

## Risikoorientierte Vertriebssteuerung (Teil III)

# Der Soll-Ist-Vergleich – Empfehlungen zur praktischen Umsetzung

Im ersten Teil der Artikelserie zur risikoorientierten Vertriebssteuerung (erschieden im RISIKO MANAGER 02/2007) wurde die Grundidee der risikoorientierten Vertriebssteuerung erläutert und ein adäquates, risikoadjustiertes Performancemaß für die Kundengeschäfte definiert. Darauf aufbauend beschrieb Teil II (RISIKO MANAGER 03/2007) die Planung eines Ziel-RORAC für die Kundengeschäfte und dessen Integration in die Vorsteuerung. Der vorliegende dritte Teil zeigt ein mögliches Vorgehen beim Soll-Ist-Vergleich in der risikoorientierten Vertriebssteuerung, um den Management-Regelkreis zu komplettieren. Anhand von Beispielen werden daraus Steuerungsimpulse abgeleitet und praktische Handlungsempfehlungen gegeben.

### Mögliche Auswertungsebenen für einen Soll-Ist-Vergleich

Ziel der RORAC-Steuerung ist die Beurteilung der Kunden-/Engagementverbindung in der Vorkalkulation. Um diese Verbindung umfassend betrachten zu können, muss im Standardgeschäft das auf Einzelgeschäftsbasis kalkulierte Konditionentableau um entsprechende Kompetenzregelungen ergänzt werden. Die Kunden-/Engagementebene ist damit auch eine wesentliche Betrachtungsebene für den Soll-Ist-Vergleich.

Der Soll-Ist-Vergleich sollte sowohl für das gesamte Kundengeschäft als auch für die einzelnen Geschäftsfelder durchgeführt werden (im Kontext des vorliegenden Artikels werden der Einfachheit halber nur die Geschäftsfelder „Firmenkunden“ und „Privatkunden“ betrachtet). Zur weiteren Analyse bieten sich unter Umständen Profit-Center oder ähnliche Aggregations Ebenen an, die zur Steuerung jedoch nur bedingt sinnvoll sind.

Im Folgenden werden zunächst einige grundlegende Fragen zur Auswertungsdimension (Neugeschäft vs. Bestand) sowie zum Einsatz eines Kreditportfoliomodells beantwortet, anschließend wird der risikoorientierte Soll-Ist-Vergleich im Kundengeschäft an Beispielen dargestellt.

### Soll-Ist-Vergleich nur für das Neugeschäft?

Um sinnvolle Steuerungsimpulse liefern zu können, muss die Methodik des Soll-Ist-Vergleichs mit der Planung und Vorsteuerung konsistent sein. Wird der RORAC als Verhältnis von wertorientierter

Performance und wertorientiertem ökonomischen Kapital definiert, so kann a priori nur ein Soll-Ist-Vergleich für das in der Periode abgeschlossene Neugeschäft durchgeführt werden. Denn die wertorientierte Performance kann betriebswirtschaftlich sinnvoll nur bei Geschäftsabschluss berechnet werden. Dies ist für die Steuerung mit Einschränkungen auch ausreichend, da reine Vertriebsimpulse vor allem aus der Bewertung des getätigten bzw. nicht getätigten Neugeschäftes entwickelt werden.

Allerdings kann es unter Umständen auch sinnvoll sein, einen Soll-Ist-Vergleich für ein Bestandsportfolio durchzuführen, insbesondere vor dem Hintergrund eines möglichen Verkaufs der Forderungen. Wie kann nun aber der RORAC des Bestandsportfolios ermittelt werden? Um die Konsistenz mit der Vorsteuerung sicher zu stellen, muss der originäre Deckungsbeitrag III (DB III) durch den Substanzwert des Geschäftes ersetzt werden (d. h. den anteiligen barwertigen Deckungsbeitrag bezogen auf den noch ausstehenden Restlaufwert). Dieser wird analog dem DB III auf der Basis der aktuellen Geschäftsparemeter ermittelt und stellt den internen

Wert des Geschäfts als Teil des Gesamtvermögens der Bank dar. Es versteht sich von selbst, dass der Substanzwert des Geschäftes im Zeitverlauf abnimmt (siehe ► **Abb. 01**).

