

Praxisbericht

Einführung von bankplanung.punkt bei der Sparkasse Mittelholstein AG

von Sven Henke



Vielschichtige Wirkungszusammenhänge und die Aggregation heterogener Datenquellen macht den jährlichen Gesamtbankplanungsprozess für Institute zu einer Herausforderung. Strategische, betriebswirtschaftliche und aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen sind im Rahmen der Gesamtbankplanung zwingend einzuhalten. Mit einem die Komplexität reduzierenden Planungsprozess soll das transparente Zusammenspiel von Gesamtbank, Geschäftsfeld, Vertrieb und Kennzahlen erreicht werden. Die Sparkasse Mittelholstein AG hat sich in diesem Zusammenhang für die Lösung bankplanung.punkt und ein gemeinsames Umsetzungsprojekt entschieden.

Die Herausforderung an einen integrierten Gesamtbankplanungsprozess

Bereits in vorherigen NEWS-Artikeln¹ wurde die Gesamtbankplanung und das Softwarewerkzeug bankplanung.punkt aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Hierbei standen die konsistente Methodik und eine einheitliche Grundlage für strategische und operative Entscheidungen im Vordergrund.

Das Ziel der Sparkasse Mittelholstein AG war es, mit bankplanung.punkt die kennzahlenorientierte Gesamtbankplanung stärker in den Fokus zu setzen. Darüber hinaus sollten die Prozessschritte effizienter gestaltet und weitere Transparenz über Ergebnistreiber erzielt werden.

Die Gesamtbankplanung mit bankplanung.punkt

Um einem integrierten Prozess in der Praxis gerecht zu werden, muss die im Standard abgebildete Planung um institutsindividuelle Daten und Prozesse erweitert werden. Durch die unterschiedlichen Datenquellen und Systeme können Wechselwirkungen und Wirkungsketten jedoch nur bedingt offengelegt beziehungsweise geplant werden. An dieser Stelle setzt bankplanung.punkt an. Das Softwarewerkzeug zentriert

sämtliche Daten in einer Anwendung, der Dateninput für bankplanung.punkt erfolgt hierbei über die Schnittstellen der Standardsoftware und den institutsindividuellen Datenquellen (zum Beispiel Excel- und Accessdateien). Die Basis stellt die dadurch entstehende granulare Datengrundlage dar. Durch das Konzept werden die vier Planungsbereiche (siehe Abbildung 1) so miteinander verzahnt, dass Methodenbrüche vermieden werden und eine durchgehende Datenkonsistenz gewahrt wird.

Für das Kunden- und das Eigengeschäft wurden im Projekt Datenexporte der Module GuV-PLANER, CASHVER, SDIS+ und msgGillardon Portal verarbeitet. Für die Planung der RWA (Risk Weighted Assets) und der LCR (Liquidity Coverage Ratio) wurden Daten der Finanz Informatik (FI) aufbereitet. Die Planung der Provisionen, der Kosten, des Kapitals und der sonstigen Positionen erfolgte mithilfe der Daten, die durch das Institut individuell zur Verfügung gestellt wurden. Die Granularität der Inputdaten wird dabei nicht vorgegeben, sondern durch das Institut definiert.

¹ Vgl. NEWS 02/2016, Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen; NEWS 03/2016, Steuerungscockpit. Strategische Planung optimal begleiten; NEWS 01/2017, Geschäftsfeldplanung. Ein zentraler Bestandteil der Gesamthauplanung

