

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
Erster Teil	
Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controlling	5
A. Die Aufgaben des Controlling in Kreditinstituten	5
I. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur	6
II. Moderation des Portfolio-, Bilanzstruktur- und Budget-Managements	8
III. Beurteilung geschäftspolitischer Einzelstrategien	11
B. Die Einbindung des Controlling in die Strukturorganisation von Kreditinstituten	13
I. Der Grundsatz der Kundenorientierung in der Bankorganisation	14
II. Die Organisation von Controlling-Systemen in Kreditinstituten	17
1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben	17
2. Hierarchische Einordnung des Controlling	23
C. Der Einführungsprozeß des Controlling	27
<i>Literaturhinweise</i>	30
Zweiter Teil	
Grundzüge eines controlling-adäquaten Systems der Bankkalkulation	31
A. Systemmerkmale der traditionellen und modernen Bankkalkulation	32
I. Grundbegriffe der Bankkalkulation	32
II. Hauptanforderungen an ein controlling-adäquates System der Bankkalkulation	39
III. Rechnungsstufen der Bankkalkulation	40
<i>Literaturhinweise</i>	42
B. Die Kalkulation des Gesamterfolgs einer Abrechnungsperiode	43
I. Gesamtbetriebskalkulation	43
1. Das Gesamtbankergebnis und seine Komponenten	43
2. Kalkulatorische Gesamtbank-Erfolgsrechnung	44
3. Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung	46
<i>Übungsaufgabe 1: Gesamtbetriebskalkulation</i>	51
<i>Literaturhinweise</i>	53
II. Gesamtzinsspannenrechnung	54
1. Komponenten und Strukturen der Gesamtzinsspanne	54
2. Methoden der Gesamtzinsspannenrechnung	58
a) Zinsspannenrechnung mit Hilfe der Gesamtbetriebskalkulation	59
b) Zinsspannenrechnung mit Hilfe der Zinsertragsbilanz	61
<i>Übungsaufgabe 2: Gesamtzinsspannenrechnung</i>	64
<i>Literaturhinweise</i>	65

C. Die Kalkulation von Teilerfolgen	66
I. Teilzinsspannenrechnung	66
1. Traditionelle Methoden	66
a) Systemmerkmale traditioneller Methoden	66
b) Pool-Methode	67
c) Schichtenbilanz-Methode	70
<i>Übungsaufgabe 3: Schichtenbilanz- und Pool-Methode</i>	78
d) Kritik an den traditionellen Methoden der Teilzinsspannenrechnung	80
<i>Literaturhinweise</i>	82
2. Die Marktzinsmethode als modernes Instrument der Teilzinsspannen-	
rechnung	83
a) Anforderungen an ein entscheidungsorientiertes Rechnungssystem	84
b) Darstellung der Grundkonzeption	84
(1) Allgemein	84
(2) Strukturbeitrag	85
(3) Konditionsbeitrag	91
<i>Übungsaufgabe 4: Gegenüberstellung von Pool-Methode und Markt-</i>	
<i>zinsmethode</i>	95
<i>Übungsaufgabe 5: Marktzinsmethode und ROI-Analyse</i>	96
c) Präzisierungen und Modifikationen der Grundkonzeption	98
(1) Kalkulation des Konditionsbeitrages bei schwankenden	
Zinssätzen	98
(2) Berücksichtigung von Mindestreservebelastungen bei	
Einlagengeschäften	100
(3) Zuordnung von Geld- und Kapitalmarktpositionen zu den	
Bankgeschäftsarten	103
(4) Modifikationen in Engpaßsituationen auf unvollkommenen	
Geld- und Kapitalmärkten	103
(5) Verdichtung von Konditionsbestandteilen zu Effektiv-	
zinssätzen	105
(6) Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung bei Kreditgeschäften	115
<i>Übungsaufgabe 6: Effektivzinsrechnung, Disagioverteilung und</i>	
<i>Marktzinsmethode</i>	125
<i>Literaturhinweise</i>	125
II. Kostenstellenrechnung und Stückleistungskalkulation	126
1. Traditionelle Vollkostenrechnung auf Ist- oder Normalkostenbasis .	126
a) Kostenstellenrechnung	126
b) Stückleistungskalkulation	129
2. Moderne Standard-Einzelkostenrechnung	133
a) Periodenrechnung	133
b) Stückrechnung	135
<i>Übungsaufgabe 7: Deckungsbeitragsrechnung im Betriebsbereich</i>	139
<i>Übungsaufgabe 8: Standard-Einzelkostenrechnung</i>	140
<i>Literaturhinweise</i>	141
III. Geschäftsarten-, Geschäftsstellen- und Kundenkalkulation	142
1. Systemmerkmale der Produkt-, Filial- und Kundenkalkulation ...	142

a) Geschäftsartenrechnung	143
b) Geschäftsstellenrechnung	145
c) Konto- und Kundenkalkulation	149
2. Die Zusammenführung der drei Kalkulationsebenen in einem integrierten Rechnungskonzept	152
3. Ein zusammenhängendes Zahlenbeispiel	158
<i>Literaturhinweise</i>	169

