

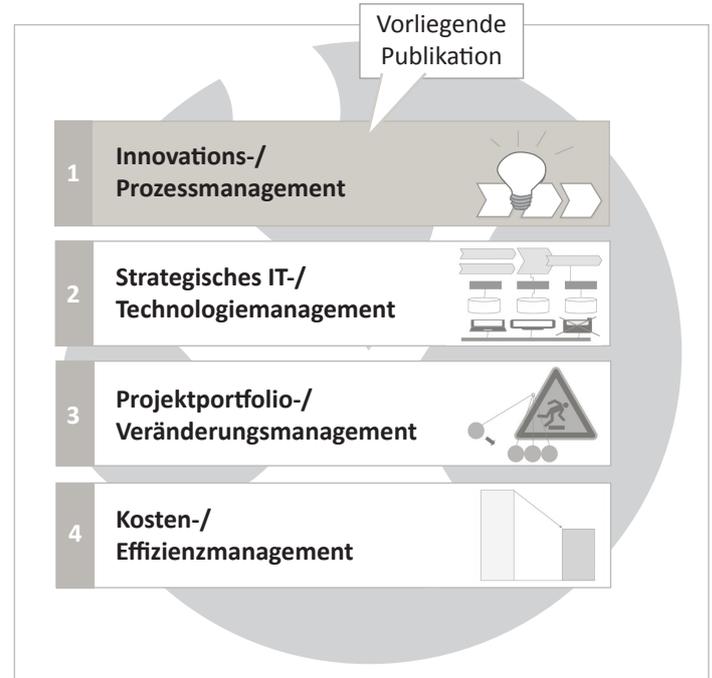


**OPERATIONS DER ZUKUNFT IN VERSICHERUNGEN:  
TEIL 1 „INNOVATIONS-/PROZESSMANAGEMENT“**

## › INNOVATIONS- UND PROZESSMANAGEMENT – BASIS FÜR DIGITALE TRANSFORMATION

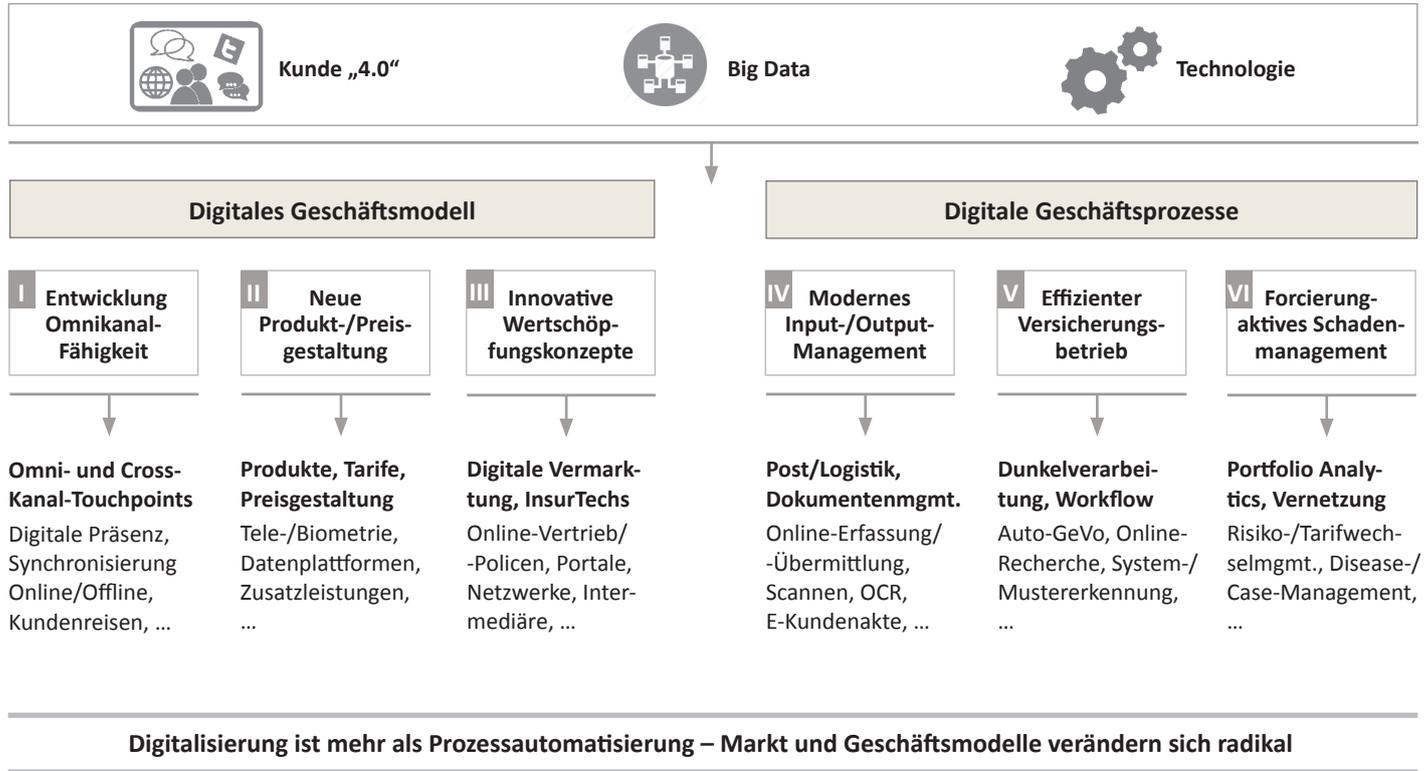
- 🌐 Die Digitalisierung des Finanzsektors hat die Versicherungen erreicht. Die Anforderungen auf Kundenseite an digitale Kanäle wachsen rasant: Professionelle Website, Präsenz in sozialen Netzwerken, eigene Schaden-App, Self-Servicierung oder mobile Endgeräte im Außendienst gehören zum Standard – und „Convenience“ ist maßgeblich für eine Akzeptanz der neuen Angebote.
- 🌐 Smarte Technologien wie Telematik beeinflussen bereits die Produkt- und Preispolitik in Versicherungen. Fintechs und InsurTechs bewegen sich via Trial-and-Error-Prinzip nach vorne und Vergleichsportale etablieren sich als wichtige neue Vertriebswege; alles das zeigt: Das klassische Geschäftsmodell der Versicherer wird herausgefordert – neue Ideen sind gefragt.
- 🌐 Versicherer reagieren teils abwartend, teils mit einzelnen, unzusammenhängenden Initiativen auf diese Herausforderungen; häufig werden einzelne „Digital Natives“ mit Affinität für moderne Technologien in der Organisation damit beauftragt, disruptive Strategien zu identifizieren, um die digitale Herausforderung zu meistern. Eine digitale Unternehmenskultur entsteht so kaum.
- 🌐 Es fehlt dabei häufig an einem funktions- und bereichsübergreifenden Ansatz, der auf einer Analyse entscheidender Kundenbedürfnisse basiert und die Grenzen zwischen einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanälen überschreitet; gefragt ist eine agile, anpassungsfähige Transformationsorganisation, die zur Adaption neuer Trends und Technologien befähigt.
- 🌐 Operations fällt die gestalterische Rolle zu, die organisatorische Verankerung der digitalen Transformation voranzutreiben: Mit klaren Verantwortlichkeiten für Digitalstrategie und Prozessumsetzung, einem nahtlosen Zusammenspiel von Produktmanagement, Vertrieb und Betrieb und der Schaffung von Rahmenbedingungen bereitet Operations den Nährboden für „Digital Change“.

