

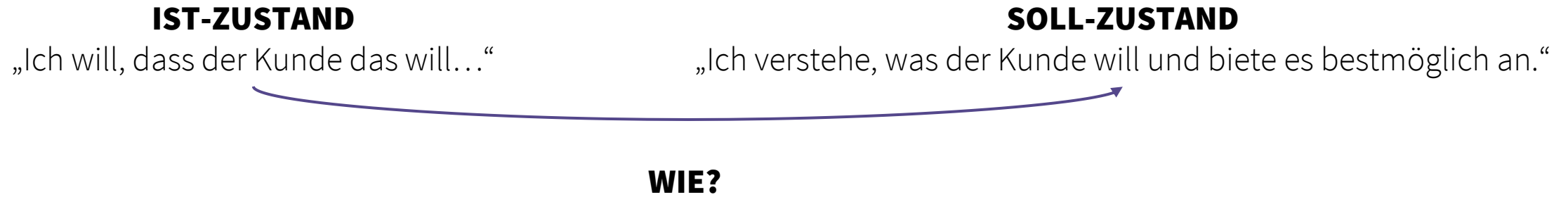


Werkstatt CX Meets Process - Kundenzentrierung mit System

22.06.2026, 10:00-17.30 Uhr

Handlungsfelder in der Transformation CX-meets-Process

Herausforderungen und Ausblick im Change

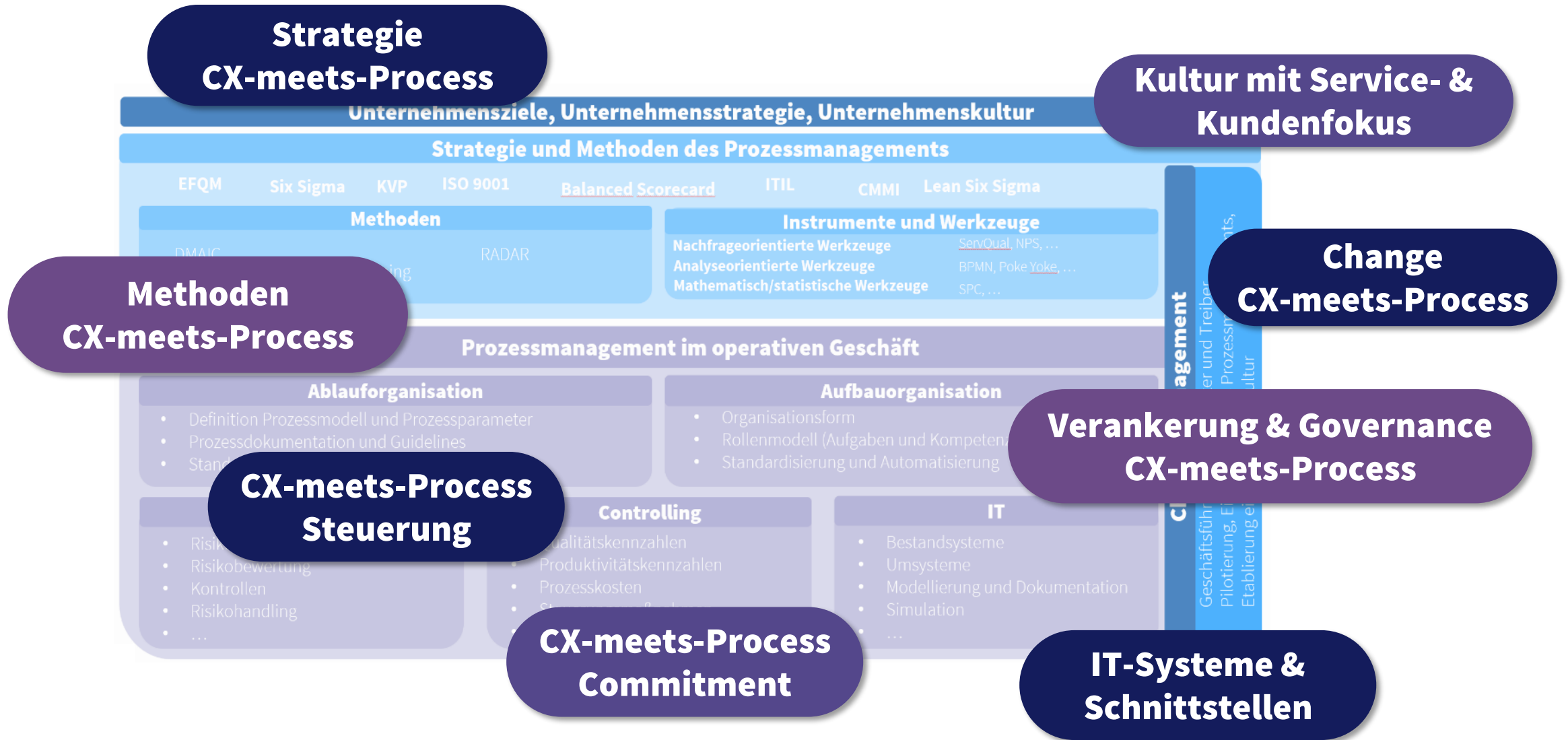


Gewachsene Strukturen in Bezug auf die Kundenperspektive müssen überwunden werden, um die Unternehmensarchitektur auf die Kundenperspektive ausrichten zu können

Durch einen strategischen Handlungsrahmen sowie Unterstützung auf Führungs- und Mitarbeitenden-Ebene.



Handlungsfelder in der Transformation Kunde & Prozess



Einhaltung des Kartellrechts!

Was bedeutet das für unsere User Groups?

Einhaltung des Kartellrechts!

Was bedeutet das für unsere User Groups?

Kartellrechtlich **unzulässige** Veranstaltungsinhalte

- konkrete **Schlussfolgerungen, Umsetzungsempfehlungen, vertrauliche Informationen**
Einflussnahme auf Geschäftspolitik

Kartellrechtlich **zulässige** Veranstaltungsinhalte

- **Das Für und Wider** entsprechender rechtlicher Handlungsalternativen
- rechtliche Rahmenbedingungen & tatsächliche Rahmenbedingungen der Arbeit von Versicherungsunternehmen
- Gesamt- /volkswirtschaftliche & soziale/sozialpolitische Tendenzen

Das Veranstaltungskonzept der Forengesellschaften, insbesondere der User Groups, **steht im Einklang mit dem Kartellrecht.**

Unser Fahrplan für kundenzentrierte Wertschöpfung Tag 1

ab 9:30 Uhr **Empfang mit kleinem Snack und Kaffee**

10:00 Uhr Begrüßung und Vorstellung der Agenda | Hinweis auf Einhaltung des Kartellrechts

10:20 Uhr **Einführung Werkzeugkasten mit Garantie für Akzeptanz bei allen Stakeholdern**

10:30 Uhr **CX meets Process Strategie, Ansätze und Kultur**

Impuls – Dennis Fischer & Michael Pogoda – Postbeamtenkrankenkasse

11:00 Uhr **Ansätze & Methoden Part I**

Impuls – Kelly Gerling & Romina Koblitz – ALH Gruppe

Impuls – Maik Blanke & Luigi Conigliaro – R+V Versicherungen

11:40 Uhr Kaffeepause

12:00 Uhr **Strategie & Zielbild**

Impuls & Workshop

Unser Fahrplan für kundenzentrierte Wertschöpfung Tag 1

13:00 Uhr	Organisation & Governance: Abgrenzung von Prozess- und CX-Management
13:20 Uhr	Organisation & Governance: Prozess- und CX-Management – Rollen & Aufgaben
13:40 Uhr	Gemeinsames Mittagessen im Ristorante Paganini Große Fleischergasse 21 04109 Leipzig
14:35 Uhr	Organisation und Governance Impuls – Regina Jakovenko & Caroline Rieper – Concordia Versicherungen
14:55 Uhr	Varianten der Zusammenarbeit: Vom Silo zur gemeinsamen Struktur
15:40 Uhr	Veränderung und Neuentwicklung von Rollen
16:25 Uhr	Kaffeepause
16:35 Uhr	Change & Methodenwerkzeugkasten Part I
17:35 Uhr	Ende des ersten Veranstaltungstages
18:30 Uhr	Gemeinsames Abendessen im Maison Viet Gottschedstraße 4 04109 Leipzig

Unser Fahrplan für kundenzentrierte Wertschöpfung Tag 2

9:00 Uhr Ankommen & Recap Tag 1

9:10 Uhr **Kultur & Change Maßnahmen**

Impuls – Christoph Birgel & Carolina Held – Zurich Gruppe Deutschland

9:30 Uhr **Zusammenspiel Change & KPI Framework**

Impuls – Julia Geiger-Müller & Winfried Keller & Zlatko Mandic – WGV Versicherung

9:50 Uhr **KPI Framework: Workshop Diskussion**

10:50 Uhr Kaffeepause

11:10 Uhr **E2E: Anliegen in Haupt- und Teilprozessen vs. Dokuklassen entlang der Kundenreise: Workshop**

12:10 Uhr Gemeinsames Mittagessen im Hotel Michaelis | Konferenzetage 5. OG | Hainstraße 16 | 04109 Leipzig

12:55 Uhr **IT-Systeme & Schnittstellen: Diskussion**

13:35 Uhr **Change & Methodenwerkzeugkasten Part II**

14:10 Uhr Abschluss & Reflexion

14:25 Uhr Ende der Werkstatt

**Was verbindest du mit deinem Ü-Ei
und dem Thema CX meets Process?**

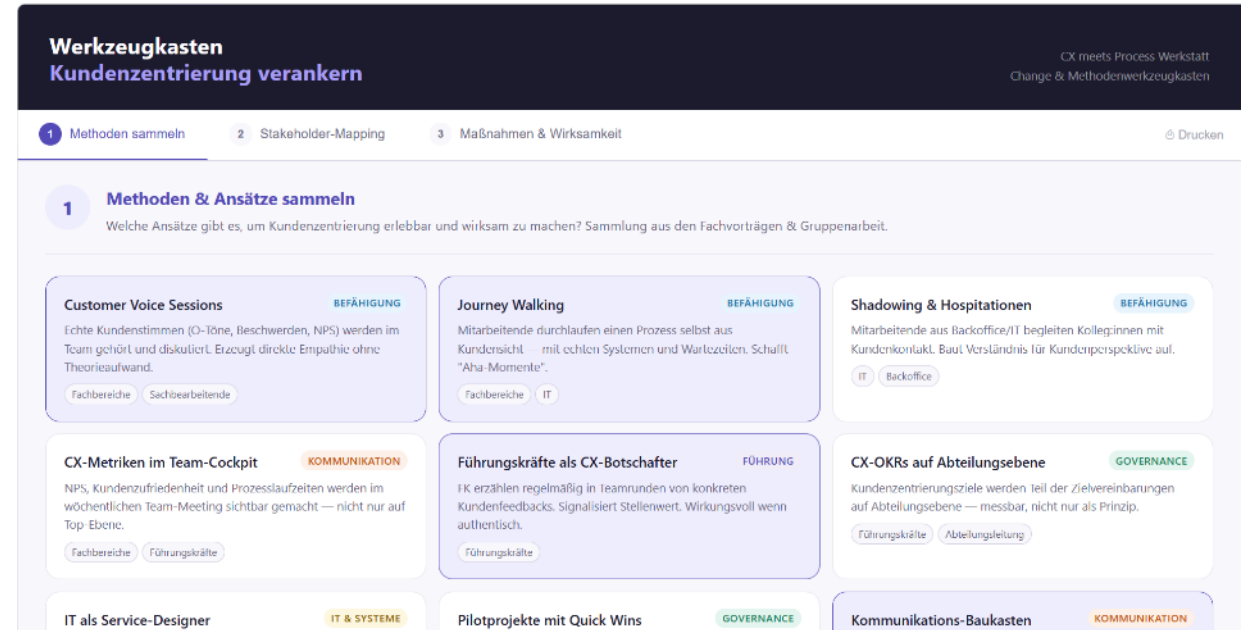


Einführung Werkzeugkasten zu Methoden & Ansätzen mit Garantie für Akzeptanz bei allen Stakeholdern

Einführung Werkzeugkasten zu Methoden & Ansätzen

Wer ist wie betroffen und wie bekommen wir Menschen auf unsere Seite?

- Wir werden heute über den Tag hinweg als auch morgen verschiedene Methoden und Ansätze sammeln, die bei euch bereits im Haus sind, um kundenzentrierte Prozesse zu ermöglichen.
- Hierfür haben wir einfach eine Flipchart aufgemalt. Immer, wenn uns eine Maßnahme über den Weg läuft, schreiben wir sie auf.
- Heute Nachmittag werden wir sie verwerten und schauen, welche Stakeholder bei euch vom Handlungsfeld als auch von den einzelnen Maßnahmen und Methoden betroffen sind und wie wir sie wirklich abholen können.
- Dafür bauen wir uns einen Methodenwerkzeugkasten über die 1,5 Tage zusammen, den ihr dann zum Schluss aus der Werkstatt mit ins Unternehmen tragen könnt.



Methoden zur Optimierung von Kundenprozessen

Voice of Customer

- Direktes und Indirektes Kundenfeedback wird über alle Kanäle systematisch erfasst, zusammengeführt und analysiert, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Es beschreibt den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Erfüllung von Kundenanforderungen
- Ziel: Merkmale nach ihrem Einfluss auf (Un-)Zufriedenheit priorisieren und Produktentscheidungen fundieren

Usability Tests

- Methode, um die Nutzerfreundlichkeit von Produkten oder Dienstleistungen zu evaluieren. Dazu werden diese an realen Nutzern getestet.
- Ziel: Nutzungsprobleme finden und beheben und Produkte oder Dienstleistungen unter echten Bedingungen zu testen

Personas

- Archetypische Nutzer die Ziele und Bedürfnisse der Zielgruppe repräsentieren
- Ziel: eine gemeinsame Nutzerperspektive schaffen, um Entscheidungen konsequent an realen Bedürfnissen auszurichten

Value Stream Mapping

- Methode zur Visualisierung und Analyse des gesamten Wertstroms eines Produkts/Services
- Ziel: Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens in Schwachstellen analysieren und optimieren und Fehler minimieren

Methoden zur Optimierung von Kundenprozessen

Service Blueprint

- Visuelle Methode, welche die Kundenschritte End-to-End mit kontaktnahen und unsichtbaren Aktivitäten sowie unterstützenden Prozessen verbindet.
- Ziel: Gemeinsames, detailliertes Verständnis für die gesamte Service Erbringung aus Sicht des Kunden und des Unternehmens sowie Identifizierung von Pain-Points und Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation

Kano Analyse

- Modell zur Einordnung von Anforderungen in Basis-, Leistungs-, Begeisterungs-, indifferente und Rückweisungsmerkmale, deren Wirkung sich über die Zeit verschieben kann
- Ziel: Bedürfnisse und Erwartungen systematisch verstehen und CX-Verbesserungen unternehmensweit steuern

Customer Journey Mapping

- Visualisiert die gesamte Reise eines Kunden über alle Touchpoints und Phasen hinweg, auf Basis datengetriebener Recherche zur Kundeperspektive
- Ziel: Pain Points und Chancen aus Kundensicht identifizieren und Interaktionen gezielt optimieren

CX meets Process: Strategie, Ansätze, Kultur bei der Postbeamtenkrankenkasse

Herzlich Willkommen

22.06.2026 | Leipzig

Michael Pogoda

Sachbearbeiter

Geschäftsbereich (GB) Kundenerlebnis

- 53 Jahre
- Seit 1995 im Unternehmen
- Im GB dem Team Steuerung und Prozesse zugehörig



Dennis Fischer

CX Spezialist

Geschäftsbereich (GB) Kundenerlebnis

- 37 Jahre
- Seit 01.06.2026 im Unternehmen
- Im GB zuständig für CX und Kundeninteraktion



Die Postbeamten- krankenkasse im Überblick

Die Krankenversicherung der Postbeamten mit derzeit 325.000 Versicherten.

Hintergrund

Sozialeinrichtung der ehemaligen Deutschen Bundespost und Krankenversicherung von derzeit ~ 325.000 ‚Postbeamten‘

Finanzieller Umfang

ca. 1 Mrd. Euro Versicherungsleistung in Grund- und Zusatzversicherung und ca. 2 Mrd. Euro Beihilfeleistung

Beihilfe

Für ~ 162.000 Beihilfeberechtigte und deren Angehörige außerhalb des eigenen Versichertenbestandes sind wir zusätzlich aktiv.

Aufgaben- Umfang

Im Jahr 2026 werden wir rund 5 Mio. Geschäftsvorfälle realisieren.

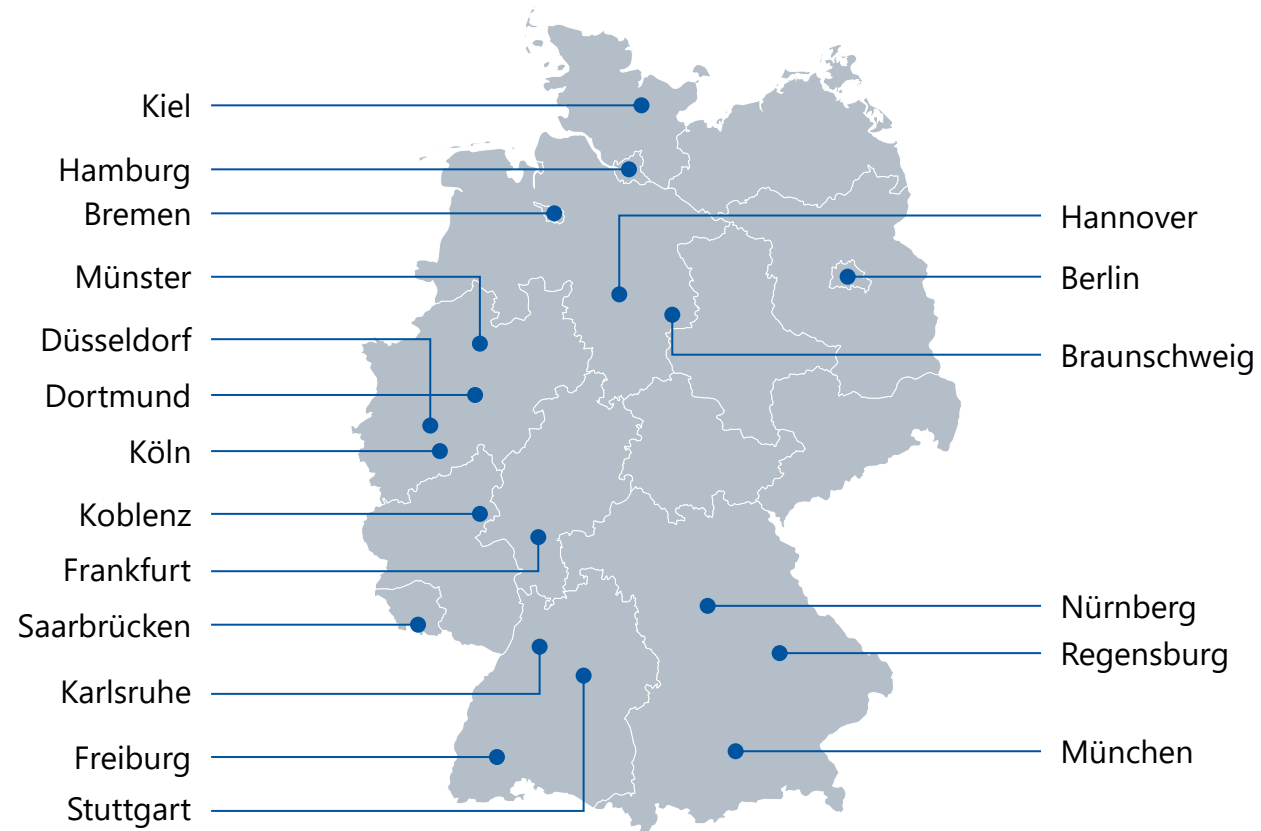
Wir sind an 19 Standorten mit ~1.000 Beschäftigten für unsere Kunden aktiv.

Spezialisierte Teams

Unsere Teams arbeiten in fachlichen Spezialisteneinheiten in drei Kompetenzcentern.

Beamte und Angestellte sind 50:50 im Einsatz.

Wir nutzen das ‚Vereinigte Verfahren‘ und erstatten Krankenversicherung und Beihilfe gemeinsam.



Tägliche Leistung: 10.000 Anträge und 5.000 Anrufe.



Mit 2,7 Millionen Leistungsanträgen

im Jahr arbeitet unser Regelbetrieb permanent auf Hochtouren und gewährt zuverlässig und exakt Leistungen an unsere Kunden.



Mit **1,2 Millionen Anrufen** und einer Million Gesprächen ist der Anruf bei unserer **telefonischen Kundenberatung** nach wie vor der beliebteste Kontaktweg unserer Kunden. Unsere Auswertungen bezüglich der Kontakthanlässe tragen zur Automatisierung unserer Geschäftsprozesse bei.



Durch ein professionelles Qualitätsmanagement, ein umfangreiches Servicemanagement und ein etabliertes Ideenmanagement arbeitet die PBeaKK aktiv an **weiteren Verbesserungen**



Nach 8 Tagen erhalten unsere Kunden im Schnitt ihre Abrechnung. Ziel ist es, durch Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse diese Durchlaufzeit zu unterstützen.

Der Bereich Pflege wächst: Nahezu 500.000 Leistungsanträge im Jahr 2024 bestätigen die steigende Relevanz von Pflegefällen in unserer Gesellschaft. Die steigende Lebenserwartung ist ein Erfolg der medizinischen Versorgung, führt jedoch auch zu neuen Herausforderungen, wie zum Beispiel durch eine verstärkte Nachfrage nach Pflegepersonal. Sie müssen durch Verbesserungen in Pflegeeinrichtungen und innovative Lösungen bewältigt werden. Wir leisten unseren Beitrag, indem wir unsere Kunden in belastenden Pflegesituationen unterstützen und zusätzlich eine kostenfreie Pflegeberatung anbieten.



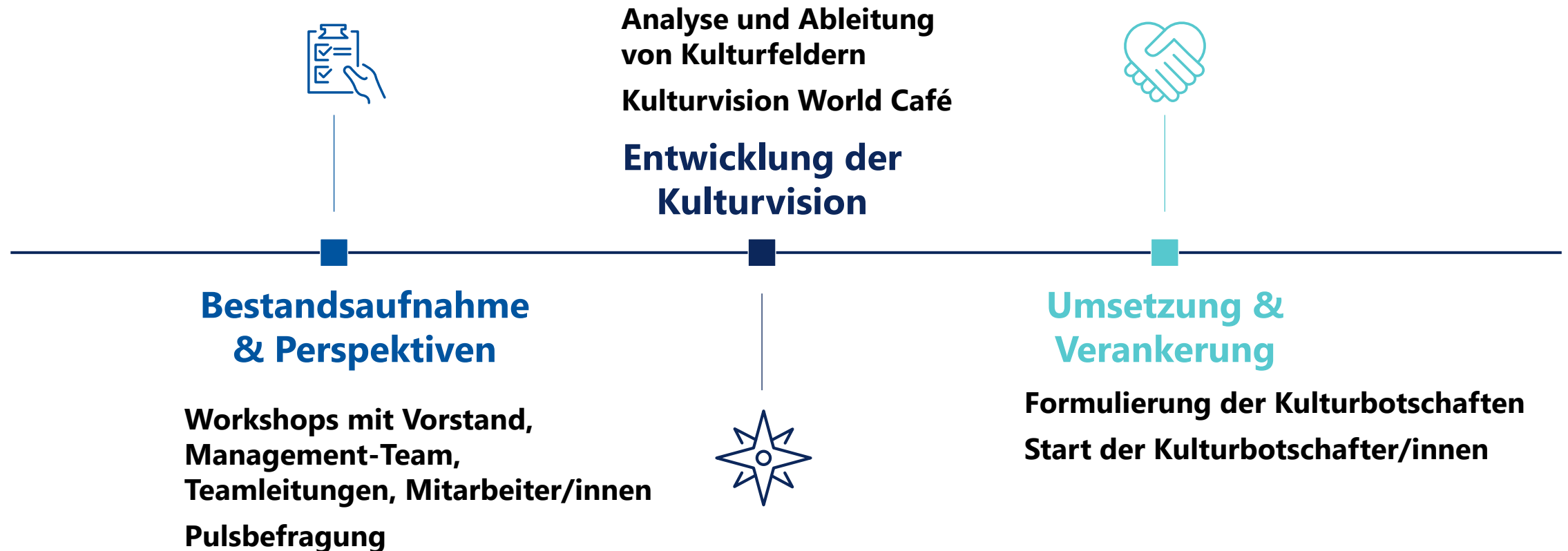


PBeaKK
Gesund versichert.

PBeaKK Kulturbotschaften

Präsentation

Was bisher geschah...



Unser Ausgangspunkt

**Die neuen Kulturbotschaften lösen bestehende Leitlinien ab und verbinden die Inhalte in neuer Form.
Abgelöst werden:**

- ➔ **Leitbild und Vision**
- ➔ **Serviceleitlinien**
- ➔ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**

KULTURVISION World Café

15. Oktober 2025
Stuttgart



IDEEN für MORGEN

- Teamziele
- (Anonyme) Fallbeispiele
- Reden vor schreiben
- Transparenz (Wissen weitergeben)
- Quick Wins
- Miteinander statt Übereinander
- Prozessbeschreibungen & Leitfaden immer aktuell
- Feedback-Friday
- Feedback-Formulare
- Austausch auf MA-Ebene (z.B. Gox)
- Mundset: Ich WILL zusammen arbeiten
- Verantwortliche in meinem Team öffentlich benennen
- Stärken im P3G benennen
- Führungskräfte befähigen
- Zeit nehmen für Fragen von Kollegen
- Verantwortliche in meinem Team öffentlich benennen
- Stärken im P3G benennen
- Führungskräfte befähigen
- Feedback-Formulare
- Austausch auf MA-Ebene (z.B. Gox)
- Mundset: Ich WILL zusammen arbeiten
- Verantwortliche in meinem Team öffentlich benennen
- Stärken im P3G benennen
- Führungskräfte befähigen



ERLEBBAR MACHEN



Graphic Recording by:
VISUAL FACILITATORS
Johanna Baumann

Die Kulturbotschaften im Überblick





PBeaKK
Gesund versichert.

