

Henner Schierenbeck

Ertragsorientiertes Bankmanagement

Band 1:
Grundlagen, Marktzinsmethode
und Rentabilitäts-Controlling

8., überarbeitete und erweiterte Auflage



Inhaltsübersicht

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	5
II. Instrumente und Techniken des Bank-Controllings	26
B. Die Einbindung des Controllings in die Strukturorganisation von Finanzinstituten ..	28
I. Die Bildung von Controlling-Stellen	29
II. Die Besetzung von Controlling-Stellen	36
C. Der Einführungsprozess des Controllings	38
Zweites Kapitel	
Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings	43
A. Die Marktzinsmethode im Margenkalkül	43
I. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	44
II. Traditionelle Verfahren der Margenkalkulation	53
III. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungszins- modell	70
B. Die Marktzinsmethode im Barwertkalkül	157
I. Der Konditionsbeitrags-Barwert	158
II. Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode	194
C. Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode	220
I. Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen	220
II. Kalkulation von Bankgeschäften mit nicht-deterministischen Geschäftsverläufen	250
III. Pro und Contra der periodischen und barwertigen Zinsergebnissteuerung	287

Drittes Kapitel	
Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management	293
A. Rentabilitäts-Management im Dualen Steuerungsmodell	293
I. Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells	293
II. Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	298
III. Grenzen des Dualen Steuerungsmodells	301
B. Konzeption eines integrierten Kalkulations- und Kennzahlensystems für das ROI-Management	304
I. Vom Konditionsbeitrag zum Netto-Ergebnis	304
II. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	386
III. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens	422
C. Das Management der Bankrentabilität	467
I. Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management	467
II. Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management	531
III. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	631
<i>Literaturverzeichnis</i>	675
<i>Stichwortverzeichnis</i>	719

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	5
1. Aufbau einer controlling-adäquaten Infrastruktur	6
a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie	6
b) Marktorientierte Duale Strukturorganisation	7
c) Institutionalisierte Controlling-Zyklus	11
d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem	13
2. Wahrnehmung controlling-spezifischer Fachfunktionen im bankbetrieblichen Steuerungsprozess	17
a) Ziel- und Problemanalyse	17
b) Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen	19
c) Kontrolle und Abweichungsanalyse	21
3. Moderation von Bank-Managemententscheidungen nach den Grundsätzen Ertragsorientierter Banksteuerung	22
a) Portfolio-Management	23
b) Bilanzstruktur-Management	24
c) Budget-Management	25
II. Instrumente und Techniken des Bank-Controllings	26
B. Die Einbindung des Controllings in die Strukturorganisation von Finanzinstituten ..	28
I. Die Bildung von Controlling-Stellen	29
1. Arbeitsteilige Erfüllung von Controlling-Aufgaben	29
2. Hierarchische Einordnung des Controllings	32

II. Die Besetzung von Controlling-Stellen	36
C. Der Einführungsprozess des Controllings	38
<i>Literaturhinweise</i>	41
Zweites Kapitel	
Die Marktzinsmethode als Grundpfeiler modernen Bank-Controllings	43
A. Die Marktzinsmethode im Margenkalkül	43
I. Anforderungen an eine steuerungsadäquate Marge	44
1. Die Steuerungsfunktion der Marge	44
2. Das konzeptionelle Anforderungsprofil	45
a) Das Postulat der grenznutzenorientierten Einzelbewertung	45
b) Das Postulat der „richtigen“ Ergebnisinformation	46
c) Das Postulat der integrierten Ergebnisrechnung	48
3. Praktische Zusatzanforderungen	49
a) Die Akzeptanz der Ergebnisinformation	49
b) Die Abstimmung mit der Erfolgsrechnung	50
c) Kosten-/Nutzaspekte der Margenkalkulation	51
<i>Literaturhinweise</i>	52
II. Traditionelle Verfahren der Margenkalkulation	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	67
<i>Literaturhinweise</i>	69
III. Die Marktzinsmethode als entscheidungsorientiertes Verrechnungszinsmodell	70
1. Ergebnisspaltung im Grundmodell der Marktzinsmethode	71
a) Der Strukturbeitrag als Transformationskomponente des Zinsüberschusses	71
(1) Isolierung des Zinserfolgs aus der Fristentransformation	71

