

Henner Schierenbeck

Ertragsorientiertes Bankmanagement

Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode
und Rentabilitäts-Controlling

6., überarbeitete und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling

Einleitung

Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung	1
---	---

Erstes Kapitel

Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controllings	4
---	---

A. Die Aufgaben und Instrumente des Controllings in Finanzinstituten	4
--	---

I. Der Aufgabenwürfel im Bank-Controlling	4
---	---

1. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur	5
---	---

a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie	6
--	---

b) Marktorientierte Duale Strukturorganisation	7
--	---

c) Institutionalisierte Controlling-Zyklus	11
--	----

d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem	12
---	----

2. Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im bankbetrieblichen Steuerungsprozeß	16
---	----

a) Ziel- und Problemanalyse	17
-----------------------------------	----

b) Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen	18
--	----

c) Kontrolle und Abweichungsanalyse	20
---	----

3. Moderation von Bank-Managemententscheidungen nach den Grundsätzen ertragsorientierter Banksteuerung	21
---	----

a) Portfolio-Management	21
-------------------------------	----

b) Bilanzstruktur-Management	22
------------------------------------	----

c) Budget-Management	24
----------------------------	----

II. Instrumente und Techniken des Bank-Controllings	24
---	----

B. Die Einbindung des Controllings in die Strukturorganisation von Finanzinstituten	27
--	----

I. Die Bildung von Controlling-Stellen	28
--	----

1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben	28
--	----

2. Hierarchische Einordnung des Controllings	31
--	----

II. Die Besetzung von Controlling-Stellen	35
---	----

C. Der Einführungsprozeß des Controllings	38
<i>Literaturhinweise</i>	41
Zweites Kapitel	
Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings	43
A. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	44
I. Die Steuerungsfunktion der Marge	44
II. Das konzeptionelle Anforderungsprofil	45
1. Das Postulat der grenznutzenorientierten Einzelbewertung	45
2. Das Postulat der "richtigen" Ergebnisinformation	46
3. Das Postulat der integrierten Ergebnisrechnung	47
III. Praktische Zusatzanforderungen	48
1. Die Akzeptanz der Ergebnisinformation	48
2. Die Abstimmung mit der Gewinn- und Verlustrechnung	50
3. Kosten-/Nutzenaspekte der Margenkalkulation	51
<i>Literaturhinweise</i>	52
B. Traditionelle und entscheidungsorientierte Margenkalkulation	53
I. Das traditionelle Zinsverrechnungskonzept	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	69
<i>Literaturhinweise</i>	71
II. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungs- zinsmodell	72
1. Die Marktzinsmethode in Theorie und Praxis	72
2. Ergebnisspaltung im Marktzinsmodell	73
a) Der Strukturbeitrag als Transformationskomponente des Zinsüberschusses	73
(1) Isolierung des Zinserfolgs aus der Fristen- transformation	73
(2) Erfassung der Zinsüberschußkomponenten aus der Währungstransformation	80

b)	Die Erweiterung des Zinsüberschußkalküls um den Konditionsbeitrag	83
	(1) Konditionsbeiträge im Aktiv- und Passivgeschäft	83
	(2) Modifizierung der passivischen Konditionsbeiträge durch Kosten der Liquiditätsreservehaltung	86
c)	Die Zusammenführung von Konditions- und Strukturbeiträgen zum GuV-Zinsüberschuß	92
3.	Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode	96
a)	Prinzipien der Verknüpfung von Bank- und Opportunitätsgeschäften	97
	(1) Problemstellung und methodisches Vorgehen	98
	(2) Formulierung von Zuordnungsprinzipien und Anpassungsregeln	99
	(3) Berücksichtigung von Optionscharakteristika	110
b)	Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen	112
c)	Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Wechselkursen	119
d)	Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen	124
	(1) Verfahren zur Auswahl der Einstandszinssätze im Kundengeschäft ...	125
	(2) Verfeinerung des Kalküls durch Aufspaltung der Struktur marge	136
III.	Grenzen der Marktzinsmethode	144
	<i>Literaturhinweise</i>	148
C.	Praxismodelle der Marktzinsmethode	149
I.	Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung	149
1.	Traditionelle Methoden der Effektivzinsrechnung	149
	a) Überblick über die Verfahren	149
	b) Der Effektivzins nach PAngV, US und ISMA	156
	c) Kritische Würdigung	162
2.	Moderne marktzinsorientierte Effektivzinsrechnung	165
	a) Der treasury-konforme Effektivzins	165
	b) Marktzinsorientierte Margenkalkulation	167
	c) Kritische Würdigung	169
3.	Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung als Sonderproblem	170
	a) Problemstellung	170
	b) Disagioabgrenzung mit Hilfe der internen Zinsfußmethode	171
	c) Verknüpfung zwischen bilanzieller und effektivzinskonstanter Disagioabgrenzung	177

