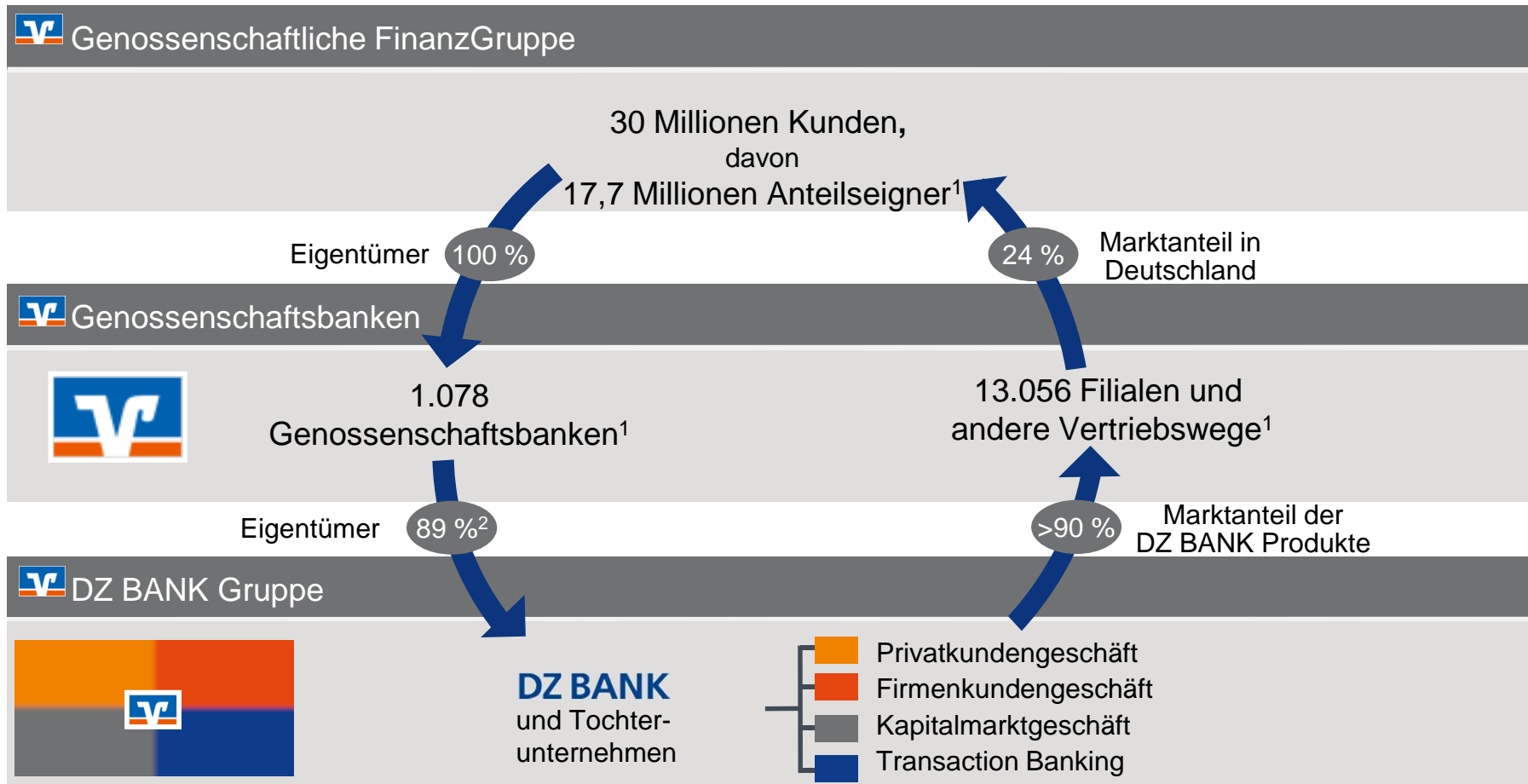




Industrialisierung im Transaction Banking

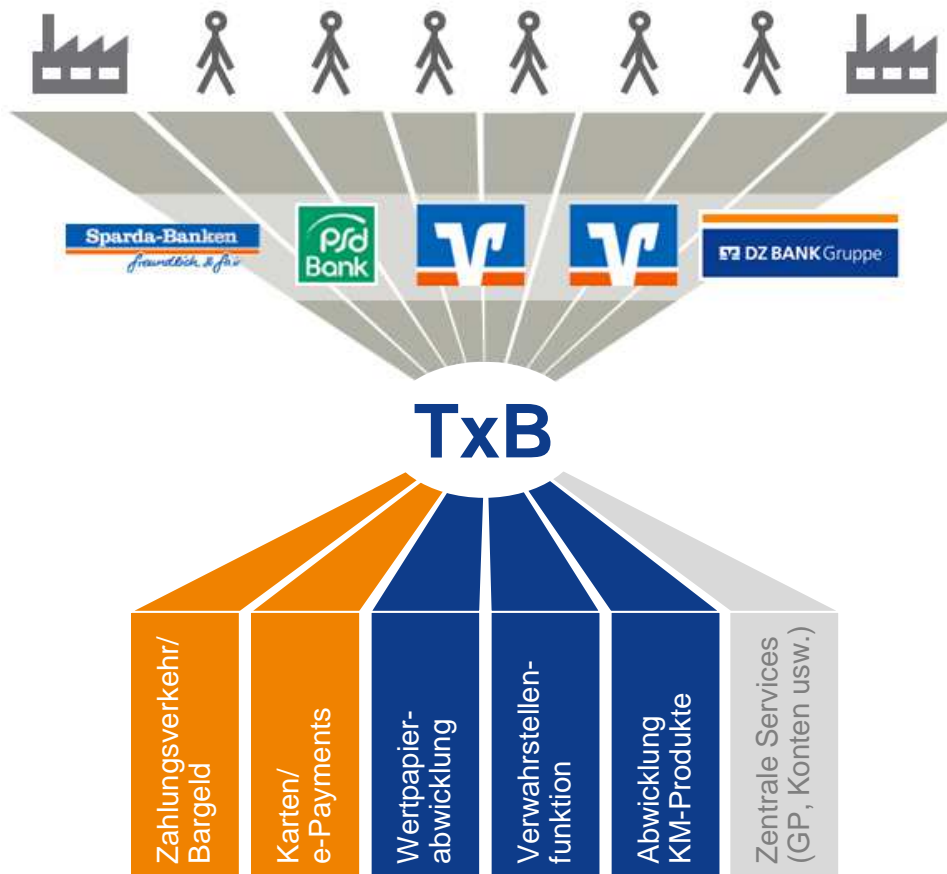
Frank Neumann und Udo Milkau, DZ BANK AG
Frankfurt am Main, 24. April 2014

