



---

**Industrialisierung von Banken**  
**Erfolgsfaktor für Effizienz und Nachhaltigkeit**

**Manuel Loos**

**Bereichsdirektor Engineering & Capacity Management**

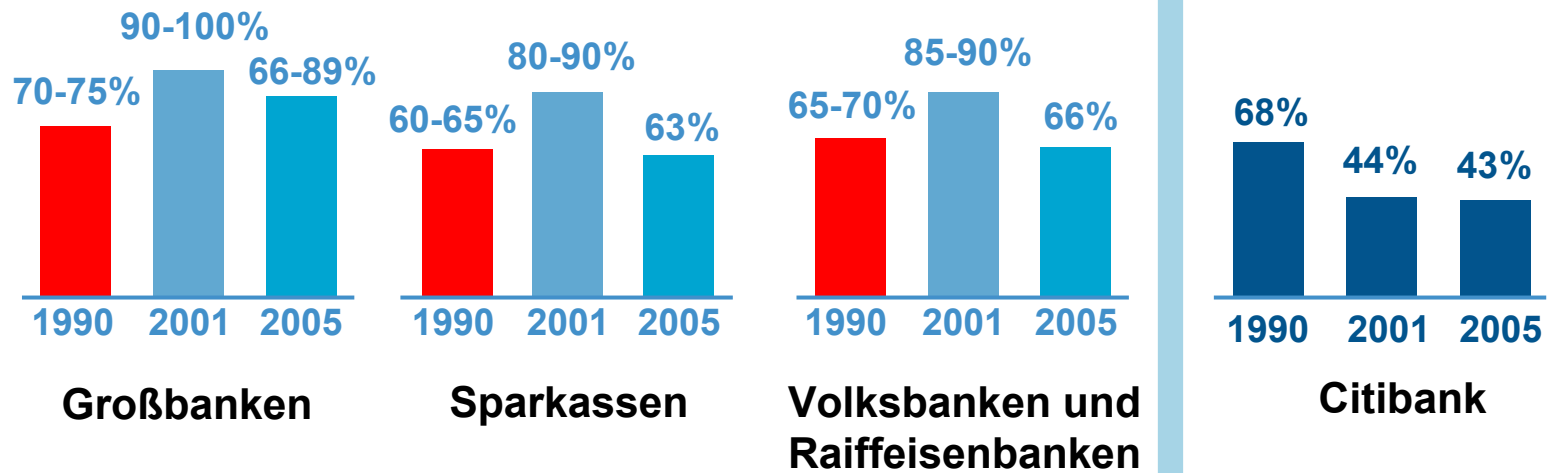
**20. Stuttgarter Controller-Forum, 19. September 2006**

# Citigroup und Citibank: Daten und Fakten

- **Citigroup: 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
  - Über 3 Millionen Kunden, 6.800 Mitarbeiter
  - Schlanke Strukturen und Prozesse („Industrialisierung“): Cost-Income-Ratio von 43% im Jahr 2005

