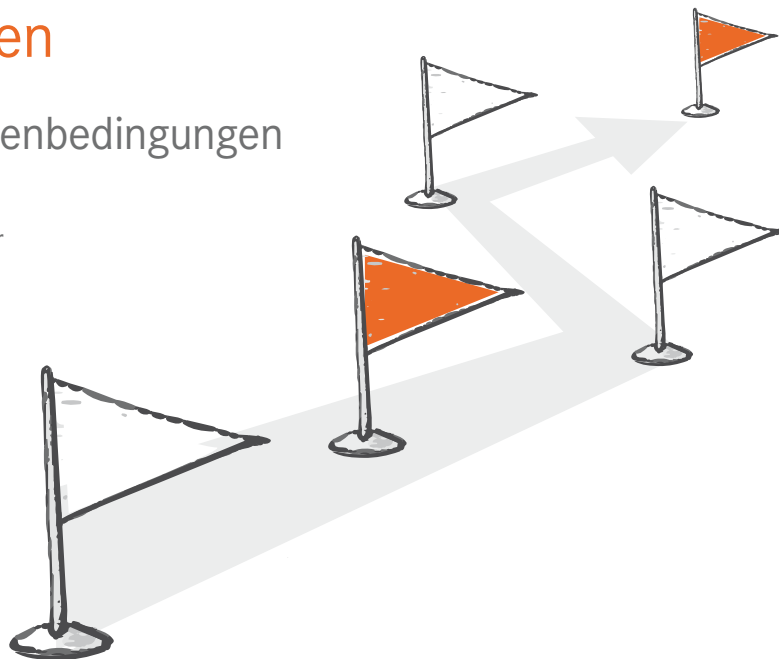


# Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen

## Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen

von Alexander Kregiel und Dr. Konrad Wimmer



Die Rahmenbedingungen stehen fest: Für das aktuelle Jahr hat die Bankenaufsicht die folgenden vier Schwerpunkte gesetzt:<sup>1</sup>

- > Geschäftsmodelle und Ertragstreiber,
- > Kreditrisiko,
- > Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung,
- > Risikomanagement und Datenqualität.

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der SREP-Geschäftsmodellanalyse zu.<sup>2</sup> Zwar wurde diese Thematik in der deutschen Bankenaufsicht bereits analysiert und beurteilt, aber künftig wird ihr – da nun explizit die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells (Planungshorizont 12 Monate) und dessen Nachhaltigkeit (Planungshorizont 36 Monate) von der Aufsicht bewertet werden – ein sehr viel stärkeres Gewicht zukommen.

Für die Beurteilung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells werden hierbei unterschiedliche Kennziffern (zum Beispiel return-equity, cost-of-equity, RORAC), die Fundingstruktur und der Risikoappetit herangezogen.

Die Nachhaltigkeit muss mit Blick auf das Erzielen ausreichender Erträge in den (mindestens) nächsten drei Jahren geprüft werden,

wobei entsprechende strategische Pläne und Planungsrechnungen vorzulegen sind. Außerdem wird der Risikogehalt der Strategie untersucht (EBA GL Ziffer 76 f.).

Die Aufsicht prüft künftig das aktuelle Geschäftsmodell sowohl quantitativ (zum Beispiel Ertragsquellen, Ertragskonzentrationen) als auch qualitativ (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke). Damit sollen Anfälligkeiten des Geschäftsmodells aufgedeckt werden. Ausschlaggebend sind die Analyse der zukunftsgerichteten Strategie samt strategischer Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen (EBA GL Ziffer 77). Das heißt für Institute, dass sie dringend ihre Planungskompetenz verbessern müssen, zumal die Aufsicht explizit die Stabilität der künftigen Erträge würdigen wird.<sup>3</sup>

1 Deutsche Bundesbank: Die Aufsicht über die weniger bedeutenden Institute im einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus, Monatsbericht Januar 2016, S 63.

2 Vgl. Blady/Jasic: SREP-Geschäftsmodellanalyse – ein völlig neues Thema, NEWS 03/2015; Wimmer: SREP-Guidelines der EBA: Grundlage für das deutsche Aufsichtsrecht, NEWS 02/2015.

