

HORN  COMPANY  
Financial Services

A woman with long brown hair, wearing a light blue patterned sweater and a colorful patterned skirt, stands with her back to the camera. She is holding a child on her shoulders. The child is wearing a dark blue t-shirt and blue jeans. They are standing in front of a dark, textured wall made of horizontal wooden planks. The woman is drawing a large, white chalk outline of a globe on the wall. The globe shows the continents of North and South America. The child is pointing at the drawing with their right hand. The scene is lit from the side, creating a soft shadow on the wall.

# Digitalisierung der Wertschöpfung

Jahresbericht 2018

HORN  COMPANY  
Financial Services

„Führender Berater für  
Performance-Verbesserung,  
digitale Transformation und  
Asset-Based Consulting.“

## INHALT

- 4**      **ERFOLGREICHES GESCHÄFTSJAHR 2018**  
Der „Hidden Champion“ wächst weiter
- 12**     **DIGITALER WANDEL DER FINANZDIENSTLEISTER**  
Wir gestalten innovative Geschäftsmodelle
- 26**     **TRANSFORMATION BY HORN & COMPANY**  
Wir erreichen wirksame Veränderung
- 32**     **DAS CONSULTING-ÖKOSYSTEM VON H&C**  
Wir bieten Beratungslösungen für die Zukunft

[WWW.HORN-COMPANY.DE](http://WWW.HORN-COMPANY.DE)

**AUSGEZEICHNET**



# **Erfolgreiches Geschäftsjahr 2018**

**Der „Hidden Champion“ wächst weiter**

2018 blickt Horn & Company Financial Services auf das erfolgreichste Geschäftsjahr der zehnjährigen Firmengeschichte. Der Kundenstamm konnte in Richtung der Big Player der Finanzdienstleistungsindustrie nennenswert ausgebaut werden. Wir haben den Mitarbeiterstamm professionell verstärkt und die Kompetenz und Lieferfähigkeit zur digitalen Transformation deutlich erhöht. Und Horn & Company Financial Services wurde zu dem Hidden Champion der Beratungsbranche gekürt.



# Der Geschäftserfolg unserer Kunden ist der Motor für unser außergewöhnliches Wachstum – das treibt uns jeden Tag neu an.

HORN  COMPANY  
Financial Services

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes Partnerteam.

> 95

hochqualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung, auch außerhalb der Beratung.

7

Standorte in D und AT: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München und Wien.

> 20

Partner und Associate Partner, die das Führungsteam für Financial Services stellen.

80 %

der Top 20 Versicherungen in Deutschland sind H&C-Kunden.

50 %

der Top 100 Kreditinstitute in Deutschland sind H&C-Kunden.

80 %

der H&C-Kunden kommen aus der DACH-Region.

70 %

der H&C-Projekte werden mit Bestandskunden durchgeführt.

Horn & Company Financial Services ist eine auf die Finanzdienstleistungsindustrie spezialisierte Top-Management-Beratung. Seit Gründung im Jahr 2009 konnten wir ein permanentes Wachstum verzeichnen. Das Geschäftsjahr 2018 führte dieses konsequent fort. Ende 2018 waren insgesamt mehr als 95 erfahrene und hochqualifizierte, festangestellte Berater in Projekten für Banken, Versicherungen und Dienstleister der Finanzindustrie tätig.

#### **Digitale Transformation als Top-Thema**

Die Projekte des Jahres 2018 waren stark von Fragen der Gesamtstrategie und der Neuausrichtung von Geschäftsfeldern geprägt. In fast allen Projekten war dabei die Herausforderung des digitalen Wandels einschließlich der erforderlichen technischen Anpassung eine Kernfragestellung und treibende Kraft der strategischen Überlegungen. Die Etablierung agiler Arbeitsweisen – nicht nur im Projektumfeld, sondern auch in Linienaufgaben – gehört dabei elementar zu den Anforderungen an ein aktives Change Management und die Begleitung der Umsetzung von strategischen Veränderungen.

#### **Bewusste Differenzierung**

Horn & Company differenziert sich dabei bewusst von anderen Beratungshäusern: Die Partnerebene agiert aktiv im Projekt „vor Ort“ als inhaltlicher Treiber und Sparringspartner der Entscheider. Die Projektteams sind fachlich versiert und in der Regel mit langjähriger Berufs- und Beratungserfahrung ausgestattet. Vor diesem Hintergrund können wir mit hoher Hebelwirkung bei der Aktivierung der

Kundenorganisation agieren. Wir fokussieren auf das Wesentliche und sprechen Klartext. Hohe Inhaltlichkeit und Branchenkenntnis beschleunigen die Projekte. Von unseren Kunden werden frühe Ergebnisse, schnelle Richtungsentscheidungen und Umsetzungsschritte gepaart mit agiler Methodik nachgefragt. Das entspricht dem unternehmerischen Beratungsverständnis von Horn & Company. Ein guter Blick für das Machbare, Fokus auf GuV-Wirksamkeit und messbare Erfolge sind das, wofür wir stehen.

#### **Wertschätzung durch unsere Klienten**

Das regelmäßig positive Kundenfeedback spiegelt wider, dass der Beratungsansatz von Horn & Company den Bedarf unserer Klienten auf Entscheider Ebene trifft. Dies durften wir nach unabhängigen Auszeichnungen der Vorjahre in 2018 durch die Prämierung als der Hidden Champion der Beratungsbranche für Banken & Versicherungen durch die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Finanzmagazin CAPITAL noch einmal erfahren.

#### **Ausbau der Lieferfähigkeit**

Darüber hinaus hat Horn & Company seine Lieferfähigkeit entlang der Wertschöpfungskette weiter ausgebaut: Einerseits in Richtung State-of-the-art Methoden zur Strategiedefinition und Gestaltung neuer Geschäftsmodelle und Customer Journeys – und andererseits auch durch moderne Data-Analytics-Kompetenz zur Erreichung des „Next Level“ im Hinblick auf Customer Experience und Automation in den relevanten Kundenprozessen.



**Horn & Company ist exzellent aufgestellt, um als Partner von Banken und Versicherungen strategische Weichen für Digitalisierung zu stellen und erfolgreiche Transformationen zu gestalten.**

# „In der Rolle des Herausforderers der etablierten Beratungshäuser fühlen wir uns wohl.“

Im Interview berichten die Geschäftsführer Dr. Christian Horn und Dr. Alexander Bethke-Jaenicke zur Auszeichnung HIDDEN CHAMPION und liefern persönliche Einblicke in die „versteckten“ Qualitäten von Horn & Company.



Die Geschäftsführer Dr. Christian Horn (li.) und Dr. Alexander Bethke-Jaenicke im Interview

### **Horn & Company ist der „Hidden Champion“ für Banken und Versicherungen – was genau sind denn Ihre versteckten Qualitäten?**

**Dr. Alexander Bethke-Jaenicke (ABJ):** So versteckt sind unsere Qualitäten doch gar nicht mehr: Wir sind weiterhin der Top-Management-Berater im Markt, der mit hoch erfahrenen, i.d.R. doppelt qualifizierten Consultants überzeugt – in Abgrenzung zu den eher universitätsnahen Beratern mit ihren junioren Profilen. Und wir sind weiterhin das Beratungshaus, das den Anspruch hat, nicht nur Potenzialvermutungen über Benchmarks top-down vorzugeben, sondern das auch dazu imstande ist, diese Potenziale mit konkreten Maßnahmen bottom-up qualitativ und quantitativ hart zu unterlegen – in Abgrenzung zu den internationalen, bekannten Strategieberatern. Diese Positionierung fühlt sich weiter gut und richtig an.

### **Wie ist es Horn & Company gelungen, sich in diesem umkämpften Geschäftsfeld gegen die Branchenführer durchzusetzen?**

**Dr. Christian Horn (CH):** Zwei Aspekte sind maßgeblich: Erstens unsere Kombination von Branchen-Know-how und Umsetzungs-Do-how auf dem Niveau klassischer Top-Management-Berater mit den Fähigkeiten und der DNA echter Unternehmertypen, die operativ voll motiviert anpacken; am Ende zählt eben messbare GuV-Wirksamkeit für unsere Kunden mehr als kreative Wölkchen-Charts. Zweitens haben wir in den letzten Jahren sehr konsequent daran gearbeitet, um unsere Top-Management-Berater herum ein „H&C-Consulting-Ökosystem“ aufzubauen. Damit haben wir eine sehr konkrete Antwort auf die Frage gegeben, wie Top-Management-Beratung von und für morgen aussehen muss.

### **Was genau ist das H&C-Consulting-Ökosystem?**

**ABJ:** Künftige Gewinner des Beratungsmarktes werden Marktteilnehmer sein, die konzeptionell über Digitalisierung sprechen und die damit verbundenen Möglichkeiten auch zum Teil des Lösungsraumes machen. Genau das tun wir mit unserem H&C-Consulting-Ökosystem: Wir haben mit unserer Tochter neuland.digital einen Innovation-Hub gegründet, der den Fokus auf agile Methoden und Customer Experience setzt. Mit der H&C Data Analytics haben wir eine Tochtergesellschaft etabliert, die als Spezialist für Advanced Analytics, Machine Learning und Artificial Intelligence agiert. Und mit unserem strategischen Partner EUVIC können wir für Klienten Full-Stack-Softwareentwicklung abbilden. Durch das Zusammenspiel der Kompetenzen entstehen Lösungen nicht nur schnell,

sondern auch in Market-Best-Practice-Qualität. Das ist eine gute Entwicklung.