Das Kreislaufmodell der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken



¹ Stand 31.12.2013 gemäß BVR; ² Inkl. indirekte und direkte Beteiligungen

Die DZ BANK ist im Transaction Banking der subsidiäre Bündeler für die genossenschaftliche FinanzGruppe



Prinzipien

- Subsidiäre Bündelung von Transaktionsvolumina
- Zentrale und ungeteilte „end-to-end“ Verantwortung
- Nutzung von Skaleneffekten und Effizienzpotenzialen
- Sourcing mit zweiter Stufe von Skalen sowie Variabilisierung der Kosten
- Und: Zählen, Messen, Wiegen

Agenda

1. Ein kleiner Rückblick auf die Industrialisierung
2. Eine funktionsorientierte Organisation
3. End-to-end Optimierung über Organisationsgrenzen
4. Industrialisierung und Regulatorik

Ein paar Vorbemerkungen zur Industrialisierung

Industrialisierung u. Prozesse

1. Es gab zwar immer Meilensteine (aus ex-post-Sicht), aber i.d.R. langsame Entwicklungen mit starkem Transfer zwischen unterschiedlichen Branchen (z. B. von Mühlen, der Keksproduktion und dem Schlachthof zum Automobil).
2. Es gab seit den 1920/30ern zwar Ansätze zum quantitativen Qualitätsmanagement (für Produkte), aber die Prozesse als solche wurden speziell in den USA bis in die 1980er hinein eher – sozusagen normativ* - als **Soll-Prozesse gesetzt angesehen**.
3. Seit dem Toyota Production System (トヨタ生産方式, toyota seisan hōshiki, v. Taiichi Ohno) wurden Prozesse „gemessen“, im Soll-/Ist-Vergleich - quasi positivistisch - hinterfragt**, aktiv angepasst und die Mitarbeiter/-innen „am Band“ einbezogen.

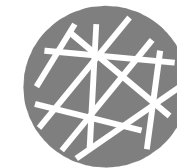
Chains, Shops and Networks***



Value Chain



Value Shop

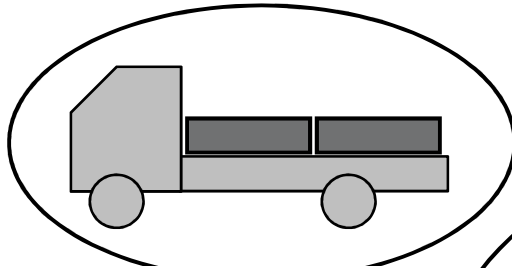


Value Network

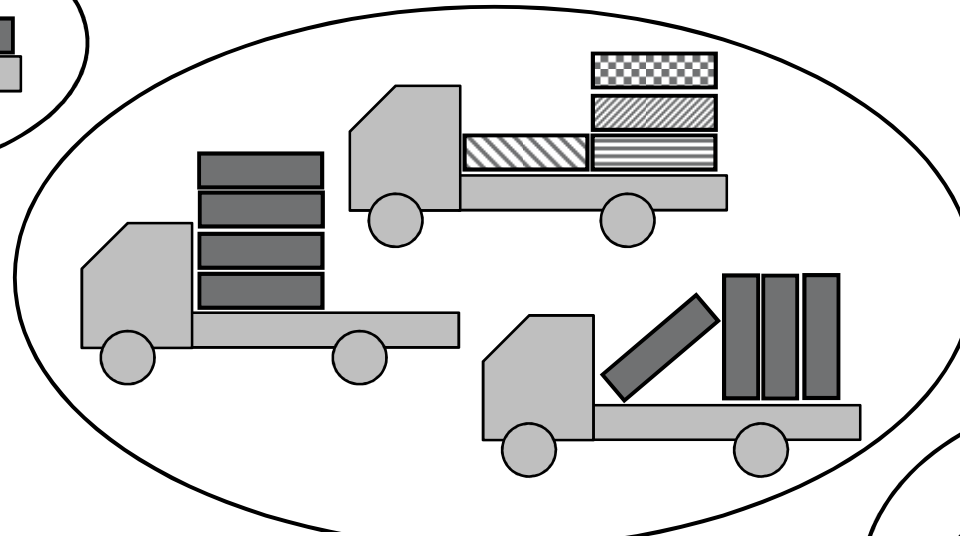
- Industrialisierungs- und Optimierungsansätze sind beispielsweise in der Automobilproduktion[†], einem Krankenhaus und einem U-Bahn-Liniennetz[‡] sehr unterschiedlich (z. B. Heikinka-nivellierte Produktion oder Durchlaufzeiten).

*) Diese „Planungsgläubigkeit“ kann an zwei Indizien festgemacht werden: Zum einen sozusagen an Fluch von Frederick Winslow Taylor's "The principles of scientific management" von 1911; und zum anderen an dem auch in den USA nach 1945 durchaus virulenten Glauben an planwirtschaftlichen Prinzipien – wie z. B. darstellbar an John D. McDonald, welcher der "Editor" (eigentlich Ghost Writer) des Buchs von Alfred P. Sloan Jr. "My Years With General Motors" war. Zusammen mit anderen ehemaligen Trotzkisten in den 1930ern, u.a. Herbert Solow, wurde er 1945 vom Fortune Magazine eingestellt und war von 1949 bis 1971 in Fortune's Board of Editors (vgl. Lawrence Freedman „Strategy“, Oxford University Press, 2013, Seite 491ff); Business Week hatte diesem Sachverhalt am 17.9.1994 eine Coverstory gewidmet: „After more than a decade of near-dictatorial sway over the future of U.S. corporations, the reign of the strategic planner may be at an end“. Zusammengefasst hat dies Henry Mintzberg in: "The Rise and Fall of Strategic Planning", New York, 1994: "Thus we arrive at the planning school's grand fallacy: Because analysis is not synthesis, strategic planning is not strategy formation." (emphasis in the original); sowie "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, Jan/Feb 1994. In der Tat ist schon der Begriff "Strategische Planung" eine *contradictio in adiecto*, da Strategie letztlich darauf zielt, einen Konflikt mit unvorhersehbarem Verlauf zu bewältigen (Synthese), wogegen Planung immer zumindest teilweise die Fortschreibung der Vergangenheit ist (Analyse). **) Noch weiter gehen z. B. Handelsunternehmen, welche neue Produkte, Preise oder Verpackungen im Pilottest untersuchen bzw. die Kundenreaktionen direkt zu aktiven Steuerungsansätzen nutzen. ***) Stabell, C B, and Fjeldstad, O D "Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks", Strategic Management Journal, Vol 19, 413-437 (1998); and James D. Thompson: "Organizations in Action", 1967; †) Mit Konsequenzen, wenn sich z. B. Business-Modelle von Autobesitz auf Mobility-Services verändern: Laut Stefan Heck and Matt Rogers "Are you ready for the resource revolution?", McKinsey Quarterly, March 2014, ist ein typisches Auto in den USA ca. 96 % der Zeit "geparkt" und damit gerade nicht "automobil" – hier lassen sich Effizienzsprünge durch eine Neuausrichtung heben. In diesem Sinne muss auch das Schlagwort „Industrie 4.0“ so verstanden werden, dass nicht „selbstfahrende“ Autos wie z. B. von Google die Konsequenz sind, sondern „im Voraus „wissende“ und bereitstehende Fahrservices“, welche dann „Mobilität“ pro gefahrenem Kilometer für den Kunden deutlich günstiger anbieten könnten als Automobilfirmen – dies aber auch durchaus mit offenen Fragen betr. Persönlichkeits- und Datenschutz.

