



Industrialisierung von Banken
Erfolgsfaktor für Effizienz und Nachhaltigkeit

Manuel Loos

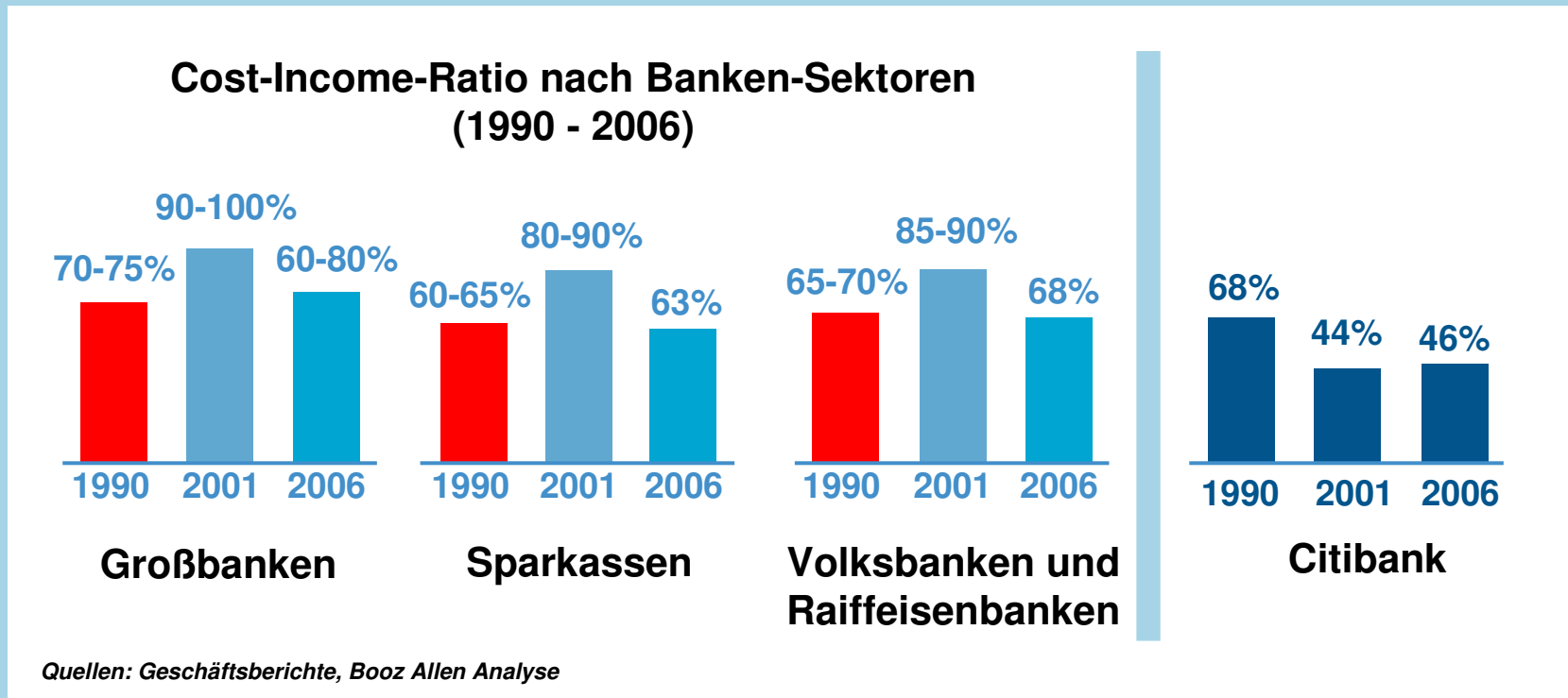
Geschäftsführer Citicorp Dienstleistungs GmbH

8. ProcessLab Colloquium, 14. Mai 2008

Citi und Citibank: Daten und Fakten

- **Citi: Der weltweit führende Finanzdienstleister**
 - Vertreten auf allen Kontinenten in über 100 Ländern, Citibank Privatkundengeschäft in 50 Ländern
 - 200 Mio. Kundenverbindungen und 300.000 Mitarbeiter weltweit
 - Geschäftsbereiche: Global Consumer, Global Corporate & Investment Bank, Global Investment Management
- **Citibank Deutschland: Eine der erfolgreichsten Privatkundenbanken**
 - Kerngeschäftsfelder: Kreditgeschäft, Vermögensberatung und Kreditkarten
 - 3,2 Millionen Kunden, 6.800 Mitarbeiter
 - Schlanke Strukturen und Prozesse („Industrialisierung“): Cost-Income-Ratio von 46% im Jahr 2006