### **Was heißt das konkret für Ihre Beratungskunden?**

**CH:** Einerseits internalisieren wir über unser H&C-Consulting-Ökosystem die in Unternehmen oft erfolgskritische Schnittstelle zwischen Fachkompetenz einerseits und Technologiekompetenz andererseits. Das mindert Projektrisiken bzw. erhöht signifikant die Wirksamkeit der im Projekt adressierten Maßnahmen. Andererseits steigern wir massiv die Geschwindigkeit in den Projekten, denn über das Ökosystem sind wir viel schneller lieferfähig: Der erste funktionierende Prototyp liegt oft schon nach wenigen Wochen vor.

### **Wie kann ich mir das in der tatsächlichen Projektpraxis vorstellen?**

**ABJ:** In Projekten gilt weiterhin der erprobte Dreiklang aus „Analyse und Orientierung“, „Programmatisierung und Maßnahmen“ sowie „Mobilisierung für Umsetzung“. Aber in allen drei Stufen des Projektes nutzen wir heute die digitalen Möglichkeiten: Mit Hilfe von Process Mining können wir z. B. schon in der Analysephase einen sehr genauen Blick auf die gelebte Prozesswirklichkeit eines Unternehmens werfen, um präziser als früher Potenziale zu erkennen. In der Maßnahmenphase erarbeiten wir bereits funktionierende Prototypen, so genannte MVPs (= Minimum Viable Products), ganz egal ob es darum geht, eine Kunden-App bereit zu stellen, einen Chatbot im Kundenservice aufzusetzen, ein Kundenportal umzusetzen oder mit Analytics-Methoden die Customer-DNA für eine Lead-Generierung zu entschlüsseln. Und nicht zuletzt können wir mit digitalen Techniken in der Umsetzung neue Maßstäbe an Steuerungstransparenz generieren, indem wir bestehende Datentöpfe in bisher nicht gekannter Art und Weise miteinander verbinden und auswertbar machen, so dass präzise Steuerungsinformationen für das Top-Management entstehen. Das ermöglicht neue Formen des Erfolgscontrollings: Von „descriptive“ über „predictive“ zu „prescriptive“.

### **Die ersten zehn Jahre liegen nun hinter Horn & Company.**

#### **Was haben Sie sich für die nächsten zehn Jahre vorgenommen?**

**CH:** Mit unseren hochqualifizierten und erfahrenen Beratern sowie dem um unser Ökosystem erweiterten Kompetenzportfolio sind wir „der“ Herausforderer der etablierten Top-Management-Berater – in dieser Rolle fühlen wir uns wohl. Wir werden auch in den nächsten Jahren „angreifen“ – und uns zudem den Spaß an der Projektarbeit erhalten.

# „Top-Branchenfeedback bestätigt unseren Weg.“

Seit Gründung ist Horn & Company auf maximale Professionalität, hohe Fachlichkeit und Wirksamkeit der ausgestalteten Konzepte und Strategien bedacht. Unsere Kunden spiegeln dies regelmäßig in positivem Feedback wider. In 2018 darf sich Horn & Company Financial Services als alleiniger Sieger der Studie „Hidden Champion“ in der Kategorie Managementberatung für Banken und Versicherungen über den ersten Platz vor McKinsey, Boston Consulting Group und Bain freuen.

## Alle 3 Jahre

findet das Ranking der WGMB statt.

84

Unternehmensberatungen waren im Wettbewerb.

## Max. 15 %

Bekanntheit im Beratermarkt ist Voraussetzung.

1.044

Führungskräfte wurden für die Studie befragt.

22

Beratungsunternehmen konnten sich in ihren jeweiligen Kompetenzfeldern als Hidden Champion qualifizieren.

## Seit 12 Jahren

ist erstmals ein Titelträger für Banken & Versicherungen ausgezeichnet worden: Horn & Company.

### Wachsender Beratungsmarkt

Der Markt für Management-Beratung ist auch in 2018 gewachsen. Die Herausforderungen der digitalen Transformation und erweiterte technische Möglichkeiten bieten Unternehmen weit reichende Chancen, erfordern aber auch einen Kompass zum „richtigen“, zielgerichteten Einsatz der Ressourcen. Gleichzeitig stellen Zins- und Kapitalmarkt sowie die Investitionserfordernisse, welche das veränderte Kundenverhalten abverlangt, Herausforderungen auf der GuV-Seite dar, die vielfach Unterstützungsbedarf bei der Gestaltung der richtigen Strategie hervorrufen.

### Suche nach Top-Kompetenzen

Neue Player treten auf den Beratungsmarkt, die die angepassten Bedarfe von Banken und Versicherungen abzudecken suchen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Entscheider – neben Mund-zu-Mund-Propaganda und dem Rückgriff auf die großen Marken – für Orientierung bei der Auswahl ihres Partners für relevante strategische Projekte dankbar sind.

### Unabhängige Studie

Wer sind sie also, die „Hidden Champions“ des breitgefächerten Beratermarktes? Wer ist Experte auf einem Gebiet und wodurch zeichnet er sich aus? Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) geht alle drei Jahre diesen

Fragen in einer unabhängigen und umfangreichen Studie nach. Die Ergebnisse werden exklusiv im renommierten Fachmagazin CAPITAL veröffentlicht. Ziel der Studie ist es, anhand einer strukturierten, ausführlichen Befragung von Führungskräften aus großen und mittelständischen Unternehmen zu ermitteln, welchen hochspezialisierten, aber vergleichsweise unbekanntem Beratungsunternehmen in ihrem Fachgebiet von ihren Kunden eine höhere Expertise bescheinigt wird als den drei großen Beratungshäusern McKinsey, BCG und Bain. Hidden Champions profilieren sich in der Studie vor allem durch eine überdurchschnittliche Branchen- oder Funktionskompetenz.

### Horn & Company alleiniger Sieger für Banken und Versicherungen

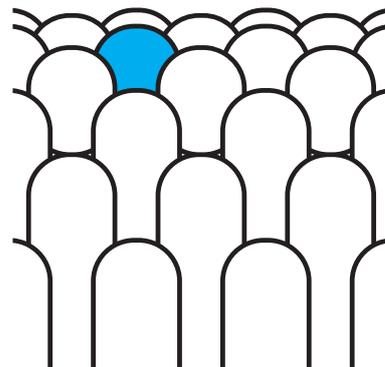
In 2018 dürfen wir uns als alleiniger Sieger in der Kategorie Banken und Versicherungen über den ersten Platz vor McKinsey, Boston Consulting Group und Bain freuen. Damit gibt es erstmalig nach zwölf Jahren wieder einen Hidden Champion in diesem Branchen-Cluster. Für Horn & Company ist dies ein weiterer Meilenstein zur Forcierung des Wachstumskurses auf dem Weg zu einer der führenden Top-Management-Beratungen für Banken und Versicherungen. Nach dem Gesamtsieg bei TOP CONSULTANT in 2016 und den Auszeichnungen als Bester Berater in den Jahren 2016, 2017 und 2018 von brand eins ist die Ernennung als Hidden Champion im Bereich Banken und Versicherungen ein gutes Indiz, auf dem richtigen Weg zu sein.

## Ranking

Horn & Company an der Spitze  
im Bereich Banken & Versicherungen.

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 1. Horn & Company          | 394 |
| 2. McKinsey                | 381 |
| 3. Boston Consulting Group | 380 |
| 4. Bain & Company          | 368 |

# Hidden Champion



2018

BANKEN & VERSICHERUNGEN

# INNOVATION STARTS HERE.

## Digitaler Wandel der Finanzdienstleister

### Wir gestalten innovative Geschäftsmodelle

Die Entwicklung von digitalen Ökosystemen betreffen Banken und Versicherungen massiv. Plattformen wie Amazon besetzen erfolgreich die Kundenschnittstelle, bauen Omnikanalkompetenz auf und bedienen immer individueller die Kundenbedürfnisse. Das verändert Spielregeln und die Kundenerwartung. In vielen unserer Projekte geht es darum, auf den „Spielfeldern der Veränderung“ mit den richtigen Stellhebeln zu punkten. Nicht nur mit inkrementellen Optimierungen, sondern mit echtem „Game Changer“-Anspruch.





Um in Zeiten veränderter Kundenerwartungen und neuer technischer Möglichkeiten wettbewerbsfähig zu bleiben, **müssen Finanzdienstleister ihre Geschäftsmodelle digitalisieren und sich in wichtigen Transformationsfeldern für die Zukunft neu aufstellen.**

**Veränderung vom Kunden her denken**

Kundenerwartungen und -verhalten verändern sich: Getrieben von positiven Erlebnissen bei Amazon & Co. erwarten Kunden auch von Finanzdienstleistern schnelle, einfache, persönliche und flexible Lösungen. Banken und Versicherer haben das größtenteils verstanden. Wie wir es auch in vielen unserer gemeinsamen Projekte sehen, richten sie im Zuge weitreichender Initiativen zur (digitalen) Transformation ihre Organisation konsequent am Kunden aus.

Dabei reicht es offensichtlich nicht, an einzelnen „Prozessschrauben“ zu drehen – es gilt vielmehr, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und konsequent aus Kundenperspektive weiterzuentwickeln.

**Kunden- und Effizienzorientierung erreichen**

Um im herausfordernden Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein, haben sich Finanzdienstleister typischerweise eine Steigerung von

„Innovative Strategien erfordern interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine Beendigung des Silodenkens.“



DR. ANDRÉ DIBBERT, PARTNER

Kundenzufriedenheit und Servicequalität bei gleichzeitiger Effizienzverbesserung vorgenommen. Der vermeintliche Widerspruch lässt sich mit den modernen technischen Hilfsmitteln auflösen. Es gilt, diese zu verstehen und für die eigene Organisation nutzbar zu machen. Instrumente wie Data Analytics, Robotics, Chatbots, KI haben heute bereits eine hohe Relevanz zur Optimierung von Geschäftsabläufen. Durch die Skalierung „aus dem Lab in die Breite der Organisation“ erreichen sie ihre wahre Wirkung, was sich häufig noch als die größte Herausforderung darstellt.