(2) Erfassung der Zinsüberschusskomponenten aus der Währungstransformation	77
b) Die Erweiterung des Zinsüberschusskalküls um den Konditionsbeitrag	80
(1) Konditionsbeiträge im Aktiv- und Passivgeschäft	80
(2) Modifizierung der passivischen Konditionsbeiträge durch Kosten der Liquiditätsreservehaltung	86
c) Die Zusammenführung von Konditions- und Strukturbeiträgen zum Zinsüberschuss gemäß Erfolgsrechnung	91
2. Erweiterung des Marktzinsmodells auf das gesamte Spektrum von Bilanzgeschäften	95
a) Prinzipien der Verknüpfung von Bank- und Opportunitäts-/ Gegengeschäften	96
(1) Problemstellung und methodisches Vorgehen	97
(2) Formulierung von Zuordnungsprinzipien und Anpassungsregeln	99
(3) Berücksichtigung von Optionscharakteristika	111
b) Marktziensorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen	112
c) Marktziensorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Wechselkursen	119
3. Marktzinsmethode und Effektivzinsrechnung	124
a) Traditionelle Methoden der Effektivzinsrechnung	124
(1) Überblick über die Verfahren	124
(2) Der Effektivzins nach ISMA/PAngV und US	131
(3) Kritische Würdigung	139
b) Moderne marktziensorientierte Effektivzinsrechnung	142
(1) Der treasury-konforme Effektivzins	142
(2) Marktziensorientierte Margenkalkulation	144
(3) Kritische Würdigung	146
c) Effektivzinskonstante Disagioabgrenzung als Sonderproblem	147
(1) Problemstellung	147
(2) Disagioabgrenzung mit Hilfe der Internen Zinsfußmethode	148
(3) Verknüpfung zwischen bilanzieller und effektivzinskonstanter Disagioabgrenzung	154
<i>Literaturhinweise</i>	155

B. Die Marktzinsmethode im Barwertkalkül	157
I. Der Konditionsbeitrags-Barwert	158
1. Konzeptionelle Grundlagen zur Ermittlung von Konditionsbeitrags-Barwerten	158
2. Methoden zur Berechnung des Konditionsbeitrags-Barwertes	161
a) Konstruktion zahlungsstrukturkongruenter Gegengeschäfte	161
b) Verwendung von zinsstrukturspezifischen Abzinsfaktoren	164
3. Verrentungskonzeptionen des Konditionsbeitrags-Barwertes	174
a) Anforderungen an Verrentungskonzeptionen	174
b) Verteilungsregeln nach dem Proportionalitätsprinzip	176
(1) Effektivzinsunabhängige Verteilungsregeln	176
(2) Effektivzinsabhängige Verteilungsregeln	184
c) Verteilungsregel nach dem Prinzip treasury-konformer Margenkalkulation	187
II. Das Treasury-Konzept der Marktzinsmethode	194
1. Fristentransformationsbeitrags-Barwert und periodischer Fristentransformationsbeitrag	194
2. Forward Rates und Forward-Abzinsfaktoren	207
3. Die Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich	211
<i>Literaturhinweise</i>	219
C. Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode	220
I. Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen	220
1. Problemstellung	220
2. Berücksichtigung gespaltener Geld- und Kapitalmarktsätze im Margenkalkül	221
a) Verfahren zur Auswahl der Einstandszinssätze im Kundengeschäft	221
(1) Behandlung der Geld/Brief-Spanne bei GKM-Zinssätzen mit gleicher Zinsbindung	221
(2) Auswahl des Einstandszinssatzes aus mehreren GKM-Zinssätzen mit gleicher Zinsbindung auf der Anlage- bzw. Refinanzierungsseite	231
b) Verfeinerung des Kalküls durch Aufspaltung der Struktur marge	233
3. Berücksichtigung gespaltener Geld- und Kapitalmarktsätze im Barwertkalkül	241
a) Berechnung von Zerobond-Abzinsfaktoren für gespaltene Geld- und Kapitalmarktsätze	241