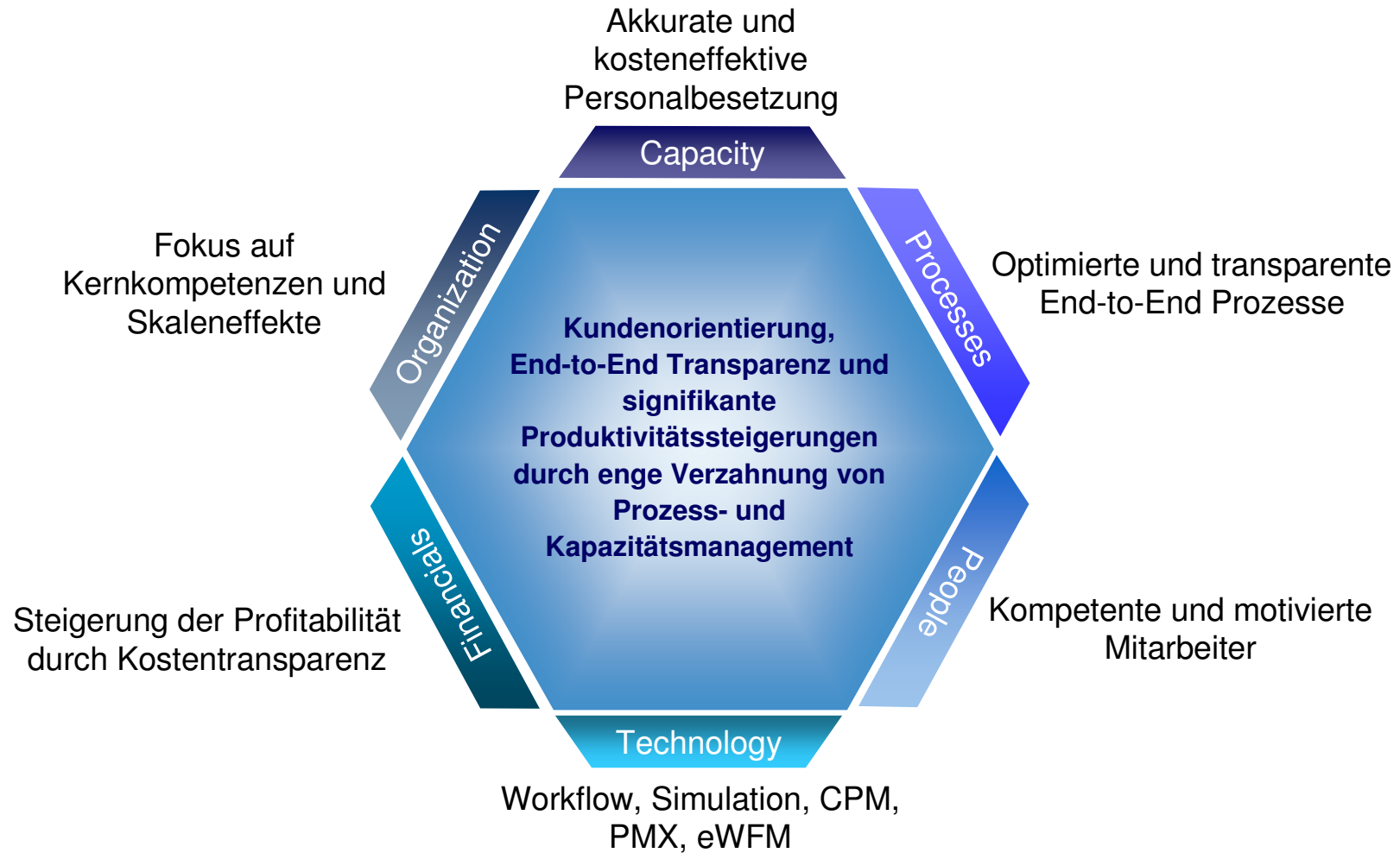
Effizientes Kostenmanagement



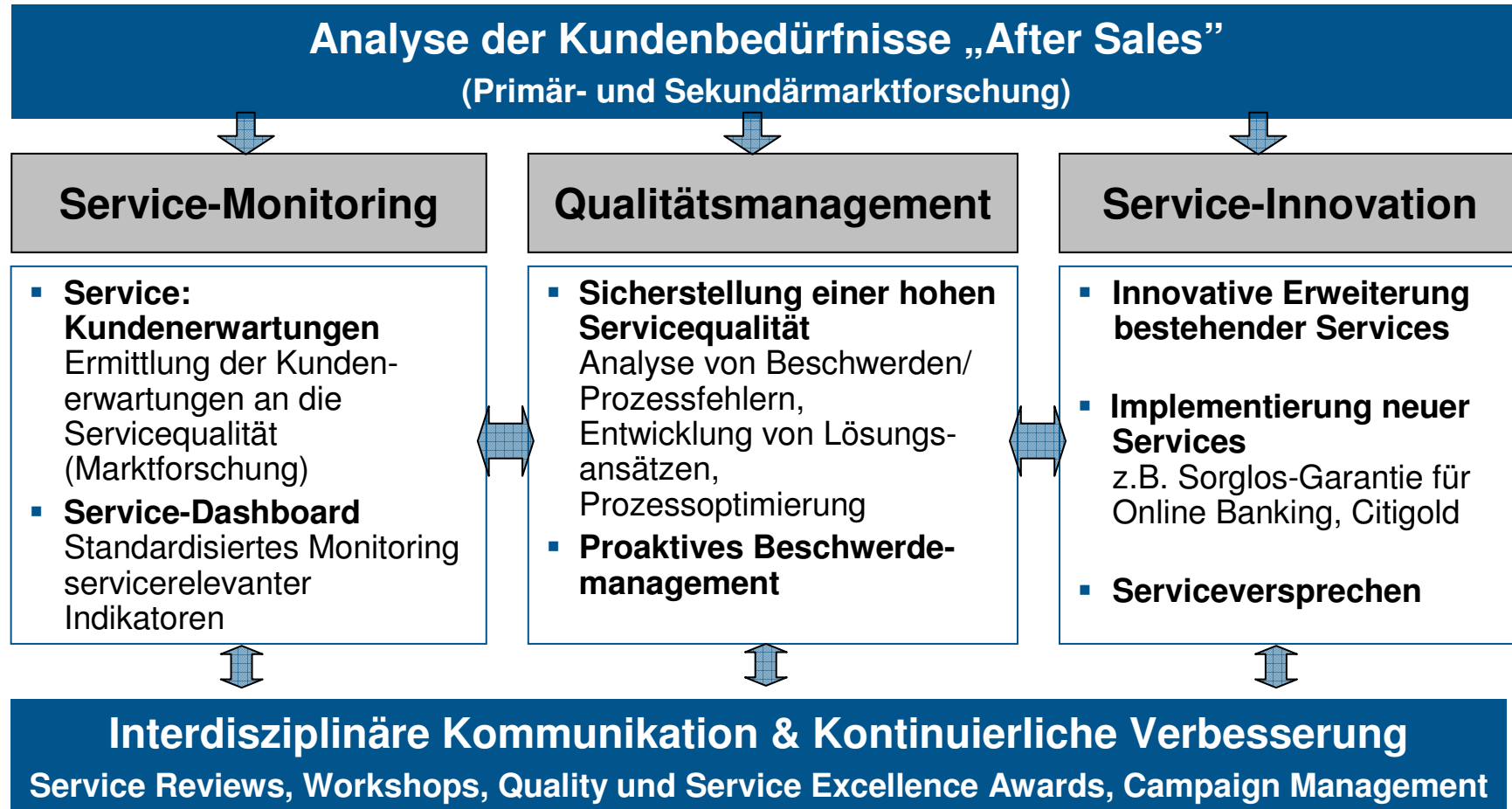
Agenda

- **Industrialisierung als strategischer Ansatz**
- **Prozess- und Performancemanagement**
- **Kapazitätsplanung und -steuerung**

Industrialisierung: Einführung erprobter Methoden aus der Fertigungsindustrie



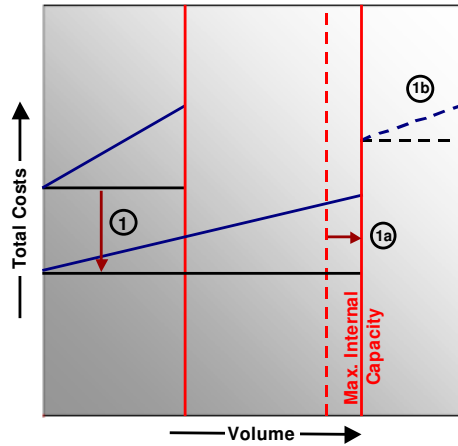
Kundenservice-Modell



Zentralisierung als organisatorische Voraussetzung für die Industrialisierung

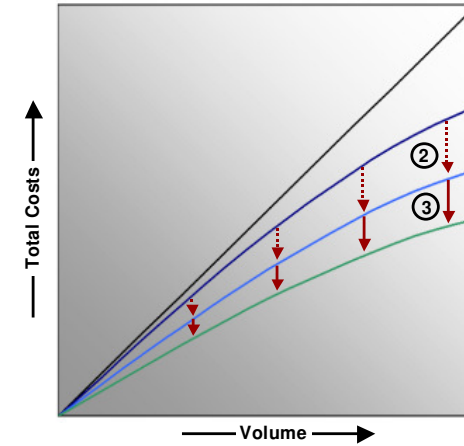
- **Duisburg als Fabrik: Das Service Center entlastet Filialmitarbeiter von zeitaufwändigen administrativen Tätigkeiten**
 - 2.000 Mitarbeiter
 - 210 Mio. Zahlungen p.a.
 - 170 Mio. Home-Banking Transaktionen p.a.
 - 16 Mio. Telefonische Anfragen p.a.
 - 670.000 Terminvereinbarungen p.a.
 - 11 Mio. Dokumente (optische Verarbeitung) p.a.
- **Duisburg als Center für Innovationen: Entwicklung und Test neuer Produkte und Services**

Strategisches Kostenmanagement durch Industrialisierung



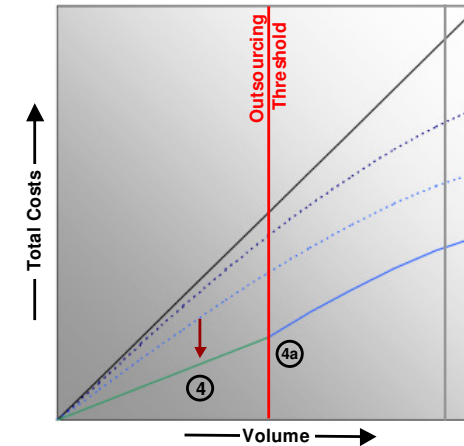
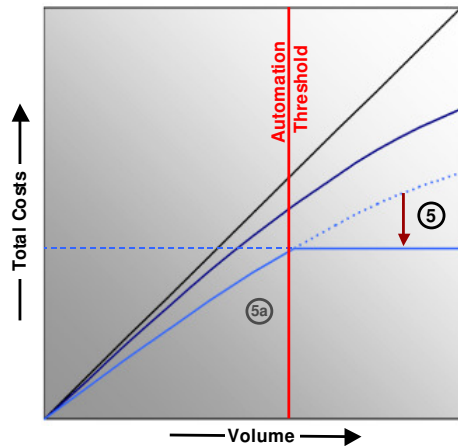
Skalenerträge:
(Standort-) Konsolidierung

