

REDUZIERUNG PRODUKTKOMPLEXITÄT FÜR MEHR EFFIZIENZ IN OPERATIONS

E2E-Perspektive von der Produktgestaltung
bis zum Versicherungsbetrieb

Vorwort von Horn & Company

Die Anforderungen an die Operationsbereiche von Versicherern steigen kontinuierlich. Gleichzeitig zeigt sich in vielen Organisationen, dass **klassische Stellhebel** zur Effizienzsteigerung – etwa Prozessoptimierungen, organisatorische Anpassungen oder punktuelle Automatisierung – **zunehmend an Grenzen stoßen**. Ein wesentlicher Grund dafür liegt häufig in der Komplexität der bestehenden Produktwelt.

Vor diesem Hintergrund gewinnt eine **konsequente End-to-End-Perspektive** an Bedeutung. Effizienzpotenziale entstehen nicht erst in der operativen Bearbeitung. Die **Voraussetzungen für** effiziente Abläufe und erfolgreiche **Digitalisierung und Automatisierung** werden bereits im Produktentwicklungsprozess geschaffen. Gerade hier zeigt sich jedoch in vielen Häusern ein Spannungsfeld: Während Operationsbereiche auf Standardisierung, Einfachheit und Automatisierbarkeit zielen, wird aus vermeintlicher Markt- oder Risikoperspektive zusätzliche Komplexität in Produkte und Prozesse gegossen.

Diese Publikation greift dieses **Spannungsfeld** auf und zeigt Ansatzpunkte, wie Produktgestaltung und Operations stärker verzahnt werden können. Ziel ist es, Wege zu skizzieren, wie durch eine stärker **E2E-orientierte Sichtweise** sowohl Komplexität reduziert als auch nachhaltige Effizienzpotenziale erschlossen werden können – und gleichzeitig die Markterfordernisse berücksichtigt werden. Wir wünschen auf Basis der Lektüre gute Impulse und freuen uns auf den Austausch.