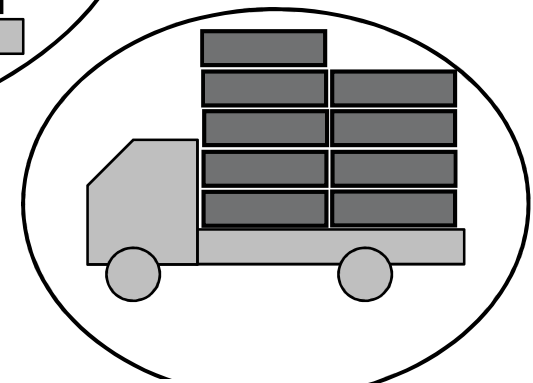
Ein kleines Quiz...



Muda* (無駄)



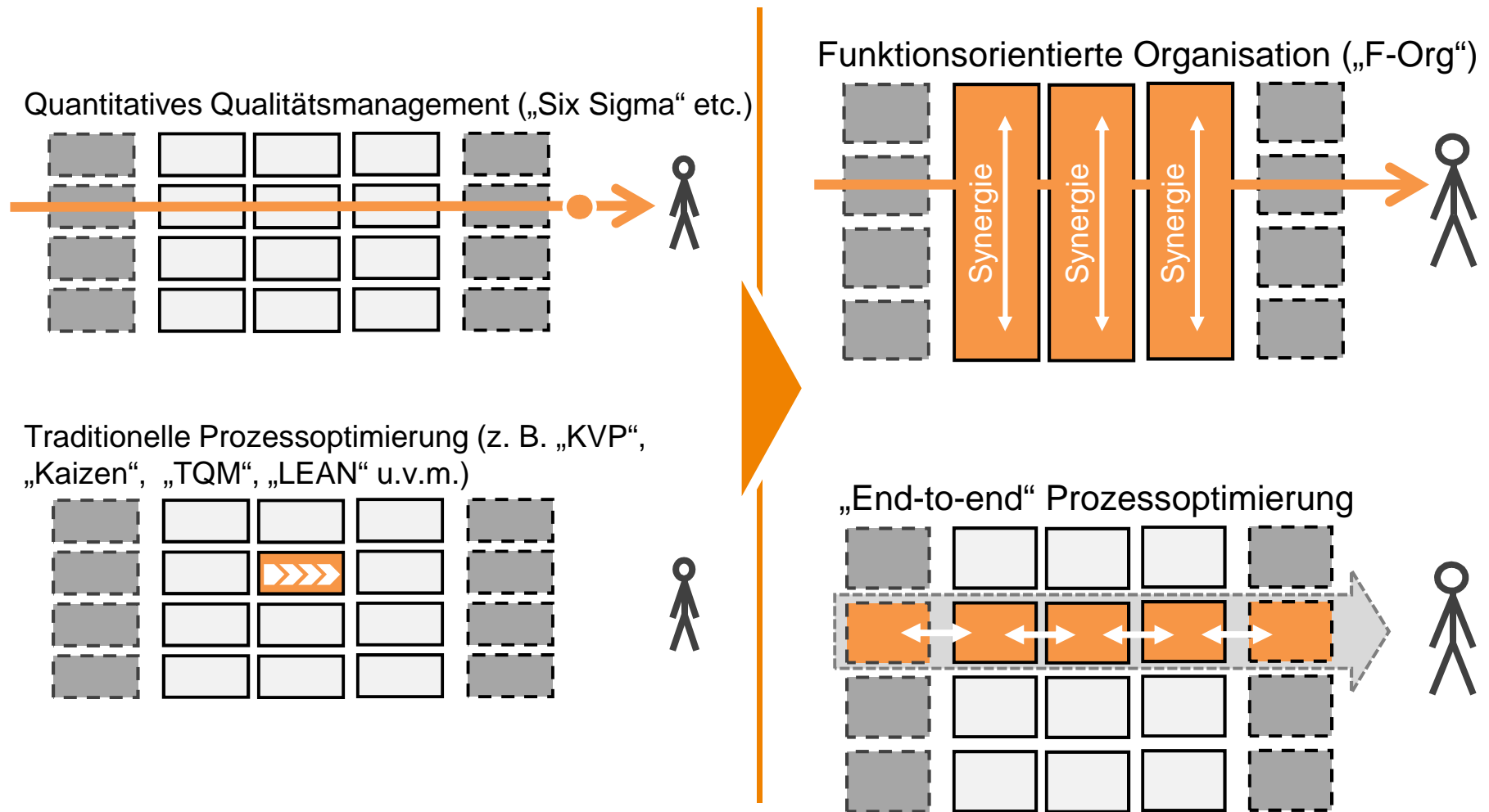
Mura (斑 bzw. ムラ)