b) Kalkulation von Konditionsbeitrags-Barwerten bei Existenz einer Geld/Brief-Spanne	243
c) Suboptimalität der Zerobond-Abzinsfaktoren	245
II. Kalkulation von Bankgeschäften mit nicht-deterministischen Geschäftsverläufen	250
1. Bewertung von Bankgeschäften mit unsicheren Zahlungsströmen	250
a) Behandlung variabel verzinslicher Kundengeschäfte	251
b) Erfassung unbekannter Kapitalverläufe in der Produktkalkulation	254
c) Kalkulation von Bankgeschäften mit Optionscharakteristika	261
(1) Berücksichtigung von Kündigungsklauseln	262
(2) Zinsbegrenzungsvereinbarungen im variabel verzinslichen Geschäft	268
2. Kalkulation von Leistungsstörungen als Sonderproblem	274
a) Problemstellung	274
b) Kalkulation des Ablösesaldos bei vorzeitiger Kündigung	276
c) Kalkulation von Anschlussgeschäften	284
III. Pro und Contra der periodischen und barwertigen Zinsergebnissteuerung	287
<i>Literaturhinweise</i>	292

Drittes Kapitel

Rentabilitäts-Controlling und ROI-Management	293
A. Rentabilitäts-Management im Dualen Steuerungsmodell	293
I. Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells	293
II. Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells	298
III. Grenzen des Dualen Steuerungsmodells	301
<i>Literaturhinweise</i>	303
B. Konzeption eines integrierten Kalkulations- und Kennzahlensystems für das ROI-Management	304
I. Vom Konditionsbeitrag zum Netto-Ergebnis	304
1. Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	305
a) Kalkulationsschema zur Bestimmung stufenweiser Deckungsbeiträge ..	305
b) Kalkulation des Netto-Ergebnisses eines Kundengeschäfts am Beispiel	307
2. Kalkulation von Standard-Risikokosten auf Basis des Versicherungsprinzips	311

a) Grundlagen	311
(1) Zur Begründung einer Transformation von Kreditrisiken in Standard-Risikokosten	311
(2) Rechenkomponenten des Kreditrisikos	313
(3) Grundgleichung der Verlust erwartung auf Einzelgeschäftsebene	317
(a) Ausfallrisiko	317
(b) Bonitätsrisiko	318
(c) Bestimmung laufzeitabhängiger Verlust erwartungen für das Ausfall- und Bonitätsrisiko	319
b) Die zentralen Kalkulationsparameter für die Standard-(Ausfall-) Risikokosten	327
(1) Kredit-Exposure	327
(2) Rückzahlungsquote	328
(3) Ausfallrate	331
(a) Der Kreditnehmer als Bezugsgröße für die Ausfallrate	331
(b) Verwendung externer Rating-Systeme mit ihren empirischen Ausfallraten	332
(c) Ableitung der Ausfallraten auf Grundlage interner Rating- Systeme	334
(c1) Generelle Anforderungen an interne Rating-Systeme	334
(c2) Die Rolle der Bonitätsanalysen bei internen Rating- Systemen	336
c) Kalkulation von Standard-Risikokosten am Beispiel	343
(1) Standard-(Ausfall-)Risikokosten	344
(2) Standard-(Bonitäts-)Risikokosten	346
3. Verwendung des Optionspreismodells für die Kalkulation von Standard- Risikokosten	349
a) Grundlagen des Kalkulationsverfahrens	349
b) Ermittlung einzelgeschäftbezogener Standard-Risikokosten- Barwerte	355
c) Probleme und Grenzen des Kalkulationsverfahrens	361
<i>Literaturhinweise</i>	363
4. Kalkulation von Standard-Betriebskosten	363
a) Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkosten- rechnung	363
b) Die moderne prozessorientierte Standard-Einzelkostenrechnung	370
(1) Merkmale des Rechnungskonzepts	370
(2) Vorgehensweise der prozessorientierten Standard- Einzelkostenrechnung	374

