

TECHNOLOGIE ALS ENABLER DER TRANSFORMATION IM KUNDENSERVICE

Lösungsansätze und KI Use Cases für Herausforderungen im Kundenservice



Vorwort von Horn & Company

Die Anforderungen an erhöhte **Effizienz** bei gleichzeitiger Schaffung von **begeisternden Erlebnissen** für Kunden und Vermittler durch Kundenservice-/Operations-Einheiten steigen laufend.

Durch neue und inzwischen teilweise gar nicht mehr ganz so neue **technologische Möglichkeiten** lässt sich der vermeintliche Widerspruch auflösen: Die Kundenanliegen mit weniger Ressourceneinsatz schneller und besser erledigen.

Damit wird Technologie zum **Enabler der Transformation** im Kundenservice. Anhand von **konkreten Beispielen** aus unserer jüngeren Projekterfahrung zeigen wir, wie Technologieeinsatz das Leben im Kundenservice erleichtert bzw. die **kunden- und effizienzbasierte** Weiterentwicklung unterstützt.

Eine wesentliche Rolle spielt dabei der Einsatz von **künstlicher Intelligenz** – in unterschiedlichen Ausprägungsformen. Längst hat sich diese vom Buzzword und Modethema zum konkreten, erlebbaren „**Game Changer**“ in Operations entwickelt.

Gerne stehen wir für ein vertiefendes **Expertengespräch** zur Verfügung. Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus der Lektüre.



