

Henner Schierenbeck

Ertragsorientiertes Bankmanagement

Band 1:
Grundlagen, Marktzinsmethode
und Rentabilitäts-Controlling

7, vollständig 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 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-/Nutzen-Aspekte 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 |
| IQ. 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) Marktzinsorientierte Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen..... | 112 |
| c) Marktzinsorientierte 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 marktzinsorientierte Effektivzinsrechnung..... | 142 |
| (1) Der treasury-konforme Effektivzins..... | 142 |
| (2) Marktzinsorientierte 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> | <i>219</i> |
| | |
| C. Spezielle Anwendungsprobleme der Marktzinsmethode..... | 220 |
| I. Bestimmung von Konditions- und Strukturbeiträgen bei gespaltenen Geld- und Kapitalmarktsätzen..... | 220 |
| 1. Problemstellung..... | 220 |
| 2. Berücksichtigung gespalteener 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 gespalteener Geld- und Kapitalmarktsätze im Barwertkalkül..... | 241 |
| a) Berechnung von Zerobond-Abzinsfaktoren für gespalteene 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 |
| EL | 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 |
| n. | Integrative Instrumente des Dualen Steuerungsmodells | 298 |
| EH | 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 |
| 2. | Kalkulation von Standard-Risikokosten | 307 |
| a) | Grundlagen | 307 |
| (1) | Zur Begründung einer Transformation von Kreditrisiken in Standard-Risikokosten | 307 |

| | |
|--|------------|
| (2) Rechnungskomponenten des Kreditrisikos..... | 309 |
| (3) Grundgleichung der Verlusterwartung auf Einzelgeschäftsebene. . . . | 313 |
| (a) Ausfallrisiko..... | 313 |
| (b) Bonitätsrisiko..... | 314 |
| b) Die zentralen Kalkulationsparameter für die Standard-(Ausfall-) Risikokosten..... | 315 |
| (1) Kredit-Exposure..... | 316 |
| (2) Rückzahlungsquote..... | 317 |
| (3) Ausfallrate..... | 319 |
| (a) Der Kreditnehmer als Bezugsgröße für die Ausfallrate. | 319 |
| (b) Verwendung externer Rating-Systeme mit ihren empirischen Ausfallraten..... | 320 |
| (c) Ableitung der Ausfallraten auf Grundlage interner Rating-Systeme..... | 322 |
| (c1) Generelle Anforderungen an interne Rating-Systeme. | 322 |
| (c2) Die Rolle der Bonitätsanalysen bei internen Rating-Systemen..... | 324 |
| (c3) Laufzeitabhängige Ausfallraten als Sonderproblem. | 331 |
| c) Verwendung des Optionspreismodells für die Kalkulation von Standard-Risikokosten..... | 334 |
| (1) Grundlagen des Kalkulationsverfahrens..... | 334 |
| (2) Ermittlung einzelgeschäftsbezogener Standard-Risikokosten-Barwerte..... | 340 |
| (3) Probleme und Grenzen des Kalkulationsverfahrens. | 346 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | <i>348</i> |
| 3. Kalkulation von Standard-Betriebskosten..... | 348 |
| a) Verfahren und Grundprobleme der traditionellen Bankkostenrechnung..... | 348 |
| b) Die moderne prozessorientierte Standard-Einzelkostenrechnung | 355 |
| (1) Merkmale des Rechnungskonzepts..... | 355 |
| (2) Vorgehensweise der prozessorientierten Standard-Einzelkostenrechnung..... | 359 |
| (a) Kostenursachenanalysen als Anwendungsvoraussetzung. | 359 |
| (b) Ermittlung von steuerungsrelevanten Kostensätzen. | 363 |
| (3) Kalkulation von Standard-Einzelkosten am Beispiel..... | 368 |
| 4. Kalkulation des Netto-Ergebnisses eines Kundengeschäfts am Beispiel | 370 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | <i>374</i> |

