



HORN & COMPANY

SLA-Management in Versicherungen

Kundenzentrierte Weiterentwicklung des SLA-Managements

Düsseldorf 2024

Vorwort von Horn & Company

Die Bedeutung von **Endkunden- und Vermittlerzufriedenheit** nimmt in kundenzentrierten Versicherungsorganisationen weiter stark zu. Das zeigt sich im Wettbewerb in verschiedenen Initiativen zur **Optimierung der Service Level** von Operations, die wir aktuell beobachten.

In der Umsetzung zeigen sich allerdings bei vielen Versicherern ähnliche **Schwächen und Handlungsbedarfe** in Bezug auf das **SLA-Management**. Das Thema wird häufig als „Pflichtübung“ angesehen und es fehlt an **Marktsicht, Operationalisierung** und **Konsequenz** in den Steuerungsmechanismen.

Aus unserer Erfahrung erhöhen insbesondere sieben **Erfolgsfaktoren** den Wirkungsgrad einer SLA-Steuerung signifikant – im vorliegenden E-Paper stellen wir diese kurz dar. Auf jeden Fall gilt: Jede SLA-Weiterentwicklung muss nachvollziehbar aus der jeweiligen, individuellen **Servicestrategie** mit klar definierten **Service-/Prozesszielen** abgeleitet werden.

Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus der Lektüre und verbleiben mit freundlichen Grüßen.



Dr. André Dibbert
Geschäftsführender Partner



Tobias Schustek
Associate Partner



Dr. Philipp Wanger
Senior Associate

SLA-Management heute oft mit vielfältigen Schwachstellen und Handlungsbedarfen

Exemplarische Schwachstellen



Lokale Silos

Nur lokale/bereichsinterne Optimierung statt tatsächlicher End-to-end-Prozesssicht



Fehlende Kundensicht

Zu wenig Markt-/Kundensicht in Bezug auf „was ist wirklich wie dringend?“



Uneinheitlichkeit

Kein homogenes Kundenerlebnis über die verschiedenen Sparten, Kanäle, ...



Zu pauschal

Zu wenig differenzierte Betrachtung („alles in einen Topf“)



Reiner Blick nach innen

Fehlende Ambition und Klarheit zur Kommunikation an Vertriebspartner und Kunden










Zahlen als Selbstzweck

Zu wenig ausgeprägte Steuerungswirkung von mühsam erhobenen Kennzahlen

Durch die systematische Weiterentwicklung des SLA-Managements lässt sich dessen Wirkungsgrad signifikant erhöhen

Sieben Erfolgsfaktoren erhöhen den Wirkungsgrad im SLA-Management

Erfahrungen von Horn & Company

1	Nicht nur Erreichbarkeit ist wichtig – relevante Messpunkte und Ambitionen definieren	
2	Weg von lokalen Silos – Service Level end-to-end aus Kundenperspektive betrachten	
3	Heterogenität vermeiden – Einheitlichkeit für konsistentes Kundenerlebnis herstellen	
4	Nicht alles ist dringend – Geschäftsvorfälle anliegen- und kanalarientiert differenzieren	
5	Nicht übersteuern – Kosten und Nutzen bei der Festlegung von Zielwerten berücksichtigen	
6	Sich nicht verstecken – ambitionierte Service Level kommunikativ nutzen	
7	Das alles ist kein Selbstzweck – SLA-Management als Baustein im Steuerungssystem verstehen	

Erfolgsfaktoren je Versicherer abhängig von Ausgangslage
und strategischer Zielsetzung individuell zu gewichten

1 Relevante Messpunkte und Ambitionen für Serviceziele definieren

Nicht nur Erreichbarkeit ist wichtig



Ausgewählte Fragestellungen/Kennzahlen

Geschwindigkeit

- Wie schnell erfolgt eine qualifizierte erste Reaktion auf ein Kundenanliegen?
- War die Erstreaktion fallabschließend?
- Wie viele Weiterleitungen waren erforderlich?
- Welchen Anteil der Anträge fertigen wir direkt oder sofort aus?
- Wie ist die telefonische Erreichbarkeit (über alle möglichen Kontaktpunkte)?
- ...

