle der Liquiditätsrisiken nach dem Konzept der Kassenhaltungstheorie .....	477
d. Erfassung und Begrenzung der Adressenausfallrisiken in eigenkapitalbindenden Risikoklassen .....	482
d. 1. Das Konzept des Grundsatzes I .....	482
d. 2. Die Bestandteile des Risikoträgers Eigenkapital gemäß § 10 KWG und die »Schutzwirkung« von Einlagensicherungseinrichtungen als weiterer Risikoträger .....	486
α. Stille Reserven und Eigenkapitalsurrogate .....	488
β. Einlagensicherungseinrichtungen .....	490
d. 3. Die Einordnung von Risikoaktiva in Risikoklassen gemäß Grundsatz I .....	496
d. 4. Die Limitierung der Großkreditvergabe im § 13 KWG nach alter sowie neuer Fassung unter Berücksichtigung von Drittrangmitteln .....	509
d. 5. Die Kontrolle von Adressenausfallrisiken auf konsolidierter Basis gemäß § 10a KWG .....	513
d. 6. Zur internen Steuerung des Ausfallrisikos .....	522
e. Erfassung und Begrenzung von Marktpreisrisiken unter besonderer Berücksichtigung von Zinsänderungsrisiken .....	531
e. 1. Das Konzept der Limitierung des Grundsatzes Ia .....	531
e. 2. Die Integration der Marktpreisrisiken in das System der Eigenkapitalunterlegung gemäß neuem Grundsatz I .....	537
e. 3. Zinsänderungsrisiken .....	539
α. Verfahren der Quantifizierung .....	539
β. Die Berücksichtigung im neuen Grundsatz I .....	550
e. 4. Aktienkursrisiken .....	554
e. 5. Fremdwährungs- und Rohwarenrisiken .....	556
e. 6. Die Zulassung »eigener Risikomodelle« – Beginn der »qualitativen« Bankenaufsicht? .....	559
f. Externe und interne Kontrolle der gesamten Risikoposition von Kreditinstituten – Versuch einer Standortbestimmung .....	570
4. Die Abbildung bankpolitischer Entscheidungen in Bankmodellen .....	581
a. Die Bedeutung der monetären Teilkapazitäten Eigenkapital und Liquidität .....	581
b. Die Planung der Eigenkapitalmittel .....	585
b. 1. Die Finanzierungsfunktion des Eigenkapitals .....	585
b. 2. Die Einführung von Genußrechtskapital in die Kapitalstruktur .....	587
b. 3. Planung des Eigenkapitals als Risikoträger mit Hilfe eines Lagerhaltungsansatzes .....	588
b. 4. Zur Eigenkapitalallokation .....	591
c. Die Planung der Liquiditätsreserven .....	593
c. 1. Die Gelddisposition unter Beachtung der Mindestreserven .....	593
c. 2. Liquiditätsplanung bei Unsicherheit .....	595
c. 3. Die Berücksichtigung von Diversifikationseffekten .....	601
d. Ansätze bankbetrieblicher Gesamtmodelle .....	603

d. 1.	Die Strukturierung des Finanzbereichs unter Marktnebenbedingungen .....	603
d. 2.	Monopolmodelle der Bankunternehmung .....	606
d. 3.	Gesamtmodelle mit realen Produktionskosten .....	608
e.	Bankspezifische Probleme der Modellbildung .....	609
e. 1.	Die Bank als Finanzkomplex .....	610
e. 2.	Das umfassende Leistungsangebot der Universalbank .....	611
e. 3.	Die Bank als Absatzkomplex .....	612

### III. Die Auflösung der Marktnebenbedingungen – Gestaltung

	der Absatzbeziehungen im Rahmen des Bankmarketing .....	617
1.	Grundlagen des Bankmarketing .....	617
a.	Die Entwicklung des Marketing-Ansatzes in der Kreditwirtschaft .....	617
b.	Besonderheiten der Bankleistung und ihre Konsequenzen für das Kaufverhalten .....	619
c.	Der Bankmitarbeiter als zentraler Präferenzenträger und die Theorie der Bankloyalität ..	626
d.	Aufbau und Förderung der Bankloyalität durch Beziehungsmanagement .....	631
d. 1.	Transaction versus Relationship Banking .....	631
d. 2.	Chancen und Risiken von Investitionen in Geschäftsbeziehungen .....	633
d. 3.	Erfolgsorientierte Beziehungspflege des Verkäufers .....	639
e.	Das absatzpolitische Instrumentarium im Überblick .....	643
2.	Die Marktforschung als Basis für den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums .....	644
a.	Der Vermögensstatus als Indikator der Nachfragefähigkeit .....	646
b.	Die Analyse der Nachfragebereitschaft unter besonderer Berücksichtigung der Bankloyalität .....	648
3.	Dimensionen der Absatzpolitik .....	657
a.	Die Produktdimension: Sortiments- und Produktgestaltung .....	657
a. 1.	Spezialbank und Universalbank .....	657
a. 2.	Kosten- und erlösdeterminierte Maßnahmen einer Sortimentspolitik .....	660
a. 3.	Produktmerkmale als Bauelemente der Produktgestaltung .....	661
a. 4.	Produkt- und Serviceinnovationen .....	663
a. 5.	Vom Universalangebot zum Allfinanzangebot? .....	666
b.	Die Preisdimension .....	669
b. 1.	Bestimmungsfaktoren des preisautonomen Bereichs unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kundengruppen und ihrer Leistungsabnahme .....	669
b. 2.	Die Preispolitik der »kleinen Mittel« .....	673
b. 3.	Marktorientiertes Preis- und Kostenmanagement .....	674
b. 4.	Die Berücksichtigung der gesamten Kundenbeziehung .....	679
b. 5.	Ansatzpunkte einer rechtfertigungsfähigen Preispolitik .....	683
c.	Die räumliche und zeitliche Dimension: Ausgestaltung des Vertriebssystems .....	689
c. 1.	Die Vertriebssysteme der Banken im Wandel .....	689
c. 2.	Die Nachfragerperspektive: Wahl des Vertriebswegs anhand der Einkaufswirtschaftlichkeit .....	692
c. 3.	Zielgruppengerechte Ausgestaltung des Vertriebssystems durch den Anbieter .....	695
c. 4.	Spezifische Vertriebsprobleme des Allfinanzkonzerns .....	705
c. 5.	Elemente ausländischer Vertriebsformen .....	710
d.	Die Kommunikationsdimension: Der persönliche und unpersönliche Kontakt .....	713
d. 1.	Der persönliche Verkauf .....	717
d. 2.	Werbung und Verkaufsförderung .....	717
d. 3.	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) im weiteren Sinne .....	721
e.	Unternehmensidentität und -kultur .....	721
e. 1.	Unternehmensphilosophie und CI-Strategie .....	722
e. 2.	Kundenorientierte CI-Strategie .....	723
e. 3.	Mitarbeiterorientierte CI-Strategie .....	724
e. 4.	Kapitalgeberorientierte CI-Strategie .....	726
e. 5.	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) im engeren Sinne .....	727

Literaturverzeichnis .....	737
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	780
Stichwortverzeichnis .....	787