PBeaKK Ansätze & Methoden

Präsentation

Status Quo

Zukunftswerkstatt

- **Was gut läuft:**
 - Botschafter-Prinzip
 - Gut besetztes Team (Mitarbeiterressourcen)
 - Projekte über 5 Handlungsfelder
- **Herausforderung:**
Wie bringen wir die Methoden in die restliche Organisation und in die klassischen Prozesse?
(Kein Gefühl von „Mehrarbeit“ oder „neumodischem Kram“)

Zukünftige Ansätze für den Mindset-Umbruch

(1) Datenbasierte Überzeugungsarbeit (Die "harte" Methode)

- (1) Zahlen statt Meinungen**
- (2) Sichtbarkeit schaffen**
- (3) Greifbarer Nutzen**

(2) Empathie durch Perspektivwechsel (Die "weiche" Methode)

- (1) Stimme der Versicherten**
- (2) Psychologische Hürden abbauen**
- (3) Doppelter Gewinn**

Zukünftige Ansätze für den Mindset-Umbruch

(3) Wertschätzung & Kultur

- (1) Stabilität als Fundament**
- (2) Evolution statt Revolution**
- (3) Klare Sprache**

(4) Skalierung & Transfer

- (1) Botschafter Prinzip**
- (2) Leuchttürme**
- (3) Methoden-Koffer**

Zukünftige Ansätze für den Mindset-Umbruch

1. Datenbasierte Überzeugungsarbeit

1. **Zahlen statt Meinungen:** Verknüpfung von klassischen Prozesskennzahlen mit dem direkten Nutzer-Feedback.
2. **Sichtbarkeit schaffen:** Objektive Visualisierung von Schwachstellen durch Dashboards.
3. **Greifbarer Nutzen:** Faktenbasierte Entscheidungen statt emotionaler Prozessdebatten

Zukünftige Ansätze für den Mindset-Umbruch

2. Empathie durch Perspektivwechsel

1. **Stimme der Versicherten:** Echtes Kundenfeedback (z.B. aus Anrufen) ungefiltert in die Teams tragen.
2. **Psychologische Hürden abbauen:** Kognitive Barrieren lösen, indem abstrakte Prozesse menschlich greifbar gemacht werden.
3. **Doppelter Gewinn:** Aufzeigen, wie nutzerfreundliche Abläufe gleichzeitig die interne Sachbearbeitung entlasten

Zukünftige Ansätze für den Mindset-Umbruch

3. Wertschätzung & Kultur

1. **Stabilität als Fundament:** Rechtssicherheit und Verlässlichkeit der Behörde bewahren und als Stärke betonen.
2. **Evolution statt Revolution:** Nutzerzentrierung als Veredelung bestehender Prozesse positionieren, nicht als deren Ersatz.
3. **Klare Sprache:** Konsequente Nutzung verständlicher deutscher Begriffe (z.B. „Nutzererleben“ statt „Customer Experience“)

Zukünftige Ansätze für den Mindset-Umbruch

4. Skalierung & Transfer

1. **Botschafter-Prinzip:** Aufbau eines dezentralen Multiplikatoren-Netzwerks über alle Abteilungen und Standorte hinweg.
2. **Leuchttürme:** Interne Vermarktung der messbaren Erfolge aus der Zukunftswerkstatt. Beispielsweise über Town-Hall Meetings.
3. **Methoden-Koffer:** Bereitstellung pragmatischer, sofort anwendbarer Werkzeuge und Vorlagen für alle Teams.

Vielen Dank.

11:00 – 11:40 Uhr

Ansätze & Methoden Part I

Was machen die ALH Gruppe bereits?

CX meets process

Versicherungsforen | Juni 2026 | Romina Koblitz & Kelly Gerling

Die Customer Journey Mapping Methodik gliedert sich in einen IST- & einen SOLL-Fokus

1. Erfassung IST-Customer Journeys

Auswahl des **Kundenanliegens und Ziel-Persona**

Erfassung **IST Customer Journeys** auf **Touchpointebene**

Nachschärfung und Qualitätssicherung mit kundennahen Mitarbeitenden und/ oder Kunden

2. Konzeption SOLL-Customer Journeys

Übersicht der **Pain Points** und Identifikation von **Optimierungstreibern**

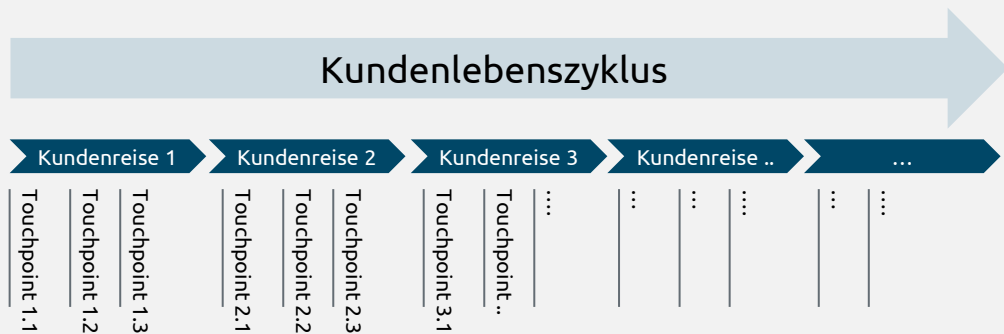
Ableitung von **Maßnahmen** inkl. **Priorisierungslogik**

Konzeption (**exemplarischer**) **SOLL Journeys**



K-M fokussiert die Kundensicht | Der Kundenlebenszyklus ergibt sich aus einzelnen Kundenreisen, die mehrere Touchpoints umfassen können.

Definition



- Der **Kundenlebenszyklus** beschreibt alle Kundenreisen eines Kunden mit der ALH Gruppe - von der Anbahnung bis zur Beendigung einer Kundenbeziehung.
- Der Kundenlebenszyklus besteht aus mehreren **Kundenreisen**. Kundenreisen sind eine in sich geschlossene Kette von Einzelerfahrungen (z.B. Vertragsabschluss) und darauf ausgerichtet, ein konkretes Anliegen des Kunden zu erfüllen.
- Das Abschließen einer Kundenreise kann mehrere **interne Prozesse** umfassen.

Abgrenzung

Kriterium	Kundenreise	Prozessoptimierung
Perspektive	Kundenzentriert	Unternehmenszentriert
Fokus	Erleben der Dienstleistung durch den Kunden	Abwicklung der Dienstleistung durch das Unternehmen = Interne Abläufe
Ziel	Verbesserung des Kundenerlebens	Effizienzsteigerung, Kostenoptimierung, Fehlerreduktion
Startpunkt	Kunde entwickelt Anliegen/ Bedürfnis	Trigger für Prozessbeginn
Endpunkt	Kunde erreicht sein Ziel	Prozessabschluss
Analyse-Methode	Kundenreisen-Management	Prozessmodellierung

Fazit: Die systematische Arbeit mit Kundenreisen konfrontiert uns als ALH Gruppe beharrlich mit der Kundensicht, und ergänzt die Prozessoptimierung

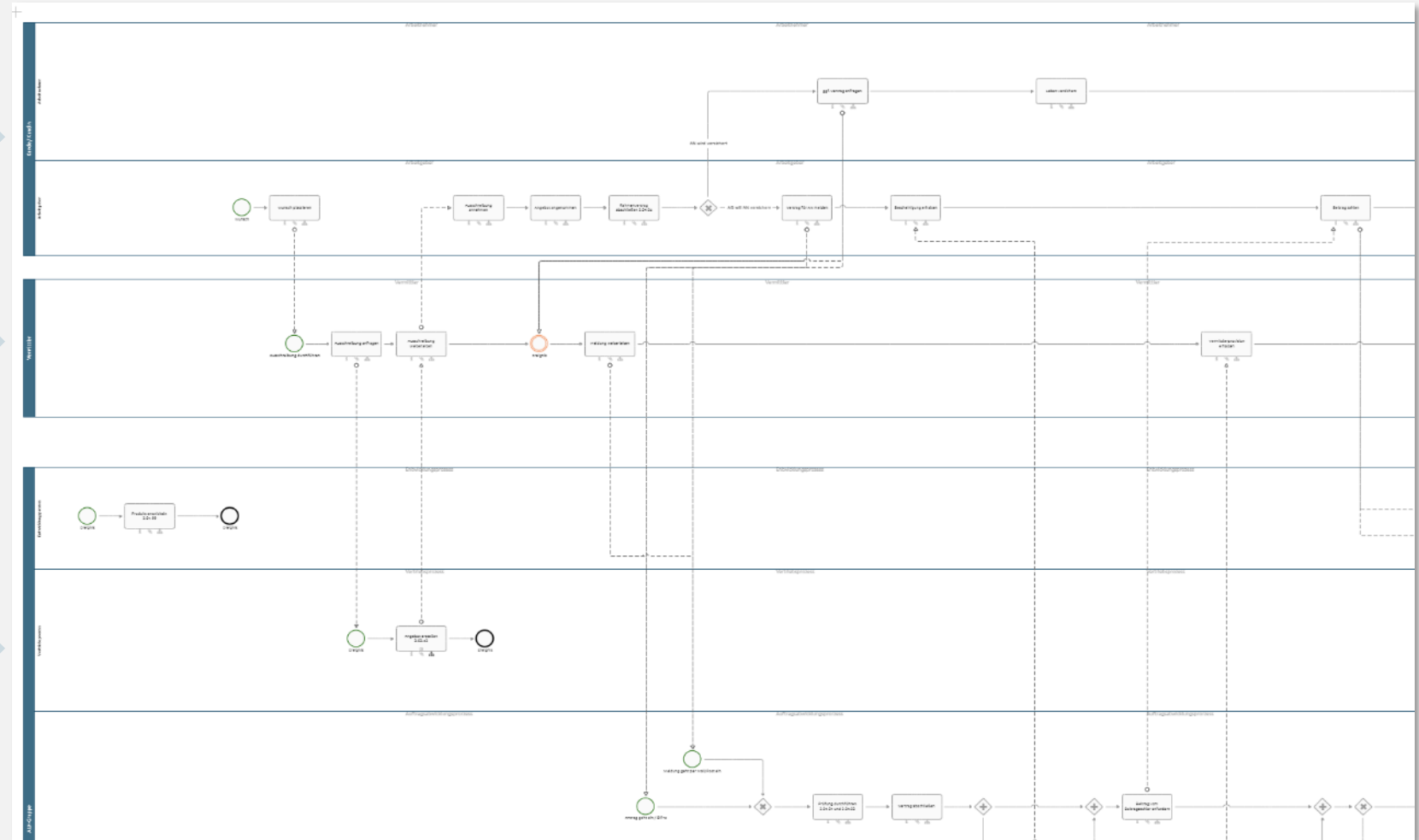


Erarbeitung des E2E-Prozesses in Kleinworksops mit Zentralbereichsleitung und Prozessowner.

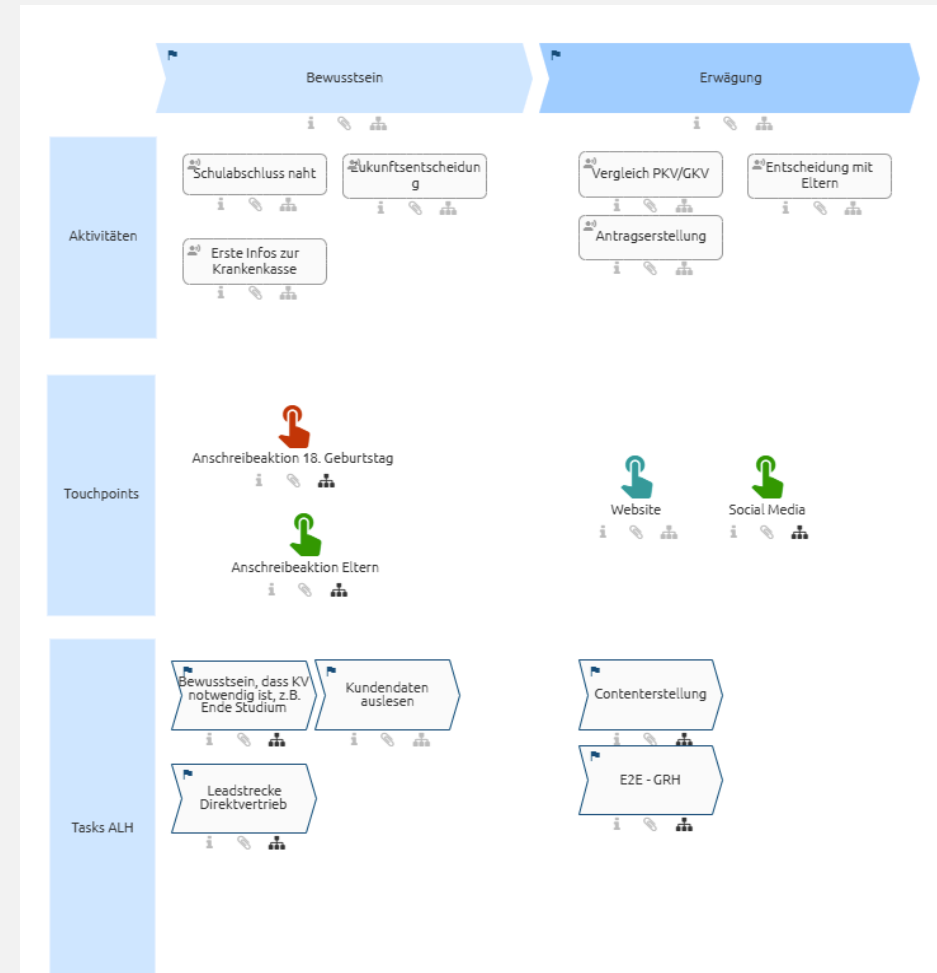
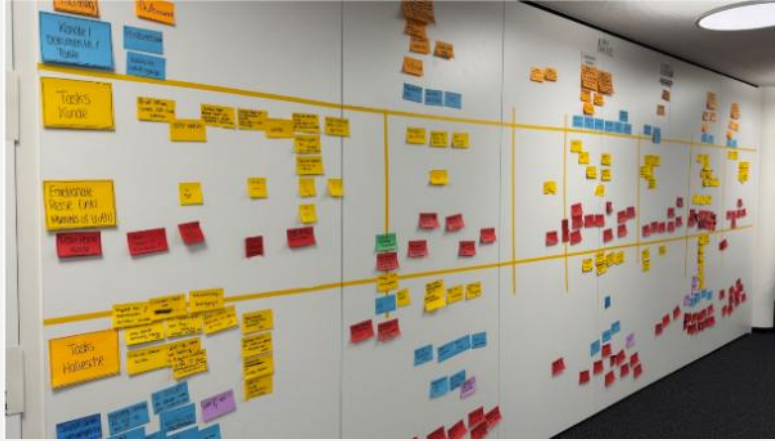
Kunde

Vermittler

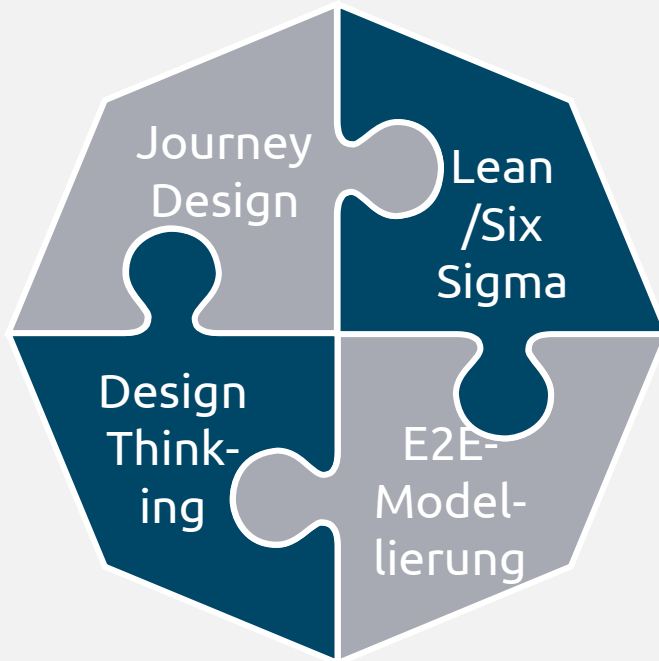
ALH-Gruppe



CX meets Process: Erste Versuche zur Verknüpfung von Customer Journeys und Prozesslandkarte



Auswahl an Erfolgskriterien zur Verknüpfung von CX und process-Governance zur Verknüpfung der Ansätze



Niedrigschwellige Verknüpfungsansätze

- Zielgerichteter Methodeneinsatz
- Engen Austausch zwischen BO & CXM fördern
- Gemeinsame Workshops > Parallelformate
- Internes Marketing erhöhen
- Impulsgabe für Customer-Denken

Maßnahmenumsetzung

- Aufbau einer CX-Governance; Klärung von Rollen CJ vs. E2E-Owner
- Handlungsplan nach klaren Verantwortlichkeiten nach Workshops



Rechtliche Hinweise

Gerne überlassen wir Ihnen diese Präsentation zu Informationszwecken. Bitte beachten Sie aber, dass die darin enthaltenen Informationen allgemeiner Natur sind und eine Beratung im konkreten Einzelfall nicht ersetzen können.

Diese Unterlage haben wir nach bestem Wissen erstellt und die Inhalte sorgfältig erarbeitet. Gleichwohl kann man Fehler nie ganz ausschließen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir keine Garantie und Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit übernehmen. Infolgedessen haften wir nicht für direkte, indirekte, zufällige oder besondere Schäden, die Ihnen oder Dritten entstehen. Der Haftungsausschluss gilt nicht für vorsätzliches oder grob fahrlässiges Handeln oder bei Nichtvorhandensein zugesicherter Eigenschaften.

In die Zukunft gerichtete Aussagen sind naturgemäß mit Ungewissheiten verbunden. Deshalb können die tatsächlichen Ergebnisse von diesen abweichen. Eine Verpflichtung zur Aktualisierung von Zukunftsaussagen wird nicht übernommen.

Bei Kapitalanlage-Produkten gilt zusätzlich: Die Präsentation stellt keine Anlageberatung dar und sollte auch nicht als Grundlage für eine Anlageentscheidung dienen. Aus den gegebenenfalls dargestellten Wertentwicklungen der Vergangenheit können keine Rückschlüsse auf zukünftige Wertsteigerungen gezogen werden.

Unsere Marken und Logos sind international markenrechtlich geschützt. Es ist nicht gestattet, diese Marken und Logos ohne unsere vorherige schriftliche Zustimmung zu nutzen.

Inhalt, Darstellung und Struktur dieser Unterlage sind urheberrechtlich geschützt und eine Nutzung, Verwendung, Reproduktion oder Weitergabe an Dritte – ganz oder teilweise – ist nur mit unserer ausdrücklichen vorherigen schriftlichen Zustimmung zulässig. Alle Rechte sind vorbehalten.

© ALH Gruppe



11:00 – 11:40 Uhr

Ansätze & Methoden Part I

Was machen die R+V Versicherung bereits?



Du bist nicht allein.

Wiesbaden, 24.06.2026, Luigi Conigliaro

K-NPS-Messungen

Maßnahmen-Ableitung

Die Versicherung in der



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



Zwei Stoßrichtungen, um den K-NPS positiv zu beeinflussen

Arbeiten am System

Fokus auf IT

Veränderungen, die auf Sicht Wirkung auf den **K-NPS** entfalten

Umsetzung über Priorisierung im A2P-Prozess

Beispiel: „Tracking und Tracing“ als zentrale Kundenanforderung in Stratosphäre

Arbeiten im System

im Fokus

Fokus auf **Non-IT** („Impulse“ für IT möglich)

Kurz-bis mittelfristige Wirkung auf den **K-NPS** entfalten

Umsetzung in Linie, bestehenden Arbeitskreisen oder laufenden Projekten

Beispiel: Pilotierung und Roll-Out der Maßnahme „Anruf vor Brief“

Vorgehen zur Ableitung von Maßnahmen mit Wirkung auf den K-NPS

Am Beispiel der Zusammenarbeit OH-LB, VH-MA und OH-OM

Sprints mit Mitarbeitern durchführen

- › Pain Points priorisieren
- › Maßnahmen ableiten
- › Maßnahmen priorisieren
- › Maßnahmen-Verantwortung definieren
- › Quickwins und ggf. auch IT-Anforderungen

Setup überprüft und angepasst

- › Selektion & Datenaustausch
- › Fragebögen
- › Reporting-Inhalte
- › Dashboard-Inhalte
- › Fallzahlen-Erhöhung

Wirksame Maßnahmen umsetzen

Umsetzung beginnen

- › Maßnahmen-Planung aufsetzen
- › Maßnahmen-Umsetzung begleiten
- › Erfolgskontrolle der Maßnahmen
- › Skalieren der Maßnahmen

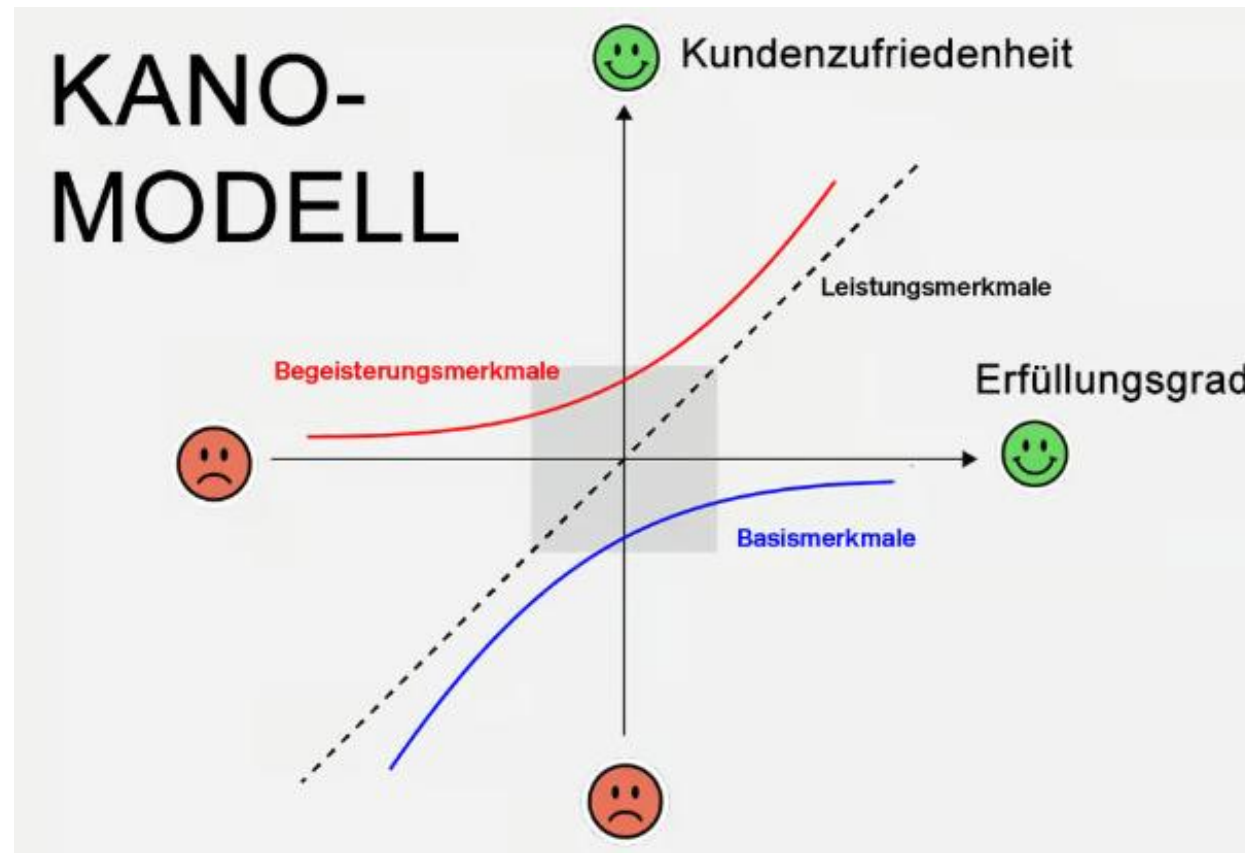
Pain Points abgeleitet

- › Übersicht / Verdichtung der Erkenntnisse
 - › Kreuzauswertungen
 - › Clusterung nach Kundenanliegen
 - › Experten-Workshop

Erkenntnisgewinn steigern

Einordnung der Wirksamkeit von Maßnahmen auf den K-NPS

Die Bewertung der Wirkung erfolgt auf Basis der Kundenerwartung



Begeisterungsfaktoren:

- › **unerwartet positiv**, erzeugen starke Begeisterung (z.B. Maßnahmen mit proaktiver Ansprache und empathischer Betreuung, wie im Lernfeld „Anruf vor Brief“)

Promo-
toren

Leistungsfaktoren:

- › **bewusste Vergleichskriterien**, linearer Zusammenhang mit **Zufriedenheit** (z.B. Maßnahmen zur Stabilisierung der Durchlaufzeit)

Neutrale

Basisfaktoren:

- › werden vorausgesetzt, führen nur bei **Nichterfüllung** zu starker **Unzufriedenheit** (z.B. Maßnahmen zur Qualitätssicherung, Fehlerreduzierung)

Detrak-
toren

R+V Versicherung



Kaffeepause

11:40 – 12:00 Uhr

12:00 – 13:00 Uhr

Strategie & Zielbild CX meets Process

Impuls Versicherungsforen Leipzig | Workshop

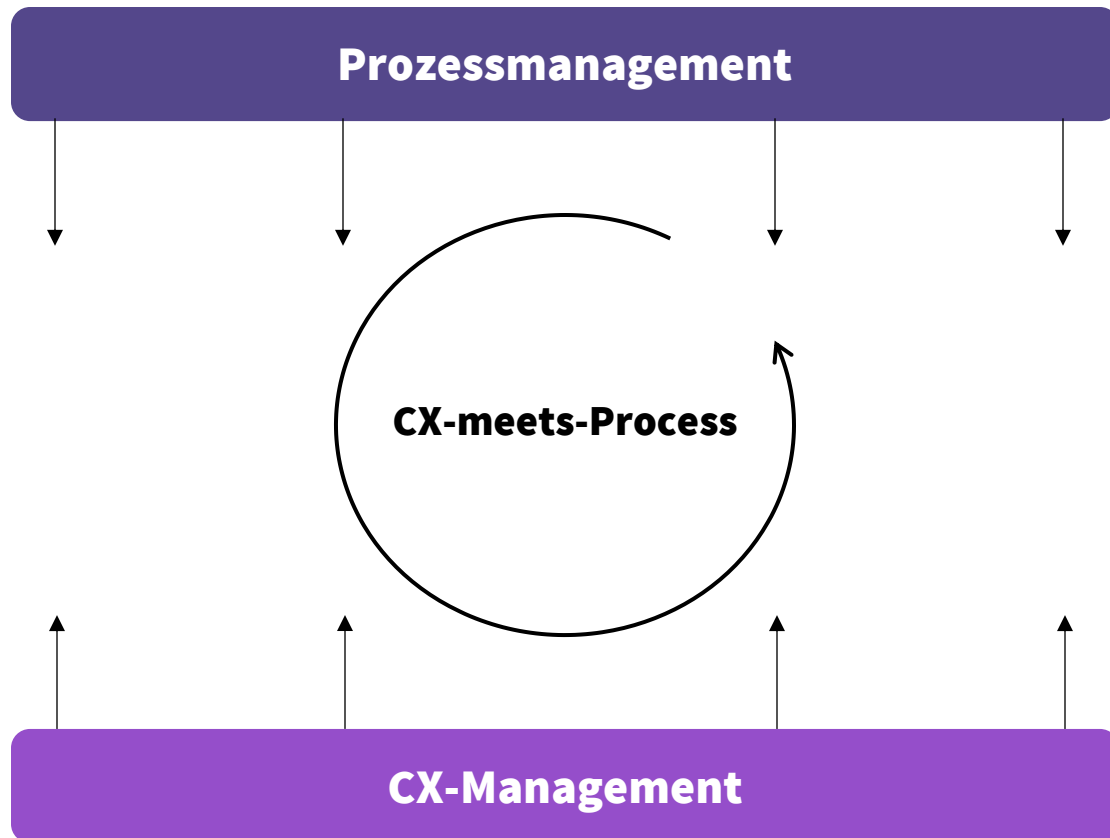
CX meets Process als Handlungsfeld

Wir denken Kundenerlebnis und interne Prozesse immer zusammen – entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



Strategische Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten

Kundenorientiertes Prozessmanagement



Je nach Organisation und Status quo des Versicherers gibt es 3 Wege:

- Expert: Organisatorische und inhaltliche Etablierung des neuen Handlungsfeldes als neue Einheit, in dem CX- & Prozessmanagement angesiedelt
- Pro: inhaltliche Verzahnung CX meets Process
- Basic: Prozess- oder CX-Management

Das Fundament für CX-meets-Process schaffen – Eigene CX-Process Strategie & Integration in Unternehmensstrategie

Die Strategie stellt sicher, dass alle Bereiche, Prozesse und Technologien auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.

