



## Anbieterporträt

# Intelligente Geschäftsprozessautomatisierung: Der Weg zu einer sicheren, kundenorientierten Digitalstrategie

Gesponsert von Swiss Post Solutions

Jacqui Hendriks  
Mai 2017

Artificial Intelligence (AI, Künstliche Intelligenz), und Robotic Process Automation (RPA, Prozessautomatisierung mit Hilfe von Robotern), erhöhen die Effizienz von Geschäftsprozessen oder helfen dabei, sie auszulagern (Business Process Outsourcing, BPO). Unternehmen legen größten Wert darauf, einen umfassenden Kundendienst anzubieten und das Kundenerlebnis auf allen Kanälen zu verbessern. Das stellt die Informationsverarbeitung vor große Herausforderungen: In den Unternehmen fließt ein explosiv wachsendes Datenvolumen zusammen. Für optimalen Kundenservice und ein ansprechendes Kundenerlebnis ist es unerlässlich, dass Unternehmen diese unstrukturierten und strukturierten Daten (echt)zeitnah verarbeiten können. BPO-Provider unterstützen sie dabei, indem sie aktuelle, sich rasant weiterentwickelnde Technologien dafür einsetzen. Indem sie mit der Technologie Schritt halten, verbessern sie ihre Services kontinuierlich. Das wiederum erhöht das Engagement der Endkunden, die von den Kunden der BPO-Provider bedient werden.

Dieses Anbieterporträt beschäftigt sich mit den Herausforderungen und Chancen von Unternehmen, das Kundenerlebnis zu verbessern, um auf diese Weise neue Kunden anzuziehen und Bestandskunden zu halten. Wir präsentieren, welche fortschrittlichen Methoden Swiss Post Solutions einsetzt, um seine BPO-Services so zu gestalten, dass sie diesen geschäftlichen Notwendigkeiten entsprechen.

## Mit den unstrukturierten Datenmassen fertig werden

Wird auf Kundenanliegen nicht sofort reagiert und werden bestehende Probleme nicht schnellstens effizient gelöst, wechseln Kunden häufig zu einem anderen Anbieter. Um Lösungsprozesse und die gesamte Kundenkommunikation zu optimieren, braucht man eine ganzheitliche Sicht auf die Kundeninteraktionen über verschiedene Kommunikationskanäle und voneinander getrennte Inhouse-Systeme. Unternehmen müssen sich im Voraus auf verändertes Kundenverhalten und neue Kundenanforderungen einstellen können oder wenigstens sofort darauf reagieren. Dafür brauchen sie agile, flexible und kosteneffiziente Prozesse. IDCs branchenübergreifende Studienergebnisse zeigen, dass die Verbesserung des Kundenerlebnisses unabhängig von der Branche zu den drei wichtigsten geschäftlichen Prioritäten gehört. <sup>(1)</sup>

Das digitale Universum wächst weiter. IDC prognostiziert, dass sich die Menge der erzeugten, gespeicherten und replizierten Daten bis 2020 auf 136 Zettabytes (ZB) oder 163 Billionen Gigabyte (GB) erhöhen wird - zehnmal so viel wie 2016 mit 16,1 ZB. <sup>(2)</sup> Das wachsende Informationsvolumen, oft unstrukturiert und über verschiedene Kanäle verteilt, wird immer schwieriger zu managen. Man braucht eine holistische Herangehensweise, um physische und digitale interne Business Intelligence (BI) zu handhaben. Die wichtigsten Informationen müssen aus den Datenmassen extrahiert und in Kerngeschäftsprozesse und -systeme integriert werden. Ein Drittel der Unternehmen hat Schwierigkeiten dabei, unstrukturierte Informationen zu extrahieren, und sogar strukturierte Formate bergen Herausforderungen, so 23 % der Befragten

derselben europaweiten IDC-Studie <sup>(3)</sup>. Auch gehen Dokumente häufig verloren (33 % Nennungen), was erheblichen Zeitaufwand für einen oder mehrere Mitarbeiter bedeutet, um sie wiederzufinden oder neu zu beschaffen<sup>(3)</sup>. Dieses wertvolle Humankapital kann nicht gleichzeitig wertschöpfenden Aktivitäten nachgehen.

Einige Unternehmen versuchen auf eigene Faust, die Herausforderungen des Informationsmanagements anzugehen. Sie verwenden dafür selbst entwickelte Software oder nutzen Softwarelösungen von Drittanbietern. Dabei haben sie in der Regel stringente Leistungsziele definiert, um den Erfolg dieser Bemühungen zu messen. Eine dieser Schlüsselmetriken ist die Fähigkeit, Dateneingabefehler durch Mitarbeiter signifikant zu verringern - meist werden hier die Ziele nicht erreicht, so lange ein Unternehmen ohne Unterstützung von außen versucht, diese Aufgabe zu lösen <sup>(4)</sup>. Anders sieht es bei der Zusammenarbeit mit einem BPO-Provider aus. Hier erwarten Unternehmen nicht nur Kostenreduktionen und erhöhte Mitarbeiterproduktivität (58%, respektive 34%), sondern auch eine dramatische Verringerung der menschlichen Fehler (33%) <sup>(5)</sup>.

Die Dimensionen der Herausforderung und ihr Einfluss auf den Geschäftsablauf legen es nahe, die Manager der einzelnen Geschäftsbereiche einer Organisation unter Umständen ebenfalls mit einem Budget zu versorgen, um sie zu lösen. Auch das IT-Personal, Technologiespezialisten aus den einzelnen Geschäftsbereichen und potentiell spezielle Manager für die Digitale Transformation müssen sich auf dieses Ziel verpflichten, damit die Herausforderungen im Detail spezifiziert und Prozesse auf einer gemeinsamen Basis entwickelt werden können. Eine weltweite IDC-Studie aus dem Jahr 2015 unter Geschäftsbereichsmanagern<sup>(6)</sup> identifizierte steigende Umsätze (36%), niedrigere Kosten (30%) und geringere Risiken (23%), wenn zuvor voneinander getrennte Prozesse miteinander integriert werden.