| | | |
|-----|--|-----|
| n. | ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten der Einzelgeschäftskalkulation | 375 |
| 1. | Marktergebnis, Risikoergebnis und Produktivitätsergebnis als Komponentendes Kundengeschäftsergebnisses..... | 375 |
| 2. | Analyse des Kundengeschäftsergebnisses..... | 379 |
| a) | Das Würfelmodell für das Marktergebnis..... | 379 |
| b) | ABC-analytische Aufbereitung des Marktergebnisses..... | 383 |
| (1) | ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis/ Volumen-Relationen..... | 385 |
| (2) | ABC-Analyse auf der Grundlage von Volumen/ Mengen-Relationen..... | 387 |
| (3) | ABC-Analyse auf der Grundlage von Ergebnis/ Mengen-Relationen..... | 387 |
| c) | Konzeption dimensionsspezifischer Auswertungsrechnungen | 389 |
| (1) | Geschäftsstellenrechnung..... | 392 |
| (2) | Produktartenrechnung..... | 400 |
| (3) | Konto-und Kundenkalkulation..... | 402 |
| 3. | Integration des Kundengeschäftsergebnisses in das Gesamtbankergebnis. . . . | 406 |
| a) | Die einzelgeschäftsbezogene Ergebnissystematik..... | 406 |
| b) | Komponenten des Zentralergebnisses..... | 408 |
| (1) | Das Handelsergebnis..... | 408 |
| (2) | Das Treasury-Ergebnis..... | 411 |
| (3) | Das Anlageergebnis..... | 412 |
| c) | Overhead-Kosten..... | 413 |
| HI. | ROI-Analyse auf der Grundlage von Daten des externen Rechnungswesens. . . . | 414 |
| 1. | Das Grundschemata der ROI-Kennzahlenhierarchie und dessen Erweiterung zum Marktwert des Eigenkapitals..... | 414 |
| a) | Komponenten externer ROI-Analysen..... | 414 |
| (1) | Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung..... | 414 |
| (2) | Geschäftsvolumen und Eigenkapital als Bezugsgrößen für ROI-Kennzahlen..... | 418 |
| b) | Das ROI-Grundschemata mit den zugehörigen Strukturkennzahlen. | 420 |
| (1) | Das ROI-Grundschemata..... | 420 |
| (2) | Strukturkennzahlen im ROI-Grundschemata..... | 422 |
| (3) | Modifikation des ROI-Grundschematas für Vermögens- verwaltungsbanken..... | 424 |
| c) | Erweiterung des ROI-Grundschematas um den Marktwert des Eigenkapitals..... | 426 |
| (1) | Das erweiterte ROI-Schemata..... | 426 |

| | |
|---|-----|
| (2) Ergänzende Kennzahlen im erweiterten ROI-Schema | 427 |
| 2. Ansätze zur vertieften Rentabilitätsanalyse mit Hilfe des ROI- Grundschemas..... | 428 |
| a) Kosten- und Ertragsintensitäten | 428 |
| b) Analyse der Zusammenhänge zwischen zentralen ROI-Kennzahlen. | 431 |
| (1) Reingewinnspanne, Eigenkapitalquote und Eigenkapital- rentabilität..... | 431 |
| (2) Eigenkapitalrentabilität und Cash Flow..... | 435 |
| (3) Bruttozinsspanne und Risikospanne..... | 437 |
| (4) Bruttogewinnspanne und Cost/Income Ratio bzw. Aufwandsrentabilität | 437 |
| c) ROI-Kennzahlenvergleich am praktischen Beispiel..... | 444 |
| 3. Verknüpfung von gesamtbank- und einzelgeschäftsbezogener Ergebnissystematik..... | 451 |
| a) Konzeption der Überführung der Ergebnisrechnungen..... | 451 |
| b) Aufspaltung von gesamtbank-in geschäftsbereichsbezogene Daten | 454 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | 458 |
| | |
| C. Das Management der Bankrentabilität..... | 459 |
| I. Bestimmung von Zielgrößen im Rentabilitäts-Management..... | 459 |
| 1. Gesamtbankbezogene Zielgrößen..... | 459 |
| a) Die Eigenkapitalrentabilität als maßgeblicher Werttreiber des Unternehmenswerts..... | 459 |
| b) Ansätze zur Bestimmung von Mindesteigenkapitalrentabilitäten. | 467 |
| (1) Strukturelle Gleichgewichtsrentabilität..... | 467 |
| (2) Kapitalmarkttheoretisch abgeleitete Renditeforderung der Anteilseigner..... | 480 |
| c) „Best-Practice“-Banken als Vorbilder für die Formulierung der Soll- Eigenkapitalrentabilität..... | 485 |
| 2. Dekomposition der Ziel-Eigenkapitalrentabilität in gesamtbank- und bereichsbezogene ROI-Kennzahlen..... | 487 |
| 3. Ableitung von Soll- und Mindestmargen für die dezentralen Kundenbereiche..... | 494 |
| a) Das Konzept der kostenorientierten Mindestmargenkalkulation. | 495 |
| (1) Kurzfristige und langfristige Mindestmargen..... | 495 |
| (2) Kalkulation von Overhead-Kosten in die Mindestmarge..... | 498 |
| (3) Kalkulation von Eigenkapitalkosten in die Mindestmarge..... | 499 |