II. Das Marktziinsmodell als Barwertkalkül	178
1. Methoden zur Ermittlung des Konditionsbeitrags-Barwertes	179
a) Konstruktion zahlungsstrukturkongruenter Opportunitäts- bzw. Gegengeschäfte	179
b) Verwendung von zinsstrukturspezifischen Abzinsfaktoren	181
c) Berücksichtigung gespaltener Geld- und Kapitalmarktsätze im Barwertkalkül	189
(1) Kalkulation über- und unterjähriger Zerobond-Abzinsfaktoren	189
(2) Bestimmung von Konditionsbeitrags-Barwerten bei Existenz einer Geld-/Brief-Spanne	193
(3) Suboptimalität der Zerobond-Abzinsfaktoren	198
2. Verrentungskonzeptionen des Konditionsbeitrags-Barwertes	202
a) Anforderungen an Verrentungskonzeptionen	202
b) Verteilungsregeln nach dem Proportionalitätsprinzip	205
(1) Effektivzinsunabhängige Verteilungsregeln	205
(2) Effektivzinsabhängige Verteilungsregeln	212
c) Verteilungsregel nach dem Prinzip treasury-konformer Margenkalkulation	215
3. Bewertung von Bankgeschäften mit unsicheren Zahlungsströmen	222
a) Behandlung variabel verzinslicher Kundengeschäfte	222
b) Erfassung unbekannter Kapitalverläufe im Barwertkalkül	225
c) Kalkulation von Bankgeschäften mit Optionscharakteristika	233
(1) Berücksichtigung von Kündigungsklauseln	233
(2) Zinsbegrenzungsvereinbarungen im variabel verzinslichen Geschäft ..	239
4. Kalkulation von Leistungsstörungen als Sonderproblem	246
III. Das Treasury-Konzept der Marktziinsmethode	257
1. Strukturbeitrags-Barwert und periodische Strukturbeiträge	257
2. Forward Rates und Forward-Abzinsfaktoren	268
3. Die Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich	270
<i>Literaturhinweise</i>	278

Drittes Kapitel

Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management	279
A. Rentabilitäts-Management im Dualen Steuerungsmodell	279
I. Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells	279
II. Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	284
III. Grenzen des Dualen Steuerungsmodells	287

