

# »Betriebsmodelle in der deutschen Versicherungswirtschaft«

09. September 2013

# Betriebsmodelle in der deutschen Versicherungswirtschaft

## Gliederung

**1 Grundlagen – Definition und Inhalt**

2 Gestaltungskriterien und Designprinzipien

3 Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

4 Abgrenzung und Zusammenhänge zum Geschäftsmodell

5 Leistungsfähigkeit von Betriebsmodellen

6 Ansprechpartner

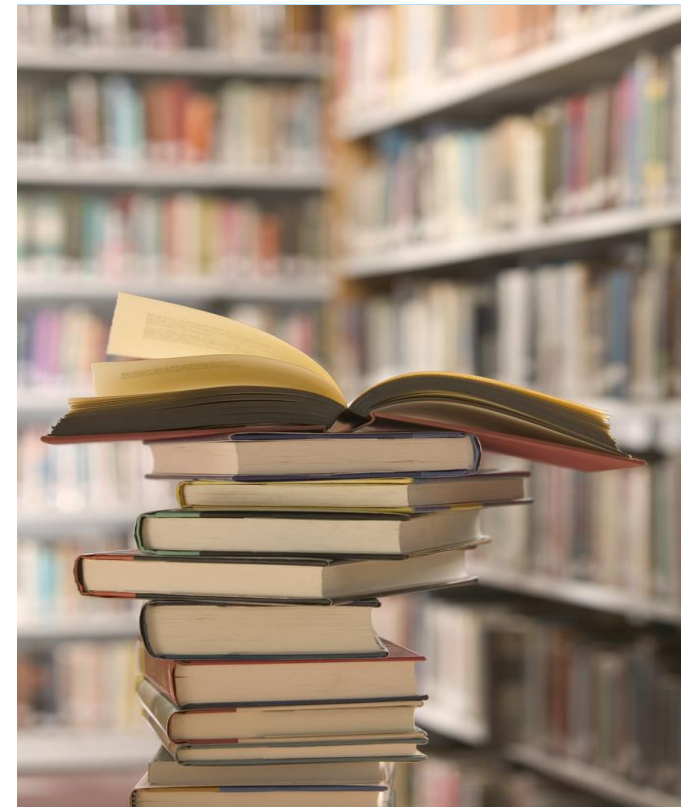
# Grundlagen – Definition und Inhalt

## Definition

Das Betriebsmodell (engl. „Operations Model“) beschreibt in groben Strukturen die für den Prozess der Leistungserstellung gewählte Aufbau- und Ablauforganisation sowie grundlegende innerbetriebliche Abhängigkeiten.

Es kann sich entweder auf Kernprozesse des Betriebs beschränken (engere Definition), z.B. im Versicherungsunternehmen auf die klassischen Prozesse Antrag, Vertrag und Schaden/ Leistung, oder alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens inkl. den Vertrieb und die Querschnittsfunktionen umfassen (weitere Definition).

Quelle: in Anlehnung an <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/34164/betriebsmodell.html>



# Grundlagen – Definition und Inhalt

## Merkmale und Inhalte

- Bestandteile des Betriebsmodells sind Geschäftsprozesse bzw. die Ablauforganisation, die wesentlichen Organisationseinheiten, eingesetzte Ressourcen und die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen untereinander
- die Darstellung kann um zusätzliche Elemente erweitert werden, wie z.B. Standort (zentral/dezentrales Betriebsmodell), die den Prozessen zugeordnete IT-Unterstützung (z.B. elektr. Dokumentenmanagement), verwendete Kommunikationskanäle etc.
- i.d.R. werden dabei die Geschäftsprozesse vom Eingang des Kundenanliegens bis zur Rückmeldung des Prozessergebnisses an den Kunden betrachtet
- die im Betriebsmodell enthaltenen Elemente (Kernprozesse [Kunden-/Marktsicht] sowie Unterstützungsfunktionen) sind abhängig von:
  - Abstraktionsebene/Detaillierungsgrad
  - Anwendungsfall/Verwendungszweck (Fokus)
- Führungsprozesse sind häufig nicht mit abgebildet