| | | |
|-----|---|-----|
| b) | Das Konzept einer marktbezogenen Dekomposition gesamtbankbezogener Soll-Margen..... | 503 |
| (1) | Die marktliche Durchsetzbarkeit von Bankpreisen als Grundlage | 503 |
| (2) | Stufen einer marktbezogenen Festlegung aktivischer und passivischer Soll-Margen..... | 505 |
| c) | Ableitung von Soll- und Mindestmargen über einen kombinierten progressiv-retrograden Kalkulationsansatz..... | 512 |
| | <i>Literaturhinweise</i> | 514 |
| n. | Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Rentabilitäts-Management..... | 515 |
| 1. | Dimensionen des strategischen Planungsproblems..... | 515 |
| a) | Der strategische Planungsprozess..... | 515 |
| b) | Methoden und Konzepte..... | 520 |
| (1) | Das Konzept der Ertragsorientierten Wachstumspolitik..... | 520 |
| (2) | Das Modell der strategischen Geschäftsfeldkurve..... | 522 |
| (3) | Konzeption eines Marktattraktivitäts-AWettbewerbsstärken- Portfolios für Banken..... | 528 |
| c) | Die Geschäftskonzeption als Ergebnis der strategischen Wettbewerbsplanung..... | 535 |
| | <i>Literaturhinweise</i> | 540 |
| 2. | Dienstleistungs- und Produktqualität als strategischer Wettbewerbsfaktor im Kundengeschäft..... | 541 |
| a) | Bestimmung bankspezifischer Qualitätsmerkmale..... | 541 |
| b) | Instrumente zur Messung der Bankleistungsqualität..... | 548 |
| c) | Konzeption zur Steuerung der Bankleistungsqualität..... | 561 |
| | <i>Literaturhinweise</i> | 574 |
| 3. | Kosteneffizienz als Schlüsselgröße für die Sicherung der Rentabilität im Wettbewerbsprozess..... | 575 |
| a) | Klassifizierung der Instrumente im Kostenmanagement..... | 575 |
| b) | Instrumente des Kostenmanagements im Produktions- und Vertriebsbereich..... | 577 |
| (1) | Systeme zur Steuerung der personellen und technischen Produktionskapazität..... | 577 |
| (a) | Ermittlung des Personalbedarfs im Kapazitätssteuerungssystem..... | 577 |
| (b) | Eckwerte zur Bemessung von Personalkapazitäten in kundenbetreuenden Marktbereichen..... | 579 |
| (c) | Absatzbezogene Dimensionierung der Sachmittel- und DV- Kapazitäten..... | 580 |
| (2) | Instrumente zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Kosten..... | 581 |

| | | |
|-----|---|-----|
| (a) | Arbeitszeitmanagement | 581 |
| (b) | Monetäre Anreizsysteme | 583 |
| (c) | Outsourcing | 584 |
| (3) | Verfahren zur Rationalisierung der Ablauf- und Aufbauorganisation | 586 |
| (a) | Rationellere Gestaltung von Arbeitsabläufen | 586 |
| (b) | Verbesserung der Arbeitsabläufe durch innerbetriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel | 588 |
| (c) | Automatisierung von Arbeitsabläufen | 589 |
| (d) | Aufbauorganisatorische Zusammenfassung von Produktionsfunktionen | 591 |
| (4) | Produktivitätsorientierte Produkt- und Preispolitik | 593 |
| (a) | Standardisierung der Produktpalette | 593 |
| (b) | Marktorientierung der Produktpolitik durch Zielkostenmanagement | 594 |
| (c) | Kostenorientierte Preisgestaltung | 599 |
| c) | Instrumente des Kostenmanagements im Investitions- und Overhead- Steuerungssystem | 601 |
| (1) | Systeme zur Steuerung der Investitionskosten | 601 |
| (a) | Bedeutung und Aufgaben des Investitionscontrollings | 601 |
| (b) | Formale Komponente des Investitionscontrollings | 603 |
| (c) | Inhaltliche Komponente des Investitionscontrollings | 604 |
| (d) | Budgetäre Komponente des Investitionscontrollings | 606 |
| (2) | Verfahren zur Steuerung der Overhead-Kosten | 608 |
| (a) | Planung und Kontrolle der leistungsmengenunabhängigen Kosten | 608 |
| (b) | Ansatzpunkte zur Objektivierung der Gemeinkostenkontrolle ... | 610 |
| (c) | Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting als ergänzende Verfahren | 612 |
| | <i>Literaturhinweise</i> | 614 |
| HL | Kontrollen und Abweichungsanalysen im Rentabilitäts-Management | 615 |
| 1. | Die Funktion von Kontrollen im Controlling-Zyklus | 615 |
| 2. | Budgets als Instrument operativer Kontrollen und Abweichungsanalysen | 617 |
| a) | Budgetierung und Budgetkontrolle | 617 |
| (1) | Zwecke und Grundsätze der Budgetierung | 618 |
| (2) | Prozessstufen budgetärer Kontrollen | 621 |
| (3) | Kontrolle von Ergebnisbudgets im Rentabilitäts-Management | 624 |

| | |
|--|-----|
| b) Der einfache Soll-Ist-Vergleich am Beispiel des Zinsüberschussbudgets..... | 627 |
| c) Der kombinierte Soll-Ist-Vergleich unter Einbeziehung interner und externer Daten..... | 638 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | 653 |
| 3. Frühwarnsysteme als Instrument strategischer Kontrollen..... | 653 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | 658 |
| | |
| <i>Literaturverzeichnis.....</i> | 659 |
| | |
| <i>Stichwortverzeichnis.....</i> | 703 |

