

Organisation von Controllingssystemen in Kreditinstituten

von
Dr. Stephan Schüller

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	46.135
Abstell-Nr. :	A05/450
Sachgebiete :	1.26.2

FRITZ KNAPP VERLAG  FRANKFURT AM MAIN

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Geleitwort	V
Vorwort	VII
1. Teil: Funktionen und Gestaltungsalternativen eines Controlling-Systems in Kreditinstituten	1
A. Einführung	1
I. Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
II. Die bankbetriebliche Koordinationsproblematik	11
1. Begriff und Aufgabe der Koordination	11
2. Bankbetriebliche Zielsysteme als Grundlage der Controllingfunktion	12
3. Bereiche, Formen und Instrumente der Koordination	16
B. Aufgaben des Controlling in Kreditinstituten	20
I. Konzeptionelle Überlegungen zur Aufgabenanalyse des Controlling	20
II. Rentabilitäts- und Risikosteuerung	21
1. Rentabilität und Sicherheit im Rahmen der Grundsatzplanung	23
2. Beurteilung von Rentabilität und Risiko im strategischen Planungs- und Kontrollprozeß	28
a) Vorplanung von Rentabilität und Risiko	29
b) Beurteilung von Einzelstrategien	31
c) Strategische Programmplanung	33
d) Strategische Kontrolle	36
3. Rentabilität und Risiko im operativen Planungs- und Kontrollsystem	39
a) Budgetsysteme	40
b) Das entscheidungsorientierte Rechnungswesen als Lieferant von Steuerungsinformationen	43
III. Formale Controllingaufgaben	46
1. Aufgaben im Bereich der Planungs- und Kontrollsysteme	47
2. Aufgaben im Bereich der Informationssysteme	50
3. Aufgaben innerhalb des Personalführungssystems	55
4. Aufgaben im Rahmen des Organisationssystems	55

	<u>Seite</u>
C. Ein organisatorischer Bezugsrahmen für die Einordnung des Controlling in ein Kreditinstitut	59
I. Konzeption eines organisatorischen Bezugsrahmens	59
1. Anforderungen an den Bezugsrahmen	59
2. Organisatorische Effizienz	61
3. Strukturvariablen	65
4. Kontextfaktoren	68
II. Strukturvariablen der Controllingorganisation	70
1. Dezentralisation und Spezialisierung	70
a) Festlegung des Dezentralisationsgrades	70
b) Spezialisierungskriterien	72
(1) Orientierung an der Struktur der Gesamtorganisation	73
(2) Funktionsbezogene Spezialisierung nach Planungs- und Informationssystemen	76
(3) Weitergehende Spezialisierungskriterien im Bereich der Planungs- und Kontrollsysteme	78
(4) Weitergehende Spezialisierungskriterien im Bereich der Informationssysteme	81
2. Konfiguration	83
a) Charakteristik der Controllingstelle	83
b) Hierarchische Eingliederungsmöglichkeiten	84
c) Struktur der Weisungsbeziehungen	87
3. Entscheidungsdelegation	89
III. Kontextfaktoren der Controllingorganisation	93
1. Unternehmensinterne Kontextfaktoren	93
a) Größe und Betriebstyp des Kreditinstituts	93
(1) Größe	94
(2) Rechtsform und Unternehmensverbund	96
(3) Leistungsprogramm	97
(4) Zusammenfassung	97
b) Übrige bankbetriebliche Subsysteme	98
(1) Personelle Ausstattung	98
(2) Organisationsstruktur	99
(3) Informationssysteme	100

	<u>Seite</u>
c) Grundsätzliche Werthaltungen der Bankleitung	101
2. Unternehmensexterne Kontextfaktoren	102
a) Marktsituation	105
b) Bankenaufsicht und Bankenverbände	106
c) Technische Entwicklung	107
3. Zusammenfassung	108
2. Teil: Die aufbauorganisatorische Gestaltung des Controllingsystems unter Berücksichtigung situativer Kontextfaktoren	111
A. Die Verteilung der Controllingaufgaben im Organisationssystem eines Kreditinstituts	113
I. Zentralisierungsgrad von Controllingaufgaben	114
1. Controllingaufgaben im Zusammenhang mit dem Planungs- und Kontrollsystem	114
a) Grundsatzplanung	115
b) Strategische Ebene	117
c) Operative Ebene	132
(1) Planung und Kontrolle der Rentabilitätskomponente	133
(2) Planung und Kontrolle der Risikokomponente	139
2. Controllingaufgaben innerhalb der übrigen bankbetrieblichen Subsysteme	144
a) Zentralisierungsgrad des Informationssystems	144
b) Zentralisierungsgrad im Zusammenhang mit dem Organisations- und Personalsystem	151
3. Zusammenfassung	152
II. Spezialisierung der Zentralabteilung Controlling	156
1. Wahl des Strukturtyps der Controllingorganisation	157
a) Funktionalisierung	158
b) Ausrichtung an der Gesamtorganisation	161

