



# Geschäftsfeldplanung

## Ein zentraler Bestandteil der Gesamthausplanung

von Alexander Kregiel und Dr. Sven Heumann

Die Frage nach dem Erfolg je Geschäftsfeld ist präsenter denn je. Spätestens seit dem aufsichtsrechtlichen Prüfungs- und Überwachungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP), und den darin begründeten Anforderungen an eine aussagefähige Geschäftsmodellanalyse, steht die Antwort – sowohl im Ist als auch im Plan – im Mittelpunkt gesamtbankbezogener Überlegungen, wobei häufig bereits die Beantwortung der Frage im Ist für die Institute eine Herausforderung darstellt. Nicht weniger groß ist sie, wenn es um die Ermittlung der Planergebnisse je Geschäftsfeld in der Zukunft in den Banken und Sparkassen geht.

Wie die Institute bei der Beantwortung und Lösung der Fragestellung beziehungsweise Herausforderung unterstützt werden können, wurde bereits in der NEWS<sup>1</sup> beschrieben. Der vorliegende Artikel knüpft an das Konzept bankplanung.punkt mit dem Planungstool (Fokus: Geschäftsfeldplanung und Ableitung von Vertriebszielen) und der Beratungslösung von msgGillardon an. Im Mittelpunkt stehen der Prozess und die Vorgehensweise, wie

eine Planung auf Geschäftsfeldenebene optimal und effektiv angegangen und umgesetzt werden kann.

### Anforderungen an die operative Geschäftsfeldplanung

Bei der Geschäftsfeld- und der Gesamtbankplanung kann zwischen der operativen Planung und der mehrjährigen Planung (= mittelfristige Planung) unterschieden werden. Nachfolgend wird vor allem von einer operativen Geschäftsfeldplanung gesprochen – mit einem Fokus insbesondere auf der Vertriebsplanung.

Die operative Steuerung des Kundengeschäfts (beziehungsweise der Vertriebseinheiten, -mitarbeiter) erfolgt anhand von Zielvereinbarungen (zum Beispiel Nettomargen, Volumina, Stückzahlen) und ist mit Vertriebsaktionen wie dem Kampagnenmanagement

1 Mit den Artikeln „Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen“ (NEWS 02/2016) und Steuerungscockpit – Strategische Planung optimal begleiten“ (NEWS 03/2016)

