Inhaltsverzeichnis

TEIL I: EINFÜHRUNG UND GRUNDLAGEN	1
1. Einleitende Bemerkungen	3
1.1. Problemauffassung	3
X 1.2. Begriffliche Grundlagen	4
1.3. Bedeutung von Ereignisstudien	5
X 1.4. Neue Herausforderungen für die Banken	6
1.5. Wissenschaftstheoretische Position	10
1.6. Vorgehensweise	13
2. Moderne Finanzmarkttheorie	15
2.1. Effizienzmarkttheorie	15
2.2. Portfolioselektion und Theorie der Preisformation	17
X 2.3. Risiko-Rendite Steuerung bei Banken	22
2.3.1. Bilanzielle Risiken	23
2.3.2. Transaktionsspezifische Risiken	24
2.3.3. Risiko als Grundlage des Bankgeschäfts	27
2.4. Die Mechanismen der Bankkontrolle: Shareholder und Stakeholder	29
2.4.1. Prinzipal-Agent Beziehung zwischen Aktionär und Management	29
2.4.1.1. Geschichtlicher Abriss und begriffliche Abgrenzung	29
2.4.1.2. Unterschiedliche Zielsetzungen von Management und Aktionären	31
2.4.1.3. Asymmetrische Informationsverteilung	32
2.4.1.4. Wall Street Regel und die Bedeutung der Aktionäre	33
2.4.1.5. Disziplinierung des Managements	34
2.4.1.5.1. Interne Kontrollmechanismen	34
2.4.1.5.2. Externe Kontrollmechanismen	35

2.4.2. Shareholder und Stakeholder	36
2.4.2.1. Bankeigner	38
2.4.2.2. Einleger	39
2.4.2.3. Staat und Steuerzahler	40
2.4.3. Stakeholder Management	41
TEIL II: BANKENBEWERTUNG	45
3. Wertsteigerungsansatz versus klassische Kennzahlenanalyse	47
3.1. Bildung Strategischer Geschäftseinheiten und Transferpreisproblem	47
3.2. Bedeutung des Wertsteigerungsansatzes	54
3.3. Aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen	58
3.3.1. Gewinn pro Aktie	58
3.3.2. Gesamtkapitalrentabilität (ROA)	60
3.3.3. Eigenkapitalnormen, Eigenkapitalrentabilität und Rentabilitätsspanne	61
3.3.3.1. Eigenkapitalnormen	61
3.3.3.1.1. Internationale Eigenkapitalanforderungen	62
3.3.3.1.2. Nationale Eigenkapitalanforderungen	68
3.3.3.2. Eigenkapitalrentabilität (ROE)	70
3.3.3.3. Rentabilitätsspanne	72
3.3.4. Risk Adjusted Profitability Measurement (RAPM)	73
3.3.4.1. Return on Risk Adjusted Capital	74
3.3.4.2. Risk Adjusted Return on Capital	78
3.3.4.3. Anwendungsbereiche von RAPM	80
4. Bewertungsverfahren des Wertsteigerungsansatzes	83
4.1. Bankenbewertung auf Basis finanzwirtschaftlicher Kennzahlen	83
4.1.1. Berechnung des Freien Cash Flow zu den Aktionären	87
4.1.2. Ermittlung der notwendigen Gewinnthesaurierung	89
4.1.3. Bestimmung der Eigenkapitalkosten für die Gesamtbank	90
4.1.4. Ermittlung der Eigenkapitalkosten pro SGE	92
4.1.5. Berechnung des Prognoseendwertes	94

4.1.6. Bewertung aus externer Sicht	96
4.2. Andere Bewertungsverfahren	97
4.2.1. Substanzwertverfahren, Kombinationsmethoden und Tobin's Q	97
4.2.2. Optionspreismodelle	99
4.3. Abschliessende Bemerkungen zur Bankenbewertung	101
TEIL III: WERTMANAGEMENT VON BANKEN	105
5. Evolution des Wertmanagements	107
5.1. Entwicklung der Unternehmensplanung zum Wertmanagement	107
5.2. Portfolioplanung der siebziger Jahre	110
5.2.1. BCG-Matrix	111
5.2.2. PIMS	113
5.2.3. Alternative Portfolio-Modelle	115
5.3. Planungskonzepte der achtziger Jahre	116
5.3.1. Portfolioplanung der achtziger Jahre	117
5.3.2. Industriestrukturmodelle	119
5.3.3. Planungsmodell der Spieltheorie	127
5.3.4. Planungsmodelle des Wertsteigerungsansatzes	131
5.3.4.1. Wertschaffungsmatrix	131
5.3.4.2. Wertsteigerungsmatrix	133
5.3.4.3. SVA-Matrix	134
6. Wertmanagement	141
6.1. Suche nach einem neuen Paradigma	142
6.2. Die drei Ebenen der Fähigkeiten	149
6.2.1. Kernfähigkeiten von Systemen	150
6.2.1.1. Unmittelbare Lernfähigkeit	151
6.2.1.2. Informationseffektivität	152
6.2.1.3. Multivalenz	152