# Effizientes Kostenmanagement

## Cost-Income-Ratio nach Banken-Sektoren (1990 - 2005)



Quellen: Geschäftsberichte, Booz Allen Analyse

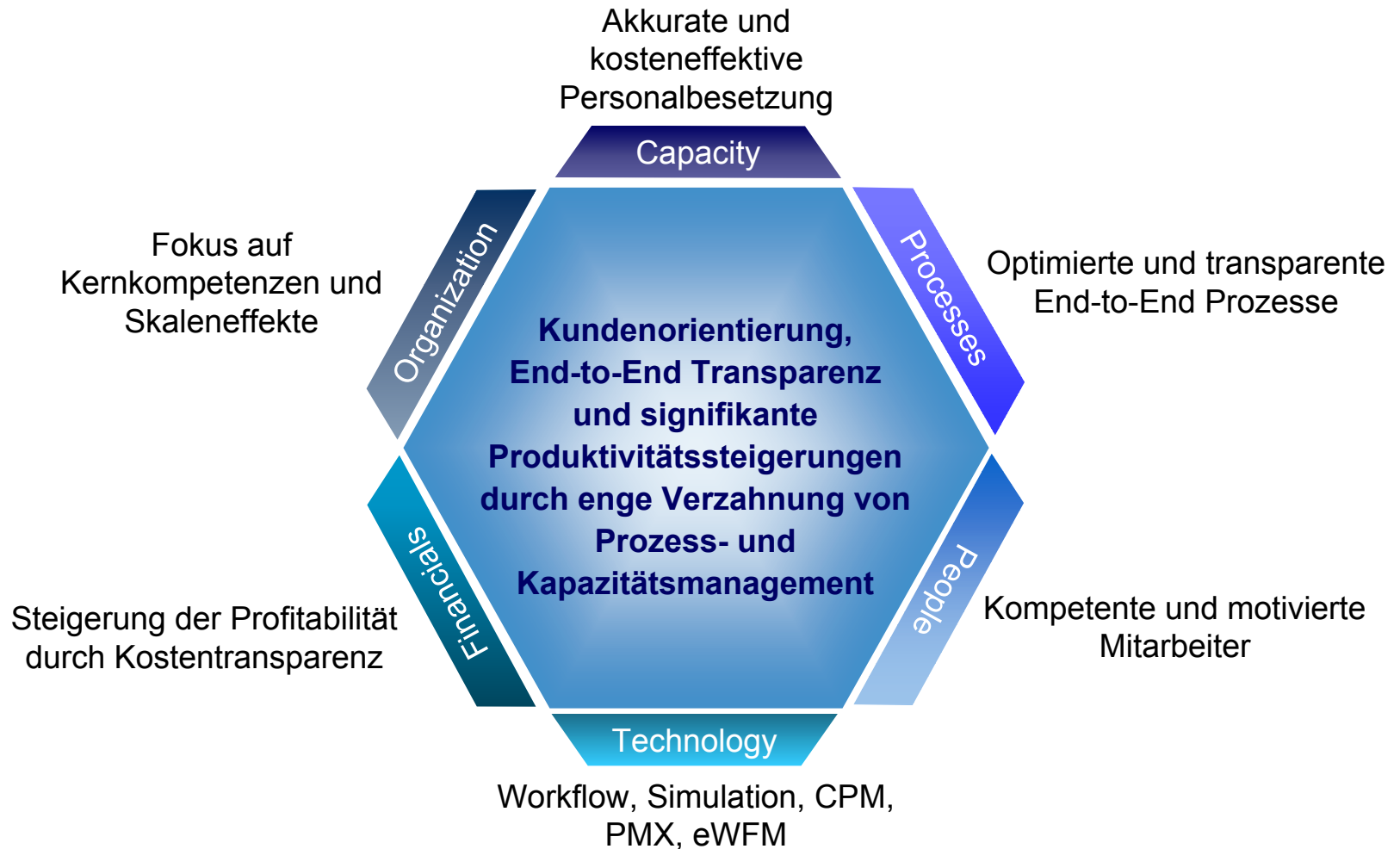
# Agenda

- **Industrialisierung als strategischer Ansatz**
- **Prozesskostenrechnung im Überblick**
- **Prozesskostenrechnung im Industrialisierungsmodell der Citibank**

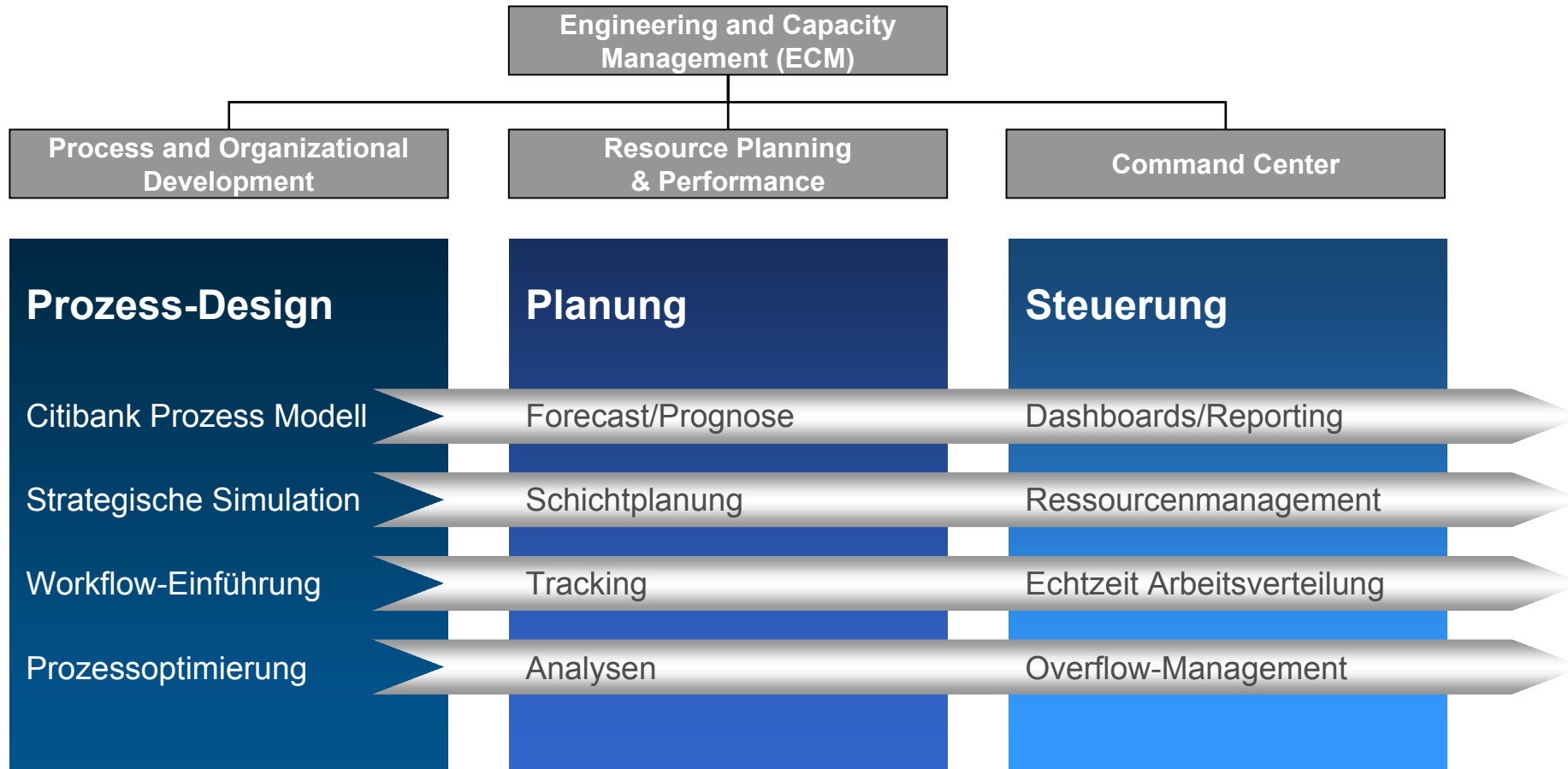
# Duisburg: Rückgrat und Erfolgsfaktor der Bank

