

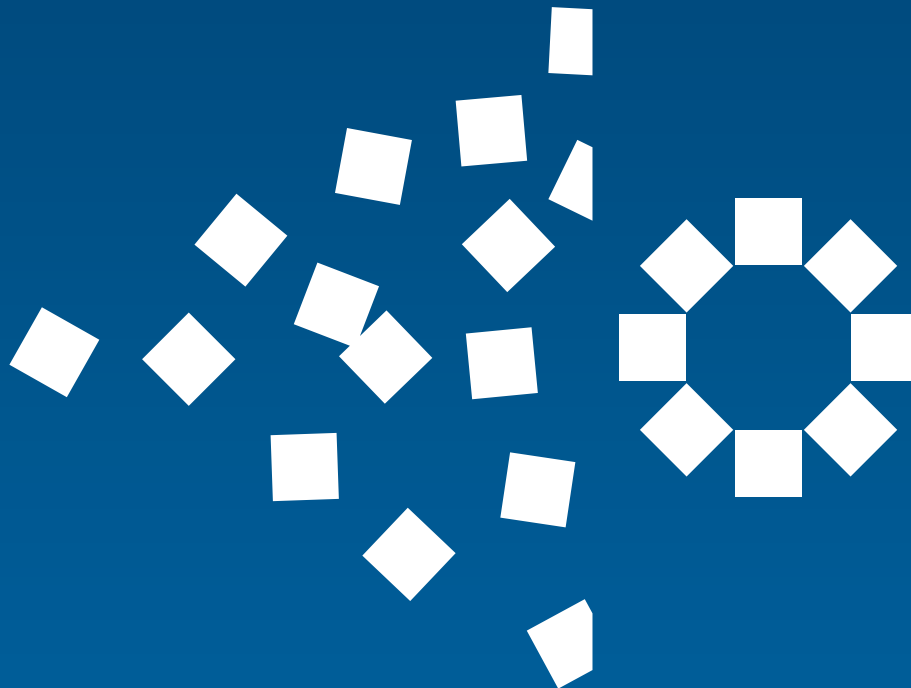


**School of
Management and Law**

**Fallstudie AXA Winterthur
Intelligenter Distributions-
Anfrageprozess 2015**

Auszug aus der Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik:

**Business Process Management 2015:
Status Quo und Best Practices «Prozessintelligenz»**



IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung General Management
Institut für Wirtschaftsinformatik
www.zhaw.ch/iwi

Projektleitung, Kontakt

Elke Brucker-Kley
elke.brucker-kley@zhaw.ch

Denisa Kykalová
denisa.kykalova@zhaw.ch

ZHAW School of Management and Law
Institut für Wirtschaftsinformatik
Stadthausstrasse 14
8401 Winterthur
Schweiz

Dezember 2015

Download der Studie
www.zhaw.ch/iwi/prozessintelligenz

Copyright © 2015
Abteilung General Management
ZHAW School of Management and Law

Kontext der Fallstudie: Prozessintelligenz = Erfolgsintelligenz

Unternehmen verankern Prozessmanagement zunehmend in ihrer Organisation und richten es strategisch aus. Der Fokus liegt initial häufig auf der Schaffung von Transparenz. Doch unternehmensweite Prozesslandkarten und -modelle sind nur ein Abbild der Realität. Um die Wirksamkeit des Prozessmanagement zu erhöhen, braucht es eine Brücke zum operativen Geschäft. Prozessintelligenz bietet hierfür interessante Ansatzpunkte. Die Studie «Business Process Management 2015» der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften widmete sich diesem Thema und untersuchte Status-quo und Erfolgsmuster in Unternehmen.

DEN BLICKWINKEL ÖFFNEN

Wissenschaft und Lösungsanbieter sehen Prozessintelligenz in erster Linie als ein Konzept, das durch die Kombination von Methoden, Technologien und operativen Prozessdaten realisiert wird. Doch ist das alles? Ist Prozessintelligenz nichts anderes als Datensammlung und Analytik? Die Studie kommt zum Schluss, dass diese rein technische Sicht auf Prozessintelligenz zu kurz greift und dass es noch andere Fähigkeiten und Rahmenbedingungen braucht, um Geschäftsprozesse wirksamer gestalten und ausrichten zu können.

Die Suche nach einem umfassenderen Intelligenzbegriff, der auch den strategischen und organisatorischen Aspekten des Prozessmanagement gerecht wird, führt in die Psychologie. Das triarchische Modell der «Erfolgsintelligenz»¹ des renommierten Psychologen Robert J. Sternberg (*1949) sieht neben der analytischen insbesondere die Relevanz der praktischen Intelligenz, die sich darin zeigt, wie gut ein Mensch mit seinen Rahmenbedingungen

zurechtkommt. Komplettiert wird sein triarchisches Modell der «Erfolgsintelligenz» durch die kreative Intelligenz, die einen Menschen zum Lernen motiviert und in die Lage versetzt, Neues zu schaffen, Unwichtiges von Wichtigem zu unterscheiden und Schwächen durch Stärken zu kompensieren. Als entscheidend für Erfolgsintelligenz sieht Sternberg nicht isolierte Fähigkeiten oder analytische Intelligenz allein, wie sie in klassischen Schulnoten und IQ-Tests gemessen werden, sondern die Kombination dieser Fähigkeiten, um Ziele zu erreichen, die für einen Menschen oder sein Umfeld wesentlich sind.

