

Geschäftsprozessoptimierung mit KI, Digitalisierung und Automatisierung des Output-Bereichs einer Versicherung

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M. SC.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Gomer

Vorname: Jacquelin



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, 25.03.2020

Inhaltsverzeichnis

Sperrvermerk.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abstract	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Motivation.....	1
1.2 Fragestellung und Relevanz	2
1.3 Aufbau und Limitationen der Arbeit	4
1.4 Ziele der Abschlussarbeit aus Unternehmenssicht.....	6
1.5 Forschungsdesign / Verfügbare Daten	7
2 Theoretische Grundlagen.....	9
2.1 Geschäftsprozessmanagement.....	9
2.1.1 (Geschäfts)-Prozess	10
2.1.2 Geschäftsprozessoptimierung.....	11
2.1.3 Methoden der Geschäftsprozessoptimierung.....	12
2.2 Digitalisierung	16
2.3 Künstliche Intelligenz (KI)	21
2.4 Automatisierung.....	25
2.5 Versicherungen	26
2.5.1 Allgemein	26
2.5.2 Status quo Versicherungen.....	28
2.5.3 Vorstellung der VHV Gruppe.....	30
2.6 Output-Bereich einer Versicherung	32
2.6.1 Output-Management	33
2.6.2 Output-Management-Systeme	33
3 Ist-Output Prozess der VHV	36
3.1 Kundenkommunikationsprozess allgemein	36
3.2 IST-Analyse des Output-Prozesses.....	38
3.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Prozesses	40

3.4	Technische Schnittstelle zwischen der VHV und einem externen Druckdienstleister	43
3.5	Output-Prozess anderer Wettbewerber	46
4	GPO anhand ausgewählter Geschäftsvorfälle.....	52
4.1	Angewandte GPO-Methode	52
4.2	Vorgehensweise	53
4.3	Schaffung von inputfähigen Output-Dokumenten.....	53
4.4	Optimierung der Vorgangssteuerung.....	55
4.5	Optimierung der Versandsteuerung im Printpool.....	58
4.6	Optimierung der Output-Kanäle (Anwendung Omni-Chanel-Verfahren).....	63
4.7	Beispiel Antragseingang mit anschließendem Policen Versand.....	68
4.8	Beantwortung der Forschungsfragen	71
5	Zusammenfassung und Bewertung	76
5.1	Potenziale.....	76
5.2	Risiken und Grenzen	79
5.3	Implikationen und Handlungsempfehlung.....	82
6	Fazit und Ausblick	85
7	Literaturverzeichnis	87
	Anhang	93

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

Eine große Anzahl von Finanzdienstleistern, insbesondere der Versicherungsmarkt, sind aufgrund zahlreicher Veränderungen ihres Einflussbereiches, wie zum Beispiel der Digitalisierung, dem Niedrigzinsumfeld und der immer schneller werdenden Innovationsdynamik, einem sehr starken Wettbewerb ausgesetzt. Diese Veränderungen üben einen hohen Konkurrenzdruck auf die heutigen Versicherer aus.¹ Daraus ergeben sich Veränderungen der Kundenbedürfnisse² und somit Chancen für neue Marktteilnehmer (InsureTechs, Startups etc.), welche den Kosten- und Wettbewerbsdruck für die Versicherungsunternehmen weiter permanent steigen lassen.³ Als Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise und der daraus resultierenden verschärften Regulatorik ergibt sich eine ständige Optimierungsdynamik bezüglich Automatisierung in der Versicherungswirtschaft.

Gerade der Finanzdienstleistungssektor mit seinen Banken und Versicherungen hat im Gegensatz zu der Industrie einen sehr hohen Nachholbedarf, da der Einsatz von vorhandener Technik hier aus verschiedenen Gründen noch nicht weit genug vorangeschritten ist.⁴ Somit ist beispielsweise weiterhin eine starke Personallastigkeit festzustellen. Um in dem sich daraus ergebenden Wettbewerb bestehen zu können, sind sowohl Änderungen in der Unternehmensorganisation und damit bedingt optimierte und effiziente Geschäftsprozesse eine Grundvoraussetzung und zwanghaft notwendig. Dabei kommt der Digitalisierung, der KI und daraus resultierend der Automatisierung eine hohe Bedeutung zu. Durch die technologischen Möglichkeiten, welche die KI mit sich bringt, werden die bisherigen Prozesse grundlegend verändert und müssen unter Kosten- und Effizienzpunkten und unter Einhaltung der Sicherheit optimal auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sein. Hier spielt das Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle und stellt eine grundlegende Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Versicherungsunternehmens dar.