Die vier Kernthemen für  
„Operations der Zukunft“



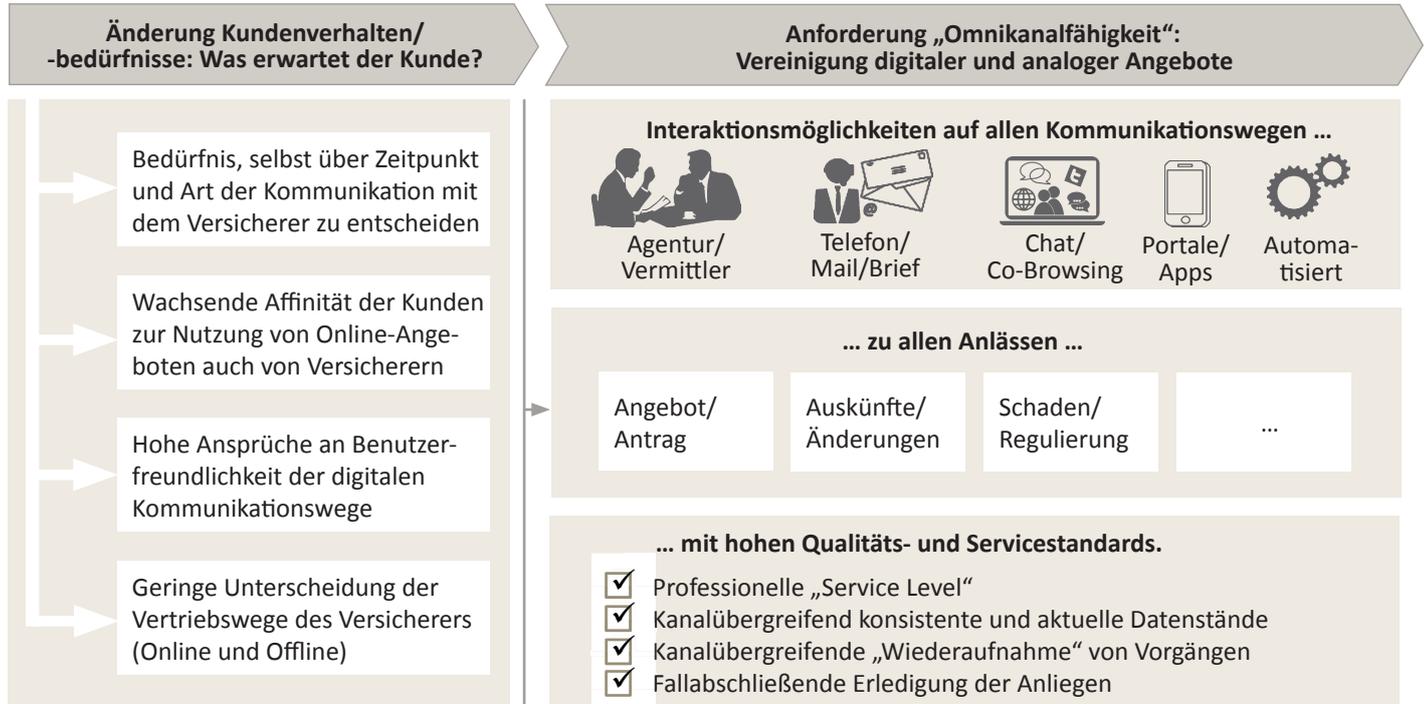
Inhalt Teil 1: Organisatorische Verankerung von Innovations- und Prozessmanagement als Basis für digitale Transformation

## › WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DURCH „DIGITALE TRANSFORMATION“ ABSICHERN



# I > KUNDENERWARTUNGEN ERFORDERN OMNIKANAL-ANSATZ DER VERSICHERER

Digitales Geschäftsmodell: Entwicklung „Omnikanalfähigkeit“



**Aufbau Omnikanalfähigkeit zählt zu den entscheidenden Stellhebeln einer jeden Digitalisierungsstrategie**

## › DIGITALISIERUNG ERMÖGLICHT NEUE PRODUKT- UND PRICING-OPTIONEN

II

Digitales Geschäftsmodell: Neue Produkt- und Preisgestaltung

Beispiele SHUK

### Weiterentwicklung traditioneller Produkte

#### Modularisierung:

Erhöhung der Individualisierbarkeit

- Aufbau einer spartenübergreifend modularen Produktarchitektur
- Etablierung Kunden-/Vertriebskanal-spezifische Produktkombinationen