Dr. André Dibbert
Geschäftsführender Partner



Moritz von Carlowitz
Partner



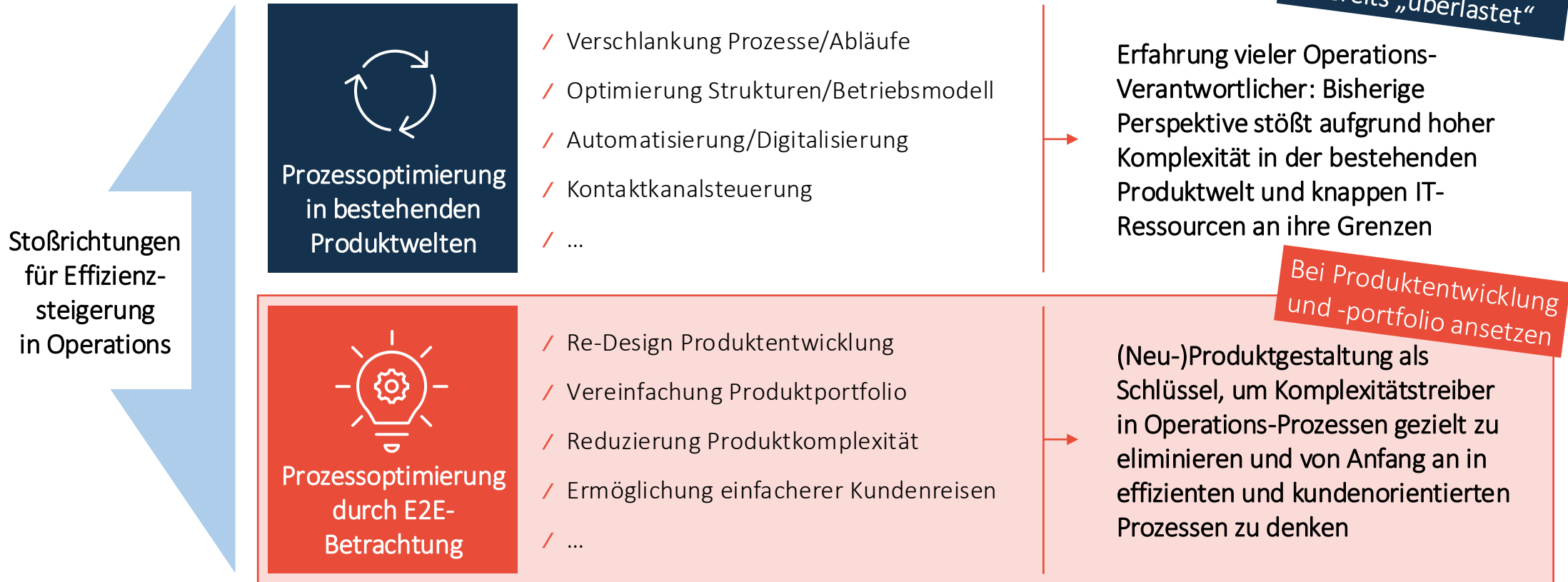
Tobias Schustek
Associate Partner



Dr. Moritz Liebmann
Senior Associate

Neue Dynamik zur Effizienzsteigerung in Operations über E2E-Sichtweise erzeugen

Typisches Vorgehen vs. E2E-Perspektive



Vorliegende Publikation fokussiert auf E2E-Betrachtung – angefangen beim Produktentwicklungsprozess

Produktkomplexität verursacht hohen Aufwand entlang des Produktlebenszyklus

Beispiele


Exemplarischer Aufwand aus Produktkomplexität entlang des „Lebenszyklus“ eines Versicherungsprodukts


Neuantrag


Bestandsbearbeitung


Schadenfall


Vertragsbeendigung


 Manuelle zentrale Angebote – teils über mehrere Schleifen


 Aufwändige manuelle GeVos statt einfacher Self Service-Möglichkeit


 Hoher Anteil Aussteuerungen aus Dunkelverarbeitung


 Rechercheaufwand zu Bedingungen bei historischen Altverträgen


 Rückfragen zur Interpretation von Annahmerichtlinien


 Aufwändige Neuordnungs- und Änderungsprozesse


 Manueller Prüfaufwand durch unklare Deckungslogiken

 Manueller Aufwand statt maschineller Batch-Verarbeitung

 Hoher Anteil Aussteuerungen aus Dunkelverarbeitungsprozess

 Abrechnungskomplexität und Klärungsbedarfe zu Differenzen

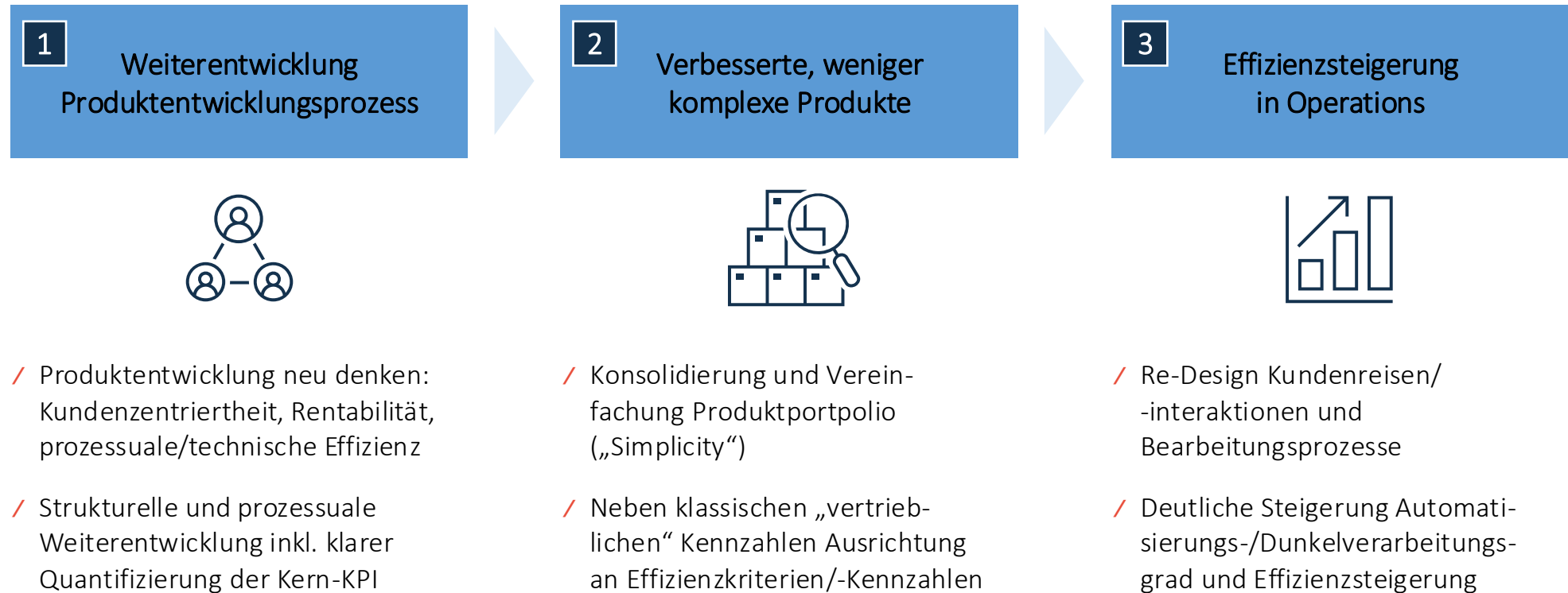
 Beantwortung Rückfragen und Reklamationen

