

SCHRIFTENREIHE DES INSTITUTS  
KREDIT- U. VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT



dandelion.com

© 2006 Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to dandelion.com network.

**ABTEILUNG BANKBETRIEBSLEHRE**

**Roman Dopler**

**FRÜHWARN-  
SYSTEME  
IN KREDIT-  
UNTERNEHMUNGEN**

**HRSG.: UNIV. PROF. DR. WILHELM BÜHLER**

**BAND 15**



**SERVICE**

Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Seite
1. <u>KRISENMANAGEMENT IN KREDITUNTER-</u> <u>NEHMUNGEN - EINLEITUNG</u> .....	1
.1.     Untersuchungsgegenstand .....	1
.2.     Kreditwesengesetz und Krise .....	3
.3.     Ursachen und Verantwortlichkeit .....	4
.4.     Indikatorenebene für die Entwicklung eines Krisenmanagement-Informationssystems .....	7
.5.     Krisenmanagement - Gegenüberstellung der heute geübten Praxis mit dem antizi- pativen Modell .....	8
.6.     Kybernetischer Kreislauf des antizipativen Modells .....	12
.7.     Kompatibilität der zu entwickelnden Früh- warnsystem-Organisationsstruktur mit den dezentralen Organisationsmerkmalen .....	14
2. <u>VORGANGSWEISE UND METHODE DER ENTWICKLUNG</u> <u>EINES KRISENMANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEMS</u>	15
3. <u>ENTWICKLUNG UND AUSWERTUNG EINES KRISEN-</u> <u>MANAGEMENT-MODELLS</u> .....	19
3.1. <u>Analytische Methoden</u> .....	19
.1.     Portfolio-Analyse-Methoden .....	19
.2.     Monte-Carlo-Methode .....	21
.3.     Diskontinuitätenbefragung und Chancen/ Risiken - Profil .....	23
.4.     Feedback-Diagramm .....	25
.5.     Systems Dynamics .....	28
.6.     Quantifiziertes Flow-Chart .....	30
.7.     Kybernetische Prozeßlenkung .....	32
.8.     Sensitivitätsmodell .....	34
.9.     Papiercomputer von Vester .....	36
3.2. <u>Überlegungen zur kombinierten Anwendung</u> <u>des "Feedback-Diagrammes" und der Methode</u> <u>des "Papiercomputers von Vester"</u> .....	41
.1.     Varianten von Feedback-Diagrammen (FBD's) .....	41
.1.1.    Gliederung nach ihrem Umfang .....	42
.1.2.    Gliederung nach ihrer Struktur .....	42

.2.	Prozeßdarstellung in FBD's im Vergleich zur Darstellung im Tableau des Papiercomputers .....	43
.3.	Beispiele .....	45
.3.1.	Tableau-Beispiel 1 .....	45
.3.2.	Tableau-Beispiel 2 und 3 .....	49
3.3.	<u>Krisenmanagement-Modell</u> .....	52
3.3.1.	Feedback-Diagramm des Krisenmanagement-Modells .....	52
3.3.2.	Darstellung der Modellkomponenten .....	56
.1.	Beschreibung der kritischen Elemente .....	56
.1.1.	Rechtliche, soziale und politische Rahmenbedingungen .....	56
.1.2.	Steuern/Abgaben .....	56
.1.3.	Konjunktur .....	57
.1.4.	Marktzinsniveau .....	57
.1.5.	Währungsrisiko .....	57
.1.6.	Preisniveau im Realitäten-geschäft .....	58
.1.7.	Konkurrenzverhalten .....	59
.1.8.	Außerordentliche Ereignisse .....	59
.1.9.	Qualitäts/Entscheidungs-Mix der Aufsichts-, Prüfungs- und Verwaltungsgorgane .....	60
.1.10.	Qualitäts/Entscheidungs-Mix des Managements .....	61
.1.11.	Strategische Steuerung .....	61
.1.12.	Operationale Steuerung .....	62
.1.13.	Bilanzstrukturmanagement .....	62
.1.14.	Qualitäts/Entscheidungs-Mix der Mitarbeiter .....	63
.1.15.	Bringgeschäft .....	63
.1.16.	Quantitäts/Qualitäts-Mix der Entscheidung im Bringgeschäft ...	64
.1.17.	Quantitäts/Qualitäts-Mix der Akquisition .....	64
.1.18.	Kundenreaktionen .....	65
.1.19.	Quantitäts/Qualitäts-Mix des Kreditportefeuilles .....	65
.1.20.	Kreditportefeuille- und Risikomanagement .....	66
.1.21.	Kredit-/Ausfallsrisiko .....	67
.1.22.	Quantitäts/Qualitäts-Mix des Wertpapierportefeuilles .....	68
.1.23.	Quantitäts/Qualitäts-Mix des Einlagenportefeuilles .....	68
.1.24.	Quantitäts/Qualitäts-Mix des Zahlungsverkehrs und der sonstigen Geschäftsbereiche .....	69