Zuverlässigkeit

- War die Erstreaktion final?
- Besteht verlässliche Transparenz zur voraussichtlichen Bearbeitungsdauer?
- Erfolgte eine fehlerfreie Erledigung des Anliegens?
- Ist das Ergebnis für den Kunden verständlich/nachvollziehbar?
- Wie häufig gab es Beschwerden/Reklamationen?
- ...

Erreichbarkeit und Durchlaufzeiten als typische „Standard-SLA-Kategorien“

Für das Kundenerlebnis sind jedoch weitere Faktoren rund um die Anliegen-Erledigung von Bedeutung

Relevante Merkmale und geeignete Messpunkte sind zu identifizieren und zu quantifizieren

Eine realistische Ambition in Bezug auf die Ziel-Ausprägung der Kennzahlen ist abzuleiten

Erfassung und Messbarkeit als häufige Herausforderung –
realistische und pragmatische Einschätzung zu kurzfristiger und perspektivischer Machbarkeit treffen

2 Service Level end-to-end aus Kunden-/Vermittlerperspektive betrachten

Weg von lokalen Silos



Kundenanliegen

Absicherung schaffen

Frage klären

Zahlungen klären

Stammdaten ändern

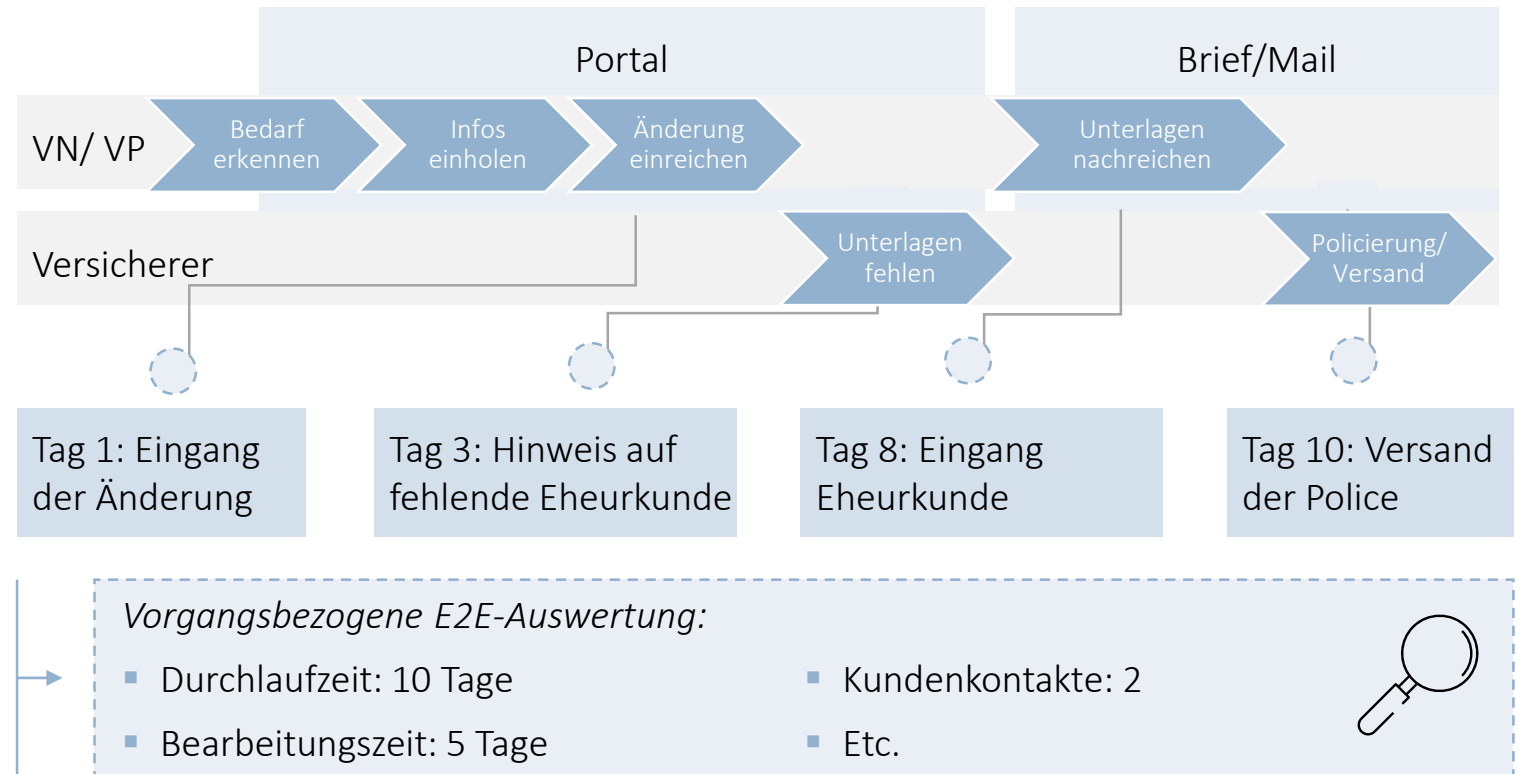
Absicherung anpassen

Vertrag aufheben