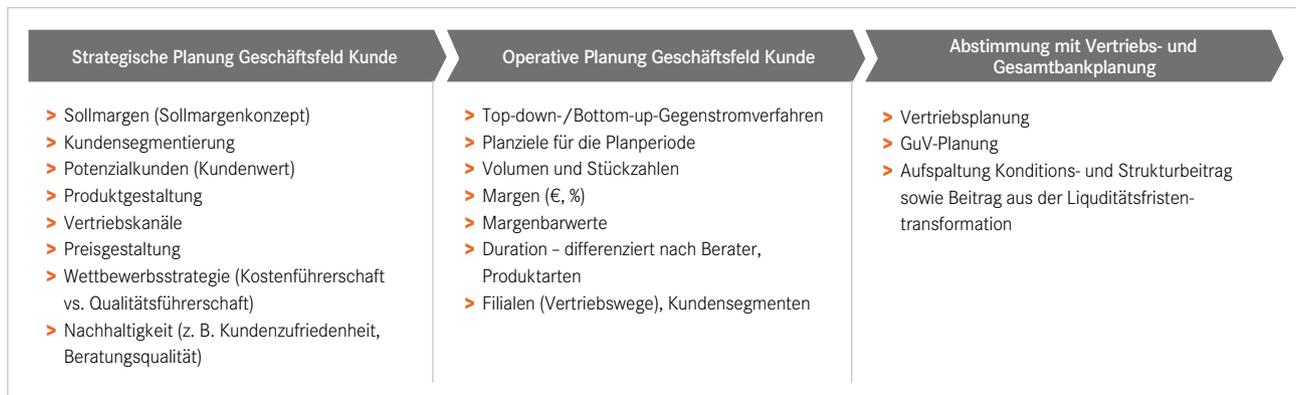


Abbildung 1: Von der strategischen zur operativen Planung im Kundengeschäft

verzahnt. Nur durch einen durchgehenden Planungsprozess können die Ziele der strategischen Planung (Eckwertplanung, Mehrjahresplanung) auf die operativen Vorgaben für die Geschäftsfelder beziehungsweise Vertriebseinheiten heruntergebrochen werden. Hierbei stellt die Abstimmung zwischen Vertriebs- und Gesamtbankplanung den wesentlichen Erfolgsfaktor im Rahmen des Planungsprozesses dar.

Auf dem Weg von der strategischen zur operativen Planung im Geschäftsfeld Kunde gilt es, diverse Anforderungen (siehe Abbildung 1) umzusetzen. Zentraler Inhalt der operativen Planung ist die Festlegung der Planungsmethodik (Top-down- und/oder Bottom-up-Gegenstromverfahren) sowie die Definition der Ziele und Kriterien der Planung. Im Rahmen einer periodischen Planung ist dies neben Volumen und Stück im Wesentlichen die Marge in Prozent. In der barwertigen Betrachtung sollten vor allem der Margenbarwert und seine Ermittlungsfaktoren (Volumen und Duration) im Mittelpunkt

stehen. Zunehmend stärker in den Vordergrund rückt die Frage, welche Produkte und Organisationseinheiten geplant werden und über welchen Vertriebsweg der Produktabsatz stattfindet. Nach der Überführung der strategischen in die operative Planung gilt es, die Abstimmung und Vernetzung der Vertriebs- mit der Gesamtbankplanung vorzunehmen. Neben der technischen Zusammenführung von Vertriebs- und Ertragsplanung muss hier auch der persönlichen Zusammenarbeit Zeit eingeräumt und müssen Prozesse aufeinander abgestimmt werden. Ziel ist es, dass am Ende für beide Einheiten die gewünschten Ergebnisgrößen (zum Beispiel Konditionenbeitrag vor beziehungsweise nach Liquidität) je Geschäftsfeld beziehungsweise Planungseinheit ermittelt wurden.

### Prozess der Geschäftsfeldplanung

Der Prozess der Geschäftsfeldplanung kann im Wesentlichen in folgende Phasen (siehe Abbildung 2) eingeteilt werden:

Phase	Prozessschritt	Varianten / Entscheidung
Phase 1 – Wahl der Methodik	Methodik der Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Barwertig</li> <li>&gt; Periodisch</li> </ul>
	Definition des Planungsvorgehens	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zentral</li> <li>&gt; Dezentral</li> <li>&gt; Top-down</li> <li>&gt; Bottom-up</li> </ul>
	Definition der Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Geschäftsfeldsteuerer</li> <li>&gt; Geschäftsfeldplaner</li> <li>&gt; Geschäftsfeldverantwortliche</li> </ul>
Phase 2 – Festlegung der Planparameter	Parameter im Kundengeschäft	Volumen, Stück, Marge
	Festlegung des DB-Schemas	
Phase 3 – Planung im Gegenstromverfahren	Festlegung der zeitlichen Rasterung	
	Auswahl der Planebenen/ Planhierarchien	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bilanzposition</li> <li>&gt; Produkt</li> <li>&gt; Organisationseinheit</li> </ul>
	Durchführung und Koordination der Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufbereitung des Ist-Geschäfts</li> <li>&gt; Aufbereitung von Vergleichswerten</li> <li>&gt; Unterstützung und Zusammenführung dezentraler Planungen</li> </ul>
Phase 4 – Auswertung	Ermittlung relevanter Kennzahlen im Anschluss an die Planung (Zinsüberschuss, Cost-Income-Ratio etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; GuV-orientiert</li> <li>&gt; Aufsichtsrechtlich</li> <li>&gt; Ökonomisch</li> </ul>
Phase 5 – Finalisierung durch Ableitung von Vertriebszielen	Finalisierung der operativen Geschäftsfeldplanung	
	Vorgabe von Verteilannahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Standardisiert</li> <li>&gt; Individuell</li> </ul>
	Ableitung von Vertriebszielen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Auf Ebene der Berater</li> <li>&gt; Auf Ebene der Geschäftsstellen, Profit-Center</li> </ul>

