



Bild: Kreissparkasse Saarlouis

## Interview

# Erfolgreiche Zukunftsausrichtung der Kreissparkasse Saarlouis durch Verzahnung von Strategie, Planung und Kalkulation

Simon Feyen und Tanja Gerling (msgGillardon) im Austausch mit Markus Rensmann (Leiter Unternehmenssteuerung, Kreissparkasse Saarlouis)

Die MaRisk und die SREP-Anforderungen rücken die mehrjährige Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle der Banken sowie die Nachhaltigkeit der Strategien in Verbindung mit den verschärften Kapitalanforderungen kontinuierlich weiter in den Fokus der aufsichtlichen Prüfung.

Eine wesentliche Forderung in diesem Kontext ist die konsistente Verknüpfung von strategischer und operativer Planung sowie deren Verzahnung mit der Kalkulation. Die Geschäftsfelder müssen unter anderem bestimmte Planergebnisse erwirtschaften und dafür strategische Vorarbeiten leisten.

Vor diesem Hintergrund wachsen die herausfordernden Themen der Bankplanung und -steuerung, des Risikomanagements sowie die verschiedenen Aspekte der Bankkalkulation seit einigen Jahren immer enger zusammen. Idealerweise kann und sollte ein weiterer Fokus auf die Betrachtung der innewohnenden Interdependenzen gerichtet werden.

Die Zusammenarbeit der Kreissparkasse Saarlouis mit msgGillardon zeigt, wie die verschiedenen Themen und Bausteine sinnvoll zu einem ganzheitlichen Vorgehen verknüpft werden können. Die Kreissparkasse Saarlouis ist durch diese Herangehensweise bestens für aktuelle Herausforderungen gewappnet und stellt sich zudem frühzeitig für das „Banking der Zukunft“ auf.

**Markus Rensmann** leitet seit 2015 die Abteilung Unternehmenssteuerung bei der Kreissparkasse Saarlouis. In seiner Funktion ist er unter anderem für die Risikosteuerung, das Vertriebscontrolling und den Strategieprozess der Kreissparkasse verantwortlich. Zuvor war er viele Jahre für den Sparkassenverband Saar als Referent Gesamtbanksteuerung tätig.

#### Die Kreissparkasse Saarlouis ist ...

- als regionales Finanzinstitut das größte Finanzinstitut vor Ort und Marktführer im Privat- und Firmenkundengeschäft. Sie hat aktuell eine Bilanzsumme von 4,2 Mrd. Euro und beschäftigt derzeit 619 Mitarbeiter.
- in der aktuellen Situation gut aufgestellt: Sowohl im Vergleich zu anderen Instituten des Verbandsgebiets als auch im bundesweiten Ranking sind die wichtigsten Ertrags- und Kostenvergleichszahlen überdurchschnittlich.

Bild: Kreissparkasse Saarlouis



Die Kreissparkasse Saarlouis und msgGillardon arbeiten bereits seit einigen Jahren intensiv zusammen und haben bereits eine Vielzahl von Themen gemeinsam umgesetzt. Mit welchen Inhalten hat dies begonnen, und wie haben sich diese im Laufe der Zeit weiterentwickelt?

**Markus Rensmann:** Bereits 2015 haben wir gemeinsam das Thema „Implizite Kundenoptionen“ und die dazugehörige Qualitätssicherung in den Systemen der Kreissparkasse Saarlouis behandelt. Nach einer etwas ruhigeren Zeit kam es im Rahmen der jährlichen Sparkassenkonferenz von msgGillardon zu einem Austausch, woraus sich in der Folge eine deutlich intensivere Zusammenarbeit entwickelt hat.

So haben wir im Jahr 2018 mit verschiedenen Qualitätssicherungsmaßnahmen in Kalkulations- und Banksteuerungsthemen begonnen. Im Anschluss daran haben wir die Geschäftsfeldplanung aufgebaut, um in einem Ausbauschnitt die Geschäftsfeldsteuerung zu implementieren.