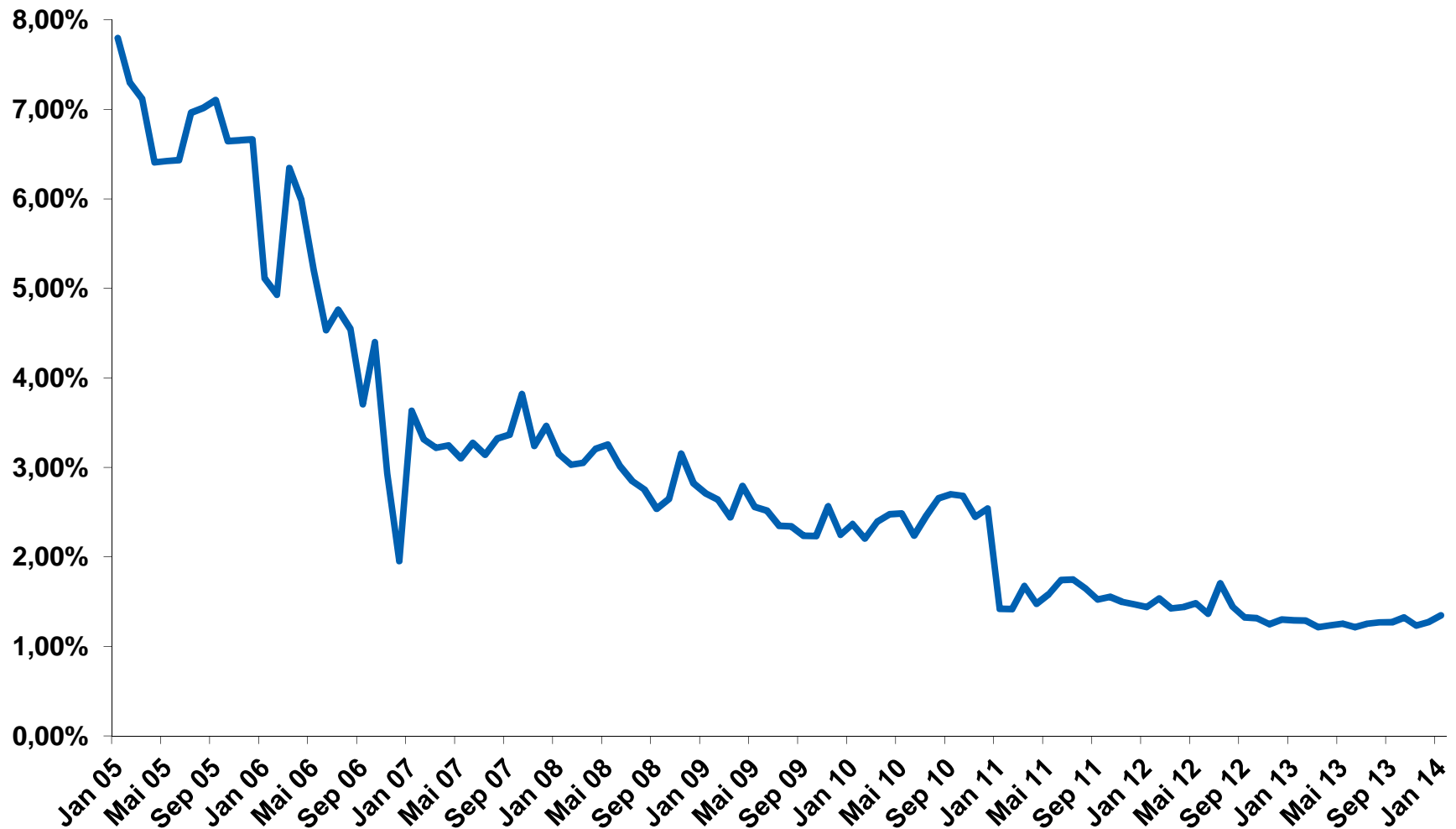
Muri (無理)

*) Zum Teil werden immer wieder „Seven forms of waste“ fast schon als einen kanonisch festgeschriebenen Katalog genannt. Taiichi Ohno und Shigeo Shingō hatten aber im Rahmen des "Toyota Seisan Hōshiki" ("Toyota Production Ways and Methods" oder kurz "Toyota Production System") immer auf die generelle Idee der Verschwendung hinweisen wollen, aber diese niemals schon vor-festgelegt, um einen unverstellten Blick auf die konkreten Situationen nicht zu verbauen. Beide waren auch generell zurückhaltend, diese Dinge aufzuschreiben, so dass ihre Zusammenfassungen erst recht spät veröffentlicht wurden: Ohno, T. (1978) 'Toyota Seisan Hōshiki', Diamond Inc., Tokyo, Japan (in English: (1988) 'Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production', Productivity Press, New York); Shingō, S. (1980) 'Toyota Seisan Hōshiki no IE-teki kōsatsu', Nikkan Kōgyō Editore, Tokyo (in English: (1989) 'A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint', Japan Management Association, Tokyo, Japan; re-translated by Productivity Press, New York)