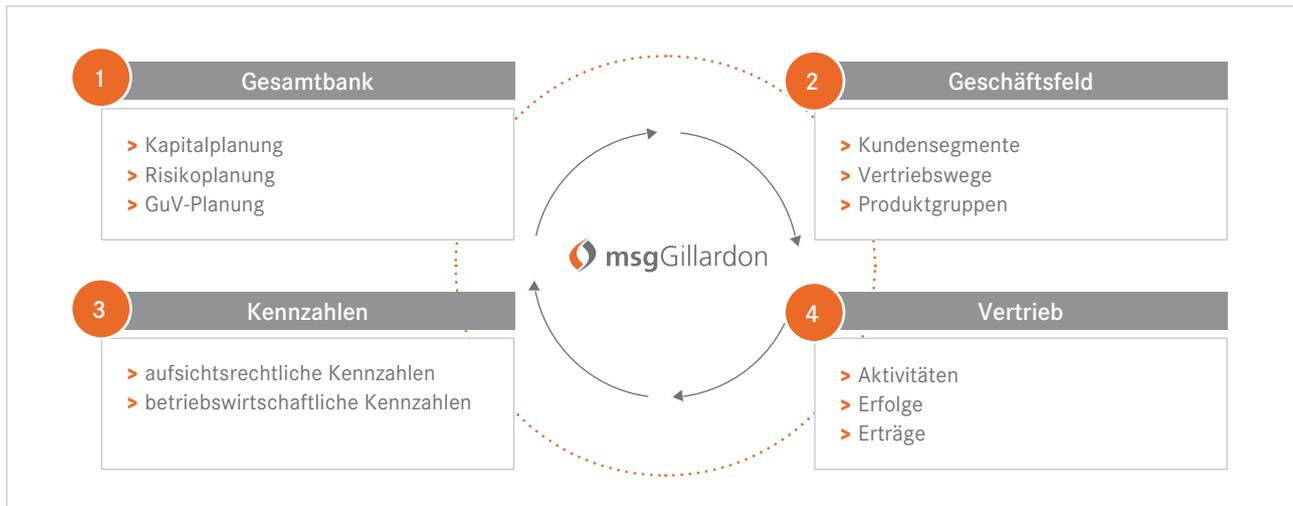


Abbildung 1: Das Zusammenspiel der Planungsbereiche

Die Struktur des Konzeptes gewährleistet, dass Planungen und Änderungen automatisch in die jeweils anderen drei Bereiche übernommen und umgerechnet werden, wie folgende Beispiele zeigen:

- > Änderungen der Vertriebssteuerung haben sofortige Auswirkungen auf die KPIs der Gesamtbank.
- > Anpassungen der Geschäftsstrategie und den daraus operationalisierten Zielen wirken sich sofort auf den Zielerreichungsgrad der Geschäftsfelder im Rahmen der Planung aus.

Ferner ermöglicht bankplanung.punkt individuelle Plan- und Auswertungsebenen. Beispielsweise kann ein Baufinanzierungsprodukt auf Ebene des Geschäftsfelds Privatkunden geplant und die Auswirkungen auf die RWA, Zinsrisikoeffizienten oder anderweitige Kennzahlen der integrierten Vertriebs- und Gesamtbanksteuerung separat analysiert werden. Die finale Gesamtbankplanung kann anschließend in das msgGillardon Portal importiert sowie individuell weiterverarbeitet werden.

Aufbau des Projektes

Im ersten Schritt wurde der bestehende Planungsprozess der Sparkasse Mittelholstein AG im Detail analysiert. Die Analyse konzentrierte sich hierbei nicht nur auf einzelne Planungsbereiche



Sparkasse Mittelholstein AG

Die Sparkasse Mittelholstein mit Sitz in Rendsburg (Schleswig-Holstein) betreibt als Retail-Institut alle banküblichen Geschäfte, die im Sparkassengesetz für das Land Schleswig-Holstein und in der Satzung der Sparkasse vorgesehen sind. Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Einlagen-, Kredit- und Dienstleistungsgeschäft mit Privatpersonen, mittelständischen Firmenkunden und Kommunen. In räumlicher Hinsicht erstrecken sich die Aktivitäten der Sparkasse Mittelholstein überwiegend auf den Wirtschaftsraum Rendsburg, die Stadt Büdelsdorf sowie die Regionen Nortorf-Felde und Hanerau-Hademarschen. Das Zweigstellennetz besteht aus neun personenbesetzten und acht Selbstbedienungsfilialen. Aktuell ist eine Fusion mit der Sparkasse Hennstedt-Wesselburen in Vorbereitung. Die Vereinigung soll im Sommer 2017 erfolgen.