#### **Spielfelder der Veränderung bedienen**

Im Rahmen unserer Projekterfahrungen haben wir verschiedene Themenfelder identifiziert, die die strategische Diskussion und die Weiterentwicklung derzeit maßgeblich bestimmen: Plattformökonomie und der Auf- und Ausbau von Ökosystemen sind von größter Bedeutung. Wer die Kundenschnittstelle auch in Zukunft besetzt, wird voraussichtlich den Großteil der Wertschöpfung für sich beanspruchen. Customer Journeys und Touchpoints werden gezielt untersucht und „end-to-end“ optimiert – das Omnikanalmanagement wird so mit Leben gefüllt. Auch Operations-/Produktionseinheiten leisten ihren Beitrag für ein anspruchsvolles und begeisterndes Kundenerlebnis. In Organisation und IT schaffen neue Rollen und Architekturen die Voraussetzungen „im Hintergrund“.

Für die Weiterentwicklung des Unternehmens ist nicht zuletzt auch der kulturelle Change von entscheidender Bedeutung. Gezielte Mobilisierungsmaßnahmen und der Einsatz agiler Führungsinstrumente fördern Zusammenspiel und Motivation. Um für ihre Zielkunden relevant und gleichzeitig profitabel zu bleiben, müssen Banken und Versicherer alle diese „Spielfelder der Veränderung“ konsequent bedienen. Wir von Horn & Company stehen Ihnen dabei zur Seite.

## Spielfelder der Veränderung

1. **Plattformen für Kundenerlebnisse**  
Ökosysteme aus Zielkundenperspektive (weiter)entwickeln
2. **Omnichannel-Vertrieb**  
Data Analytics zur Generierung von Vertriebsanlässen nutzen
3. **Customer Services**  
Die Zukunft des Kundenservice: Kundenorientiert und dennoch effizient
4. **Organisation & IT**  
Strukturen und Architekturen als zentralen Transformationsfaktor verstehen
5. **Mobilisierung & agile Führung**  
Neuem Marktumfeld durch konsequente Agilisierung begegnen

# Plattformen für Kundenerlebnisse

Ökosysteme aus Zielkundenperspektive (weiter)entwickeln



**1**  
Der Kunde steht im Mittelpunkt der Anstrengungen von Finanzdienstleistern rund um ihre digitale Transformation. Customer Centricity bedeutet, Bedarfe und Verhalten der Kunden zu verstehen, die Leistungsangebote und -prozesse auf das Kundenerlebnis auszurichten sowie gezielt Kontaktpunkte herbeizuführen und diese mit Leben und begeisternden „Wow-Effekten“ zu füllen. Ausgangspunkt für die Customer-Experience-Strategie sind digitale Ökosysteme, welche konsequent – meist über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus – zur Optimierung der Customer Journeys weiterentwickelt werden müssen.

## **Kundenerwartungen und -bedarfe verstehen**

Traditionell denken Finanzdienstleister in Produkten und Geschäftsvorfällen. Für eine erfolgsversprechende Customer-Experience-Strategie ist hingegen die Orientierung an der Bedarfssituation des Kunden maßgeblich. Erforderlich ist ein Perspektivwechsel: Das Verständnis von Kundenbedarfen und -erwartungen sollte an erster Stelle stehen, Leistungsangebote und -prozesse sind konsequent daran auszurichten.

## **Kundenerwartung an Touchpoints erfüllen**

Auf Basis der Analyse von Customer Journeys können gezielt Kontaktpunkte, sogenannte „Touchpoints“, mit dem Kunden geschaffen werden. Doch damit ist es nicht getan. Um beim Kunden das Gefühl von Relevanz und Begeisterung zu erzeugen, müssen diese Kontaktpunkte inhaltlich aufgeladen, „convenient“ und gleichzeitig individuell gestaltet werden. Der Fokus verändert sich dabei von der Fehlervermeidung hin zur Erzeugung von „Wow-Erlebnissen“.



TOBIAS SCHUSTEK, ASSOCIATE PARTNER

„Grundlage für alle Aktivitäten muss die bedingungslose Orientierung am Kundenbedarf und -erlebnis sein.“

Begeisterte Kunden sind nachweislich loyaler, profitabler und zudem bereit zur Weiterempfehlung. Voraussetzung dafür ist eine „360°-Sicht“ auf den Kunden mit umfassenden, auswertbaren Informationen an zentraler Stelle.

#### **Ökosysteme weiterentwickeln**

Plattformen besetzen in vielen Geschäftsbereichen vermehrt die Kundenschnittstelle und bündeln unterschiedlichste – jedoch typischerweise inhaltlich verwandte – Leistungen an einer Stelle. Für Finanzdienstleister stellt sich hier die Frage nach der eigenen Positionierung. Fungiert man als ggf. austauschbarer „Zulieferer“ von Finanzprodukten im Hintergrund oder gelingt es durch die Weiterentwicklung des eigenen Ökosystems, den Lead am Kundenkontaktpunkt zu erhalten bzw. zu übernehmen? Dafür muss das eigene Leistungsangebot zielgerichtet über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg um Mehrwert-Funktionalitäten erweitert werden. Vielversprechende Ansätze hierfür zeigen sich bereits: Seien es Finanz-Apps für Privatkunden, mit denen die Nutzer auf Basis der hinterlegten Finanzinformationen ihr „Financial Home“ aufbauen können, oder ganzheitliche Finanzlösungen bzw. Portale im Firmenkundenbereich mit zusätzlichen Services wie bspw. Steuerabwicklung, Buchhaltungsleistungen oder betrieblichem Gesundheitsmanagement.

#### **Wertschöpfungspartnerschaften eingehen**

Die Weiterentwicklung des eigenen Ökosystems ist, so zeigt unsere Arbeit in den Projekten, ein herausforderndes Unterfangen, das signifikante Investitionen und Ressourcen benötigt. Nicht alle derzeit existierenden bzw. neu entstehenden Plattformen werden dauerhaft überleben. Häufig gilt „the winner takes it all“ und nur mit tatsächlichem Mehrwert für den Kunden sowie der zügigen Akquisition einer kritischen Nutzermasse ist dauerhafter Erfolg möglich. Dabei müssen viele Leistungen gar nicht selbst erzeugt

oder bereitgestellt werden. Durch die Schaffung von offenen Wertschöpfungsarchitekturen gelingt die mehrwertstiftende Kollaboration mit Dritten – ob nun Finanzdienstleister oder Unternehmen anderer Branchen. Selbst das Verhältnis zu FinTechs bzw. InsurTechs hat sich gewandelt. Statt Angst vor totaler Disruption zu verbreiten, positionieren sich diese heute vielfach als (Technologie-)Dienstleister für Banken und Versicherer.

#### **„Messen, was sich messen lässt“**

Um Handlungsbedarfe zu identifizieren und Umsetzungserfolge zu bewerten, ist es von wesentlicher Bedeutung, umfassende Transparenz über Kundenaktionen, präferierte Kontaktwege und die Erfüllung der Kundenerwartung zu schaffen. Hauptherausforderung ist es dabei, Customer Journeys und Customer Experiences messbar und damit für das Unternehmen steuerbar zu machen. Denn entscheidend sind konkrete Handlungsimpulse in die Organisation hinein. An vielen Stellen begleiten wir unsere Kunden dabei, High-Level-Serviceziele und Serviceversprechen zu operationalisieren – von der Festlegung geeigneter KPIs über das Aufsetzen einer Erhebungs-/Messlogik bis zur entscheidungsorientierten Aufbereitung im Rahmen von Steuerungscockpits. Dies kann auch Basis für die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein.

#### **Gesamte Organisation einbeziehen**

Häufig werden „digitale Testballons“ in separaten Einheiten („Labs“) aufgesetzt. Die kundenorientierte Weiterentwicklung des Ökosystems betrifft jedoch zwangsläufig die gesamte Organisation. Nur durch Skalierbarkeit kann der notwendige Impact erreicht werden. Eine übergreifende organisatorische Verankerung der Verantwortung für „Customer Experience“ bzw. digitale Plattformen ist Voraussetzung für deren kundenorientierte Weiterentwicklung durch umfassende Kern-Leistungen und Mehrwert-Funktionalitäten zur Optimierung der Kundenreisen.

# Omnichannel-Vertrieb

## Data Analytics zur Generierung von Vertriebsanlässen nutzen

Data-Analytics-Techniken ermöglichen ein strukturiertes Profiling von Bank- und Versicherungskunden durch die Nutzung interner und externer Daten, um eine zielgerichtete Ansprache über präferierte Kanäle sicherzustellen. Die Techniken erlauben es, Tätigkeiten eines Kundenbetreuers, u. a. Lektüre von Zeitungen, Online-Portalen und Branchen-News sowie deren Übersetzung in Sales Leads zu automatisieren. Horn & Company hat Banken und Versicherungen bei der Konzeption datengetriebener Marktbearbeitungsmodelle begleitet und kennt die „Dos and Don'ts“ im Transformationsprozess.

### Aktives Omnikanalmanagement

Können Kundenberater vollständig durch Roboter ersetzt werden? Liefert ein Algorithmus automatisch Vertriebsfolge? Diese sind aktuelle, provokante Fragen an Vertriebsverantwortliche von Banken und Versicherungen. Richtig ist: Deutliche Veränderungsbedarfe gegenüber althergebrachten Vertriebsansätzen gibt es bei vielen Finanzdienstleistern. Im Vordergrund steht das Ziel, eine umfassende Datenlage über die Kunden herzustellen, die eine präzisere vertriebliche Interaktion ermöglicht. Die Kernherausforderung liegt hier in der Vernetzung der Kontaktkanäle. Die bisherige Einteilung in stationäre und online-affine Kunden ist nicht mehr zielführend, da sich immer mehr Kunden jeweils situativ für den gerade passenden Kanal entscheiden. Vielmehr ist eine übergreifende Verbreiterung der Daten über den Kunden erforderlich, um eine „Customer-DNA“ aufzubauen. Analytics-Verfahren können auf dieser Grundlage bei der Identifizierung des individuell erfolg-

versprechenden Kanals unterstützen und valide Empfehlungen zu Anlass, Zeitpunkt sowie Inhalten der Kundenansprache abgeben.