Dr. André Dibbert

Geschäftsführender Partner



Moritz von Carlowitz

Partner

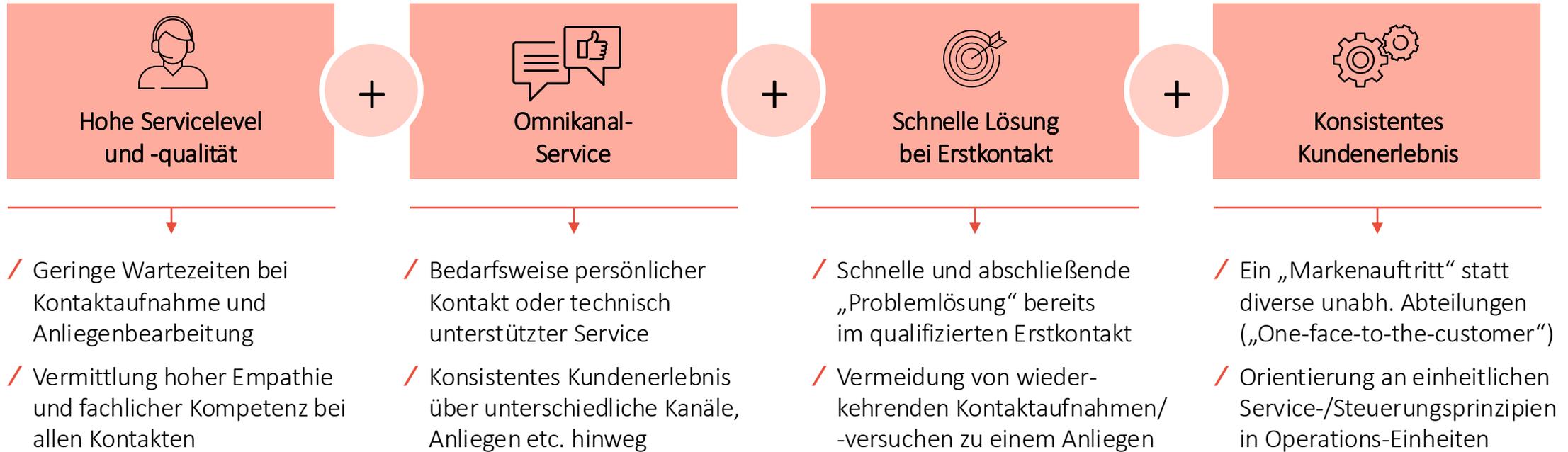


Tobias Schustek

Associate Partner

Laufende Weiterentwicklung der Kundenerwartungen im Markt deutlich spürbar

Kunden-/Vermittleranforderungen an Kundenservice



Kundenorientierung

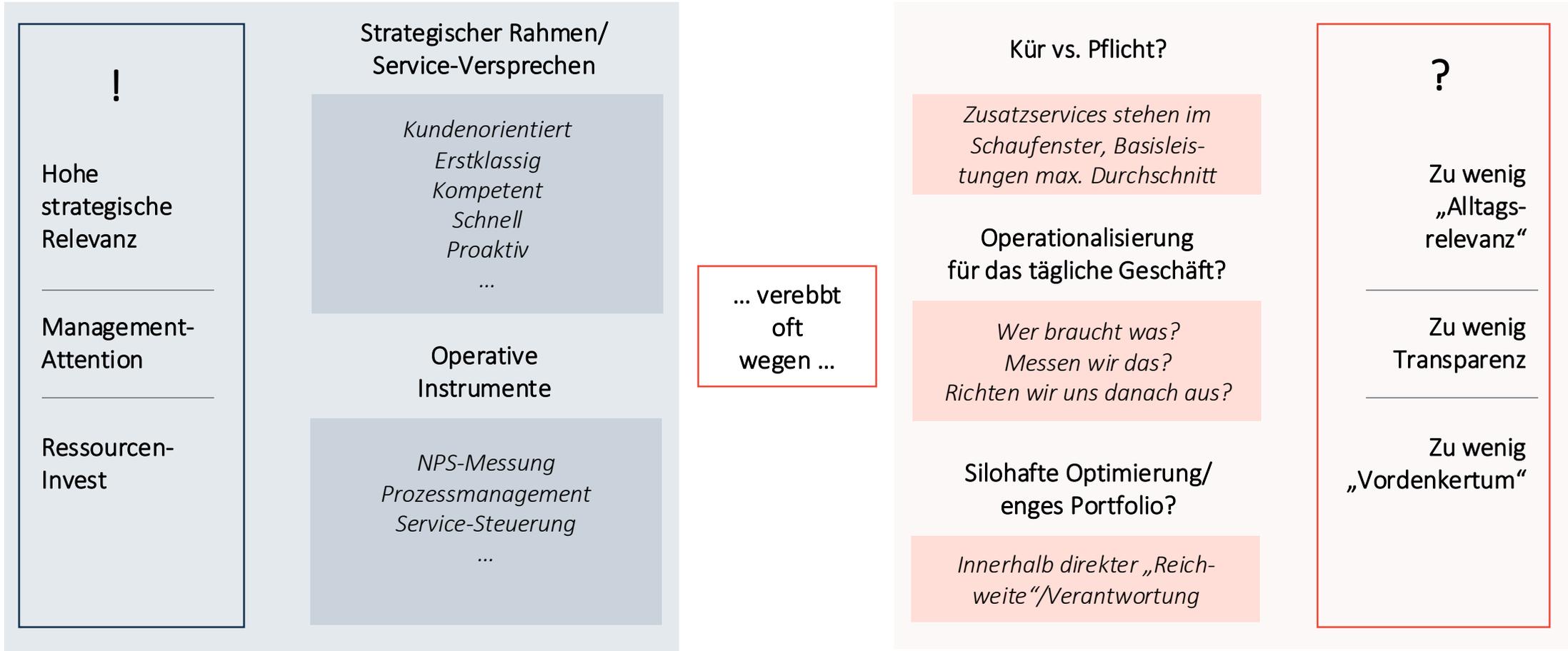


Effizienzorientierung

Kundenerwartungen stellen Anforderungen an ein zukunftsfähiges Betriebsmodell im Kundenservice

Hohes Anspruchsniveau an Kundenzentrierung ist „New Normal“ bei Versicherern

Beispiele



Horn & Company-Erfahrung: Breites Bekenntnis im Markt mit oft fehlender „Traktion“