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

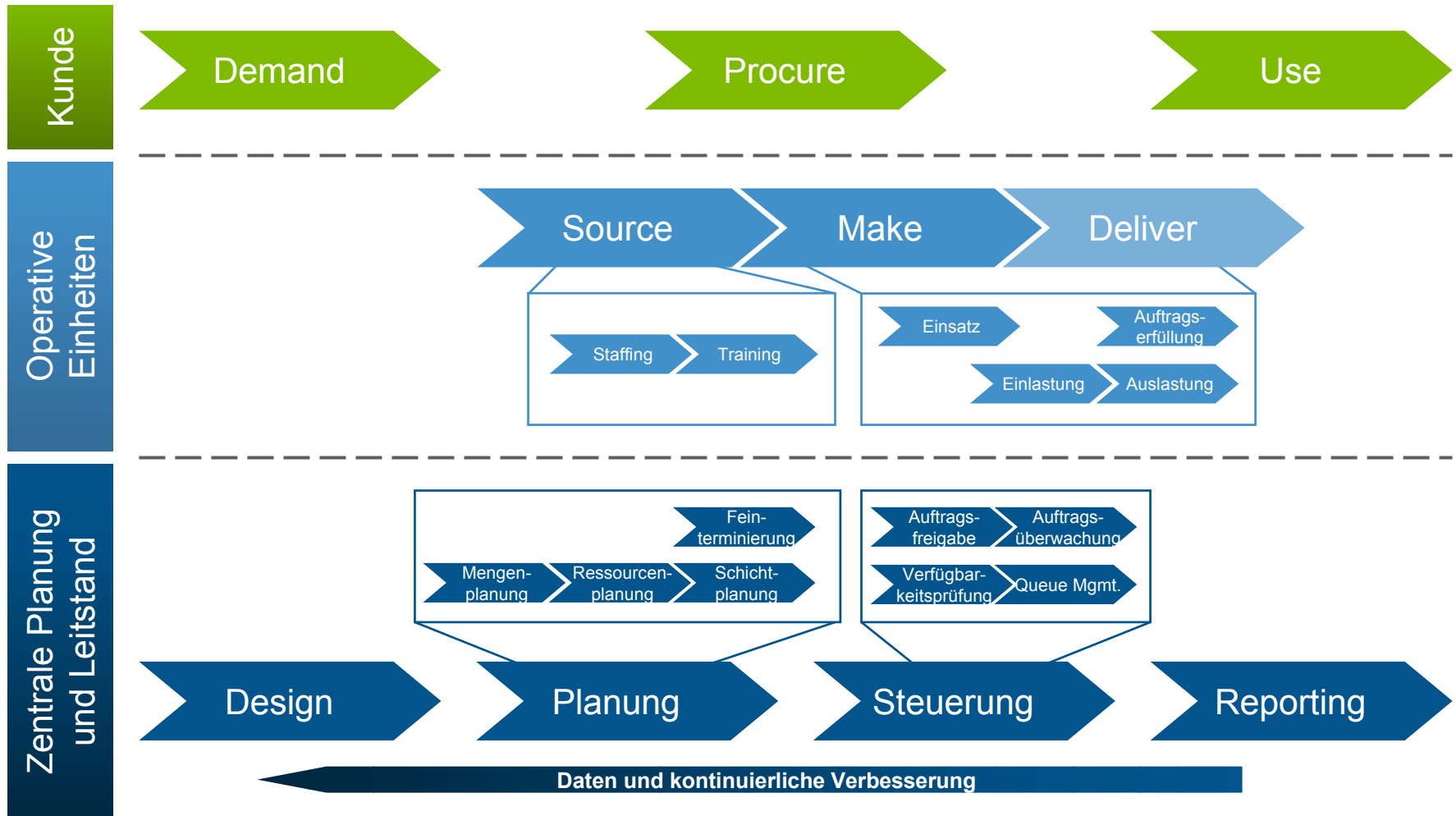
# Industrialisierung: Einführung erprobter Methoden aus der Fertigungsindustrie