 Notwendigkeit manueller Schluss-Abrechnungen

Praxiserfahrung: Produkte heute oft zu wenig „aus Operationsperspektive“ gestaltet und weiterentwickelt

E2E-Perspektive als Hebel für mehr Effizienz und signifikante Kostenpotenziale

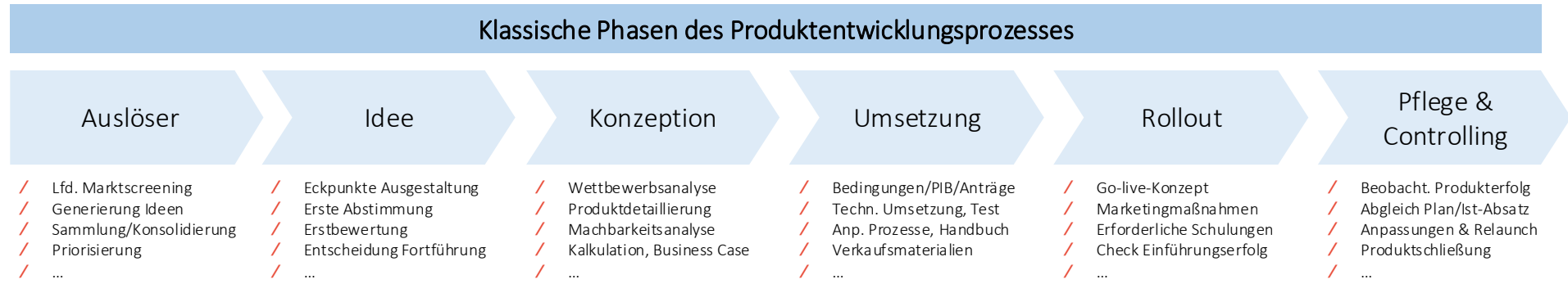
Optimierungsprinzip aus E2E-Perspektive



Systematischer Angang zu mehr „Operations-Orientierung“ in der Produktgestaltung

Erfolgsfaktoren bei Weiterentwicklung Produktentwicklungsprozess

Ausgangspunkt: **berücksichtigter PE-Prozess**

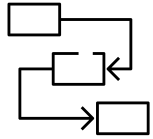


Häufig historisch gewachsener, komplexer Prozess mit Beteiligung vieler Organisationseinheiten und diversen „Pain Points“ als zentraler Ansatzpunkt zur Steigerung der Prozessorientierung

1 Bei Weiterentwicklung der Produktentwicklung an drei Stellhebeln ansetzen

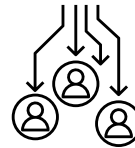
Optimierungsstellhebel Produktentwicklungsprozess

Optimierung PM-Abläufe



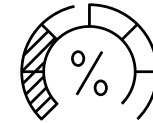
- / Überprüfung Bestandteile, Deliverables, Qualitätsanspruch PM-Prozess
- / Weiterentwicklung Agilitätsprinzipien im Produktentwicklungsprozess
- / Rolle Kundenservice/Operations explizit im Prozess verankern
- / ...

Optimierung PM-Strukturen



- / Optimierung Beteiligte, Rollen/Skills und Zusammenarbeitsmodelle für PM
- / Schärfung (Prozess-)Verantwortlichkeiten aller relevanten PM-Stakeholder
- / Prüfung PM-Organisationsstrukturen Sparte/Aktuarat, Vertrieb/Betrieb, IT/Stäbe
- / ...