3 EBA GL S.38: „The institution generates strong and stable returns with an acceptable risk appetite and funding structure.“

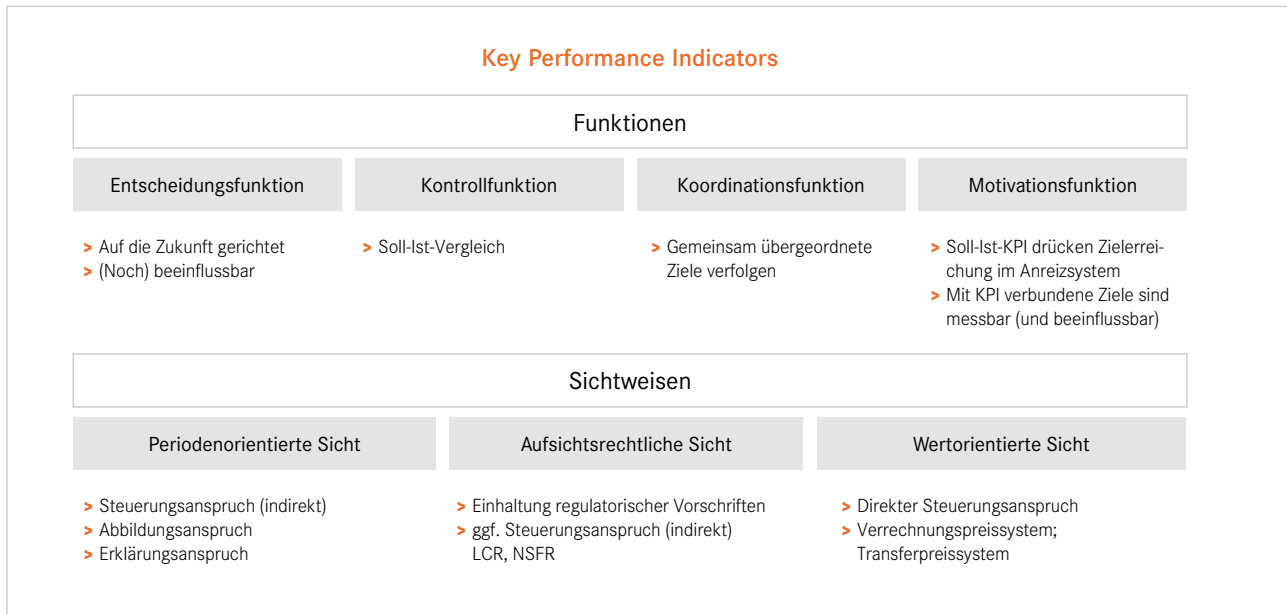


Abbildung 1: Funktionen und Sichtweisen von KPI

## Ökonomische Notwendigkeiten

Auch in ökonomischer Hinsicht ist das Thema Bankplanung beziehungsweise die damit geforderte Planungskompetenz von herausragender Bedeutung:

Für die in den MaRisk geforderte Kapitalplanung wird nicht nur die RWA-Planung (risk weighted assets), sondern auch die Gewinnthesaurierung beziehungsweise die Eigenkapitalbeschaffung von außen benötigt. Die geplante Gewinnthesaurierung wiederum ist stark abhängig von der Geschäftsfeldplanung und der damit einhergehenden Vertriebsplanung. Dabei stellen die aufsichtsrechtlichen Anforderungen eine strikte Nebenbedingung für die ökonomische Planung dar. Beispiel LCR: Für einen Planungshorizont von einem Jahr ist es notwendig, eine LCR-Vorschaurechnung aufzubauen.<sup>4</sup> Schließlich müssen die internen Steuerungsergebnisse, zumal wenn sie wertorientiert vorliegen, plausibel ins GuV-Ergebnis überführt werden (Erfolgsspaltung).

<sup>4</sup> European Banking Authority: Leitlinien der EBA für harmonisierte Definitionen und Vorlagen für Finanzierungspläne von Kreditinstituten nach ESRB/2012/2, Empfehlung Absatz 4, Juni 2014.

## KPI-Planung

Key Performance Indicators (KPI - Leistungskennzahlen) sind Kennzahlen, mit denen der Erfüllungsgrad wichtiger strategischer und operativer Zielsetzungen gemessen werden kann.

Dabei unterscheidet man zwischen absoluten und relativen Kennzahlen. Absolute Kennzahlen betreffen in erster Linie Erfolgsgrößen (wie Deckungsbeitrag, Margenbarwert, Betriebsergebnis) oder Kostengrößen (wie Personalkosten, Sachkosten). Relative Kennzahlen bilden die Relation (mindestens) zweier betriebswirtschaftlicher Werte ab (zum Beispiel Eigenkapitalrentabilität, Marge %, ROI, EVA %, Cost-Income-Ratio, RORAC).

