

HORN  COMPANY
Financial Services

Jahresbericht 2019

Im Spannungsfeld zwischen Performance und Transformation



„Wir stoßen heute für unsere Kunden die Transformation an, die morgen über ihren Erfolg und ihre Existenz entscheidet.“

INHALT

- 4** **DIE NÄCHSTE DEKADE 10+**
Ins zweite Jahrzehnt seit Firmengründung
- 12** **IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN PERFORMANCE UND TRANSFORMATION**
Wie Entscheider die Herausforderung meistern
- 18** **H&C-PROJEKTBEISPIELE**
Neue Wege für Banken und Versicherungen
- 30** **EIN HERAUSRAGENDES CONSULTING-ÖKOSYSTEM**
360-Grad-Beratungskompetenz

WWW.HORN-COMPANY.DE

DIE NÄCHSTE DEKADE

Ein vielversprechender Start ins zweite Jahrzehnt seit Firmengründung

Am 2. Januar 2009 ist Horn & Company mit einem sieben-köpfigen Team und einer großen Idee gestartet. 2019, im Jahr „10+“ der Firmenhistorie, haben wir die 100-Mitarbeiter-Marke überschritten. Unser Beratungsansatz, unsere Kompetenz und Lieferfähigkeit bei klarer Fokussierung überzeugen. Die erneute Auszeichnung als Hidden Champion unterstreicht dies.

10+

Nachhaltiges Wachstum – eine stringente Entwicklung seit Firmengründung

Seit Gründung kann Horn & Company Financial Services permanentes Wachstum verzeichnen. Dies ist auf einige Erfolgsfaktoren zurückzuführen, die unsere Unternehmenskultur seit jeher prägen: Klarer Branchen-Fokus und damit maximale Fachkenntnisse. Der Anspruch, für die Klienten etwas nachhaltig zu bewegen. Das Streben nach stetigem Ausbau der fachlichen und methodischen Kompetenz. Empathie für die Entscheider bei klarem strategischem Blick. Eine auf nachhaltige, gemeinsame Weiterentwicklung ausgerichtete Personalpolitik. Nachhaltigkeit ist für uns mehr als nur ökologisches Erfordernis, dem wir uns verpflichtet fühlen. Nachhaltigkeit ist der Blick auf das Ganze und erfordert auch das Auflösen von Spannungsfeldern, wie sie uns täglich begegnen.

„Nachhaltigkeit ist ein bestimmendes Thema für Horn & Company: In der eigenen Entwicklung sowie im Beratungsergebnis für den Kunden.“



Performance vs. Transformation

Ein Spannungsfeld, welches die Projektaktivitäten in 2019 durchgängig geprägt hat, ist die Herausforderung, Geschäftsmodelle und Kundenorganisationen nachhaltig zu verändern, agiler zu gestalten – zu transformieren – gepaart mit dem Anspruch an eine kurzfristige Steigerung der Performanz und Effizienz. Um Entwicklungen zu beschleunigen, um Ressourcen für Innovationen frei zu machen und Unternehmensergebnisse in Anbetracht der hohen Investitionserfordernisse zu stabilisieren. Wir konnten zahlreichen Entscheidern helfen, ihre Ziele in diesem Spannungsfeld erfolgreich zu realisieren. So arbeiten wir nachhaltig.

Seniorität vs. Modernität

Wir differenzieren uns mit dem Anspruch, ein Höchstmaß an Fachlichkeit und Seniorität „auf Augenhöhe“ mit den Entscheidern in die Projekte einzubringen. So gelingt es, mit niedrigen Rüstkosten und unter Aktivierung der Kundenorganisation strategisch relevante Projekte in kurzer Laufzeit zu realisieren. Gerade weil viele unserer Berater auf eine „10+“-jährige Beratungs-

erfahrung zurückblicken, ist es aber umso wichtiger, sich regelmäßig neu zu erfinden. Wir entwickeln unser Kompetenzspektrum fachlich, methodisch und im Hinblick auf technologisches Know-how kontinuierlich weiter. Das H&C-Beratungs-Ökosystem erweitert klassische Top-Management-Beratung um Kreativtechniken ebenso wie um Analytics- und IT-Umsetzungs-Kompetenz. Ein für unser Segment einmaliges Spektrum. So bleiben wir nachhaltig wirksam.

Ergebnisorientierung vs. Empathie

Return-on-Consulting: Hinterher muss es besser sein als vorher – das ist unser Spirit. Wir wollen „Best Practice“ neu kreieren. Das erfordert klare Ausrichtungen und klare Konzepte. Aber Entscheider müssen die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation im Blick behalten, um den richtigen Kurs bestimmen und auch beibehalten zu können. Das erfordert Augenmaß und Commitment. Unsere Kunden bescheinigen uns beides und küren uns zum zweiten Mal in Folge zum einzigen Hidden Champion der Beratungsbranche in unserem Segment. Wir freuen uns und fühlen uns nachhaltig bestätigt.

„Auch in Krisenzeiten müssen Berater vorangehen“

Interview mit Dr. Christian Horn und Dr. Alexander Bethke-Jaenicke

Im Interview berichten die Geschäftsführenden Partner Dr. Christian Horn und Dr. Alexander Bethke-Jaenicke über die Auswirkungen von COVID-19 auf die Geschäftsentwicklung und über die erneute Auszeichnung zum Hidden Champion der Top-Management-Berater 2020/2021.

Gratulation zur Titelverteidigung als Hidden Champion. Hätten Sie sich einen schöneren Abschluss für das Jahr 2019 vorstellen können?

Dr. Alexander Bethke-Jaenicke (ABJ): Wir haben uns zumindest sehr gefreut, als uns Prof. Dr. Dietmar Fink, Geschäftsführender Direktor der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung, Ende Dezember 2019 über die Titelverteidigung informiert hat. Sportler wissen: Einen Titel zu erlangen ist schwierig – ihn zu verteidigen oft noch schwieriger.

Dr. Christian Horn (CH): Hidden Champion zu sein, ist für uns kein Selbstzweck. Vielmehr stellen wir uns damit als Berater einem direkten Wettbewerbsvergleich. Die Titelverteidigung ist uns wichtig, weil sie Bestätigung unseres Anspruchs ist: Wir stiften messbaren Mehrwert für unsere Kunden. Unsere Beratungsleis-

„Wer heute im Beratungsmarkt für Banken und Versicherungen relevanten Mehrwert liefern will, muss fachliche und technologische Kompetenz mitbringen, um die digitale Transformation aktiv gestalten und agil entwickeln zu können.“

**DR. ALEXANDER BETHKE-JAENICKE,
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER**

tung soll nicht Kostenposition, sondern Investment sein – mit messbarem Return-on-Consulting. Wenn uns ein unabhängiges wissenschaftliches Institut hierbei Top-Werte bestätigt, dann freut uns das natürlich.

Wie ist es Horn & Company gelungen, den Titel gegen die großen Namen der Branche zu verteidigen?

CH: Drei Aspekte sind entscheidend. Erstens denken wir als Berater immer kundenzentriert und unternehmerisch. Wir stellen unseren Kunden und seinen Erfolg auf „Top 1“ unserer Prioritätenliste. Wir machen die „Kunden-Challenge“ zu unserer eigenen Challenge – und lösen sie. Dafür haben wir zweitens ein hoch erfahrenes Berater-Team, das mit dem klaren Fokus auf

**DR. CHRISTIAN HORN,
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER**

„Unsere Beratungsleistung soll nicht Kostenposition, sondern Investment sein – mit messbarem Return-on-Consulting.“

die Finanzindustrie agiert. Sie werden im Markt kaum ein zweites Beraterteam unserer Größe finden, das mehr Erfahrung in diesem Sektor aufzubieten hat. Und drittens haben wir in den letzten Jahren sehr konsequent daran gearbeitet, um ergänzend zum Kern unserer Top-Management-Beratung ein leistungsstarkes „H&C-Consulting-Ökosystem“ für die digitale Transformation aufzubauen. Das ist sicherlich ein Qualitätsargument für unsere Kunden und ein Wachstumsmotor für uns.

Was genau ist das H&C-Consulting-Ökosystem für die digitale Transformation?

ABJ: Wer heute im Beratungsmarkt für Banken und Versicherungen relevanten Mehrwert liefern will, muss fachliche und technologische Kompetenz mitbringen, um die digitale Transformation aktiv gestalten und agil entwickeln zu können. Bei all dem ist es entscheidend, dass an der Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und IT-Umsetzung kein Strömungsabriss erfolgt. Mit unserem H&C-Consulting-Ökosystem zielen wir genau auf diese Herausforderung ab.

Aber wie funktioniert das in der Projektpraxis?

CH: Wir haben mit unserer Tochter neuland.digital einen Innovation Hub gegründet, der unter Einsatz agiler Methoden den Fokus auf Customer Experience und digitale Geschäftsmodelle setzt. Mit der H&C Data Analytics GmbH haben wir eine Tochtergesellschaft etabliert, die als Spezialist für Smart Analytics, Machine Learning und Artificial Intelligence agiert. Und mit unseren strategischen Partnern für Softwareentwicklung sind wir jederzeit „MVP-fähig“. Im Projekt selbst läuft das dann ganz pragmatisch: Die jeweilige relevante Technologie- oder Digitalkompetenz binden wir flexibel ein. So internalisieren wir die oft kritische Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und IT. Und überführen sie in eingespieltes und aufeinander abgestimmtes Teamplay unserer Berater. Effektivität und Effizienz im Projekt steigen.

Hilft dieses Kompetenz-Setup mit Blick auf die Veränderungen, die durch COVID-19 auf die Finanzindustrie zukommen?



ABJ: Eindeutig! COVID-19 führt uns doch einmal mehr vor Augen, dass „digital Alles“ und derzeit „viele andere Nichts“ ist. Natürlich wird das Pendel nach der Krise auch wieder zurückschwingen. Aber sicher nicht in eine Position wie vor der Krise. Wir müssen heute den Blick nach vorne richten und für unsere Kunden die Dinge aufgleisen, die morgen über ihren Erfolg entscheiden. Zwei Aspekte werden entscheidend sein: Schaffen es die Finanzdienstleister, die digitale Transformation jetzt kundenzentriert weiter zu treiben? Und zweitens: Gelingt es, die Performance des gesamten Geschäftsmodells damit nachhaltig zu steigern? Für diese Dualität zwischen Digitalisierung und Performance bauen wir heute den Masterplan.