Optimierung (Effizienz-)KPIs für PM



- / Sicherstellung Vollständigkeit von Business Cases mit E2E-Sicht
- / Verankerung klarer PM-Prozess-KPIs zur Messung Prozesserfolg/-aufwand
- / Daneben auch Berücksichtigung strategischer, kunden- und risikoorientierter KPIs
- / ...

Optimierter Produktentwicklungsprozess schafft strukturelle Voraussetzungen für die Komplexitätsreduzierung in Produkten

2 Produkt-Features erkennen, die Komplexität in Operations-Prozessen verursachen

Beispiel Werkzeug „Heatmap“

„Heatmap“ zur Einwertung des Status-quo



- / „Heatmap“ als Ausgangspunkt für **Hypothesenbildung** zur E2E-Optimierung – Erfassung relative Prozesseffizienz und Komplexitätstreiber
- / **Identifikation Druckpunkte** in den Prozessen entlang festgelegter Dimensionen, z.B. Produktkomplexität, Digitalisierungsgrad, Daten-/Inputmanagement etc.
- / Einwertung unter Berücksichtigung von Kapazitätsbedarfen und Mengen; damit wird die **Basis für die Priorisierung** von zu optimierenden Produkteigenschaften und Prozessen geschaffen

Ergebnisse Druckpunktanalyse basierend auf quantitativer und qualitativer Transparenzschaffung – damit Objektivierung von Handlungsbedarfen („weg von der anekdotischen Evidenz“)

Exemplarische Effizienzkriterien für Produkte

Klare, standardisierte Leistungsdefinitionen

Wenig Sonderregelungen, einfache Bedingungen und standardisierte Deckungsbausteine

Geringe Variantenvielfalt

Einheitliche Tarife, modulare Pakete („Basis / Komfort / Premium“) statt Einzelbausteine

Einfache Kalkulationslogik

Weniger Risikofaktoren, klare Tarifierung, weniger manuelle Underwriting-Entscheidungen

Standardisierte Laufzeiten/Modalitäten

Standardisierte Vertragslaufzeiten und Kündigungsmodalitäten; Reduzierung Sonderfälle und Folgeprozesse

Einheitliche Schnittstellen zu Partnern

Gleiche Daten- und Prozesslogik über Vertriebskanäle hinweg; maschinelle Datenübermittlung mit Partnern

Klare Regelwerke und Entscheidungslogiken

Einfache Annahmerichtlinien, automatisierte Risikoprüfungen oder regelbasierte Schadenentscheidungen etc.

Self-Service-Funktionalitäten

Datenpflege, Schadenmeldung oder Dokumentenabruf durch Kunden und Vertriebspartner

End-to-End-Digitalisierung

Medienbruchfreie Abläufe zwischen Frontend, Kernsystem und Partnern (z. B. Maklerplattform, BiPRO-Schnittstellen)

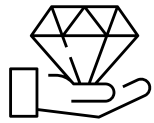
Fehlerarme Datenerfassung

Intelligente Eingabehilfen, Validierungen und automatisierte Datenübernahme, Reduzierung manuelle Korrekturen

Effizienz verbindlich von Beginn an mitdenken und sicherstellen

3 Komplexitätsreduzierung in Produkten schafft neue Effizienzsteigerungsoptionen, *Auszug Effekte aus E2E-Optimierung*

Optimiertes Produkt-/ Serviceportfolio...



- / Geringere Anzahl Produkte bzw. -varianten mit reduzierter Bearbeitungskomplexität
- / Klare Ausrichtung von neuen Produkten an Effizienzkriterien (z.B. „Digital First“)
- / Verbessertes Produkt-/Prozessdesign, Systemanbindung, masch. Datenübermittlung etc.