«Successful intelligence is your ability to figure out what you want to do with your life and to succeed in doing it given the constraints of the environment in which you live.»

(Sternberg, 2014)²

Diese ganzheitliche und wirkungsorientierte Perspektive macht Sternbergs Modell auf Organisationen und ihre Prozesse übertragbar. Auch Prozessintelligenz muss zielgerichtet eingesetzt werden und verlangt eine integrierte Betrachtung verschiedener Fähigkeiten, die Organisationen nicht per se besitzen, sondern kontinuierlich und in einem gegebenen, aber gestaltbaren Kontext entwickeln müssen. Für die Studie wurde deshalb eine erweiterte Definition von Prozessintelligenz als Arbeitsgrundlage verwendet:

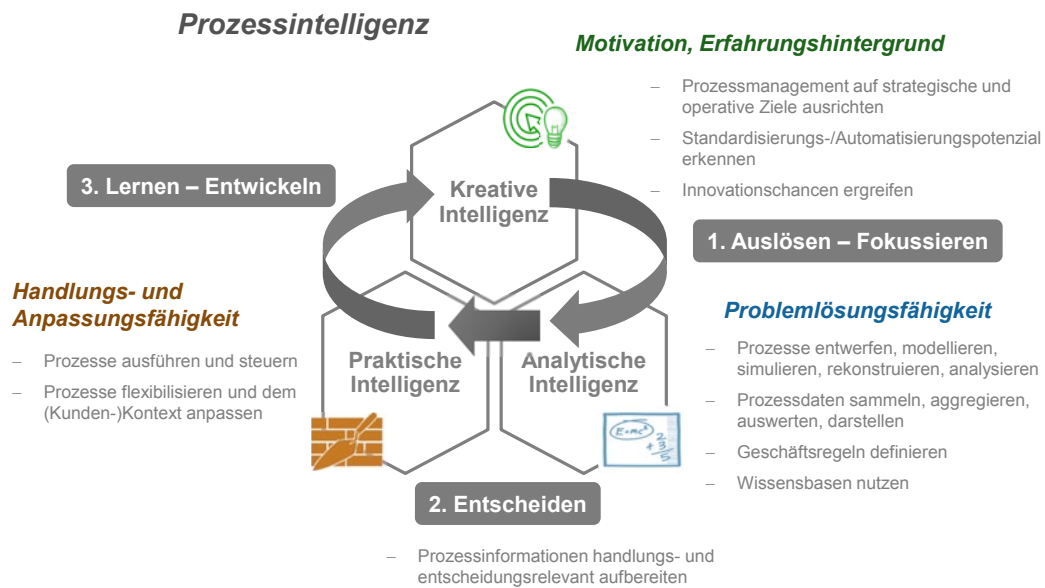
Prozessintelligenz ist mehr als Datensammlung und Analytik. Prozessintelligenz umfasst die kreativen, analytischen und praktischen Fähigkeiten, mit denen eine Organisation ihre Geschäftsprozesse gestaltet, ausführt, überwacht und fortlaufend weiterentwickelt.

¹ Erstmals publiziert: (Sternberg, Toward a triarchic theory of human intelligence, 1984, Behavioral and Brain Sciences 7), weiterentwickelt unter dem Begriff Erfolgsintelligenz und als Buch publiziert: (Sternberg, Successful Intelligence: how practical and creative intelligence determine success in life, 1997, New York: Penguin/Putnam), ins Deutsche übersetzt: (Sternberg, Erfolgsintelligenz. Warum wir mehr brauchen als EQ und IQ, 1998, München: Lichtenberg).

² (Sternberg, Successful Intelligence, Video, 2014, <https://youtu.be/ow05B4bjGWQ>)

Abb. 1

PROZESSESINTELLIGENZ-RAHMENWERK DER ZHAW-STUDIE



WAS ZEICHNET UNTERNEHMEN MIT PROZESS-INTELLIGENZ AUS?

