

Bankplanung und Simulation effizient verbinden

Simon Valjanow und Dr. Thilo Helpenstein, ifb AG

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dynamik und Volatilität sowohl des Marktumfeldes als auch der Regulierung sind die Gesamtbank-Steuerung und insbesondere die Planung in Banken mit stetig steigenden Anforderungen konfrontiert.

Zu den großen Herausforderungen zählen unter anderem die Finanzkrise, Veränderungen im Kundenverhalten und die Vorgaben des Basel Committee on Banking Supervision [1]. So hat die Rolle von Ergebnisprognosen während der letzten Jahre und gerade in Zeiten der Finanzkrise gezeigt, welche Bedeutung flexiblen Planungs- und Prognose-Rechnungen sowie der Möglichkeit der Simulation alternativer Szenarien zukommt [2]. Gerade die Flexibilität der Planung zielt auf die Fähigkeit ab, sich an Veränderungen der Unternehmensumwelt anzupassen und somit die Reaktionen und Steuerungsimpulse des Top-Managements zu unterstützen [3].

Notwendige Veränderungen infolge der steigenden Planungsanforderungen bedingen jedoch einerseits eine höhere Komplexität in Bezug auf Prozesse, Methoden und IT-Applikationen, während andererseits eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur der betroffenen Bereiche sicherzustellen ist. Um beiden Ansprüchen gerecht zu werden, gilt es bei der Realisierung anstehender Maßnahmen nachhaltig zu agieren. Mit Blick auf den jährlichen Planungsprozess mit Ergebnisgrößen wie etwa dem Zinsüberschuss besteht die besondere Herausforderung unter anderem darin, strategische Maßnahmen zu simulieren, um unterschiedliche Ergebnisse (Szenarien) für das Top-Management bereitzustellen.

In der Praxis wird eine effiziente und kurzfristige Erstellung solcher Szenarien jedoch häufig dadurch erschwert, dass eine adäquate Unterstützung durch eine IT-Lösung in Verbindung mit dem Planungsmodell fehlt. Aktuelle Umfrage-Ergebnisse belegen, dass in der Planungspraxis insbesondere hinsichtlich der IT-seitigen Unter-

stützung der Planung enormes Verbesserungspotenzial gesehen wird. Gefragt nach dem Nutzen verschiedener Funktionen im Planungsumfeld, um der stetig zunehmenden Volatilität des Bankenumfeldes zu begegnen, messen die Teilnehmer der Simulation den höchsten Wert bei [4]. Gefolgt von der Möglichkeit zur Daten-Analyse und Interpretation der Ist-Zahlen, stellt dabei vor allem die Simulation von Szenarien mit 85 Prozent der Antworten die bedeutendste Planungsfunktion aus Sicht der Anwender dar [5].

Um die Planung und zudem eine Simulationsfunktion zu realisieren, bietet sich die integrierte Verwendung von Oracle Hyperion Planning im Sinne einer Plattform an. Dieser Artikel zeigt die grundlegende Vorgehensweise auf, um ausgehend von einem Planungsmodell eine Simulation zu realisieren (siehe Abbildung 1).

Das Planungsmodell als Basis der Simulation

Die in diesem Artikel angenommene Planung enthält die wesentlichen Elemente einer Bankplanung und wird nachfolgend skizziert. Sie versteht sich im Kern als wert-/kostentreiberbasierte GuV-, Bilanz- und Risiko-Planung, die auf einen mittelfristigen Horizont (drei bis fünf Planungsjahre) ausgelegt ist und als kleinste Einheit das Profit- oder Kosten-Center betrachtet [6]. Auf diverse Teil- und Detail-Pläne wird an dieser Stelle verzichtet, da der Planungszuschnitt institutsspezifisch ist und einer internen Nomenklatur folgt. Zudem sind die Planungsergebnisse in diesem Kontext rechnungslegungsspezifisch und folgen im Reporting einer kombinierten Abbildung aus interner (unter anderem Zinskonditionen- und Struktur-Beitrag) und externer Darstellung (wie Zinsüberschuss).