**Wesentliche Herausforderung:**  
Schaffung der notwendigen Grundlagen in der IT-Systemlandschaft

#### Datennutzung:

Verbesserung der Preisgestaltung

- Nutzung von Big-Data-Methoden für innovative Pricing-Modelle
- Optimierung Risiko-Selektion durch Berücksichtigung relevanter Kundendaten

**Wesentliche Herausforderung:**  
Einhaltung der Datenschutzerfordernungen als Rahmenbedingung

### Entwicklung neuer Produkte

- Etablierung technologiegetriebener Produkte im Kontext „Internet der Dinge“
- Beispiel: Telematik-Produkte in der K-Sparte

**Wesentliche Herausforderung:**  
Schaffung technologischer Voraussetzungen bzw. Aufbau Partnerschaften

#### Neue Technologien:

Nutzung neuer Technik

- Deckung der durch Digitalisierung neu entstehenden Risiken
- Beispiele: Absicherung von Cyber-Angriffen oder autonom fahrender KFZ

**Wesentliche Herausforderung:**  
Aufbau Datenbestand zur Einschätzung der neuen Risiken

#### Neue Risiken:

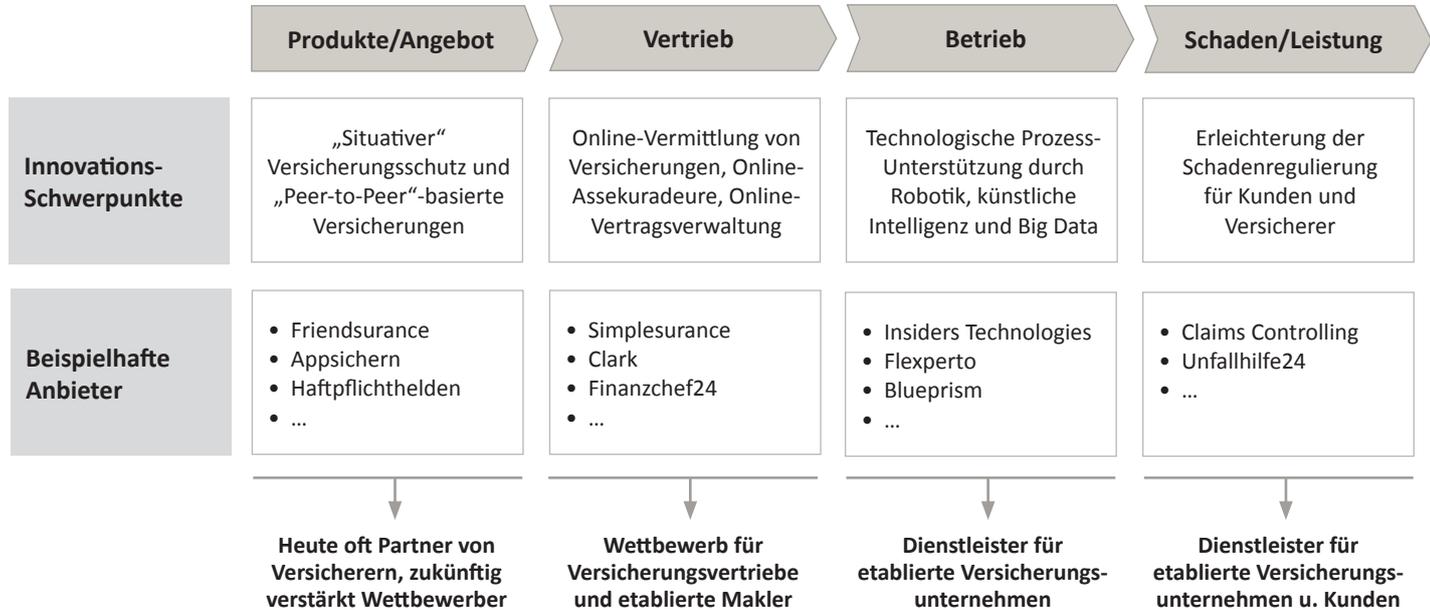
Abdeckung neu entstehender Risiken

**Neue Technologien beginnen, einen Beitrag zur Neuausrichtung der Produktpolitik zu leisten**

### III › NEUE GESCHÄFTSMODELLE ALS WETTBEWERBER UND KOOPERATIONSPARTNER

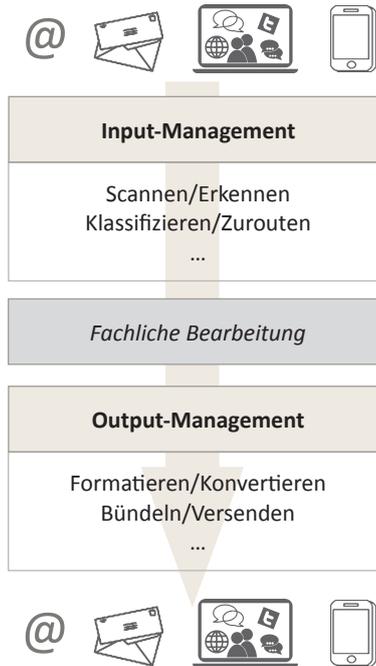
Digitales Geschäftsmodell: Innovative Wertschöpfungskonzepte

#### Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungsbranche



Gefährden InsurTechs das klassische Geschäftsmodell oder machen sie den Weg frei für neue Ideen?