Effizienz & Effektivität:
Standardisierung, Optimierung



Volumen-Unabhängigkeit:
Prozess Automatisierung

Flexibilität & Variabilisierung:
(Temporäres) Outsourcing

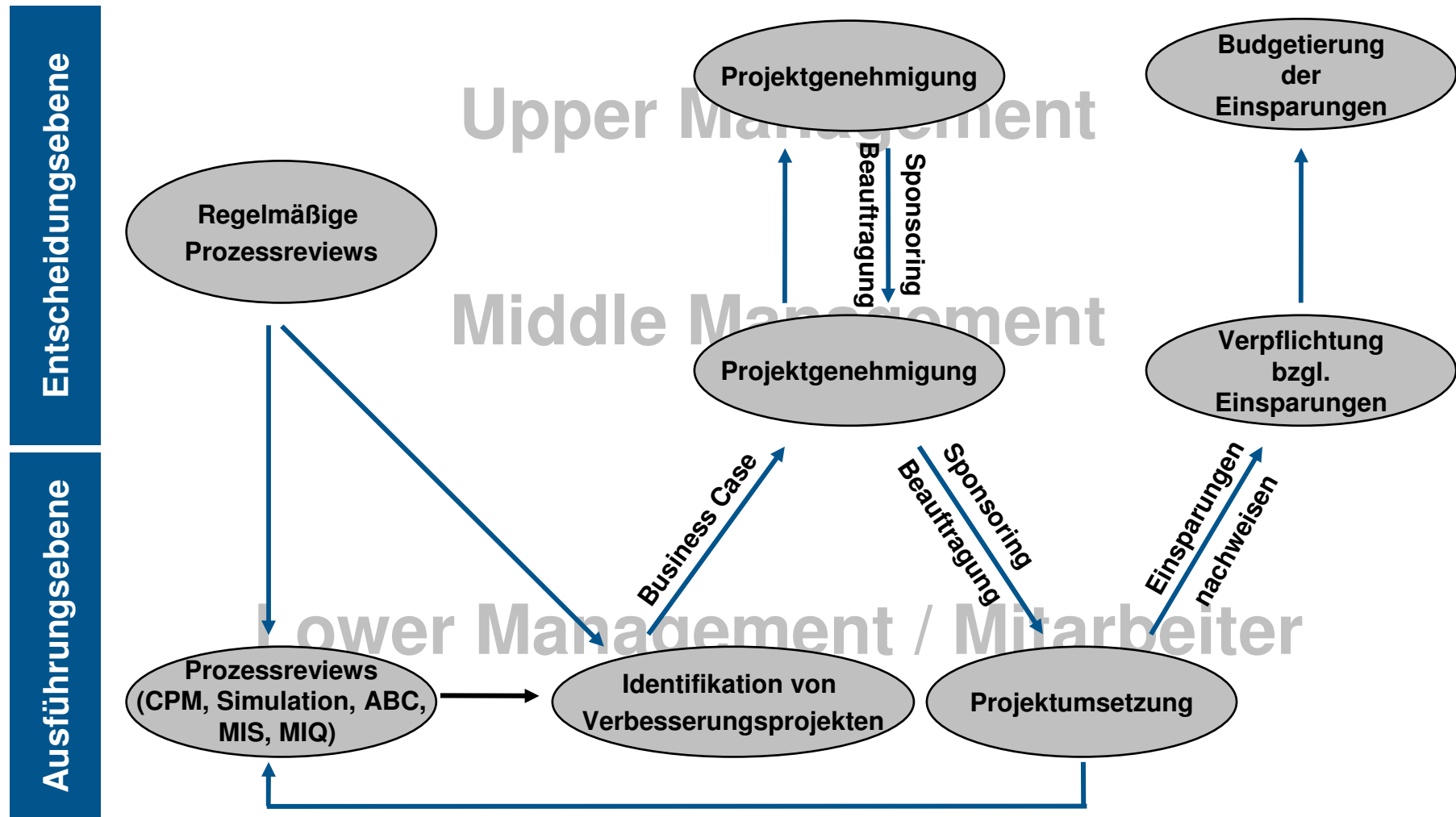


-
- **Industrialisierung als strategischer Ansatz**

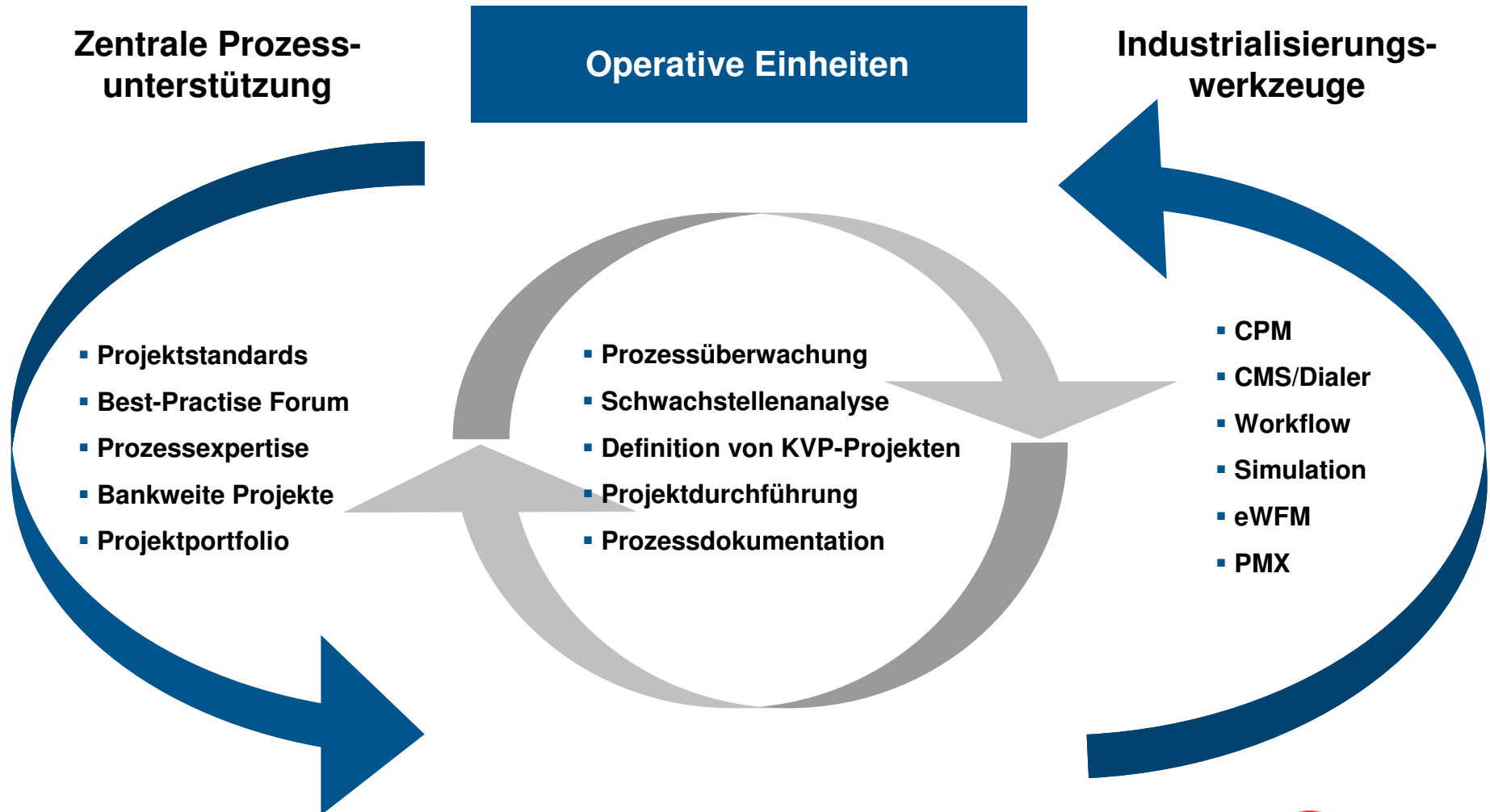
- **Prozess- und Performancemanagement**