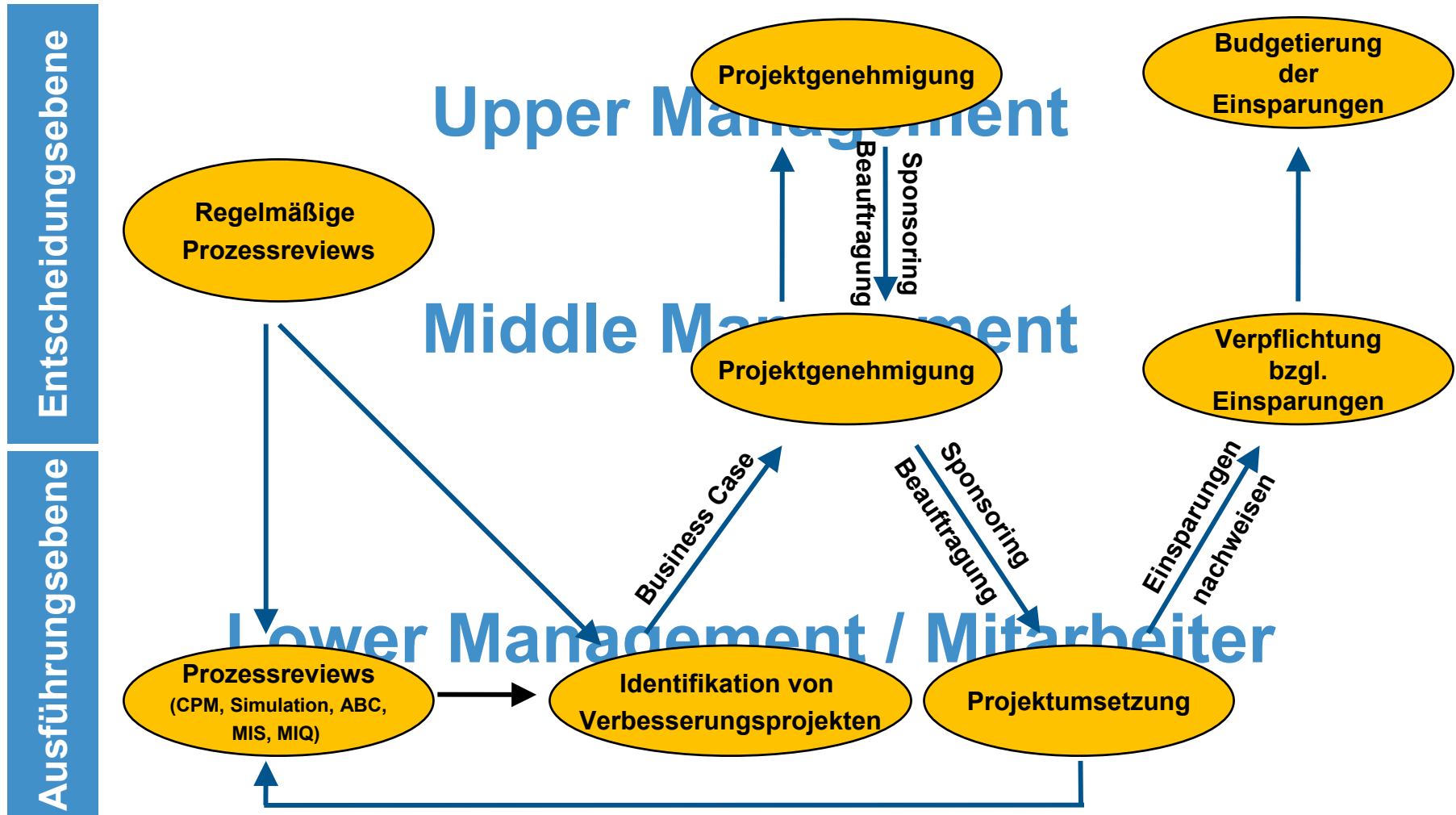
# Strukturelles Fundament für die Industrialisierung



