

«HYBRIDE WELT»

Die Automatisierung der Geschäftsprozesse erhält auch im Dokumentenmanagement einen Schub. Die Verbindung der physischen mit der digitalen Welt birgt aber große Herausforderungen. Dazu ein Gespräch mit Jörg Vollmer, CEO von Swiss Post Solutions.



Physische und digitale Dokumentenwelt verbinden: Jörg Vollmer, CEO von Swiss Post Solutions.

BIM: Die digitale Transformation läuft auf Hochtouren. Wie passt in diese Welt noch die traditionelle Verarbeitung physischer Dokumente hinein?

Vollmer: Unternehmen in praktisch allen Branchen haben die zwingende Notwendigkeit zur digitalen Transformation ihrer Geschäftsprozesse erkannt. Aber in der praktischen Umsetzung gibt es noch viel zu tun. Das fängt bei den Backoffice-Prozessen an. Beispiel Online-Banking: Erfahrungsgemäß ist es so, dass nur die Hälfte aller Bankkunden Online-Banking nutzt; und von denen ist wiederum die Hälfte weiterhin physisch unterwegs, nutzt also Papierschecks oder Einzahlungsscheine und möchte Kontoauszüge per Post zugestellt bekommen. Unter dem Strich erfolgt die Kommunikation zwischen Banken und ihren Kunden immer noch zu 75 bis 80 Prozent über physische Dokumente.

BIM: Aber im Front-End-Bereich haben die meisten Finanzdienstleister doch schon die digitale Transformation vollzogen und bieten einen innovativen Kundenservice, oder nicht?

Vollmer: Absolut. Aber das Problem sind hier die Medienbrüche. Nur zehn Prozent der eingehenden Dokumente können vollautomatisiert weiterverarbeitet werden. Die restlichen 90 Prozent kommen zwar digital herein, werden aber dann zur Weiterverarbeitung ausgedruckt, und die Informationen werden händisch in die bestehenden IT-Systeme eingegeben. Wenn ein Kunde heute

seiner Versicherung eine Adressänderung per elektronischem Formular mitteilt, so profitiert er zwar vom digitalen Front-End, weiß aber nicht, dass die digitale Transformation hier endet.

» **Jörg Vollmer** ist seit 2015 CEO der Swiss Post Solutions. Der gelernte Banker leitete zuvor viele Jahre das europaweite BPO-Geschäft von Hewlett-Packard.

Offensichtlich besteht bei den meisten Finanzdienstleistern eine Diskrepanz zwischen der Vision, innovativen Service anzubieten und der operativen Effizienz, die auf Kostensenkungen und auf die alltägliche Leistungserbringung ausgerichtet ist.

BIM: Wie ist es in anderen Branchen?

Vollmer: Bei den Krankenkassen, großen Rechtsberatungsunternehmen und anderen Dienstleistern ist die Situation ähnlich. Dort sind ebenfalls mindestens zwei Drittel der Prozesse von diesen Medienbrüchen betroffen - auch in den USA, wo wir im Dienstleistungsbereich große Kunden wie beispielsweise Law Firms haben. In der Industrie hingegen ist es etwas anders, weil dort nicht so viele Informationen von Endkunden verarbeitet werden. In der Produktion wurde immer schon sehr viel mit Outsourcing und Subkontrakten

gearbeitet; dort sind die digitalen Prozesse weiter verbreitet.

BIM: Je intensiver der Verbraucherkontakt, desto weniger digital ist ein Unternehmen?

Vollmer: Ja, und das wird in der allgemeinen Euphorie in Sachen Digitalisierung leicht übersehen. Letztendlich unterschätzt man zwei grundsätzliche Gegebenheiten in den Unternehmen: zum einen das hybride Verhalten der Endkunden, die nach wie vor einen Großteil ihrer Anfragen nicht digital losschicken; zum anderen die eben beschriebenen Medienbrüche zwischen digitalem und physischem Dokumentenmanagement in den Systemen. Hinzu kommt die Vielzahl der alten Großcomputer-Systeme (Legacy-IT-Systeme), die schwerer in digitale Prozesse eingebunden werden können und gerade in großen Unternehmen vorherrschen.

BIM: Und wie lassen sich die digitale und die physische Welt miteinander verbinden?

Vollmer: Als Basis gilt nicht ein «entweder digital oder physisch», sondern ein «sowohl als auch». Wir betreuen die Unternehmen bei der Dokumentenverarbeitung auf allen Kanälen: ganz gleich, ob es das physische Papier ist, das im ersten Bearbeitungsschritt gescannt wird, oder E-Mails, mobile oder Social Media Nachrichten - und nach wie vor auch Faxe.

BIM: Es gibt doch in den Büros kaum noch Faxgeräte, oder?

Vollmer: Ich sehe auch immer weniger. Aber täuschen wir uns nicht: Es stehen dort immer noch Hundertausende von Faxgeräten. Wir verarbeiten für unsere Kunden im Eingangsbereich 1,5 Milliarden Papierdokumente pro Jahr. Diese werden allerdings in den Geschäftsprozessen der Kunden immer früher digitalisiert, also gescannt.

