

BANKING IM 21. JAHRHUNDERT



100%
TRANSPARENZ



415,4 MRD. RUB
UMSATZ



104.000
MITARBEITER

RUSSISCHE VTB-BANK OPTIMIERT CUSTOMER-SERVICE-PROZESSE MIT CELONIS

Russische Banken hatten es in den letzten Jahren wirklich nicht leicht. Veränderte Kundenerwartungen stellten das Kerngeschäft von Banken und Finanzinstituten vor massive Herausforderungen. Dies gilt ganz besonders für die zweitgrößte russische VTB-Bank, deren Wurzeln noch in der Sowjetzeit liegen. Die VTB sieht sich nicht nur mit neuen Marktgegebenheiten konfrontiert, sondern hat auch mit historischen Altlasten wie zum Beispiel ineffizienten Prozessen zu kämpfen.

„Gerade weil die Kunden immer weniger an ihre Bank gebunden sind, müssen wir nicht nur das beste Produkt anbieten, sondern unsere Prozesse auch kostengünstiger und schneller machen“, betont Tatiana Svidunovich, Leiterin VTB Process Excellence Center. Der erste Schritt hin zu einer prozessnahen Organisation und einer stärkeren Kundenorientierung war die Einrichtung des Process Excellence Center im Jahr 2014. Die Abteilung ist innerhalb der Bank sehr gut sichtbar und berichtet direkt an den Vorstand.

AUF DER SUCHE NACH DEM RICHTIGEN WEG

Während das Ziel Prozesstransparenz und effizienz klar umrissen war und auch vom Topmanagement unterstützt wurde, war der Weg dorthin zunächst nicht klar. Im September 2015 führte das IT-Beratungsunternehmen Ramax Process Mining bei VTB ein. „Vor Process Mining brauchten wir immer ein formales Prozessmodell, das der Realität entsprechen musste. Dies war in Russland besonders problematisch, da die großen Unternehmen in der Regel keine standardisierten Prozessmodelle haben. Mit Process Mining wird die Software direkt mit dem Quellsystem verbunden, und die digitalen Spuren werden sofort visualisiert – eine Revolution!“, erklärt Nikolai Sitnikov, Director Product Management Ramax.

Mit der Vorstellung der Software ProM, welche die digitalen Spuren der Bank visualisierte, war das Interesse geweckt. Nach umfangreichen Marktrecherchen beschloss VTB im September 2016, Celonis Process Mining zu kaufen. Ramax erhielt ein Dreijahresmandat, um die Kern- und Supportprozesse zu analysieren und die Transformation im gesamten Unternehmen voranzutreiben.

„Vor der Einführung von Celonis musste mein Team viel Zeit für Filialbesuche aufwenden, um sich ein Bild vom Kundendienst in den verschiedenen Regionen zu machen. Damals waren wir auf klassische Methoden wie Interviews und manuelle Messungen angewiesen. Es kostete uns viel Zeit und Geld, um an regionale Informationen heranzukommen.“

Tatiana Svidunovich

Leiterin VTB Process Excellence Center

WO FÄNGT MAN AN?

Es wurde entschieden, mit einem der sichtbarsten Prozesse für VTB-Einzelkunden zu beginnen: den Retail-Produkten, wie Bankkonten, Kreditkarten, Einlagen sowie Kredite und Versicherungen, die landesweit in allen Niederlassungen angeboten werden. „Vor der Einführung von Celonis“, erinnert sich Tatiana Svidunovich, „musste mein Team viel Zeit für Filialbesuche aufwenden, um sich ein Bild vom Kundendienst in den verschiedenen Regionen zu machen. Damals waren wir auf klassische Methoden wie Interviews und manuelle Messungen angewiesen. Es kostete uns viel Zeit und Geld, um an regionale Informationen heranzukommen.“ Ramax extrahierte alle relevanten Daten, die hauptsächlich aus Siebel CRM stammten, erstellte ein Eventlog, richtete das Datenmodell ein, arbeitete an den Dashboards mit den Prozessabläufen und KPIs und schulte die VTB-Mitarbeiter in der Nutzung der Software.