Durch die Realisierung von Automatisierungspotenzialen, welche die technologischen Möglichkeiten der KI und Digitalisierung mit sich bringen, wird die Qualität erhöht und die Kosten gesenkt, der Kundenservice optimiert und somit die Wettbewerbsstärke deutlich verbessert.⁵ Mit den traditionellen Ansätzen der Datenspeicherung sowie des Datenaustausches von Dokumenten und schriftlichen

¹ Vgl. Müllers-Peter (o.J.).

² Vgl. Reich (2014), S. 1.

³ Vgl. Digitalisierung der Versicherungsbranche (o.J.).

⁴ Vgl. Däsler (2019).

⁵ Vgl. Müller (2019).

Korrespondenzen, die noch zu bedeutenden Teilen papierbasiert erfolgen, sind die Versicherungen heute nicht mehr adäquat aufgestellt.

Durch ein Praktikum bei der VHV konnte die Verfasserin dieser Masterarbeit einen umfangreichen Einblick in den Output-Bereich der Versicherungswirtschaft gewinnen. Dadurch entstand die Motivation, die theoretisch und wissenschaftlich erworbenen Kenntnisse aus der Universität, mit den Möglichkeiten, welche die Digitalisierung bietet, in die Optimierung und Neugestaltung der Output-Prozesse einzubringen. Verbesserungspotenziale sind vor allem bei fehlender Digitalisierung und ungenutzten KI-Vorteilen in etlichen Bereichen sowie hoher Papierlastigkeit trotz der Möglichkeit elektronischer Prozesse erkennbar. Dadurch entstehen zu hohe, vermeidbare Materialkosten und ein sogar steigender Papierverbrauch.⁶ Unter Betrachtung ökologischer und ökonomischer Aspekte ist hier demnach noch viel Optimierungsbedarf vorhanden. Um ein Versicherungsunternehmen wettbewerbsfähig zu gestalten, müssen die Prozesse, hier Output-Prozesse, vorerst neugestaltet und anschließend digitalisiert und mit Hilfe von KI und Automatisierung vereinfacht werden. Es soll eine Senkung der Kosten und eine Verbesserung der Qualität sowie der Services des Output-Bereiches erzielt werden.

1.2 Fragestellung und Relevanz

- I. **Wie kann der in der Versicherungswirtschaft immer noch äußerst papierlastige Output-Prozess mit Möglichkeiten der Digitalisierung unter Einhaltung der Regulatorik und Akzeptanz aller Kunden effizienter gestaltet werden?**

Hier geht es um eine Verbesserung der Qualität der Output-Prozesse, eine Senkung des Personal- und Materialaufwandes und um eine Verbesserung des Kundenservices, da der Kunde eine maßgebliche Einflussgröße in dem umkämpften Versicherungswettbewerb darstellt.⁷ Durch eine optimierte Gestaltung der Prozesse lässt sich eine Vielzahl von Vorteilen herausarbeiten:

Als äußerst relevanter Aspekt ist die Verbesserung der Qualität des Services in Form von höherer Sicherheit, mehr Flexibilität und geringeren Kosten zu nennen. Diese lässt sich beispielsweise durch eine Verkürzung der Durchlaufzeit mit Hilfe einer Künstlichen Intelligenz (KI) realisieren. So entsteht eine hohe Flexibilität sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmenssicht. Der Kunde kann also jederzeit sein Anliegen absetzen und entsprechend Antwort erhalten. Die Geschwindigkeit spielt im heutigen

⁶ Vgl. Verbraucherservice Bayern (2018).

⁷ Vgl. Bruhn (2016), S. 3.