Zum Abschluss:

Welche Überschrift würden Sie Ende 2020 gern in der Zeitung über Horn & Company lesen?

CH: Wichtiger als jede Nachricht über Horn & Company wäre mir: „COVID-19 ist besiegt“ oder „Impfstoff gegen Corona gefunden.“ Gut wäre auch die Schlagzeile „Finanzdienstleister gehen gestärkt aus Krise hervor“. Wenn dann noch irgendjemand festhält, dass Horn & Company an letztgenannter Entwicklung einen positiven Anteil hatte, würde mir das ausreichen. Es muss keine Überschrift sein – eine ernst gemeinte Fußnote würde uns genügen.

Vom Spin-off zum Hidden Champion

Horn & Company wird in der Kategorie „Banken & Versicherungen“ von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) erneut als „Hidden Champion des Beratermarktes 2020/21“ ausgezeichnet – und verteidigt damit die Auszeichnung von 2018/19.

Im Branchencluster „Banken & Versicherungen“ belegen wir mit 397 Punkten den ersten Platz. Erst auf den weiteren Plätzen folgen die Beratungsgesellschaften McKinsey & Company, Boston Consulting Group und Bain & Company. In der Kategorie „Banken & Versicherungen“ konnte sich neben Horn & Company erneut kein weiteres Beratungsunternehmen als Hidden Champion behaupten – somit bleibt H&C das einzige Beratungshaus, dem eine höhere Kompetenz in der Performance als den großen und bekannteren Beratungs-Brands bescheinigt wird.

Zudem geht eine weitere Auszeichnung an Horn & Company: Die Top-Management-Beratung erreicht auch in der Gesamt-Kategorie „Kundenzufriedenheit“ eine Top-3-Platzierung und steht damit auch in diesem Gesamt-ranking der Studie branchen- und funktionsübergreifend vor allen bekannteren, international agierenden Beratungsfirmen.

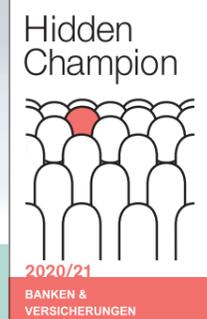
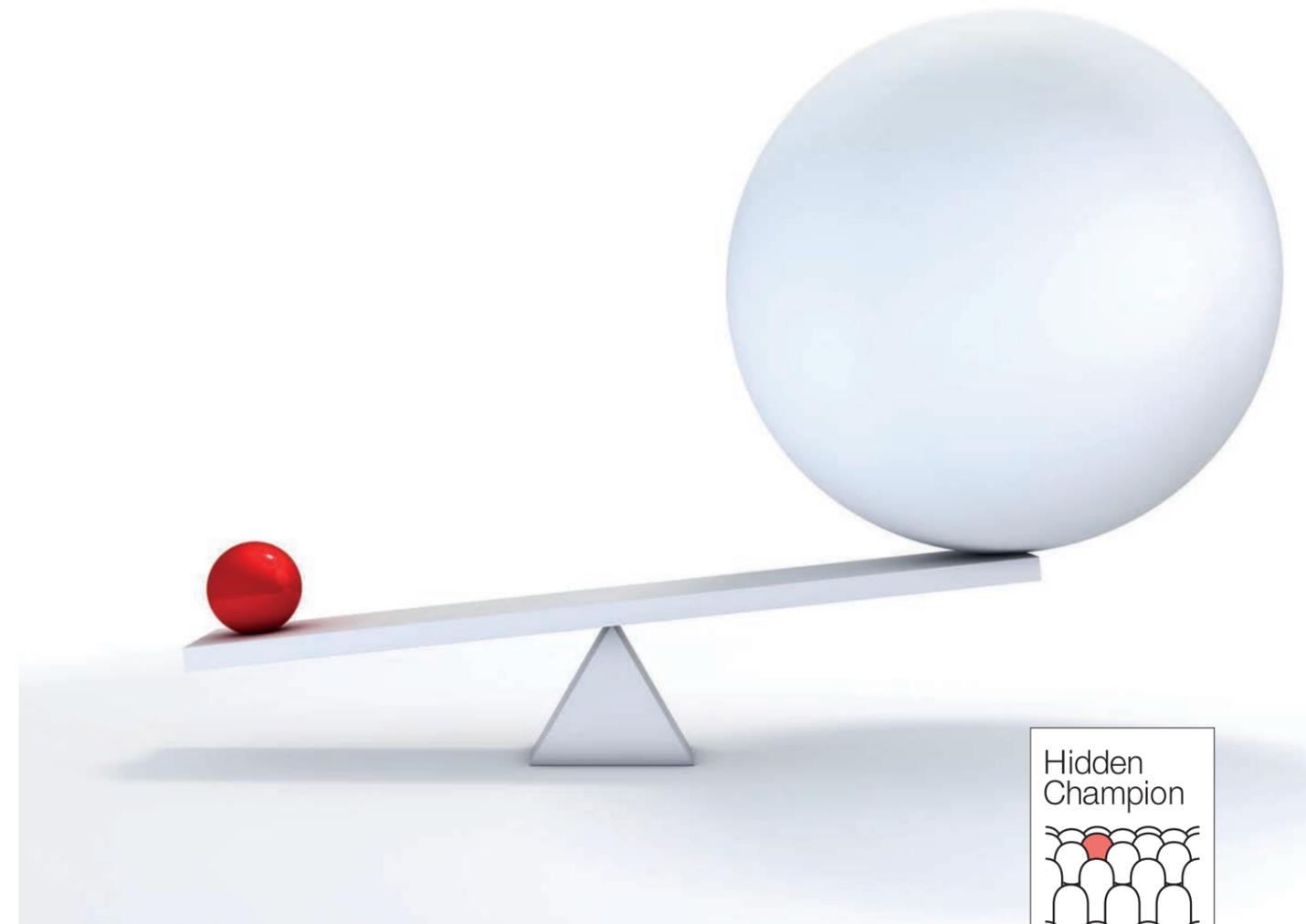
Über die Studie:

Die Hidden-Champions-Studie befragt alle zwei Jahre mehr als 700 Führungskräfte großer Unternehmen aller Branchen. Ziel der Studie ist es, spezialisierte, aber

im Vergleich noch weniger bekannte Top-Management-Berater zu identifizieren, denen in ihrem Fachgebiet von Klientenunternehmen eine höhere Expertise und Wirksamkeit bescheinigt wird als den großen Beratungshäusern. Die Ergebnisse der aktuellen Studie wurden erstmalig in der Ausgabe 01/2020 der Fachzeitschrift CAPITAL veröffentlicht.

Voraussetzung für die Auszeichnung als Hidden Champion ist, dass die ausgezeichnete Beratungsfirma einen Großteil ihres Beratungsgeschäfts mit Klienten realisiert, die auch schon mit McKinsey, BCG oder Bain & Company zusammengearbeitet haben. So ist sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit gegeben ist.

Horn & Company wurde bereits in der vergangenen Studie im Jahre 2018/19 als alleiniger Hidden Champion in der Kategorie „Banken & Versicherungen“ ausgezeichnet. Damit gab es 2018 erstmalig nach zwölf Jahren überhaupt wieder einen Hidden Champion in diesem Branchen-Cluster. Diese Auszeichnung erreichte zuletzt Oliver Wyman im Jahr 2006 – heute ebenfalls eine Branchengröße im Beratungsgeschäft.



Bewerben? Unmöglich.

Die Hidden Champions des Beratermarktes, 2020 zum siebten Mal erhoben, ist die zweifellos populärste Studie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) – mit regelmäßig hoher Reichweite. Um die Auszeichnung „Hidden Champion“ kann sich ein Beratungsunternehmen nicht bewerben. Die Vorauswahl erfolgt ausschließlich auf Vorschlag durch ein unabhängiges Expertengremium aus Wissenschaft und Praxis – und anhand darauf aufbauender empirischer Vorstudien der WGMB. Die Studie basiert damit auf einer konsequent interessenunabhängigen und wissenschaftlich exakten Grundlage. Vor allem deswegen erfährt die Veröffentlichung der Ergebnisse regelmäßig große Beachtung im Beratermarkt und auf den Führungsetagen der großen Unternehmen.

www.hidden-champions-of-consulting.de



IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN PERFORMANCE UND TRANSFORMATION

Wie Entscheider die Herausforderung meistern

Neue Technologien und Möglichkeiten verändern die Spielregeln auch für Banken und Versicherer nachhaltig. Die Kundenerwartungen sind andere. Damit verändern sich auch die Anforderungen an die Finanzdienstleister im Hinblick auf Services, Skills und die Geschwindigkeit, mit der diese geschaffen werden. Kultur, Struktur und Arbeitsweise der Organisationen müssen „transformiert“ werden. Gleichzeitig sind die Anforderungen an Performance und Effizienz hoch. Wie gelingt der Spagat?

Scheinbare Widersprüche vereinen

„Wir haben enormen Ergebnisdruck, dürfen aber gleichzeitig nicht den Aufwand scheuen, uns massiv weiterzuentwickeln und den Anforderungen der Transformation gerecht zu werden. Das ist Learning by Doing in Reinform – für jeden von uns.“

DR. PETER SEEWERT
VORSITZENDER DES VORSTANDS

Die strategischen Herausforderungen für Finanzdienstleister auf dem Weg in die Zukunft sind alles andere als banal. Banken und Versicherer kämpfen mit immer niedrigeren Margen. Schon allein daraus entwickelt sich ein kontinuierlich zunehmender Druck auf das Ergebnis. Gleichzeitig verschärft sich die Wettbewerbssituation im Zuge der Digitalisierung weiter. Dem Wunsch, schnell zu reagieren, stehen vielfach zerklüftete Legacy-Systeme, traditionelle Steuerungsmechanismen und bürokratische Strukturen gegenüber. Und die Handlungserfordernis wird nicht geringer, rechnet man damit, dass sich die Märkte nicht endlos in der Hausse befinden werden und externe Schocks weiteren negativen Impact auf das Kapitalanlage- und Provisionsergebnis, aber auch die Risikoaufwände mit sich bringen könnten. Insofern ist Eile geboten – aber unter der Rahmenbedingung des Leistbaren.