Henner Schierenbeck

Ertragsorientiertes Bankmanagement

Band 2:
Risiko-Controlling und
integrierte Rendite-/Risikosteuerung

7, vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung

Erstes Kapitel

| | |
|---|----|
| Risiko-Controlling im Konzept Ertragsorientierter Banksteuerung | 1 |
| A. Einführung in die Problemstrukturen des Risiko-Controllings | 1 |
| I. Grundsätze einer ertragsorientierten Risikopolitik | 2 |
| II. Abgrenzung relevanter Risikokategorien | 4 |
| III. Integrationsdimensionen des Risiko-Controllings | 9 |
| 1. Risikointegration | 10 |
| 2. Prozessintegration | 12 |
| 3. Zielintegration | 14 |
| B. Der Risikotragfähigkeitskalkül im Risiko-Controlling | 16 |
| I. Quantifizierung des Risikopotentials der Gesamtbank | 17 |
| 1. Der Value at Risk als Maßgröße für das Risikopotential | 17 |
| 2. Der Gesamtbank-Value at Risk | 22 |
| 3. Value at Risk und Ökonomisches Kapital | 23 |
| II. Bestimmung der verfügbaren Risikodeckungsmassen nach Art und Höhe | 24 |
| EI. Verknüpfung von Risikopotentialen und Risikodeckungsmassen | 27 |
| 1. Differenzierung der Gleichgewichtsbedingungen im Risikotragfähigkeitskalkül für alternative Belastungsszenarien | 27 |
| 2. Abstimmung von Risikopotential und Risikodeckungsmassen am Beispiel | 28 |
| 3. Risikolimitierung als Budgetierung von Ökonomischem Kapital | 33 |
| C. Der Risiko-Chancen-Kalkül als zentraler Bezugspunkt eines integrierten Rentabilitäts- und Risiko-Controllings | 37 |
| I. Ergebnisanforderungen für Risikopositionen | 37 |
| II. Risikoadjustierte Performance-Kennzahlen | 42 |
| m. Kontrolle der risikoadjustierten Ergebnisse | 45 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 49 |

Interne Risikomodelle und regulatorische Konzepte für das Risiko-Controlling 51

A. Einführende Grundlagen..... 51

 I. Interne Modelle versus regulatorische Konzepte..... 51

 II. Grundlagen einer bankinternen Risikomessung..... 53

 1. Statistische Messverfahren 54

 a) Berechnung von Maßzahlen in der beschreibenden Statistik 54

 b) Einsatz der beurteilenden Statistik für Risikomodelle..... 62

 c) Anforderungen an Finanzmarktdaten für statistische Auswertungen. 68

 2. Bestimmung des Value at Risk..... 71

 a) Quantifizierung des Value at Risk anhand des analytischen Grundmodells..... 71

 (1) Berechnung des Value at Risk einer einzelnen Position 71

 (2) Aggregation einzelner Value at Risk mit Hilfe der Korrelationskoeffizienten-Matrix..... 78

