



HORN & COMPANY

Agilisierung in Versicherungen

Standortbestimmung und Abgleich mit strategischem Zielbild

Vorwort von Horn & Company

Versicherer sehen sich heute mit **vielschichtigen Herausforderungen** und dem Bedarf zur Transformation ihres Geschäfts konfrontiert. Kundenerlebnisse aus anderen Branchen setzen neue Maßstäbe und die Veränderungsdynamik steigt rapide. Traditionelle Vorgehensweisen halten den Anforderungen an **Geschwindigkeit** und **Kundennähe** dabei nicht mehr stand – man droht im intensiven Wettbewerbsumfeld ins Hintertreffen zu geraten.

Der Lösungsansatz der „**Agilisierung**“ tritt hier mit einem **attraktiven Leistungsversprechen** auf: Gesteigerte Kundenorientierung, Geschwindigkeit, Innovationsaktivität – bei gleichzeitig verbesserter Mitarbeiterzufriedenheit – wer kann da „Nein“ sagen?

Versicherer haben in den letzten Jahren verschiedene **Initiativen zur Agilisierung** angestoßen. Doch vielfach wurde die gewünschte Wirkung noch nicht erreicht. Es stellt sich die Frage, welche Stellhebel betätigt werden können, um eine **höhere Wirksamkeit** zu erreichen. Dafür ist zunächst eine ganzheitliche Sicht auf das Thema einzunehmen, um den „**eigenen Weg**“ der Agilisierung auf Basis der bisherigen „Lessons Learned“ nachzujustieren.

Gerne begleiten wir Sie bei dieser Standortbestimmung – mit Erfahrung, Fachwissen und Empathie. Bei Interesse stehen wir Ihnen gerne für ein unverbindliches **Expertengespräch** zur Verfügung.



Dr. André Dibbert

Geschäftsführender Partner



Tobias Schustek

Associate Partner



Moritz von Carlowitz

Partner



Christof Wagner

Geschäftsführender Partner

Versicherer mit vielschichtigen Herausforderungen konfrontiert



Veränderte Anforderungen der Kunden und Vermittler



Höhere Geschwindigkeit und Dynamik der Entwicklungen



Weiter steigende Bedeutung und Möglichkeiten von Technologien



Starke Konkurrenz um die besten (digitalen) Talente



Unwägbarkeiten durch Krisen und Inflation

Versicherer nutzen Agilisierung als Instrument zur Unterstützung der Transformation

Jeder Versicherer definiert und beschreitet seinen individuellen „Weg der Agilität“

„Agilisierung“ mit attraktivem Leistungsversprechen

Kundenorientierung als wesentliches Leitprinzip



Schnelle Reaktions- und Umsetzungsgeschwindigkeit



Überwindung von Silos – beispielsweise „Fach vs. IT“



Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation



Dezentrale Verantwortung und kreative Freiräume



Rückblick:

„Wir haben verschiedene Initiativen zur Agilisierung angestoßen!“

Kritische Prüfung:

„Haben wir bisher die gewünschte Wirkung erreicht?“

Blick nach vorne:

„Wie müssen wir uns weiterentwickeln, um wirksamer zu werden?“

Ehrliche Ergebnisbewertung

Typische Fragen



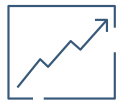
Warum haben wir die Agilisierung angestoßen?



Wo bzw. in welchen Bereichen wollten wir agiler werden?



Welche Elemente wollten wir zum Einsatz bringen?



Was haben wir uns davon versprochen?



Kundenwahrnehmung und -zufriedenheit sind signifikant verbessert?



Positionierung im Wettbewerbsumfeld entspricht Anspruch?



Mitarbeiterzufriedenheit und Attraktivität für Talente top ausgeprägt?

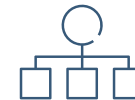
...



Konkretisierung Zielbild?



Kalibrierung Roadmap?



Anpassung Organisation?



Adjustierung Führung/Steuerung?



Verbreiterung Werkzeugkasten?



Intensivierung „Change“?

Ganzheitliche Sicht auf das Thema einnehmen und individuelles Zielbild kalibrieren

Agile Leadership Agenda / Strategisches Zielbild

Zusammenarbeit



Agile
Führung



Agile
Steuerung



Agile
Teamarbeit

Organisationsstruktur



Vollständig agile
Organisation

*Über-
greifend*



Punktuell agile
Bereiche

*Selektive
Einheiten*



Agile Delivery
Organisation

*IT und
Fach*



Agile
IT-Entwicklung

IT



Agile
Projekte

*Über-
greifend*

Typische Ausprägungen

Betroffene Unternehmensbereiche

Agile Kultur & Mind-set

Agilisierung ist in gewissem Umfang auch ohne Strukturanpassung möglich

Zusammenarbeit



Agile
Führung



Agile
Steuerung



Agile
Teamarbeit

Schematische Charakterisierung

- **Führungsverständnis:** Führungskräfte als strategische Wegbereiter, Coach und „Enabler“
- **Verantwortungsmodell:** Dezentrale Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse in autonomen/selbstorganisierten Teams
- **Zielsetzung:** Vorgabe messbarer Ziele („OKR“) mit Flexibilität/Freiheitsgraden zur Zielerreichung („Team verantwortet den Weg zum Ziel“)
- **Zielmessung:** Fokus auf Perspektive der Kunden/Leistungsempfänger und regelmäßige Transparenz durch KPI-Cockpit über alle Ebenen
- **Prozesse und Arbeitsweisen:** Ergebnisorientierte Sprint-/MVP-Logik, Daily/Weekly Stand-ups, Retrospektiven etc.
- **Methoden und Tools:** Instrumente für Visualisierung, Kollaboration, Knowledge Management und Kreativitätsentfaltung

Weitgehende Agilisierung ohne Anpassung der Organisationsstruktur erfolgreich?