Bei der Kostensenkung sollten Unternehmen unbedingt auch an die Ausgaben denken, die durch ineffiziente Unterstützung des Kundendienstes entstehen. Gestiegene Umsätze setzen sich aus den reduzierten Kosten auf diesem Gebiet, aufgrund von verbesserten Services und steigenden Kundenausgaben zusammen. Zu den „weichen“ Vorteilen erfolgreicher Lösungen gehören verbesserte und stabilere Beziehungen und die Entwicklung stärker auf Zusammenarbeit mit internen und externen Geschäftspartnern ausgelegter Prozesse. Front- und Back-Office-Prozesse werden optimiert, was häufig auch die Zufriedenheit von Partnern und Mitarbeitern steigert.

Unternehmen, die darüber nachdenken, wie sie die bestehende Situation verbessern können, sollten sich folgende Fragen stellen und bei Bedarf zu ihrer Beantwortung externe Experten heranziehen:

- Welche Prozesse bergen die größten Herausforderungen?
- Welche Prozesse haben den größten negativen und positiven Einfluss auf die Kunden?
- Welche Informationen sind für das Geschäft relevant und wertvoll?
- Welche Geschäftsprozess-Initiativen haben voraussichtlich den größten Einfluss auf das Kundenerlebnis und die Wettbewerbspositionierung beziehungsweise -differenzierung?
- Wie lange dauert die Amortisation von Maßnahmen?

Unternehmen mussten schon immer sinnvolle Daten identifizieren, nutzen und verarbeiten. Die Technologie von heute ermöglicht und treibt eine Digitalstrategie voran, die diese Aufgaben bewältigt. Die Optimierung und Zusammenführung von strukturierten und unstrukturierten Daten ist eine Voraussetzung für eine derartige Digitale Transformation. IDC prognostiziert, dass in weniger als fünf Jahren bei der Hälfte der weltweit führenden Unternehmen der Geschäftserfolg wesentlich davon beeinflusst werden wird, ob es ihnen gelingt, digital angereicherte Produkte, Services und Kundenerlebnisse zu entwickeln <sup>(7)</sup>.

Dafür brauchen Unternehmen einen erfahrenen Business-Process-Partner. Er muss folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Er besitzt ein inhärentes Verständnis darüber, wie Prozesse am effizientesten funktionieren.
- Er kann papierbasierende und digitale Elemente kombinieren, um den Ende-zu-Ende-Prozess zu unterstützen.
- Er erkennt neue Geschäftsanforderungen und kann sie durch die Umgestaltung der Prozesse befriedigen.
- Er hält Schritt mit der Technologieentwicklung, um Geschäftsprozesse durch ein entsprechendes technologisches Umfeld kontinuierlich weiter zu optimieren.

Im Ergebnis sollte jegliche Kundenkommunikation schnellstens abgewickelt werden - einschließlich der Prozessautomatisierung und der rechtzeitigen Eskalation von Kundenanliegen, wo das erforderlich ist. Unabhängig von Branche und Funktion unterscheidet die Fähigkeit, schnellen und effizienten Service zu liefern, ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern. Allerdings muss all dies in einem Omnichannel-Umfeld geleistet werden, um die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

## Die Entwicklung des Business Process Outsourcing

IDC geht davon aus, dass Unternehmen für neue Geschäftsmodelle über die Optimierung bestehender Prozesse hinausgehen und sie stattdessen vollständig neu konzipieren müssen. Nur so können sie den erforderlichen Skalierungsgrad, die gewünschte Vorhersagbarkeit und Geschwindigkeit erreichen <sup>(8)</sup>. Bei der Entwicklung des neuen Modells müssen die täglich in diese Prozesse involvierten Geschäftsbereiche maßgeblich mit einbezogen werden. CIOs, COOs, Manager für Digitale Transformation (DTOs) und Geschäftsbereichsmanager müssen sich eine neue Realität vorstellen, in der die bestehenden Prozesse eher hinder- als förderlich sind. Am Anfang stehen die gewünschten Geschäftsergebnisse, aus denen dann Wege abgeleitet werden, um sie zu erreichen. Das kontinuierlich aggressive Geschäftsklima und die globale wirtschaftliche Instabilität führt dazu, dass die Optimierung der Betriebskosten immer weit oben in der Prioritätenliste rangiert, was wiederum in gestiegenen Anforderungen an die Kostentransparenz resultiert. Um neue Kunden zu gewinnen und Bestehende zu halten, ist ein überlegener Kundendienst der wichtigste Faktor. Um ihn zu erreichen, müssen vor allem die Prozesse für ein verbessertes Kundenerlebnis umgestaltet, neue Produkte und Services auf den Markt gebracht und auf eine klare Differenzierung vom Wettbewerb geachtet werden.

Um die Abwicklung zeitaufwändiger manueller und hochvolumiger Geschäftsprozesse zu managen, entscheiden sich viele Unternehmen für die Auslagerung an einen BPO-Provider. Solche Prozesse können kritisch für eine Organisation sein, aber sie steigern an sich den Umsatz nicht. Die Rechnungsverarbeitung zum Beispiel verkürzt die Zeit, bis Umsätze realisiert werden, schafft aber selbst keine Umsätze. Nach Daten aus dem Jahr 2015 schätzt IDC, dass der weltweite BPO-Markt bis 2020 um jährlich 4,9 % (Compound Annual Growth Rate, CAGR) zulegen wird.

