



# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung .....	1
1.1 Motivation .....	1
1.2 Theoretische Relevanz .....	1
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
2. Theoretische Grundlagen .....	3
2.1 Geschäftsprozesse .....	3
2.1.1 Allgemeine Beschreibung .....	3
2.1.2 Prozessmanagement.....	4
2.1.3 Prozessoptimierung .....	5
2.2 Versicherungen.....	8
2.2.1 Versicherungsbranche.....	8
2.2.2 Wettbewerbssituation .....	10
2.2.3 Qualität und Service für den Kunden .....	12
2.3 Management Modelle .....	15
2.3.1 Entstehung und Beschreibung der Konzepte.....	15
2.3.2 CRM und -Modelle.....	17
2.3.3 Abgrenzung der Modelle.....	21
2.4 Outsourcing .....	22
2.4.1 Beschreibung .....	22
2.4.2 Bewertung .....	23
2.4.3 Rechtliche Sicht.....	25
2.5 Digitalisierung und künstliche Intelligenz .....	26
2.5.1 Entwicklung der Digitalisierung .....	26
2.5.2 Dokumentenmanagement .....	28
2.5.3 Kundenportale und Kundenprozessportale .....	31
2.5.4 Künstliche Intelligenz.....	32
2.5.5 Automatisierung .....	33
3. Forschungsfrage und Forschungsmethodik.....	34
4. Inputprozesse einer Versicherung – Benchmarking.....	37
4.1 Allgemeiner Inputprozess.....	37
4.2 Vergleichsobjekte der Inputverarbeitung .....	40
4.3 Analyse der vorgestellten Vergleichsobjekte für ausgewählte Versicherungen .....	43
4.3.1 VXX.....	44
4.3.2 GXXX .....	46

4.3.3 AXXX.....	48
4.3.4 MXXX.....	51
4.4 Bewertung der Inputprozesse .....	53
5. Optimierung der Inputverarbeitung unter CRM-Gesichtspunkten.....	57
5.1 Der allgemeine Inputprozess.....	57
5.2 Prozessoptimierung am Beispiel der KFZ-Schadenmeldung.....	58
5.2.1 Ist-Zustand .....	58
5.2.2 Vorüberlegungen zur Zielerreichung.....	62
5.2.3 Soll-Konzeption .....	68
5.3 Ergebnisse aus der Soll-Konzeption .....	80
6. Handlungsempfehlungen und Ausblick.....	84
7. Limitationen.....	86
8. Zusammenfassung und Fazit .....	86
9. Literaturverzeichnis .....	89
Anhang.....	V

# 1. Einleitung

## 1.1 Motivation

Der Trend der Digitalisierung und Automatisierung betrifft nahezu jeden Wirtschaftszweig. Alle Branchen müssen sich mit dem Thema auseinandersetzen und ihre Strategien und Ziele neu bewerten. Vor allem der Dienstleistungssektor wird seine Geschäftsmodelle anpassen müssen. Die Kommunikation mit Smartphones und der Fokus auf die Industrie 4.0 werfen ihre Schatten voraus. Die Unternehmen sind gefragt und müssen ihre Expertise in diesem Bereich ausweiten. Der Hauptgrund liegt in immer komplexeren Kundenwünschen. Das Kernziel der Unternehmen muss also sein, die Wünsche des Kunden zu befriedigen und auf Grundlage dessen, die mit der Digitalisierung, der künstlichen Intelligenz und des Outsourcings einhergehenden Faktoren wie Kosten und Zeit einzusparen. Die Versicherungsbranche steht vor einer großen Herausforderung diese Faktoren gleichermaßen in Betracht zu ziehen, um den hohen Kundenerwartungen gerecht zu werden. Der Kunde ist bekanntermaßen König und der Kundenservice muss oberste Priorität haben. Die sogenannten „Digital Natives“ fordern die Unternehmen heraus, bei Schriftverkehr möglichst ad-hoc Antworten zu erhalten und immer „up to date“ zu sein. Aber auch andere Teile der Kunden haben ihre Erwartungen an die Unternehmen erhöht. Wurde die Digitalisierung in Unternehmen aktiv angenommen, so kann sich nicht auf dem Status quo ausgeruht werden. Denn der branchenspezifische Wettbewerb und die Konkurrenzsituation erfordern zwingend stetige Anpassungen an den Geschäftsprozessen und deren Weiterentwicklung oder die Schaffung neuer Geschäftsprozesse aufgrund von Wettbewerb und der Konkurrenzsituation innerhalb der Branchen. Somit müssen die Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anstreben und verinnerlichen.

