

Versicherungs wirtschaft

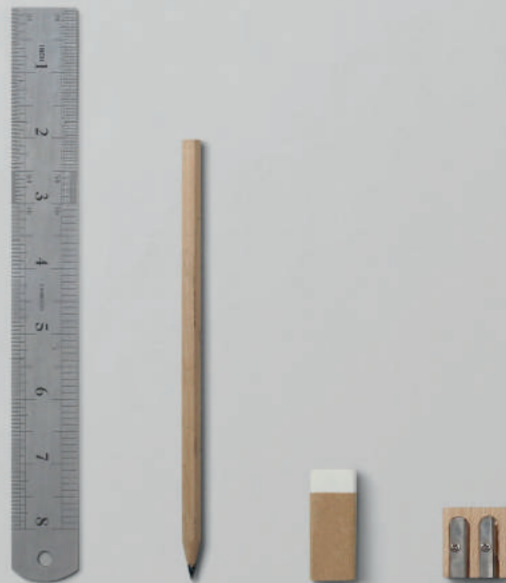
Magazin für Führungskräfte und Entscheider

75. Jahrgang | JANUAR 2020 | 22,- €

ISSN 0042-4358 | E 6945

Einfach machen

Simplifizierung im Produktmanagement der Versicherer



PROCESS MINING

Strategische Wege zum optimalen Vertrieb

PROBLEMFALL LEBEN

Eine Traditionssparte wartet auf Erneuerung

ZUR DEBATTE

AGV-Experte Michael Gold über die Kraft der Vielfalt

Aus dem Windschatten an die Spitze

Das Vertriebsumfeld der Versicherer erfordert ungewohnt kurze Anpassungszyklen. Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Prozessgruppen im Vertriebs- und Kundenprozess werden immer komplexer. Verantwortlichen fällt es schwer, die Prozessstrukturen abzubilden und den Überblick zu wahren. Process Mining soll Abhilfe schaffen.

Von Andreas Stollenwerk





Mit der Prozessmanagement-Technik *Process Mining* gewinnen Versicherungen Transparenz über ihre Prozesse zurück, passen sie an sich ändernde Anforderungen an und steuern sie nachhaltig. Die Methodik hilft Unternehmen dabei, das Prozesswissen aus den vorhandenen Datensätzen zu heben, sichtbar zu machen und zu modellieren. In Kombination mit der Analyse aller Kundenkontaktpunkte (Touchpoints) in der Customer Journey, erhalten Versicherer einen gesamthaften Blick auf die Customer Experience. Die nachhaltigen Veränderungen in der Versicherungswirtschaft haben mitunter erhebliche Auswirkungen auf die Prozesse im Versicherungsvertrieb. Die Herausforderungen in diesem Zusammenhang leiten sich im Wesentlichen aus drei Handlungssträngen ab:

Zum einen verändern neue und zusätzliche Technologien in Front- wie Backend ganze Unternehmensarchitekturen. Daraus ergibt sich die Herausforderung, den Überblick zu bewahren und Synergien zu nutzen, statt parallele Prozesslandschaften zu entwickeln. Angestrebte Kostensenkungen und Automatisierungen erfordern Planung mit Weitblick, da technologische Erweiterungen die umfangreiche Überprüfung der zugrunde liegenden Prozesse nach sich ziehen.

Darüber hinaus ist auch das Zielbild der ganzheitlichen Beratung aus prozessualer Sicht eine große Herausforderung. Neue Regularien verlagern schon längst den Beratungsprozess von reiner Produkt- hin zu ganzheitlicher Kundenberatung. Die Voraussetzung ist eine lückenlose, aktuelle Übersicht aller Kundendaten an jedem Touchpoint, zu jeder Zeit, an jedem Ort. Ganzheitliche Beratung erfordert daher völlig neue Datenmodelle, die bisherige Datensilos aufbrechen. Der dritte Handlungsstrang geht aus der Vertriebswegestrategie hervor. Klassische Absatzkanäle wie Makler- und Exklusivvertrieb sind beim Kunden weiterhin sehr erfolgreich und brauchen daher hochperformante Prozesse. Darüber hinaus wachsen Investitionen in Kooperations- und Direktgeschäft spürbar. Neue Prozesse an relevanten Knotenpunkten müssen verschiedene Systeme miteinander verknüpfen, etwa das Kundenportal mit dem Vertriebs-CRM oder die Online-Antragsstrecke mit dem Vergütungssystem, schon, um reine Betreuungsleistungen der Vermittler zu incentivieren.

