Kremin-Buch
Profit Center-Rechnung in Banken

Schriftenreihe für
Kreditwirtschaft und Finanzierung

Band 11

Herausgegeben von

Prof. Dr. Karl Friedrich Hagenmüller

Prof. Dr. Wolfram Engels

Prof. Dr. Rosemarie Kolbeck

Eine Aufstellung der in dieser Schriftenreihe erschienenen Bände finden Sie am Ende des Buches.

Beate Kremin-Buch

Profit Center-Rechnung in Banken

Ein entscheidungsorientiertes Konzept

GABLER

Kremin-Buch, Beate:

Profit-Center-Rechnung in Banken : ein
entscheidungsorientiertes Konzept / Beate Kremin-Buch.

- Wiesbaden : Gabler, 1992

(Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung ; Bd. 11)

Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1991

ISBN 978-3-409-14407-0

ISBN 978-3-663-13115-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-13115-1

NE: GT

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1992

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1992.

Lektorat: Brigitte Siegel

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Buchverpackung Polyäthylen besteht aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Das interne Rechnungswesen der Kreditinstitute befindet sich gegenwärtig in einer geradezu stürmischen Entwicklungsphase, nachdem es im Vergleich zum jeweiligen Stand des Rechnungswesens in der Industrie jahrzehntelang in der Literatur als vernachlässigt bezeichnet werden mußte. Der Grund dafür kann in einer erheblichen Ausweitung seiner Aufgabenstellung durch den Ausbau zu einem umfassenden Planungs- und Steuerungsinstrument im Rahmen eines bewußt ertragsorientierten Konzepts bankbetrieblicher Geschäftspolitik gesehen werden. Einen wesentlichen Ansatzpunkt dafür liefern die Dezentralisierungsbemühungen der immer größer werdenden Kreditinstitute durch Übertragung von Kompetenz und Verantwortung auf markt- und kundenbezogene Profit Center.

In diesem Kontext widmet sich die Verfasserin der Aufgabe, die Profit Center-Konzeption mit Erkenntnissen und Instrumenten des entscheidungsorientierten Rechnungswesens zu verknüpfen und Bausteine eines solchen verantwortungsorientierten Rechnungswesens für den liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich von Kreditinstituten zu diskutieren. Ausgangsbasis dafür ist die Trennung zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Vorgängen und Erfolgsbeiträgen, da nur beeinflussbare Erfolgskomponenten durch die Profit Center-Leiter zu verantworten sind. Als Grundlage für die Ermittlung von Profit Center-Erfolgen werden zu diesem Zweck Gestaltungsvorschläge für eine entscheidungsorientierte bankbetriebliche Grundrechnung erarbeitet. Einen weiteren Baustein dieses Konzepts bildet die Entwicklung von Steuerungsmöglichkeiten für Profit Center mit Hilfe von Verrechnungszinsen nach der Marktzinsmethode sowie auf der Basis von Deckungssätzen und Deckungsbudgets. Neue Impulse erhält die in der Literatur bereits eingehend diskutierte Marktzinsmethode dabei durch eine dynamisch-sequentielle Analyse. Bezüglich der ursprünglich für Industriebetriebe konzipierten Deckungssätze und Deckungsbudgets zeigt die Verfasserin, daß zur Unterstützung bankbetrieblicher Profit Center-Entscheidungen eine kombinierte Vorgabe von Verrechnungszinsen und Deckungssätzen der alleinigen Vorgabe von Verrechnungszinsen überlegen sein kann, und macht Vorschläge für die Gestaltung eines finanzorientierten Deckungsbudgets, das in die bankbetriebliche Profit Center-Konzeption integrierbar ist. Letzt-

lich untersucht die Verfasserin Möglichkeiten des Erfolgsvergleichs für Profit Center als Basis zukünftiger Delegationsentscheidungen, wobei auf die in der bankbetrieblichen Literatur zur Vergleichbarmachung einer unterschiedlichen Bankstellen-Umwelt vorgeschlagene Nutzwertanalyse zurückgegriffen wird.

Angesichts des steigenden Wettbewerbs auf den Märkten der Kreditinstitute kann dem Versuch der Verfasserin, auf den theoretisch einwandfreien Grundlagen des entscheidungsorientierten Rechnungswesens aufbauend praxisrelevante Lösungen für die Steuerung bankbetrieblicher Entscheidungen zu entwickeln, sowohl aktuelle als auch grundsätzliche Bedeutung beigemessen werden. Der am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Frankfurt am Main als Dissertation angefertigten Untersuchung ist in diesem Sinne eine gute Aufnahme zu wünschen.

Professor Dr. Rosemarie Kolbeck

Vorwort

Diese Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt als Dissertation angenommen. Die Arbeit wurde im Mai 1991 eingereicht.

Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Paul Riebel danke ich herzlich für seine Betreuung, die zahlreichen Anregungen und wertvollen Hinweise. Frau Prof. Dr. Rosemarie Kolbeck bin ich für die freundliche Übernahme des Koreferats dankbar. Herrn Prof. Dr. Heinz Isermann danke ich herzlich für seine Unterstützung.

