

Erstes Kapitel:

Aufgaben, Strukturen und Prozesse des Bankcontrollings

Controllingkonzeptionen in Finanzinstituten lassen sich grundsätzlich auf eine einheitliche Grundphilosophie zurückführen. Das schließt nicht aus, dass sie in der praktischen Umsetzung differenziert nach institutsindividuellen Rahmenbedingungen zu gestalten sind. Controlling bedeutet nicht ein neues System, das den Unternehmenserfolg automatisch garantiert, und entbindet die Entscheidungsträger nicht von den Führungsaufgaben. Vielmehr beinhaltet es die Förderung des Verantwortungs- und Ergebnisbewusstseins der Entscheidungsträger und damit letztlich die Sicherstellung einer **konsequent zielgerichteten** und – sowohl **materiell** als auch **organisatorisch verankerten** – **systematischen Entscheidungsfindung auf allen Unternehmensebenen**.

A. Die Aufgaben und Instrumente des Controllings in Finanzinstituten

Vor dem Hintergrund der so umrissenen Grundphilosophie des Bankcontrollings stellt sich dem Management von Finanzinstituten ein Komplex von Aufgaben, der mit der Durchsetzung des Controllingdenkens in allen Bereichen einer Bank beginnt und bis hin zur Feinsteuerung kleinster Geschäftseinheiten reicht.

Die einzelnen Teilaufgaben des Bankcontrollings lassen sich dabei von verschiedenen Seiten systematisieren, wobei sich die drei Ebenen des gesamten Aufgabenkomplexes anschaulich in Form eines Würfels darstellen lassen (vgl. Abbildung 3). Die kompakte Darstellung als Aufgabenwürfel weist schon darauf hin, dass es sich bei den einzelnen Dimensionen um ein festes Bündel von Aufgaben handelt und die Teilaufgaben nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Vielmehr existieren komplexe Interdependenzen, die ein integratives Denken und Handeln notwendig machen. So werden bei jedem controllingspezifischen Problem denn auch grundsätzlich sämtliche drei Dimensionen angesprochen.

I. Der Aufgabenwürfel im Bankcontrolling

Das Controlling hat in Banken **drei elementare Aufgaben** zu erfüllen:

- (1) Aufbau und Sicherstellung einer den Grundgedanken ertragsorientierter Banksteuerung adäquaten **Infrastruktur**. Dem Bankcontrolling kommt hierbei eine systembildende Funktion zu, da die Organisationsstruktur, das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Führungsinformationssystem konsequent an der Maxime der Ertragsorientierung auszurichten sind.

- (2) Institutionalisierung eines schrittweisen Vorgehens bei der Wahrnehmung **controlling-spezifischer Prozessfunktionen**, um so durch die konsequente Einhaltung eines Stufen-schemas über die Situationsanalyse, die Planungs- und die Kontrollphase die Geschlossenheit des Controllingzyklus zu garantieren.
- (3) Moderation von **Gesamtbanksteuerung** und **Einzelgeschäftssteuerung** nach den Prinzipien des ertragsorientierten Bankmanagements. Das Bankcontrolling besitzt i. d. R. zwar keine direkte Entscheidungskompetenz, aber durch systematische Wahrnehmung von Informations- und Koordinationsaufgaben unterstützt es die einzelnen Managementbereiche in ihrer Aufgabenstellung. Bei Zielkonflikten kommt dem Controlling hierbei die Funktion eines „Ertragsgewissens“ zu, indem es bei der Koordination die Ziele Rentabilität und Sicherheit in den Vordergrund stellt und so häufig eher eine „Bremsfunktion“ innehat.