# Betriebsmodelle in der deutschen Versicherungswirtschaft

## Gliederung

1 Grundlagen – Definition und Inhalt

**2 Gestaltungskriterien und Designprinzipien**

3 Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

4 Abgrenzung und Zusammenhänge zum Geschäftsmodell

5 Leistungsfähigkeit von Betriebsmodellen

6 Ansprechpartner

# Gestaltungskriterien und Designprinzipien

## Einflussfaktoren

Die genaue Ausgestaltung des Betriebsmodells (inkl. Scope) ist von verschiedenen internen und externen Einflussfaktoren abhängig. Diese sind u.a.:

- das Geschäftsfeld (privates – gewerbliches Versicherungsgeschäft, Sparten etc.)
- der regionale Aufbau (zentrale – dezentrale Ausrichtung)
- die Vertriebswege (AO, Maklerorganisation, Direktgeschäft, Kooperationspartner oder sonstige Vertriebswege)
- die Kontaktkanäle (persönlich, Telefon, Mail, postalisch, Fax, Social Media, Portallösung, Apps etc.)

Grundsätzlich lässt sich die Abkehr von der reinen Spartensicht hin zur übergreifenden Kunden- und Vertriebsorientierung erkennen, so z.B. durch:

- den Aufbau einer Versicherungsbranche nach industrialisiertem Ansatz (Standardisierung, Automatisierung)
- eine umfassende und einheitliche Kundensicht und -historie anstatt individuellem Spartenblick
- einheitliche, durchgängige Kunden- und Vertriebsprozesse mit Zielrichtung einer end-to-end-Betrachtung
- die Entwicklung eines kostenoptimalen Unternehmens durch schlanke, effiziente und redundanzfreie Prozesse
- den Aufbau und Einsatz eines Multikanalmanagements, um Kundenprozesse unabhängig vom genutzten Kanal zu unterstützen
- die Nutzung neuer Technologien für Innovationen und Veränderungen in den Kunden- und Vertriebsprozessen

# Gestaltungskriterien und Designprinzipien

## Stellhebel im Rahmen von Betriebsmodellen

### Zugang

- Vereinheitlichung und Vereinfachung der Zugänge für Kunden und Vertriebspartner
- Rufnummernkonzept

### Arbeits- verteilung (Routing)

- maschinelles Scannen, Indizieren, Zuweisen, Archivieren, Konvertieren
- Skill- und Last-basierte Postkorb- und Vorgangssteuerung
- Mitarbeiterqualifikation/-entwicklung
- Kunden können z.B. Änderungen an Bestands- und Personendaten im Internet oder über mobile Endgeräte selbst vornehmen

### Self-Services

- Vermeiden von Medienbrüchen und gleichzeitig Verlagern von einfachen Prozessschritten auf den Kunden

### Steuerung (inkl. Reporting)

- Verfahren der Arbeitsorganisation (Auslastung, Verteilverfahren, Priorisierung, Wiedervorlagen)
- Festlegung von verbindlichen Service-Levels
- Personaleinsatzplanung
- Einführung eines Reportings (inkl. Kennzahlensystem) für Telefonie und Korrespondenz

# Gestaltungskriterien und Designprinzipien

## Stellhebel im Rahmen von Betriebsmodellen (II)

### Sourcing

- Prüfen von Sourcingmöglichkeiten für ausgewählte Prozesse (insbesondere bzgl. des Input- und Outputmanagements)

### IT-System

- flexible, prozessorientierte Architekturen, welche die heutigen Anforderungen an ein Betriebsmodell optimal unterstützen

### Prozesse & Organisation

- Konsolidierung/Aufteilung der Geschäftsvorfälle in Breite und Tiefe sowie Klärung/Festlegungen an den Übergabepunkten (Weiterleitungen, Vollmachten etc.)
- Regelwerk für die Verteilung
- Festlegung neuer Organisationsstruktur inkl. Dimensionierung
- Stellenbewertung, -beschreibung und -besetzung
- Change Management, Schulung und Training
- Infrastruktur (Standortauswahl, Raumgestaltung, Arbeitsplätze, Umzüge)