Der RORAC kann allerdings im Laufe der Zeit sowohl zu- als auch abnehmen. Betrachtet man beispielsweise ein klassisches Baudarlehen (Tilgungs- oder Annuitätendarlehen) mit einer ursprünglichen hohen Besicherung, so reduziert sich (durch die erfolgten Tilgungen) die Risikoprämie des Substanzwertes schneller als der Substanzwert selbst. Das erforderliche ökonomische Kapital sinkt daher im Zeitverlauf ebenfalls schneller als der Substanzwert, wodurch der RORAC steigt. Nach einiger Zeit weist das Darlehen kein Risiko mehr auf, da das Blankovolumen vollständig getilgt worden ist. Der RORAC kann an diesem Einzelgeschäft dann also nicht mehr bestimmt werden bzw. ist formal gleich unendlich. Der Substanzwert sollte allerdings noch in allen aggregierten Auswertungen berücksichtigt werden. Stellt man sich beispielsweise die Entscheidung für einen Forderungsverkauf vor, so setzt der so beobachtete Anstieg des RO-

### Entwicklung des Substanzwertes eines Geschäfts im Zeitverlauf

► **Abb. 01**

DB III bei Geschäftsabschluss

Substanzwert nach einem Jahr

Substanzwert nach zwei Jahren

RAC den richtigen Steuerungsimpuls, die Forderung (eher) nicht zu verkaufen.

Betrachtet man dagegen ein endfälliges Darlehen, für das im Zeitverlauf nur Zinsen gezahlt werden, so bleibt das erforderliche ökonomische Kapital weitgehend konstant. Da der Substanzwert dennoch kleiner wird, sinkt der RORAC im Laufe der Zeit. Stellt man sich auch hier wieder die Entscheidung für einen Forderungsverkauf vor, so gibt der fallende RORAC hier tendenziell den Impuls, die Forderung zu verkaufen und das gebundene ökonomische Kapital freizusetzen. Die getroffene Aussage gilt uneingeschränkt im gewählten Extremfall eines endfälligen Darlehens. Von dieser Annahme abweichendes Tilgungsverhalten (vereinbarte Tilgungen oder Sondertilgungen) können hingegen zu einem steigenden RORAC im Zeitverlauf führen.

Diese Beispiele zeigen, dass es für die Steuerung sinnvoll ist, den Soll-Ist-Vergleich sowohl für das Neugeschäft durchzuführen („Wurde der vorgegebene Ziel-RORAC erreicht?“) als auch für den Portfoliobestand („Wie hat sich der RORAC im Zeitverlauf entwickelt?“).

### Die Rolle des Kreditportfolio-Modells beim Soll-Ist-Vergleich

Die meisten in der Praxis eingesetzten Portfoliomodelle unterstellen eine periodische Haltedauer aller im Portfolio vorhandenen Geschäfte (zumeist ein Jahr). Will man dem wertorientierten Ertrag eines Geschäftes (im obigen Beispiel der Ertrag über zehn Jahre) sein Risiko gegenüberstellen, so muss das Risiko über

den gleichen Zeitraum gerechnet werden. Die Bestimmung des notwendigen ökonomischen Kapitals mit Hilfe eines Kreditportfolio-Modells muss dieser Sichtweise Rechnung tragen. Da mehrperiodische Portfoliomodelle in der Praxis bisher kaum im Einsatz sind, ist der hier gewählte Multiplikatoransatz eine pragmatische Lösung. Um ein konsistentes Vorgehen sicher zu stellen, sollte der Multiplikatoransatz damit auch für den Soll-Ist-Vergleich eingesetzt werden. Der entsprechende Prozess zur Verwendung des Portfoliomodells sieht folgendermaßen aus:

- **Zeitpunkt  $t_0$ : Planung / Vorkalkulation**  
Kalkulation des aktuellen Portfolios mit dem Portfoliomodell und Ableitung der Eigenkapital-Multiplikatoren;  
Planung und Vorkalkulation auf der Basis des Multiplikatoransatzes
- **Zeitpunkt  $t_1$ : Soll-Ist-Vergleich**  
Kalkulation des neuen Portfolios mit dem Portfoliomodell und Ableitung der Eigenkapital-Multiplikatoren;  
Soll-Ist-Vergleich auf der Basis der Eigenkapital-Multiplikatoren des neu berechneten Portfolios