B. Konzeption eines integrierten Kalkulations- und Kennzahlensystems für das ROI-Management	290
I. Vom Brutto- zum Netto-Konditionsbeitrag	290
1. Kalkulation von Risikokosten	292
a) Grundlagen und Anforderungen an die Risikokostenkalkulation	292
(1) Zur Frage der Zurechnung von Risikokosten im Einzelgeschäft	292
(2) Anforderungen an die Komponenten des Risikoergebnisses	294
(a) Quantifizierung der Ist-Risikokosten	294
(b) Anforderungen an die zu verrechnenden Risikokosten	295
(3) Überblick über die Methoden zur Risikokostenkalkulation	297
b) Verfahren zur segmentspezifischen Kalkulation von Risikokosten	300
(1) Traditionelle Verfahren der Risikokostenkalkulation	300
(a) Zustandsspezifische Verfahren	300
(b) Kreditartenspezifische Verfahren	302
(c) Geschäftsfeldspezifische Verfahren	302
(2) Die markt-deduzierte Risikokostenmethode als modernes Kalkulationsverfahren	304
(a) Konzeptionelle Grundlagen	304
(b) Ermittlung marktbezogener Ausfallrisikoinformationen	308
(c) Ableitung institutsspezifischer Risikokostenmargen	314
(3) Risikokostenkalkulation mit Hilfe Künstlicher Neuronaler Netze	319
(a) Konzeptionelle Grundlagen	319
(b) Herleitung von Bonitätsklassen	320
(c) Bestimmung von Risikokosten	321
c) Verfahren zur Kalkulation individueller Risikokosten	324
(1) Optionspreistheoretische Risikokostenmethode	324
(a) Grundlagen des Kalkulationsverfahrens	324
(b) Ermittlung einzelgeschäftsbezogener Risikokosten-Bärweite	330
(c) Probleme und Grenzen des Kalkulationsverfahrens	336
(2) Rating-gestützte Marktzins-Zuschlagsrechnung	338
2. Kalkulation von Betriebskosten	345
a) Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkostenrechnung	345
b) Die moderne prozeßorientierte Standard-Einzelkostenrechnung	352
(1) Merkmale des Rechnungskonzepts	352
(2) Vorgehensweise der prozeßorientierten Standard-Einzelkostenrechnung	356
(a) Kostenursachenanalysen als Anwendungsvoraussetzung	356
(b) Ermittlung von steuerungsrelevanten Kostensätzen	359
(3) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel	364

3. Kalkulation einer Netto-Konditionsmarge am Beispiel	366
<i>Literaturhinweise</i>	371
II. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	372
1. Marktergebnis, Risikoergebnis und Produktivitätsergebnis als Komponenten des Kundengeschäftsergebnisses	372
2. Der "Ergebniswürfel" und seine Auswertungsdimensionen	375
a) Das Würfelmodell	376
b) Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungsrechnungen	381
(1) Geschäftsstellenrechnung	381
(2) Produktartenrechnung	389
(3) Konto- und Kundenkalkulation	392
c) ABC-analytische Aufbereitung der Daten	396
(1) ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis-/Volumensrelationen..	398
(2) ABC-Analyse auf der Grundlage von Volumens-/Mengenrelationen ..	400
(3) ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis-/Mengenrelationen ..	400
3. Integration des "Ergebniswürfels" in das Gesamtergebnis	402
a) Überführung der Kundengeschäftsergebnisse in das Betriebsergebnis Kundengeschäft	403
b) Ergänzung um das Zentralergebnis	404
c) Overheadkosten und Betriebsergebnis Gesamtbank	410
III. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens	412
1. Komponenten externer ROI-Analysen	412
a) Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung	412
b) Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Analysen	416
c) Abstimmung der gesamtbankbezogenen mit der einzelgeschäftsbezogenen Ergebnis-Systematik	418
2. Die ROI-Kennzahlenhierarchie für die Gesamtbank	420
a) Das Grundschemata	420
b) Vertikale Erweiterungen und Modifikationen des Grundschemas	432
c) Strukturkennzahlen im ROI-Grundschemata	438
3. Erweiterung des ROI-Konzepts um den Marktwert des Eigenkapitals	440
a) Das erweiterte ROI-Schemata	440
b) Ergänzende Kennzahlen im erweiterten ROI-Schemata	441
<i>Literaturhinweise</i>	443
C. Das Management der Bankrentabilität	444
I. Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management	444
1. Gesamtbankbezogene Zielgrößen	444