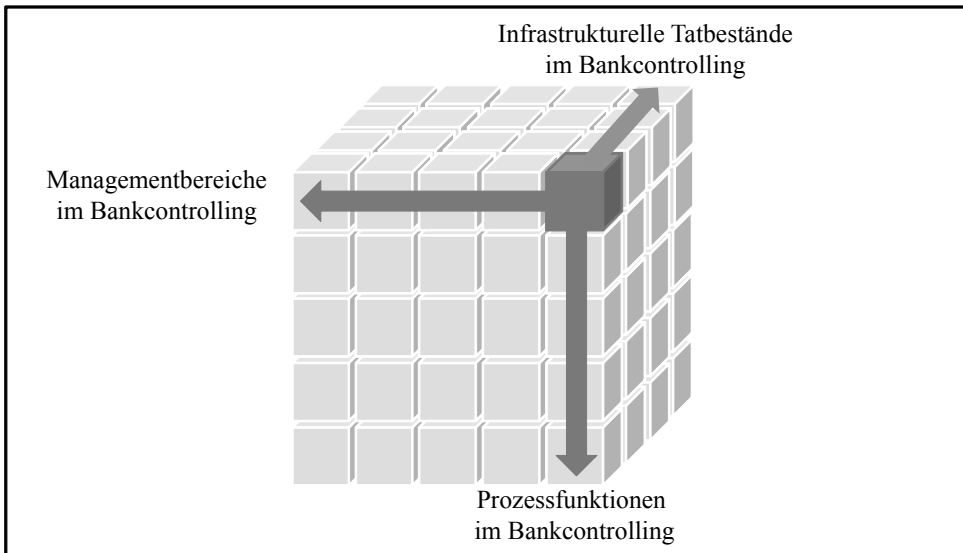


Abb. 3: Dreidimensionale Aufspaltung des komplexen Aufgabenbündels im Bankcontrolling

Im Folgenden wird nun auf die drei Dimensionen des Aufgabenwürfels eingegangen.

1. Aufbau einer controllingadäquaten Infrastruktur

Zunächst besteht die grundlegende Aufgabe des Bankcontrollings darin, eine – unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten einer Bank – controllingadäquate Infrastruktur zu entwickeln und ihre Durchsetzung schließlich auch sicherzustellen. Eine solche Infrastruktur richtet sich zum einen auf die Manifestierung des Controllinggedankens auf allen Führungsebenen einer Bank und zum anderen auf die Gestaltung der Struktur des Managementsystems, d. h. auf die Schaffung der organisatorischen, der planungs- und kontrollrelevanten sowie der informationsbedingten Voraussetzungen einer ertragsorientierten Unternehmenssteuerung.

So setzt sich das Kerngerüst einer controllingadäquaten Infrastruktur denn auch klassischerweise aus vier elementaren Bausteinen zusammen (vgl. Abbildung 4), die im Folgenden erläutert werden.

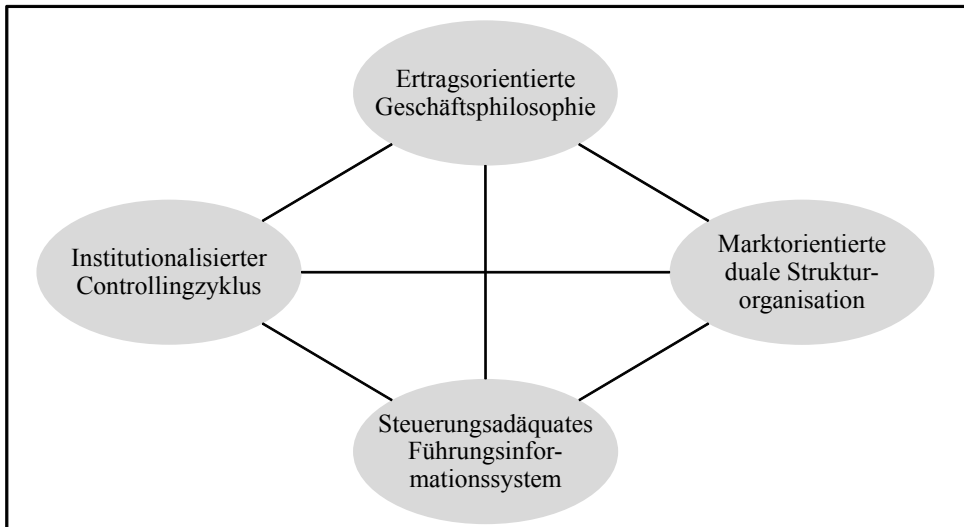


Abb. 4: Die vier Bausteine einer controllingadäquaten Infrastruktur in Finanzinstituten

a) Ertragsorientierte Geschäftsphilosophie

Die ertragsorientierte Geschäftsphilosophie als Kernelement eines integrierten Controllingsystems steht gleichbedeutend für eine Managementkonzeption, die die betonte Ertragsorientierung zum tragenden Fundament erhebt und dies auch in einer ganz spezifischen Art des Denkens und Handelns auf allen Führungsebenen einer Bank zum Ausdruck bringt. Ertragsorientierung heißt in diesem Sinne, dass das Bankergebnis konsequent im Mittelpunkt geschäftspolitischer Überlegungen stehen muss. Indikatoren hierfür lassen sich auf verschiedenen Ebenen festmachen:

- eine konsequente Orientierung des Denkens und des Entscheidungsverhaltens vorrangig an Rentabilitätskriterien;
- die Betrachtung von (Geschäftsvolumen-)Wachstum nicht als Selbstzweck, sondern seine strikte Relativierung als Mittel zum Zweck der Rentabilitätsmehrung resp. -sicherung;
- eine konsequent ertragsorientierte und an Kriterien der Tragfähigkeit ausgerichtete Risikopolitik;
- ein ausgeprägtes Verständnis für Kostenkontrolle und von Kostensenkungsmaßnahmen als kontinuierlichen Verbesserungsprozess;
- die systematische Entwicklung oder Sicherung komparativer Konkurrenzvorteile;

- die erfolgreiche Integration von Kundenorientierung und Ertragsorientierung in einem harmonischen Gesamtkonzept;
- eine betont leistungsorientierte Ausgestaltung der betrieblichen Anreizsysteme;
- die Synchronisation von Gesamtbankrentabilitätszielen und persönlichen Einkommens- und Karrierezielen;
- die konsequente Beurteilung von Kundenbeziehungen nach Ertragskriterien
- u. a. m.

Ein Teil der hier angesprochenen starken Indikatoren für die Existenz einer ertragsorientierten Geschäftsphilosophie lässt sich leicht überprüfen. Andere dagegen entziehen sich teilweise einer objektiven Beurteilung. Hier besteht in der Praxis häufig die Gefahr, dass die bankbetriebliche Realität trotz des „Lippenbekenntnisses“ zur Ertragsorientierung noch stark von tradierten Denkschemata und Werten geprägt ist.

b) Marktorientierte duale Strukturorganisation

Den zweiten Baustein einer controllingadäquaten Infrastruktur bildet die Organisationsstruktur einer Bank. Neben der Durchsetzung einer bestimmten geistigen Grundhaltung muss auch der konkrete organisatorische Rahmen vorhanden sein, in dem die ertragsorientierte Geschäftsphilosophie am Markt umgesetzt werden kann. So sind vor allem Entscheidungen darüber zu treffen, nach welchen Organisationsprinzipien die einzelnen Unternehmensbereiche zunächst abgegrenzt und später in ihrem Zusammenwirken wieder koordiniert werden und in welchem Maße Entscheidungsbefugnisse an untere Führungsebenen delegiert werden sollen.

Die **klassische** Organisationsstruktur der Finanzinstitute ist durch ein Stab-Liniensystem gekennzeichnet, dessen (Haupt-)Abteilungen sowohl nach **funktionalen** Kriterien (insbesondere in den Stabs-, Verwaltungs- und Servicebereichen) als auch nach **produktbezogenen** Gesichtspunkten (insbesondere in den Marktleistungsbereichen) gegliedert sind. Sie gilt für Universalbanken seit Langem als nicht mehr adäquat, um dem tief greifenden Strukturwandel auf den Bankmärkten und den dynamischen Wettbewerbsverhältnissen im Kreditgewerbe schlagkräftig, flexibel und erfolgreich begegnen zu können.

Als Antwort hierauf sind in der Literatur und Praxis seit den späten 1960er-Jahren sogenannte **marktorientierte** Organisationsformen entwickelt worden, die – bei allen Unterschieden im Detail – den **Kunden** zur maßgeblichen Bezugsgröße für die organisatorische Gliederung der Marktleistungsbereiche einer Bank erklären.

Eine zielgerichtete Verwirklichung dieser Marktorientierung bietet in diesem Zusammenhang die sogenannte **Matrixorganisation**. Das Matrixprinzip beruht im Allgemeinen darauf, eine zweidimensionale Struktur zu schaffen, indem vertikale Funktionssäulen von einer horizontalen objektorientierten Struktur überlagert werden. Auf diese Weise wird versucht, die Vorteile von funktionalen (Organisation nach dem Verrichtungsprinzip) und divisionalen (Organisation nach dem Objektprinzip) Strukturen zu vereinen. Den Ursprung dieser Organisationsform bil-

den Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, nach denen Konflikte zwischen Instanzen nicht zwingend nachteilig sind, sondern gegebenenfalls zu positiven Ergebnissen führen, sofern sie bei den Beteiligten einen stärkeren Einsatz hervorrufen und Leistungsreserven mobilisieren. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn insbesondere eine klare Abgrenzung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erfolgt. Die Matrixorganisation verkörpert letztlich das Grundprinzip des dualen Steuerungsmodells, das die prinzipielle Dualität der Steuerungskreise im praktischen Bankmanagement anerkennt. Demnach ist eine saubere Trennung zwischen kundenorientierten Marktbereichen einerseits und produkt- bzw. funktionsorientierten Fachressorts der Zentrale andererseits vorzunehmen.