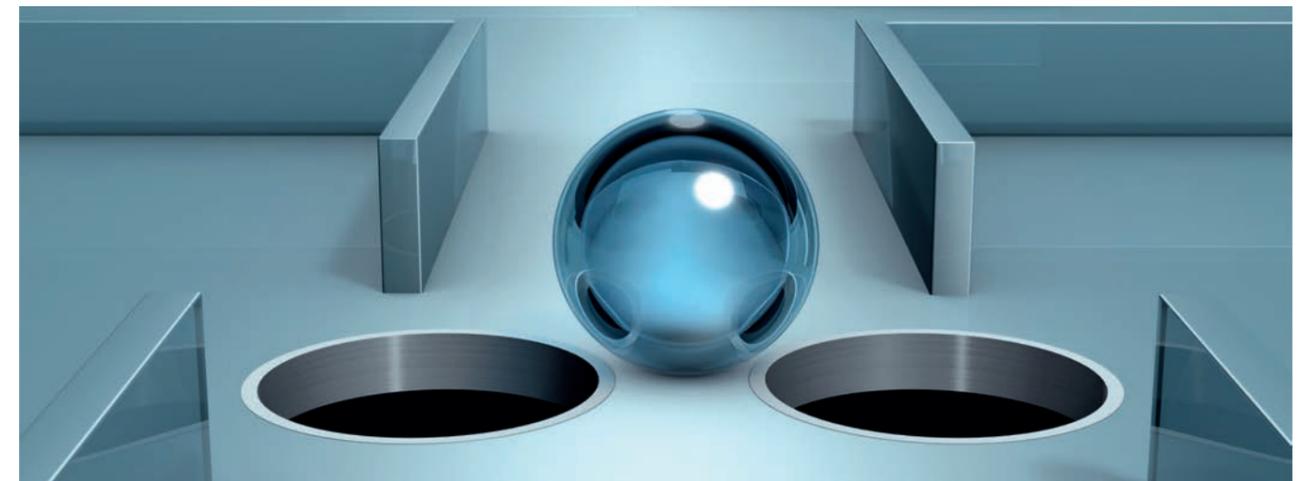
Digitalisierung als Treiber der Transformation

Die Handlungsfelder sind unterschiedlich. Vielfach müssen Finanzdienstleister noch nachziehen, um den gefühlt bereits als selbstverständlich unterstellten Erwartungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Sei es die jederzeitige Auskunftsfähigkeit und der 360-Grad-Blick auf die Kundeninformationen oder Bearbeitungsstände im Kundenservice, unabhängig vom gewählten Eingangs- oder Kommunikationskanal genauso wie Multikanal-Selbstservicierungsmöglichkeiten „24/7“. Das

Retail-Online-Einkaufserlebnis und die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten bestimmen die Erwartungshaltung auch bei Finanzgeschäften – und auch bei Firmenkunden. An anderen Stellen fehlt die Idee für eine echte Differenzierung. Welches Service-Erlebnis, welches Leistungsangebot, welches Ökosystem ist es, in dem die Bank oder der Versicherer „unique“ sein möchte und sich vom Wettbewerber differenziert? Unter Umständen stellt sich sogar die Frage, wirklich neue Geschäftsmodelle zu etablieren, um dem Ergebnisdruck und neuen Wettbewerbern etwas entgegenzusetzen zu können. Baut eine Bank Handelsplattformen auf, um darüber Finanzierungsgeschäfte zu generieren? Oder entwickelt sich ein Versicherer vom Payer zum Player, indem er Servicedienstleistungen von der Alarmanlageninstallation bis zum Leckagedetektor erbringt, statt im Schadenfall aus der Hausratversicherung auszubehalten?

Transformation der Organisation

Die Herausforderung der Transformation liegt aber nicht (nur) in der Entwicklung kreativer, kundengerichteter Ansätze zu Leistungen, Abläufen und Interfaces. Die Kernherausforderung liegt in den vielfach nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, den Middleoffice- und Backend-Prozessen und -Systemen, genauso wie in oftmals tradiert funktional und siloartig aufgestellten Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen.



„Wir müssen umschalten und Transformation endlich nicht mehr als Übel oder Notwendigkeit sehen, sondern als Chance verstehen, um uns weiterzuentwickeln und unsere Position zu stärken.“

MARIANNE VAN TERN,
LEITERIN STRATEGISCHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Performance im Zuge der Transformation steigern

In erfolgreichen Transformationsprogrammen gelingt es, schon sehr frühzeitig eine relevante Performance-Verbesserung mithilfe der Transformationsaktivitäten zu erzielen. Dabei kann Performance eine Verbesserung der Leistung, eine Effizienzsteigerung, aber auch eine Beschleunigung der Projektarbeit bedeuten. Wenn es gelingt, Kundenzufriedenheit und Servicequalität bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz zu erhöhen, ist ein maßgeblicher Teil der Transformationsbemühungen erfolgreich. Vermeintliche Widersprüche lösen sich damit auf. Dabei kommt es wesentlich auf die Cleverness der angedachten Lösungen an. Robo-Advice kann beispielsweise so gestaltet werden, dass er nicht nur für den Endkunden direkt, sondern auch zur Unterstützung im persönlichen Beratungsgespräch genutzt werden kann. Videoberatung und Chatfunktionen müssen nicht nur Instrumente zentraler Einheiten sein, sondern können auch zur Effizienzsteigerung der Vertriebsorganisation eingesetzt werden. KI und Analytics-Ansätze können nicht nur der Automatisierung und Dunkelverarbeitung, sondern auch der Professionalisierung und Steuerung der manuellen Bearbeitungsprozesse dienen. Der vermeintliche Widerspruch zwischen Performance-Anspruch und Transformations-Erfordernis löst sich dadurch vielfach auf.

Aktiv transformieren

Die Transformation besteht aber nicht nur im Schaffen neuer (digitaler) Lösungen und Abläufe. Die Transformation besteht in der Veränderung der Organisationen. Dazu zählen Steuerungsmechanismen, um die Vielzahl der Innovationsansätze schnell zu bewerten, richtig zu priorisieren und Mehrwert-orientierte (Projekt-)Portfolien zu steuern. Dazu zählen auch strukturelle Veränderungen, die über agile Methoden im Projektumfeld hinaus Einheiten wertstromorientiert neu ausrichten. Genauso wie die Agilisierung und Modernisierung von Management- und Führungsverhalten, das einerseits methodisch-instrumentell gut unterlegt sein muss, aber ebenso „Cultural Change“ bedeutet.

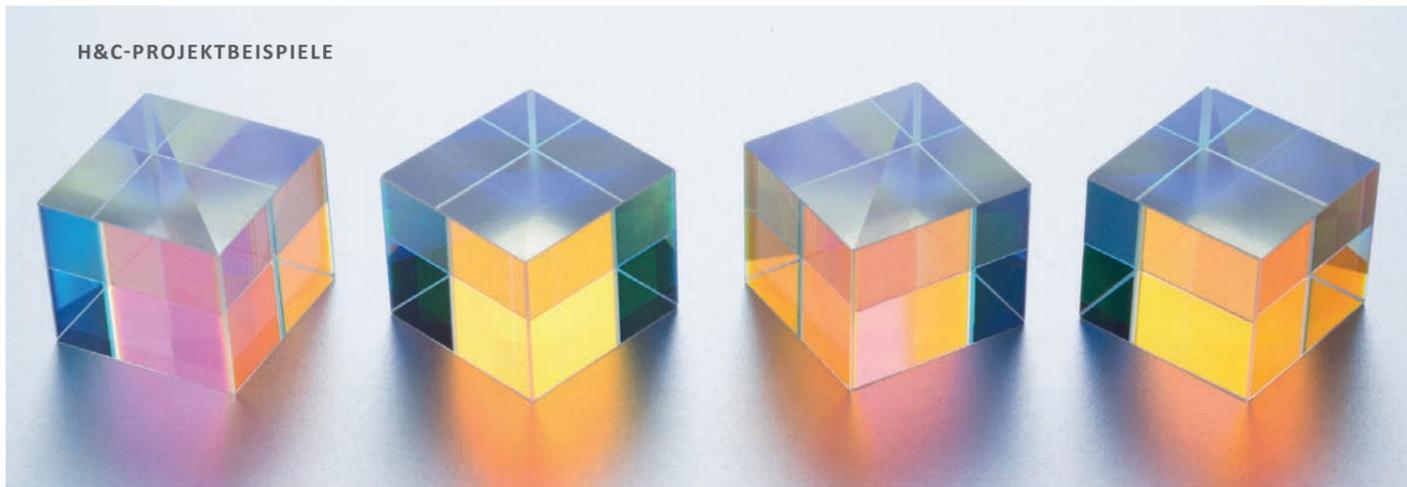
Unsere Projekte in 2019 und 2020 spiegeln das wider

Für einen Einblick in reale Kundensituationen und deren Umgang mit dem vermeintlichen Spannungsfeld zwischen Transformation und Performance-Anspruch haben wir im Folgenden sechs Projektbeispiele des zurückliegenden Geschäftsjahres skizziert, die Anregung und Diskussionsgrundlage zugleich sein können.



H&C-Projektbeispiele

1. **BERATUNGSPROZESSE DER ZUKUNFT**
Kundenberatung in Zeiten der Digitalisierung attraktiv gestalten
2. **HEUTE BENÖTIGT – MORGEN GETÄTIGT!**
Firmenkreditkredite so schnell wie beim Versanddienstleister
3. **AGILE ORGANISATION IM VERTRIEB**
Neue Formen der Zusammenarbeit steigern Durchschlagskraft
4. **RE-THINK PRIVATE BANKING**
Neue Perspektiven finden – trotz Niedrigzins und Digitalisierungsdruck
5. **AGILE LEADERSHIP IM KUNDENSERVICE**
Zukunftsfähige Aufstellung von Führung und Steuerung im Kundenservice
6. **EINFACH MAL DAS LICHT ANSCHALTEN!**
Digitale Prozessoptimierung mit Process Mining in Versicherungen



Beratung auf dem Prüfstand

Ganzheitliche Beratungsprozesse spielen in den Konzepten der Banken zur Kundenbetreuung eine wichtige Rolle. Es besteht der Anspruch, die finanzielle Situation des Kunden zu erfassen und ihn bestmöglich zu allen Themen zu beraten. Effizienz spielt hier weniger eine Rolle. Aus der Perspektive der Bank geht es vielmehr darum, dem Kunden so viele Daten und Informationen wie möglich zu entlocken, um den Kundenbedarf kennenzulernen und Vertriebschancen zu identifizieren. Erstgespräche von zwei Stunden und darauf folgende Vertiefungstermine sind keine Seltenheit und werden über vertriebliche Zielsysteme angereizt und belohnt.

