

Inhaltsverzeichnis	15
4.2.2.1.6 Kontrollen im Sortenverkehr	239
4.2.2.1.7 Sortenkassenaufnahme	241
4.2.2.1.8 Kassenhandbestandshöchstgrenzen	243
4.2.2.2 Servicebereich	245
4.2.2.2.1 Ausgabe von ec-Karten und Kundenkarten (inkl. PIN)	245
4.2.2.2.2 Dispositionsfreigrenzen beim Ankauf von Schecks	252
4.2.2.2.3 Lastschriftrückgabe	254
4.2.2.2.4 Kompetenzregelung zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten	257
4.2.2.2.5 Eröffnung eines Dauerauftrages	258
4.2.2.2.6 Ausgabe und Kontrolle des Rücklaufes von ec-Schecks	261
4.2.2.3 Vor- und Nachbereitung der allgemeinen Kontoführung und der Kundenberatung (Back-Office)	265
4.2.2.3.1 Bearbeitung EDV-erstellter Listen	265
4.2.2.3.2 Eingabe und Löschung von Kartensperren	266
4.2.2.3.3 Buchung auf dem Sammelkonto und dem CpD-Konto der Geschäftsstelle	267
4.2.2.3.4 Gegenzeichnen der Unterschriftskarten neuer Girokonten	268
4.2.2.4 Sonstiges	270
4.2.2.4.1 Wertpost	270
4.2.2.4.2 Kontrolle der Führung des Stockregisters	271
4.3 Zusammenfassender Überblick über die Ergebnisse der Risikoanalyse . . .	271

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	280
---	-----

Literaturverzeichnis	286
-----------------------------	-----

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Umrechnungstabelle	49
Tab. 2:	Kontroll- und Kompetenzveränderungen durch die GWA	83
Tab. 3:	Kontroll- und Kompetenzveränderungen mit wesentlichem Einsparungspotential im Geschäftsstellenbereich des untersuchten Kreditinstitutes nach der Bereinigung des Untersuchungsumfangs um nicht auswertbare Daten	91
Tab. 4:	Berechnung der Vorteilhaftigkeit des Versandes von ec-Karten per Normalpost gegenüber der Ausgabe in den Geschäftsstellen	251
Tab. 5:	Zusammenfassung der Ergebnisse der Risikoanalyse	272

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kontroll- und Fehlerkosten bei alternativen Kontrollintensitäten	27
Abb. 2: Zeitlicher Ablauf der drei Phasen der GWA	46
Abb. 3: Zeitlicher Ablauf eines Taktes innerhalb der Analysephase	48
Abb. 4: Erhebungsbogen für die Leistungs- und Zeitanalyse innerhalb des Schrittes I „Kosten und Leistungen strukturieren“	51
Abb. 5: Portfolio zur Bewertung der Einsparungsideen hinsichtlich ihrer sachlichen Realisierbarkeit	55
Abb. 6: Erfassungsbogen für die Entwicklung der Einsparungsideen und die Bewertung ihrer Realisierbarkeit	56
Abb. 7: Erfassungsbogen für die Beantragung der zu realisierenden Ideen (A-Ideen)	58
Abb. 8: Optimale Kontrollintensität mit positivem Netto-Ersparnispotential . . .	77
Abb. 9: Darstellung der grundlegenden Arbeitsablaufstrukturen	99
Abb. 10: Symbole des Tätigkeitsfolgestrukturplans	100
Abb. 11: Führung und Kontrolle des Portobuchs (mit Darstellung der Objekte)	101
Abb. 12: Führung und Kontrolle des Portobuchs (ohne Darstellung der Objekte)	103
Abb. 13: Kassenaufnahme vor der GWA	105
Abb. 14: Kassenaufnahme nach der GWA	109
Abb. 15: Dispositions-/Kontrollvorschriften vor der GWA	115
Abb. 16: Dispositions-/Kontrollvorschriften nach der GWA	117
Abb. 17: Programmierte Kontrollen bei Buchungen (bar/unbar) vor der GWA .	121