Zeitalter eine große Rolle. Aus diesem Grund ist eine Verbesserung der Servicezeit im Vergleich zu den Mitbewerbern für einen Wettbewerbsvorteil ausschlaggebend.⁸

Durch die Digitalisierung der Prozesse entsteht eine Reduktion der manuellen Aufgaben. Dies bringt eine Einsparung von Personal- und Materialressourcen und somit eine Kostenoptimierung der Geschäftsprozesse mit sich. Nebenbei findet durch Verzicht auf die Verwendung von Papier eine Schonung der Umweltressourcen statt. Außerdem sinkt die Fehlerquote, die durch menschliches Versagen entstehen kann. Somit werden Kosten für die Fehlernachbearbeitung eingespart. Des Weiteren sinkt die Abhängigkeit von Personalkapazitäten und es kann eine bessere Maschinenauslastung gewährleistet werden. Dies senkt nicht nur die Kosten, sondern hat zudem noch positive Auswirkungen auf den Kundenservice, der so eine 24/7 Erreichbarkeit gewährleistet.

Zuletzt ist die Erhöhung der Sicherheit zu nennen. Durch maschinellen Einsatz kann die Einhaltung regulatorischer Anforderungen gewährleistet werden. So können Verstöße gegen Rechtsnormen wie beispielsweise die DSGVO⁹ oder andere Sicherheits- und Datenschutzanforderungen vermieden werden.

Außerdem steht bei der Prozessoptimierung die Kundenorientierung an oberster Stelle. Es ist höchste Priorität die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. Diese haben sich, beispielsweise durch die Digitalisierung, in den letzten Jahren jedoch stark verändert. Der Kunde nutzt bereits die Vorteile der Digitalisierung, ist auch unterwegs online und kommuniziert größtenteils über sein Smartphone. Um die Akzeptanz des Kunden erreichen zu können, müssen die Unternehmen sich den aktuellen Zuständen anpassen. Einerseits müssen die internen Prozesse aktualisiert und optimiert werden, um konkurrenzfähig zu sein. Andererseits müssen die Unternehmen flexibel auf die Wünsche des Kunden eingehen können. Dafür ist eine kontinuierliche Beobachtung und Untersuchung des Kundenverhaltens notwendig.

Auch das Verhalten und das Angebot anderer Wettbewerber sollte analysiert werden, um auf Veränderungen eingehen und technische Fortschritte übernehmen zu können. Für die Optimierung in dieser Arbeit, hinsichtlich einer Veränderung der Output-Prozesse einer Versicherung, steht die Omni-

⁸ Vgl. Hirzel (1992), S. 19.

⁹ Datenschutz-Grundverordnung.

Channel-Fähigkeit im Vordergrund. Je höher die Anzahl an angebotenen Kommunikationskanälen ist, desto mehr Kundensegmente werden angesprochen und können befriedigt werden. Das Angebot digitaler Kanäle steht hier im Fokus.

II. Wie kann die Zuordnung des Outputs, konkret der physische Schriftwechsel, von der aktuell hohen Dominanz der Papierlastigkeit mit Hilfe der Digitalisierung reduziert beziehungsweise durch Umstellung von einer hybriden auf eine volldigitalisierte Korrespondenz (E-Mail, Social Media, Portale) vermieden werden, ohne dabei rechtliche Einschränkungen bezüglich der Originale zu erleiden?

Diese haben unter anderem im Bürgschaftsgeschäft eine große Bedeutung und sind im Rahmen des Versicherungswesens nicht außer Acht zu lassen. Die Problemlösung wird zugleich unter Berücksichtigung aktueller Sicherheitsanforderungen wie der DSGVO stattfinden.

III. Welche Probleme können bei der Geschäftsprozessoptimierung unter Einsatz von Digitalisierung und KI, die Veränderungen mit sich bringen, auftreten?

Hier wird beispielsweise der hohe Aufwand, den eine Digitalisierungsstrategie mit sich bringt, betrachtet und auf die Möglichkeiten eines mittelständischen Versicherungsunternehmens eingegangen.

