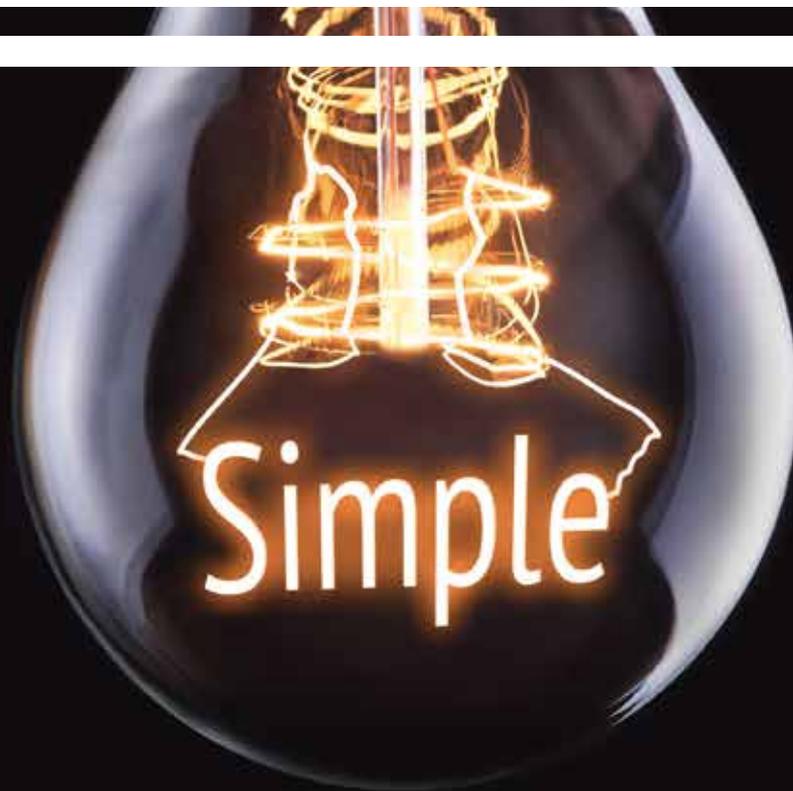


Process Analytics

Revolution der Geschäftsprozessoptimierung in Financial-Services-Unternehmen

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit

HORN & COMPANY





Inhalt

THEMENSCHWERPUNKTE

Vorwort

Die Zeichen stehen auf Sturm!

Prozessoptimierung: Ganz oben auf der CXO-Agenda

Daten – etabliert als neuer Produktionsfaktor

Aktuelle Herausforderungen zur Nutzung des „Datengoldes“

Prozess-Performance: Daten gewinnbringend einsetzen

Digitalisierte Prozesse ermöglichen neue Diagnostik

Die Ära der digitalen Prozessoptimierung hat begonnen

| | | |
|----|---|----------|
| 5 | Process Analytics: Revolution durch die Nutzung von Big Data | 18 |
| 6 | Erfolgsbeispiel 1: Effizienzsteigerung im Kundenservice einer Bank | 19 |
| 8 | Erfolgsbeispiel 2: Steigerung von Geschwindigkeit und Effizienz in der Kreditbearbeitung einer Bank | 23 |
| 10 | Erfolgsbeispiel 3: Verbesserte Kundenzentrierung im Schaden-Service-Center einer Versicherung | 27 |
| 12 | Erfolgsbeispiel 4: Process Analytics als Basis von Robotic Process Automation in einer Versicherung | 30 |
| 14 | Effizientes Vorgehen und Big-3-Erfolgsfaktoren | 34 |
| 16 | Unternehmensporträts Horn & Company Lünendonk & Hossenfelder GmbH | 36 37 |





Vorwort



Jonas Lünendonk,
Managing Director,
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Dr. Christian Horn
Geschäftsführender Partner,
Horn & Company

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Revolution bei der Optimierung von Geschäftsprozessen ist da! Noch nie zuvor konnten in der Finanzindustrie so hohe Verbesserungspotenziale – sei es hinsichtlich der Prozesskosten, der Durchlaufzeit und Liefertreue oder auch der Kundenzufriedenheit – aufgezeigt werden, und das auch noch in so kurzer Zeit.

Der Schlüssel hierzu heißt „Process Analytics“. Dieser Ansatz beruht – und das ist das Neue – vorrangig auf der softwarebasierten Analyse der massenhaft durchlaufenden Transaktionsdaten, wie beispielsweise Vertriebs- oder Betriebsprozessdaten. Process Analytics zeigt sehr schnell und transparent, wo Effizienz und Geschwindigkeit liegen bleiben. Und es wird sehr schnell deutlich, was getan werden muss, um die erkannten Ineffizienzen in den Geschäftsprozessen punktgenau zu beseitigen.

Process Analytics ist ein zukunftsweisendes Werkzeug. Seine Anwendung setzt jedoch umfassendes fachliches

Wissen über Geschäftsmodelle und End-to-End-Geschäftsprozesse voraus. Viele Banken und Versicherungen implementieren spezifische Initiativen, um mit Process Analytics die Performance und die Flexibilität ihrer Geschäftsprozesse standort- und systemübergreifend schnell und nachhaltig zu steigern oder ihren Kapazitätseinsatz besser zu planen und zu steuern.

In unserer aktuellen Publikation erläutern wir die Hintergründe und die Grundzüge von Process Analytics und zeigen anhand von Fallbeispielen auf, welche Erfolge sich durch entsprechende Optimierungsprogramme erreichen lassen.

Wir wünschen Ihnen nun eine interessante und aufschlussreiche Lektüre!

Jonas Lünendonk
Lünendonk & Hossenfelder

Dr. Christian Horn
Horn & Company



Die Zeichen stehen auf Sturm!

PROZESSOPTIMIERUNG: GANZ OBEN AUF DER CXO-AGENDA

Die Zeichen stehen auf Sturm! Nach einer Dekade kontinuierlichen Wachstums mit hohen Gewinnen und Investitionen auch in moderne Digitalinitiativen schwächelt die Weltwirtschaft. Die Auftragsbestände nehmen ab – nicht nur in Deutschland. Handelskonflikte, Strafsteuern, Brexit und sinkende Nachfrage verunsichern Banken und Versicherungen zusehends und zwingen sie dazu, die Effizienz ihrer Prozesse noch stärker zu hinterfragen als in guten oder zumindest befriedigenden Zeiten. Die Corona-Krise hat diese Entwicklungen weiter beschleunigt.

„Deutschlands Firmen machen sich wetterfest für den Abschwung“, schreibt das „Handelsblatt“ und stellt fest: „Für viele Vorstände und Geschäftsführer eine nahezu verlernte Übung. Zehn Jahre lang ging es in Deutschlands Wirtschaft schließlich nur in eine Richtung: mit voller Kraft nach oben.“ In Anbetracht dieser Entwicklung überrascht es nicht, dass viele Banken und Versicherungen ihre Strukturen und Geschäftsprozesse komplett überprüfen.

Eine aktuelle Studie unseres Hauses, an der führende Managementberatungsunternehmen teilgenommen haben, sowie zahlreiche Gespräche mit deren Kunden bestätigen diese Entwicklung eindeutig: Die Prozess-

effizienz steht wieder ganz oben auf der Agenda der Unternehmen. Eine zentrale Bedeutung kommt hier der intelligenten Analyse von Prozessdaten zu, denn durch das Monitoring aller direkten und indirekten Bereiche in den Unternehmen können heute in kürzester Zeit Verbesserungspotenziale identifiziert und realisiert werden.

Top-3-Investitionsschwerpunkte der Kunden 2018 und 2019 aus Sicht der Managementberater



Abbildung 1: Lünendonk®-Studie 2019 „Managementberatung in Deutschland“

Daten – etabliert als neuer Produktionsfaktor

DATENREVOLUTION IN FINANCIAL SERVICES

Gehen wir fast ein Jahrhundert zurück: Als Automobilpionier Henry Ford 1913 mit dem permanenten Fließband die industrielle Produktion revolutionierte, sprach noch niemand von Kaizen, sprich dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, oder Data Analytics. Doch die Ziele, die der gelernte Maschinist aus Detroit seinerzeit mit seiner Erfindung verband, sind heute aktueller denn je: Er wollte die Arbeitsabläufe in seinem Betrieb so optimieren, dass er seinen Kunden Produkte zu günstigen Preisen und mit bestmöglicher Qualität anbieten konnte.

Dafür taktete er die Produktion, verkürzte die Durchlaufzeiten und konzentrierte die Arbeit seiner Beschäftigten auf wenige gekonnte Handgriffe. Durch die „Moving Assembly Line“ steigerte Ford die Produktion in seiner Fabrik auf das Achtfache. Der Preis seines T-Modells sank von 850 auf 370 Dollar. Die Löhne seiner Beschäftigten stiegen. So wurde das Auto zum Massenprodukt.

EFFIZIENTE UND SCHNELLE PROZESSE ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Zu Preis und Qualität kommen heute jedoch noch weitere Aspekte: Geschwindigkeit und Flexibilität. Diejenigen Unternehmen, die ihre Kunden auf Basis effizienter Prozesse schnellstmöglich mit individuellen und personalisierten Produkten und Services beliefern können, haben einen echten Wettbewerbsvorteil. Effiziente und schnelle Prozesse sind somit unverzichtbar. Glücklicherweise verfügen Finanzdienstleister heute über zahlreiche Prozessdaten, mit deren Hilfe sie Schwächen und Ineffizienzen schnell erkennen und abstellen können.

Gleichzeitig zeigen sich jedoch immer wieder Mängel beziehungsweise mangelnde Fertigkeiten in der Nutzung der bereits vorhandenen und stetig wachsenden Datenmengen. Das weite Feld, auf dem aus Daten Trans-

parenz- und Steuerungspotenziale gewonnen werden können, zeigt sich noch weitgehend unbeackert.

EFFIZIENTE PROZESSE DURCH DATENGETRIEBENE ENTSCHEIDUNGEN

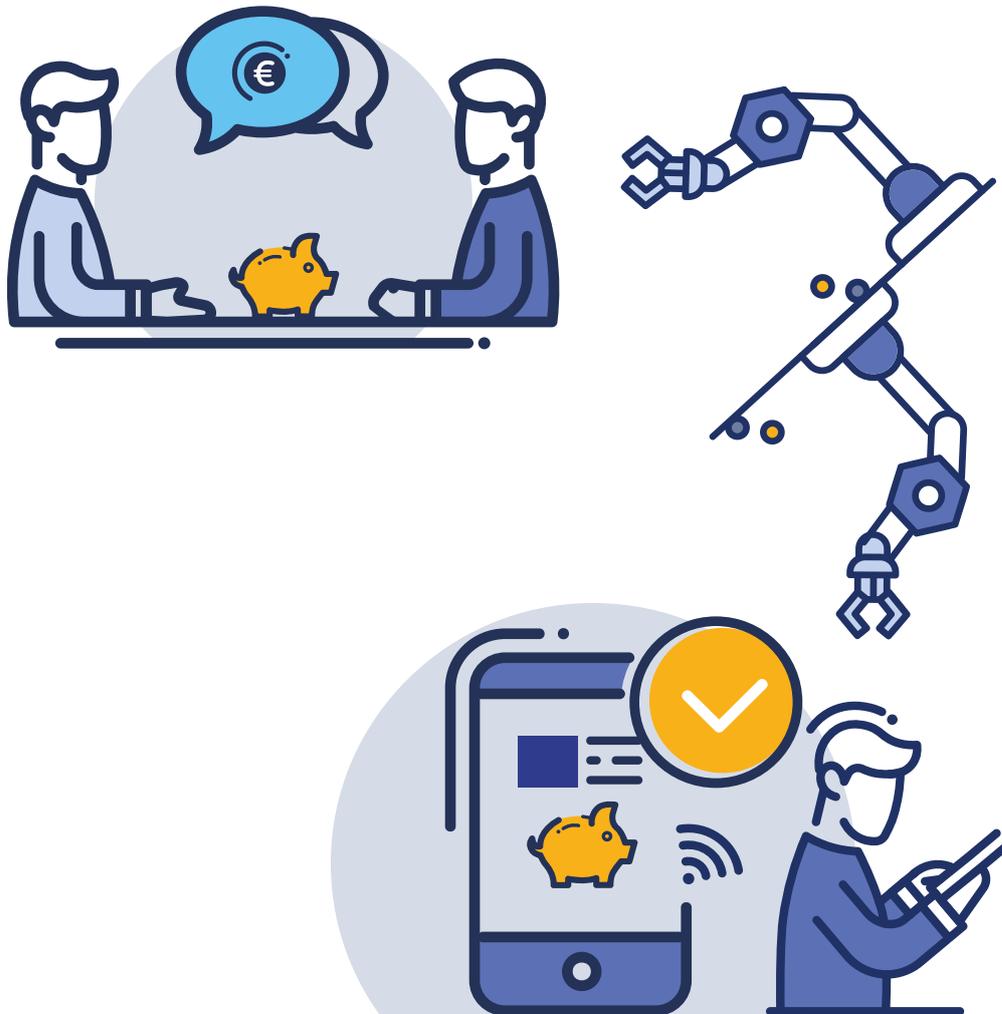
Die Praxis zeigt, dass die Markttransparenz für Endkunden bezüglich ihrer Finanzen und ihrer Versicherungen hoch ist. Sie entscheiden sich nur dann für ein Angebot, wenn sie von Service und Preis gleichermaßen überzeugt sind. **Um den anspruchsvollen Vorgaben gerecht zu werden und in den gesättigten Märkten bestehen zu können, ist die ständige Optimierung sowohl der Schnittstellen zu Kunden als auch der Prozesse eine Grundvoraussetzung.** Es zeigt sich jedoch, dass herkömmliche Vorgehensweisen in Sachen Effizienzsteigerung sowohl im Hinblick auf den Inhalt als auch die Geschwindigkeit den heutigen und absehbaren Anforderungen nicht mehr gerecht werden.