Schaden melden

...

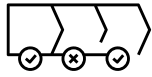
Bsp. Kundenreise: Mitversicherung Ehefrau



Weiterentwicklung „vom GeVo zum E2E-Kundenanliegen“ – mit gesamthaftem Blick vom Eingang bis zum Ausgang

3 Einheitlichkeit der SLA-Logik für konsistentes Kundenerlebnis herstellen

Heterogenität vermeiden



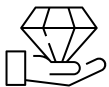
Gleiche **Messstrecken** bei SLA-Berechnung berücksichtigen – z.B. inkl. oder exkl. Input-/Output-Bearbeitung



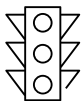
Messpunkte/-zeiten konsistent festlegen – z.B. Einbezug oder Unterbrechung bei Warten auf Rückmeldung von Kunden bzw. Dienstleistern



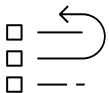
Für gleiche/ähnliche Vorgänge **SLAs übergreifend** definieren – z.B. gleicher SLA für Adressänderung in Leben, Kranken und Komposit



Einheitliches **Serviceerlebnis** schaffen – z.B. bei „Sammelanfragen“ trotz unterschiedlicher Einzel-SLAs alle Vorgänge zeitgleich erledigen



Tracking von SLAs möglichst angleichen – z.B. „Ampellogik“ für SLAs mit einheitlichen Schwellenwerten