Zentraler bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen ist, dass BPO-Optimierungen und geschäftliche Ziele effektiv miteinander gekoppelt werden <sup>(10)</sup>:

- operative Kostensenkungen und wachsende Gewinnmargen/Umsätze,
- mehr Zusammenarbeit zwischen IT und Geschäftsbereichen beim Anstreben der gleichen Ziele, beispielsweise durch die Verbesserung der Prozesse und ihr besseres Verständnis,

- das vorhandene Personal lässt sich leichter für strategische Initiativen einsetzen, weil weniger Routinearbeit anfällt,
- Kundenzentrierung führt zu einem verbesserten Kundenerlebnis, das wiederum in mehr Kundenzufriedenheit, größerer Kundentreue und der Gewinnung neuer Kunden resultiert.

Mehr Effizienz kann die Gewinnmargen erhöhen, den Marktzugang beschleunigen, das Angebot besser an die Bedürfnisse (interner/externer) Kunden anpassen, regulatorische Anforderungen erfüllen und die betrieblichen Risiken verringern. Verbessertes Kostenmanagement und gestiegene Kostentransparenz helfen zu erkennen, welche Prozessthemen als nächstes angegangen werden sollten.

Die Einführung effizienter Ende-zu-Ende-Prozesse ist entscheidend dafür, den Marktanteil zu halten oder zu erhöhen. Prozesse können als Reaktion auf oder in Vorwegnahme von Marktveränderungen leichter geändert werden. Zu diesen Veränderungsimpulsen gehört auch der Einfluss der Digitalisierung auf die Art, wie sich Kunden mit einer Organisation in Verbindung setzen.

Wer mit diesen Veränderungen Schritt halten will, braucht dazu allerdings dedizierte Ressourcen, die dann für strategische Geschäftsinitiativen nicht mehr zur Verfügung stehen. Eine beratende, strategische Outsourcing-Partnerschaft für Geschäftsprozesse kann hier Abhilfe schaffen. Zusätzlich zu Kostensenkungen und der Verringerung oder Beseitigung von Prozessineffizienzen profitieren Kunden bei BPO-Providern von einem detaillierten Prozess-Reporting.

Das Prozess-Reporting eines BPO-Providers sollte die entscheidenden Leistungskennzahlen seiner Kunden berücksichtigen, beispielsweise reduzierte Prozesskosten und reduzierten Zeitbedarf, verringerte Antwortzeiten auf Kundenanliegen, weniger eskalierte Vorgänge, stärkere Fokussierung auf das Kerngeschäft, verbesserte Sicherheitskontrollen, gesteigerte Transparenz, weniger Fehler und mehr frei verfügbares Kapital. Auch der Provider selbst sollte eine übergreifende Metrik nutzen, um seine Services kontinuierlich zu verbessern. Sie können damit zum Beispiel ihre Prozesse verbessern, Geschäftsprozesse für bessere betriebliche Abläufe neu gestalten, die Geschäftsprozesse der unterschiedlichen Kunden geografisch optimal verteilen oder skalieren, um Arbeitskräfte besser auszulasten.

Heute geben nur 15 % der Nutzer von BPO-Services an, eine beratende, strategische Beziehung zu ihrem BPO-Provider zu haben, die ihre strategische Planung und Analyse unterstützt. Zentral ist dafür die grundlegende Neugestaltung bestehender Prozesse. 46 Prozent der Unternehmen wollen eine solche strategische Beziehung in den nächsten zwei bis drei Jahren aufbauen <sup>(10)</sup>.

## Digitale Transformation

Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung ist atemberaubend. Noch vor zwei Jahren war die Automatisierungstechnologie relativ unreif. Sie verbesserte vor allem bestehende transaktionale Basis- und wiederholbare Aufgaben. Die Vorteile von Prozessverbesserungen werden inzwischen von breiteren Kreisen erkannt. Allerdings ist es sehr schwierig, heute eine passende Lösung zu finden, die auch zukünftige Anforderungen erfüllt. Denn Unternehmen wollen mit dem Wandel Schritt halten, gleichzeitig aber ihre Investitionen in neue oder zusätzliche Technologien in Grenzen halten und das Redundanzrisiko minimieren.

Bisher hat Big Data Analytics dabei geholfen, innovative Prozesse zu entwickeln und einzuführen. Die Digitale Transformation verlangt aber den Einsatz weiterer Technologien wie AI und RPA, die bei der Entwicklung intelligenter automatisierter Geschäftsprozesse ineinandergreifen:

- AI wird dafür verwendet, Daten zu kategorisieren und Schlüsselinformationen aus unterschiedlichen unstrukturierten Dokumentenformaten zu ziehen. Sie basiert auf einer

Reihe von Algorithmen und Techniken, versucht, menschliche Intelligenz nachzuahmen und wird für das Verstehen, schlussfolgerndes Denken, Prognosen, Vorschriften, Erklärungen, Kooperation und Interaktion verwendet. Dabei werden Prozesse verschlankt, beschleunigt und optimiert, wodurch Produktivität und Agilität steigen.

- RPA automatisiert hochrepetitive manuelle Prozesse und Workflows, die häufig zeitintensiv und fehleranfällig sind, so dass die Qualität des Gesamtprozesses steigt. Wird gleichzeitig AI eingesetzt, lassen sich Muster erkennen und nutzen, um Regeln für die RPA zu entwickeln sowie Aufgaben zu priorisieren. Software oder „virtuelle“ Bots können menschliche Akteure unterstützen, indem Daten in den Prozess integriert und manipuliert sowie darüber hinaus Reaktionen und Kommunikation mit anderen IT-Systemen wie ERP oder CRM ausgelöst werden.

Die unterschiedlichen Branchen befinden sich in verschiedenen Stadien der digitalen Transformation, doch die größere Agilität und Flexibilität, die mit ihr einhergehen, hilft Unternehmen, sich mit den Marktkräften eher pro- als reaktiv auseinanderzusetzen. Bis 2019 soll AI in 40 % der Initiativen zur Digitalen Transformation integriert sein <sup>(7)</sup>. Vorbereitung und Orientierung auf die Digitale Transformation sind heute beim Finanzsektor am weitesten fortgeschritten, wobei größere Organisationen vorangehen. Es folgen Energiefirmen und Versorger, öffentlicher Sektor und Gesundheitswesen, Einzel- und Großhandel, Telekommunikation und Medien, Transport und Produktionsbetriebe. Kurz: Bei führenden Industrieunternehmen mehr oder weniger aller Branchen steht die Digitale Transformation fest auf der Agenda <sup>(11)</sup>.