55

.1.25.	Konditionenpolitik .....	69
.1.26.	Qualität der Kreditgestion .....	69
.1.27.	Qualität der Kreditüberwachung ..	70
.1.28.	Qualitäts/Entscheidungs-Mix bei Rechts- und Abwicklungsfällen ...	70
.1.29.	Liquiditätsmanagement .....	71
.1.30.	Qualitäts/Funktionalitäts-Mix der Organisation und des Infor- mationswesens .....	71
.1.31.	Technologie/Anlagen- und Büro- ausstattung .....	72
.1.32.	Marketingstrategie/-politik .....	72
.1.33.	Quantitäts/Qualitäts-Mix des Produktsortimentes .....	72
.1.34.	Kundenattraktivität .....	73
.1.35.	Qualität des Rechnungswesens ...	73
.1.36.	Planung/Controlling/Budgetierung.	74
.1.37.	Zins- und Provisionssaldo .....	74
.1.38.	Sach/Personal/sonstiger Aufwand .	74
.1.39.	Ordentliches Betriebsergebnis ...	75
.1.40.	Jahresergebnis .....	75
.1.41.	Unternehmensstruktur/Charakter/ Größenordnung .....	75
.2.	Beschreibung der kritischen Unter- nehmensbereiche .....	76
.2.1.	Umfeld und a.o. Bereich .....	78
.2.2.	Aufsichtsorgane, Unternehmens- führung und Personal .....	79
.2.3.	Aktiver, aktiv/reaktiver und reaktiver Unternehmensbereich ...	80
.2.4.	Organisation, Marketing und Rech- nungswesen .....	83
.2.5.	Unternehmenserfolg und Typus ....	83
3.3.3.	Analyse von Teilprozessen des Krisen- Management-Modells .....	84
.1.	Grobstruktur des Feedback Dia- grammes .....	85
.2.	Darstellung von Teilprozessen des Feedback-Diagrammes .....	86
.2.1.	FBD 1 .....	86
.2.2.	FBD 2 .....	87
.2.3.	FBD 3 .....	88
.2.4.	FBD 4 .....	88
.2.5.	FBD 5 .....	89
.2.6.	FBD 6 .....	89
.2.7.	FBD 7 .....	90
.2.8.	FBD 8 .....	90
3.3.4.	Auswertung des Krisenmanagement- Modells mittels der Methode des Papiercomputers von Vester .....	100
.1.	Grundmodell .....	100

102

.1.1.	Tableau 1 - Bewertung der Wirkbeziehungen des Grundmodells ....	100
.1.2.	Tableau 2 - Auswertung des Grundmodells .....	103
.1.3.	Ergebnisinterpretation des Grundmodells anhand der Diagramme des Tableau 2 .....	112
.1.3.1.	Q-Ergebnisse des Grundmodells.	112
.1.3.2.	P-Ergebnisse des Grundmodells.	114
.2.	Operationales Modell .....	116
.2.1.	Tableau 3 - Bewertung und Auswertung des operationalen Modells Ergebnisinterpretation des operationalen Modells anhand der Diagramme des Tableau 3 .....	116
.2.2.1.	Q-Ergebnisse des operationalen Modells .....	128
.2.2.2.	P-Ergebnisse des operationalen Modells .....	129
.3.	Strategisches Modell .....	131
.3.1.	Tableau 4 - Bewertung und Auswertung des strategischen Modells Ergebnisinterpretation des strategischen Modells anhand der Diagramme .....	131
.3.2.1.	Q-Ergebnisse des strategischen Modells .....	140
.3.2.2.	P-Ergebnisse des strategischen Modells .....	141
3.4.	<u>Ergebniskontrolle über die Auswertung eines Unternehmensbereichs-Modells .....</u>	143
3.4.1.	Feedback-Diagramm des komprimierten Krisenmanagement-Modells .....	144
3.4.2.	Auswertung des komprimierten Krisenmanagement-Modells mittels der Methode des Papiercomputers von Vester und Ergebnisvergleich mit dem Gesamtmodell ..	146
.1.	Tableau 5 - Bewertung und Auswertung des komprimierten Modells .....	146
.2.	Ergebnisinterpretation des komprimierten Modells anhand der Diagramme des Tableau 5 und Ergebnisvergleich mit dem Grundmodell .....	152
.2.1.	Q-Ergebnisse .....	152
.2.2.	P-Ergebnisse .....	153