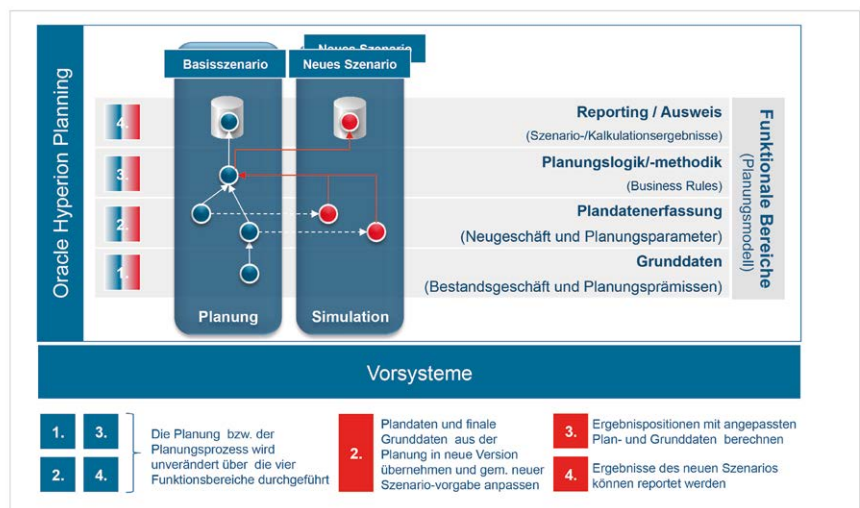


Abbildung 1: Zielbild-Skizze des Plattform-Ansatzes

Um aufzuzeigen, wie die Integration der Simulation erfolgen kann, ist die beschriebene Planung aus einer funktionalen Sicht unterteilt. So lassen sich vier elementare Bereiche unterscheiden, die für die Simulation erforderlich sind:

- Die Grunddaten-Bereitstellung (Bestands-geschäft und Planungsprämissen)
- Die Plandaten-Erfassung (Neugeschäft und Planungsparameter)
- Die Planungslogik/-methodik
- Das Reporting und der Ergebnisausweis

Diese vier Bereiche bilden das Planungsmodell, das durch eine adäquate Planungs-Applikation unterstützt und integriert sein sollte, um kostenintensive und zeitaufwändige Medienbrüche auf ein Minimum zu begrenzen. Hier zeigt die Praxis, dass gerade im Zuge der Einführung von Planungslösungen diese Integration deutlich vorangetrieben werden kann, wodurch neben der technischen Optimierung ein zusätzlicher und nachhaltiger Nutzen für den Fachanwender entsteht. Die genannten vier Bereiche des Planungsmodells bilden gleichermaßen die Basis der Simulation und sind entsprechend deren Anforderungen überzuleiten.

Integration der Simulation in die Planungslösung

Als Simulation im Sinne des Artikels ist die Erstellung eines zum Planungsergebnis alternativen Ergebnisses (beispielsweise Zinsüberschuss gemäß Planung vs. Zinsüberschuss gemäß Simulation/Szenario) zu verstehen. Dieses alternative Ergebnis entsteht durch die Anpassung der zugrunde liegenden Wert-/Kosten-Treiber bei gleicher Berechnungsvorschrift.

In der Praxis ist insbesondere dann eine Simulation erforderlich, wenn abweichend vom Planergebnis Extrema dargestellt werden sollen oder strategische Entscheidungen anstehen. Extrema sind im Wesentlichen marktgetriebene Krisensituationen beziehungsweise makroökonomische Veränderungen (etwa starke Zinsveränderungen, Immobilienpreisverfall oder die negative Entwicklung von volkswirtschaftlichen Rahmendaten).

Strategische Entscheidungen hingegen zielen in der Regel auf eine regionale, or-

ganisatorische und/oder produktseitige Veränderung gegenüber dem Planergebnis ab (zum Beispiel Auf- oder Abbau von Auslandsniederlassungen oder Standorten, Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation verbunden mit Kapazitätsveränderungen oder dem Wachstum/der Reduzierung in bestimmten Produkten oder Produktgruppen). Zur Überleitung in das Simulationsmodell sind makroökonomische Veränderungen zunächst in konkrete Wert- und Kostentreiber zu überführen, sodass solche Szenarien grundsätzlich mit höherem Aufwand verbunden sind, wohingegen strategische Vorgaben für die Simulation grundsätzlich konkreter sind und einen geringeren Transfer-Aufwand erfordern.

Die Simulation wird im Rahmen des Planungsprozesses zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt. Zum einen erfolgt der Einsatz im laufenden Planungsprozess und zum anderen als Grundlage finaler Planungsverabschiedungen und Management-Entscheidungen. Insbesondere die Durchführung von Simulationen und die Darstellung von Szenarien parallel zur laufenden Planung stellen in der Praxis eine Herausforderung dar. Kritisch sind insbesondere:

- Kurzfristig wechselnde Ausgangslagen für die Simulation einzelner Szenarien
- Überwiegend manuell erfolgende und häufig fehleranfällige Erstellungsprozesse
- Die Spitzenauslastung der Ressourcen im Controlling während der Planungsphase
- Die häufig zu beobachtende Limitierung der Simulationsmöglichkeiten durch technische Gegebenheiten