... liefert die Voraussetzungen für Effizienzsteigerungen an vielen Stellen des Versicherers (Beispiele)

Antragsbearbeitung	<ul style="list-style-type: none">/ Ermöglichung Echtzeit-Prüfungen (z.B. Risikoprüfung, Partnerdaten)/ Verringerung Aussteuerungen aus Dunkelverarbeitungsprozessen/ Reduzierung Rückfragen durch klarere/nachvollziehbarere Annahmerichtlinien
Vertragsverwaltung/Bestand	<ul style="list-style-type: none">/ Automatisierte Workflows für Vertragsänderungen, Beitragsanpassungen etc./ Reduzierung aufwendige Neuordnungs-/Änderungs-/Stornoprozesse/ Wegfall manuelle Bearbeitung einfacher Anliegen durch umfangreicheren Self Service
Inkasso, Exkasso, Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none">/ Vereinfachungen Abrechnungen durch standardisierte Beitragsmodelle/ Vermeidung Differenzen/AbstimmAufwände zw. Systemen und manuelle Klärungsbedarfe/ Reduzierung Rückfragen und manuelle Eingriffsnotwendigkeiten
Schadenmanagement	<ul style="list-style-type: none">/ Reduzierung manueller Prüfaufwand durch klare Deckungslogiken/ Ermöglichung maschinelle Bearbeitung durch weniger komplexe Produktbedingungen/ Wegfall manuell gesteuerte Rückfragen, manuelles Dokumentenhandling
...	

Auch in Stabseinheiten (z.B. Tarifmanagement, Controlling, IT) führt die Komplexitätsreduzierung im Produktportfolio typischerweise zu Aufwandsreduzierung und Vereinfachungsmöglichkeiten

3

... deren Wirkung auf die Effizienz in Operations sich sukzessive entfaltet

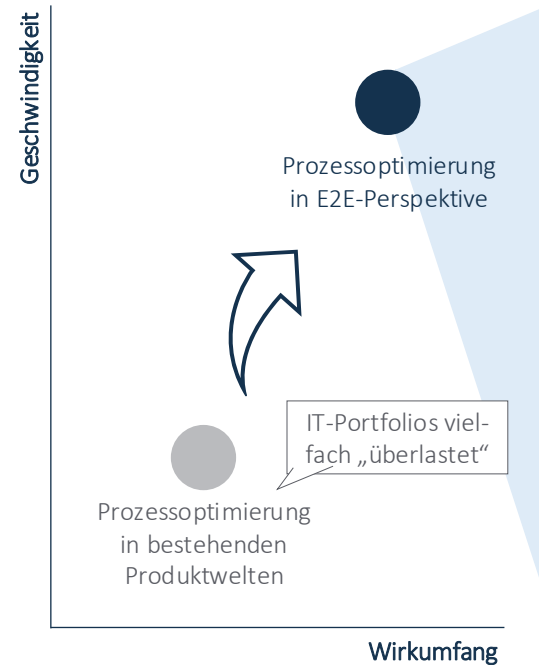
Bewertung Nutzen E2E-Optionen

Zusammenfassung wesentliche Effizienztreiber aus reduzierter Produktkomplexität

Vereinfachte Entscheidungslogiken	Höherer Anteil Dunkelverarbeitung
Weniger manuelle Eingriffe und Rückfragen	Weniger Sonderfälle, Ausnahmen etc.
Stabilere Qualität und geringere Fehleranfälligkeit	Bessere Datenstrukturen
Geringerer Schulungsaufwand	...

- ↓ Prozesskosten
- ↓ Fehler-/Nachbearbeitungsquote
- ↑ Geschwindigkeit
- ↑ Automatisierungsgrad

Differenzierte Geschwindigkeit und Wirkumfang von Optimierungen



Neu vs. Bestand:

/ Wirkung sofort im Antragsprozess für Neukunden/-produkte; für Bestandsprozesse nachgelagerte Nutzeneffekte

Komposit vs. Leben/Kranken:

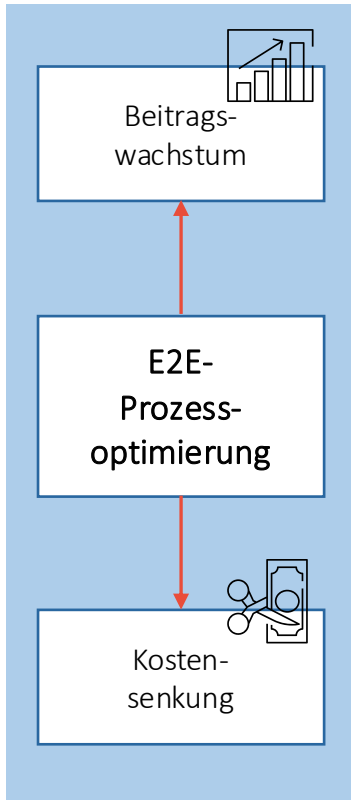
/ Wirkung schneller in Komposit (u.a. wg. „Umschlagshäufigkeit“); in Leben/Kranken langsames „Herauswachsen“ aus Altprodukten