# Management der Wertschöpfungskette bei der Citibank



# Der kontinuierliche Verbesserungsprozess bei der Citibank



---

- **Industrialisierung als strategischer Ansatz**

- **Prozesskostenrechnung im Überblick**

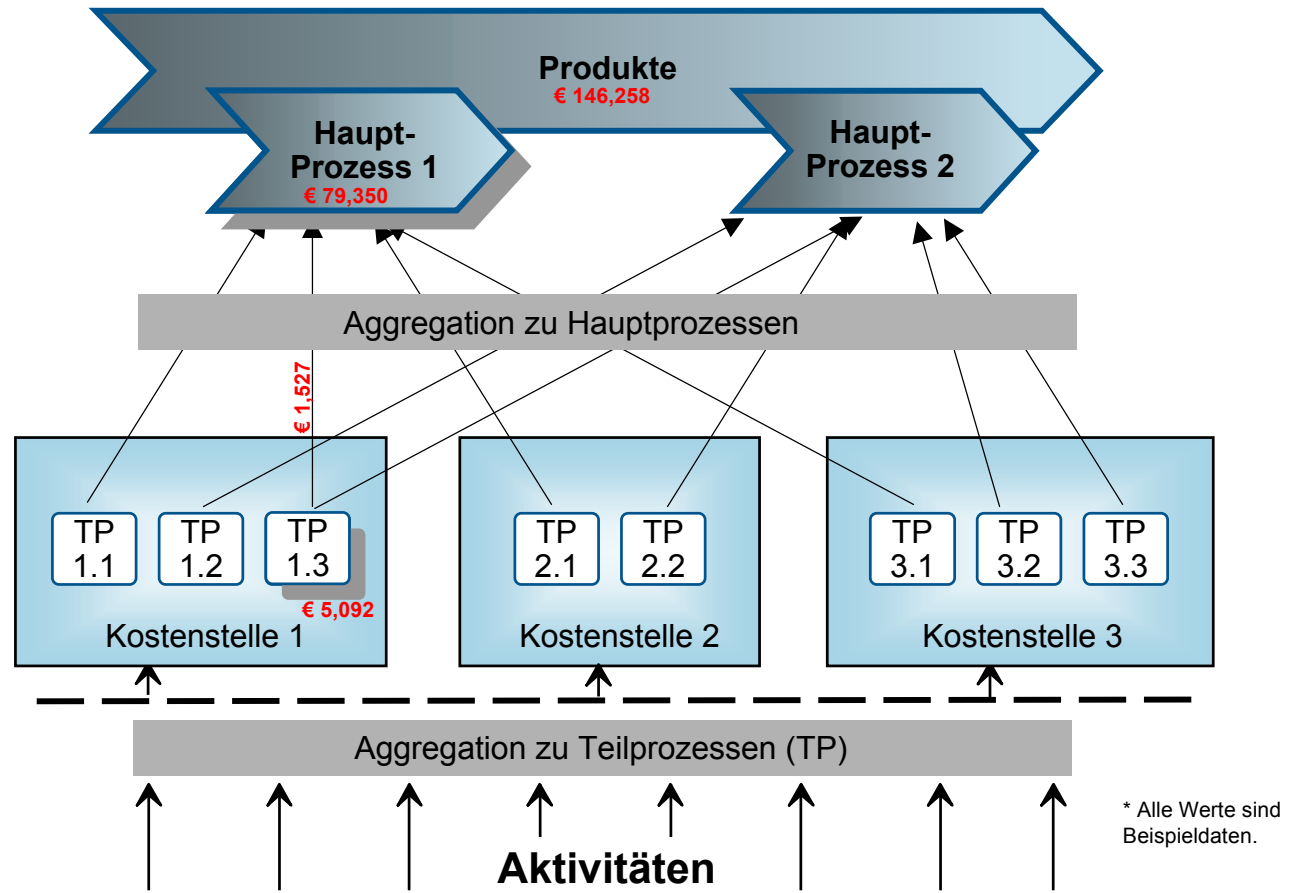
- **Prozesskostenrechnung im Industrialisierungsmodell der Citibank**

# Ziele der Prozesskostenrechnung bei der Citibank



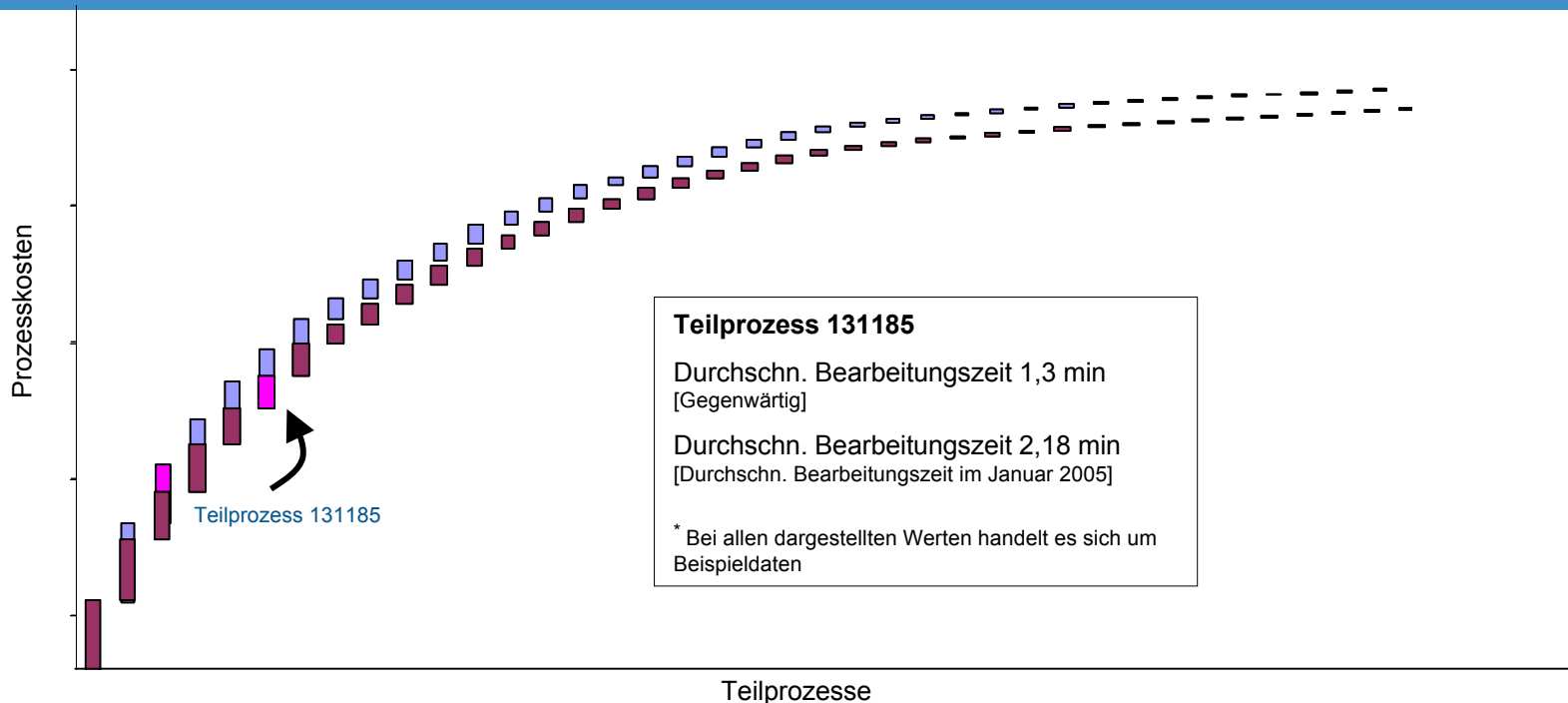
# Prozesskostenrechnung als Bottom-up Ansatz