Zu selten wird dabei die Frage gestellt, ob die aufwendige „ganzheitliche“ Beratung wirklich im Sinne des Kunden ist und für die Bank rentabel sein kann. Mit der sich verschlech-

Beratungsprozesse der Zukunft

Kundenberatung in Zeiten der Digitalisierung attraktiv gestalten

Beratungsgespräche in Banken. Das löst Assoziationen aus: Lange, ernste Gespräche mit Bankberatern, die komplizierte Fragen stellen und mühsam Antworten in Papierbögen oder altertümlichen Computerprogrammen erfassen. Nach zwei Stunden, schlechtem Kaffee und vielen ausgedruckten Seiten, fühlen sich Kunden oft missverstanden oder mit komplizierten Produkten konfrontiert, deren Mehrwert sie im Nachgang selbst in Frage stellen. Beratung geht auch anders – Beratung kann zum positiven Erlebnis für Kunden werden und sie an ihre Bank binden. Wie das geht, zeigt dieses Projektbeispiel.

ternden Ertragslage im Privatkundengeschäft ändert sich dies. Institute hinterfragen ihre Beratungsprozesse, beklagen die wenigen Produktabschlüsse bei gleichzeitig hohem Zeiteinsatz und niedriger Kundenzufriedenheit.

Veränderte Rahmenbedingungen

Wir haben sowohl die Kunden- als auch die Bankperspektive im Rahmen eines Projektes näher beleuchtet. Woran „krankt“ das Konzept der Ganzheitlichkeit? In der vordigitalen Zeit war der Kunde bereit, ein ausführliches Beratungsgespräch in seiner Bank „über sich ergehen zu lassen“. Es gab dazu kaum Alternativen. Heute ist dies anders. Ein schneller Blick auf ein Vergleichsportal oder eine App geben dem Kunden in Sekundenschnelle Transparenz zu seinem Anliegen und führen zu passgenauen Lösungen ohne langwierige Datenerfassung.

Umgekehrt kann ein modernes Finanzinstitut heute auch ohne ein zweistündiges Beratungsgespräch seinen Kunden und dessen finanzielle Situation so gut kennen, dass es ihm passende Lösungen empfehlen kann. Kunden sind zum Beispiel bereit, einer Analyse ihres Zahlungsverkehrs mit Data-Analytics-Techniken zuzustimmen, wenn ihnen dadurch eine langwierige Haushaltsrechnung mit Einzelerfassung aller Konsumausgaben erspart bleibt.

Projektansatz für moderne Beratungskonzeption

Projektziel ist es daher, einen schnellen, ziel führenden und abschlussorientierten Prozess zu gestalten. Dieser soll Kunden eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Beratung bieten, die optimale Lösungen zu konkretem Anliegen liefert, Wege aufzeigt, wie Ziele erreicht werden können, aber auch Hinweise gibt, welche Risiken in Lebenssituationen entstehen können. Die Beratung soll einfach und intuitiv sowohl online als auch in der Filiale möglich sein. Neben einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat das Projekt jedoch auch konkrete betriebswirtschaftliche Zielsetzungen. Die Anzahl der Produktabschlüsse nach Beratungsgesprä-

chen soll signifikant erhöht werden und die Beratungsressource effizienter und potenzialorientierter eingesetzt werden. Schnell ist klar, dass dieses Projekt eine größere Herausforderung als das „Auffrischen“ von Inhalten und Optik der Beratungsmedien ist. Es muss eine komplett neue Beratungskonzeption in einem agilen Projektansatz mit IT und Vertriebssteuerung entwickelt werden.

Transformation steigert Beratungsperformance

Kern des im Projekt erarbeiteten Zielbildes ist es, einen Prozess zu schaffen, der die hohe Heterogenität der Kundenanliegen optimal abbilden kann. Dies geschieht durch einen modularen Ansatz, bei dem nicht ein „Standardprozess“ mit jedem Kunden durchlaufen wird. Stattdessen gibt es zu verschiedensten Themen kurze „Beratungsmodule“, innerhalb derer über minimale Fragen schließlich Empfehlungen und Lösungen erfolgen. Der Kunde kommt so schnell zum Ziel seines eigentlichen Anliegens. Gleichzeitig reichen die gewonnenen Informationen aus, um ihn – auch aus Verbraucherschutzsicht – auf wichtige Themen hinzuweisen und ihm die Möglichkeit zu geben, seinen „finanziellen“ Grundbedarf an Produkten analysieren zu lassen. Je nach Interesse des Kunden, kann er dann auch sukzessive weitere „Beratungsmodule“ durchlaufen. Im Zeitablauf erfährt er so eine stetige, an seine sich verändernde Lebenssituation anpassende, Betreuung durch die Bank. Ein Dashboard, das er sowohl alleine aus seinem Online-Banking als auch in der Filiale gemeinsam mit seinem Kundenberater öffnen kann, ermöglicht ihm dabei stets einen „Real-Time“-Blick auf seine finanzielle Situation.

Kunden sehen darin einen Mehrwert, den sie auf Vergleichsportalen oder singular thematisch zugeschnittenen Apps nicht finden können. Die Bindung zum Finanzinstitut wächst, der Abschluss von Produkten wird wahrscheinlicher und durch die Modularität hat sich die Beratungsdauer signifikant verkürzt.



„Die Kundenberatung in einer Bank muss sich flexibel der Bedarfssituation der Kunden anpassen. Das wirkt positiv und führt zum Vertriebs Erfolg.“

DR. CLAUS CHRISTIAN BREUER,
ASSOCIATE PARTNER

Heute benötigt – morgen getätigt!

Firmenkreditkredite so schnell wie beim Versanddienstleister

In Banken und Versicherungen sind IT-Entwicklungszeiten von mehreren Jahren keine Seltenheit. Dass es auch anders geht, zeigt Horn & Company in einem Projekt zur Entwicklung eines Firmenkundenportals für das Kreditgeschäft einer Landesbank. In nur fünf Monaten wurde ein System agil konzipiert, entwickelt und in Betrieb genommen. Möglich war dies durch die optimale Orchestrierung der Kompetenzen aus dem H&C-Consulting-Ökosystem in Kombination mit Experten der Bank. Der Nutzen für die Bank ist eine deutliche Steigerung von Geschwindigkeit und Effizienz im Kreditgeschäft.



„Digital by Default“ als Anspruch

Einer unserer Kunden, eine Landesbank, ist das größte Kredit- und Pfandbriefinstitut ihrer Region. Im Rahmen der Digitalisierung wurde Schritt für Schritt die Idee entwickelt, die Interaktion zwischen Kunden der Bank und dem Institut zu digitalisieren. Dies umfasst nicht nur eine Funktion zum elektronischen Austausch von Dokumenten. Vergleichbar mit Amazon

sollte auch die Möglichkeit für Firmenkunden geschaffen werden, die Abwicklung ihres Kreditantrags „end-to-end“ per App verfolgen zu können.

Agilität macht es möglich

Typischerweise vergehen in vielen Banken und Versicherungen von der Idee bis zur IT-technischen Realisierung und Inbetriebnahme Jahre

und erfordern hohe Investitionen. Beides war für die Landesbank inakzeptabel. Um trotzdem starten zu können, sprach vieles dem „Lean-Startup“-Gedanken folgend für ein agiles Vorgehen. Anstelle monatelanger Fachkonzeptionsphase sollte das erste „Minimum Viable Product“ (MVP) des Kundenportals für das Firmenkundenportal wenige überschaubare Funktionalitäten mit hohem Kundennutzen als Ankerpunkt enthalten. Der Anspruch war also keine von Beginn an bis ins Letzte durchdesignte Lösung, sondern die sukzessive Skalierung und Erweiterung des Systems.

Entwicklung in Formel-1-Geschwindigkeit

Für das Projekt wurde mit dem Projektteam ein gemeinsames Verständnis in Form einer Vision erarbeitet. Die Vision definierte die Leitplanken, innerhalb derer die Entwicklung stattfand. Die Umsetzung der Vision erfolgte nicht durch die Aufstellung möglichst detaillierter Lasten- und Pflichtenhefte. Die Funktionalitäten mit höchstem Wert und Nutzen wurden in Design-Thinking- oder Customer-Journey-Workshops identifiziert, detailliert und priorisiert. Zusätzlich wurden die Anforderungen an die „User Experience“ für mögliche User-Interface-Designs erarbeitet.

Die identifizierten Anforderungen („EPICS“) wurden Stück für Stück in „User Stories“ verfeinert und in Intervallen, sogenannten Sprints, vom externen Entwicklungspartner EUVIC umgesetzt. Während der Entwicklungszeit sind eine Vielzahl an agilen Methoden wie Daily Stand-up, Retrospektive und Planning sowie der Einsatz eines elektronischen Task-Boards zur Visualisierung zum Einsatz gekommen.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg dieses Projekts war die Orchestrierung der erforderlichen Skills und Ressourcen im Team. Das Team umfasste neben Beratern von Horn & Company und den jeweiligen Experten der Landesbank auch Mitglieder eines externen Anwendungsentwicklungspartners. In dieser Kombination gelang es Horn & Company, ein

Team zu formen, das trotz verteilter Entwicklung in Höchstgeschwindigkeit die gewünschten Ergebnisse liefert.

Entlang dieses Vorgehens hat das interdisziplinäre Projektteam die geforderten Funktionalitäten in der geplanten Zeit und im Budget umgesetzt. Parallel wurde die erforderliche Betriebsumgebung unter Berücksichtigung der regulatorischen Anforderungen aufgebaut und in Betrieb genommen. Alles in Rekordzeit!

Schnell Nutzen generieren und dann skalieren

Nach einer Roll-out-Phase wurde das Kundenportal planmäßig in Betrieb genommen. Dies führte nicht nur zu einer digitalen Customer Journey mit dem Kunden. Auch in den internen Abläufen und Prozessen der Bank wurde einheitliche Transparenz und Sichtbarkeit für die Beteiligten geschaffen. Service-Levels, wie bei vielen Kreditinstituten üblich, wurden auf einmal mess- und verfolgbar. Last but not least ermöglichte das Kundenportal im Rahmen der Corona-Krise das dezentrale Arbeiten im Home-Office im gemeinsamen Projektteam mit gleicher Sicht auf die eingereichten Dokumente und den aktuellen Stand der Beantragung.