## Bankplanung praktisch umsetzen

In der Bankpraxis besteht das Ziel der KPI-Planung darin, eine ganzheitliche, kennzahlenorientierte, integrierte Vertriebs- und Gesamtbankplanung einzurichten und umzusetzen. Dies bedingt die Unterstützung bei der Umsetzung der Anforderungen an einen ganzheitlichen Planungsprozess und insbesondere die Vernetzung von Vertriebs-/Geschäftsfeld- und Gesamtbankplanung (vgl. Abbildung 2) hin zu einer einheitlichen Bankplanung.

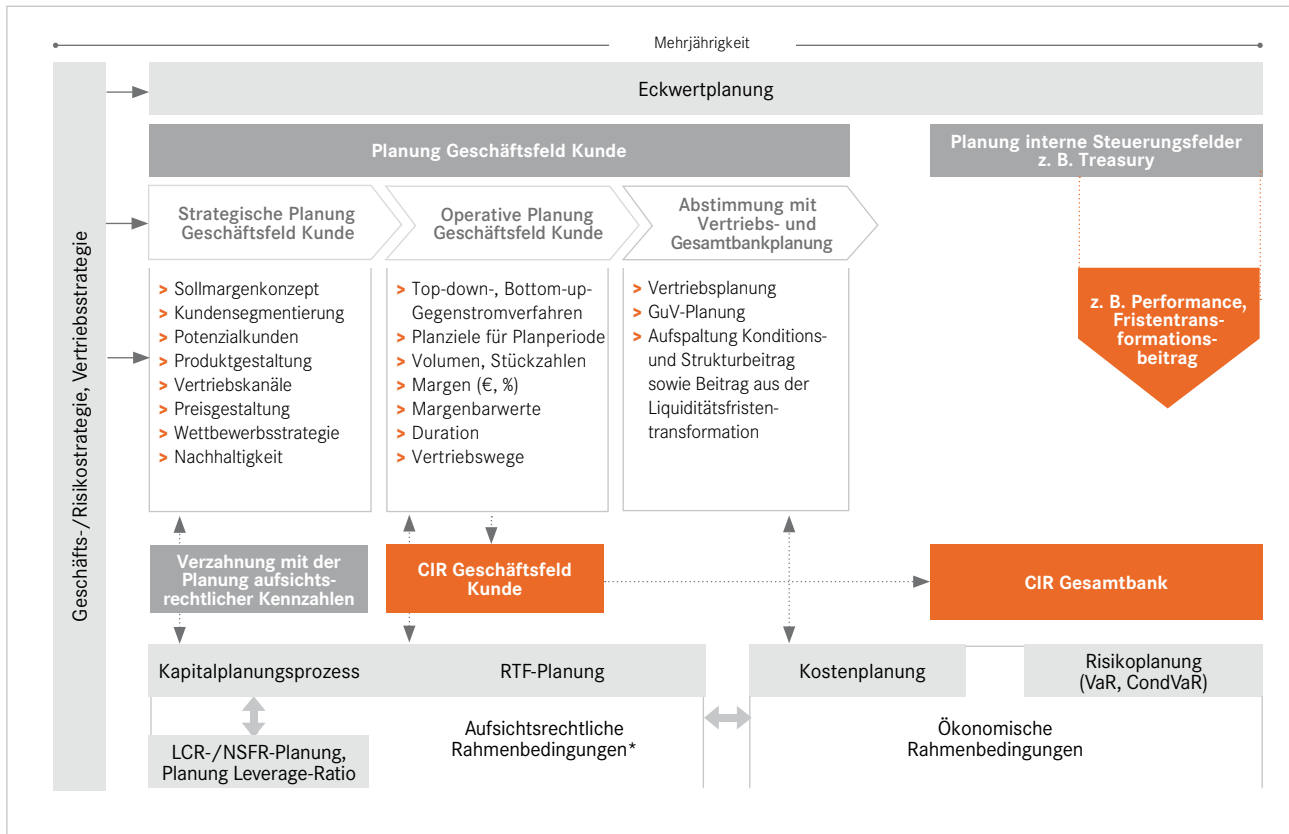


Abbildung 2: Anforderungen an einen ganzheitlichen Planungsprozess

KPI-Planung im Rahmen der Bankplanung bedeutet damit die kennzahlenorientierte Unterstützung bei der Gewinnung notwendiger Plangrößen.