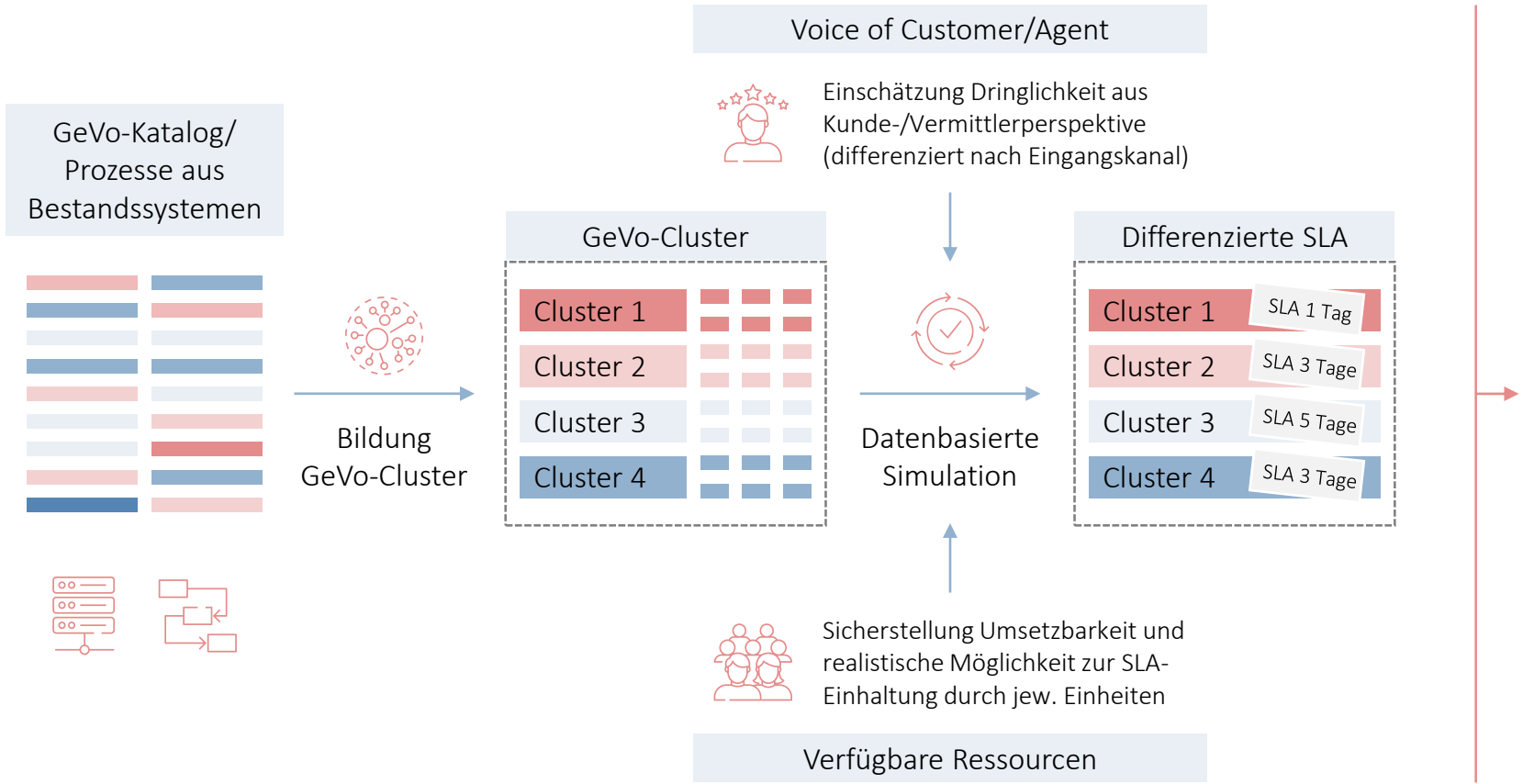
Einheitliche **Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung** von SLAs – z.B. Anhebung der Priorität/Vorziehen des Vorgangs in operativer Vorgangssteuerung

Spartenübergreifend konsistentes Kundenerlebnis bei vergleichbaren Anlassfällen

Einheitlichkeit als grundsätzliche Zielsetzung – bewusste Differenzierung (z.B. nach Eingangs-/Vertriebskanälen) ggf. zur Kunden-/Vermittlersteuerung nutzen

4 Geschäftsvorfälle anliegen- und kanalorientiert differenzieren

Nicht alles ist dringend



Pragmatische GeVo-Clusterung statt Verzetteln im „Prozess-Klein-klein“

Einbeziehung Kunden-/Vermittlerperspektive statt rein interner Übung

Bewusste Priorisierung statt pauschaler Anforderung „alles ist dringend“

Sicherstellung Machbarkeit mit verfügbarer Ressourcen statt unrealistischer Ziele