4.	Weitere Aggregation auf Produktkosten
3.	Aggregation zu Hauptprozesskosten
2.	Berechnung der Teilprozesskosten [Volumina, Bearbeitungszeiten, Ressourcenkosten] für jede Kostenstelle
1.	Identifikation aller Aktivitäten, die bei der Exekution eines Teilprozesses benötigt werden.



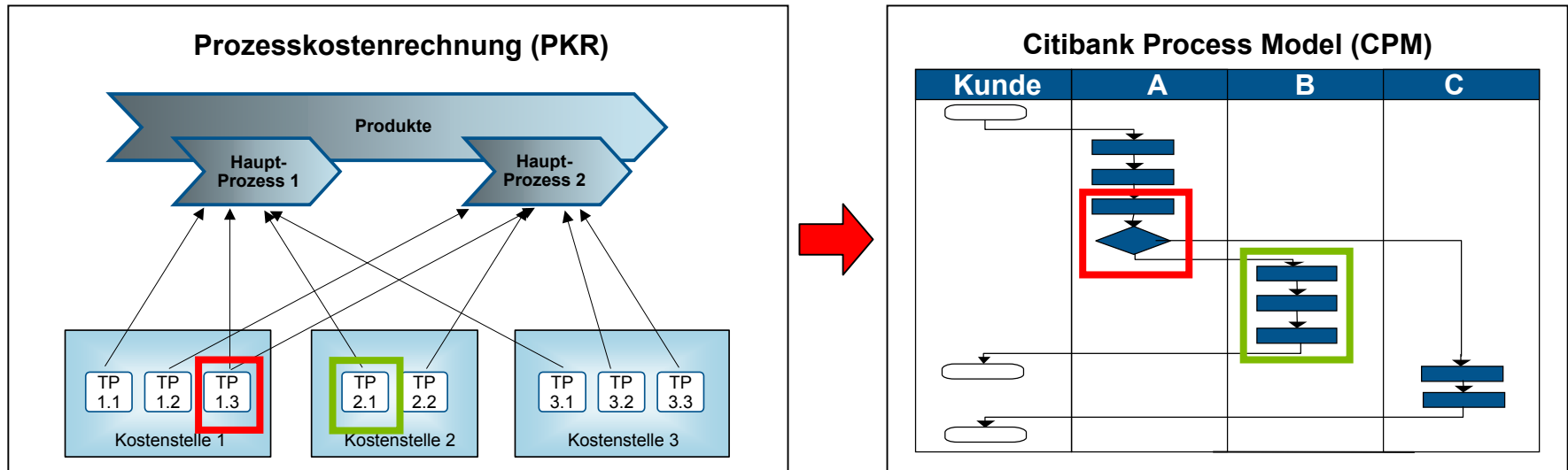
- **Industrialisierung als strategischer Ansatz**
- **Prozesskostenrechnung im Überblick**
- **Prozesskostenrechnung im Industrialisierungsmodell der Citibank**

# Prozesskostenrechnung (PKR) 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

# 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

# Das Dilemma des Overflow-Managements

Kostenstellen	Herstellungskosten	Leer-Kosten
Kostenstelle 1	475.000,0	-68.000,0
Kostenstelle 2	150.000,0	35.000,0
Kostenstelle 3	80.000,0	4.500,0
Kostenstelle 4	120.000,0	-19.000,0
<b>Gesamt</b>	<b>825.000,0</b>	<b>-47.500,0</b>