In der Praxis sind die Eigenkapital-Multiplikatoren (insbesondere die Kurve in Abhängigkeit des Blankovolumens) keinen großen Schwankungen über kurze Zeiträume unterworfen. Da zwischen Vorsteuerung und Soll-Ist-Vergleich für das Neugeschäft in der Regel ein Monat liegt, kann man davon ausgehen, dass hier die Multiplikatoren in Vorsteuerung und Soll-Ist-Vergleich nahezu identisch sind.

Schließlich ändern sich diese Multiplikatoren nur bei einer (grundlegenden) Veränderung der Portfoliostruktur.

Für den Soll-Ist-Vergleich für das Bestandsgeschäft ist diese Annahme in der Regel jedoch nicht zutreffend, da sich der Multiplikator innerhalb mehrerer Jahre deutlich ändern kann. Insbesondere kann die Kurve, die den Eigenkapital-Multiplikator in Abhängigkeit des Blankovolumens beschreibt, bei größerer Klumpenbildung oder Diversifikation des Portfolios im Zeitverlauf eine andere Gestalt annehmen. Dadurch werden die Diversifikationseffekte über den Multiplikatoransatz in den Soll-Ist-Vergleich für das Bestandsportfolio integriert.

### Beispiel eines möglichen Reportings

Der folgende Abschnitt beschreibt exemplarische Reportingbausteine für den Soll-Ist-Vergleich im Bereich des Neugeschäfts und des Bestandsportfolios. Die Grundlage hierfür ist das folgende, fiktive Beispiel: Der Ziel-RORAC der Bank für das gesamte Kundengeschäft beträgt 60 Prozent, für das Firmenkundengeschäft 47 Prozent und das Privatkundengeschäft 101 Prozent (vgl. hierzu auch das Beispiel in Teil II der Artikelserie). Die Plan-DB-III-Performance beträgt 25 Mio. Euro für das Geschäftsfeld „Privatkunden“ und 35 Mio. Euro für das Geschäftsfeld „Firmenkunden“. Der exemplarische Soll-Ist-Vergleich für das erzielte Neugeschäft des ersten Monats der Planperiode ergibt sich demnach wie in ► **Abb. 02** dargestellt.

### Beispielhafter Soll-Ist-Vergleich für das Neugeschäft eines Monats

► **Abb. 02**

	DB III		Soll-Ist-Vergleich DB III		Ökap		RORAC	Soll-Ist-Vergleich RORAC
	€	in %	Ziel	ZE in %	€	in %		
<b>Gesamtbank</b>	<b>4.984.245</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.020.833</b>	<b>99,3%</b>	<b>8.618.158</b>	<b>100,0%</b>	<b>58%</b>	<b>-2%</b>
<b>Firmenkundenbank</b>	<b>3.048.616</b>	<b>61,2%</b>	<b>2.911.458</b>	<b>104,7%</b>	<b>6.774.702</b>	<b>78,6%</b>	<b>45%</b>	<b>-2%</b>
<b>Privatkundenbank</b>	<b>1.935.629</b>	<b>38,8%</b>	<b>2.109.375</b>	<b>91,8%</b>	<b>1.843.456</b>	<b>21,4%</b>	<b>105%</b>	<b>+4%</b>
<b>PC 1</b>	<b>280.130</b>	<b>14,5%</b>	<b>275.014</b>	<b>101,9%</b>	<b>358.963</b>	<b>19,5%</b>	<b>78%</b>	<b>-23%</b>
<b>PC 2</b>	<b>537.916</b>	<b>27,8%</b>	<b>643.212</b>	<b>83,6%</b>	<b>456.998</b>	<b>24,8%</b>	<b>118%</b>	<b>+17%</b>
<b>PC 3</b>	<b>333.045</b>	<b>17,2%</b>	<b>316.828</b>	<b>105,1%</b>	<b>261.882</b>	<b>14,2%</b>	<b>127%</b>	<b>+26%</b>
<b>PC 4</b>	<b>784.538</b>	<b>40,5%</b>	<b>874.321</b>	<b>89,7%</b>	<b>765.614</b>	<b>41,5%</b>	<b>102%</b>	<b>+1%</b>