- **Kapazitätsplanung und -steuerung**

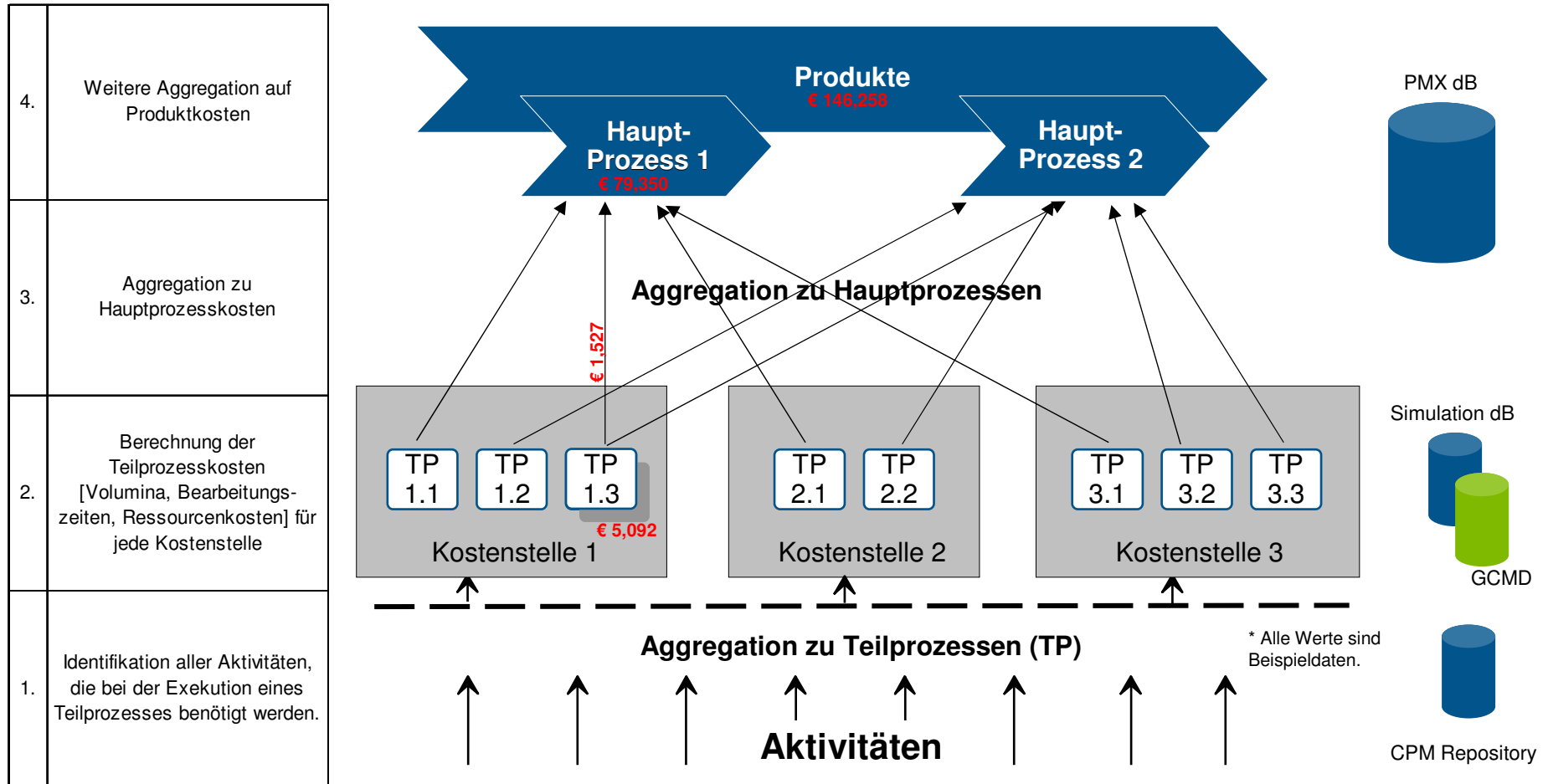
Der kontinuierliche Verbesserungsprozess bei der Citibank



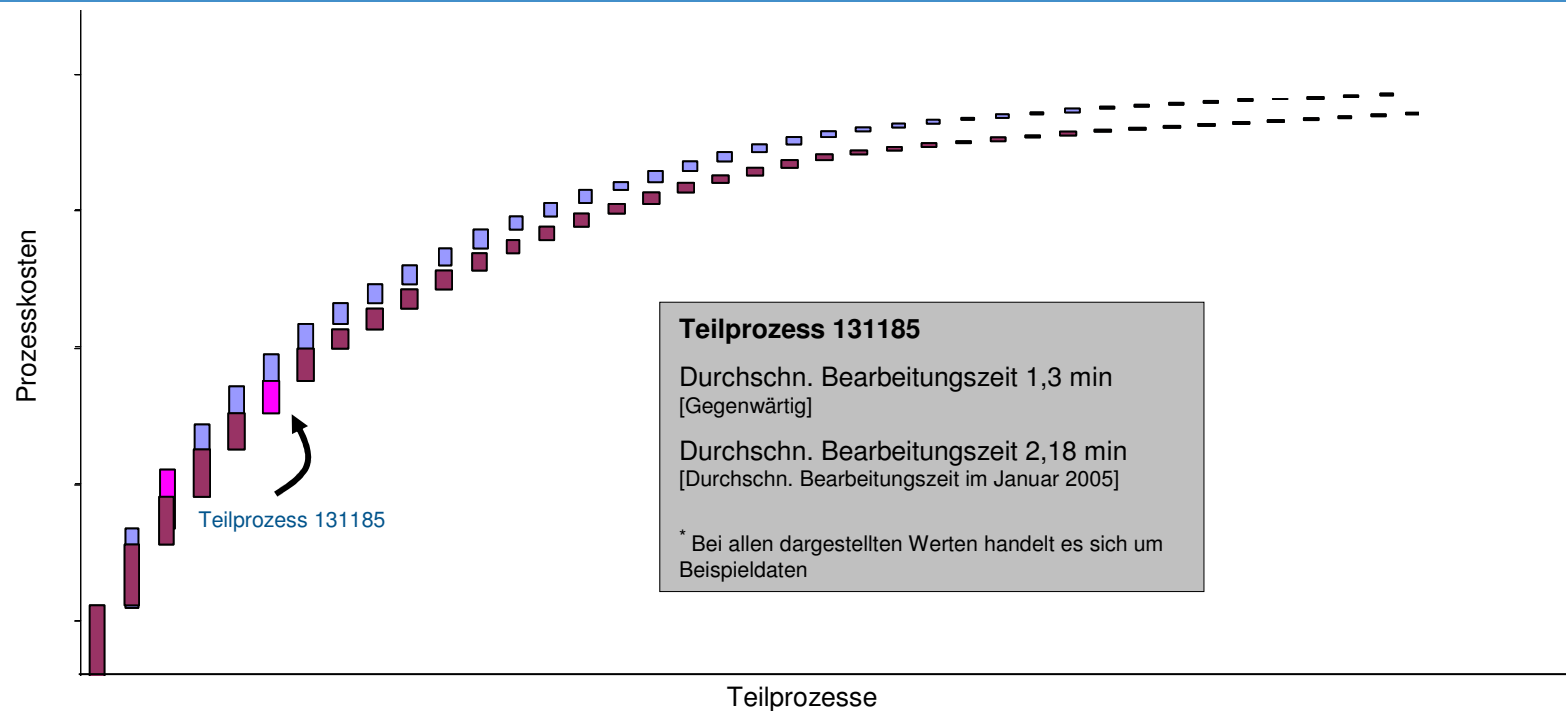
Der kontinuierliche Verbesserungsprozess auf der Ausführungsebene