Methoden der Industrialisierung im Transaction Banking

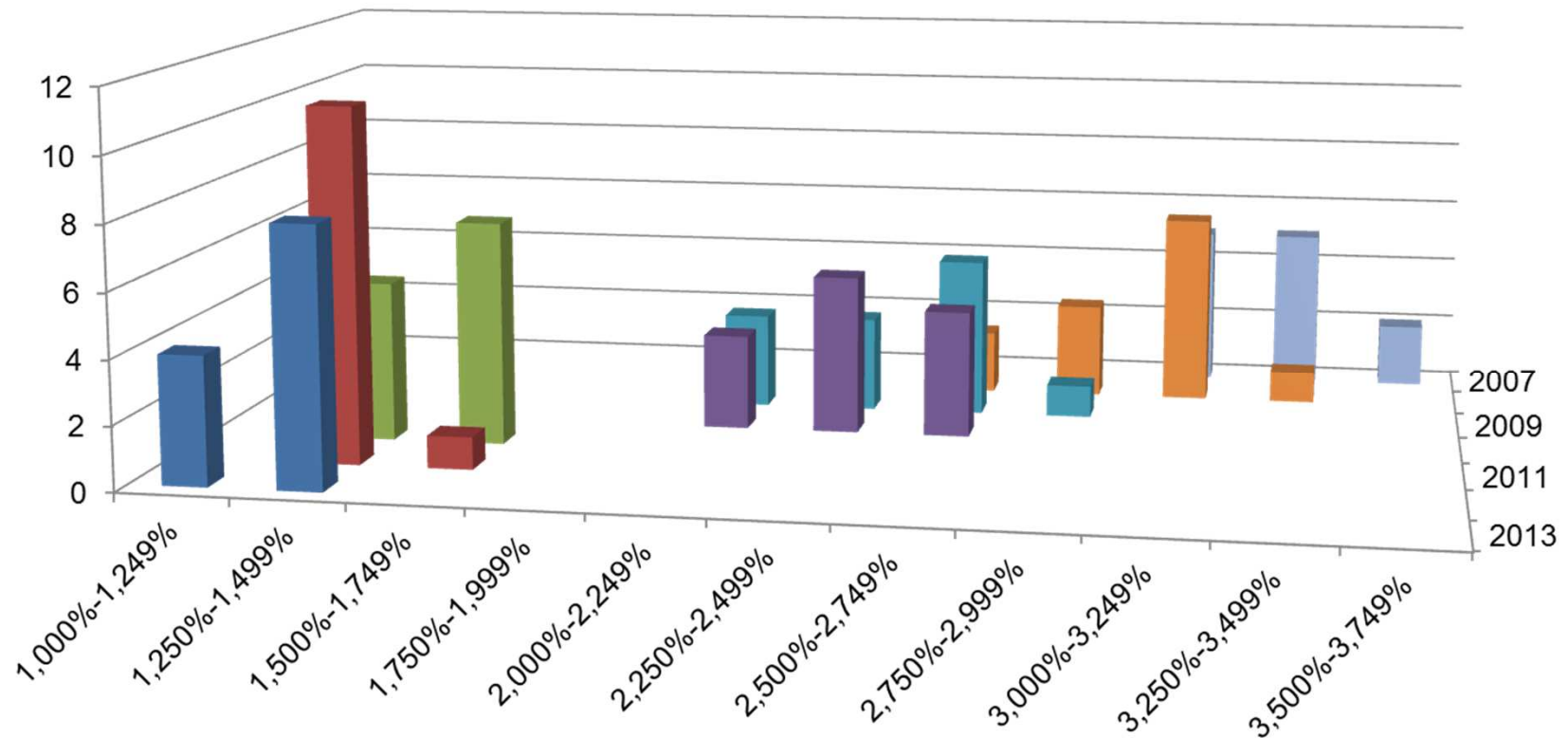


Beispiel: Non-STP-Raten im Individual-Zahlungsverkehr* (1/2)



*) Quelle: Udo Milkau "A Six Sigma type of quality management in international and high-value payments", Journal of Payments Strategy & Systems, Vol.5/4, 2011 / erweitert

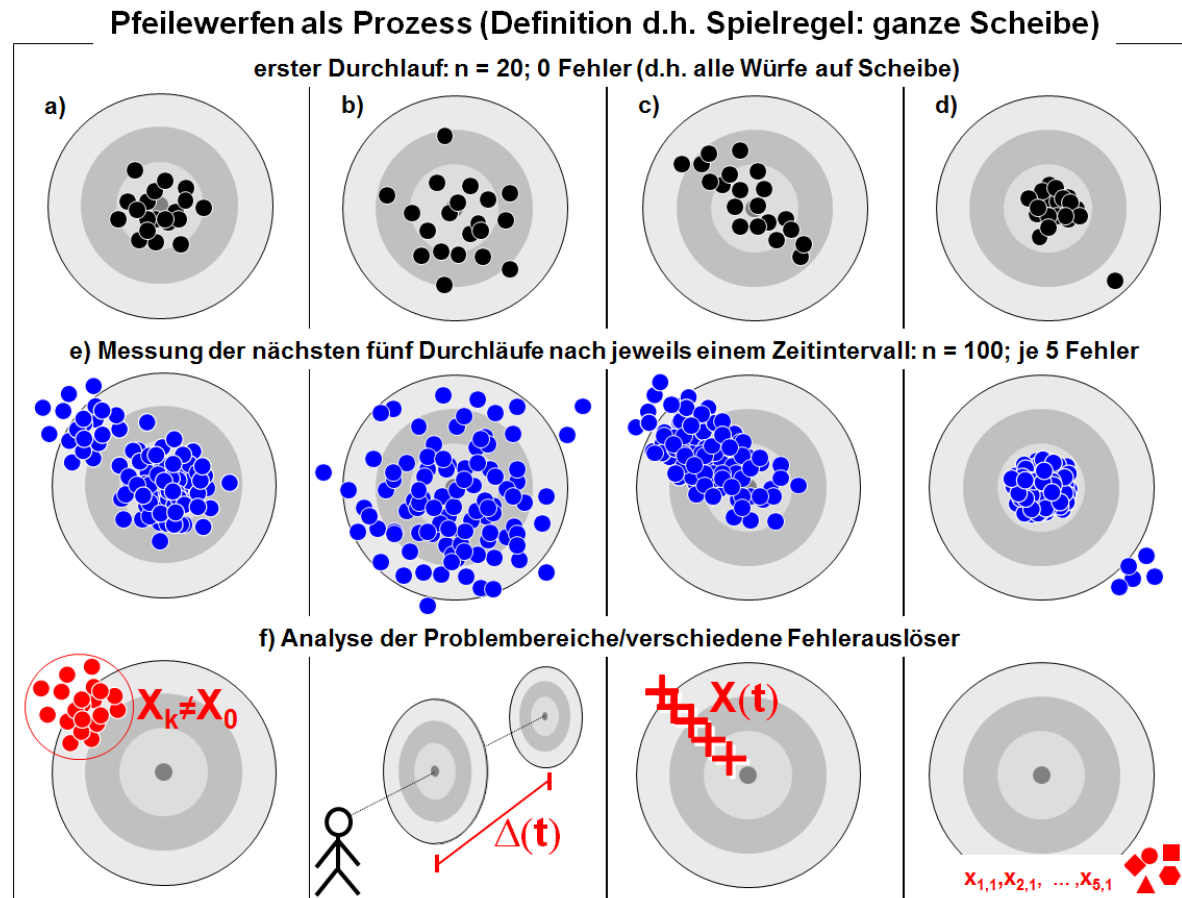
Beispiel: Non-STP-Raten im Individual-Zahlungsverkehr* (2/2)



2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
$\mu = 0,012606;$	$\mu = 0,014400;$	$\mu = 0,015628;$	$\mu = 0,024459;$	$\mu = 0,024691;$	$\mu = 0,029563;$	$\mu = 0,033453;$
$\sigma = 0,000309$	$\sigma = 0,000825$	$\sigma = 0,001115$	$\sigma = 0,001766$	$\sigma = 0,001836$	$\sigma = 0,002208$	$\sigma = 0,001972$