Nutzen E2E-Perspektive ist sparten- und prozessabhängig differenziert zu bewerten

Fazit: Mit E2E-Ansatz lassen sich signifikante Effekte erzielen

Erfahrung H&C

Wirkung



Beispielhafte E2E-Effizienzhebel

Steigerung Vertriebserfolg

- / Stärkung Qualitätsführer-Strategie
- / Wettbewerbsfähige und redundanzfreie Produkte
- / Höhere Durchdringung Bestandskunden
- / Bessere Neukundengewinnung

Verbesserung Produktportfolio

- / Optimierung Ergebnisbeiträge Produkte & Sparten
- / Komplexitäts-/Redundanzreduzierung
- / Optimierung Produkt- und Servicekataloge
- / Optimierung Masterzeitplan & Release-Zyklen

Optimierung Produktmanagementprozess (PMP)

- / Verbesserte E2E-Zusammenarbeit Stakeholder
- / Klare, transparente Rollen/Verantwortlichkeiten
- / Überprüfung/Anpassung Organisationsstruktur
- / Differenzierung zwischen SHUK, LV und KV

Optimierung Kunden- & Bearbeitungsprozesse

- / Re-Design Kundenreisen & -interaktionen
- / Steigerung Digitalisierung & Dunkelverarbeitung
- / Forcierung GenAI-Einsatz
- / Komplexitätsreduzierung in allen Prozessen

Beispielhafte Kennzahlen

- / Win-/Conversion-Rate
- / Customer Acquisition Costs
- / Retention Rate
- / Marge je Kunde
- / Upselling-Quote

- / Nettogewinnspanne gesamt, nach Sparten und Einzelprodukten
- / Produkt-Releases p.a.
- / Produktlebensdauermach Sparten und Einzelprodukten

- / Time-to-Market (TTM)
- / Produktentwicklungskosten pro Produkt-Release
- / Plan-/Ist-Abgleich Business Case
- / ...

- / Net Promotor Score (NPS)
- / Digitalisierungsrate Geschäftsprozesse
- / Prozesskosten pro Kunde/MAK/Bruttobeitrag
- / Durchlaufzeiten

Typische Potenziale

5 – 20 %
bessere
Conversion Rate



> 2,5%
positive Net Margin/
Nettogewinnspanne



30 – 50 %
reduzierte
TTM



20 – 30 %
höhere
Prozesseffizienz E2E



Zielwerte bzw. Potenziale sind von der jeweiligen individuellen Ausgangssituation ab

