

Kompetenzteam der Versicherungsforen Leipzig

Prozesse, Qualität und Organisation

www.versicherungsforen.net/pqo

Versicherungsforen Leipzig GmbH
Querstraße 16,
04103 Leipzig

Telefon: +49 (0) 341 / 1 24 55-0
Fax: +49 (0) 341 / 1 24 55-99

Kompetenzteam „Prozesse, Qualität und Organisation“
www.versicherungsforen.net/pqo

Stand: Juli 2011

Inhalt

Themenfelder des Kompetenzteams	4
Leistungsportfolio	5
Themenübergreifend: Analysen und Studien	12
User Groups des Kompetenzteams	13
Konferenzen des Kompetenzteams	17

Editorial

Die Versicherungsforen Leipzig sind eine Ausgründung aus der Universität Leipzig und verstehen sich als Brücke zwischen Wissenschaft und Versicherungspraxis. Wir sind als Wissensdienstleister für die Assekuranz tätig und unterstützen Fach- und Führungskräfte aus Versicherungsunternehmen beim Know-how-Aufbau und beim praxisorientierten Erfahrungsaustausch, der themenspezifische User Groups, Fachkonferenzen, Seminare sowie über die Plattform www.versicherungsforen.net gewährleistet wird.

Dabei sind die Versicherungsforen Leipzig der Wissenschaftlichkeit genauso verpflichtet wie dem Anliegen der Praxis, das Wissen anwendungsorientiert zu entwickeln und bereitzustellen. Der Fokus gilt damit Fachthemen,

- die eine hohe Praxisrelevanz für die Assekuranz aufweisen,
- die zukunftsweisend sind und
- die eine hohe Marktbedeutung haben.

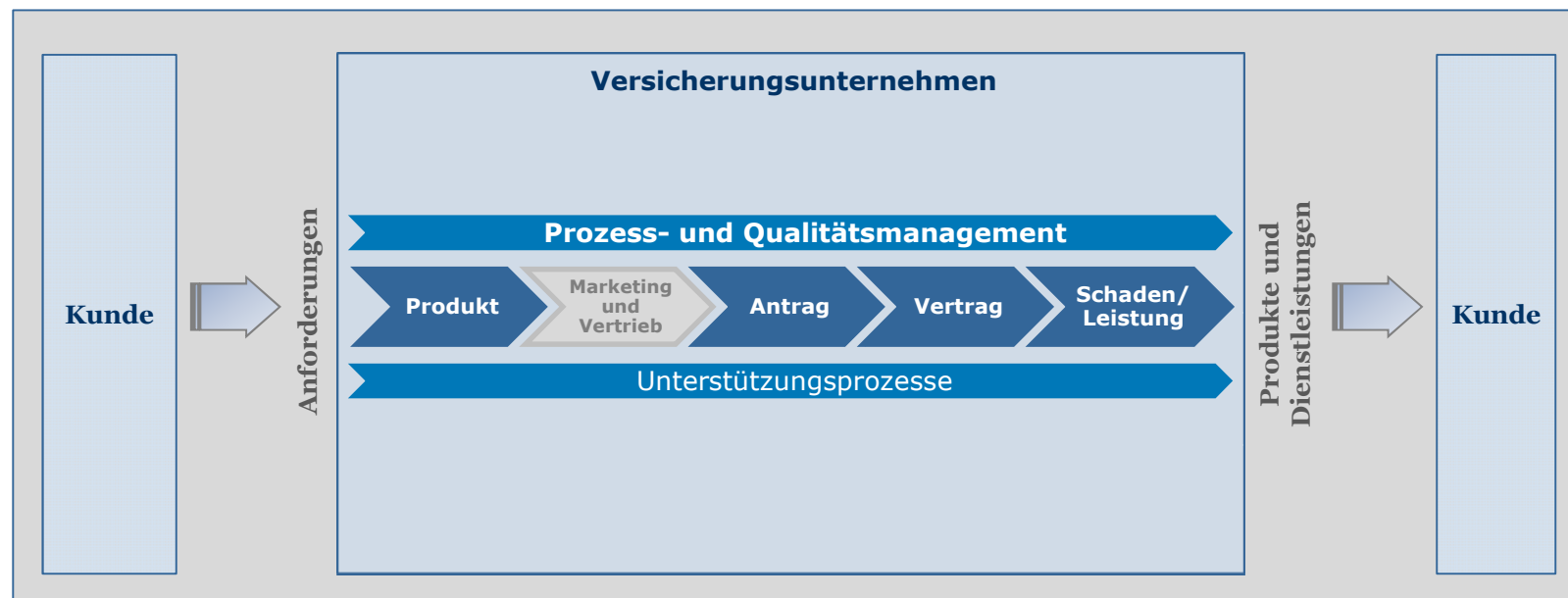
Eine interne Strukturierung in Kompetenzteams rund um bestimmte Themenkomplexe erlaubt uns, einerseits spezialisiertes Fachwissen und Lösungsansätze in jedem Themenfeld zu entwickeln; andererseits arbeiten die Kompetenzteams intensiv zusammen, um Lösungen für themenübergreifende Fragestellungen zu finden.