ERGEBNISSE INNERHALB KÜRZESTER ZEIT

Innerhalb von nur drei Monaten konnte das gesamte Projekt – vom Scoping über die Schulung bis hin zur offiziellen Übergabe – abgewickelt werden. Die Bank ist heute in der Lage, alle Aktivitäten eines Kunden, die mit seiner Application-ID im Quellsystem verknüpft sind, zu verfolgen – etwa wie schnell er betreut wurde und welche Fehler sich negativ auf die Leistungserbringung

ausgewirkt haben. „Es stellte sich heraus, dass der Kreditprozess im Vergleich zu anderen Bankprozessen ziemlich komplex ist“, so Alexey Golubintsev, Leiter des Kompetenzzentrums. Dieser Prozess bezieht nicht nur viele Menschen und Systeme mit ein, sondern ist auch für allgemeine interne Abläufe sehr wichtig. Das Front Office muss fehlerfreie Daten liefern, damit das Back Office umgehend Anträge bearbeiten und Kunden betreuen kann, so dass diese nicht noch einmal in die Filiale zu kommen brauchen. „Das hatte sofort eine durchschlagende Wirkung, z. B. bei der Leistung der Mitarbeiter“, erläutert Alexey Golubintsev. Die VTB ermittelte Fälle, in denen die Leistungserbringung fünf- bis sechsmal länger als im Durchschnitt dauerte. Eine Ursachenanalyse ergab, dass zahlreiche Mitarbeiter in der Nutzung des Quellsystems zusätzlich geschult werden mussten.

Innerhalb von nur sechs Monaten konnte VTB die Durchlaufzeiten im Retail-Prozess um 30 Prozent verbessern. Gezielte Mitarbeiterschulungen steigerten die Effizienz und Performance im Service Center erheblich. Dank schnellerer Prozesse können die Mitarbeiter mehr Zeit in hochwertige Dienstleistungen investieren. Dies wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit und das Umsatzwachstum aus. **Der Return on Investment für die Software wurde bereits im ersten Jahr erreicht.**



TATIANA SVIDUNOVICH
Leiterin VTB Process Excellence Center

WEITERE ANWENDUNGSFELDER

Im ersten Halbjahr 2017 analysierten Ramax und VTB auch den Leistungsprozess für kleine und mittlere Unternehmen. „Kleine Unternehmen wachsen in Russland ganz besonders“, fügt Tatiana Svidunovich an. VTB ist sich bewusst, dass die Dauer der Eröffnung eines Abrechnungskontos eine entscheidende Rolle spielt. Daher verspricht VTB, Konten für Zahlungen, Überweisungen und Transaktionen innerhalb von drei Stunden einzurichten. „Vor der Analyse des Prozesses mit Celonis war sich die Bank absolut sicher, dass sie diese SLA einhält. Celonis zeigte uns jedoch, dass gerade einmal dreizehn Prozent der Konten tatsächlich in drei Stunden eröffnet und nur 65 Prozent der Konten pünktlich bearbeitet werden. **Als wir den Stakeholdern zeigten, dass die Hauptprobleme und Verzögerungen in den Backoffice-Prozessen liegen, haben sie es uns nicht geglaubt.** Celonis machte



das Offensichtliche offensichtlich.“ Heute werden 98 Prozent der Konten pünktlich eröffnet, und Kreditanträge werden viermal so schnell bearbeitet.