*) Quelle: Udo Milkau "A Six Sigma type of quality management in international and high-value payments", Journal of Payments Strategy & Systems, Vol.5/4, 2011 / erweitert

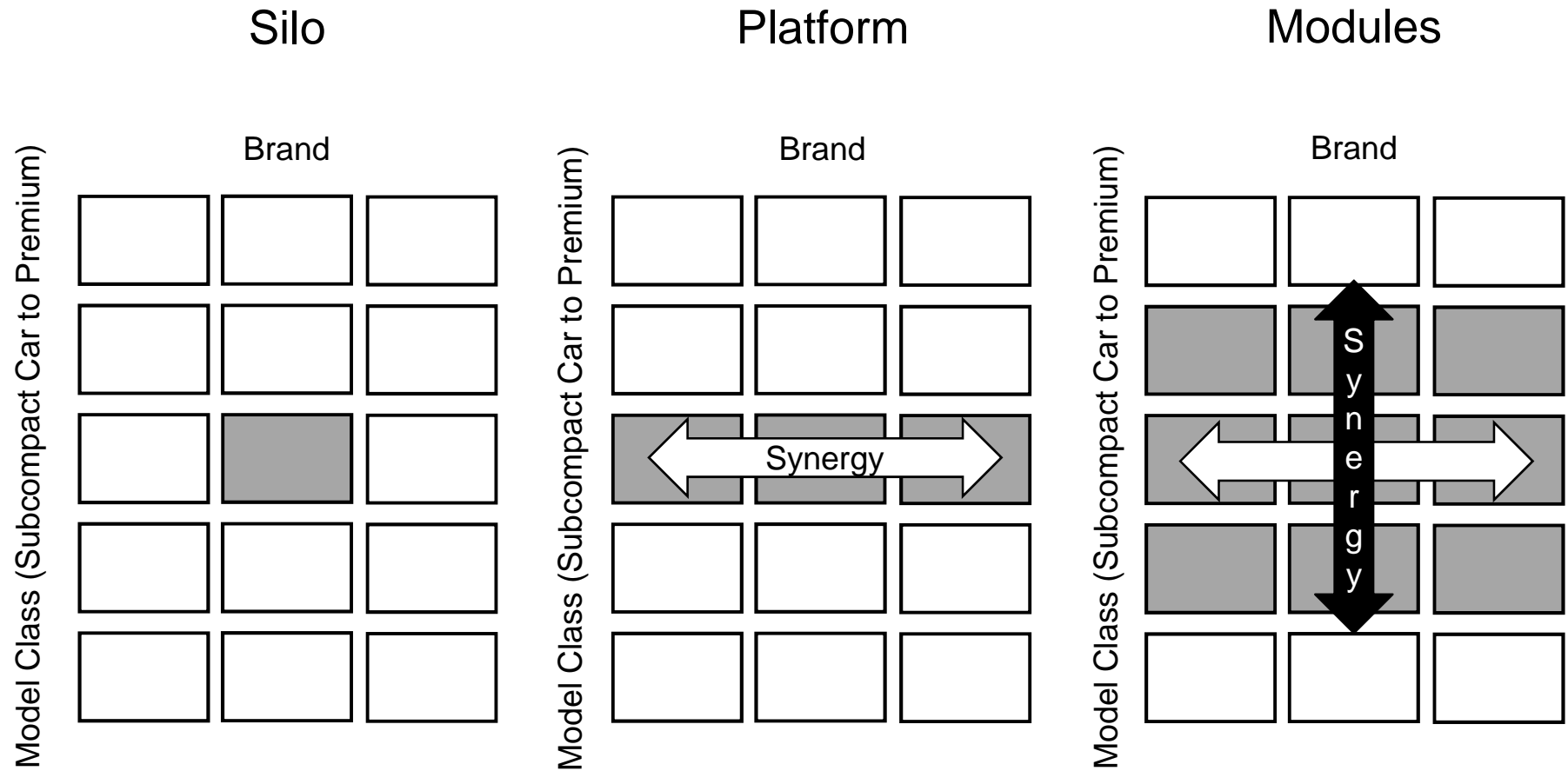
Eine Anmerkung zu scheinbar „einfachen“ Kennzahlen und komplexen Analysen sowie verständlicher Kommunikation



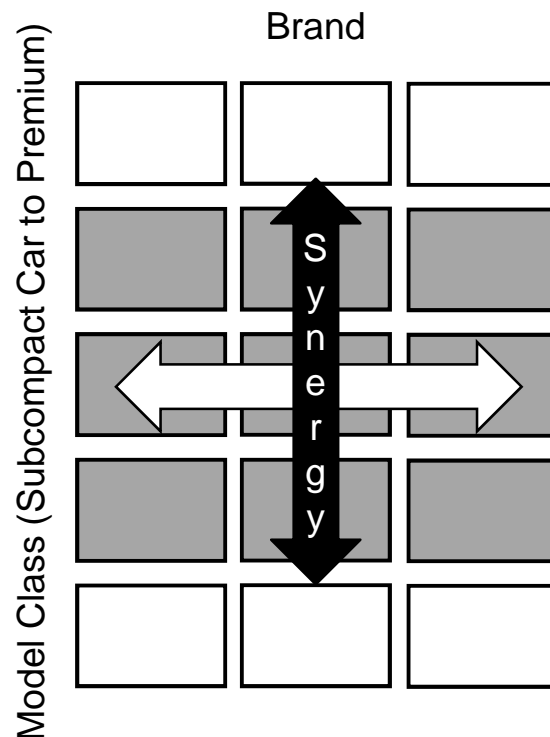
Agenda

1. Ein kleiner Rückblick auf die Industrialisierung
2. Eine funktionsorientierte Organisation
3. End-to-end Optimierung über Organisationsgrenzen
4. Industrialisierung und Regulatorik

Entwicklung der Produktion in der Automobilindustrie...



...aber auch mit einer Erhöhung des OpRisks verbunden.



