Ansätze zur Digitalen Planung einer Bank

Verbesserte Planung durch Einsatz einer treiberbasierten Methodik

Dipl.-Math. **Andreas Kewenig** ist Managing Director bei der Aareal Bank AG im Bereich Finance und Controlling.

Dr. **Julian Wiedl** ist Senior Manager bei d-fine und betreut Projekte im Bereich Controlling bei Banken und in der Energie- und Bauwirtschaft. E-Mail: julian.wiedl@d-fine.com

Dipl.-Math. **Oliver Joost** ist Manager bei d-fine und Experte für Bilanzierung und Controlling. E-Mail: oliver.joost@d-fine.com

Im Folgenden entsteht ein Entwurf für die „Digitale Planung“ einer Bank: Sie ersetzt iterative Abläufe durch einen integrierten, schnelleren Prozess, erhöht die Qualität durch einheitliche Methoden, erleichtert Szenariorechnungen und ermöglicht Erweiterungen: Ziel der Planung ist nicht mehr nur das Ergebnis selbst, sondern auch die Erklärung, wie zukünftige Veränderungen verursacht werden.

Andreas Kewenig, Julian Wiedl und Oliver Joost

1. Ausgangssituation

Die Planungsrechnung liefert eine Vorausschau auf die zukünftige Geschäftsentwicklung der Bank. Ausgangspunkt ist das Bestandsportfolio, dessen Aufbau in der Zukunft durch die Planung von Neugeschäft, Geschäftsanpassungen, den vorgesehenen Strategien in den verschiedenen Geschäftsfeldern und den Erwartungen an die Marktentwicklungen verändert wird.

Die taktische Planung erfolgt typischerweise mindestens jährlich mit einem Horizont von drei bis fünf Planjahren und beinhaltet verschiedene Szenarien der Marktentwicklung und Strategie. Sie dient als Grundlage für den Ausblick im Geschäftsbericht, bildet die Basis für Meldungen an die Aufsicht, ist Input für Berechnungen zur Risikotragfähigkeit bzw. zu Sanierungsplänen und kommt den gesetzlichen Verpflichtungen gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 des Aktiengesetzes nach.

Neben der GuV und der Bilanzprognose werden wesentliche aufsichtsrechtliche Kennziffern kalkuliert. Hierzu zählen u. a. Liquiditätskennzahlen wie die LCR (Liquidity Coverage Ratio), Größen, die die Stabilität des Fundings messen, wie die NSFR (Net Stable Funding Ratio) sowie die Festlegung der Eigenkapitalhinterlegung, für die die RWA (Risk-Weighted Assets) eine wesentliche Kenngröße darstellt.

Häufig werden auf Grundlage der als Leitplanken abgestimmten zentralen Planungsprämissen, also z. B. Neugeschäftsannahmen, Margenentwicklungen und Prolongationsquoten für Kredite, zunächst einzelne Teilpläne der Geschäftsfelder erstellt. Im Financial Controlling erfolgt anschließend die Kalkulation weiterer Planungsgrößen und die Konsolidierung dieser Teilpläne. Zusätzlich wird validiert, ob die zu beachtenden Nebenbedingungen eingehalten werden. Auf Basis erster Ergebnisindikationen werden die Annahmen bezüglich der sich im Zirkelbezug gegenseitig beeinflussenden Plangrößen aktualisiert und einzelne Teilpläne gegebenenfalls angepasst.

Falls bei der Aggregation der Teilpläne eine oder mehrere Nebenbedingungen nicht mehr eingehalten werden, müssen Planungswerte entsprechend adjustiert, die resultierenden Wechselwirkungen auf weitere Planungsgrößen kalkuliert und im Anschluss nochmals die Einhaltung der Nebenbedingungen überprüft werden. Bis zur Einhaltung aller Nebenbedingungen ist dieser Prozess gegebenenfalls mehrfach zu durchlaufen. So kann eine Planungsrunde mehrere Monate dauern, insbesondere dann, wenn zahlreiche und zeitaufwändige Iterationen notwendig sein sollten. Ein üblicherweise in einem Finanzinstitut anzufindender Planungsprozess ist in **Abb. 1** dargestellt.

2. Definition des Zielbildes

Spezifisch für die Planung ist häufig eine besonders lange Verarbeitungskette: Relevant sind die Ist-Daten der Portfolien, berechnete Risikokennzahlen und Werte der Bilanzierung, die zunächst gesammelt werden müssen. Sie dienen dann als Grundlage für die Extrapolation des bestehenden Portfolios in die Zukunft – hierzu sind Annahmen an die Geschäftsentwicklung in den verschiedenen Einheiten zu erheben und Grundlagen der Strategie festzulegen. Dabei werden auch die Methoden für

