

<b>1 Einleitung</b>	1
Literatur	3
<b>2 Beschreibung der Wertorientierten Banksteuerung</b>	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
<b>3 Defizite der Wertorientierten Banksteuerung</b>	45
3.1 Fehlende Nachhaltigkeit in der Zielfunktion	45
3.1.1 Plan-Ist-Vergleich für die Wertorientierte Steuerung	45
3.1.2 Ursachenhypthesen für Fehlsteuerungen	47
3.1.3 Definition von Nachhaltigkeit	51
3.1.4 Anforderungen an eine nachhaltige Ergebnissesteuerung	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
<b>4</b>	<b>Status Quo der Bankenaufsicht und -regulierung</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Realitätskonformes, nachhaltiges Bankmanagement</b> .....	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
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	127
	Literatur .....	130