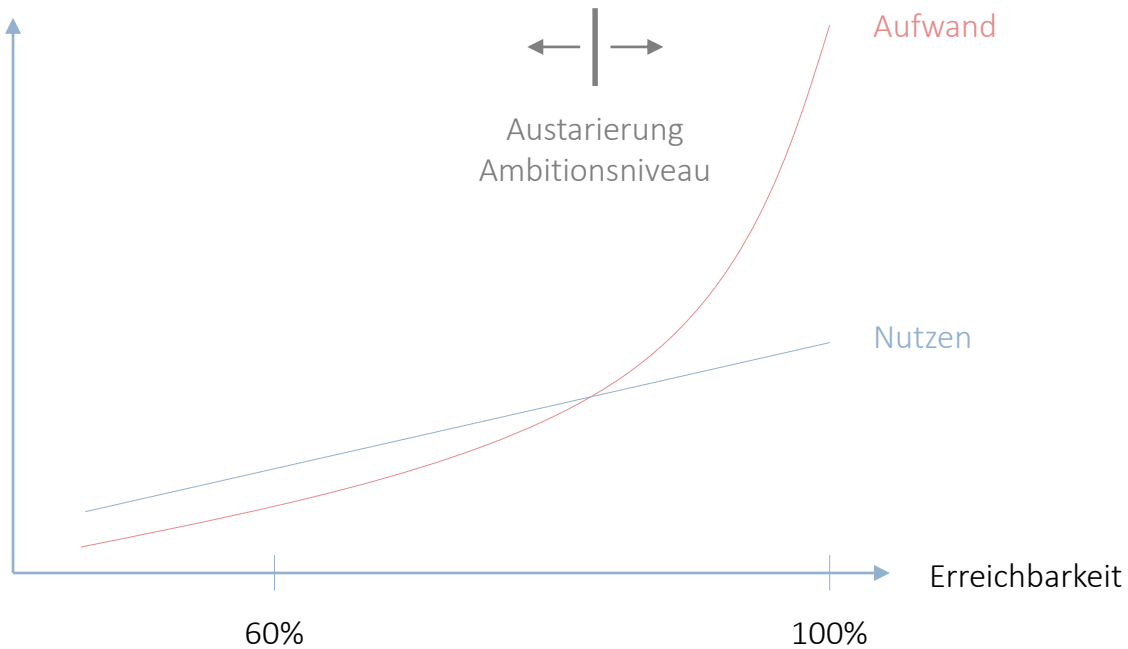
Durch Differenzierung von Anliegen gemäß Kunden- und Vermittlererwartung an den „richtigen“ Geschäftsvorfällen arbeiten und Beschwerden sowie Nachfragen reduzieren

5 Kosten und Nutzen bei der Festlegung von Zielwerten berücksichtigen

Nicht übersteuern



Abwägung Aufwand und Nutzen am Beispiel einer Steigerung der telefonischen Erreichbarkeit



Systematische Abwägung von Aufwand und Nutzen eines Service Level Ambitionsniveaus

Neben Kundenzufriedenheit auch Effizienz als wichtige Zielsetzung im Wettbewerbsumfeld

Setzen von „überambitionierten“ Zielwerten (Bsp. „98% Erreichbarkeit im Standardgeschäft“) nicht sinnvoll

Möglichkeiten zum Lastausgleich erhöhen ggf. den Handlungsspielraum für höhere Zielwerte