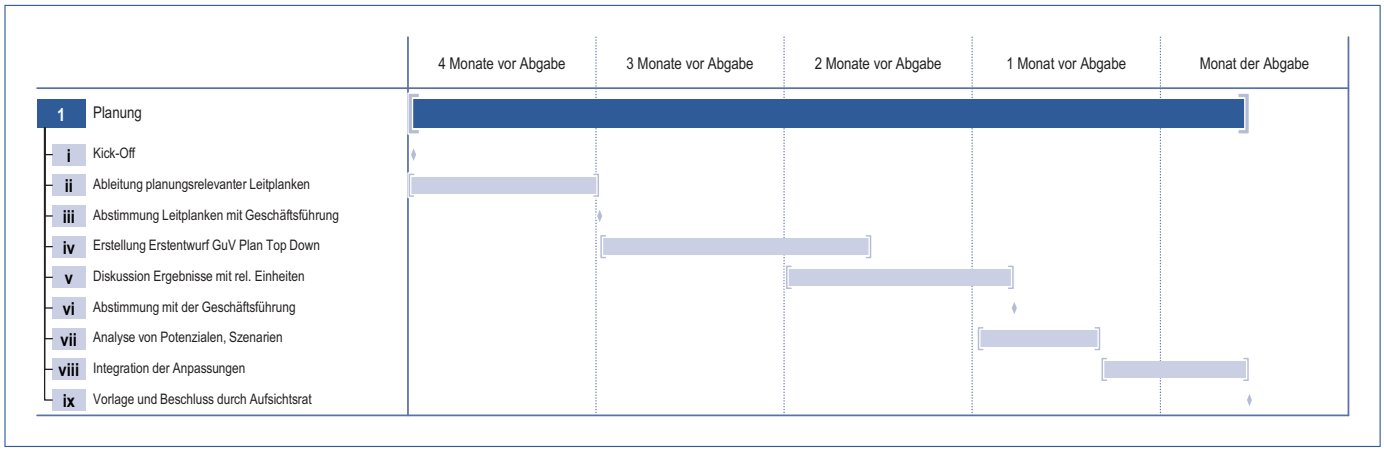


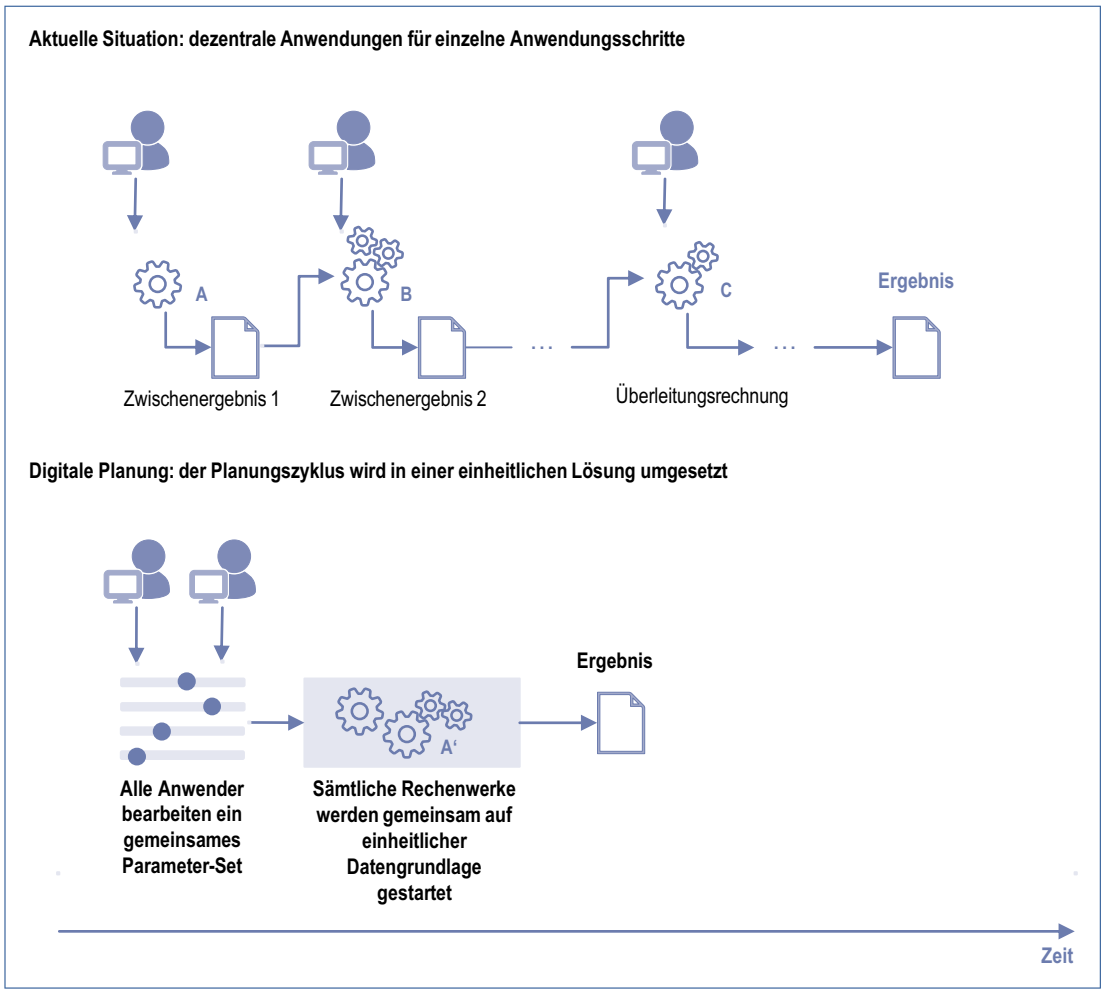
Abb. 1: Typischer Planungsprozess einer Bank – zeitlicher Ablauf aus der Praxis

die Bestimmung dieser Kennzahlen benötigt, denn die Planung muss Werte für die Zukunft ableiten. So sind verschiedene Abteilungen einzubinden, Daten aus unterschiedlichen Systemen müssen zusammengeführt und bereits aggregierte Daten plausibilisiert werden.

Eine wesentliche Idee der Initiative ist es, eine gewachsene Controlling-Landschaft für die taktische und die operative Planung (Forecasts) mit vereinzelten Lösungen, die jeweils eigene Methoden verwenden (in **Abb. 2** als Rechenkerne A, B und C skizziert), durch eine einheitliche Lösung, eine integrierte Anwendungsschicht, abzulösen, auf der sowohl die taktische und operative Planung erfolgen soll als auch Erweiterungen für strategische Fragestellungen möglich sind.

Über einen treiberbasierten Ansatz werden zunächst die wesentlichen Größen für die Entwicklung in die Zukunft modelliert.

Sämtliche Inputgrößen (vgl. Abschnitt 3) werden in einem Parameter-Set gebündelt. Dieses wird durch die Planenden gemeinsam erstellt – das Er-



Digitale Planung: der Planungszyklus wird in einer einheitlichen Lösung umgesetzt.

Abb. 2: Integrierte Anwendungsschicht der Digitalen Planung im Vergleich zur Ausgangssituation

Zentrale Aussagen

- Durch die konsequente Fokussierung auf wesentliche steuerungsrelevante Treiber und die Automatisierung des Planungsprozesses unter Verwendung einer geeigneten IT-Architektur kann der Planungsprozess erheblich beschleunigt werden.
- Die Planungsrechnung folgt einem standardisierten Prozess, verwendet Daten und Methoden, die bankweit konsistent sind, und ermöglicht somit qualitativ hochwertige und nachvollziehbare Plandaten.
- Mit den Sensitivitäten der Treiber kann das Financial Controlling ableiten, in welcher Form eine Geschäftsentscheidung oder eine Veränderung der Marktbedingungen wirken würde.