Abb. 18: Kontrolle der Nachttresoreinlieferungen vor der GWA	124
Abb. 19: Kontrolle der Nachttresoreinlieferungen nach der GWA	128
Abb. 20: Bestellung von Sorten für den Kassenbestand vor der GWA	132
Abb. 21: Bestellung von Sorten für den Kassenbestand nach der GWA	135
Abb. 22: Bestellung von Sorten für Kunden vor der GWA	137
Abb. 23: Bestellung von Sorten für Kunden nach der GWA	142
Abb. 24: Ablieferung von Sorten an die Hauptkasse vor der GWA	144
Abb. 25: Tägliche Sortenkassenaufnahme vor der GWA	146
Abb. 26: Ausgabe von ec-Karten und Kundenkarten vor der GWA	151
Abb. 27: Dispositionsvorschriften beim Ankauf von Schecks vor der GWA	157
Abb. 28: Dispositionsvorschriften beim Ankauf von Schecks nach der GWA	163
Abb. 29: Rückgabe von Lastschriften vor der GWA	166
Abb. 30: Rückgabe von Lastschriften nach der GWA	169
Abb. 31: Kompetenz zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten vor der GWA	172
Abb. 32: Kompetenz zur Genehmigung von ec-Karten und Kundenkarten nach der GWA	174
Abb. 33: Eröffnung eines Dauerauftrages vor der GWA	177
Abb. 34: Eröffnung eines Dauerauftrages nach der GWA	180
Abb. 35: Ausgabe von ec-Schecks vor der GWA	183
Abb. 36: Ausgabe von ec-Schecks nach der GWA	189
Abb. 37: Bearbeitung EDV-erstellter Listen vor der GWA	193
Abb. 38: Eingabe und Löschung von Kartensperren vor der GWA	196

Abb. 39: Buchung auf dem Sammelkonto der Geschäftsstelle vor der GWA	199
Abb. 40: Buchung auf dem Sammelkonto der Geschäftsstelle nach der GWA	201
Abb. 41: Gegenzeichnen der Unterschriftskarten neuer Girokonten vor der GWA	203
Abb. 42: Wertpostversand vor der GWA	205
Abb. 43: Kontrolle der Führung der Stockregister vor der GWA	207
Abb. 44: Im Betriebsbereich von Kreditinstituten wirksame externe und interne Risiken	211

Abkürzungsverzeichnis

a. A.	anderer Ansicht
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
AE	Analyseeinheit
AG	Aktiengesellschaft
AKT	Automatischer Kassentresor
AO	Abgabenordnung
AR	The Accounting Review
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AWV	Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V.
BAK	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
BB	Betriebs-Berater
BBK	Buchführung – Bilanz – Kostenrechnung
B. Bl.	Betriebswirtschaftliche Blätter
Bd.	Band
bearb.	bearbeitet
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BiBu	Bilanzbuchhalter
BSE	belegloser Scheckeinzug
BTO	Bürotechnik und Organisation
bum	Bank und Markt (+ Technik)

c. p.	ceteris paribus
CpD	Conto pro Diverse
DA	Dauerauftrag
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders.	derselbe
dies.	dieselbe
Diss.	Dissertation
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
E	EDV
ec	Euroscheck
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EMD	Eidgenössisches Militärdepartement
E. v.	Eingang vorbehalten
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering
FN	Fachnachrichten des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
GAA	Geldausgabeautomat
GE	Geldeinheiten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GS	Geschäftsstelle
GV	Geschäftsvolumen
GWA	Gemeinkosten-Wertanalyse
GWG	Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegegesetz)
HB	Handelsblatt
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben

I	Investition
IdW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
i. e. S.	im engeren Sinne
ifk	Institut für Kreditwesen
IKS	Internes Kontrollsyste
i. S.	im Sinne
ISA	Ist-Stellen-Analyse
i. w. S.	im weiteren Sinne
J	Jahr
K	keine
KI	Kontrollintensität
KRP	Kostenrechnungspraxis
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
LAE	Leiter der Analyseeinheit
lt.	laut
LZB	Landeszentralbank
max.	maximal(e/es)
MbO	Management by Objectives
MJ	Mannjahre
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
NAL	Neuanlagen- und Änderungsliste
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NWB	Neue Wirtschafts-Briefe
O	Organisation
opt	optimal
o. V.	ohne Verfasser
OVA	Overhead Value Analysis

p. a.	pro anno
PG	Privatgirokonten
Ph. D.	Philosophical Dissertation
PIN	Persönliche Identifikations-Nummer
POS	Point-of-Sale
POZ	POS ohne Zahlungsgarantie
Quart.	Quartal
REFA	Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.
Rn.	Randnummer
RWZ	Österreichische Zeitschrift für Rechnungswesen
S	sonstiges
S.	Seite(n)
ScheckG	Scheckgesetz
SCHUFA	Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung
Sp.	Spalte(n)
StGB	Strafgesetzbuch
Tab.	Tabelle
TAN	Transaktionsnummer
TDM	tausend Deutsche Mark
TQM	Total Quality Management
u.	und
u. E.	unseres Erachtens
UVV	Unfallverhütungsvorschrift
vgl.	vergleiche
VL	Vermögenswirksame Leistungen
vs.	versus

WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WM	Wertpapier-Mitteilungen
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
ZBB	Zero-Base-Budgeting
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Organisation
ZIR	Zeitschrift für Interne Revision

Symbolverzeichnis

a, b, c, ..., z	Kennzeichnung der Istopjekte
A	Verfügung nur im Ausnahmefall zulassen
A 1, A 2 (B 1, B 2, ...)	Kennzeichnung der Wege nach einer Oder-Teilung
A-Ideen	realisierbare Ideen
B-Ideen	noch nicht abschließend beurteilbare Ideen
C-Ideen	nicht realisierbare Ideen
KI _{ist}	augenblicklich realisierte Kontrollintensität
KI _{opt}	optimale Kontrollintensität
I, II, III, ..., N	laufende Nummer der Aufgabenträger innerhalb eines Arbeitsablaufes
1, 2, 3, ..., n	laufende Nummer der relevanten Tätigkeit (Aufgabe) innerhalb eines Arbeitsablaufes
*	nur bei Kundenkarte
**	nicht erforderlich bei Vorlage eines ec-Schecks mit gültiger ec-Karte
***	nicht erforderlich bei Auszahlungen bis zu 2 TDM bei Vorlage eines ec-Schecks mit gültiger ec-Karte oder Vorlage nur der ec-Karte durch den Karteninhaber

1. Problemstellung

In einem 1992 abgeschlossenen Forschungsprojekt des Instituts für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e. V. ergab sich durch eine Befragung von ca. 740 Mitarbeitern von 60 Kreditinstituten, daß das *Interne Kontrollsysteem (IKS)* als *ineffizient, kostentreibend und daher als reformbedürftig* angesehen wird, da es zu stark ausgebaut sei.¹ Dieser These steht die Forderung von vielen Prüfern entgegen, daß in Unternehmen, die mit Geld und geldnahen Werten arbeiten, Kontrollen nicht intensiv genug sein können, um dolose Handlungen und damit erhebliche Verluste zu verhindern. Diese sich widersprechenden Thesen konnten in dem o. g. Projekt nicht geprüft werden, da die dafür erforderlichen Daten nicht vorhanden waren.

