

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Wissenschaftliches Geleitwort.....	VII
Vorwort des Herausgebers	X
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
2 Aktuelle Herausforderungen in der Versicherungsbranche.....	5
2.1 Überblick	5
2.2 Ungünstige demografische Entwicklung.....	6
2.3 Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen	7
2.4 Fortschreitende Digitalisierung des wirtschaftlichen und privaten Lebens	11
2.5 Anspruchsvolle Kunden	13
2.6 Globalisierung der Finanzmärkte.....	17
2.7 Wandel der Vertriebsstrukturen	20
2.8 Konsolidierungsdruck und Effizienzsteigerung	23
2.9 Zwischenfazit	27
3 Konzeptionelle Grundlagen zum Prozessmanagement.....	29
3.1 Entwicklung.....	29
3.2 Abgrenzung untersuchungsrelevanter Begrifflichkeiten	34
3.3 Prozessorientierte Managementkonzepte	37
3.3.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	37
3.3.2 Total Quality Management.....	39
3.3.3 Six Sigma.....	44
3.3.4 Business Process Reengineering (BPR)	48
3.3.5 Business Process Management.....	50
4 Aktueller Status des Prozessmanagements in der
betrieblichen Versicherungspraxis	55
4.1 Prozesssteuerung	55
4.2 Durchdringungsgrad von Six Sigma in der deutschen Versicherungswirtschaft.....	59
4.3 BiPRO in der Assekuranz	60
4.4 Zwischenfazit	62

5	Adaptives Implementierungskonzept für prozessorientierte Managementsysteme	64
5.1	Konzeptioneller Aufbau eines ganzheitlichen und prozessorientierten Managementsystems	64
5.2	Prozessstrategie.....	66
5.2.1	Verknüpfung von Strategie und Geschäftsprozessen	66
5.2.2	Entwicklung der Prozesslandkarte	67
5.2.3	Strategische Bedeutung von Kernprozessen.....	73
5.2.4	Priorisierung der Geschäftsprozesse	73
5.2.5	Festlegung globaler Prozessziele	75
5.3	Prozessgestaltung.....	75
5.3.1	Analyse des Ist-Zustandes	76
5.3.2	Ansatzpunkte zur Gestaltung zu optimierender Prozesse	79
5.4	Prozessorganisation	84
5.4.1	Gestaltung einer prozessorientierten Organisation.....	84
5.4.1.1.	Konzepte der Organisationsgestaltung.....	85
5.4.1.2	Zielkriterien der prozessorientierten Aufbauorganisation	86
5.4.1.3	Implikationen für die Organisationsgestaltung	88
5.4.1.4	Organisationskonzeptionen im Vergleich zur Prozessorientierung	90
5.4.2	Organisatorische Aufgabenträger im Prozessmanagement	95
5.4.3	Kompetenz Einheit Prozessmanagement.....	100
5.4.3.1	Aufgaben der GPMS Kompetenz Einheit	100
5.4.3.1	Eingliederung in die Organisation.....	101
5.4.4	Implementierung der Prozessorganisation.....	103
5.4.4.1	Erfolgsfaktoren der Implementierung	103
5.4.4.2	Vorgehensweise bei der Implementierung.....	104
5.4.4.3	Change Management	106
5.5	Prozesssteuerung und -controlling	108
5.5.1	Planung von Prozessen und Prozesszielen.....	108
5.5.1.1	Prozessstrukturplanung	108
5.5.1.2	Prozesszielplanung	109
5.5.2	Ermittlung von Prozesskennzahlen	110
5.5.2.1	Kundenzufriedenheit	111
5.5.2.2	Prozesszeiten	113
5.5.2.3	Prozessqualität	114
5.5.2.4	Prozesskosten und Prozesskostenrechnung	116
5.5.3	Aufbau eines prozessorientierten Kennzahlensystems	119
5.5.4	Monitoring von Prozessen	121
5.5.5	Prozessbezogenes Reporting.....	122