6.2.2. Kernfähigkeiten von Banken	153
6.2.2.1. Bewertungsfähigkeiten	153
6.2.2.2. Flexibilität	155
6.2.2.3. Widerstandsfähigkeiten (Resilienz)	156
6.2.3. Relative, institutsspezifische Kernfähigkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	157
6.2.3.1. Segmentationsfähigkeiten	158
6.2.3.2. Insiderfähigkeiten	162
6.2.3.3. Technische Fähigkeiten	166
6.2.3.4. Prognosefähigkeiten	171
6.2.3.5. Reaktionsgeschwindigkeit	173
6.2.3.6. Cross-Selling Fähigkeiten	178
6.2.3.7. Innovationsfähigkeiten	180
6.3. Fähigkeitenmanagement	183
6.3.1. Überprüfung des Portfolios auf den Fähigkeiten-Fit	183
6.3.2. Aufbau von Fähigkeiten als wesentlicher Bestandteil des Wertmanagements	184
6.4. Aufgaben von Konzernzentrale und Geschäftsfeldleitung im Wertmanagement	194
6.5. Planungsmodell des Wertmanagements	199
7. Einleitung des Wertsteigerungsprogramms	207
7.1. Bestimmung des Wertsteigerungsnetzwerkes	207
7.2. Identifikation der Werthebel	209
7.3. Herleitung der Wertsteigerungskette	214
8. Primärhebel des Wertmanagements	217
8.1. Strategische Neuausrichtung	217
8.1.1. Strategisches Entscheidungsfeld	219
8.1.2. Wertschöpfungskette	225

8.2. Operative Werterhöhung	229
8.2.1. Faktorkosten/Nutzen-Analyse	233
8.2.2. Selektive Preisoptimierung	234
8.2.3. Effizienzsteigerung und Dynamisierung	235
8.2.4. Bankengröße und Effizienz	239
8.3. Qualitatives Wachstum	243
8.3.1. Wachstumspfade	243
8.3.2. Exkurs: Diversifikation durch Industriebeteiligungen	247
8.3.3. Verkaufsproduktivitätsanalyse	248
X 8.4. Kapitalkostenoptimierung	250
8.4.1. Theorien zur optimalen Kapitalstruktur	250
8.4.2. Fremdkapital	255
8.4.2.1. Fremdkapital, Regulatorien und Steuerung des Strukturbeitrags	255
8.4.2.2. Wertredistribution vom Fremdkapitalgeber zum Aktionär	257
8.4.2.3. Fremdkapitalkosten	259
8.4.3. Eigenkapital	260
8.4.3.1. Optimale Eigenkapitalhöhe	260
8.4.3.2. Optimierung der Eigenkapitalkosten	262
8.4.3.2.1. Risikodiversifikation	262
8.4.3.2.2. Risikoverminderung	263
8.4.3.2.3. Relevanz der Dividendenzahlungen	264
8.4.3.2.4. Zusammensetzung des Eigenkapitals	265
8.5. Steueroptimierung	267
8.5.1. Elemente der Steuerbelastung	267
8.5.2. Steuervergünstigungen und steuerliche Optionen	268
8.5.2.1. Bilanzstrukturierung und Gewinnverwendung	270
8.5.2.2. Besteuerung internationaler Geschäftstätigkeit	273
8.5.3. Zusammenfassende Betrachtung zur Steueroptimierung	275
9. Unterstützungshebel des Wertmanagements	277
9.1. Bankorganisation und Führungsphilosophie	277
X 9.1.1. Bankorganisation	277
9.1.2. Führungsphilosophie	281

9.2. Managementvergütung	282
9.2.1. Anforderungen an Gehaltsregelungen für das Management	282
9.2.2. Managementvergütung im Wertmanagement	284
9.2.2.1. Stock Appreciation Rights	285
9.2.2.2. Belegschaftsaktien	286
9.2.2.3. Stock Options	287
9.2.2.4. Simultane Kauf- und Verkaufsoptionen	288
9.2.3. Abschliessende Bemerkung zur Managementvergütung	289
9.3. Synergiemanagement	291
9.3.1. Synergien	291
9.3.1.1. Synergiearten	292
9.3.1.2. Bewertung und Realisierung von Synergiepotentialen	294
9.3.2. Vermeidung von Dissynergien	300
9.4. Investor Relations	303
9.4.1. Aufgaben des Investor Relations	303
9.4.2. Implementierung des Investor Relations	308
9.5. Kooperationsmanagement	311
9.5.1. Kooperationen	311
9.5.1.1. Nationale Kooperationen	317
9.5.1.2. Internationale Kooperationen	321
9.5.2. Abwehr öffentlicher Übernahmen im deutschen und US-amerikanischen Recht	323
9.5.2.1. Allgemeine organisatorische Vorkehrungen zur Abschreckung eines möglichen Käufers (<i>Shark Repellant</i>)	326
9.5.2.2. Stimmrechtsbestimmungen	328
9.5.2.3. Ausgabe besonderer Vorzugstitel (<i>Poison Pills</i>)	330
9.5.2.4. Massnahmen zur Abwehr eines laufenden Übernahmeversuches	331
9.5.3. Desinvestitionen	334
 10. Kritische Würdigung und Ausblick	 339
 Verzeichnis der Gesprächspartner	 347
 Literaturverzeichnis	 351