01 - Strategie

Leit- & Zielbild

CX-meets-Process-Strategie

Kundenmanagementstrategie

CX meets Process - Konzept

Unternehmensstrategie als Basis

Kurzfristige Strategie

- Fokus Customer Journey, Kernprozesse, Touchpoints sowie Customer Experience und Lifecycle
- Erhebung, Verknüpfung von Prozess- & Kundenkennzahlen
- Ziel erster Quick Wins mit direkter Kundenwirkung
- Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen

Mittelfristige Strategie

- Definition strategischer Leitlinien zur Integration der Kundenperspektive in alle Prozesse sowie klare E2E-Verantwortung der Prozesse
- Journey Owner als Rolle fest etabliert, KPI-System mit Kundenperspektive live, erste Fachbereiche eigenständig arbeitend
- Etablierung Steuerung sowie Sensibilisierung & Befähigung

Langfristige Strategie

- Organisatorische Verankerung des Handlungsfeldes
- CX & Durchgängigkeit als Differenzierungsmerkmal spür- und messbar
- Technologische Unterstützung & personalisierte Prozesse durch (Gen)AI
- Kundenorientierung als zentraler Wert der Unternehmensidentität → Servicekultur

Commitment durch oberste Ebenen als auch Mitarbeitende als Erfolgsfaktor

Der Wandel des CX-orientierten Prozessmanagement baut auf zwei zentralen Säulen auf:

Top-Down-Commitment

Führungsebene

- Gezielte Zuweisung von Ressourcen zur Verbesserung der Kundenerfahrung durch Führungsebene – Zeit, Personal, Budget
- Klare Zielvorgaben und die regelmäßige Kommunikation der Relevanz
- Vorleben der Kundenorientierung durch Führungsebene
- Belohnungsmechanismen für kundenorientiertes Verhalten

Mitarbeitendenebene

Bottom-up-Commitment

Führungsebene

- Mitarbeitende verwerten sinnvoll das ihnen zur Verfügung stehende Kundenfeedback um Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge einzubringen
- Hebelwirkung durch agile, interdisziplinäre Teams um flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können (Schaden, Vertrieb, Produkt, Kunde) und kundenorientierte Lösungen zu entwickeln

Mitarbeitendenebene

Wirkungsebene eines Versicherungsunternehmens

Aus unserer User Group CX-Management

Begeisterte Kundinnen und Kunden¹ ...



... kaufen
mehr



14%

mehr
Verträge



5%

höhere
Beiträge



21%

mehr Produkt-
gruppen



... bleiben
länger



87%

geringere Kündigungs-
wahrscheinlichkeit



... empfehlen öfter
weiter



6x

höhere
Weiterempfehlungsrate



26x

geringere
„Abwanderung“²



... verursachen
weniger Kosten



60%

geringere
Kontakthäufigkeit



19x

geringere
Beschwerdehäufigkeit

Unser Purpose Turnier

Was wir heute entwickeln: Ein gemeinsames Zielbild für kundenzentrierte Wertschöpfung, das beschreibt, wie CX und interne Prozesse zusammenspielen, woran man es im Alltag erkennt und welche Haltung es braucht. Dabei sollen Kundenerlebnis, Effizienz und regulatorische Anforderungen integriert werden.

Phase 1: Sammeln (5 Min.): Jede Person ruft rein:

- Was verbindest du mit dem Handlungsfeld CX meets Process?
- Woran erkennt man, dass CX meets Process in eurer Organisation wirklich angekommen ist?

Ergebnis: Alle Karten kommen ans Flipchart.

Phase 2: Ihr findet euch zu zweit zusammen. Entwickelt auf Basis der gesammelten Karten ein erstes Zielbild in 2-3 Sätzen. (10 Min.)

Stellt euch vor, CX meets Process ist in eurem Unternehmen vollständig etabliert. Woran erkennt man das konkret?

- Was wollt ihr erreichen, für wen, warum lohnt es sich?
- Was muss jeder, egal ob Sachbearbeiter, IT-ler oder Vorstand, wirklich verstanden haben, damit das gelingt?

Ergebnis: ein erstes gemeinsames Zielbild.

Phase 3: Euer Tandem trifft ein anderes Tandem. Ihr stellt euch gegenseitig eure Zielbilder vor: 1 Minuten je Tandem. (7 Minuten)

- Welches Zielbild gewinnt?
- Oder: welche Elemente wollt ihr zu einem neuen Zielbild weiterentwickeln? Was ist der treffendste Satz? Was fehlt noch? Was streichen wir?

Ergebnis: ein verbessertes gemeinsames Zielbild.

Phase 4: Das neue Tandem trifft wieder ein anderes Team. (5 Minuten)

- Gleicher Ablauf: vorstellen, diskutieren, das Beste nehmen und weiterentwickeln.

Ergebnis: ein nochmals geschärftes Zielbild.

Wir sammeln die 4 besten Aufschläge von Zielbildern, identifizieren DIE begeisternden und überzeugenden Argumente und clustern diese.



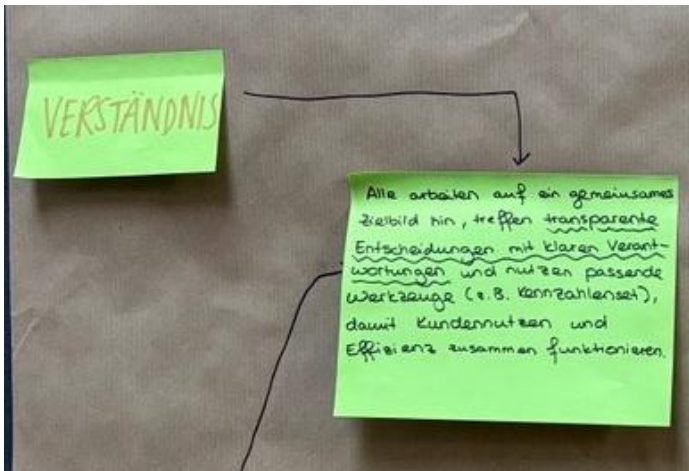


Zielbilder aus Gruppenarbeit

Gruppe 1

Wenn CX-meets Prozess bei uns gelöst wird, erleben Kundinnen einfache, schnelle und durchgängige Prozesse - ohne Umwege und mit klarer Orientierung an Kundenbedürfnissen und Prozessaffizienz.

Vision



Verständnis

Haltung

Gruppe 2

Wir haben die begeisterten Kunden & Mitarbeitende

Vision

Selbstverständnis einer kontinuierlichen & messbaren Prozessoptimierung

Verständnis

Verständnis

Jeder trägt zum Ergebnis bei mit einer partizipativen Zusammenarbeit

Haltung

Gruppe 3

① Vision
Gemeinsam gestalten wir einfache und effiziente Prozesse, die zufriedene Mitarbeiter befähigen, Kunden zu begeistern.

Vision

② Verständnis
Hierfür orientieren wir uns an transparenten, unternehmensweit akzeptierten Kennzahlen und stellen den Kunden in den Fokus.

Verständnis

③ Haltung
- Was gut für den Kunden ist, ist gut für uns.

Haltung

Unser Purpose Turnier



Für die geclusterten Elemente entwickeln wir nun im Plenum die Definition, das Verhalten und Alltag als auch die notwendige Haltung der verschiedenen Beteiligten im Unternehmen.

Über alle Gruppen



1. VISION

Wozu verzahnen wir CX und Prozessmanagement?

Was soll am Ende für unsere Kunden und für uns anders sein?



Wenn CX meets Process bei uns gelebt wird, erleben Kunden einfache, schnelle und durchgängige Prozesse ohne Umwege, ohne Reibungsverluste. Wir haben dadurch nicht nur begeisterte Kunden sondern auch Mitarbeitenden.



2. VERSTÄNDNIS

Was bedeutet es konkret, CX meets Process zu leben?

Woran erkennen wir, dass CX und Prozessmanagement wirklich zusammenwirken?



Wir gestalten Prozesse, die Kundennutzen und Effizienz zusammenbringen — nicht gegeneinander ausspielen. Grundlage ist ein unternehmensweit akzeptiertes Kennzahlenset, das beide Perspektiven gleichwertig abbildet. Jede Prozessentscheidung beantwortet zwei Fragen: Was verändert das für den Kunden — und wer trägt die Verantwortung?



3. HALTUNG

Welche innere Überzeugung braucht jeder – auf jeder Ebene – damit CX meets Process wirklich gelebt wird?



Was gut für den Kunden ist, ist gut für uns. Jeder versteht seinen Beitrag zur Kundenreise und handelt mit klarer Verantwortung. Wir entscheiden transparent, arbeiten bereichsübergreifend und verbessern uns kontinuierlich.

13:00 – 13:40 Uhr

Organisation & Governance:

Abgrenzung von Prozess- und CX-Management in Verantwortung und Rollen

Organisation, Governance & Steuerung mit klarem Auftrag

Governance bildet den Rahmen und regelt **Rollen, Verantwortungen, Entscheidungsstrukturen**.

Steuerung bildet die **Brücke zwischen Strategie und Umsetzung**.

02 - Organisation

Organisationsstruktur

Rollen & Aufgaben

Personelle Ressourcen

Verantwortlichkeiten

Zentrale Elemente für erfolgreiche Strukturen

Rollen/Verantwortung

- Rollen, Verantwortungen, Entscheidungsstrukturen, Gremien
- Journey Owner, Process Owner, CX-Manager, etc.

Entscheidungsstrukturen

- Klare Kommunikationswege und Entscheidungsstrukturen
- CX-Process Board
- Reporting & Eskalationsstruktur

Steuerung & Kennzahlen

- Definition und Steuerung geeigneter KPIs
- Steuerungsimpulse müssen mit Unternehmenskultur verbunden werden

Rollen & Verantwortlichkeit in Prozess- & Kundenorientierung schaffen

Personen als Aufgabenträger in Geschäftsprozessen

Fokus Kunde

GPM-Projektleiter	Verantwortlich für die Einführung des Geschäftsprozessmanagement
Prozessberater	Konzeptionelle und methodische Unterstützung in der Einführungsphase
Prozessverantwortlicher	Verantwortlich für die Zielerreichung und Optimierung des Geschäfts- bzw. Teilprozesses
Prozesscontroller	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Durchführung des Prozesscontrolling
Prozessmitarbeiter	Verantwortlich für die Aufgabendurchführung in den Prozess- und Arbeitsschritten
Prozesskoordinator	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Integration des gesamten GPM-Systems

↑
Einführung
↓

↑
Durchführung
↓

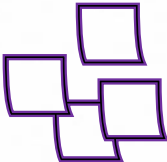
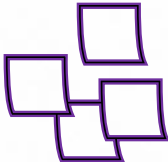
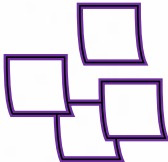


6 Minuten:

Jede verantwortliche Person für je CX oder Prozess überträgt die Informationen aus dem eigenen Haus auf Sticky Notes ins Template.

4 Minuten:

Anschließend tauscht ihr euch innerhalb eures Unternehmens über die Abgrenzung & Gemeinsamkeiten aus.

Prozessmanagement & Prozessoptimierung zentral dezentral	CX-meets- Process	CX-Management zentral dezentral
 Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr? 	 CX meets Process: welche Aufgaben werden bereits gemeinsam bearbeitet?	 Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr? 
 Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen Prozessmanagement? 	 CX meets Process: welche Aufgaben sollten gemeinsam bearbeitet werden?	 Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen CX-Management?

Welche Inhalte davon dürfen nicht isoliert oder nur in einer Einheit liegen?

20 Minuten:

Haus A beginnt mit der Vorstellung der Verantwortlichkeiten & Aufgaben. Das Plenum bestätigt und ergänzt. Wir notieren es vorn.

Haus B stellt die Rollen für CX und PM vor. Das Plenum bestätigt und ergänzt. Wir notieren.

Haus C stellt die gemeinsamen Aufgaben vor. Das Plenum ... & wir ...



Verantwortlichkeiten & Aufgabenbereiche (Haus A)	Rollen (Haus B)	Gemeinsame Aufgaben (Haus C)

Prozessmanagement & Prozessoptimierung
zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr?

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen Prozessmanagement?

CX-meets-
Process

CX-Management zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr?

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen CX-Management?

CX meets Process
Schnittstelle & Zusammenarbeit
CX-Management
zentral | dezentral
Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im CX-Management?

CX-Manager ?

Unterstützung +
Optimierung des
CJ

Bereitstellung
CX-Tool / QS

Beratung bei
CX-Metriken

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen CX-Management?

CX meets Process
Schnittstelle & Zusammenarbeit
CX meets Process: Welche Aufgaben werden bereits gemeinsam bearbeitet?

Design
Soll-Prozesse

Messung von
Wirkung

Priorisierung
von Maßnahmen

Analyse
Ist-Prozesse / EZE

2

Prozessmanagement & Prozessoptimierung
zentral | dezentral
Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im Prozessmanagement?

Prozess-
manager

Priorisierung
von Maßnahmen
(gemeinsam mit BO)

Design von
Soll-Prozessen

PO/AIN
Trains

Identifikation
+
Umsetzung v.
Optimierungen

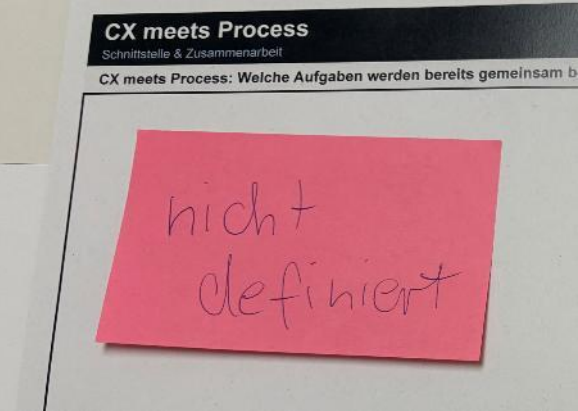
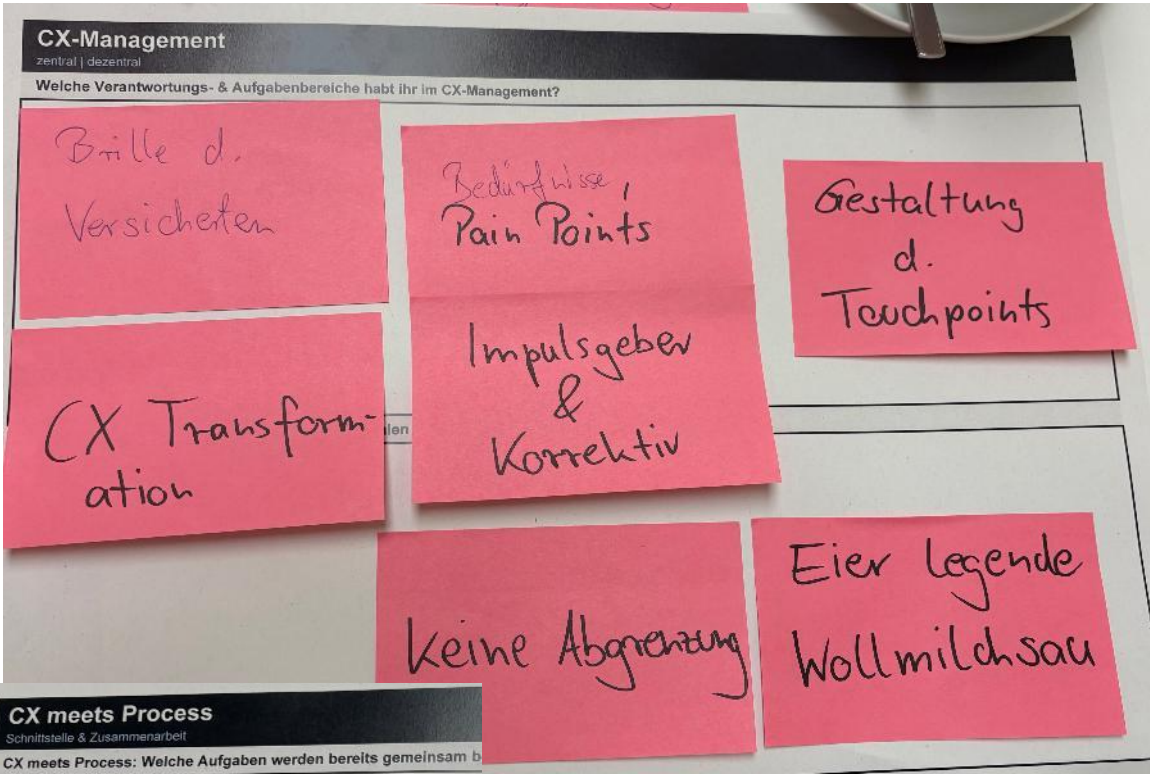
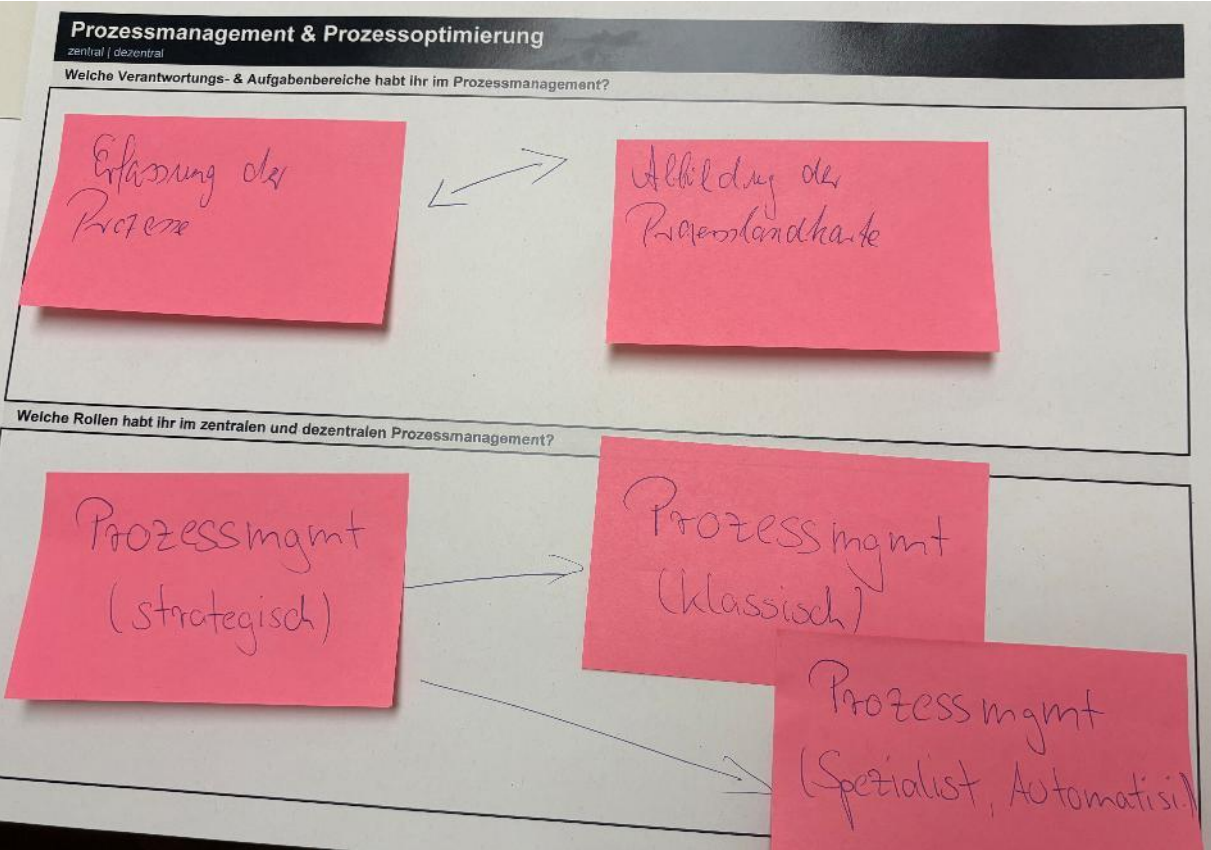
Transparenz
zu Prozessen
schaffen

Analyse
Ist-Prozesse

Messung von
Wirkung

2

Postbeamtenkrankenkasse



CX meets Process

Schnittstelle & Zusammenarbeit

CX meets Process: Welche Aufgaben werden bereits gemeinsam bearbeitet?

Kundenreisen - Optimierung
/ Aber: nur in der Situation

Prozess-Gestaltung

Kommunikation und Change

CX meets Process: Welche Aufgaben sollten künftig gemeinsam bearbeitet werden?

Ressourcen-^{+ Budget}steuerung
(TA-Planung / Forecast)

Kunden-Kennzahlen Steuerung und Priorisierung

Prozessmanagement & Prozessoptimierung

zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im Prozessmanagement?

Compliance-Vorgaben
(Audits im operativen Bereich)

Operatives ~~Management~~
Qualitäts- u. Risikomanagement (IKS-Führer, Identifikation v. P-Risiken)

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen Prozessmanagement?

- P-Eigentümer
- P-Koordinator
- Extragremienmitglieder

CX-Management

zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im CX-Management?

NPS-Messungen / KQ-Feedback

Beratung in Kundenthemen (CX-Experte)

Projektleitung / -mitarbeit

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen CX-Management?

"lokale" Kontaktpunkt Optimierungen

Zentral: CX-Manager

dezentral: Kundenmanager

CX-Management

zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im CX-Management?

Begleitung und Befähigung CX-seitig in Projekten

wird perspektivisch ausgebaut

Schaffung von Leitplanken in den Bereichen Kanäle + Touchpoint, Erlebnis- + Servicestandards, Messlogiken + Experience Design

Wir ...

- ... geben vor
- ... halten nach
- ... (orchestrieren)
- ... befähigen
- ... (treiben / verändern)

Welche Rollen im CX-Management?

zentrales CXM angesiedelt im Vertriebsmarketing

CXM für das gesamte Haus

Rollen aktuell:

„CX-Experten“ (CX manager)

CX meets Process

Schnittstelle & Zusammenarbeit

CX meets Process: Welche Aufgaben werden bereitgestellt?

Standardisierung von Prozessen aus interner + externer Sicht

Prozessmanagement & Prozessoptimierung

zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im Prozessmanagement?

Zentral

- Definition des Frameworks:
 - Verantwortlichkeiten
 - Entscheidungsstrukturen

Zentral

- Beratung & Unterstützung
- Bereitstellung von Methoden
- Befähigung der Organisation
- Begleitung Optimierungen

dezentral

- Verantwortlichkeit für Zielerreichung, Einhaltung Regularien
- Steuerung und Optimierung

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen Prozessmanagement?