Digitale Geschäftsprozesse: Modernes Input-/Output-Management



### Bereits Standard: Digitalisierung des Schriftgutmanagements

- Professionelle Elektrifizierung der eingehenden Schriftstücke
- Auslesen von Schriftgut durch optische Zeichenerkennung („OCR“)
- Nutzung hochstandardisierter Formulare und Barcodes mit Kundeninformationen
- Automatisierte Zuordnung der Briefe und E-Mails zu digitalen Postkörben

➔ **Die Digitalisierung des klassischen Schriftguts ist bei vielen Versicherern bereits weit fortgeschritten und eine auslagerbare „Commodity“**

### Nächster Optimierungsschritt: Substitution Schriftgut durch digitalen In- und Output

- Digitalisierung der Kontaktpunkte zu Kunden/Vertriebspartnern über Portale/Apps
- Voll- oder semi-automatisierte Bearbeitung der Geschäftsvorfälle
- Automatisierte, reversionssichere Archivierung der Daten und Dokumente
- Bedarfsgerechte, digitale Übermittlung des Outputs an Kunden

➔ **Im nächsten Optimierungsschritt wird durch verstärkte Nutzung elektronischer Kommunikationswege klassisches Schriftgut durch digitalen In- und Output ersetzt**

**Digitale „Touchpoints“ steigern Effizienz in der Kundenkommunikation und schaffen Freiräume für operative Kernaktivitäten**

Digitale Geschäftsprozesse: Effizienter Versicherungsbetrieb

### Stellhebel für Effizienzsteigerung durch digitalisierte Geschäftsprozesse



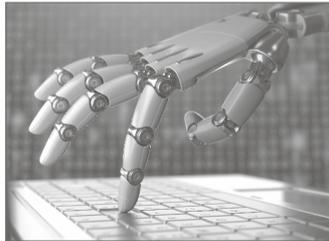
Ausbau „Self Service“  
des Kunden



- › Verschiebung Tätigkeiten vom Unternehmen zum Kunden durch direkte Abwicklung von Anfragen oder Änderungen durch den Kunden selbst
- › Sowohl Nutzung von eigenen Portalen und Apps als auch Lösungen von angeschlossenen Partnern (z.B. verbundene Banken)
- › **Wesentliche Herausforderung:** Relevante "Kunden-Kontaktpunkte" auch weiterhin zur Generierung von Vertriebsanlässen nutzen



Erhöhung der  
Prozess-Automatisierung



- › Konsequenter Einsatz moderner Technologien zur Automatisierung von Aufgaben (insbes. Robotik-Ansätze, künstliche Intelligenz)
- › Ausweitung der im Privatkunden-Geschäft oft bereits hohen „Dunkelverarbeitungsquoten“ insbes. auf standardisierbares Gewerbe-geschäft
- › **Wesentliche Herausforderung:** Voraussetzung für höhere Automatisierungsgrade ist oft eine höhere Produkt-Standardisierung

**Der Ausbau der Self-Service-Angebote und die Steigerung der Dunkelverarbeitung sind elementar für effizienteren Betrieb**