PROCESS MINING SCHAFFT TRANSPARENZ IN DEN VERTRIEBSPROZESSEN

Unter diesen Rahmenbedingungen sind effiziente End-to-End-Vertriebsprozesse für die Wertschöpfung im Versicherungsvertrieb und damit für alle Abläufe im Geschäftsprozess unerlässlich. Um den gesamten Vertriebsprozess ganzheitlich abzubilden und zu optimieren, ist es wichtig, alle Teilprozesse zu betrachten und nachzuvollziehen. Alle Prozessschritte, die sich auf die beteiligten Portale, Plattformen, Front- und

Backendsysteme erstrecken, müssen tief greifend analysiert werden. Dazu gehören typischerweise:

- **Antragsprozesse:** Diese beinhalten alle Prozesse der Antragsentstehung und Verarbeitung: Tarifierung, Plausibilitätsprüfung, Bonitätsprüfung, Nachbearbeitung, Policierung
- **Vertragsprozesse:** Diese beziehen sich auf das Vertragsmanagement und umfassen somit alle Aktivitäten an bestehenden Verträgen entlang der Backend- und Folgesysteme: Geschäftsvorfallbearbeitung, Inkassofortschreibung, Beitragseinzug, Beitragszuordnung zum Vertrag, Mahnwesen
- **Supportprozesse:** Diese umfassen die operative und vertriebliche Unterstützung der angeschlossenen Vertriebseinheiten: Kundendatenanalyse, Kampagnenaussteuerung, Key Performance Indicator (KPI)-gestützte Erfolgskontrolle und Bewertung, Anpassung des Routings von Inbound-Anfragen
- **Recruiting- und Onboarding-Prozesse:** Diese sind für die erfolgreiche Vermittlergewinnung und Administration unerlässlich: Vermittler-Eignungsprüfung, Anlage im Personal-, Vermittlerverwaltungs-, Controlling- und Provisionssystem, Einrichtung von Portal- und CRM-Tool-Zugängen
- **Provisionsprozesse:** Diese umfassen Bewertung, Berechnung und Abrechnung von unterschiedlichen Provisionsarten: Die Bereitstellung der Bestands- und Vermittlerinformationen, Provisionermittlung, Berücksichtigung von Fachregeln (Anrechnung, Kürzungen, Staffeln etc.), Verbuchung

„Die schiere Datenmenge und einzelne, voneinander unabhängige Auswertungstools verstellen den Blick auf das Wesentliche zusätzlich und erlauben nur wenig belastbare Aussagen.“

Für Prozessabbildungen all dieser Prozessstypen im Verbund nutzen Versicherer oft nur grobe Modellprozesse mit überholten oder unvollständigen Kennzahlen. Da die meist grobkörnige Dokumentation nur allgemeine Prozessschritte erfasst, klaffen Modell und reale Prozesse daher oft so weit

auseinander, dass sich aus dem Prozessmodell keine Handlungsbedarfe ableiten lassen. Die schiere Datenmenge und einzelne, voneinander unabhängige Auswertungstools verstellen den Blick auf das Wesentliche zusätzlich und erlauben nur wenig belastbare Aussagen.