Auf den folgenden Seiten möchten wir das Kompetenzteam „Prozesse, Qualität und Organisation“ als eines unserer Teams kurz vorstellen und freuen uns, wenn unsere Produkte und Dienstleistungen auch auf Ihr Interesse treffen. Kontaktieren Sie uns gern, wenn Sie noch mehr erfahren möchten!

Themenfelder des Kompetenzteams

Das Kompetenzteam Prozesse, Qualität und Organisation setzt sich insbesondere mit Themen an der Schnittstelle zwischen der Versicherungsfachlichkeit und der Versicherungsinformatik auseinander und bündelt Kompetenzen aus den Bereichen Versicherungsbetriebslehre, Wirtschaftsinformatik und Informatik.

In den Aufgabenbereich des Teams fallen - neben gemeinsam mit Versicherungsunternehmen durchgeführten F&E-Projekten - bilaterale Projekte im Bereich des Prozess- und Qualitätsmanagements. Darüber hinaus konzipiert das Team verschiedene Fachkonferenzen und übernimmt die Betreuung und fachliche Leitung verschiedener User Groups.



Unsere Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Antragsbearbeitung & Underwriting, Vertrags- & Bestandsmanagement, Schaden- / Leistungsmanagement sowie in der Produktentwicklung.

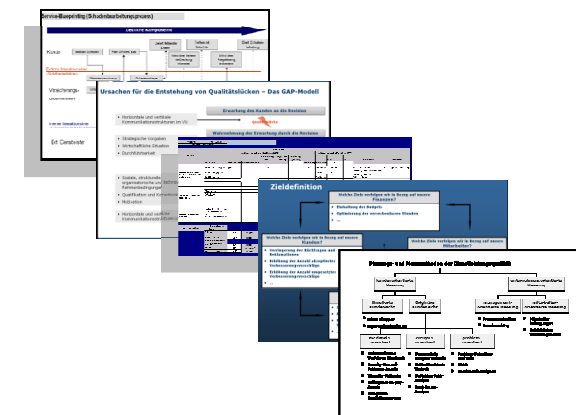
Prozessmanagement

Erhöhter Kostendruck bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenorientierung stellt hohe Anforderungen an die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse von Versicherungsunternehmen. Da optimierte Prozesse helfen Kundenerwartungen zu erfüllen, ist die **Beherrschung der Prozesse** eine wesentliche Voraussetzung, um als Unternehmen im zunehmenden Wettbewerb zu bestehen.

Geschäftsprozessmanagement stellt somit ein mächtiges Instrument dar, um den heutigen Anforderungen an Versicherungsprodukte und Dienstleistungen erfolgreich zu begegnen und birgt für alle Organisationen signifikante Nutzenpotenziale. Allerdings ist dies kein trivialer Ansatz und der Erkenntnisgewinn der Versicherungsunternehmen bezüglich der potenziellen Nutzeneffekte durch Prozessmanagement steht häufig in Diskrepanz zu den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen. Im Gegensatz zur Betrachtung der Aufbauorganisation, bei der Tätigkeiten einzelner Bereiche nahezu eindeutig abgrenzt sind, stehen in der **prozessorientierten Betrachtungsweise** Kundenanforderungen und die Neuordnung der Verantwortlichkeiten bestehender Hierarchiestrukturen im Mittelpunkt.