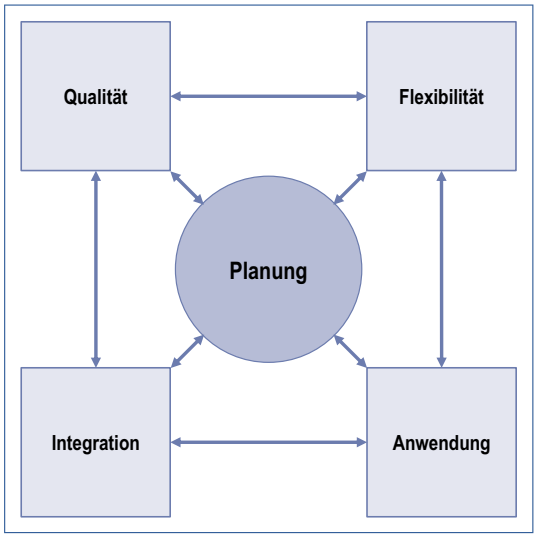


Abb. 3: Planung im Spannungsfeld

Bei der Gestaltung einer Planungsanwendung ist immer auch das Thema Kosten relevant.

gebnis des neuen Rechenwerks A' liefert danach direkt ein Gesamtergebnis. An die Stelle des iterativen Prozesses mit teilweise aufwändigen Überleitungsrechnungen tritt ein einheitliches, konsistentes Verfahren. Ergebnisse können nun so schnell geliefert werden, dass mehrfache Läufe und Szenarien problemlos darstellbar sind.

Die zugrundeliegenden Methoden werden in der Digitalen Planung so gestaltet, dass sie neben dem Gesamtergebnis den Einfluss von Änderungen der relevanten Treiber liefern.

Dieser Ansatz bietet neben der Verbesserung bestehender Ergebnisse die Chance, über die Planung hinaus eine Steuerungsanwendung aufzubauen.

Bei der Gestaltung einer Planungsanwendung ist immer auch das Thema Kosten relevant – wie wichtig sind welche Use-Cases, welche Flexibilität, Qualität und Integration benötigt die Bank wirklich und welche Investition ist hierzu zweckmäßig?

Eine vollumfängliche Steuerungslösung ist in der Regel aufwändig und entsprechend kostenintensiv. Daher bietet es sich an, auf skalierbare Plattformen zu setzen. So kann eine kostenbewusste Lösung für die wesentlichen Use-Cases umgesetzt werden, ggf. zunächst unter Verwendung pragmatischer Näherungslösungen.

Das Zielbild für die Planungslösung steht dabei in einem Spannungsfeld zwischen Qualität, Flexibilität, Integration und den für das jeweilige Kreditinstitut relevanten Anwendungen (vgl. **Abb. 3**), um eine für den Anwendungsfall passende Lösung zu finden.

Ansatzpunkte für Qualitätssteigerung

Lange Planungsprozesse, komplexe und umfangreiche Datenstrukturen sowie organisatorisch bedingte Iterationsprozesse lassen die Fehleranfälligkeit steigen, verhindern ggf. Wiederholungen und mindern so die Qualität der Ergebnisse des Planungsprozesses. Schlanke und klar definierte Strukturen führen zu einfachen Planungsabläufen und besseren Planungsergebnissen (vgl. Kutzner/Sinn, 2015). Je mehr Brüche die Verarbeitungskette aufweist, also Daten aus verschiedenen Quellen bezogen werden, die methodisch nicht einheitlich erhoben wurden, desto aufwändiger ist die nachträgliche Zusammenführung und umso schlechter die Qualität der abgeleiteten Werte. Wesentlich für die Qualität sind daher korrekte Daten und einheitliche Methoden. Anzustreben ist ein methodischer Gleichlauf der Planungsrechnung mit dem für die jeweilige Kennzahl in der Bank definierten Berechnungsverfahren.

Durch den Fokus auf steuerungsrelevante Inhalte wird die Qualität der Planung weiter erhöht. Dazu werden Treibermodelle verwendet, die die individuellen Geschäftsmodelle im Konzern und deren wesentliche Treiber abbilden können (vgl. Math/Borkenhagen, 2016).

Ansatzpunkte für höhere Flexibilität

Ein wesentlicher Aspekt für eine flexible Lösung ist es, die richtige Granularität der Planungsdaten in der Planungsanwendung zu behalten: Je stärker Daten aggregiert vorliegen, also beispielsweise nur noch auf Ebene von Portfolios, desto schwieriger kann es in der Folge sein, Auswirkungen von Szenarien, die nur auf Teile der jeweiligen Portfolios wirken, korrekt zu modellieren.

Weiter sollen Planende z. B. durch „Drill-Down"- Funktionen sowie durch detaillierte Ergebnisdaten unterstützt werden, um ad-hoc-Anfragen möglichst einfach bedienen zu können.

Bei der technischen Umsetzung ist es wichtig, die spätere Erweiterbarkeit sicherzustellen. So kann nachträglich flexibel der Scope erweitert werden, ohne dass Neuentwicklungen erforderlich werden.

Ansatzpunkte für Anwendungen (Use-Cases)

Hier ist wesentlich, welchen Weg die Bank einschlagen möchte:

- Soll nur die Qualität der Planung gesteigert werden oder soll der Ansatz verfolgt werden, mit der Planungsanwendung auch Fragen der Steuerung adressieren zu können?
- Soll die Planung also lediglich die Extrapolation von (Bilanz-)Kennzahlen umfassen oder soll sie Aussagen über „Kapazität" und „Auslastung"

von wesentlichen KPIs in der Zukunft treffen können?
- Bilden die Planzahlen eine einheitliche Grundlage für die interne Steuerung wie auch für regulatorische (Stress-)Szenarien?
- Gibt es Detailinformationen z. B. zu einzelnen Engagements, die in den Planzahlen erkennbar bleiben sollen?
- Kann ein Planungsszenario schnell genug erstellt werden, um einen Beitrag zu einer Geschäftsentscheidung leisten zu können? Welche zusätzlichen KPIs werden hierzu benötigt?

Ansatzpunkte für stärkere Integration

Bei der Integration von Daten ist es ein großer Unterschied, ob beispielsweise für Daten des Risikocontrollings ein Transfer in andere Datenstrukturen erfolgen muss oder ob vorhandene Rechenkerne direkt durch die Planungsrechnung angesteuert werden können. Eine pragmatische Lösung orientiert sich häufig eher an dem erstgenannten Vorgehen mit entsprechenden Nachteilen für die Effizienz und Qualität, ist aber kostengünstig.

