

Fallstudie Axa Winterthur: Intelligenter Distributionsanfrageprozess

Reimund Rozek und David Grünert

- 3.1 Ausgangssituation und Rahmen – 22
- 3.2 Motivation, Erfahrungshintergrund, Fokus – 23
- 3.3 Problemlösungsfähigkeit und Entscheidungsqualität – 24
- 3.4 Handlungs- und Anpassungsfähigkeit – 25
- 3.5 Ergebnisse, Wissenszuwachs, Perspektiven – 27
- 3.6 Fazit: Worin steckt die Prozessintelligenz? – 28
- Literatur – 29

3 Mitarbeitende in Vertrieb und Underwriting von zeitraubenden Routineaufgaben zu entlasten, damit sie sich auf ihre Kunden und fachliche Aspekte konzentrieren können, war die Zielsetzung des Projekts der Axa Winterthur, das in der vorliegenden Fallstudie beschrieben wird. Mit der Standardisierung des Distributionsanfrageprozesses und der Einführung einer Workflowlösung inklusive Business Rules konnte eine flexible Lösung geschaffen werden, die sich nicht nur auf andere Geschäftsbereiche übertragen lässt sondern durch die zentrale Wissensbasis und auswertbare operative Daten weiter in Richtung eines entscheidungsunterstützenden und lernenden Systems entwickeln kann.

3.1 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 Mrd. Franken und betreut mit mehr als 4000 Beschäftigten und rund 2650 exklusiven Vertriebspartnern 1,87 Mio. Privat- und Geschäftskunden in allen Teilen der Schweiz.

Die in dieser Fallstudie beschriebene Lösung startet 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 können dabei unterschiedlichste Branchen (z. B. Sach-, Personen-, Fahrzeugversicherung) und unterschiedlichste Produkte (z. B. Hausrat-, Wasserfahrzeugversicherung) betreffen. Alle diese Anfragen 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 gegenüber stehen bis zu mehrere hundert Anfragen täglich, die vorwiegend per E-Mail und teilweise telefonisch in unstrukturierter Form und häufig unvollständig eintreffen und – vor Einführung des standardisierten Distributionsanfrageprozesses – manuell an die zuständigen Mitarbeitenden weitergeleitet wurden. Häufige Rückfragen des Underwriting sowie Nachfragen und Wiedererwägungen aus dem Vertriebsnetzwerk waren die Folge. Eine Optimierung des bestehenden Vorgehens zur Behandlung von Anfragen gestaltete sich schwierig, denn es war weder bekannt, welche Zeit tatsächlich für Anfragen benötigt wurde, noch gab es einen durchgängig definierten Prozess. Auch die Nachvollziehbarkeit der Entscheide war eingeschränkt, da Entscheide von den einzelnen Underwritern individuell dokumentiert, aber nicht zentral einsehbar waren. All diese Schwierigkeiten sollten mit einem neuen, standardisierten Distributionsanfrageprozess angegangen werden.

3.2 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 Angebote 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. Neben der reinen Nachvollziehbarkeit werden 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 ausbreiten lässt. Solche Prozesse bieten in der Regel genügend Flexibilität, um auch neue Produkte mit geringem Aufwand schnell in die bestehenden Prozesse zu integrieren. Eine grosse Herausforderung war dabei, dass es bis anhin keinen einheitlichen Prozess 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 durch die Prozessbeteiligten einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Das Projekt hatte insofern gute Voraussetzungen, als die Problematik der Ausgangssituation vom Privatkundengeschäft selbst erkannt wurde und damit auch aus der Sicht des Business Handlungsbedarf bestand. Zudem wurden die Anstrengungen zur Modellierung und Vereinheitlichung der Prozesse von den zuständigen Personen aus der Geschäftsleitung als strategisches Ziel betrachtet. 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 andererseits, indem kein formaler Zwang für die Benutzung des Workflow-Systems für das Vertriebsnetzwerk besteht. Den Mitarbeitenden aus dem Vertrieb ist es weiterhin möglich, Anfragen per Telefon oder E-Mail zu stellen. Damit solche Anfragen jedoch nicht ausserhalb des Workflow-Systems ablaufen, werden sie durch das Underwriting Front Office im System erfasst. Trotz dieser Möglichkeit nutzen heute die Mitarbeitenden des Vertriebs fast ausschliesslich das Workflow-System für ihre Anfragen. Dies liegt zu einem wesentlichen Teil 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 das System 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.