### Gezielte Beraterunterstützung

Erfahrene Kundenbetreuer bzw. Vermittler und Vertriebspartner sehen die Beherrschung dieses vertrieblichen „Momentums“ als eine ihrer Kernkompetenzen an. Analytics-Verfahren können aber auch für den Berater selbst einen signifikanten Mehrwert entfalten. Dieser liegt einerseits in der systematischen, umfassenden und multiplizierbaren Auswertung veröffentlichter Informationen, die ihm als Entrée beim Kunden dienen können, da sie mögliche Bedarfssituationen betreffen. Das vereinfacht die sonst übliche manuelle Recherche in den verschiedensten Informationsquellen. Andererseits können die dem Berater zur Verfügung gestellten Vertriebsanlässe so priorisiert werden, dass sie bereits die persönlichen und individuellen Stärken des Vertrieblers berücksichtigen und damit sein Kompetenzprofil geeignet ergänzen. Die akquisitorische Performance wird auf diesem Weg in der gesamten Vertriebsorganisation angehoben und vertriebliche Best Practices sind besser multiplizierbar.

### Hohe Erfolgsquoten in der Praxis

Der Einsatz von Data-Analytics-Verfahren in der vertrieblichen Praxis nimmt bei Banken und Versicherungen stark zu. Ein Versicherungsbeispiel: Im Rahmen einer Vertriebsstudie in der Assekuranz haben wir ein System aufgebaut, das für jeden Kunden ein passendes „Next Relevant Offer“ generiert. Der Versicherer kann die Information je nach vertrieblicher Strategie nutzen, um als Tippgeber für die eigene Vertriebsorganisation bzw. für Vertriebspartner aufzutreten und – abhängig von der Aufgabenteilung mit den Vertriebswegen – Erstansprache, Terminvereinbarung, Beratung des Kunden und Nachbearbeitung zu regeln. Für die Firmenkun-

# „Smartes, datenbasiertes Kundenbeziehungs-Management statt retrospektiver Fleißkärtchen-Logik.“



DR. CLAUS CHRISTIAN BREUER, ASSOCIATE PARTNER

denbetreuung einer Bank haben wir den Einsatz eines Webcrawlers konzipiert, der automatisiert Daten aus Webportalen, Zeitungen oder Pressemitteilungen auswertet. Hat z. B. der Stadtrat dem Verkauf einer gewerblichen Fläche an ein Unternehmen zugestimmt, wird diese Meldung dem Betreuer automatisch angezeigt mit dem Hinweis, dem Kunden ein Angebot für die Finanzierung eines geplanten Logistikzentrums zu unterbreiten. Im Rahmen der Konzeption haben wir mit der Bank zunächst relevante KPIs und Handlungsansätze je Kundentyp identifiziert, die technische Generierung der Leads aus Textfragmenten entwickelt und einen selbstlernenden Algorithmus hinterlegt, um eine sukzessive Verbesserung der Erfolgsquoten zu erreichen. Nach der gemeinsamen Implementierung solcher Predictive-Analytics-Verfahren berichten unsere Kunden von signifikant gestiegenen Erfolgsquoten bei Direktansprachen und Kampagnen.

## Kanalübergreifendes CRM

Für die vertriebliche Weiterentwicklung werden flexible Customer-Data-Plattformen benötigt, die ein kanalübergreifendes Customer Relationship Management und Marketing ermöglichen. Die Umsetzung wichtiger neuer Features erfordert in der Regel aber keinen Komplettumbau der IT-Infrastruktur, sondern lässt sich über eine „Enabling Engine“ mit dem bestehenden CRM-System abbilden. So werden schnell wirksame Optimierungen erreicht: Einem Kundenbetreuer können Vertriebsimpulse in einem übersichtlich gestalteten „Morning Cockpit“ aufgespielt werden. Statt standardisierter Kampagnen werden kundenindividuelle Vertriebsanlässe täglich aktualisiert angezeigt. Und für das Vertriebsmanagement schaffen umfangreiche Controlling-Funktionen eine verbesserte Transparenz der Customer Journey über die relevanten Kanäle hinweg sowie neue Steuerungsmöglichkeiten.



# Customer Services

## Die Zukunft des Kundenservice: Kundenorientiert und dennoch effizient

Der Kundenservice ist für Banken und Versicherungen das wichtigste Schaufenster zu ihren Kunden und prägt deren persönliches Erlebnis. Doch wie lassen sich zunehmend steigende Kundenerwartungen mit den internen Effizienzansprüchen des Unternehmens vereinbaren? Am Anfang des Veränderungsprozesses steht die Entwicklung eines neuen Ziel-Betriebsmodells für den Kundenservice, das den Rahmen für technische, prozessuale und organisatorische Weiterentwicklungen setzt.

### Service-Exzellenz neu denken

Gerade für Banken und Versicherungen ist der Kundenservice der Touchpoint mit der höchsten Kontaktfrequenz und damit entscheidend für das Kundenerlebnis. Die bisher im Kundenservice hochgehaltenen Zielgrößen wie flächendeckendes Serviceangebot, gute telefonische Erreichbarkeit oder die zügige und richtige Erledigung der Kundenanliegen sind heute nicht mehr als ein Hygienefaktor, den es zwingend einzuhalten gilt. Kunden übertragen vielmehr ihre positiven Service-Erlebnisse aus anderen Branchen auch auf ihre Finanzdienstleister und haben entsprechend hohe Erwartungen. Unternehmen, die diese Ansprüche nicht erfüllen, verlieren langfristig ihre wertvollen Bestandskunden.

### 360-Grad-Kundenkenntnis

Um diesen Kundenansprüchen gerecht zu werden, ist mehr als die „einfache“ Bedienung der Eingangskanäle in einem Omnikanal-Ansatz im Kundenservice erforderlich. Die größere Herausforderung ist oft die Schaffung einer umfassenden 360-Grad-Sicht auf den





MORITZ VON CARLOWITZ, ASSOCIATE PARTNER

„Dank einer 360-Grad-Sicht auf den Kunden, noch dazu in Echtzeit, wird die Betreuung besser, da personalisierter.“

Kunden – über die in vielen Banken und Versicherungen bestehenden „Silos“ der Leistungsfelder, Organisationseinheiten und Eingangskanäle hinweg. Je mehr und schneller Informationen über einen Kunden vorliegen, desto besser und personalisierter kann ihm auch weitergeholfen werden. Erst dadurch werden begeistern- de Service-Erlebnisse wie etwa individuelle Angebote und ergän- zende Concierge-Dienstleistungen sinnvoll umsetzbar. Umfassende Informationen über den Kunden sind zudem Voraussetzung für KI-gestützte Handlungsempfehlungen an die Service-Mitarbeiter. In unseren Projekten bei Banken und Versicherungen können wir dadurch unmittelbare Verbesserungen in Customer-Centricity- Kennzahlen wie dem Net Promoter Score beobachten. In einem anderen Projekt bei einem Inkassounternehmen unterstützten wir den Kundenservice mit Handlungsempfehlungen hinsichtlich optimaler Ratenzahlungsvereinbarungen – und haben so die Rückzahlungsquoten stark verbessert.

#### **Servicemodelle „auf dem Prüfstand“**

Ausgangspunkt für die systematische Stärkung der Kunden- und Effizienzorientierung im Service ist die Ausgestaltung bzw. Weiterentwicklung des Betriebsmodells. Dieses deckt neben der Technik auch die Prozesse sowie die Organisationsstruktur des Kundenservice ab. Grundlegend ist dabei die weitestgehende Bündelung von Serviceleistungen und der diesbezüglichen Eingangskanäle. Viele Versicherer praktizieren dies bereits erfolgreich und erreichen so eine hohe „Atmungsfähigkeit“ zwischen synchronen und asynchronen Kontaktwegen. Die notwendige Flexibilisierung des Mitarbeiterinsatzes wird in kanalintegriert arbeitenden Organisationseinheiten erreicht. In diesen wird die Auslastungssteuerung zwischen Live-Dialogen und kurzfristig „lagerfähigen“ Geschäftsvorfällen orchestriert. Aber auch Banken, bisher geprägt vom stationären Serviceangebot in ihren Filialen, holen schnell auf im Aufbau von

zentralen Kundenservicecentern, die neben Digital Support für Kunden und allgemeinen Banking Services auch bereits Kundenberatung außerhalb von bzw. im Zusammenspiel mit den Filialen anbieten.