Die Vokabeln Digitalisierung, Big Data, Vernetzung, Künstliche Intelligenz und neue Geschäftsmodelle sind in der heutigen Bank- und Versicherungslandschaft nicht mehr wegzudenken. Es vergeht kaum ein Tag, an dem On- und Offlinemedien nicht über Daten als „das Gold des 21. Jahrhunderts“ berichten. Daten sind ein bis jetzt nur in Teilen erschlossener Schatz, der jedoch heute in vielen Banken und Versicherungen zur Verfügung steht.

Unsere unterschiedlichen Studien im Jahr 2019 machen allerdings deutlich, dass die Unternehmen sich nun daran machen, diesen Schatz zu heben. Die ständig sprudelnden Daten (u. a. Kunden-, Transaktions-, Produktdaten) in den unterschiedlichen Unternehmensfunktionen (z. B. Vertrieb, Betrieb bzw. Markt, Marktfolge, Finanzen etc.) erschließen durch den Einsatz von Big-Data-Analysen zahlreiche Chancen, um neue Wett-



Vom Schalter zur Revolution der Finanzverwaltung



bewerbsvorteile zu erlangen. Besonders die Fähigkeit, mehr Transparenz zu schaffen und damit eine Basis für fundierte und datenbasierte Entscheidungen zu haben, wird von vielen Gesprächspartnern hervorgehoben. **Finanzinstitute und Versicherer, die ihre Daten sinnvoll kombinieren und für Analysen schnell und zielgerichtet präparieren, sind in der Lage, Prozesse zu optimieren, Kosten einzusparen, Geschäftsfelder auszubauen oder ganz neue Geschäftsmodelle aus ihrer Datenbasis heraus zu entwickeln.** So können bei-

spielsweise durch exaktere Vorhersagen von Kundenbedarfen die Kapazitäten auf einen personalisierten Service angepasst werden. Dadurch können sie die Nachfrage flexibler und passgenauer bedienen. Oder es können anhand von Data Analytics entsprechende Cross-Selling-Optionen identifiziert und dem Kunden vorgeschlagen werden. Theodor Weimer, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Börse AG, sieht dies ähnlich: „Daten sind der wichtigste Produktionsfaktor der Zukunft, sie werden unseren Wohlstand sichern.“



Aktuelle Herausforderungen zur Nutzung des „Datengoldes“

HINDERNISSE IN DER DATENNUTZUNG SCHRECKEN UNTERNEHMEN AB

Dass das Thema Big Data, also das Sammeln und Auswerten großer Datenmengen, immens wichtig ist und in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird, belegt auch eine Studie, die die Commerzbank unter Schirmherrschaft des Bundesverbandes Groß- und Außenhandel im Jahr 2018 veröffentlicht hat. **Sie zeigt aber auch, dass nur ein Bruchteil (unter zehn Prozent) der befragten Unternehmen Daten systematisch erfassen, analysieren und erhöhten Nutzen daraus ziehen.**

Gerade Banken und Versicherungen tun sich mit großen Datenmengen schwer: Die Gründe sind Datenschutzprobleme, Fachkräftemangel oder auch eine zu geringe Bereitschaft von Führungskräften im Unternehmen, sich auf die neuen digitalen Datenherausforderungen einzulassen. Ex-Commerzbankvorstand Michael Reuther

mahnte deshalb in einem Weckruf an, beim Thema Datennutzung nicht den Anschluss zu verlieren.

IMMER MEHR UNTERNEHMEN NEHMEN SICH DER HERAUSFORDERUNGEN AN

Dieser Weckruf scheint mehr und mehr Gehör zu finden. Aktuellen Umfragen unseres Hauses zufolge verfügen inzwischen bis zu 80 Prozent aller Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie. Viele investieren Millionenbeträge in die Modernisierung oder anstehende Ablösung ihrer IT-Altsysteme und den Aufbau von einheitlichen und transparenten Datenstrukturen, um moderne Datenanalyseverfahren erst zu ermöglichen.

Eine der größten Herausforderungen: die Konsolidierung und Modernisierung der historisch gewachsenen Legacy-Landschaft und die durchgängige Digitalisierung aller Unternehmensbereiche im Sinne einer

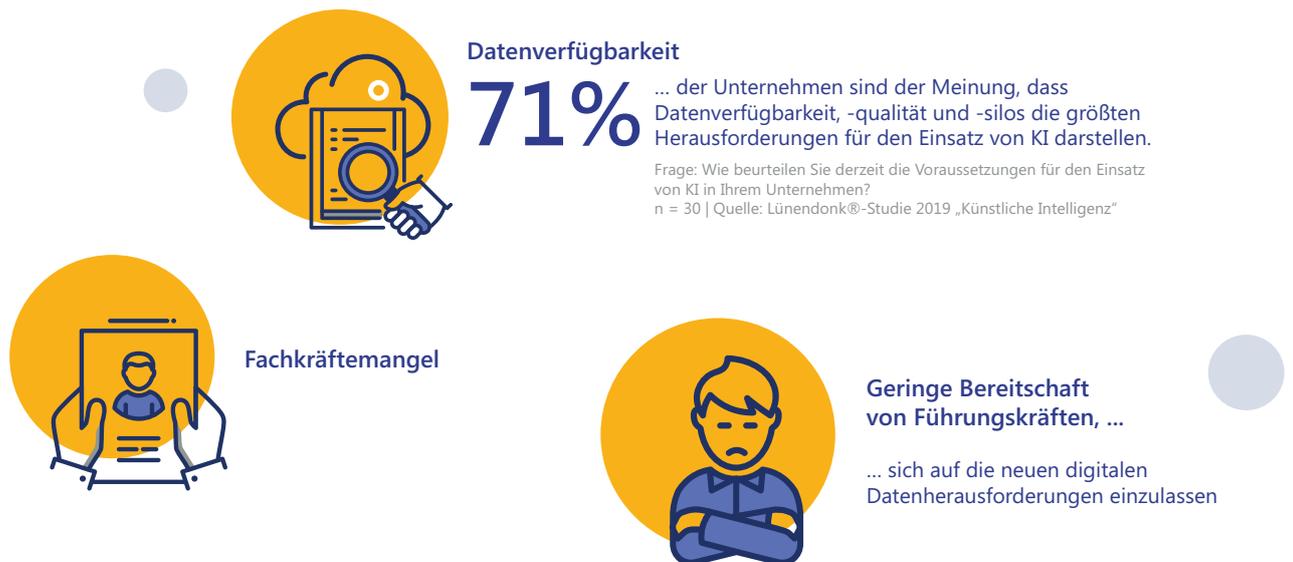


Abbildung 2: Herausforderungen der Datennutzung



effizienten End-to-End-Prozessbetrachtung. Gerade in Banken und bei Versicherungen stellen Altsysteme eine wesentliche Barriere für die digitale Transformation dar.

MIT DATEN ZUM GESCHÄFTSERFOLG

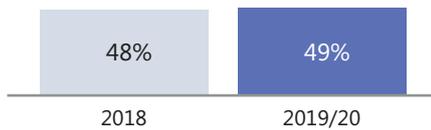
Die meisten Entscheider wissen heute, dass die Qualität der Daten und der professionelle Umgang mit den großen Datenmengen einen enormen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. In einem wettbe-

werbsintensiven, globalen Marktumfeld benötigen sie aussagekräftige, belastbare Analysen für schnelle Entscheidungen. Im Rahmen einer Lünendonk®-Studie zeigten sich drei Viertel der befragten Unternehmen davon überzeugt, dass eine durchgängige Datenlandschaft zum Beispiel zu kürzeren Durchlaufzeiten in der gesamten Wertschöpfungskette führt. Allerdings ist gerade die Qualität der Daten aus heterogenen Systemwelten eine laufende Herausforderung.



Sicherung der Datenqualität

Die Nachfrage nach Datenqualität/Stammdaten bleibt aus Sicht der IT-Dienstleister konstant



Frage: Welche Themen haben 2018 die Nachfrage nach Ihren Services besonders beeinflusst, welche werden es 2020 sein? n = 58 | Quelle: Lünendonk®-Studie 2019 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Services in Deutschland“



Komplexe, veraltete IT-Systeme

92% ... der neuen Technologien (z. B. KI, Digital Marketing etc.) werden durch Legacy nicht unterstützt

Frage: Was sind die Treiber für die Modernisierung Ihrer IT? n = 113 | Quelle: Lünendonk®-Studie 2019 „Fit für die digitale Transformation“



Datenschutzprobleme





Prozess-Performance: Daten gewinnbringend einsetzen

Neben der Perspektive, durch moderne Technologien bestehende Geschäftsfelder zu optimieren sowie neue Geschäftsfelder zu entwickeln und umzusetzen, gelten Prozessautomatisierungen als ein wesentlicher Treiber der digitalen Transformation. Das Stichwort heißt hier: digitale Effizienz. So bietet der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) und Künstlicher Intelligenz (KI) enorme Potenziale, um hochvolumige und stark standardisierte Aufgaben gezielt zu automatisieren. Besonders Service-, Operations-, Betriebs- und Markt-

folgeprozesse bei Finanzdienstleistern eignen sich hierfür, da diese oftmals viele Kapazitäten binden, aus Sicht des Kunden jedoch lediglich ein „Commodity“ darstellen und wenig Potenzial bieten, um sich mit ihnen von den Wettbewerbern zu differenzieren. Wichtig ist: **Die Prozessoptimierung anhand realer Daten lässt sich heute fast überall gewinnbringend anwenden.** Allerdings – die neue Welt fordert auch neue Methoden und Instrumente!





Bearbeitung von Kundenanfragen mithilfe von Software-Robotern/Chatbots



Qualitäts- und Beschwerdemanagement



E-Mail-Marketing – automatisierter Versand von Standard-Nachrichten (Newsletter, Bestellbestätigung)



Identifizierung von Touchpoints und Steigerung der Conversion Rate



Vertriebsstatistik/-prognose



Dunkelverarbeitungsprozesse

Automatisierter Bewerbungsprozess



Automatisierte Entscheidungsfindung

Genehmigungsverfahren, Urlaubsanträge

Umsatzsteuervoranmeldung



Automatisierte Lohnbuchhaltung



Automatisiertes Rechnungsmanagement



Digitalisierte Prozesse ermöglichen neue Diagnostik

Über viele Jahrzehnte hinweg bediente sich die Finanzwelt klassischer Methoden, um ihre Arbeitsabläufe zu analysieren, Schwachstellen aufzudecken und Abläufe zu verbessern. Vorbereitung, Potenzialanalyse, Redesign, Umsetzung und Nachbereitung waren die üblichen fünf Phasen der allgemeinen Prozessoptimierung, Business Process Reengineering oder Six Sigma zeigten sich als bewährte Methoden. Aus heutiger Sicht haben sie einige Nachteile: Diese Verfahren dauern lange und binden erhebliche Kapazitäten bei Experten. Weiterhin dauert es lange, bis sie zu nachweisbaren Erfolgen führen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass Banken und Versicherungen alle Jahre wieder Optimierungsprogramme auflegen, weil die Realität sich schneller verändert, als die bisherigen Verfahren reagieren können.

VON DER KLASSISCHEN HIN ZUR DATENGETRIEBENEN PROZESSANALYSE

Der Umgang mit diesen Verfahren wird sich auf absehbare Zeit ändern. Auch hier machen sich die Effekte der digitalen Transformation bemerkbar. Neuen Technologien und Systemen, die basierend auf diesen Daten eine schnellere und erfolgreichere Optimierung der Versicherungs- und Bankprozesse ermöglichen, kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Neben der Einbindung von Künstlicher Intelligenz für Prozessanalyse und -simulationen ist die effiziente und schnelle Erschließung neuer Datenquellen unter Hinzunahme aller relevanten Unternehmensapplikationen für die Betrachtung der End-to-End-Prozesse eine der größten Herausforderungen für viele.

Egal, ob sich die Kundenadresse ändert oder ein Neuantrag zum Beispiel für einen Kredit oder eine Versicherung gestellt wird – Antrags- und Bestandsysteme erfassen heutzutage nahezu alle bank- und versicherungsinternen Vorgänge. In manchen Unternehmen laufen in Hochzeiten mehrere Millionen solcher

Vorgänge pro Woche ab. Mit speziellen IT-Programmen lassen sich die in den Protokollen verborgenen digitalen Fußspuren verfolgen, um Ursachen für Prozessabweichungen und Ineffizienzen zu ermitteln und zu visualisieren.