Die Versicherungsforen Leipzig unterstützen bei der Prozessplanung, -steuerung und -optimierung. Unser **Leistungsportfolio im Bereich des Prozessmanagements** von Versicherungsunternehmen erstreckt sich auf folgende Bereiche:

- Analyse und Modellierung der Unternehmensprozesse
- Quantifizierung und Controlling der Prozesse - Bestimmung geeigneter Kennzahlen und Durchführung von Prozesskostenrechnungen
- Bestimmung von Optimierungspotenzialen unter Berücksichtigung des Gedankens der Industrialisierung (Automatisierung, Standardisierung, Sourcing, ...)
- Risikomanagement – Bestimmung und Quantifizierung der Prozessrisiken und Entwicklung geeigneter Steuerungsmaßnahmen
- Durchführung von Workshops / Seminaren
- Referate zum Thema Prozesse und Prozessmanagement im Versicherungsunternehmen



Prozessmanagement – spezielle Themen

Tele-Underwriting

Mit der Neuregelung der vorvertraglichen Anzeigepflichten im Zuge der VVG-Reform hat die präzise Ermittlung von Daten über den Gesundheitszustand des Kunden einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren. Mit dem Konzept des Tele-Underwritings können die Versicherungsunternehmen den neuen Herausforderungen gerecht werden. Zu den Vorteilen zählen u.a. die Verbesserung der Qualität der Antragsangaben und damit auch der Risikoprüfung, die Reduzierung der Abforderung ärztlicher Zusatzinformationen und des Zeitaufwandes zur Antragsbearbeitung sowie die Steigerung der Kunden- und Vermittlerzufriedenheit.



Unser **Leistungsportfolio:**

- Analyse und Modellierung des Antragsprozesses in der Personenversicherung
- Potenzialanalyse des Tele-Underwritings und der möglichen Durchführungsvarianten („Big T“, „Little T etc.), Maßnahmenauswahl und –gestaltung bis hin zur operativen Umsetzung
- Erstellung von Konzepten zum Einsatz des Tele-Underwritings
- Begleitung der Einführung des Tele-Underwritings
- Steuerung und Controlling der Umsetzung des Tele-Underwritings

Querschnittsthemen

Online Marketing / Social Media und Online Reputationsmanagement

Das Thema „Social Media“ wird zukünftig eine immer wichtigere Rolle für Versicherer spielen. Neben der Festlegung von Social Media - Guidelines dürfen im Rahmen einer adäquaten Social Media - Strategie Maßnahmen für das Management der Online-Reputation nicht fehlen. Erstkunden von Versicherungsunternehmen sind meist jung und beschäftigen sich besonders intensiv mit dem Internet und den neuen Medien. Im Web 2.0 spielen diese Meinungsträger und Meinungsbildner eine entscheidende Rolle. Die Online-Reputation eines Unternehmens und seiner Produkte ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor – gerade im Versicherungsmarkt, in dem das Kundenvertrauen einen besonderen Stellenwert einnimmt.

Zu den operativen Aufgaben des aktiven Managements von Reputationsrisiken zählen neben der permanenten Beobachtung der über das Unternehmen in Blogs, Foren, sozialen Netzwerken und auf ähnlichen Plattformen verfassten Einträge auch die aktive Steuerung und Beeinflussung dieser Inhalte.



Unser **Leistungsportfolio**:

- Marktbeobachtung und Konkurrenzanalyse
- Entwicklung einer Online-Marketing Strategie
- Unterstützung bei der Erstellung von Social Media - Guidelines
- Monitoring und Controlling Ihrer Online Reputation
- Unterstützung bei der Ableitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung von „Negativ-Einträgen“
- Entwicklung eines individuellen E-Controlling-Konzeptes

Querschnittsthemen

Kooperationsmanagement

Getrieben durch die Entwicklungen im Markt, müssen sich Versicherer zukünftig auf deren Kernkompetenzen konzentrieren und die Fertigungstiefe durch Outsourcing und Kooperationen reduzieren. Im Rahmen des aktiven Managements der Unternehmenswertschöpfung stehen verschiedene strategische Optionen zur Verfügung, um die Teilbereiche der Wertschöpfungskette zu identifizieren, in denen Handlungsdruck besteht. Eine dieser Optionen ist das Eingehen von Kooperationen. Aufgrund der komplexen Anforderungen, die das Kooperationsmanagement beinhaltet, sind mit der Entscheidung für diese Option verschiedene Fragestellungen verbunden. So sind zum einen die Unternehmensziele auf die Partnerschaft zu transferieren, zum anderen fehlen klassische Instrumente der Unternehmenssteuerung bzw. sind nur bedingt einsetzbar.