#### **Standardvorgänge automatisieren**

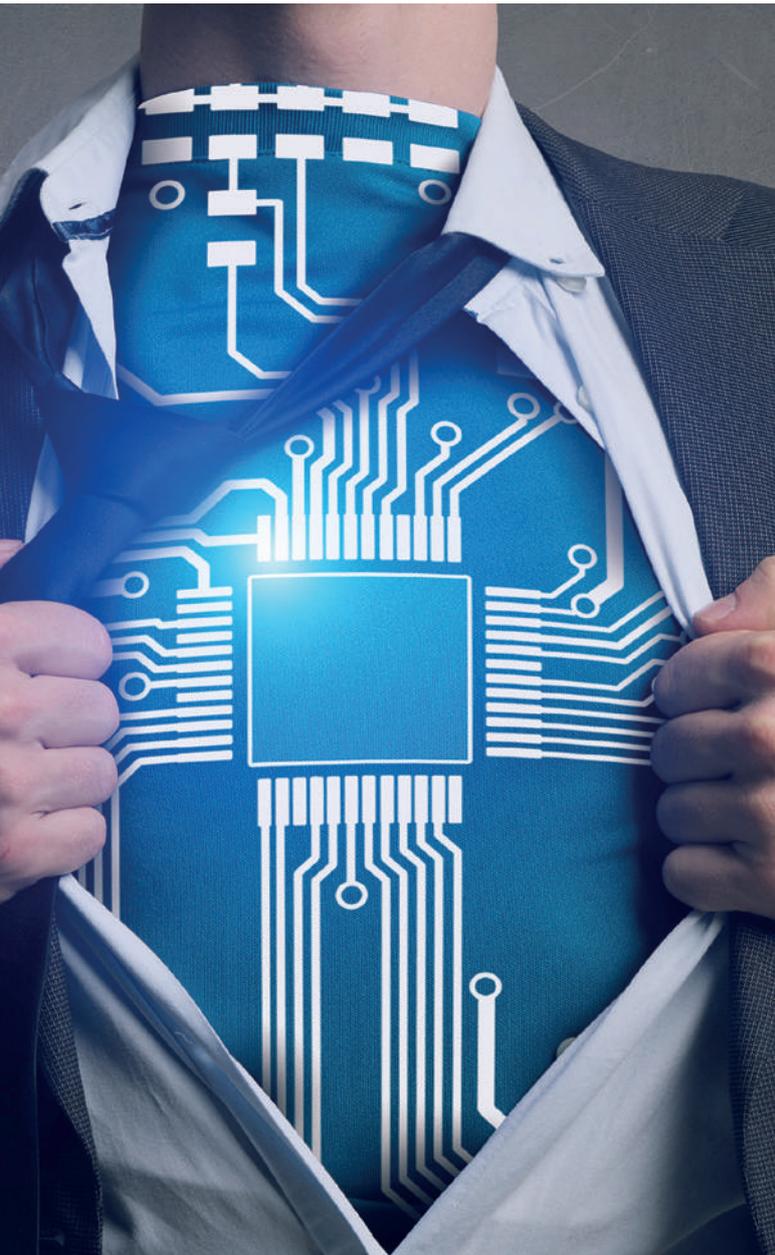
Der Kundenservice muss auch weiterhin den internen Effizienzansprüchen der Unternehmen gerecht werden. Der größte Stellhebel ist dabei, die manuell im Kundenservice zu bearbeitenden Geschäftsvorfälle zu reduzieren. Dazu dienen komfortable Self-Service-Angebote, die den Kunden eine einfache und zeitlich unabhängige Erledigung ihrer Anliegen ermöglichen. Technische Dialogsysteme – wie beispielsweise Chatbots – dienen in ersten Ausbaustufen der Beantwortung einfacher Fragen und der Weiterleitung an den richtigen Ansprechpartner. In Zukunft sind Chatbots umfassend in die Systeme des Unternehmens integriert und erledigen einen erheblichen Teil der Kundenanliegen. Weitere wiederkehrende Tätigkeiten werden durch den Einsatz von Robotic-Anwendungen automatisiert.

#### **Moderne Steuerungsprinzipien**

Viele Planungs- und Steuerungsprozesse in den Customer-Service-Einheiten beruhen heute noch auf „historischen“ Parametern. Dabei können dank Predictive Analytics zu erwartende Geschäftsvorfall-Volumina und der damit verbundene Ressourcenbedarf heute auch untertäglich gut abgeschätzt werden. Dadurch werden Leerzeiten optimiert und eine verbesserte Laststeuerung erreicht. Durch die automatisierte Erkennung und Zusteuerung von Geschäftsvorfällen aus den unterschiedlichen Touchpoints wird dann zusätzlich die Kommunikation mit dem Kunden über zu erwartende Bearbeitungszeiten bis zur Fallerledigung ermöglicht, was deutlich zu einem verbesserten Kundenerlebnis beiträgt.

# Organisation & IT

Strukturen und Architekturen als zentralen Transformationsfaktor verstehen



Die Zeiten, in denen Banken und Versicherungen glaubten, dass Informationstechnologie ein reiner Kostenfaktor ist, gehören der Vergangenheit an. Alle arbeiten nicht nur am Abbau ihrer „technologischen Schulden“, sondern haben verstanden, dass innovative technologische Lösungen ein maßgeblicher Erfolgsfaktor sind, um die Kundenschnittstelle zu besetzen und neue Kundenerlebnisse zu schaffen. Die Herausforderungen dabei sind die richtige Aufstellung des IT-Portfolios, eine zielführende Architektur und eine entsprechende Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen.

## **Automation und Disruption**

Technologie spielt in Banken und Versicherungen eine zentrale Rolle; zum einen sind die Produkte und Leistungen vielfach virtuell, zum anderen besteht seit jeher das Bestreben nach Automation. Neue technologische Möglichkeiten und neue Player – frei von Legacy – befeuern die Innovation. Etablierte Institute sehen sich damit nennenswerten Herausforderungen gegenübergestellt. Wie können neue Technologien in das eigene Geschäftsmodell integriert werden? Was ist dafür an der technischen Infrastruktur anzupassen? Welche Methodenkompetenz und Organisationsformen müssen ausgeprägt werden, um sich diesen Herausforderungen zu stellen? Abhängig von den strategischen Zielsetzungen, vom Reifegrad der Organisation und den Rahmenbedingungen entwickeln sich unsere Kunden hier aktuell nennenswert weiter.

# „Finanzdienstleister müssen im Wettbewerb mit digitalen Plattformen der Technologie mehr Bedeutung beimessen.“



DR. OLIVER LAITENBERGER, PARTNER

## **Erfolge durch Strukturanpassung erzielen**

Die Lieferfähigkeit der Organisation ist bei Programmen zur digitalen Transformation oftmals ein Engpassfaktor. Nicht zuletzt deshalb setzen wir in unseren Projekten an der Steuerung, den Strukturen und den Abläufen von Organisation und IT an. Die „vollständig agile“ Organisation ist dabei oft in Anbetracht der vorzufindenden Ausgangslage nicht die zielführendste Maßnahme. Eine schlaue Differenzierung von „Produktion“ mit der Maßgabe größtmöglicher Effizienz und Synergien und von „Lieferorganisation“ mit dem Anspruch horizontaler Aufstellung – auch jenseits von Projektstrukturen – sind oft die richtige Aufstellung für die Kundenorganisation. Dadurch kann der erste Schritt in Richtung Flexibilität und Agilität bereits erfolgreich gemeistert werden. Agile Methoden in geeigneten Projektkontexten sind dabei vielfach die richtige Blaupause für eine Transformation von agilem Vorgehen in die Linienstrukturen.

## **Innovationsgetriebene Prozesse nutzen**

Die Herausforderungen von heute sind nicht mit den Lösungen von gestern zu bewältigen. Um den Umbau voranzutreiben, sind auch neue Arbeitsprozesse einzuführen. Für einige Häuser, in denen COBIT und ITIL noch nicht im operativen Betrieb angekommen sind, bedeutet dies stellenweise das Überspringen einer Evolutionsstufe. Die Herausforderung besteht vor allem in einem angepassten Verständnis für die Verantwortung und Weiterentwicklung von Lösungen aus der Kundensicht mit einer „end-to-end“-Verantwortung. Hygiene und absolutes Muss sind funktionierende Betriebsprozesse, die Kür ist die Weiterentwicklung der Anwendungen und Lösungen in diesen „horizontalen“ Denkmustern. Neben strukturellen Ansätzen stehen wir unseren Kunden hierbei von der Portfoliogestaltung und -steuerung bis hin zur methodischen Weiterentwicklung im Projektmanagement zur Seite.

## **Legacy-Systeme modernisieren**

Digitale Startups werden in eine agile Welt in der Cloud hineingeboren. Banken und Versicherungen müssen an ihren gewachsenen und konsolidierten IT-Landschaften arbeiten, um dorthin zu kommen. Erst wenn die Anwendungs- und Infrastrukturlandschaft modernisiert ist, können diese durchgängig ebenso schnell, flexibel, wertschöpfend und differenzierend arbeiten wie ihre digitalen Counterparts. Den Fahrplan dorthin gilt es zu gestalten. Vielfach hat man sich zu lange darauf konzentriert, die Kosten zu senken, anstatt strategisch in wichtige IT zu investieren. Das erhöht die „technologischen Schulden“. Umgekehrt fällt zusehends der Anspruch, eigene Bestandssysteme seien ein Differenzierungskriterium. Anstatt zu renovieren, setzen viele Unternehmen auf die Ablösung ihrer Legacy durch Standardsysteme mit adaptiven Architekturen. Das erhöht die Geschwindigkeit und erlaubt agilere, produktzentrierte Betriebsmodelle. Die Gefahr besteht jedoch, dass mit den Standardsystemen auch ein Teil der USP im Geschäftsmodell verloren geht.

## **Kontinuierlich die Kultur verändern**

Trotz aller Innovation und Disruption ist Technologie nur Mittel zum Zweck. Mitarbeiter müssen Technologien verstehen und die Vision haben, sie auf neue Art und Weise zu nutzen. Darüber hinaus muss die Unternehmenskultur Innovationen unterstützen und belohnen, die die technischen und betriebswirtschaftlichen Assets weiterentwickeln. Dieser Aspekt des kulturellen Wandels ist gerade bei Banken und Versicherungen leichter gesagt als getan. Kulturveränderung bedeutet harte Arbeit jenseits der Komfortzone. In unseren Projekten beginnt dies oftmals mit der Definition eines (neuen) Rollenverständnisses der IT-Organisation und endet nicht nur in Qualifikationsmaßnahmen, sondern sowohl in Steuerungsmechanismen als auch angepassten Abläufen und Kollaborationsmodellen mit der Business-Seite.

