

Kundengeschäft

Qualitativ hochwertiges Planen mit klaren Prozessen

von Hans-Martin Lusch, Jens Biehsmann

Die Ergebnisse aus dem Kundengeschäft sind in den letzten Jahren zwar leicht rückläufig, im Vergleich zu den Beiträgen aus der Fristentransformation aber stabil. Diese Beitragskomponenten spielen somit eine immer wichtigere Rolle und müssen dezidiert geplant werden.



Für die Geschäftsfeldplanung spielen die Erträge aus dem Kundengeschäft eine wichtige Rolle. (Marco2811/fotolia)

Die Aufsicht hat bereits diverse konkrete Anforderungen an eine Planung formuliert. So wird in den MaRisk AT 4.2 eine konsistente Geschäfts- und Risikostrategie gefordert, welche die wesentlichen Geschäftsaktivitäten zu berücksichtigen hat. Dazu zählt für die meisten Institute vor allem das Kundengeschäft. Weitere Anforderungen ergeben sich aus der Eigenmittelverordnung (CRR), die die Eigenkapital- und Liquiditätsplanung des Instituts behandelt. Das Kundengeschäft ist davon mittelbar betroffen: Es erwirtschaftet die wesentlichen Beiträge des Instituts und stützt damit den notwendigen Kapitalaufbau. Zudem zählen die Kundeneinlagen zu den Hauptrefinanzierungsquellen bei Sparkassen.

Neben der Risikosteuerung ist auch die Ertragssteuerung aus dem Kundengeschäft Bestandteil der Gesamtbanksteuerung. Die Planung des Kundengeschäfts und seiner Geschäftsfelder (typischerweise Privat- und Firmenkundengeschäft sowie öffentliche Haushalte) erfordert eine enge inhaltliche und prozessuale Verzahnung sowie Abstimmung mit den weiteren Planungen der Sparkasse. Daraus folgt, dass es einen Planungsprozess geben muss, der alle wesentlichen Sachverhalte und Anforderungen adäquat berücksichtigt sowie die am Planungsprozess beteiligten Organisationseinheiten entsprechend ihrer Rollen und Funktionen einbindet.

Eine prozessuale Unterstützung der Geschäftsfeldplanung mit standardisierten DV-Instrumenten ist wünschenswert, jedoch bei den meisten Instituten nicht gegeben. Die Institute bedienen sich häufig eigener DV-Tools auf Basis von Microsoft-Office-Komponenten, welche nicht immer die notwendigen Anforderungen an Datenqualität und -integrität erfüllen und häufig einen erhöhten Pflegeaufwand und damit zusätzliche Kosten verursachen.

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) hat im Projekt „Geschäftsfeldsteuerung – insb. Kundengeschäft“ ein Planungskonzept entwickelt, welches alle wichtigen Elemente der Geschäftsfeldplanung betrachtet und in einem integrierten Gesamtprozess abbildet. Eine besondere Herausforderung bei der Konzeption bestand darin, den unterschiedlichen Anforderungen der Sparkassen und dem Wunsch nach Individualität in der Planung gerecht zu werden. Der Planungsprozess wurde dahingehend „skalierbar“ konzipiert, dass neben notwendig durchzuführenden Planungsschritten weitere Prozessschritte integriert sind, die je nach Ausrichtung der Sparkasse optional durchlaufen werden können. Die Ergebnisse werden Grundlage für die Finanz Informatik sein, entsprechende DV-Lösungen zu entwickeln und den Instituten anbieten zu können.

Geschäftsfeldplanung hat klare Zielsetzungen

Mit der Geschäftsfeldplanung wird das Ziel verfolgt, die erwarteten Ergebnisbeiträge aus dem Kundengeschäft transparent darzustellen, eine effiziente Übersetzung der Gesamtbankziele in die Planungen der Kundengeschäftsfelder vorzunehmen sowie steuerungsrelevante Informationen für die weiteren vertrieblichen Maßnahmen bereitzustellen. Damit fungiert die Geschäftsfeldplanung als Schnittstelle zwischen der Gesamtbankplanung und der operativen vertrieblichen Steuerung.