Der Verfasser dieser Arbeit hat in einem 6-monatigen Praktikum die Inputprozesse eines Versicherungsunternehmens kennengelernt und sich einen Überblick über die Optimierung der Prozesse verschaffen können. Durch eigenständige Analysen und das Erproben seiner im Studium erfahrenen theoretischen Expertise macht er sich seiner gewonnenen Erkenntnisse zu Nutze. Denn dadurch hat diese Arbeit das Ziel, die Inputverarbeitung (Dokumente, die vom Kunden eingehen) in Verbindung mit der Digitalisierung und dem Outsourcing bei einem Versicherungsunternehmen zu analysieren und Optimierungsbedarf bzw. -möglichkeiten herauszufinden. Durch die Interaktion mit externen Dienstleistern (DL) während des Praktikums hat der Verfasser die Vor- und Nachteile von Outsourcing im Bereich der Digitalisierung kennengelernt und kann das Zusammenspiel für die Versicherungsbranche geeignet einschätzen. Hilfreich war hierbei der intensive Kontakt mit den DL, die ständige Kontrolle und das Testen der Prozesse bei jenen. Zusammenfassend findet diese Arbeit eine Antwort auf die Frage, wie Inputverarbeitung kostensenkender und gleichzeitig kundenorientierter optimiert werden kann.

## 1.2 Theoretische Relevanz

Die theoretische Relevanz dieser Arbeit setzt sich aus den vorgestellten Modellen (CRM und ECM) und Verfahren der Prozessoptimierung zusammen. Es wird ein Schwerpunkt auf das Zusammenspiel der vorgestellten Modelle gelegt. Innerhalb des Hauptteils werden somit die Modelle verknüpft und mit praxisnahen Beispielen erklärt. Zudem werden bei der Prozessoptimierung ausgewählte Punkte der vorgestellten Verfahren analysiert und

zusammengestellt, um die optimale Vorgehensweise herauszufinden. Es wird geschaut, wie weit sich die Versicherungswelt heutzutage bereits an die Deregulierung angepasst und alte Prozesse modernisiert hat. Insgesamt wird mit den präsentierten theoretischen Modellen und Ansätzen ein praxisorientiertes Ergebnis erzielt. Dabei soll die Relevanz der Modelle für die Praxis im Vordergrund stehen und auch die Verfahren der Prozessoptimierung anhand eines praktischen Beispielprozesses untersucht werden.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist nach dem folgenden Schema aufgebaut: Es werden im ersten Teil (Kapitel 2) theoretische Grundlagen erarbeitet. Dazu gehörig ist eine Beschreibung von Geschäftsprozessen, die Eigenschaften der Versicherungsbranche, für die Arbeit wichtige zugrundeliegende Methoden und Modelle, das Outsourcing und ein großer Themenkomplex über die Digitalisierung in Kombination mit der künstlichen Intelligenz. Anschließend folgt zur Überleitung in den praktischen Teil der Arbeit die Deklaration der Forschungsfrage und dazugehörige -methodik. Im Hauptteil werden zum einen durch die Auswertung von Interviews Inputprozesse bei Versicherungen und deren Merkmale angesprochen und anschließend mithilfe einer Nutzwertanalyse bewertet (Kapitel 5). Der zweite Teil (Kapitel 6) bezieht sich auf einen speziellen Prozess einer bestimmten Versicherung. Dieser wird detailliert in Einzelstücke aufgeteilt und mithilfe der im theoretischen Teil beschriebenen Methoden und Eigenschaften analysiert. Die Betrachtung der vier Versicherungen spielt ebenfalls eine Rolle. Im Vordergrund steht dabei der Ist-Zustand, der zu einem optimierten Soll-Zustand umgewandelt werden soll. Das Ende der Arbeit besteht aus einer kritischen Reflexion der Forschungsergebnisse (Kapitel 7), Handlungsempfehlungen und einem Ausblick über weitere Forschungsfelder (Kapitel 8). Zuletzt wird die wissenschaftliche Arbeit kurz zusammengefasst (Kapitel 9).

## 7. Limitationen

Für einen groben Einblick in die Versicherungswelt wurden vier verschiedene Versicherungen ausgesucht, die sich alle unterschieden. Es wurden weitere Versicherungen zu den vorgestellten Themen befragt, von denen keine Antwort erhalten wurde. Somit ist aufgrund eines aktuellen Falls die HUK-Coburg mit in die Arbeit einbezogen wurden, weil hier das Kundenportal im Rahmen eines Schadens intensiv getestet werden konnte.