Die Organisation der Marktbereiche folgt dem Objektprinzip und lässt sich unter dem Begriff der **kundenorientierten Profitcenterorganisation** subsumieren. Die Marktbereiche werden nach Kundenmerkmalen gegliedert (und nicht nach Produkten!), da nur so eine Kongruenz zwischen Ergebnishierarchie und Unternehmenshierarchie zu erreichen ist. Das heißt, dass sich die einzelnen Teilbetriebsergebnisse auf jeder Hierarchieebene zu Aggregaten zusammenfassen lassen, die in ihrer Summe selbst letztlich den Gesamtbankerfolg ergeben, ohne dass gleichzeitig die Verantwortlichkeit für den komplexen Markterfolg zerschnitten wird. Kundenorientierung meint dabei speziell, dass der Kunde an sich als maßgebliche Erfolgsquelle betrachtet wird. Wenn nun die Organisationsstruktur der Entstehung des Bankerfolgs folgen soll, dann hat sie sich auch an den Kunden bzw. deren Bedürfnissen zu orientieren. So ließe sich beispielsweise der gesamte Marktbereich in die Oberbereiche „Mengenkunden“, „Vermögende Privatkunden“ und „Firmenkunden“ gliedern. Anschließend könnte der Oberbereich „Mengenkunden“ weiter nach den Kundenmerkmalen „Einkommensklasse“ und „Berufsgruppenzugehörigkeit“ oder einer Kombination aus beiden Merkmalen untergliedert werden. Eine derart vorgenommene Marktsegmentierung würde bei einer kundenorientierten Organisation der Marktbereiche die Grundlage für die Organisationsstruktur bilden. Dabei sollte eine Kundengruppe marktseitig auch möglichst umfassend durch eine einzelne Organisationseinheit bedient werden, sodass stets ein konkreter, gleichbleibender Ansprechpartner für die Kunden – unabhängig von ihren konkreten Produktwünschen – existiert. Als Ergebnis ist so eine verbesserte Kundenansprache und über Cross-Selling-Bemühungen eine effektivere Ausschöpfung des jeweiligen Kundengruppenpotenzials möglich. Zur besseren Steuerung und Beurteilung der Mitarbeiter bzw. Organisationseinheiten sowie aus Motivationsgründen sind die organisatorischen Einheiten als Profitcenter zu konzipieren. Hierzu ist ihnen zwecks Selbststeuerung die Ertragsverantwortung für ihren Teilbereich zu übertragen, wozu eine klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung notwendig ist.

Die Organisationsform der Profitcenter bedingt eine Tendenz zu dezentralen Führungsstrukturen, da eine Ertragsverantwortung der Profitcenter bei gleichzeitig fehlendem Entscheidungsspielraum zwangsläufig demotivierend wirken würde. Stattdessen sind den einzelnen Profitcentern zwecks Selbststeuerung genau zu definierende Kompetenzspielräume zuzuweisen, in deren Rahmen sie ohne Rückfragen selbstständig entscheiden können. Zur so erwünschten Begrenzung der Regelungsintensität und zur Koordination der Marktbereiche „vor Ort“ bietet sich das Konzept der Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) an. Der hierarchische Aufbau der Bank kann dann insofern als Instrument zur Koordination und Förderung des Ertragsdenkens auf allen Führungsebenen – also zur Durchsetzung der Ertragsorientierung von oben nach unten – gesehen werden. Die dezentrale Führungsstruktur ermöglicht

eine Koordination der dezentralen Entscheidungen der Marktbereiche, ohne hierbei in einen „Bankdirigismus“ zu verfallen.

Von den dezentralen, kundenorientierten Marktbereichen sind die **zentralen Fachressorts** zu unterscheiden, die sich in zwei Gruppen untergliedern. Die erste Gruppe beinhaltet **produktorientierte Fachressorts mit struktureller Rentabilitäts- und Risikoverantwortung**. Sie sind für alle Entscheidungstatbestände verantwortlich, die im Sinne des dualen Steuerungsmodells nur zentral gesteuert werden können. Dazu zählen zum einen die Aufgaben des **Portfoliomanagements**, durch das die Geschäftsstruktur der Gesamtbank unter besonderer Berücksichtigung der Marktchancen und Marktrisiken in den verschiedenen Geschäftsfeldern gesteuert werden soll. Zum anderen sind damit die Aufgaben des **Bilanzstrukturmanagements** verbunden, das die Steuerung der Geschäftsstruktur unter besonderer Berücksichtigung der Bilanzstrukturrisiken und die Bestimmung gesamtbankbezogener Rentabilitätsvorgaben umfasst. Die Verantwortung der produktorientierten Fachressorts für diese genannten Problemkreise rechtfertigt die Möglichkeit, steuernd in die Geschäftskompetenzen der dezentralen Marktbereiche einzugreifen.