# Gestaltungskriterien und Designprinzipien

## Stellhebel im Rahmen von Betriebsmodellen (III)

### Standardisierung und Automatisierung

- Identifikation und Priorisierung potenzieller Prozesse und Geschäftsvorgänge für die Standardisierung
- Konsolidierung von „gewachsenen“ Prozessvarianten
- Standardisierung und Optimierung von Abläufen
- Digitalisierung und Vermeidung von Medienbrüchen
- Standardisierung von Formularen und Dokumenten
- Unternehmensweite Standardisierung der Prozessdokumentation und Prozessmethodik (end-to-end Betrachtung)
- Automatisierung folgt Standardisierung
- Teilautomatisierung und elektronische Workflow-Unterstützung (Verlagerung von Fachwissen und Entscheidungen auf die „Maschine“)
- Dunkerverarbeitung als „Königdisziplin“

# Betriebsmodelle in der deutschen Versicherungswirtschaft

## Gliederung

1 Grundlagen – Definition und Inhalt

2 Gestaltungskriterien und Designprinzipien

**3 Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle**

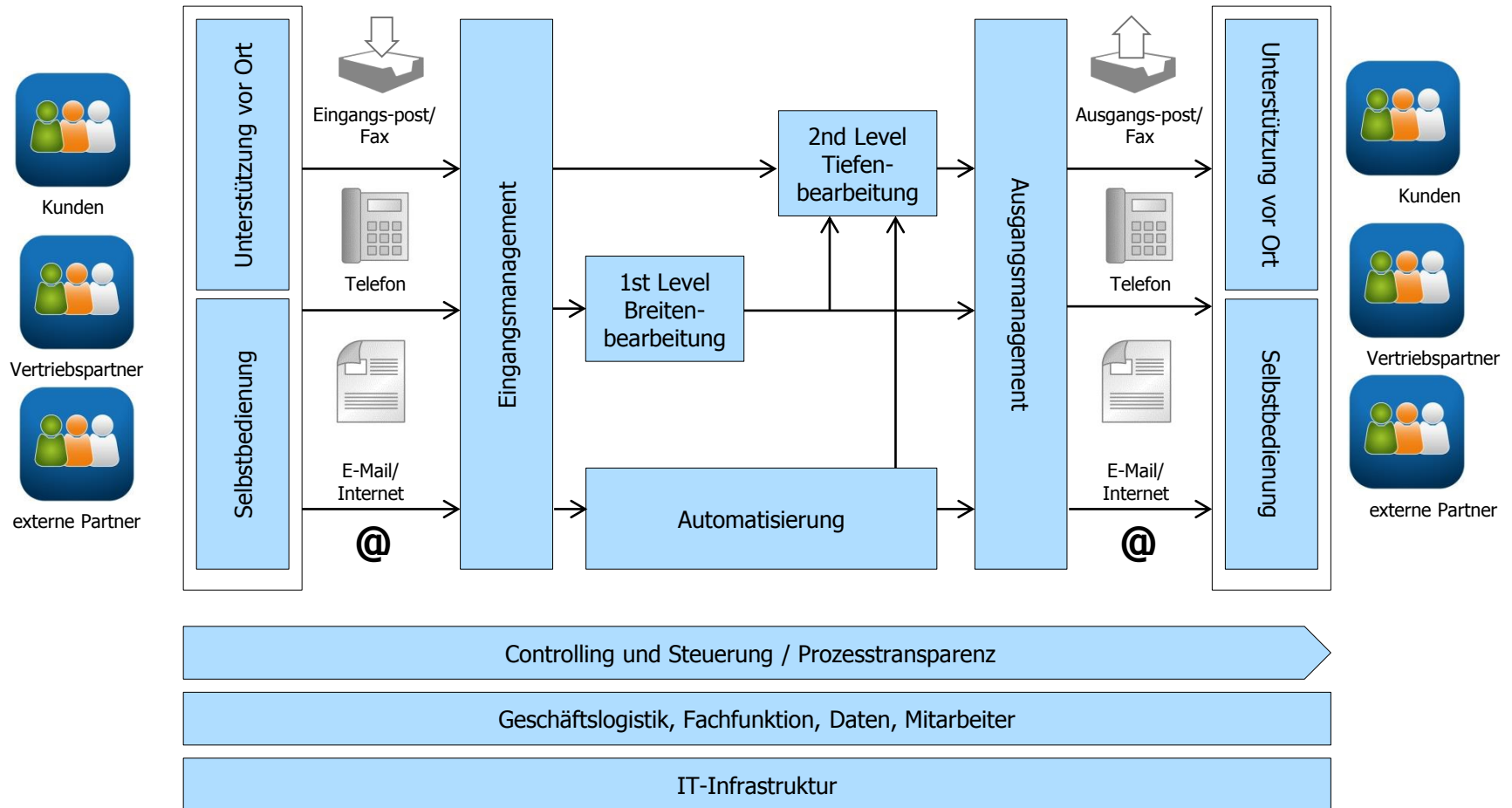
4 Abgrenzung und Zusammenhänge zum Geschäftsmodell