1.3 Aufbau und Limitationen der Arbeit

Die Masterthesis ist wie folgt aufgebaut: Zu Anfang findet eine Hinführung in die Problemstellung, mit den jeweiligen Schwerpunkten, aus denen sich die Motivation zur Erstellung dieser Arbeit ergeben hat, statt. Die Forschungsfragen werden daraus abgeleitet. Anschließend werden die Grundlagen und Grundbegriffe ausgiebig vorgestellt und definiert. Daraufhin wird der allgemeine Ist-Output-Prozess der VHV Versicherungen von der Verfasserin dargestellt und somit transparent aufgezeigt. Gleichzeitig werden dabei, mit Hilfe einer Analyse, Schwachpunkte sowie Optimierungspotenziale aufgezeigt. Im Hauptteil wird dann ein Modell-Geschäftsprozess designt, der mit den zeitgemäßen technischen Möglichkeiten (KI, Digitalisierung und Automatisierung) eine deutlich effizientere Output-Abwicklung darstellt als die bisherige Lösung. Anhand einer ausgewählten Output-Variante wird exemplarisch das Optimierungspotenzial quantifiziert sowie qualitativ und quantitativ bewertet. Zuletzt erfolgt eine Abschlussanalyse mit einem perspektivischen Ausblick.

Da zwischen dem Input- und dem Output-Bereich eine wechselseitige Interdependenz besteht und der Output eine Reaktion auf den Input darstellt, können diese zwei Komponenten nicht komplett unabhängig voneinander betrachtet werden. Der wesentliche Fokus dieser Arbeit liegt, wie in Abbildung 1 dargestellt, auf den Prozessen des Output-Bereiches und nicht auf der Betrachtung der Input-Verarbeitung und der Sachbearbeitung des Kundenanliegens.

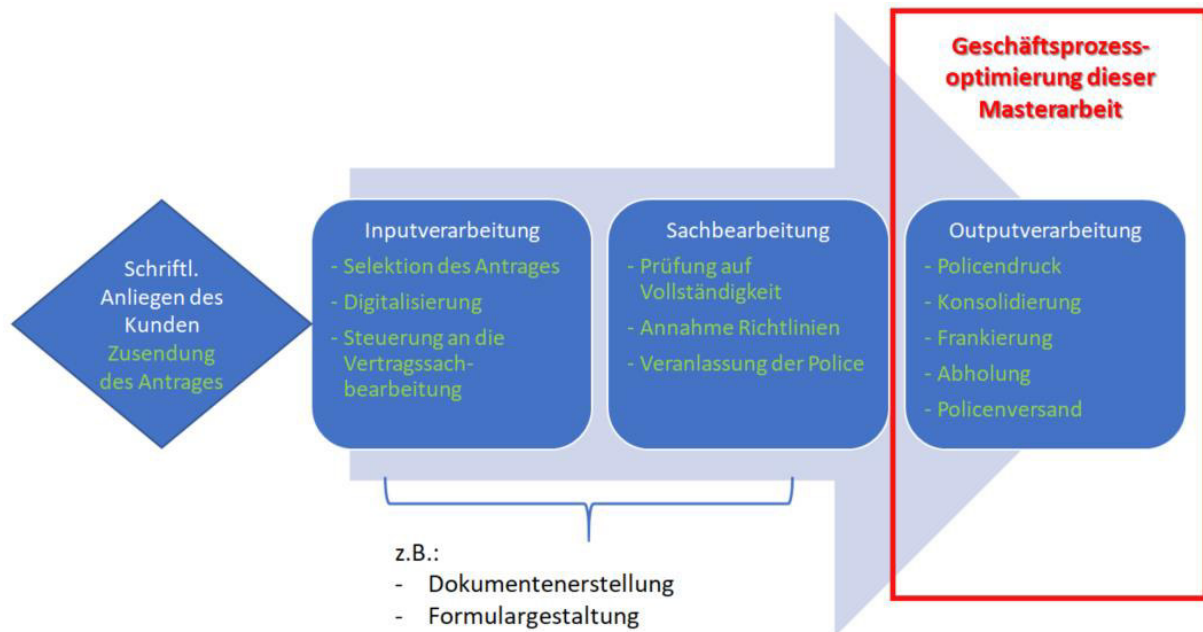


Abbildung 1: Bearbeitung eines Versicherungsantrages (Eigene Darstellung)

Explizit sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Telefonie im Rahmen der Multi-Channel-Fähigkeit nicht weiter in der Analyse verfolgt wird, da die Telefonie keinen physischen Output im eigentlichen Sinne darstellt und hier keine Dokumente übermittelt werden.