Als typisches Beispiel für ein Fachressort mit struktureller Rentabilitäts- und Risikoverantwortung gilt das sogenannte **Asset-Liability-Committee**. Seine Hauptaufgabe besteht darin, aus der Entwicklung des Geld- und Kapitalmarkts Anpassungs- und Korrekturmaßnahmen für die Steuerung der Bilanzstruktur abzuleiten und in regelmäßigen Zeitabständen die erforderlichen Finanzstrukturentscheidungen in Abstimmung mit der Geschäftsleitung zu treffen. Da in besonderen Situationen gegebenenfalls auch generelle Strukturrichtwerte verändert werden müssen (z. B. bei Zinsstrukturverschiebungen) und die Verantwortung dafür nur von höchster Ebene getragen werden kann, ist die Beteiligung der Geschäftsleitung im „Asset-Liability-Committee“ generell unabdingbar. Daneben gehören dem Ausschuss sinnvollerweise Mitglieder aller Bereiche an, die auf der einen Seite die informatorischen Grundlagen für die zu treffenden Entscheidungen bereitstellen und von denen andererseits die entsprechenden Maßnahmen durchgesetzt werden müssen.

Die zweite Gruppe bilden **funktionsorientierte Fachressorts mit zentraler Service- und Abwicklungsverantwortung**. Die dezentralen Marktbereiche sind durch das Prinzip der Kundenorientierung recht hohen Anforderungen unterworfen, denen sie nicht immer ohne Unterstützung der Zentrale gerecht werden können. Die Komplexität ihrer Aufgaben macht es erforderlich, zentrale Ressorts einzurichten, die sie partiell entlasten. So gehört es zu den Aufgaben dieser Fachressorts, die fokussierte Betreuung für verschiedene Zielgruppen zu übernehmen. Ferner sollten sie kompetente Beratungsleistungen für seltene und möglicherweise individuell zu entwickelnde Spezialprodukte anbieten. Daneben erledigen sie ebenfalls die Bearbeitung und Abwicklung von Bankgeschäften, die mit zum Teil erheblichem technischen und personellen Aufwand verbunden sind und wegen der notwendigen Spezialisierung sowie der erzielbaren Kostendegressionseffekte auf sie übertragen werden. Die unterschiedlichen Qualifikationen und Neigungen der Mitarbeiter für Akquisitions- bzw. Verwaltungsarbeiten können auf diese Weise besser genutzt werden.

