Steuerungscockpit

Strategische Planung optimal begleiten

von Alexander Kregiel und Dr. Sven Heumann

Zum einen ist seit der Implementierung der Leitlinien[1] zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) vom Dezember 2014 die Notwendigkeit einer durchgängigen, nachvollziehbaren und aussagefähigen strategischen Planung in den Fokus gerückt. Zum anderen sind es unternehmerische Interessen wie die Sicherung der Ertragskraft, der Effektivität oder der Risikoeinschätzung, die im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung betrachtet werden müssen.

Im Artikel „Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen“[2] wurde bereits beschrieben, welche aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten sind. Darüber hinaus wurde erläutert, wie Institute Bankplanung praktisch umsetzen können und welche wesentlichen Ziele mit der msgGillardon Lösung zur Bankplanung erfüllt werden können.

Im vorliegenden Artikel wird daran anknüpfend das Konzept bankplanung.punkt mit dem Planungstool (Fokus: Steuerungscockpit) und der Beratungslösung vorgestellt, die msgGillardon zu diesem Zweck entwickelt hat. Im Mittelpunkt einer Beispielrechnung steht das kennzahlenorientierte Vorgehen rund um das Steuerungscockpit. Anhand der Kapitalplanung werden die Durchgängigkeit und die Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen aufgezeigt. Darüber hinaus wird die Ad-hoc-Simulation als Unterstützung der Zielgrößendefinition vorgestellt.

1 Quelle: EBA/GL/2014/13 vom 19.Dezember 2014.
2 Siehe NEWS 02/2016.

Abbildung 1: Strategische Planung – Prozessüberblick[4]

Prozess im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung

Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung gilt es, diverse Anforderungen (siehe Abbildung 1) umzusetzen. Zentraler Inhalt der strategischen Planung ist Punkt 2 – Analyse der strategischen Ausgangssituation und die damit verbundene Klärung der Fragen nach Marktpositionierung und Marktstruktur. Daraus lassen sich dann die Zielfestlegung beziehungsweise Zielüberarbeitung ableiten:

> Definition von Eckwerten,
> Festlegung wesentlicher Kennzahlen (KPIs[3]).

In der Planableitung beziehungsweise der Planumsetzung wird dann die Frage nach der Transformation der Eckwerte in die operative Planung beantwortet.

Herausforderungen der strategischen Unternehmensplanung

Banken und Sparkassen stehen gerade im Bereich der Planung vor immer größer werdenden Herausforderungen. Neben der zunehmenden Komplexität sind es vor allem der Umfang und zeitliche Restriktionen, die den Instituten zusetzen. Darüber hinaus gilt es, weitere Herausforderungen zu meistern, wie zum Beispiel:

> fehlende Vernetzung zu anderen Systemen (zum Beispiel Kapitalplanung oder Risikotragfähigkeit),
> aufwendige und langwierige Berechnungen,
> durch Systembruch aufwendige und fehleranfällige Änderungen oder Anpassungen in gesonderten Berechnungen,
> nicht immer gegebene Zusammenhänge zu bestehenden Kennzahlen der Bank,
> mit Unsicherheiten behaftete Ermittlung der Planmargen und Volumina:
  - Berücksichtigung von verschiedenen Planungsebenen,
  - Planung aus Sicht der Steuerung und des Vertriebs,
> fehlende flexible Lösung, um auf die Entwicklungen und Anforderungen des Marktes und der Aufsicht reagieren zu können.

3 KPIs = Key Performance Indicators.
4 Quelle: Wimmer, Bankkalkulation, Stuttgart 2013; S.27.

Anforderungen an die strategische Unternehmensplanung

Ausgangspunkt sind die vom Vorstand erarbeiteten Zielsetzungen, die sich schließlich in der Geschäfts-/Risiko- und Vertriebsstrategie ausdrücken. Aus diesen zentralen Vorgaben leitet sich die mehrjährige Eckwertplanung ab. Sie muss damit sicherstellen, dass die langfristigen strategischen Ziele der Sparkasse erreicht werden können. Bei der mehrjährigen Planung gilt es, die Eckwerte auf die Ebenen der Geschäftsfelder zu übertragen.

Folgende Anforderungen an die strategische Unternehmensplanung lassen sich zusammenfassen:

- Verankerung in der Geschäftsstrategie,
- Festlegung strategischer Geschäftsfelder (zum Beispiel Kunde und Treasury),
- Berücksichtigung einer Mehrjahresplanung (drei beziehungsweise fünf Jahre),
- Definition einer Eckwertplanung,
- Adäquate Planungsvorgaben je Geschäftsfeld,
- Überführung der strategischen Planung in die operative Planung,
- Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen,
- Durchgängigkeit, Nachvollziehbarkeit und Dokumentationssicherheit.

bankplanung.punkt – Steuerungscockpit

Das Steuerungscockpit – zentraler Bestandteil von bankplanung.punkt – stellt übersichtlich die zentralen Größen und deren Abhängigkeiten vom Geschäftsfeld bis zum Eckwert dar. Darüber hinaus ermöglicht es mit seiner integrierten Schieberegler-Systematik Ad-hoc-Auswertungen und legt die Ausgangsbasis für einen schnellen und zielgerichteten Entscheidungsprozess im Rahmen der strategischen Planung.

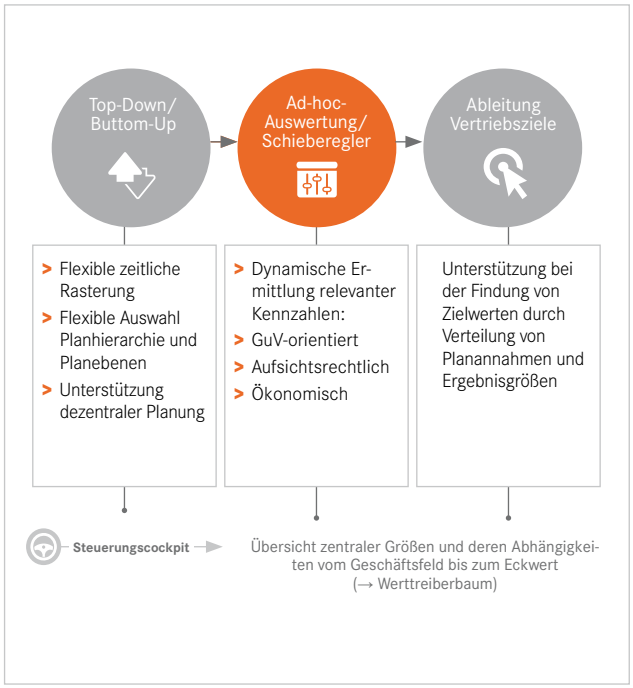

Abbildung 2: Prozess bankplanung.punkt - Steuerungscockpit

Ausgangsbasis ist die Planung, die entweder im Rahmen der Planungslösung (im Modul Geschäftsfeldplanung: top-down/bottom-up)[5] erarbeitet oder aus einer bereits vorhandenen Planung im GuV-PLANER oder einem Alternativsystem integriert werden kann. In einem zweiten Schritt werden im Rahmen einer Ad-hoc-Auswertung Ergebnisse generiert und diese mit den angestrebten Eckwerten abgeglichen. Im dritten Schritt kann dann mithilfe des Schiebereglers eine Szenario-Analyse vorgenommen und so die Ableitung zentraler Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung vorgenommen werden.

5 Mehr dazu in einer der nächsten NEWS-Ausgaben.

Überblick KPI's	2015	2016
Zinsüberschuss	8,90	7,02
Aufschlüsselung	1,17	2,91
Liquidity Ratio	0,33	0,36
Cost Income R.	0,35	0,17
Zinsüberschuß	0,18	0,18
BaFin Prüfkr.	0,80	0,80
CIR Ges.kap.Q.	0,06	0,07
RTF	0,75	0,86
LCR	0,70	1,20

Abbildung 4: Überblick KPI

Überblick KPI

Die Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen in den kommenden fünf Jahren ist stets auf einen Blick verfügbar. Beispiele sind Zinsüberschuss, CIR, Gesamtkapitalquote oder das BaFin-Prüfkriterium. Die Kennzahlen werden grafisch und tabellarisch im jährlichen Raster angezeigt. Die Analyse der Werttreiber startet mit der Auswahl eines Jahres.

Abbildung 5: Werttreiberbaum

Werttreiberbaum

Die Wirkzusammenhänge von den wesentlichen Kennzahlen bis hin zur Gewinn- und Verlustrechnung und den Eigenkapitalbestandteilen sind im Werttreiberbaum abgebildet. Es wird dasjenige Jahr angezeigt, das im „Überblick KPI“ ausgewählt ist. Durch Auswahl einer Kennzahl werden Vorgänger und Nachfolger optisch hervorgehoben. Auf diese Weise können Kennzahlenentwicklungen analysiert werden.

Abbildung 6: Steuerrad

Steuerrad

Über das Steuerrad werden die einzelnen Risikoarten erschlossen. Durch Auswahl einer Risikoart werden die Detail-Kennzahlen eingeblendet und Wirkzusammenhänge aufgezeigt. Mithilfe des Schiebereglers kann die Wirkung von Maßnahmen untersucht werden.

GF Kunde	Privatkunden	
	aktiv	passiv
Volumen	128.652	166.740
Einstand	0,82%	2,20%
Liquibeitrag	0,08%	0,04%
Netto-KB	0,05%	0,11%
Bon-prämie	0,08%	0,03%
Optionsprämie	0,08%	0,03%
Brutto-KB	0,47%	1,92%

Abbildung 7: Geschäftsfeldrechnung

Geschäftsfeldrechnung

Basis des Steuerungscockpits sind die Kennzahlen der Geschäftsfelder. Die Geschäftsfelder können individuell definiert und in bankplanung.punkt geplant oder als Ergebnisse aus bestehenden Systemen übernommen werden. Auch auf dieser Ebene können Maßnahmen mit dem Schieberegler simuliert werden.

Abbildung 8: Schieberegler

Schieberegler

Im Schieberegler wird die aktuell ausgewählte Kennzahl (aus Werttreiberbaum, Steuerrad oder Geschäftsfeldern) im jährlichen Raster angezeigt. Die Werte können für eine individuelle Auswahl der Jahre verändert werden. Die Auswirkung dieser Maßnahme wird ad hoc berechnet und kann im Steuerungscockpit nachvollzogen werden. Auf diese Weise kann sukzessive eine Reihe von Maßnahmen an verschiedenen Kennzahlen erfasst werden. Über die „vorher/nachher“-Einstellung können die Ergebnisse unter Maßnahmen direkt mit der Ausgangslage verglichen werden.

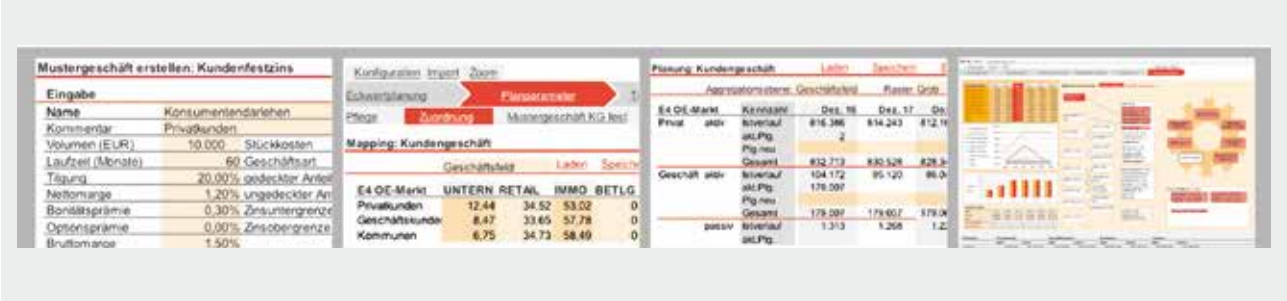

Abbildung 8: Prozess in bankplanung.punkt

Steuerungscockpit – Aufbau und Funktionsweise am Beispiel der Kapitalplanung

Im Folgenden wird die Funktionsweise des Steuerungscockpits am Beispiel der Kapitalplanung näher erläutert und die einzelnen Schritte detailliert betrachtet.

Der Kapitalplanungsprozess führt (geplante) Ertragsgrößen aus den einzelnen Geschäftsfeldern, aufsichtsrechtliche Kategorisierungen der Risikoaktiva und Eigenkapitalplanung in den Kapitalquoten zusammen.

Eine ertragssteigernde Maßnahme aus einem Geschäftsfeld, wie etwa die Ausweitung der Marge, führt zu einem höheren (geplanten) Ertrag, der sich über die Gewinnthesaurierung positiv auf die Kapitalquoten auswirkt, da mehr Eigenkapital angerechnet werden kann.

Soll die Ertragssteigerung durch Erhöhung des Neugeschäftsvolumens erreicht werden, wirkt dies gleichzeitig über die Bilanzstrukturplanung und die damit verbundene Planung der Risikoaktiva sowohl auf die Entwicklung des Eigenkapitals als auch auf eine Erhöhung der Risikoaktiva (in Abhängigkeit des Produkts beziehungsweise Geschäftsfelds). Eine pauschale Aussage, wie sich eine derartige Maßnahme auf die Kapitalquoten auswirkt, ist nicht möglich.

Ausgangsbasis sind die Ist-Abläufe der Geschäftsfelder, die in das Tool integriert wurden. Für die Planung können Mustergeschäfte mit den Werten Laufzeit, Tilgung und Margen(-Bestandteile) definiert und festgelegt werden (siehe Abbildung 8).

Anschließend werden die Anteile der Risikoaktiva (RWA[6]) der einzelnen Geschäftsfelder hinterlegt, um einen Zusammenhang zwischen Geschäftsfeldplanung und Entwicklung der Risikoaktiva herzustellen. Bei der Planung der Geschäftsfelder gilt es, Volumenentwicklungen zu erfassen. In der Eigenkapitalplanung werden die Rahmenbedingungen für die Eigenkapitalberechnung festgelegt. Die tatsächliche Eigenkapitalentwicklung hängt ganz entscheidend von der Ertragsrechnung ab. Alle notwendigen Berechnungen finden im Tool statt, sodass sich die Analyse im Steuerungscockpit direkt anschließt.

Die Analyse (Abbildung 9) startet beim Überblick der KPI ❶. Hier wird die Gesamtkapitalquote des aktuellen Jahres und der fünf Folgejahre ausgewiesen. Sie ergibt sich aus der Geschäftsfeldplanung, der Ertragsrechnung, der Parametrisierung der Risikoaktiva-Anteile und der Eigenkapitalplanung – Auswahl „CRR[7]“ im Werttreiberbaum ❷. Über die Auswahl „RWA“ im Steuerrad ❸ wird die Summe der Risikoaktiva in ihre Bestandteile nach RWA-Kategorie aufgeschlüsselt ❹. Sie sind letztlich das Ergebnis der Bilanzstrukturplanung.

Über die Auswahl des Bruttokonditionenbeitrags ❺ in der GuV kann im Schieberegler ❻ die Auswirkung einer Ergebnisausweitung simuliert werden. Sie wirkt über das Jahresergebnis und die Gewinnthesaurierung auf die Eigenkapitalausstattung – die Gesamtkapitalquote (zum Beispiel im Überblick KPI) verbessert sich.

Wird im Bereich der Geschäftsfelder ein einzelnes Geschäftsfeld ❼ ausgewählt, kann über den Schieberegler eine Volumenausweitung dieses Geschäftsfelds simuliert werden. Dies führt zu einer

6 RWA = Risk Weighted Assets
7 CRR = Capital Requirements Regulation

Abbildung 9: Beispiel der Kapitalplanung im Steuerungscockpit

Erhöhung sämtlicher Bestandteile des Zinsergebnisses (zum Beispiel Liquiditätsbeitrag und Konditionenbeitrag) und dadurch ebenfalls zu einer Erhöhung des Eigenkapitals. Gleichzeitig wirkt die Volumenerhöhung auf die Summe der Risikoaktiva. Dies kann im Steuerrad unter „RWA“ eingesehen werden. Daraus resultiert ein Effekt, der die Gesamtkapitalquote verringert. In Summe wirken hier beide Effekte (EK-Erhöhung und RWA-Erhöhung). Welcher Effekt überwiegt, wird im Werttreiberbaum angezeigt.

Für eine gezielte Steuerung können am Mustergeschäft die aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten hinterlegt werden. Dadurch wird die Eigenkapitalbelastung durch die Geschäftsfelder direkt eingepreist und kann im Steuerungscockpit direkt ausgewertet werden.

Steuerungscockpit – eine sinnvolle Erweiterung im Rahmen des Planungsprozesses

Bei Bedarf kann die Parametrisierung flexibel auch auf feineren Ebenen durchgeführt werden, was die Ergebnisgüte und die Durchgängigkeit der Planungsrechnung erhöht. Im Kundengeschäft kann auf einzelne Produkte und Berater und im Eigengeschäft bis auf Einzelpapiere zurückgegriffen werden.

Analog zum hier dargestellten Beispiel können im Steuerungscockpit die weiteren aufsichtsrechtlichen Kennzahlen sowie die unterschiedlichen Ertrags- (und/oder auch Provisionsüberschuss) und Kostenkomponenten und sich daraus ergebende Kennzahlen analysiert werden.

Mit dem vorgestellten Steuerungscockpit sind mehrere Vorteile verbunden. Zum einen vereint es die Planung mit der Findung von adäquaten Zielkennzahlen. Zum anderen unterstützt es durch die Möglichkeit von Ad-hoc-Auswertungen einen zielgerichteten, durchgängigen und schnellen Prozess im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung. Weiter wird der Planungsansatz ergänzt durch Simulationsmöglichkeit und Schieberegler-Systematik sowie die Umsetzung eines echten Steuerungsanspruchs: Die Institute erkennen per Knopfdruck, wie sich unterschiedliche Planungsprämissen auf die Gewinnthesaurierung auswirken.

Darüber hinaus unterstützt dieser Ansatz explizit die Nachfragen der Aufsicht zur mehrjährigen Stabilität der Ertragsentwicklung (Geschäftsmodellanalyse) sowie der Vernetzung von aufsichtsrechtlichen und ökonomischen Anforderungen im Rahmen des Zielfindungsprozesses der jährlichen Planungsrechnung.

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