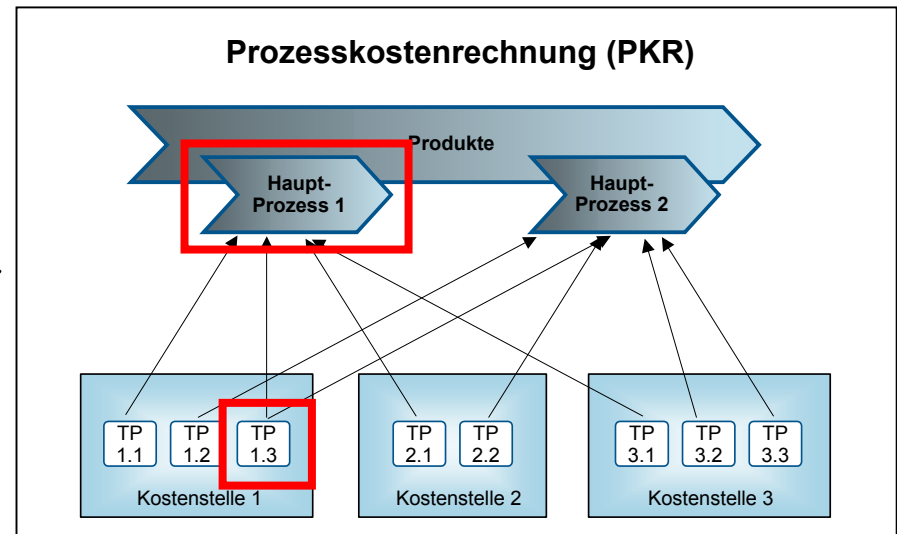
Alle Werte sind Beispieldaten.

- **Leer-Kosten sind die Kosten, die eine Ressource verursacht, deren Kapazität nicht voll ausgelastet ist**
- **Negative Leer-Kosten sind ein Resultat von z.B. Cross-Skilling und Overflow, sofern keine korrekte interne Leistungsverrechnung erfolgt**
- **Verbindung von Kapazitätsmanagement und PKR notwendig, um den Austausch von Ressourcen zwischen Abteilungen transparent zu machen**

# Integration von Kapazitätsmanagement und PKR: Eine Frage der richtigen Allokation

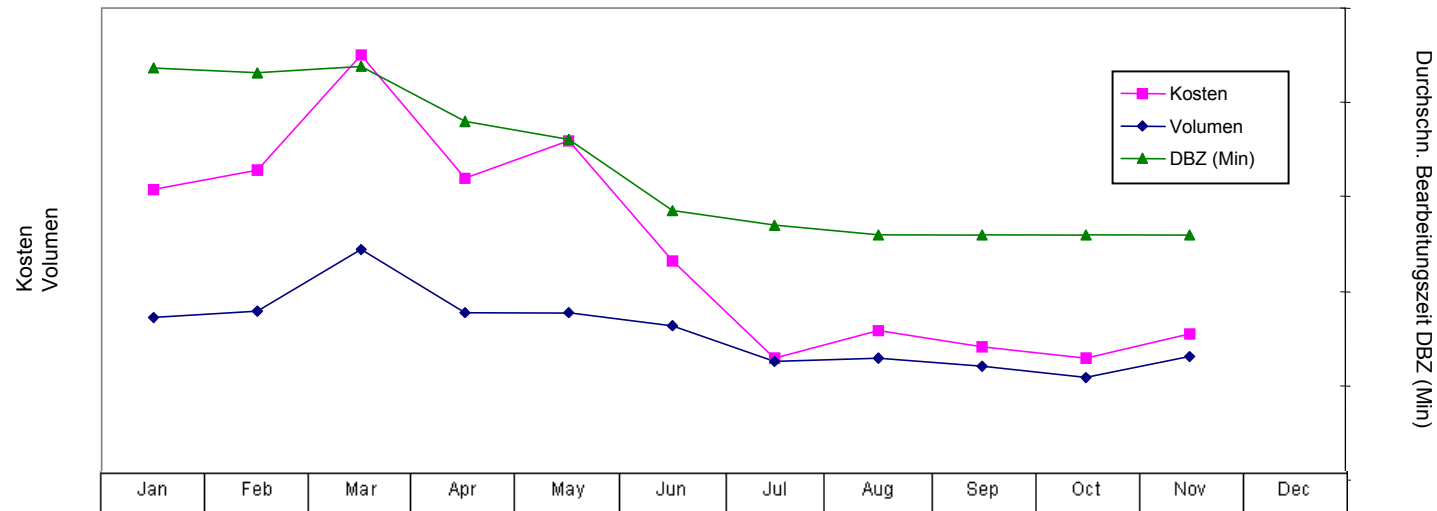
### Kapazitätsmodelle

Team A								Team B								Team C							
ID	ProcessID	Name	numSuc	IsCall	GroupAs	TopPrin	CanPrep	ID	ProcessID	Name	numS	ID	ProcessID	Name	numS								
6065	55	MSF WP	0	0	0	0	0	6065	55	MSF WP	0	6065	55	MSF WP	0								
6066	56	MSF Order	0	0	0	1	0	6066	56	MSF Order	0	6066	56	MSF Order	0								
6067	57	PS TK	0	0	0	0	0	6067	57	PS TK	0	6067	57	PS TK	0								
6068	58	PS GK	0	0	0	0	0	6068	58	PS GK	0	6068	58	PS GK	0								
6069	59	PS GK	0	0	0	0	0	6069	59	PS GK	0	6069	59	PS GK	0								
6070	60	PS GK	0	0	0	0	0	6070	60	PS GK	0	6070	60	PS GK	0								
6071	61	PS GK	0	0	0	0	0	6071	61	PS GK	0	6071	61	PS GK	0								
6072	62	Meeting Ueberbr.	0	0	0	0	0	6072	62	Meeting Ueberbr.	0	6072	62	Meeting Ueberbr.	0								
6073	63	Meeting Ueberbr.	0	0	0	0	0	6073	63	Meeting Ueberbr.	0	6073	63	Meeting Ueberbr.	0								