Allgemein liegt der Fokus dieser Thesis auf der Optimierung des Output-Managements, was konkret die Vermeidung physischen (Briefpost) Outputs bedeutet und mit dem Zwischenschritt eines hybriden (Fax/ E-Mail) Verfahrens, bis hin zu einer vollelektronischen (Portal/ App/ Social Media) Abwicklung bedeutet. Außerdem ist die Betrachtung der Formulargestaltung für die Optimierung der Output Prozesse notwendig, wird hier jedoch aus limitierenden Gründen nur kurz dargestellt und nicht in selber Tiefe erwähnt. Ähnlicher Umgang gilt dem Aspekt der automatisierten Dokumentenerstellung. Beide Themen sind wie in Abbildung 1 zu sehen, vor der Output-Verarbeitung in der Input-Verarbeitung sowie in der Sachbearbeitung angesiedelt.

Um eine Vergleichbarkeit zu schaffen, werden in dieser Arbeit Informationen über den Output-Bereich von anderen traditionellen als auch von digitalen Versicherern

(InsurTechs) einbezogen. Für einen repräsentativen Einblick müssten deutlich mehr Unternehmen betrachtet werden. Dies ist hier aufgrund der komplizierten Unternehmensstrukturen und der Verweigerung von Informationsausgabe nicht möglich. Trotzdem kann ein prägnanter Überblick bezüglich der Wettbewerber der VHV geschaffen werden.

Außerdem wird der Prozess exemplarisch am Geschäftsvorgang „Antragseingang mit anschließendem Policen Versand“ dargestellt. Da der Prozess für andere Dokumentenarten für die Transparenzschaffung einheitlich gestaltet wird, kann dieser Geschäftsvorgang analog auf die anderen Prozesse übertragen werden.

1.4 Ziele der Abschlussarbeit aus Unternehmenssicht

Das primäre Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, die Prozesse des Outputs der VHV dahingehend zu verbessern, dass eine wesentliche Kosteneinsparung erreicht werden kann. Dies soll mit einer Steigerung der Qualität der Output-Bearbeitung einhergehen. Dabei dürfen rechtliche Anforderungen, wie beispielsweise die DSGVO, nicht außer Acht gelassen werden und sind einzuhalten. Besonders heute hat die Datensicherheit in vielerlei Hinsicht eine wichtige Bedeutung.¹⁰

Ein weiteres relevantes Ziel ist die Verbesserung des Kundenservices. Eine Sicherstellung der Kundenzufriedenheit ist notwendig, um in dem hart umkämpften Versicherungswettbewerb bestehen zu können. Damit die Versicherungen den veränderten Kundenerwartungen gerecht werden können, müssen nicht nur schnelle Bearbeitungszeiten und optimierte Beratung, sondern auch eine hohe Verfügbarkeit und Erreichbarkeit sowie Flexibilität im Sinne von Omni-Channel-Fähigkeit angeboten werden. Diese erscheinen zwar aus ökonomischer Sicht erst mal weniger sinnvoll, können jedoch wichtige Wettbewerbsvorteile schaffen.

Der Geschäftsprozess, welcher in dieser Masterarbeit besprochen wird, bezieht sich auf eine Optimierung entsprechend einer sofortigen Verfügbarkeit der Bereitstellung des Outputs über die elektronischen Kanäle. Dies bedeutet im weiteren Sinne eine Omni-Channel-Fähigkeit. Konkret geht es darum, die Wertschöpfungskette zu reduzieren beziehungsweise die Durchlaufzeit zu verbessern, sodass der Kundenwunsch durch einen qualitativ hochwertigen Service schnellstmöglich bearbeitet wird und der Kunde über den optimierten Output-Kanal unverzügliche Auskunft erhält. Es sei darauf hingewiesen, dass der Input und die Sachbearbeitung, wie in den Limitationen ausgeführt, nicht Fokus dieser Arbeit sind.