Welche kreativen, analytischen und praktischen Fähigkeiten setzen sie ein, um ihre Geschäftsprozesse wirksam für ihre strategischen und operativen Ziele zu gestalten? Im Rahmen des Praxisworkshops «Prozessintelligenz» kamen Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen zusammen, die das Standardrepertoire des Prozessmanagement bereits in diesem Sinne erweitert haben (unter anderem AXA Winterthur mit der vorliegenden Fallstudie). Ihre Lösungsansätze, Erfahrungen und Erfolgsmuster wurden mit Expertinnen und Experten der ZHAW und des Instituts für Prozesssteuerung der HTWG Konstanz diskutiert und in Beziehung gesetzt zu den drei Dimensionen des Rahmenwerks «Prozessintelligenz»:



Kreative/strategische Intelligenz

Mit welcher Motivation wurde die Initiative gestartet? Was waren die konkreten Auslöser (top-down und bottom-up) und Zielsetzungen? Welche Stärken wurden genutzt und welche Schwächen wurden kompensiert?



Analytische Intelligenz

Inwiefern wurde durch den Lösungsansatz die Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit verbessert? Welche Informationsbasis wird genutzt beziehungsweise aufgebaut?



Praktische Intelligenz

Wie hat sich der Lösungsansatz auf die reale Prozessausführung ausgewirkt? Wurde durch den Lösungsansatz die Handlungs- und Anpassungsfähigkeit verbessert? Wurden Rahmenbedingungen des Prozesses angepasst? Was waren die kritischsten Hebel in der Umsetzung?



Kontinuierliche Verbesserung

Welcher Wissenszuwachs ist entstanden und wie wird er genutzt? Welche Weiterentwicklungen sind geplant oder vorstellbar? Welche Wirkung hat die Lösung auf die Organisation als Ganzes?

Fallstudie: Intelligenter Distributionsanfrageprozess



Präsentiert von: Reimund Rozek, Head Business Process & Information Management

AUSGANGSSITUATION UND RAHMEN

Die AXA Winterthur wurde vor mehr als 100 Jahren gegründet und gehört seit 2006 zur französischen AXA Gruppe, einem der grössten Versicherungskonzerne weltweit. Mit Marktanteilen von über 30% im Lebensversicherungs- und annähernd 13% im Schadensversicherungsgeschäft ist die AXA Winterthur die klare Nummer eins auf dem Schweizer Versicherungsmarkt. Sie erzielte 2014 einen Umsatz von 11,7 Milliarden Franken und betreut mit mehr als 4000 Beschäftigten und rund 2650 exklusiven Vertriebspartnern 1,87 Millionen Privat- und Geschäftskunden in allen Teilen der Schweiz.

Die in dieser Fallstudie beschriebene Lösung startete als Projekt im Privatkundengeschäft der Nicht-Leben-Versicherung (P&C) der AXA Winterthur. Allein für diesen Geschäftsbereich erreichen jährlich über 90 000 Anfragen die Zentrale der AXA Winterthur, welche eine Auskunft und Genehmigung durch das sogenannte Underwriting benötigen. Dieser Vorgang wird ausgelöst, wenn einer der 3500 Vertriebsmitarbeitenden und -partner mit einem Kunden eine Police abschliessen will, die bezüglich Versicherungsbedingungen, Tarif oder Deckungssumme vom Standardprodukt abweicht und deshalb vor der Ausstellung vom Underwriting geprüft und genehmigt werden muss. Die Anfragen betreffen dabei unterschiedlichste Branchen (z.B. Sach-, Personen-, Fahrzeugversicherung) und unterschiedlichste Produkte (z.B. Hausrat-, Wasserfahrzeugversicherung). Sie werden durch die rund 60 Mitarbeitenden aus dem Underwriting Front Office und dem Risk Office individuell bearbeitet.

Das Underwriting ist ein wissensintensiver Prozess, der auch im standardisierten Privatkundengeschäft sparten- und produktspezifisches Spezialwissen erfordert. Darüber hinaus ist eine rasche und dennoch nachvollziehbare Entscheidungsfindung gefordert, um die Anfragen aus dem Vertrieb möglichst tagfertig zu beantworten. Diesen hohen Anforderungen stehen bis zu mehreren hundert Anfragen täglich gegenüber, die vorwiegend per E-Mail sowie teilweise telefonisch in unstrukturierter Form und häufig unvollständig eintreffen. Vor Einführung des standardisierten Dis-

tributionsanfrageprozesses wurden sie manuell an die zuständigen Mitarbeitenden weitergeleitet. Häufige Rückfragen des Underwriting sowie Nachfragen und Wiedererwägungen aus dem Vertriebsnetzwerk waren die Folge. Eine Optimierung des bestehenden Vorgehens gestaltete sich schwierig, denn es war weder bekannt, wieviel Zeit tatsächlich benötigt wurde, um Anfragen zu behandeln, noch existierte ein durchgängig definierter Prozess. Auch die Nachvollziehbarkeit der Entscheide war eingeschränkt, da diese von den einzelnen Underwriting-Mitarbeitenden zwar individuell dokumentiert, aber nicht zentral einsehbar waren. All diese Schwierigkeiten sollten mit einem neuen, standardisierten Distributionsanfrageprozess angegangen werden.