5 Leistungsfähigkeit von Betriebsmodellen

6 Ansprechpartner

# Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

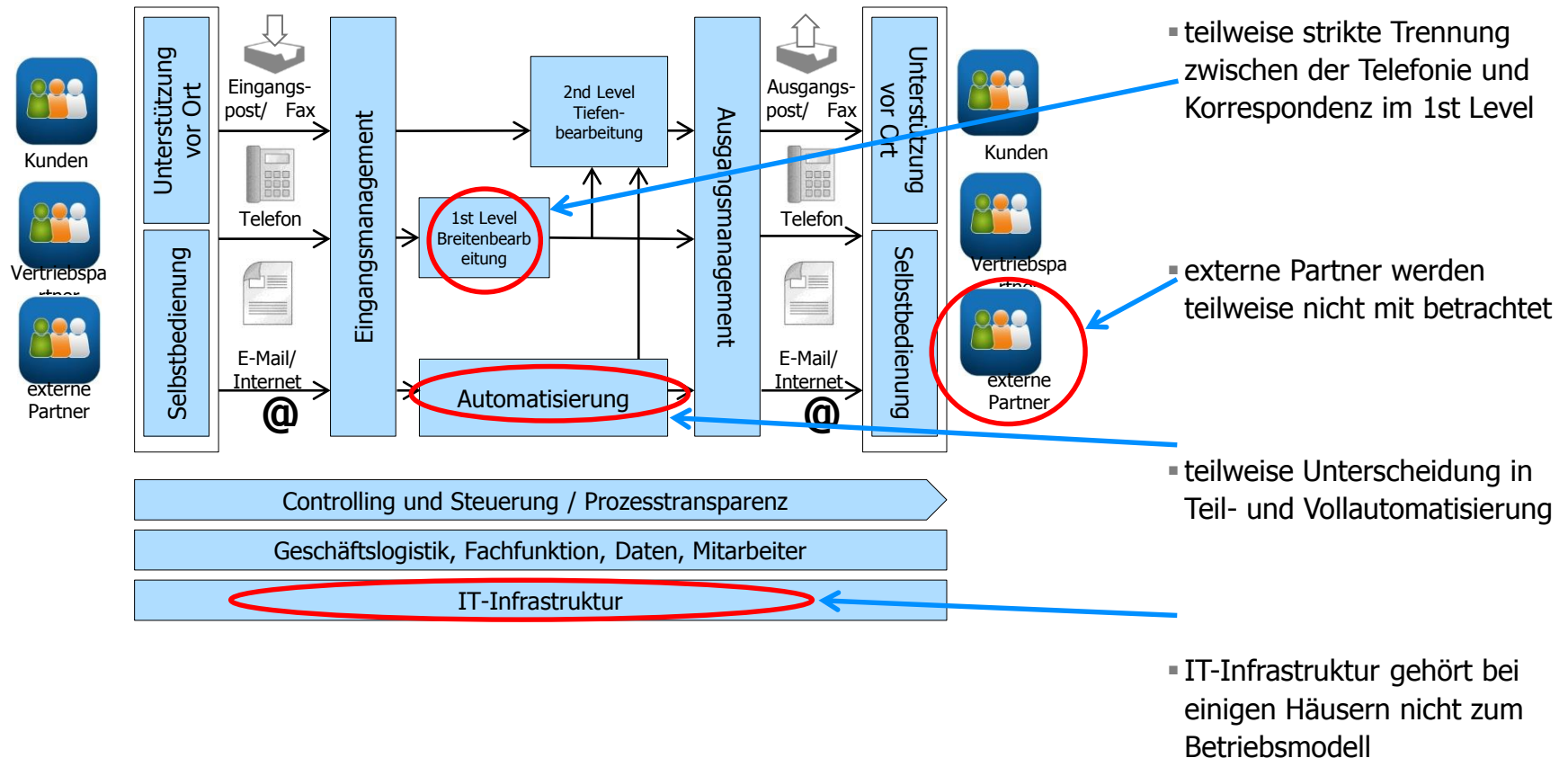
## idealtypisches Betriebsmodell deutscher Versicherungsunternehmen



# Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

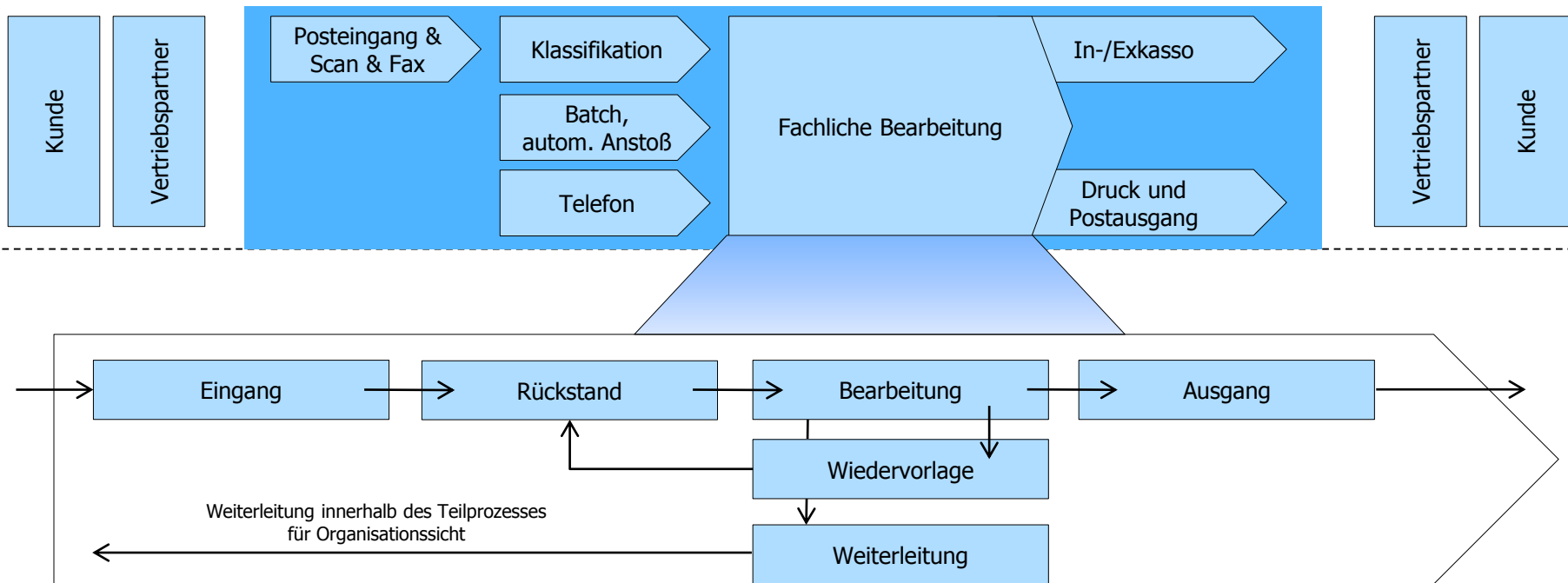
## Unterschiede im Grundmodell

Bei der Betrachtung verschiedener Betriebsmodelle von Versicherern ist festzustellen, dass diese auf oberster Ebene grundlegend gleich sind. Unterschiede offenbaren sich erst im detaillierteren Blick auf einzelne Elemente bzw. die jeweiligen Wertschöpfungsbereiche.