So wurde nicht nur die Transparenz und Geschwindigkeit für die Kunden verbessert, sondern auch die Akzeptanz nach innen gesteigert. Kunden können ähnlich wie beim Versandhändler die Kreditvergabe verfolgen. Ein weiteres Beispiel, dass Digitalisierung kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck ist. Wie das geht, haben wir von Horn & Company vorgelebt und erleb- und erfahrbar für den Kunden umgesetzt.



„Eine agile Vorgehensweise sichert gerade im komplexen Umfeld ein schnelles Erreichen von echten Mehrwerten ab – richtige und disziplinierte Anwendung vorausgesetzt.“

DR. CHRISTINA KITTELMANN,
MANAGER

Agile Organisation im Vertrieb

Neue Formen der Zusammenarbeit steigern Durchschlagskraft

Anforderungen von Kunden und Geschäftspartnern erfordern zunehmend innovative Lösungen und hohe Umsetzungsgeschwindigkeiten. Während sich andere Einheiten (z.B. IT) bereits agil aufstellen, steht der Vertrieb vielfach noch vor der Frage, wie bestmögliche Lösungen aus Kundenperspektive schneller realisiert werden können. Neue kreative Bürokonzepte allein greifen zu kurz. Bei einem Versicherungskunden haben wir moderne Arbeitsmethoden etabliert, Schnittstellen zwischen Vertriebseinheiten optimiert und neue Organisationsformen nach Produkten und Services auf den Weg gebracht.

Richtiges Maß für Agilität im Vertrieb

In Vertriebseinheiten sehen wir häufig Vorstufen zu agilen Organisationsformen: Kompetenzcenter-Strukturen zur professionellen Service- und Steuerungsunterstützung für den Vertrieb oder agile Frameworks für strategische Vertriebsinitiativen, um schneller zu kunden- oder vermittlergerechten Lösungen zu kommen. Häufig scheitern diese Ansätze, da siloübergreifendes Teamplay nicht kultiviert

wird. Agile Planungs- und Steuerungskonzepte „versanden“, da man nicht die geeigneten Themen oder das richtige Maß als Einstieg in vernetzte Organisationsformen findet. Bei einem Lebensversicherer mit B2C- und B2B-Vertrieb haben wir Arbeitsmethoden und Organisationsformen gestaltet, die tatsächlich auf eine verbesserte Unterstützung für Kundenberatung und Verkauf einzahlen.

Neue Arbeitsweisen plus „Mind Change“

Als Ausgangsbasis im Projekt haben wir für das Unternehmen wesentliche gesellschaftliche Trends, Marktentwicklungen und daraus entstehende neue Anforderungen an Arbeitswelten analysiert. Neue Formen der Partizipation wie Hackathons oder Barcamps zielen auf stärkere Mitarbeiterteilhabe und Eigenverantwortung. Neue digitale Tools für ortsunabhängige Synchronisierung und Wissenstransfer (z.B. Messaging, Online-Meetings) fördern die Dynamisierung von Arbeitsweisen – gerade auch in dezentralen Vertriebsorganisationen. Flexibilität bzgl. Arbeitsort und -zeit sowie Co-Working-Spaces haben sich mittlerweile zum „Hygiene“-Faktor für moderne Zusammenarbeitsformen entwickelt. Für einen umfassenden Erfolg dieser Ansätze haben wir einen begleitenden „Mind Change“ angestoßen: Weniger hierarchisch geprägte Entscheidungsprozesse, Dezentralisierung von Verantwortung, Aufbrechen von Bereichs-Egoismen sowie produktive Fehler- und Vertrauenskultur führen erst dazu, dass „New Work“-Ansätze ihre volle Wirkung entfalten.

Vernetzte Vertriebsorganisation für mehr Durchschlagskraft

Die Projektarbeit hat gezeigt, dass die Optimierung verschiedener Schnittstellen besonders erfolgsversprechend zur Verbesserung der vertrieblichen Performance ist.

1. Produktmanagement/Marketing:

Häufig sind Produkte aus Vertriebsgesichtspunkten heraus optimierbar, weil die Einbindung von Marketing in den Produktentwicklungsprozess zu spät erfolgt oder eher informelle Arbeitsweisen zwischen den Beteiligten vorherrschen. Mit einem agilen Vorgehensmodell, in dem „Konzeptionsteams“ aus Produkt-, Zielgruppen-, Kommunikations- und Vertriebschannel-Manager teamorientiert und scrumartig zusammenarbeiten, konnten wir einen ersten erfolgreichen Piloten durchführen.

2. Marketing/Vertrieb:

Wir haben Marketing und Vertrieb für eine bessere Lead-Ausschöpfung stärker organisa-

torisch verzahnt. Dies fängt an bei der frühzeitigen Einbindung des Vertriebs in die Generierung von Kampagnenideen und geht bis zur engeren Abstimmung und Verteilung des Lead-Flows, z. B. für die Einsatzplanung im Direktvertrieb.

3. Vertrieb/Underwriting:

Wir haben die Informationsflüsse zum Underwriting als Basis für vertrieblichen Erfolg neu gestaltet. Interessenten sollen von der Angebotserstellung über die gesamte Antragsstrecke bis hin zur Police und darüber hinaus „persönlich“ durch ein Solution-Team aus Vertriebsmitarbeitern und Underwritern begleitet werden, um positive Customer Experience und damit stornofestes Neugeschäft zu fördern.

Aufbau einer leistungsfähigen „Lieferorganisation 2.0“

Wie sieht nun eine hybride Unternehmensorganisation aus, die eine stabile Grundstruktur mit dynamischen Fähigkeiten paart? Der Verkauf ist typischerweise auch weiterhin klassisch-hierarchisch organisiert, das betrifft den verkaufenden und unterstützenden Außendienst, aber bspw. auch die zentrale Vertriebstelefonie. Alle Rollen, die Produkte und Services für die vertrieblich aktiven Rollen bereitstellen, können in Form einer Netzwerorganisation erbracht werden, die durch flache Hierarchien und selbstorganisierte, interdisziplinäre Teams gekennzeichnet ist. Im Projekt haben wir dafür Produktmanagement, IT, Marketing, Prozessmanagement und digitale Vertriebsentwicklung im ersten Schritt räumlich entlang der Wertschöpfungskette neu organisiert. Eine Ablösung der bestehenden Ressort- und Bereichszuständigkeiten durch eine Squad-Organisation mit „Product Ownern“ bspw. für Produkte oder Kampagnen ist der nächste Entwicklungsschritt. Unsere Erfahrung zeigt: Der Weg in diese Organisationsform erfordert stets einen intensiven ressortübergreifenden Diskussionsprozess, der die Kunden in den Mittelpunkt stellt und sich konsequent an Lieferobjekten für den Vertrieb orientiert.



„Gerade Vertriebsorganisationen müssen Kundenorientierung zum Maß aller Dinge machen und Führungskompetenzen weiterentwickeln.“

DR. ANDRÉ DIBBERT,
PARTNER





Private Banking: Vom Musterknaben zum Problemkind?

„Früher war alles besser, früher war alles gut“. Die Textzeile, die manchen Schlagersong der 80er Jahre geprägt hat, beschreibt vielerorts sehr treffend die seit Jahren erlebte Geschäftspraxis des Private Banking. Denn aus dem Ergebnis-Musterknaben der Vergangenheit ist in vielen Banken und Sparkassen eher ein GuV-Problemkind geworden. Und das, obwohl der Markt für Private Banking kontinuierlich wächst.

Ein zentraler Auslöser ist leicht gefunden: Die mittlerweile seit Jahren anhaltende Niedrigzinspolitik der Zentralbanken führt dazu, dass die klassischen Passiv-Einlagen der Kunden keinen realen Deckungsbeitrag erzielen. In den internen Segment-Ergebnisrechnungen der Banken wird zwar oft noch ein positiver „Zins-Konditionenbeitrag-Passiv“ ausgewiesen – der resultiert aber primär aus regulatorischen Berechnungsvorgaben. Mit der betriebswirtschaftlichen Realität hat das nur noch wenig zu tun.

Re-Think Private Banking

Neue Perspektiven finden – trotz Niedrigzins und Digitalisierungsdruck

Das Private Banking von gestern ist kein Ansatz für morgen. Mindestens zwei Aspekte führen dazu, dass eine Neuausrichtung unumgänglich ist: Erstens ist beim „Null-Zins“ kein Ende in Sicht. Die Passivgelder der Kunden sind schon lange nicht mehr profitabel. Das hinterlässt Spuren in der Bereichs-GuV. Zweitens stellt die nächste Kundengeneration andere Anforderungen in Bezug auf Digitalisierung und Innovativität. Anders ausgedrückt: Customer Journeys, die allein auf stationärer Präsenz und Ölgemälden aufsetzen, werden es schwer haben. Ein guter Zeitpunkt also, um Private Banking gänzlich neu zu erfinden.

Segmentierung über Vermögen springt heute zu kurz

Da man sich als Private-Banking-Kunde in aller Regel primär über das reine Geldvermögen qualifiziert hat, wird der Systemfehler schnell transparent: Früher ließ sich auch mit Passiv-einlagen ein respektable Deckungsbeitrag erzielen, wenn nur das Volumen groß genug war. Allein damit schien eine Betreuung des Kunden im Private Banking gerechtfertigt – auch wenn die Kundenüberleitung dessen Betreuungskosten erst einmal relevant erhöht hat. Ein Sinken der Profitabilität war der immer dann dafür zu zahlende Preis, wenn eine „Veredelung“ der Kundenbeziehung nicht erzielt wurde.

Plädoyer für eine klare Leistungsdefinition im Private Banking

Private Banking muss sich daher zukünftig stärker über die tatsächliche Private-Banking-Leistung definieren. Die Leistungsangebote sind dabei modular und einem Anspruch der Kundenzentrierung folgend aufzubauen. Im Fokus stehen die individuellen Leistungspräferenzen des Kunden: Seine Anlagestrategie, seine Ziel-Assets und nicht zuletzt seine Lebenswirklichkeit – also z.B. das Vorhandensein eines unternehmerischen Hintergrunds oder seine Klassifizierung als ambitionierter Aufsteiger.