Daraus haben sich dann, nach der Einordnung in den Gesamtkontext der Banksteuerung, weitere übergreifende Themen, wie der Strategie- und Planungsprozess und auch die Geschäftsmodellanalyse ergeben, die gemeinsam vorangetrieben wurden. So hat sich in den letzten drei Jahren die Zusammenarbeit immer weiter intensiviert und die Verzahnung der Themen deutlich zugenommen. Unter der Überschrift „Kalkulation und Geschäftsfeldsteuerung“ bündeln wir gemeinsam die unterschiedlichen Aspekte.

An der Vielzahl der von Ihnen genannten Themen und Inhalten wird deutlich, dass die Zusammenarbeit im Laufe der Zeit deutlich vielfältiger geworden ist und die Fragestellungen zunehmend komplexer sind. Welche Aspekte waren Ihnen bei der konkreten Umsetzung der Themen dabei besonders wichtig?

**Markus Rensmann:** Uns war von Anfang an wichtig, durch die Weiterentwicklung der verschiedenen Aspekte eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und damit eine Effizienzsteigerung zu erreichen. Durch die Verzahnung der Aspekte in einem gemeinsamen Rahmenprojekt können die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Themen zueinander sichtbar gemacht und zudem das nicht mehr zeitgemäße Denken in Silos vermieden werden. »

**Simon Feyen** ist Betriebswirt und betreut als Senior Consultant bei msgGillardon Kreditinstitute in Projekten zu den Themen der Bank- und Risikosteuerung (insbesondere der Eigengeschäftssteuerung und strategischen Fragestellungen) sowie den dazugehörigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Darüber hinaus ist er als Referent in diesen Themengebieten tätig.

[simon.feyen@msg-gillardon.de](mailto:simon.feyen@msg-gillardon.de)



**Tanja Gerling** ist Sparkassenbetriebswirtin sowie Bachelor of Finance und leitet bei msgGillardon als Partnerin die Abteilung Kalkulation. Sie hat umfangreiche Erfahrungen in den Themen Geschäftsfeldsteuerung, Gesamtbanksteuerung, GuV-Planung, LCR-Steuerung, Reporting, implizite Optionen, Vor- und Nachkalkulation und Liquiditätsrisikosteuerung (Zahlungsfähigkeit) sowie als Referentin von Seminaren und Autorin von Fachpublikationen.

[tanja.gerling@msg-gillardon.de](mailto:tanja.gerling@msg-gillardon.de)

# Geschäftsmodellanalyse

Bewertung und Benchmarking

Zielrendite | Vermögens-/Ertragskonzentration | Wettbewerbsposition | Prognoseannahmen | Strategische Planung