Unser **Leistungsportfolio**:

- Marktbeobachtung und Konkurrenzanalyse
- Analyse der Unternehmenssituation
- Unterstützung bei der Strategieentwicklung
- Begleitung von Partnerauswahlprozessen
- Konzeptionelle Begleitung der Umsetzung

Qualitätsmanagement

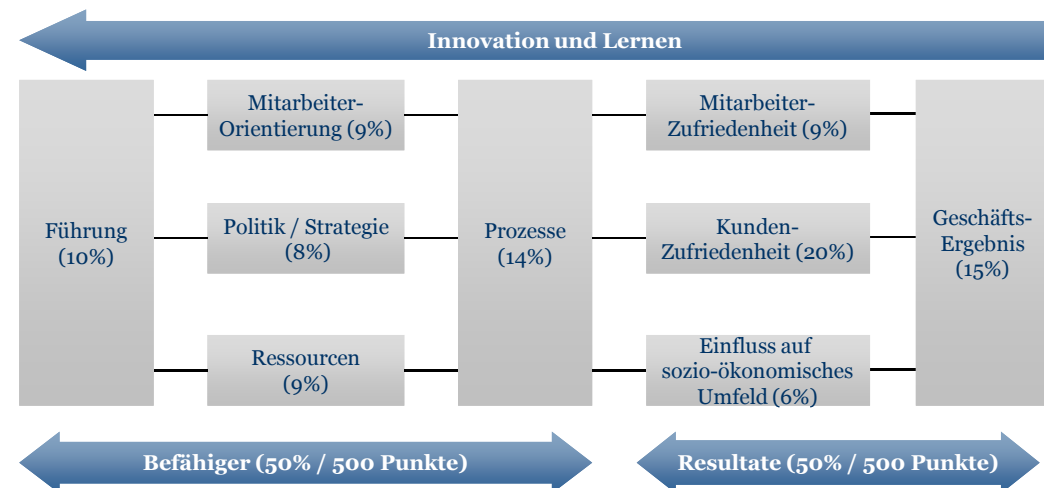
Studien der European Foundation of Quality Management (EFQM) zeigen, dass Unternehmen mit einem **integrierten Qualitätsmanagement** (strategisch & operativ) deutlich bessere Ergebnisse erzielen, als vergleichbare Mitbewerber ohne integriertes Qualitätsmanagement. Für eine langfristige Kundenbindung sind Qualitätsstandards unabdingbar. Jedoch ist „Qualität“ nicht immer sofort greifbar und noch schwieriger objektiv zu messen sowie entsprechend zu steuern. Wir unterstützen Sie mit unserer wissenschaftlichen Fundierung und unseren praktischen Erfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung eines **Qualitätsmanagementkonzepts**.

Dabei berücksichtigen wir ausgewählte Modelle und Methoden aus etablierten Qualitätsmanagement-Ansätzen wie EFQM, Six Sigma oder ISO 9001, um ein individuell passendes Konzept für Ihr Unternehmen zu entwickeln.

Unsere Leistungen

- GAP-Analyse der aktuellen Ist-Situation
- Beratung zu etablierten Qualitätsmanagement-Ansätzen wie EFQM, ISO 9001 und Six Sigma
- Methodenauswahl und -einsatz für die Analyse und Planung von Qualitätssystemen und –maßnahmen (kunden-, partner- und unternehmensorientiert)
- Entwicklung und Umsetzung eines Qualitäts-Controlling-Konzepts (Kennzahlen und Maßnahmen)
- Beratung zur qualitätsorientierten Aufbauorganisation