Ein grundsätzlicher Rückschluss auf die gesamte Versicherungsbranche ist aufgrund der vielen individueller Strukturen innerhalb der verschiedenen Versicherungen nicht möglich. Die CRM-Ansätze innerhalb der Versicherungen und die Herangehensweise an den Input, der von Kunden zur Versicherung kommt, ist dennoch vergleichbar gewesen. Für eine repräsentativere Studie hätten deutlich mehr Versicherungen mit einbezogen werden müssen, was den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Zudem unterscheiden sich die Versicherungen untereinander in Größe und Anzahl der Verträge, weshalb die unterschiedlichen technologischen Gegebenheiten zu erklären sind. Dabei ist nicht davon auszugehen, dass eine Versicherung, die im Vergleich zu drei anderen deutlich besser abschneidet, als großer Pionier gilt. Denn die Möglichkeiten, die am Markt vorhanden sind, kann jede Versicherung in Rahmen von Projekten für sich nutzen. Nichtsdestotrotz können die Erkenntnisse genutzt werden, weil in allen Unternehmensbereichen noch deutliche Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind.

## 8. Zusammenfassung und Fazit

Diese Arbeit macht zusammenfassend deutlich, dass Geschäftsprozesse aus mehreren Arten von Prozessen bestehen und diese, um die Unternehmensergebnisse zu maximieren, miteinander verbunden sein müssen. Dabei sind Unterstützungsprozesse elementar wichtig für das Kerngeschäft in Unternehmen. Es existieren viele verschiedene Methoden zur Optimierung der Geschäftsprozesse und in Versicherungen müssen seit der Deregulierung in den 90er Jahren viele Veränderungen vollzogen werden. Die Versicherungsbranche ist deutlich dynamischer geworden und in Zeiten von Vergleichsportalen und zunehmend anspruchsvolleren Kunden muss die Wettbewerbsfähigkeit gewahrt werden. Dabei ist es für Versicherungen immer schwerer, sich von den Konkurrenten zu unterscheiden, weil es viele homogene Versicherungsprodukte gibt und einen damit einhergehenden intensiven Preiswettbewerb. Abheben können sich Versicherungen durch Servicequalität und moderne Innovationen. Denn viele Kunden gehören bereits zu den „digital natives“ und wollen komfortable Kommunikationsmöglichkeiten mit den Versicherungen. Im Rahmen von CRM ist hierbei besonders das Multikanalmanagement wichtig. Aber auch die Kundenzufriedenheit, -orientierung und -nähe müssen bedacht werden. Auf der anderen Seite müssen in der modernen, digitalisierten Welt Kosten eingespart werden, um als Unternehmen im Wettbewerb bestehen zu können. Dafür werden vermehrt externe DL in die Prozesse eingebunden, weil diese Kostenvorteile bringen und eine Konzentration auf das Kerngeschäft verstärken. Im Rahmen der Digitalisierung begannen Versicherungen mit der Archivierung physischer Bestände und wickeln ihr Geschäft teilweise komplett digital ab. Die Vorteile von digitalen Daten sind, dass diese immer vorhanden und schnell vervielfältigt werden können. Entscheidend ist aber auch ein funktionierendes Dokumentenmanagement, um die Belange der Kunden strukturiert zu verwalten. Dadurch können die Bearbeitungszeiten verringert und Kosten gespart werden. Weitere Technologien im Rahmen der künstlichen Intelligenz können

für Versicherungen genutzt werden, um die Anliegen der Kunden schneller zu verarbeiten und die Automatisierung zu erhöhen.

Nach den theoretischen Grundlagen wurde durch die Analyse der Inputprozesse von betrachteten Versicherungen deutlich, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung, des Kundenservices und der künstlichen Intelligenz in Versicherungen noch lange nicht ausgeschöpft sind. Deshalb wurde die zentrale Forschungsfrage der optimierten Inputverarbeitung anhand eines Beispielprozesses aufgestellt. Die Forschungsmethodik zeichnete sich aus durch die Auswertung von Fragebögen und Interviews zu Inputprozessen auf der einen Seite und Interviews zur künstlichen Intelligenz auf der anderen Seite.

Bei den Inputprozessen von Versicherungen, die das Augenmerk dieser Arbeit haben, ist aufgefallen, dass diese in der grundsätzlichen Form sehr ähnlich sind. Jedoch haben die vier betrachteten Versicherungen auf Grundlage der Vergleichsobjekte unterschiedliche Ausprägungen. Die Allianz ist im Bereich Digitalisierung und KI bereits sehr weit, während die anderen Versicherungen noch deutlichen Handlungsbedarf haben. Bei der Rückversicherung sind Veränderungen erst in naher Zukunft notwendig. Es ist jedoch zu sehen, dass die Versicherungsbranche aus bereits hochmodernen Unternehmen und ebenso Unternehmen mit vielen alten Prozessen besteht.