Die skizzierte Bankplanung muss zahlreiche Herausforderungen meistern, wie einige Beispiele zeigen:

- > Die Ermittlung der Planmargen und Planvolumina ist mit Unsicherheiten behaftet; so können prozentuale Margen der Vergangenheit nicht ohne Weiteres in die Planung übernommen werden (vgl. systembedingte Margenverengung auf der Passivseite durch die Niedrigzinspolitik der EZB).
- > Es müssen, wie in Abbildung 2 dargestellt, verschiedene Planungsebenen (beispielsweise Kundengeschäftsfeld) berücksichtigt werden.

- > Die Planung muss aus Sicht der Steuerung und des Vertriebs erfolgen, das heißt simultane Planung der Ertrags- und der Risikokomponenten.
- > Auflösung der aktuell in den Instituten meist noch fehlenden Vernetzung zu anderen Systemen (beispielsweise Risikotragfähigkeit, Zinsschock).
- > Aufbau einer effizienten Planung, die auch Ad-hoc-Analysen und schnelle Simulationsrechnungen ermöglicht (Vermeidung der bislang meist aufwendigen und langwierigen Berechnungszeiten) sowie eine enge Anbindung an den Entscheidungsprozess.
- > Die Planungslösung muss flexibel sein, um auf die Entwicklungen und Anforderungen der Aufsicht zeitnah reagieren zu können.
- > Die Bankplanung muss in die Geschäfts-/Risiko- und Vertriebsstrategie integriert werden.

Demzufolge verfolgt die msgGillardon-Lösung zur Bankplanung vier wesentliche Ziele, die es umzusetzen gilt:

- > Unterstützung bei der Umsetzung der Anforderungen an einen ganzheitlichen Planungsprozess (Mehrjährigkeit; Integration der Eckwertplanung und der Geschäftsfeldplanung; Durchgängigkeit und Dokumentationssicherheit; Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen),
- > Vernetzung von Vertriebs- und Gesamtbankplanung,
- > kennzahlenorientierte Unterstützung bei der Findung notwendiger Plangrößen,
- > Unterstützung bei Ad-hoc-Simulationen im Rahmen der Zielgrößendefinition.

Die Planungsergebnisse stellen sich dementsprechend wie beispielhaft in Abbildung 3 gezeigt dar.

Das Bankplanungstool integriert die wesentlichen Arbeitsschritte wie Eckwertplanung, Planparameter, Top-Down-/Bottom-Up-Planung, Ableitung von Vertriebszielen und Reporting zentral in einer Lösung. Innovative Mehrwerte bieten dabei die Funktionen der Ad-hoc-Auswertung inklusive Schieberegler (vgl. Abbildung 4) sowie das Steuerungscockpit, das übersichtlich die zentralen Größen und deren Abhängigkeiten vom Geschäftsfeld bis zum Eckwert aufzeigt.

Um die Vernetzung praktikabel umzusetzen und Abhängigkeiten aufzuzeigen, basiert die Planungslösung auf einem Werttreiberbaum, der die logische Verknüpfung zwischen den zentralen KPIs beinhaltet (vgl. Abbildung 5).

Der integrierte Werttreiberbaum dient in diesem Zusammenhang als hilfreiches Instrument, um Verständnis innerhalb der Ge-