Um eine angemessene fachliche und technische Simulation zu realisieren, bietet sich ein kriterienbasiertes Vorgehen an, sodass die Erwartungshaltung von Beginn an klar abgegrenzt werden kann und die relevanten internen und externen Stakeholder (wie Fachbereiche, IT-Bereiche und Adressaten sowie Aufsichtsgremien) eingebunden werden können. Der Kriterien-Katalog sollte sich an dem institutsspezifischen Anspruch an die Simulation ausrichten, dabei aber mindestens die folgenden Kernbereiche abdecken:

- *Erstellungs-/Durchlaufzeit*
Wie lange darf die Erstellung eines Szenarios dauern? (von der Vorlage der Szenario-Vorgaben im Controlling bis zur Abgabe der Szenario-Ergebnisse)
- *Granularität*
Bis zu welcher Ebene sollen Ergebnispositionen ermittelt werden (aggregierte Ergebnispositionen? Profitcenter- oder Geschäftsfeld-Ebene?)
- *Komplexität und Aufwand*
Wie komplex soll die Simulation sein (Treiber-Adjustierung vs. Multitreiber; Multitreiber verstehen sich als modellierte und mathematisch voneinander abhängige Treiber) und wie wird mit nicht treiberbasierten Positionen umgegangen?
- *Variabilität*
Welche Wert- und Kostentreiber sollen in der Simulation adjustierbar sein?

Der definierte Kriterien-Katalog ist dann in fachliche und technische Anforderungen zu überführen und dient im Laufe der Konzeption und Realisierung immer als Referenz für Detailentscheidungen.

Um die Synergie der angestrebten Plattform zu maximieren, wird nachfolgend das Planungsmodell als maßgeblich für die Simulation angenommen. Somit wird dieses selbst nicht angepasst, um die Simulationsfunktion zu etablieren. Diese Maxime kann bei Bedarf aufgehoben werden, insbesondere wenn die Planungsmethodik ohnehin angepasst werden muss, führt aber zu einem deutlich höheren Aufwand und höherer Komplexität in der Konzeption und Realisierung. Daraus ergibt sich, dass die vier Bereiche des Planungsmodells (siehe [Abbildung 1](#)) in die Simulation zu überführen sind.

Bereitstellung der Grunddaten

Die bereitgestellten Grunddaten (enthalten alle planungsrelevanten Parameter beziehungsweise Ausstattungsmerkmale wie Laufzeiten, Margen-Komponenten, Kündigungsoptionen, Kategorisierung, Rating, Profitcenter-/ Geschäftsfeld-Zuordnung, Konsolidierungskennzeichen und Produktbezeichnung) umfassen den zum Planungszeitpunkt kontrahierten Bestand (wie Kredite, Wertpapiere, Derivate und Beteiligungen), dessen Veränderungen nach

dem Planungszeitpunkt ergebniswirksam oder ergebnisneutral in GuV, Bilanz und Risikoplanung eingehen werden. So sind zum Beispiel Finanz-Instrumente der Kategorie „AFS“ in der GuV ergebnisneutral, allerdings bilanziell in der Neubewertungsrücklage zu berücksichtigen.

Neben dem Bestandsgeschäft existieren übergeordnete Prämissen beziehungsweise Planungsparameter, die für die Planungsmethodik/-logik zentral vorgegeben sind. Zu diesen gehören unter anderem Zinskurven und Wechselkurse für jede zu prognostizierende Planungsperiode. Da dieser Datenbestand aus fachlicher Sicht bereits für die Planung erforderlich ist und in einer Essbase-Datenbank (durch eine Plattform auf Basis der Technologie von „Oracle Hyperion Planning“ wird angenommen, dass eine Essbase-Datenbank im Einsatz ist) vorliegt, steht er auch als Input für die Planungsmethodik/-logik der Simulation zur Verfügung.

Sowohl die Planung als auch die Simulation können auf demselben Bestand aufsetzen, was eine redundante Datenhaltung verhindert und einen „single point of truth“ etabliert. Technisch gesehen sind dabei keine Anpassungen notwendig, da der Bestand nicht verändert wird und somit kein selektiver Kopiervorgang der Grunddaten erforderlich ist. Der ETL-Prozess und die Routinen beziehungsweise Business Rules zur Datenbereitstellung bleiben unberührt, was den Aufwand der Integration deutlich reduziert.