3.5.	<u>Darstellung der aus dem Krisenmanagement-Modell gewonnenen Systemgrundlagen für das zu entwickelnde Krisenmanagement-Informationssystem</u> .....	155
4.	<u>ENTWICKLUNG UND AUFBAU EINES KRISEN-MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEMS</u> .....	162
4.1.	<u>Anforderungen an das zu entwickelnde Krisenmanagement-Informationssystem</u> .....	162
.1.	Strukturierung des Informationssystems entsprechend der Strukturierung des Krisenmanagement-Modells .....	163
.2.	Erfüllung der Umsetzbarkeit in die Praxis .....	164
.3.	Wahrung der Problementdeckungs- und Frühwarnfunktion .....	168
.4.	Entwicklung von Norm- und Zielgrößen ..	169
4.2.	<u>Systemorganisation</u> .....	171
4.3.	<u>Entwicklung der Teilsysteme</u> .....	173
4.3.1.	Personal-Informationssystem (PI) .....	173
.1.	Systemaufbau .....	174
.2.	Implementierung des PI in das Krisenmanagement-Informationssystem	179
.3.	Modellabdeckung durch das PI .....	184
.4.	Praktisches Beispiel .....	187
4.3.2.	Controlling-Informationssystem (CI) ..	199
.1.	Systemaufbau .....	202
.1.1.	Gesamtunternehmensrechnung .....	205
.1.1.1.	Erfolgstruktur/Gesamtzinsspannenrechnung (KMIS - CI 1).	205
.1.1.2.	Bilanzstruktur (KMIS - CI 2) .	206
.1.1.3.	Teilzinsspannenrechnung nach dem Opportunitätskostenprinzip (KMIS - CI 3) .....	206
.1.1.4.	Allgemeines Kennziffernsystem (KMIS - CI 4) .....	215
.1.2.	Geschäftsstellenrechnung .....	217
.1.2.1.	Geschäftsstellenerfolgsstruktur/Deckungsbeitragsrechnung (KMIS - CI 1A) .....	219
.1.2.2.	Geschäftsstellenbilanzstruktur (KMIS - CI 2A), Geschäftsstellenteilzinsspannenrechnung nach dem Opportunitätskostenprinzip (KMIS - CI 3A) und Ge-	

*158/12*

	schäftsstellen - Allgemeines Kennziffersystem (KMIS - CI 4A)	220
.2.	Implementierung des CI in das Krisen- management-Informationssystem .....	221
.3.	Modellabdeckung durch das CI .....	234
.4.	Praktisches Beispiel .....	237
4.3.3.	Kreditkunden-Informationssystem (KIS).	260
.1.	Systemaufbau und Kriterienbe- schreibung .....	262
.1.1.	Kriterienbeschreibung .....	263
.1.1.1.	Konto, Kunde .....	264
.1.1.2.	Geschäftsverbindung .....	265
.1.1.3.	Geschäftsstelle .....	266
.1.1.4.	Gesamtrahmen, aushaftendes Ob- ligo, Überziehung/freier Rahmen	267
.1.1.5.	Bilanz .....	267
.1.1.6.	Formelle Besicherung .....	268
.1.1.7.	Materielle Besicherung .....	270
.1.1.8.	Grad der Ausfallgefährdung ...	270
.1.1.9.	Einzelwertberichtigungen, zins- freie Obligoteile .....	271
.1.1.10.	Geschäftsverbindungsstrategie	272
.1.1.11.	Zusatzinformationen .....	274
.1.2.	KIS - Portefeuillebetrachtung ...	274
.2.	Implementierung des KIS in das Krisenmanagement-Informationssystem	275
.3.	Modellabdeckung durch das KIS .....	278
.4.	Praktisches Beispiel .....	281
4.3.4.	Marketing-Informationssystem (MI) .....	292
.1.	Systemaufbau und -entwicklung .....	292
.1.1.	Marktausschöpfungsanalyse .....	298
.1.2.	Marketingbudgetanalyse .....	300
.2.	Implementierung des MI in das Krisen- management-Informationssystem .....	301
.3.	Modellabdeckung durch das MI .....	305
.4.	Praktisches Beispiel .....	308
4.4.	<u>Krisenmanagement-Informationssystem -     Gesamtsystem</u> .....	314
5.	<u>ZUSAMMENFASSUNG</u> .....	316
	ANHANG .....	320
	LITERATURVERZEICHNIS .....	338