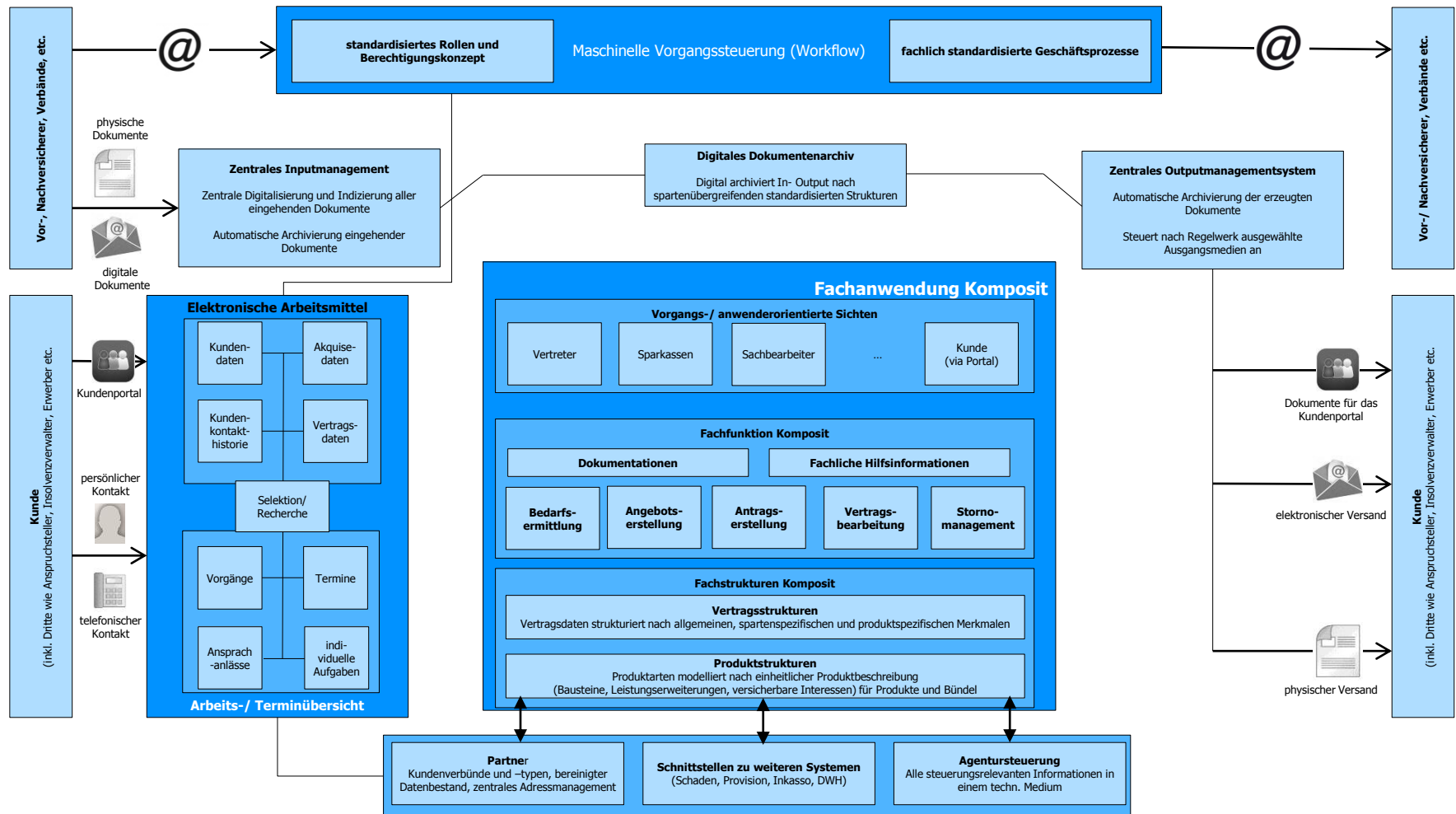
# Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

