



Dr. Bernd Huber, Geschäftsführer der SET GmbH: „Im Kern werden wir zukünftig komplexe Dokumentennetzwerke steuern und optimieren müssen.“

## Wie Digitalisierung das Output-Management verändert

# Schneller und individueller

Die zunehmende Digitalisierung der Unternehmensprozesse und der Kundenkommunikation stellt auch das Output-Management vor neue Herausforderungen. Der vernetzte Kunde wird Teil der Wertschöpfungskette, seine Serviceansprüche wachsen, Kundenkommunikation erfolgt auf allen verfügbaren Kanälen und der Kunde erwartet Informationen on Demand. Welche Folgen diese Entwicklung für das Output-Management hat, darüber sprach BIT mit SET-Geschäftsführer Dr. Bernd Huber.

**BIT** Herr Dr. Huber, zentraler Aspekt des Output-Managements ist die direkte Kommunikation mit dem Kunden als Empfänger von Rechnungen, Mahnungen, Versicherungsunterlagen, Bescheiden u.v.m. Diese erhält er auf postalischen und elektronischen Wegen. Was ändert sich daran mit der zunehmenden Digitalisierung?

**Dr. Bernd Huber** Sehr viele unserer Kunden begreifen die Digitalisierung als große Chance um andere Kosten-niveaus je Dokument zu erreichen. Aber auch und immer mehr als die Chance, die bisher ja sequentiell strukturierten Prozessstufen Dokumentenerstellung, Produktion und Versand neu zu denken und zu gestalten, als das was es sein wird: Ein komplexes Kommunikationsnetzwerk, durch das der Nutzen für die Empfänger steigt und dessen Qualität ein Wettbewerbsfaktor sein wird. Also die möglichst beste Lösung für den zukünftigen Bedarf der Kunden: myDocument@anyplace@anytime.

**BIT** Digitalisierung im Output-Management ist also weit mehr als Multichannel-Kommunikation und die damit verbundenen technischen

Anforderungen. Was alles betrifft Digitalisierung im Output-Management?

**Dr. Huber** Versteht man Digitalisierung nur als Möglichkeit, nun zusätzlich auch elektronische Zustellwege nutzen zu können, dann werden die Digitalisierungspotenziale in vorgelagerten Prozessen und an der Schnittstelle von Out- und Input-Management außer Acht gelassen. Digitalisierung ist auch die intelligente Integration der Möglichkeiten des Farbdrucks und der Erkenntnisse aus dem Industrie 4.0-Konzept in die Dokumenten- und Briefproduktion. So werden hierdurch neue Versandoptimierungskonzepte möglich, sei es eine Optimierung von alternativen Postdienstleistern je nach SLA- oder Preis-Strukturen in den relevanten Zustellbereichen oder das empfängernahe Drucken von Dokumenten. Damit lassen sich Zustellzeiten sowie -kosten signifikant reduzieren und – nicht ganz unwichtig – die Umweltkosten der Logistik minimieren.

„Digitalisierung ist auch die intelligente Integration der Möglichkeiten des Farbdrucks und der Erkenntnisse aus dem Industrie 4.0-Konzept in die Dokumenten- und Briefproduktion.“

**BIT** Was bedeutet dies für die Zukunft des Output-Managements?

**Interview** Im Kern werden wir zukünftig komplexe Dokumentennetzwerke steuern und optimieren müssen. Mit allen Konsequenzen hinsichtlich des Handling der entstehenden Datenmengen, der Abrechnung der Dokumente, des Monitoring des Prozesses, des Closed-Loop über unterschiedlichste Zustellwege und -Zeitpunkte. Und einen positiven Effekt haben diese Änderungen und Herausforderungen in den Unternehmen: Plötzlich sitzen alle Glieder der gesamten Prozesskette an einem Tisch und planen „Output-Management“ als Kommunikationsnetzwerk.

**BIT** Auf dem POSY-Output-Forum im November letzten Jahres gaben Sie sich überzeugt, dass Output-Management durch den digitalen Wandel sowohl von der wachsenden Vielfalt wie auch vom steigenden Volumen des Outputs profitieren wird.