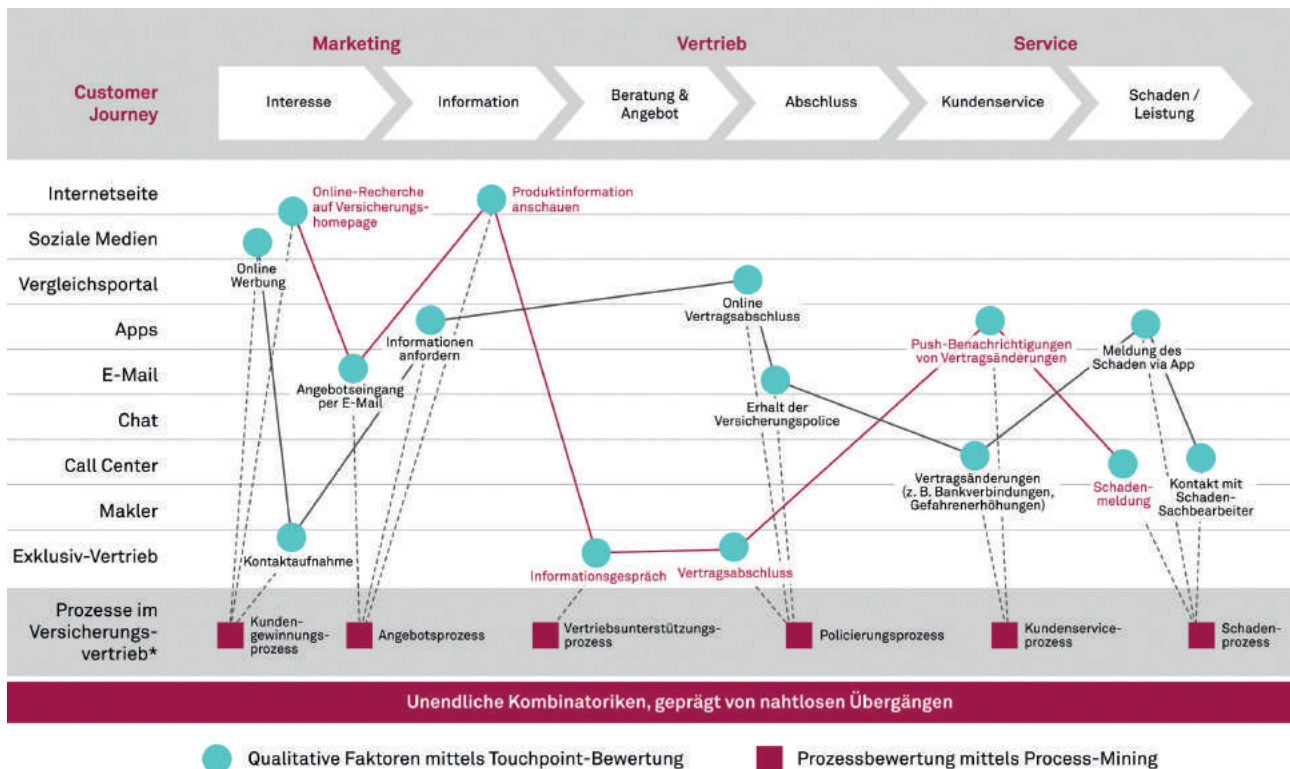
„Grundsätzlich kann Process Mining auf sämtliche Prozessmodelle angewendet werden, bei denen die unterschiedlichen Prozessschritte in einem oder mehreren IT-Systemen gespeichert und verarbeitet werden. Für den maximalen Erfolg dieser Methodik sind dabei vier Schritte entscheidend.“

In dieser Situation macht nur eine völlig neue IST-Analyse eine qualifizierte Bewertung des gesamten Prozesses möglich. Mit Process Mining lassen sich alle Vertriebsprozesse automatisiert, ressourcenschonend und umfangreich analysieren und bewerten. Die validen Echtzeiten der Prozesse und Systeme, die auf diese Weise erhoben werden, erlauben detaillierte Aussagen über die Prozessfähigkeit im Versicherungsvertrieb und potentielle Verbesserungen.