Zusätzlich steigen die Anforderungen an die Planung für Banken stetig. Beispielsweise wird für die Ermittlung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch (IRRBB) gefordert, Planungsszenarien für die Berechnung von Economic Value of Equity (EVE) und Net Interest Income (NII) zugrunde zu legen (vgl. EBA, 2017). Das Controlling erhält darüber hinaus in anderen Themen mehr Einfluss, bspw. auf die Darstellung des IFRS-Abschlusses (Dilssner et al., 2020, S. 12–16). Dies erfordert die zusätzliche Vernetzung von Themengebieten. Wesentlich für den Erfolg ist auch hier die Konsistenz von Daten und Methoden, die themen- und bereichsübergreifend genutzt werden.

Es sind einerseits konsistente Verfahren für die Risikomessung von Ist- und Planungsportfolien erforderlich, andererseits muss die Planung eine Granularität sicherstellen, die für die Anwendung solcher Verfahren ausreicht. Eine Bereitstellung reiner Ergebnisdaten für Kennzahlen aus der Planung genügt hierzu nicht. Planungsansätze, die auf frühzeitige Aggregation und Fortschreibung von KPIs setzen, sind vor diesem Hintergrund nicht mehr angemessen.

3. Modellbeschreibung

Die Digitale Planung basiert auf vier wesentlichen Elementen:
- Eine treiberbasierte Planung benennt wesentliche Größen und analysiert deren Wirkungszusammenhänge, d. h. es wird ermittelt, welchen Einfluss eine Änderung des Treibers auf das Planungsergebnis hat.
- Ein einfacher, reproduzierbarer Prozess mit einer definierten Planungsmethodik ermöglicht die Beschleunigung der Planungsrechnung und ihre Automatisierung.
- Die Lösung stellt die Szenariofähigkeit sicher: Durch die Umsetzung der ersten beiden Elemente wird bereits sichergestellt, dass Szenarien, also weitere Planungsläufe mit geänderten Eingangsparametern, erzeugt werden können.
- Eine angemessene IT-Architektur gewährleistet konsistente Datenflüsse und ermöglicht die bankübergreifende Verwendung einheitlicher Verfahren.

Treiberbasierte Planung

Bei der treiberbasierten Planung steht die Systematisierung von Wirkungsbeziehungen im Vordergrund. Hierbei werden finanzielle Ergebnisgrößen mit zentralen Einflussfaktoren auf Basis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen verknüpft. Es entsteht eine systematische Wirkungskette, die als Treiberbaum bezeichnet wird.

Die wichtigsten Prozesse des Financial Controllings (taktische und operative Planung, Reporting) profitieren von der einheitlichen Struktur eines Treibermodells. In dieser Lösung wird der Forecast, die unterjährige Aktualisierung der Planung für das laufende Jahr, zu einem erneuten Planlauf, d. h. die Prozesse sind hier sogar gleichlaufend.

Die Digitale Planung basiert auf vier wesentlichen Elementen.

Die konsequente Umsetzung eines Treibermodells fördert die Konsistenz der Ergebnisse, bildet die Basis für Überleitungen und unterstützt die Analyse von Veränderungen entlang der Einflussfaktoren (vgl. Isensee/Lemmerer, 2017). Wesentliche Verbesserungen bilden neben der Fokussierung auf zentrale Steuerungsgrößen die Möglichkeit von aufwandsreduzierten Simulationen sowie eine stärkere Maßnahmenorientierung der Steuerung (vgl. Kappes/Schentler, 2015).

Der Ertrag ist die wesentliche Größe, die durch das Treibermodell erfasst wird. Die in **Abb. 4** aufgelisteten Steuerungs- und Planungsdaten gehen als Parameter in die Planung ein, bspw. Volumina und Zinssätze (bzw. Margen). Im dargestellten Treiberbaum wird die Kennzahl Ertrag aus dem Firmenkundengeschäft in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren und Variablen modelliert. Der Treiberbaum repräsentiert die Hierarchie der Einflussfaktoren, die den finanziellen Ertrag aus dem Firmenkundengeschäft beeinflussen. Auf der jeweiligen untersten Ebene des Baums befinden sich die eigentlichen Treiber. Deren Ausprägung und die dargestellten Verknüpfungen bzw. Hierarchien innerhalb des Baums bestimmen letztlich die modellierte Kennzahl. Die Treiber können wiederum als Parameter (Treiber ohne Icon in **Abb. 4**) oder über ein separates, möglicherweise statistisches Modell (vgl. Treiber mit Icon in **Abb. 4**) in den Treiberbaum einfließen.

Ein besonderer Vorteil der treiberbasierten Planung besteht in ihrer Eignung für Simulationen und Sensitivitätsanalysen. Häufig ist es für Kreditinstitute schwierig, diese Anforderungen zu erfüllen, da in den bestehenden Planungsprozessen Si-