Die Tatsache, dass jeder Wettbewerber neue Prozesstechnologien einsetzen und von ihnen profitieren kann, verschärft den Wettbewerb. Deshalb ist es nicht genug, bestehende Prozesse zu standardisieren und zu konsolidieren, die Kosten zu senken und betriebliche Effizienz zu erreichen. BPO-Kunden verlangen inzwischen immer öfter, dass der Erfolg von BPO-Maßnahmen an den Geschäftsergebnissen gemessen wird, nicht nur an der Einhaltung von Service Level Agreements. Zwar kann der Einsatz von AI- und RPA-Technologien in Eigenregie zu dramatischen Verbesserungen führen, allerdings erfordert ihre Komplexität große Investitionen in deren internen Betrieb und Wartung. Bei der Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner ist das einfacher. Er verbessert durch Innovationen die Prozesse von mehr als einem Kunden und deshalb amortisieren sich seine fortlaufenden Technologieinvestitionen wirtschaftlich sehr viel besser.

### *Sicherheit und Compliance*

Die Neugestaltung von Geschäftsprozessen im Licht der Digitalen Transformation hat auch Auswirkungen auf Sicherheit und Compliance, mit denen man sich schnellstmöglich befassen muss. Dabei sind unter Umständen auch branchenspezifische Regulierungen zu beachten.

Je mehr Unternehmen die Digitalisierung planen und je leichter infolgedessen Geschäftsdaten zugänglich werden, desto größer sind die Herausforderungen bei Sicherheit und Compliance. Wer hat Zugriff auf die Daten und sind die entsprechenden Akteure auch berechtigt? Wo liegen die Daten? Entspricht der Prozess eventuell vorhandenen branchenspezifischen Regelwerken?

Sicherheit und Datenschutz sind branchenübergreifend Top-Geschäftsthemen <sup>(11)</sup>. Einem BPO-Partner sensitive Geschäftsdaten inklusive Kundendaten anzuvertrauen, ist möglicherweise ein hohes Risiko. Der jeweilige Provider muss die Verantwortung dafür übernehmen, hohe Servicequalität zu liefern, für überraschende Zwischenfälle und katastrophale Ausfälle zu planen und sich strikt an die gültigen rechtlichen Regeln und Vorgaben zu halten, die den Geschäftsprozess und die jeweilige Branche betreffen.

## SPS als Partner bei der Digitalen Transformation

Die Strategie von Swiss Post Solutions (SPS) hat sich als Reaktion auf die Möglichkeiten intelligenter Geschäftsprozessautomatisierung erheblich weiterentwickelt. Seit dem ersten Gespräch mit dem Unternehmen vor zwei Jahren verzeichnet IDC bezüglich der Robotik- und AI-Strategie und der Verbesserung des BPO-Services Dokumentenmanagement signifikante Fortschritte. Das belegen einige Pilotprojekte.

Dabei profitiert SPS von seiner Fähigkeit, große Informationsmengen mittels schon lange etablierter Dokumentenverarbeitungs-, Postmanagement- und Outputmanagement-Services zu verarbeiten. SPS nutzt physische und digitale Kanäle, um die Dokumenten- und Informationsverarbeitung innerhalb der gesamten Dokumenten-Wertschöpfungskette zu beschleunigen und zu verbessern. Gleichzeitig bleibt die erreichte Flexibilität erhalten, mit der sich Prozesse an die sich stetig verändernden Kundenanforderungen anpassen lassen, wie es die oft unvorhersehbaren neuen Anforderungen anspruchsvoller Endanwendern fordern. Für sie ist hohe Kundenzufriedenheit durch Prozesseffizienz auf ihren heiß umkämpften Märkten besonders wichtig.

*SPS ist ein Geschäftsbereich der Swiss Post Group. Dieses börsennotierte Unternehmen gehört dem Schweizer Staat. SPS ist einer von sechs Geschäftsbereichen und beschäftigt derzeit mehr als 6.800 Mitarbeiter in Niederlassungen in Europa, Amerika und Asien. Ihre wichtigsten Märkte sind die Schweiz, Deutschland, Großbritannien und die USA. Neben Niederlassungen in letztgenannten vier Ländern gibt es Präsenzen in Österreich, Frankreich, Irland, Italien, Spanien, den Niederlanden, Singapur, Hong Kong, und Kanada. 2016 lag der Betriebsgewinn von SPS bei 6,8 Prozent des Gesamt-Betriebsgewinns der Unternehmensgruppe. SPS besitzt in Übersee (Vietnam) und im europäischen Ausland (Slowakei) Ressourcen für das Dokumentenmanagement. Beide Lokationen sind wegen ihrer gut ausgebildeten Arbeitskräfte, dem hohen Bildungsniveau, guten Fremdsprachenkenntnissen, aus Kostengesichtspunkten, wegen ihrer ökonomischen Stabilität und ihrer gut ausgebauten Infrastruktur interessant.*

*Swiss Post Solutions (SPS) bewegt sich in einem Teilsegment des BPO-Marktes: Geschäftsprozess-Services und Automation, Input- und Output-Dokumentenmanagement, Informationsmanagement, Poststellen- und Büroservices.*

*Das Unternehmen scannt im Jahr 1,1 Milliarden Dokumente und verwaltetet mehr als 500 Poststellen (unter anderem in Hongkong, Singapur, der Schweiz und Großbritannien). Außerdem druckt es 1,2 Milliarden Dokumente (z. B. Kontoinformationen, Rechnungen und Schecks). Zu seinem BPO-Angebot gehören:*