Vor allem aber danke ich meinem Mann, ohne den ich diese Arbeit nie hätte fertigstellen können.

Beate Kremin-Buch

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
A. Einleitung	1
I. Stand der Literatur zum Rechnungswesen in der bankbetrieblichen Profit Center-Konzeption	1
II. Problemstellung	10
III. Themeneingrenzung und Gang der Untersuchung	16
B. Beeinflußbarkeit und Verantwortlichkeit	20
I. Trennung zwischen beeinflufßbaren und nicht beeinflufßbaren Vorgängen und Erfolgsbeiträgen	20
II. Beeinflußbarkeit im personell-sachlich geteilten Entscheidungsfeld	23
1. Beeinflufßbare Vorgänge und Erfolgsbeiträge	23
a. Uneingeschränkte und eingeschränkte Beeinflußbarkeit	23
b. Auswirkungen eines Profit Centers auf andere Verantwortungsbereiche	26
2. Nicht beeinflufßbare Vorgänge und Erfolgs- beiträge	28
3. Personell-sachliche Beeinflußbarkeit und Erfolgsermittlung im Kredit- und Einla- geschäft einer Bankfiliale	28
4. Vorschläge für die Zuweisung von Verant- wortung aus personell-sachlicher Sicht	32
III. Beeinflußbarkeit im zeitlich geteilten Ent- scheidungsfeld	34
1. Zeitliche Merkmale der Beeinflußbarkeit	34
2. Irreversible Vordispositionen	37
3. Zeitliche Beeinflußbarkeit und Erfolgser- mittlung im Kredit- und Einlagengeschäft einer Bankfiliale	39
a. Kreditgeschäft	39
b. Einlagengeschäft	42
4. Vorschläge für die Zuweisung von Verant- wortung aus zeitlicher Sicht	44

IV.	Zur Eignung alternativer Rechengrößen für die Erfolgsrechnung	54
V.	Erfassung und Bereitstellung von Erlösen und Kosten für die Erfolgsrechnung	56
C.	Bewertung des internen Finanzmittelaustauschs und Steuerung der Entscheidungen in den Profit Centern mit Verrechnungszinsen nach der Marktzinsmethode	65
I.	Bestimmung der Verrechnungszinsen und Ermittlung von Konditionsbeiträgen	65
II.	Beurteilung	68
1.	Kritische Würdigung in der Literatur	68
2.	Diskussion ausgewählter Kritikpunkte	71
a.	Vernachlässigung von Fristentransformationserfolgen (Strukturbeiträgen) bei der Erfolgsermittlung für bankbetriebliche Teilbereiche	71
b.	Unterschiede zwischen Kunden- und Bankgeschäften durch differierende Risikogüten	74
c.	Vielfalt der Marktzinsen bei gleicher Fristigkeit	80
a)	Statisch-simultane versus dynamisch-sequentielle Analyse	80
β)	Dynamisch-sequentielle Analyse	82
d.	Beeinflussung der Marktzinsen	95
e.	Erfolgsermittlung auf der Basis nicht getätigter Geschäfte	96
D.	Steuerung von Entscheidungen in den Profit Centern mit Deckungssätzen und Deckungsbudgets	99
I.	Überblick über Deckungssätze und Deckungsbudgets	99
II.	Vorgabe von Deckungssätzen	101
1.	Wesen der Deckungssätze und Verhältnis zu den Verrechnungszinsen	101
2.	Ausgewählte Deckungssätze	104
a.	Deckungssätze zur Vorsorge für Forderungsausfallrisiken	104
b.	Deckungssätze bei Eigenkapitalengpässen	107

III. Vorgabe von Deckungsbudgets	112
1. Zum Deckungsbudget der Gesamtbank	112
a. Wesen und Inhalt des Deckungsbudgets	112
b. Finanzorientierte Deckungsbudgets und Erfolgsermittlung nach der Marktzinsmethode	122
c. Auswertungsgrenzen bei der Gegenüberstellung von finanzorientierten Deckungsbudgets und Konditions- und Strukturbeiträgen	127
a) Grenzen für die Liquiditätsbeurteilung	127
β) Grenzen für die Erfolgsbeurteilung	131
2. Ableitung Profit Center-bezogener Deckungsbudgets	140
a. Komponenten Profit Center-bezogener Deckungsbudgets	140
b. Zur Ermittlung der "Tragfähigkeit" der Profit Center	146
E. Erfolgsvergleich als Basis zukünftiger Delegationsentscheidungen	149
I. Probleme beim Vergleich des Deckungsbudgets und der Konditionsbeiträge eines Profit Centers	149
II. Vergleich von Erfolgsbeiträgen	151
1. Probleme beim Vergleich der Erfolgsbeiträge eines Profit Centers im Zeitablauf	151
2. Vergleich der Erfolgsbeiträge mehrerer Profit Center	151
a. Kernproblematik	151
b. Nutzwertanalysen als Lösungsansatz	153
a) Charakteristik und Auswertungsmöglichkeiten	153
β) Kritische Würdigung	158
(1) Relativität der Aussagen	158
(2) Probleme	160
c. Realisierte versus nicht realisierte Erfolgsbeiträge	165
F. Schlußwort	168