Betriebsmodell mit Blick auf einheitliche Prozessaktivitäten der Teilprozessschritte für Antrag, Vertrag und Schaden



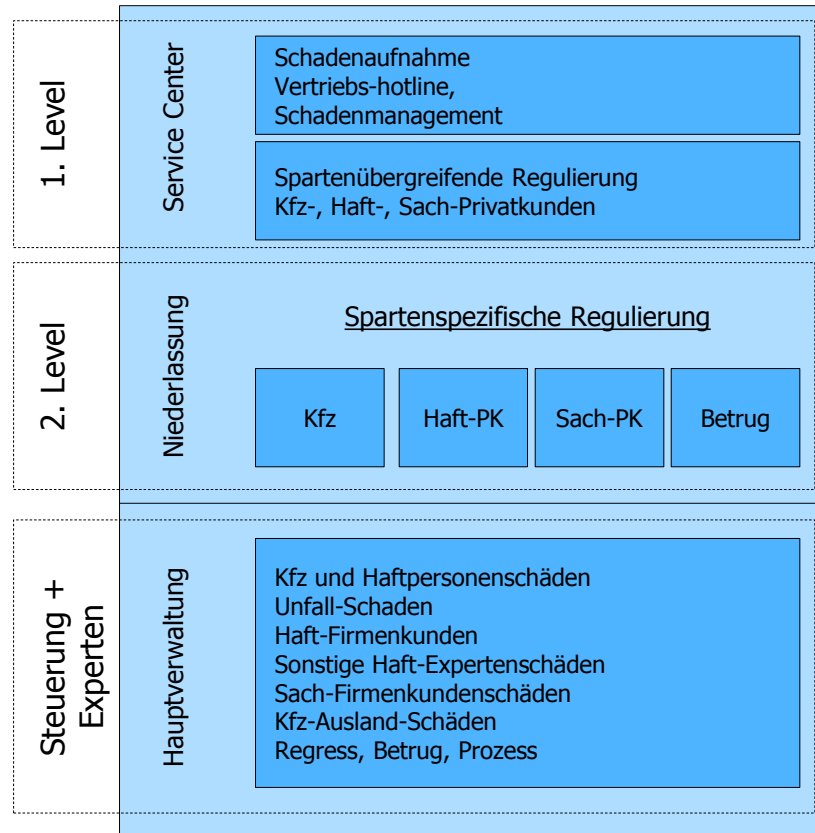
# Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