- *Services für das Dokumenten- und Informationsmanagement (Verarbeitung eingehender Dokumente, Ausdrücke ausgehender Transaktionsdokumente, Omnichannel-Managementservices, Poststellen),*
- *Business Process Services (wie automatisches Zahlungsaus- und -eingangsmanagement, HR-Services und automatische Bearbeitung von Versicherungsansprüchen),*
- *intelligente Automatisierungsservices (AI, RPA und manuelles Ausnahmehandling),*
- *branchenspezifische Prozesse (z. B. Kunden-Onboarding, Zahlungs- und Kreditverarbeitung für Finanzinstitute oder die Handhabung elektronischer Patientenakten für Akteure aus dem Gesundheitswesen).*

### Intelligente Automatisierung

Swiss Post Solutions besitzt in diesem Markt langjährige Erfahrung und geistiges Eigentum. Das Unternehmen setzt einige Technologien für Intelligente Automatisierung (IA) ein. Sie verbinden

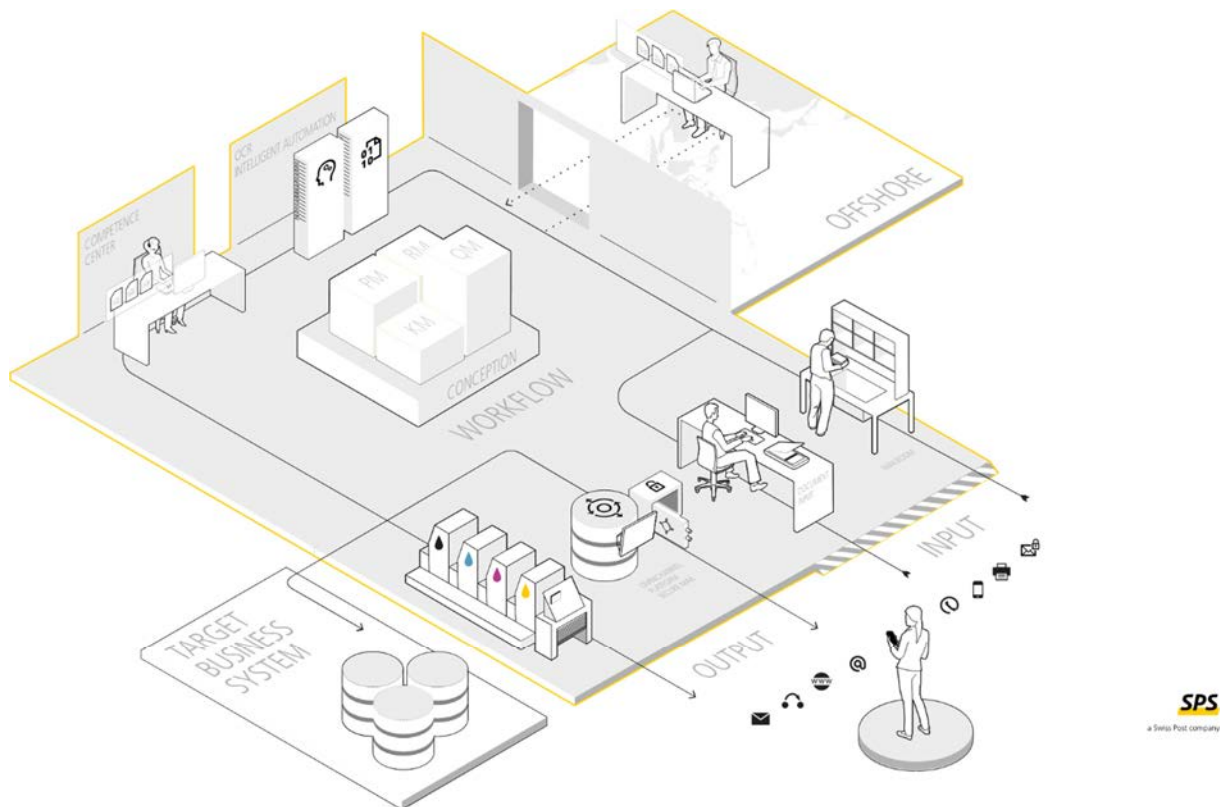
physische und digitale Welt durch die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen, ohne Flexibilität und Innovation zu beschränken. IA ist ein integrierter Bestandteil der BPO-Serviceangebote von SPS. Seine bestehenden Outsourcing-Fähigkeiten reichert das Unternehmen dabei mit selbst entwickelten, aufgekauften und Third-Party-Technologien an, um Services über eine standardisierte Plattform für die Dokumentenverarbeitung anzubieten.

- Die Dokumentenverarbeitungsplattform bietet eine modulare und skalierbare Umgebung für das Management von Dokumenten und datenintensiven Transaktionen und unterstützt so die Ausführung von Geschäftsprozessen.
- Sie kombiniert digitale und physische Kanäle. Dadurch können eingehende Informationen nahtlos in die Ausführung von Arbeitsprozessen eingebunden werden. Die Daten von Front- und Back-Office-Systemen sowie die ausgehende Kundenkommunikation werden entsprechend den vom Kunden gewünschten Kommunikationskanälen integriert und koordiniert.
- Die Plattform verwaltet strukturierte und unstrukturierte Daten und automatisiert Prozesse. Dafür verwendet sich Technologien wie optische Zeichenerkennung (Optical Character Recognition, OCR), AI und RPA sowie Software zur Ausführung und Management spezifischer Geschäftsprozesse.
- Business Intelligence und Datenvisualisierungs-Services werden standardmäßig bereitgestellt. Sie arbeiten gemeinsam mit Archivierungs-, Business-Workflow- und Systemintegrationsservices.