Abbildung 2: Phasen der Geschäftsfeldplanung

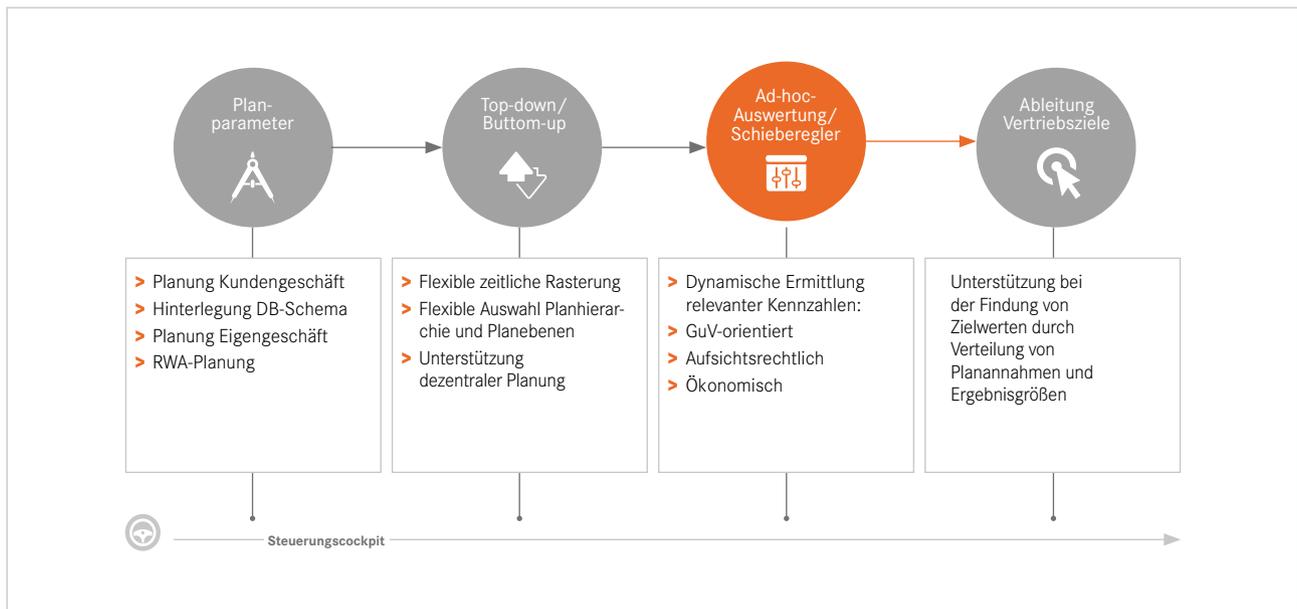


Abbildung 3: Geschäftsfeldplanung – Prozess

## Herausforderungen der operativen Unternehmensplanung

Die Praxiserfahrung zeigt, dass Banken und Sparkassen vor immer größer werdenden Herausforderungen stehen, um den zunehmenden Anforderungen an die Qualität der Planung gerecht zu werden. Neben der steigenden Komplexität sind es vor allem Umfang und zeitliche Restriktionen, die den Instituten zusetzen. Darüber hinaus gibt es jedoch noch weitere Gründe, wie zum Beispiel:

### Konsistenz

- > Fehlende Vernetzung von Gesamtbank – Geschäftsfeld – Vertrieb.
- > Dezentral entwickelte und nicht abgestimmte Planungsvorgaben.
- > Unterschiedliche Zielgrößen für einzelne Geschäfts- und Steuerungsfelder sowie eine isolierte strategische Planung ohne inhaltliche Verknüpfung zur operativen Planung.

### Skalierung

- > Zu hoher Detaillierungsgrad, der keine Mehrwerte in den Ergebnissen erzeugt.

### Operative Umsetzung

- > Fehlende Abstimmung von Planungsprozess und Ressourcenplanung – Mitarbeiter haben zu wenig Zeit, den Anforderungen des Planungsprozesses gerecht zu werden beziehungsweise diese mit Leben zu füllen.
- > Fehlende Verbindlichkeit in den Absprachen zwischen den am Planungsprozess beteiligten Personen.

### Technische Umsetzung

- > Verwendung unterschiedlicher Planungstools ohne technische und fachliche Verknüpfung der Planungen sowie unzureichende Workflow-Unterstützung entlang des Planungsprozesses:
  - isolierte Lösungen führen zu prozessualen und methodischen Brüchen.
  - die Nähe zum Risikomanagementsystem fehlt.
- > Fehlende Flexibilität, um ad hoc auf die Entwicklungen und Anforderungen der Geschäftsleitung und/oder der Aufsicht reagieren zu können.

Hierarchieebenen erfassen: Kundengeschäft				Hilfe
# Ebene	Bilanz	Produkt	OE	
1 Ebene 4		Produktkategorie	Gesamtbank	
2 Ebene 3	Bilanzseite	Produktgruppe	Bereich	
3 Ebene 2	Bilanzgruppe	Planebene	Filiale	
4 Ebene 1	Bilanzposition	Produkt	Berater	
5 Basisentwurf	Positionsnummer	Produktnummer	Beraternummer	

Aggregationsebene erstellen					
# Name	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3	Kriterium 4	Kriterium 5
1 Zuordnung Mustergeschäft	Geschäftsbsp	Planebene			
2 RWA-Mapping	Bilanzseite	Produkt			
3 Geschäftsfeld	Produktkategorie	Bereich			
4 Detailplanung	Produktkategorie	Planebene	Bereich	Filiale	
5 Vertriebsplanung	Bereich	Filiale	Berater		
6 Bilanz	Bilanzseite	Bilanzposition			

Abbildung 4: Beispiele typischer Aggregationsebenen für die verschiedenen Verwendungszwecke

## bankplanung.punkt – Geschäftsfeldplanung

Die Geschäftsfeldplanung ist Ausgangspunkt und wesentliche Komponente der Lösung bankplanung.punkt. Ziel ist es, den Grundstein für die nachfolgenden Auswertungen der wesentlichen Kennzahlen im Steuerungscockpit<sup>2</sup> zu legen. Dabei wird der oben beschriebene Prozess der Geschäftsfeldplanung (siehe Abbildung 3) abgebildet und nachgehalten. bankplanung.punkt unterstützt den Anwender zum einen flexibel bei der Parametrisierung der Planung sowie bei der technischen Umsetzung fachlich vorgegebener Methoden (zum Beispiel wertorientiert oder periodisch – beide Sichten können dargestellt werden). Zum anderen wird sowohl die zentrale wie auch die dezentrale Planung durch eine flexible Auswahl an Planhierarchien und Planebenen ermöglicht. Die Möglichkeit, das Geplante ad hoc an den individuell definierten Kennzahlen zu messen, hilft den Instituten bei der Anwendung der Top-down- und Bottom-up-Planung. Abgeschlossen wird der Prozess der Geschäftsfeldplanung durch die individuelle Ableitung von Vertriebszielen durch die Vorgabe von unterschiedlichen Verteilannahmen (standardisiert aus Basis der Startvolumina oder individuell durch die Vorgabe von Verteilszenarien).

## Geschäftsfeldplanung – Funktionsweise am Privatkunden

Die Funktionsweise der Geschäftsfeldplanung wird am Beispiel des Geschäftsfelds Privatkunden näher erläutert und die einzelnen Schritte werden detailliert betrachtet.

### Definition der Geschäftsfelder

Die Geschäftsfelder können anhand von Produkten, OE-Bereichen, Kundensegmenten und Vertriebswegen unterschieden beziehungsweise definiert werden.

In der technischen Umsetzung bedeutet das, dass die Geschäfte in entsprechenden Hierarchien strukturiert werden und sich die Geschäftsfelder in einer bestimmten Aggregationsebene widerspiegeln. Hierarchien können individuell angelegt, Aggregationsebenen (siehe Abbildung 4) flexibel definiert und im Tool sowohl beim Hinterlegen von Planparametern als auch bei der Planung bis hin zur Auswertung verwendet werden.

2 Siehe NEWS 03/2016 – „Steuerungscockpit – Strategische Planung optimal begleiten“

Da Parameter, Planannahmen und Berechnungen stets auf der Ebene der Basiseinträge (feinste Granularität, wie zum Beispiel Einzelprodukt je Einzelberater) gespeichert werden, ist jederzeit eine beliebige Aggregation/Betrachtungsweise möglich.

### Planparameter

Über Mustergeschäfte (siehe Abbildung 5) werden alle relevanten Kennzahlen für die Zinsgeschäftsrechnung definiert. Neben Laufzeit und Tilgung sind dies zum einen die Bewertungskurven (Anteil gedeckt/ungedeckt) und zum anderen die Margenbestandteile von der Nettomarge über Bonitäts- und Optionsprämie bis zur Bruttomarge. Auf diese Weise können die Deckungsbeitragsrechnung auf Gesamtbank und auf Teilbereichen aufgestellt und die Ergebnisspaltung im Drill-down analysiert werden.

Die Mustergeschäfte werden anschließend auf einer Aggregationsebene zugeordnet, die unabhängig von den Geschäftsfeldern definiert werden kann. So ist es möglich, die Mustergeschäfte auf einer feineren Ebene zu hinterlegen, um beispielsweise unterschiedliche Laufzeiten zu unterscheiden, die Geschäftsfeldplanung (Volumenplanung) aber dennoch auf grober Ebene durchzuführen. Um auch in der Geschäftsplanung die aufsichtsrechtlichen Kennzahlen als strenge Nebenbedingung zu berücksichtigen, werden beispielsweise Anteile von Risikoaktiva-Kategorien

auf einer sinnvollen Aggregationsebene zugeordnet (vgl. hierzu NEWS 01/2017 „Einführung des Kapitalplanungstools - Praxisbericht aus der Sparkasse Rhein-Haardt“).

### Top-down / Bottom-up

Kernstück ist die Volumenplanung. Hier stehen alle Möglichkeiten offen, den individuellen, iterativen Planungsprozess abzubilden. Über mehrere Stufen können Planungen (siehe Abbildung 6) verfeinert (Top-down) oder aggregiert (Bottom-up) werden. Verschiedene (zeitliche) Planungsraster ermöglichen sowohl eine Grobplanung auf Jahressicht als auch eine Feinplanung für den kurzfristigen Zeitraum. Über eine Export-Import-Schnittstelle wird die dezentrale Planung unterstützt.

Die gleiche Struktur und Variabilität der Planungsmöglichkeiten sind für „Provisionen“ und „Kosten“ umgesetzt. Damit wird die Geschäftsfeldrechnung vollständig.

### Ad-hoc-Auswertung

Ein Wesensmerkmal des Planungsprozesses ist die iterative Vorgehensweise, bei der man sich schrittweise dem komplexen Zielwertesystem (Eckwerte) nähert. Für einen effizienten Prozess ist daher die Möglichkeit, die Auswirkungen der Planannahmen auf die Ergebnisgrößen direkt zu ermitteln, essenziell.