Kennzahlen (Stand Geschäftsjahr 2016)

- > Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 311
- > Kunden: ca. 70.000 – davon 3.000 Firmen- und Geschäftskunden
- > Bilanzsumme: 1,991 Mrd. Euro (Rang 185)
- > Einlagenvolumen: 1,131 Mrd. Euro

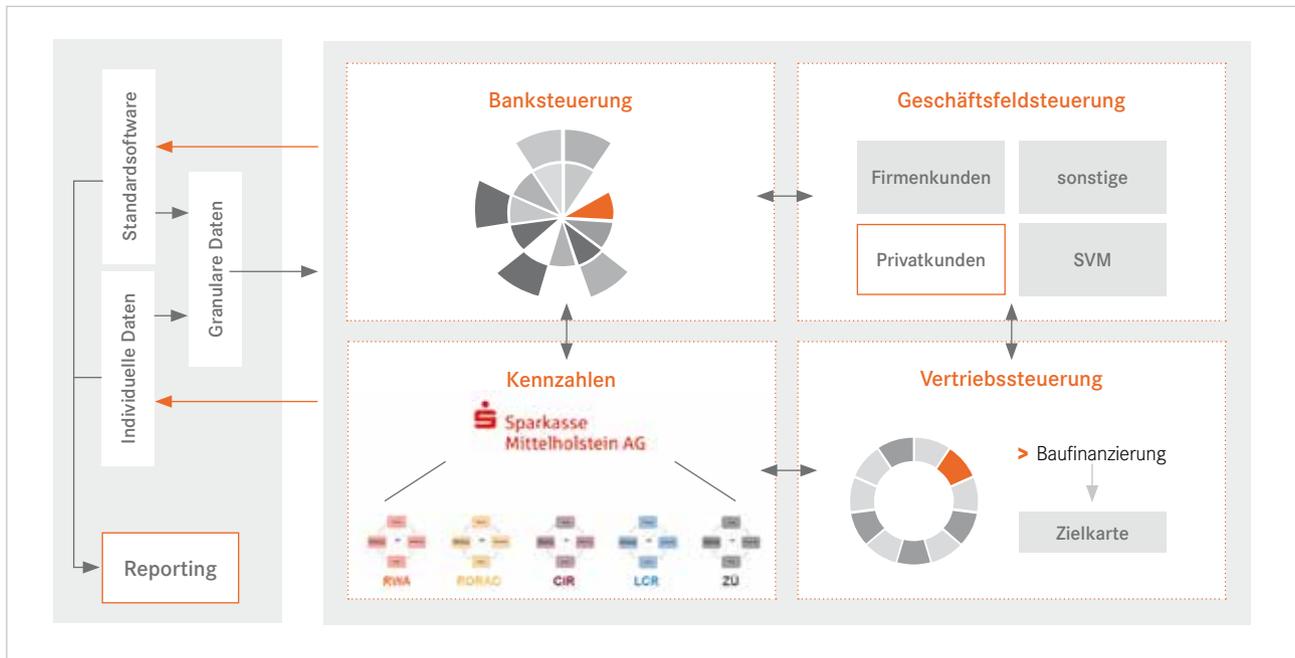


Abbildung 2: Struktureller Aufbau des Konzeptes bankplanung.punkt

des bisherigen Prozesses. Von der Operationalisierung der Geschäftsstrategie bis hin zur Ableitung und Steuerung von Vertriebszielen wurde der gesamte Planungsprozess durch die Projektgruppe aufgearbeitet.

Um ein ganzheitliches Bild des Planungsprozesses zu erlangen, wurde besonderen Wert darauf gelegt, dass die am Planungsprozess beteiligten Mitarbeiter grundsätzlich an den Projektsitzungen teilnahmen. Dies führte zu gegenseitigem Verständnis und Transparenz sowie zu neuen abteilungsübergreifenden Ansätzen und Prozessen, was sich wiederum positiv auf den Projektverlauf auswirkte.

Im Rahmen der Bestandsanalyse wurde gemeinsam herausgearbeitet, welche Prozessschritte bestehen bleiben können und welche angepasst werden sollten (AP1). Erst anschließend wurde in Abstimmung mit dem Kunden ein individueller Projektplan erstellt.