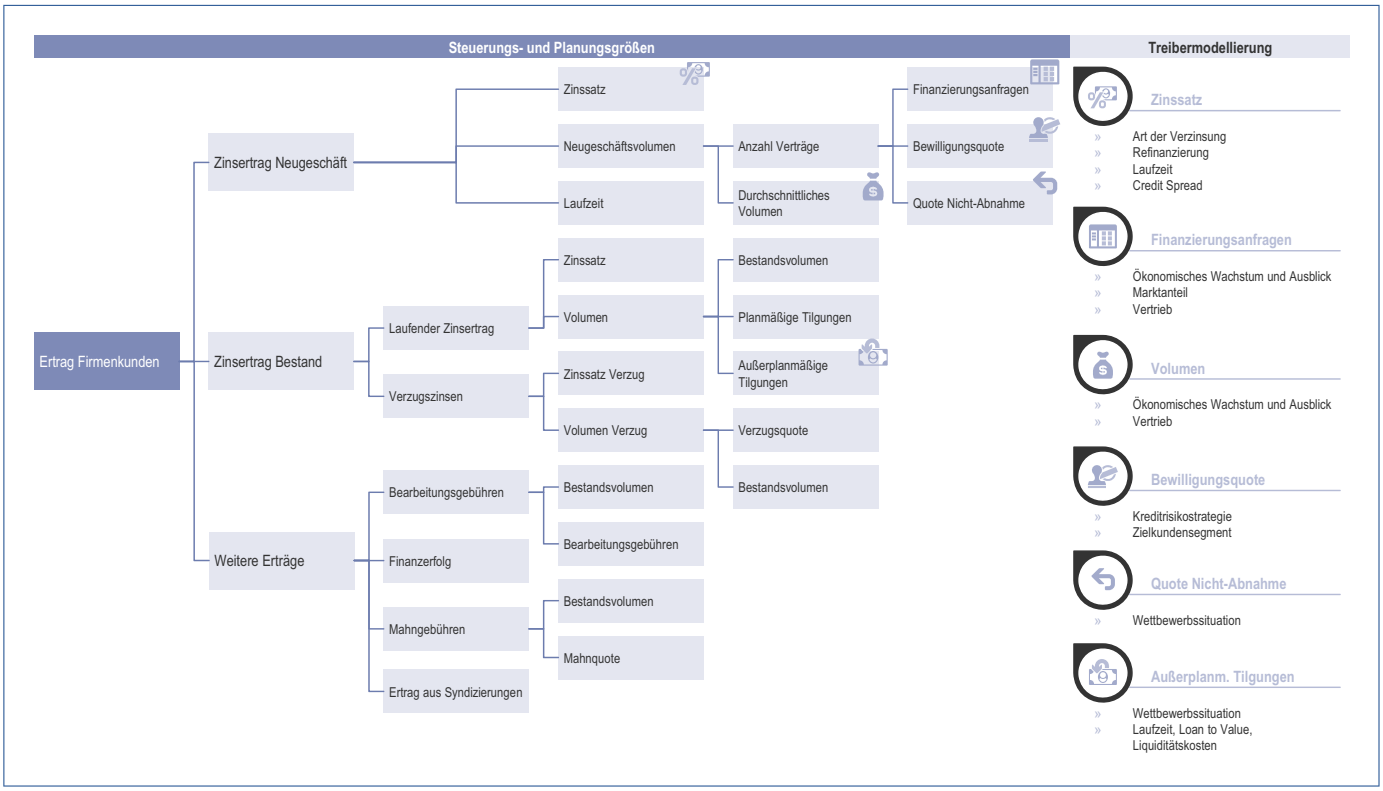


Abb. 4: Ertragsseite Treiberbaum Firmenkundengeschäft (exemplarisch)

mulationen bzw. Szenarien nur mit signifikantem Aufwand oder unter Inkaufnahme von Vereinfachungen möglich sind. Durch die Nutzung von Simulationen auf Basis von Treiberbäumen lassen sich Veränderungen einzelner Einflussfaktoren in vollständiger Konsequenz transparent aufzeigen. Zusätzlich nimmt die Bedeutung für die interne Steuerung zu, da die aktuellen Unsicherheiten auf der Ertrags- und Kapitalseite eine agile Planung unverzichtbar machen.

Steuerungsinstrumente sind bereits in der Modellauswahl wesentlich.

Aufgrund der historisch gewachsenen Struktur erfolgt häufig eine Fokussierung rein auf das Planungsergebnis. Die Methoden wurden dabei meist entsprechend gewählt. Für das Verständnis der Wirkungsbeziehungen ist aber neben dem Planungsergebnis selbst auch der Einfluss einer Treiberänderung auf das Planungsergebnis wesentlich. Diese „Sensitivität“ des Treibers quantifiziert, welche Auswirkungen kleinste Änderungen einzelner Treiber auf das Planungsergebnis haben.

Modelle lassen sich danach unterscheiden, ob sie ein Ergebnis als Ziel haben oder Steuerungsinstrumente liefern: Ein Beispiel ist der Value-at-Risk (VaR) im Bereich des Zinsrisikos. Dieser beschreibt den möglichen Verlust, der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb einer festgelegten Periode nicht überschritten wird. Es gibt verschiedene, etablierte Verfahren, diesen zu ermitteln, die Vor- und Nachteile haben, die hier aber nicht im Vordergrund stehen sollen. Diese Verfahren zeigen große Unterschiede im Hinblick auf die Steuerbarkeit, d. h.: Wie kann ich mit einem zusätzlichen Zinsderivat meinen VaR beeinflussen? Der Delta-Gamma-Ansatz basiert auf der Verwendung der Sensitivitäten der Zinsgeschäfte bezüglich der Treiber. Es lässt sich daher ableiten, wie das neue Geschäft ausgestaltet sein muss. Die historische Simulation, die rein auf Szenarien basiert, die sich aus der Vergangenheit ergeben, liefert nur ein Ergebnis. Ein Steuerungsinstrument wird daher nicht „mitgeliefert“ und die Bestimmung eines passenden Zinsderivats wesentlich schwieriger. Der treiberbasierte Ansatz profitiert also von Modellen, die Sensitivitäten leicht ableitbar machen.

Im Rahmen der Digitalen Planung werden die Sensitivitäten bezüglich der Treiber in der Planung berechnet. Das Resultat ist also nicht mehr nur ein Planungsergebnis, sondern eine möglichst vollständige Zusammenstellung der Wirkungszusammenhänge der einzelnen Treiber, ausgedrückt über die Sensitivitäten gegenüber den Parametern.

Automatisierter Planungsprozess

Kernidee des hier skizzierten automatisierten Prozesses ist es, sämtliche Treiber in einem Parameter-Set zu bündeln. Dieses Parameter-Set enthält darüber hinaus alle Annahmen und Informationen, die notwendig sind, um aus dem Ist-Bestand des Portfolios die zukünftige Entwicklung des Portfolios und der GuV und die damit verbundenen Kennzahlen zu ermitteln, also z. B. Stichtag, Neugeschäftsannahmen, Zinserwartungen und Rückzahlungsquoten. Es beinhaltet die „Leitplanken“, die in den Planungsprozess einfließen.