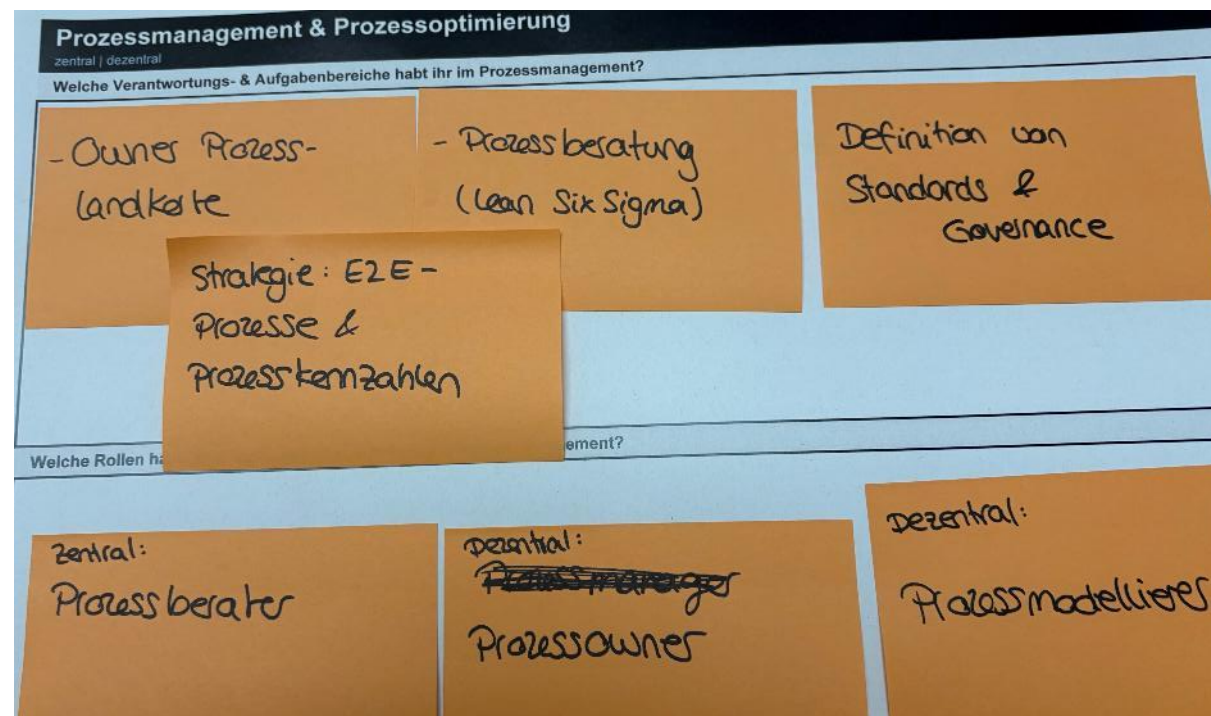
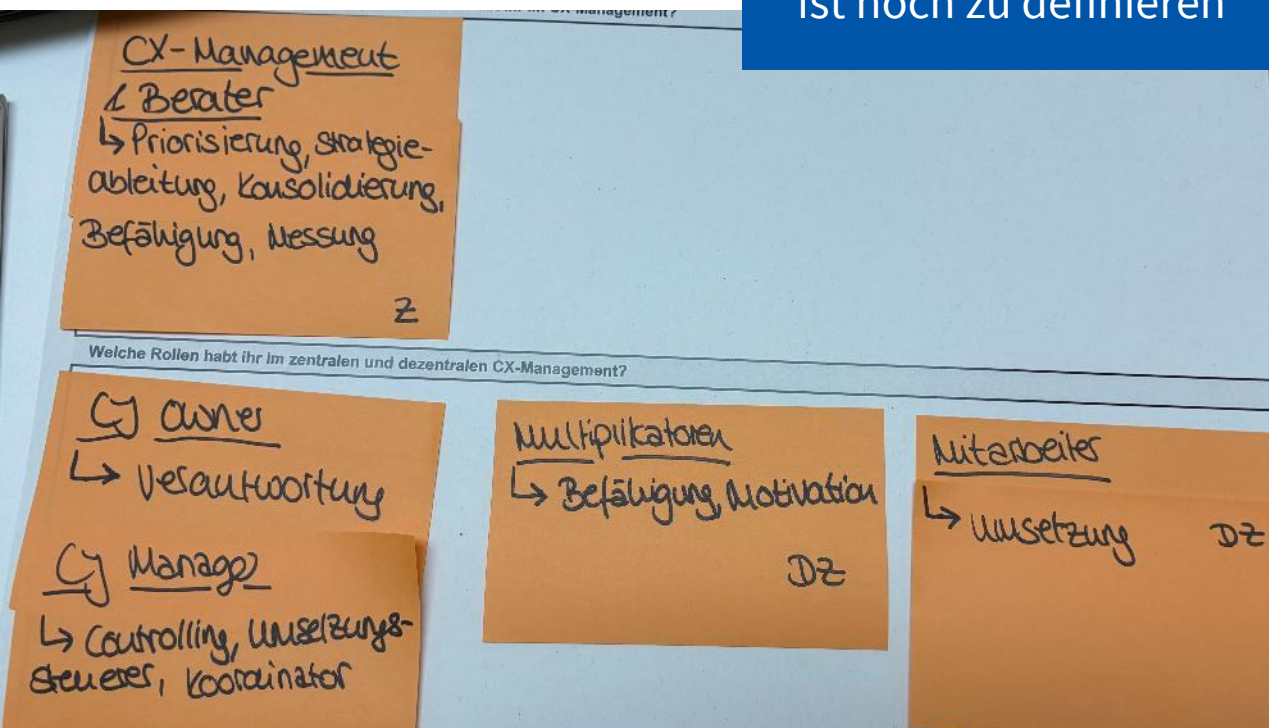
zentral

- Prozess Coach
- BL Organisation

dezentral

- Business Owner
- Prozess Owner
- Prozess Manager
- Fachlicher Prozess-experte

CX meets process Ist noch zu definieren



CX-Management
zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im CX-Management?

Kunden feedback einholen & auswerten & Verbesserung ableiten

Kunden sich in Projekten einbringen

FB bei der Umsetzung beraten

Welche Rollen habt ihr im zentralen und dezentralen CX-Management?

Kundenmanager als zentrale Rolle

CX meets Process
Schnittstelle & Zusammenarbeit

CX meets Process: Welche Aufgaben werden bereits gemeinsam bearbeitet?

ad hoc Austausch mit Abteilungsleiter

teils regelmäßiger Austausch mit Fachbereichen auf Abteilungsleiter Ebene & Vorstand

CX meets Process: Welche Aufgaben sollten künftig gemeinsam bearbeitet werden?

jeder Bereich bestimmt einen Kundenbeauftragten
→ regelmäßige Meetings

Prozess Owner müssen die CX & ihre Wichtigkeit verinnerlichen

Prozessmanagement & Prozessoptimierung
zentral | dezentral

Welche Verantwortungs- & Aufgabenbereiche habt ihr im Prozessmanagement?

Prozesse verstehen und abbilden
Fachkonzepte erstellen

Prozesse analysieren und priorisieren

Prozesse optimieren und digitalisieren

Schulungen erstellen

Welche Rollen habt ihr im Prozessmanagement?

Process - Owner

Prozessverantwortliche

Prozessmitarbeiter



Mittagspause

13:45 – 14:40 Uhr

14:40 – 15:00 Uhr

Organisation & Governance bei der Concordia Versicherung

Impulsvortrag

"CX meets Process"

Organisation und Governance

22.06.2026 | Caroline Riepert & Regina Jakovenko

Prozessverantwortung – Rollen im Prozessmanagement

Rollen im Prozessmanagement



Business Owner

(Strategie-, Ertrags- & Risikoverantwortliche)

- Definiert Strategie, Ertragsziele und Qualitätsvorgaben für Sparte oder Domäne
- Hat die Ergebnisverantwortung für Sparte oder Domäne



Prozess Owner

(Strateg. Zielerreichung für Prozessgruppe)

- Setzt die Ziele, Vision und Roadmap für die gesamte Prozessgruppe
- Hat die Ergebnis-, Kosten- und Risikoverantwortung für die Prozesse



Prozess Manager

(Operative Zielerreichung für Prozesse)

- Stellt Produktivität, Qualität und Kundenzufriedenheit der Hauptprozesse anhand der ausgegebenen Ziele sicher
- Steuert systematisch anhand von relevanten Prozesskennzahlen

Bereich Organisation



Bereichsleiter Organisation

(Aufbau- und Ablauforganisation)

- Verantwortet für die Concordia die Aufbau- und Ablauforganisation
- Implementiert hierfür die Strukturen für das strategische Prozessmanagement



Prozess Coach

(Beratung und Unterstützung für Prozesse)

- Ist Experte im Prozessmanagement mit Methoden & Werkzeugen für die CC
- Berät, unterstützt und befähigt die Organisation rund um Prozess-Themen



Fachlicher Prozess Experte

(Know-How-Träger für Prozesse)

- Ist inhaltlicher Experte und strebt kontinuierliche Verbesserung der Prozesse an
- Wendet Methoden & Werkzeuge in diesem Gebiet erfolgreich an

**Klar definierte Rollen
im Prozessmanagement
helfen dabei, die Prozess
Governance zu gestalten
und zu leben**

Prozessverantwortung – Rollen im Prozessmanagement

Rollen im Prozessmanagement



Business Owner
(Strategie-, Ertrags- & Risikoverantwortliche)

- Definiert Strategie, Ertragsziele und Qualitätsvorgaben für Sparte oder Domäne
- Hat die Ergebnisverantwortung für Sparte oder Domäne



Prozess Owner
(Strateg. Zielerreichung für Prozessgruppe)

- Setzt die Ziele, Vision und Roadmap für die gesamte Prozessgruppe
- Hat die Ergebnis-, Kosten- und Risikoverantwortung für die Prozesse



Prozess Manager
(Operative Zielerreichung für Prozesse)

- Stellt Produktivität, Qualität und Kundenzufriedenheit der Hauptprozesse anhand der ausgegebenen Ziele sicher
- Steuert systematisch anhand von relevanten Prozesskennzahlen

Bereich Organisation



Bereichsleiter Organisation
(Aufbau- und Ablauforganisation)

- Verantwortet für die Concordia die Aufbau- und Ablauforganisation
- Implementiert hierfür die Strukturen für das strategische Prozessmanagement



Prozess Coach
(Beratung und Unterstützung für Prozesse)

- Ist Experte im Prozessmanagement mit Methoden & Werkzeugen für die CC
- Berät, unterstützt und befähigt die Organisation rund um Prozess-Themen



Fachlicher Prozess Experte
(Know-How-Träger für Prozesse)

- Ist inhaltlicher Experte und strebt kontinuierliche Verbesserung der Prozesse an
- Wendet Methoden & Werkzeuge in diesem Gebiet erfolgreich an

Bereich Vertriebsmarketing



Bereichsleiterin/Abteilungsleiter VM
(Vertriebsmarketing)

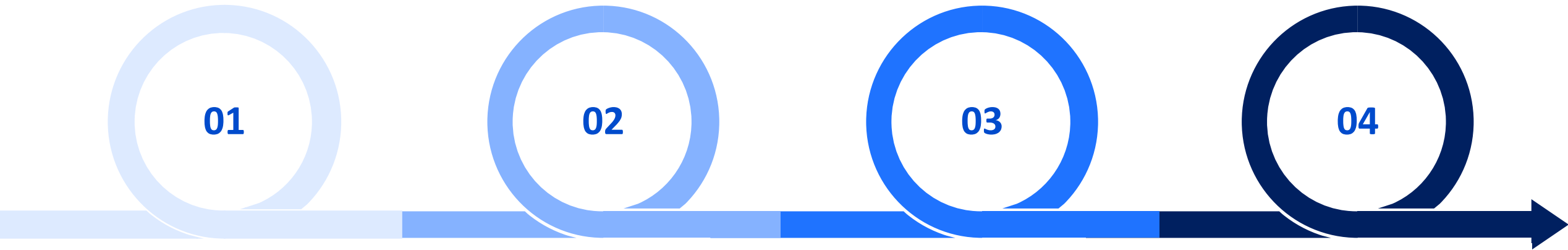
- Verantwortet strat. Verankerung und Weiterentwicklung der CX-Governance
- Sichert CC-weite Umsetzung von CX-Standards und einheitliches Kundenerlebnis.



Customer Experience Coach
(Beratung und Unterstützung für Prozesse)

- Bringt die Kundensicht in Prozesse & Projekte ein und definiert verbindliche CX-Leitplanken
- Berät und befähigt Fachbereiche, konsistente und kundenzentrierte Interaktionen umzusetzen

Zusammenspiel von Prozessmanagement und Customer Experience



Ausgangspunkt: Customer Experience verstehen (Analyse)

- Kunden- und Vermittler-Experience entlang der Journey analysieren (Journey Mapping)
- Pain Points und Ursachen in Prozessen identifizieren
- CX-KPIs mit Prozesskennzahlen verknüpfen

Integration: CX + Prozessmanagement

- Gemeinsame Sicht:
 - Outside-in (CX) + Inside-out (Prozess) in einem Modell
- Transparenz über:
 - Touchpoints & Kommunikation
 - Prozessschritte, Rollen, Systeme

Umsetzung: Prozessverbesserung systematisch ableiten

- To-be Journey definiert Zielbild
- Prozesse gezielt darauf ausrichten und optimieren
- Maßnahmen:
 - Durchlaufzeiten reduzieren
 - Automatisierung identifizieren
 - Prozesse testen & implementieren

Ergebnis: Messbar bessere Experience

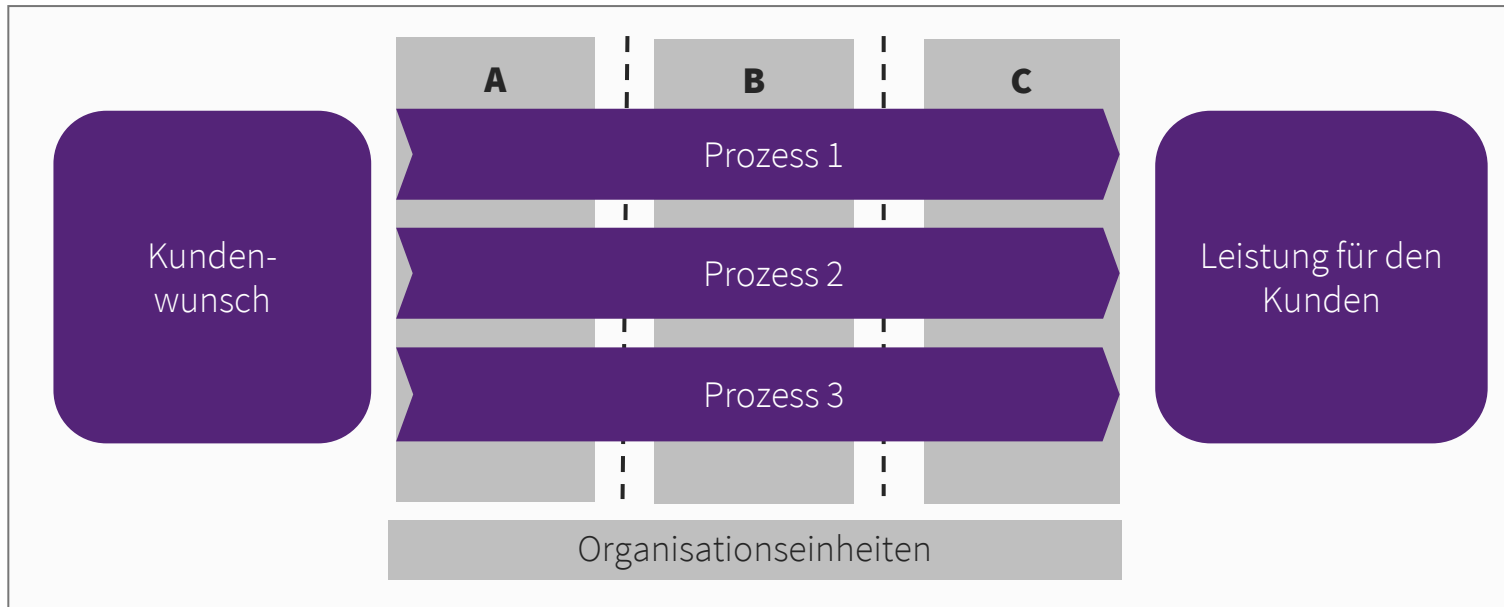
- Schnellere, stabilere und transparentere Prozesse
- Verbesserte Interaktionen mit Kunden & Vermittlern
- Kontinuierliches Monitoring von CX- und Prozessperformance

15:00 – 16:25 Uhr

Varianten der Zusammenarbeit: Vom Silo zur gemeinsamen Struktur & Veränderung und Neuentwicklung von Rollen für CX meets Process

Rollen & Verantwortlichkeit in Prozess- & Kundenorientierung schaffen

Ein Rollenmodell sichert die Effizienz des Prozessmanagements durch die Vergabe von Prozessverantwortung

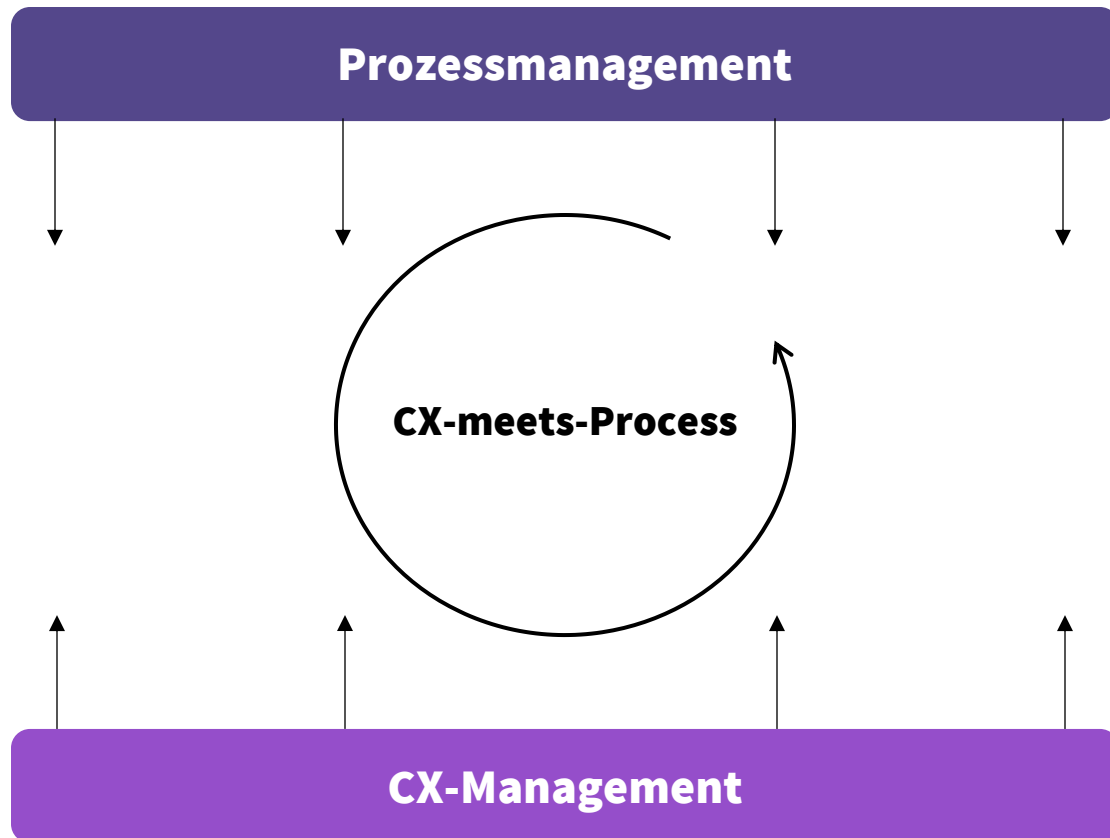


**Implementierung eines
Rollenmodells mit klaren
Aufgaben und Zuständigkeiten**

**Bei Betrachtung eines OE-übergreifenden Prozesses reicht die Prozessverantwortung
über die Abteilungsgrenzen hinaus**

Strategische Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten

Kundenorientiertes Prozessmanagement



Je nach Organisation und Status quo des Versicherers gibt es 3 Wege:

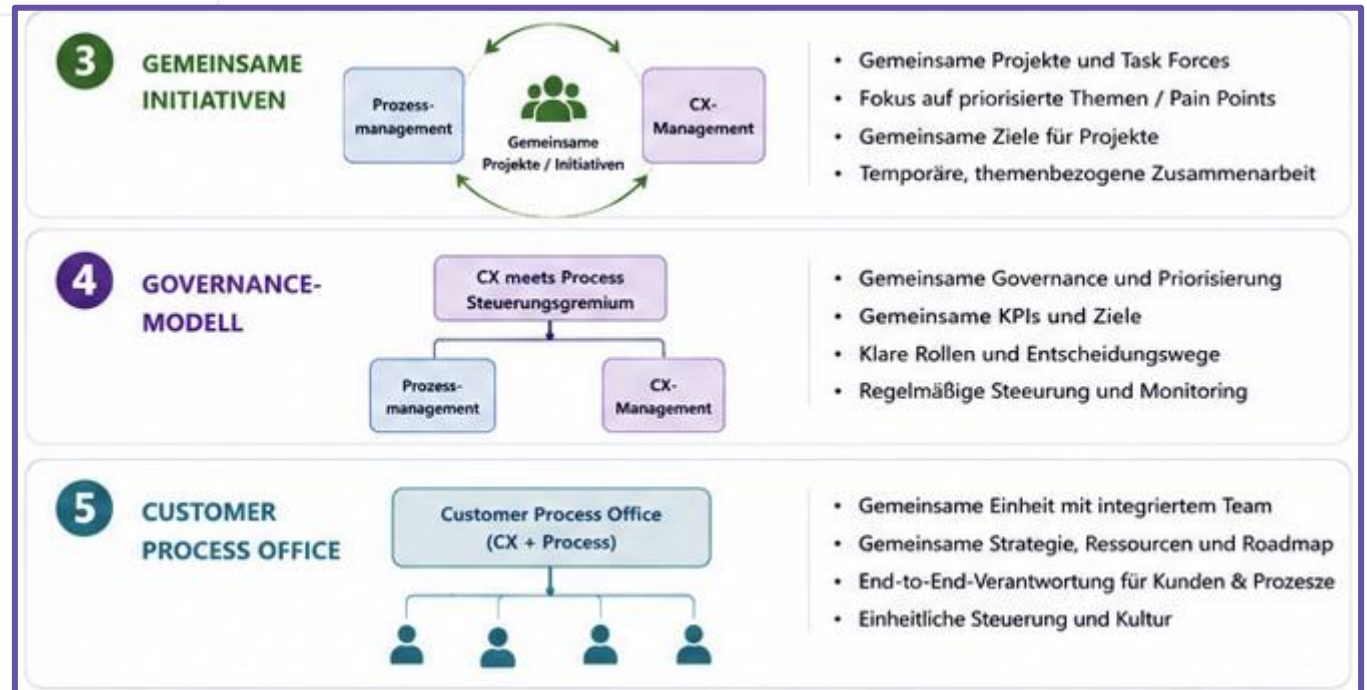
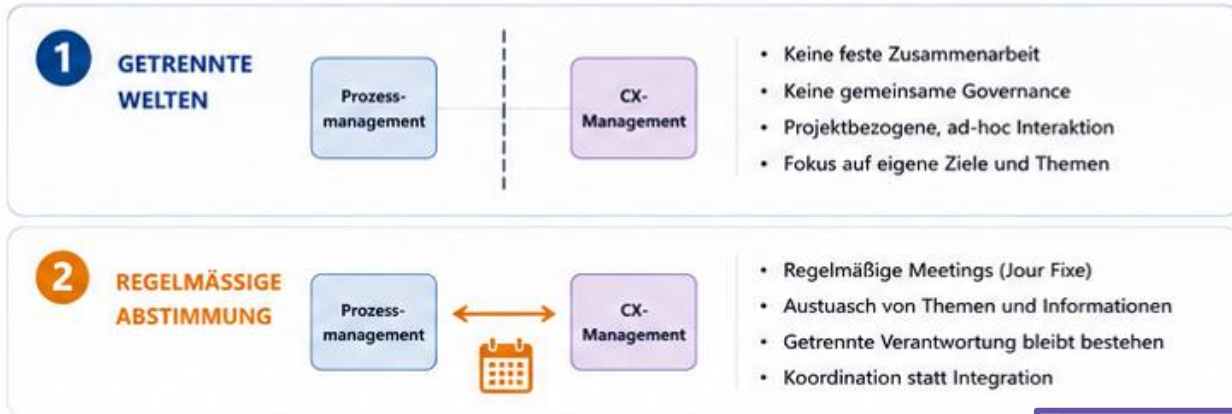
- Expert: Organisatorische und inhaltliche Etablierung des neuen Handlungsfeldes als neue Einheit, in dem CX- & Prozessmanagement angesiedelt
- Pro: inhaltliche Verzahnung CX meets Process
- Basic: Prozess- oder CX-Management

Wie reif können Versicherer eigentlich sein?

- 1 Kein eigenständiges Thema und keine erkennbare Verzahnung
- 2 Vereinzelte Initiativen und Projekte mit Kundenbezug, ohne strategische Verankerung
- 3 Erste koordinierte Maßnahmen, jedoch noch keine klare Governance
- 4 Konzeptionell verankert mit definiertem Zielbild, teilweise formalisierten Rollen und verbindlichen Maßnahmen
- 5 Strategisch und strukturell verzahnt mit klarer Verantwortung, Zielen und Ressourcen
- 6 Tief in Strategie, Steuerung und Kultur verankert; Kundenprozesse prägen dauerhaft

- 10 TN** **Keine Verzahnung**
Getrennte Systeme, keine festen Schnittstellen
- 30 TN** **Projektbezogen**
Zusammenarbeit nur in Einzelinitiativen und Use Cases
- 13 TN** **Regelmäßige Abstimmung**
Feste Formate, aber getrennte Linienorganisation
- 0 TN** **Strukturell integriert**
Organisatorisch gebündelte Verantwortung – noch nicht erreicht
- 1 TN** **Formales Gremium**
Verbindliches Mandat zur Koordination

Welche Formen der Zusammenarbeit gibt es organisatorisch?



Was war euer Purpose und euer Zielbild in der Zusammenarbeit, um kundenzentrierte Wertschöpfung zu leben? Wir übertragen es in ein Zusammenarbeitsmodell.



1. VISION

Wozu verzahnen wir CX und Prozessmanagement?

Was soll am Ende für unsere Kunden und für uns anders sein?





Für unsere Kunden

- Einfacher
- Schneller
- Verlässlicher
- ...



Für uns als Unternehmen

- Effizienter
- Transparenter
- Zukunftsfähiger
- ...