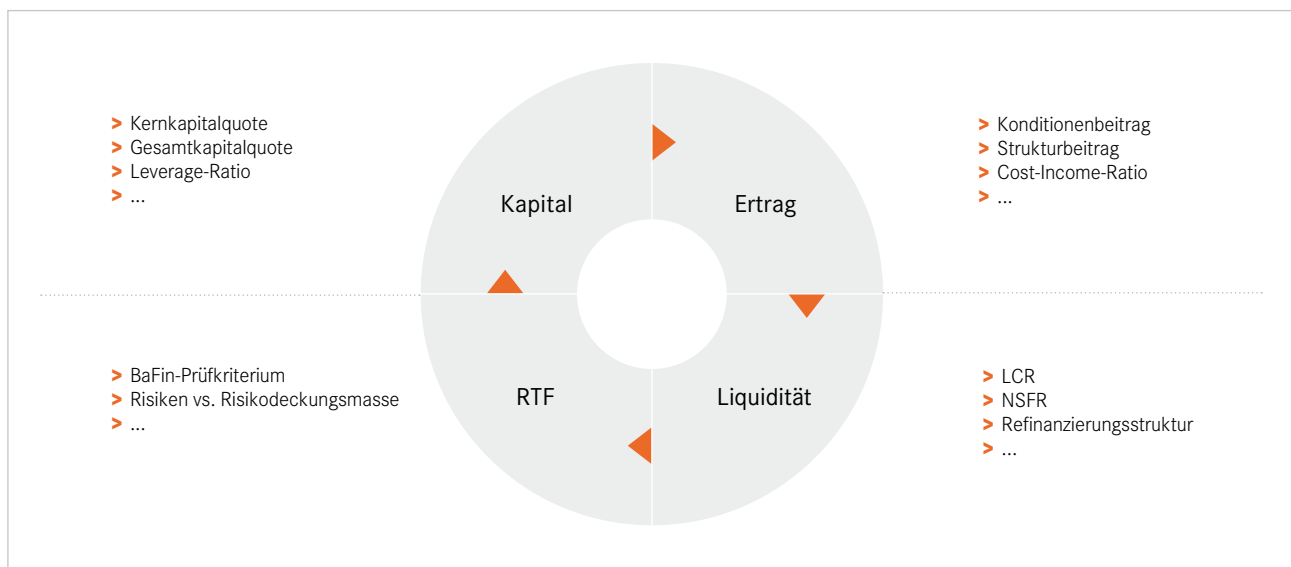


Abbildung 3: Ergebnisse einer kennzahlenorientierten, integrierten Vertriebs- und Gesamtbankplanung



Abbildung 4: Bankplanungsprozess

schäftsfelder bezüglich ihrer Wertbeitragspotenziale zu schaffen. So wird der Einfluss von Werttreibern auf Planungsgrößen und Kennzahlen transparent. Dies erzeugt eine hohe Identität und Validität der Planung und bildet die Voraussetzung für eine schnelle Bereitstellung von nachvollziehbaren Szenarien.

Unterstützt wird der Werttreiberbaum durch die Systematik des Schiebereglers. Dieser ermöglicht Ad-hoc-Auswertungen durch intuitive Bedienung und ohne spezielle Einweisung ins Tool. Insbesondere richtet sich dies an die Ebene der Vorstände, Bereichs- oder Abteilungsleiter mit dem Ziel, den Prozess der Entscheidung (wie Neuorganisation der Geschäftsfelder, Umstrukturierungen etc.) zu beschleunigen und zu bestärken. Alternativ können hierüber auch erste Szenario-Analysen (zum Beispiel Risikofall) abgebildet werden.

### Geschäftsfeldrechnung – Brücke zur Bankplanung

Als ein wesentlicher Bestandteil der Planung ist die Geschäftsfeldplanung hervorzuheben. Sie bildet das Bindeglied zwischen der Gesamtbankplanung und der operativen Vertriebssteuerung. Nur durch einen durchgehenden Planungsprozess können die Ziele der Mehrjahresplanung auf die operativen Vorgaben für die Markteinheiten heruntergebrochen werden. Die Kundengeschäfts-

felder müssen insoweit bestimmte Planergebnisse erwirtschaften, wobei im Rahmen des Sollmargenkonzepts auf die Durchsetzbarkeit der Sollmargen im Vertrieb geachtet werden muss.

Operative Plangrößen im Kundengeschäft sind typischerweise Stückzahlen, Volumen, Aktivitäten, Margen (€, %), Margenbarwerte und die Duration. Diese werden in der Regel durch die Vertriebsverantwortlichen im Rahmen der Vertriebsplanung erarbeitet. Dabei empfiehlt es sich, mit sogenannten Mustergeschäften<sup>5</sup> zu planen. Hierbei werden für die zentralen Produktarten (zum Beispiel „Baufinanzierung privat“, „Konsumentenkredit“) bezogen auf die jeweiligen Kundensegmente durchschnittliche Plangeschäfte kalkuliert. Diese werden anschließend über entsprechende Volumenannahmen auf die Planungsobjekte (Kundengeschäftsfelder, Vertriebs-einheiten) übertragen. Ziel ist es, wert- und periodenorientierte Planungsergebnisse (zum Beispiel Deckungsbeitrag) zu ermitteln.

In einem interaktiven Verfahren werden schließlich die globalen Vorgaben der Geschäftsfelder auf die Vertriebs-einheiten herunter-

5 Vgl. Wimmer et al., Bestandteile der wertorientierten Vertriebssteuerung, in: Wimmer, K.: Wertorientierte Vertriebssteuerung, Heidelberg 2010, S. 96 f.