Nach der Bestandsanalyse und der anschließenden Zielformulierung erfolgte die Umsetzung. Bei der Umsetzung des Konzeptes wurde zwischen fachlichen, prozessualen und technischen Kompo-

nenten unterschieden. Zuerst wurden die fachlichen Fragestellungen erörtert (AP2). Ein zentraler Punkt war hierbei die Festlegung einer gemeinsamen Planungsebene von Gesamtbanksteuerung und Vertriebscontrolling im Kundengeschäft und eine noch engere Verzahnung zwischen Kapitalplanung, Erfolgsspannenrechnung und den aufsichtsrechtlichen Kennzahlen. Anschließend wurden die einzelnen Planprozesse definiert (AP3) und Parametrisierungen in bankplanung.punkt sowie bei Bedarf in der Standardsoftware vorgenommen (AP4). Im letzten Arbeitspaket wurden die Planergebnisse analysiert (AP5). Hier wurden unter anderem die alten Ergebnisgrößen mit den Ergebnissen des neuen Prozesses verglichen und die Wirkungszusammenhänge der KPIs plausibilisiert.

bankplanung.punkt als optimierende Ergänzung zum bestehenden Planungsprozess

Da die Grundstruktur des vorhandenen Planungsprozesses über mehrere Jahre entwickelt wurde und daher etabliert war, musste keine neue Konzeption erstellt werden. Die Projektgruppe verfolgte das Ziel, nur dann Anpassungen beziehungsweise

fachlich	prozessual	technisch
<ul style="list-style-type: none"> > Eckwerte > KPIs > Planungsebene > Aggregationsebenen > Laufzeiten (NG) > Margen (NG) > Mischungsverhältnisse > Reporting (intern/extern) > Kostenstruktur > Provisionsstruktur > Kapitalstruktur > RWA > LCR ... 	<ul style="list-style-type: none"> > regulatorisches Kapital > ökonomisches Kapital > Kundengeschäft > Eigengeschäft > Provisionsgeschäft > Kostenplanung > sonstige interne Plangrößen 	<ul style="list-style-type: none"> > bankplanung.punkt > CASHVER > GuV-PLANER > msgGillardon Portal > sDIS+ > KORE > SDWH ...

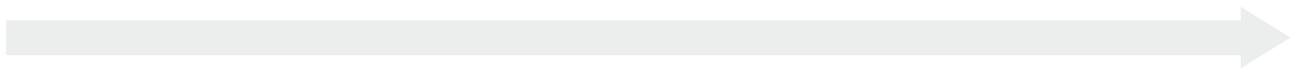


Abbildung 3: Komponenten des Planungsprozesses

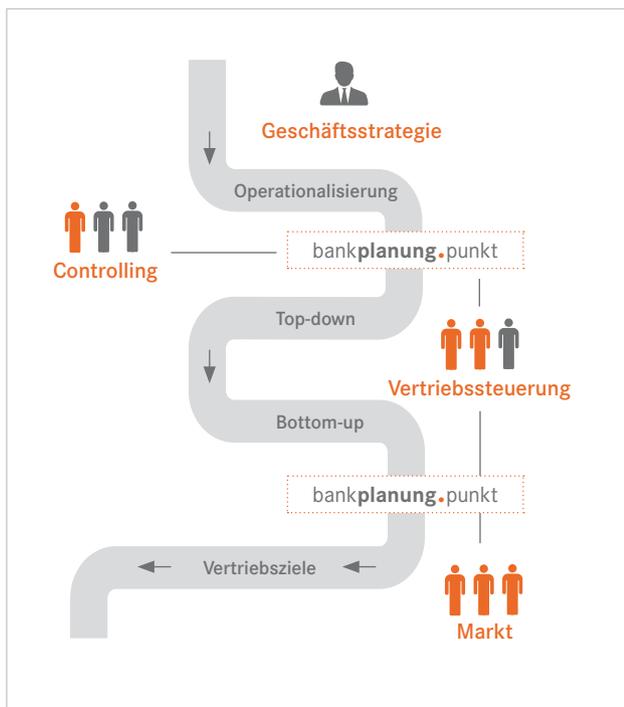


Abbildung 4: bankplanung.punkt als Abstimmungsplattform

Erweiterungen vorzunehmen, wenn hierdurch Prozesse effizienter wurden oder an Qualität gewannen.

Im Projekt wurde bankplanung.punkt unter anderem als Abstimmungsplattform zwischen den Bereichen Controlling, Vertriebssteuerung und Markt in den Planungsprozess integriert. Durch die flexiblen Hierarchien kann jeder Bereich seine individuelle Sichtweise auf die Gesamtbank einnehmen und die entsprechenden Planungen und Analysen vornehmen.