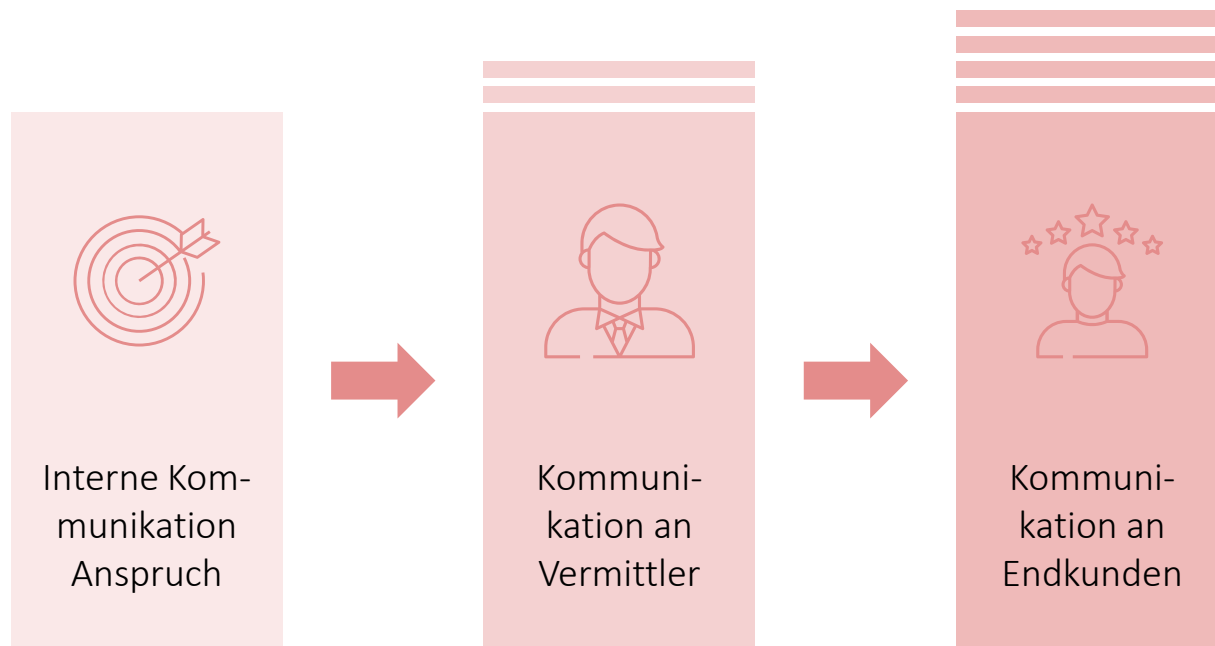
Ambitionierte Ziele setzen – aber mit realistischem Blick auf die Machbarkeit und Berücksichtigung der Konsequenzen für die Bearbeitungseffizienz

6 Ambitionierte Service Level kommunikativ zur Vermarktung nutzen



Sich nicht verstecken

Kommunikation Service Level Ziele
(ggf. abgestuft / mit „Sicherheitspuffer“)



Sicherstellung interne Bekanntheit und Einhaltung Service Level Ziele an allen relevanten Stellen

Information Vermittler für deren Erwartungsmanagement und Auskunftsfähigkeit gegenüber Kunden

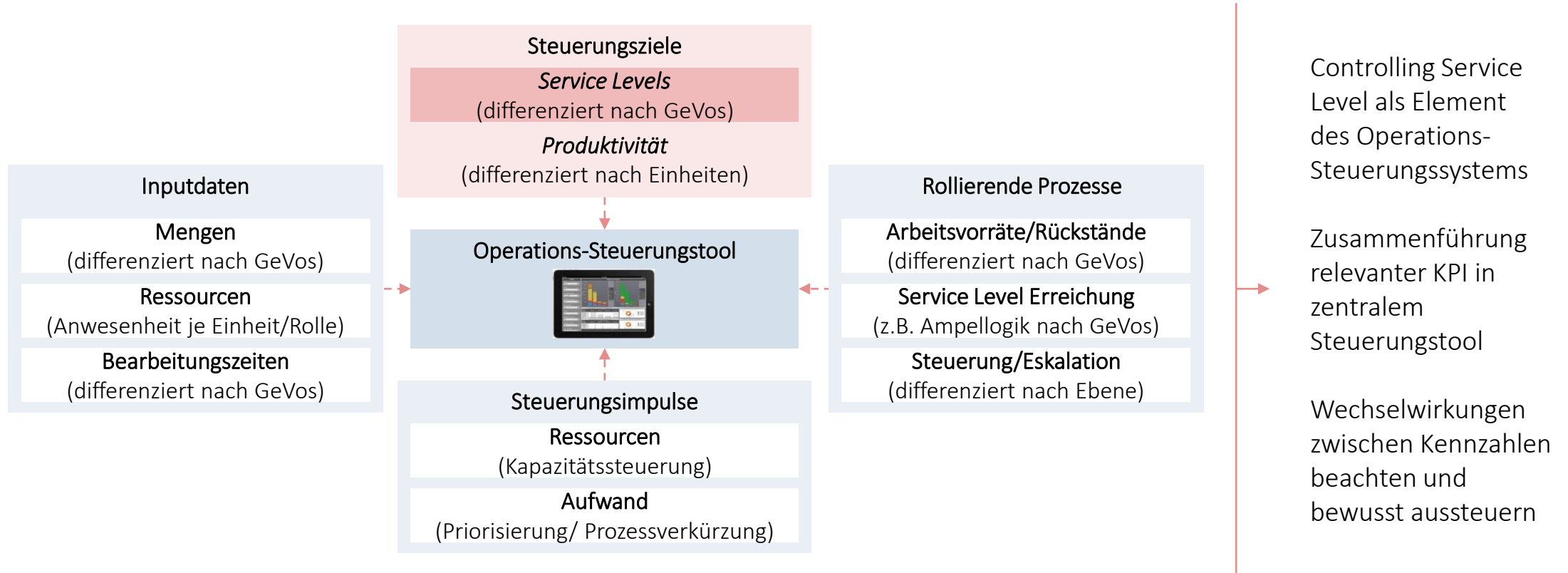
Kommunikation an Kunden als Serviceversprechen – auch zur Vermeidung frühzeitiger Nachfragen