Ein weiterer Bereich für den Einsatz von Process Mining ist die Lohnbuchhaltung. Nach dem Willen der russischen Regierung sollen zukünftig Unternehmen alle Löhne und Gehälter elektronisch ausbezahlen. Daraufhin bot VTB maßgeschneiderte Produkte für Unternehmen an. Mit diesen können Unternehmen unter anderem Konten für alle Mitarbeiter beantragen, die wiederum Vorzugsbedingungen erhalten. Einerseits könnte die Bank so ein hohes Kundenwachstum generieren, doch andererseits bringt dies viel manuelle Arbeit mit sich. Mit Celonis Process Mining verfolgen Ramax und VTB die Customer ID des Unternehmens mit dem Ziel, die Kosten zu reduzieren, unnötige Nacharbeit zu vermeiden und Filialen zu benchmarken. In nur zwölf Monaten konnte die Bank einen positiven Return On Invest-

ment im gesamten Process-Mining-Projekt erreichen.

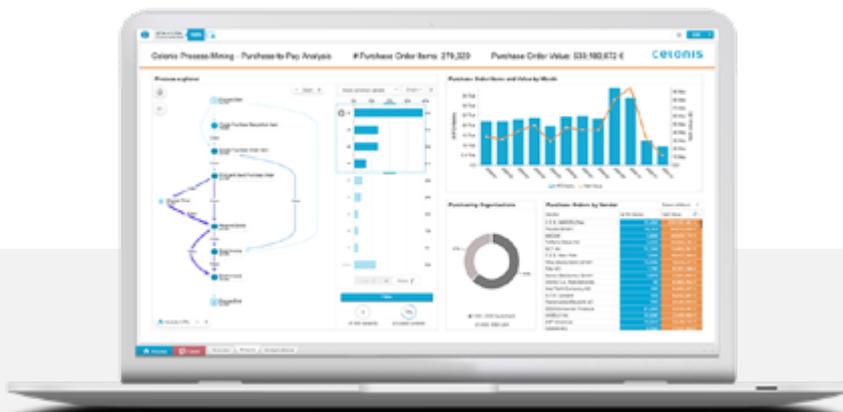
WAS KOMMT ALS NÄCHSTES?

Weitere Prozesse auf der Roadmap von VTB sind Purchase-to-Pay, Order-to-Cash und Incident Management, die von Process-Mining-Kunden in allen Branchen weltweit umfassend genutzt werden. **Der Fokus liegt dabei auf einer möglichst weitgehenden Automatisierung.** „Wir haben mehr als zehn Millionen aktive Kunden. Wir benötigen automatisierte Werkzeuge für die Analyse von Geschäftsprozessen. In einem solchen Maßstab funktioniert die manuelle Methode nicht“, erklärt Alexey Golubintsev. Kurz- bis mittelfristig wird der Fokus weiterhin auf den VTB-Kunden liegen, zumal VTB, VTB24 und Bank of Moscow gegenwärtig unter einem Dach zusammengeführt werden. „Wir entwickeln derzeit ein maßgeschneidertes Prozessmodell, um die Multi-Channel-Kommunikation besser zu verstehen.

Der Kunde kann uns anrufen, zu uns ins Büro kommen, eine Nachricht schreiben, die Chat-Funktion starten und so weiter. Wir wollen wissen, wo es eventuell hakt, und sind es unseren Kunden schuldig, unseren Service vorausschauend zu verbessern“, fährt er fort. Er sieht Ramax, Celonis und das VTB Process Excellence Center als ideale Partner für eine erfolgreiche Transformation der Bank. **„Wir sind mit der Arbeit von Ramax und Celonis sehr zufrieden.** Die Software ist wirklich benutzerfreundlich. Meine persönliche Erfahrung ist, dass ein Monat genügt, um umfassend mit der Software arbeiten zu können.“ Das Fazit von Tatiana Svidunovich lautet: „Dies ist nicht nur ein Tool für Banken. Für mich steht fest, dass jedes Handelsunternehmen – eigentlich jedes Unternehmen mit einer Vielzahl von Vorgängen – nicht nur einen Platz für dieses Produkt finden kann, sondern finden muss.“



www.celonis.com



Alle Bilder und Marken unterliegen dem Urheberrecht ihrer jeweiligen Inhaber.