Planungsstrukturen

Allgemein

Eine geeignete Planungssicht zeichnet sich dadurch aus, dass die Verantwortung für Planwerte klar auf Organisationseinheiten zugeordnet werden können und die Komplexität der Planungsannahmen für die einzelnen Planungseinheiten möglichst gering ist.

Für die Planung bietet sich daher eine Kombination aus OE-Sicht (kundenbetreuend), Produktsicht und Marktsegmentsicht an. Die Ergebnisverantwortung ist hierbei eindeutig adressierbar. Zusätzlich erlaubt diese Kombination einen hohen Detaillierungsgrad und eine handhabbare Zahl von Planungseinheiten. In der OE-Sicht kann unterschieden werden nach Geschäftsfeldern (z. B. PK und FK) und Geschäftsbereichen, wobei letztere unterhalb der Geschäftsfelder angesiedelt sind. Weitere Detaillierungsstufen sind bis auf Beraterebene denkbar.

Produktsicht

Bei der Aufstellung einer Plan-Produktsicht sind weniger die aufbauorganisatorischen Rahmenbedingungen des Instituts relevant. Der Fokus liegt vielmehr auf den vertriebenen Produkten und den Einschätzungen der am Prozess beteiligten Einheiten hinsichtlich Absatzchancen und Marktpotenzialen für diese abgrenzbaren Produkte. Zudem ist sicherzustellen, dass die vollständige Plan Produktsicht auch im Soll-/Ist-Reporting abbildbar ist.

Bei der Entwicklung der Planproduktstruktur gelten folgende Kriterien:

- Homogenität: Die Planungsannahmen bezüglich der Zielgrößen sind homogen. So sind z. B. die Wachstums- und Margenannahmen für die einzelnen Produkte, die zu einem Planprodukt zusammengefasst werden, identisch. Zusätzlich werden die gleichen Laufzeitannahmen im Rahmen der wertorientierten Steuerung getroffen und es liegen gleiche Kalkulationsverfahren und durchgängige Mischungsverhältnisse vor.
- Einheitliches Verständnis: Die Verantwortlichen haben ein einheitliches Verständnis über die zu planenden Positionen. Beispiel: Geschäftsfeld- und Vertriebssteuerung haben die gleiche Definition von dem Produkt Wohnungsbaudarlehen. Zudem soll die Produktsicht zukunftsorientiert ausgerichtet sein.
- Vollständigkeit: Die Produktsicht zeigt alle Produkte im Kundengeschäft vollständig auf. Damit ist sichergestellt, dass alle Ergebnisbeiträge im Plan und Ist abgebildet werden.

Copyright CP-BAP AG 2022

Produkte, die nicht explizit geplant werden - bspw. aufgrund von geringem Volumen bzw. Marktchancen - sind ggf. in einer Sammelposition (Sonstige) zusammenzufassen.
- Konsistenz: Das Reporting ist konsistent zur Planstruktur. Somit sind Soll- /Ist-Vergleiche möglich und der Gleichlauf mit anderen Steuerungsfeldern gewährleistet.
- Granularität: Die Produktstruktur sollte nicht zu kleinteilig sein, um den Planungsprozess nicht aufzublähen. Wichtig ist es jedoch, dass Floater und Produkte mit fester oder variabler Verzinsung unterschieden werden.

OE-Sicht

Die OE-Einheiten werden über kundenbetreuende OE definiert. Eine weitere Differenzierung der Planung auf Geschäftsfelder ist prinzipiell möglich (z. B. bis auf Ebene der Geschäftsbereiche) und immer dann sinnvoll, wenn das Institut diese weitere Differenzierung beispielsweise nach einer regionalen Betrachtung (z. B. Region Nord, Süd) oder nach der vorliegenden Aufbauorganisation im Vertrieb (z. B. Retail, SVM, Private-Banking) vornehmen möchte. Die Auswahl der Verfeinerung liegt somit bei der Sparkasse und hängt nicht zuletzt von der Verantwortung in den einzelnen Bereichen im Vertrieb ab.

Zur Abbildung der Geschäftsfelder und -bereiche sollten folgende Voraussetzungen beachtet werden:

- Die kundenbetreuende Organisationseinheit sollte für die Bildung der Geschäftsfelder und -bereiche herangezogen werden.
- Die Geschäftsfelder werden im Allgemeinen nach PK und FK differenziert. Die Zuordnung der OE zu den Geschäftsfeldern erfolgt immer institutsindividuell.
- Die Geschäftsbereiche dürfen jeweils nur einem Geschäftsfeld zugeordnet werden.

Für die Abgrenzung der Planungsebenen sind drei Kriterien wichtig:

- Zu planende OE: Das Geschäftsfeld bzw. der Geschäftsbereich wird explizit geplant, d. h. es enthält keinen Verteilwert. Außerdem ist eine technische Abgrenzung zu anderen OE möglich und es besteht gegebenenfalls eine separate Plan-Sicht für notleidende Geschäfte (notleidende Geschäfte/Kunden werden in der Regel in separaten OE betreut).
- Verantwortung: Das Geschäftsfeld bzw. der -bereich verfügt über einen zu benennenden Ergebnis-verantwortlichen. Dieser Verantwortliche nimmt aktiv am Planungsprozess teil.
- Planungsannahmen: Es liegen individuelle Planungsannahmen vor (z. B. Wachstum, Margen, Risikokosten), die sich explizit auf die zu planende OE beziehen. Dies schließt nicht aus, dass die Planungsannahmen mehrerer Geschäftsfelder bzw. -bereiche identisch sind.

Unabhängig von der gewählten Planungsebene kann die Sparkasse festlegen, auf welcher Ebene eine Auswertung erfolgen soll. Liegt die Planungsebene oberhalb der Auswertungsebene, werden

Copyright CP-BAP AG 2022

alle Annahmen welche auf der Planungsebene vorgenommen wurden, auf die Auswertungsebene vererbt. Daraus folgt, dass die Auswertungsebene immer gleich / kleiner der Planungsebene ausfallen muss.

Marktsegmentsicht

Eine Planung nach Marktsegmenten (Kundengruppen) ist immer dann mit hohen Herausforderungen verbunden, wenn ein Berater mehrere Kundengruppen/-typen berät. Mittelbar kann eine Planung nach Kundengruppen theoretisch durchgeführt werden, wenn die Zuordnung Kundentypen (z. B. Private-Banking-Kunde) auf Beratertypen (z. B. Private-Banking-Berater) widerspruchsfrei erfolgt und auf Ebene der Geschäftsbereiche eine Einheit vorgesehen ist (z. B. Private-Banking). Die Zuordnung ist jedoch praktisch permanent aufrechtzuerhalten.

Die Marktsegmente und -hierarchien sollten der Marktbearbeitungsstrategie, z. B. aus Vertriebsstrategie der Zukunft für Privatkunden und Firmenkunden, entsprechen. Insbesondere eine Differenzierung der Segmente nach Wachstums- und Effizienzstrategie sinnvoll, da in der Regel unterschiedliche Wachstumsannahmen je Segment in der Planung angenommen werden. Theoretisch ist auch die vollständige Abbildung aller Kundentypen aus dem OSPlus als Marktsegment im S-DWH möglich, z. B. auf Ebene von Zielgruppen. Es sollte jedoch kritisch gewürdigt werden, welche planerischen Mehrwerte sich daraus ergeben.

Version #7
Erstellt: 2022-04-26 20:47:38 UTC von Daniel Jedamzik
Zuletzt aktualisiert: 2022-05-04 13:46:11 UTC von Daniel Jedamzik