

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Wissenschaftliches Geleitwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort des Herausgebers</b> .....	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Aktuelle Herausforderungen in der Versicherungsbranche</b> .....	<b>5</b>
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
<b>3 Konzeptionelle Grundlagen zum Prozessmanagement</b> .....	<b>29</b>
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
<b>4 Aktueller Status des Prozessmanagements in der betrieblichen Versicherungspraxis</b> .....	<b>55</b>
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

<b>5</b>	<b>Adaptives Implementierungskonzept für prozessorientierte Managementsysteme .....</b>	<b>64</b>
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
<b>6</b>	<b>Anwendungsbeispiele aus der Assekuranz.....</b>	<b>130</b>
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	Projekthalt.....	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	Projekthalt.....	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
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>259</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>286</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>289</b>