Beispiel der Rückrufaktionen in der Automobilindustrie durch „Single Point of Failure“, wie z. B.:

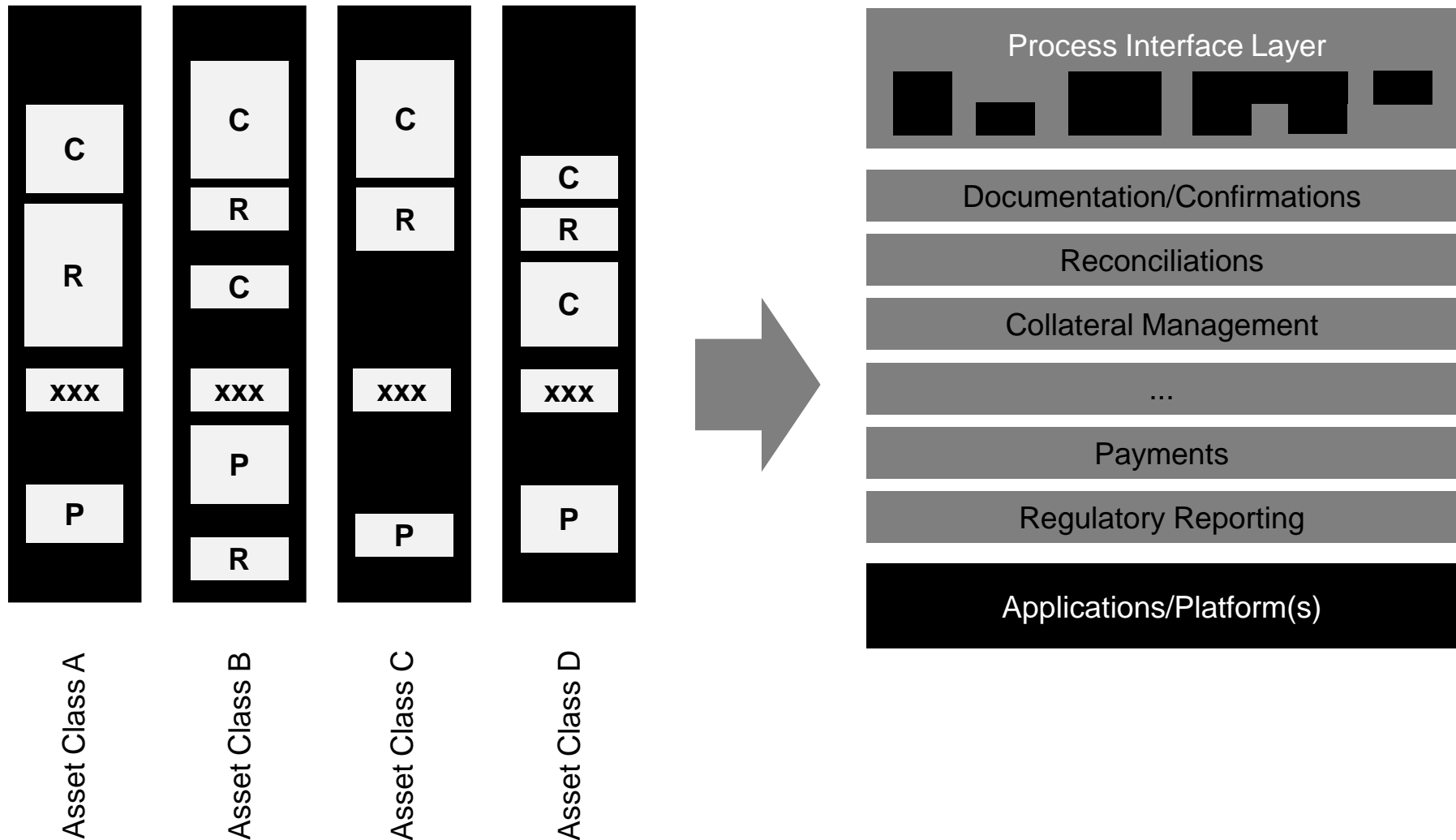
- bei Toyota
- bei GM w/ Türschlössern
- u.v.a.

Laut Center of Automotive Management (CAM) wurden in 2013 in den USA fast 21 Millionen Fahrzeuge zurückgerufen.*

Im statistischen Mittel bekommt sogar jedes Auto einmal in der Nutzungsdauer einen Rückruf.*

*) Quelle: F.A.Z. vom 2.4.2014

Die Idee der „funktionsorientierten Organisation“



Agenda

1. Ein kleiner Rückblick auf die Industrialisierung
2. Eine funktionsorientierte Organisation
3. End-to-end Optimierung über Organisationsgrenzen
4. Industrialisierung und Regulatorik

Betrieb hochverfügbarer Plattformen im Transaction Banking unter Inkaufnahme von „Leerfahrten“ und 1 MAK „Fahrer“ ...



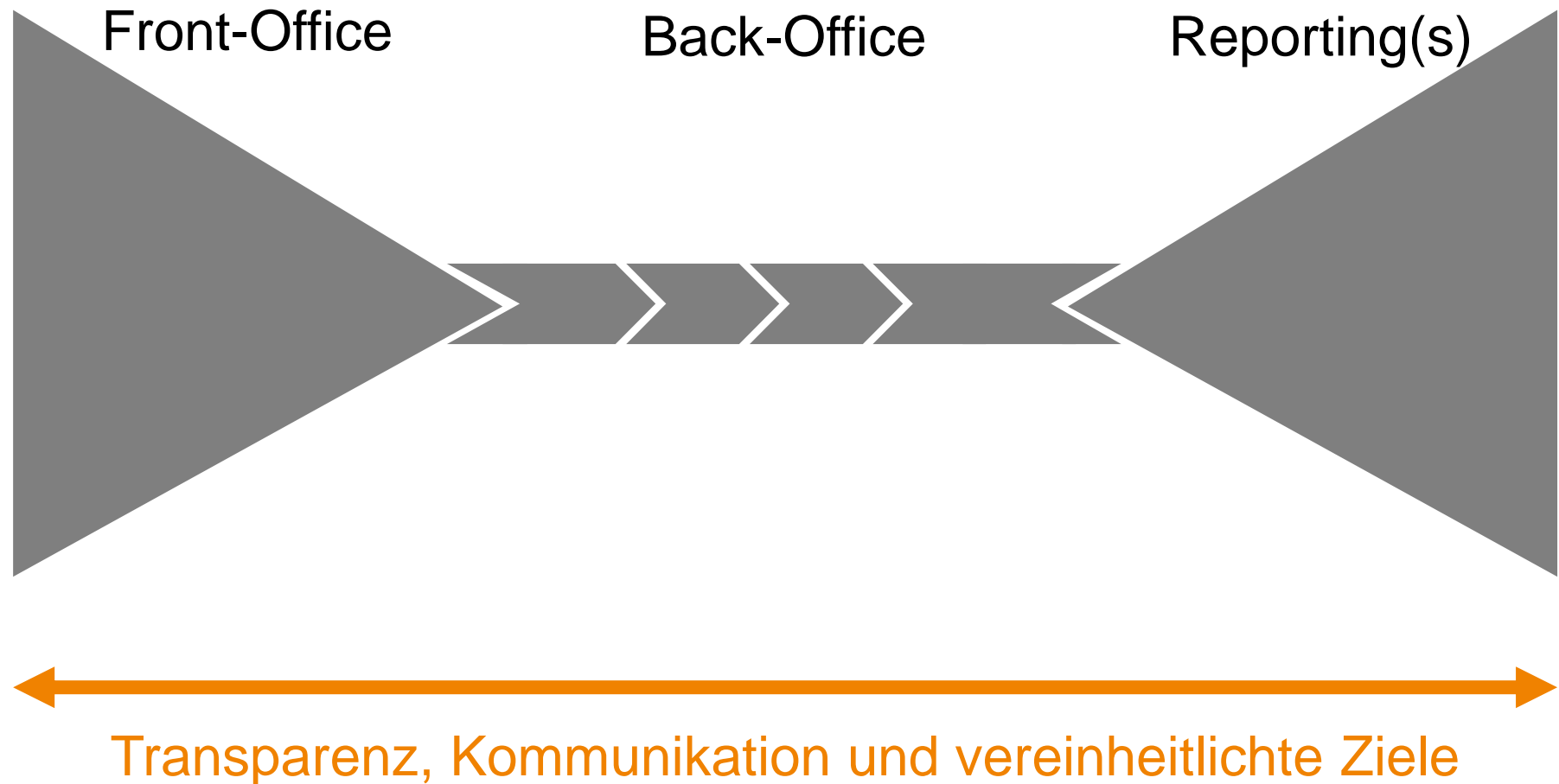
U U1 U2 U3 U8 Richtung Hauptwache → Dornbusch

U
U1 U2 U3 U8
Richtung Hauptwache → Dornbusch

Station	Gültig ab 15.12.2013													
	Montag - Freitag													
Südbahnhof	4	20	30	35	40	45	50	55						
Schweizer Platz	5	00	05	10	15	20	22	25	30	35	37	40	45	50
Willy-Brandt-Platz	6	00	05	07	10	15	20	22	25	30	35	37	40	45
Hauptwache	7	00	05	07	10	12	15	17	20	22	25	27	30	32
Eschenheimer Tor	8	00	02	05	07	10	12	15	17	20	22	25	27	30
Grüneburgweg	9	00	02	05	07	10	12	15	17	20	22	25	27	30
Holzhausenstraße	10	00	02	05	07	10	15	17	20	22	25	30	32	35
Miquel-/Adickesallee	11	00	02	05	07	10	15	17	20	22	25	30	32	35
Dornbusch	12	00	02	05	07	10	15	17	20	22	25	30	32	35
Fritz-Tarnow-Straße	13	00	02	05	07	10	15	17	20	22	25	30	32	35
Högelstraße	14	00	02	05	07	10	15	17	20	22	25	30	32	35
Lindenbaum	15	00	02	05	07	10	15	17	20	22	25	30	32	35
Weißer Stein	16	00	02	05	07	10	12	15	17	20	22	25	27	30
Heddernheim	17	00	02	05	07	10	12	15	17	20	22	25	27	30

Quelle: traffiq, www.traffiq.de/10.de.fahrplaene_zum_download.html?_vm=60, 23.3.2014

...und das „Geheimnis“ der end-to-end-Optimierung in einem Umfeld von ständigen (regulatorischen) Moving Targets



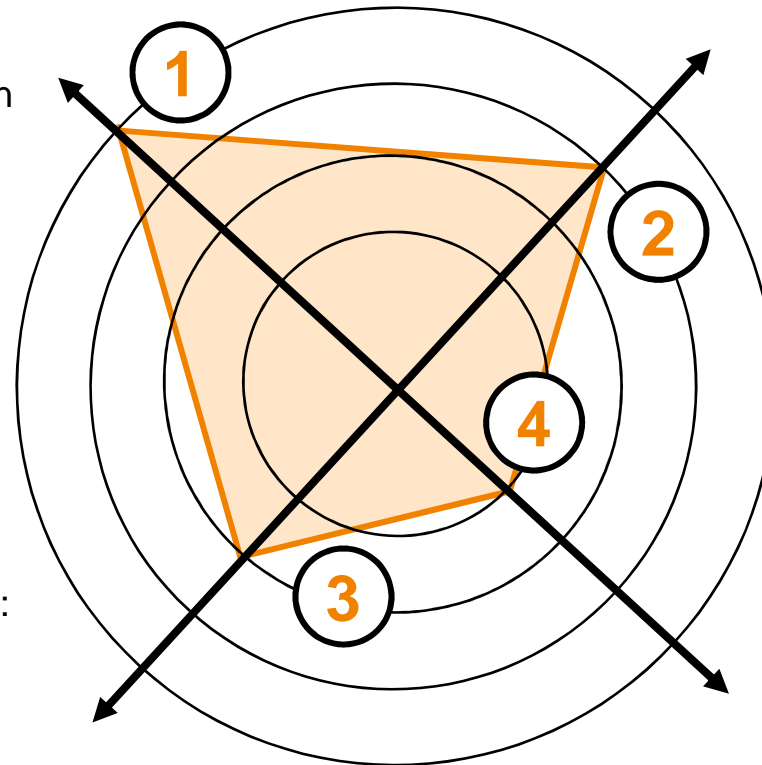
Agenda

1. Ein kleiner Rückblick auf die Industrialisierung
2. Eine funktionsorientierte Organisation
3. End-to-end Optimierung über Organisationsgrenzen
4. Industrialisierung und Regulatorik

Transaction Banking im New Normal/Dekade der Regulierung

Umsetzungs-
voraussetzungen
für Regulatorik
(d. h. Vorhaltung von
i. Expertise und
ii. Ressourcen)

„Critical to Quality“:
Einhaltung von
Marktusancen,
Cut-off-Zeiten,
Verfügbarkeiten
(Schichtbetrieb) usw.



OpRisk Management
mit Vermeidung,
Minimierung,
Akzeptanz bzw.
Transfer von Risiken
(vgl. BIS OpRisk-
Mgmt. Standards)

Betrieb von Prozess-
Plattformen
mit Balance zwischen
Bereitstellung (zu
Fixkosten) und
Effizienzoptimierung
(variablen Kosten)

Danke!