BIM: Haben Sie dafür ein Beispiel?

Vollmer: Bei einer großen Schweizer Bank zum Beispiel realisieren wir derzeit ein Projekt, bei dem jährlich 40 Millionen digitale und Papier-Dokumente über die verschiedenen Kanäle hereinkommen und verarbeitet werden müssen: von E-Mails über Social Media bis hin zu Faxen und Briefen. Über 14'000 verschiedene Arten von Dokumenten werden bislang im Rahmen jeweils verschiedener Geschäftsprozesse bearbeitet: ein Papierformular zum Beispiel also anders als ein E-Mail. Der gemeinsame Nenner ist jedoch, dass alles manuell gemacht wird. Und genau an diesem Punkt eröffnet sich das Automatisierungspotential: Wir organisieren die Abläufe jetzt gemeinsam mit der Bank völlig neu, sodass alle Dokumente in gleicher Weise verarbeitet und in einem einheitlichen Prozess bearbeitet werden.

BIM: Sodass ein eingescanntes Papierformular nun genauso digital verarbeitet wird wie ein elektronisches?

Vollmer: Ja. Verschiedene Bahnunternehmen beispielsweise nehmen die nach Zugausfällen oder -verspätungen eingereichten Erstattungsanträge und Belege der Fahrgäste in allen Formen an und können sie zu einer einheitlichen digitalen Datenbasis verarbeiten. Dadurch läuft der Bearbeitungs- und Erstattungsprozess einheitlich und effektiv.

BIM: Welche Technik wird eingesetzt?

Vollmer: Bei standardisierten Formularen werden nach wie vor die herkömmlichen OCR-Programme zur Textauslesung verwendet. Bei Mitteilungen, die – digital oder physisch - in freier Form geschrieben wurden, kommt zunehmend Künstliche Intelligenz (KI) zum Einsatz: selbstlernende Software, die mittels Mustererkennung die Texte liest, die Information extrahiert und in das IT-System einbindet. Inhalte wie beispielsweise Adressänderungen oder Wertpapieraufträge in derart verfassten Briefen, Faxen oder E-Mails erkennt eine KI-Software heute bereits zu 80 bis 85 Prozent.

BIM: Wo wird KI genutzt?

Vollmer: Ein KI-Einsatz mit Programmen wie etwa dem von Celatton, Watson oder Google Vision lohnt sich zum Beispiel beim Auslesen von Leasing Verträgen, die den geänderten IFRS-Vorschriften zur besonderen Bilanzierung von Leasing-Verträgen angepasst werden müssen. Eine der Aktivitäten ist dann, aus den bestehenden Leasing-Verträgen die relevanten Informationen dafür auszulesen. Und in der KFZ-Sparte einer englischen Versicherung setzen wir KI-Software ein, die täglich Tausende von Kunden-E-mails im Hinblick auf ihre Antwortdringlichkeit priorisiert: Eine Adressänderung zum Beispiel ist nicht so dringend wie eine Schadensmeldung.

BIM: Die KI-Software entscheidet?

Vollmer: Unsere KI-Lösung zum Beispiel arbeitet zweistufig: Zuerst erkennt sie die Kategorie und Prioritätsstufe aus beliebigen Kunden-E-mails, ob es sich zum Beispiel um eine Schadensmeldung, Beschwerde oder Adressänderung handelt; im zweiten Schritt entscheidet sie, wo und wie der Vorgang weiterverarbeitet wird - also zum Beispiel bei einer Schadensmeldung die Weiterleitung an einen Sachbearbeiter, bei einer Adressänderung der Anstoß zum weiteren automatischen Auslesen des E-Mails per KI-Software und Weiterverarbeitung zu einer digitalen Datei für die zentrale Datenbank. Künftig wird es auch möglich sein, mittels KI handschriftliche Dokumente automatisch einzubinden.

BIM: Wie lassen sich so diverse Kanäle im Data Warehouse integrieren?

Vollmer: Die diversen Informationen aus allen Quellen werden in einheitlichen Dateien im sogenannten XML-Standard zusammengeführt, in denen alle relevanten Informationen strukturiert und digital aufgelistet sind. Diese werden dann mithilfe von Robotic Process Automation Software ohne manuellen Eingriff in die Kernsysteme, etwa bei einer Bank oder Versicherung, übernommen.

BIM: Ermöglicht ein derartiges System auch flexible Ausgabeformate?

Vollmer: Ja, bei einem unserer Kunden, die Deutsche Bahn AG, können die Mitarbeiter für die Zustellung ihrer Gehaltsoder Reisekostenabrechnungen wählen: zwischen der klassischen Papierform und einem sicheren E-Mail.

BIM: Wieviel muss denn überhaupt noch manuell erfasst werden?

