

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis	XIX
------------------------------------	------------

Teil I: Grundlagen.....	1
--------------------------------	----------

1. Kapitel Einleitung.....	2
-----------------------------------	----------

1.1 Problemstellung	3
---------------------------	---

1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit.....	6
--------------------------------------	---

1.3 Rahmenbedingungen des Management Accounting.....	7
--	---

2. Kapitel: Managementsysteme einer Bank.....	36
--	-----------

2.1 Controllingsystem.....	38
----------------------------	----

2.2 Planungssystem	59
--------------------------	----

2.3 Kontrollsystem	69
--------------------------	----

3. Kapitel: Management Accounting.....	72
---	-----------

3.1 Wesen und Zweck des Management Accounting.....	73
--	----

3.2 Controllingorientierte Anwendung des Management Accounting	95
--	----

3.3 Aktueller Stand des Management Accounting in Schweizer Banken.....	113
--	-----

Teil II: Ausgewählte Methoden und Instrumente des Management Accounting von Banken .	125
---	------------

4. Kapitel: Die prozessorientierte Standardeinzelkostenrechnung...	127
---	------------

4.1 Wesen und Zweck der prozessorientierten Standardeinzelkostenrechnung.....	130
---	-----

4.2 Konzept der Standardeinzelkostenrechnung	156
--	-----

4.3 Kritische Würdigung und Erfahrungen aus der Praxis	183
--	-----

5. Kapitel:	Die Zinsergebnisrechnung.....	198
5.1	Methoden zur Steuerung des Zinsergebnisses	198
5.2	Opportunitätszinsbestimmung bei variabel verzinslichen Positionen.....	223
5.3	Kritische Würdigung und Erfahrungen aus der Praxis	246
6. Kapitel:	Die Profit-Center-Konzeption	264
6.1	Wesen und Zweck der Profit-Center-Konzeption im Bankbetrieb	264
6.2	Ausgestaltung der Profit-Center-Rechnung	296
6.3	Kritische Würdigung und Erfahrungen aus der Praxis	308
Teil III:	Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Umsetzung des Management Accounting	327
7. Kapitel:	Marketingkonzept	329
7.1	Einleitung.....	330
7.2	Marketingsituationsanalyse.....	351
7.3	Konzeptentwicklung	363
8. Kapitel:	Ausbildungskonzept.....	374
8.1	Einleitung.....	374
8.2	Ausbildungscontrolling.....	381
8.3	Konzeptentwicklung	493
9. Kapitel:	Schlussfolgerungen	420
Literaturverzeichnis.....		424

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIX
------------------------------------	------------

Teil I: Grundlagen.....	1
--------------------------------	----------

1. Kapitel: Einleitung.....	2
------------------------------------	----------

1.1 Problemstellung	3
---------------------------	---

1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit.....	6
--------------------------------------	---