Ein Soll-Ist-Vergleich, in dem der RORAC isoliert dargestellt wird, ist natürlich nicht zielführend. Die gewählte Betrachtungsweise für die Gesamtbank, die Geschäftsfelder Firmen- und Privatkunden sowie die vier Profit-Center des Privatkundengeschäfts schließt deshalb die absolute Performance in Euro mit ein. Dies ist zwingend notwendig, wie ► **Abb. 02** ebenfalls zeigt: Auf Gesamtbankebene wurde das absolute Performance-Ziel nahezu erreicht, obgleich der RORAC mit 58 Prozent leicht unterhalb des Ziel-Wertes liegt.

Das Geschäftsfeld „Firmenkunden“ hat seinen Zielwert für den DB III auf Kosten eines schwächeren RORAC übertroffen. Um das Ertragsziel zu erreichen, wurden also in der Firmenkundenbank Geschäfte mit einem höheren Risiko abgeschlossen, als dies geplant war. Das Geschäftsfeld „Privatkunden“ verfehlte dagegen sein absolutes Ertragsziel um 8 Prozent, obgleich der erzielte RORAC deutlich über dem Ziel-RORAC liegt.

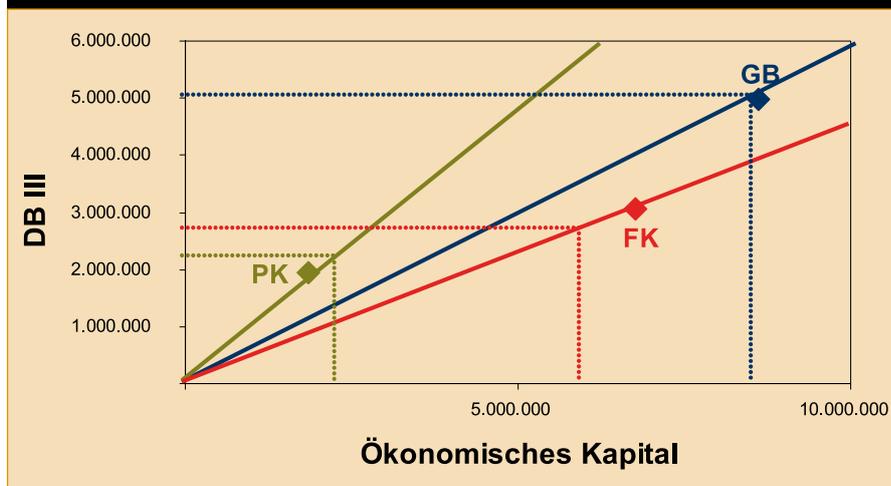
Der Soll-Ist-Vergleich des fiktiven Beispiels ist auch in Form eines Risk-Return-Diagrammes darstellbar (► **Abb. 03**): Die Punkte zeigen den DB III und das ökonomische Kapital für die Gesamtbank (GB), Firmenkunden (FK) und Privatkunden (PK), die Ursprungsgeraden stellen den jeweiligen Ziel-RORAC dar; die gestrichelten Linien verweisen auf die jeweiligen Planwerte für DB III und ökonomisches Kapital.

Die ► **Abb. 02** und ► **Abb. 03** zeigen somit folgende Situation:

- **Geschäftsfeld „Privatkunden“:** Hier kann die gewünschte Performance nicht erzielt werden, obgleich der erreichte RORAC über dem Ziel-RORAC liegt. Eine mögliche Interpretation wäre, dass nicht genügend Geschäfte abgeschlossen werden konnten (in der Praxis müsste diese These durch weitere Analysen untermauert werden). Da der erreichte RORAC dennoch über dem Ziel-RORAC liegt, wurde durch die abgeschlossenen Geschäfte allerdings deutlich weniger ökonomisches Kapital gebunden als geplant. Ein möglicher Steuerungsimpuls daraus wäre, dass Geschäfte mit höheren Blankoanteilen oder schwächeren Bonitäten zuzulassen sind, um die Performance bei höheren Risiko zu steigern. Bei einer Untersuchung der Einzelgeschäfte könnte sich aber auch ergeben, dass einerseits jeder Einzelkunde bzw.