Alle Kriterien sind zu nutzen, um kundenzentriert konkrete Leistungsmodulare abzuleiten, also die Frage zu beantworten: Welche konkreten Leistungen bieten wir z.B. einem Immobilienkunden? Mit welchen spezifischen Produkten können wir z.B. einem Unternehmer zur Seite stehen? Die so kundenzentriert abgegrenzten Leistungsmodulare müssen transparent sein und sind mit entsprechenden Dienstleistungen und Ziel-Steuerungsgrößen zu unterlegen.

Digitalisierung als Teil des Leistungsversprechens ansehen

Dabei ist es von höchster Relevanz, auch in Bezug auf die Form und Kanäle der Kundeninteraktion, eine am Kunden orientierte Praxis zu etablieren. Spätestens COVID-19 hat die

Bedeutung der Vertriebskanäle neu geordnet. Drei Aspekte sind mit Blick auf die „Digitale Agenda“ des Private Banking relevant: Erstens wird man sich im Private Banking multikanal aufstellen müssen, d.h. eine Diskriminierung aller nicht-stationären Kanäle ist abzustellen. Dementsprechend muss man zweitens die Customer Journey des Kunden stärker in den Fokus stellen. Nur „stationär gedachte“ Leistungen zu digitalisieren, springt zu kurz. Ein „Re-Thinking“ des Private Banking muss breiter aufgesetzt werden. Dabei ist es drittens unverzichtbar, die Möglichkeiten der Digitalisierung und neuer Technologien auch zu nutzen, um echte Mehrwerte für den Kunden zu realisieren.

Matching von Kundenbedarf und Leistungsangebot ist entscheidend

Der Leistungsbedarf des Kunden entscheidet, welche Kunden weiterhin im Private Banking betreut werden: Diejenigen Kunden, bei denen ein konkreter Bedarf für mindestens ein spezifisches Private-Banking-Leistungsmodul erkennbar ist, werden auch im Private Banking betreut. Umgekehrt halten wir aber nicht länger Kompetenz, Kapazität und Leistung für Kunden vor, die keinen Bedarf daran haben. Damit entsteht zwangsläufig ein neues Niveau der Potenzialorientierung.

Aktuelle Projektbeispiele belegen Impact auf Kosten- und Ertragsseite

Alle Projektbeispiele zeigen zwei zentrale Effekte: Erstens findet direkt eine Potenzialorientierte Bereinigung des Ist-Kundenportfolios statt: Mindestens 12% der Private-Banking-Kunden konnten „bedarfsorientiert“ in andere Vertriebsseinheiten übergeleitet werden. Allein hierdurch waren umfassende Effizienz- und Kosteneffekte realisierbar. Zweitens schärfte das vertriebliche Denken und Agieren in Leistungsmodulen den Blick für die Leistungsfähigkeit des Private Banking: In der Praxis führte diese zu einer stärkeren Aktivierung der Kundenbeziehung. In rund der Hälfte der Fälle konnte die Aktivierung auch direkt in einen Zusatzvertrag überführt werden.



„Private Banking hat künftig nur eine Existenzberechtigung, wenn es gelingt, konkrete Private-Banking-Leistungsmodulare zu vermarkten.“

KARSTEN WEINLEIN,
PARTNER

Agile Leadership im Kundenservice

Zukunftsfähige Aufstellung von Führung und Steuerung im Kundenservice

Erfolgreiche Versicherer sehen ihre Service-Einheiten als zentralen „Point of Contact“ zu Kunden und Vertriebspartnern. Sie streben hier deshalb neben Effizienz auch größtmögliche Service Exzellenz an. Eine effektive Führung und Steuerung der Mitarbeiter ist dafür essenziell. Althergebrachte Rollen, Instrumente und Verhaltensmuster weichen einem modernen, kooperativen Zusammenspiel der Protagonisten. Gezielte Anleihen an Erfolgsfaktoren agiler Methoden unterstützen die Transformation – wobei der spezifische Charakter von Operations-Einheiten natürlich berücksichtigt werden muss.



Der „typische“ Kundenservice

Welche Eigenschaften beschreiben Ihre Kundenservice-Einheit im Status-quo? Noch begegnen uns regelmäßig streng hierarchische Führungsstrukturen, weitgehend siloartige Einheiten, noch organisiert nach starrer Vertragsnummernzuordnung mit harten Schnittstellen und wenig flexiblem Lastausgleich. Im konkreten Projekt formulierte der Vorstand einen klaren Anspruch zu deutlich erhöhter Effizienz bei

gleichzeitig signifikanter Steigerung der Kunden- und Serviceorientierung – gemessen zum einen durch die Einhaltung ambitionierter Service Level sowie ergänzend durch den NPS für konkrete Kontaktsituationen mit Kunden bzw. Vertriebspartnern. Nachdem in den letzten Jahren bereits diverse Optimierungswellen durch das Haus gerollt waren, galt es – neben den typischen „Standard-Stellhebeln“ – neue Handlungsfelder zu identifizieren und gleich-

zeitig die Motivation der mittlerweile ziemlich „optimierungsmüden“ Mitarbeiter wieder zu aktivieren.

Agilisierung als Wunderwaffe?

Was in der Softwareentwicklung und in „Delivery-Organisationen“ bei konsequenter Anwendung wirklichen Mehrwert stiftet, lässt sich bei genauerem Hinsehen nicht 1:1 auf Operations-Einheiten anwenden. Eine Aufstellung nach Squads und Tribes bedarf einiger Definitoren und bringt für die operative Bearbeitung von Schrift- und Telefonie-Anliegen auf den ersten Blick keinen wirklichen Nutzen. Gleichzeitig lassen sich manche Grundprinzipien der Agilität sehr wohl auch auf Kundenservice-Einheiten übertragen: Bedingungslose Kundenorientierung, stärkere Vernetzung und mehr dezentrale Verantwortung bilden die Leitprinzipien für eine zukunftsorientierte Aufstellung der Einheiten.

„Entschlackung“ der Organisation

Führungskräfte zeichnen sich heute häufig durch ausgeprägte Fachkompetenz aus. Für eine zukunftsorientierte Aufstellung des Kundenservice haben wir zunächst die Anzahl und den Aufgabenumfang der Führungsrollen reduziert, diese auf reine Personalführung fokussiert und damit personalbezogene Silos aufgelöst. Verbunden mit Skill- und SLA-orientierter Zusteuerung wurde so die Basis für maximalen Lastausgleich gelegt. Gleichzeitig wurden neue spezifische Fachrollen definiert und implementiert.

Kooperative Zusammenarbeit

Um die Vernetzung und die gemeinsame Verantwortung (z.B. auch von 1st und 2nd Level Teams) für „den Kunden“ stärker in den Mittelpunkt zu rücken, haben wir zudem wesentliche Steuerungs-Kennzahlen und -Reports umgestaltet. Diese bilden nun die Basis für regelmäßige Stand-ups innerhalb der Teams und auch Einheiten-übergreifend. Das Instrument der Prozess-Werkstatt unterstützt außerdem – nach initialer Durchführung im Rahmen des

Projektes – zukünftig die laufende kundenorientierte Weiterentwicklung der Abläufe.

Selbstorganisierte Teams?

Ein wichtiges Anliegen war es auch, die Motivation und Begeisterung der Mitarbeiter nach diversen Runden von Betriebsmodell-Reorganisation und Kostensenkungen wieder zu entfachen. Die Führung – auch in Operations-Einheiten – muss sich heute von hierarchisch geprägter „Truppenführung“ hin zu partizipativem und wertschätzendem „Fördern und Fordern“ weiterentwickeln. Es gilt, möglichst viel Verantwortung und Handlungsspielraum in die Teams zu geben, wobei die Führungskraft dabei als Unterstützer und Coach, jedoch bei Bedarf auch als Eskalationsinstanz fungiert. Andere Branchen und plakative Beispiele zeigen hier, wohin die Reise gehen kann. Wobei ein abrupter Schwenk hin zu komplett selbstorganisierten Teams, die nur noch durch „Operations- und Feel Good Manager“ begleitet werden, für viele Versicherer einen zu starken Kulturwandel bedeutet. Wichtig ist es immer, den jeweiligen Aufsattpunkt und die spezielle Kultur des Hauses zu berücksichtigen.

Ausprobieren und Lernen

Um den Grad der dezentralen Verantwortung verantwortungsbewusst auszutarieren und gleichzeitig die konzipierten neuen Instrumente und Prozesse feinzuschleifen, haben wir gemeinsam mit dem Kunden eine Pilotierung aufgesetzt. Dies half auch dabei, beim Betriebsrat Verständnis für und Zustimmung zu den notwendigen Änderungen an Betriebsvereinbarungen zu schaffen. Eine intensive Change- und Transformationsbegleitung von Mitarbeitern und Führungskräften ist dabei essentiell. Im Rahmen der Pilotphase hat sich das grundsätzliche Zielbild eindeutig bestätigt. Es konnten zudem diverse Feinjustierungen im konkreten Zusammenspiel vorgenommen werden. Im nächsten Schritt soll die Umsetzung eines offenen Arbeitsplatzkonzeptes die Veränderung unterstützen und auch optisch verdeutlichen.



„Gezielt passende agile Elemente einsetzen – aber nicht pauschal und dogmatisch der Trendyness wegen.“

TOBIAS SCHUSTEK,
ASSOCIATE PARTNER

Einfach mal das Licht anschalten!

Digitale Prozessoptimierung mit Process Mining in Versicherungen

Veränderte Kundenwünsche, neue digitale Wettbewerber und der starke Kostendruck halten den Innovations- und Erneuerungsdruck in der Versicherungswirtschaft hoch.

Tagtäglich werden die Serviceprozesse einer Versicherung einem Lackmustest seitens der Kunden unterzogen. Sie fordern von der Versicherung mehr denn je schnelle und einfache Ansprache und Unterstützung. Im Rahmen eines klassischen Prozessoptimierungsprojekts hat Horn & Company mit Hilfe von Process Mining die Serviceprozesse einer Versicherung digital analysiert und Impulse zur Verbesserung identifiziert.