Ggf. leicht abgestufte Werte mit einem „Sicherheitspuffer“ zur Sicherstellung Einhaltung

Ausbaustufe: Kommunikation der je Vorgang aktuell konkret erwarteten Werte – hierfür jedoch technische Voraussetzungen zu schaffen

7 SLA-Management als Baustein im Operations-Steuerungssystem verstehen

Das alles ist kein Selbstzweck



Einbettung des Service Level Controllings/Reportings in das übergreifende Operations-Steuerungssystem – rechtzeitige Steuerungswirkung/-impulse bei Auffälligkeiten gewährleisten

Horn & Company ist ein leistungsstarker Partner für Ihre Transformationsvorhaben

Überblick

2009

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

differenziert

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

hochqualifiziert

Knapp 75% der H&C-Berater mit Doppel-Qualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

> 260

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

fokussiert

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

wertschöpfend

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

8

Standorte in der DACH-Region: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien und Zürich.

ausgezeichnet

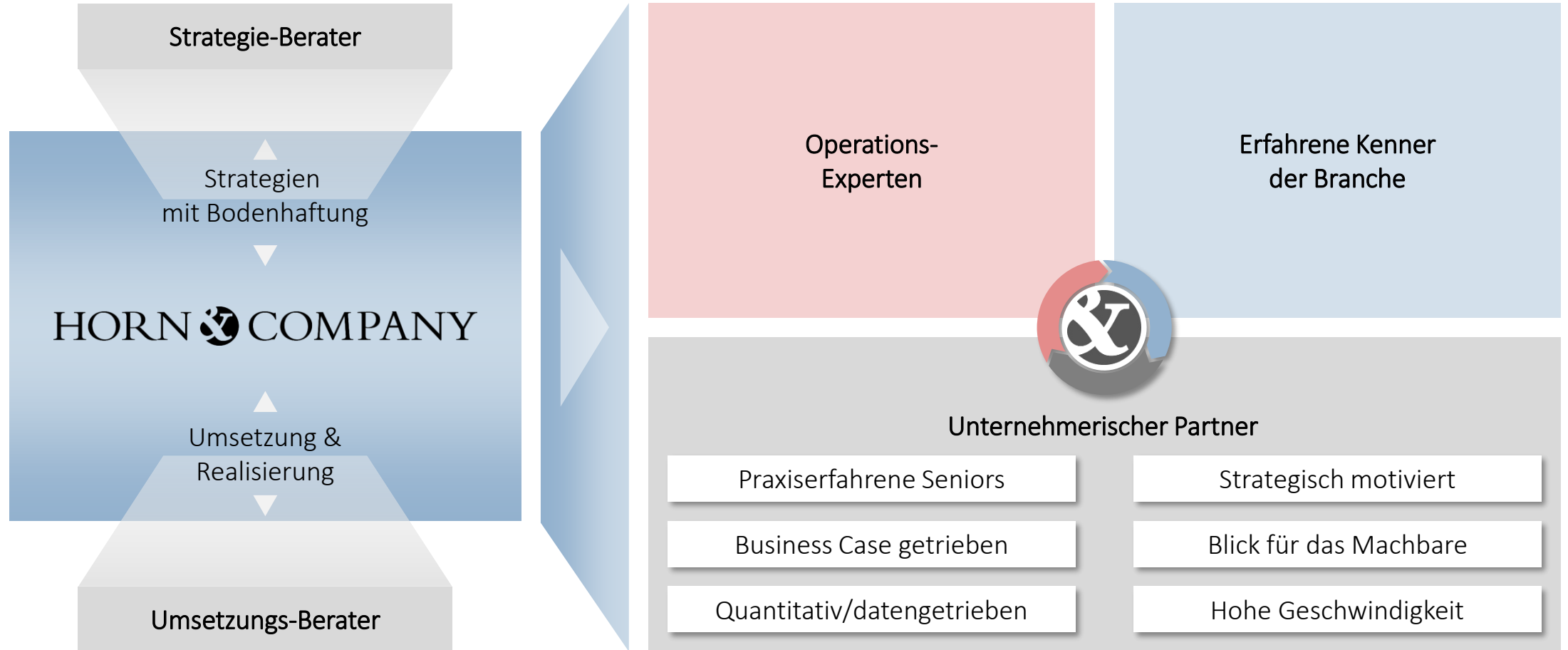
Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2024/25 erneut zum Hidden Champion gewählt.