**Soll-Ist-Vergleich als Risk-Return-Diagramm**

► **Abb. 03**



jedes Engagement im Mittel den Ziel-RORAC erreicht, andererseits insgesamt zu wenig Geschäfte abgeschlossen wurden und zudem mehr Passiv- und weniger Aktiv-Geschäfte als geplant getätigt wurden. Hat eine Bank beispielsweise die strategische „Leistungsmarke“ private Baufinanzierungen platziert, könnte dies einen Impuls zu verstärkten Marketingmaßnahmen auslösen, um den Anteil der Aktiv-Geschäfte zu erhöhen.

- **Geschäftsfeld „Firmenkunden“:** In diesem Bereich sieht es genau umgekehrt aus. Der Ziel-RORAC wurde leicht verfehlt, obgleich das absolute Performance-Ziel übertroffen wurde. Zur Erreichung der Performance wurde also tendenziell zuviel ökonomisches Kapital gebunden. Ist genügend ökonomisches Kapital vorhanden, wird die Bank diesen Umstand sicher in Kauf nehmen. Ist das Kapital jedoch knapp, so muss unter Umständen eine Risikorückführung vorgenommen werden. Diese kann bei den einzelnen Kunden bzw. Engagements beispielsweise durch die Rückführung offener Linien oder die Bereitstellung weiterer Sicherheiten erfolgen. Alternativen wären auch Meta-Geschäfte (Kreditsyndizierung) oder die generelle Vereinbarung von Nachverhandlungsoptionen bei schwächer werdender Bonität. Zudem sind Forderungsverkäufe denkbar (siehe unten).

Zur Steuerung der Einzelkunden bzw. Engagement muss eine Auswertung analog ► **Abb. 02** für die Einzelkunden bzw. Engagements erzeugt werden. Die-

se kann in Form einer „Rennliste“ („Wer erzeugt den niedrigsten RORAC?“) wertvolle Steuerungsimpulse liefern. Neben den klassischen Maßnahmen zur Risikorückführung ist es auch möglich, Bereitstellungsprovisionen auf der Basis der RORAC-Steuerung zu kalkulieren und zu vereinnahmen (offene Linien schaffen Risiken, aber oft keine Erträge). Grundsätzlich könnte in jedem Soll-Ist-Vergleich eine „Rennliste“ mit allen Kunden bzw. Engagements erzeugt werden, die den vorgegebenen Ziel-RORAC verfehlen.

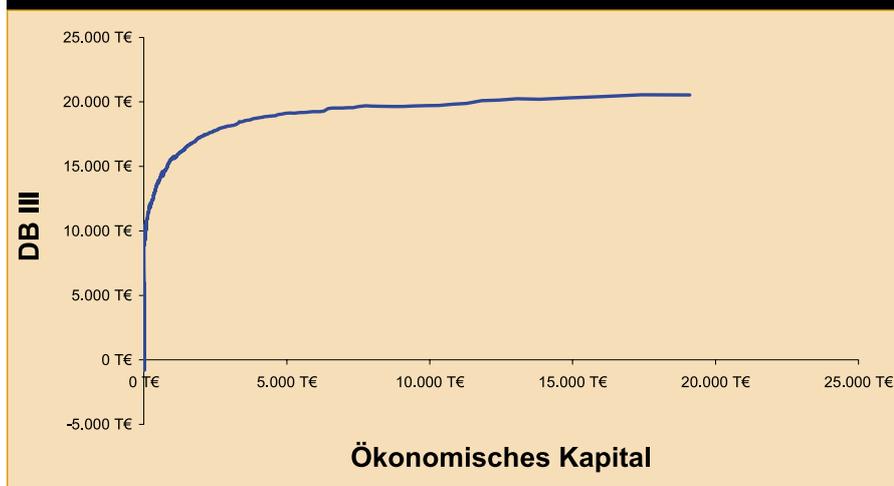
### Weitere strategische und operative Steuerungsimpulse