Digitale Geschäftsprozesse: Aktives Schadenmanagement

## Zieldimensionen Aktives Schadenmanagement

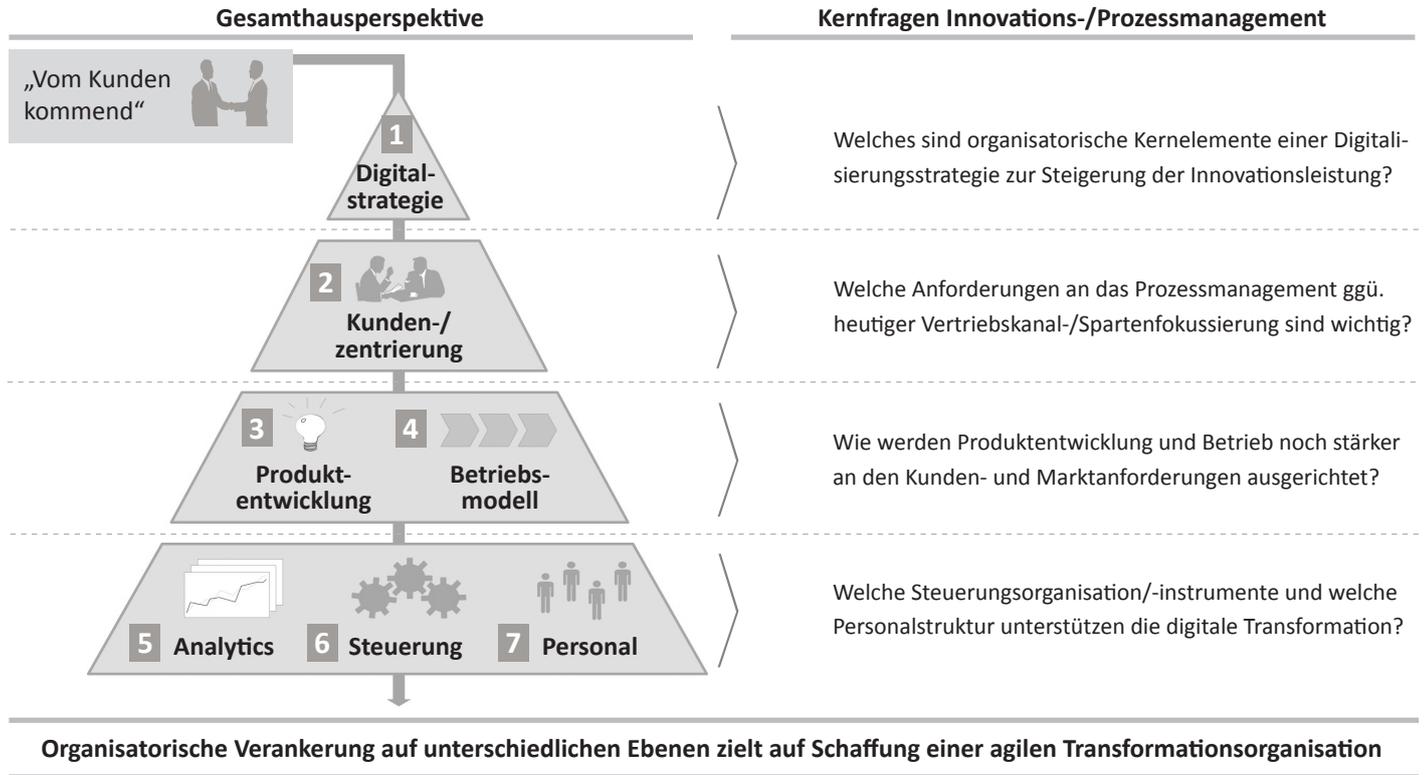


## Anwendungsbeispiele Aktives Schadenmanagement

- I Schadenaufwand: Optimierung Betrugserkennung**
  - Versicherungsspezifische und öffentlich zugängliche Daten werden angesammelt und automatisiert verarbeitet
  - Maschinelle Lernverfahren und Predictive Analytics erkennen Betrugsmuster und geben entsprechende Hinweise
- II Bearbeitungskosten: Intelligente Schaden-Kategorisierung**
  - Gemeldete Schäden werden auf Basis automatisierter Datenanalysen Komplexitätsstufen zugeordnet
  - Einfache Schäden werden Dunkelbearbeitung zugeführt, komplexe Schäden der Einzelfallbearbeitung/„Case Management“
- III Kundenzufriedenheit: Kundenspezifische Angebote**
  - Kunden werden entsprechend ihres zu erwartenden Werts für das Versicherungsunternehmen selektiert
  - In Abhängigkeit der Kundenselektion werden bspw. Regulierungsregeln angewandt oder Assistance-Leistungen gewährt

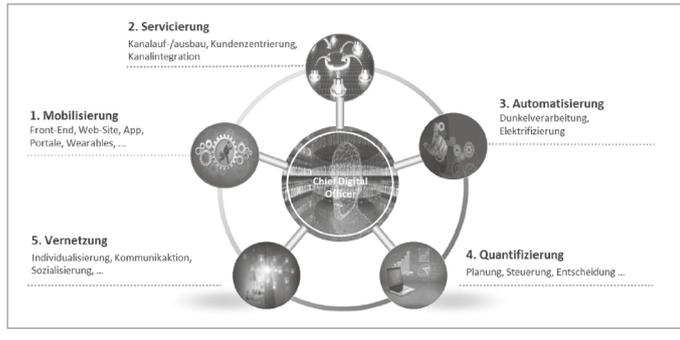
Systematischer Aufbau und zielgerichtete Nutzung umfangreicher Datenbestände zum Nutzen von Versicherung und Kunde

## › SIEBEN ECKPFEILER FÜR ERFOLGREICHES INNOVATIONS- UND PROZESSMANAGEMENT



## Eckpfeiler 1: Digitalstrategie

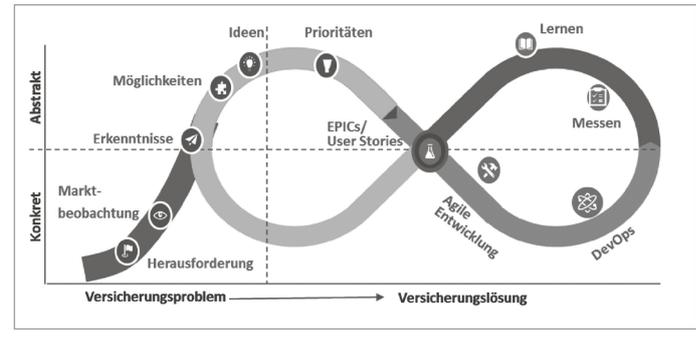
### Verantwortung für Digitalisierung zentralisieren



### Kernaufgaben Chief Digital Officer

- „Challenge the Business“ (neue Prozesse), „Re-Invent the Business“ (neue Lösungen), „Disrupt the Business“ (neue Geschäftsmodelle)
- Konzeption und operative Umsetzung der Digitalisierungsstrategie, „Change Agent“ im Unternehmen für zentrale Koordination von Fachbereichen und Business Units

### Neue Innovationsplattformen schaffen



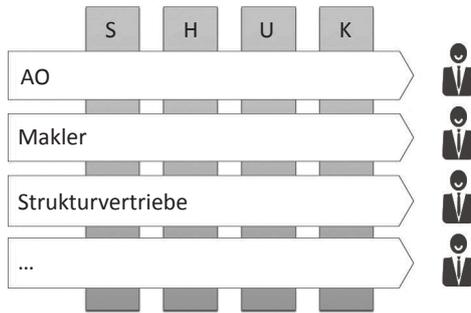
### Kernaufgaben Innovationsplattform/„Digital Lab“

- Entwicklung neuer digitaler Produkte und Geschäftsmodelle, Konzeption zur Digitalisierung interner Prozesse und Identifikation von erfolgversprechenden Investments
- Wissensaustausch/Interaktion mit Startups, Kooperations-/Wertschöpfungspartnern und Mitarbeitern; Anwendung von Design-Thinking-Ansätzen und Think-Tank-Methoden

**Klares Rollenverständnis CDO und Einrichtung Innovationsplattformen sind für Kreativitätsprozesse und Ideenfindung zentral**

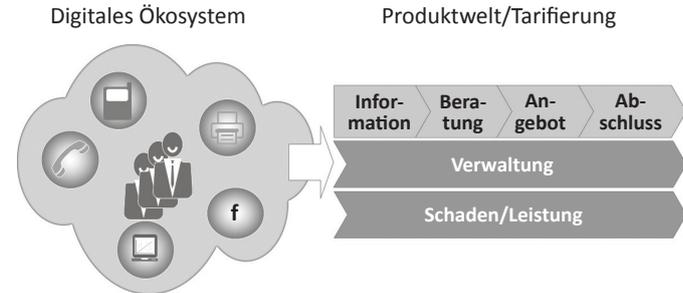
## Eckpfeiler 2: Kundenzentrierung

## Bisherige „Silodenke“



- Klassische „Vertriebskanalende“, Kunden/Daten „gehören“ einem Vertriebskanal
- Vertriebswegespezifisch angepasste Versicherungsprodukte und Vergütungssysteme
- Spartenorientierte KPIs sowie spartenspezifische Produktlogiken und Prozessgestaltung