Optimierungsbestrebungen müssen auf gegebenen strategischen Rahmen einzahlen

Rahmenbedingungen und strategischer Anspruch (exemplarisch)

Rahmenbedingungen

Marktentwicklung/
Demografie

Produkt- und Leistungsangebot

Betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit

Interne IT-Agenda

Strategischer Anspruch

Verbesserung Kundenerlebnis



- / Kundenzentriertes Design von Prozessen
- / Individualisierung Kundeninteraktion

Ausbau Digitalisierung



- / Beschleunigung der Abläufe und Reaktionszeiten
- / 1st time right und unmittelbare Reaktionen

Steigerung Effektivität



- / Ausbau Operational- und Service-Exzellenz
- / Fokus auf Mehrwert-Leistungen

Erhöhung Transparenz

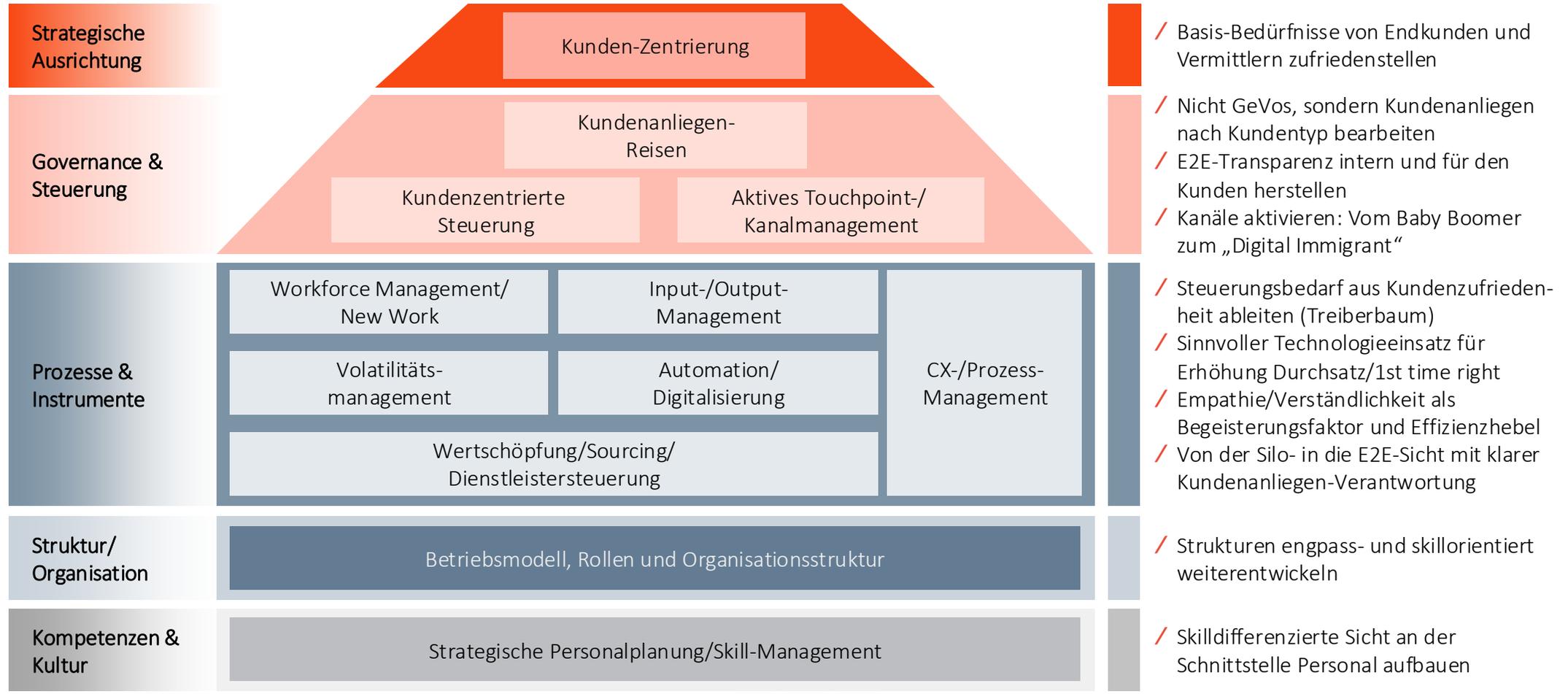


- / Aufbau datenzentrisches Prozessmanagement
- / Klare Performanceindikatoren zur Zielerreichung