Prozesskostenrechnung (PKR) bei der Citibank: Ein Bottom-up Ansatz

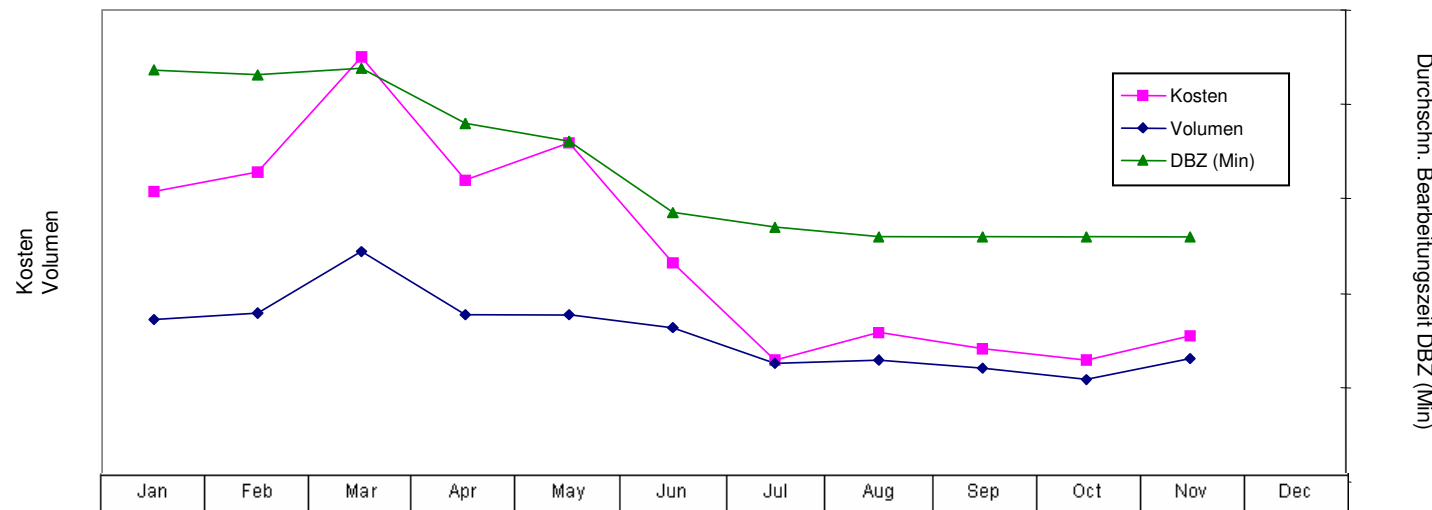


Prozesskostenrechnung als Katalysator der Prozessoptimierung



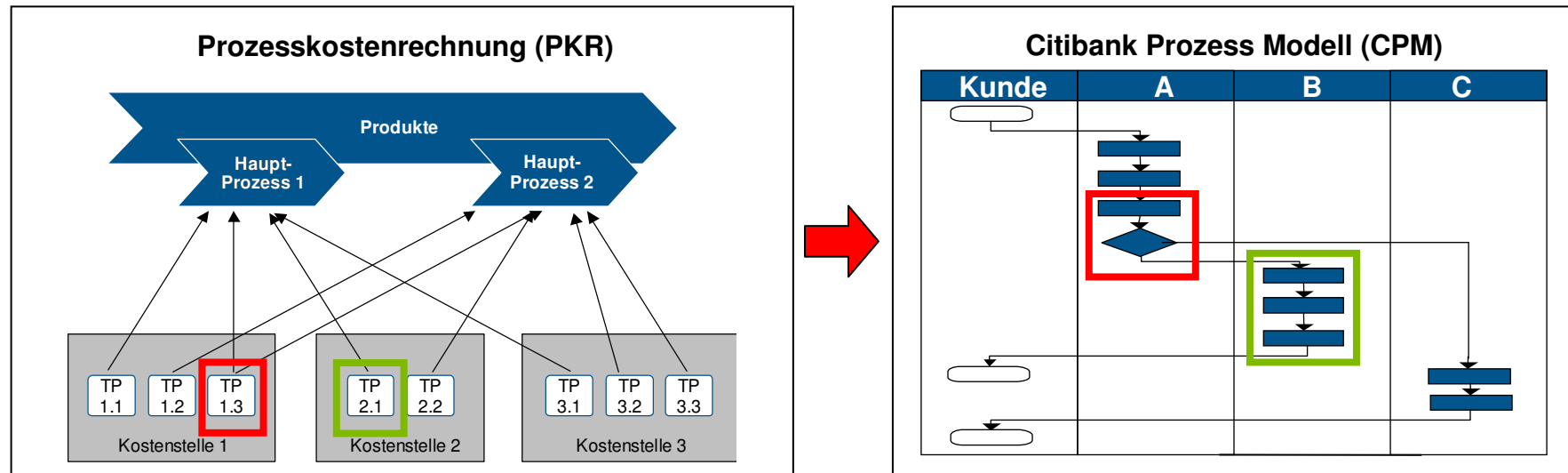
- **Mittels PKR werden Ansatzpunkte für mögliche Prozessoptimierungen identifiziert**
 - Organisatorische Sicht (größter Anteil an den Kostenstellen-Kosten)
 - Prozess/Produkt-Sicht (größter Anteil an den Haupt-Prozess/Produkt-Kosten)
- **Die PKR wird zur Bewertung von Prozessveränderungen herangezogen**
 - Zusätzlich Untersuchung im Hinblick auf Struktur und Kapazitäten notwendig

Prozesskostenrechnung als Frühwarnsystem für die Prozessperformance



- Hohe Datenqualität durch robuste Datenerfassungssysteme (z.B. ACD, Workflow), Integrationsplattform und Change Control Mechanismen
- Regelmäßige Überprüfung von Teil- und Hauptprozess-Kosten
- Allianz von Prozessverantwortlichen, Controlling und Re-engineering Teams zur Identifikation und Analyse von Abweichungen