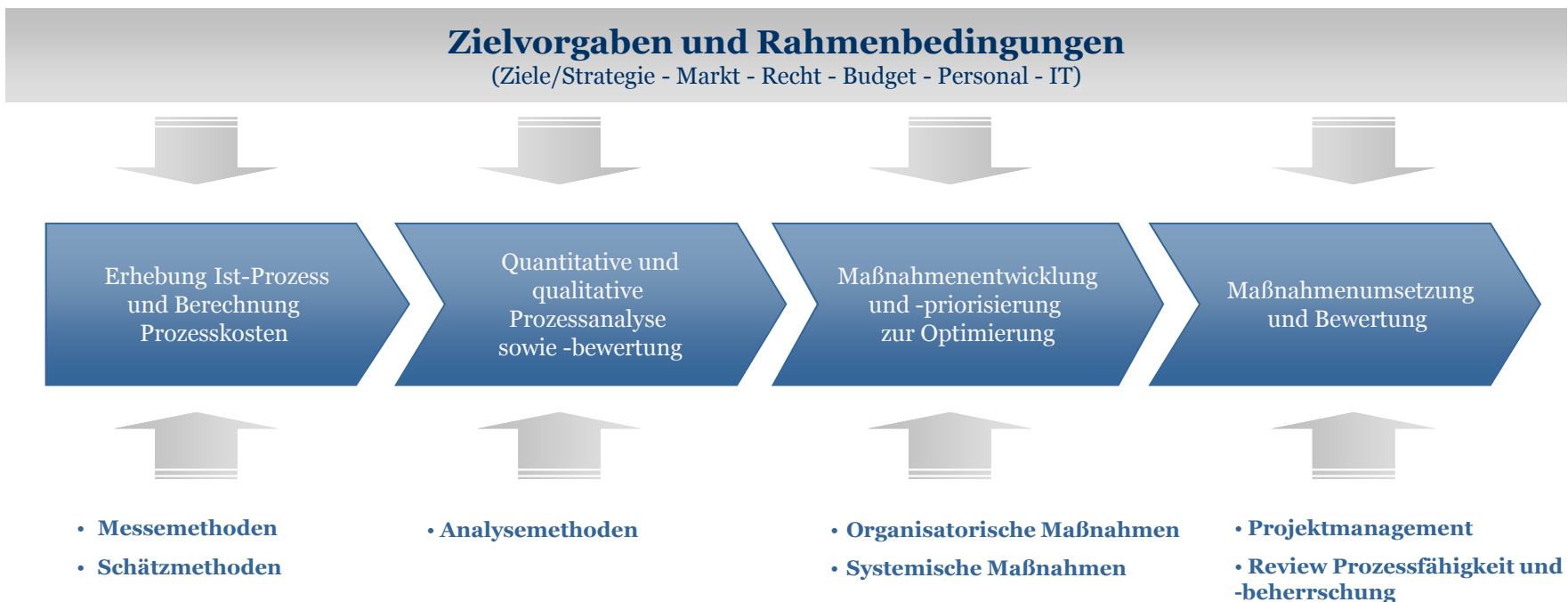
EFQM-Model for Business Excellence



Integration PM & QM – Unsere Vorgehensweise

Neben vorrangig quantitativen Kriterien der Prozessbetrachtung wie Durchlaufzeiten, Mengen und Kosten haben insbesondere qualitative Aspekte wie Fehlerquoten und Kundenerwartungen einen großen Einfluss auf die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit eines Versicherungsunternehmens. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir einen integrierten Ansatz, der auf ein optimales Zusammenspiel zwischen Quantität und Qualität abzielt.

Unsere Vorgehensweise orientiert sich dabei an etablierten Prozess- und Qualitätsmanagement-Ansätzen und wird durch ein umfangreiches Methodenset bedient.

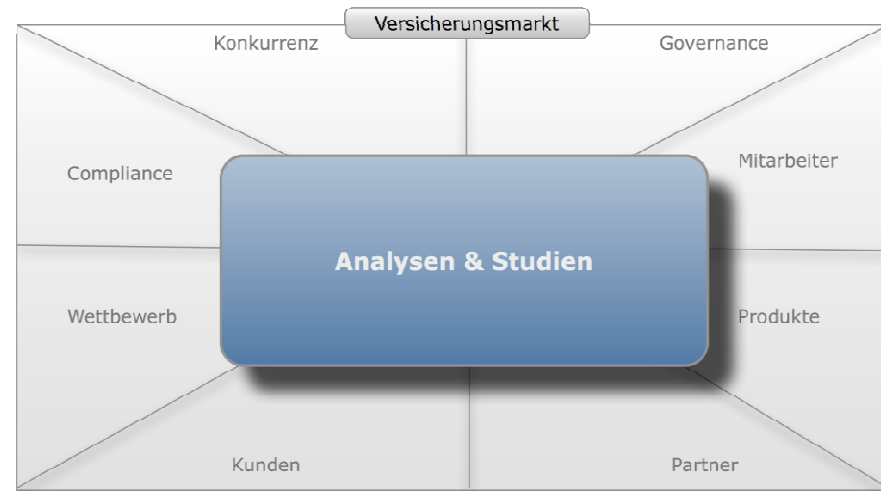


Themenübergreifend: Analysen und Studien

Sie möchten eine strategische Entscheidung mit zusätzlichem Detailwissen absichern? Sie benötigen Informationen darüber, welche Marktposition das eigene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz einnimmt? Sie wünschen sich einen Überblick über am Markt angebotene Softwarelösungen oder Beratungsansätze? Sie möchten mehr über aktuelle Anforderungen, Methoden und Instrumente spezifischer Themenfelder erfahren?