	<u>Seite</u>
2. Spezialisierung auf nachgelagerten Ebenen	164
a) Gründe weitergehender Spezialisierung	164
b) Spezialisierung im Bereich der Planungs- und Kontrollsysteme	165
3. Zuordnung weiterer Aufgabenbereiche	171
a) Allgemeine Überlegungen zur Erweiterung der Controllingfunktion	171
b) Zuordnung des bilanziellen Rechnungs- wesens	174
c) Zuordnung der internen Revision	175
III. Die Verteilung von dezentralisierbaren Control- lingaufgaben	177
1. Mögliche Träger dezentralisierbarer Con- trollingaufgaben	178
2. Kriterien zur Wahl des geeigneten Dezen- tralisationsgrades	182
B. Controlling im Leitungssystem eines Kreditinstituts	185
I. Einordnung der Zentralabteilung Controlling in die Gesamtorganisation	185
1. Charakteristik der Controllerposition	185
2. Hierarchische Einordnung des Controllers	188
a) Kriterien zur Bestimmung der hierar- chischen Einordnung	189
b) Größenabhängige Überlegungen zur Ein- ordnung des Controllers	194
II. Leitungsorganisation des Controlling	200
1. Leitungsorganisation in der Zentral- abteilung Controlling	201
a) Einliniensystem in der Zentralabteilung	203
b) Matrixorganisation in der Zentralabtei- lung	204
2. Unterstellung dezentraler Controlling- stellen	207
III. Ergänzende Strukturelemente für die Konfigu- ration des Controlling	213
1. Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Einsatzes ergänzender Strukturelemente	213
2. Asset-/Liability-Committees als Instru- mente verbesserter ad-hoc-Koordination	215

	<u>Seite</u>
C. Kommunikations- und Kompetenzgefüge	218
I. Controllingaufgaben mit Realisationsverantwortung	220
1. Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen	220
2. Bilanzstrukturmanagement	223
II. Controllingaufgaben ohne unmittelbare Realisationsverantwortung	227
1. Planungs- und Kontrollsysteme	227
a) Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen	227
b) Koordination und Vorprüfung der Einzelpläne	229
c) Kompetenzen im Rahmen der Kontrollfunktion	231
2. Informationssysteme	233
3. Übrige Subsysteme	235
III. Die Kontextabhängigkeit der Kompetenzzuweisung	236
3. Teil: Probleme der Prozeßgestaltung von Controllingssystemen	239
A. Prozessuale Gestaltung des Controllingzyklus	240
I. Ziele und Gestaltungsalternativen ablauforganisatorischer Regelungen	240
II. Gestaltungsschwerpunkte der Ablauforganisation	245
1. Zeitliche Struktur der Planungs- und Kontrollprozesse	245
a) Festlegung von Planungs- und Kontrollzeiträumen	246
b) Anpassungsrhythmik	249
c) Berücksichtigung von Interdependenzen	251
2. Abstimmung zwischen verschiedenen Planungsebenen	253
a) Synchronisation und Emanzipation der Planungs- und Kontrollaktivitäten	254
b) Festlegung der Abstimmungsrichtung	257

	<u>Seite</u>
3. Hilfsmittel im Controllingzyklus	260
III. Modell des Controllingzyklus	262
1. Darstellung des Gesamtprozesses	262
2. Darstellung ausgewählter Teilprozesse	268
a) Operativer Controllingzyklus	268
b) Bilanzstrukturmanagement	270
B. Controlling als Problem tiefgreifender organisatorischer Veränderung	273
I. Der dynamische Charakter der Einführung von Controllingssystemen	273
1. Notwendigkeit einer Prozeßanalyse	273
2. Typische Verhaltensmuster: Promotoren und Opponenten	278
3. Widerstände in der Implementierung	280
II. Strategien des organisatorischen Wandels	283
1. Bombenwurf versus Inkrementalismus	283
2. Strategie der geplanten Evolution	286
III. Die Einführung eines Controllingystems	289
1. Gesamtkonzept und Definition von Teilschritten	289
2. Organisatorische Verankerung der Implementierung	294
a) Der Einsatz externer Berater	295
b) Controllingausschüsse	297
3. Ergänzende Elemente einer Implementierungsstrategie	299
a) Controllingphilosophie des Management	299
b) Schaffung eines entsprechenden Organisationsklimas	300
c) Informationspolitik	301
IV. Die Person des Controllers	302
C. Schlußbetrachtung	305
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	308
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	311
LITERATURVERZEICHNIS	313