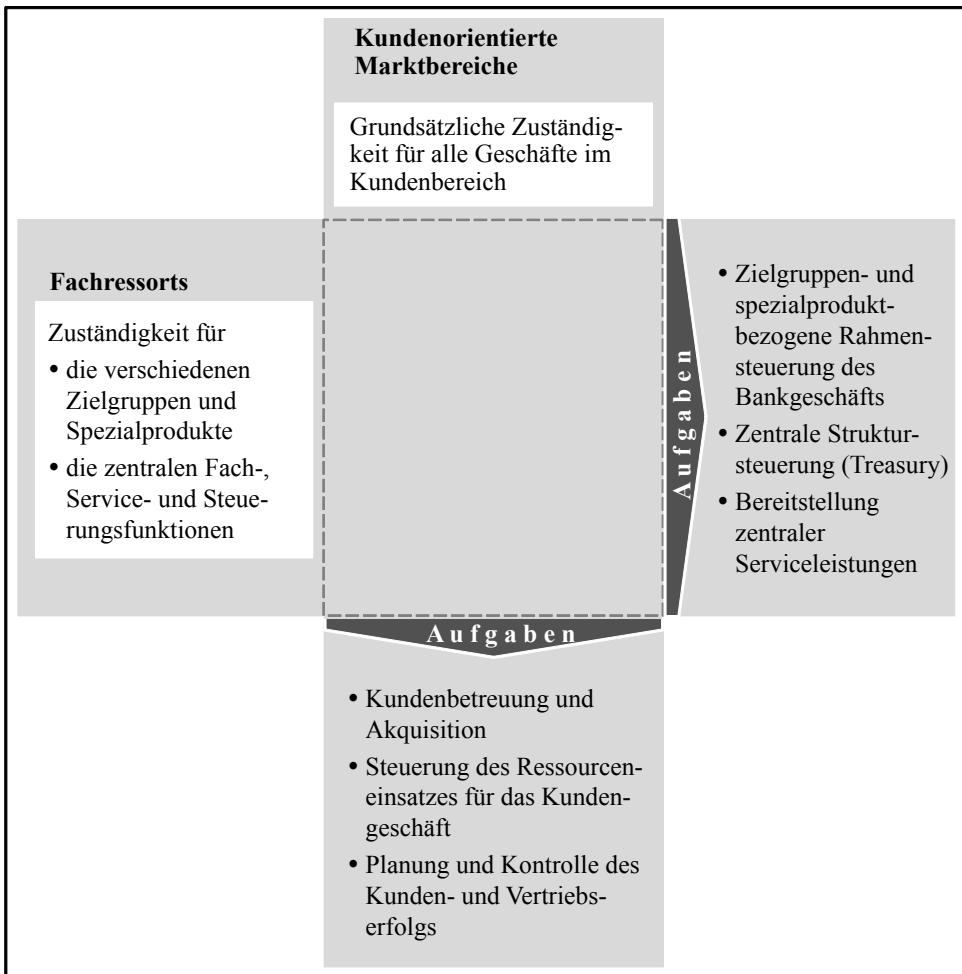


Abb. 5: Grundschema der Matrixorganisation in Finanzinstituten

Abbildung 5 zeigt das Grundschema der beschriebenen Organisationsstruktur in Anlehnung an v. SCHIMMELMANN (1993, S. 940 f.). Es verdeutlicht die Aufgabenteilung zwischen Zentrale und Marktbereichen im Sinne des Matrixkonzepts, wobei trotz der Tatsache, dass die Querschnittskoordination von den zentralen Fachressorts wahrgenommen wird, beide Organisationsebenen aber prinzipiell gleichrangig und gleichgewichtig sind.

Da das Organisationssystem der Bank nicht nur die Verteilung der Funktionen umfasst, sondern ebenso Einfluss auf den Ablauf der Prozesse selbst nimmt, gilt es als wesentliche Determinante des Planungs- und Kontrollsystems, das den Gegenstand des folgenden, dritten Bausteins bildet.

c) **Institutionalisierter Controllingzyklus**

Controllingsysteme sind ihrem Kern nach komplexe Steuerungssysteme, bei denen die Planungs- und Kontrollaktivitäten nicht isoliert und unverbunden vollzogen werden, sondern sich konzeptionell in ein komplexes, hierarchisch vermaschtes kybernetisches Regelkreismodell einfügen. Um in diesem Sinne einen Controllingzyklus zu institutionalisieren, ist es unerlässlich, strategische und operative Ziele vor dem Hintergrund einer ertragsorientierten Geschäftsphilosophie zu formulieren und in strategische wie auch operative Plan-Größen umzusetzen. Die daraus resultierenden Soll-Größen dürfen nicht nur auf Gesamtbankebene als Orientierung dienen, sondern auch – entsprechend heruntergebrochen – in den einzelnen Profitcentern und für einzelne Kundengeschäfte, sodass diese Plan-Aktivitäten zu einem Gesamtplan koordiniert werden können, in dem sich dann die ertragsorientierte Zielkonzeption der Bank widerspiegelt. Dieser Gesamtplan ist die Grundlage und Voraussetzung dafür, Kontrollmaßnahmen zu ergreifen, Probleme, die letztlich nichts anderes als Soll-Ist-Abweichungen darstellen, überhaupt zu erkennen und kurskorrigierende Vorschläge zu unterbreiten.

Innerhalb des Bausteinmodells stellt die Organisation des Planungsprozesses nach dem „**Gegenstromverfahren**“ ein zentrales Element dar. Dabei erfolgt die Planung durch eine Kombination aus „bottom-up-“ und „top-down approach“. Das bedeutet, dass zunächst ein vorläufiges Zielsystem festgesetzt wird, das von oben nach unten zunehmend konkretisiert und detailliert wird. Nachdem dieser Prozess die unterste Planungsebene erreicht hat, setzt in umgekehrter Richtung ein progressiver Rücklauf ein, durch den auf jeder hierarchischen Stufe die unmittelbar nachgeordneten Pläne schrittweise koordiniert und zusammengefasst werden. Erst nach Beendigung des Rücklaufs wird eine endgültige Entscheidung über das Gesamtsystem der Pläne getroffen.

Die Ausgestaltung einer regelmäßigen Zielerreichungskontrolle und systematischen Abweichungsanalyse erfolgt nach dem Führungskonzept „**Management by Exception**“, also der Führung durch Abweichungskontrolle und Intervention in Ausnahmefällen. Es besagt, dass ein Mitarbeiter so lange selbstständig entscheiden und handeln kann, bis solch gravierende Probleme auftreten, dass er sie mit seinen eigenen Kompetenzen nicht mehr selbst lösen kann. Nur in diesem Fall gelangt er in den Regelkreis höherer Ordnung, d. h. seines Vorgesetzten.