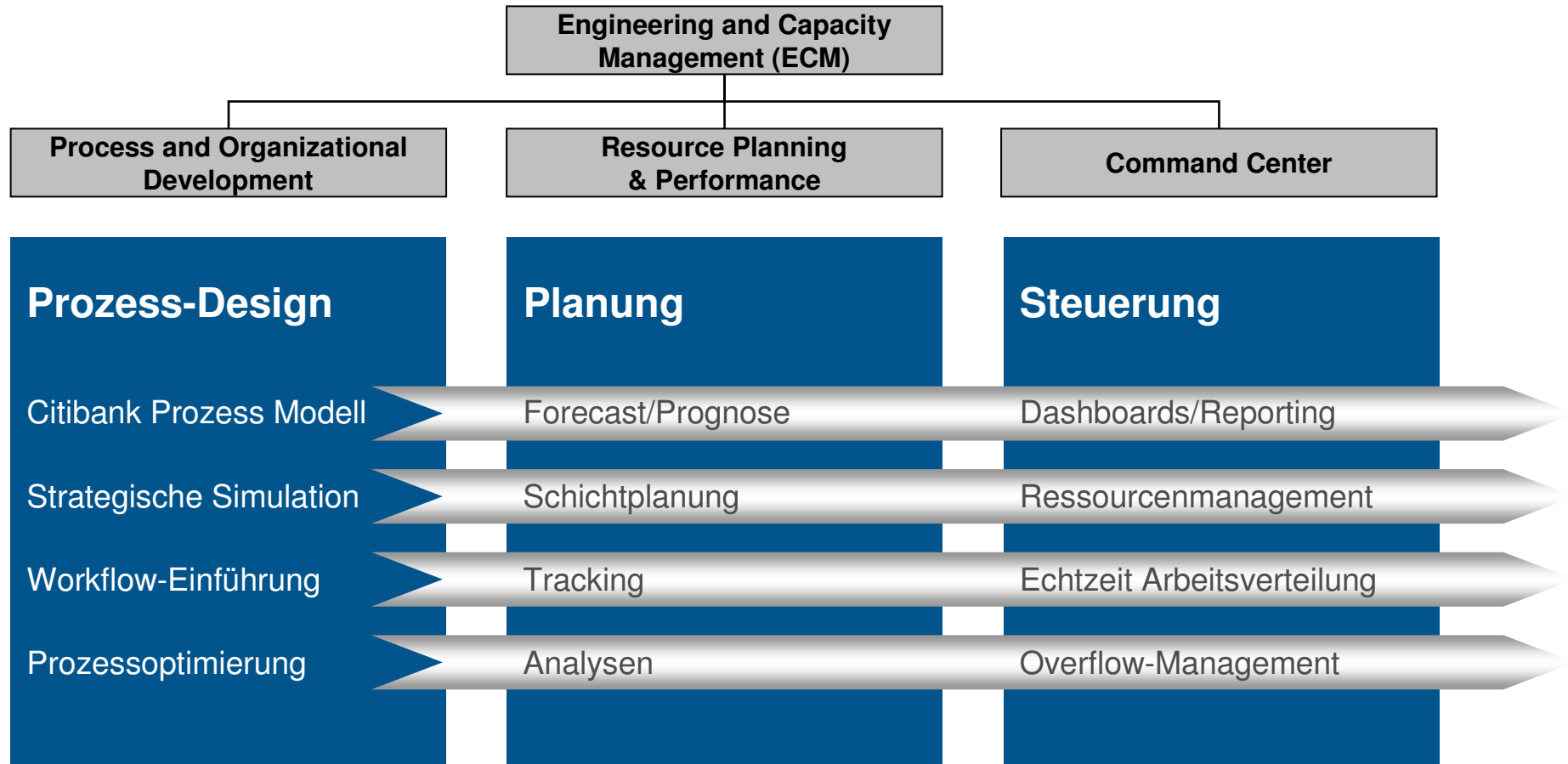
Integration von Prozessmodellen und PKR: Eine Frage der richtigen Granularität



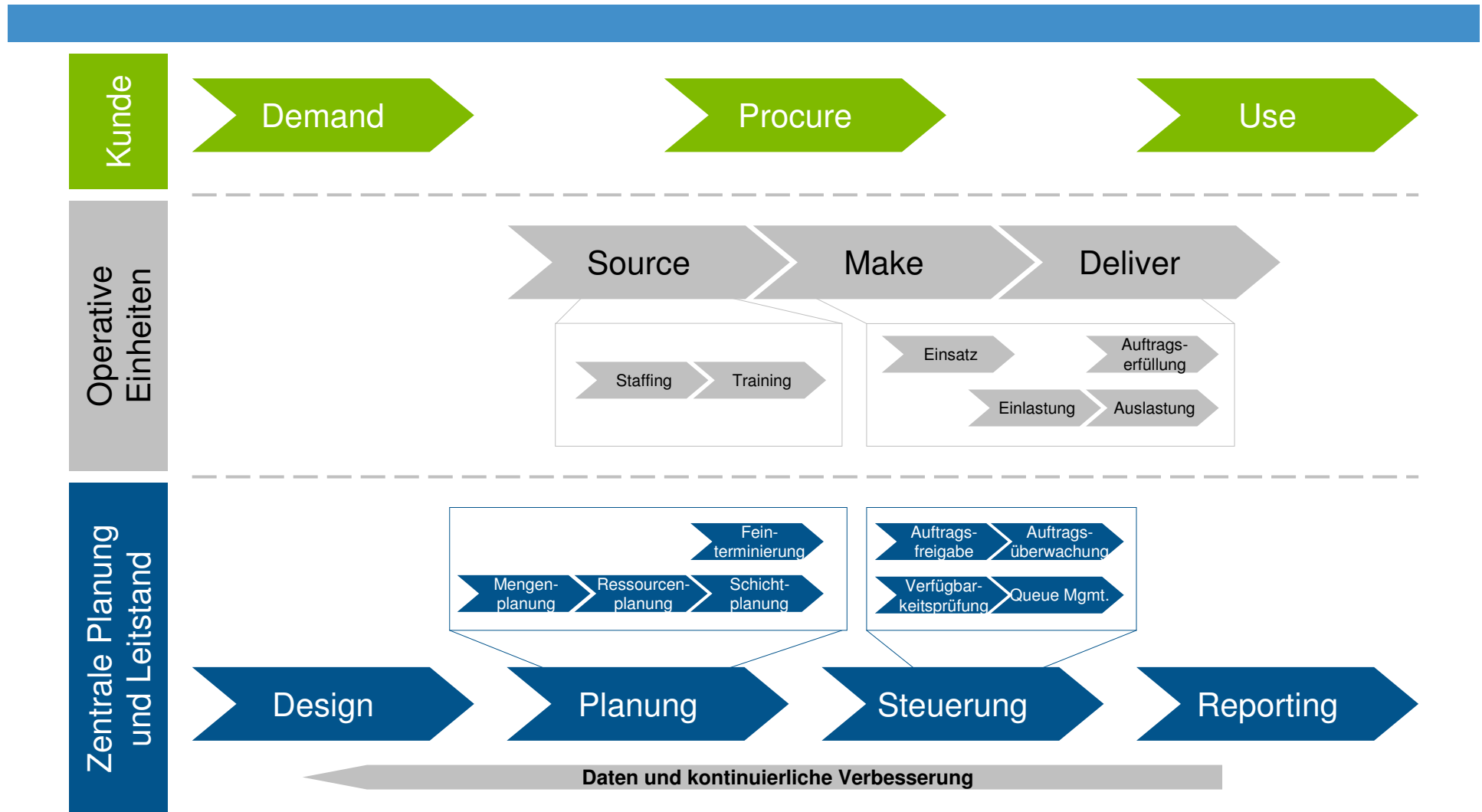
- PKR bewertet wiederkehrende, messbare Teilprozesse
- CPM-Dokumentation betrachtet End-to-End Prozesse auf Aktivitätenebene und liefert alle relevanten Informationen bzgl. Prozessstruktur
- Integration von PKR und CPM durch Definition disjunkter Teilprozesse (=“Container”), die zusammen genommen die vollständige End-to-End Prozesswelt abbilden

-
- **Industrialisierung als strategischer Ansatz**
 - **Prozess- und Performancemanagement**
 - **Kapazitätsplanung und -steuerung**