 (3) Erfassung des Gesamtbankrisikos mit einer Risikomatrix 80

 b) Simulative Vorgehens weise zur Quantifizierung des Value at Risk_81

 (1) Historische Simulation..... 84

 (2) Monte-Carlo-Simulation..... 87

 3. Analyse der dargestellten Value at Risk-Modelle..... 90

 a) Überprüfung der wichtigsten Modellannahmen..... 91

 b) Mögliche Erweiterung der Modelle..... 93

 c) Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Modelle..... 93

Literaturhinweise..... 96

 EI. Zur Philosophie bankaufsichtsrechtlicher Risikobegrenzungsnormen 97

 1. Motivation staatlicher Risikobegrenzungsnormen 97

 2. Bankaufsichtsrechtliche Funktionen der Eigenmittel..... 98

Literaturhinweise..... 99

B. Interne Modelle zur Messung und Begrenzung wichtiger banktypischer Risiken. 100

 I. Das Zinsänderungsrisiko..... 100

 1. Begriff, Ausprägungen und Steuerungsbereiche des Zinsänderungsrisikos..... 100

 2. Analyse des Zinsänderungsrisikos..... 105

 a) Konzeption moderner Zinsrisikomessverfahren 105

 b) Quantifizierung von Marktwerttrisiken..... 107

| | |
|---|-----|
| (1) Indirekte Bestimmung von Marktwerttrisiken | 107 |
| (a) Klassische und moderne Konzepte zur Analyse der Zinssensitivität von Marktwerten | 107 |
| (b) Verknüpfung marktwertorientierter Sensitivitäts- und Risikoparameter am Beispiel laufzeitspezifischer Basispoint Values | 119 |
| (2) Direkte Bestimmung von Marktwerttrisiken mittels Cash Flow- Neubewertung | 126 |
| c) Quantifizierung des Zinsspannenrisikos | 131 |
| (1) Das Konzept der Zinsbindungsbilanz | 131 |
| (2) Das Elastizitätskonzept | 135 |
| (a) Verfahren zur Bestimmung von Zinsanpassungselastizitäten . . . | 135 |
| (b) Die Zinssensitivität der Bruttozinsspanne im Elastizitätskonzept | 141 |
| (c) Verknüpfung referenzzinsspezifischer Elastizitätsüberhänge und Volatilitäten zum Zinsspannenrisiko | 150 |
| 3. Begrenzung des Zinsänderungsrisikos | 154 |
| a) Instrumente zur Limitierung des Zinsänderungsrisikos | 154 |
| (1) Bilanzwirksame Steuerungsinstrumente | 155 |
| (2) Ausgewählte Finanzderivate | 157 |
| b) Strategien zur Limitierung des Zinsänderungsrisikos | 171 |
| (1) Immunisierung der Zinsspanne im Zinszyklus | 171 |
| (2) Immunisierung des Eigenkapitals gegenüber zinsinduzierten Marktwertschwankungen | 180 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 184 |
| n. Das Währungsrisiko | 185 |
| 1. Das Devisenhandelsgeschäft und dessen Instrumente | 186 |
| 2. Risikobegriff und Risikobestimmung von Fremdwährungsgeschäften | 198 |
| a) Handelsbilanzorientierte Risikoquantifizierung von Fremdwährungsgeschäften | 198 |
| (1) Das Devisenkursrisiko | 198 |
| (2) Das Swapsatzrisiko | 200 |
| b) Marktwertorientierte Risikomessung von Fremdwährungsgeschäften | 205 |
| (1) Modellierung der Marktwerttrisikoparameter | 205 |
| (2) Kalkulation des Marktweitrisikos von Währungsportfolios | 209 |
| 3. Instrumente zur Steuerung des Währungsrisikos | 212 |
| a) Absicherung mit Hilfe klassischer Währungsinstrumente | 213 |
| b) Risikosteuerung mit modernen Absicherungsinstrumenten | 215 |

| | |
|--|-----|
| <i>Literaturhinweise</i> | 219 |
| HI. Das Aktienkursrisiko..... | 220 |
| 1. Begriff und Wesen des Aktienkursrisikos..... | 220 |
| 2. Messung von Aktienkursrisiken..... | 220 |
| a) Das Aktienkursrisiko im Grundmodell der Risikomessung..... | 221 |
| b) Der Einsatz des Beta-Faktors im Rahmen eines Indikator-Modells. | 223 |
| 3. Maßnahmen zur Steuerung von Aktienkursrisiken..... | 226 |
| a) Die Risikodiversifikation von Aktienportfolios..... | 227 |
| (1) Das Konzept der Kapitalmarktlinie..... | 227 |
| (2) Beispiel zur Bestimmung eines optimal diversifizierten Aktienportfolios..... | 235 |
| (3) Der Einsatz des Capital Asset Pricing Models zur Strukturierung von Aktienportfolios..... | 239 |
| b) Hedging von Aktienkursrisiken mit derivativen Instrumenten..... | 240 |
| (1) Hedging mit Aktienoptionen..... | 241 |
| (2) Hedging mit Aktienindexfutures..... | 251 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 255 |
| IV. Das Kreditrisiko..... | 256 |
| 1. Das Kreditrisiko im Spannungsfeld von erwarteten und unerwarteten Verlusten..... | 256 |
| 2. Diskussion ausgewählter Kreditrisikomodelle..... | 259 |
| a) Quantifizierung des Ausfallrisikos auf Portfolio-Ebene..... | 259 |
| (1) Risikoergebnisbasierte Kreditrisikomessung..... | 259 |
| (2) CreditRisk+™..... | 262 |
| b) Quantifizierung des Bonitätsrisikos auf Portfolio-Ebene..... | 275 |
| (1) CreditMetrics™..... | 276 |
| (2) CreditPortfolioView™..... | 282 |
| c) Vergleich der Kreditrisikomodelle aus anwendungsorientierter Sicht . . . | 293 |
| 3. Konzepte und Maßnahmen zur Begrenzung des Kreditrisikos..... | 296 |
| a) Systematisierung der Ansätze zur Risikobegrenzung..... | 296 |
| b) Risikodiversifikation des Kreditportfolios..... | 299 |
| (1) Normportfolio und strukturelle Risikolimite..... | 299 |
| (2) Diversifikation des Portfolios über Granularität..... | 304 |
| (3) Diversifikation des Portfolios über die Nutzung risikoreduzierender Verbundeffekte..... | 310 |
| c) Transfer der Risiken im Kreditportfolio..... | 321 |
| (1) Mobilisierungsstrategien..... | 322 |