Die Planungsberechnungen erfordern neben dem Ist-Bestand und dem Parameter-Set ein Regelwerk

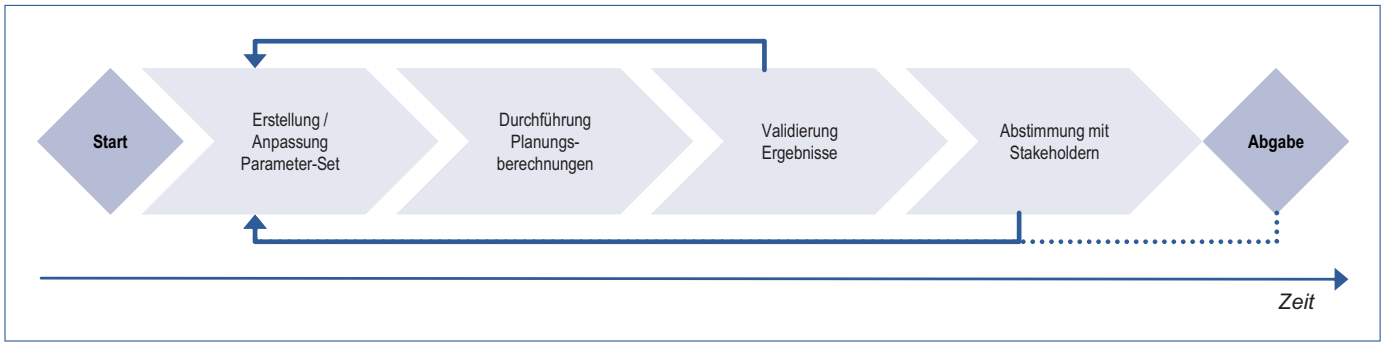


Abb. 5: Skizze des automatisierten Planungsprozesses

mit vordefinierten Methoden, die beschreiben, wie die Ergebnisbestandteile der Planung (z. B. GuV, Bilanz und Kapital) in die Zukunft entwickelt werden. Es genügt dann, den Ist-Bestand und das Parameter-Set zu historisieren. Die Ergebnisse der Planung können damit reproduziert werden. Das Regelwerk wird nur geändert, wenn neue Ergebnisgrößen oder die Methoden zur Berechnung selbst angepasst werden.

Nach der Durchführung der Berechnungen müssen die Ergebnisse qualitativ validiert werden. Geprüft wird, ob die Nebenbedingungen der Planung aus dem Parameter-Set erfüllt sind. Solche „Leitplanken" können entweder auf Management-Entscheidungen beruhen (z. B. auf einer harten Kernkapitalquote (CET1-Quote) ≥ 10 %) oder regulatorisch gefordert werden (z. B. durch eine NSFR-Quote jederzeit ≥ 100 %). Idealerweise sind Methoden definiert, um die Validierung der Ergebnisse weitestgehend automatisiert durchführen zu können (vgl. **Abb. 5**).

Abbildung von Szenarien

Szenario-Betrachtungen und Simulationen können u. a. bei den folgenden Fragestellungen zur Anwendung kommen (vgl. Müller, 2019):

- Wie erfolgt die Bewertung von Veränderungen im Unternehmensumfeld?
- Wie ist der Erfolg einzelner Szenarien von bestimmten Parametern des Umfelds abhängig?
- Wie wirken sich Strategien von Wettbewerbern auf das eigene Unternehmen aus?
- Welche Szenarien sind im Kontext regulatorischer Vorgaben wie IRRBB (vgl. EBA, 2017) zu betrachten?

Bei einem Szenario (z. B. Zinsschock) werden die Planungsprämissen, also das Parameter-Set, geändert. Es handelt sich um einen neuen Planungslauf, der dann zu einem neuen Planungsergebnis führt.

Neben diesen typischen Szenarien, die das Parameter-Set betreffen, können spezielle, nicht-regelmäßige und dadurch ggf. aufwändige Simulationsforderungen auftreten. Beispielsweise ist eine Änderung des Ist-Bestandes denkbar für die Simulation des Kaufs einer Tochtergesellschaft, eine Veränderung der Methoden, um die Auswirkungen von Modellierungs- und Methodenänderungen selbst abzuschätzen.

Um eine effiziente Anwendung von Szenarien zu ermöglichen, müssen die Parameter-Sets und idealerweise auch das Berechnungsregelwerk möglichst flexibel modelliert werden können (**Abb. 6**). Die Erweiterbarkeit der Lösung ist vor dem Hintergrund zukünftiger zusätzlicher Anforderungen wesentlich.

IT-Architektur

Eine Herausforderung besteht darin, eine zentrale Datenversorgung zu definieren, aus der die Rechenkerne konsistente Daten ziehen und die Ergebnisse für Folgeprozesse bereitstellen können. Aus technischer Sicht gibt es hier eine Vielzahl an Lösungsmöglichkeiten. Eine Variante ist ein zentrales Data Warehouse. Sämtliche Rechenkerne und die Verarbeitung sowie Methodik bedienen sich dabei der Daten des Data Warehouse. Die Ablage der Ergebnisse von Berechnungen und Verarbeitungen erfolgt in einer eigenen Datenschicht, die wiederum die Grundlage des Reportings bildet.

Umfangreiche Planungsdaten erfordern eine passende Datenarchitektur.

Eine weitere Möglichkeit besteht im Aufbau eines zentralen Databus in Form einer serviceorientierten Architektur, bei der die Daten dezentral in den Vorsystemen gehalten, aber immer über die gleichen Services konsistent abgefragt werden. Hier bildet das Data Repository zusammen mit der Verarbeitung/Methodik und den wiederverwendbaren fachlichen Services das zentrale Service Repository. Entsprechende Web-Services laden Daten aus den operativen Systemen in das zentrale Service Repository und reichen Ergebnisse aus dem Service Repository an das Reporting weiter.

Ein Data Warehouse bietet mittels Datenintegration eine globale und integrierte Sicht auf heterogene und nicht strukturierte Daten. Hierdurch wird die Komplexität im Gesamtsystem reduziert. Eine serviceorientierte Architektur stellt über eine Integration von Anwendungen eine globale Sicht auf heterogene und verteilte Anwendungen sicher und sichert einheitliche Methoden.