VORTEILE DATENGETRIEBENER VERFAHREN IN DER PROZESSANALYSE

Interessant und für viele Entscheider häufig noch überraschend ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die Verfolgung von Prozessen über die gesamte Wertschöpfungskette sowie sämtliche Unternehmensbereiche hinweg in vielen Fällen bereits heute vollautomatisiert und damit schnell und kostengünstig stattfinden kann. Es sind somit deutlich weniger manuelle Prozessaufnahmen und -dokumentationen notwendig.

Diese binden Zeit und interne Ressourcen, belasten das Budget und führen nicht immer zu den gewünschten Erfolgen. Ganz zu schweigen von den ohne professionelle Datenanalysen nicht sichtbaren Potenzialen! Inzwischen erkennen Algorithmen nicht nur Abweichungen in den Abläufen, sondern schlagen teilweise bereits konkrete Verbesserungsmaßnahmen vor. In Teilbereichen sind Banken und Versicherungen schon heute in der Lage, mit nur einem Klick Prozesse auszuwerten und Schwachstellen aufzudecken.

SCHNELLER AGIEREN DURCH EINE DATENGETRIEBENE ECHTZEIT-PROZESSANALYSE

Diese ist auch dringend nötig. Denn die rasant voranschreitende Digitalisierung, kürzere Produktentwicklungszyklen, der verstärkte Einsatz disruptiver Technologien und die Volatilität von Geschäftsmodellen führen zu einem hohen Anspruch an die Geschwindigkeit. Agile Methoden und Organisationen lösen traditionelle Vorgehensweisen und Strukturen radikal ab. Das setzt voraus, dass Entscheider wissen, was wo in ihren Institu-



Vorteile der datengetriebenen Prozessanalyse gegenüber der klassischen Vorgehensweise

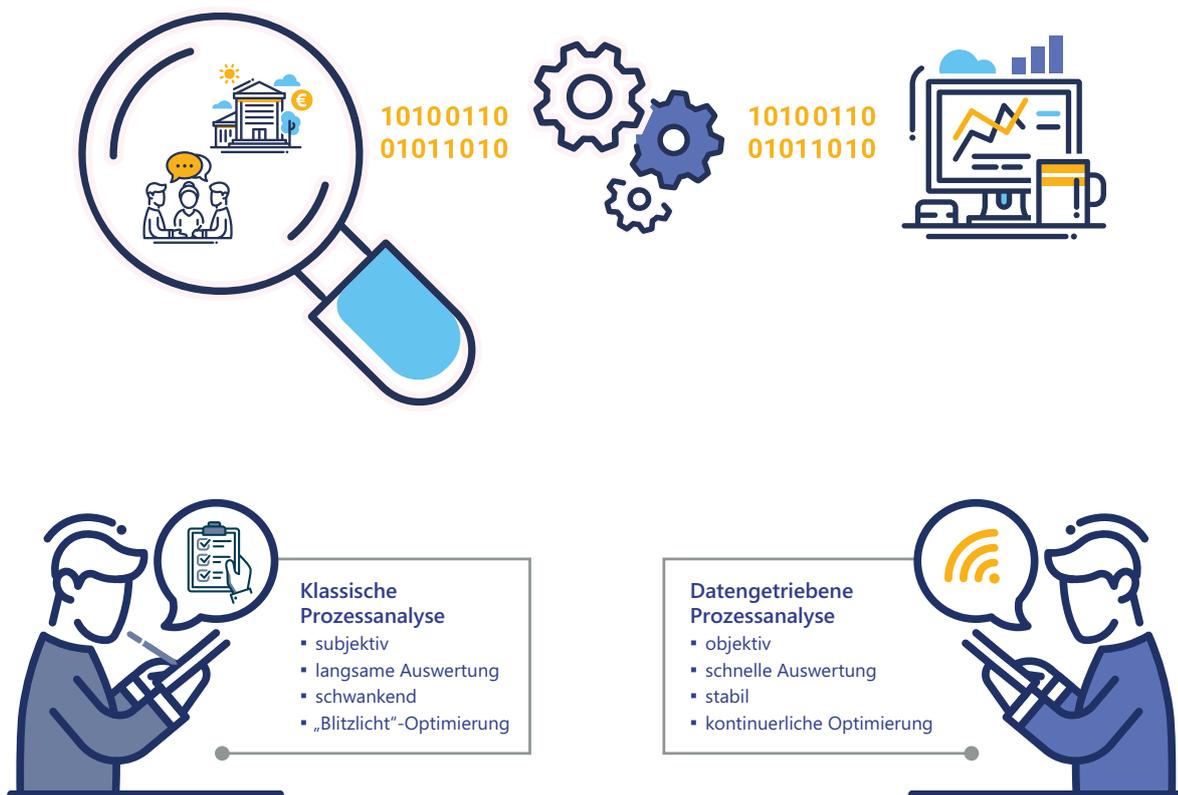


Abbildung 3: Vorteile der datengetriebenen Prozessanalyse

ten passiert und wo sich die Stellschrauben für mögliche Verbesserungen interner Abläufe befinden. Intelligentes Monitoring und transparente Abläufe ermöglichen ihnen, schnell und effektiv auf Marktveränderungen und individuelle Kundenwünsche zu reagieren. „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon war“, hat Henry Ford gesagt. Heute würde er wahrscheinlich ergänzen: „Oder er verschwindet vom Markt.“

In diesem Zusammenhang ist es immer wieder erstaunlich festzustellen, wie groß die Lücke zwischen

dem ist, wie sich Manager und deren Teams den Ablauf von Prozessen vorstellen, und wie die Prozesse tatsächlich ablaufen – was Diagnosemöglichkeiten moderner Analysesysteme und -methoden inzwischen zeigen. Oft hilft bereits eine datenbasierte Visualisierung, um die Diskussion für Verbesserungen oder sinnvolle Neuerungen in die richtige Richtung zu lenken. Zusätzliche Bedeutung und Dynamik gewinnt die Optimierung von Prozessen durch herausfordernde konjunkturelle Rahmenbedingungen sowie politische Risiken, die kurzfristig eintreten können.



Die Ära der digitalen Prozessoptimierung hat begonnen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Banken und Versicherungen aufgrund von neuen digitalen Geschäftsmodellen, vernetzten Umgebungen, sich stetig verändernden Marktbedingungen, wachsenden Kundenansprüchen und neuen Herausforderern mehr denn je schneller agieren müssen. Aus diesem Grund ist die Revision aller Ist-Prozesse und deren Optimierung ein Schlüsselfaktor zukünftigen Erfolgs. „Es geht heute nicht mehr darum umzuräumen, sondern auszuräumen und neu einzuräumen“, sagt ein langjähriger Beobachter des Beratungs- und Softwaremarktes. Jetzt ist höchste Zeit, nicht mehr über digitale Ideen zu sprechen, sondern digitale Werkzeuge umgehend zu nutzen!“

Konkret und pragmatisch heißt das beispielsweise: Mithilfe von Big-Data-Tools lassen sich Geschäftsprozesse auf Basis digitaler Spuren im IT-System schnell, kostengünstig und ohne subjektive Einflüsse beziehungsweise Verzerrungen rekonstruieren, optimieren und überwachen, sodass Verbesserungen zügig sichtbar werden. Die Potenziale in Systemen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, ist in einem umkämpften und sich stetig ändernden Markt ein unabdingbarer Wettbewerbsvorteil.

OPTIMIERUNG BEWÄHRTER METHODEN

Durch die Ergänzung der bewährten Methoden der Prozessoptimierung mit digitalen Analyseverfahren um eine neue, objektive und empirische Dimension wird deren Wirksamkeit deutlich potenziert und erweitert. Die bisherigen Techniken wie Excel-Listen, Interviews und Workshops werden um einen digitalen, transparenten Zugang ins Herz der Prozessabläufe ergänzt – und mittelfristig werden die herkömmlichen Werkzeuge mit großer Wahrscheinlichkeit weiter zurückgedrängt oder sogar abgelöst.

AN DER DATENGETRIEBENEN PROZESSANALYSE FÜHRT KEIN WEG VORBEI

Spannend dabei ist, dass sich die neue Art der Prozessoptimierung durch eine gezielte Datenanalyse in nahezu allen Funktionen einsetzen lässt, die Daten Spuren hinterlassen. Aufgrund der eingangs genannten Unsicherheit des wirtschaftlichen Umfeldes nimmt die Zahl der Banken und Versicherungen schnell zu, die ihre Prozesse auf den Prüfstand stellen und digitale Analysen durchführen wollen. Viele wissen: Ohne umfassende Effizienzsteigerung über alle Unternehmensbereiche hinweg, höhere Erlöse, eine Verringerung der Kosten und eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit haben sie keine oder nur noch eine kurze Zukunft. Ein erfolgreiches Unternehmen steuert zudem mit der zukunftsweisenden Prozessanalyse-Methode auch dauerhaft eine bessere Sichtbarkeit und Beherrschbarkeit seiner Abläufe an, um vorausschauender agieren, situativ und aktueller analysieren und schneller steuern oder gegensteuern zu können, wenn es die Markt- und Unternehmenslage erfordern.

VERBESSERUNGSPOTENZIALE SCHNELL ERKENNEN

Es ist daher davon auszugehen, dass in Zukunft die Auswertung digitaler Prozessdaten nicht nur als Möglichkeit zur Analyse des Status quo eingesetzt wird, sondern die **Prozessverbesserung als ständige Evolution zum Normalzustand** macht. Perspektivisch können Künstliche Intelligenz und fortgeschrittene kognitive Modelle Führungskräfte und Teams sogar dabei unterstützen, selbstkorrigierende Abläufe mit Feedback direkt in die Unternehmensvorgänge zu integrieren. Damit wird Verbesserung permanent, auf Basis fundierter Datenanalysen. **Die Ära der digitalen Prozessanalyse hat bereits begonnen!**





Process Analytics: Revolution durch die Nutzung von Big Data

IHRE AUTOREN



Dr. Oliver Laitenberger
Partner
Horn & Company



Dr. Claus Christian Breuer
Associate Partner
Horn & Company

PROCESS ANALYTICS ALS WEGBEREITER DER AUTOMATISIERUNG

Finanzinstitute und Versicherungen streben im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit seit jeher nach Standardisierung und Automation. Selbstverständlich haben sie in der Vergangenheit schon viel unternommen und oft ist hier schon ein Teil der Wegstrecke beschritten. Dennoch ist in vielen Häusern weiterhin noch großes Optimierungspotenzial vorhanden. Banken und Versicherungen,

die ganz oben mitspielen möchten, müssen deshalb ihre Hausaufgaben erledigen und wissen, welche Geschäftsprozesse ineinandergreifen und wie sich diese verbessern lassen. Dies erfordert mehr denn je die passende Orchestrierung von Fach- und Methodenwissen sowie Technologie-Know-how. Anhand der folgenden Erfolgsbeispiele aus Banken und Versicherungen wird deutlich, wie Process Analytics zur schnellen Verbesserung und Nutzengenerierung beitragen kann.



Erfolgsbeispiel 1: Effizienzsteigerung im Kundenservice einer Bank

Serviceprozesse in Banken und Versicherungen sind ideale Einsatzgebiete von Process Analytics. Die Transparenz des Ablaufs und der Inhalte von Kundenanliegen schafft einen unmittelbaren Einblick in das direkte Zusammenspiel von Kunde und Finanzinstitut. Horn & Company hat ein regionales Kreditinstitut bei der Optimierung seiner Inbound-Telefonie begleitet und mithilfe von Process Analytics Effizienzmaßnahmen identifiziert und umgesetzt.

TELEFONISCHER KUNDENSERVICE GEWINNT AN RELEVANZ

Der telefonische Kundenservice und die aktive Betreuung von Kunden bis zum Produktabschluss per Telefon neben dem volldigitalen Onlinekanal haben für Banken an Bedeutung gewonnen. Kunden schätzen die einfachere Erreichbarkeit und längere Verfügbarkeit der zentralen telefonischen Kundenbetreuung in Verbindung mit einem persönlichen Ansprechpartner, mit dem sie auch individuelle Fragen und Anliegen besprechen können.

Der telefonische Kundenservice gewinnt im Banken-umfeld deshalb an Bedeutung, weil viele Institute die Zahl ihrer Filialen deutlich reduzieren. Das von Horn & Company beratene regional tätige Kreditinstitut hatte im Rahmen eines teilweisen Rückzugs der regionalen Präsenz durch Filial- und Standortschließungen den telefonischen Kundenservice als Alternative zum stationären Vertriebskanal in den vergangenen Jahren besonders stark ausgebaut. Reputationsverluste im Zuge der Filialschließungen konnten durch einen sehr guten telefonischen Kundenservice weitestgehend vermieden werden und die Kundenzufriedenheit konnte damit stabilisiert werden.

Der Ausbau der Inbound-Telefonie war mit einem erheblichen Ressourceneinsatz verbunden. So stiegen einerseits die Personalkosten für das eigene Callcenter,

da für das gestiegene Anrufaufkommen deutlich mehr interne Mitarbeiter benötigt wurden. Gleichzeitig erhöhten sich andererseits jedoch auch die Sachkosten für ein externes Callcenter, das bei besonders hohem Anrufaufkommen den Überlauf abbildete.