(a) Kostenursachenanalysen als Anwendungsvoraussetzung	374
(b) Ermittlung von steuerungsrelevanten Kostensätzen	378
(3) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel	383
<i>Literaturhinweise</i>	385
II. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation	386
1. Analyse des Marktergebnisses als zentrale Komponente des Kundengeschäftsergebnisses	386
a) Das Würfelmodell für das Marktergebnis	387
b) ABC-analytische Aufbereitung des Marktergebnisses	391
(1) ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis/ Volumen-Relationen	393
(2) ABC-Analyse auf der Grundlage von Volumen/ Mengen-Relationen	394
(3) ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis/ Mengen-Relationen	395
c) Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungsrechnungen	396
(1) Geschäftsstellenrechnung	398
(2) Produktartenrechnung	405
(3) Konto- und Kundenkalkulation	406
2. Integration des Kundengeschäftsergebnisses in das Gesamtbankergebnis ...	410
a) Die einzelgeschäftsbezogene Ergebnissystematik	410
b) Komponenten des Zentralergebnisses bzw. Risikoergebnisses	412
(1) Handelsergebnis	412
(2) Treasury-Ergebnis	415
(3) Kredit-Risikoergebnis	417
(4) Anlageergebnis	418
c) Produktivitätsergebnis	419
d) Overhead-Kosten	421
III. ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens	422
1. Das Grundsche ma der ROI-Kennzahlenhierarchie und dessen Erweiterung zum Marktwert des Eigenkapitals	422
a) Komponenten externer ROI-Analysen	422
(1) Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung	422
(2) Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Kennzahlen	426
b) Das ROI-Grundsche ma mit den zugehörigen Strukturkennzahlen	428
(1) Das ROI-Grundsche ma	428
(2) Strukturkennzahlen im ROI-Grundsche ma	430

(3) Modifikation des ROI-Grundschemas für Vermögens- verwaltungsbanken	432
c) Erweiterung des ROI-Grundschemas um den Marktwert des Eigenkapitals	434
(1) Das erweiterte ROI-Schema	434
(2) Ergänzende Kennzahlen im erweiterten ROI-Schema	435
2. Ansätze zur vertieften Rentabilitätsanalyse mit Hilfe des ROI- Grundschemas	436
a) Kosten- und Ertragsintensitäten	436
b) Analyse der Zusammenhänge zwischen zentralen ROI-Kennzahlen	439
(1) Reingewinnspanne, Eigenkapitalquote und Eigenkapital- rentabilität	439
(2) Eigenkapitalrentabilität und Cash Flow	443
(3) Bruttozinsspanne und Risikospanne	445
(4) Bruttogewinnspanne und Cost/Income Ratio bzw. Aufwandsrentabilität	445
c) ROI-Kennzahlenvergleich am praktischen Beispiel	452
3. Verknüpfung von gesamtbank- und einzelgeschäftsbezogener Ergebnissystematik	459
a) Konzeption der Überführung der Ergebnisrechnungen	459
b) Aufspaltung von gesamtbank- in geschäftsbereichsbezogene Daten	462
<i>Literaturhinweise</i>	466
C. Das Management der Bankrentabilität	467
I. Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management	467
1. Gesamtbankbezogene Zielgrößen	467
a) Strukturelle Gleichgewichtsrentabilität	468
b) Renditeerwartungen der Investoren und Mindest- Eigenkapitalrentabilität	480
(1) Die Eigenkapitalrentabilität als maßgeblicher Treiber des Unternehmenswerts	481
(a) Verknüpfung von Eigenkapitalrentabilität und Marktkapitalisierung	481
(b) Verknüpfung von Eigenkapitalrentabilität und inkrementeller Wertgenerierung	486
(2) Die drei Stufen zur Ermittlung der Mindest- Eigenkapitalrentabilität	495
c) „Best-Practice“-Banken als Vorbilder für die Formulierung der Soll- Eigenkapitalrentabilität	502