Ausprägungen agiler Struktur



Vollständig agile
Organisation



Weitere agile
Bereiche



Agile Delivery
Organisation



Agile
IT-Entwicklung



Agile
Projekte

Schematische Charakterisierung

- Umsetzung einer umfassenden agilen Organisationsstruktur
 - Dabei Berücksichtigung aller Bereiche des Versicherers
-
- Sukzessive Ausweitung der agilen Organisation auf weitere Bereiche
 - Umsetzung z.B. in Operations, Vertrieb oder Stabsfunktionen
-
- Organisatorische Zusammenführung von Fachbereichen und IT
 - Dauerhafte Bildung crossfunktionaler Teams entlang von Wertströmen
-
- Weitgehende Umsetzung der IT-Entwicklung nach agilen Prinzipien
 - Entsprechende organisatorische Aufstellung relevanter IT-Einheiten
-
- Lediglich Umsetzung (einzelner) Projekte nach agiler Logik
 - (Noch) keine Anpassung der grundlegenden Organisationsstruktur

Versicherer haben sich zumeist auf den Weg der Agilisierung gemacht...

Aktuelle Einschätzung zu Versicherern



... das jeweils individuelle Zielbild ist anhand klarer Kriterien abzuleiten.



Handlungsdruck für mehr Kundenorientierung?



Aktuelle Veränderungsbereitschaft im Haus?



Relevanz (kurzfristiger) Effizienz/Produktivität?



Überzeugungen und Prioritäten im Vorstand?



Verfügbare Ressourcen für Transformationszeitraum?



Aufstellung und Status-quo der IT?



Positionierung und Markenbild?



Handlungsdruck bzgl. Mitarbeitergewinnung?

Individuelle Weiterentwicklung mit bewährtem H&C-Vorgehensmodell



Ist-Analyse des Status-quo als Ausgangsbasis des Prozesses

Transparenz zu Handlungsbedarfen und Potenzialen



Konkretisierung/Anpassung Zielbild/„Agile Leadership Agenda“

Gemeinsames Commitment im Führungskreis



Definition Entwicklungspfad/Transformations-Roadmap

Identifikation von relevanten Rahmenbedingungen



Sukzessive Umsetzung strategisches Zielbild gemäß Roadmap

Laufende Prüfung Lessons Learned und ggf. Nachjustierung

Unsere Erfahrung zeigt: Acht Erfolgsfaktoren sind von entscheidender Bedeutung



Klares Zielbild und volles Commitment des gesamten Vorstands sicherstellen



Für das Unternehmen realistische Geschwindigkeit und passende Zwischenschritte



Eignung der Führungskräfte prüfen und diese gezielt als Multiplikatoren nutzen



Überzeugende Kommunikation, um die Mitarbeiter „auf die Reise mitzunehmen“



Ausreichend Ressourcen für die Umstellungszeit (inkl. Phase des „Einrückelns“)



Frühzeitig vorzeigbare Erfolge schaffen und diese geschickt kommunikativ nutzen



Gewünschtes Mind-set von oben vorleben und zulassen (z.B. dezentrale Verantwortung)



Bei Rückschlägen nicht die Nerven und das Ziel aus den Augen verlieren

Horn & Company ist leistungsstarker Partner für Ihre Transformationsvorhaben

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.

> 160

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeitende mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.

8

Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien, Zürich.

differenziert

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.

fokussiert

Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2022/23 erneut zum Hidden Champion gewählt.

hochqualifiziert

Knapp 90% der H&C-Berater mit Doppelqualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

wertschöpfend

Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

wachstumsstark

H&C mit weit über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum: Umsatz von 2015 bis 2022 vervierfacht.

Unsere Experten unterstützen Sie auf Ihrem individuellen Weg der Agilisierung

Dr. André Dibbert



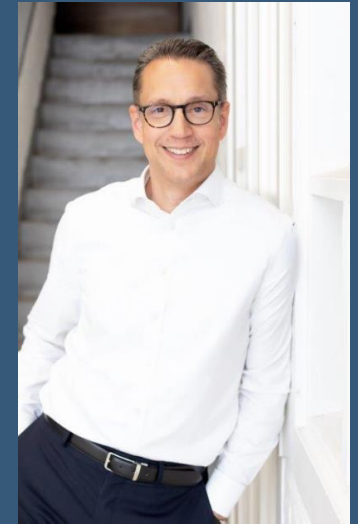
Tobias Schustek



Moritz von Carlowitz



Christof Wagner



Geschäftsführender Partner

andre.dibbert@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 016

Associate Partner

tobias.schustek@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 027

Partner

moritz.voncarlowitz@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 032

Geschäftsführender Partner

christof.wagner@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 010