KOSTENSENKUNG OHNE QUALITÄTSVERLUST

Im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms wurde daher das Ziel formuliert, die Personal- und Sachkosten für die Inbound-Telefonie zu reduzieren, ohne dass dies zu einem für die Kunden spürbaren Rückgang an Qualität führen sollte. Maßnahmen wie die Anpassung von Service-Level-Agreements zur Reduzierung des Überlaufs an den externen Dienstleister hatte das Kreditinstitut bereits eigenständig durchgeführt. Die Herausforderung für Horn & Company lag nun darin, die Prozesse in der Inbound-Telefonie so zu optimieren, dass der interne Ressourceneinsatz und die Sachkosten für den Überlauf der Calls an den Dienstleister nachhaltig reduziert werden konnten.

PROCESS ANALYTICS FÜR MEHR TRANSPARENZ

Um dieses Ziel zu erreichen, war es erforderlich, zunächst eine 360-Grad-Transparenz über die Arbeitsabläufe im internen Callcenter, die Art der Anrufe sowie die Anliegen der Kunden in den Telefonaten zu gewinnen. Da jeder Anrufer seine Anliegen individuell in der von ihm gewählten Reihenfolge und Art vorträgt, stellte die Analysephase eine große Herausforderung im Projekt dar. Herkömmliche Reports oder die Analyse von Mengengerüsten, wie sie für andere Bereiche in Banken als Grundlage für Optimierungsvorhaben genutzt werden können, waren hier nicht zielführend. Die hohe Individualität der Call-Verläufe und die gleichzeitige durchgehende Unterstützung der Prozesse durch die im Callcenter eingesetzte Software waren für Horn & Company das zentrale Argument, um Process-Analytics-Verfahren im Projekt einzusetzen. Das Kredit-



institut sowie die einzubindenden Betriebsratsgremien waren vom Nutzen des neuen Instrumentariums und dem Verfahren schnell überzeugt. Ohne Daten auf Einzelmitarbeiterebene analysieren zu müssen und ohne die subjektiven Einschätzungen von Führungskräften, die oft von Einzelfällen überlagert werden, schaffte der Optimierungsansatz mit Process Analytics eine objektive und transparente Ausgangsbasis – und das ohne langwierige und zeitaufwendige Interviews und Workshops mit Führungskräften und Prozessbeteiligten, wie dies früher üblicherweise der Fall war. Vielmehr wurde auf bestehende Datenspuren im Unternehmen zurückgegriffen und daraus Wissen über den Status quo generiert. Von der IT des Kreditinstituts wurden Log-Files aller Telefonate der letzten sechs Monate bereitgestellt.

Dieser Datensatz enthielt zu jedem eindeutig identifizierbaren Call neben dem Start- und Endzeitpunkt auch unterschiedlich viele Zeitstempel zu jedem Prozessschritt, der während des Calls durchgeführt wurde. So konnte jeder einzelne Call in seinem individuellen Verlauf mit allen Prozessschritten und der zeitlichen Dauer der Schritte abgebildet werden. Dadurch war erstmals eine vollständige Transparenz darüber hergestellt, welche Anliegen in den Calls in welcher Reihenfolge bearbeitet wurden und wie sich diese wiederum auf Wochentage, Tageszeiten und Kundengruppen verteilen.

VON DER VISUALISIERUNG ZUR OPTIMIERUNG

Für die Nutzung der neu gewonnenen Transparenz und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen war es zunächst entscheidend, die Prozessabläufe grafisch zu visualisieren und ein detaillierteres und präziseres Reporting aufzubauen. Durch die Visualisierung wurden schnell Optimierungsmöglichkeiten sichtbar, die ohne Process Analytics bisher nicht gesehen wurden. So war zum Beispiel das verwendete Legitimationsverfahren sehr aufwendig und zeitintensiv. Einige Prozesse wiesen Schleifen auf, die durch eine andere Art der Call-Durchführung vermeidbar gewesen wären. Wenn zum Beispiel ein Kontostand zu Beginn einer Überweisung

im System bereits angezeigt wird, ist eine proaktive Mitteilung an den Kunden hilfreich, bevor er zu einem späteren Zeitpunkt im Call danach fragt und dieser dann aufwendiger aufgerufen werden muss. Die neue Transparenz über Call-Dauern und Prozessverläufe stellt für sich alleine genommen noch keine Optimierung dar – sie lieferte aber die entscheidenden Impulse für eine fachliche Diskussion über mögliche Handlungsempfehlungen im Projekt und für verlässliche Aussagen hinsichtlich des Aufwands, den die angebotenen Serviceleistungen verursachen. So lieferte die neue Transparenz im Bereich der Inbound-Telefonie auch Impulse, um die interne Kostenverrechnung anzupassen, da bei dieser bisher von deutlich niedrigeren Prozesskosten ausgegangen wurde.

INFORMATIONEN FÜR DIE OPTIMALE STEUERUNG

Ein weiteres Ergebnis des Projekts war die Weiterentwicklung der Reporting-Instrumente, die heute deutlich validere Informationen über das Call-Aufkommen, die Call-Dauer und Call-Anlässe bieten und damit die Basis für einen überarbeiteten Steuerungsprozess bezüglich des Mitarbeiterinsatzes bildet.

Durch den Einsatz von Process Analytics sind damit auf mehreren Ebenen Verbesserungen erzielt worden:

1. Optimierung der Prozesse im Callcenter, die zu einer Verkürzung der Call-Dauern und damit einer Reduzierung der einzusetzenden Kapazitäten um circa zehn Prozent geführt haben
2. Verbesserung der Ressourcensteuerung, sodass die Auslastung der Agents erhöht wurde und circa 15 Prozent an Mitarbeiterressourcen und Sachkosten für den Überlauf eingespart werden konnten
3. Genaueres Controlling der Prozesskosten durch die höhere Transparenz und die verursachungsgerechte Kostenzurechnung auf Basis der Prozessdaten
4. Kontinuierliches Monitoring der Inbound-Telefonie-Prozesse, um Prozessabweichungen schnell erkennen und abstellen zu können.

Visualisierung der Prozessverläufe bei Sepa-Überweisungen

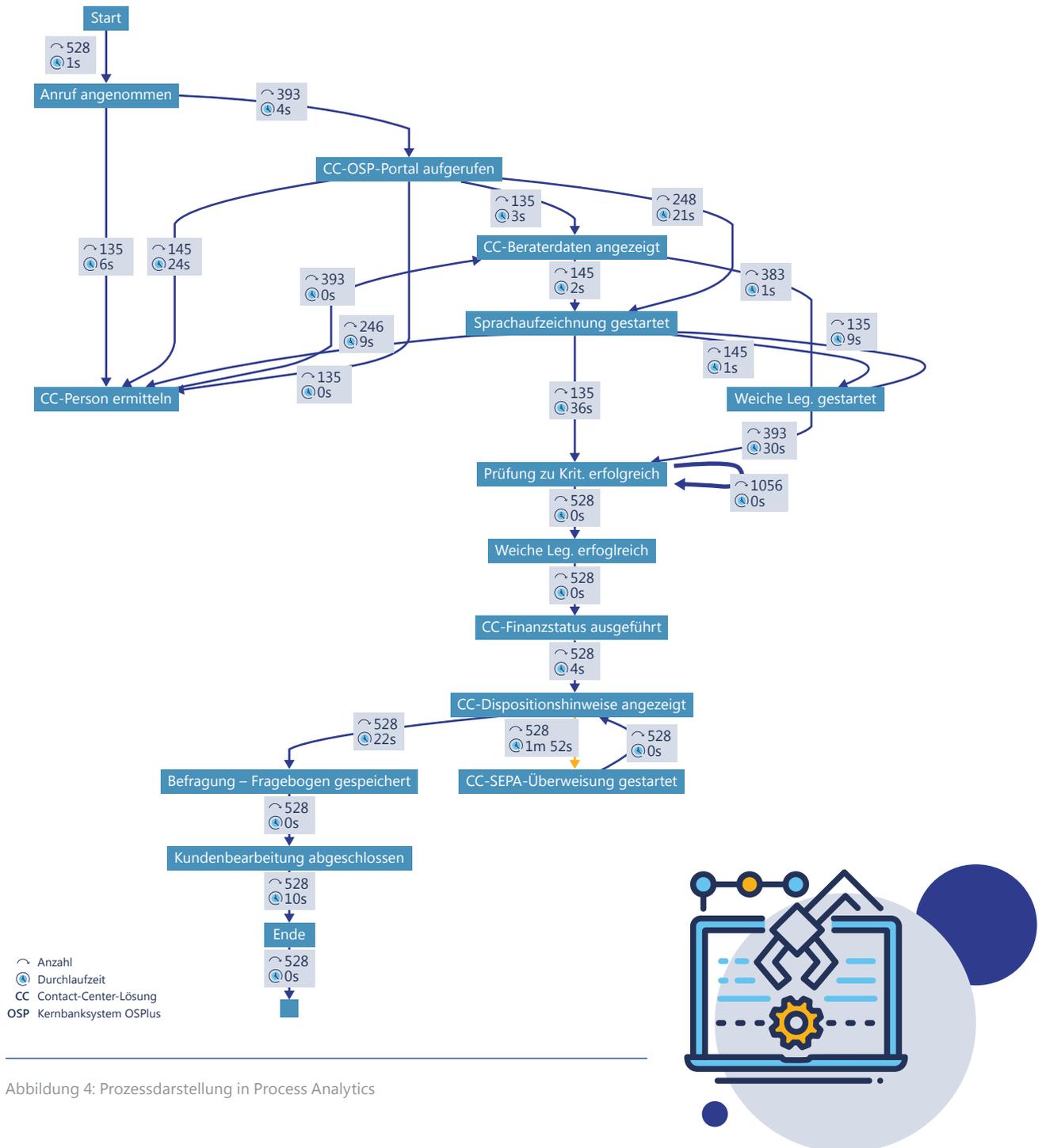


Abbildung 4: Prozessdarstellung in Process Analytics

IMPULSE FÜR STRATEGIE UND MANAGEMENT

Zusätzlich zu den mit diversen Einzelmaßnahmen unterlegten Optimierungen, die nach ihrer Umsetzung zu einer Reduzierung der Personal- und Sachkosten für das Callcenter von circa 25 Prozent führen sollten, hat das Projekt zur Optimierung der Inbound-Telefonie mithilfe von Process Analytics wertvolle Impulse für die strategische Diskussion bezüglich der Ausrichtung und der Ziele des Kanals „Telefonie“ im Kreditinstitut geliefert.

Die neu gewonnene Transparenz hat das Bestreben des Kreditinstituts, den bislang hauptsächlich für Serviceanliegen genutzten Telefonie-Kanal stärker für Produktabschlüsse und die Generierung von Zusatzgeschäften zu nutzen, weiter verstärkt. Ein regelmäßiger Einsatz von Process-Analytics-Techniken soll den so angestoßenen Strategieentwicklungsprozess für das Thema „Telefonie“ begleiten und den Erfolg von Weiterentwicklungsmaßnahmen objektiv messbar machen.

Beispielhafte Darstellung der Auslastungsanalyse und -prognose

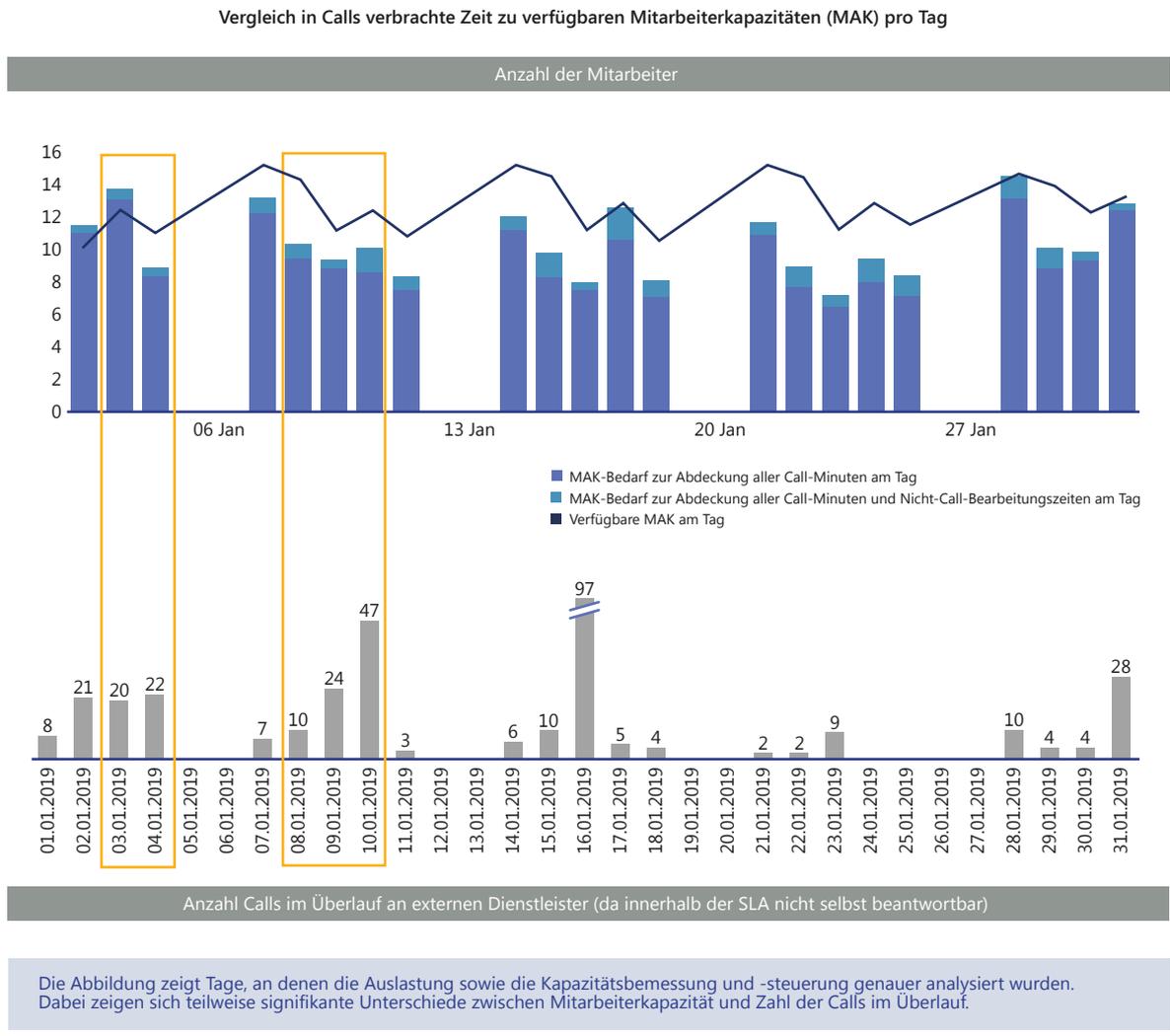


Abbildung 5: Vergleich der in Calls verbrachten Zeit mit den bereitstehenden Mitarbeiterkapazitäten pro Tag