Strukturelles Fundament für ein integriertes Kapazitätsmanagement



Management der Wertschöpfungskette bei der Citibank



Ganzheitliches Workforce Management

Kombinierter Ansatz der Ressourcenoptimierung

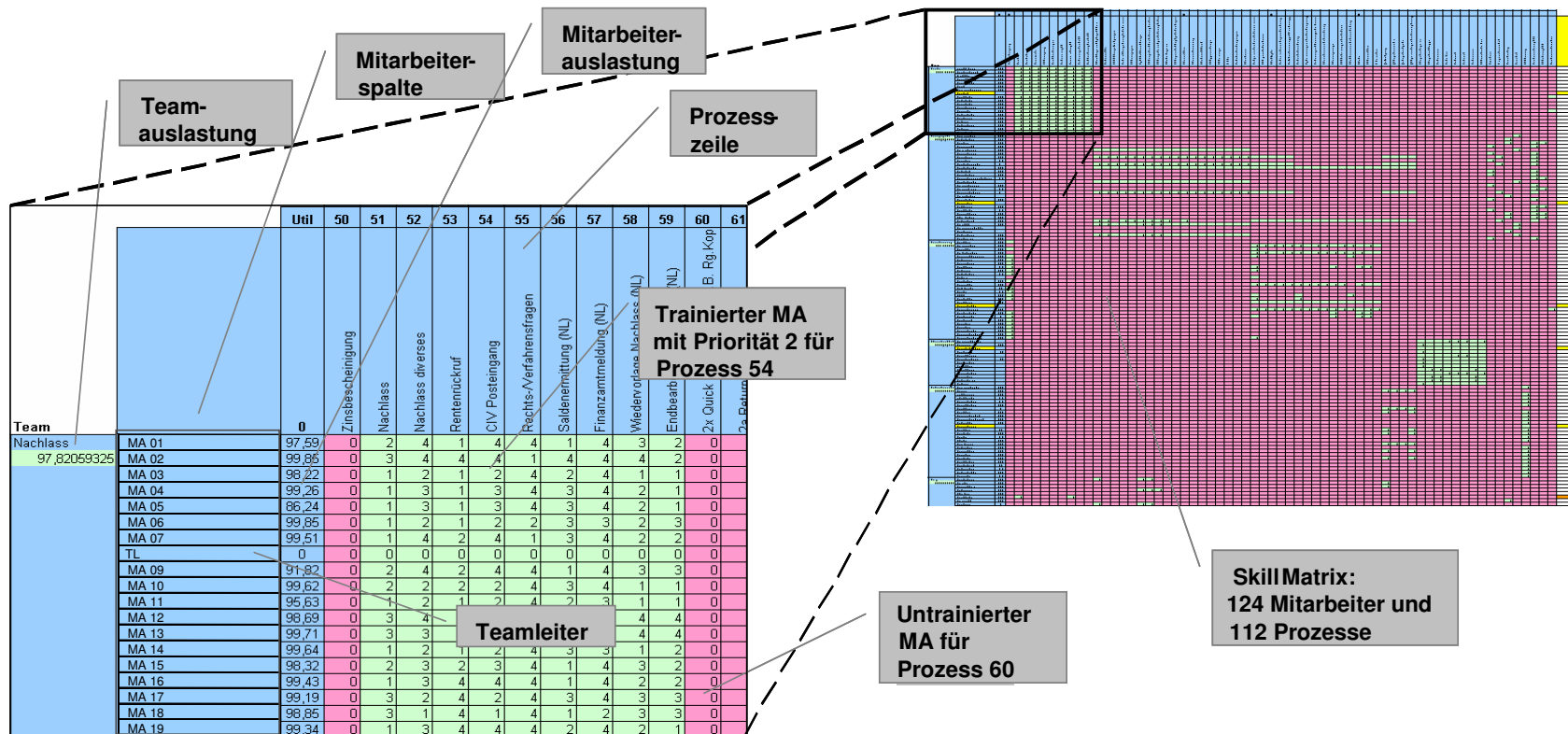
Command Center

- Hohe Flexibilität durch Skill Set und Dialer Parameter Änderungen über mehrere Abteilungen
- Zentrale Koordination von Back Office Tätigkeiten ermöglicht den Ausgleich und eine Optimierung der Service Level Ziele
- Produktivitätssteigerung durch genaue Einhaltung der Schichtplanung
- Verkürzte Eskalationsprozesse und Laufzeiten

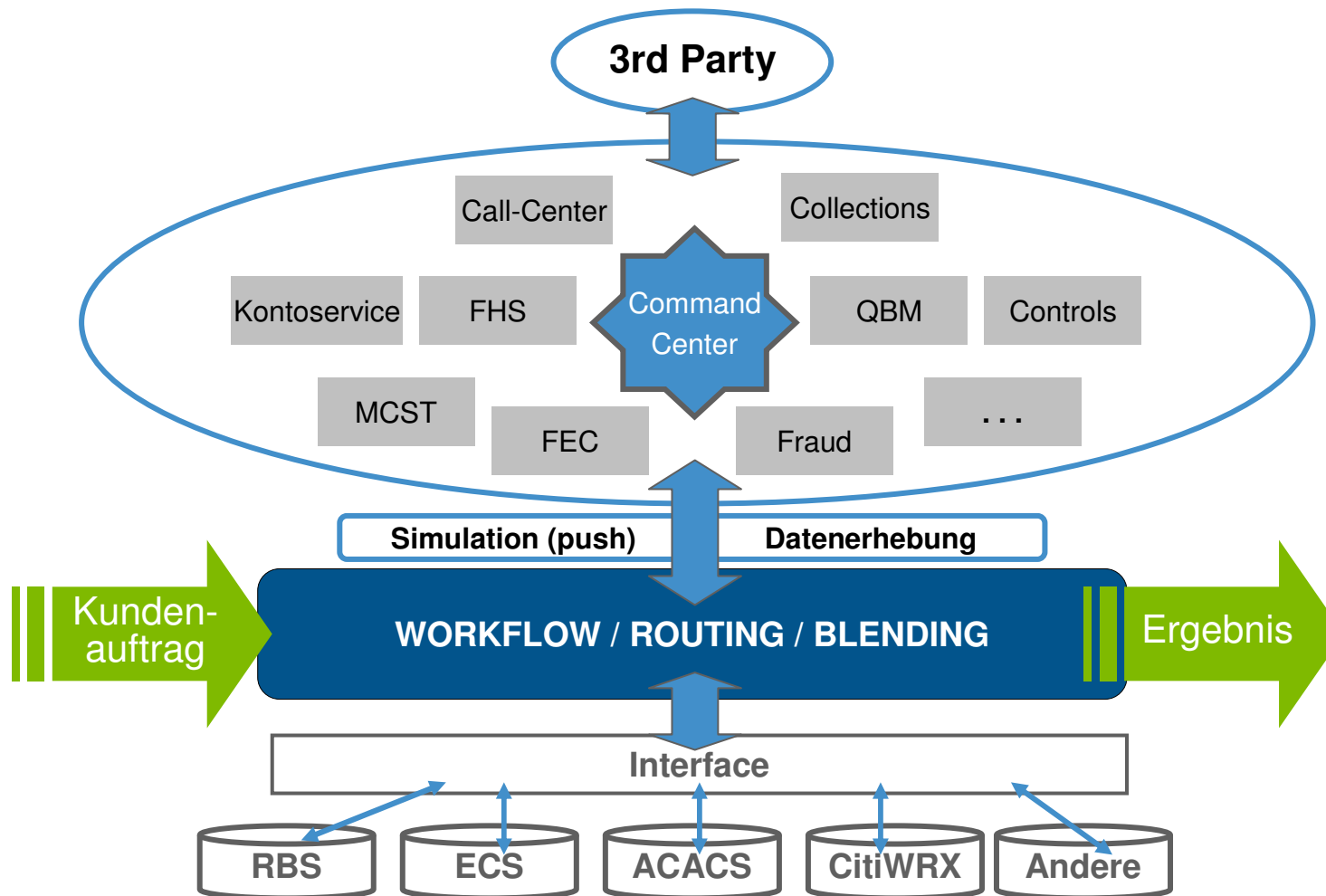
Zentrale Kapazitätsplanung

- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit durch standardisierte, faire Planung
- Reduzierung des Planungsaufwandes um ca. 80 %
- Stabiles Servicelevelmanagement durch Planung von organisationsübergreifenden Skill-Gruppen
- Entlastung der Führungskräfte