2. VERSTÄNDNIS

Was bedeutet es konkret, CX meets Process zu leben?

Woran erkennen wir, dass CX und Prozessmanagement wirklich zusammenwirken?



Ein Prozess ist bei uns wirklich gut, wenn er...

- ✓ von der Customer Journey ausgeht
- ✓ auf Kundenfeedback aufbaut
- ✓ gemeinsame Ziele von CX und PM unterstützt
- ✓ Kunden- und Prozesskennzahlen verbessert
- ✓ entlang von Kundenreisen priorisiert wird
- ✓ über Organisationsgrenzen hinweg funktioniert
- ✓ einen echten Mehrwert für den Kunden schafft



3. HALTUNG

Welche innere Überzeugung braucht jeder – auf jeder Ebene – damit CX meets Process wirklich gelebt wird?

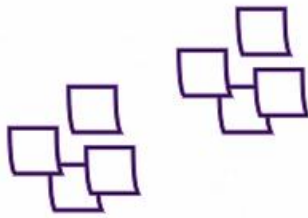


Unsere Haltung bedeutet für uns:

- Ich denke immer aus Kundensicht.
- Ich übernehme Verantwortung für End-to-End.
- Ich frage nach, höre zu und verstehe.
- Ich vereinfache, statt zu komplizieren.
- Ich arbeite bereichsübergreifend zusammen.
- Ich will besser werden – jeden Tag.

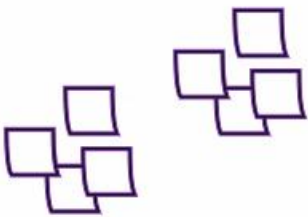


CX meets Process: welche Aufgaben werden bereits gemeinsam bearbeitet?





CX meets Process: welche Aufgaben sollten gemeinsam bearbeitet werden?



3 GEMEINSAME INITIATIVEN



- Gemeinsame Projekte und Task Forces
- Fokus auf priorisierte Themen / Pain Points
- Gemeinsame Ziele für Projekte
- Temporäre, themenbezogene Zusammenarbeit

4 GOVERNANCE-MODELL



- Gemeinsame Governance und Priorisierung
- Gemeinsame KPIs und Ziele
- Klare Rollen und Entscheidungswege
- Regelmäßige Steuerung und Monitoring

5 CUSTOMER PROCESS OFFICE

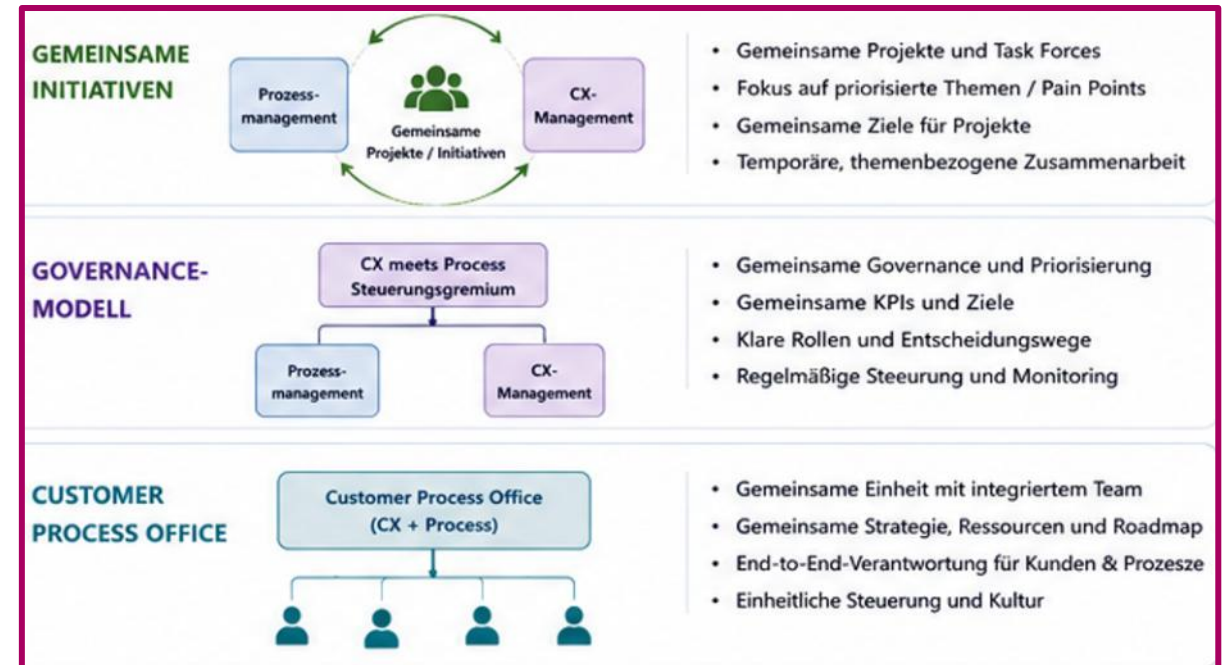


- Gemeinsame Einheit mit integriertem Team
- Gemeinsame Strategie, Ressourcen und Roadmap
- End-to-End-Verantwortung für Kunden & Prozesse
- Einheitliche Steuerung und Kultur

Was braucht es, damit Kunden- und Prozesssicht dauerhaft zusammenwirken? Was muss organisatorisch passieren, damit wir dem Zielbild näher kommen?

Wir gehen in 3 Gruppen und arbeiten das jeweilige Modell der Zusammenarbeit in folgenden Parametern aus:

- 1. Gemeinsamer Auftrag** (Übertrag aus dem Zielbild)
- 2. Gemeinsame Verantwortung:** Welche Themen können nur gemeinsam erfolgreich bearbeitet werden? Wer verantwortet den Gesamtprozess über Bereichsgrenzen hinweg?
- 3. Gemeinsame Entscheidungen & Priorisierung:** Bei welchen Themen müssen CX und Prozessmanagement gemeinsam entscheiden? Wer entscheidet, wenn Kundenwunsch und Prozesseffizienz kollidieren?
- 4. Gemeinsame Steuerung:** Wer verantwortet gemeinsame CX- und Prozesskennzahlen? Welche Kennzahlen sollten beide Bereiche gemeinsam verantworten?
- 5. Gemeinsame Zusammenarbeit:** In welchen Rollen arbeiten CX und Prozessmanagement künftig konkret zusammen?



7. Voraussetzungen

Was braucht euer Modell, damit es funktioniert?

8. Risiken

Woran könnte euer Modell scheitern?

Was braucht es, damit Kunden- und Prozesssicht dauerhaft zusammenwirken? Was muss organisatorisch passieren, damit wir dem Zielbild näher kommen?

Ihr habt 20 Minuten Zeit. Anschließend stellt jede Gruppe in den 30 Minuten danach das Ergebnis vor. Welche Vor- und Nachteile haben die Modelle?

1	Gemeinsamer Auftrag (Übertrag aus dem Zielbild)	
2	Gemeinsame Verantwortung Welche Themen können nur gemeinsam erfolgreich bearbeitet werden? Wer verantwortet den Gesamtprozess über Bereichsgrenzen hinweg? Beispiele (max. 2): • Customer Journey • E2E-Prozess	
3	Gemeinsame Entscheidungen & Priorisierung Bei welchen Themen müssen CX und Prozessmanagement gemeinsam entscheiden? Wer entscheidet, wenn Kundenwunsch und Prozesseffizienz kollidieren? Beispiele (max. 2): • Priorisierung • Investitionen	
4	Gemeinsame Steuerung Wer verantwortet gemeinsame CX- und Prozesskennzahlen? Welche Kennzahlen sollten beide Bereiche gemeinsam verantworten? Beispiele (max. 2): • NPS • Durchlaufzeit	
5	Gemeinsame Zusammenarbeit In welchen Rollen arbeiten CX und Prozessmanagement künftig konkret zusammen? Beispiele (max. 2): • Journey Owner ↔ Process Owner • gemeinsamer Review	
7	Voraussetzungen Was braucht euer Modell, damit es funktioniert? Beispiele (max. 2): • Mandat • Ressourcen	
8	Risiken Woran könnte euer Modell scheitern? Beispiele (max. 2): • Silodenken • zu viel Governance	

CX meets Process Governance ist kein Regulatorikfeld. Es ist ein Wirkungsfeld. Klar genug für Orientierung, agil genug für Geschwindigkeit, menschenzentriert genug für echte Wirkung.

Zielbild 1

– Gemeinsame Initiative

Wenn CX meets Process bei uns gelebt wird, erleben Kund:innen einfache, schnelle und durchgängige Prozesse - ohne Umwege und mit klarer Orientierung an Kundenbedürfnissen und Prozesseffizienz.

Alle arbeiten auf ein gemeinsames Zielbild hin, treffen transparente Entscheidungen mit klaren Verantwortungen und nutzen passende Werkzeuge (z.B. Kennzahlenset), damit Kundennutzen und Effizienz zusammen funktionieren.

1	Gemeinsamer Auftrag (Übertrag aus dem Zielbild)	Einfache, schnelle & durchgängige Prozesse - ohne Umwege mit klarer Kundenorientierung und Prozesseffizienz
2	Gemeinsame Verantwortung Welche Themen können nur gemeinsam erfolgreich bearbeitet werden? Wer verantwortet den Gesamtprozess über Bereichsgrenzen hinweg? Beispiele (max. 2): • Customer Journey • E2E-Prozess	• Umsetzung des gemeinsamen Auftrags im Rahmen des Projektes • Soll-Prozess als E2E mit CX-Sicht
3	Gemeinsame Entscheidungen & Priorisierung Bei welchen Themen müssen CX und Prozessmanagement gemeinsam entscheiden? Wer entscheidet, wenn Kundenwunsch und Prozesseffizienz kollidieren? Beispiele (max. 2): • Priorisierung • Investitionen	• Projektleiter / Auftraggeber entscheidet & priorisiert ↳ Lenkungsreis
4	Gemeinsame Steuerung Wer verantwortet gemeinsame CX- und Prozesskennzahlen? Welche Kennzahlen sollten beide Bereiche gemeinsam verantworten? Beispiele (max. 2): • NPS • Durchlaufzeit	• Gemeinsam: Kundenzufriedenheit • Durchlaufzeit / Wartezeit • NPS
5	Gemeinsame Zusammenarbeit In welchen Rollen arbeiten CX und Prozessmanagement künftig konkret zusammen? Beispiele (max. 2): • Journey Owner ↔ Process Owner • gemeinsamer Review	• im Rahmen Projektteams • Soll-Prozess-Modellierung • Ist-Prozess auf Pain Points analysieren
7	Voraussetzungen Was braucht euer Modell, damit es funktioniert? Beispiele (max. 2): • Mandat • Ressourcen	• Projektauftrag • Ressourcen (projektbezogen)
8	Risiken Woran könnte euer Modell scheitern? Beispiele (max. 2): • Silodenken • zu viel Governance	• nicht nachhaltig verankert

Zielbild 2 – Governance Modell

Wir haben die begeistertsten Kunden & Mitarbeitende

Zielbild 2

Vision

Selbstverständnis einer kontinuierlichen & messbaren Prozessoptimierung.

Verständnis

Jeder trägt zum Ergebnis bei mit einer partizipativen Zusammenarbeit

1	Gemeinsamer Auftrag (Übertrag aus dem Zielbild)	Begeisterte Kunden & Mitarbeitende
2	Gemeinsame Verantwortung Welche Themen können nur gemeinsam erfolgreich bearbeitet werden? Wer verantwortet den Gesamtprozess über Bereichsgrenzen hinweg? Beispiele (max. 2): • Customer Journey • E2E-Prozess	Journey - Optimierung; Lokale Kontaktpunktoptimierung; Crossfunktionales Steuerungsgremium; Framework für Entscheidung und Umsetzung (Externes Coach, KPIs)
3	Gemeinsame Entscheidungen & Priorisierung Bei welchen Themen müssen CX und Prozessmanagement gemeinsam entscheiden? Wer entscheidet, wenn Kundenwunsch und Prozesseffizienz kollidieren? Beispiele (max. 2): • Priorisierung • Investitionen	
4	Gemeinsame Steuerung Wer verantwortet gemeinsame CX- und Prozesskennzahlen? Welche Kennzahlen sollten beide Bereiche gemeinsam verantworten? Beispiele (max. 2): • NPS • Durchlaufzeit	US – Gemeinsames Set an Prozess- und CX-Kennzahlen: Durchlaufzeit, Fehlerquote, Beschwerdequote, Abbruchquote Prozess-KPI → CX-KPI – Übereinandersetzung obj. + subj. Kennzahlen – CJ Owner = E2E Owner (reziprok zum Steuerungsgremium)
5	Gemeinsame Zusammenarbeit In welchen Rollen arbeiten CX und Prozessmanagement künftig konkret zusammen? Beispiele (max. 2): • Journey Owner ↔ Process Owner • gemeinsamer Review	
7	Voraussetzungen Was braucht euer Modell, damit es funktioniert? Beispiele (max. 2): • Mandat • Ressourcen	– Umsetzungsressource, Kulturarbeit, klarer Fokus
8	Risiken Woran könnte euer Modell scheitern? Beispiele (max. 2): • Silodenken • zu viel Governance	– Silo-Denken, klare fehlender Feedbackprozess bei Top-Down, fehlende Messbarkeit

Zielbild 3

– Customer Process Office

Gemeinsam gestalten wir einfache und effiziente Prozesse, die zufriedene Mitarbeiter befähigen, Kunden zu begeistern. Hierfür orientieren wir uns an transparenten, unternehmensweit akzeptierten Kennzahlen und stellen den Kunden in den Fokus. Denn was gut für den Kunden ist, ist gut für uns ☺

① Vision
Gemeinsam gestalten wir einfache und effiziente Prozesse, die zufriedene Mitarbeiter befähigen, Kunden zu begeistern.

② Verständnis
Hierfür orientieren wir uns an transparenten, unternehmensweit akzeptierten Kennzahlen und stellen den Kunden in den Fokus.

③ Haltung
– was gut für den Kunden ist, ist gut für uns.

1	Gemeinsamer Auftrag (Übertrag aus dem Zielbild)	Das Zielbild 3 erfüllen
2	Gemeinsame Verantwortung Welche Themen können nur gemeinsam erfolgreich bearbeitet werden? Wer verantwortet den Gesamtprozess über Bereichsgrenzen hinweg? Beispiele (max. 2):	• Customer Journey • E2E-Prozess
3	Gemeinsame Entscheidungen & Priorisierung Bei welchen Themen müssen CX und Prozessmanagement gemeinsam entscheiden? Wer entscheidet, wenn Kundenwunsch und Prozesseffizienz kollidieren? Beispiele (max. 2):	• Priorisierung • Investitionen
4	Gemeinsame Steuerung Wer verantwortet gemeinsame CX- und Prozesskennzahlen? Welche Kennzahlen sollten beide Bereiche gemeinsam verantworten? Beispiele (max. 2):	• NPS • Durchlaufzeit
5	Gemeinsame Zusammenarbeit In welchen Rollen arbeiten CX und Prozessmanagement künftig konkret zusammen? Beispiele (max. 2):	• Journey Owner ↔ Process Owner • gemeinsamer Review
7	Voraussetzungen Was braucht euer Modell, damit es funktioniert? Beispiele (max. 2):	• Mandat • Ressourcen
8	Risiken Woran könnte euer Modell scheitern? Beispiele (max. 2):	• Silodenken • zu viel Governance

Customer Process Office

Welche Verantwortung ist heute nicht eindeutig vergeben? Wen braucht es? Welche Rolle wird sich weiterentwickeln?

Jetzt bis 16:25 Uhr

Welche Verantwortung ist heute nicht eindeutig vergeben?

- Customer Journey?
- E2E-Prozess?
- Kundenfeedback?
- Priorisierung?
- KPI?
- Zielkonflikte?

Können wir die Verantwortung an eine bestehende Rolle hängen?

- Wenn ja, an welche?

Wenn nein, was braucht es?

- Rollenerweiterung
- Tandem Ownership
- Neue hybride Rolle
- Neue Einheit

Rolle heute	Bleibt	Entwickelt sich weiter	Neue Rolle
CX Manager	X		
Journey Manager		X	
Process Owner		X	
Prozessmanager		X	
Bereichsleiter		X	
Journey Owner			X
E2E Owner			X
Customer Process Owner			X
CX Process Manager			X
?			X



Kaffeepause

16:25 - 16:35 Uhr

16:35 – 17:30 Uhr

Change & Methodenwerkzeugkasten Part 1:

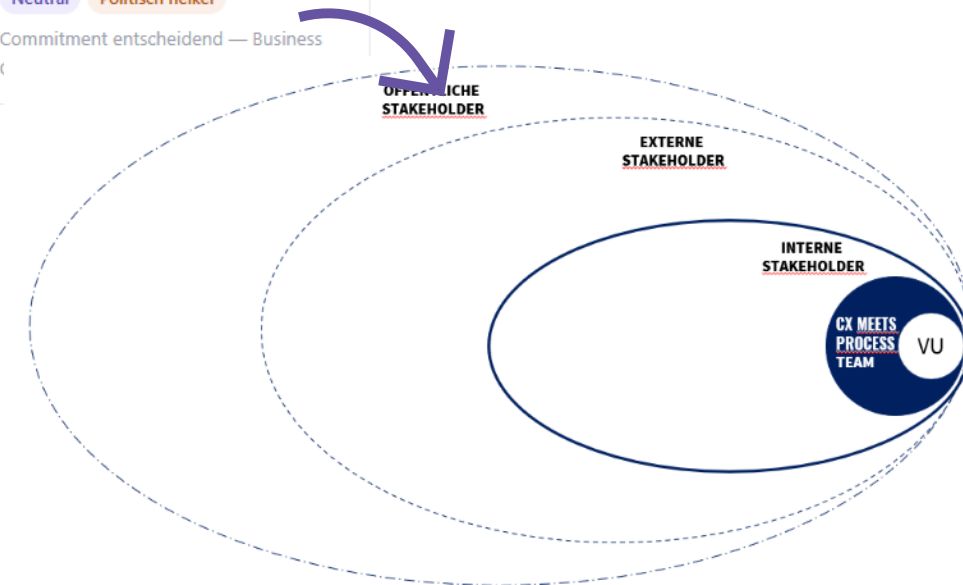
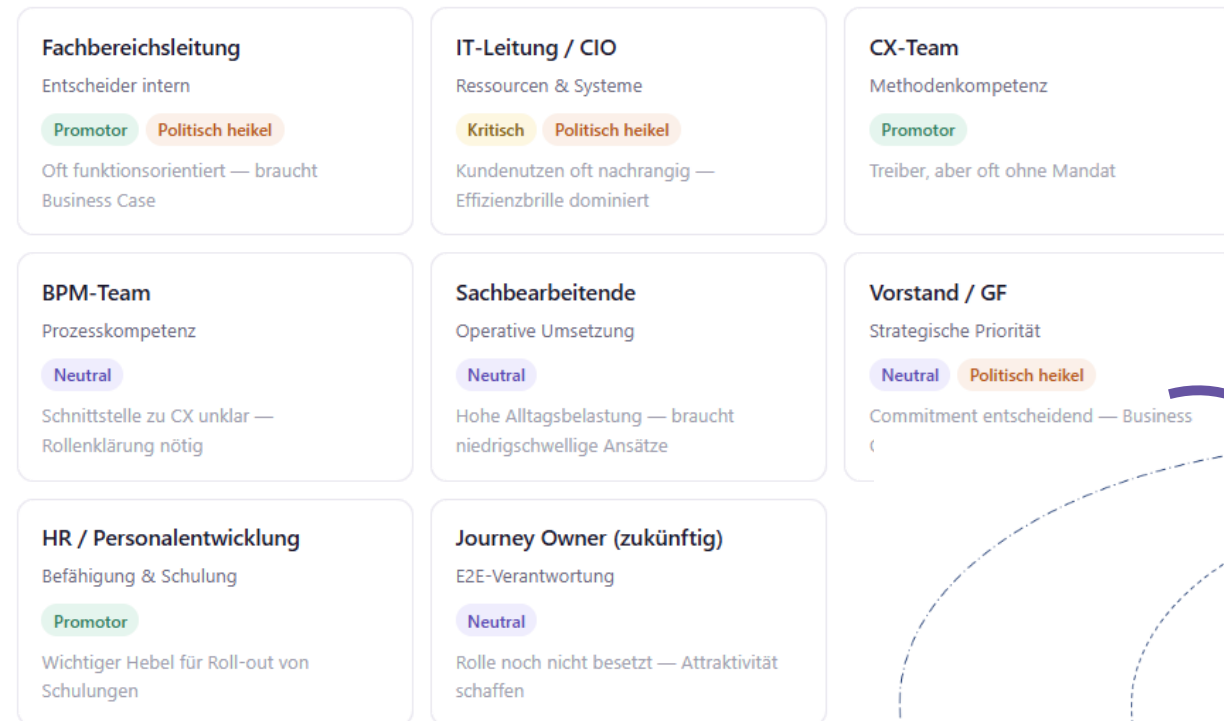
Welche Stakeholder sind vom Thema und von euren Maßnahmen betroffen?

Welche Fuck-Ups habt ihr aus der Prozess- und/oder CX-Rolle erlebt?

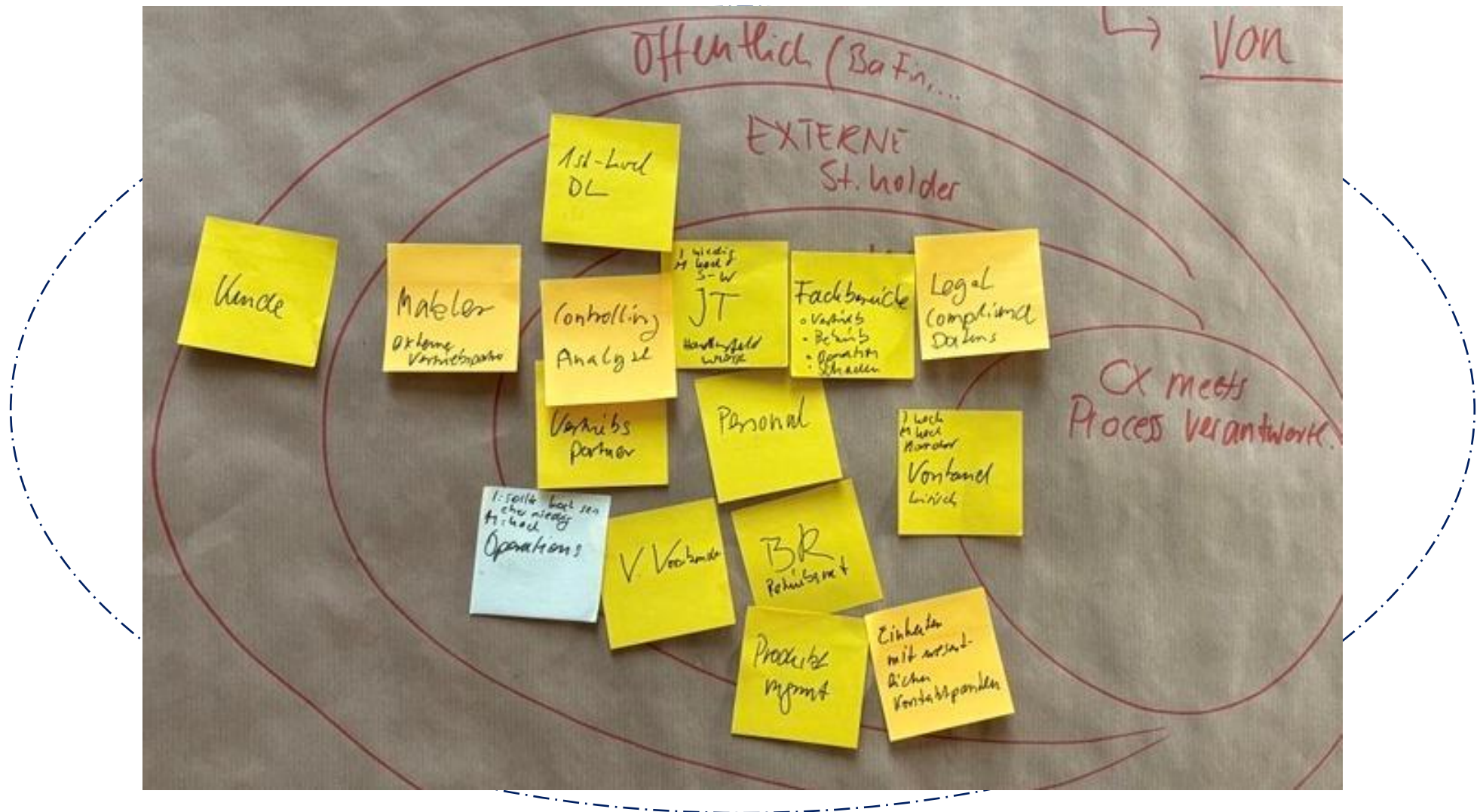
Change & Methodenwerkzeugkasten Part 1:

Welche Stakeholder sind vom Thema und von euren Maßnahmen betroffen?

- Wir haben über den Tag hinweg verschiedene Methoden und Ansätze gesammelt, die bei euch schon im Einsatz sind oder die mehrwertig wären.
- Jetzt sammeln wir 15 Minuten, welche Methoden welche Stakeholder betreffen und welche Stakeholder allgemein durch das Thema CX Meets Process betroffen sind.



Stakeholdermap



Stakeholder

Rolle/Funktion im Handlungsfeld & Veränderungsbereitschaft	Interesse am Handlungsfeld
Ziele des Stakeholders (max. 2 Stichworte)	
Relevanz fürs Gelingen	Einfluss/Macht
Informationsbedarf (max. 2 Stichworte)	Informationskanal/Format
Intensität der Bearbeitung	

- Interesse am Projekt (hoch – niedrig).
- Einfluss/Macht (hoch – niedrig).
- Veränderungsbereitschaft (Promotor – Skeptiker – Bremser – Widerständler).
- Relevanz fürs Gelingen (kritisch – wichtig – nice to have).