Die Geschäftsfeldplanung hat weitestgehend die steuerungsrelevanten Größen und Geschäftsspezifika für das Kundengeschäft des Instituts zu berücksichtigen. Damit ist die Aufgabe verbunden, die strategischen Zielsetzungen – aus dem vorgelagerten Strategieprozess – für das Kundengeschäft zu konkretisieren bzw. zu operationalisieren. Dazu werden vor allem Volumen, Margen, Provisionen und Kostenkomponenten geplant, die in der periodischen und/oder wertorientierten Sicht abzubilden sind. Hinzu kommen Parameter für die Bestimmung von Plankennzahlen wie Laufzeiten, Tilgungen und Ausfallraten im erwarteten Neugeschäft.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Geschäftsfeldplanung mit der Ableitung von Plangrößen beschäftigt. Ziele sind dabei:

- > Planung der Ergebnisbeiträge des Kundengeschäfts und seiner Geschäftsfelder
- > Sicherstellen einer konsistenten Gesamtbankplanung
- > Versorgung der operativen Vertriebssteuerung mit relevanten Daten.

Im Sinne dieser Zielsetzung soll die Planung in einem Deckungsbeitragsschema umgesetzt werden, welches dann in die Gesamtbankplanung überzuleiten ist und den Beitrag des Kundengeschäfts am Gesamtergebnis aufzeigt. Der Planungshorizont der Geschäftsfeldplanung entspricht dabei der Gesamthausplanung und erstreckt sich in der Regel über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren, wobei die Granularität und Verbindlichkeit der Planungen für entferntere Planjahre abnimmt.

Akzeptanz und Qualität einer Geschäftsfeldplanung hängen nicht zuletzt davon ab, ob unterschiedliche Erwartungen an das Kundengeschäft seitens der Gesamtbanksteuerung und der betroffenen Vertriebseinheiten in Einklang gebracht werden können. Daher ist ein konsistenter und stabiler Prozess so bereitzustellen, dass alle Beteiligten ihre Expertise einbringen und auf einer gemeinsamen Datenbasis argumentieren können.

Das erfordert eine prozessuale Einbindung aller Beteiligten, eine klare Vergabe von Planungskompetenzen sowie eindeutig definierte Planungsobjekte (welche Produkte, welche DB-Komponenten werden geplant). Wenn die Erwartungen der Beteiligten nicht auf Anhieb zusammenpassen, muss der Planungsprozess Eskalationsmechanismen bereitstellen, um das gewünschte Planungsergebnis zu erreichen. Daher ist die prozessuale Unterstützung der Planung eine der wesentlichen Anforderungen an die DV-Instrumente.

Wechselwirkung mit anderen Planungen und Steuerungsfeldern

Die Geschäftsfeldplanung kann nicht losgelöst von weiteren Planungen der Sparkasse erfolgen. Berührungspunkte ergeben sich bei der Festlegung von Verrechnungspreisen zwischen den Vertriebseinheiten und den Steuerungs- sowie Produktionseinheiten. So werden Verrechnungspreise durch die Wahl von Kalkulationsverfahren festgelegt. Ein Beispiel:

- › Mit Anwendung der Marktzinsmethode bei Festzinsprodukten und der Verwendung von Gleitenden Durchschnitten bei variablen Produkten ergeben sich bei gegebener Zins- und Liquiditätskurve entsprechende Marktzinsen und Liquiditätskosten/-nutzen, welche die Ergebnisbeiträge eindeutig für die Kundengeschäftsfelder und die Steuerungseinheiten (Treasury) trennen.

Mit Fixierung von Standardstückkosten wird explizit ein Verrechnungspreis zwischen den Vertriebseinheiten und den Produktionseinheiten (Marktfolge) festgelegt. Ein Beispiel:

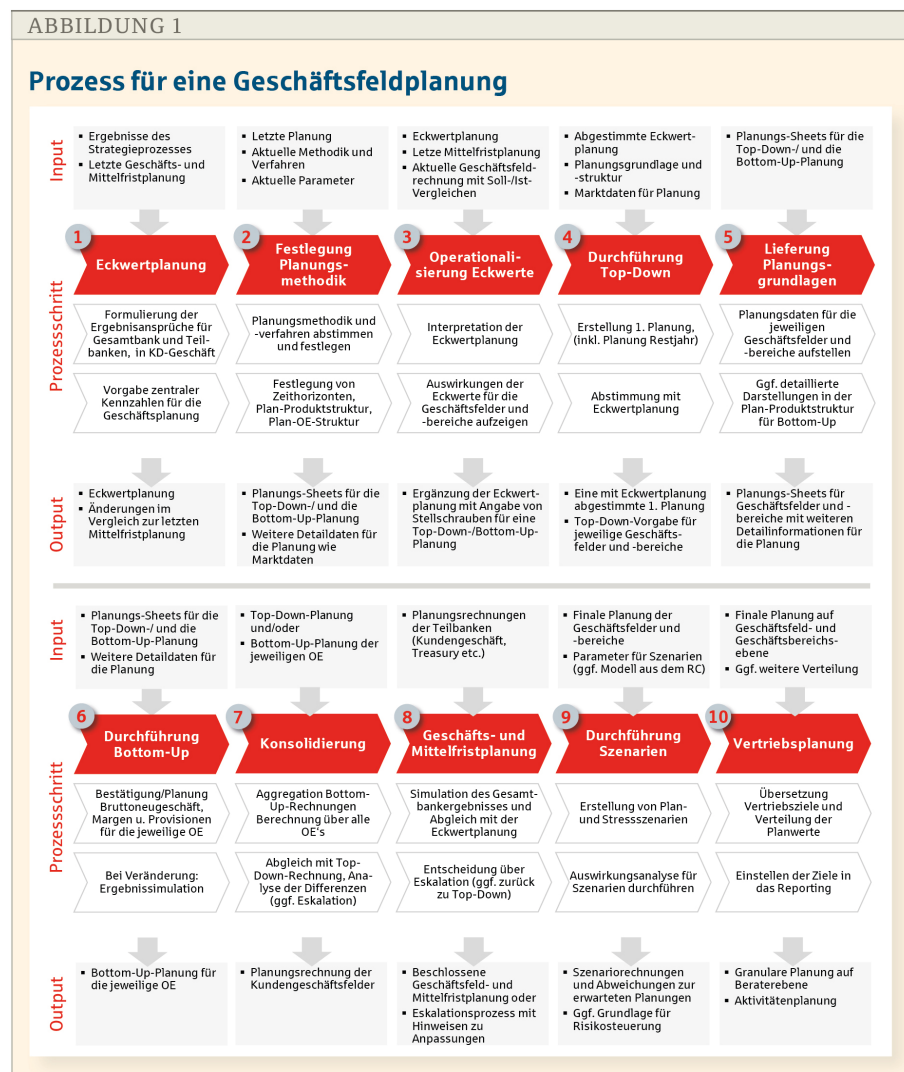
- › Klar definierte Leistungen der Marktfolgeeinheit werden den Vertriebseinheiten mit einem fixen Standardstückkostensatz in Rechnung gestellt. Die Höhe der zu verrechnenden Gesamtkosten zwischen der Vertriebseinheit und der Marktfolgeeinheit ergibt sich dann durch Menge x Standardstückkostensatz.

Zu beachten sind auch die Wechselwirkungen, die sich zwischen der Geschäftsfeldplanung und den anderen Steuerungsbereichen der Sparkasse ergeben. So sind die Ergebnisse der Geschäftsfeldplanung wichtige Einflussgrößen etwa bei der Aufstellung der Risikotragfähigkeit, der Kapitalplanung inklusive Vorschaurechnung aufsichtsrechtlicher Kennziffern und der Refinanzierungsplanung.

Grundsätzlich sind diese Fragestellungen nachgelagert zur Geschäftsfeldplanung zu beantworten, da sich nicht gewünschte Bilanz- und Risikostrukturen nach Planung des Kundengeschäfts mit Instrumenten des Treasury „glätten“ lassen. Liegen jedoch auf der Kapitaleseite Engpassfaktoren vor, so ergeben sich gegebenenfalls Planungsaufgaben für das Kundengeschäft, welche vor der Geschäftsfeldplanung zu berücksichtigen sind.

Zusammenfassend betrachtet ergibt sich, dass der Planungsprozess nicht nur die beteiligten Organisationseinheiten eng einzubinden, sondern auch die Wechselwirkungen mit anderen Geschäftsfeldern (Treasury, Produktion) und Steuerungsbereichen zu berücksichtigen hat.

Beteiligung der Vertriebseinheiten am Planungsprozess



(BBL)

Die oben skizzierten Anforderungen und Herausforderungen an eine Geschäftsfeldplanung sind vielschichtig und führen zu einem Gesamtprozess, der sich über einen längeren Zeitraum im Jahr erstreckt und neben der Geschäftsfeld- sowie Vertriebssteuerung auch weitere Steuerungseinheiten im Institut mit einbindet. Der in Abbildung 1 skizzierte Prozess für eine Geschäftsfeldplanung lässt sich in zehn Stufen beschreiben.