Plandaten-Erfassung

Das Neugeschäft ist derjenige Bestand, dessen Zugang prognostiziert und durch den Planungsverantwortlichen in entsprechender Granularität erfasst wird. Zum Neugeschäft sind im Rahmen der Planung die planungsrelevanten Ausstattungsmerkmale und Parameter zu erfassen, die analog zum kontrahierten Bestand den Verlauf des Neugeschäfts ab dem Zeitpunkt des Zugangs determinieren.

Die Behandlung von Prolongationen als Bestand oder als Neugeschäft richtet sich nach der institutsspezifischen Definition, kann aber für die Simulation unberücksichtigt bleiben, da das Planungsmodell und die damit verbundene Definition maßgeblich sind. Das Neugeschäft und die Parameter sind somit Teil der Datenhaltung und

liegen in einer Datenbank vor. Eine Anpassung des Planungsmodells für die Simulation ist nicht erforderlich, da der verfügbare Datenbestand aus der Neugeschäftsplanung als Basis der Simulation fungiert.

Planungsmethodik/-logik

Mithilfe der Planungsmethodik/-logik lassen sich die bereitgestellten Bestands- und Neugeschäftsdaten sowie die übergeordneten Parameter verarbeiten und Ergebnispositionen der GuV-, Bilanz- und Risiko-Planung berechnen. Die Verarbeitung erfolgt für die Planung über die implementierten Business Rules.

Alle Bestands- und Neugeschäftsdaten sowie Parameter, die in die Planungsmethodik/-logik eingehen und auf deren Basis eine Ergebnisposition ermittelt wird, sind simulationsrelevante Wert- oder Kostentreiber, da eine Veränderung eines solchen Treibers eine oder mehrere Ergebnispositionen verändert beziehungsweise treibt. Beispielhaft und vereinfacht sei unterstellt, dass sich der Zinskonditionenbeitrag aus der Multiplikation von Marge (in Prozent) und einem (Kredit-)Volumen ergibt. Die Ergebnisposition ist in diesem Beispiel somit der Zinskonditionenbeitrag, wohingegen Marge und (Kredit-)Volumen die Werttreiber darstellen.

Sind Plandaten erfasst und die Ergebnispositionen berechnet, liegt ein (Teil-/) Plan (GuV-, Bilanz- und Risikoplanung) vor, der in einem oder mehreren (Daten-)Cubes abgelegt ist. Ausgangsdaten und Kalkulationsergebnisse sind infolgedessen einheitlich strukturiert in einer Essbase-Datenbank gespeichert (konkretes Daten- und Dimensionsmodell).

Unabhängig vom Planstatus (Entwurf, Zwischenergebnis, Final) kann dieser gespeicherte (Teil-/)Plan als Basis-Szenario gelten, da dieser alle zum jeweiligen Zeitpunkt bekannten Effekte enthält. Eine Simulation erzeugt somit immer ein neues Szenario, dass von dem Basis-Szenario abweicht. Die Abweichung ergibt sich durch die Veränderung eines Wert- oder Kostentreibers, der sich in der Veränderung einer oder mehrerer Ergebnisposition(en) auswirkt. Im Ergebnis wird die Planungsmethodik/-logik beziehungsweise die Berechnungsvorschrift auch für die Simulation verwendet und somit eine redundante Kalkulation

vermieden, was sich insbesondere im Reporting (Minimierung des Überleitungsaufwands und Etablierung eines „single point of truth“) und bei der Wartung sowie bei einer etwaigen Weiterentwicklung aufwandsminimierend auswirkt.

Die beschriebene Vorgehensweise führt dazu, dass die Business Rules der Planungsmethodik/-logik nicht angepasst werden müssen. Allerdings sind technische Erweiterungen für die Simulationsfunktion notwendig. Zunächst müssen alle Bestands- und Neugeschäftsdaten sowie die übergeordneten Parameter in eine neue Version übernommen werden, um die Veränderung darstellen zu können, ohne das Basisszenario zu verändern.

In dieser neuen Version wiederum lassen sich die Wert- und Kostentreiber gemäß Szenario-Vorgabe adjustieren. In Abhängigkeit vom Änderungsumfang empfiehlt es sich, eine Allokation mittels Business Rule vorzunehmen, um hochaggregierte Vorgaben schnell verarbeiten zu können. Das reduziert den Aufwand stark, wenn die Vorgabe beispielsweise lautet, die Marge im Kreditgeschäft mit Firmenkunden um x Prozent zu verringern, während das Planungsmodell demgegenüber die Eingabe des Werttreibers in der Kombination von Produkt und Profitcenter erfordert. Die Business Rule würde somit die Marge für alle betroffenen Produkte und Profitcenter um x Prozent herabsetzen, wodurch die manuelle Anpassung entfällt.