Dritter Teil

Ein integriertes Managementkonzept zur ertragsorientierten Banksteuerung	170
A. Die Bausteine des Steuerungskonzepts	170
<i>Literaturhinweise</i>	173
B. Globale Vorsteuerung der Banken-Geschäftsstruktur	174
I. Portfolio-Management	174
1. Typologie des Marktleistungs-Portfolios von Kreditinstituten	174
a) Leistungsprogramm und Leistungsqualität	175
b) Leistungstransfer und Leistungsbereitschaft	179
2. Prozeß und Methoden der strategischen Portfolio-Planung	181
a) Elemente des strategischen Planungsprozesses	181
b) Konzeption eines Wettbewerbsstärken-/Marktattraktivitäts-Portfolios für Kreditinstitute	184
c) Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve	190
<i>Übungsaufgabe 9: Strategische Geschäftsfeldplanung</i>	194
<i>Literaturhinweise</i>	197
II. Bilanzstruktur-Management	198
1. Kennzahlen zur risikopolitischen Bewertung der Bilanzstruktur	198
a) Banktypische Risiken und risikopolitische Ansatzpunkte	198
(1) Grundsätze des Risikomanagements der Bilanzstruktur	199
(2) Erfolgsrisiken im Bankbetrieb	200
b) Vorschlag eines Katalogs von Risikokennzahlen	240
(1) Risiko-Strukturkennzahlen	240
(2) Risiko-Ertragskennzahlen	245
<i>Übungsaufgabe 10: Risikokennzahlen</i>	248
<i>Übungsaufgabe 11: Zinsbindungsbilanz und Grenzzinssatz</i>	251
2. Risikopolitische Optimierung der Bilanzstruktur	253
a) Der Prozeß der Optimierung	253
(1) Formulierung von Richtziffern für Risikokennzahlen	254
(2) Umsetzung der Richtziffern in konkrete Planbilanzen	261
(3) Durchsetzung und Kontrolle der Risiko-Strukturziele	263
b) Bilanzstrukturoptimierung mit Hilfe mathematischer Modelle	268
(1) Bestimmungsfaktoren der optimalen Bilanzstruktur	268
(2) Grundzüge eines linearen Optimierungsmodells	270
(3) Parametrische Variations- und Sensitivitätsanalysen	275
3. Die Planung des strukturellen Gewinnbedarfs	280
a) Determinanten des Gewinnbedarfs	280

b) Die Ermittlung des Eigenkapitals von Kreditinstituten	282
(1) Eigenkapitalbedarfsrechnung bei konstanten Strukturwerten	282
(2) Der Einfluß von Strukturwertänderungen auf den Eigenkapitalbedarf	286
c) Die Ermittlung des Gewinnbedarfs von Kreditinstituten	292
(1) Der strukturelle Gewinnbedarf als finanzielles Gleichgewichtsergebnis	292
(2) Die Steuerungsgrößen Mindest-Bruttozinsspanne und Mindest-Eigenkapitalrentabilität	294
(3) Formelanhang zur Ermittlung des strukturellen Gewinnbedarfs	298
<i>Übungsaufgabe 12: Gewinnbedarfsrechnung</i>	302
<i>Literaturhinweise</i>	304
C. Feinsteuerung der Bankenrentabilität und Bankenliquidität durch Budget-Management	305
I. Zwecke, Grundsätze und Bereiche der Budgetierung	306
<i>Literaturhinweise</i>	310
II. Das Ergebnisbudget als Instrument der operativen Rentabilitätssteuerung	311
1. Problemstrukturen der Ergebnis- und Kostenbudgetierung	311
2. Die Budgetierung des Zinsüberschusses im Kundengeschäft	313
a) Der Prozeß der Budgetierung	313
<i>Übungsaufgabe 13: Budgetierung von Kundengeschäftsmargen</i>	323
b) Die Besonderheiten der Budgetierung von Festzinsgeschäften ..	324
<i>Übungsaufgabe 14: Ermittlung des verträglichen Festzinsneugeschäftes</i>	328
c) ABC-Analyse als Hilfsmittel der Budgetierung	329
<i>Übungsaufgabe 15: Strukturierung von Kundengruppen nach verschiedenen ABC-Analyse-Kategorien</i>	335
3. Konditionspolitische Durchsetzung der Sollmargen im Kundengeschäft	337
a) Die Ableitung kostenorientierter Mindestpreise	337
b) Preispolitik auf der Basis des Tragfähigkeitsprinzips	345
4. Budgetkontrollen und Abweichungsanalysen beim Zinsüberschuß ..	349
a) Arten von budgetierten Soll-/Istabweichungen	349
b) Wachstums-, struktur- und margenbedingte Zinsüberschußabweichungen	352
c) Markt- und geschäftsstellenbedingte Zinsüberschußabweichungen	355
<i>Übungsaufgabe 16: Abweichungsanalyse Zinsüberschuß/Konditionsbeitrag</i>	365
<i>Literaturhinweise</i>	366
III. Der Finanzplan als Instrument der operativen Liquiditätssteuerung ...	367
1. Determinanten des bankbetrieblichen Liquiditätsproblems	367
2. Aufbau und Inhalt der kurzfristigen Finanzplanung	371
3. Finanzbudgetierung und Liquiditätskontrollrechnungen	379
<i>Literaturhinweise</i>	381

Anhang

Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben (1) – (16)	383
Symbolverzeichnis	439
Literaturverzeichnis	441
Stichwortverzeichnis	459