- » 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 (Reimund Rozek, Head Business Process & Information Management, Axa Winterthur).

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 seit vielen Jahren bei AXA Winterthur vorhandene serviceorientierte Architektur integriert werden konnte. 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. Die eingesetzten Primärsysteme sind häufig sogenannte Legacy-Systeme, welche sich nur langsam weiterentwickeln 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.

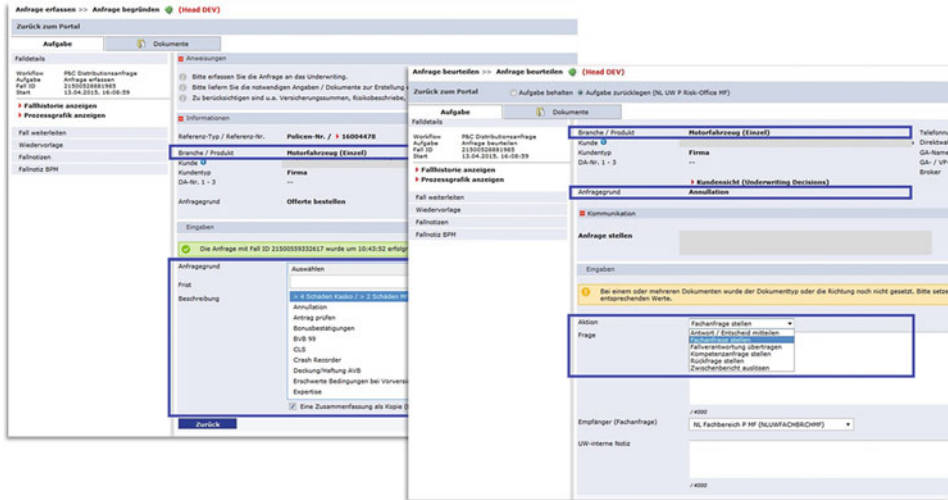
3.3 Problemlösungsfähigkeit und Entscheidungsqualität

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 (■ Abb. 3.1) 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 Vertragsverwaltung und der 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, aber auch auf eine breitere Informationsbasis gestellt werden. Die erhöhte Stringenz der Entscheide macht das Underwriting für die Vertriebsmitarbeitenden und -partner besser vorhersehbar und nachvollziehbar.
- Auch das Pendenztracking trägt zur Steigerung der Prozessqualität bei. Anfragen gehen nicht verloren, Zwischenberichte werden im System ausgelöst und zeitraubende Rückfragen werden dadurch drastisch reduziert.
- Auf der Grundlage der nun strukturiert erhobenen operativen Daten kann die Prozessleistung transparent gemacht werden.

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

3.4 · Handlungs- und Anpassungsfähigkeit



■ **Abb. 3.1** Anfragen im Workflow-System erfassen und kategorisieren

- In monatlichen Reports und einem Dashboard werden dem Business Kennzahlen zur Entwicklung der Anfragen 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).

3.4 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 durch das Offshoring-Zentrum 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 Mitarbeitendenzufriedenheit 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 Produkte anzupassen, ohne dass dabei grössere Änderungen am Prozess 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.

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 des Anbieters Appway). BPM-Suiten unterstützen in unterschiedlicher Ausprägung alle Funktionsbereiche des Geschäftsprozessmanagements 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 Mio. Prozessinstanzen verarbeitet. Davon sind 100.000 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 Implementationsaufwand 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. Business Rules 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 und Rücker 2010).