wachstumsstark

H&C mit weiter über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum; seit 2022 auch mit „anorganischer“ Wachstumsstrategie

Horn & Company agiert unabhängig und unternehmerisch

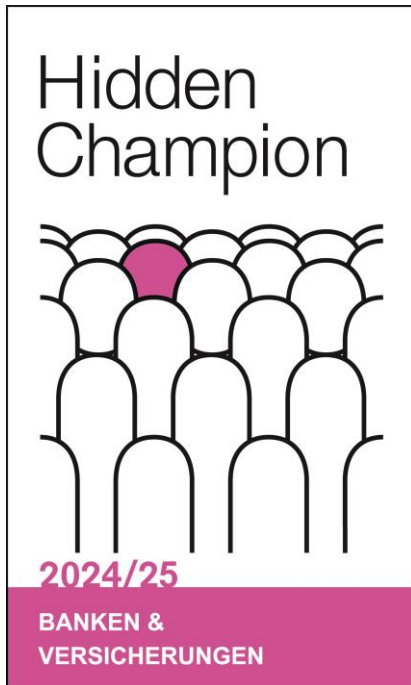
Überblick



Horn & Company schließt die Lücke zwischen den Strategie- und den Umsetzungsberatern – Best-Buy im Beratermarkt zu Top-Management-Fragen im Operations Management

H&C (erneut) als Hidden Champion 2024/25 für Financial Services ausgezeichnet

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes in Zahlen



Seit 2003



wurde die Studie Hidden Champions neun Mal aufgelegt

>1.000



Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie befragt

2024/25 erneut

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

>85



Unternehmensberatungen als potentielle Kandidaten berücksichtigt

Nr. 1



Platz 1 bei Gesamtbewertung „Kundenzufriedenheit“:
Horn & Company

1	HORN & COMPANY	427
2	McKinsey	403
3	Boston Consulting	394
4	Bain	388
5	Oliver Wyman	383

Wir unterstützen Sie bei der Weiterentwicklung Ihres SLA-Managements!

Autorenteam und Ansprechpartner

Dr. André Dibbert



Geschäftsführender Partner

andre.dibbert@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 016

Tobias Schustek



Associate Partner

tobias.schustek@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 027

Dr. Philipp Wanger



Senior Associate

philipp.wanger@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 062

HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH