

Erster Teil:

# Grundlagen des genossenschaftlichen Bank-Controlling

Seite

Vorwort . . . . . X

**A. Einführung in das Bank-Controlling . . . . . 3**

**I. Controlling – Eine Innovation im Führungssystem von Unternehmen . . . . . 3**

1. Der Terminus „Controlling“ . . . . . 3

2. Entstehungs- und Entwicklungsgründe des Controlling in Unternehmen . . . . . 7

3. Kernmerkmale des Controlling-Konzepts . . . . . 9

Abbildungen:

Abb. 1 „Kontrolle“ und „Controlling“, S. 5

Abb. 2 Die Organisationsfrage des Controlling wird verschieden weit gefaßt, S. 6

Abb. 3 Controlling hat zwei Dimensionen, S. 10

Abb. 4 Controlling schließt den Managementzyklus (kybernetischen Regelkreis), S. 11

Abb. 5 Controlling erstreckt die Kontrolle auch auf die Planung selbst, S. 13

**II. Bank-Controlling – Eine Unterstützung der Bankführung . . . . . 15**

1. Hohe Bedeutung des Risikogesichtspunktes – Bank-Controlling als Moderation eines integrierten Sicherheits- und Rentabilitätsmanagements . . . . . 16

2. Dualismus der Bankleistung – Controlling im liquiditätsmäßig-finanziellen und technisch-organisatorischen Bereich der Bank . . . . . 17

3. Hinweis auf weitere Besonderheiten . . . . . 19

Abbildungen:

Abb. 6 Dualismus der Bankleistung, S. 18

Abb. 7 Gegenstände des Bank-Controlling, S. 19

**B. Die Konzeption eines genossenschaftlichen Bank-Controlling . . . . . 21**

**I. Anforderungen an ein genossenschaftliches Bank-Controlling . . . . . 21**

## II. Aufgaben des genossenschaftlichen

<b>Bank-Controlling</b> . . . . .	23
1. Aufbau einer sicherheits- und rentabilitätsorientierten Managementstruktur . . . . .	25
a) Die Vermittlung einer sicherheits- und rentabilitätsorientierten Denkhaltung . . . . .	25
b) Die Schaffung einer sicherheits- und rentabilitätsorientierten Rahmenstruktur . . . . .	26
2. Gestaltung und Wahrnehmung der laufenden Controllingaktivitäten . . . . .	28
a) Entwicklung von Marktstrategien zur Sicherung von Marktpotentialen – Portfolio-Management . . . . .	28
b) Vorsteuerung von Sicherheit und Rentabilität – Bilanzstrukturmanagement . . . . .	29
c) Feinsteuerung von Sicherheit und Rentabilität – Budgetmanagement . . . . .	30
d) Anmerkung zu den Planungszusammenhängen . . . . .	32
3. Bearbeitung von Sonderaufgaben . . . . .	33

### Abbildungen:

- Abb. 8 Zentrale Aufgabe des Controlling, S. 24  
 Abb. 9 Laufende Controlling-Aktivitäten, S. 25  
 Abb. 10 Die Budgetierung erfolgt im Wert- und im Betriebsbereich, S. 30  
 Abb. 11 Budgetierung im Gegenstromverfahren, S. 31  
 Abb. 12 Portfolio-, Bilanzstruktur- und Budgetmanagement, S. 32

## III. Software-Paket „GBI-CON Eins“ . . . . . 33

### Abbildungen:

- Abb. 13 Verknüpfung der drei Systemkomponenten des GBI-CON, S. 34  
 Abb. 14 Methoden und Verfahren des Finanz-Controlling, S. 35  
 Abb. 15 MACON umfaßt ein Bündel von Analyse- und Kalkulationsverfahren, S. 36  
 Abb. 16 Programmteile und Rechneinsatz im GBI-CON, S. 38  
 Abb. 17 Die GBI-CON-Datenbasis, S. 39

## C. Das bankbetriebliche Rechnungswesen (Bankkalkulation) als Grundlage des Bank-Controlling . . . . . 41

### I. Grundbegriffe der Bankkalkulation . . . . . 41

## Abbildungen:

- Abb. 18 Abgrenzung von Aufwand und Kosten, S. 41  
 Abb. 19 Neutraler Aufwand und kalkulatorische Kosten, S. 42  
 Abb. 20 Kosten- und Erlösarten im Bankbetrieb, S. 46  
 Abb. 21 Stromgrößen und Bestandsgrößen als Maßgrößen des Controlling, S. 47

<b>II. Rechnungsstufen der Bankkalkulation</b> . . . . .	47
1. Gesamtbetriebskalkulation . . . . .	48
2. Gesamtzinsspannenrechnung . . . . .	50
3. Kostenstellenrechnung . . . . .	55
4. Stück-Leistungs-Kalkulation . . . . .	58
5. Teilzinsspannenrechnung . . . . .	60
6. Geschäftsartenrechnung . . . . .	61
7. Geschäftsstellenrechnung . . . . .	62
8. Konten- und Kundenkalkulation . . . . .	64

## Abbildungen:

- Abb. 22 Stufen der Bankkalkulation, S. 49  
 Abb. 23 Die Komponenten des Gesamtbankergebnisses, S. 50  
 Abb. 24 Grundschemata der kalkulatorischen Gesamtbankkalkulation, S. 51  
 Abb. 25 Gesamtbankbezogene Ertragskennzahlen, S. 52  
 Abb. 26 Verknüpfung gesamtbankbezogener Ertragskennzahlen, S. 53  
 Abb. 27 Ergebnisstruktur der deutschen Kreditinstitute und deren Analyse, S. 54  
 Abb. 28 Stichtagertragsbilanz nach einem Vorschlag der Deutschen Bundesbank, S. 56  
 Abb. 29 Betriebsvergleichsdaten „Genossenschaftsbanken“ 1984/85, S. 57  
 Abb. 30 Verfahren für die Ermittlung der Stückkosten bei Vollkostenrechnung, S. 59  
 Abb. 31 Stufen der Geschäftsarten-Rechnung, S. 62  
 Abb. 32 Liquiditätsausgleich zwischen Einlage- und Kreditfilialen, S. 63  
 Abb. 33 Stufenschema der Konto- und Kundenkalkulation, S. 65  
 Abb. 34 Wertleistungskalkulation für Konto X, S. 66

Zweiter Teil:

# Die Steuerung der Gesamtbank (Gesamtbank-Controlling)

Seite

## A. Moderation des Portfoliomanagements – Sicherung des strategischen Marktpotentials . . . . . 69

- I. Das Marktleistungs-Mix der Genossenschaftsbank . . . 70
  - 1. Leistungssubstanz und -qualität . . . . . 70
  - 2. Leistungstransfer und -bereitschaft . . . . . 73

Abbildungen:  
Abb. 35 Entscheidungsparameter für das Portfoliomanagement, S. 69  
Abb. 36 Die drei Hauptleistungsbereiche des Bankleistungsprogramms, S. 71

- ## II. Die qualitative und quantitative Positionierung von Geschäftsfeldern . . . . . 75
- 1. Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren von  
Geschäftsfeldern . . . . . 75
  - 2. Die qualitative Positionierung der Geschäftsfelder nach  
Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke . . . . . 77
  - 3. Die deckungsbeitragsorientierte Positionierung der  
Geschäftsfelder mit Hilfe der Geschäftsfeldkurve . . . . . 79

Abbildungen:  
Abb. 37 Basisstrategien des Portfolio-Managements, S. 77  
Abb. 38 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Matrix, S. 78  
Abb. 39 Faktoren der Marktattraktivität, S. 80  
Abb. 40 Faktoren der Wettbewerbsstärke, S. 81  
Abb. 41 Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke, S. 83  
Abb. 42 Geschäftsfeldstruktur-Tabelle, S. 84  
Abb. 43 Beispiel einer Geschäftsfeldkurve, S. 84  
Abb. 44 Strategische Erfolgsfaktoren und Gesamtergebnispotential, S. 85  
Abb. 45 Entwicklung einer Ziel-Geschäftsstruktur, S. 86

<b>III. Banken-Primär-Marktforschung (BPM)</b>	
<b>im „GBI-CON Eins“</b> . . . . .	86
1. Standardauswertungen . . . . .	87
2. Sonderauswertungen . . . . .	90
3. Wahlfreie Standardauswertungen . . . . .	96
4. Repräsentativitätsgrad von Erhebungen . . . . .	96

#### Abbildungen:

Abb. 46 Funktionen der Banken-Primär-Marktforschung (BPM), S. 88
Abb. 47 Fragenkatalog der BPM, S. 89
Abb. 48 „Wie werden Sie durch die Mitarbeiter unserer Bank bedient?“, S. 90
Abb. 49 Kundenstruktur „Altersgruppe“, S. 91
Abb. 50 Verzeichnis der Sonderauswertungen zum Banken-Image, S. 91
Abb. 51 Kundenargumente zum Banken-Image, S. 92
Abb. 52 Verzeichnis der Sonderauswertungen – Markt-Potentiale –, S. 93
Abb. 53 Beratungswünsche in Bezug auf die Beurteilung der Bank, S. 94
Abb. 54 Leistungs-Inanspruchnahme pro Geschäftsstelle, S. 94
Abb. 55 Interbankenvergleich nach Geschäftsstellen, S. 95
Abb. 56 Positive Argumente zum Imageprofil, S. 97

## B. Moderation des Bilanzstrukturmanagements – Planung von struktureller Sicherheit und Rentabilität . . . . . 99

<b>I. Sicherheitsmanagement – Planung der Bilanzstruktur</b> . . . . .	99
1. Analyse der bankbetrieblichen Risiken und der Ansatzpunkte ihres Managements . . . . .	100
a) Erfolgsrisiken . . . . .	100
b) Liquiditätsrisiken . . . . .	125
2. Grundsätze des Sicherheitsmanagements . . . . .	131
3. Risikokennzahlen als Steuerungsgrößen der Bilanzstruktur – Angebot eines Katalogs von Risikokennzahlen . . . . .	132
4. Der Weg zu einer (sicherheits- und rentabilitätspolitisch) optimalen Bilanzstruktur . . . . .	139
a) Fünf Schritte zur Gewinnung der Kennzahlen-Richtziffern . . . . .	139
b) Vier Schritte zur Formulierung der Planbilanz . . . . .	145
c) Drei Schritte zur Durchsetzung und Kontrolle der (sicherheits- und rentabilitätspolitisch) optimalen Bilanzstruktur . . . . .	147

**Abbildungen:**

- Abb. 57 Risikopolitik in Kreditinstituten, S. 100
- Abb. 58 Banktypische Erfolgsrisiken, S. 101
- Abb. 59 Risikoaktiva und risikofreie Aktiva, S. 103
- Abb. 60 Komponenten des Eigenkapitals, S. 105
- Abb. 61 Gliederung der Kundenkredite, S. 107
- Abb. 62 Neun-Felder-Bonitätsmatrix, S. 108
- Abb. 63 Beurteilung eines Kreditnehmers, S. 108
- Abb. 64 Verfahren der Kreditwürdigkeitsprüfung, S. 109
- Abb. 65 Zinselastizitäts-Profile, S. 114
- Abb. 66 Darstellung einer offenen Festzinsposition, S. 115
- Abb. 67 Steuerung des Zinsänderungsrisikos, S. 116
- Abb. 68 Risikopolitische Ansatzpunkte zur Steuerung von Liquiditätsrisiken, S. 126
- Abb. 69 Liquide Anlagen und ihre Finanzierungsmittel, S. 128
- Abb. 70 Komponenten der Liquiditätsreserve, S. 130
- Abb. 71 Beispiele für Risikokennzahlen, S. 133
- Abb. 72 Verknüpfung von Risiko- und Erfolgsgrößen, S. 138
- Abb. 73 Bilanzstruktur ausgewählter Bankengruppen, S. 141
- Abb. 74 BVR-Betriebsvergleich, S. 142
- Abb. 75 Beispiel einer Strukturplanungsübersicht, S. 143
- Abb. 76 Margenunterschiede bei einzelnen Bilanzpositionen, S. 145
- Abb. 77 Bilanzstruktur- und -erfolgsziele, S. 150

<b>II. Rentabilitätsmanagement – Planung des Gewinnbedarfs</b>	<b>151</b>
1. Die Bestimmungsgrößen des Gewinnbedarfs von Genossenschaftsbanken	152
2. Die Berechnung des strukturellen Eigenkapitalbedarfs	155
a) Eigenkapitalbedarf bei konstanter Risikostruktur und konstanten Sicherheitsanforderungen	156
b) Eigenkapitalbedarf bei veränderter Risikostruktur und veränderten Sicherheitsanforderungen	159
3. Die Berechnung des strukturellen Gewinnbedarfs	162
4. Programmierbare Formeln zur schnelleren Durchführung der Gewinnbedarfsrechnung	169

**Abbildungen:**

- Abb. 78 Der strukturelle Gewinnbedarf einer Genossenschaftsbank, S. 152
- Abb. 79 Berechnung des Eigenkapitalbedarfs (1), S. 156
- Abb. 80 Berechnung des Eigenkapitalbedarfs (2), S. 162
- Abb. 81 Mindest-Bruttozinsspanne, S. 167
- Abb. 82 Die Auswirkungen alternativer Wachstumsraten, S. 177
- Abb. 83 Die EDV-technische Berechnung der Mindest-Bruttozinsspanne, S. 178

<b>III. Finanz-Controlling (FINCON) im Rahmen des „GBI-CON Eins“</b>	178
1. FINCON-Methoden	181
a) Bestandsanalyse	181
b) Veränderungsanalyse	181
c) Vergleiche	183
d) Simulation	184
e) Planung	186
2. FINCON-Verfahren (Datenkreis)	187
a) FINCON-Verfahren im Rahmen der Bilanzanalyse	187
b) FINCON-Verfahren im Rahmen der Ergebnisanalyse	192
3. Zusammenhänge und Zusammenfassung	198

#### Abbildungen:

Abb. 84	Übersicht über die Funktionen des Finanz-Controlling (FINCON), S. 179
Abb. 85	Methoden, Verfahren und Daten des FINCON, S. 180
Abb. 86	Standardmaske des FINCON, S. 180
Abb. 87	Bestandsanalyse, Veränderungsanalyse und Vergleich, S. 182
Abb. 88	Beispiel für einen Vergleich, S. 184
Abb. 89	Simulations-Datenbestand, S. 185
Abb. 90	Plandatenbestand, S. 186
Abb. 91	Beispiel für die Bilanzstrukturanalyse, S. 188
Abb. 92	Grundsatz-Auslastung in der Grobstruktur, S. 189
Abb. 93	Beispiel für die Geschäftsstruktur-Analyse (Fristenstruktur), S. 190
Abb. 94	Darstellungsmöglichkeiten der ABC-Analyse im FINCON, S. 191
Abb. 95	Beispiel der Veränderungsanalyse-Kennzahlen- (Grobstruktur), S. 192
Abb. 96	Beispiel für eine Ergebnis-Strukturanalyse, S. 192
Abb. 97	Ermittlung des notwendigen Deckungsbedarfes, S. 193
Abb. 98	Beispiel für die Zinsspannenrechnung, S. 195
Abb. 99	Abarbeitung von typischen Controller-Fragestellungen, S. 197

<b>Literaturverzeichnis</b>	199
<b>Stichwortverzeichnis</b>	221