Sowohl ein zentrales Data Warehouse als auch eine serviceorientierte Architektur bieten konsistente Datenflüsse. Hinsichtlich der Performance ist eine serviceorientierte Architektur deutlich überle-

Abb. 6: Sicherstellung der Szenario-Fähigkeit im Rahmen der Automatisierung

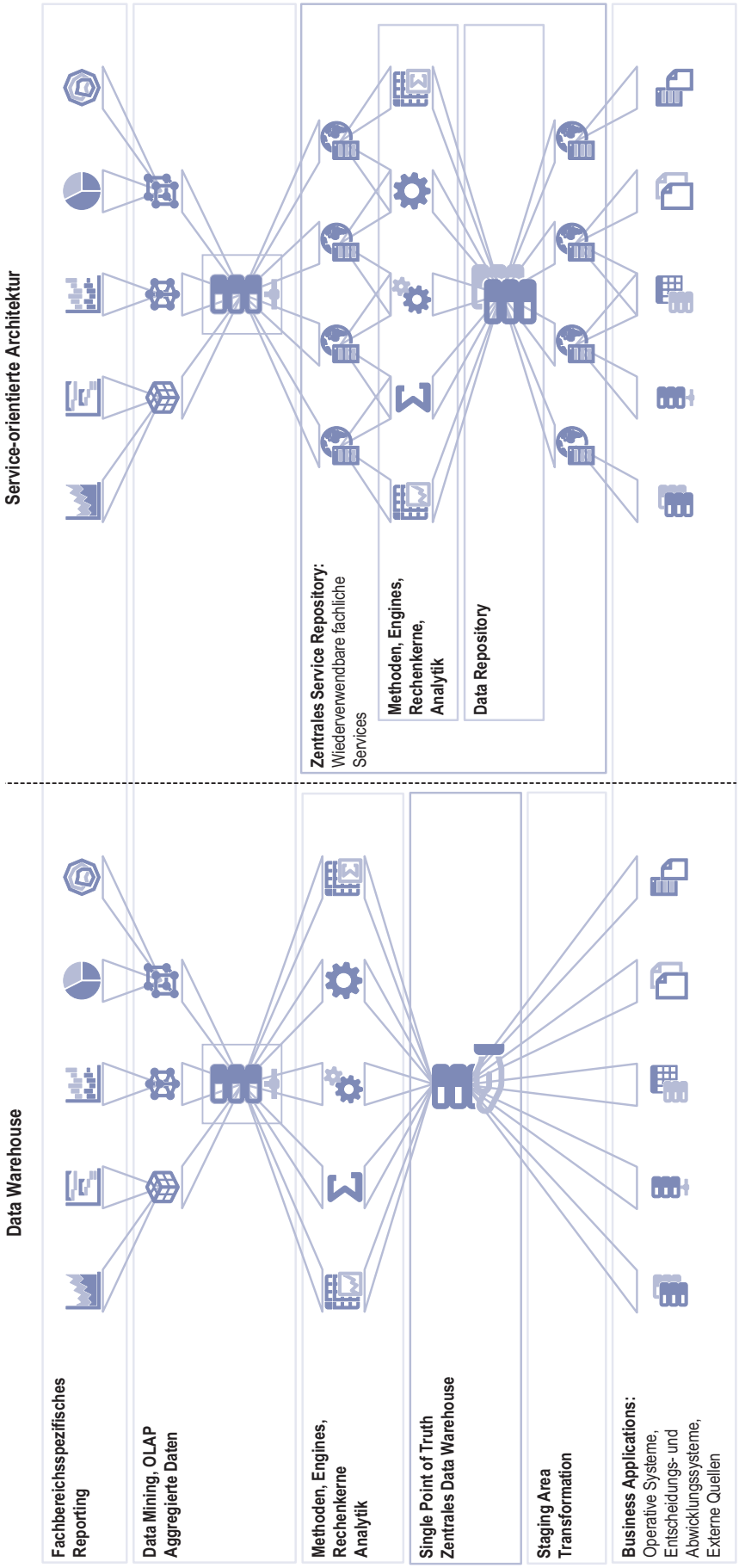


Abb. 7: Architekturmodelle im Vergleich

Implikationen für die Praxis

- Planungsrechnungen verbinden unterschiedliche Bereiche – auch ein integrierter Ansatz ist komplex. So ist initial ein hoher Aufwand einzuplanen, um eine technische Basis zu schaffen.
- Eine genaue Eingrenzung des Scopes ist hilfreich, um den Aufwand zu begrenzen. Dabei ist auf Erweiterbarkeit zu achten.
- Die genaue Auswahl der relevanten Treiber ist zu Beginn wesentlich. Dabei sollte bereits hier auf geeignete Berechnungsverfahren geachtet werden.

gen, da Informationen nur durchgereicht und nicht dauerhaft persistiert werden. Das zentrale Data Warehouse ist wiederum von Vorteil, wenn die Persistenz der Daten gefordert ist. Letztlich liegen beiden Varianten ähnliche Prinzipien zugrunde, die für ein zeitgemäßes Reporting benötigt werden (**Abb. 7**).

Da der Aufbau mitunter technisch sehr aufwändig werden kann, sind eine genaue Planung der IT-Umsetzung und eine pragmatische Herangehensweise sinnvoll: Ist die Plattform ausbaufähig, kann eine zu Beginn simplere Lösung später durch eine umfangreichere ersetzt werden.

Die Digitale Planung strafft den Ablauf und zeigt Aktionsfelder für weitere Optimierung auf.

Hinsichtlich der Umsetzung ist ein dreistufiges Vorgehen zielführend. Anhand ausgewählter Prototypen erfolgt eine Annäherung an das Thema: Über konkrete Anwendungsfälle wird sukzessive Vertrauen in die neue Methodik aufgebaut und Akzeptanz geschaffen. Im Anschluss wird ein Parallelprozess zur bisherigen Planung initiiert, damit gewissermaßen in Form eines „Backtestings“ die Ergebnisse der neuen Methodik validiert und Differenzen zur etablierten Planungsmethode analysiert und erklärt werden können. In der dritten Stufe werden Erweiterungen und Optimierungsverfahren implementiert und in den Planungsprozess integriert. Für neu entwickelte Anwendungskomponenten empfehlen die Autoren eine agile Umsetzung und einen Go-Live bereits mit den ersten Prototypen der neuen Anwendung. Darauf aufbauend sollten regelmäßig Release-Upgrades erfolgen, um den fachlichen und technischen Umfang der Anwendungen zu erweitern. Dies ermöglicht einen schrittweisen, risikoarmen Übergang auf das neue System und eine sukzessive Einarbeitung.