## Zukunft „Kundenzentrierung“



## Herausforderungen Prozessmanagement:

- Zentralisierung der Kundenverantwortung mit 360°-Sicht auf Kunden und höhere Priorität für kundenorientierte KPIs, Kundenergebnisrechnung
- Zukunftsfähige Vertriebsorganisation inkl. Harmonisierung Produkte/ Prozesse, zentrale Kampagnensteuerung und Anpassung Vergütungssysteme
- Sparten- und vertriebswegeübergreifende End-To-End-Prozesse („E2E“) und Standardisierung der Bearbeitung/Bestandsführung über die Einzelsparten

**Prozessmanagement bricht „Silodenke“ auf und stellt Umsetzung der Digitalisierungsansätze in End-to-End-Prozessen sicher**

### Eckpfeiler 3: Produktentwicklung

#### Von Produktentwicklung mit Vollständigkeitscharakter ...



*„Produkte werden erst im Markt eingeführt, wenn alle Leistungen vollständig vorhanden und einsetzbar sind“*

#### ... zum Minimum Viable Product (MVP)



*„Fokus liegt auf einfachen Produktfeatures, die für 80% der Kunden einen Nutzen haben“*

*„Produkt reift auf Basis von Kundenreisen („Customer Journeys“)"*

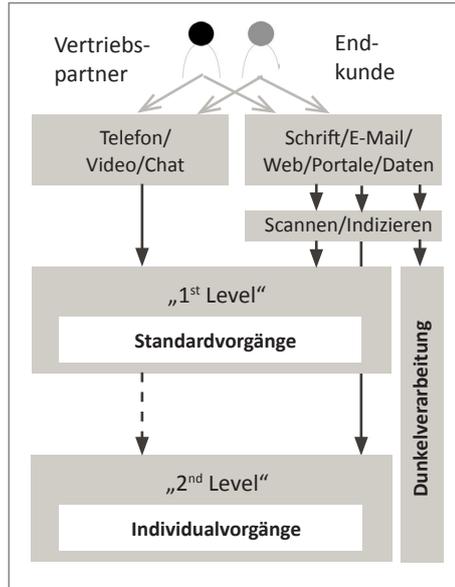
#### Neue Prinzipien

- Ein Minimum Viable Product („MVP“) muss nach spätestens 6 Monaten dem Kunden einen Nutzen liefern
- Aufnahme/Einbau weiterer Eigenschaften orientiert sich an Kunden- und Nutzererlebnissen (Customer-/ User-Journeys)
- „Experimente“ tragen zu einer frühen Sondierung bei, welche Produkte bzw. Produktbestandteile erfolgversprechend sind
- Daten liefern die Basis und den Grundstock, um „Bauchgefühle“ zu objektivieren und zu relativieren

**Produktentwicklungsteams sichern frühzeitige und messbare Einführung digitaler Produkte und stellen Prozesssicherheit her**

## Eckpfeiler 4: Betriebsmodell

## Grundstruktur Serviceorganisation



## Organisationsprinzipien



## Effekt/Wirkung

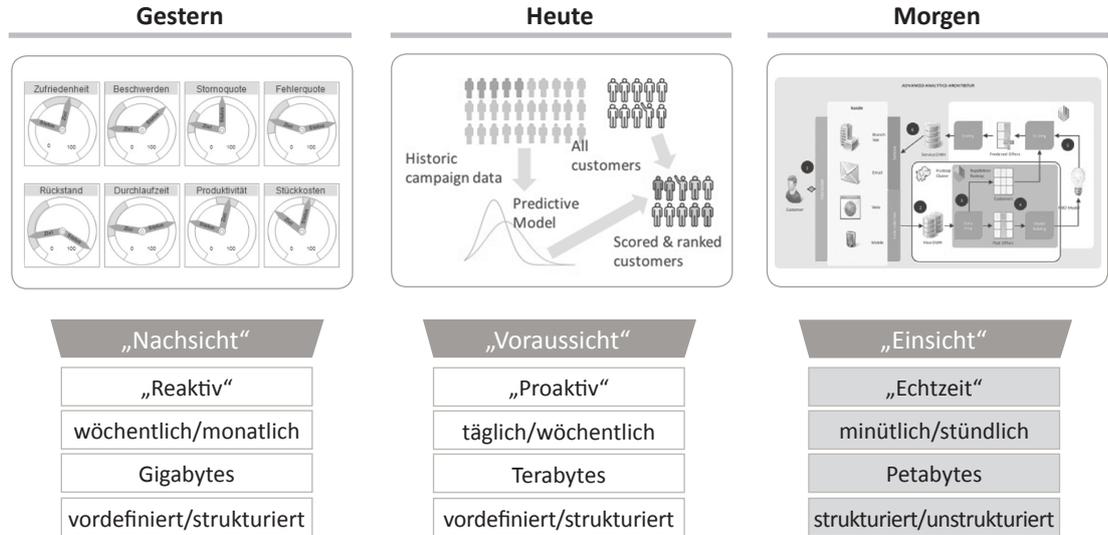
Erhöhung Ressourcenauslastung durch flexiblen Wechsel zwischen den Eingangskanälen

Unterbrechungsfreie Bearbeitung Geschäftsvorfälle zur Vermeidung von Rüstzeiten

Höhere Produktivität und geringere Durchlaufzeit durch Spezialisierungseffekte

Ausgestaltung Organisationsprinzipien im Betriebsmodell passend zu Digitalisierungsstrategie/-zielen des Versicherers

Eckpfeiler 5: Analytics



- > Aus eigenen (und anderen) Datenquellen umfangreiche Erkenntnisse über möglichst viele Einzelfälle gewinnen
- > Moderne Algorithmen erlauben Prognosen und statistische Analysen für Optimierungen
- > Prognosen laufen automatisch und regelmäßig (ggfs. auch in Echtzeit) ab und verbessern sich im Zeitablauf
- > End-Anwender erhalten Ergebnisse aus Durchführung von „Analytics“-Verfahren – Komplexität „im Hintergrund“

**Systematische Nutzung von Daten entlang gesamter Wertschöpfungskette in enger Zusammenarbeit mit operativen Einheiten**

## Eckpfeiler 6: Steuerung

## Prozessziele der Vertriebssteuerung

Sicherung Kundenbeziehung/  
Verhinderung Kündigung

Intensivierung des  
Bestandskundengeschäfts

Wie kann  
vorhandenes  
Geschäft  
erhalten und  
ausgebaut  
werden?