Ausgangspunkt der Geschäftsfeldplanung im Kundengeschäft ist dabei die Eckwertplanung (1), die mehr oder weniger konkrete Vorgaben für das Kundengeschäft sowie die Geschäftsfelder und -bereiche zur Verfügung stellt. Neben den inhaltlichen Vorgaben aus der Eckwertplanung sind Rahmenbedingungen und Regeln – Festlegung Planungsmethodik (2) – für die weitere Geschäftsfeldplanung aufzustellen. Dazu gehört im Wesentlichen das Abgrenzen und Festlegen relevanter Planungsanforderungen wie Planungshorizont und zentrale Planungsparameter (z. B. Produkte) einschließlich Festlegen der Planungsstrukturen (z. B. Festlegen der Verantwortlichkeiten sowie ob Top-Down und/oder Bottom-Up geplant wird). Dieser Planungsschritt ist vor allem beim erstmaligen Durchlauf des Prozesses von besonderer Bedeutung, da er in den Folgejahren nur an aktualisierte Rahmenbedingungen anzupassen ist.

Mit der Operationalisierung der Eckwerte (3) erfolgt die erste Interpretation und Aufbereitung der Planwerte aus der Eckwertplanung als Grundlage für die Top-Down-/Bottom-Up-Planung. Die anschließende Top-Down-Rechnung (4) nimmt die erste Planung für alle relevanten Geschäftsfelder und -bereiche sowie für die Plan-Produkte vor. Wesentliche Grundlage sind die operationalisierten Eckwerte sowie gezielte Ergänzungen durch die Geschäftsfeldsteuerung. Die Top-Down-Planungen werden anschließend für definierte Geschäftsbereiche aufbereitet und um zusätzlichen Informationen (Bestandsmargen etc.) ergänzt (5). Sie sind Ausgangspunkt für den Bottom-Up-Prozess (6) durch die Vertriebssteuerung.

Die anschließende Konsolidierung (7) aller vorliegenden Bottom-Up-Planungen durch die Geschäftsfeldsteuerung führt, nachdem eine Ergebnissimulation durchgeführt worden ist, zum Gesamtergebnis Kundengeschäft. Das Ergebnis über alle Kundengeschäftsfelder wird Bestandteil der Geschäfts- und Mittelfristplanung (8) auf Gesamtbankenebene. Neben dem erwarteten Ergebnis sind zusätzlich Szenarien (9) darstellbar, die die Auswirkungen unerwarteter Ereignisse auf das Ergebnis aufzeigen. Die Ergebnisse des Planungsprozesses sind Inputparameter für die Vertriebsplanung (10) sowie für die Soll-Ist-Darstellung.

Der Planungsprozess muss so flexibel aufgestellt sein, dass Eskalationen frühzeitig erkannt und gelöst werden können. Eskalationsschritte sind immer dann einzuleiten, wenn die Erwartungen der Planungsbeteiligten deutlich voneinander abweichen und zu wesentlichen Verzerrungen in den Planwerten führen. Dann – und um den weiteren zeitlichen Ablauf nicht zu gefährden – ist es notwendig, die Auswirkungen der unterschiedlichen Erwartungen deutlich zu machen und frühzeitig den Entscheidungsträgern aufzuzeigen.

Fazit

Der grundsätzliche Ablauf einer Geschäftsfeldplanung ist für viele Institute nicht neu. Eine prozessuale Weiterentwicklung und die Verzahnung innerhalb der Gesamtbanksteuerung sind jedoch notwendig, da der Ergebnisdruck auf die Kundengeschäftsfelder weiter zunimmt. Hauptgrund dafür ist, dass Ergebnisbeiträge aus der Fristentransformation, aus der Eigenkapitalanlage sowie aus dem Einlagengeschäft stark rückläufig sind. Zudem sind weitere Planungen im Institut vorzunehmen, die aufsichtsrechtlich explizit gefordert werden. Dazu zählen die Eigenmittel- und Liquiditätsplanung. Diese Planungen können nicht ohne Betrachtung des Kundengeschäfts vorgenommen werden, da es die Beiträge liefert, um die Eigenmittel zu stärken und zudem die Hauptfinanzierungsquelle der meisten Institute ist.

Diese Anforderungen umzusetzen, wird nur in einem standardisierten Prozess gelingen, bei dem alle Beteiligten wissen, welche Aufgaben sie bis zu welchen Terminen zu erledigen haben und über welche Kompetenzen sie verfügen. Der Prozess hat dabei die Interessen des Managements im Rahmen einer Eckwertplanung und Top-Down-Planung ebenso zu berücksichtigen wie die Erwartungen und Sichten der Vertriebs-einheiten, welche die Verantwortung für das Geschäft und damit für die Ergebnisse übernommen haben.

Autoren

Martin Lusch ist Referent beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) in Berlin.

Jens Biehsmann verantwortet als Partner der consultingpartner AG in Köln das Kundensegment Sparkassen.