3.5 Ergebnisse, Wissenszuwachs, Perspektiven

Das Privatkundengeschäft arbeitet seit 2010 sehr erfolgreich mit dem einheitlichen Distributionsanfrageprozess. Mit der Einführung des Workflow-Systems und der Standardisierung des Prozesses wurde die Bearbeitungszeit der 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, auch die Vertriebsmitarbeitenden und -partner von den Nutzenvorteilen zu überzeugen. Kritisch für die Akzeptanz des Systems war, dass die Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen von der Stakeholderanalyse über die Erhebung der Anforderungen bis hin zur Einführung mit Testing und Schulung ebenso in die Lösung einfließen konnten wie die des Underwritings. So wurde rechtzeitig erkannt, dass die Platzierung von Anfragen weiterhin via Telefon und E-Mail möglich sein muss. 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 Privatkundengeschäft auf das Unternehmenskundengeschäft wird vorangetrieben.

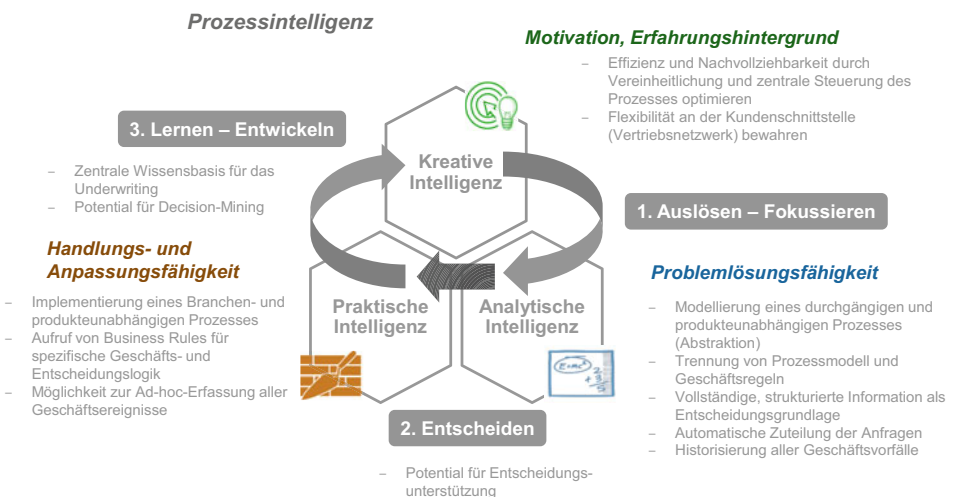
Neben den bereits beschriebenen Nutzeneffekten, die sich aus der von Beginn an angestrebten Vereinheitlichung des Prozesses erzielen liessen, überzeugt die Lösung durch einen «Nebeneffekt». Der Aufbau einer zentralen Wissensbasis für das Underwriting stand initial zwar nicht im Mittelpunkt, ergab sich 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 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 und van der Aalst 2006). Auf der Grundlage von Log-Daten des Workflow-Systems und der vorhandenen Wissensbasis liessen sich Entscheidungsmuster ähnlicher Cases erkennen und es liesse sich anhand von Datenabhängigkeiten transparent machen, 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 Entscheide 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.

3.6 Fazit: Worin steckt die Prozessintelligenz?

Das intelligenteste Glied im Distributionsanfrageprozess sind und bleiben die Mitarbeitenden, die ihr Wissen über Kundenbedürfnisse, Risiken und Produkte für den Vertrieb und das Underwriting einsetzen. Diese werden durch das eingeführte Workflow-System von zeitrau-



■ **Abb. 3.2** Einbettung der Fallstudie AXA Winterthur in das Rahmenwerk

benden 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 **Abb. 3.2** 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.

Literatur

- EABPM (2014). *Business process management common body of knowledge – BPM CBOK version 3.0*. Giessen: Dr. Götz Schmidt.
- Freund, J., & Rücker, B. (2010). *Praxishandbuch BPMN 2.0*. München Wien: Hanser.
- Rozinat, A., & van der Aalst, W. (2006). Decision mining in business processes. In *Business process management* (S. 420–425). Berlin Heidelberg: Springer.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