Erfolgsbeispiel 2: Steigerung von Geschwindigkeit und Effizienz in der Kreditbearbeitung einer Bank

ANHALTENDER DRUCK

Niedrige Zinsen, erhöhte regulatorische Anforderungen und zunehmende Konkurrenz aus dem Internet setzen die etablierten Kreditinstitute heute permanent unter Druck. Hinzu kommt nun eine sich abzeichnende wirtschaftliche Abkühlung, die eine zusätzliche Herausforderung darstellen wird. In der Konsequenz unterliegt das Kreditgeschäft einem anhaltenden Wandel, dessen Ende derzeit nicht absehbar ist. Es gilt, sowohl Markt und Marktfolge erfolgreich zu orchestrieren als auch die Prozesse der Marktfolge weiter zu verschlanken.

EFFIZIENTE PROZESSE, EXZELLENTE KUNDENERLEBNIS

In der Folge können sich die Institute keine ineffizienten und langsamen Bearbeitungsprozesse an der Schnittstelle zwischen Markt und Marktfolge bzw. Vertrieb und Betrieb mehr leisten. Obwohl das eine oder andere

Institut bereits aktiv geworden ist, bedarf es weiterer Anstrengungen, um den Anforderungen und Herausforderungen des Kreditmarktes nachhaltig gerecht zu werden. Innovative Ansätze sind gefragt, denn in fast allen Instituten haben in der Vergangenheit bereits Optimierungen der Kreditprozesse mit mehr oder weniger starker Durchschlagskraft stattgefunden. Gleichzeitig muss Schnelligkeit an den Tag gelegt werden, um frühzeitig die Erwartungen des Kunden zu treffen beziehungsweise zu übertreffen und damit in Zeiten der Digitalisierung eine langfristige und feste Beziehung zu ihm aufzubauen. Mithilfe von Process Analytics ist es Horn & Company bei Kreditinstituten gelungen, sowohl die Geschwindigkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse (z. B. Kreditbearbeitung) deutlich zu steigern als auch das Kundenerlebnis durch exzellenten und vorausschauenden Service zu verbessern und damit neue Umsatzpotenziale zu erschließen.

Beispielhafte Visualisierung des Ablaufs des Kreditprozesses (Marktseite) – Teil 1

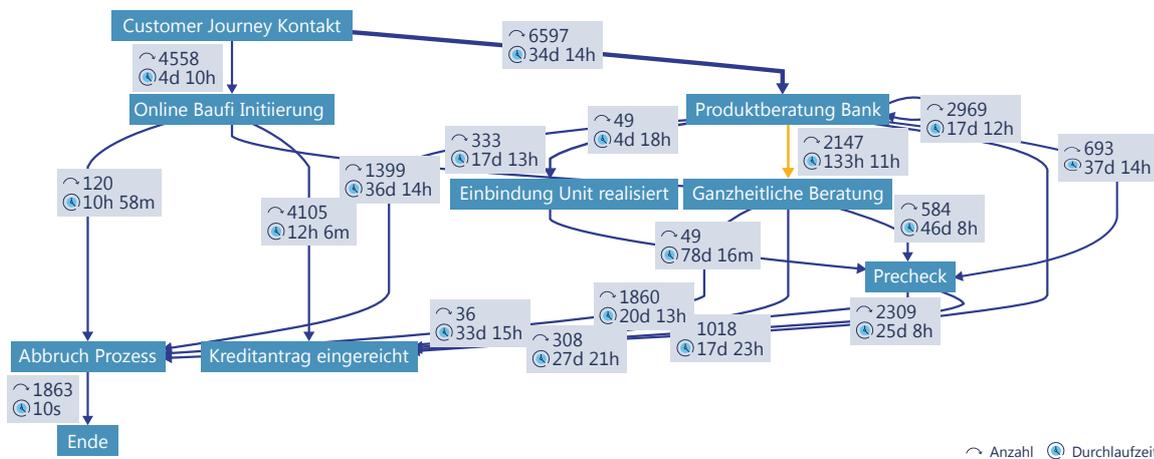


Abbildung 6: Häufigkeit und Dauer eines Kreditprozesses



DIE UNÜBERSCHAUBARE VIELFALT VON KREDITPROZESSEN IN DEN GRIFF BEKOMMEN

Ein von Horn & Company beratenes Kreditinstitut war und ist selbstverständlich auch mit den geschilderten Herausforderungen der Finanzbranche konfrontiert. In der Spannweite von einer standardisierten Baufinanzierung bis hin zum komplexen Kreditgeschäft mit Firmenkunden findet sich eine – man könnte sagen – unüberschaubare Vielfalt an Varianten des Kreditprozesses – insbesondere unter Berücksichtigung zahlreicher Vertriebsmöglichkeiten. Hier war es der Wunsch eines Instituts, Transparenz über die heute herrschende Vielfalt zu erhalten, um die wesentlichen Erfolgsparmeter sowohl für die arbeitsteilige (tayloristische) Bearbeitung des Massengeschäfts als auch die manuell manufakturhaft geprägte Bearbeitung des Individualgeschäfts besser planen und steuern zu können.

TRANSPARENZ ÜBER EINE END-TO-END-BETRACHTUNG

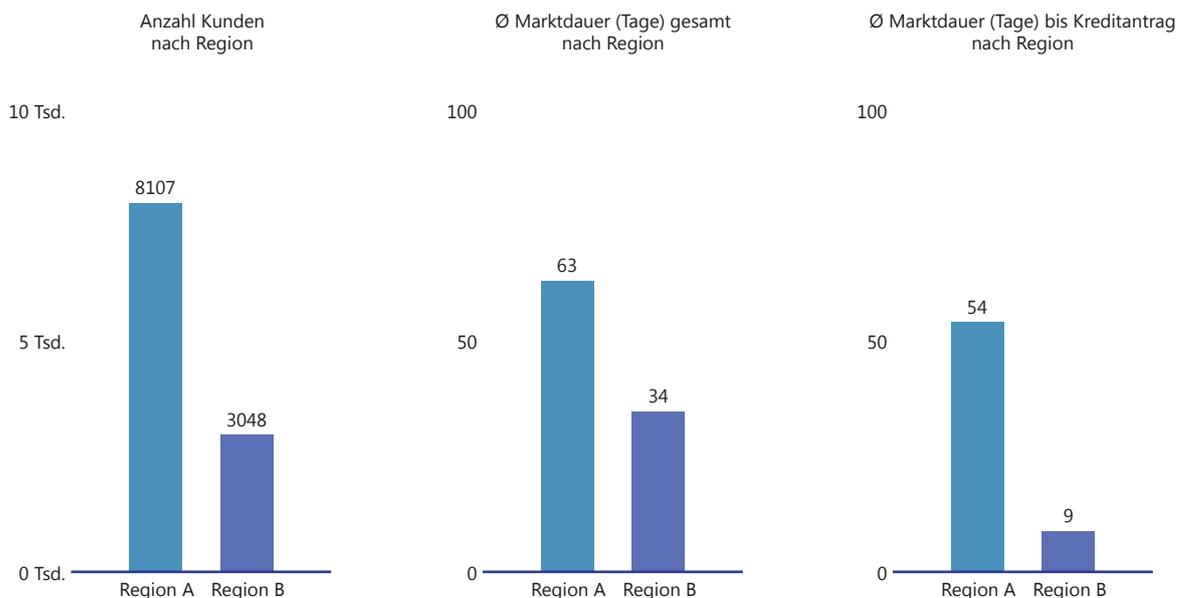
Im Rahmen eines gemeinsamen Projekts mit Horn & Company sollte die Komplexität der Kreditprozesse

in einer End-to-End-Betrachtung transparent gemacht und sukzessive reduziert werden. Parallel war eine signifikante Reduktion der Prozessdurchlaufzeiten angestrebt. Die Betrachtung umfasste damit nicht nur die klassischen Marktfolge- bzw. Betriebseinheiten, sondern auch die Markt- beziehungsweise Vertriebseinheiten.

DATENMODELL ALS GRUNDLAGE VON PROCESS ANALYTICS

Die erste Herausforderung beim Verfolgen der gesetzten Ziele bestand in der Beschaffung von geeigneten Prozessdaten. Zur Ermittlung des Datenhaushalts wurde die Systemwelt der Kreditprozesse analysiert. Verfolgbarkeitskriterien (z. B. Kreditvorgangsnummern) für Kreditvorgänge wurden genauso identifiziert wie auch Faktoren, welche die Prozesskomplexität und -geschwindigkeit beeinflussen, wie zum Beispiel unterschiedliche Kreditprodukte. Im Ergebnis entstand ein durchgängiges Datenmodell als Grundlage für Process Analytics. Auf Basis der Daten zu den Kreditanträgen wurde mithilfe von Process Analytics der Verlauf des Kreditprozesses mit allen Prozessschritten und deren zeitliche Dauer

Beispielhafte Visualisierung des Ablaufs des Kreditprozesses (Marktseite) – Teil 2



In der Region A wurden Kreditwünsche von 8.107 Kunden serviert. Die Bearbeitung für die Region A dauerte dabei mit ca. 60 Tagen deutlich länger als in Region B.



in einem Cockpit visualisiert. Durch die Berücksichtigung von Einflussfaktoren (z. B. Produktionsstraßen) waren die verschiedenen Geschwindigkeiten der Prozesse auch unmittelbar vergleichbar (Benchmark). Als Referenz wurde der sogenannte „Happy Flow“ herangezogen, der den annähernd optimalen Ablauf des Kreditprozesses darstellte. Das ermöglichte beispielsweise einen Vergleich zwischen einer vollautomatisierten Antragsstrecke, die durch IT-Systeme gestützt abläuft, und einer manuellen Antragsstrecke, die aufgrund der Komplexität manuell durch einen Kreditsachbearbeiter ausgeführt werden musste.

Die Schwachstellen wurden dann im Rahmen von sogenannten „Prozessathons“ gemeinsam diskutiert. Unter „Prozessathon“ (in Anlehnung an Hackathon) wird ein neues Format der Prozessoptimierung verstanden. Anstelle langwieriger Workshops mit einer Abteilung werden dort in wenigen Tagen mit einem interdisziplinären Team Verbesserungsmaßnahmen zu Prozessen identifiziert, priorisiert und deren Umsetzung eingeleitet. Erstmals wurde damit in diesem Kreditinstitut

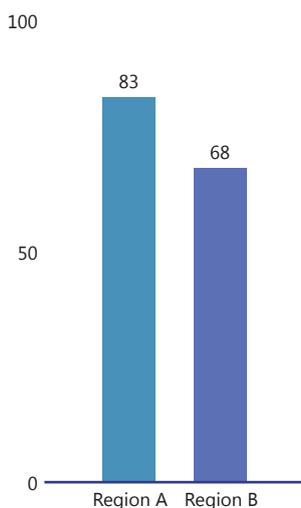
eine vollständige End-to-End-Transparenz des Kreditprozesses hergestellt und in einem interdisziplinären Team diskutiert.