MOTIVATION, ERFahrungSHINTERGRUND, FOKUS

Der Versicherungsmarkt wird zunehmend dynamischer. Zum einen müssen neue Produkte schneller lanciert und in bestehende Prozesse integriert werden können. Zudem ist eine kurze Bearbeitungszeit oft entscheidend, weil Kunden mit den zur Verfügung stehenden Angeboten im Internet ohne grossen Aufwand Offerten bei mehreren Versicherern einholen können. Die AXA Winterthur hat sich zum Ziel gesetzt, Distributionsanfragen im Privatkundengeschäft innerhalb eines Tages zu beantworten. Dabei soll die Nachvollziehbarkeit über alle Geschäftsvorfälle sowie über alle Entscheidungen aus Kunden-, Prozess- und Policensicht gewährleistet werden. Zudem wird damit auch eine Qualitätssteigerung sowie eine Vereinheitlichung der Entscheidungen angestrebt.

Vor diesem Hintergrund startete 2009 das Projekt zur Standardisierung des Distributionsanfrageprozesses im Privatkundengeschäft. Von Beginn an verfolgte das Business Process & Information Management der AXA Winterthur das Ziel, einen branchen- und produkteunabhängigen Prozess zu schaffen, der sich einfach einführen und verbreiten lässt. Solche Prozesse bieten in der Regel genügend Flexibilität, um auch neue Produkte mit geringem Aufwand schnell in die bestehenden Abläufe zu integrieren. Eine grosse Herausforderung war dabei, dass es bis anhin kein einheitliches Verfahren für die Behandlung der Anfragen aus dem Vertrieb gab und es daher unklar war, ob

aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Produkte ein standardisierter und weitgehend produkteunabhängiger Prozess überhaupt möglich war.

Wie bei den meisten Projekten zur Standardisierung und Automatisierung von Prozessen war die Akzeptanz der neuen Lösung bei den Prozessbeteiligten einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Es bestanden insofern gute Voraussetzungen, als die Problematik der Ausgangssituation von den Mitarbeitenden im Privatkundengeschäft selbst erkannt wurde und damit auch aus der Sicht des Business Handlungsbedarf bestand. Zudem betrachteten die zuständigen Personen aus der Geschäftsleitung die Anstrengungen zur Modellierung und Vereinheitlichung der Prozesse als strategisches Ziel. Trotzdem bedeutet jede Vereinheitlichung und Reglementierung eines Prozesses einen Eingriff in den Handlungsspielraum der Prozessbeteiligten, der auch Widerstände hervorruft. Diesem Umstand wurde Rechnung getragen, indem zum einen die Einführung des Workflow-Systems durch Schulungen begleitet wurde und zum anderen für das Vertriebsnetzwerk kein formaler Zwang zur Benutzung desselben besteht. Den Mitarbeitenden aus dem Vertrieb ist es weiterhin möglich, Anfragen per Telefon oder E-Mail zu stellen. Solche werden durch das Underwriting Front Office im Workflow-System erfasst. Trotz der Freiwilligkeit nutzen heute die Mitarbeitenden des Vertriebs fast ausschliesslich das Workflow-System für ihre Anfragen. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass das System einen echten Mehrwert bietet. Zum einen können Anfragen die über das Workflow-

System gestellt werden, innerhalb eines Tages und damit rascher beantwortet werden, zum anderen bietet es einen erhöhten Bedienkomfort, indem verschiedene Angaben nicht mehr manuell erfasst werden müssen. Ermöglicht wird dies durch die Anbindung des Systems an die Services der Vertragsverwaltung und der Kundenverwaltung.

Das Projekt für den standardisierten Distributionsanfrageprozess wurde 2009 gestartet. Nach weniger als einem Jahr war die erste Version im Einsatz. Die rasche Umsetzung wurde unter anderem möglich durch den Einsatz einer Business-Process-Management (BPM)-Suite, die in die serviceorientierte Architektur integriert werden konnte, die bei AXA Winterthur seit vielen Jahren vorhanden ist. Trotz dieser guten Voraussetzungen wurde versucht, die Anzahl der Verbindungen mit bestehenden Primärsystemen möglichst gering und pragmatisch zu halten. Dies verkürzte nicht nur die Implementationszeit, sondern vereinfachte vor allem die kontinuierliche Verbesserung des Workflow-Systems weitestgehend unabhängig von den Primärsystemen. Diese sind häufig sogenannte Legacy-Systeme, welche sich nur langsam weiterentwickeln lassen und bei denen Anpassungen oft mit hohen Kosten verbunden sind. Zur kurzen Implementationszeit trug insbesondere auch der pragmatische Umgang mit Spezialfällen und Ausnahmen bei. Statt alle Ausnahmen im Prozess abzubilden, wurde die Möglichkeit geschaffen, alle Geschäftsvorfälle auch manuell und unabhängig vom aktuellen Zustand der Anfrage im Workflow-System zu erfassen und somit bei Bedarf den vorgegebenen Prozesspfad zu verlassen.