Theoretisch läßt sich der Widerspruch anhand des folgenden Denkansatzes auflösen: Kontrollen verursachen Kosten und bringen zugleich Leistungen, wie die Abb. 1 zeigt:

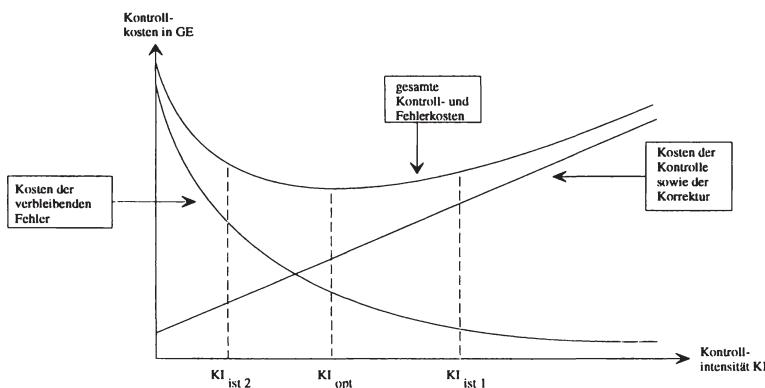


Abb. 1: Kontroll- und Fehlerkosten bei alternativen Kontrollintensitäten

¹ Vgl. Baetge, J./Krumbholz, M./Roß, P., Akzeptanz und Effizienz, S. 31. Vgl. zur gleichen Ansicht Heitmüller, H.-M., Produktivitätssteigerung, S. 499; Weiss, U., Rationalisierung, S. 56; Wielens, H., Kostensenkung, S. 24.

Die beiden Thesen über die Intensität von Kontrollen (KI) unterscheiden sich dadurch, daß die erste These behauptet, die KI_{opt} sei überschritten und bspw. schon eine KI_{ist1} erreicht, während die zweite behauptet, die KI_{opt} sei noch nicht erreicht und erst eine KI_{ist2} realisiert.

Dieses theoretische Modell läßt sich indes nicht vollständig auf die Praxis übertragen. Eine Unterscheidung der Kontrollkosten in fixe und variable Bestandteile wie in obiger Abbildung ist im Regelfall nicht möglich. Die Kontrollkosten setzen sich vielmehr hauptsächlich aus Personalkosten zusammen, die in Kreditinstituten unabhängig davon anfallen, ob die Kontrolle durchgeführt wird oder nicht. Diese daher (bei gegebener Kapazität) Fixkosten darstellenden Personalkosten lassen sich zwar einer Kostenstelle als Einzelkosten zuordnen (Kostenstelleneinzelkosten), sind aber, bezogen auf eine externe Leistung in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung für Kunden, aber auch in bezug auf eine interne Leistung, für die sie anfallen, als *Gemeinkosten* zu bezeichnen (Kostenträgergemeinkosten).² Sie werden nämlich durch mehrere Leistungen als Bezugsobjekte verursacht. Auch die Kontrolleistung als Reduktion der Kosten verbleibender Fehler ist nur schwierig zu ermitteln.³ Die traditionellen wie die modernen Verfahren der Kostenrechnung in Kreditinstituten⁴ als *Methoden des laufenden Betriebskosten-Controlling* sind indes nicht in der Lage, die Notwendigkeit und den Umfang von Kontrollhandlungen und die damit jeweils verbundenen Kosten zur Erstellung von externen und internen Leistungen der Kreditinstitute zu begründen, da sie implizit von einer optimalen Leistungserstellung ausgehen.⁵

Eine Methode, die es erlaubt, die Gemeinkosten zu analysieren, ist die von der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey entwickelte „Overhead Value Analysis“, die in Deutschland unter der Bezeichnung „Gemeinkosten-Wertanalyse“ (GWA) bekannt ist.⁶ Mit Hilfe dieser dem *fallweisen Betriebskosten-Controlling* zuzuordnenden Analyse werden die Kosten (vor allem Personalkosten, aber auch Sachkosten) den Nutzen der Tätigkeiten für die Erstellung der

² Falls die Bezugsgröße nicht explizit genannt wird, werden Gemeinkosten immer als Kostenträgergemeinkosten verstanden, vgl. Huber, R., Gemeinkosten-Wertanalyse, S. 16.