5.5.6	Prozessbewertung mit Prozessassessments und -audits.....	123
5.5.7	Einordnung, Abgrenzung und Aufgaben des Prozesscontrolling.....	126
5.6	Zwischenfazit	128
6	Anwendungsbeispiele aus der Assekuranz.....	130
6.1	Prozessmethode Six Sigma	130
6.1.1	Business Excellence als Grundlage qualitätsorientierter Veränderungsprozesse	130
6.1.2	Methodische Grundelemente von Six Sigma	133
6.1.3	Inhaltliches und methodisches Vorgehen bei der Einführung.....	141
6.1.4	Kritische Erfolgsfaktoren bei qualitäts-orientierten Verbesserungsprozessen in der Versicherung.....	144
6.1.5	Zusammenfassung.....	144
6.2	Wertschöpfungsoptimierung.....	145
6.2.1	Einleitung	145
6.2.2	Projekthinhalt.....	146
6.2.3	Konzeption des Geschäftsmodells	153
6.2.4	Zusammenfassung.....	156
6.3	Optimierung der Betrugsbearbeitung	157
6.3.1	Einleitung	157
6.3.2	Projekthinhalt.....	158
6.3.2.1	Ausgangssituation	158
6.3.2.2	Vorgehensweise.....	158
6.3.3	Ergebnisse der Analysephase.....	159
6.3.4	Konzeption	161
6.3.5	Zusammenfassung.....	164
6.4	Bancassurance	164
6.4.1	Ausgangssituation	164
6.4.2	Vertriebsweg Bancassurance in Deutschland.....	166
6.4.2.1	Bedeutung des Vertriebsweges Bancassurance	166
6.4.2.2	Spezielle Ziele einer Kooperation zwischen Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten.....	169
6.4.2.3	Vertikales Marketing im Vertriebsweg Bancassurance	171
6.4.3	Vertriebspartnermanagement als Teil des Prozessmanagements.....	173
6.4.3.1	Kooperationsmodelle	173
6.4.3.2	Verkaufsprozesse und -technik.....	175
6.4.3.3	Qualifizierung der Mitarbeiter	176
6.4.4	Fazit	178
6.5	Social Media Prozesse	179

6.5.1	Einleitung.....	179
6.5.2	Social Media als Unternehmenskommunikation	182
6.5.3	Fallbeschreibung.....	183
6.5.3.1	Entwicklung einer Social Media Strategie.....	183
6.5.4	Fazit und Ausblick	193
6.6	Aktives Managen von Risiken in der Assekuranz.....	193
6.6.1	Summary	193
6.6.2	Einleitung.....	194
6.6.3	Bewertung von Risiken in Versicherungsunternehmen	196
6.6.4	Solvency und deren Auswirkungen für	
	die Versicherungsunternehmen	197
6.6.5	Mindestanforderungen an das Risikomanagement.....	
	von Versicherungen	198
6.6.6	Fazit.....	203
6.6.7	Ausblick	205
6.7	Operatives Prozessmanagement.....	205
6.7.1	Einleitung.....	205
6.7.2	Konzept moderner Betriebsorganisationen.....	206
6.7.3	Idealtypischer Blueprint eines Betriebsstrukturmodells	
	(Beispiel Sparte Schaden)	207
6.7.4	Triage-Konzept.....	212
6.7.5	Fallbeschreibung.....	213
6.7.5.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	213
6.7.5.2	Konsolidierungsprogramm zur Neuausrichtung.....	
	der betrieblichen Organisation	214
6.7.5.3	Steuerungsmodell im Rahmen des Prozessmanagements	217
6.7.6	Zusammenfassung	218
6.8	Prozessmanagement in Wertschöpfungspartnerschaften	218
6.8.1	Einleitung.....	218
6.8.2	Ansatz der wertbasierten Geschäftsmodelle	221
6.8.3	Fallbeschreibung.....	223
6.8.3.1	Ausgangssituation und Zielsetzung der	
	Wertschöpfungspartnerschaft.....	223
6.8.3.2	Fokussierung und Prozessinnovationen im Kooperationsmodell.....	224
6.8.3.3	Erfolgsfaktoren der Projektumsetzung.....	228
6.8.4	Ausblick	230
6.9	Verständlichkeitsmanagement	231
6.9.1	Verständlichkeit: Erfolgsfaktor für die	
	Unternehmenskommunikation.....	231

6.9.2	Verständlichkeit: Herausforderung	
	für die Versicherungswirtschaft	233
6.9.2.1	Barrieren für Verständlichkeit	234
6.9.2.2	Wie kommuniziert die Versicherungsbranche?	237
6.9.3	Verständlichkeit:	
	Maßnahmen zur Steuerung der Kommunikationsprozesse	239
6.9.4	Fallbeispiel aus der Praxis: Optimierung Schriftgut	241
6.9.5	Verständlichkeitsmanagement: Ein Ansatz zur Systematisierung der Kommunikationsprozesse von Versicherungsunternehmen	249
6.10	Kundenbindungsmanagementprozess in der Assekuranz	250
6.10.1	Tiefgreifender Wandel in der Versicherungsbranche	250
6.10.2	Kundenzufriedenheit in der Assekuranz	251
6.10.3	Kundenorientierte Ausrichtung der Versicherer	253
6.10.3.1	Kundenzufriedenheitsstudien	253
6.10.3.2	Kundenorientierte Struktur- und Prozessgestaltung	255
6.10.3.3	Nutzen einer kundenzentrierten Marktbearbeitung	258
6.10.4	Zusammenfassung	258
7	Schlussbetrachtung	259
	Literaturverzeichnis	261
	Autorenverzeichnis	286
	Stichwortverzeichnis	289