XII

Anhang	171
I. Kreditengagements	172
II. Beeinflußbarkeit der Kreditengagements	184
III. Beispiel zur Berücksichtigung von Kurssicherungskosten in Zinssätzen für Geldanlagen in Fremdwährungen	190
Literaturverzeichnis	191

Abbildungsverzeichnis

Abb.1 :	Dispositions- und Realisationszeitpunkte als Kriterien für die Berücksichtigung von Erfolgsbeiträgen aus dem Kreditgeschäft in Periodenrechnungen	46
Abb.2 :	"Die Grundrechnung der Modellbank B"	58
Abb.3 :	Tabellarischer Grundrechnungsauszug	60
Abb.4 :	Beispiele für Informationsbausteine in der Grundrechnung	63
Abb.5 :	Erfolgsbeitrag aus der Anlage überschüssiger Gelder	87
Abb.6 :	Zusammensetzung des Bruttoerfolgs der Gesamtbank	95
Abb.7 :	Beziehungen zwischen aufwand- und finanzorientiertem Deckungsbudget	115
Abb.8 :	Beziehungen zwischen bankbetrieblicher Erfolgsplanung und aufwandorientiertem Deckungsbudget	116
Abb.9 :	Zahlungswirkungen eines Kredites	129
Abb.10:	Periodenbezogenes Deckungsbudget und periodenübergreifende Konditions- und Strukturbeiträge im Kreditgeschäft	133
Abb.11:	Verkettung jahresbezogener Deckungsbudgets	135
Abb.12:	Gegenüberstellung von finanzorientiertem Deckungsbudget und den in der Budgetperiode disponierten Konditions- und Strukturbeiträgen	138
Abb.13:	Gegenüberstellung von finanzorientiertem Deckungsbudget und den in der Budgetperiode endgültig realisierten Konditions- und Strukturbeiträgen	139

Abb.14:	Gegenüberstellung von finanzorientiertem Deckungsbudget und bisher disponierten sowie erwartungsgemäß noch disponierbaren Konditions- und Strukturbeiträgen	141
Abb.15:	Aufteilung des finanzorientierten Gesamt-Deckungsbudgets auf zwei Profit Center	142
Abb.16:	Differenzierung des spezifischen Deckungsbedarfs eines Profit Centers	144
Abb.17:	Ermittlung der "Tragfähigkeit" eines Profit Centers	148
Abb.18:	Klassen von Ausprägungen des Merkmals "Selbstständige im Einzugsgebiet der Profit Center"	155
Abb.19:	Erfolgsstandards für Profit Center	157
Abb.20:	Modifizierte Erfolgsstandards für Profit Center	159
Abb.21:	Beispiel für die Zusammenfassung einzelner Klassen von Merkmalsausprägungen	163
Abb.22:	Vergleich der Ränge einzelner Profit Center bei den Arbeitsbedingungen und den erzielten Erfolgsbeiträgen	164

Abkürzungsverzeichnis

A.	=	Anlage
a.a.O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
AfA	=	Absetzung für Abnutzung
Aufl.	=	Auflage
BAK	=	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
Bd.	=	Band
BFuP	=	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BWL	=	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	=	beziehungsweise
c.p.	=	ceteris paribus
DBW	=	Die Betriebswirtschaft
d.h.	=	das heißt
Diss.	=	Dissertation
DM	=	Deutsche Mark
dt.	=	deutscher
ed.	=	edition
EDV	=	Elektronische Datenverarbeitung
e.V.	=	eingetragener Verein
f.	=	folgende
fifo	=	first in first out
ggf.	=	gegebenenfalls
H.	=	Heft
HBR	=	Harvard Business Review
hrsg. v.	=	herausgegeben von
HWA	=	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HWB	=	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWR	=	Handwörterbuch des Rechnungswesens
i.d.R.	=	in der Regel
insb.	=	insbesondere
kfr.	=	kurzfristig(e)(r)
krp	=	Kostenrechnungspraxis

lfd.	=	laufende
lifo	=	last in first out
m.a.W.	=	mit anderen Worten
Mio	=	Million(en)
N.J.	=	New Jersey
No.	=	number
Nr.	=	Nummer
p.a.	=	per anno
PC	=	Profit Center
Pf	=	Pfennige
PUG	=	Preisuntergrenze
S.	=	Seite
Sp.	=	Spalte
u.a.	=	unter anderem; unter anderen
u.E.	=	unseres Erachtens
US	=	United States
usw.	=	und so weiter
vgl.	=	vergleiche
WiST	=	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	=	zum Beispiel
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	=	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	=	Zeitschrift für handeswissenschaftliche Forschung
ZfO	=	Zeitschrift für Organisation
%	=	Prozent
Σ	=	Summe
£	=	Englische Pfunde