Sind alle Wert- und Kostentreiber gemäß Szenario-Vorgabe adjustiert, müssen zusätzliche Business Rules implementiert sein, um die Planungsmethodik/-logik zu starten beziehungsweise deren Business Rules sachlogisch zu aktivieren und etwaige Zwischenergebnisse abzuspeichern. Anschließend werden alle Ergebnispositionen neu kalkuliert und in der zugrunde liegenden Datenbank abgelegt. Das neue Szenario ist erstellt und kann berichtet werden. Um die Rechenzeit zu minimieren, kann zusätzlich eine partielle Kalkulation vorgesehen werden, sodass nur jene Ergebnispositionen ermittelt werden, die von der Treiber-Adjustierung tangiert sind.

Reporting und Ausweis

Sind alle berechneten Ergebnispositionen der Simulation beziehungsweise des Sze-

narios abgelegt, können das Basis- und das Alternativ-Szenario mithilfe definierter Szenario-Reports dargestellt und analysiert werden. In Abhängigkeit von der verwendeten Reporting-Technologie lassen sich die Ergebnisse flexibel und adressatengerecht zum Beispiel in Form von Dashboards oder Präsentationen darstellen.

Über die beschriebene Vorgehensweise kann das neue Szenario jederzeit angepasst und neu berechnet werden. Alternativ lassen sich beliebig viele Szenarien über die Versionierung kalkulieren.

Fazit

Wie an dem aufgezeigten Vorgehen erkennbar, kann ein bestehendes Planungsmodell für eine Ergebnissimulation eingesetzt werden, ohne das Planungssystem stark zu verändern oder ein zusätzliches beziehungsweise kongruierendes Simulationssystem aufzubauen. Zudem ermöglicht die integrierte Datenhaltung eine nachhaltige Sicherung der Szenario-Ergebnisse. Gleichwohl ist zu beachten, dass nicht nur die Datenhaltung der Planungslösung ver-

wendet wird, sondern auch die Kalkulationsregeln genutzt werden, was Folgekosten in der Wartung und Weiterentwicklung verringert.

Betrachtet man den Nutzen aus Sicht des Anwenders, hängt dieser im Wesentlichen vom Reifegrad des eigenen Planungsmodells ab. Sind keine Wert- oder Kostentreiber definiert oder übersteigt die Simulationsanforderung die Möglichkeiten des Planungsmodells, nimmt der Nutzen ab beziehungsweise der Aufwand zu, um das Planungsmodell an die Simulationsanforderungen anzupassen.

Die benannten Synergien und damit der Plattform-Ansatz für Oracle Hyperion Planning können somit realisiert werden, sodass der Anspruch, fachliche Anforderungen zu erfüllen und dabei wettbewerbsfähige Kosten zu realisieren, keinen Widerspruch darstellt. Zusätzliches Potenzial besteht grundsätzlich in der Ausweitung des Plattform-Ansatzes auf weitere Controlling-Funktionen wie etwa die Hochrechnung beziehungsweise das Forecasting.

Verweise

- [1] Siehe unter anderem BCBS (2014): „A Sound Capital Planning Process: Fundamental Elements“, Basel, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
- [2] BARC (2011): „Strategische Planung heute – Status quo, Nutzen und Verbesserungspotential“, Würzburg, BARC-Institut, S. 4 sowie zur Güte von Managementprognosen in den Jahren 2005-2011. Helpenstein (2014): „Die Entscheidungsrelevanz von Managementprognosen“, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 160-168
- [3] Holst/Eisl (2009): in „Whitepaper moderne Budgetierung“, Wörthsee, Internationaler Controller Verein, S. 2-3
- [4] ifb (2012): Umfrage-Ergebnisse im Rahmen des Bank-Planungsdialog 2012
- [5] BARC (2011): Fußnote 2, S. 15-24

Simon Valjanow

simon.valjanow@ifb-group.com

Dr. Thilo Helpenstein

thilo.helpenstein@ifb-group.com



Lufthansa
The Aviation Group



Be **Lufthansa**



Anwendungsbetreuer/in PeopleSoft / Oracle HCM

Für unser Konzernunternehmen **Lufthansa CityLine** suchen wir Sie zum nächstmöglichen Termin, befristet für 2 Jahre mit Option auf Festanstellung, als Anwendungsbetreuer/in für die Software PeopleSoft / Oracle HCM.

Bitte bewerben Sie sich online unter Angabe der Jobnummer P0108V103J02 sowie Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins auf www.Be-Lufthansa.com

Weitere interessante Jobangebote und nähere Informationen finden Sie unter:

Be-Lufthansa.com
Das Karriereportal des Aviation Konzerns