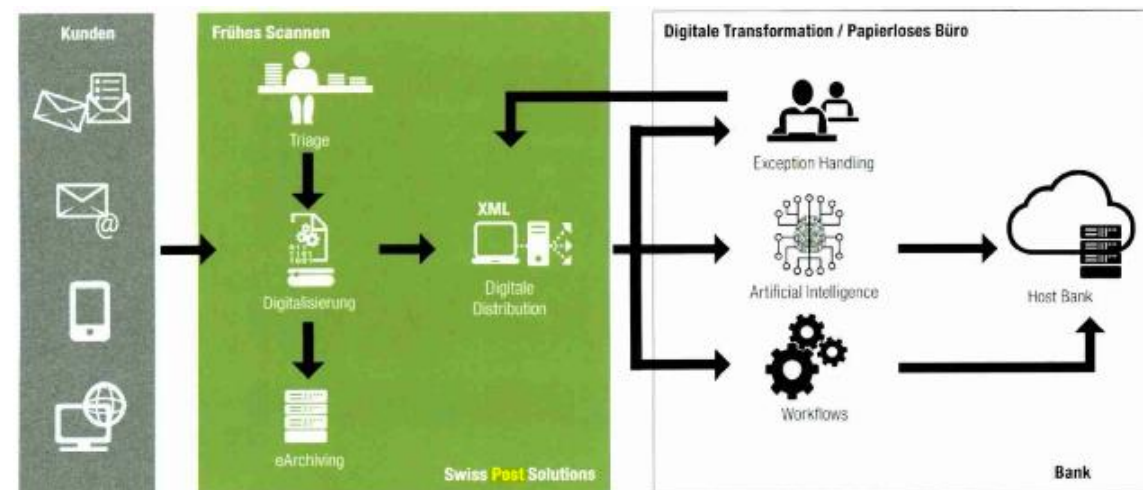
Vollmer: Immer noch eine ganze Menge: Von unseren 7'000 Mitarbeitern arbeiten rund 1'500 in unserem Offshore-Center in Vietnam. Dort werden die Daten erfasst, die man nicht automatisch auslesen kann. Für zahlreiche DAX- Unternehmen in Deutschland erfassen wir Dokumente, etwa Bestellungen oder Kündigungen, und steuern Geschäftsprozesse bis hin zur Rückzahlung von Prepaid-Guthaben für einen namhaften Telekommunikationsanbieter. In Vietnam können wir Dokumente in 36 verschiedenen Sprachen verarbeiten.

BIM: Zählen dazu auch Call Center?

Vollmer: Nein, es gibt keine Erfassung des gesprochenen Worts, sondern die gesamte End-to-End-Sachbearbeitung von Dokumenten. Wichtig ist die weltweit einheitliche Bearbeitung von Geschäftsprozessen - sei es in der Schweiz oder in Deutschland, London, Singapur oder New York. Wir arbeiten in einem 24-Stunden-Zeitfenster, 365 Tage im Jahr.

Digitalisierung bei einem großen international tätigen Finanzinstitut: Frühes Scannen vor jeder Weiterverarbeitung.

Sämtliche Papierdokumente werden bei der Bank zunächst eingescannt, bevor sie in die weiteren Geschäftsprozesse geleitet werden. Quelle: Swiss Post Solutions



BIM: Wo liegen die Grenzen der Automatisierung?

Vollmer: Wir gehen nicht davon aus, dass in Unternehmen alles komplett automatisiert wird. Es wird auch künftig immer eine Grenzbetrachtung geben, wann ein Mensch effizienter oder schneller als eine Maschine ist.

BIM: Welche Rolle spielen Chat Bots?

Vollmer: Auch für diese Technologie sind klar strukturierte Daten und Prozesse nötig. Gut funktioniert sie zum Beispiel bei PostFinance, einer der führenden Banken in der Schweiz: Dort helfen Chat Bots bei häufig wiederkehrenden Aufgaben wie etwa telefonischen Abfragen nach dem Kontostand oder dem Gehaltseingang, die trotz Online-Banking jeden Monat viele tausend Male eingehen.

BIM: Wann werden digitale Prozesse das Papier ganz ablösen?

Vollmer: Das kann noch sehr lange dauern. Wir schätzen, dass der Anteil des Informationstransports auf Papier von derzeit rund 80 Prozent jährlich durchschnittlich um drei bis fünf Prozent fällt. Wir werden also noch viele Jahre in einer hybriden Welt leben - mit digitalen und physischen Elementen.

» Profil: Swiss Post Solutions (SPS)

SPS ist ein international führender Anbieter innovativer Dienstleistungen im Bereich des digitalen und physischen Dokumentenmanagements - inklusive Robotic Process Automation und künstlicher Intelligenz - und von Lösungen zur Auslagerung von Geschäftsprozessen. Das Tochterunternehmen der Schweizerischen Post mit Hauptsitz in Zürich unterstützt Unternehmen in mehr als 20 Ländern (Europa, Asien, USA) bei der digitalen Transformation und beschäftigt weltweit rund 7'000 Mitarbeiter.