SCHNELLE KOMPLEXITÄTSREDUKTION UND TRANSPARENZ MITHILFE VON PROCESS ANALYTICS

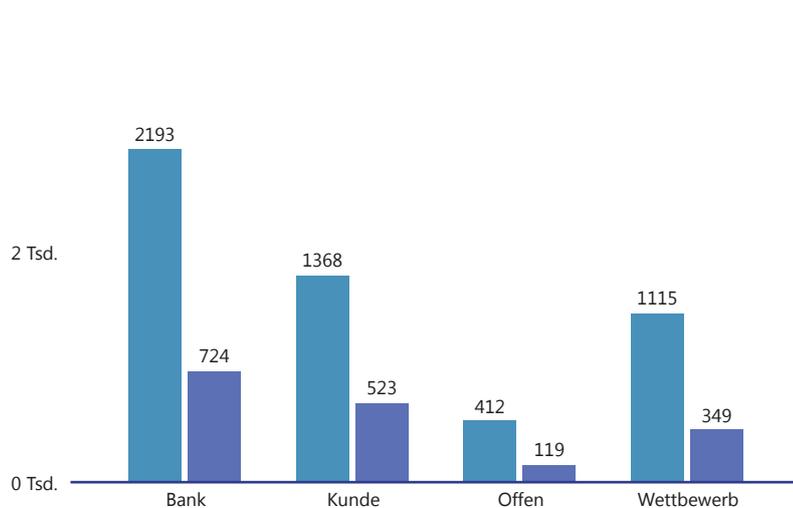
Das Process-Analytics-Verfahren nahm nur wenige Wochen und nicht Monate in Anspruch. Im Ergebnis verschaffte es den Verantwortlichen einen umfassenden Einblick in die Kreditbearbeitung. Der Einsatz des Process-Analytics-Ansatzes hatte für das Kreditinstitut eine ganze Reihe von Vorteilen. Anstelle eines von Experten bestimmten Optimierungsfokus wurde der Kreditprozess in seiner vollen Komplexität für die Analyse und Verbesserung transparent. Dies war durch den Rückgriff auf die Prozessdaten mit hoher Geschwindigkeit möglich.



Ø Marktdauer (Tage) bis Abbruch nach Region



Abbruchgründe vor Kreditantrag



■ Region A ■ Region B



**KREDITPROZESSE FÜR KUNDEN
END-TO-END OPTIMIEREN**

Die herrschenden Silostrukturen spiegeln sich oft auch in den Optimierungen wider. Die Lösungen funktionieren zwar innerhalb der Silos bestens. Sie verfehlen allerdings bei ganzheitlicher End-to-End-Betrachtung des Kreditprozesses oft das „globale“ Optimum. So kommt es, dass die Optimierungen zwar gut gemeint, aber nicht gut gemacht und zu wenig kundenzentriert sind. Diese Nachteile wurden im gewählten Process-Analytics-Verfahren von Anfang an vermieden.

**PROCESS ANALYTICS ALS BASIS FÜR
ROBOTIC PROCESS AUTOMATION**

Auf Basis der aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse wurden in Zusammenarbeit mit dem Kreditinstitut dann gemeinsam Handlungsfelder und Maßnahmen zur Optimierung identifiziert und priorisiert. Dies hat dazu ge-

führt, dass Strukturen angepasst und Aktivitäten unter Zuhilfenahme von Robotic Process Automation automatisiert wurden.

Last but not least bildete Process Analytics mit seiner cockpitorientierten Visualisierung die Grundlage für den Schritt von einer statischen, einmaligen Optimierung der Kreditprozesse hin zu deren kontinuierlichen und dauerhaften Optimierung in Echtzeit durch die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter. Hier trifft Process Analytics auf weitverbreitete Dashboard-/Cockpit-Funktionalitäten zur Steuerung des täglichen Geschäfts und macht die Dynamik im Prozess transparent. Auf dieser Grundlage lassen sich nun selbst Service-Level-Vereinbarungen „on-screen“ steuern. Abweichungen davon werden im laufenden Prozess festgestellt und diagnostiziert, sodass erstmals ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf Basis von Echtzeitdaten etabliert werden kann.

Beispiel-Cockpit zu Gegenüberstellung Markt/Markterfolge



Abbildung 7: Steuerungscockpit auf Basis von Process Analytics

Erfolgsbeispiel 3: Verbesserte Kundenzentrierung im Schaden-Service-Center einer Versicherung

Veränderte Kundenwünsche, neue digitale Wettbewerber und der starke Kostendruck halten den Innovations- und Erneuerungsdruck in der Versicherungswirtschaft hoch. Mehr denn je buhlen Versicherungen im saturierten Markt um die Gunst der Kunden. Kundenzentrierung und -orientierung sind deshalb keine Buzzwords mehr. Tagtäglich werden die Serviceprozesse einer Versicherung einem Lackmustest seitens der Kunden unterzogen. Sie fordern von der Versicherung mehr denn je schnelle und einfache End-to-End-Serviceprozesse in ihrem präferierten Kanal. Dies gilt nicht nur für den Abschluss einer Versicherung, sondern vielmehr dann, wenn im Schadenfall der Versicherungsschutz gefragt ist.

PROCESS ANALYTICS FÜR TRANSPARENZ IN DER SERVICEKETTE

Hierfür schafft Process Analytics die notwendige Transparenz zur kontinuierlichen Planung und Steuerung der Serviceerbringung. Im Rahmen der neuen Geschäftsstrategie einer Versicherung stand für das Schaden-Servicecenter die Etablierung einer durchgängigen, integrierten Servicekette im Zentrum der Betrachtung. Anders als bisher umfasste dies eine End-to-End-Sicht vom Kunden zum Kunden. Process Analytics wurde hier als meistversprechendstes Instrument für das Erkennen von Prozessvarianten in der Schadenbearbeitung angesehen. Damit sollte unter anderem die Basis für eine verbesserte Kapazitätsbemessung unter Berücksichtigung regional verteilter Standorte geschaffen werden.

MIT DATENANALYSE ZUR VERBESSERUNG

Auf Basis der real angefallenen Prozessdaten aus der Schadenbearbeitung wurden mithilfe von Process Analytics die Abweichungen und Varianten im Prozess analysiert. Die aufgedeckten Abweichungen wurden dann

systematisch untersucht, um Fehlerursachen und konkreten Verbesserungspotenzialen auf die Spur zu kommen.

HERAUSFORDERUNGEN IN VERSICHERUNGEN RICHTIG ANGEHEN

Für das Versicherungsunternehmen bestanden dabei unterschiedliche Herausforderungen: Es gibt aufgrund der mehrstufigen Schadenbearbeitung potenziell viele am Prozess Beteiligte und dementsprechend uneinheitliche Kommunikationskanäle (trotz eines Omnikanalansatzes). Auch ist die zeitliche Komponente bis zum Zeitpunkt der Rückmeldung an den Kunden ein wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit, weshalb Geschwindigkeitsanalysen im Fokus standen.

Durch Geschwindigkeitsvergleiche zwischen Regionaleinheiten konnten Best Practices identifiziert und es konnte eine interne Benchmark gesetzt werden. Seitdem gelingt es dem Versicherungsunternehmen, regional übergreifend Ressourcen einzusparen und Schadenprozesse weiter zu beschleunigen.

INEFFIZIENZEN UND PROZESSSCHLEIFEN VERMEIDEN – KUNDENZUFRIEDENHEIT ERHÖHEN

In den Analyseergebnissen fallen zwei Aspekte besonders auf: Einerseits folgte der überwiegende Teil der Sachbearbeiter ohne Abweichungen den definierten Soll-Vorgaben. Andererseits gibt es jedoch unter dem kleinen Teil der abweichenden Geschäftsvorfälle eine ungewöhnlich hohe Zahl an Variationen bei den beobachtbaren Abweichungen.

Eine Ursachenanalyse hat ergeben, dass Variationen das Aufkommen vieler seltener oder unvorhergesehener Geschäftsvorfälle hervorrufen. Die Muster in den Daten wiesen darauf hin, dass manuelle Korrekturen oder Mit-



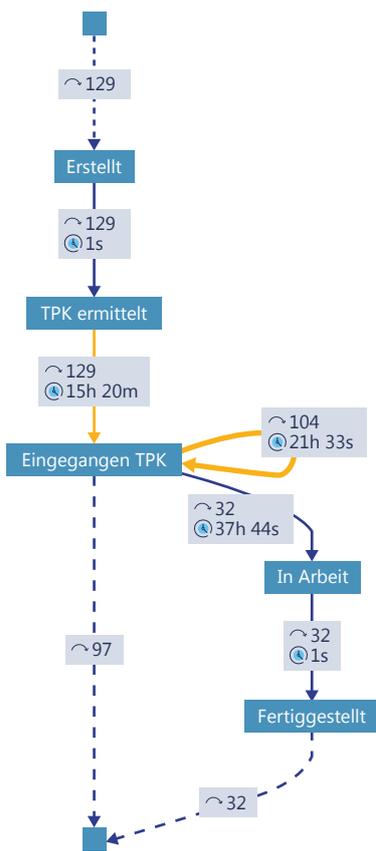
arbeiterfehler für einen Großteil solcher Abweichungen verantwortlich waren. Dies führt zu unnötigen Prozessschleifen, ineffizienter Bearbeitung und in der Folge zur Unzufriedenheit der Kunden.

SCHNELLERE PROZESSE DURCH TRANSPARENZ

Einige Schadenprozesse wurden außerdem durch hohe Liegezeiten verlangsamt – bedingt durch überdurchschnittlich lange Verzögerungen bei der Durchfüh-

rung einzelner Aktivitäten. Die Ursache dafür waren permanente Weiterleitungen ohne eine fallabschließende Bearbeitung. Dies konnte sich auf Personalmangel und unvollständige Unterlagen beziehungsweise Nachweise von Kunden zurückführen lassen. Auf Basis der hergestellten Transparenz und der nachfolgenden Ursachenanalyse wurden Maßnahmen zur Prozessoptimierung identifiziert und formuliert. Ansatzpunkte für eine solche Prozessoptimierung waren

Gegenüberstellung Schadenbearbeitung K und Schnellschadenbearbeitung K



CASE OVERVIEW

ATTRIBUTE FILTER

TPK-Versicherung

- Schaden FK
- Schaden K
- Schaden Sonder
- Schaden SUH

VARIANT FILTER

Clear All

| | |
|----|----|
| 6 | 44 |
| 5 | 32 |
| 8 | 28 |
| 13 | 25 |

TIME FILTER

March | April

| | |
|---------------------|-----------------|
| Ø LEAD TIME (DA...) | # PROCESS STEPS |
| 2,07 | 5 |
| # VARIANTS | # CASES |
| 4 | 129 |

TPK Themenpostkorb Anzahl Durchlaufzeit

Abbildung 8: Gegenüberstellung Schadenbeteiligung K und Schnellschadenbearbeitung K



beispielsweise die Reorganisation von Aktivitäten, um Prozessschleifen und Mehrfacharbeit zu vermeiden, sowie Möglichkeiten zur Automation von Prozessschritten.

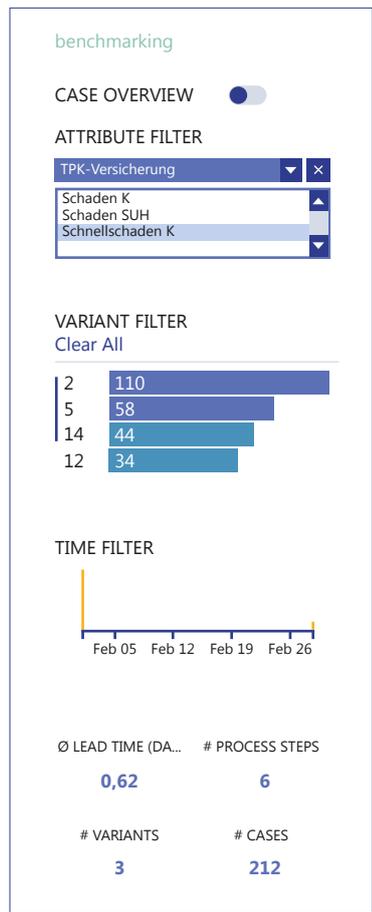
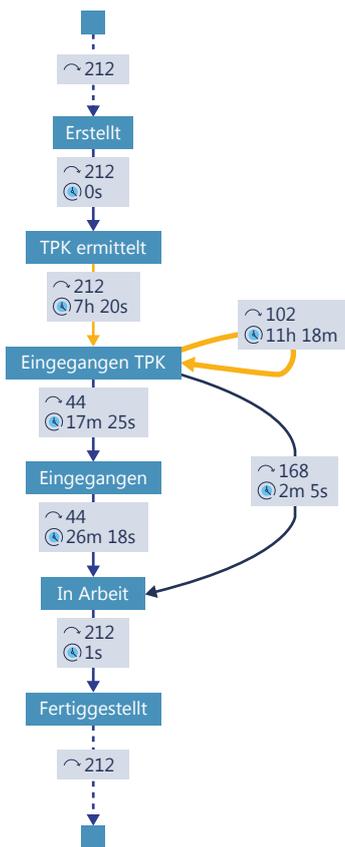
Die Verantwortlichen der Versicherung haben mit Process Analytics ein Instrumentarium an die Hand bekommen, um ihre Schadensprozesse nicht nur einmalig zu verbessern, sondern permanent und kontinuierlich planen, steuern und optimieren zu können. Mit Hilfe

eines „digitalen Cockpits“ können sich diese die aktuellen Prozessabläufe zu jedem Zeitpunkt „auf den Schirm“ holen. „Drill-Down“-Möglichkeiten schaffen Transparenz bis zum einzelnen Schadenfall. In Echtzeit werden Prozessschleifen und Mehrfacharbeit aufgedeckt und behoben. Die lang angestrebte kontinuierliche Prozessverbesserung wird dadurch endlich Realität.



VS.

Im direkten Vergleich dauert die KFZ-Schadenbearbeitung regulär ca. 2 Tage. Schnellschadenbearbeitung ist im Durchschnitt in 0.62 Tagen erledigt.