2. Dekomposition der Ziel-Eigenkapitalrentabilität in gesamtbank- und bereichsbezogene ROI-Kennzahlen	504
3. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche	510
a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation	512
(1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen	512
(2) Kalkulation von Overhead-Kosten in die Mindestmarge	515
(3) Kalkulation von Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge	516
b) Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbankbezogener Soll-Margen	520
(1) Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage ...	520
(2) Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Soll-Margen	522
c) Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz	528
<i>Literaturhinweise</i>	530
II. Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management	531
1. Dimensionen des strategischen Planungsproblems	531
a) Der strategische Planungsprozess	531
b) Methoden und Konzepte	536
(1) Das Konzept der Ertragsorientierten Wachstumspolitik	536
(2) Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve	538
(3) Konzeption eines Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolios für Banken	544
c) Die Geschäftskonzeption als Ergebnis der strategischen Wettbewerbsplanung	551
<i>Literaturhinweise</i>	556
2. Dienstleistungs- und Produktqualität als strategischer Wettbewerbsfaktor im Kundengeschäft	557
a) Bestimmung bankspezifischer Qualitätsmerkmale	557
b) Instrumente zur Messung der Bankleistungsqualität	564
c) Konzeption zur Steuerung der Bankleistungsqualität	577
<i>Literaturhinweise</i>	590
3. Kosteneffizienz als Schlüsselgröße für die Sicherung der Rentabilität im Wettbewerbsprozess	591
a) Klassifizierung der Instrumente im Kostenmanagement	591
b) Instrumente des Kostenmanagements im Produktions- und Vertriebsbereich	593

(1) Systeme zur Steuerung der personellen und technischen Produktionskapazität	593
(a) Ermittlung des Personalbedarfs im Kapazitätssteuerungssystem	593
(b) Eckwerte zur Bemessung von Personalkapazitäten in kundenbetreuenden Marktbereichen	595
(c) Absatzbezogene Dimensionierung der Sachmittel- und DV-Kapazitäten	596
(2) Instrumente zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Kosten	597
(a) Arbeitszeitmanagement	597
(b) Monetäre Anreizsysteme	599
(c) Outsourcing	600
(3) Verfahren zur Rationalisierung der Ablauf- und Aufbauorganisation	602
(a) Rationellere Gestaltung von Arbeitsabläufen	602
(b) Verbesserung der Arbeitsabläufe durch innerbetriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel	604
(c) Automatisierung von Arbeitsabläufen	605
(d) Aufbauorganisatorische Zusammenfassung von Produktionsfunktionen	607
(4) Produktivitätsorientierte Produkt- und Preispolitik	609
(a) Standardisierung der Produktpalette	609
(b) Marktorientierung der Produktpolitik durch Zielkostenmanagement	610
(c) Kostenorientierte Preisgestaltung	615
c) Instrumente des Kostenmanagements im Investitions- und Overhead-Steuerungssystem	617
(1) Systeme zur Steuerung der Investitionskosten	617
(a) Bedeutung und Aufgaben des Investitionscontrollings	617
(b) Formale Komponente des Investitionscontrollings	619
(c) Inhaltliche Komponente des Investitionscontrollings	620
(d) Budgetäre Komponente des Investitionscontrollings	622
(2) Verfahren zur Steuerung der Overhead-Kosten	624
(a) Planung und Kontrolle der leistungsmengenunabhängigen Kosten	624
(b) Ansatzpunkte zur Objektivierung der Gemeinkostenkontrolle ..	626
(c) Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting als ergänzende Verfahren	628
<i>Literaturhinweise</i>	630

III. Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management	631
1. Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus	631
2. Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen ...	633
a) Budgetierung und Budgetkontrolle	633
(1) Zwecke und Grundsätze der Budgetierung	634
(2) Prozessstufen budgetärer Kontrollen	637
(3) Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts-Management	640
b) Der einfache Soll-Ist-Vergleich am Beispiel des Zinsüberschussbudgets	643
c) Der kombinierte Soll-Ist-Vergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten	653
<i>Literaturhinweise</i>	668
3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen	668
<i>Literaturhinweise</i>	673
 <i>Literaturverzeichnis</i>	 675
<i>Stichwortverzeichnis</i>	719