Darüber hinaus resultieren eine Reihe weiterer Steuerungsimpulse aus den Auswertungen und Analysen zur risikoorientierten Vertriebssteuerung. Grundsätzlich helfen die dargestellten Analysen (neben der Unterstützung einer Geschäftsfeldrechnung), die Strategie in den einzelnen Geschäftsfeldern zu überprüfen. Möglich sind auch Impulse für eine Re-Allokation des Risikokapitals, beispielsweise vom Privat- zum Firmenkundengeschäft.

Risk-Return-Diagramme wie in ► **Abb. 03** sind seit langem aus der Zinsbuchsteuerung bekannt. Hier können entsprechende Zinsbuchpositionen gehebelt werden, d. h. der erwartete Ertrag und das Risiko werden erhöht, der RORAC bleibt konstant. Im dargestellten Beispiel würde sich die Bank sicher wünschen, die Position des Geschäftsfeldes „Privatkunden“ hebeln zu können. Dies ist in der Praxis noch nicht ohne weiteres umsetzbar, weil die dazu notwendigen Geschäfte bis dato am Markt

### Mit 25 Prozent des ökonomischen Kapitals sind bereits über 95 Prozent des DB III realisiert

► Abb. 04



gemacht werden müssen. In Zukunft wird es jedoch im Rahmen eines effizienten Kredithandels (Credit Treasury) möglich sein, Forderungen nicht nur zu verkaufen, sondern auch in beliebiger Stückelung zu kaufen. Damit wird auch das Hebeln entsprechender Positionen möglich. Notwendig dazu ist zum einen der Aufbau eines entsprechenden externen Marktes für den Kredithandel (etwa durch Kreditbörsen). Daneben muss eine Bank, die aktiv am Kredithandel teilnehmen möchte, die dafür notwendigen internen Prozesse etablieren (neue Produkte – neue Märkte, Aufbau-/Ablauforganisation, etc.).

Wie wichtig die Etablierung eines Credit Treasury für viele Banken ist, zeigen die anonymisierten Echtzeiten in ► **Abb. 04**. Darin wurden die Einzelgeschäfte aufsteigend nach ökonomischem Kapital sortiert und kumuliert. Die Passivgeschäfte und die voll besicherten Aktiv-Geschäfte binden kein ökonomisches Kapital bezogen auf das Kreditrisiko und erzeugen einen DB III von rund 10 Mio. Euro. Überraschend ist, dass bereits 5 Mio. Euro ökonomisches Kapital ausreichen, um einen DB III in Höhe von 19 Mio. Euro zu erzeugen (was rund 95 Prozent des gesamten DB III entspricht).

Wäre ein Kredithandel etabliert, könnte das darüber hinaus verwendete ökonomische Kapital von 15 Mio. Euro durch die Verkäufe der entsprechenden Forderungen freigesetzt werden – schließlich erzielt es nur einen DB III von weniger als 1 Mio. Euro. Der dadurch entstehende Margenverlust könnte durch entsprechend gutes Neugeschäft mehr als kompensiert werden. Ist kein adäquates Neugeschäft

am Markt vorhanden, könnte das frei werdende ökonomische Kapital beispielsweise auf Gesamtbankebene re-alloziert werden (etwa zur Hebelung des Zinsbuchs). Ferner sind im Falle eines liquiden Kredithandels auch Zukäufe von Forderungen denkbar, um das ökonomische Kapital bestmöglich zu nutzen. □

### Fazit

*Der vorliegende Beitrag bildet den Abschluss einer dreiteiligen Artikelreihe, die das Prinzip, die Umsetzung und das Potenzial der risikoorientierten Vertriebssteuerung erläuterte. Die aktive Steuerung der Vertriebsperformance in Verbindung mit der Kreditrisikosteuerung ist in effizienter Form möglich und liefert wichtige Impulse für die Steuerung des Kundengeschäfts. Sobald ein liquider Kredithandel etabliert ist, kann die Risk-Return-Steuerung im Kundengeschäft zudem ähnlich wie im Falle des Zinsbuchs durchgeführt werden. Doch auch vor Einführung eines Credit Treasury entstehen durch die vereinheitlichte Sichtweise auf Erträge und Risiken wertvolle Steuerungsimpulse. Die risikoorientierte Vertriebssteuerung ist auf diesem Weg ein erster Schritt in die richtige Richtung.*