Fallbeispiele

Beispiel RAPM bei Bankers Trust	78
Beispiel Continental Bank Corporation	126
Beispiel Banco Popular Español	136
Beispiel Deutsche Bank Privatkundengeschäft	160
Beispiel Kreditkartengeschäft	161
Beispiel Banc One Corp	164
Beispiel Bankers Trust	169
Beispiel Citicorp	170
Beispiel Konsumentenkredite	176
Beispiel Mergers & Acquisitions-Finanzierung der achtziger Jahre	177
Beispiel First Wachovia	179
Beispiel Deutsche Bank Versicherung	222
Beispiel BHF-Bank	223
Beispiel J.P. Morgan	224
Beispiel Kreditgeschäft	226
Beispiel National Westminster Bank	261
Beispiel Netting	264
Beispiel Allfinanz	298
Beispiel Consulting Banking	300
Beispiel Dresdner Bank	316
Beispiel Crédit Suisse-First Boston	322
Beispiel Deutsche Bank	323
Beispiel Mellon Bank	336

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1.	Beta von Kreditinstituten in ausgewählten Ländern	19
Abbildung 2.2.	Beispielhafte Darstellung der SML	20
Abbildung 2.3.	Transaktionsrisiken	26
Abbildung 2.4.	Stakeholder Management-Matrix	42
Abbildung 3.1.	Bildung Strategischer Geschäftseinheiten	49
Abbildung 3.2.	Transaktionsformen des Bankwesens	50
Abbildung 3.3.	Zusammenhang zwischen Zinsstruktur und Fristentransformation	52
Abbildung 3.4.	ROE-Grundschema	71
Abbildung 3.5.	Eigenkapitalrentabilität	72
Abbildung 3.6.	Beispielhafte RORAC-Berechnung	76
Abbildung 4.1.	Berechnung des Freien Cash Flow zu den Aktionären	88
Abbildung 4.2.	Eigenkapitalkosten von Kreditinstituten in ausgewählten Ländern	91
Abbildung 4.3.	Eigenkapitalkosten-Vergleich	92
Abbildung 4.4.	Beispielhafte Bewertung einer amerikanischen Grossbank	97
Abbildung 5.1.	Wettbewerbsstrategien	121
Abbildung 5.2.	Kundennutzen-Matrix	122
Abbildung 5.3.	Fokussierungsstrategien	125
Abbildung 5.4.	Struktur-Positions-Karte	130
Abbildung 5.5.	Wertschaffungsmatrix	132
Abbildung 5.6.	Wertsteigerungsmatrix	133
Abbildung 5.7.	SVA-Matrix	137
Abbildung 6.1.	Erfolgsfaktoren bei Banken	147

Abbildung 6.2.	Die drei Ebenen der Fähigkeiten	150
Abbildung 6.3.	Segment-of-one Wettbewerb	161
Abbildung 6.4.	Bewillingsprozess bei Konsumentenkrediten	177
Abbildung 6.5.	Aufbau von Fähigkeiten	185
Abbildung 6.6.	Identifikation der Haupterfolgskfaktoren	187
Abbildung 6.7.	Fähigkeitenportfolio-Matrix	189
Abbildung 6.8.	Value Management-Matrix	203
Abbildung 7.1.	Netzwerk der Wertsteigerung	209
Abbildung 7.2.	Wertgeneratoren/Nutzenpotentiale-Matrix	213
Abbildung 7.3.	Wertsteigerungskette	215
Abbildung 7.4.	Erwartete Auswirkungen der Primärhebel auf die Wertgeneratoren	216
Abbildung 8.1.	Ring der Bankdienstleistungen	221
Abbildung 8.2.	Schwerpunktsetzung der Finanzdienstleister	222
Abbildung 8.3.	Wertschöpfungskette des Kreditgeschäfts	226
Abbildung 8.4.	Zusammenhang zwischen Grösse und Wertsteigerung	241
Abbildung 8.5.	Wachstumspfade	245
Abbildung 8.6.	Optimale Kapitalstruktur	253
Abbildung 9.1.	Organisationswahl	279
Abbildung 9.2.	Identifikation von Synergiepotentialen	296
Abbildung 9.3.	Dichotomie der Informationsveröffentlichung	305
Abbildung 10.1.	Beispielhafte Bewertung der Werthebel	343
Abbildung 10.2.	Strategisches Management versus Wertmanagement	344