| | |
|---|-----|
| (2) Einsatz von Kreditderivaten..... | 324 |
| (a) Instrumente zur Limitierung von Einzelgeschäftsriskien | 324 |
| (b) Konstrukte zur Begrenzung des Portfoliorisikos..... | 331 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 335 |
| V. Das operationelle Risiko..... | 336 |
| 1. Begriff und Ausprägungen des Operationellen Risikos..... | 336 |
| 2. Analyse und Quantifizierung des Operationellen Risikos..... | 337 |
| 3. Begrenzung des operationellen Risikos..... | 345 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 352 |
| C. Regulatorische Konzepte zur Risikomessung und Risikobegrenzung..... | 353 |
| I. Aufsichtsrechtliche Anforderungen für die Verwendung interner Risikomodelle..... | 353 |
| 1. Anforderungen an interne Marktrisiko-Modelle..... | 353 |
| 2. Anforderungen an interne Kreditrisiko-Modelle..... | 361 |
| 3. Anforderungen an interne Modelle zur Bemessung operationeller Risiken..... | 382 |
| n. Konzeption des regulatorischen Standard-Modells gemäß Basler Ausschuss | 385 |
| 1. Anforderung an Eigenmittel..... | 387 |
| a) Definition des Eigenmittelbegriffes..... | 387 |
| b) Determinierung der erforderlichen Eigenmittelhöhe..... | 390 |
| c) Ermittlung der Eigenmittelquote..... | 392 |
| 2. Identifikation der anrechnungspflichtigen bilanziellen und außerbilanziellen Geschäfte..... | 394 |
| a) Zinspositionen..... | 395 |
| b) Aktienpositionen..... | 398 |
| c) Fremdwährungspositionen..... | 399 |
| d) Rohstoffpositionen..... | 402 |
| e) Optionspositionen..... | 403 |
| f) Kreditrisikopositionen..... | 404 |
| 3. Quantifizierung von Risikopositionen und Unterlegung mit Eigenmitteln..... | 405 |
| a) Begrenzung der Marktrisiken mit Hilfe der Standard verfahren_405 | 405 |
| (1) Zinspositionen..... | 405 |
| (2) Aktienpositionen..... | 413 |
| (3) Fremdwährungspositionen..... | 414 |
| (4) Rohstoffpositionen..... | 416 |

| | |
|--|------|
| (5) Optionspositionen..... | 418 |
| b) Limitierung von Gegenparteirisiken und Unterlegung mit eigenen Mitteln..... | 422 |
| (1) Das spezifische Risiko als Komponente des Marktrisikos..... | 423 |
| (2) Unterlegung des Kreditrisikos..... | 425 |
| c) Operationelle Risiken und ihre Unterlegung mit Eigenmitteln..... | 45 8 |
| III. Ausgestaltung konkreter Risikobegrenzungsnormen im deutschen und im schweizerischen Recht..... | 461 |
| 1. Organisation der Bankenaufsicht in Deutschland und in der Schweiz..... | 461 |
| a) Gesetzliche Grundlagen..... | 461 |
| b) Träger der Bankenaufsicht..... | 463 |
| c) Prozesse der Bankenaufsicht..... | 464 |
| 2. Definition der Eigenmittel..... | 466 |
| a) Bestimmung des Kernkapitals..... | 466 |
| b) Komponenten des Ergänzungskapitals..... | 467 |
| c) Identifikation der Drittrangmittel..... | 470 |
| 3. Verknüpfung von Eigenmitteln und Risiko..... | 473 |
| a) Limitierung des Gegenparteirisikos..... | 473 |
| (1) Begrenzung des Kreditrisikos..... | 473 |
| (2) Begrenzung von Großkrediten und Klumpenrisiken..... | 481 |
| b) Limitierung des Marktrisikos..... | 484 |
| (1) Begrenzung des Zinsänderungsrisikos..... | 484 |
| (2) Begrenzung des Aktienkursrisikos..... | 489 |
| (3) Begrenzung des Währungs-, Edelmetall-und Rohstoffrisikos..... | 491 |
| c) Limitierung des Liquiditätsrisikos..... | 494 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | 500 |

Drittes Kapitel

| | |
|---|-----|
| Konzeption einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung..... | 501 |
| A. Die Modellstruktur einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung..... | 501 |
| B. Die Allokation von Risikokapital im Bankportfolio..... | 504 |
| I. Kriterienkatalog für die Allokation von Ökonomischem Kapital..... | 504 |
| n. Verfahren der Allokation von Ökonomischem Kapital auf Basis des Value at Risk-Konzepts..... | 507 |
| 1. Allokation auf Basis von Stand-alone-Größen..... | 507 |
| 2. Verwendung marginaler Value at Risk-Größen..... | 511 |
| 3. Allokation mit Hilfe adjustierter Value at Risk-Größen..... | 513 |
| 4. Delta-Value at Risk-Ansatz..... | 518 |
| in. Kritische Würdigung der Allokationsmethoden..... | 522 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 530 |
| C. Integrierte Rendite-/Risikosteuerung und Optimierung der Allokation von Risikokapital..... | 531 |
| I. Problemstrukturen eines Optimierungsmodells der Risikokapitalallokation. . . . | 531 |
| 1. Das Konzept der Portfolioselektion als Basis einer optimalen Risikokapitalallokation..... | 532 |
| 2. Einbindung von Restriktionen als Erweiterung des Konzepts der Portfolioselektion..... | 538 |
| 3. Kritische Analyse des Optimierungsmodells..... | 541 |
| <i>Literaturhinweise</i> | 543 |
| n. Integrierte Rendite-/Risikosteuerung mit Hilfe risikoadjustierter Kennzahlen..... | 544 |
| 1. Das Grundschema eines risikoadjustierten Kennzahlensystems..... | 544 |
| 2. Planung und Kontrolle der risikoadjustierten Ergebnisse..... | 549 |
| a) Planung geschäftsbereichsbezogener RORAC-Kennzahlen..... | 549 |
| b) Kontrolle der risikoadjustierten Ergebnisse..... | 550 |
| 3. „Optimierung“ der Risikokapitalallokation auf der Grundlage des RORAC-Konzepts..... | 554 |
| III. Integrierte Rendite-/Risikosteuerung bei gegebener Risikokapitalallokation. . . . | 559 |
| 1. Modellanalytische Rendite-/Risiko-Optimierung der Bilanzstruktur..... | 559 |
| a) Bestimmungsfaktoren der optimalen Bilanzstruktur im Modell. | 559 |
| b) Lösung des Optimierungsmodells..... | 566 |