**Planparameter: Kundenfestzins**

Eingabe				Ergebnisse	
Name	Darlehen			Duration	102,00
Kommentar	0			Netto-MBW	6.610
Volumen (EUR)	100.000	Stückkosten	15.000	Brutto-MBW	8.513
Laufzeit (Monate)	120	Geschäftsart	aktiv	Laufende Nettomarge	57
Tilgung	3,00%	gedeckter Anteil	60,00%	Laufende Bruttomarge	71
Nettomarge	0,80%	ungedeckter Anteil	40,00%	Einstand risikolos	2,30%
Bonitätsprämie	0,15%	Zinsuntergrenze	0,00%	Liquispread	0,26%
Optionsprämie	0,05%	Zinsobergrenze	0,00%	Nominalzins	3,56%
Bruttomarge	1,00%				

Übersicht Mustergeschäfte: Kundenfestzins						
#	Name	Volumen	Laufzeit	Tilgung	Duration	Brutto-MBW
1	Darlehen	100000	120	3%	102,00	8.513
2	Festgeld	25000	36	0%	36,00	1.050
3	Konsumentendarlehe	10000	60	20%	30,00	381

Abbildung 5: Am Mustergeschäft werden alle ergebnisrelevanten Parameter erfasst.

Planung: Kundengeschäft		Ubersicht	Speichern	Export	Import	Planungszeitraster: Grob				
Produktkategorie	Bereich	Kennzahl	Planungsmodus	Startvolumen	Dez. 16	Dez. 17	Dez. 18	Dez. 19	Dez. 20	
aktiv	Privatkunden	Istverlauf	abs. Gesamt	12.631.000						
		akt. Pig.								
		Pig neu Gesamt	12.631.000	12.631.000	12.631.000	12.631.000	12.631.000			
Gewerbekunden	Istverlauf	Pig vorhanden	201.902.917	140.653.299	140.253.967	139.921.570	139.628.013	139.347.193		
		akt. Pig.								
		Pig neu Gesamt	201.902.917	201.902.917	201.902.917	201.902.917	201.902.917			
Kommunaldarlehen	Istverlauf			101.626.927	101.582.605	101.536.282	101.511.003	101.488.842		

Abbildung 6: Für eine Top-down-Planung wird mit der Geschäftsfeldsicht gestartet. Je Position wird der Istverlauf, die Planungsannahme und der sich daraus ergebende Gesamtverlauf angezeigt.

In verschiedenen Auswertungssichten können die Kennzahlen analysiert werden, wie zum Beispiel der Bilanzreport, das Deckungsbeitragsschema, aber auch Detailsichten auf Ist- und Neugeschäftsverläufe.

#### Ableitung Vertriebsziele

Die Schnittstelle zur Vertriebsplanung ist die Auswertung der Planungsrechnung auf Filial- oder Einzelberater-Sicht. Hier können Neugeschäftsvolumen, Stückzahlen, Margen, aber auch Provisionen ausgewertet werden. Komplettiert wird diese Auswertungssicht durch Hinzunahme von „weichen Faktoren“, wie beispielsweise die Anzahl der Kundenkontakte.

### Geschäftsfeldplanung – die Grundlage der Geschäftsmodellanalyse

Die Geschäftsfeldplanung legt den Grundstein für eine moderne und zukunftsfähige Geschäftsmodellanalyse. Die Verzahnung der strategischen und operativen Planung im Kundengeschäft kann mithilfe des vorgestellten Lösungsszenarios ebenso gelingen wie die Antwort auf die Frage, in welchem Geschäftsfeld wie viel Ertrag in der Zukunft erwirtschaftet beziehungsweise verdient werden kann.

Darüber hinaus unterstützt die Vorgehensweise der Geschäftsfeldplanung mit bankplanung.punkt die Banken und Sparkassen bei der Beantwortung der Frage, wie eine durchgängige Abstimmung und Vernetzung von Vertriebs- und Gesamtbankplanung erfolgen kann. Dies trägt weiter dazu bei, dass die Institute die an sie gestellten Fragen nach den Ertragstreibern im Kundengeschäft zielgerichtet beantworten können!

#### Ansprechpartner



##### Alexander Kregiel

Lead Business Consultant,  
Business Consulting

- > +49 (0) 151 / 12155409
- > alexander.kregiel@msg-gillardon.de



##### Dr. Sven Heumann

Senior Business Consultant,  
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 212
- > sven.heumann@msg-gillardon.de