Intensität der Bearbeitung:

- **Kritische Stakeholder** (hohes Interesse + hoher Einfluss oder aktive Widerständler) → gezielte Maßnahmen, 1:1-Gespräche.
- **Wichtige Stakeholder** (z. B. Teamleiter, Skeptiker) → Workshops, Feedbackschleifen.
- **Breite Mitarbeiterschaft** → Kommunikation, Infoformate, Change-Cockpit.

Wer ist wirklich kritisch und wer ist Promotor von diesem Thema? Wir ranken die Top 5!

Stakeholder IT / AL

Rolle/Funktion im Handlungsfeld & Veränderungsbereitschaft		Interesse am Handlungsfeld
Ziele des Stakeholders (max. 2 Stichworte)		
Relevanz fürs Gelingen	Einfluss/Macht	
Informationsbedarf (max. 2 Stichworte)	Informationskanal/Format	
Intensität der Bearbeitung		

Stakeholder VS / Kritische MA

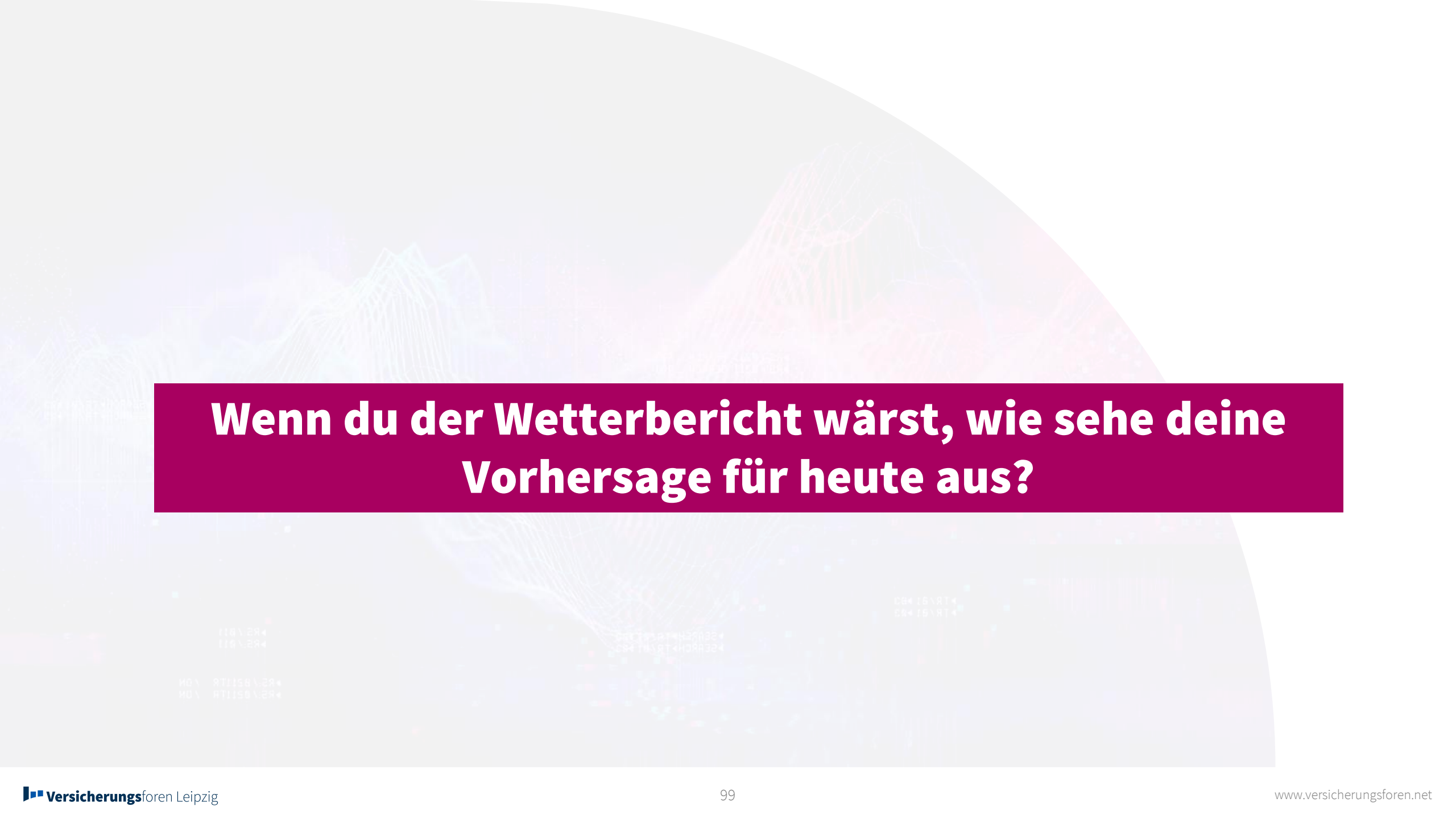
Rolle/Funktion im Handlungsfeld & Veränderungsbereitschaft		Interesse am Handlungsfeld
Ziele des Stakeholders (max. 2 Stichworte)		
Relevanz fürs Gelingen	Einfluss/Macht	
Informationsbedarf (max. 2 Stichworte)	Informationskanal/Format	
Intensität der Bearbeitung		

Der Auftrag: 5 Gruppen mit je 3 Menschen füllen das Template 10 Minuten aus → 15 Min. Vorstellung & Ergänzung.



Welcome zum zweiten Tag der
Werkstatt CX Meets Process -
Kundenzentrierung mit System!

23.06.2026, 09:00-14.30 Uhr



**Wenn du der Wetterbericht wärst, wie sehe deine
Vorhersage für heute aus?**

09:10 – 09:30 Uhr

Kultur & Change Maßnahmen

Christoph Birgel & Carolina Held – Zurich Gruppe Deutschland

Kultur und Change-Management der Zurich Gruppe Deutschland

23.06.2026

Carolina Held & Christoph Birgel



*„Ein rein technologischer Wandel
oder strategische Veränderungen
ohne den passenden kulturellen Wandel
schlagen definitiv fehl.“*

CEO Dr. Carsten Schildknecht (2018)



Partizipation

Mitarbeitende schrieben aktiv am Leitbild mit. Daraus entstand ein Netzwerk aus über 100 „Change Agents“, die den Wandel auf Augenhöhe transportierten.



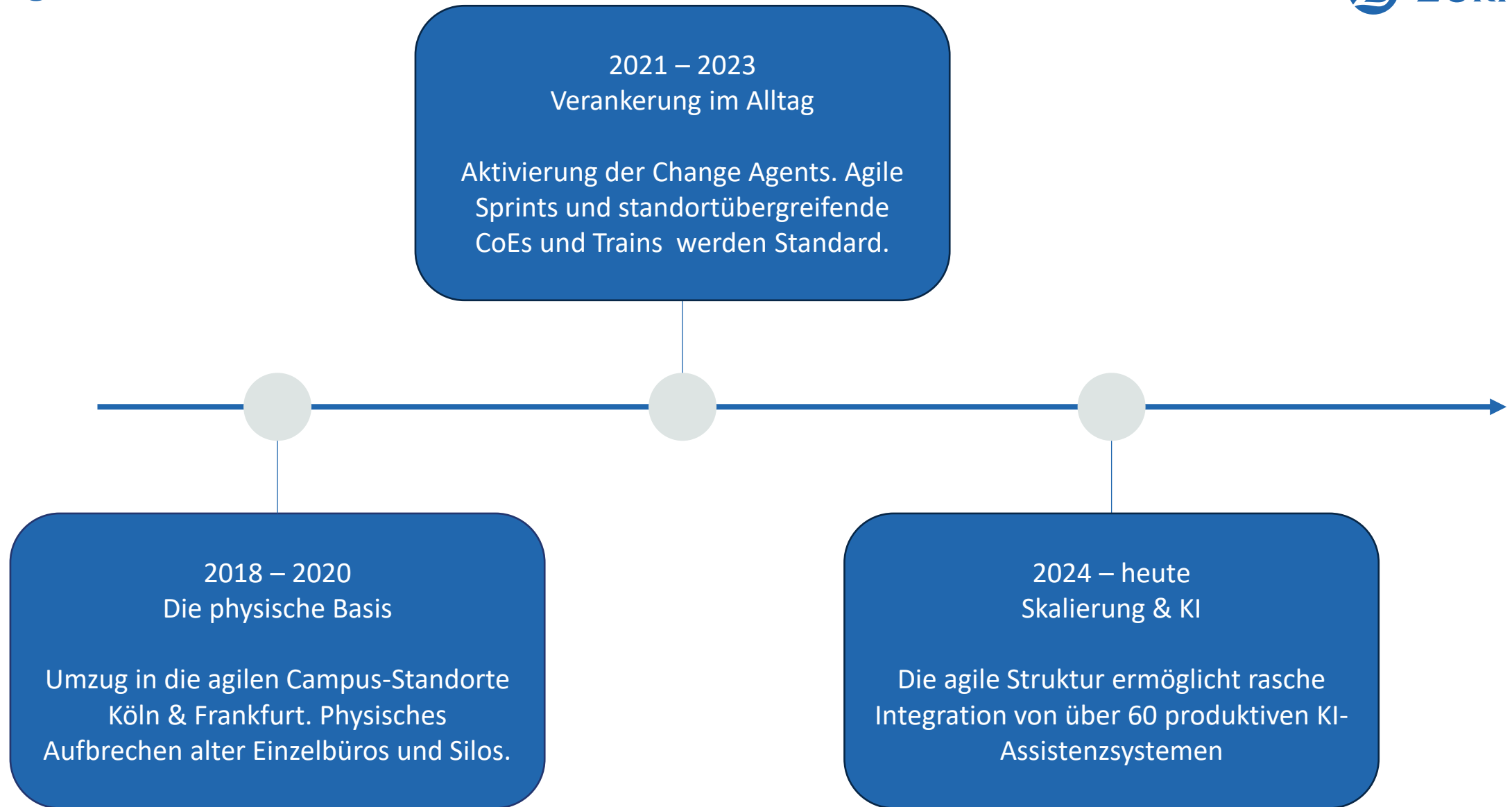
Leadership

Umschulung aller Führungskräfte zu „Inspirational Leaders“. Die Rolle wechselt vom klassischen Kontrolleur zum partnerschaftlichen Befähiger (Servant Leadership).



Empathie

Einführung strukturierter Empathie-Schulungen für den gesamten Kundenservice, um ein neues Niveau an Team-Zusammenarbeit und CX-Qualität zu verankern.



TOP-Arbeitgeber

Die Zurich Gruppe Deutschland wurde mehrfach ausgezeichnet. Unter anderem im Focus Business Ranking als bester Arbeitgeber Deutschlands – branchenübergreifend.

Verdreifachung der Kunden

Embedded Insurance –
MediaMarktSaturn

Vollkommen neue Erwartungshaltungen der Kunden zwingen Zurich zu neuen digitalen Prozessen mit CX-Fokus.

Time-to-Market-Geschwindigkeit

Neu geschaffene CoE- und Train-Strukturen haben das klassische Wasserfall-Prinzip und bürokratische Schnittstellen abgelöst. Transformation vom schwerfälligen Tanker zum Schnellboot.



Interdisziplinäre CoEs

Radikaler **Silo-Abbau**:
Fachexperten,
Prozessmanager,
Beschwerdemanagement,
tw. auch IT-Entwickler und
Business Analysten werden
in Teams und neuen
Ressorts gebündelt.



Agile Train-Strukturen

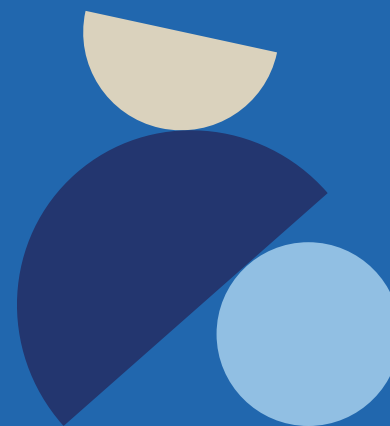
Gemeinsame Taktung:
Übergreifende Teams
werden in Trains auf ein
klares Geschäftssegment
eingeschworen.
Systematische
Planungszyklen
synchronisieren alle
Beteiligten auf eine
gemeinsame Roadmap.



Der Speed-Effekt

Maximale Time-to-Market:
Die getaktete Arbeitsweise
ermöglicht es der Zurich,
neue Automatisierungen,
Dunkelverarbeitung oder
bisher über 60 generative
KI-Anwendungen in
wenigen Wochen produktiv
zu schalten.

Danke 😊



09:30 – 09:50 Uhr

Zusammenspiel Change & KPI Framework

Julia Geiger-Müller & Winfried Keller & Zlatko Mandic – WGV
Versicherung



Impulsvortrag Zusammenspiel Change & KPI Framework

WGV – OPERATIONS TOMORROW

23.06.2026

Stark in Württemberg, stark in Deutschland – Die WGV ist für ihre Kunden vor Ort präsent



Hauptstandort Stuttgart

13 Servicezentren in Deutschland

45 Servicebüros in Württemberg

132 Nebenberufsvermittler in Württemberg

Die WGV bietet ihren Kommunalkunden eine umfassende und persönliche Beratung



Alle württembergischen Städte, Gemeinden und Landkreise.

Zweckverbände, kommunale Unternehmen, wie Versorgungs- und Verkehrsbetriebe, Kliniken und Wohnungsunternehmen.

Beide christlichen Kirchen sowie viele gemeinnützige, soziale Unternehmen im Raum Württemberg.

Die WGV ist ein erfolgreiches Unternehmen und in den vergangenen Jahrzehnten stetig gewachsen

Gründungs-jahr
der WGV

1921



Eigenkapital

> 1,30 Mrd.€

1
2
0

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Kundinnen und Kunden

1,89 Mio.



>430

Unterstützte Projekte

WGV STIFTUNG

Beitrags-
volumen

> 1
Mrd.€

6,3

Mio.
Verträge

Wer sind wir

Winfried Keller

Kundenmanager

Zlatko Mandic

Teamleiter Backoffice Kfz und zuständig für die Betreuung von Prozess-/Projektmitarbeitern

Julia Geiger-Müller

Abteilungsleiterin Backoffice Kfz

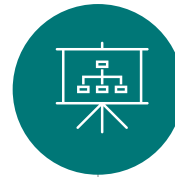
Start der Reise

Teilprojekt im Strategieprogramm Erreichbarkeit@wgv für die Bereiche Kunden-, Vertragsservice und Backoffices

Klare Verantwortlichkeiten und einheitliche Steuerung — fünf Ziele, die den operativen Bereich nachhaltig schärfen.

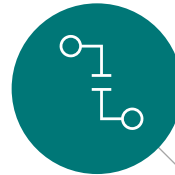
Transparenz über Zuständigkeiten

Jede Abteilung weiß, wofür sie verantwortlich ist — und wofür nicht. Doppelarbeit und Schnittstellenreibung werden strukturell ausgeschlossen.



Klare Abgrenzung der Aufgaben

Überschneidungen in der Aufgabenverteilung werden beseitigt. Fälle laufen durch klar definierte Verantwortungsketten — schneller und mit weniger Eskalationsbedarf.



Wer macht was?

Jede Abteilung soll eindeutige Zuständigkeiten erhalten, um Doppelarbeit und ineffiziente Schnittstellen zu vermeiden.



Ziele Operations Tomorrow

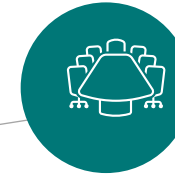
Steuerung auf allen Ebenen

Der operative Bereich wird sowohl auf Einzel- als auch auf Gesamtebene steuerbar. Einheitliche Prozesse und Kennzahlen schaffen die Grundlage für faktenbasierte Führung.



Zusammenarbeit mit System

Eskalationswege sind klar, Übergaben sind geregelt, Prozesse zwischen den Bereichen sind abgestimmt. Reibungsverluste werden zum Ausnahmefall.



Erste Schritte

Ist-Stand (Organisation, Skillmodell, Touchpoints, ZDFs, Automatisierungspotentiale etc.)

Unternehmensstrategie (z. B. Kundenzentrierung, Serviceexzellenz)

Unternehmenskultur & Werte (Service als Haltung)

Kundenfeedback (Serviceerlebnis, Erwartungen)

Zielbild:

Einheitliches Verständnis von Service im Bereich Privatkunden Abschluss und Verwaltung

Strukturierte Ableitung von Maßnahmen Kernbotschaft:

→ Leitprinzipien verbinden Strategie + Kultur mit operativem Handeln

Messbarkeit schaffen

Organisation zukunftssicher machen

Definition der Leitprinzipien im Servicemanagement

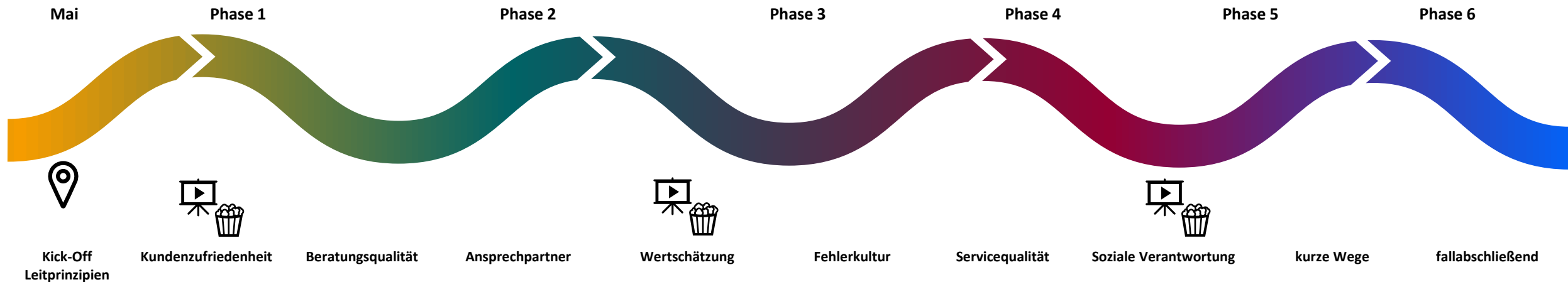


Unser Fahrplan: Ziel – Leitprinzipien erleben.

Rollout der Leitprinzipien die durch die Teams in den **operativen Bereichen beeinflussbar** sind

Leitprinzipien sollen im Arbeitsalltag erlebt werden. Als Mitarbeitende, für Kunden, für die WGV.

*Regelmäßig fokussieren sich die Teams auf ein Leitprinzip. kurzweilige Methoden und Maßnahmen vorbereitet, die wir als Teams, Abteilung leicht umsetzen können: und zwar so, dass es **nicht** zu viel Neues wird.*



Es gibt auch **Leitprinzipien**, um die sich das **Projektteam Operations Tomorrow** kümmert und welche die in **weiteren Projekten** Berücksichtigung finden

Der Weg zum Service Quality Framework

Entwicklung des Framework, um Kundenservice systematisch zu messen, zu bewerten und zu planen

Schritte:

Definition der **Wirkungsebene**/ Ziels resultierend aus den Leitprinzipien
Kundenzufriedenheit, Servicequalität

Definition der **Perspektive** aus der wir die Wirkungsebene sehen wollen
Kunde / Prozess / Markt / Regulatorik

Definition der **Dimensionen** die messbar werden sollen
Erreichbarkeit, Fallabschluss, Kompetenz

Leitprinzipien enthalten?

Storyline passt?

Priorisierung

Zuordnung bereits vorhandener Kennzahlen und Definition von neuen Kennzahlen

Erster Wurf Service Quality Framework

Kundenwahrnehmung durch	Erreichbarkeit	Bearbeitungszeit	Korrektur Ansprechpartner	Fachkompetenz	Zufriedenheit	Vertriebsserfolg
Perspektive Kunde						
Erreichbarkeit	Erreichbarkeitsquote	Durchlaufzeit	Weiterleitungsquote je Kanal	Fachliche Qualität	Bewertungen	Cross-/Up-selling
	Wartzeit	Bearbeitungszeit	Automatisierungsrate	Weiterbildungsquote	CSAT	Abschlußquote
	Reaktionszeit	Nachbearbeitungsquote		Beschwerdequote	Beschwerdequote	
				Wahrgenommene Kompetenz	NK Zufriedenheit	

Die in dieser Präsentation vorgestellten Konzepte, grafischen Gestaltungen, Fotografien, Videos und Texte sind geistiges Eigentum der WGV und sind urheber- sowie nutzungsrechtlich geschützt.

Alle Rechte liegen bei der WGV. Die Wiedergabe in gedruckter oder elektronischer Form sowie die Verwendung von Inhalten, Ideen, textlichen und visuellen Darstellungen auch in abgeänderter Form bedarf der ausdrücklichen Zustimmung.

Württembergische Gemeinde-Versicherung a.G.
Tübinger Str. 55
70178 Stuttgart
Tel: 0711 1695-1500
wgv.de

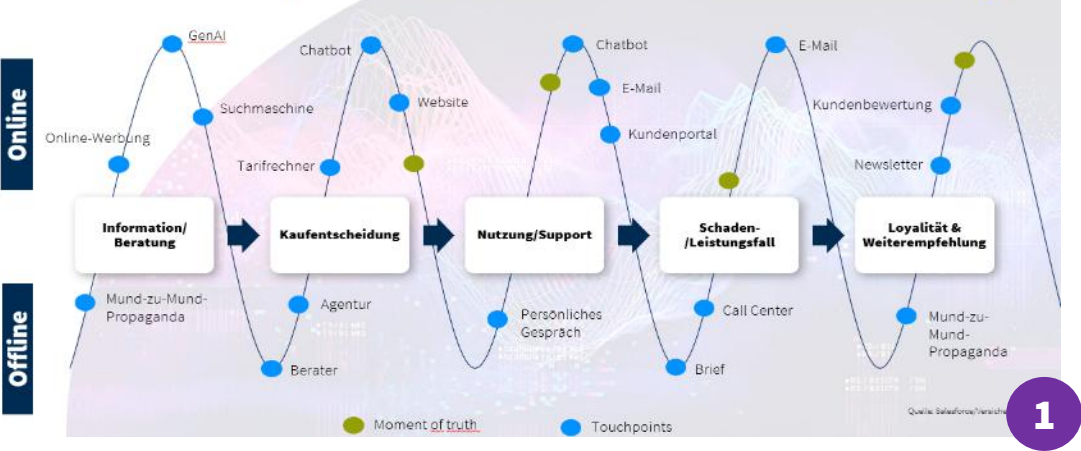
09:50 – 10:50 Uhr

KPI - Quartett

Workshop & Diskussion

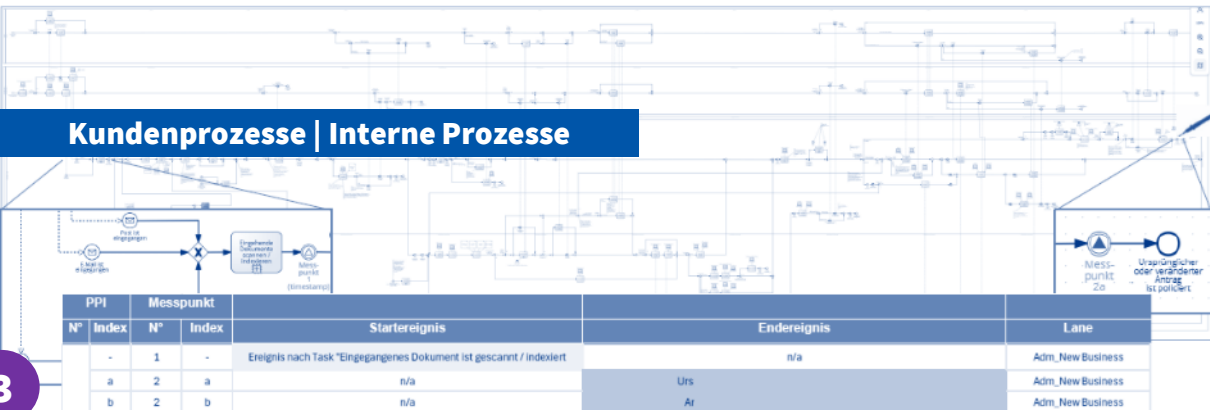
Gesamtheitliches Zusammenspiel aus Kundenjourney, internen Prozessen, Kennzahlen sowie Daten aufbauen und nutzen

Customer Journey – Die Reise des Kunden in der Versicherung



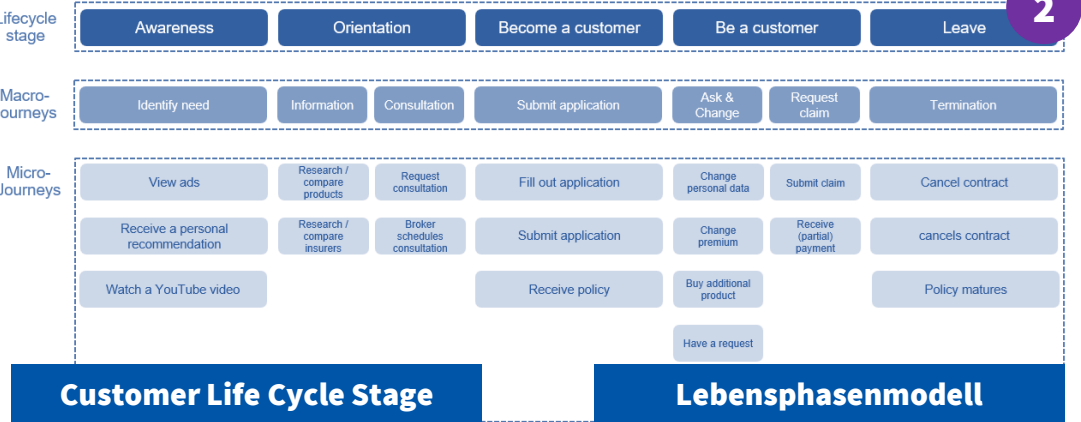
1

SPPM-PoC – Localisation of measuring points within the process



3

Journey Rahmenwerk



2

Kennzahl	Beschreibung	Messung
Quote	Wie viele Vorträge konnten in einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden?	• $(\text{Anzahl Aufträge} / \text{Anzahl Angebot}) \cdot 100$
Anzahl aktiver Kunden	Wie hoch ist die Anzahl an aktiven Kunden?	• Absolute Anzahl aktiver Kunden
Anzahl der Leads	Wie viele potentielle Kunden wurden identifiziert?	
Anzahl der Neuverträge	Wie viele Neuverträge konnten in einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden?	
Anzahl neuer Kunden	Wie viele neue Kunden konnten über einen bestimmten Zeitraum gewonnen werden?	
Anzahl Kunde je Vermittler	Wie viele Kunden gibt es pro Vermittler?	
Anzahl Kundenkontakte in Relation zu Vertragsabschlüssen	Wie viele Kundenkontakte führen tatsächlich zu einem erfolgreichen Vertragsabschluss?	
Auftragsreichweite	Wie hoch ist die Anzahl an Aufträgen, welche in den nächsten Tagen/Wochen/Monaten abgeschlossen werden?	
Bruttobeitragsvolumen	Wie viel hat das Unternehmen durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen erzielt?	
Cross Selling Quote - Kunden	Wie hoch ist der Querverkauf auf Basis bestehender Kunden?	
Customer Acquisition Cost	Wie viel kostet ein neuer Kunde?	
Deckungsbeitrag	Welchen Beitrag leistet die Vertriebskosten des Produktes/der Dienstleistung an Deckungsbeitrag?	