- Analyse von End-to-End Prozessen hinsichtlich Kapazitäten, um den Einfluss auf sämtliche Elemente der Prozesskette zu erfassen (z.B. mittels Prozess-Simulation)
- Interne Verrechnungssystematik stellt die richtige Zuordnung aller Kosten sicher
- Kosten durch zusätzliche Kapazitäten (z.B. Überstunden) werden der Periode zugerechnet, in der sie verursacht werden

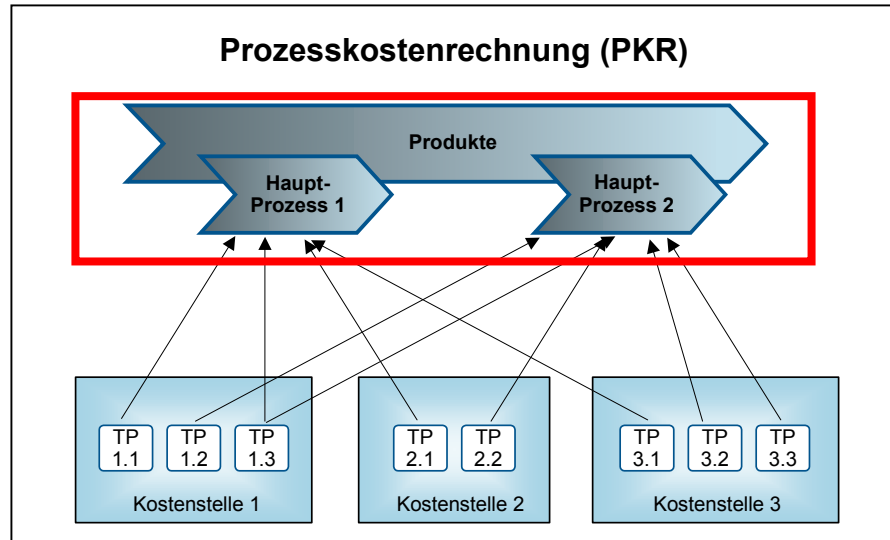
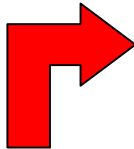
# Prozesskostenrechnung als Frühwarnsystem für die Prozessperformance



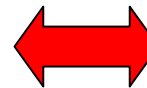
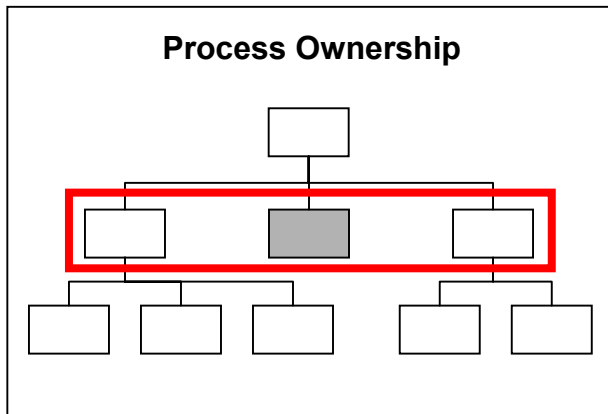
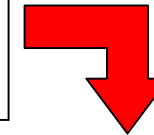
- Hohe Datenqualität durch robuste Datenerfassungssysteme (z.B. ACD, Workflow), Integrationsplattform und Change Control Mechanismen
- Regelmäßige Überprüfung von Teil- und Hauptprozess-Kosten
- Allianz von Prozessverantwortlichen, Controlling und Re-engineering Teams zur Identifikation und Analyse von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

# Integration von PKR in die Organisation: Eine Frage der Konsequenz

Nachhaltigkeit durch  
klare (Prozess-)  
Verantwortung



Nachhaltigkeit durch  
Veröffentlichung  
ausgewählter  
Prozesskosten



Nachhaltigkeit durch  
Integration von PKR in  
die alltäglichen  
Controlling Funktionen



# Fazit: Die Bank von morgen ist schlank

- **Signifikante Produktivitätssteigerungen durch enge Verzahnung von Prozess- und Kapazitätsmanagement (Ganzheitlicher Ansatz)**
- **Vereinfachung der Geschäftskomplexität durch End-to-End Prozess- und Kostentransparenz**
- **Nachhaltigkeit für den Kunden durch Verknüpfung von Serviceorientierung und kontinuierlicher Verbesserung**

The logo for Citibank, featuring the word "citibank" in a dark blue, lowercase, sans-serif font. A red arc is positioned above the "i" and "t" characters. A solid blue horizontal bar spans the width of the page below the logo.

**citibank**

A member of **citigroup** 