In engem Zusammenhang mit diesem Führungskonzept steht das Prinzip des „**Self-Controllings**“, durch das eine möglichst weitgehende Selbstständigkeit dezentraler Geschäftsbereiche gewährleistet werden soll. Es ermöglicht, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter als sein eigener Controller fungiert, zu diesem Zweck eigenständige Soll-Ist-Vergleiche durchführt und daraus resultierend ein entsprechendes Problembewusstsein entwickelt. Die notwendige Voraussetzung dafür bildet die Verankerung von Problembewusstsein, Kompetenz und Verantwortlichkeit an der Schnittstelle von Bank und Markt und wird aus Gründen der Motivation und Markterkenntnis als besonders sinnvoll angesehen. Eine Beschränkung dieser Selbststeuerung erfolgt lediglich dort, wo es aus Gründen eines zentralen Steuerungsbedarfs unumgänglich erscheint.

Die sich bereits hier andeutende Dualität der Steuerungskreise im praktischen Bankmanagement und deren integrative Verknüpfung durch entsprechende organisatorische Vorkehrungen entsprechen den konzeptionellen Hauptmerkmalen eines Steuerungsansatzes, der als „**duales Steuerungsmodell**“ bezeichnet wird. Seine dualen Elemente lassen sich durch folgende

Begriffspaare kennzeichnen, welche die jeweils unterschiedlichen Problemdimensionen der ertragsorientierten Banksteuerung beleuchten:

- Die Unterscheidung von **Rentabilitätssteuerung** und **Risikosteuerung** knüpft an die Notwendigkeit der eigenständigen Berücksichtigung finanzieller Risiken in einer sonst rentabilitätsorientierten Steuerungskonzeption an.
- Die Unterscheidung von **potenzialorientierter Globalsteuerung** (strategisches Controlling) und **aktionsorientierter Feinststeuerung** (operatives Controlling) ergibt sich in konsequenter Anwendung des Prinzips der hierarchischen Unternehmensplanung.
- Die Trennung zwischen **Struktursteuerung** und **Geschäftssteuerung** verdeutlicht die unterschiedliche Sichtweise, die für die Gestaltung der Geschäftsstruktur (im Sinne von Portfolio- und Bilanzstruktur) einerseits und für die konkrete Ausfüllung dieser Strukturen durch geschäftspolitische (Einzel-)Entscheidungen andererseits zu gelten hat.
- Die Unterscheidung von **zentraler** und **dezentraler Steuerung** knüpft schließlich an der organisatorischen Zuordnung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten an.

Am Beispiel des zuletzt genannten Begriffspaares soll nun die prinzipielle Grundidee des dualen Steuerungsmodells verdeutlicht werden. Dabei wird eine Trennung des Steuerungssystems in eine zentrale Struktursteuerung und eine dezentrale Marktsteuerung vorgenommen, die eine unmittelbare Aufnahme von Marktpulsen ermöglicht. Jedem dieser beiden Steuerungskreise werden zunächst nur diejenigen Aufgaben zugeordnet, die in ihrem Beeinflussungs- und Verantwortungsbereich liegen. Der dezentralen Marktsteuerung unterliegen demnach alle Größen, die mit der ertragsorientierten Steuerung der Einzelgeschäfte (Kosten, Erlöse, Margen etc.) zusammenhängen. Zur zentralen Struktursteuerung zählen hingegen diejenigen Entscheidungstatbestände, die zum einen nur zentral, d. h. aus der Sicht der Gesamtbank, getroffen werden können und zum anderen die Geschäftsstruktur im Hinblick auf Parameter wie Fristigkeit, Wachstum, Risikoprofil u. Ä. tangieren. Aufgrund der grundsätzlichen Trennung von dezentraler und zentraler Kompetenz sowie Verantwortung ist des Weiteren ein Integrationskreis einzurichten, der eine Koordination beider Steuerungskreise vornimmt. Die notwendige Abstimmung geschieht mithilfe eines Konglomerats von Maßnahmen, zu denen unter anderem Zielvereinbarungen, Struktur- und Margenvorgaben sowie kompensatorische Eigengeschäfte gehören.

d) Steuerungsadäquates Führungsinformationssystem

Als ein weiterer zentraler Baustein für integrierte Controllingsysteme in Banken gilt die Existenz eines steuerungsadäquaten Führungsinformationssystems. Wie schon an anderer Stelle ausgeführt, bezieht sich die formale Komponente des Controllings auf die Koordination sämtlicher Unternehmensaktivitäten durch **systematisches Informationsmanagement**. Da jede Entscheidung nur so gut sein kann wie ihre informatorische Grundlage, ist die Qualität von Bankmanagemententscheidungen auch davon abhängig, inwieweit es gelingt, diese Entscheidungsgrundlagen zu optimieren. Informationen werden so zu einer strategischen Managementressource.