Die Versicherungsforen Leipzig bieten im Rahmen von bspw. **Markt- und Konkurrenzanalysen** die bedarfsgerechte und zielgerichtete Recherche und Aufbereitung von aktuellen Themen der Versicherungswirtschaft im Allgemeinen sowie den Themenfeldern des Kompetenzteams Prozesse und Organisation im Besonderen an.

Das Angebot umfasst weiterhin die Organisation von fachlichen **Auftragsstudien** zu aktuellen Themen der Versicherungswirtschaft in den Bereichen des Prozess-, Qualitäts- und Kooperationsmanagements sowie der IT. Bitte sprechen Sie uns auf individuelle Lösungen für Ihren Informationsbedarf an.



Unsere Leistungen

- Recherche am Markt vorhandener Methoden und Konzepte der Wissenschaft und Praxis im Rahmen eines bestimmten Themengebietes
- Marktanalysen
- Durchführung, Auswertung und Aufbereitung von fachlichen Studien zu aktuellen Themen der Branche
- Konkurrenz- und Partneranalysen

User Groups des Kompetenzteams

Betriebsorganisation im Versicherungsunternehmen

www.versicherungsforen.net/bo

Themenschwerpunkte

- Geschäftsprozessoptimierung
- Elektronische Unterstützung von Geschäftsprozessen
- Organisatorische Gewährleistung regulatorischer Anforderungen wie z.B. VVG, Vermittlergesetz, Solvency II, MaRisk
- Change Management
- Personalbedarfsplanung
- Rolle der Betriebsorganisation
- Sourcing und Kooperationen

Fachliche Leitung

- Harald Donner (Versicherungsforen Leipzig)
- Jens Ringel (Versicherungsforen Leipzig)
(Tel.: +49 (0) 341 124 55 -44; E-Mail: ringel@versicherungsforen.net)



E-Business in der Versicherungswirtschaft

www.versicherungsforen.net/e-business

Themenschwerpunkte

- E-Marketing / Online-Marketing
- Produkt- und Serviceinnovationen durch E-Business
- Intranet- / Extranet-Lösungen
- Prozessbetrachtung unter E-Aspekten
- E-Business-Systeme / -Anwendungen
- E-Business-unterstütztes Outsourcing und Kooperationen

Fachliche Leitung

- Marko Heise (Versicherungsforen Leipzig)
- Carina Cundius (Versicherungsforen Leipzig)
(Tel.: +49 (0) 341-124 55 -45; E-Mail: cundius@versicherungsforen.net)



User Groups des Kompetenzteams

Kooperations- und Kernkompetenzmanagement in Versicherungsunternehmen

www.versicherungsforen.net/kkm

Themenschwerpunkte

- Bestimmung von Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen
- Darstellung und Diskussion verschiedener Sourcing-Strategien
- Vorstellung und Diskussion konkreter Kooperationsprojekte
- bestehende und mögliche Geschäftsmodelle, die durch Partnerschaften realisiert werden (können)
- Controlling von Partnerschaften

Fachliche Leitung

- Jens Ringel (Versicherungsforen Leipzig)
- Sabine Müller-Gora (Versicherungsforen Leipzig)
(Tel.: +49 (0) 341-124 55 -43; E-Mail: mueller-gora@versicherungsforen.net)



Prozess- und Qualitätsmanagement in der Versicherungswirtschaft

www.versicherungsforen.net/pqm

Themenschwerpunkte

- Prozesscontrolling/-management, KVP
- Prozessstrategie/Prozessmethodik/ Instrumente und Verfahren
- Prozessorientierte Aufbauorganisation
- Kennzahlen im Prozess- und Qualitätsmanagement
- Changemanagement
- Standardisierung und Automatisierung

Fachliche Leitung

- Marko Heise (Versicherungsforen Leipzig)
- Carina Cundius (Versicherungsforen Leipzig)
(Tel.: +49 (0) 341-124 55 -45; E-Mail: cundius@versicherungsforen.net)