**Dr. Huber** Ja definitiv wird dem so sein. Alleine die deutlich geringeren Kosten pro Dokument und die Möglichkeit das Dokument „real time“ und an jedem Ort, also über jedes Medium, zur Verfügung zu stellen, werden das Volumen an Output signifikant erhöhen. Viele Dokumente werden zumindest in einer längeren Übergangsphase physisch und elektronisch zur Verfügung gestellt werden.

Die Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle der Unternehmen grundlegend bzw. generiert neue. So werden Versicherungen immer mehr Schäden nicht mehr nur versichern, sondern ihre Geschäftsmodelle beispielsweise auf die Vermeidung oder Minimierung von Schäden ausweiten. Dies ist übrigens im Krankenversiche-

rungsbereich nichts Neues, wird aber auch in anderen Bereichen z. B. durch immer bessere und billigere Sensortechniken im Bereich der Immobilienversicherungen immer spannender und erzeugt mehr Output und Input.

„Viele Dokumente werden zumindest in einer längeren Übergangsphase physisch und elektronisch zur Verfügung gestellt werden.“

**BIT** Neue Geschäftsmodelle beeinflussen also das Output-Management. Können Sie dazu bitte einige Beispiele nennen.

**Dr. Huber** Wenn KFZ-Versicherer auf Basis von Telematik-Verfahren das Fahrverhalten ihrer Kunden aufzeichnen und daraus neue Tarif-Angebote generieren, wenn Krankenkassen mittels Wearables biometrische Daten ihrer Träger erfassen und daraus neue attraktive Beitragsvarianten entwickeln, wenn Strom- und Gasversorger durch die Digitalisierung neue Bezugsmodelle gestalten, so entstehen daraus vielfältige neue Geschäftsmodelle, die Output erzeugen.

Darüber hinaus wird die Zustellzeit für Dokumente oder Bescheide zu einem Wettbewerbsfaktor. Neue, individuell angepasste Angebote müssen dem Kunden ad hoc zugesandt werden. Schon heute gehören ständig wechselnde Sonder-Tarife zu den Wettbewerbsstrategien der TK-Provider. Diese Strategien werden sich immer mehr Anbieter von Produkten und Dienstleistungen zu eigen machen. Diese neuen Geschäftsmodelle führen zu neuer Kommunikation mit dem Kunden, die in das Output-Management, wie wir es heute schon kennen, einfließen wird.

**BIT** Steigt damit auch die Intensität der Kundenkommunikation?

**Dr. Huber** Die Vielfalt der relevanten Zustell- und Kommunikationskanäle zum Kunden nimmt zu. Außerdem steigt die Intensität der Kundenkommunikation, weil der Kunde mobil und

schnell reagieren oder anfragen kann. So kann der Versicherungskunde seine regional begrenzte KFZ-Versicherung an der Grenze direkt erweitern. Dahinter liegt dann wieder ein Geschäftsprozess mit vielen Kommunikationskanälen. Der eigentliche Vorgang kann z. B. in einer App erledigt werden. Im Anschluss werden dem Versicherten dann aber Bestätigungen, Policen, etc. über die rechtswirksamen Kanäle zugestellt. Vorab aber schon in seinen Bereich des Portals eingestellt.

**BIT** Output-Management früher und heute. Was ist der zentrale Unterschied?

**Dr. Huber** Früher ging es darum, den Brief sicher und mit einer definierten Zustellzeit zum Empfänger in den Briefkasten zu bringen. Zukünftig geht es darum, definierte Kommunikationsinhalte intelligent zu managen, den kommunikativen Zusatznutzen unterschiedlicher Kanäle zu steuern und einen sicheren und kostengünstigen E2E-Prozess zu gewährleisten.

**BIT** Dabei stellen sich jede Menge Herausforderungen. Nehmen wir die wachsende Vielfalt der Versandkanäle. Was muss im Output-Management geschehen, dass Multichannel-Versand beherrschbar bleibt?

**Dr. Huber** Es geht im Kern darum, dass diese neuen Möglichkeiten transparent gesteuert und überwacht werden müssen. Letztendlich sind pro Dokument, Empfänger und vorgegebener Zustellzeit die richtigen Zustellwege zu definieren, die Dokumente entsprechend zu optimieren und fehlerfrei in den jeweiligen Empfänger-Verantwortungsbereich zu bringen.

**BIT** Die Kombination der Kanäle stellt neue Anforderungen auch an die Transparenz. Wie behält man den Überblick?

**Dr. Huber** Transparenz bedeutet, dass alle in diesen Prozessschritten anfallenden Statusinformationen zentral allen beteiligten Bereichen und Systemen

zur Verfügung gestellt werden. Die möglichen Kanäle müssen in ein steuerndes und überwachendes System integriert werden, ansonsten ist ein Closed Loop über alle Dokumente schwerlich möglich.

„Es geht im Kern darum, dass diese neuen Möglichkeiten transparent gesteuert und überwacht werden müssen.“

Und nur so lassen sich die potentiellen Synergien der unterschiedlichen Kanäle nutzen. Ein elektronisches Begleitdokument darf nicht versendet werden, wenn das physische storniert wird. Eine elektronische Vorabinformation darf nicht in der Warteschlange „hängen“ bleiben und erst nach dem eigentlichen Dokument versendet werden. Diese integrative Verzahnung der Kanäle macht eine übergreifende Erfassung, Auswertung und Steuerung notwendig. Eine übergreifende Instanz macht das Gesamtsystem dann wiederum beherrschbar.

„Durch den höheren Anteil an technischen Systemen in diesem Prozess ergibt sich ein höherer Automatisierungsgrad.“

**BIT** Wie kann zukünftig die Anforderung nach schnellem Response bei Kundenanfragen im Output-Management erfüllt werden?

**Dr. Huber** Jede Kundenaktion stellt aus Sicht des Unternehmens einen Input dar. Hier kann das Output-Management schon vorab „präventiv“ unterstützen, da in der Datenbasis des Outputs bereits gut nutzbare Möglichkeiten zur Automatisierung der Input-Verarbeitung vorhanden sind. Im physischen Dokument kann das ein Data-code sein, der beim Input-Scan Informationen wie Kundennummer, Vorgangsnummer usw. enthält. So lässt sich eine voll automatisierte Eingangsbearbeitung realisieren. Im elektronischen Bereich würden diese Informationen in den Metadaten mitgeführt

werden. So würde sich nicht nur die Responsezeit verkürzen, sondern die Gesamtzeit der Vorgangsbearbeitung.

**BIT** Input- und Output-Management müssen also enger verzahnt werden. Welche Effizienz- und Automatisierungspotenziale gibt es hier?

**Dr. Huber** In der interaktiven Dokumentenerstellung gilt es die Elemente aus der Kundenanfrage, die für die Antwort relevant sind, bereits vorzuhalten. So kann das Output-Management durch den Bezug über Vorgang-IDs dem dokumentenerstellenden System die relevanten Informationen bereitstellen, die z. B. die Auswahl von vordefinierten Textbausteinen ermöglichen. Dies führt dazu, dass der Sachbearbeiter bei der Erstellung besser unterstützt und geführt werden kann.

Ähnliches gilt für die zentrale Dokumentengenerierung, bei der die Automatisierung per se im Vordergrund steht. Im Kern geht es darum, dass die beiden Welten stärker miteinander verzahnen müssen.

Im weiteren Verlauf geht es dann um die Integration der elektronischen Zustellkanäle. Diese können helfen, die Reponsezeit deutlich zu senken. So ist eine E-Mail binnen weniger Minuten zugestellt. Auch wenn der Endkunde gern ein papierhaftes Dokument haben möchte, hat er die gewünschte Information schnell im Zugriff. Das eigentliche physische Dokument folgt dann später.

**BIT** Automatisierung ist der Schlüssel für mehr Effizienz. Auch im Output-Management?

**Dr. Huber** Durch den höheren Anteil

an technischen Systemen in diesem Prozess ergibt sich ein höherer Automatisierungsgrad. Zudem lässt sich in technischen Systemen kostengünstig mit Parallelisierung arbeiten, was wiederum die Geschwindigkeit erhöht.

**BIT** Vielen Dank, Herr Dr. Huber.

Hinweis der Redaktion: In der nächsten BIT-Ausgabe folgt der zweite Teil des Gesprächs mit Dr. Huber. Darin geht es um die neuen Anforderungen an Output-Plattformen, Komplexität, Funktionalität, Bedienfreundlichkeit, Innovationskultur und strategische Hilfestellungen. BIT 3/2016 erscheint am 2. Mai.