Erfolgsbeispiel 4: Process Analytics als Basis von Robotic Process Automation in einer Versicherung

Versicherer müssen sich mit zahlreichen Herausforderungen auseinandersetzen. Angefangen mit der Digitalisierung der Kundenschnittstelle über die Automation der internen Prozesse bis hin zu ganz neuen Geschäfts- und Servicemodellen. Um diesen Anforderungen an das Geschäft gewachsen zu sein, modernisieren zahlreiche Versicherungen ihre IT-Legacy-Systeme. Sie versprechen sich hierdurch mehr Flexibilität und höhere Geschwindigkeit in ihren Geschäftsprozessen. Eine Modernisierung erfordert allerdings viel Zeit und Aufwand. Deshalb setzen Versicherungen flankierend auf Künstliche Intelligenz oder Robotic Process Automation (RPA), um ihre Verwaltungsprozesse zu automatisieren.

RPA ERHÖHT DIE PROZESSGESCHWINDIGKEIT

Mithilfe von RPA lassen sich manuelle, repetitive Abläufe automatisieren und damit effizienter und schneller abwickeln. RPA-Lösungen sind Softwareroboter, die eine menschliche Interaktion auf Benutzeroberflächen von

Softwaresystemen nachahmen. Sie ersetzen damit viele einfache und repetitive Aufgaben von Mitarbeitern, wie sie beispielsweise in den Verwaltungseinheiten vieler Versicherungen anfallen. Nach der Aufzeichnung eines Prozessablaufs imitiert ein virtueller Bot die von Menschen zuvor ausgeführten Aktionen in der grafischen Benutzeroberfläche und automatisiert somit deren Ausführung. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter Freiraum für mehr personalisierten und individuellen Kundenservice, sodass langfristig die Kundenbindung und damit die Zufriedenheit steigen. Automatisierung hat somit nicht nur das Ziel, Kosten zu sparen und die Prozessgeschwindigkeit zu erhöhen, vielmehr schafft sie die Möglichkeit, neue Umsatzquellen zu erschließen.

BESTANDSAUFNAHME DURCH PROCESS ANALYTICS

Vor diesem Hintergrund wurde Horn & Company von einer Versicherungsgesellschaft damit beauftragt, die Bestandsbearbeitung im Kundenservice zu analysieren

Process Analytics zur Unterstützung von Robotic Process Automation

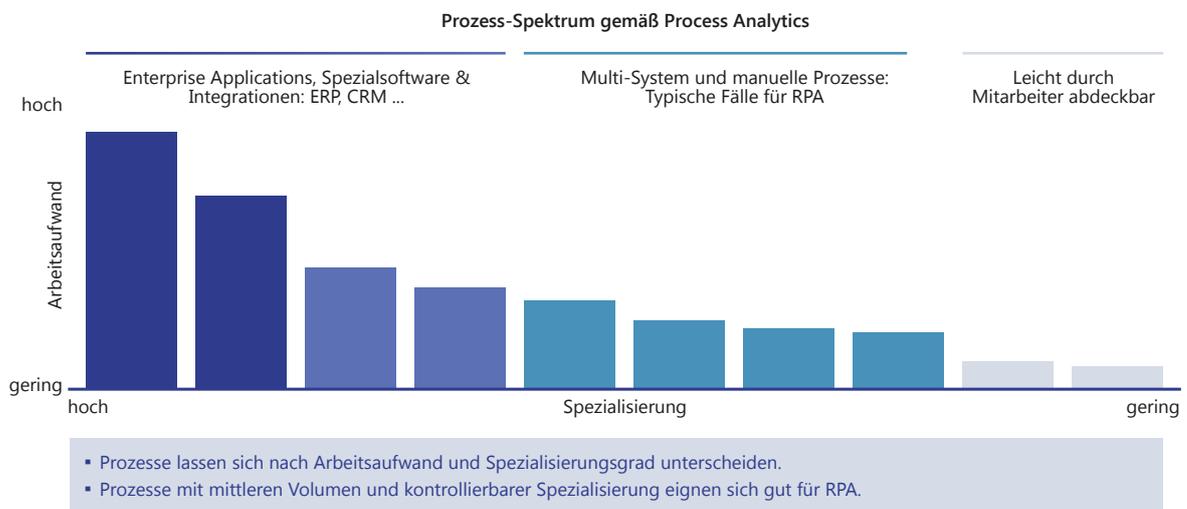


Abbildung 9: Einsatzfelder von Robotic Process Automation



und anschließend in eine durchgängige und möglichst automatisierbare Logik zu überführen. Dazu musste zu Beginn eine Datenerhebung stattfinden, um Transparenz über die Ausgangssituation zu erlangen.

In der Vergangenheit wurde in Versicherungen häufig auf die seit Jahrzehnten etablierte Praxis der „manuellen“ Prozesserhebung zurückgegriffen. Hierzu fanden durch die Sachbearbeiter Messungen am Arbeitsplatz statt. Zudem wurden funktionsübergreifende Workshops ange-setzt und durchgeführt, manuelle Datenanalysen mit Excel aufgesetzt und Führungskräfteinterviews geführt. So wurde die für die Optimierung erforderliche Grundlage geschaffen. Nachteilig war jedoch, dass dieses Vorgehen sehr aufwands- und zeitintensiv war, hochkarätige Führungskräfte der Versicherung gebunden wurden und die Ergebnisse nicht frei von den subjektiven Einschätzungen der Führungskräfte waren.

Oftmals verzerren Einzelfälle die Wahrnehmung und lenken dabei vom eigentlichen Optimierungspotenzial ab. Hinzu kommt, dass die Nachhaltigkeit von Opti-mierungsmaßnahmen durch dieses manuelle Vorgehen nicht sichergestellt werden kann.

Durch die Verwendung von Log-Files und anderen digita-len Prozessspuren in den IT-Systemen und deren Analy-se mithilfe von Process Analytics gelingt es heute jedoch,

innerhalb kurzer Zeit zielgenau die Geschäftsprozesse zu ermitteln, die großes Optimierungspotenzial aufgrund des Volumens oder der Dauer aufweisen. Process Analytics liefert Versicherern jetzt einen visuellen und faktenbasier-ten Nachweis für Automationsmöglichkeiten zum Beispiel in den Antrags- und Bestandsprozessen. Medienbrüche werden durch die Prozessvisualisierung transparent und können von Führungskräften durch „Drill Down“ bis auf Geschäftsvorgangsebene transparent aufgeschlüsselt werden. Abweichungen vom idealen Soll-Prozess lassen sich ebenso wie die Ursachen für Ineffizienzen erkennen. Auch im gemeinsamen Projekt von Horn & Company und dem Versicherungsunternehmen wurde daher auf diese neue und datenbasierte Vorgehensweise zurückgegriffen, um Maßnahmen priorisieren zu können.

SCHNELLE IDENTIFIKATION VON WIRKLICHEN RPA BUSINESS CASES

Durch Process Analytics wurde das Projektteam des Ver-sicherungsunternehmens in die Lage versetzt, zielgenau die manuellen und einfachen Tätigkeiten zu identifizieren, die durch ihr großes Volumen eine schnelle Amorti-sierung der RPA-Projektkosten ermöglichten. Die Erfah-rung zeigt, dass Versicherungen oft mit RPA-Initiativen an unbedeutenden Prozessschnittstellen starten, an denen der Einsatz von RPA aufgrund eines zu geringen Prozessvolumens nicht wirklich lohnend ist.

Charakteristika für den hohen Nutzen aus RPA



- RPA unterstützt Mitarbeiter bei repetitiven und „unattraktiven“ Arbeitsschritten
- Zeit wird frei für Aufgaben mit höherer Wertschöpfung aus der manuellen Tätigkeit

Abbildung 10: Charakteristika für den hohen Nutzen aus RPA



Vor diesem Hintergrund wurde zunächst der benötigte Datenbedarf für Process Analytics identifiziert und die erforderlichen Daten wurden zugänglich gemacht. Die meisten Prozesse verfügten bereits über eine Form der Automatisierung, sodass die Betrachtung der aktuellen Automatisierungsraten innerhalb der Prozesse entscheidend war.

INTERAKTION VON BOT UND MITARBEITER

Auf Grundlage der abgeleiteten Erkenntnisse wurden dann manuelle Tätigkeiten identifiziert, mit einem Roboter modelliert und automatisiert. Dabei kam die Automationslösung eines führenden RPA-Anbieters als sogenannter „Attended Bot“ zum Einsatz. Dadurch war ein Sachbearbeiter anschließend in der Lage, die vormals manuelle Tätigkeit durch den Start des Roboters automatisiert im Sinne eines „Co-Workings“ ausführen zu lassen.

KONTROLLE VON RPA DURCH PROCESS ANALYTICS

Die installierten Roboter begannen ihre Arbeit mit den ausgewählten Geschäftsvorfällen und ihre Aktivitäten wurden mithilfe des Process-Analytics-Ansatzes verfolgt. Die Effekte des Einsatzes konnten unmittelbar an den festgelegten Automatisierungskennzahlen abgelesen werden. Dadurch war es möglich, die Leistung der RPA-Lösung und der von nicht robotergestützten Prozessen zu vergleichen, um anschließend evaluieren zu können, ob die RPA-Implementierung erfolgreich war. Somit half Process Analytics nicht nur bei der Identifizierung von Automatisierungspotenzial, sondern auch bei der dauerhaften Kontrolle und Überwachung der Softwareroboter.

Im Rahmen des beschriebenen Projekts konnten die Erwartungen der Versicherung an die Kombination von Process Analytics und Robotics Process Automation vollumfänglich erfüllt werden. Zwar musste wie in jedem Projekt zunächst die eine oder andere technische Hürde überwunden werden, doch dies hat sich durch einen hohen Effizienz- und Geschwindigkeitsgewinn für die Versicherung mehr als ausbezahlt.

EFFIZIENZGEWINNE VON BIS ZU 80 PROZENT

Der erforderliche Aufwand für die Bearbeitung der ausgewählten und schließlich automatisierten Geschäftsvorfälle konnte durch die Attended-Robot-Lösung signifikant reduziert werden. So konnten Effizienzgewinne von 60 bis 80 Prozent erzielt werden und das in kurzer Zeit. Insbesondere bei Geschäftsvorfällen, bei denen höchste Qualität in der Ausführung eine Rolle spielt, hat sich die Automation voll ausbezahlt, denn der Roboter macht zum Beispiel bei der Übertragung von Daten aus einem System in das andere keine Fehler.

Die Umsetzung war im Vergleich zu manchem IT-Projekt der Versicherung mit überschaubaren Mitteln möglich. Es bedarf also nicht immer aufwendiger Optimierungsprojekte, um schnellen Nutzen zu generieren. Das Beispiel zeigt, dass Quick Wins und große Verbesserungen selbst nach jahrzehntelanger und kontinuierlicher Prozessoptimierung in der Versicherung durch den Einsatz der passenden Methoden (u. a. Process Analytics) und Technologien (z. B. Robotic Process Automation) in großem Umfang möglich sind.

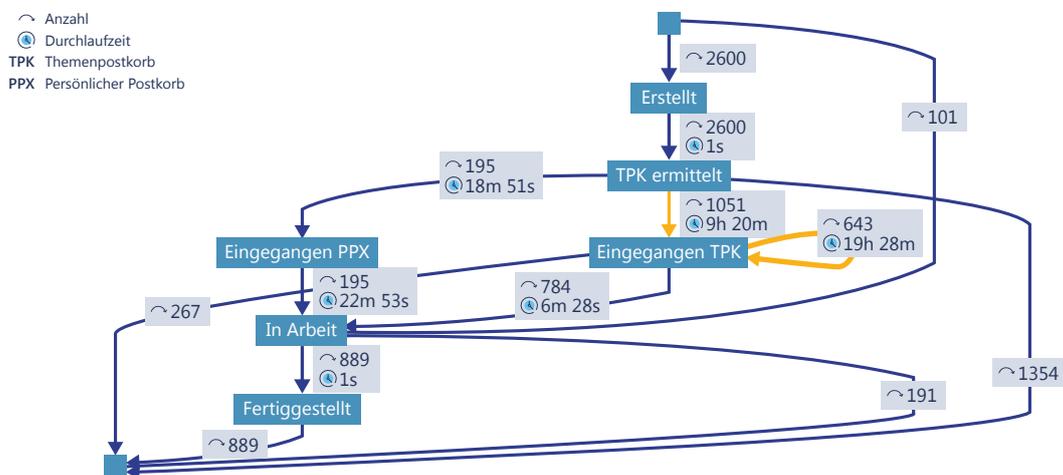


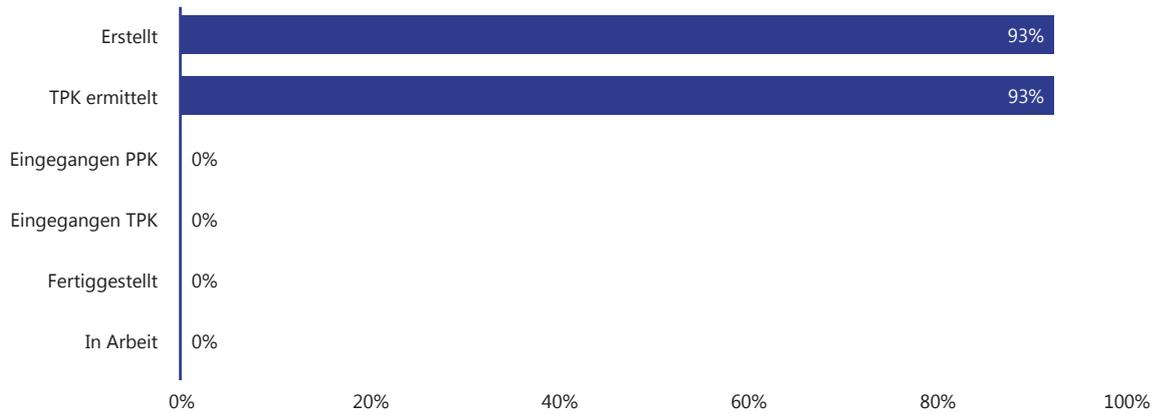
Abbildung 11: Process Analytics als Basis von RPA