User Groups des Kompetenzteams

Schadenmanagement der Zukunft

Themenschwerpunkte

- Schadenmanagement als Wettbewerbsfaktor
- Effizienzsteigerungen im Schadenmanagement
- Optimierung der Kundenorientierung
- Schadenkostenoptimierung
- Prozesskostenoptimierung
- Schaden- und Leistungsmanagement: Naturalrestitutionen Assistance
- Betrugserkennung

Fachliche Leitung

- Markus Rosenbaum (Versicherungsforen Leipzig)
- Marko Heise (Versicherungsforen Leipzig)
(Tel.: +49 (0) 341-124 55 -23; E-Mail: heise@versicherungsforen.net)

www.versicherungsforen.net/schaden



Strategische Handlungsoptionen in der Rechtsschutzversicherung

Themenschwerpunkte

- Auswirkungen von Gesetzesänderungen
- Leistungsmanagement
- neue Leistungsangebote
- Bestandsmanagement
- Kooperationen und Partnerschaften
- diverser übergreifende Themen

Zielgruppe

- Mitarbeiter ,die mit den strategischen Entwicklungen in der Rechtsschutzversicherung betraut sind

Fachliche Leitung

- Markus Rosenbaum (Versicherungsforen Leipzig)

www.versicherungsforen.net/rsv



User Groups des Kompetenzteams

Vertrags- und Bestandsmanagement – Gestaltungsaufgabe zwischen Kundenorientierung und Prozessen

www.versicherungsforen.net/vbm

Mögliche Themenschwerpunkte der User Group

- Industrialisierung / Automatisierung von Arbeitsabläufen
- Workflow- und Dokumentenmanagement, Qualitätsmanagement
- Anforderungen an Bestandssysteme
- Auswirkungen gesetzlicher Änderungen (VVG-Reform, Solvency II etc.)
- Organisatorische Aspekte (Verantwortlichkeiten und Kompetenzen)
- Management der Bestandsprozesse

Fachliche Leitung

- Harald Donner (Versicherungsforen Leipzig) und
- Carina Cundius (Versicherungsforen Leipzig)
(Tel.: +49 (0) 341-124 55 -45; E-Mail: cundius@versicherungsforen.net)



Konferenzen des Kompetenzteams

Telematik in der Kraftfahrtversicherung

www.versicherungsforen.net/telematik

Telematische Dienste für Versicherungen sind vielfältig und werden durch die zunehmende Vernetzung mit dem Fahrzeug immer umfangreicher. Mittel- bis langfristig werden Telematik-Systeme insbesondere durch die Umsetzung der eCall-Initiative zur gängigen Ausstattung eines Fahrzeugs gehören. Spätestens dann überwiegen in der entsprechenden Betrachtung die Vorteile aus der Kombination von neuen Services und individueller Prämiengestaltung. Getrieben von den aktuellen Entwicklungen innerhalb der Fahrzeugtelematik beschäftigt sich die Versicherungswirtschaft aktuell wieder verstärkt mit den damit einhergehenden Implikationen für die Kraftfahrzeugversicherung.

Neben Praxisberichten über konkrete Pilot- und Umsetzungsprojekte wurden bei dieser international besetzten Konferenz aktuelle Marktstudien vorgestellt und das Thema aus Sicht des Datenschutzes beleuchtet. Im Rahmen der Veranstaltung fanden neben den Vorträgen im Hauptplenum zwei parallele Workshops statt, in denen zum einen über Fragestellungen des Produktdesigns und der Zielgruppenselektion und zum anderen um die Verwendung der Daten intensiv diskutiert wurde.

Zielgruppe

Die Konferenz richtet sich an Vorstände und Führungskräfte aus dem Bereich Kraftfahrt von Versicherungsunternehmen, insbesondere aus der Abteilung Produktentwicklung, aber auch aus der Schadenabteilung und dem Underwriting.

Social Media, Mobile und Web 2.0 für Versicherungen

www.versicherungsforen.net/social-media

Die jüngsten Entwicklungen im Internet haben Veränderungen angestoßen, welche in ihren Auswirkungen auf die Wirtschaft nur schwer einschätzbar sind. Die Rede ist von Social Media und dem sozialen Internet. Niemals zuvor verfügte der einzelne Verbraucher über die Möglichkeit, mit seinen Botschaften eine schier grenzenlose Öffentlichkeit zu erreichen. Hinzu kommen technologische Entwicklungen, die dieses soziale Internet mobil und allgegenwärtig werden lässt.