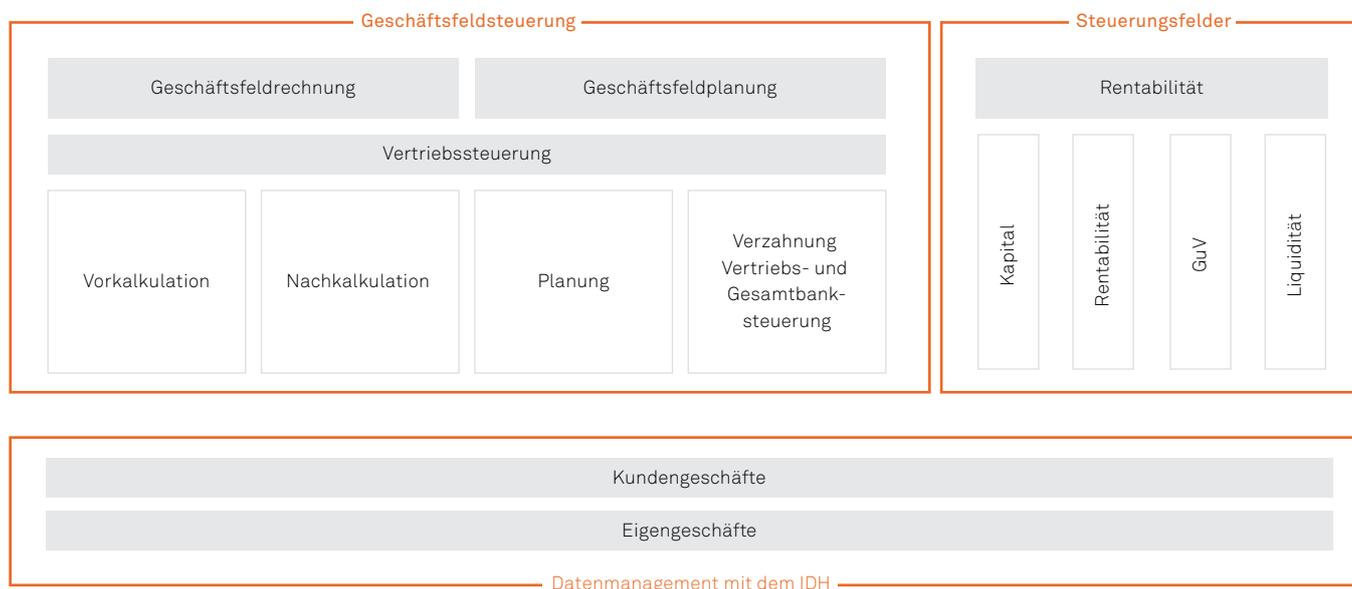


Abbildung 1: Banksteuerungshaus

Dabei war und ist es uns als Haus immer wichtig, die diversen Aktivitäten als permanenten Prozess zu verstehen: Es handelt sich um eine Entwicklung in die richtige Richtung, aber es ist eine permanente Weiterentwicklung möglich und auch nötig. Gleichzeitig muss man insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen, damit wir von dem externen Know-how auch langfristig und nachhaltig profitieren können.

**Wir blicken nun also schon auf eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit zurück. Was konnte bisher gemeinsam erreicht werden?**

**Markus Rensmann:** Wir konnten uns sowohl in den verschiedenen Kalkulationsthemen als auch in der Risikosteuerung und der strategischen Ausrichtung kontinuierlich verbessern und schaffen durch die konsequente Bearbeitung dieser Themen eine fortlaufende Anpassung der Prozesse und Messverfahren an den „State of the Art“. Durch die Optimierung der Prozesse konnten wir zudem die Effizienz innerhalb unseres Instituts deutlich steigern.

Neben diversen kleineren Einzelthemen konnten wir so auch größere Themen ganzheitlich angehen und bearbeiten. Durch die verschiedenen Aktivitäten gelang es uns, gleichzeitig viel Fachwissen bei den Kolleginnen und Kollegen, die aus unserem Haus in die Projekte eingebunden waren, aufzubauen. So sichern wir die Zukunftsfähigkeit unserer Kreissparkasse.

**Das Banksteuerungshaus (siehe Abbildung 1) zeigt, wie die einzelnen Handlungsfelder und wie die Einzelthemen der Geschäftsfeldsteuerung zusammenhängen. Wieso ist aus Ihrer Sicht eine Verknüpfung der diversen Einzelthemen sinnvoll?**

**Markus Rensmann:** Hierdurch haben wir es geschafft, dass eine Vielzahl von Themen als solche behandelt und optimiert wurden, jedoch ohne dabei die Gesamtsicht aus den Augen zu verlieren. Wir haben die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bausteinen einer integrierten Gesamtbank- und Vertriebssteuerung berücksichtigt und die positiven wie auch die negativen Auswirkungen einzelner Entscheidungen im Kontext einer integrierten Gesamtbanksteuerung behandelt.