«Flexibilität an der Schnittstelle zum Kunden gepaart mit Effizienz in der Abwicklung. Diesen beiden Kriterien hat der neue Prozess standzuhalten. Situatives Handeln im Vertrieb und ein rasches Telefonat müssen weiterhin möglich sein, aber die Triage und Dokumentation lässt sich klar und nachvollziehbar steuern.»

PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT UND ENTSCHEIDUNGSQUALITÄT

Dass die Workflow-Lösung die Entscheidungsqualität verbessert hat, zeigt sich unter anderem in der Abnahme der Anzahl Wiedererwägungen und Eskalationen der bearbeiteten Distributionsanfragen. Nach Ansicht der Prozessverantwortlichen tragen verschiedene Faktoren zu dieser Verbesserung bei:

- Das Workflow-System befreit die Mitarbeitenden des Underwritings von der E-Mail-Flut und gibt ihnen mehr Zeit, sich auf den Inhalt der Anfragen zu konzentrieren.
- Durch das strukturierte Erfassen der Anfragen über das Workflow-System wird sichergestellt, dass die für die Entscheidung relevanten Informationen vollständig vorhanden sind. Dies beschleunigt zum einen den Entscheidungsprozess und schafft zum anderen die Grundlage für die Vergleichbarkeit mit anderen Geschäftsfällen und Entscheidungen.
- Mit dem Einbinden der Vertrags- und Kundenverwaltung erhalten die Mitarbeitenden des Underwritings eine Rundumsicht und können die Anfrage aufgrund des Kontextes präziser beurteilen.
- Alle Entscheide werden neu in einer zentralen Underwriting-Datenbank gespeichert und sind für Rückfragen, aber auch für vergleichbare Geschäftsfälle allen Mitarbeitenden des Front und Risk Office zugänglich. Dies führt zu einer Steigerung von Effizienz und Qualität, indem Entscheide vereinheitlicht und beschleunigt werden. Die erhöhte Stringenz der Entscheide macht das Underwriting für die Vertriebsmitarbeitenden und -partner besser vorhersehbar und nachvollziehbar.
- Auch das Pendenzentracking trägt zur Steigerung der Prozessqualität bei. Anfragen gehen nicht verloren, Zwischenberichte werden im System ausgelöst und zeitraubende Rückfragen werden dadurch deutlich reduziert.
- Auf der Grundlage der nun strukturiert erhobenen operativen Daten kann die Prozessleistung transparent gemacht werden.

Eine weitere Anwendung finden die strukturiert erhobenen und zentral gespeicherten Anfragedaten für Auswertungen zur Prozessleistung:

- In monatlichen Reports und einem Dashboard werden dem Business Kennzahlen zur Entwicklung der Anfrage absolut und pro Branche, Anfragegrund oder Standort mitgeteilt. So sind Trends analysierbar und können unter anderem für die Ressourcenplanung im Underwriting Front Office genutzt werden.
- Die Einhaltung von Service Levels kann überprüft werden (Anrufannahme, Reaktionszeit etc.).
- Muster in den Anfragegründen werden in einfacher Form für das Produktmanagement ausgewertet und bereits genutzt. So lassen sich erkennbar häufige Kundenbedürfnisse in angepassten Versicherungsbedingungen berücksichtigen oder gar durch neue, spezialisierte Produkte beantworten (z.B. Mietkaution).

HANDLUNGS- UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Die implementierte Lösung hat nicht nur die Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit, sondern auch die tägliche Arbeit im Vertriebsnetzwerk und insbesondere im Underwriting verändert. Heute können 80% der Anfragen, die über das Workflow-System gestellt werden, vom Front Office selbständig erledigt werden und nur rund 20% der Anfragen müssen an das Risk Office weitergeleitet werden. Dabei erfolgt die Triage der Anfragen nicht mehr manuell, sondern wird vom Workflow-System basierend auf einem Regelwerk (Business Rules) automatisch durchgeführt. Zudem leitet das Workflow-System bestimmte Anfragen direkt an das Offshoring-Zentrum AXA Business Services weiter. Auf diesem Weg können rund 20% aller Anfragen bearbeitet werden. Damit die Mitarbeitenden im Underwriting Risk Office trotz verstärkter Arbeitsteilung nicht den Kontakt zur Kundenschnittstelle Distribution verlieren, wurde eine Job Rotation zwischen Front Office und Risk Office eingeführt. Kommunikation, Kompetenzen und Zufriedenheit der Mitarbeitenden werden auf diese Weise gestärkt. Die operativen Daten und Auswertungen des Workflow-Systems erlauben zudem Rückschlüsse für die Prozessoptimierung. So lässt

sich beispielsweise systematisch prüfen, ob bestimmte Anfragegründe anders geroutet werden sollten, um rascher die erforderliche Antwortqualität zu erzielen.