Strategische und operative Kennzahlen

Die auf Basis der verschiedenen Unternehmensstrategien ausgearbeiteten KPIs wurden in Themenblöcke eingeteilt und über den Kennzahlenkonfigurator in bankplanung.punkt integriert. Der Kennzahlenkonfigurator ist ein Instrument für die Parametrisierung von individuellen und standardisierten KPIs innerhalb von bankplanung.punkt. Er greift auf die Ist- und Neugeschäftsdaten des internen Datenspeichers von bankplanung.punkt zu. Die Struktur der Themenblöcke orientiert sich an dem von

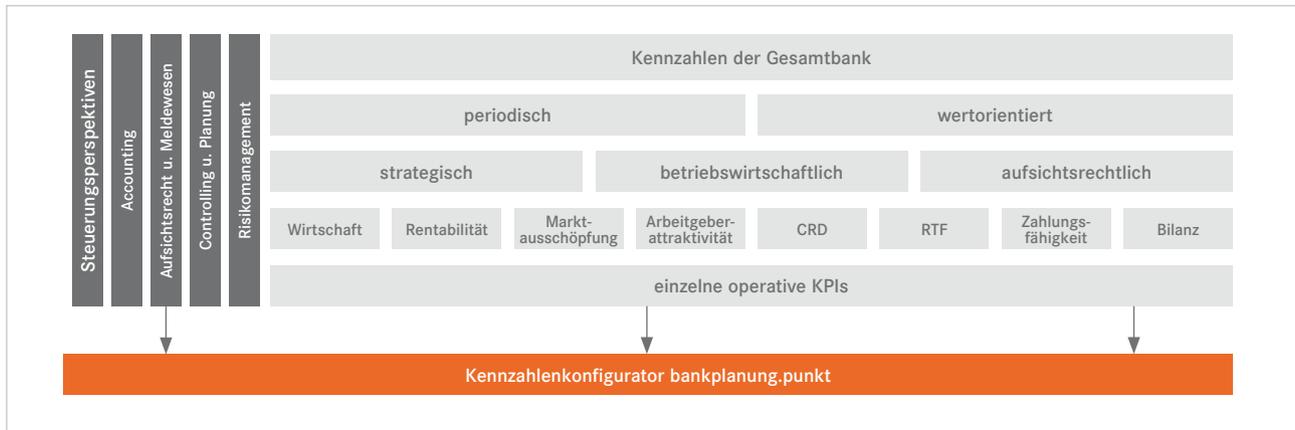


Abbildung 5: Gruppierungen und Steuerungsperspektiven der KPI

der Sparkasse Mittelholstein AG eingesetzten Reporting. Neben den Themenblöcken können die KPIs aus unterschiedlichen Steuerungsperspektiven betrachtet werden. Beispiel:

Accounting

- > IFRS/HGB, Jahresabschluss, Wertberichtigungen

Aufsichtsrecht und Meldewesen

- > MaRisk, SREP, LCR/NFSR/ALMM

Controlling und Planung

- > Ertragscontrolling, Kostenrechnung, Vor- und Nachkalkulation

Risikomanagement

- > Gesamtrisiko, Risikotragfähigkeit, Ertragsrisiko

Fazit

Eine Gesamtbankplanung ist mehrdimensional und besitzt zahlreiche Wirkungsketten. Aufsichtsrechtliche und betriebswirtschaftliche Kennzahlen müssen in einem mehrperiodischen Planungsprozess miteinander verzahnt und gesteuert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass trotz des aktuellen Niedrigzinsniveaus dauerhaft ein nachhaltiges Geschäftsmodell vorgehalten werden muss.

Mithilfe von bankplanung.punkt und der Neuausrichtung des bisherigen Planungsprozesses kann die Sparkasse Mittelholstein AG die kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen unterschiedlicher Planungen auf strategische, betriebswirtschaftliche und aufsichtsrechtliche Kennzahlen in einem einheitlichen und konsistenten Prozess analysieren. Neben der Jahres- und Mittelfristplanung wird bankplanung.punkt zukünftig auch für den unterjährigen Soll-Ist-Abgleich eingesetzt.

Ansprechpartner



Sven Henke

Business Consulting

- > sven.henke@msg-gillardon.de