³ Vgl. Baetge, J., Überwachung, S. 189.

⁴ Vgl. dazu Güde, U., Die Bank- und Sparkassenkalkulation, S. 57-398; Hagenmüller, K./Jacob, A.-F., Der Bankbetrieb, S. 103-192; Schierenbeck, H., Ertragsorientiertes Bankmanagement, S. 260-281; Süchting, J., Bankmanagement, S. 90-128.

⁵ Vgl. Schulte, M., Integration, S. 368.

⁶ Vgl. Roever, M., Gemeinkosten-Wertanalyse, S. 688.

Leistungen gegenübergestellt, um unwirtschaftliche Tätigkeiten abzubauen oder ökonomischer zu gestalten. Durch die GWA können daher auch die bei der Erstellung von externen wie internen Leistungen zu beachtenden Kontrollvorschriften verändert werden, falls sie sich als ineffizient erweisen.

Daher führten das Institut für Revisionswesen und der deutsche Sparkassen- und Giroverband e. V. ein gemeinsames Forschungsprojekt mit dem Ziel durch, die in der Kreditwirtschaft als besonders ineffizient angesehenen *Kontrollen* und die *mit Kontrollen verbundenen Kompetenzregelungen* auf ihre Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit hin zu untersuchen. Dazu wurden die bereits in mehreren Kreditinstituten durchgeführten GWA ausgewertet und die dort umgesetzten Kontrollveränderungen analysiert.⁷ Auf Basis des Forschungsprojektes wird im folgenden am Beispiel einer umfassenderen und weitergehenden *empirischen Untersuchung* eines dieser Kreditinstitute gezeigt, welche Möglichkeiten bestehen, *Kontrollhandlungen* unter Beachtung der Chancen und Risiken sowie bereits entstandener Schäden *wirtschaftlicher zu gestalten*. Mit Hilfe der GWA können die Kosten von Kontrollen und deren Verringerung bei einer Abnahme der Kontrollintensität ermittelt werden. Die Zunahme der Kosten verbleibender Fehler wird empirisch ermittelt und ergibt sich aus den Angaben des untersuchten Kreditinstitutes. Die Untersuchung beschränkt sich auf eine Analyse des Markt- bzw. Geschäftsstellensektors⁸, da Interne Kontrollsysteme in diesem Bereich aufgrund des dort üblichen Umgangs mit physischen Vermögenswerten, aber auch aufgrund der direkten Kundenbeziehung intensiver ausgebaut sind als in den Zentralbereichen von Kreditinstituten.⁹ Auf diese Weise kann exemplarisch die Frage beantwortet werden, ob die These der Prüfer, die optimale Kontrollintensität sei noch nicht erreicht, befürwortet werden kann, oder ob vielmehr der in der Kreditwirtschaft vertretenen Ansicht zugestimmt werden muß, daß das IKS ineffizient und reformbedürftig sei.

Als Grundlage für die Untersuchung wird im *zweiten Abschnitt* zunächst kurz auf die begrifflichen Grundlagen von Kontrollen und Kompetenzen eingegangen und das Spannungsfeld der oben beschriebenen Thesen verdeutlicht. Um die Gültigkeit einer These beweisen und Aussagen über die Effizienz von Kontrollen machen zu können, müssen zunächst deren Kosten bekannt sein. Dazu werden die Verfahren des laufenden und des fallweisen Betriebskosten-Con-

⁷ Vgl. Baetge, J./Frysich, J., Auswertung.

⁸ In dieser Arbeit wird der Begriff „Geschäftsstelle“ als Synonym zu den Begriffen „Filiale“ oder „Zweigstelle“ verwendet. Gemeint sind Stellen, die von der Zentrale (Hauptniederlassung) abhängig sind.

⁹ Vgl. Baetge, J./Frysich, J., Auswertung.