Somit kommt in diesem Zusammenhang der Informationstechnologie eine besondere Bedeutung zu, die sich in einem permanenten, dynamischen Weiterentwicklungsprozess befindet. Diese Entwicklungen gilt es aufzunehmen und in den bankbetrieblichen Anwendungssystemen so umzusetzen, dass die grundsätzliche Zielsetzung eines controllingadäquaten Informationssystems erfüllt wird: Es soll vor allem der Erfassung, Speicherung und Distribution von relevanten Informationen dienen, d. h. dafür Sorge tragen, dass die richtigen Informationen am richtigen Ort zur rechten Zeit zur Verfügung stehen.

Vor diesem Hintergrund hat ein steuerungsadäquates Informationssystem grundsätzlich sicherzustellen, dass es allen Ebenen der Bank **entscheidungsrelevante** Ergebnisinformationen liefert (vgl. Abbildung 6). Dies bedeutet zum einen, dass Informationen darüber produziert werden müssen, was in Abhängigkeit von Kondition und Volumen bei einzelnen Geschäften verdient werden kann, sodass sowohl deren Erlösseite als auch deren Kostenseite im Sinne des Prinzips der Entscheidungsrelevanz zu erfassen sind. Zum anderen müssen dem Informationen über Ergebnisansprüche gegenübergestellt werden, damit sichtbar wird, welches Niveau der Zielerreichung sich bei Abschluss konkreter Geschäfte ergibt.

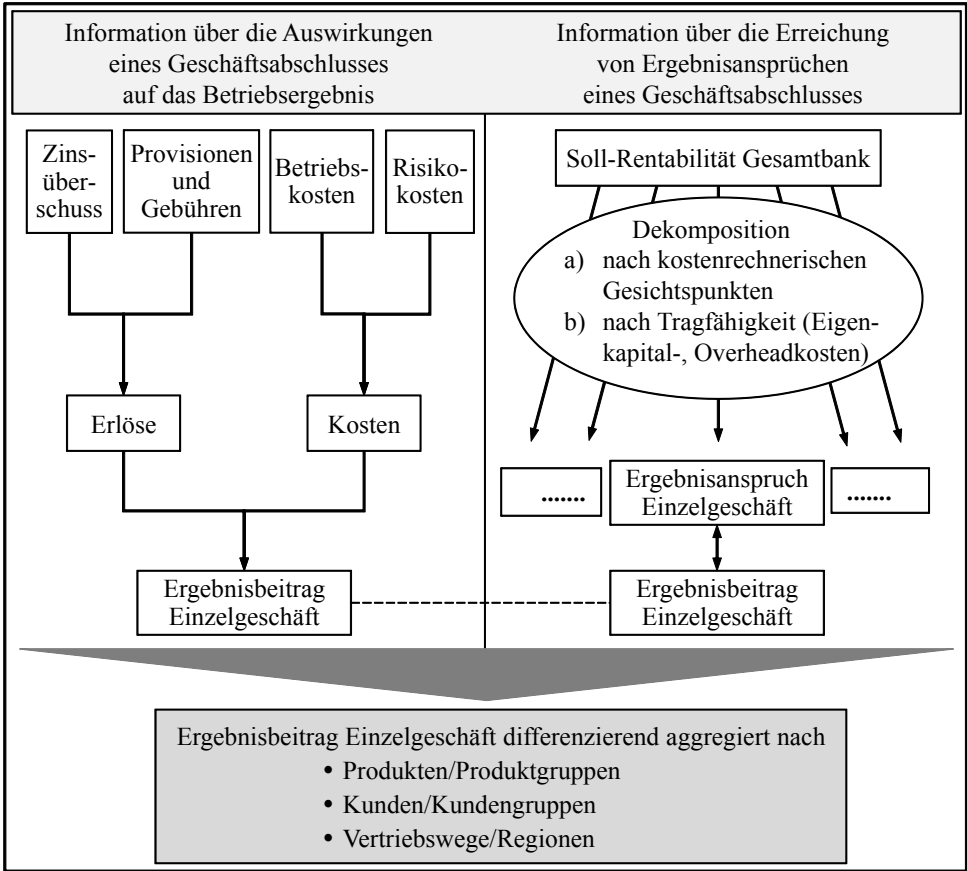


Abb. 6: Entscheidungsrelevante, d. h. konzeptionell einzelgeschäftsbezogene (Soll-Ist-)Ergebnisinformation

Ertragsorientiertes Bankmanagement
Band 1: Messung von Rentabilität und Risiko im
Bankgeschäft

Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S.
2014, XIV, 622 S. 245 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-0824-7