Die Optimierung erfolgt vom physischen Output (Briefpost) über den Zwischenschritt des hybriden Outputs (E-Mail) zum Ziel des vollständig digitalen Outputs (Portal/

¹⁰ Vgl. Mertens et al. (2017), S. 145.

App). In der Ausgangssituation mit physischem Output ist eine Verbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung möglich. Dies lässt sich in der Übergangsphase mit hybridem Output um eine Optimierung durch Technik erweitern. Auf der Zielstufe kann dann, zusätzlich zu der Geschäftsprozessoptimierung und der technischen Verbesserung, eine Optimierung durch Digitalisierung und Einsatz von KI erfolgen.

Möchte ein potenzieller Kraftfahrt-Kunde beispielsweise sein Auto bei der VHV versichern und sendet der Versicherung einen ausgefüllten Antrag zu, erwartet er eine schnellstmögliche Annahme seines Antrages und die Zusendung der Police. Im Falle eines physischen Briefes, der vom Versicherer verschickt wird, können im besten Fall zwei bis drei Tage (Prüfung des Antrages, Sachbearbeitung, Druck, Postlaufzeit etc.) vergehen, bis eine Antwort bei dem Kunden eingetroffen ist. Dies ist durch die hohe Anzahl der einzelnen Arbeitsschritte, welche zeitintensiv bearbeitet werden müssen, zu begründen.

Auf der zweiten Ebene lässt sich die Wertschöpfungskette mit Hilfe von Geschäftsprozessoptimierung und Einsatz von Technik bereits auf eine geringe Anzahl von Arbeitsschritten minimieren. Durch die Applikation von Digitalisierung und KI, kann die Wertschöpfungskette auf ein Minimum an Arbeitsschritten verringert werden. Eine Optimierung würde dahingehend stattfinden, dass die Postlaufzeiten (Service) inklusive Material- (Papier) und Personalkosten (z.B. Dienstleister) reduziert beziehungsweise vermieden werden und so ein schlanker, beschleunigter und digitalisierter Prozess entsteht, welcher die oben angestrebten Ziele erfüllt.

Diese Arbeit ist ausgerichtet mittels einer Prozessoptimierung den Output-Prozess einer Versicherung effizient neu zu modellieren. Hierbei wird analysiert, ob die Effizienzmodellierung mit dem KVP-Verfahren¹¹ (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder mit Hilfe des BPR-Verfahrens¹² (Business Process Reengineering) erfolgen soll. Da es sich hier um eine modellhafte Darstellung handelt, mit dem Ziel KI- und digitalisierungsunterstützt das Optimum herbeizuführen, wird in dieser Arbeit analysiert, welches Verfahren geeigneter ist oder ob ein komplementärer Einsatz möglich wäre.¹³

1.5 Forschungsdesign / Verfügbare Daten

Die Bearbeitung der Thematik erfolgt anhand aktueller wissenschaftlicher Methoden, welche auf die derzeitigen Ist-Prozesse angewandt werden. Wie der aktuelle Ist-Zustand mit den neuesten wissenschaftlichen Methoden in eine „neue Welt“ transformiert werden kann und somit gleichzeitig die Ausgangsziele der

¹¹ Vgl. Arndt (2015), S. 38.

¹² Vgl. Champy / Hammer (1994), S. 12.

¹³ Vgl. Sandt, J. (2005).

Kosteneffizienz, Kundenservices zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Qualität erreicht werden können, ist ebenfalls ein zu beantwortender Aspekt in dieser Arbeit.

In dieser Thesis findet primär eine Literaturrecherche zum Thema Geschäftsprozessoptimierung im Output mit Unterstützung von KI und Digitalisierung durch Vornahme von Literaturanalyse, auch aus Zeitschriftenpublikationen und Internetquellen, statt. Aus diesen Mitteln wird dann der Bezug zu der Output Optimierung einer Versicherung hergestellt. Weiter wird mit Experteninterviews gearbeitet, welche mit fachlichen Spezialisten der Output Verarbeitung einer Versicherung geführt werden.