Ziel der Konferenz ist es, den Teilnehmern einen Überblick über die Hintergründe, Auswirkungen und Anwendungen zu den Themenaspekten Social Media, Mobile und Web 2.0 zu geben, dabei aber vertiefende fachliche und technologische Fragestellungen nicht unbeachtet zu lassen. Vervollständigt wird die Konferenz durch zahlreiche Erfahrungsberichte aus der Versicherungspraxis.

Zielgruppe

Die Konferenz richtet sich an Entscheidungsträger und Führungskräfte aus Versicherungsunternehmen, insbesondere aus den Bereichen Marketing, Kundenservice, Prozessmanagement und IT. Weiterhin sind auch interessierte Fach- und Führungskräfte anderer Fachabteilungen recht herzlich eingeladen. Bei der Konferenz achten wir auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Teilnehmern aus Versicherungsunternehmen und Dienstleistungsunternehmen.

Konferenzen des Kompetenzteams

Fachsymposium "Innovative Konzepte in der Antrags- und Leistungsbearbeitung"

www.versicherungsforen.net/antrag-leistung

Der Einsatz neuer Methoden und Instrumente zur Realisierung vorhandener Potenziale in der Antrags- und Leistungsbearbeitung der Personenversicherung wird in der Versicherungsbranche heiß diskutiert. Nachdem Versicherer erste Erfahrungen mit Tele-Underwriting-Lösungen gesammelt haben, werden bereits weitere neue Konzepte wie bspw. der Einsatz von Tools zur Risikoprüfung am Point of Sale oder Tele-Claiming erprobt.

Aufgrund dieser Entwicklung und aufbauend auf dem erfolgreichen Symposium "Tele-Underwriting 2010" haben die Versicherungsforen Leipzig im September 2011 ein Fachsymposium zum Thema "Innovative Konzepte in der Antrags- und Leistungsbearbeitung" durchgeführt. Auf der Veranstaltung wurde u.a. diskutiert, inwiefern anvisierte Verbesserungen in der Bearbeitungsqualität und eine damit verbundene Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie erreichbare Kosten- und Zeitersparnissen einer Vielzahl von Bedenken und Vorbehalten gegenüber stehen. Die Veranstaltung wurde um Fachbeiträge und Erfahrungsberichte über den Einsatz innovativer Instrumente in der Risiko- und Leistungsprüfung bei deutschen Versicherern ergänzt.

Zielgruppe

Das Symposium richtet sich insbesondere an Anwender und Anbieter von innovativen Konzepten in der Antrags- und Leistungsprüfung sowie an Versicherungsunternehmen, die sich für den Einsatz derartiger Lösungen interessieren. Darüber hinaus sind Fach- und Führungskräfte, insbesondere aus den Unternehmensbereichen Antrag, Underwriting, Leistung, Vertrag und Vertrieb, aber auch Prozessverantwortliche und interessierte Mitarbeiter der Fachabteilungen eingeladen.

Am Abend des Veranstaltungstages sind alle Teilnehmer, Referenten und Sponsoren zu einem gemeinsamen Get Together eingeladen, um den gegenseitigen Gedanken- und Erfahrungsaustausch fortzuführen.

Ansprechpartner

Leiter des Kompetenzteams

Dipl.-Winf. Jens Ringel
Tel.: +49 (0) 341-124 55 -44
E-Mail: ringel@versicherungsforen.net

Themenfelder Prozessmanagement

Dipl.-Winf. Carina Cundius
Tel.: +49 (0) 341-124 55 -45
E-Mail: cundius@versicherungsforen.net

Themenfelder Qualitätsmanagement

Dipl.-Winf. Marko Heise
Tel.: +49 (0) 341-124 55 -23
E-Mail: heise@versicherungsforen.net

Impressum

Versicherungsforen Leipzig GmbH
Querstraße 16 | 04103 Leipzig

Geschäftsführer:
Markus Rosenbaum und Jens Ringel
Registergericht: Amtsgericht Leipzig
Registernummer: HRB 25803
USt-IdNr: DE 268226821

Tel.: +49 (0) 341 / 1 24 55-0
Fax: +49 (0) 341 / 1 24 55-99
E-Mail: kontakt@versicherungsforen.net
Internet: www.versicherungsforen.net

www.versicherungsforen.net/pqo