a) Die Eigenkapitalrentabilität als Zielgröße im Konzept des Ertragsorientierten Bankmanagements	444
b) Der Aktionärswert als Zielgröße in Shareholder Value-Konzepten	450
c) Zusammenführung von Eigenkapitalrentabilität und Shareholder Value im Konzept des "Economic Value Added"	457
2. Die Ermittlung des strukturellen Gewinnbedarfs von Banken	459
a) Der Eigenkapitalbedarf als Determinante des Reingewinnbedarfs	459
b) Der Zusammenhang zwischen Eigenkapital- und Reingewinnbedarf	467
c) Umrechnung des Reingewinnbedarfs in steuerungsrelevante ROI-Kennzahlen	469
3. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche	478
a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation	479
(1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen	479
(2) Kalkulation Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge	481
(a) Traditionelle Ansätze zur Verteilung von Eigenkapitalkosten	482
(b) Modernes grenzkostenorientiertes Konzept zur Eigenkapitalkostenkalkulation	486
(3) Kalkulation von Overheadkosten in der Mindestmarge	490
b) Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbankbezogener Soll-Margen	491
(1) Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage	492
(2) Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Soll-Margen	493
c) Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz	500
<i>Literaturhinweise</i>	502
II. Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management	503
1. Dimensionen des strategischen Planungsproblems	503
a) Der strategische Planungsprozeß	503
b) Methoden und Konzepte	508
(1) Das Konzept der Ertragsorientierten Wachstumspolitik	508
(2) Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve	510
(3) Konzeption eines Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolios für Banken	516
c) Die Geschäftskonzeption als Ergebnis der strategischen Wettbewerbsplanung	522
<i>Literaturhinweise</i>	527

2. Dienstleistungs- und Produktqualität als strategischer Wettbewerbsfaktor im Kundengeschäft	528
a) Bestimmung bankspezifischer Qualitätsmerkmale	528
b) Instrumente zur Messung der Bankleistungsqualität	534
c) Konzeption zur Steuerung der Bankleistungsqualität	547
<i>Literaturhinweise</i>	559
3. Kosteneffizienz als Schlüsselgröße für die Sicherung der Rentabilität im Wettbewerbsprozeß	560
a) Klassifizierung der Instrumente im Kostenmanagement	560
b) Instrumente des Kostenmanagements im Produktions- und Vertriebsbereich	562
(1) Systeme zur Steuerung der personellen und technischen Produktionskapazität	562
(a) Ermittlung des Personalbedarfs im Kapazitätssteuersystem	562
(b) Produktivitätsorientierte Eckwerte zur Bemessung von Personalkapazitäten in kundenbetreuenden Marktbereichen	564
(c) Absatzbezogene Dimensionierung der Sachmittel- und DV-Kapazitäten	565
(2) Instrumente zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Kosten	566
(a) Arbeitszeitmanagement	566
(b) Monetäre Anreizsysteme	568
(c) Outsourcing	569
(3) Verfahren zur Rationalisierung der Ablauf- und Aufbauorganisation	571
(a) Rationellere Gestaltung von Arbeitsabläufen	571
(b) Verbesserung der Arbeitsabläufe durch innerbetriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel	572
(c) Automatisierung von Arbeitsabläufen	573
(d) Aufbauorganisatorische Zusammenfassung von Produktionsfunktionen	575
(4) Produktivitätsorientierte Produkt- und Preispolitik	577
(a) Standardisierung der Produktpalette	577
(b) Marktorientierung der Produktpolitik durch Zielkostenmanagement	578
(c) Kostenorientierte Preisgestaltung	579
c) Instrumente des Kostenmanagements im Investitions- und Overhead-Steuerungssystem	581
(1) Systeme zur Steuerung der Investitionskosten	581
(a) Bedeutung und Aufgaben des Investitionscontrollings	581

(b) Formale Komponente des Investitionscontrollings	583
(c) Inhaltliche Komponente des Investitionscontrollings	583
(d) Budgetäre Komponente des Investitionscontrollings	586
(2) Verfahren zur Steuerung der Overheadkosten	588
(a) Planung und Kontrolle der leistungsmengen- unabhängigen Kosten	588
(b) Ansatzpunkte zur Objektivierung der Gemeinkostenkontrolle	590
(c) Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting als ergänzende Verfahren	591
<i>Literaturhinweise</i>	593
III. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	594
1. Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus	594
2. Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen	597
a) Budgetierung und Budgetkontrolle	597
(1) Zwecke und Grundsätze der Budgetierung	597
(2) Prozeßstufen budgetärer Kontrollen	601
(3) Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts- Management	603
b) Der einfache Soll-/Ist-Vergleich am Beispiel des Zinsüberschußbudgets ..	607
c) Der kombinierte Soll-/Ist-Vergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten	617
<i>Literaturhinweise</i>	632
3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen	633
<i>Literaturhinweise</i>	638
 <i>Literaturverzeichnis</i>	 639
 <i>Stichwortverzeichnis</i>	 675