Zusätzlich kommen die umfangreichen Kenntnisse hinzu, welche sich die Verfasserin der Arbeit während ihres Praktikums bei der VHV aneignen konnte. Ergänzend wird auf den Bestand der Aufzeichnungen des bisherigen Ist-Output-Prozesses, der bei der VHV vorliegt, zurückgegriffen beziehungsweise als Grundlage für die modellhafte Optimierung gesehen.

6 Fazit und Ausblick

Anhand der theoretischen Grundlagen und der Analyse, welche in dieser Arbeit vorgestellt wurden, können einige Schlussfolgerungen getroffen und im Folgenden zusammengefasst werden. Anschließend folgt ein Ausblick.

Zum einen ist die Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung des Output-Prozesses mit Hilfe der aktuellen Möglichkeiten, welche die Digitalisierung sowie die künstliche Intelligenz bieten, aufgrund der genannten Potenziale äußerst empfehlenswert. Durch das Angebot digitaler Kanäle, die zu den Produkten des Versicherers und den Bedürfnissen der Kunden passen, kann unter anderem die Kommunikation mit Kunden und anderen Partnern deutlich effizienter gestaltet werden. Mit Hilfe eines Portals oder einer App kann der Kunde bequem unterwegs oder von zu Hause aus auf seine Versicherungsunterlagen zugreifen. Außerdem spart sich die VHV die Kosten für den Druck und weitere Arbeitsschritte, welche in diesem Zusammenhang anfallen. Dazu gehört auch die Koordination der Verteilung einer großen Anzahl von Druckstücken. Diese werden für die Verarbeitung an mehrere externe Dienstleister weitergegeben. Hier ist zu beachten, dass die vollkommene Ablösung des physikalischen Output-Kanals mittelfristig aufgrund der Altbestände¹⁶⁹ des traditionellen Versicherers nicht möglich ist. Demnach sollte der physische Prozess mit Hilfe von modernen Möglichkeiten, wie beispielweise KI, schlanker und flexibler gestaltet werden, um die anfallenden Kosten möglichst gering zu halten. Moderne, digitale Unternehmen beweisen hingegen, dass eine papierlose Kommunikation mit den Kunden sehr wohl möglich ist. Diese haben allerdings den Vorteil, keine Altlasten zu besitzen.

Um den hohen Ressourcenbedarf stemmen zu können, ist eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen durchaus sinnvoll, da somit Skaleneffekte genutzt werden können. Hier sind Kosteneinsparungen für die Forschung und Entwicklung der benötigten Systeme möglich. Außerdem kann durch die Übernahme von digitalen Unternehmen Expertenwissen gewonnen werden, was wiederum den Fortschritt der Prozesse enorm antreibt.

Zum anderen gibt es noch weitere Maßnahmen, welche für die Optimierung der Prozesse hinsichtlich Kostensenkung, Verbesserung der Servicequalität und Verringerung der Durchlaufzeiten sinnvoll sind. Dies ist z.B. die kundenfreundlichere Gestaltung der Antragsformulare. Dadurch wird der gesamte Prozess für den Kunden vereinfacht, was wiederum Anreize für die Nutzung der digitalen Kanäle schafft.

¹⁶⁹ Verträge, die bereits abgeschlossen wurden und lange Laufzeiten haben. Diese müssen nach wie vor bedient werden. Viele Kunden sind nicht bereit, ausschließlich eine digitale Kommunikation einzugehen, daher muss die physische Ausgangspost bestehen bleiben.

Für die Zukunft ist eine Fokussierung auf die Optimierung der Teilprozesse und des Output-Prozesses als Ganzes mit Hilfe einer Digitalisierungsstrategie eine Möglichkeit, die gegebenen Chancen wahrzunehmen und trotz der starken Veränderungen auf dem Versicherungs- und Finanzdienstleistungsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Möglichkeiten der Digitalisierung sollten genutzt werden, um unter Einhaltung der damit einhergehenden Regulatorik Kosten einzusparen und eine kundenfreundlichere Kommunikation anbieten zu können.