Bewährtes Vorgehensmodell für produktgetriebene E2E-Optimierung empfohlen

Vorgehensmodell

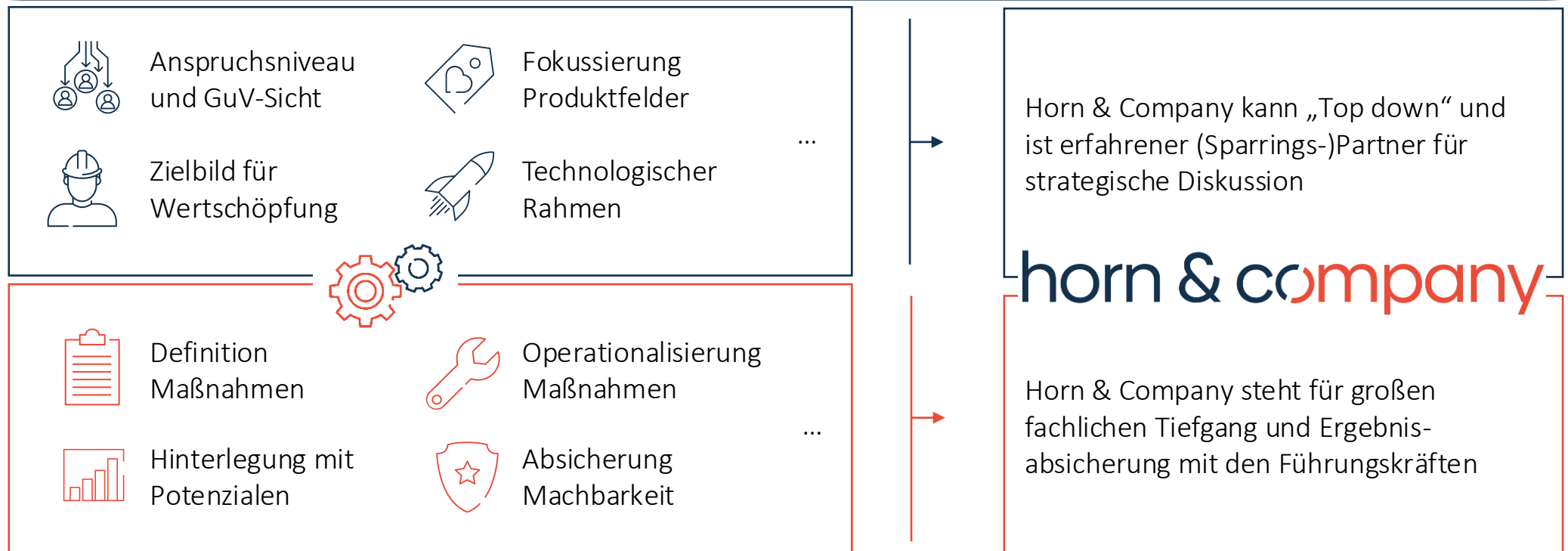


Konkretes Vorgehen an Situation und Bedarfe/Ziele des Versicherers anpassen

Horn & Company kombiniert strategischen Weitblick mit operativer Kompetenz

H&C-Kompetenzebenen

Klarer Strategischer Rahmen



Operative Exzellenz

Dafür steht Horn & Company: Strategischen Rahmen definieren und operative Exzellenz sicherstellen

Horn & Company: Internationale, branchenübergreifende Top-Management-Beratung

Auf einen Blick

// BRANCHENKOMPETENZ

horn & company Banken

horn & company Versicherung

horn & company Konsumgüter & Handel

horn & company Industriegüter

horn & company Technologie // KI & Daten



Prozessindustrie



Automotive

// ZAHLEN

Über 250 BeraterInnen



11 Standorte



Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg,
Köln, München, Stuttgart, Charlotte,
Singapur, Wien, Zürich

// LEISTUNGEN

/ Strategie

Begleitung von Management-Entscheidungen zur erfolgreichen Positionierung im Wettbewerb

/ Performance-Verbesserung

Steigerung operativer Exzellenz und Effizienz in Geschäfts- und Führungs-/ Steuerungsprozessen

/ Business Transformation

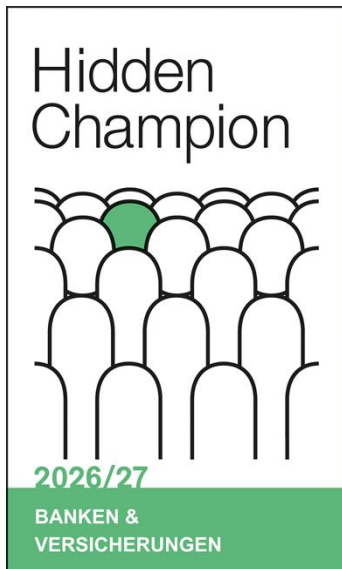
Zukunftsorientierung von Vertrieb, Operations/ Schaden, Delivery und Centers of Excellence

/ IT-Transformation

Optimierung von IT-Strategie, -Struktur, -Architektur & -Prozessen zur Automation & Digitalisierung

H&C/WGMB: Zum fünften Mal Hidden Champion 2026/27 Financial Services

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes



Seit 2003

wurde die Studie Hidden Champions zehn Mal aufgelegt

>1.100

Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie befragt

2026/27 erneut

als einziger Titelträger für **Banken & Versicherungen** ausgezeichnet worden:
Horn & Company

>100

Unternehmensberatungen als potentielle Kandidaten berücksichtigt

Top 5

In den Kategorien Umsetzungsfähigkeit und Fachwissen

1	HORN & COMPANY	421
2	McKinsey	408
3	Boston Consulting	400
4	Bain	396
5	Oliver Wyman	376

»Horn & Company erfüllt von allen Beratern, mit denen wir zusammenarbeiten, am besten den Mix aus fachlicher Kompetenz, Branchenkenntnissen, Unterstützung der strategischen Ausrichtung, Innovationskraft und Mitdenken des oft nötigen Changeprozesses.« Vorstand, Finanzdienstleister

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH