

Praxisbericht aus der Stadtsparkasse Wuppertal



Einführung der granularen Vertriebsplanung als Basis einer effizienten Geschäftsfeldsteuerung

von Tanja Gerling und Sven Henke

Im Rahmen eines individuellen Beratungsprojekts hat msgGillardon im Jahr 2015 die Stadtsparkasse Wuppertal bei der Einführung einer granularen Vertriebsplanung unterstützt. Als Basis für die zielgerichtete Projektplanung dienten die Ergebnisse gemeinsamer Analysen und Abstimmungen im Vorfeld. Schwerpunkte lagen hierbei unter anderem auf dem Einsatz des Moduls GuV-PLANER in der Banksteuerung und -planung, insbesondere hinsichtlich

- > der Verzahnung der Gesamtbank- und Vertriebsplanung,
- > der Möglichkeiten der GuV-Planung auf der Basis granularer Daten,
- > der Einbindung der Geschäftsfeldsteuerung sowie
- > der integrierten Liquiditätsrisikosteuerung.

Der Artikel zeigt – aus der gemeinsamen Perspektive der Stadtsparkasse Wuppertal und von msgGillardon – die erfolgreiche Projektumsetzung auf und skizziert die wichtigsten Ergebnisse.

Die Ausgangslage

Für die Stadtsparkasse Wuppertal waren die Verzahnung von Gesamtbank- und Vertriebsplanung sowie die daraus resultierenden deutlich erweiterten Möglichkeiten in der Geschäfts-

feldsteuerung die Haupttreiber für das Projekt. Ausgangslage der Projektarbeit war der bisherige Prozess der jährlichen Vertriebs- und Gesamtbankplanung. Erste Analyseergebnisse zeigten beispielsweise die Notwendigkeit diverser zeitintensiver Abstimmungen zwischen den Fachbereichen Gesamtbanksteuerung und Vertriebssteuerung. Diese resultierten aus den unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven sowie den Produkt- und Geschäftsfelddefinitionen der Fachabteilungen. Die operativen EDV Systeme sowie die Nutzung verschiedener Datenquellen führten zu aufwendigen Überleitungsrechnungen zwischen Vertrieb und Gesamtbank.

Die Projektplanung

Der für die Stadtsparkasse Wuppertal individuell erstellte Projektplan ermöglichte eine zielgerichtete Durchführung, außerdem beinhaltete er Lösungen für bereits bekannte Problemstellungen. Abbildung 1 skizziert den idealtypischen Projektablauf zur Einführung der granularen Vertriebsplanung.

Auf dieser Basis wurden institutsspezifische Anpassungen beziehungsweise Erweiterungen vorgenommen, zum Beispiel ein geplantes Ausbildungsprogramm für neue Mitarbeiter oder die

Berücksichtigung eines bereits abgeschlossenen Projekts zur Abbildung variabler Produkte. Final erfolgte daraus die Ableitung der Arbeitspakete inklusive des definierten Ergebnistyps, der sogenannten Meilensteine.

Vorteilhaft in dieser Phase waren die Kenntnisse von msgGillardon bezüglich der Besonderheiten im Datenfluss sowie der Verzahnung der Risikothemen in der OSPlus-Banksteuerung. Gleichzeitig erfolgte die fachliche und technische Umsetzung des Gesamtprojekts durch msgGillardon aus einer Hand.

Parallel dazu erstellte die Stadtparkasse Wuppertal eine ausführliche Dokumentation mit dem Ziel, den Projektablauf direkt für die beteiligten Mitarbeiter sowie für dessen Verabschiedung am Projektende zu dokumentieren.

Der offizielle Startschuss: Projektteam und Mitarbeiterschulungen

Vor Projektstart erfolgte bereits die Zusammenstellung des Projektteams. Die Termine der Meilensteine inklusive der Inhouse-Workshops wurden entlang des Projektplans festgelegt. Um den Prozess aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven der Stadtparkasse beurteilen und mitgestalten zu können, wurden Mitarbeiter aus allen Fachbereichen mit Berührungspunkten zur Gesamtbank- und Vertriebsplanung in die Projektarbeit einbezogen:

- > Vertriebscontrolling/Vertriebssteuerung
- > GuV-Steuerung/Gesamtbankplanung
- > Prognose/Ergebnisvorschaurechnung
- > Konditionensteuerung/Vor- und Nachkalkulation
- > Liquiditätsrisikosteuerung
- > Interne Revision



Abbildung 1: Überblick über die Projektmodule der granularen Vertriebsplanung

Positiv ausgewirkt auf den Projektverlauf haben sich auch die mit msgGillardon geführten fachlichen und softwarebasierten Diskussionen, das eingebrachte Fachwissen, die anschließende Umsetzung in der OSPlus-Banksteuerung sowie die Projektleitung, die Moderation der Inhouse-Workshops und die unterstützende Projektbegleitung durch msgGillardon.

Um das Projektteam optimal auf die kommende Projektarbeit vorzubereiten, wurden die Teammitglieder umfassend in der Anwendung der Software geschult. Der Schwerpunkt lag auf der Vermittlung der Grundlagen zu Datenhaushalt, Datenstrecken, Abstimmungs- und Planungsprozess, gekoppelt mit fachlichen Diskussionen. Bereits in diesem ersten Projektschritt zeigten sich Optimierungspotenziale im Rahmen der OSPlus-Banksteuerung. Bisher nicht genutzte beziehungsweise nicht bekannte Features in den verschiedenen Softwaremodulen – wie beispielsweise der differenzierte Umgang mit impliziten Optionen oder die Wirkungen der Benchmark-Fortschreibung – brachten der Sparkasse schon kurzfristig Mehrwerte.

Die Bestands- und Gap-Analyse inklusive der Definition eines Zielbilds

Am Anfang des Projekts stand die Bestands- und Gap-Analyse. Unter anderem wurde hier der aktuelle Stand in der Stadtparkasse zu folgenden Themen reflektiert:

- > Strategischer und operativer Planungsprozess
- > Wichtige Datenbesonderheiten und Datenqualität
- > S-DWH-Datenmanagement
- > Variables Geschäft
- > Reporting/Ertragsrechnung

Gleichzeitig wurden die verschiedenen Themenfelder durch msgGillardon bewertet. Flexibel wurden zukünftige fachliche und technische Entwicklungen in die Software einbezogen, zum Beispiel der Ausblick auf die geplante Umsetzung der Ergebnisspaltung. Ebenfalls flossen die Möglichkeiten der granularen Vertriebsplanung sowie der aufsetzenden zukünftigen Geschäftsfeld-

steuerung ein. Ein wesentliches Ergebnis war die gemeinsame Entwicklung eines Zielbilds durch msgGillardon und die Stadtparkasse für den zukünftigen Planungsprozess.

In diesem Kontext wurde auch die finale Entscheidung über die zukünftigen Planebenen in Form von Planprodukten und Plangeschäftsfeldern getroffen (vgl. Abbildung 2). Weitere elementare Projektziele bestanden darin, Transparenz in den Prozessen zu schaffen sowie einheitliche Definitionen in den genannten Abteilungen zu erstellen.

Aus der Bestands- und Gap-Analyse ergaben sich wichtige projektbezogene Handlungsempfehlungen, zum Beispiel schlanke und verzahnte Prozessschritte. Außerdem wurden redundante Prozessschritte in der Vertriebssteuerung und in der Gesamtbankplanung identifiziert. Zwar hatten auch die bisherigen Prozessschritte im Vorfeld zu qualitativ guten Ergebnissen geführt, doch seit Projektabschluss können diese durch die Auswertungsmöglichkeiten der granularen Vertriebsplanung entweder ganz entfallen oder verkürzt werden. Weitere Ergebnisse betrafen mögliche Qualitätsverbesserungen bezüglich der Datenstrecke der „zahlungstromorientierten Kalkulation“ (zoK) oder die Erfordernisse einer systematischen Trennung zwischen strategischen und operativen Zielwerten im Kundengeschäft. Abschließend wurde sichergestellt, dass die Voraussetzungen für eine differenzierte Geschäftsfeldrechnung vorhanden waren.

Die Planungshierarchie als Bindeglied zwischen Gesamtbank- und Vertriebssteuerung

Das gemeinsam verabschiedete Zielbild der Bestands- und Gap-Analyse enthielt unter anderem eine Definition der zukünftigen Planungshierarchien (vgl. Abbildung 2). Die finale Struktur lässt zukünftig eine Detailsicht bis auf die kleinste Ebene wie Produkt oder Berater zu. Somit können die Operationalisierung strategischer Zielwerte (Top-down-Planung) auf unteren Ebenen sowie die Aggregation von granularen Plandaten auf Gesamtbankebene (Bottom-up-Planung) ermöglicht werden.

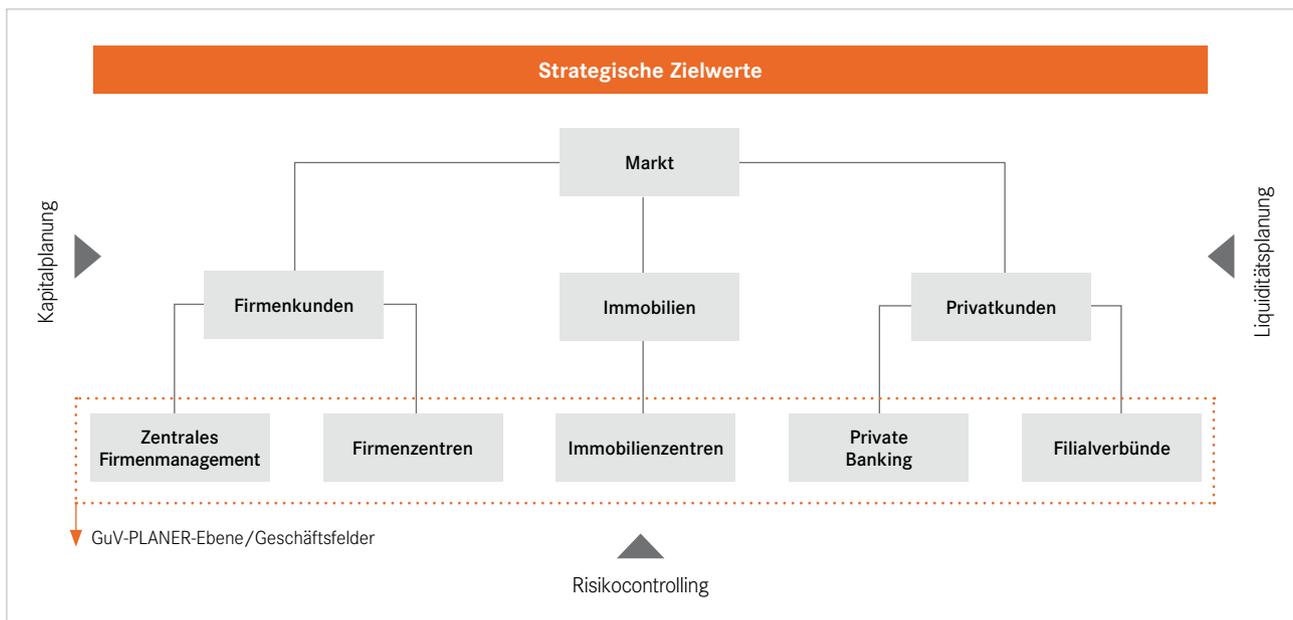


Abbildung 2: Festlegung der zukünftigen Geschäftsfelder

Eine weitere Herausforderung konnte im Projekt erfolgreich gemeistert werden: Die verschiedenen Perspektiven und Interessen aus Vertriebs- und Gesamtbanksicht wurden in einer Planungshierarchie vereint und gleichzeitig im Ergebnis ein effizienter Prozess geschaffen. Beispielsweise konzentriert sich ein Teil der Vertriebsplanung explizit auf das Produkt Wohnungsbau; aus der Gesamtbanksicht sind aber Merkmale wie feste und variable Verzinsung, Zuordnung der Sicherheiten sowie Laufzeiten wichtige Größen. Weitere wichtige Aspekte bei der Definition der Produktbündel waren die aktuellen Planprodukte im Vertrieb, der jeweilige Produktcharakter sowie die bei variablen Produkten damit verbundenen Mischungsverhältnisse. In diesem Arbeitspaket hat msgGillardon unterschiedliche Praxisbeispiele in die Diskussion mit eingebracht sowie Empfehlungen für die Stadtparkasse ausgesprochen. Damit wurden die einheitlichen Entscheidungen des Projektteams unterstützt.

Am Ende dieses Arbeitspakets waren die Voraussetzungen dafür geschaffen, eine produktspezifische, aber auch nach Organisationseinheiten differenzierte Planung durchzuführen.

Parallel zur technischen Umsetzung kristallisierte sich heraus, dass die bisherigen Prozessschritte nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen führten. msgGillardon steuerte in den Workshops Handlungsempfehlungen bei, aufgrund derer die Stadtparkasse

direkt Entscheidungen treffen konnte. Beispiele sind die Berücksichtigung der neuen Planungsebenen beziehungsweise Prozessoptimierungen bei der Datenabstimmung oder beim aktiven Vertriebsstart eines neuen Produkts. Folglich mussten unter anderem Anpassungen im S-Data-Warehouse sowie in den Modulen der integrierten Zinsbuchsteuerung durchgeführt werden. Darüber hinaus wurden im Vertriebsplanungsprozess neue Auswertungen eingebunden. Die entsprechenden Ergebnisse wurden stets der gesamten Projektgruppe vorgestellt und dienten als Grundlage für den neuen integrierten Vertriebsplanungsprozess.

Die granulare Vertriebsplanung

Nachdem finale fachliche Entscheidungen getroffen worden waren, wurden die erforderlichen Parametrisierungen im GuV-PLANER sowie im msgGillardon-Portal umgesetzt. Gleichzeitig erfolgte eine Qualitätssicherung auch weiterer wesentlicher Vorgaben, die die Auswertungsqualitäten der Stadtparkasse steigerten. Erste Simulationen auf Basis der neuen Möglichkeiten vermittelten allen Projektteilnehmern ein klares Bild der umfangreichen Ergebnissichten im System. Die fachlichen Interpretationen von msgGillardon verdeutlichten dem Projektteam die vielseitigen Auswertungsmöglichkeiten als Mehrwerte für die Zukunft, ebenso wie die Steigerung der Transparenz und die Identifikation mit den Ergebnissen. Unter anderem skizzierte msgGillardon den zukünftigen

Planungsprozess sowie eine mögliche Zielverteilungsoption, die weitere Mehrwerte schaffen.

Durch die gemeinsame Fachanalyse mehrerer Datenstichtage konnte die granulare Vertriebsplanung direkt für die Planung der Folgejahre genutzt werden. Planinformationen wurden detaillierter und Systemmöglichkeiten umfangreicher genutzt. Gleichzeitig wurde die fachliche und technische Planungsmethodik des GuV-PLANERs vermittelt, insbesondere die Interpretation der Daten aus Sicht der Vertriebsplanung.

msgGillardon stellte unterschiedliche Vorgehensweisen inklusive Bewertung vor, woraus sich die Entscheidung ergab, zunächst einen Top-down-Ansatz zu verfolgen. Die hierzu benötigten Planannahmen wurden aus der aktuellen Geschäftsstrategie sowie der Eckwertplanung abgeleitet. Durch Verknüpfung mit dem regionalen Marktpotenzial und den Impulsen der Vertriebsmitarbeiter beziehungsweise -verantwortlichen wurden entsprechende Anpassungen in die Detailvertriebsplanung eingearbeitet. So reduzierte sich beispielsweise der originäre Volumenaufbau für das Produkt Wohnungsbau, da aus Sicht der Vertriebssteuerung hierfür kein ausreichendes Vertriebspotenzial existierte.

Der beschriebene zweite Schritt zeigte somit die Vorteile der ergänzenden Bottom-up-Planung auf. Somit konnten individuelle Besonderheiten wie exemplarische Annahmen von Volumenverläufen, bereits auf der Planebene berücksichtigt werden. Dies führte zu einer weiteren Qualitätssteigerung, da zum Beispiel ein Volumenaufbau Gewerbekredite speziell in einem Geschäftsfeld geplant werden konnte.

Nach Verabschiedung der finalen integrierten Gesamthaus- sowie Vertriebsplanung stand die Ableitung der Zielkarten für die Vertriebseinheiten im Fokus. Die Vertriebssteuerung kann hier ebenfalls seit Projektende auf Teile der Simulationsergebnisse des GuV-PLANERs zurückgreifen. Durch die granularen Planungsebenen ist nun eine schnellere und effizientere Ableitung der Vertriebsziele für die einzelnen Vertriebseinheiten möglich.

Die fachlichen und technischen Möglichkeiten wurden durch msgGillardon skizziert und werden, wie im Vorfeld vereinbart, auch im Nachgang des Projekts verfolgt.

Geschäftsfeldsteuerung

Im Laufe des Projekts zeigten sich die Mehrwerte aus der granulareren Vertriebsplanung hinsichtlich der perspektivischen Nutzung einer differenzierten Geschäftsfeldsteuerung.