Betrachtet man beispielsweise einzelne Aspekte der Kalkulation, ergeben sich entsprechende Auswirkungen auf die Ertragsplanung, aber gleichzeitig natürlich auch auf die Vertriebssteuerung. Diese verschiedenen Aspekte gilt es abzuwägen, um auch im Sinne der Geschäftsmodellanalyse ein möglichst tragfähiges und nachhaltiges Geschäftsmodell zu haben.

**Der Megatrend Nachhaltigkeit hat inzwischen auch in der Banksteuerung Einzug gehalten. So hat die Bankenaufsicht BaFin erst im vergangenen Jahr ein Merkblatt zu diesem Thema an die Finanzinstitute in Deutschland adressiert. Wurden aktuelle Themen, wie dieses, im Rahmen der gemeinsamen Aktivitäten integriert?**

**Markus Rensmann:** Aktuelle Themen spielen an verschiedenen Punkten der Projektaktivitäten eine große Rolle. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Strategieprozesses haben wir auch das Thema Nachhaltigkeit behandelt und eine Vorgehensweise zur Operationalisierung der globalen Ziele in konkrete Maßnahmen vorgenommen. Parallel haben wir aber auch weitere aktuelle Themen, wie die Digitalisierung und die COVID-19-Pandemie strategisch eingeordnet und bewertet. Durch die frühe Einbindung verschiedener Unternehmensbereiche konnten wir auch das Wissen anderer

» Durch die Verzahnung von Planung, Geschäftskalkulation und Steuerung können die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Themen zueinander sichtbar gemacht und zudem das nicht mehr zeitgemäße Denken in Silos vermieden werden. «

**Markus Rensmann**  
Leiter Unternehmenssteuerung  
Kreissparkasse Saarlouis

Fachbereiche, wie der Organisationsabteilung, zum Thema der Digitalisierung nutzen.

So konnten wir zu jeder Zeit von den neuen Entwicklungen profitieren, diese in die Praxis umsetzen und für unser Haus passend gestalten.

Im Jahr 2020 gehörten Sie zu einer der ersten Sparkassen, die nach der „Coronapause“ der Aufsicht eine Prüfung durch die Bundesbank absolvieren durften. Welche Auswirkungen hatten die gemeinsamen Aktivitäten auf die aktuelle Prüfung?

**Markus Rensmann:** Unsere gemeinsamen Aktivitäten haben uns an vielen Stellen die Arbeit erleichtert und den Austausch mit den Prüfern vereinfacht. Beispielsweise haben wir eine Vielzahl von Themen im Rahmen des Strategieprojekts und des Auftakts zur Geschäftsmodellanalyse behandelt, die in der Folge auch im Fokus der Aufsicht standen. So konnten einige Fragen der Aufsicht nicht nur direkt beantwortet, sondern auch mit deutlich mehr Fakten unterlegt werden, als es ein Jahr zuvor der Fall gewesen wäre. Auch konnten wir durch die permanente Weiterentwicklung der Kalkulationsthemen viele aufsichtliche Anforderungen treffend erfüllen.

Gleichzeitig hat uns die Bundesbankprüfung aber auch bei unseren Projektvorhaben für 2020 beeinflusst. Ursprünglich war geplant, die Geschäftsmodellanalyse mit einer Ergebnispräsentation bereits Ende 2020 abzuschließen, um dann in der Folge hausintern die konkreten Umsetzungshinweise von msgGillardon aufzugreifen.

Dies war jedoch vor dem Hintergrund der Prüfung leider so nicht möglich. Wir planen nun, diese Aktivität im ersten Quartal 2021 abzuschließen.