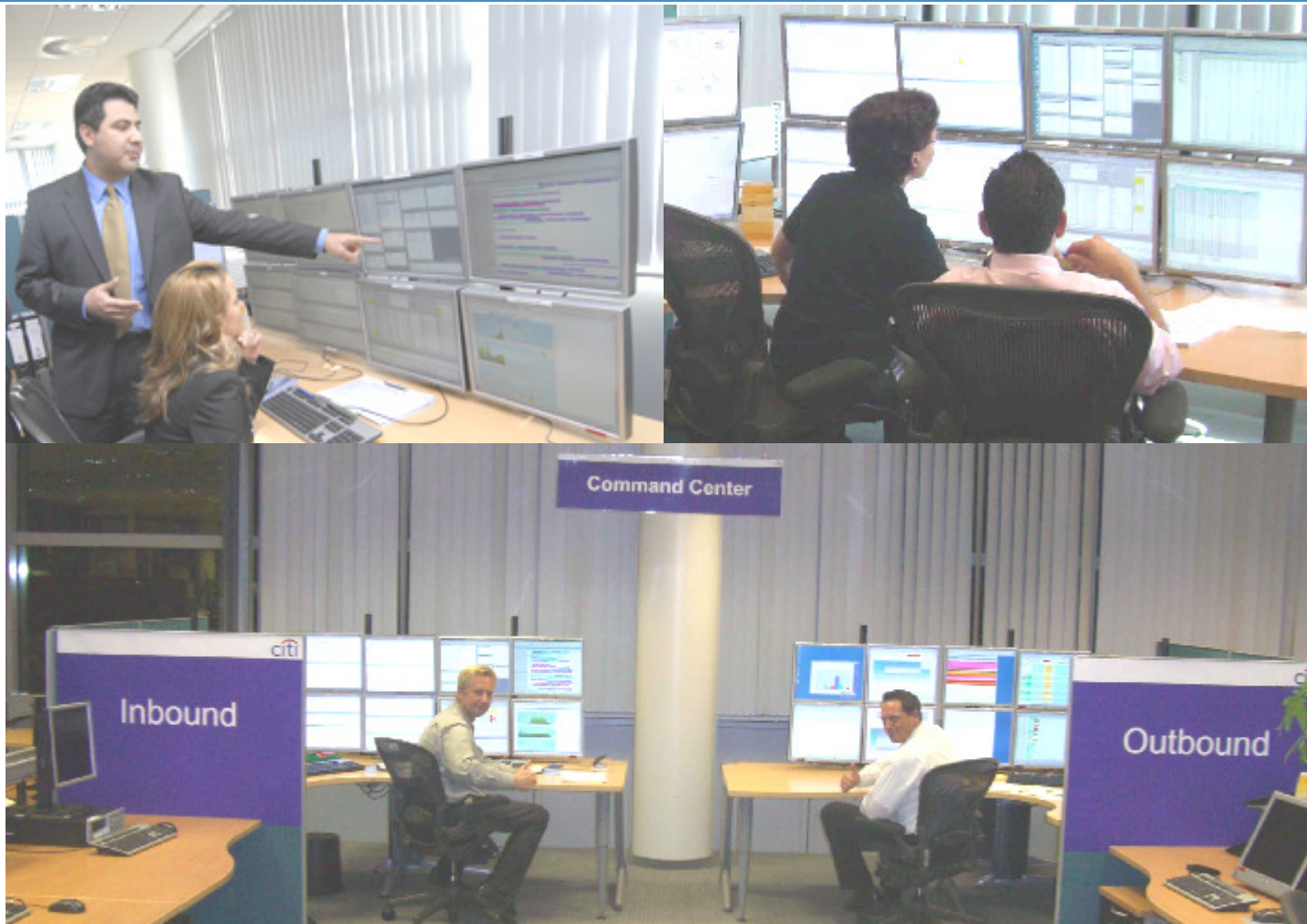
Skill- und Overflowmanagement zur Optimierung der Kapazitäten bei hohen Service Standards



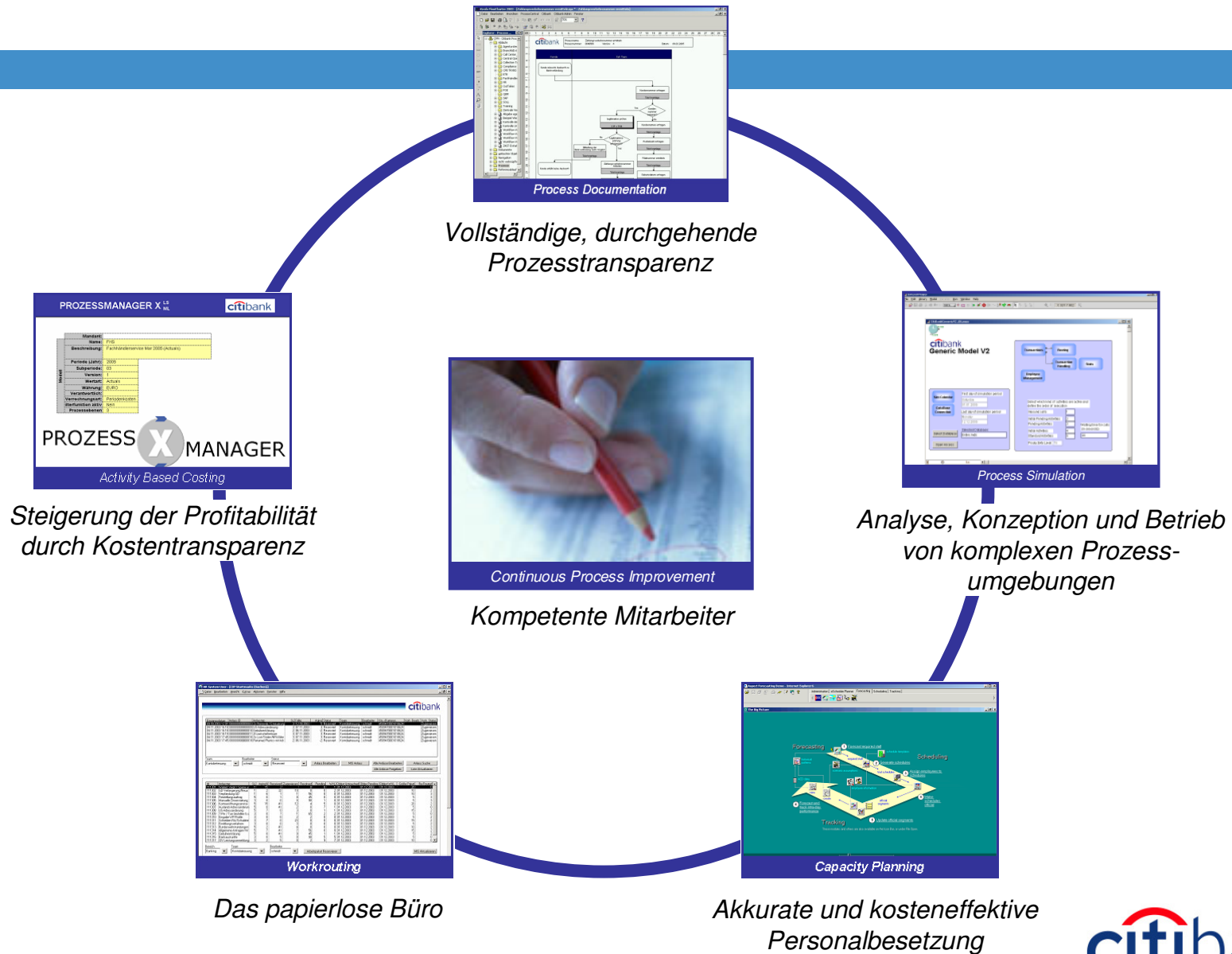
(Teil-) Automatisierung der Wertschöpfung durch den Einsatz moderner Workflow-Lösungen



Leitstand der Citibank



Industrialisierung als integrierter Prozess



Fazit: Die Bank von morgen ist schlank

- **Signifikante Produktivitätssteigerungen durch enge Verzahnung von Prozess- und Kapazitätsmanagement – Faktorkosten Neutralisierung**
- **Vereinfachung der Geschäftskomplexität durch End-to-End Prozess- und Kostentransparenz**
- **Nachhaltigkeit für den Kunden durch Verknüpfung von Serviceorientierung und kontinuierlicher Verbesserung**

The image shows the Citibank logo, which consists of the word "citibank" in a blue, lowercase, sans-serif font. A red arc is positioned above the letters "i" and "t".

citibank