Versicherungsservice unter permanentem Optimierungsdruck

Die Versicherungsbranche buhlt neben Preisargumenten immer mehr mit Serviceversprechen um die Gunst ihrer Kunden. Der Trend geht hier eindeutig in Richtung personalisierter, auf den Kunden individuell zugeschnittener Lösungen. Für die Versicherung bedeutet dies im Hintergrund, die Serviceprozesse per-

manent zu adjustieren. Standardvorgänge gilt es konsequent zu optimieren und zu automatisieren, um so Freiraum für personalisierte Services zu schaffen. Die Voraussetzung hierfür ist die kontinuierliche Transparenz von Prozessabläufen in Echtzeit. Diese ist mit Process Mining herstellbar. In einem Projekt mit einer großen Versicherung wurde der Ansatz einer Pilotierung unterworfen.

Process Mining schafft Transparenz in der Servicekette

Process Mining stellt die notwendige Transparenz zur kontinuierlichen Planung und Steuerung der Serviceerbringung her. Die Grundlage hierfür bildeten die Daten aus den IT-Systemen der Versicherung. Diese wurden aufbereitet und die Abläufe in einem Process-Mining-Tool grafisch dargestellt.

Auf Basis der real angefallenen Prozessdaten aus den Serviceprozessen wurden mithilfe von Process Mining die Abweichungen und Varianten im Prozess analysiert. Die aufgedeckten Abweichungen wurden dann systematisch untersucht, um Fehlerursachen und konkreten Verbesserungspotenzialen auf die Spur zu kommen. In Summe wurde Process Mining in dieser Versicherung als vielversprechendstes Instrument für das Erkennen von Prozessvarianten in Serviceprozessen angesehen.

Prozessoptimierung digital angehen

Für das Versicherungsunternehmen bestanden dabei unterschiedliche Herausforderungen: Es gibt aufgrund der mehrstufigen Bearbeitung von Serviceanfragen potenziell viele am Prozess Beteiligte und dementsprechend uneinheitliche Kommunikationskanäle (trotz eines Omni-Kanalansatzes). Auch ist die zeitliche Komponente bis zum Zeitpunkt der Rückmeldung an den Kunden ein wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit, weshalb Geschwindigkeitsanalysen im Fokus standen. Durch Geschwindigkeitsvergleiche zwischen Einheiten konnten Best Practices identifiziert und eine interne Benchmark gesetzt werden.

Nutzen: Ineffizienzen vermeiden und Kundenzufriedenheit erhöhen

In den Analyseergebnissen fallen zwei Aspekte besonders auf: Einerseits folgte der überwiegende Teil der Sachbearbeiter ohne Abwei-

chungen den definierten Soll-Vorgaben. Andererseits gibt es jedoch unter dem kleinen Teil der abweichenden Geschäftsvorfälle eine ungewöhnlich hohe Zahl an Variationen bei den beobachtbaren Abweichungen. Eine Ursachenanalyse hat ergeben, dass Variationen das Aufkommen vieler seltener oder unvorhergesehener Geschäftsvorfälle hervorrufen. Die Muster in den Daten wiesen darauf hin, dass manuelle Korrekturen oder Mitarbeiterfehler für einen Großteil solcher Abweichungen verantwortlich waren. Dies führt zu unnötigen Prozessschleifen, ineffizienter Bearbeitung und in der Folge zu Unzufriedenheit der Kunden.

Einige Serviceprozesse wurden außerdem durch hohe Liegezeiten verlangsamt – bedingt durch überdurchschnittlich lange Verzögerungen bei der Durchführung einzelner Aktivitäten. Die Ursache dafür waren permanente Weiterleitungen ohne eine fallabschließende Bearbeitung. Auf Basis der hergestellten Transparenz und der nachfolgenden Ursachenanalyse wurden Maßnahmen zur Prozessoptimierung identifiziert und formuliert. Ansatzpunkte für eine solche Prozessoptimierung waren beispielsweise die Reorganisation von Aktivitäten, um Prozessschleifen und Mehrfacharbeit zu vermeiden, sowie Möglichkeiten zur Automation von Prozessschritten.

Mit dem Process-Mining-Instrumentarium gelingt es dem Versicherungsunternehmen nun, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Zum einen trägt die Verbesserung der Planung und Steuerung dazu bei, Ressourcen einzusparen. Zum anderen wurden die Serviceprozesse weiter beschleunigt. Aus Sicht von Horn & Company haben wir für diese Versicherung demonstriert, wie Prozessoptimierung im digitalen Zeitalter funktioniert. Dieses Beispiel kann für andere Schule machen.



„Horn & Company lässt mit Process Mining die Fakten sprechen – selbst in Beratungsklassikern wie der Prozessoptimierung!“

DR. OLIVER LAITENBERGER,
PARTNER

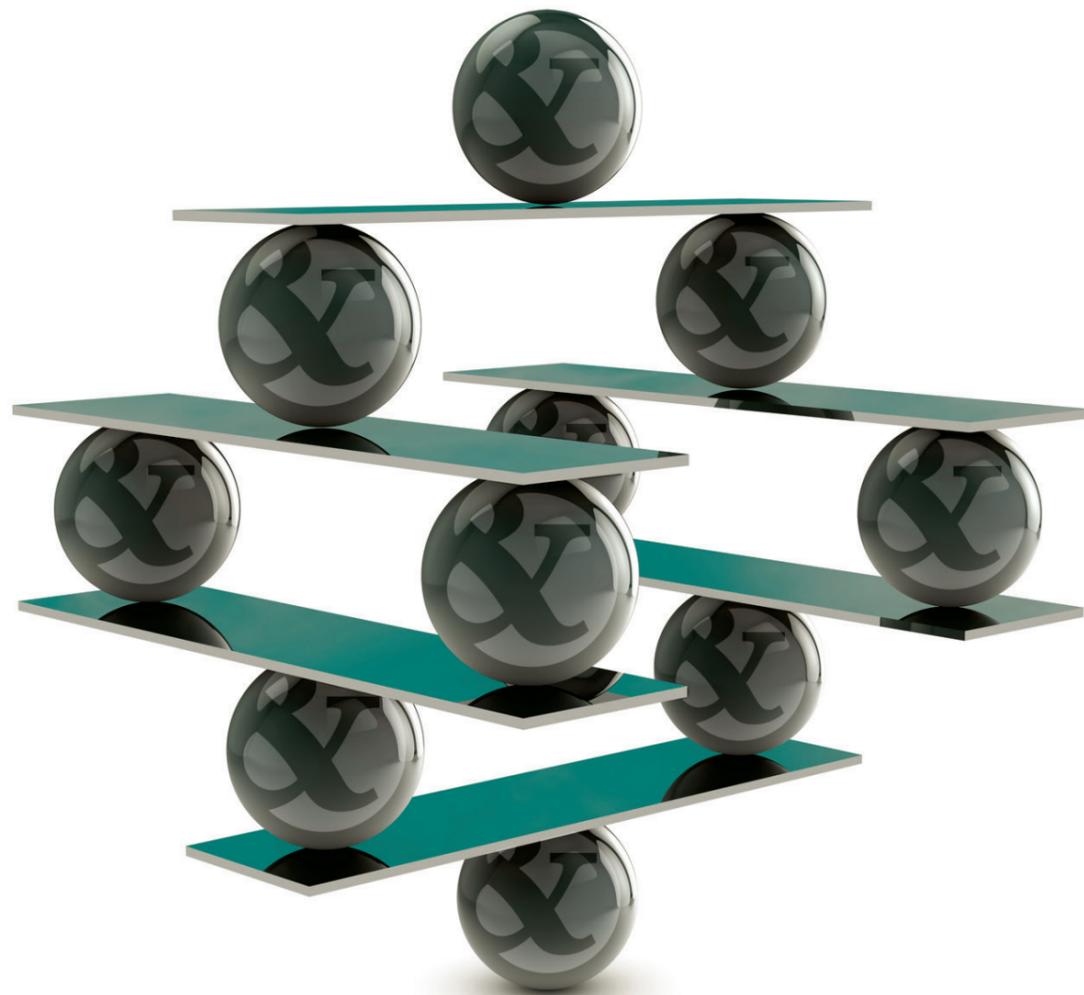
EIN HERAUSRAGENDES CONSULTING- ÖKOSYSTEM

360-Grad-Beratungskompetenz

Wir haben unsere Beratungsgruppe klar zukunfts- und wachstumsorientiert aufgestellt – so ist „360-Grad-Betreuung“ unserer Kunden auf höchstem Niveau möglich. Neben der Management-Beratung verfügen wir mit der neuland.digital GmbH über ein Competence Center für Innovation und Customer X. Höchste Lieferfähigkeit und konkrete Umsetzungserfolge in unseren Projektvorhaben erreichen wir zudem mit den innovativen Analytics-Konzepten und -Lösungen unserer H&C Data Analytics GmbH und mit unseren technologischen Partnerschaften.



Großes Leistungsspektrum und höchste Leistungsfähigkeit



Wir haben um unsere Management-Beratung herum das Horn & Company-Consulting-Ökosystem geschaffen. Damit decken wir das gesamte Spektrum von modernen Arbeitsweisen in Projekten und neuen Zusammenarbeitsformen in Unternehmen ab – Stichwort „agile Transformation“. Bei vielen Kunden unterstützen wir Projekte zu Advanced Analytics, Big Data und Künstlicher Intelligenz bis in die Produktion. Prozessoptimierungen mit Process Mining, Automation und RPA sind der neue Standard. Und wir verlängern Wertschöpfungsketten in unseren Projekten bis hin zu MVPs in der Softwareentwicklung. Wir bleiben dynamisch – mit unterschiedlichen Beratertypen, die die Vielfalt und Aktualität unserer Beratungsthemen widerspiegeln.

Wir formen „Business Champions“

Unsere Tochtergesellschaft neuland.digital GmbH ist der Innovation Hub von Horn & Company. Mit klaren Orientierungspunkten unterstützen wir hier unsere Kunden bei der Ausrichtung auf mehr Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Wir entwickeln neue Lösungen mit Erfahrungen aus Design Thinking, agilen Methoden sowie aus erfolgreichen Start-ups. Mit unseren Partnern in IT/Cloud, IoT oder Blockchain setzen wir Lösungen und Geschäftsmodelle auch um. Durch Anwendung der Erfolgsfaktoren für digitalen Wandel mobilisieren wir ganze Organisationen.