### Autoren:

**Dr. Pascal Vogt**, Senior Consultant der ifb group in Köln, [pascal.vogt@ifb-group.com](mailto:pascal.vogt@ifb-group.com)

**Peter Martin**, Managing Consultant der ifb group in Köln, [peter.martin@ifb-group.com](mailto:peter.martin@ifb-group.com)

## IMPRESSUM

### Chefredaktion:

Frank Romeike  
Tel. 02 21/54 90-532, Fax 02 21/54 90-315  
E-Mail [frank.romeike@bank-verlag-medien.de](mailto:frank.romeike@bank-verlag-medien.de)

Dr. Roland Franz Erben  
Tel. 02 21/54 90-146, Fax 02 21/54 90-315  
E-Mail: [roland.erben@bank-verlag-medien.de](mailto:roland.erben@bank-verlag-medien.de)

### Mitarbeiter dieser Ausgabe

Richard Collard, Maneeza Malik, Peter Martin,  
Dr. Gerhard Schröck, Dr. Pascal Vogt

### Verlag:

Bank-Verlag Medien GmbH  
Postfach 450209  
50877 Köln

Wendelinstraße 1  
50933 Köln  
Tel.: 02 21/54 90-0,  
Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: [medien@bank-verlag-medien.de](mailto:medien@bank-verlag-medien.de)

ISSN 1861-9363

### Bankverbindung:

National-Bank AG, Essen  
BLZ: 360 200 30, Kto: 101 66 44

### Anzeigenverkauf:

Nord und Hessen  
(Firmen beginnend mit A-K)  
Global Media  
Barbara Böhnke,  
Am Eichwald 13,  
63674 Altenstadt  
Tel. 06 017/96 02 72, Fax: 06 047/95 02 71  
E-Mail: [barbara.boehnke@bank-verlag-medien.de](mailto:barbara.boehnke@bank-verlag-medien.de)

Süd und Hessen  
(Firmen beginnend mit L-Z) Ausland  
CMP Deutschland

Gregor Henn,  
Wöhler Str. 35,  
50823 Köln,  
Tel.: 02 21/9 13 01 80, Fax: 02 21/9 13 01 82  
E-Mail: [gregor.henn@bank-verlag-medien.de](mailto:gregor.henn@bank-verlag-medien.de)

### Anzeigenleitung:

Armina Shaikholeslami  
Tel.: 02 21/54 90-133, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: [armina.shaikho@bank-verlag-medien.de](mailto:armina.shaikho@bank-verlag-medien.de)

### Anzeigenabwicklung:

Christel Corfield  
Tel.: 02 21/54 90-128, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: [medien@bank-verlag-medien.de](mailto:medien@bank-verlag-medien.de)

Es gilt Anzeigenpreisliste Nr. 1 vom 1. 1. 2007

### Abo- und Leserservice:

Tel.: 02 21/54 90-500, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: [medien@bank-verlag-medien.de](mailto:medien@bank-verlag-medien.de)

### Produktionsleitung:

Walter Bruns

### Objektleitung:

Dr. Stefan Hirschmann

### Verlagsleitung:

Sebastian Stahl

Konzeption: KünkelLopka, Heidelberg

Satz: X Con Media AG, Bonn

Druck: [www.ics-druck.de](http://www.ics-druck.de), Bergisch Gladbach

Erscheinungsweise: Zweiwöchentlich

Bezugspreise: 29 € monatlich  
im Jahresabonnement, 34 € monatlich im  
Halbjahresabonnement und 37 € monatlich im  
Vierteljahresabonnement. Alle Preise zzgl. Versand  
und MwSt.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Einwilligung  
des Verlags und mit Angabe der Quelle.  
Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Es  
gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der  
Bank-Verlag Medien GmbH ([www.bank-verlag.de](http://www.bank-verlag.de))