

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

<b>Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung</b> .....	1
---	---

### Erstes Kapitel

<b>Aufgaben und organisatorische Einordnung des Bank-Controllings</b> .....	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	
<b>Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings</b> .....	<b>43</b>
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-/Nutzaspekte 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

<b>Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management</b> .....	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