| | |
|---|------------|
| (1) Optimierung der Kundengeschäftsstruktur mit Hilfe des Simplex Algorithmus..... | 567 |
| (2) Optimierung der Bilanzstruktur unter Berücksichtigung der optimalen Kundengeschäftsstruktur..... | 573 |
| c) Sensitivitäts- und parametrische Variationsanalysen..... | 578 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | <i>582</i> |
| 2. Steuerung des Zinsbuchs als angewandtes Beispiel einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung..... | 583 |
| a) Kernfunktionen des Treasury-Managements..... | 583 |
| b) Konzeption der marktwertorientierten Zinsbuchsteuerung und deren Einbindung in die Steuerung des Zinsänderungsrisikos..... | 585 |
| c) Prozessstufen der integrierten Rendite-/Risikosteuerung des Zinsbuches..... | 587 |
| (1) Generierung des Gesamtbank-Cash Flow der zinsabhängigen Positionen..... | 588 |
| (2) Bewertung des Cash Flow-Profiles und Aufstellung der Marktwertbilanz..... | 589 |
| (3) Ermittlung von Performance und Risikostatus..... | 592 |
| (4) Ableitung von Steuerungsmaßnahmen..... | 598 |
| (5) Ex post-Analyse und Risiko-Reporting..... | 604 |
| <i>Literaturhinweise.....</i> | <i>605</i> |
| <i>Literaturverzeichnis.....</i> | <i>607</i> |
| <i>Stichwortverzeichnis.....</i> | <i>651</i> |

Henner Schierenbeck

Ertragsorientiertes Bankmanagement

Band 3:
Fallstudien mit Lösungen

5., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



Band 3: Fallstudien mit Lösungen

(5.- Auflage)