1.3 Rahmenbedingungen des Management Accounting.....	7
--	---

1.3.1 Die bankrelevanten Wettbewerbskräfte	11
--	----

1.3.1.1 Wettbewerbsstrategie	16
------------------------------------	----

1.3.1.2 Ressourcenstrategie	20
-----------------------------------	----

1.3.1.3 Total Quality Management (TQM).....	22
---	----

1.3.2 Bankdienstleistungen.....	27
---------------------------------	----

1.3.2.1 Das "Produkt" Dienstleistung.....	28
---	----

1.3.2.2 Dualität der Bankdienstleistung	31
---	----

1.3.2.3 Verbundeffekte	33
------------------------------	----

1.3.3 Organisationsstruktur	34
-----------------------------------	----

2. Kapitel: Managementsystem einer Bank.....	36
---	-----------

2.1 Controllingsystem.....	38
----------------------------	----

2.1.1 Controllingkonzept.....	39
-------------------------------	----

2.1.1.1 Anforderungen an ein Controllingkonzept	39
---	----

2.1.1.2 Überblick.....	41
------------------------	----

2.1.1.3 Modellkonzept.....	44
----------------------------	----

2.1.2 Formelle Controllingdimension.....	46
--	----

2.1.2.1 Controllingrahmen	46
---------------------------------	----

2.1.2.2 Controllingprozess	49
----------------------------------	----

2.1.3	Materielle Controllingdimension.....	51
2.3.1.1	Portfoliomanagement	52
2.3.1.2	Risikomanagement	53
2.3.1.3	Ergebnisbereichsmanagement.....	56
2.2	Planungssystem	59
2.2.1	Unternehmensplanung	61
2.2.2	Operative Planung und Management Accounting	63
2.2.3	Strategische Planung und Management Accounting.....	66
2.3	Kontrollsystem	69
3. Kapitel:	Management Accounting.....	72
3.1	Wesen und Zweck des Management Accounting.....	73
3.1.1	Kosten- und Leistungsbegriff.....	73
3.1.1.1	Entscheidungsorientierter Kostenbegriff	74
3.1.1.2	Leistungsrechnung	75
3.1.2	Ziele und Funktionen.....	78
3.1.2.1	Planungsfunktion.....	81
3.1.2.2	Kontrollfunktion.....	81
3.1.2.3	Steuerungsfunktion	83
3.1.3	Elemente des bankbetrieblichen Rechnungswesens	83
3.1.3.1	Gesamtbetriebsrechnung	84
3.1.3.2	Kostenstellenrechnung.....	88
3.1.3.3	Zinsergebnisrechnung	92
3.1.3.4	Auswertungsrechnungen	92
3.2	Controllingorientierte Anwendung des Management Accounting	95
3.2.1	System- und rechentechnische Anforderungen	95
3.2.1.1	Zweckorientierung	96
3.2.1.2	Teil- versus Vollkostenrechnung	97
3.2.1.3	Plan- oder Ist-Kosten	100

3.2.2	Konzeptionelle Anforderungen	101
3.2.2.1	Einzelgeschäftsorientierung	102
3.2.2.2	Informationsqualität	103
3.2.2.3	Einführung und Akzeptanz	105
3.2.3	Struktur des bankbetrieblichen Rechnungswesens	109
3.3	Aktueller Stand des Management Accounting in Schweizer Banken	113
3.3.1	Grundlagen der empirischen Untersuchung	113
3.3.1.1	Zielsetzung der Befragung	113
3.3.1.2	Design der schriftlichen Befragung und der Auswertung	113
3.3.1.3	Struktur der Auswertung	114
3.3.2	Antwortverhalten	116
3.3.3	Implementierung eines Kostenrechnungssystems	118

Teil II: **Ausgewählte Methoden und Instrumente des Management Accounting von Banken . 125**

4. Kapitel: Die prozessorientierte Standardeinzelkostenrechnung... 127

4.1	Wesen und Zweck der prozessorientierten Standardeinzel- kostenrechnung	130
4.1.1	Grundlagen	131
4.1.1.1	Kostenursachenanalyse	131
4.1.1.2	Prozesskostenrechnung	135
4.1.1.3	Einzelkostenrechnung	140
4.1.2	Grundidee der Standardeinzelkostenrechnung	146
4.1.2.1	Steuerungs- und Integrationsfunktion	148
4.1.2.2	Wirtschaftlichkeitskontrolle	150
4.1.2.3	Kostenplanung	150
4.1.3	Anforderungen durch die bankbetrieblichen Besonderheiten... 152	
4.1.3.1	Ermittlung der Standardkosten	152
4.1.3.2	Kostenstruktur	153

4.1.3.3	Knappheitsgrade.....	154
4.1.3.4	Mengengerüst.....	155
4.1.3.5	Dezentrale Ergebnisverantwortung.....	155
4.2	Konzept der Standardeinzelkostenrechnung	156
4.2.1	Der Produktkatalog.....	159
4.2.1.1	Produktsichtweisen	159
4.2.1.1	Ermittlung der Marktleistungsarten und Tätigkeiten.....	160
4.2.1.3	Elemente des Produktkatalogs	162
4.2.2	Zeitmessverfahren	163
4.2.2.1	Elemente der Standardzeit	164
4.2.2.2	Methoden der Zeitmessung.....	166
4.2.2.3	Beurteilung der Zeitmessverfahren.....	171
4.2.3	Kostenkontrolle im Betriebsbereich	174
4.2.3.1	Konzept zur Abweichungsanalyse im Bereich des Leistungserstellungsergebnisses.....	175
4.2.3.2	Abweichungsanalyse im Bereich des Overhead- ergebnisses.....	180
4.2.3.3	Führungsinformationen.....	181
4.3	Kritische Würdigung und Erfahrungen aus der Praxis	183
4.3.1	Umfrageergebnisse.....	183
4.3.1.1	Die Auswertungsergebnisse im Überblick	184
4.3.1.2	Stärken-Schwächen-Analyse aus Sicht der Praxis	186
4.3.1.3	Aktueller Stand der Abweichungsanalyse	189
4.3.2	Probleme bei der praktischen Implementierung.....	191
4.3.2.1	Datenbereitstellung	191
4.3.2.2	Priorisierung.....	192
4.3.2.3	Betrieb	194
4.3.3	Schlussbemerkung	195