Anpassungsfähigkeit stand von Beginn an im Fokus der Verantwortlichen des Prozess- und Informationsmanagements der AXA Winterthur. Der neue Distributionsanfrageprozess sollte wegweisend sein für ein Verfahren, das es ermöglicht, Geschäftsprozesse möglichst branchen- und produkteunabhängig zu entwerfen und zu implementieren. Diese Flexibilität wird im Wesentlichen durch drei Elemente realisiert:

1. Erstes Element ist der produkteunabhängige Prozess selbst, der es erlaubt, neue Produkte zu lancieren und bestehende anzupassen, ohne dass dabei grössere Änderungen am Ablauf vorgenommen werden müssen.
2. Neben dem Prozessdesign spielen als zweites Element der Lösung die sogenannten Geschäftsregeln (Business Rules) eine wesentliche Rolle. So wurde beispielsweise für das Subsystem, das für die automatische Zuweisung der Anfragen zuständig ist, ein umfangreicher Regelkatalog aufgestellt. Dabei wurden zu allen Branchen die jeweils möglichen Gründe für eine Anfrage erhoben, und es wurden insgesamt über 500 Regeln für die automatische Zuweisung der Anfragen definiert. Damit lässt sich das System durch Hinzufügen und Bearbeiten von Regeln anpassen, ohne dass der eigentliche Prozess verändert werden muss.
3. Das dritte Element, das wesentlich zur Anpassungsfähigkeit der Lösung beiträgt, war ursprünglich gar nicht dafür konzipiert. Es entstand aus dem pragmatischen Lösungsansatz für Ausnahmen und Spezialfälle. Statt diese im Prozess abzubilden, erlaubt es das System, alle Geschäftsvorfälle auch unabhängig vom aktuellen Zustand der Anfrage ad hoc zu erfassen. Im Extremfall lässt das System damit beliebige Prozesse zu, die sich aus den vorgesehenen Geschäftsvorfällen zusammensetzen. Somit bleiben sowohl die situative Handlungsfähigkeit im Vertrieb als auch die Nachvollziehbarkeit durch Dokumentation der Geschäftsfälle gewährleistet.

ERGEBNISSE, WISSENSZUWACHS, ERKENNTNISSE UND PERSPEKTIVEN

Im Privatkundengeschäft wird seit 2010 sehr erfolgreich mit dem einheitlichen Distributionsanfrageprozess gearbeitet. Mit der Einführung des Workflow-Systems und der Standardisierung des Prozesses wurde die Bearbeitungszeit für Anfragen verkürzt und die Qualität der Entscheidungen erhöht.

Auf diesem Weg sammelte das Prozess- und Informationsmanagement der AXA Winterthur nicht nur Erfahrungen mit der Implementierung und Weiterentwicklung einer flexiblen Workflow-Lösung, sondern auch mit dem dabei notwendigen Change Management. Während die Mitarbeitenden des Underwritings unmittelbar von der Einführung des Systems profitierten, brauchte es mehr Zeit, um die Vertriebsmitarbeitenden und -partner von den Nutzenvorteilen zu überzeugen. Entscheidend für die Akzeptanz des Systems war, dass die Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen von der Stakeholderanalyse über das Erheben der Anforderungen bis hin zur Einführung mit Testing und Schulung ebenso in die Lösung einfließen konnten wie die Anforderungen des Underwriting. So wurde rechtzeitig erkannt, dass es weiterhin möglich sein muss, Anfragen via Telefon und E-Mail zu platzieren. Der Zusatzaufwand der Erfassung dieser Anfragen durch das Underwriting wird hierfür in Kauf genommen. Mittlerweile hat sich das System bewährt und die Ausdehnung der Lösung vom Privatkunden- auf das Unternehmenskundengeschäft wird vorangetrieben.

Neben den bereits beschriebenen Nutzeneffekten, die sich aus der von Beginn an angestrebten Vereinheitlichung des Prozesses erzielen liessen, überzeugt die Lösung durch einen «Nebeneffekt». Der Aufbau einer zentralen Wissensbasis für das Underwriting stand initial zwar nicht im Mittelpunkt, ergab sich jedoch als selbstverständliches Lösungselement eines Systems, das diesen wissensintensiven Prozess zentral steuert. Die Zugänglichkeit dieser zentralen Wissensbasis für alle Mitarbeitenden des Underwriting Front und Risk Offices stellt bereits einen Mehrwert im Vergleich zur Ausgangssituation dar. Underwriting-Wissen wird personenunabhängiger und die Kompetenzen der