Omni-Kanal  
„Next Best Offer“

Hinzugewinnung weiterer  
Kunden in Zielkundengruppen

Wie kann  
neues Geschäft  
identifiziert  
und gewonnen  
werden?

## Prozessziele der Betriebs-/Schadensteuerung

Erfüllung Kapazitäts-/  
Produktivitätsanforderungen

Erreichung von vereinbarten  
Service Level in der Bearbeitung

Wie kann  
der Betrieb  
transparenter  
und aktiver  
gesteuert  
werden?

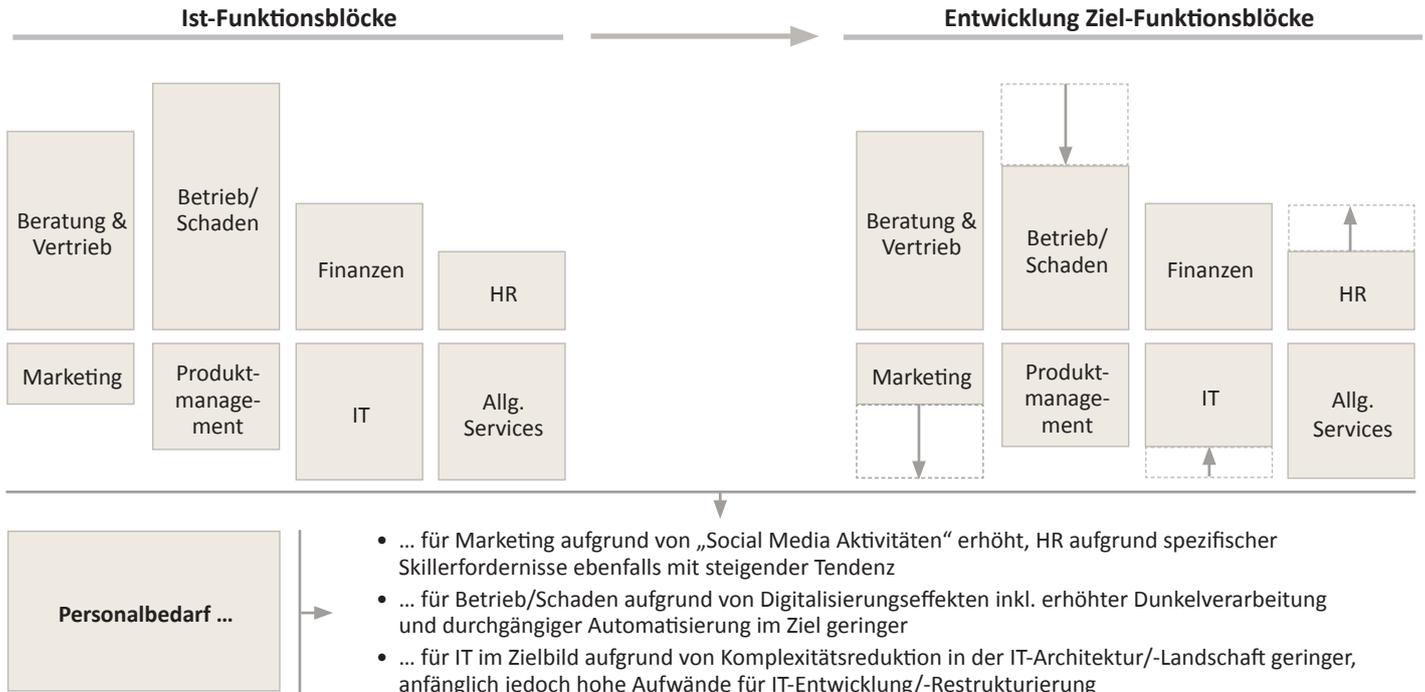
Umfassende, kurzfristig ver-  
fügbare Schadeninformationen

Identifikation Schäden mit hoher  
Betrugswahrscheinlichkeit

Wie werden  
Schaden-  
prozesse  
vereinfacht und  
Schadenkosten  
gesenkt?

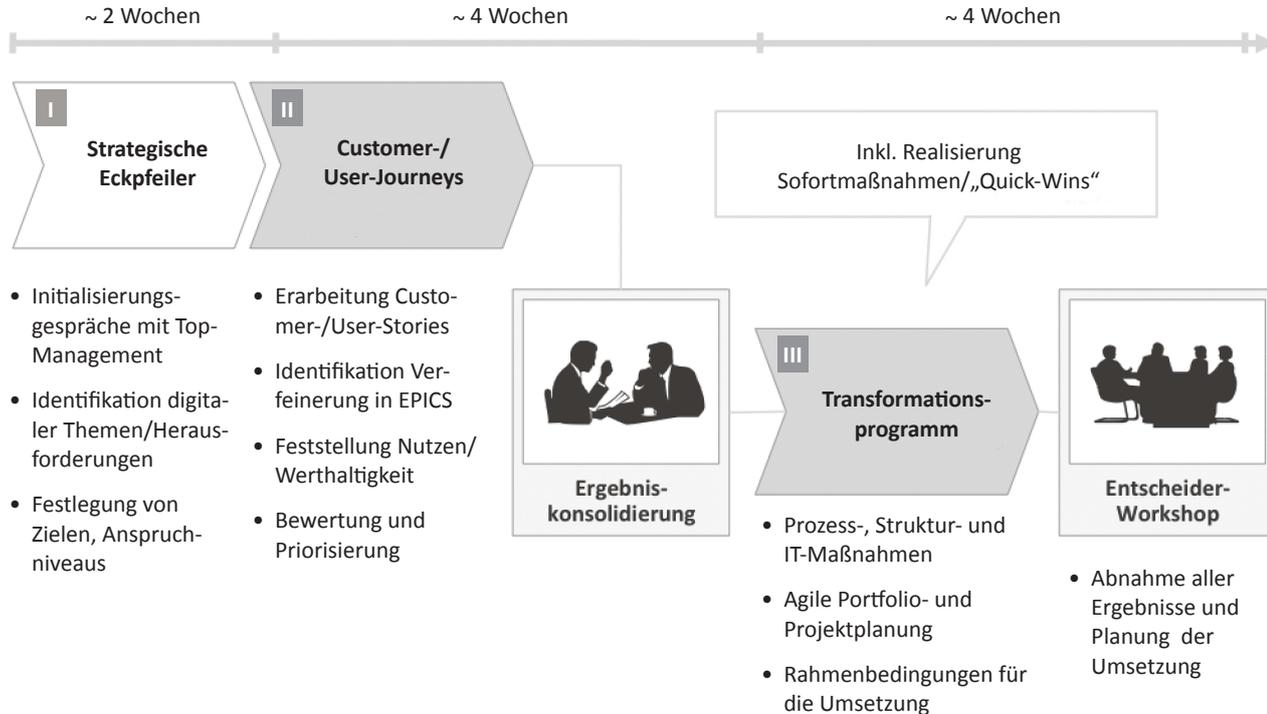
Aktivitäten-/KPI-Dashboards als Basis für Handlungsempfehlungen im Tagesgeschäft und für „real-time“-Steuerung nutzen