5. Kapitel:	Die Zinsergebnisrechnung.....	198
5.1	Methoden zur Steuerung des Zinsergebnisses	198
5.1.1	Poolmethoden.....	199
5.1.2	Marktzinsmethode (MZM).....	202
5.1.2.1	Grundkonzept.....	202
5.1.2.2	Anwendungsprobleme und Grenzen der Marktzinsmethode	208
5.1.2.3	Vergleich der MZM mit den Poolmethoden	212
5.1.3	Barwertkonzept als Weiterentwicklung	214
5.1.3.1	Grundkonzept.....	214
5.1.3.2	Konditionsbeitragsbarwert	216
5.1.3.3	Zum Strukturbeitragsbarwert	220
5.1.3.4	Beurteilung	221
5.2	Opportunitätszinsbestimmung bei variabel verzinslichen Positionen.....	223
5.2.1	Zins- und Kapitalbindung	225
5.2.1.1	Zinsbindungskriterium.....	226
5.2.1.2	Kapitalbindungskriterium	227
5.2.1.3	Beurteilung.....	228
5.2.2	Lösungsansätze	229
5.2.2.1	Pragmatische Verfahren	231
5.2.2.2	Mathematische Ansätze	231
5.2.2.3	Multifaktoriale Elastizitätsanalyse	232
5.2.3	Modellrechnungen.....	236
5.2.3.1	Allgemeines Vorgehen	237
5.2.3.2	Bestimmung der Zinsanpassungselastizität.....	238
5.2.3.3	Portfolio-Schätzung.....	243
5.2.4	Zusammenfassende Schlussfolgerungen	245

5.3	Kritische Würdigung und Erfahrungen aus der Praxis	246
5.3.1	Umfrageergebnisse.....	246
5.3.1.1	Implementierungsstand	246
5.3.1.2	Stärken-Schwächen-Analyse aus der Sicht der Praxis	249
5.3.1.3	Fragen zur Anwendung der Marktzinsmethode.....	252
5.3.2	Praxisrelevante Methodenwahl.....	257
5.3.3	Abweichungsanalyse im Zinsengeschäft.....	260
5.3.4	Schlussbemerkungen.....	262
6. Kapitel:	Die Profit-Center-Konzeption	264
6.1	Wesen und Zweck der Profit-Center-Konzeption im Bankbetrieb	264
6.1.1	Grundlagen der Profit-Center-Konzeption	266
6.1.1.1	Begriff und Zielsetzung.....	266
6.1.1.2	Anforderung an die Profit-Center-Konzeption.....	270
6.1.1.3	Bildung von Profit Center	272
6.1.1.4	Kritische Erfolgsfaktoren der Profit-Center- Konzeption.....	273
6.1.2	Die Profit-Center-Konzeption im Management Accounting	274
6.1.2.1	Erstellung der Profit-Center-Rechnung.....	275
6.1.2.2	Positionierung der Profit-Center-Rechnung im Management Accounting	279
6.1.2.3	Zwei Sichtweisen einer kundenorientierten Verkaufseinheit	280
6.1.3	Auswertungsdimensionen der Profit-Center-Konzeption.....	282
6.1.3.1	Profit-Center-Auswertungen.....	283
6.1.3.2	Risikokosten	285
6.1.3.3	Ausweis der Profit-Center-Ergebnisse.....	291
6.1.3.4	Kritische Würdigung.....	292

6.2	Ausgestaltung der Profit-Center-Rechnung	296
6.2.1	Kundenbetreuerrechnung	296
6.2.1.1	Aufbau	296
6.2.1.2	Kosten- und Erlöszuteilung	299
6.2.2	Leistungserstellerrechnung	299
6.2.2.1	Aufbau	299
6.2.2.2	Kosten- und Erlöszuteilung	300
6.2.2.3	Vergleich der Profit-Center-Auswertungen	301
6.2.4	Beispiel zur Profit-Center-Rechnung	301
6.2.3.1	Ausgangslage	302
6.2.3.2	Lösung	305
6.2.3.3	Kommentar	307
6.3	Kritische Würdigung und Erfahrungen aus der Praxis	308
6.3.1	Umfrageergebnisse	308
6.3.1.1	Implementierungsstand bei Schweizer Banken	309
6.3.1.2	Stärken-Schwächen-Analyse aus der Sicht der Praxis	312
6.3.1.3	Fragen zur praktischen Anwendung der Profit-Center-Rechnung	317
6.3.2	Teamführung in der Profit Center-Konzeption	323
6.3.3	Folgerungen	325

Teil III: Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Umsetzung des Management Accounting327

7. Kapitel:	Marketingkonzept	329
7.1	Einleitung	330
7.1.1	Grundlagen	330
7.1.1.1	Marketingkonzept	331
7.1.1.2	Der Marketingmix	333

7.1.1.3	Marketingmanagement-Prozess.....	335
7.1.2	Marktbegriff und interne Märkte.....	336
7.1.2.1	Der Markt.....	337
7.1.2.2	Interne Märkte	339
7.1.2.3	Marketing auf internen Märkten	341
7.1.3	Information und Informationstechnologie	342
7.1.3.1	Informationseigenschaften	344
7.1.3.2	Informationsmanagement.....	346
7.1.3.3	Marketingrelevante Aspekte der Informationstechnologie.....	348
7.2	Marketingsituationsanalyse.....	351
7.2.1	Marktanalyse	353
7.2.1.1	Marktstruktur	354
7.2.1.2	Teilmärkte.....	356
7.2.1.3	Marktsegmente.....	357
7.2.2	Interne Rahmenbedingungen.....	360
7.2.3	Resultate und Konsequenzen.....	361
7.3	Konzeptentwicklung.....	363
7.3.1	Marketingzielbereiche	364
7.3.2	Marketingziele.....	365
7.3.3	Marketinginstrumente	366
7.3.3.1	Produktsubmix	368
7.3.3.2	Konditionssubmix.....	368
7.3.3.3	Kommunikationssubmix	369
7.3.3.4	Distributionssubmix.....	370
7.3.4	Marketinginfrastruktur-Konzept	370
7.3.5	Schlussbemerkungen.....	372

8. Kapitel:	Ausbildungskonzept.....	374
8.1	Einleitung.....	374
8.1.1	Problematik.....	375
8.1.2	Weiterbildungsprozess.....	377
8.1.3	Zielsetzung	379
8.2	Ausbildungscontrolling.....	381
8.2.1	Grundlagen.....	382
8.2.2	Konzept des Ausbildungscontrollings	384
8.2.3	Beurteilung	392
8.3	Konzeptentwicklung	393
8.3.1	Grundlagen.....	394
8.3.1.1	Ermittlung der Ausgangslage	394
8.3.1.2	Problematik	395
8.3.1.3	Zielsetzung	396
8.3.2	Analyse des Ist-Konzeptes	397
8.3.2.1	Ausbildungsprozess der Schweizerischen Bankgesellschaft.....	398
8.3.2.2	Vorhandene Ausbildungsparameter	400
8.3.2.3	Stärken-Schwächen-Diagramm.....	401
8.3.3	Entwicklung eines Soll-Konzeptes	405
8.3.3.1	Bedarfsanalyse.....	405
8.3.3.2	Ausbildung in der Zukunft	410
8.3.3.2.1	Soll-Ist-Vergleich.....	413
8.3.3.2.2	Massnahmenkatalog zur Umsetzung des Soll-Konzeptes.....	413
8.3.3.3	Schlussbemerkungen	417
9. Kapitel:	Schlussfolgerungen	420
Literaturverzeichnis.....		424