IN VIER SCHRITTEN ZUM OPTIMALEN VERTRIEBSPROZESS

Grundsätzlich kann Process Mining auf sämtliche Prozessmodelle angewendet werden, bei denen die unterschiedlichen Prozessschritte in einem oder mehreren IT-Systemen gespeichert und verarbeitet werden. Für den maximalen Erfolg dieser Methodik sind dabei vier Schritte entscheidend, welche sich anhand eines praktischen Beispiels verdeutlichen lassen:

Um alle Teilprozesse, die im Zusammenhang mit den Vertriebsprozessen stehen, mit Hilfe der Process-Mining-Methodik zu analysieren und zu optimieren, bedarf es vier aufeinanderfolgende Arbeitsschritte:



Gesamterlebnis Versicherung: Process Mining liefert die wissenschaftliche und datenbasierte Grundlage für hochperformante, kundenzentrierte Vertriebsprozesse.

1. Projektdefinition & Vorbereitung

Zunächst ist es wichtig, eine Machbarkeitsstudie und somit die Entscheidungsgrundlage für die Durchführung des Process Mining zu schaffen. Neben den anfallenden wirtschaftlichen Parametern ist es wichtig, die organisatorische und technische Umsetzbarkeit zu prüfen. Außerdem gilt es, die generischen Daten in den Vertriebsprozessen zu bestimmen, die mithilfe der Process-Mining-Methodik analysiert werden sollen. Ist die Machbarkeitsprüfung erfolgreich abgeschlossen, werden die Rahmenparameter für das Projekt festgelegt und gemeinsam Ziele definiert, an denen das Projekt gemessen wird.

2. Migration der Daten in Process-Mining-Tool

Sind alle Rahmenbedingungen des Projekts fixiert, werden die Daten aus den zugrundeliegenden IT-Systemen ins Process-Mining-Tool übertragen. Hierfür definiert man zunächst die Quellsysteme, aus denen die Prozessdaten extrahiert werden. Dazu gehören im Frontend unter anderem Vermittler-CRM-Tools oder Kundenportale und im Backend Bestandsverwaltungs- oder Provisionssysteme. Sind alle Quellsysteme identifiziert, setzt man eine Datenumgebung auf, in die alle relevanten Daten aus den Quellsystemen exportiert und für die weitere Verwendung aufbereitet werden. Zu dieser Aufbereitung gehören zum Beispiel die Überprüfung der Daten auf technische Korrektheit, Plausibilität und Glaubwürdigkeit. Ist diese Prüfung abgeschlossen, werden die Daten in das Process-Mining-Tool überführt.

3. Prozessanalyse und -anpassungen

Im Process-Mining-Tool erfolgt die Simulation der Vertriebsprozesse anhand der Echt Daten aus den Quellsystemen. Die Ermittlung der Prozessfähigkeit erfolgt durch die Kombination dieser Echt Daten mit einer vollständigen End-to-End-Simulation. Hier werden insbesondere Abweichungen vom Standardprozess auf einen Blick erkenntlich und die Ursachen sowie Potenziale bestimmt. Durch die Erstellung und Simulation von Alternativmodellen werden Prozessverbesserungen realistisch nachgestellt und zugleich die Auswirkung auf die KPI-Verbesserung berechnet. Diese Impact-Analyse zeigt konkret auf, wie sich Prozessanpassungen auf die Prozesseffizienz auswirken. Diese Analyse wird solange durchgeführt, bis das Idealszenario in der Simulation erreicht ist.

4. Ergebniskontrolle und Rollout

Im letzten Schritt erfolgt die Pilotierung der neuen Vertriebsprozesse im Process-Mining-Tool. Um nachzuweisen, dass die Maßnahmen den gewünschten Verbesserungseffekt erzielen, werden die angepassten Vertriebsprozesse im Tool zunächst erneut unter Einbezug täglich neuer Produktivda-

ten simuliert – solange, bis der gewünschte Reifegrad qualitätsgesichert ist. Erst wenn die End-to-End-Prozesse diesen Status in der Simulation erreichen, erfolgt die finale Entscheidung über die Umsetzung im operativen Geschäft.

**„Mit Process Mining gewinnen
Versicherer Transparenz über ihre
Prozesse zurück.“**

TOUCHPOINT-ANALYSE ERGÄNZT PROCESS MINING ZU TRANSPARENTER CUSTOMER EXPERIENCE

Die Customer Experience, also das Gesamterlebnis, das ein Kunde mit der Versicherung hat, schafft maximale Transparenz über alle Prozesse, also auch diejenigen, die sich im Process Mining nicht abbilden lassen. Hierfür erfolgt in einem zweiten zusätzlichen Schritt die Untersuchung aller Touchpoints entlang der Customer Journey.

Um die Prozesseffizienz im Rahmen der Customer Experience zu messen und zu beurteilen, wird eine Rahmenstruktur (Framework) festgelegt, in welchem Touchpoints, KPIs und Zielwertebereiche definiert sind. Ein Touchpoint ist beispielsweise ein Vermittlerkontakt oder das Kunden-Callcenter. KPIs, die im Callcenter gemessen werden, sind beispielsweise die durchschnittliche Warte- und Gesprächsdauer, Weiterverbindungsquote und der Anteil der fallabschließenden Klärung. Die Zielwertebereiche, wie etwa eine Wartezeit in der Telefonschleife von unter 30 Sekunden, basieren auf Best Practices und werden als Grundlage für Datenanalyse definiert. Um die Prozesse entlang der zuvor identifizierten Touchpoints zu analysieren, werden unter Berücksichtigung aller Phasen im Kundenlebenszyklus realistische Customer Journeys über alle Kanäle hinweg definiert – vom Erstkontakt über Social Media, der kanalübergreifenden Erstinformation und -beratung, bis hin zum Vertragsabschluss. Die Vertriebs- und Kundenprozesse sind ebenfalls von erheblicher Bedeutung und umfassen unter anderem die Vertragsverwaltung und -änderungen, Up- und Cross-Selling sowie die Leistungsphase der abgeschlossenen Versicherung.

Im Anschluss werden die entwickelten Customer Journeys auf Basis der vorhandenen Prozessdaten im Process-Mining-Tool simuliert. Die Erweiterung der Process-Mining-Simulation um die Ergebnisse der Touchpoint-Reifegrade, ergibt ein vollständiges Gesamtbild. Die individuelle Kundenerfahrung



Process Mining: Die Methodik hilft Unternehmen dabei, Prozesswissen aus vorhandenen Datensätzen zu heben, sichtbar zu machen und zu modellieren.

wird anhand der Datenbasis vollständig untersucht und lässt im Folgeschritt eine Aussage über den Reifegrad der kundenzentrierten Ausrichtung zu. Die Gesamtbetrachtung verdeutlicht Handlungsfelder, die mit konkreten, priorisierten Maßnahmen bearbeitet werden, zum Beispiel für Bearbeitungs- und Liegezeiten sowie Doppelarbeiten.

Process Mining liefert Versicherungen die wissenschaftliche und datenbasierte Grundlage für hochperformante, kundenzentrierte Vertriebsprozesse. Dank automatisierter Ermittlung und Visualisierung komplexer Prozesse, liefert Process Mining die fundierte Grundlage für kritische Business-Entscheidungen. Versicherer haben die Möglichkeit sämtliche Geschäftsprozesse zu vereinfachen und durch die Festlegung gezielter KPIs langfristig effizient zu gestalten. Die Bündelung aller anfallenden Daten in einem Analysetool macht es darüber hinaus leichter, eine ganzheitliche Betrachtung

des Vertriebsprozesses zu erzielen und die Auswirkungen von prozessualen Anpassungen im Gesamtkontext zu bewerten. In Kombination mit einer Touchpoint-Analyse erhalten Versicherungen so den umfangreichen Überblick über ihre Customer Experience, welche sie fortan in Echtzeit analysieren, steuern und optimieren können – ein wichtiger Schritt, um den Umbruch im Versicherungsvertrieb erfolgreich zu meistern.



Andreas Stollenwerk

Abteilungsleiter Insurance Business
Consulting msg group