

1	Einleitung	1
	Literatur	3
2	Beschreibung der Wertorientierten Banksteuerung	5
2.1	Grundgedanken der Wertorientierten Bankensteuerung	5
2.2	Entscheidungsorientierte Einzelgeschäftskalkulation	8
2.2.1	Überblick	8
2.2.2	Marktzinsmethode	10
2.2.3	Standardrisiko	19
2.2.4	Prozesskosten	22
2.2.5	Eigenkapitalkosten	26
2.3	Überleitung zum Gesamtbankergebnis	29
2.4	Barwertige Steuerungsperspektive	31
2.5	Risikosteuerung	35
2.5.1	Risikoinventur	35
2.5.2	Risikomessung	38
2.5.3	Risikotragfähigkeit	41
2.5.4	Risikorendite	41
2.6	Integrierte Gesamtbanksteuerung	43
	Literatur	44
3	Defizite der Wertorientierten Banksteuerung	45
3.1	Fehlende Nachhaltigkeit in der Zielfunktion	45
3.1.1	Plan-Ist-Vergleich für die Wertorientierte Steuerung	45
3.1.2	Ursachenhypothesen für Fehlsteuerungen	47
3.1.3	Definition von Nachhaltigkeit	51
3.1.4	Anforderungen an eine nachhaltige Ergebnissteuerung	54
3.2	Fehler im Risikomanagement	54
3.2.1	Ungewissheiten und Risikomodelle	54
3.2.2	Falsifizierung der ökonomischen Risikotragfähigkeit	56
3.2.3	Schlussfolgerungen für ein sachgerechtes Risikomanagement	59

3.3	Vernachlässigung der strategischen Dimension	60
3.3.1	Entwicklung und Status Quo der strategischen Steuerung	60
3.3.2	Anforderungen an die strategische Steuerung	62
3.4	Vernachlässigung der kulturellen Dimension	63
3.4.1	Führungskultur	64
3.4.2	Risikokultur	66
3.5	Entfremdung von Theorie und Wirklichkeit	66
3.6	Zusammenfassung des Status Quo	70
	Literatur	71
4	Status Quo der Bankenaufsicht und -regulierung	73
4.1	Ziele und Organisation der Bankenaufsicht in der Marktwirtschaft	73
4.2	Wesentliche Inhalte der Bankenregulierung	77
4.2.1	Struktur	77
4.2.2	Baseler Säule 1	78
4.2.3	Baseler Säule 2	81
4.2.4	Risikotragfähigkeitsleitfaden	83
4.3	Strategisches Regulierungsdilemma	85
	Literatur	88
5	Realitätskonformes, nachhaltiges Bankmanagement	89
5.1	Stakeholder Value statt Shareholder Value	89
5.1.1	Vorgehensweise	89
5.1.2	Ethikindikatoren	90
5.1.3	Ökologische Ausrichtung der Bank	95
5.1.4	Ethikrating als Teil der Ziel- und Steuerungssystematik	96
5.2	Fragilitätsmanagement statt Risikomessung	99
5.2.1	Risiko und Intuition	99
5.2.2	Fragilität versus Risikotragfähigkeit	100
5.2.3	Fragilitätsanalyse	102
5.3	Integration der strategischen Dimension	109
5.3.1	Geschäftsmodellanalyse	109
5.3.2	Agile Geschäftsmodellentwicklung	112
5.3.3	Mehrjahresplanung	114
5.4	Integration der kulturellen Dimension	114
5.4.1	„Messung“ und Analyse der Unternehmenskultur	114
5.4.2	Integrative Methodik zur Weiterentwicklung der Risikokultur	116
5.5	Auflösung des Regulierungsdilemmas	120
5.6	Integration zur „Banksteuerung 2.0“	123
	Literatur	124
6	Zusammenfassung und Ausblick	127
	Literatur	130