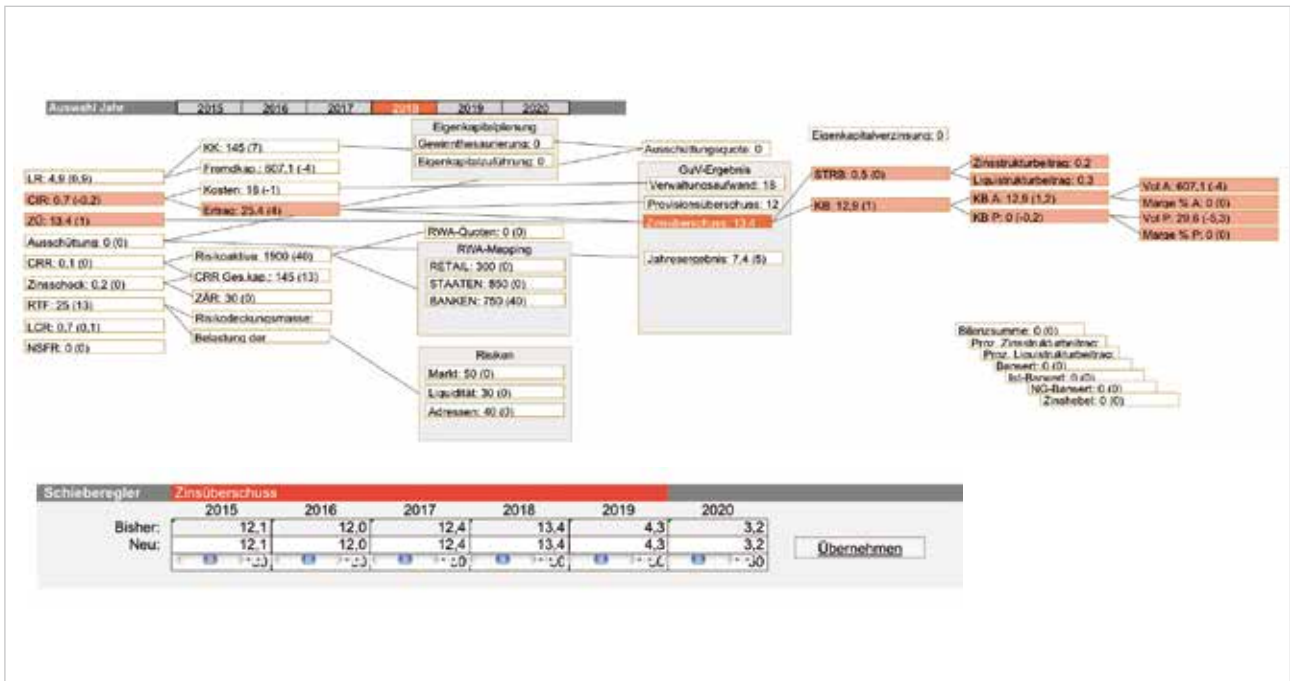


Abbildung 5: Werttreiberbaum

gebrochen und mit der Vertriebsicht verprobt. Anschließend können konkrete Beraterziele (wie Volumina, Stückzahlen, Aktivitäten) abgeleitet werden.

### Nutzen einer integrativen Bankplanung

Mit der vorgestellten Bankplanung sind mehrere Vorteile verbunden, die sich wie folgt zusammenfassen lassen: Zum einen gelingt die Integration von betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Kennzahlen. Der Werttreiberbaum basiert auf der zentralen Eckwertplanung und führt diese mit der Geschäftsfeldplanung, der Vertriebs- und der Gesamtbankplanung zusammen. Außerdem ermöglicht die Lösung erweiterte Planungsrechnungen im Controlling durch flexibel definierbare Hierarchieebenen und sofortigen Planergebnis ausweis. Damit verbunden entfallen künftig die sehr aufwendigen Zwischensimulationen. Die oben skizzierte „Schiebereglermethodik“ ermöglicht durch eine intuitive Bedienung Ad-hoc-Auswertungen.

Insgesamt bietet die Lösung zur Bankplanung damit die Grundlage für strategische und operative Entscheidungen, trägt umfassend den ökonomischen und kommenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen Rechnung und unterstützt sie überdies bei der zukünftigen Ausgestaltung ihres Planungsprozesses.

#### Autoren



#### Alexander Kregiel

Lead Business Consultant,  
Business Consulting

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



#### Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner,  
Business Consulting

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1539
- > konrad.wimmer@msg-gillardon.de