



**Richtig geschaltet:** Bestehende Digitalisierungspläne werden bei der Zurich-Gruppe stark ausgebaut.

# Schnelle Leitung

Schweizer Versicherer Zurich tüftelt am digitalen Betriebsmodell

*Von Jason Cripps und Johanna von Geyr*

**L**ange Zeit waren Versicherer eher zurückhaltend darin, ihre Prozesse vollständig zu digitalisieren. In vielen Bereichen galten papierbasierte Abläufe und der unmittelbare Kontakt zum Kunden als bevorzugtes Mittel, um anspruchsvollere Anforderungen wie etwa die Bewertung von Schadensfällen, bestmöglich zu erfüllen.

Covid-19 hat all das geändert. Fast über Nacht musste die Branche nicht nur ihr Personal dazu befähigen, effizient von zu Hause aus zu arbeiten. Vielmehr zeigte sich auch, dass der rasche und grundlegende Ausbau der bisherigen Digitalisierungspläne massiv an Bedeutung gewinnt. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Kontaktbeschränkungen reicht es nicht mehr aus, einige spezifische Vorgehensweisen zu automatisieren, respektive zu digitalisieren – papierbasierte Prozesse und persönliche Treffen sind bis auf Weiteres schlicht keine Option mehr. Als Covid-19 die Versicherungswirtschaft traf, befand sich eine Reihe von Unternehmen, darunter die Zurich Insurance Group (Zurich), bereits auf dem Weg,

um nachhaltige Digitalisierungsstrategien erfolgreich zu implementieren. Doch selbst für die am besten vorbereiteten Versicherer stellten die ersten Tage des Lockdowns eine völlig neue Herausforderung dar. Sahen sie sich doch gezwungen, ein Geschäftsmodell zu virtualisieren, das sich bis dato vorwiegend auf der Arbeit von Bürostandorten sowie auf direkten Kontakten gründete. Um auch in Zeiten von Abstandsregeln und Kontaktbeschränkungen eine ausreichende operative Resilienz aufzubauen, müssen Unternehmen fortan in der Lage sein, ortsunabhängig zu operieren.

Wir erinnern uns: Vor Corona konzentrierten sich die meisten Ausfallpläne auf Maßnahmen für ausgewählte Schlüsselstandorte. Kaum ein Plan sah vor, dass zeitgleich alle Gebäude und die gesamte Geschäftsinfrastruktur außer Betrieb genommen werden. Was abgesehen von den unmittelbaren Folgen für die Wertschöpfung dazu führt, dass auch die Mitarbeitenden ihre gewohnten Unterstützungsnetze verlieren können, so zum Beispiel die vorhandene betriebliche Kinder-

betreuung. Einschließlich des Kundendienstes hatte Zurich in Deutschland z.B. alle Teams innerhalb von drei Wochen ins Homeoffice verlegt. Es wurde sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden von zu Hause aus mit ausreichender Konnektivität und einem sicheren VPN-Zugang zum Firmennetz tätig sein konnten. In Ländern, in denen Heimarbeit zum Zeitpunkt des Lockdowns weniger stark verbreitet war, erwies sich der Übergang entsprechend schwieriger. Und: Parallel zur innerbetrieblichen Umstellung galt es auch all diejenigen Dritten einzubeziehen, die ebenfalls Unterstützung beim Übergang auf ein virtuelles Arbeitsmodell brauchten.

Einige Geschäftsfunktionen konnten sich schneller wandeln als andere. So auch bei Zurich Insurance Group, wo sich zum Beispiel die Schadenabwicklung auf eine Reihe wichtiger Grundlagenarbeiten stützen konnte. Da Technologien wie etwa digitale Signaturen, Spracherkennung oder das automatische Erfassen von Interviews bereits implementiert waren, lassen sich die gemeldeten Schadenfälle auch aus der Ferne beurteilen und bearbeiten. Lösungen wie zum Beispiel Smartphone-basierte virtuelle Rundgänge sorgen dafür, sodass die Gutachter nicht mehr zwingend physisch in ein Objekt gehen müssen, um Schäden zu evaluieren. Gleich zu Beginn des Covid-19-Lockdowns konnten diese Prozesse dann gerade auch in solchen Regionen ausgerollt werden, in denen die Adaptierung von digitalen Lösungen zuvor noch nicht so weit vorangekommen war.