| | | |
|----------------|--|-----|
| Fallstudie 1: | Methoden zur Ermittlung des Konditionsbeitrags-B arwertes... | 1 |
| Fallstudie 2: | Immunsierung des Zinsspannenrisikos mit Zinsswaps..... | 7 |
| Fallstudie 3: | Capital Asset Pricing Model (CAPM) und Eigenkapitalkosten..... | 18 |
| Fallstudie 4: | Hedging mit Caps und Floors..... | 28 |
| Fallstudie 5: | Abgrenzung von Risikobelastungsszenarien im Risikotragfähigkeitskalkül..... | 39 |
| Fallstudie 6: | Erfolgsquellenanalyse bei schwankenden Zinssätzen..... | 45 |
| Fallstudie 7: | Leistungsstörung im Kreditgeschäft..... | 59 |
| Fallstudie 8: | Bestimmung von Markteinstandszinssätzen..... | 66 |
| Fallstudie 9: | Unexpected-Loss-Kalkulationen für das Ausfallrisiko im Kreditportfolio..... | 77 |
| Fallstudie 10: | Einsatz der ROI-Analyse im Fusions-Controlling..... | 89 |
| Fallstudie 11: | Strukturergebnisvorlauf und zinsinduziertes Marktwertisiko..... | 102 |
| Fallstudie 12: | Strukturergebnisvorlauf und Währungsrisiko..... | 112 |
| Fallstudie 13: | Berechnung des Value at Risk im analytischen Grundmodell..... | 125 |
| Fallstudie 14: | Ausfall eines Swap-Partners..... | 135 |
| Fallstudie 15: | Struktureller Gewinnbedarf und ROI-Kennzahlen..... | 141 |
| Fallstudie 16: | Ermittlung des Gesamt-Eigenmittelunterlegungserfordernisses..... | 149 |
| Fallstudie 17: | Limitsteuerung und Limitkontrolle im Handelsbereich..... | 162 |
| Fallstudie 18: | Herleitung von Zielrentabilitäten aus Kapitalmarkterfordernissen..... | 171 |
| Fallstudie 19: | Abweichungsanalyse im Zinsüberschuss-Budget..... | 176 |
| Fallstudie 20: | Berücksichtigung gespaltener Geld- und Kapitalmarktsätze im Perioden- und Barwertkalkül..... | 189 |
| Fallstudie 21: | Vergleich von Marktzinsmethode und Pool-Methode..... | 205 |
| Fallstudie 22: | Abweichungsanalyse im Produktivitätsergebnis..... | 213 |
| Fallstudie 23: | Granularität und insolvenzspezifische Verbundeffekte als Einflussgrößen für den Value at Risk des Kreditportfolios..... | 231 |
| Fallstudie 24: | Prozessorientierte Standard-Einzelkostenrechnung..... | 243 |
| Fallstudie 25: | Value at Risk für das Währungsrisiko..... | 252 |
| Fallstudie 26: | Alternative Möglichkeiten des Kreditrisikotransfers..... | 261 |
| Fallstudie 27: | Controlling-System der Express-Bank..... | 272 |
| Fallstudie 28: | Geschäftsstellenrechnung..... | 281 |
| Fallstudie 29: | Eigenkapitalbedarfsanalyse..... | 291 |
| Fallstudie 30: | Iterationsverfahren zur Optimierung der Risikokapitalallokation auf Basis von RORAC-Kennziffern..... | 302 |
| Fallstudie 31: | Risikoadjustierte Eigenkapitalkosten im Risiko-Chancen-Kalkül..... | 309 |
| Fallstudie 32: | Laufzeit- und Marktbewertungsmethode..... | 317 |
| Fallstudie 33: | Dimensionale Ergebnisrechnung im Bank-Controlling..... | 328 |
| Fallstudie 34: | Messung des Zinsspannenrisikos im Elastizitätskonzept..... | 363 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| Fallstudie 35: | Kalkulation von Ausfallrisikokosten mit der optionspreistheoretischen Risikokostenmethode..... | 379 |
| Fallstudie 36: | Hedging mit Aktienindex-Futures..... | 390 |
| Fallstudie 37: | Regulatorische Behandlung des Gegenparteirisikos..... | 398 |
| Fallstudie 38: | Regulatorische Ansätze zur Behandlung des Operationellen Risikos | 415 |
| Fallstudie 39: | Value at Risk eines Corporate-Bond-Portfolios..... | 422 |
| Fallstudie 40: | Value at Risk zinsinduzierter Marktweitriskos..... | 433 |
| Fallstudie 41: | Integrierte Rendite-/Risikosteuerung des Zinsbuchs..... | 450 |
| Fallstudie 42: | Deckungsbeitragsrechnung im Barwertkalkül..... | 464 |
| Fallstudie 43: | Periodisierung des Konditionsbeitrags-Barwertes..... | 474 |
| Fallstudie 44: | Klassische Effektivzinsverfahren..... | 485 |
| Fallstudie 45: | Treasury-konforme Effektivzinsrechnung und Margenkalkulation. . . . | 493 |
| Fallstudie 46: | Grundmodell der Marktzinsmethode..... | 504 |
| Fallstudie 47: | Expected-Loss-Kalkulation für das Ausfallrisiko..... | 511 |
| Fallstudie 48: | Ratingmigrationen und Bonitätsrisikokosten..... | 520 |
| Fallstudie 49: | Kalkulation des Treasury-Erfolgs im Wertbereich..... | 528 |
| Fallstudie 50: | Berücksichtigung von Liquiditätserfordernissen im Marktzinsmodell..... | 544 |
| Fallstudie 51: | Erweiterte ROI-Analyse anhand der ÜBS-Konzernrechnung..... | 551 |
| Fallstudie 52: | Währungs Transformationsbeitrag..... | 566 |
| Fallstudie 53: | ROI-Schema und vertikale Erweiterungen..... | 573 |
| Fallstudie 54: | Risikoadjustierte Kennzahlensystematik..... | 586 |
| Fallstudie 55: | Konzept der Bilanzbewirtschaftung bei der UBS..... | 594 |
| Fallstudie 56: | Determinanten des Währungsrisikos..... | 604 |
| Fallstudie 57: | Risikostatus und Risikolimites auf Gesamtbank- und Geschäftsbereichsebene..... | 615 |
| Fallstudie 58: | Der Ergebniswürfel..... | 623 |
| Fallstudie 59: | Kostenorientierte Mindestmargenkalkulation..... | 632 |
| Fallstudie 60: | Anwendungsvoraussetzungen für die Verwendung eines analytisch ermittelten Value at Risk..... | 648 |
| Fallstudie 61: | Aufsichtsrechtliche Erfassung des Liquiditätsrisikos..... | 656 |
| Fallstudie 62: | Alternative Verfahren der Risikokapitalallokation..... | 669 |
| Fallstudie 63: | Eigenmittelunterlegung des Marktrisikos..... | 678 |
| Fallstudie 64: | Strategische Geschäftsfeldplanung..... | 698 |
| Fallstudie 65: | Strukturelle Reihenfolge der Fallstudien gemäß Gliederungslogik im „Ertragsorientierten Bankmanagement“..... | 710 |