Weiterentwicklung des Kundenservice muss mit strategischem Anspruch – und mit der IT-Agenda – synchronisiert werden

Übergreifende Servicestrategie bildet Rahmen für Transformation in Operations

Framework „Transformation im Kundenservice“



Maßnahmen zur Verbesserung von Effizienz und Kundenorientierung in Servicestrategie einzubetten

Horn & Company Marktsicht: Stoßrichtungen zur Weiterentwicklung Kundenservice

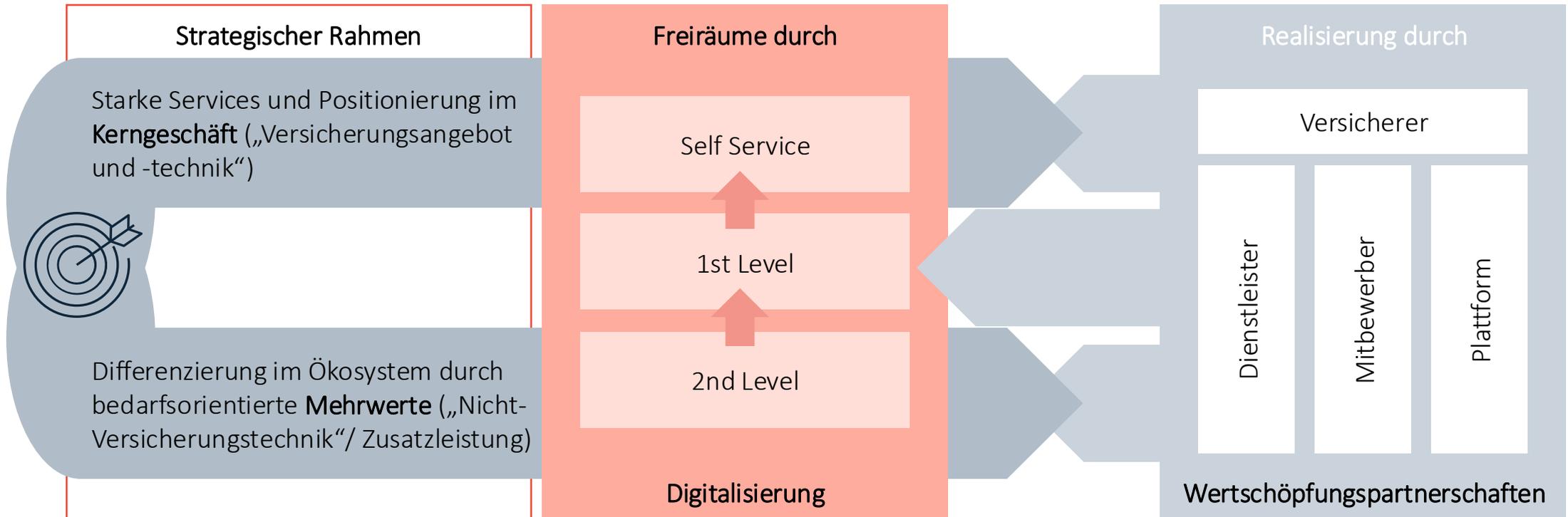
Aspekte Ziel-Betriebsmodell Kundenservice



Anpassung des Betriebsmodells im Kundenservice an sich verändernde Marktbedingungen erforderlich – Digitalisierung und KI wirken als „Umsetzungsbeschleuniger“