## Beispiel – Fokus Fachanwendung Komposit



# Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

## Beispiel - Schadenstrukturen

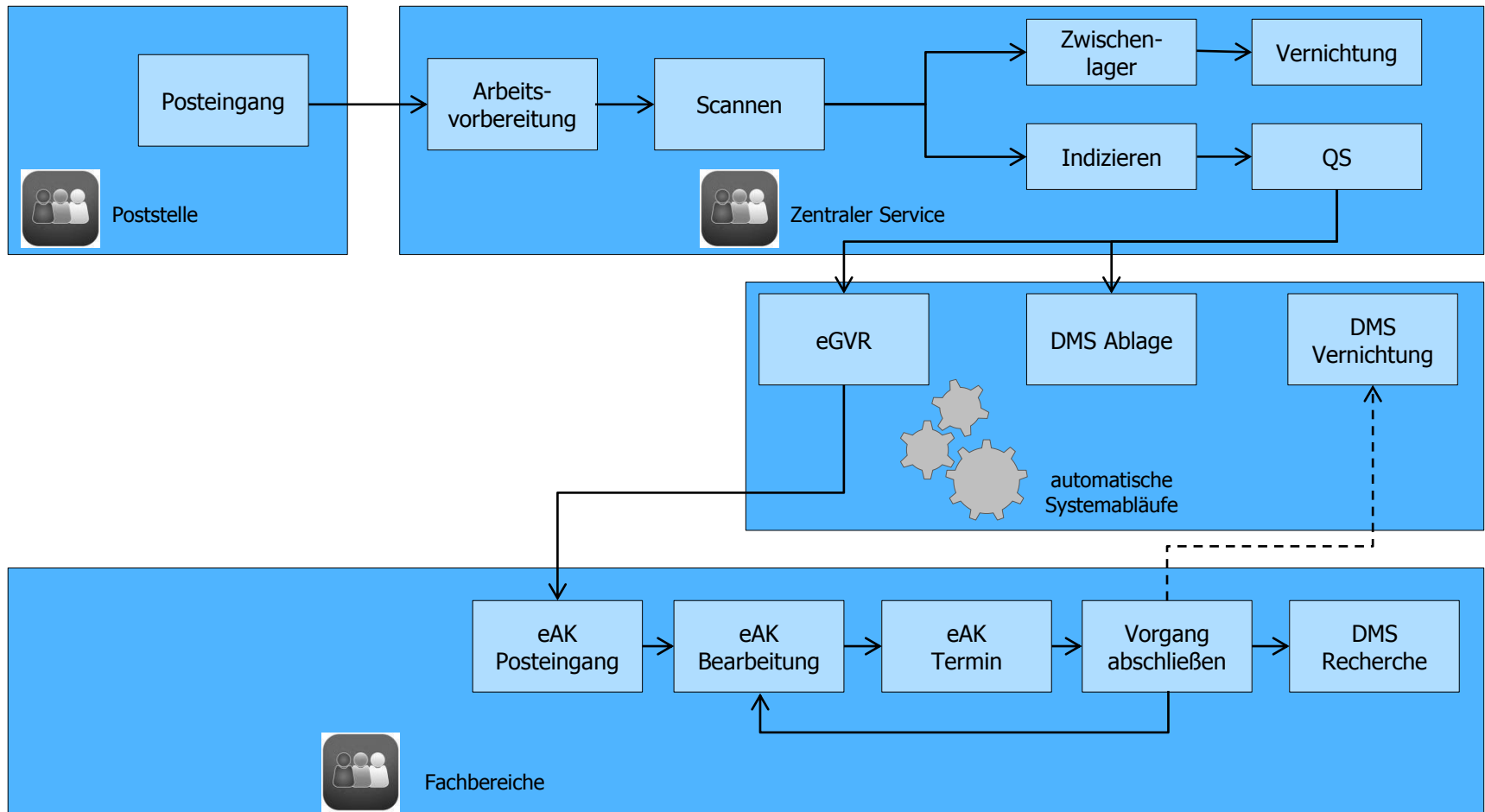


Außendienst, Sachverständige und Außenregulierer

Agenturregulierung

# Überblick: Beispiele für Betriebsmodelle

## Beispiel - Posteingangsscannen & elektronischer Arbeitskorb





# Ansprechpartner



## Jochen R. Riechert

Leiter Kompetenzteam  
„Prozesse, Organisation und Servicequalität“

**T** +49(0)341 / 124 55 – 25

**M** +49(0)172 / 369 89 42

**F** +49(0)341 / 124 55 – 99

**E** [rieichert@versicherungsforen.net](mailto:rieichert@versicherungsforen.net)

**I** [www.versicherungsforen.net](http://www.versicherungsforen.net)



## Robert Rieckhoff

Projektmanager im Kompetenzteam  
„Prozesse, Organisation und Servicequalität“

**T** +49(0)341 / 124 55 – 42

**M** +49(0)151 / 727 177 19

**F** +49(0)341 / 124 55 – 99

**E** [rieckhoff@versicherungsforen.net](mailto:rieckhoff@versicherungsforen.net)

**I** [www.versicherungsforen.net](http://www.versicherungsforen.net)

**Versicherungsforen Leipzig GmbH**

Querstraße 16, 04103 Leipzig | Web: [www.versicherungsforen.net](http://www.versicherungsforen.net) | E-Mail: [kontakt@versicherungsforen.net](mailto:kontakt@versicherungsforen.net)