Beim speziellen Inputprozess wurde deutlich, dass noch viele Optimierungsmöglichkeiten existieren. Besonders das Erzeugen von E-Mails für nahezu alle digitalen Eingangskanäle ist sehr aufwendig und unmodern. Dagegen können über neue Eingangskanäle strukturierte Daten erhöht werden und gleichzeitig dem Kunden neue Möglichkeiten der Schadenmeldung bieten. Dies ist bereits für GDV Nachrichten vorhanden. Es sollten XML-Dateien erzeugt werden, die nach Plausibilisierung direkt in den Bestand übergehen können. Dabei stechen das Kundenportal und die App heraus, die den Kunden nahegebracht werden sollten, damit der diese auch nutzt. Es werden die Kundenzufriedenheit erhöht und das Multikanalmanagement ausgebaut. Die Arbeit mit externen DL für die Eingangsverarbeitung ist eine Strategie einiger Versicherungen und sollte dadurch weitergeführt werden. Die manuellen Tätigkeiten bei den DL müssen aber sukzessive verringert und die Automatisierungsquote bei der Verarbeitung von Schadenmeldungen erhöht werden. Über Lasten- und Pflichtenhefte können die DL gezwungen werden, auf maschinelle Verarbeitung umzustellen. Dabei existieren einige Produkte für das Inputmanagement und integrierter KI auf dem Markt, die gemeinsam mit den externen DL getestet und implementiert werden müssen. Hierbei werden die klassischen Inputaufgaben wie Klassifikation und Extraktion (Versicherungsnummer und weitere Schadendaten) größtenteils von Maschinen übernommen und nur in Klärfällen menschliche Hilfe benötigt. Weitere Möglichkeiten der KI nach dem Inputprozess sind für die Schadenabwicklung und Unterstützung der Sachbearbeitung möglich.

Die Forschungsfrage aus Kapitel 3 wurde somit abschließend durch zwei Herangehensweise beantwortet. Dabei wurden einige weitere Fragen definiert, die bei der Optimierung helfen sollten. Der kundenorientierte Ansatz bezieht sich auf die Eingangskanäle für die Kunden, die erweitert werden sollten. Dabei sollten Versicherungen auf Portale und Apps setzen. Diese ermöglichen strukturierten Dateneingang und fördern die Kundennähe. Der technologische Ansatz auf der anderen Seite zeichnet sich durch das Einsetzen von moderner Technik wie Software in Kombination mit KI aus, um die Posteingangsbearbeitung größtenteils

automatisieren zu können. In diesem Zuge können manuelle Tätigkeiten eingespart und damit auch Kosten gesenkt werden. Dabei ist unerheblich, ob die Verarbeitung von externen DL durchgeführt wird oder eine Eigenverarbeitung angestrebt werden soll.

Das Fazit dieser Arbeit ist, dass die Möglichkeiten der Prozessoptimierung für Versicherungen zweifelsohne vorhanden sind. Es ist jedoch verwunderlich, dass immer noch viele optimierungsbedürftige Prozesse und manuelle Tätigkeiten im Inputbereich von Versicherungen bestehen. Die Substitution von manuellen durch maschinelle Tätigkeiten sollte angestrebt werden, denn Maschinen sind immer verfügbar und belastbar. Das Thema maschinelle Verarbeitung von Eingängen der Kunden gibt es bereits sehr lange, aber offensichtlich haben sich viele Versicherungen bisher wenig damit auseinandergesetzt. Die Argumente sind immer, dass die Prozesse sehr gut laufen und kein Bedarf vorhanden ist. Das ist jedoch ein Trugschluss und kann zu Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen. Durch moderne Technologie können manuelle Tätigkeiten eingespart und Ressourcen verstärkt für andere Bereiche wie dem Kundenservice eingesetzt werden. Dem Kunden müssen mehr Servicezeit zur Verfügung gestellt werden und er muss schnellere Bearbeitungszeiten für seine Anliegen bekommen. Versicherungen müssen handeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Da sie sich für das Outsourcing Konzept entschieden hat, muss die Software dementsprechend bei den externen DL weiterentwickelt werden. Wenn diese nicht die gewünschte Leistung liefern sollten, ist auch eine Eigenverarbeitung möglich. Dies gilt besonders für die digitalen Eingangskanäle. Bei der Briefpost ist die Zusammenarbeit mit dem externen DL aufgrund von langen Beziehungen weiterhin notwendig.