Durch die im Projekt geschaffenen Voraussetzungen lassen sich ab sofort Geschäftsfelder planen, steuern und bewerten. Systemseitig können unter anderem Neugeschäftsinformationen oder Bruttokonditionsbeiträge abgerufen werden und als Basisgrößen für Deckungsbeitragsrechnungen oder Zielkarten dienen. Für die Stadtsparkasse Wuppertal lag ein wesentlicher Erkenntnisgewinn auch in der möglichen Zusammenführung der einzelnen Deckungsbeitragsrechnungen der Geschäftsfelder zur Deckungsbeitragsrechnung der Gesamtbank. Wesentliche Erfolgspositionen innerhalb der Geschäftsfelder können identifiziert und ihre Auswirkungen auf die Ertragslage der Gesamtbank offengelegt

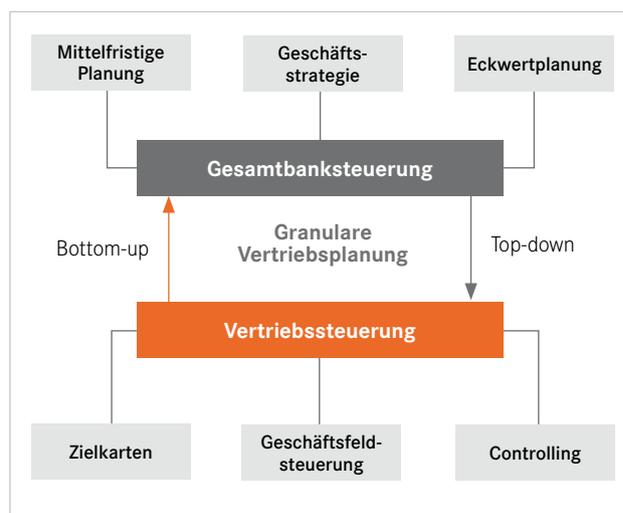


Abbildung 3: Einordnung der Geschäftsfeldsteuerung im Rahmen der Gesamtbankplanung

werden. Solch ein Modell zeigt perspektivische Ertragsquellen auf und verdeutlicht zusätzlich die Wirkung auf strategische Kennzahlen. Mögliche Erweiterungen, beispielsweise in Form der Ergebnisspaltung, wurden einbezogen.

Fazit

Bei Projektende lag erstmalig eine detaillierte granulare Gesamtbankplanung für die Folgejahre vor. Die Ergebnisse wurden mit Blick auf die definierten Geschäftsfelder direkt in den Steuerungskreislauf der Stadtsparkasse Wuppertal integriert. Dies wurde von Vorstand und Führungskräften sehr positiv aufgenommen. Außerdem gingen die Ergebnisse als Basis in die Geschäftsfeldsteuerung ein.

Durch das Einbeziehen der verschiedenen Fachbereiche wurden die oben genannten Ziele im Projektverlauf sukzessive erreicht. Ein Beispiel ist die einheitliche Definition von Kundenprodukten und Geschäftsfeldern. Seit Projektende kann unter anderem eindeutig gesagt werden,

- > welche Konditionsbeiträge das Geschäftsfeld Private Banking im Folgejahr zum Gesamtergebnis der Stadtsparkasse liefert,
- > wie sich die Konditionsbeiträge auf die Berater verteilen,
- > welche Neugeschäftsmargen eingeflossen sind und
- > wie diese Größen in die Deckungsbeitragsrechnung überführt werden.

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für den Erfolg des Projekts waren die hohe Motivation und Änderungsbereitschaft des Projektteams. So konnten auch partiell höhere Arbeitsaufwände gestemmt werden, die sich in den Mehrwerten der erfolgreichen Umsetzung auszahlten.

Die fachlichen und technischen Diskussionen, die empfohlenen Lösungsansätze aufgrund des umfangreichen Know-hows in der Sparkassenpraxis sowie die Verknüpfung aktueller Schlüsselthemen trugen bedeutend zum Projekterfolg bei, ebenso wie die

vielfältigen Schnittmengen zu weiteren Themen der Gesamtbank- und Vertriebssteuerung aufgrund des mitgeführten Themenspeichers von msgGillardon. Nachgelagerte Folgeprojekte wurden im Anschluss an das ursprüngliche Projekt zwecks Hebung der Mehrwerte priorisiert und bereits terminiert. Darauf aufbauend sind die Stadtsparkasse Wuppertal und msgGillardon weiterhin im Austausch über das Thema der integrierten Bankplanung als Ausbau der jetzigen Umsetzung, eine Softwarelösung ist derzeit in der Entwicklung.

Autoren



Tanja Gerling

Partner Planung und Reporting,
Business Consulting

- > +49 (0) 175 / 5861792
- > tanja.gerling@msg-gillardon.de



Sven Henke

Business Consulting

- > +49 (0) 172 / 7311966
- > sven.henke@msg-gillardon.de