5

SLAs Typen von SLAs, mögliche Optionen

- Reaktionszeit-SLAs**
 - definieren eine maximale Antwortzeit für eingehende Kundenanfragen
 - sorgen dafür, dass Kunden nicht lange auf Rückmeldungen oder Updates warten müssen
 - eine kurze Reaktionszeit signalisiert Bearbeitung und Verlässlichkeit – sie ist ein zentraler Indikator für Servicequalität
- Lösungs-SLAs**
 - für jedes Kundenanliegen wird eine Bearbeitungsfrist (Abschlussfrist) definiert
 - diese SLAs stellen sicher, dass Anfragen nicht nur schnell, sondern auch vollständig bearbeitet werden
 - Ziel ist eine zeitnahe und zufriedenstellende Problemlösung aus Kundensicht
- Anlagenbasierte/Problembasierte SLAs**
 - definieren Reaktions- und Lösungszeiten je nach Dringlichkeit des Themas
 - Kritische Anliegen wie Serverausfälle oder technische Störungen erhalten besonders kurze Fristen
 - So wird sichergestellt, dass wichtige Probleme priorisiert und schnell bearbeitet werden

Einblicke aus dem Markt: Kombination aus Teilprozessen, Service-Leveln und Kundenerwartung

4

Kennzahl	Beschreibung	Messung
Flussquote	Wie viele Verträge konnten in einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden?	• $(\text{Anzahl Aufträge} / \text{Anzahl Angebots}) \cdot 100$
Anzahl aktiver Kunden	Wie hoch ist die Anzahl an aktiven Kunden?	• Absolute Anzahl aktiver Kunden
Anzahl der Leads	Wie viele potentielle Kunden wurden identifiziert?	• Absolute Anzahl an neuen Kontakten innerhalb eines bestimmten Zeitraums
Anzahl der Neuverträge	Wie viele Neuverträge konnten über einen bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden?	• Absolute Anzahl aller Neuverträge über festgelegten Zeitraum
Anzahl neuer Kunden	Wie viele neue Kunden konnten über einen bestimmten Zeitraum gewonnen werden?	• Absolute Anzahl neuer Kunden über festgelegten Zeitraum
Anzahl Kunde je Vermittler		
Anzahl Kundenkontakte in Relation zu Vertragsabschlüssen	Wie viele Kundenkontakte?	
Auftragsreichweite	Wie hoch ist die Anzahl an Aufträgen?	
Bruttobeitragsvolumen	Wie viel verdient das Unternehmen?	
Cross Selling Quote - Kunden	Wie hoch?	
Customer Acquisition Cost		
Deckungsbeitrag	Welchen Beitrag leistet die Versicherung?	

SLAs

Typen von SLAs, mögliche Optionen



Reaktionszeit-SLAs

- definieren eine maximale Antwortzeit für eingehende Kundenanfragen
- sorgen dafür, dass Kunden nicht lange auf Rückmeldungen oder Updates warten müssen
- eine kurze Reaktionszeit signalisiert Bearbeitung und Verlässlichkeit – sie ist ein zentraler Indikator für Servicequalität



Lösungs-SLAs

- für jedes Kundenanliegen wird eine Bearbeitungsfrist (Abschlussfrist) definiert
- diese SLAs stellen sicher, dass Anfragen nicht nur schnell, sondern auch vollständig bearbeitet werden
- Ziel ist eine zeitnahe und zufriedenstellende Problemlösung aus Kundensicht



Anliegenbasierte/Problembasierte SLAs

- definieren Reaktions- und Lösungszeiten je nach Dringlichkeit des Themas
- Kritische Anliegen wie Serverausfälle oder technische Störungen erhalten besonders kurze Fristen
- So wird sichergestellt, dass wichtige Probleme priorisiert und schnell bearbeitet werden

5

Organisationsstruktur entlang der Kundenreise

Aufmerksam werden

Lösung kaufen

Service erleben

Lösung erhalten

Kunde bleiben

Kundenanliegen (Haupt- & Subanliegen)

„Ich möchte eine Leistung aus meinem Vertrag erhalten.“

„Ich möchte einen Schaden melden.“

Moment der Wahrheit

CX - Metrik

Customer Effort Score

T-NPS

Customer Satisfaction

Service Level

Individuelle Zielwerte pro Kundenanliegen Schrift- und Telefonie-Kanäle

Maßnahmenmanagement auf Basis einer 360-Grad-Sicht auf den Kunden

Relevanz bei KPIs

- Kundenerlebnis
- Effizienz
- Regulatorische Anforderungen



KPIs der (Teil-)Kundenreise im Einklang mit Unternehmenszielen: Spezifische Metriken pro Phase & Touchpoint notwendig

Lifecycle stage

Kundenbewusstsein

Kundenorientierung

Kunde werden

Kunde sein

Ende der Geschäftsbeziehung

Ziele



- Kundenzufriedenheit erhöhen
- Kundenbindung/Loyalität erhöhen
- Weiterempfehlungsbereitschaft erhöhen
- Aufwand für Kunden reduzieren
- Personalisierte Erfahrung bieten

Kunden-KPIs



- Gesamt-TNPS & TNPS pro Journeyphase
- Entwicklung Beschwerden gesamt & Beschwerden pro Phase
- R(relationship)NPS
- ...

Operative KPIs

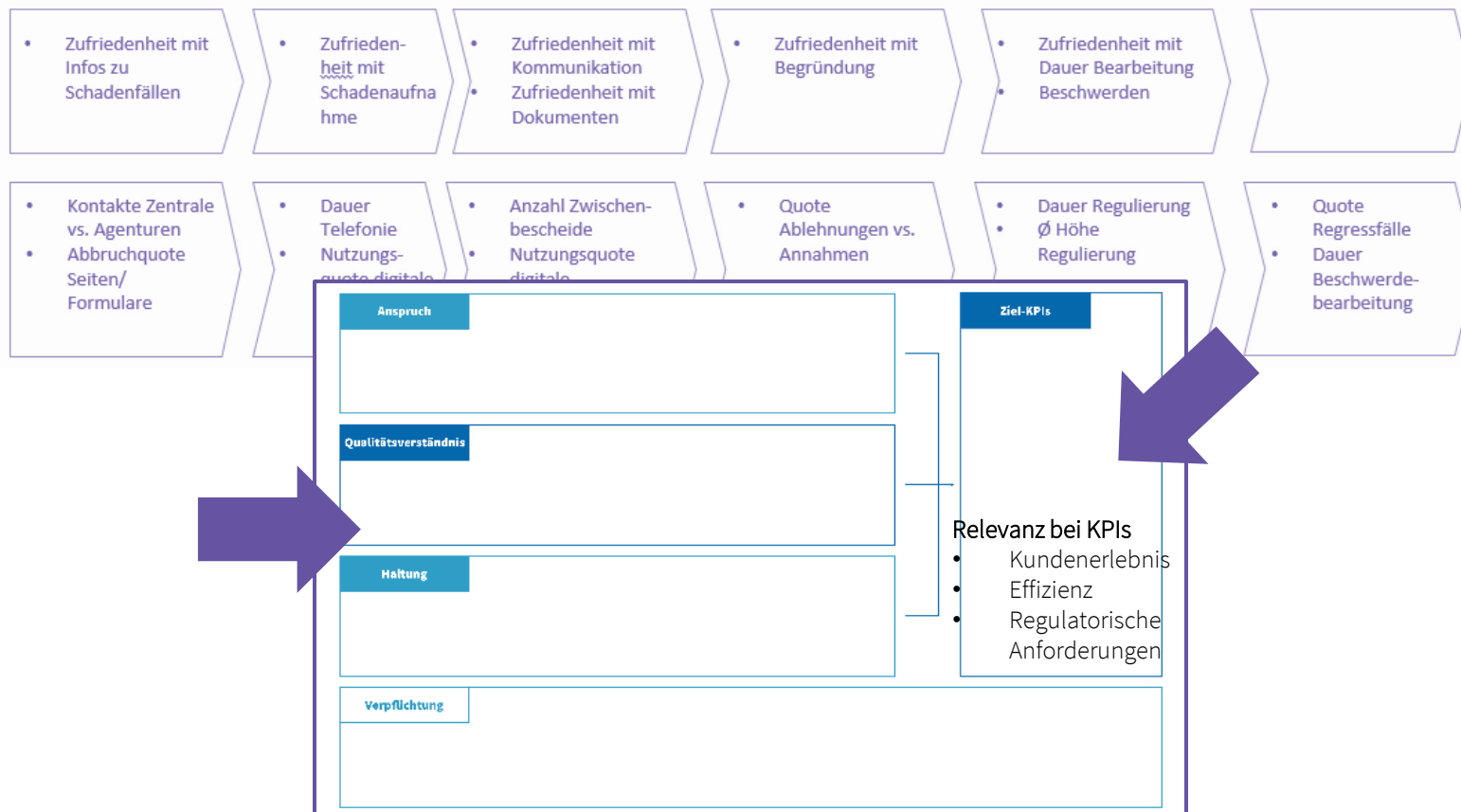


- Wartezeit Telefonie
- Ø Bearbeitungsdauer
- Anzahl Nutzer Kundenportal
- Erfolgsquoten E-Mail-Kampagnen

Business-KPIs



- Anzahl Netto-Neukunden
- Vertragsdichte
- Net Revenue Retention
- Kundenwert





1. VISION

Wozu verzahnen wir CX und Prozessmanagement?

Was soll am Ende für unsere Kunden und für uns anders sein?



Wenn CX meets Process bei uns gelebt wird, erleben Kunden einfache, schnelle und durchgängige Prozesse ohne Umwege, ohne Reibungsverluste. Wir haben dadurch nicht nur begeisterte Kunden sondern auch Mitarbeitenden.



2. VERSTÄNDNIS

Was bedeutet es konkret, CX meets Process zu leben?

Woran erkennen wir, dass CX und Prozessmanagement wirklich zusammenwirken?



Wir gestalten Prozesse, die Kundennutzen und Effizienz zusammenbringen — nicht gegeneinander ausspielen. Grundlage ist ein unternehmensweit akzeptiertes Kennzahlenset, das beide Perspektiven gleichwertig abbildet. Jede Prozessentscheidung beantwortet zwei Fragen: Was verändert das für den Kunden — und wer trägt die Verantwortung?



3. HALTUNG

Welche innere Überzeugung braucht jeder – auf jeder Ebene – damit CX meets Process wirklich gelebt wird?



Was gut für den Kunden ist, ist gut für uns. Jeder versteht seinen Beitrag zur Kundenreise und handelt mit klarer Verantwortung. Wir entscheiden transparent, arbeiten bereichsübergreifend und verbessern uns kontinuierlich.



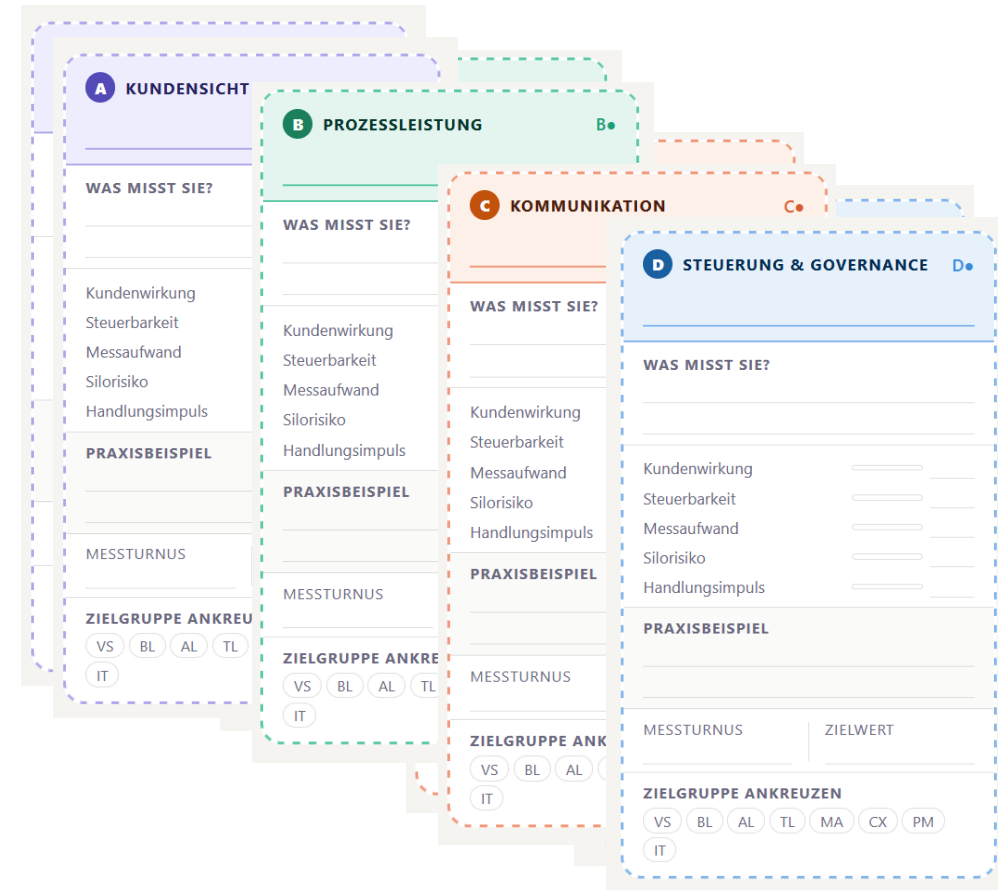
Ziel-KPI

Relevanz bei KPIs
Kundenerlebnis
Effizienz
Regulatorische Anforderungen

KPI – Quartett

Workshop & Diskussion

Familie	Logik
Kundensicht (Outside-in)	NPS, CSAT, CES, Churn
Prozessleistung (Inside-out)	Durchlaufzeit, Erstlösungsquote, Weiterleitungsquote, Fehlerquote
Kommunikation & Schnittstellen	Rückfragequote, Kanalwechsel, Reaktionszeit, Schnittstellenfehler
Steuerung & Governance	E2E-Ownership, Eskalationsquote, Prozesskonformität,

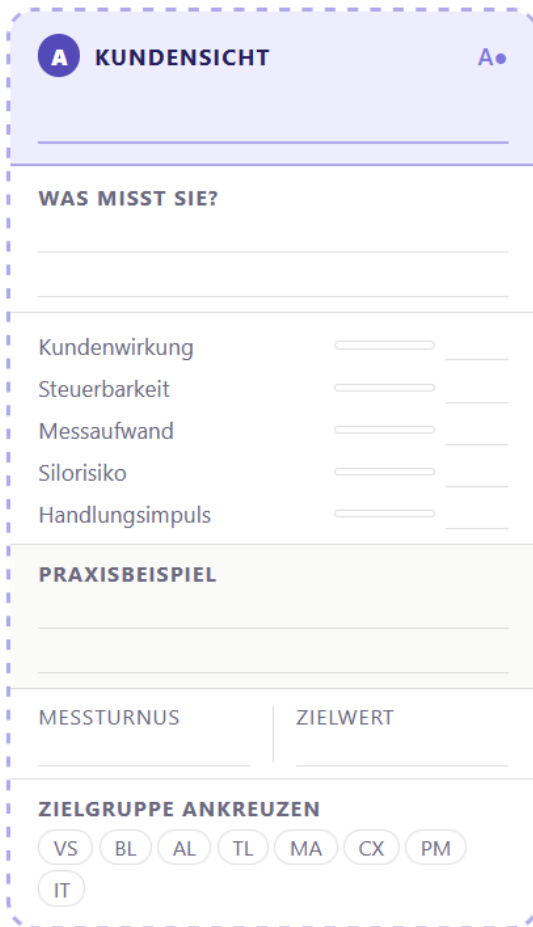


KPI - Quartett

Ausgestaltung der Karten

KPI Owner, Reagibilität,
Messaufwand & Silorisiko
weniger

Auf 5er Skala umgewitmet



The image shows a template for a 'KPI - Quartett' card. It is a vertical rectangle with a dashed border. At the top, there is a header bar with a purple circle containing the letter 'A' and the text 'KUNDENSICHT' in bold. Below this is a section titled 'WAS MISST SIE?' with two horizontal lines for input. The next section contains five rows, each with a label on the left and a horizontal line on the right: 'Kundenwirkung', 'Steuerbarkeit', 'Messaufwand', 'Silorisiko', and 'Handlungsimpuls'. Below this is a section titled 'PRAXISBEISPIEL' with two horizontal lines for input. The next section is divided into two columns: 'MESSTURNUS' and 'ZIELWERT', each with a horizontal line for input. The final section is titled 'ZIELGRUPPE ANKREUZEN' and contains seven circles with the letters 'VS', 'BL', 'AL', 'TL', 'MA', 'CX', and 'PM' inside them. Below these circles is another circle with the letters 'IT' inside it.

Kundenwirkung (1–10):

- Wie direkt spürt der Kunde diese KPI? 10 = sofort spürbar, 1 = rein intern ohne Kundenwirkung.

Steuerbarkeit (1–10)

- Kann euer Fachbereich diese KPI wirklich beeinflussen? 10 = voller Hebel, 1 = kaum Einfluss möglich.

Messaufwand (1–10)

- Wie aufwändig ist die Erhebung? 1 = automatisch vorhanden, 10 = sehr hoher manueller Aufwand.

Silorisiko (1–10)

- Fällt diese KPI in organisatorische Silos? 10 = niemand fühlt sich zuständig, 1 = klarer Owner vorhanden.

Handlungsimpuls (1–10)

- Wie klar ist der nächste Schritt, wenn die KPI rot wird? 10 = sofortiger klarer Impuls, 1 = unklar was zu tun ist.

Notiert ein konkretes Praxisbeispiel aus eurem Haus: Was passiert, wenn diese KPI kippt?

Messturnus & Zielwert eintragen: wie oft messt ihr das heute? Was wäre euer Zielkorridor?

Zielgruppe ankreuzen: Wer bekommt diese KPI heute tatsächlich zu sehen?

A

KUNDENSICHT

A1

Net Promoter Score

NPS

WAS MISST SIE?

Weiterempfehlungsbereitschaft nach Kontakt — zeigt Loyalität, reagiert langsam.

Kundenwirkung

9

Steuerbarkeit

6

Messaufwand

4

Silorisiko

7

Handlungsimpuls

5

PRAXISBEISPIEL

"Trotz Prozessverbesserung bleibt NPS 3 Monate stabil — Maßnahme richtig, aber Wirkung verzögert."

MESSTURNUS

quartalsweise

ZIELWERT

> 40

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

A

KUNDENSICHT

A2

Customer Satisfaction Score

CSAT

WAS MISST SIE?

Zufriedenheit direkt nach einem Kontakt — punktuell und kanalspezifisch messbar.

Kundenwirkung

8

Steuerbarkeit

7

Messaufwand

3

Silorisiko

5

Handlungsimpuls

7

PRAXISBEISPIEL

"CSAT Schadenhotline bricht ein — Auslöser: neue IVR-Strecke. Sofort identifizierbar."

MESSTURNUS

monatlich

ZIELWERT

> 80 %

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

A

KUNDENSICHT

A3

Customer Effort Score

CES

WAS MISST SIE?

Wie viel Aufwand muss der Kunde betreiben, um sein Anliegen zu lösen?

Kundenwirkung

9

Steuerbarkeit

8

Messaufwand

3

Silorisiko

4

Handlungsimpuls

9

PRAXISBEISPIEL

"Kunde ruft 3× an, wird 2× weitergeleitet — CES explodiert trotz korrekter Bearbeitung."

MESSTURNUS

monatlich

ZIELWERT

< 3 (Skala 1–7)

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

A

KUNDENSICHT

A4

Stornoquote

Churn Rate

WAS MISST SIE?

Anteil der Kunden, die ihren Vertrag kündigen — Spätindikator für schlechte CX.

Kundenwirkung

10

Steuerbarkeit

4

Messaufwand

2

Silorisiko

8

Handlungsimpuls

3

PRAXISBEISPIEL

"Stornowelle im Q3 — Ursache lag 6 Monate früher in langen Bearbeitungszeiten."

MESSTURNUS

quartalsweise

ZIELWERT

< 3 % p.a.

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

B

PROZESSLEISTUNG

B1

Durchlaufzeit E2E

End-to-End

WAS MISST SIE?

Zeit vom Eingang eines Anliegens bis zur vollständigen Bearbeitung durch alle Stellen.

Kundenwirkung

7

Steuerbarkeit

8

Messaufwand

5

Silorisiko

9

Handlungsimpuls

8

PRAXISBEISPIEL

"Vertragsänderung dauert 12 Tage — Hälfte davon Liegezeit an Abteilungsgrenze."

MESSTURNUS

wöchentlich

ZIELWERT

< 5 Arbeitstage

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

B

PROZESSLEISTUNG

B2

Erstlösungsquote

First Contact Resolution

WAS MISST SIE?

Anteil der Anliegen, die beim ersten Kontakt vollständig und abschließend gelöst werden.

Kundenwirkung

9

Steuerbarkeit

7

Messaufwand

5

Silorisiko

6

Handlungsimpuls

8

PRAXISBEISPIEL

"FCR < 60 % bei Schadenmeldungen — Hauptursache: fehlende Vollmachten im Erstgespräch."

MESSTURNUS

monatlich

ZIELWERT

> 75 %

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

B

PROZESSLEISTUNG

B3

Weiterleitungsquote

intern

WAS MISST SIE?

Wie oft wird ein Anliegen intern an eine andere Stelle weitergegeben.

Kundenwirkung

7

Steuerbarkeit

7

Messaufwand

4

Silorisiko

9

Handlungsimpuls

7

PRAXISBEISPIEL

"Kündigung läuft durch 4 Hände — Kunde spricht 3× mit verschiedenen Personen."

MESSTURNUS

monatlich

ZIELWERT

< 1,5 ø Weiterleitungen

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

B

PROZESSLEISTUNG

B4

Fehlerquote

pro Prozessschritt

WAS MISST SIE?

Anteil fehlerhafter Bearbeitungen je definiertem Prozessschritt.

Kundenwirkung

7

Steuerbarkeit

9

Messaufwand

5

Silorisiko

4

Handlungsimpuls

9

PRAXISBEISPIEL

"15 % Fehlerquote bei manueller Datenübernahme → Nachbearbeitung frisst 20 % Kapazität."

MESSTURNUS

wöchentlich

ZIELWERT

< 2 %

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

Versicherungsforen Leipzig

129

www.versicherungsforen.net

C KOMMUNIKATION

C1

Rückfragequote

nach Bescheid / Brief

WAS MISST SIE?

Wie oft ruft ein Kunde nach Erhalt einer Kommunikation an, weil er sie nicht versteht.

Kundenwirkung		7
Steuerbarkeit		8
Messaufwand		5
Silorisiko		4
Handlungsimpuls		9

PRAXISBEISPIEL

"Neues Beitragsschreiben: +40 % Anrufe in der Folgeweche — Brief zu komplex formuliert."

MESSTURNUS
monatlich

ZIELWERT
< 5 % der
Sendungen

ZIELGRUPPE

VS BL **AL** **TL** MA **CX** PM
IT

C KOMMUNIKATION

C2

Kanalwechselrate

Medienbrüche

WAS MISST SIE?

Wie oft wechselt ein Kunde mitten im Prozess den Kanal (z.B. online → Telefon).

Kundenwirkung		7
Steuerbarkeit		6
Messaufwand		6
Silorisiko		7
Handlungsimpuls		6

PRAXISBEISPIEL

"70 % der Online-Schadenmeldungen enden mit Anruf — Formular zu lang, Abbruch nach Schritt 4."

MESSTURNUS
monatlich

ZIELWERT
< 20 %
Kanalwechsel

ZIELGRUPPE

VS **BL** AL TL MA **CX** PM
IT

C KOMMUNIKATION

C3

Reaktionszeit

auf Kundenanfragen

WAS MISST SIE?

Zeit zwischen Eingang einer Anfrage und erster inhaltlicher Antwort an den Kunden.

Kundenwirkung		8
Steuerbarkeit		8
Messaufwand		3
Silorisiko		5
Handlungsimpuls		9

PRAXISBEISPIEL

"E-Mail-Antwortzeit > 5 Tage — Kunde beschwert sich, obwohl Anliegen inhaltlich korrekt gelöst."

MESSTURNUS
wöchentlich

ZIELWERT
< 2 Arbeitstage

ZIELGRUPPE

VS BL AL **TL** **MA** **CX** PM
IT

C KOMMUNIKATION

C4

Schnittstellenfehler

an Abteilungsgrenzen

WAS MISST SIE?

Fehler und Informationsverluste, die beim Übergabepunkt zwischen Abteilungen entstehen.

Kundenwirkung		6
Steuerbarkeit		7
Messaufwand		7
Silorisiko		9
Handlungsimpuls		7

PRAXISBEISPIEL

"Kundendaten gehen bei Übergabe Vertrieb → Innendienst verloren — Kunde muss alles nochmal sagen."

MESSTURNUS
monatlich

ZIELWERT
< 1 % der
Übergaben

ZIELGRUPPE

VS BL **AL** TL MA CX **PM**
IT

D
STEUERUNG & GOVERNANCE
D1

Ownership-Klarheit
E2E-Owner vorhanden?