Analyse der Prozessverläufe bei Sepa-Überweisungen

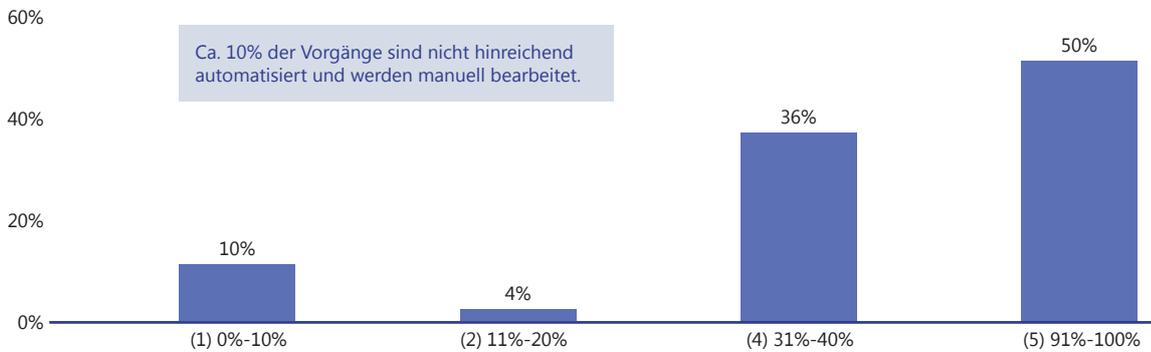
AUTOMATION RATE (EVENTS)

49%

AUTOMATION RATE FOR PROCESS STEPS



AUTOMATION RATE BY CASES



AUTOMATION RATE OVER TIME

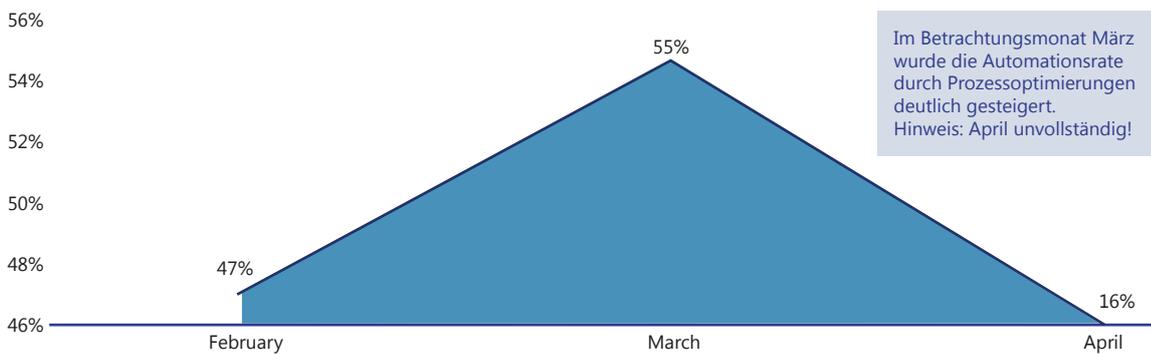


Abbildung 12: Visualisierung der Prozessverläufe bei Sepa-Überweisungen



Effizientes Vorgehen und Big-3-Erfolgsfaktoren

EFFIZIENTES VORGEHEN

Für einen Start und Anschub von Process Analytics bei Banken und Versicherungen haben sich folgende vier Phasen bewährt:

Im Rahmen eines vorgeschalteten „**Pre-Checks**“ wird der generelle Rahmen für ein Process-Analytics-Projekt abgesteckt. Dies umfasst unter anderem die Beantwortung der folgenden Fragen: Welcher Prozess bzw. welche Prozesse sollen in welchem Umfang analysiert werden (insbesondere „Piloten“)? Wer muss am Projekt beteiligt sein? Liegen die benötigten Daten in der notwendigen Detailtiefe und Historie vor? Wie können die Daten aus den Systemen extrahiert werden?

Im Zuge der „**Analysephase**“ werden die benötigten Daten aus den operativen Systemen extrahiert. Wichtig für den Erfolg dieser Phase sind die enge Abstimmung zwischen dem Process-Analytics-Team und der IT so-

wie eine effiziente Vorgehensweise zur Datenextraktion (Nutzung von Schnittstellen-Tools, effiziente Abfragegestaltung, Textgestaltung etc.).

In der „**Interpretationsphase**“ werden das Datenmodell, Visualisierungen und Analysen erstellt, umfangreiche Validierungen durchgeführt sowie Prozessauffälligkeiten quantifiziert und zu Handlungsfeldern verdichtet. Ein tiefes fachliches Verständnis für den untersuchten Prozess sowie für mögliche Optimierungsansätze und das Schaffen von Vertrauen in die Analysen sind wichtige Erfolgsfaktoren für diese Phase. Sie mündet in eine Management-Präsentation, in der die Erkenntnisse zum Ist-Zustand sowie eine erste Abschätzung des gesamten Verbesserungspotenzials berichtet werden.

Die „**Ergebnisphase**“ umfasst die Ableitung von umsetzbaren Maßnahmen zur Adressierung der identifi-

Die vier Phasen zum Start einer „NextGen-Geschäftsprozessoptimierung“

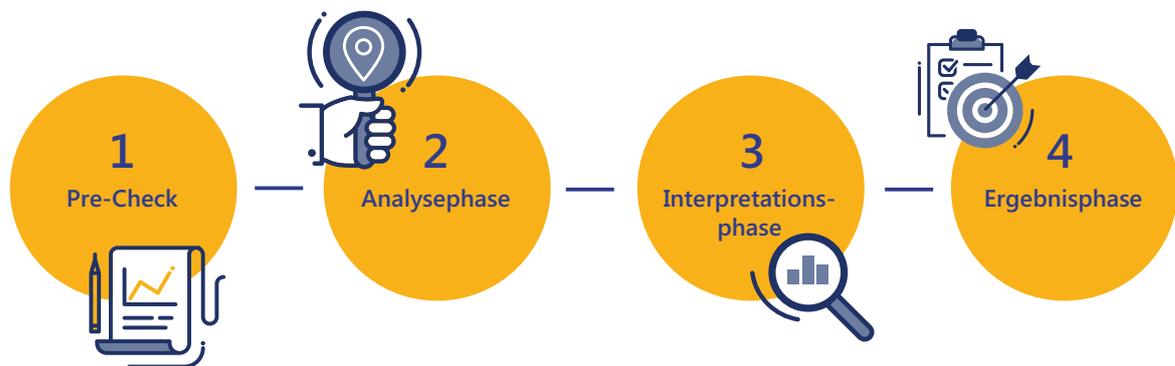


Abbildung 13: Startphasen einer „Next Generation (NextGen) Geschäftsoptimierung“

zierten Handlungsfelder, die Bewertung der möglichen Effekte dieser Maßnahmen und die Erstellung einer Roadmap zur Maßnahmenumsetzung und Effektrealisierung. Diese Phase erfordert ein hohes Maß an Prozess-, System- und Optimierungskompetenz.

Gleichzeitig wird in der Ergebnisphase erarbeitet, welches Organisationsmodell sich eignet, um Ressourcen und Tools nachhaltig zu verankern, und welche Fähigkeiten man dafür benötigt. Darüber hinaus wird geklärt, wie das Know-how auf das unternehmensinterne Team übergehen soll.

BIG-3-ERFOLGSFAKTOREN

Wie dargestellt, sind Initiativen auf Basis von Process Analytics bezüglich Geschwindigkeit, Aussagequalität, Nachhaltigkeit und Umsetzungssicherheit konventionellen Vorgehensweisen deutlich überlegen. Für ihre Durchführung gilt es gleichwohl, eine Reihe von Besonderheiten zu beachten, um die Vorteile dieses Ansatzes bestmöglich auszuschöpfen. Die „Big-3-Erfolgsfaktoren“ sind:

„End-to-End-Perspektive“

Um die Potenziale voll ausschöpfen und realisieren zu können, ist eine ganzheitliche – und damit funktionsübergreifende – Prozessbetrachtung erforderlich. Einzelfunktionsoptimierungen sind oft nicht ausreichend. Vielmehr geht es um den Geschäftsprozess als Ganzes – vom Kunden zum Kunden.

„Technik-, Daten- und Prozesskompetenz“

Die für die Analyse erforderlichen Daten müssen häufig zunächst inhaltlich modelliert und aus verschiedenen Systemen der Bank oder der Versicherung zusammengeführt werden. Process Analytics erfordert einerseits

ein hohes Maß an Verständnis von Daten und den dahinter liegenden Systemen. Andererseits ist für die inhaltliche Optimierung ein hohes Maß an fachlichem Geschäfts- und Prozessverständnis erforderlich. Erfahrungen zeigen, dass rein IT-getriebene Initiativen nicht zum Ziel führen. **Treiber Nr. 1 für einen nachhaltigen Erfolg ist daher die organisatorische Verankerung in einem Team mit Geschäfts-, IT- und Optimierungskompetenz.**

„Datengesteuertes Umsetzungsmanagement“

Process Analytics sorgt im Kern für eine deutlich beschleunigte und verbesserte Identifizierung von Potenzialen und Maßnahmen. Im längeren und meist schwierigeren Part der Umsetzung ist es zentral, die Maßnahmen und Erfolge ebenfalls datenbasiert und „in Echtzeit“ zu steuern – durch Tracking Tools sowie auch durch managementorientierte Dashboards zur Verbesserung der Prozess-KPIs. Hierfür können die in der Interpretationsphase genutzten Daten durch eine laufende Aktualisierung ebenfalls bestens herangezogen werden.

Professionell unterstützte Process-Analytics-Initiativen sind künftig aus dem Bereich Prozessoptimierung nicht mehr wegzudenken. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Process Analytics für sehr zufriedene Projektsponsoren sorgt: Ergebnisse sind schnell verfügbar, valide und sehr konkret. Interne operative Ressourcen werden nur punktuell und höchst effizient eingebunden. Außerdem ist die Umsetzung durch die transparente Nachverfolgung von Veränderungen zügig und nachhaltig. Damit sind Process-Analytics-Projekte auch ein wichtiges Element in der Digitalstrategie bzw. Big-Data-Strategie zur Nutzung des „neuen Datengolds“.



Horn & Company

Horn & Company ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 100 Beraterinnen und Beratern liegt der Beratungsfokus in Banken und Versicherungen sowohl auf Effizienzsteigerung als auch Wachstum.

Horn & Company Financial Services arbeitet auf Bankenseite für Institute der Sparkassenorganisation, des Genofinanzverbundes und des privaten Finanzdienstleistungssektors. Im Versicherungssektor gehören viele namhafte Versicherer zum Kundenkreis.

Mit unserem Innovation Lab „neuland.digital“ und unserer „H&C-Data Analytics“ verfügt Horn & Company über hohe Kompetenzen für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie über Expertisen zu Data Analytics, Big Data und Künstlicher Intelligenz (KI).

Horn & Company wurde von der Zeitschrift Capital als alleiniger Sieger und Hidden Champion des Beratungsmarktes für Banken & Versicherungen ausgezeichnet und lag in der Befragung von über 1.000 Führungskräften auf Platz 1 vor den bekannten, internationalen Marktführern der Branche.

KONTAKT

Horn & Company
Kaistraße 20, 40221 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211 30 27 26 - 0
E-Mail: info@horn-company.de
Internet: www.horn-company.de
Internet: www.neuland.digital
Internet: www.hcda.de



Lünendonk & Hossenfelder

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Jonas Lünendonk
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 13
Telefax: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 66
E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de



BILDERQUELLEN

Titel © AdobeStock / duncanandison
Inhalt © AdobeStock / Looker_Studio
Vorwort © AdobeStock / kras99
Seite 6 © pixabay / Felix Mittermeier
Seite 17 © AdobeStock / Funtap
Seite 18 © AdobeStock / Funtap

IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 0

Telefax: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 66

E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de

Internet: www.luenendonk.de

Autoren:

Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Dr. Christian Horn, Geschäftsführender Partner

Horn & Company

Dr. Oliver Laitenberger, Partner Horn & Company

Dr. Claus Christian Breuer, Associate Partner

Horn & Company

Gestaltung:

K16 GmbH, Hamburg

Copyright © 2020

Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikationstechnik

Wirtschaftsprüfung/
Steuerberatung

Technologieberatung /
Engineering Services

Zeitarbeit/
Personaldienstleistungen

Facility Management/
Industrieservice

Erfahren Sie mehr unter
www.luenendonk.de