## Eckpfeiler 7: Personal



**Etablierung von Innovations-/Prozessmanagement erfordert spezifische Mitarbeiterskills und beeinflusst die Personalstruktur**

## › INNOVATIVER PROJEKTANSATZ IST AUF SCHNELLE UMSETZUNG AUSGERICHTET



**Projektansatz fokussiert auf hohe Geschwindigkeit zur „Standortbestimmung“**

## › ERFAHRUNGEN VON HORN & COMPANY IM INNOVATIONS- UND PROZESSMANAGEMENT

### „Unsere Versprechen“

-  Erfahrene Berater mit umfangreicher Projekterfahrung für Transformationsprogramme in Versicherungen inkl. Umsetzungs- und Change-Management-Erfahrung
-  Überbrückung der Kluft zwischen klassischer Versicherungsoptimierung und unkonventionellen Methoden bzw. Lean-Thinking-Ideen, wie sie z. B. Lean Startups oder InsurTechs nutzen
-  Pragmatischer, umsetzungsorientierter Projektansatz mit Fokus auf schnelle Realisierung der angestrebten Projektziele unter Berücksichtigung von Fachbereichs- und IT-Erfordernissen
-  Crossfunktionale Teams mit enger Einbindung der Mitarbeiter zur Generierung innovativer Lösungsideen und -ansätze und zur Maximierung des Know-how-Transfers
-  Flexible Anpassung der Ressourcen an jeweilige Projektsituation und -anforderungen sowie Einbringung breiter Kompetenzstruktur und aktueller Best-Practice-Erfahrungen

---

Expertise von Horn & Company unterstützt Operations bei der organisatorischen Verankerung der digitalen Transformation

---

## › HORN & COMPANY

**Horn & Company** ist als Top-Management-Beratung auf ausgewählte Branchenspezialisiert. Das Competence Center Financial Services berät Versicherungen, Banken und Spezialinstitute im Finanzdienstleistungssektor mit Fokus auf Performanceverbesserung und digitale Transformation.

**Horn & Company** versteht sich als Sparringspartner des Top-Managements für die Bewältigung aktueller und zukünftiger unternehmerischer Herausforderungen. Der Fokus liegt dabei nicht allein auf der Strategieentwicklung, sondern vor allem in der Verankerung von Strategien in den Prozessen eines Unternehmens – nur so kann Nachhaltigkeit gesichert werden.

**Horn & Company** verfolgt einen unternehmerischen Beratungsansatz: Hohe Seniorität, erwiesene Fachexpertise und konsequente Nutzenorientierung führen bei unseren Kunden zu einem überdurchschnittlichen Return-on-Consulting. An dem Nutzen für unsere Kunden lassen wir uns über erfolgsabhängige Vergütungsmodelle messen.

**Horn & Company** ist ein Team erfahrener und fachkundiger Beraterinnen und Berater. Die meisten Mitarbeiter weisen langjährige Berufserfahrung in der Top-Management-Beratung auf und sind Fachexperten in ihren Themengebieten. Die hohe Seniorität garantiert geringe Rüstzeiten, den Blick für das Machbare sowie schnellen Kundennutzen.

**Horn & Company** verfügt über ein umfassendes, persönliches Referenzportfolio in allen relevanten Strategie-, Wachstums-, Reorganisations-, Effizienz- und Steuerungsthemen. Wir setzen auf eine langfristige, vertrauensvolle Beziehung zu unseren Kunden – in guten wie in schlechten Zeiten.

Weitere Informationen zum Unternehmen finden Sie unter:

[www.horn-company.de](http://www.horn-company.de)

## › IHRE ANSPRECHPARTNER

**Dr. André  
Dibbert**

Partner

Mobil: +49 162 2726 016  
[andre.dibbert@horn-company.de](mailto:andre.dibbert@horn-company.de)



**Dr. Oliver  
Laitenberger**

Associate Partner

Mobil: +49 162 2726 009  
[oliver.laitenberger@horn-company.de](mailto:oliver.laitenberger@horn-company.de)



**Moritz  
von Carlowitz**

Principal

Mobil: +49 162 2726 032  
[moritz.voncarlowitz@horn-company.de](mailto:moritz.voncarlowitz@horn-company.de)



## **Horn & Company**

Kaistraße 20 40221 Düsseldorf Germany

P +49(0)211 30 27 26-0 F +49(0)211 30 27 26-25

[info@horn-company.de](mailto:info@horn-company.de)

[www.horn-company.de](http://www.horn-company.de)