**Zu guter Letzt: Können Sie uns noch einen kurzen Ausblick geben: Wie sieht die künftige Zusammenarbeit aus beziehungsweise sind die verschiedenen Projekte nun abgeschlossen?**

**Markus Rensmann:** Wir werden auch im Jahr 2021 die erfolgreiche Zusammenarbeit der letzten Jahre weiter fortsetzen und die Weichenstellungen aktiv gestalten. So haben wir die Geschäftsmodellanalyse noch nicht vollständig abgeschlossen, und weitere Kalkulationsthemen sollen ebenfalls im Jahr 2021 angegangen werden. Zu nennen sind unter anderem die Umsetzung der periodischen Ausgleichszahlungen in der Nachkalkulation inklusive Verzahnung zur Gesamtbank, ganzheitliche Integration von Optionsprämien sowie die dauerhafte Sicherstellung qualitativ stimmiger Kalkulationsergebnisse für die Geschäftsfeldrechnung. Damit wollen wir unter anderem die „IDH-Readyness“ erreichen sowie unser Ziel der kontinuierlichen Optimierung und Verbesserung für unser Haus konsequent weiter fortsetzen. ■

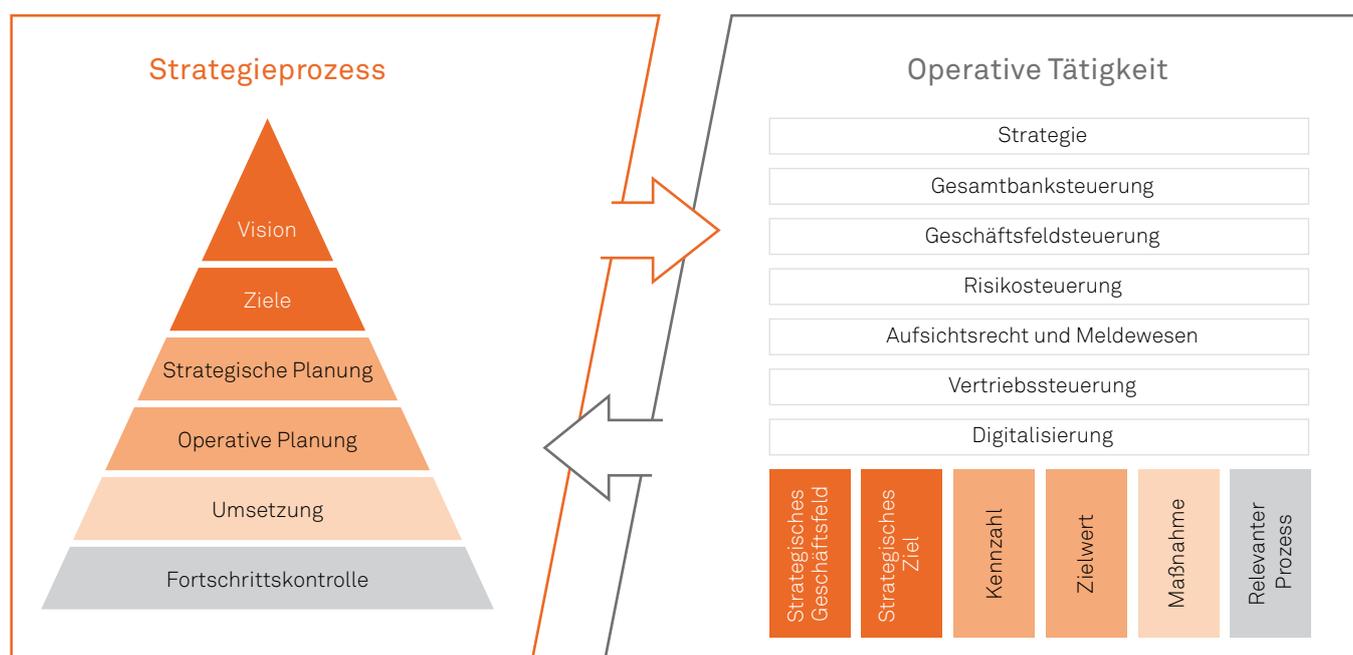


Abbildung 2: Operationalisierung der Strategie