EIN BUSINESS-PROCESS-MANAGEMENT-SYSTEM & DIE SCHAFFUNG EINES GENERALISIERTEN PROZESSES

Die Lösung von AXA Winterthur für den Distributionsanfrageprozess basiert auf einer Business-Process-Management (BPM)-Suite (in diesem Fall der Digital Business Plattform des Anbieters Appway, siehe Klappentext auf Seite 11 «Über Appway»). BPM-Suiten unterstützen in unterschiedlicher Ausprägung alle Funktionsbereiche des Geschäftsprozessmanagement von der Modellierung (in diesem Fall auf der Basis von BPMN = Business Process Management Notation) über die Implementierung bis hin zur automatisierten Ausführung, Überwachung und Optimierung der Prozesse (EABPM, 2014). Somit werden die fachlichen wie auch die technischen Aspekte des Prozesses in einer einheitlichen Softwareumgebung verwaltet. Das System der AXA Winterthur ist für 5000 Anwender ausgelegt und jährlich werden 4 Millionen Prozessinstanzen verarbeitet. Davon sind 100000 ständig in Bearbeitung.

Die Lösung von AXA Winterthur zeichnet aus, dass das BPM-System nicht einfach zur Abbildung und Beschleunigung der bestehenden Prozesse verwendet wurde, sondern dass im Rahmen des Projekts die Prozesse grundlegend überarbeitet wurden. Dabei gelang es, die bestehenden produkteabhängigen Prozesse in einen einzigen, produkteunabhängigen Prozess zu überführen. Mit diesem in der Softwareentwicklung als Generalisierung bezeichneten Ansatz wird nicht nur der Imple-

mentationsaufwand drastisch reduziert, er erlaubt es auch, neue Produkte mit geringem Aufwand in das bestehende System zu integrieren sowie das System mit reduziertem Aufwand auf andere Geschäftsbereiche (z.B. das Unternehmenskundengeschäft) auszudehnen. Der beschriebene Fall zeigt exemplarisch – und im positiven Sinne – dass eine Automatisierungslösung nur so gut sein kann wie der modellierte Prozess. Oder verkürzt ausgedrückt: «A fool with a tool is still a fool».

BUSINESS RULES MANAGEMENT

Business Rules Management basiert auf dem Anspruch, Geschäftsregeln vom Prozessmodell getrennt verwalten und anpassen zu können, um auf diese Weise die Komplexität des Prozessmodells zu reduzieren. Business Rules werden typischerweise als Entscheidungstabellen, Entscheidungsbäume oder in formalisierter Sprache (wenn, dann) definiert. Sie können individuell programmiert oder über eine Business Rules Engine implementiert und ausgeführt werden. Die Business Rules Engine kann in eine BPM-Suite integriert oder Bestandteil eines dedizierten Business Rules Management Systems sein. Auch wenn die Business Rules Engine als Teil einer BPM-Suite angeboten wird, sind die Komponenten für die Prozessausführung (= Process Engine) und die Business Rules Engine idealerweise architektonisch getrennt und die Rules Engine wird von der Process Engine aufgerufen (z.B. als Web Service). Auf diese Weise wird die Wiederverwendbarkeit der implementierten Business Rules gewährleistet (Freund & Rücker, 2010).

Mitarbeitenden werden erweitert, da nicht in jeder Situation ein Spezialist beigezogen werden muss.

Denkbar wäre überdies eine automatisierte Analyse der getroffenen Entscheidungen im Sinne eines intelligenten Decision Mining. Decision Mining zielt darauf ab, verstecktes Wissen über Entscheidungen in Prozessen explizit zu machen (Rozinat & van der Aalst, 2006). Auf der Grundlage von Log-Daten des Workflow-Systems und der vorhande-

nen Wissensbasis liessen sich Entscheidungsmuster ähnlicher Cases erkennen und es könnte anhand von Datenabhängigkeiten transparent gemacht werden, welche Faktoren den Verlauf und die Ergebnisse eines Geschäftsfalls beeinflussen. Sind verwandte Entscheide erkannt, könnte die Qualität und Geschwindigkeit der Entscheidungen weiter gesteigert werden, indem beispielsweise beim Bearbeiten einer konkreten Anfrage verwandte Anfragen und die dazu getroffenen Entscheide angezeigt würden.

Diese Möglichkeiten werden vom aktuellen System jedoch noch nicht genutzt. Durch die systematische Erfassung aller Geschäftsvorgänge und Entscheidungen wären die Voraussetzungen geschaffen, um die IT-gestützten Entscheidungen weiter voranzutreiben. Denkbar wäre, bestimmte wiederkehrende Anfragen durch das System automatisch zu beantworten oder eine entsprechende Antwort zumindest vorzuschlagen. Auch die Suche nach Mustern in Anfragen und Entscheidungen liesse sich durch ein systematisches Mining auf die nächste Stufe anheben und beispielsweise für die Potenzialanalyse neuer Versicherungsprodukte oder für die Betrugserkennung nutzen.

FAZIT: WORIN STECKT DIE PROZESS-INTELLIGENZ?