WAS MISST SIE?

Hat jeder Kernprozess einen namentlich benannten End-to-End-Verantwortlichen?

Kundenwirkung		6
Steuerbarkeit		7
Messaufwand		8
Silorisiko		10
Handlungsimpuls		5

PRAXISBEISPIEL

"Schaden prozess hat 3 beteiligte Bereiche — bei Eskalation fragt jeder: wer ist eigentlich Owner?"

MESSTURNUS
quartalsweise

ZIELWERT
100 % der Kernprozesse

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

D
STEUERUNG & GOVERNANCE
D2

Eskalationsquote
intern

WAS MISST SIE?

Wie oft müssen Vorgänge an eine höhere Hierarchieebene eskaliert werden.

Kundenwirkung		7
Steuerbarkeit		6
Messaufwand		4
Silorisiko		8
Handlungsimpuls		7

PRAXISBEISPIEL

"Jeder 5. Vorgang landet bei AL — Sachbearbeiter darf nicht selbst entscheiden. Prozess zu eng."

MESSTURNUS
monatlich

ZIELWERT
< 5 %

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

D
STEUERUNG & GOVERNANCE
D3

Prozesskonformitätsrate
Soll vs. Ist

WAS MISST SIE?

Anteil der Vorgänge, bei denen der definierte Prozess tatsächlich eingehalten wird.

Kundenwirkung		4
Steuerbarkeit		9
Messaufwand		6
Silorisiko		3
Handlungsimpuls		8

PRAXISBEISPIEL

"Journey Map zeigt 6 Schritte — Realität zeigt 9. Drei Schritte sind informelle Workarounds."

MESSTURNUS
quartalsweise

ZIELWERT
> 90 %

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

D
STEUERUNG & GOVERNANCE
D4

Zielerreichung CX-OKRs

WAS MISST SIE?

Werden die gesetzten CX- und Prozessziele in der vereinbarten Zeit tatsächlich erreicht?

Kundenwirkung		6
Steuerbarkeit		8
Messaufwand		4
Silorisiko		5
Handlungsimpuls		8

PRAXISBEISPIEL

"CX-OKR CES < 3 verfehlt — weil kein Budget für die nötige Prozessoptimierung freigegeben wurde."

MESSTURNUS
quartalsweise

ZIELWERT
> 70 % der OKRs erreicht

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

KPI – Quartett

Workshop & Diskussion

- Kommt in euren Haus zusammen
- Diskutiert in welcher Kategorie ihr bereits Kennzahlen habt und füllt für die **zwei wichtigsten Kennzahlen** entsprechend eurer Nutzung die Blanko-Karten aus.
- Diskutiert gemeinsam, welche für eurer Haus weiterhin zielführend wären und füllt entsprechend weitere Blanko-karten aus.
- Am Ende solltet ihr **8 Karten in eurem Quartett** haben.

Nach 20 Minuten hausinterner Gruppenarbeit, gehen wir in eine Spielrunde mit einem anderen Unternehmen.

Diskutiert dabei sehr gern auch die Leitfragen (Folgefolie)

45 Minuten

FAMILIE A — KUNDENSICHT

A KUNDENSICHT A1

Net Promoter Score
NPS

WAS MISST SIE?
Weiterempfehlungsbereitschaft nach Kontakt — zeigt Loyalität, reagiert langsam.

Kundenwirkung		9
Steuerbarkeit		6
Messaufwand		4
Silorisiko		7
Handlungsimpuls		5

PRAXISBEISPIEL
"Trotz Prozessverbesserung bleibt NPS 3 Monate stabil — Maßnahme richtig, aber Wirkung verzögert."

MESSTURNUS quartalsweise ZIELWERT > 40

ZIELGRUPPE
VS BL AL TL MA CX PM
IT

B PROZESSLEISTUNG B3

Weiterleitungsquote
intern

WAS MISST SIE?
Wie oft wird ein Anliegen intern an eine andere Stelle weitergegeben.

Kundenwirkung		7
Steuerbarkeit		7
Messaufwand		4
Silorisiko		9
Handlungsimpuls		7

PRAXISBEISPIEL
"Kündigung läuft durch 4 Hände — Kunde spricht 3× mit verschiedenen Personen."

MESSTURNUS monatlich ZIELWERT < 1,5 ø Weiterleitungen

ZIELGRUPPE
VS BL AL TL MA CX PM
IT

KPI - Quartett

Ausgestaltung der Karten

B **PROZESSLEISTUNG** **B3**

Weiterleitungsquote
intern

WAS MISST SIE?
Wie oft wird ein Anliegen intern an eine andere Stelle weitergegeben.

Kundenwirkung		7
Steuerbarkeit		7
Messaufwand		4
Silorisiko		9
Handlungsimpuls		7

PRAXISBEISPIEL
"Kündigung läuft durch 4 Hände — Kunde spricht 3× mit verschiedenen Personen."

MESSTURNUS
monatlich

ZIELWERT
< 1,5 ø
Weiterleitungen

ZIELGRUPPE

VS

BL

AL

TL

MA

CX

PM

IT

Kundenwirkung (1–10):

- Wie direkt spürt der Kunde diese KPI? 10 = sofort spürbar, 1 = rein intern ohne Kundenwirkung.

Steuerbarkeit (1–10)

- Kann euer Bereich diese KPI wirklich beeinflussen? 10 = voller Hebel, 1 = kaum Einfluss möglich.

Messaufwand (1–10)

- Wie aufwändig ist die Erhebung? 1 = automatisch vorhanden, 10 = sehr hoher manueller Aufwand.

Silorisiko (1–10)

- Fällt diese KPI in organisatorische Silos? 10 = niemand fühlt sich zuständig, 1 = klarer Owner vorhanden.

Handlungsimpuls (1–10)

- Wie klar ist der nächste Schritt, wenn die KPI rot wird? 10 = sofortiger klarer Impuls, 1 = unklar was zu tun ist.

Notiert ein konkretes Praxisbeispiel aus eurem Haus: Was passiert, wenn diese KPI kippt?

Messturnus & Zielwert eintragen: wie oft messt ihr das heute? Was wäre euer Zielkorridor?

Zielgruppe ankreuzen: Wer bekommt diese KPI heute tatsächlich zu sehen?

Discussion Time

Leitfragen

Wer bekommt diese Kennzahl zu sehen — und wer sollte sie bekommen, tut es aber nicht?

Wenn die KPI morgen auf Rot springt — wer ist dann verantwortlich, und was passiert als nächstes konkret??

Welchen Handlungsimpuls löst diese KPI bei euch aus — und bei wem landet er tatsächlich?



Kaffeepause

10:50 – 11:10 Uhr

11:10 – 12:10 Uhr

E2E: Anliegen in Haupt- und Teilprozessen vs. Dokuklassen entlang der Kundenreise

Workshop

Exkurs E2E-Prozess

15 min

Was versteht ihr unter E2E?

- Das klassische Prozessmanagement-Verständnis: E2E = von der ersten internen Aktivität bis zur letzten. Also z.B. Schadenmeldung eingeht → Akte geschlossen. Komplett intern gedacht, Bereichsgrenzen werden überwunden, aber der Rahmen ist trotzdem der interne Ablauf.
- Das kundenzentrierte Verständnis, das hier gemeint sein sollte: E2E = von dem Moment, wo beim Kunden ein Bedürfnis oder Ereignis entsteht, bis der Kunde sein Problem als gelöst erlebt. Also nicht "Akte geschlossen" sondern "Kunde fühlt sich fair behandelt und weiß, wie es weitergeht." Das schließt Touchpoints ein, die intern gar nicht als Prozess erfasst sind: ein Telefonat, eine ausbleibende Rückmeldung, eine verwirrende Formulierung im Brief. **Was sind aber Kundenbedürfnisse und –anliegen?**

Schreibt eure Definition auf und wir sammeln an der Metawand!

Was versteht ihr unter E2E?

Variante 1

E2E = Ende eines Prozesses bis Ende eines Prozesses → Geschäftsprozess? Hauptprozess? Teilprozess?

Variante 2

E2E = Ende einer Customer Journey oder eine Journey Phase?

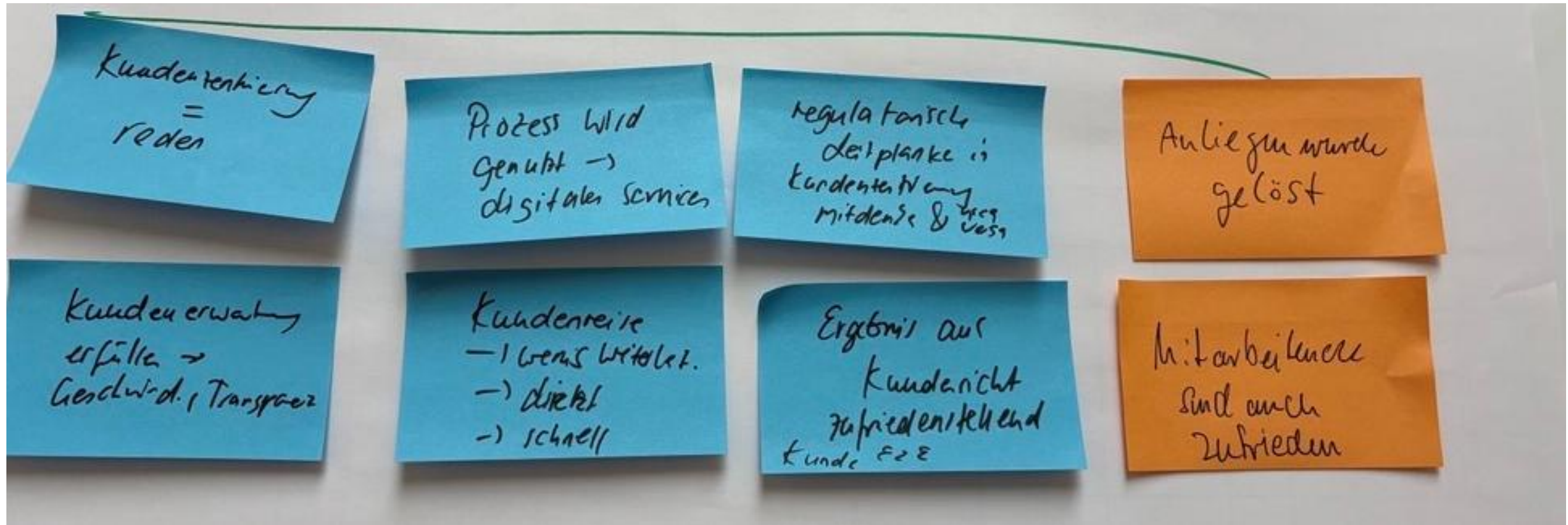
Variante 3

E2E = Ende einer Lifecycle Stage

Variante 4

E2E = Anfang bis Ende der gesamten Kundenbeziehung

Was versteht ihr unter E2E?



Wann ist ein Prozess kunden- & unternehmenszentriert?

Wir sammeln Kriterien am Flipchart?

10 min

Kundenanliegen

☒ Startet der Prozess beim Kundenbedürfnis — nicht bei unserer internen Struktur?

☐ Endet der Prozess wenn das Anliegen des Kunden gelöst ist — nicht wenn der GeVo geschlossen ist?

☐ Ist das Kundenanliegen für alle Beteiligten sichtbar und bekannt?

Information & Transparenz

☒ Muss der Kunde sich nur einmal erklären?

☒ Bekommt der Kunde innerhalb 48h einen Status — auch wenn noch nichts entschieden ist?

☐ Gibt es einen festen Ansprechpartner bei komplexen Fällen?

Einfachheit

☒ Werden Unterlagen einmal · vollständig · mit klarer Anleitung angefordert?

☒ Ist die Kommunikation an den Kunden verständlich ohne Fachjargon?

☐ Hat der Kunde nur einen Kontaktpunkt?

Ergebnis & Qualität

☐ Weiß der Kunde nach Abschluss: Was wurde entschieden? Warum? Was kommt als nächstes?

☐ Wird proaktiv kommuniziert wenn sich etwas verzögert?

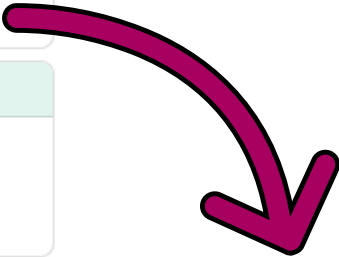
Haltung

☐ Weiß jeder Beteiligte warum sein Schritt für den Kunden wichtig ist?

☐ Gibt es einen definierten Verantwortlichen der das Anliegen E2E im Blick hat?

Erfüllte Kriterien

5 / 13



✔ Positiv-Signale	Fall wirklich fertig	❗ Negativ-Signale	Fall noch nicht fertig
• Kunde bestätigt aktiv: alles ok • Kein Folgekontakt nach Ergebnis-Mitteilung • Zahlung angekommen und nicht hinterfragt • Keine Rückfrage innerhalb 48h nach Abschluss • Kundenzufriedenheits-Feedback positiv		• Folgekontakt nach "Abschluss" → GeVo zu früh geschlossen • Kunde fragt nach Betrag / Entscheidung → Kommunikation unklar • Beschwerde nach "Abschluss" → Ergebnis nicht akzeptiert • Postrückläufer → Kunde hat Ergebnis nie erhalten • Ombudsmann → Fall war grundsätzlich ungelöst	

FAUSTREGEL

Ein Fall ist abgeschlossen wenn der Kunde aufgehört hat, sich damit zu beschäftigen — nicht wenn wir aufgehört haben.

Überprüft beide Prozesse auf diese Kriterien?

15 min



PROZESSSCHRITT	K1 Anliegentreue	K2 Transparenz	K3 Effizienz	K4 Compliance	K5 Wirkung
Eingang & Klassifikation	☐ Anliegen erfasst?	☐ Bestätigung < 2h?	☐ Routing automatisch?	☐ Dokumentationspflicht?	☐ Erstlösungsquote?
Legitimation	☐ Einmal ausreichend?	☐ Kein Neustart bei Kanalwechsel?	☐ Digital möglich?	☐ Auditierbar?	☐ Wiederholungen sinkend?
Bearbeitung	☐ Anliegen im Blick?	☐ 48h-Regel eingehalten?	☐ Hebel richtig gewählt?	☐ Fristen eingehalten?	☐ Durchlaufzeit sinkend?
Kommunikation	☐ Emotionen	Eine Person macht den Kundenring um und versetzt sich in die Perspektive.		Die andere Person nimmt die Perspektive des Unternehmens ein.	
Medienbruch	☐ Kanalwechsel ohne Neustart?	☐ Info geht beim Wechsel nicht verloren?	☐ Anliegen-ID verbindet alle Kanäle?	☐ Dokumentation je Kanal vollständig?	☐ Kanalwechselrate sinkend?
Abschluss	☐ Wirklich gelöst?	☐ Alles klar kommuniziert?	☐ Kein unnötiger Schritt?	☐ Vollständig dokumentiert?	☐ Beschwerderate sinkend?



Mittagspause

12:10 – 12:45 Uhr

Heute in der 5ten Etage

12:55 – 13:35 Uhr

IT-Systeme & Schnittstellen

Diskussionsrunde

Vollintegrierte Journey- und Prozessplattformen

Beide Welten integriert

SAP Signavio

Einziges Tool, welches Journey Mapping und BPMN-Prozessmodellierung nativ in einer Plattform verbindet



- Flexibel, skalierbare Backend-Prozesse
- Erfahrung bei Versicherern



- Kostenintensiv
- SAP-Ökosystem

Celonis

Celonis bietet Prozessdesign als auch -navigation. Journey-Mapping allerdings nicht nativ



- Sehr starkes Process-Mining
- Fokus auf datengetriebene Prozessoptimierung



- Weniger geeignet für Journey-Design
- Kostenintensiv

Journey-Management mit Prozessbezug

Journey stark, BPMN möglich aber nicht nativ

Smaply

Smaply verbindet Journey Maps, Personas und Stakeholder Maps zu einem vernetzten Service-Blueprint



- Zeigt Zusammenhang zwischen Abläufen und Kundenerfahrung
- EU-Datenspeicherung



- Kein natives BPMN, Prozessschritte können aber hinterlegt werden

TheyDo

Organisiert Journeys hierarchisch. Von Lifecycle-Ebene bis zur operativen Schrittebene



- Priorisierung nach Impact
- Teams werden auf einer Plattform zusammengebracht



- Kein BPMN
- Hohe Kosten und Komplexität für kleine Versicherer

Kollaborations- und Visualisierungstools

Whiteboard/Kollaborationen

Miro

Miro-Journey-Maps sind hervorragende Workshop-Outputs aber schlechte Langzeit-Entscheidungstools



- Stark in der Erarbeitungsphase
- Kollaborative Workshops



- Kein Tool für langfristiges Management
- Keine übergreifende Portfolio-Sicht

Lucidchart

Unterstützt BPMN-Diagramme und einfach Journey-Skizzen.



- Flexibilität ohne starre Regeln
- Unabhängig vom operativen System (Mac, Windows, Linux)



- Kein direkter CX-Fokus
- Keine Verlinkung zwischen Journey und Prozess

Zusammenfassung

Entscheidungsmatrix

Tool	Journey Mapping	BPMN/Prozesslogik	Beide Funktionen	DSGVO/EU	Versicherungsrelevanz
SAP Signavio	Stark	Stark	Nativ		Explizit
Celonis	Via Mining	Stark	Datengetrieben		
Samplify	Stark	Möglich	Manuell	EU	
TheyDo	Führend		Indirekt		
Miro	Workshop	Basic			
Lucidchart	Basic	Gut			

Discussion Time

IT-Systeme und Schnittstellen

Welche Vor- und Nachteile bietet die Darstellung der Journeys und Prozesse in einem Tool?

Wer hat aktuell die Datenhoheit und wo sollte sie sein?

Was sind die wichtigsten Schnittstellen in der Anwendung?

Welche Priorisierungslogik von IT-Maßnahmen habt ihr aktuell?

Discussion Time

Externe Dienstleister

Welche externen Partner sind einzubeziehen?

Und an welcher Stelle im Prozess?

Welche Schnittstellen sind zu bedienen?

13:35 – 14:10 Uhr

Change & Methodenwerkzeugkasten

Part 2

Wie überzeuge ich welche Stakeholder?

Leitfragen für die Diskussion:

- Welche Maßnahmen helfen gut dabei, das Zielbild zu erreichen?
- Welche Maßnahmen funktionieren weniger gut und warum?
- Welche Stakeholder müssen wir gesondert überzeugen: Wie und womit? (bspw. IT / Vorstand / kritische FK & MA)
- Welche Ansätze unterstützen die Umsetzung besonders wirksam (z. B. Kommunikation, Einbindung, Tools, Pilotphasen oder andere psychologisch fundierte Methoden)

→ Funktionsorientierte Führungskräfte

Nicht mit CX-Methodik überzeugen — mit Zahlen und Verantwortung. Business Case zeigen (Churn, Kosten, NPS-Korrelation). E2E-Ownership als Karrierechance framen, nicht als Extra-Last.

Konkrete Maßnahmen für eure FK...

→ IT-Bereich (aus dem Silo holen)

IT als Mitgestalter statt Auftragnehmer positionieren. Einladung zu Journey-Sessions statt Briefings. Zeigen, wie schlechte UX technische Tickets erzeugt (Kostenargument). Gemeinsame Piloten mit sichtbarem Erfolg.

Wie bindet ihr eure IT ein...

→ Fachbereiche (Tellerrand)

Hospitationen & Shadowing bei Kundenkontakt-Teams. Customer Voice Sessions mit echten O-Tönen. Peer Learning statt Top-down-Schulung. Kleine, erlebbare Quick Wins die zeigen: "Das macht euren Job einfacher."

Konkrete Befähigungsansätze...

→ Sachbearbeitende (Kommunikation)

Kommunikationsbaukasten: konkrete Textbausteine, Tonalitätsleitfaden. Rollenspiele und Feedback-Schleifen im Team. Kein Frontaltraining — Lernen an echten Fällen. Verständlichkeit als Qualitätsmerkmal etablieren.

Schulungsansätze, Tools, Formate...

→ Promotoren aktivieren

Promotoren sichtbar machen und als interne Botschafter einsetzen. Peer-to-Peer-Kommunikation ist wirksamer als Top-down. Frühzeitig in Piloten einbinden, Erfolge feiern und kommunizieren.

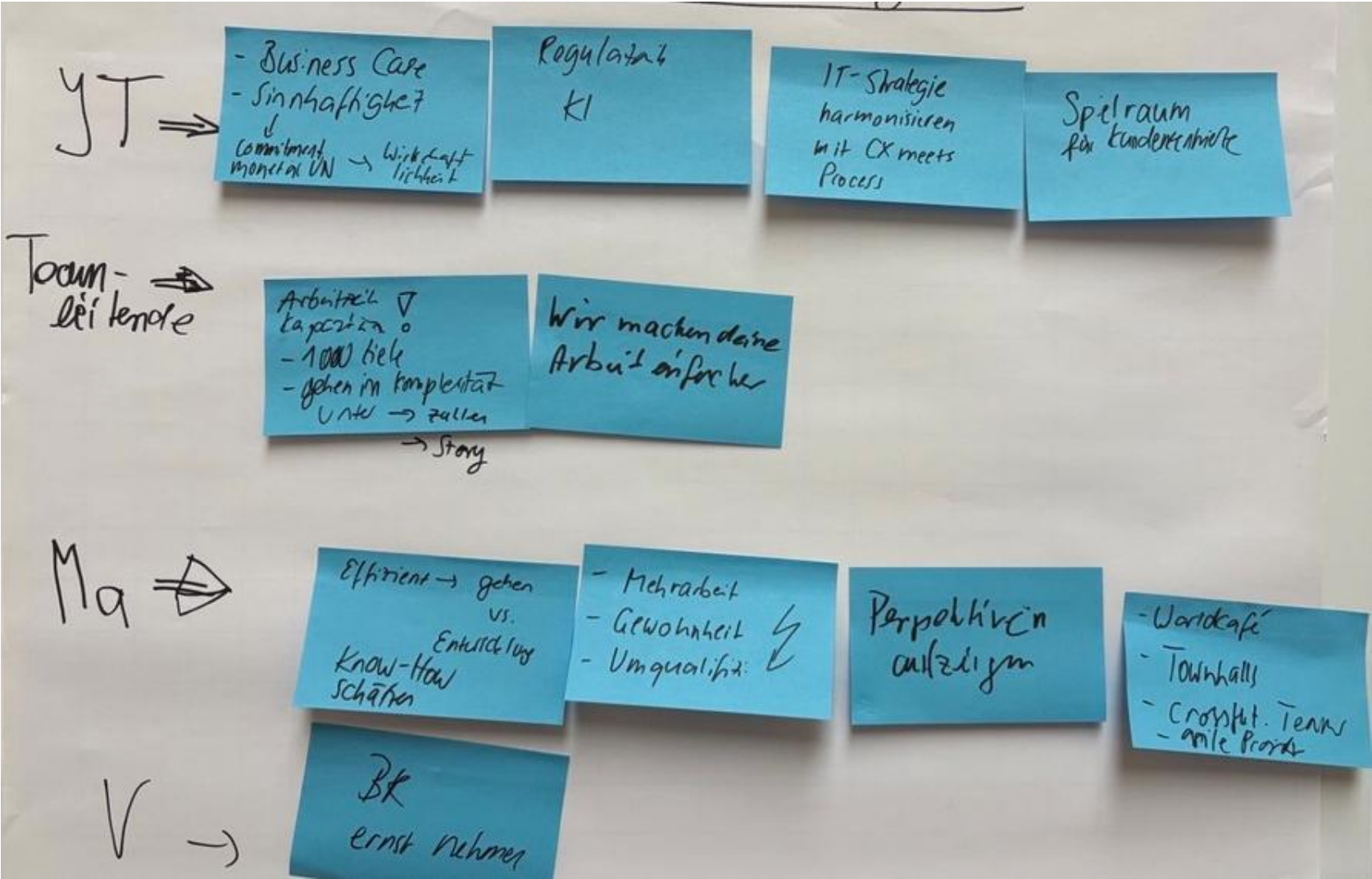
Wer sind eure Promotoren — was geben wir ihnen...

→ Vorstand / Strategieebene

Sprache der Zahlen: NPS-Korrelation mit Kundenbindung, Kostenreduktion durch weniger Rückfragen, Wettbewerbsvergleich. Kurz, konkret, entscheidungsreif. Kein Methoden-Vortrag — ein Entscheidungsvorschlag.

Wie bringt ihr das Thema nach oben...

Wie überzeuge ich welche Stakeholder?



14:10 – 14:25 Uhr

Abschluss & Reflexion

Deine Erkenntnisse & Next Steps aus der Werkstatt CX meets Process

 ÜBERGREIFENDE ERKENNTNISSE Was ist uns in allen Dimensionen wichtig?	 UNSERE TOP 3 ERKENNTNISSE 1. _____ 2. _____ 3. _____	 WAS WOLLEN WIR KONKRET ANGEHEN? 1. _____ 2. _____ 3. _____
---	--	--

Abschluss & Reflexion

„**Emoji oder Symbol** für das dein Gefühl nach heute...“

EMOTIONEN

**ONE
WORD**

**KOFFER-
PACKEN**

„In meinen **fachlichen Koffer** packe ich ...“

„Ausblick für die eigene Arbeit in einem **Wort**...“



Eure Ansprechpersonen zur Werkstatt CX Meets Process



#FachlicheAnsprechpartnerin

Janice Rockstroh

Projektmanagerin Prozesse, Qualität und Organisationsentwicklung

T +49 341 98988-238

E janice.rockstroh@versicherungsforen.net



#FachlicherAnsprechpartner

Kai Wedekind

Leiter Team Kunde, Prozess- und Qualitätsmanagement | People Lead | erweiterte Geschäftsführung

T +49 172 3698967

E kai.wedekind@versicherungsforen.net



#OrganisatorischeAnsprechpartnerin

Susan Drechsler

Leiterin Team Akademie

T +49 341 98988-250

E susan.drechsler@versicherungsforen.net

Versicherungsforen Leipzig GmbH – ein Unternehmen der LF Gruppe
Hainstraße 16 | 04109 Leipzig | www.versicherungsforen.net