# Mobilisierung & agile Führung

Neuem Marktumfeld durch konsequente Agilisierung begegnen



**5** Um im Wettbewerb überleben zu können, müssen Banken und Versicherer „als Ganzes“ flexibler und schneller werden. Unternehmen müssen diese „Agilisierung“ aktiv managen. Die entscheidende Rolle kommt dabei den Führungskräften zu. Agile Führung bedeutet, Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben und eher als „Befähiger“ zu agieren. Hierzu benötigen die Führungskräfte operative Unterstützung, beispielsweise durch die zentrale Bereitstellung agiler Methoden und Tools. Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist zudem die strategische Planung und Entwicklung relevanter technischer Skills im Unternehmen.

## Hohe Veränderungsgeschwindigkeit

Die bestehenden Prozesse und Strukturen der Finanzdienstleister sind häufig hierarchisch und zu wenig flexibel, um schnell auf neue Marktanforderungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Dem dynamischen Management von Veränderungen kommt eine immer größere Bedeutung zu. Mehr denn je sind neue Managementkonzepte und Spielregeln gefragt, um die gesamte Organisation im Unternehmen zu transformieren und eine neue Kultur – oft parallel zum Bisherigen – zu etablieren. Erforderlich sind eine unternehmensweite Flexibilisierung, die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und Verankerung eines neuen Führungsverständnisses.

## Breites Spektrum der Agilität

Von pilothafter Nutzung agiler Arbeitsweisen in einzelnen Bereichen, über den Aufbau von eigenverantwortlichen und interdis-



DR. CHRISTOPH WINKLER, MANAGER

„Agiles Arbeiten ist unternehmensweite Aufgabe – ansonsten bleibt Agilität eine Worthülse und damit wirkungslos.“

ziplinären Kompetenzteams bis hin zu vollständig agilen Netzwerkorganisationen mit sogenannten „Squads“ analog Google, Netflix oder Spotify – Agilität wird in der Praxis sehr unterschiedlich gelebt. Fakt ist: Bei Agilität geht es nicht nur um dynamischere Arbeitsweisen, sondern auch um neue Organisationsformen. Traditionelle Strukturen stehen auf dem Prüfstand. Einige Finanzdienstleister setzen bereits Hybridformen aus klassischer, hierarchischer Linienorganisation und Elementen der Netzwerkorganisation um: Bereichsintern werden disziplinarische Führungsaufgaben stärker gebündelt und stattdessen Fachrollen mit End-to-End-Verantwortung für bestimmte Themen etabliert. Bereichsübergreifend werden für neue Ökosysteme kundenzentrierte „Customer-Experience-Teams“ aufgebaut, die Entwicklung und Betrieb unabhängig von Bereichs-Silos eigenverantwortlich betreuen.

#### **Agile Führung und Teams**

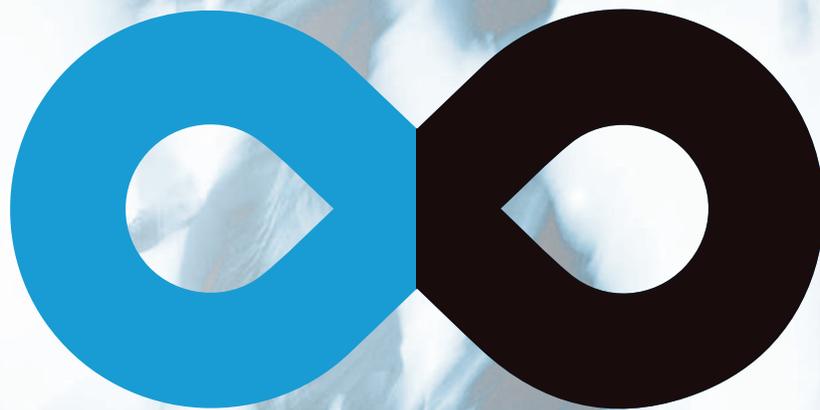
Für die Agilisierung von Unternehmen müssen Veränderungen aktiv vorgelebt werden – daher sollte die Führungsebene selbst agile Instrumente in der täglichen Führungsarbeit einsetzen. Richtungsweisend ist ein modernes Führungsverhalten, das den Mitarbeitern einen Rahmen für eigenverantwortliches Handeln gibt. Die moderne Führungskraft führt partizipativ und wird immer stärker zum Befähiger, Coach und Mentor der Mitarbeiter. Durch den Einsatz von Standups und Huddle Boards werden in notwendigem Maße Leitplanken definiert und gleichzeitig „Micro-Management“ vermieden. Veränderungsmaßnahmen können durch agile Teams schneller umgesetzt werden. Diese zeichnen sich durch größtmögliche Eigenverantwortung bzw. mehr Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume aus, die eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit sicherstellen. Sprint-Arbeitsweise, frühzeitige „MVPs“, Planung und Priorisierung im Backlog und klar festgelegte und messbare Endergebnisse („Definition of Done“) charakterisieren den agilen Veränderungsansatz dieser Teams.

#### **Agiles Portfoliomanagement**

Mehr Agilität schafft auch im Projektportfoliomanagement eine neue Dynamik und vermeidet, dass aufwändig erstellte Jahresplanungen bereits nach wenigen Monaten wieder überholt sind. Zu starre Plan-/Zielvorgaben, zu späte bzw. inkonsequente Entscheidungen, Bevorzugung der „lautesten Rufer“ oder das zu späte Erkennen von Abhängigkeiten, Risiken und Engpässen können so vermieden werden. Eine agile Projektportfolioplanung und -steuerung zeichnet sich bspw. durch eine quartalsweise High-Level-Priorisierung der Projekte mit Reservierung der erforderlichen Projektressourcen und einen monatlichen Entscheidungsturnus aus, in dem Projektphasen konkret beauftragt werden, Change Requests möglich sind und dabei Abhängigkeiten und Risiken systematisch transparent gemacht werden. Nachgelagert kann dann eine detaillierte Sprintplanung je Projektteam, die Abstimmung der Anforderungen mit dem jeweiligen Product Owner und eine regelmäßige Feinjustierung zwischen den Projekten erfolgen.

#### **Management der Mobilisierung**

Für große Transformationsvorhaben ist die Mobilisierung der Organisation eine zentrale Herausforderung. Die Koordinationsrolle kann z. B. durch ein zentrales Transformation Office und das Einsetzen eines Chief Transformation Officers (CTO) geleistet werden. Neben einem systematischen Transformationsmanagement und -controlling kann hier die zentrale Methodenentwicklung für die agile und interdisziplinäre Umsetzung, der Einsatz von Kreativitätstechniken wie Design Thinking oder die Schaffung von Räumen für Social Collaboration, z. B. Coworking oder Creative Spaces, initiiert werden. Daneben sind die Förderung neuer Rollenbilder im Unternehmen und gerade auch die Gewinnung von „Transformational Natives“ eine wichtige Basis für nachhaltigen Veränderungserfolg.



# Transformation by Horn & Company

**Wir erreichen wirksame Veränderung**

Das heutige Vorgehen zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit unterscheidet sich wesentlich von traditionellen, extrem formalisierten und auf die Analyse fokussierten Strategieprozessen. Die Entwicklung kundenzentrierter Strukturen und das „Leben“ agilerer Zusammenarbeitsformen sind strategische Kernziele in digitalen Zeiten. Das erfordert neue Projektdesigns und den Einsatz moderner Tools – maßgeschneidert für erfolgversprechende Transformationsprogramme.



# Kundenzentrierte Strategien für Transformation. **Customer Experience** als Ausgangspunkt jeder strategischen Neuausrichtung. Stellhebel zur Schaffung von Freiräumen und zur Mobilisierung der Organisation. Das ist der H&C-Erfolgsansatz.

Transformation der Organisation in Richtung Customer Centricity stellt hohe Anforderungen an die Durchführung des Strategieprozesses. Die Ausgestaltung der Customer-Experience-Strategie wird zur Pflichtaufgabe von Vorstand und Führungskräften – und erfordert genauso viel Sorgfalt wie die Ausgestaltung der Produkte selbst. Die Kernfrage lautet: Wie differenziert sich unser Unternehmen im Wettbewerb durch das Erleben von Produkten und Serviceprozessen? Die Umsetzung durch ein Handlungsprogramm zur Customer Centricity erfordert erhebliche Investitionen, die durch ein straffes Effizienz- und Kostenmanagement refinanziert werden müssen.

### **Strategieausrichtung an Markttrends**

Unsere Projekterfahrungen zeigen einige Gemeinsamkeiten erfolgreicher Digitalisierungsstrategien. Sie gehen vom Kundenerlebnis aus und haben ihren Fokus auf (digitalen) Ökosystemen und Plattformen zur Besetzung der Kundenschnittstelle. In den Strategien werden Omnichannel-Ansatz, Simplicity in Produkten und Serviceprozessen und Einsatzfelder für Automatisierung und Analytics operationalisiert. Und: Sie umfassen die organisatorischen und personellen Voraussetzungen – u. a. Strukturen und neue Zusammenarbeitsformen – für die digitale Transformation.

### **Transformationsansatz von Horn & Company**

In Projekten zur Unterstützung der (digitalen) Transformation gehen wir oftmals in drei Phasen vor: Zukunftsforum, Mittelfriststrategie und Planung. So wird sichergestellt, dass zunächst Leitplanken für den Transformationsprozess seitens des Vorstands gesetzt und die Transformationsstrategie anschließend durch die Führungskräfte in konkrete Zielbilder und Veränderungsstellhebel in einer 1-3-Jahres-Sicht überführt werden. Am Ende steht das Aufsetzen eines controllingfähigen Maßnahmenprogramms mit „Übersetzung“ in die GuV-Planung.