Das intelligenteste Glied im Distributionsanfrageprozess sind und bleiben die Mitarbeitenden, die ihr Wissen über Kundenbedürfnisse, Risiken und Produkte für den Vertrieb sowie das Underwriting einsetzen. Diese werden durch das eingeführte Workflow-System von zeitraubenden Routineaufgaben entlastet und können sich auf die fachlichen

Aspekte der Anfragen konzentrieren. Die Flexibilität im Vertriebsnetzwerk wird durch die neue einheitliche Lösung kaum eingeschränkt. Somit sind die wesentlichen strategischen und operativen Zielsetzungen, mit denen AXA Winterthur das Projekt gestartet hat, erfüllt.

Mit Blick auf das triarchische Modell in Abbildung 2 überzeugt die Lösung von AXA Winterthur sowohl durch analytische als auch praktische Intelligenz. Statt sich mit dem Einsatz einer BPM-Suite in Details zu verlieren, wurde ein pragmatisches und geschäftsorientiertes Vorgehen gewählt. Im Fokus stand dabei nicht, die technischen Möglichkeiten des Workflow-Systems für die Automatisierung maximal auszunutzen, sondern der Entwurf eines branchen- und produkteunabhängigen Prozesses. Diese Abstraktion ist gelungen, ebenso die Umsetzung dieser Prämisse, unter anderem mit Hilfe von Business Rules. Auch die Voraussetzungen für die Weiterentwicklung in Richtung eines entscheidungsunterstützenden und lernenden Systems sind durch die zentrale Underwriting-Wissensbasis und auswertbare operative Prozessdaten gegeben.

Abb. 2

EINBETTUNG DER FALLSTUDIE AXA WINTERTHUR IN DAS RAHMENWERK



ÜBER APPWAY, DEN AXA-LÖSUNGSPARTNER

(www.appway.com)

Die Digital Business Plattform von Appway unterstützt Dienstleistungsunternehmen bei der Realisierung einer digitalen Transformation, welche über eine reine Automatisierung hinausgeht. Sie bietet die vier zentralen Bausteine «User Experience», «Work Automation», «Agile Development» und «Continuous Delivery» und deckt damit unter anderem die Funktionalitäten einer Business-Process-Management-Suite ab (inklusive Business Rules, Business Activity Monitoring).

Mittels Appway können Unternehmen skalierbare und zuverlässige digitale Enterprise-Applikationen entwickeln und selbst steuern. Die umfangreiche Plattform koordiniert alle relevanten Interaktionen im kollaborativen digitalen Arbeitsplatz und übermittelt wichtige Business Erkenntnisse, die Organisationen dazu inspiriert, ihre Visionen in wirkende Lösungen umzusetzen. Durch die nahtlose Orchestrierung von Menschen, Wissen und Systemen erzeugt Appway eine kollektive Intelligenz und ermöglicht es Unternehmen, sich für das digitale Zeitalter neu zu erfinden.

Mit Hauptsitz in Zürich sowie Niederlassungen in New York, Ticino, Genf, London, Hong Kong, Singapur und Toronto arbeiten Appway und seine preisgekrönte Technologie für über 165 Organisationen und 420 000 Menschen weltweit.

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

KONTEXT DER FALLSTUDIE

Die ZHAW-Studie «Business Process Management 2015: Status Quo Und Best Practices Prozessintelligenz» untersuchte unter anderem Erfolgsmuster in Unternehmen, welche das Standardrepertoire des Prozessmanagement bereits um Aspekte der Prozessintelligenz erweitert haben. Die fünf Fallstudien (AXA Winterthur, St.Galler Kantonalbank, Stadt Lausanne, F.Hoffmann-Laroche, Stadt Konstanz) wurden im Rahmen eines Praxisworkshops vorgestellt, ausgewertet und in der Studie veröffentlicht. Der vorliegende Auszug der Studie resümiert die Erkenntnisse aus der Fallstudie der AXA Winterthur.

Download Studie: www.zhaw.ch/iwi/prozessintelligenz

DAS INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK UND DIE AUTOREN

Das Institut für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law ist eine anwendungsorientierte Plattform für Forschung an der Schnittstelle von Betriebswirtschaft und Informatik. Es führt im Auftrag von Wirtschaftspartnern Studien in unterschiedlichen Disziplinen der Wirtschaftsinformatik sowie anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fliessen direkt in die Lehre und Weiterbildung ein. Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) unterstützt Unternehmen und Organisationen bei Projekten in den Kompetenzbereichen Business Intelligence, Business Process Management, Informationsmanagement und Informationssysteme und -architektur mit der Erstellung von Konzepten, beim Aufbau der Organisation, beim Lösen schwieriger Situationen sowie bei Audits. Folgende Mitarbeitende waren an der Studie beteiligt:

Elke Brucker-Kley, Denisa Kykalová, David Grünert, Prof. Dr. Thomas Keller, Raphael Schertenleib, Ueli Schlatter, Karlheinz Schwer