Je nach Anforderungen und Kommunikationspräferenzen der Kunden umfasst die SPS-Plattform Kanäle wie Print, E-Mail, SMS und Web-Portal sowie in sich abgeschlossene Arbeitsprozesse für Services wie elektronische Rechnungsstellung, Reisekostenabrechnung oder elektronisches Gehaltsabrechnungsmanagement. Bild 1 zeigt die globale Delivery-Plattform von SPS und ihre Fähigkeiten.

## BILD 1

### Swiss Post Solutions Global Delivery Platform



Quelle: SPS

SPS-Kunden können damit Prozesse neu gestalten und bestehende Front- und Back-Office-Systeme integrieren. Die Wettbewerbsintensität des sich entfaltenden Digitalzeitalters bedeutet häufig, dass bestehende Systeme die Optimierung von Arbeitsprozessen behindern. Meist setzen Unternehmen die Automatisierung von Geschäftsprozessen und den Einsatz von AI und RPA mit einem Pilotprojekt auf. Verläuft dies erfolgreich, können sie eher darauf vertrauen, dass die erwarteten Ergebnisse auch tatsächlich eintreten. Das bereitet eine breitere Implementierung vor.

SPS verwendet bei der Kooperation mit seinen Kunden eine bewährte Methodik für die Bewertung, Aufteilung, Konfiguration, Implementierung und das Management von Prozessoptimierung und -automatisierung. SPS-Experten für Prozessgestaltung evaluieren zusammen mit dem Kunden die funktionale und technologische Machbarkeit, um anschließend gemeinsam den wirtschaftlichen Nutzen zu identifizieren und zu entwickeln. SPS beschäftigt in den USA, Europa und Asien Spezialisten für Prozessdesign, die direkt beim Kunden Automatisierungspotentiale bewerten und die Gebiete identifizieren, die sich für ein BPO-Modell eignen. Dazu gehört auch, die am besten geeignete Lösung zu finden - einschließlich der verwendeten Technologie und des optimalen Erbringungsmodells. Das Lösungskonzept wird mit Hilfe von Prozessmodellierungswerkzeugen durch ein dediziertes Automatisierungsteam entwickelt. Es bewertet laufend RPA- und AI-Technologien und ihre Implementierung. Zudem überwacht das Team ständig und kundenübergreifend die Leistung der Plattform, damit eventuelle Lokalisierungs- und



Skalierungsvorteile optimal ausgeschöpft und die von den Kunden gewünschten Kennzahlen erreicht werden.

Zum Serviceangebot von SPS gehört auch die Optimierung des Kundenerlebnisses. SPS hat seine Fähigkeiten perfektioniert, den täglich im Unternehmen per Post und über diverse elektronische Kanäle wie E-Mail, Fax oder Social Media eingehenden unstrukturierten Content zu handhaben. SPS minimiert zudem unnötige Verwaltungsaufgaben und das händische Beschwerde- Vertrags-, Anfrage- und Stornierungsmanagement sowie alle manuellen Prozesse, deren verzögerte Abwicklung sonst häufig die Kundenzufriedenheit beeinträchtigt. Nur Ausnahmefälle werden direkt an die zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet.

Seit dem Start erster Pilotprojekte bei vielen Bestandskunden vor zwei Jahren hat SPS seine Kundenlösungen erheblich ausgebaut. Dafür drei Beispiele.

### Fallstudie 1: Management der Kundenkommunikation

- **Herausforderung:** 100 Agenten waren bei einem großen Schweizer Unternehmen damit beschäftigt, Tausende eingehender E-Mails bezüglich des großen und ständig wachsenden Produktportfolios des Unternehmens zu verarbeiten. Das bestehende System zur Weiterleitung von E-Mails nach 18 unterschiedlichen Kategorien hatte eine Fehlerrate zwischen 33 und 50 %, die Zahl der eingehenden E-Mails erhöhte sich ständig. Die Agenten verbrachten täglich mindestens eine Stunde damit, E-Mails zu kategorisieren.
- **Lösung:** SPS` Kategorisierungslösung liest und versteht E-Mails, ordnet sie automatisch zu und extrahiert Schlüsseldaten mit Hilfe von AI. Mit RPA werden die Daten in das CRM-System des Unternehmens geschrieben. Die meisten E-Mails werden automatisch beantwortet, während der Rest in den betreffenden Geschäftsbereich weitergeleitet wird. Eine ausnahmsweise nicht interpretierbare Kundenanfrage leitet das System an einen Agenten weiter und integriert die aus der Beantwortung folgenden Lernvorgänge anschließend im Rahmen eines fortlaufenden Optimierungsprozesses wieder in das System, um sie für die Bearbeitung zukünftiger Vorgänge zu nutzen.
- **Vorteil:** Der Kunde konnte die Betriebskosten reduzieren, da er keine Aushilfskräfte für Spitzenlasten mehr beschäftigen und ausbilden musste. Das neue intelligente System arbeitet durchgehend (24/7), hat kürzere Antwortzeiten, erkennt Anhänge einschließlich Scans und Fotos und wird gut mit Arbeitsspitzen fertig. Kommen neue Produkte oder Services auf den Markt, lässt sich das System einfach darauf trainieren, sie einzubeziehen und die auf sie bezogenen zusätzlichen E-Mails entsprechend zuzuordnen.

### Fallstudie 2: Bearbeitung von Versicherungsansprüchen

- **Herausforderung:** Ein Versicherungsunternehmen musste immer mehr Kunden-E-Mails verarbeiten, die Zusatzinformationen zu Versicherungsansprüchen enthielten - einschließlich Anhängen in diversen Dateiformaten wie Gerichtsurteile und Polizeiberichte. Die bisherige Lösung verwendete OCR, um täglich mehr als 2.000 Kunden-E-Mails zu lesen und zu kategorisieren. Die Mails wurden nach 40 verschiedenen Kategorien weitergeleitet, nur 30 bis 40 % davon korrekt. Da immer mehr E-Mails bei dem Unternehmen eingingen, brauchte man eine neue Lösung.
- **Lösung:** SPS implementierte ein intelligentes System, das eingehende E-Mails liest, versteht und kategorisiert. Nicht verständliche E-Mails werden an einen Mitarbeiter eskaliert, der Feedback über die Handhabung der betreffenden E-Mail liefert. Diese Informationen lernt das System und bezieht sich in Zukunft darauf.
- **Vorteil:** Innerhalb einer Betriebszeit von sieben oder acht Wochen wurden bereits 68 % der E-Mails richtig zugeordnet. Das Versicherungsunternehmen kann Daten mit Bezug auf geltend gemachte Ansprüche analysieren, was zur deren schnellen Bearbeitung beiträgt -

ein zusätzlicher Wert für den Kunden. Das System „lernt“ anhand jeder Ausnahme-E-Mail dazu, so dass es mehr E-Mails richtig kategorisieren kann. Die Prozesskosten wurden um 70 % verringert.

### *Sorgfältiger Umgang mit Kundendaten*

Bei der Wahl der Sourcing-Strategie spielt das Risikomanagement eine wichtige Rolle. SPS reduziert die Betriebsrisiken seiner Kunden durch Berücksichtigung von Elementen wie rechtliche Compliance, Datensicherheit, Standortsicherheit/Ersatzstandorte, länderspezifische Risiken, Corporate Social Responsibility (CSR) und ständige Verfügbarkeit:

- Das Lokalisierungs- und das Erbringungsmodell für Automatisierungsservices sind hybrid, um den spezifischen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und sicherzustellen, dass die lokale Datenschutzgesetzgebung eingehalten wird. Bereits mehr als 20 Unternehmenskunden nutzen AI- und RPA-Technologien von SPS entsprechend ihren Präferenzen on-, near- oder offshore.
- SPS betreibt europäische Dokumentenverarbeitungszentren in der Schweiz, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, der Slowakei, Österreich und Italien. Weitere derartige Zentren befinden sich in Kanada, den USA und Vietnam. Alle diese Standorte besitzen diverse ISO-Zertifizierungen, unter anderem ISO/IEC27001:2013 (Security Management System).
- SPS hat weitere ISO-Zertifizierungen erworben: ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (Umweltmanagement).
- Wegen der hohen Sicherheitsanforderungen von Bankunternehmen wurde ein Shared Service Center Banking in der Schweiz eingerichtet. Ursprünglich war es nur für Bankunternehmen aus der Schweiz gedacht, wo SPS stark repräsentiert ist. Schweizer Banken müssen Geschäfts- und Kundendaten ausschließlich im Inland halten. Im Kern dieser Plattform steckt eine AI-Cloud.
- SPS strebt an, seine gesetzeskonformen, integrierten und grenzüberschreitenden Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Dafür hat der Dienstleister eine Partnerschaft mit dem schwedischen Unternehmen Trustweaver vereinbart. Letzteres liefert Cloud-basierte Compliance-Services für rechtsrelevante Dokumente, die in mehr als 50 Ländern angeboten werden. Die gestiegene Akzeptanz und breitere Anwendung von elektronischen Unterschriften, Siegeln und Zeitstempeln wird die Verarbeitung von Informationen verändern. Unerlässlich dafür ist allerdings ein tiefes Verständnis der jeweiligen Rechtsbestimmungen durch Kunden und Lieferanten.

### **Fallstudie 3: Banking – Massenverifizierung und -verarbeitung von Kundendaten**

- **Herausforderung:** Eine Schweizer Bank muss pro Jahr 750.000 Adressänderungen von Kunden verarbeiten. Obwohl viele weitere Kunden solche Veränderungen online über die E-Banking-Services melden, aktualisiert das Back-Office-Team die Informationen manuell mittels eines strikt definierten Geschäftsprozesses, der mehrere IT-Systeme einbezieht.
- **Lösung:** SPS hat eine RPA-basierende Lösung für die Verarbeitung von Adressdaten implementiert, die die Geschäftsregeln berücksichtigt. Die Roboter arbeiten mit den existierenden Systemen zusammen. Sie verifizieren die von den Kunden bereitgestellten Informationen und leiten Ausnahmefälle ans Backoffice-Team zur Bearbeitung weiter.
- **Vorteil:** Der Prozess läuft durchgehend (24/7). Er verwendet die bereits existierenden Systeme und hält alle Kundeninformationen im Inland, der Schweiz. Die Verarbeitung ist detailgenau und ermöglicht den Mitarbeitern deshalb, sich während der Arbeitszeit den komplexeren Fällen zu widmen.

## Herausforderungen und Chancen

SPS spielt eine wichtige Rolle im Markt des Eingangsdokumenten-Managements. Das Unternehmen profitiert hierbei von seinen Technologieinvestitionen und strategischen Partnerschaften. Es ist gut positioniert, um seine Kunden bei deren Digitaler Transformation zu unterstützen, indem es vorwiegend händische Prozesse durch intelligente Automatisierung verbessert, dabei eine reibungsfreie Gestaltung des Gesamtprozesses im Auge behält und die Verantwortung für den Gesamtprozess von Ende zu Ende übernimmt, was schließlich die Geschäftsergebnisse verbessert.

Das Unternehmen hat sich eine starke Position in einigen Branchen und Regionen erarbeitet. Es hat mehrere Pilotprojekte mit Intelligenter Automatisierung innerhalb kurzer Zeit auf volle Größe skaliert.

Um seine Geschäftsmöglichkeiten weiterzuentwickeln, sollte SPS:

- in die intensivere branchen- und regionsübergreifende Kommunikation seiner Fähigkeiten investieren,
- durch Kooperationen mit strategischen Partnern mit der Technologieentwicklung Schritt halten, denn es gibt aggressiven Wettbewerb um den Zugang zu diesen Fähigkeiten und Partnern,
- Lösungen entwickeln, die der wachsenden Bedeutung sozialer Medien Rechnung tragen und aus ihnen Daten in Echtzeit extrahieren können.
- Da seine Kunden immer mehr Wert auf den Schutz sensibler Daten legen, muss SPS kontinuierlich mit den sich ändernden Datensicherheits- und -schutzregularien Schritt halten und das auch belegen. Dabei kann der Dienstleister von seiner langjährigen Zusammenarbeit mit Bank- und Versicherungskunden profitieren, wenn es in andere vertikale Märkte expandiert.
- In dem Ausmaß, in dem sich Unternehmen transformieren, muss SPS weiterhin sein Fachwissen erweitern und demonstrieren - das erfordert ein intimes Verständnis aller Prozessabläufe mit der Fähigkeit zu erkennen, wie Prozesse kontinuierlich weiter verbessert werden können.
- SPS muss Flexibilität und Agilität bei der Prozessinnovation beibehalten.

## Zusammenfassung

BPO-Provider sollen Unternehmen bei der Digitalen Transformation unterstützen. Sie müssen zeigen, dass sie sich an eine sich rapide verändernde Umgebung anpassen können und, wie von den Kunden erwartet, ihr Serviceportfolio ständig durch den Einsatz innovativer Technologie verbessern.

BPO-Provider sollen meist die Betriebskosten senken und den Ressourceneinsatz optimieren, um so Effizienz und Produktivität zu steigern. Zusätzliche Wertschöpfungspotentiale und Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb können BPO-Provider durch ihre Fähigkeit generieren, den Kundendienst zu verbessern und Informationssicherheit zu garantieren. Swiss Post Solutions kennt den geschäftlichen Wert von Kundenservices und Sicherheit wegen seiner langjährigen Zusammenarbeit mit Kunden aus dem Finanz- und Versicherungsbereich besonders gut.

Unternehmen sollten einen BPO-Provider wählen, mit dem sie komfortabel an der Realisierung ihrer strategischen Geschäftsprioritäten arbeiten können. Zu ihnen gehört vor allem, dass Bestandskunden bleiben, zufrieden sind und mehr Geschäft mit dem Unternehmen machen. Denn dadurch steigt auch der Umsatz.

## QUELLEN:

---

- (1) Business Initiatives Across Verticals in Western Europe: Security and Customer Experience are the Top Priorities in Every Industry, February 2017, IDC #EMEA41976816, IDC Survey
- (2) Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical, Don't Focus on Big Data; Focus on the Data That's Big, IDC White Paper, April 2017
- (3) Changing Working Practices Driving Demand for Business Process Improvement, June 2016, IDC #EMEA41529316
- (4) IDC Custom Document Capture and Workflow project - selected European markets, 2016
- (5) Process Automation is the new RPA: Current State of Automation in Finance, Accounting, and Procurement BPO, June 2016, IDC #US41515016
- (6) The Document Disconnect in EMEA: Hidden Opportunity, Big Payoff, IDC InfoBrief, March 2015
- (7) Dawn of the DX Economy and the New Tech Industry, February 2017, IDC #DR2017\_GS1\_FG, Conference – Frank Gens
- (8) IDC FutureScape: Worldwide CIO Agenda 2017 Predictions, January 2017, IDC #US42256117
- (9) Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing Services Forecast, 2016-2020, April 2016, IDC #US41194616
- (10) Market Analysis Perspective: Worldwide Finance, Accounting and Procurement BPO Services, 2016, IDC #US40788116
- (11) Digital Transformation in Europe: Strategies and Priorities by Vertical Market, January 2017, IDC #EMEA41976416, IDC Survey

## Über IDC

International Data Corporation (IDC) ist der weltweit führende Anbieter von Marktinformationen, Beratungsdienstleistungen und Veranstaltungen auf dem Gebiet der Informations- und Verbrauchertechnologie und der Telekommunikation. IDC hilft IT-Experten, Führungskräften und Investoren, faktengestützte Entscheidungen über Technologie-Anschaffungen und Geschäftsstrategien zu treffen. Mehr als 1.100 IDC Analysten in über 110 Ländern liefern globale, regionale und lokale Erkenntnisse zu technologie- und branchenbezogenen Chancen und Trends. Seit 50 Jahren bietet IDC strategische Einblicke und hilft damit Kunden, ihre wichtigsten geschäftlichen Ziele zu erreichen. IDC ist ein Tochterunternehmen von IDG, dem weltweit führenden Technologiemedien-, Forschungs- und Veranstaltungsunternehmen.

## IDC U.K.

IDC UK  
5th Floor, Ealing Cross,  
85 Uxbridge Road  
London  
W5 5TH, United Kingdom  
44.208.987.7100  
Twitter: @IDC  
idc-community.com  
www.idc.com

---

## Urheberrecht und Beschränkungen

Alle Informationen von oder Bezüge zu IDC, die im Rahmen von Werbung, Pressemitteilungen oder Werbematerial genutzt werden sollen, müssen zuvor von IDC genehmigt werden. Anfragen für solche Genehmigungen können an die Hotline Custom Solutions unter der Rufnummer +1 508-988-7610 oder per Email an [permissions@idc.com](mailto:permissions@idc.com) gerichtet werden. Jede Übersetzung und/oder Lokalisierung dieses Dokumentes muss separat von IDC lizenziert werden. Weitere Informationen über IDC finden Sie unter [www.idc.com](http://www.idc.com). Zusätzliche Angaben zu IDC Custom Solutions finden Sie unter [http://www.idc.com/prodserv/custom\\_solutions/index.jsp](http://www.idc.com/prodserv/custom_solutions/index.jsp).

Weltweiter Hauptsitz: 5 Speen Street Framingham, MA 01701 USA P.508.872.8200 F.508.935.4015  
[www.idc.com](http://www.idc.com)

Copyright 2017 IDC. Vervielfältigung nur nach Zustimmung erlaubt. Alle Rechte vorbehalten.