### **Zukunftsforum: Vorstand „in der Pflicht“**

Für die Transformation bestimmt der Vorstand die langfristigen Ziele und strategischen Handlungsfelder – auch im Rahmen der Digitalisierung. Basisarbeit und Entscheidungsvorbereitung hingegen liegen bei einem hierarchieübergreifend organisierten Team, bestehend aus digital- und innovationsaffinen „Transformational Natives“. Sie arbeiten methodenflexibel und, wo sinnvoll, mit Kreativ-Techniken wie Business Model Canvas, Backcasting oder Design Thinking an Zielvorgaben und Szenarien.

### **Mittelfriststrategie als Führungsaufgabe**

Für die weitere Operationalisierung sind die Führungskräfte verantwortlich. Agile Sprints kennzeichnen die Arbeitsweise in cross-funktional aufgestellten Führungskräfte-Teams, in denen zeitnah konkrete Eckpfeiler und Handlungsfelder in den Bereichen Customer Experience, Vertrieb, Service-Exzellenz, Organisation/IT und Mobilisierung erarbeitet werden. Die Phase liefert als konkrete Endprodukte jeweils abnahmefähige Konzepte und Handlungsfelder. Diese werden im Hinblick auf die Investitionserfordernisse bewertet und unter Kosten-Nutzen-Aspekten priorisiert.

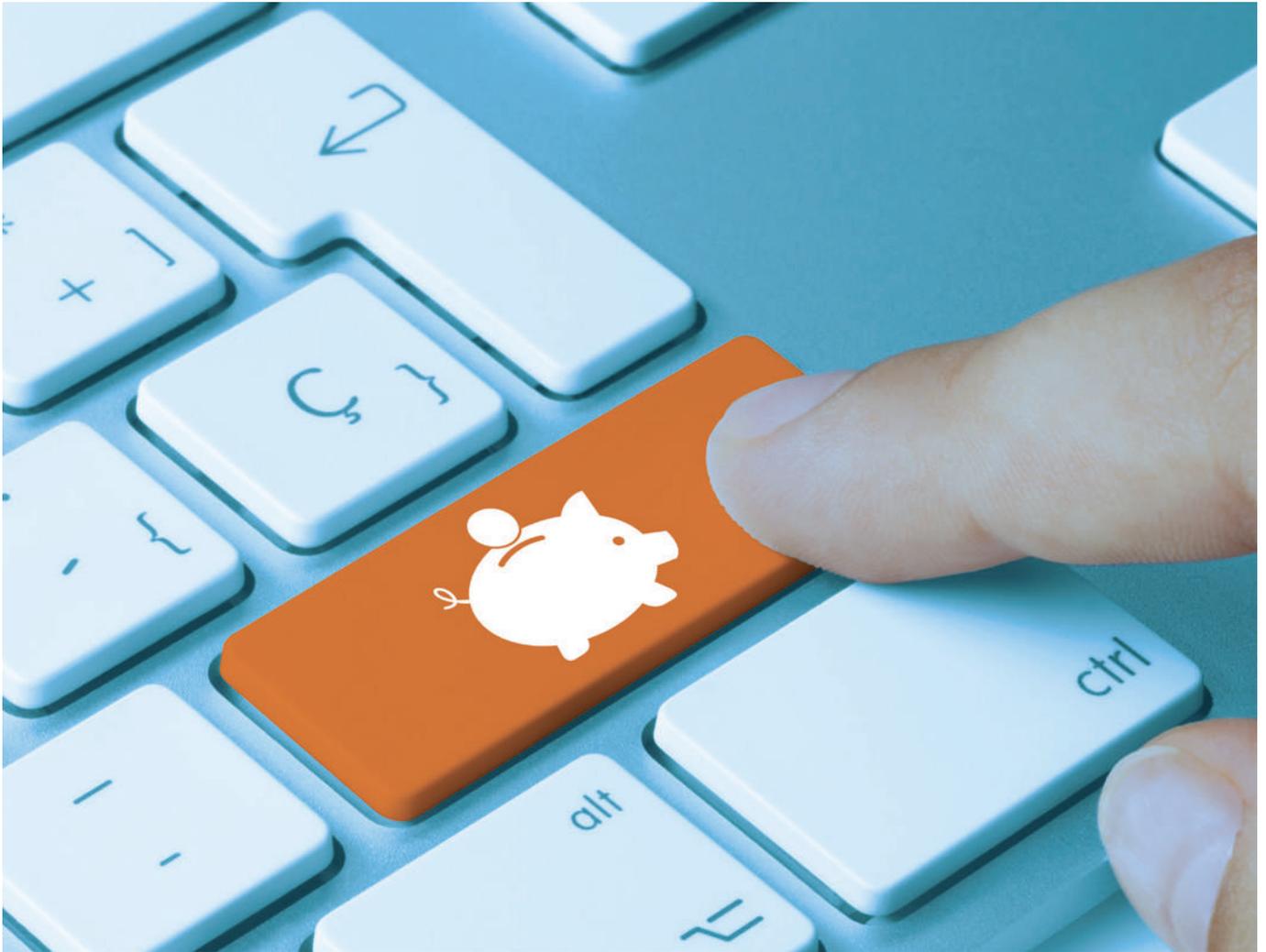
### **Planung: Verankerung in der GuV**

Abschließend erfolgt die Konsolidierung und Überführung der definierten Transformationsbedarfe in ein Umsetzungsprogramm mit Wachstums- und GuV-Effekten für die Mittelfristplanung. So wird auch die Basis für ein systematisches Umsetzungsmanagement und -controlling im Unternehmen geschaffen. Diese Phase ist damit Garant für die Nachhaltigkeit des angestoßenen Transformationsprozesses.

### **Erfolgreiche Veränderungsprozesse**

Mit der stärkeren Vernetzung durch Auflösung bestehender „Silo“-artiger Strukturen und Arbeitsweisen hat Horn & Company erfolgreich (digitale) Transformationsprozesse in Banken und Versicherungen unterstützt und die Grundlagen für mehr Geschwindigkeit und Flexibilität in den Klientenorganisationen geschaffen. Insbesondere durch die stringente Orientierung an Kundenbedürfnissen und Customer Journeys im Rahmen der begleiteten Transformationen konnten verstärkt kundenzentrierte Strukturen aufgebaut und agilere Zusammenarbeitsmodelle für Innovationen etabliert werden.





„Kosten- und Effizienz-  
management weiter  
von großer Bedeutung.“

### Refinanzierung der Zukunftsinvestitionen

Für Investitionen in Kundenerlebnis und -begeisterung durch Service-Exzellenz und neue Dienstleistungsangebote müssen Freiräume durch Kostensenkungsinitiativen und Effizienzprogramme geschaffen werden. Eine dauerhafte Steigerung von Profitabilität und Effizienz in der Geschäftsabwicklung kann so einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten. Horn & Company hat auch in 2018 Finanzdienstleister dabei unterstützt, Performanceverbesserungen in Vertrieb, Service und Overheadbereichen zu erreichen.

### Höhere Produktivität im Vertrieb

Im Fokus unserer Vertriebsprojekte in Banken standen die Überprüfung von Filialstrukturen und der Aufbau nicht-stationärer Kanäle zur Erhöhung der Vertriebseffizienz. Daneben wurden verbesserte Konzepte der Marktbearbeitung im PK- und FK-Geschäft eingeführt. Bei Versicherern führten die Restrukturierung sowohl von eigenen Vertriebsorganisationen als auch von Maklervertrieben und die leistungsorientierte Anpassung der Vertriebssteuerungssysteme zu signifikanten Produktionssteigerungen bei gleichzeitiger Erhöhung der Abschlusskostendeckung.

„Der Erneuerungs- und Investitionsbedarf bleibt hoch – Performanceverbesserungen schaffen die Mittel dafür.“

### Effizienzorientierung im Kundenservice

Betriebsmodelle in Marktfolge und Serviceeinheiten von Finanzdienstleistern zeichnen sich durch voranschreitende Automatisierungs- und Robotics-Ansätze bzw. verstärktes Outsourcing für Standardvorgänge aus. Mit modernen Process-Mining-Ansätzen konnten wir bei unseren Klienten digitale „Spuren“ in kundenbezogenen Prozessen visualisieren und analysieren und dadurch „zeitfressende“ Prozessvarianten identifizieren. Process Mining ist so – neben strukturellen Maßnahmen zur Forcierung des Fallabschlusses – ein neuer wesentlicher Treiber für Prozessstandardisierung und -optimierung.

### Kundenorientierte Overheadleistungen

Auch die weitere Formalisierung von internen (Stabs-)Leistungen bleibt für Effizienzsteigerungsvorhaben der Finanzdienstleister ein Top-Thema. Dies umfasst die Justierung dispositiver Prozesse und Leistungen am Bedarf der internen Kunden und die stringente Unterlegung und Bemessung dieser Leistungen an KPIs und Service Levels. Flankierend schafft die Neuausrichtung von Prozess- und Projektmanagement auf Basis neu entwickelter Governances eine stärkere Wertschöpfungsorientierung in Overhead-Funktionen.

### Kostentransparenz und -verantwortung

Kontinuierliches Kostenmanagement erfordert eine klare Zuweisung von Kostenverantwortlichkeiten und ein zentrales, als kritischer Sparringspartner ausgerichtetes Kostencontrolling. Transparenz und Vergleichbarkeit von Leistungen über objektivierte Benchmarks sowie moderne Ansätze für Kostenplanung und -steuerung sind wichtige Beiträge zur Etablierung eines neuen Kostenbewusstseins im Unternehmen.



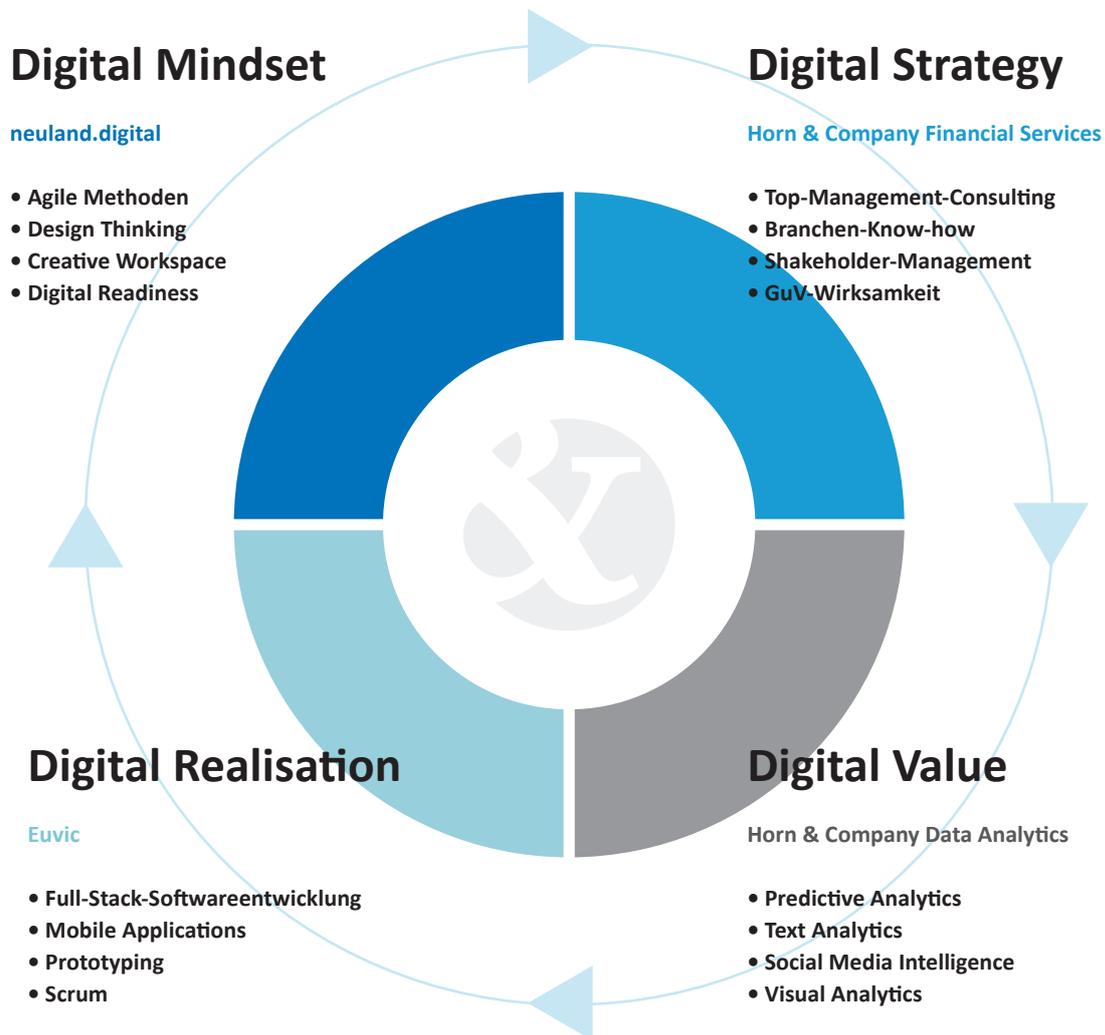
# 4.0

## Das Consulting-Ökosystem von H&C

Wir bieten Beratungslösungen für die Zukunft

Wir kennen die aktuellen Herausforderungen von Finanzdienstleistern und haben unsere Unternehmensgruppe deshalb gezielt darauf ausgerichtet, höchste Lieferfähigkeit und konkrete Umsetzungserfolge in den Projektvorhaben gemeinsam mit unseren Klienten zu erreichen. Dank eines exzellent aufgestellten Teams, kreativen Methoden, technologischen Partnerschaften und breitem Fachwissen können wir eine „360-Grad-Betreuung“ auf höchstem Level gewährleisten.





„Innovation in  
Höchstgeschwindigkeit.“

# „Wir managen die digitale Transformation unserer Klienten von der Strategie über das Konzept bis zum nutzbaren Prototypen.“

Die digitale Transformation erfordert von Banken und Versicherungen ein komplettes Umdenken und die fundamentale Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Und das nehmen wir ernst. Bei der Begleitung derartiger Veränderungsprozesse reichen kluge Analysen, schöne Ideen und bunte Bilder nicht länger aus. Horn & Company hat um den Kern der Management-Beratung herum das Horn & Company-Consulting-Ökosystem geschaffen. So decken wir nicht nur das ganze Themenspektrum von agilen Methoden, Advanced Analytics, Data & Process Mining, Customer-Platform-Solutions, Customer-Journey-Management und Automation bzw. Robotics ab. Wir liefern auch die Wertschöpfung bis hin zur Softwareentwicklung gleich mit – alles aus einer Hand.

## **Innovation Hub**

Die Tochtergesellschaft neuland.digital GmbH ist als Innovation Hub von Horn & Company positioniert. Im Creative Workspace werden in Kundenprojekten Methoden wie Design Thinking angewandt. Im Rahmen der digitalen Transformation dient der Innovation Hub zur Entwicklung von Strategien, Geschäftsmodellen und neuen Produkten sowie zur Unterstützung bei der Etablierung eines digitalen, agilen Mindset.

## **Data Analytics**

Ein zentrales Element unseres Ökosystems stellt die Horn & Company Data Analytics GmbH dar. Ein Schwerpunkt ist die Entwicklung von Prototypen für Anwendungsgebiete von Predictive Analytics, Text Analytics, Social Media Intelligence und Visual Analytics durch unsere AI- und Machine-Learning-Spezialisten für und mit Kunden. Zudem werden Datenstrategien und Daten-Infrastrukturen konzipiert und realisiert, die auch langfristig und rechtskonform den „Datenschatz“ aus internen und externen Daten für die Methoden der Data Analytics verfügbar machen. Schließlich werden Kooperationsmodelle eingesetzt, die auf den Aufbau eigener Data-Analytics-Expertise für unsere Kunden abzielen und so einen nachhaltigen Erfolg von Data Analytics im Unternehmen sicherstellen.

## **Innovative Beratungstools**

Digitale Tools werden auch im Rahmen „klassischer“ Beratungsthemen genutzt. Unsere Berater setzen bspw. alle relevanten Tools zu Process Mining, Business Intelligence, Robotics/Process Automation und Business Process Management ein, um das Prozessmanagement und die Prozessverbesserung auf eine neue Stufe zu heben.

## **High-Speed Software-Entwicklung**

Mit dem strategischen Partner EUVIC ermöglichen wir unseren Kunden eine weitere Option zur High-Speed Software-Entwicklung. Mit Hilfe von EUVIC können auch größere Digitalisierungsvorhaben zügig und ohne Belastung interner Entwicklungsressourcen direkt von der Prototypphase in den Echtbetrieb überführt werden.

## **Das Horn & Company-Ökosystem**

Die Anreicherung von „klassischer“ Managementberatung mit einem umgebenden „Beratungs-Ökosystem“ hat sich bereits in zahlreichen Kundenprojekten als entscheidender Erfolgsstellhebel bewährt. Wir sind davon überzeugt, dass wir uns damit ein Kompetenzportfolio erarbeitet haben, das hervorragend dazu geeignet ist, die digitale Transformation unserer Kunden ganzheitlich zu unterstützen.



# Das H&C-Team

„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

## Unsere Erfahrung

Viele unternehmerische Situationen sind für unsere Kunden neu, herausfordernd und zum Teil bedrohlich. Durch die jahrelange Erfahrung unserer Berater/-innen helfen wir Kunden, solche großen, außergewöhnlichen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Unsere Seniorität und unser Know-how in Transformationsprozessen sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren. In unseren Projekten beschreiten wir oft neue, innovative Wege, um erkennbaren Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.

## Unserer Berater/-innen

Die Berater/-innen von Horn & Company sind alle ausgewiesene Experten in ihren jeweiligen Themen. Das Durchschnittsalter liegt bei 35 Jahren, außerdem verfügen rund 75 Prozent über eine Doppelqualifikation bzw. Promotion (Stand: Dez. 2018). Das ist außergewöhnlich: Unsere Mitarbeiter/-innen weisen eine Kombination aus hoher akademischer Qualifikation und mehrjähriger Praxiserfahrung auf, die sich von anderen Unternehmensberatungen deutlich abhebt.

## Unsere Spezialisten

Projektarbeit ist anspruchsvoll; und nicht jede Spezialfrage kann von unseren Berater/-innen – im Sinne unseres hohen Qualitätsanspruchs – selbst beantwortet werden. In solchen Fällen unterstützen Spezialisten die Teams. Wir nutzen insbesondere unsere Data Architects und Data Scientists für anspruchsvolle Fragestellungen im Rahmen von Data Analytics und unsere Agile Coaches für die professionelle Anwendung agiler Projekt- und Arbeitsmethoden.

## Unsere Qualifizierung

Wir fordern – und wir fördern: Ein ausgefeiltes Trainingsprogramm unterstützt die fachliche und methodische Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter/-innen. Mit speziellen Trainingsinhalten streben wir u. a. ein „Horizoning“ an, eine bewusste Auseinandersetzung mit Themen, die außerhalb der Beratungswelt liegen. Denn: Gute Beratung braucht Typen, die offen für Neues sind, aber auch fest im Leben stehen. Diese Förderung zahlt sich aus: Unsere jährliche Fluktuationsrate ist mit weniger als fünf Prozent außergewöhnlich niedrig für eine Unternehmensberatung.

Mit unseren Klienten bewältigen wir die Herausforderungen des digitalen Wandels. Unsere Berater fokussieren auf das Wesentliche, sprechen „Klartext“ und mobilisieren die Organisation für eine umfassende Transformation.



**Impressum**

Herausgeber: ©Horn & Company Financial Services GmbH  
Stand: Mai 2019

# 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](http://WWW.HORN-COMPANY.DE)