4. Optimierung der Planungsprämissen und Steuerungsparameter

Die Definition der planungsrelevanten Leitplanken erfolgt in der Regel noch ausschließlich durch Expertenschätzungen, eine modellbasierte Ermittlung findet nicht statt. Methoden aus Predictive Analytics können Abhilfe schaffen, um zu einer analytisch fundierten und objektiven Herleitung der planungsrelevanten Leitplanken zu gelangen. Die Szenario-Analyse durch stochastische Simulation erweist sich hier in der Praxis als probates Hilfsmittel (vgl. Gaul/Reitzenstein, 2019, S. 78–83). Standards sind jedoch noch nicht etabliert, daher sind Vorüberlegungen über geeignete Schwerpunkte und Kosten-/Nutzenaspekte zu empfehlen (vgl. Oehler, 2019, S. 38–41).

Hat man ein gültiges Ergebnis unter den modellierten Leitplanken erreicht, muss dieses bewertet werden können. Hierzu ist zunächst zu klären, was „optimal“ für die Bank bedeutet. Ein einfaches Beispiel ist die Maximierung des Return on Equity unter Nebenbedingungen. Das eingesetzte Kapital ist durch regulatorische Vorgaben begrenzt, die hier die Leitplanken darstellen.

In der Regel wird aber nicht nur ein KPI das Resultat steuern, sondern ein gewichtetes Mittel mehrerer KPIs. Hier sehen die Autoren die Cost-Income-Ratio und verschiedene Renditemessgrößen im Vordergrund.

Mit den Sensitivitäten der Treiber kann das Financial Controlling ableiten, in welcher Form eine Geschäftsentscheidung oder eine Veränderung der Marktbedingungen wirken würde. Es kann zudem auch ohne aufwändige und ggf. unnötige manuelle Schritte Vorschläge für die Änderung von Vorgaben und Parametern geben, um Ergebnisverbesserungen für eine Planungsrunde zu erreichen. Ist dies zügig und in hoher Qualität umsetzbar, so ist damit bereits eine Steuerung möglich: Die Auswirkungen konkreter Entscheidungen auf das künftige Ergebnis können simuliert werden.

Der nächste Schritt ist die Bestimmung optimaler Lösungen für die Geschäftsstrategie. Hierzu muss eine Zielfunktion definiert werden, die die zu optimierenden KPIs beinhaltet und gewichtet. Nebenbedingungen wie z. B. Risikoschranken oder Marktlimitierungen grenzen den Lösungsraum ein. Die Sensitivitäten der Treiber bilden dabei eine wesentliche Grundlage für eine Vielzahl von Optimierungsverfahren, mit denen nun eine „optimale“ Strategie ermittelt werden kann.

5. Fazit

Der Großteil des Planungs- und Forecast-Aufwands entsteht heutzutage immer noch im Rahmen der Generierung und mehrstufigen Abstimmung von umfangreichen Zahlenwerken. Durch die hier skizzierte konsequente Fokussierung auf wesentliche steuerungsrelevante Treiber und die Automatisierung des Planungsprozesses unter Verwendung einer geeigneten IT-Architektur kann der Planungsprozess erheblich beschleunigt werden.

Die Umsetzung einer solchen Digitalen Planung ermöglicht darüber hinaus einen Paradigmenwechsel: Neben dem Ermitteln des Ergebnisses werden gleichberechtigt die Fragen gestellt: Warum erhalte ich dieses Ergebnis? Was sind also Ursachen für die Veränderungen in der Zukunft? Und wie kann ich diese beeinflussen und meine Strategie optimieren?

Literatur

- D. Nasca, J. Munck und R. Gleich, Quo Vadis Controlling? Einfluss der Digitalen Transformation auf die Controlling-Hauptprozesse, in: Controller Magazin, Jan./Feb. 2019, S. 78–80.
- D. Büchler und M. Kappes, Planungsplattform als Dreh- und Angelpunkt für die Unternehmensplanung im digitalen Zeitalter, Haufe, 2019.
- EBA, Consultation Paper EBA/CP/2017/19, 2017.
- M. Dilssner, S. Müller und P. Saile, Das Controlling erhält (noch) mehr Einfluss auf die Darstellung des IFRS-Abschlusses, in: Controller Magazin, Juli/August, 2020, S. 12–16.
- C. Kutzner und P. Sinn, Planung: Effektive IT-Unterstützung bei der Neuausrichtung des Forecast-Prozesses, Haufe, 2015.
- S. Math und B. Borkenhagen, Moderne Konzernplanung: Top-down, asymmetrisch, treiberbasiert, Haufe, 2016.
- J. Isensee und A. Lemmerer, Treiberbasierte Steuerung: Anwendungsszenarien für modernes Management Reporting, Planung und Forecasting, Haufe, 2017.
- M. Kappes und P. Schentler, Planung mit Treibermodellen für mehr Steuerungsmöglichkeiten und Effizienz, Haufe, 2015.
- M. Müller, Simulation, Haufe Finance Office Professional Online, 2019.
- J. Gaul und B. Reitzenstein, Szenario-Analyse durch stochastische Simulation, in: Controller Magazin, März/April, 2019, S. 78–83
- K. Oehler, Advanced Analytics und Controlling-Prozesse – Ideen zu einer Roadmap, in: Controller Magazin, Mai/Juni, 2019, S. 38–41

Literaturtipps aus dem Online-Archiv http://elibrary.vahlen.de

- Kappes, M./Leyk, J.: Digitale Planung – Überblick über die Planung der Zukunft im Zuge der Digitalisierung, In: CONTROLLING Heft 6/2018
- Isbruch, F./Renner, N./Möller, K./Berendes, K./Wunderlich, P.: Treiberbasierte Planungs- und Simulationsmodelle im Controlling, In: CONTROLLING Heft 12/2016
- Graf, P./Schmitz, M.: Neugestaltung der Planung bei der Ensinger Unternehmensgruppe, In: CONTROLLING Heft 6/2018

Stichwörter

Bank # Digitalisierung # Planungsprozess
Steuerung # treiberbasierte Planung

Keywords

banking # digitalization # controlling
driver-based planning # planning process

Summary

A blueprint for a bank's „digital planning" is presented. Nowadays, most of the planning and forecasting efforts still arise in the context of the generation and multi-level reconciliation of extensive sets of figures. The planning process can be accelerated considerably by focusing on essential drivers relevant to management and by automating the planning process using a suitable IT architecture.