### ZURICH UK RICHTET DIGITALE POSTSTELLEN EIN

Ungeachtet dessen gibt es noch immer eine ganze Reihe papierbasierter Prozesse. So etwa in der Personalbeschaffung. Auch in diesen Bereichen sollte die Branche neu bewerten, wie sie Informationen sinnvollerweise aufnehmen und verarbeiten will. Intelligente Automatisierungstechnologien, wie etwa linguistische Datenverarbeitung (Natural Language Processing, NLP), können helfen. Beispielsweise arbeitet Zurich im Vereinigten Königreich daran, digitale Poststellen einzurichten, in denen die komplette Briefpost bereits im Eingang gescannt und dann nur noch rein digital weiterverarbeitet wird. Sämtliche Dokumente werden nun zentral abgelegt und erhalten Links, die den zuständigen Teams ihren Arbeitsabläufen entsprechend per E-Mail zugesendet werden. Wendet man Methoden der intelligenten Zeichen-erkennung (Intelligent Character Recognition, ICR) und der linguistischen Datenverarbeitung auf diesen Prozess an, lassen sich Dokumente auch automatisch vorsortieren und beantworten.

Treffen dann zum Beispiel medizinische oder juristische Akten ein, die in der Praxis mehrere Hundert Seiten lang sein können, kann ein entsprechend trainiertes NLP-System Schlüsselinformationen extrahieren und hervorheben, noch

bevor die Dokumente den zuständigen Gutachtern zugeleitet werden. An dieser Stelle des Prozesses trifft die Automatisierungslösung keinerlei Sachentscheidung. Stattdessen führt sie eine erste grundlegende Textprüfung durch, sodass sich die Gutachter, die jederzeit Zugang zur vollständigen Akte haben, auf die Kernaspekte ihrer Arbeit konzentrieren können. Während der administrative Aufwand somit von Anfang an deutlich geringer wird, steigt nach und nach auch die Prozessqualität. Dies geschieht vor allem dadurch, dass die NLP-Lösung die von den Gutachtern vorgenommenen Änderungen präzise nachvollzieht und auf dieser Grundlage permanent hinzulernt.

### NEUE ROLLEN ANNEHMEN

Vollständig verteilt arbeitende, rein virtuell aufgestellte Teams zu haben, ist keineswegs trivial – insbesondere nicht in Ländern, in denen die Kommunikationsinfrastruktur Einschränkungen unterliegt. Gleichwohl haben die Erfahrungen der vergangenen Monate die Versicherungswirtschaft dazu veranlasst, intensiv darüber nachzudenken, wie Betriebsmodelle aussehen können, die sich auf flexible, ortsunabhängige Formen des Arbeitens gründen, um als Unternehmen insgesamt widerstandsfähiger zu werden.

Es wird spannend zu sehen sein, welche Auswirkungen all dies auf die Kultur und die Fähigkeit unserer Branche haben wird, Veränderungen zu verarbeiten und Innovationen hervorzubringen. Vieles deutet darauf hin, dass wir völlig neuartige Arbeitsmodelle entwickeln werden. Hinzu kommen zusätzliche Wege und Möglichkeiten, um die Qualität der Kundenerlebnisse kontinuierlich auszubauen. All dies erfordert die Entwicklung und Förderung von neuen Fähigkeiten und Rollen. Gefragt sind Teams, die sich kontinuierlich umbilden und neu qualifizieren können, um den technologischen Fortschritt produktiv zu nutzen. Neben einer besser abgesicherten Entscheidungsfindung geht es insbesondere auch darum, sich intensiver mit all denjenigen Aufgaben zu beschäftigen, bei denen sich Menschen gegenüber voll automatisierten Lösungen differenzieren können. Hierzu zählt vor allem die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen sowie Entscheidungen zu treffen, die sich zusätzlich zur Datenebene auch auf Empathie stützen. Wenn wir all dies erreichen können, wird die Versicherungswirtschaft gestärkt und widerstandsfähiger aus der Krise hervorgehen.

**Jason Cripps**, Head of Global Operational Excellence & Intelligent Automation Zurich;  
**Johanna von Geyr**, Partner & EMEA Lead Insurance ISG