Wir kennen die „Game Changer“

Mit Horn & Company Data Analytics erweitern wir gezielt das Leistungsangebot der Top-Management-Beratung in einem erfolgskritischen Zukunftsthemenfeld. So beschleunigen wir zum Beispiel mit wiederverwendbaren Lösungen die Einführung von Analytics und KI dramatisch. Unser Intelligent Insurance ChatBot ist ein Beispiel für die Verwendung von Analysetechniken, um die Kundenkommunikation zu optimieren. Mit dem Rapid Analytics Prototype haben wir ein Framework für die ungebremschte Performance in der Entscheidung über neue analytische Use Cases. Der erste Schritt zur Data-Driven-Company führt über unseren Check der Infrastruktur, Governance und analytischen

Reife. Für die optimale Datenstrategie konzeptionieren wir eine passende Architektur, die auch den enormen Datenzuwachsen gerecht wird. Beim Analytics-Check entwickeln wir nutzbringende Anwendungsfälle und wählen eine prototypische Umsetzung aus. Das Erfolgsrezept liegt in der Verbindung unserer Top-Management-Beratungskompetenz mit dem Cutting-Edge-Wissen unserer Data-Analytics-Experten.

Wir beherrschen „High-Speed-Umsetzung“

Mit unserem strategischen Partner EUVIC unterstützen wir unsere Kunden bei der Entwicklung von Software-Lösungen – und zwar „high-speed“. Wir entwickeln schlank und agil und erreichen durch den Einsatz effizienter Technologien und durch die konsequente Anwendung effektiver Methoden verlässliche Termintreue und höchste Ergebnisqualität. Mit Hilfe von EUVIC können auch größere Digitalisierungsvorhaben zügig und ohne Belastung interner Entwicklungsressourcen direkt von der Prototypphase in den Echtbetrieb überführt werden. In unterschiedlichen Projektkonstellationen haben wir unter Beweis gestellt, dass wir methodisch und in der Wertschöpfungstiefe schnell „MVP-fähig“ sind.

**Nachhaltigkeit –
für uns ein wichtiger Unternehmenswert**

Im Sinne unserer unternehmerischen Ideale und Werte unterstützen und fördern wir u.a. Verhaltensweisen der Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte und Geschäftspartner, die Wirtschaftskriminalität und Korruption bekämpfen, Umweltbelastungen vermeiden und Gesundheit und Arbeitssicherheit fördern. Das ist im Rahmen unserer internen Leit- und Richtlinien fest verankert und wird im Rahmen der unternehmerischen Praxis konsequent gelebt.

**Umweltschutz auf Geschäftsreisen –
CO₂ - Reduzierung im Blick**

In unserer fachlichen Projektarbeit ist es seit jeher unser Anspruch, nachhaltig Wirksamkeit zu entfalten. Bei den Nachhaltigkeitsaspekten steht gegenwärtig auch das Thema Umweltschutz oben auf der Agenda: Als Unternehmensberater/-innen reisen wir viel – und

damit erzeugen wir überdurchschnittlich viel CO₂. Um unserer unternehmerischen Verantwortung für die Umwelt gerecht zu werden, wenden wir die Stellhebel „Vermeiden & Reduzieren!“ und „Kompensieren!“ konsequent an. Das bedeutet u.a., dass wir auf Reisen verstärkt alternative, umweltfreundliche Verkehrsmittel nutzen und unsere Kommunikation – intern und mit unseren Kunden – digital per Videokonferenzen durchführen, wenn dies möglich ist. So konnten wir die Anzahl von Reisen bereits deutlich reduzieren.

500 Tonnen CO₂ für die Umwelt kompensiert

CO₂-Emissionen, die wir nicht vermeiden können, kompensieren wir. Für 2019 haben wir 500 Tonnen CO₂ kompensiert, die durch unsere Geschäftsreisen, insbesondere durch Flüge und Dienstwagen, verursacht wurden. Die Kompensation erfolgte über myclimate, eine internationale Initiative, die weltweit zu den Qualitätsführern von freiwilligen CO₂-Kompensationsmaßnahmen gehört.

**Klimaschutzprojekt „Effiziente Kocher in Kenia“
unterstützt**

Mit der Kompensation haben wir das Projekt „Effiziente Kocher in Kenia“ unterstützt: Traditionellerweise wird in den ländlichen Gemeinden im Westen Kenias auf offenen Feuerstellen gekocht, was sehr viel Feuerholz verbraucht. Dank kommunalen Spar- und Darlehensgemeinschaften können sich Frauen effiziente Kocher leisten. Die Kocher, von denen bereits 59.000 Stück installiert wurden, verbrauchen 40 bis 50 Prozent weniger Feuerholz und werden aus lokalen Materialien hergestellt. Dies reduziert die Nachfrage nach Feuerholz und schützt die lokalen Wälder, was zu verminderten CO₂-Emissionen und einem Erhalt der Grünflächen führt. Zudem stärken die Spargemeinschaften die finanzielle und soziale Unabhängigkeit der Frauen.



Nachhaltigkeit bei Horn & Company

Umweltbewusstes Handeln – gerade in der Projektarbeit

Umwelt- und Klimaschutz werden für die Menschen wichtiger: Nach einer aktuellen Studie von BMU und UBA sieht die Mehrheit der Bundesbürger Umwelt- und Klimaschutz als erforderlich an, um Zukunftsaufgaben zu meistern, Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Arbeitsplätze zu schaffen. Auch Horn & Company sieht das so. Aus diesem Grund übernehmen wir Verantwortung und leisten – auch im Rahmen der täglichen Projektarbeit – unseren Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz.

„Projektarbeit findet beim Kunden vor Ort
statt – das bringt hohen Reiseaufwand mit sich.
Wir gehen gewissenhaft damit um.“



Ein starkes und wachsendes Team

Beratung ist People Business. Das ist keine neue Erkenntnis. Erfolgreiche Beratung entsteht nur, wenn Fachwissen, Methodenkompetenz und Branchen-Know-how auf einem hohen Niveau sind. Wir wollen in unseren Projekten nicht nur State-of-the-Art anwenden, sondern die Kundenprojekte zu Best Practice machen. Die Berater/-innen von Horn & Company sind daher alle ausgewiesene Experten in ihren jeweiligen Themen. Das Durchschnittsalter der Mannschaft liegt bei 35 Jahren. Rund 75 Prozent verfügen über eine Doppelqualifikation bzw. Promotion, alle mit exzellenten Abschlüssen. Dieses Maß an Seniorität, fachlicher Qualifikation und Praxiserfahrung differenziert uns. Unsere Kunden profitieren davon. Wir bringen nicht nur die akademische Qualifikation mit, sondern auch den erforderlichen Blick für das Machbare. Das ist anders.

Man lernt nie aus

Unsere Talente und Teams haben wir in Competence Centern organisiert, die sich um Knowledge Management und Development kümmern. Auch wenn die Consultants im Projekt in spezifischen Fragestellungen arbeiten, stellen wir damit sicher, dass wir nicht stehen bleiben. Weil Beratung ein dezentrales Geschäftsmodell ist, sind regelmäßige Competence-Center-Treffen ein Instrument, um sich intern besser zu vernetzen und informiert zu bleiben, welche spannenden Themen an anderer Stelle gerade vorangetrieben werden. Das hilft auch, die Theorie aus unserem Schulungs-Campus-Programm mit praktischen Fragestellungen übereinander zu bringen. Die Weiterentwicklung von Fachlichkeit, Methoden- und Toolkompetenz und Personality sind Aufgaben, welche die interne Agenda neben dem Projektalltag regelmäßig mit bestimmen. Und wo einer allein nicht weiter käme, unterstützen unsere Spezialisten spezifisch: z.B. unsere Data Architects und Data Scientists bei anspruchsvollen Fragestellungen im Rahmen von Data Analytics, aber auch unsere Agile Coaches für die professionelle Anwendung agiler Projekt- und Arbeitsmethoden.

Gute Beratung braucht gute Typen

Wir suchen bewusst von den Besten die Netten. Sozialkompetenz und Empathie sind wichtig für ein effektives Miteinander und viel mehr noch für ein schnelles Verstehen der kundenspezifischen Situation und der wesentlichen Pain Points. Wenn Hirn und Herz zusammen kommen, entstehen die besten Lösungen. Selbstverständlich also, dass wir achtsam und nachhaltig miteinander und mit unseren Kunden umgehen. Selbstverständlich auch, dass wir neben der reinen Fachlichkeit regelmäßige Treffen und „Offsites“ organisieren, um uns – abseits des Projektgeschäfts – gegenseitig zu inspirieren, um die Firmenentwicklung, strategische Fragen und Zukunftsthemen zu diskutieren und gemeinsamen Interessen bei Sport, Kultur, Sightseeing oder Abendveranstaltungen nachzugehen. Neben dem fachlichen Austausch stehen das Miteinander und Sich-Kennenlernen im Vordergrund: „Fun and Friendship“.



„Unsere Mitarbeiter/-innen sind die Basis unseres Erfolgs: Der Horn & Company-Beratungsansatz verlangt Expertise und Teamgeist – aber auch Weitblick, Pragmatismus und eine gehörige Portion Kreativität und Esprit.“

CHRISTOF WAGNER,
GESCHÄFTSFÜHRENDE PARTNER

EXCELLENCE

„Friendships are nice. So is competence.“

MICHAEL CRICHTON

Horn & Company ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen spezialisierte Top-Management-Beratung. Unser Beratungshaus beschäftigt rund 100 Mitarbeiter/-innen und wird von einem Partner-Team geführt, das Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungsgesellschaften einbringt. Wir sind auf die Gestaltung von Strategieprozessen, GuV-orientierte Performance-Verbesserung und digitale Transformation spezialisiert. Als Top-Management-Berater decken wir die gesamte Wertschöpfungskette unserer Kunden ab. Mit Gründung der „H&C Data Analytics GmbH“ und dem „H&C neuland Innovation Hub“ haben wir ein leistungsfähiges Consulting-Ökosystem für digitale Transformation etabliert.



Impressum

Herausgeber: ©Horn & Company Financial Services GmbH
Stand: Juni 2020

HORN & COMPANY
Financial Services



Kaistraße 20 | Medienhafen
40221 Düsseldorf
T +49 (0)211 302 726 0
info@horn-company.de
www.horn-company.de



HORN  COMPANY
Financial Services

WWW.HORN-COMPANY.DE