1 „Grundmuster“ für Transformationspfad zur Optimierung Kundenservice

Spartenübergreifende Optimierungslogik



Transformationspfade folgen einer typischen DNA, die Freiräume durch Digitalisierung schafft. Wird in Services investiert, ohne Effizienzstellhebel zu realisieren, gerät die CR unter Druck

1 Vorteile der Digitalisierung für spartenübergreifende Optimierungen nutzen

Best Practices und Nutzen

KI-gestützte Analyse der Kundenbedürfnisse



- / KI-gestützte Analyse Kundenkontakte (Schrift, Telefonie, ...) auf Themen und Stimmungen der Kunden
- / Automatische Texterkennung, Kategorisierung und Einwertung von Aussagen, inkl. ggf. Echtzeit-Stimmungsanalyse in der Telefonie
- / Identifikation und Auswertung von Pain Points, Veränderungen, Häufigkeiten etc.
- / Bei Bedarf automatisierte Dokumentation Kundenkontakt bzw. Gesprächszusammenfassung mit generativer KI



- / Transparenz zu konkreten Treibern der Kundenzufriedenheit und kurzfristige Reaktionsmöglichkeit
- / Anonymisierte Anhaltspunkte zur Mitarbeiterentwicklung und -qualifizierung

Steuerung Kunden in die passenden Kanäle



Vertiefung auf Folgeseite

- / Aktive Lenkung der Kunden und Vertriebspartner in die gewünschten Kanäle
- / Bewusste Differenzierung Anliegen-Arten und Kunden-/Vertriebspartner-Segmente
- / Digitalisierung durch Einsatz von personalisierten Websites/smartem Landingpages, Dialogboxen, Chat-/Voice-Bots, ...
- / Fokussierung persönliche Kontaktpunkte auf komplexe Anliegen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf

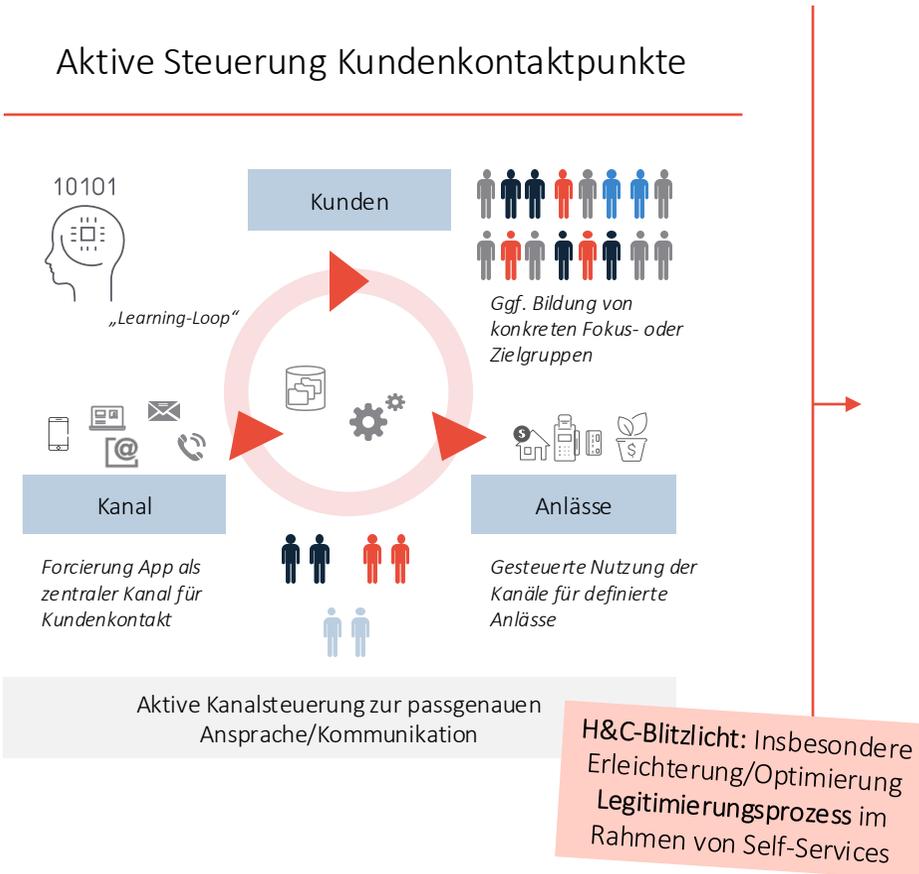


- / Erhöhung Effizienz insbesondere in der Erledigung einfacher Standardanliegen
- / Erhöhung Kundenzufriedenheit durch situativ passende Kontaktangebote mit hohem Convenience-Faktor

1 KI-Use-Case: Kundenkontakte aktiv in die präferierten Eingangskanäle steuern

Steuerung Kunden in die passenden Kanäle

Aktive Steuerung Kundenkontaktpunkte



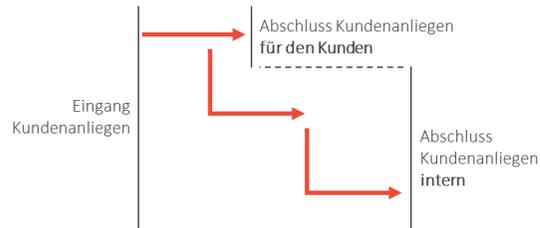
- / Erwartungen der Kunden an Versicherer ändern sich grundlegend: **Erlebnisse aus anderen Branchen** setzen den zukünftigen Maßstab
- / Steuerung **Standard-Anliegen** weg vom persönlichen Kontakt (Telefonie/Präsenz/...) hin zu strukturiertem Self-Service
- / **Beispiele:** Smarte Landing-Pages, Chat-/Voice-Bots, Dialogboxen für digitale Kundenkommunikation, Mobile/Wallet Passes etc.
- / KI schafft dabei Möglichkeit zur **Berücksichtigung** Kontext, historische Interaktionsdaten, bekannte Präferenzen der Kunden etc.
- / Fokussierung im **persönlichen Kontakt** auf komplexe Anliegen (z.B. hoher Beratungsbedarf, tiefe Fachlichkeit, hohes Risiko, ...)

Erhöhung Effizienz für Versicherer und Schaffung eines attraktiven, zeitgemäßen Serviceerlebnisses für den Kunden

2 Mit strukturellen Maßnahmen Kernprinzipien des Betriebsmodells optimieren

Organisatorische Weiterentwicklung (exemplarisch)

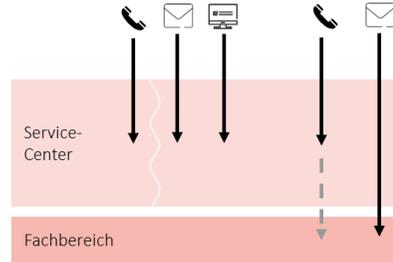
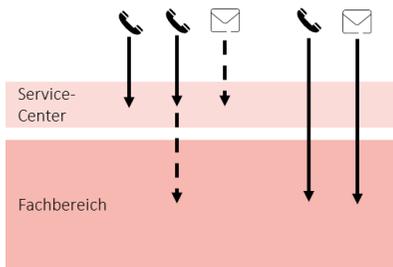
Typische Herausforderungen



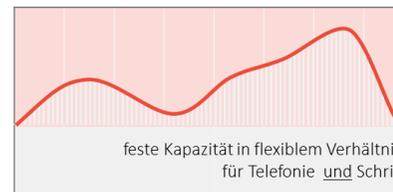
Mögliche Lösungen in einem zukünftigen Betriebsmodell (Beispiele)



- / Möglichst Fallabschluss im qualifizierten Erstkontakt
- / Verkürzte Bearbeitungsdauer durch Verringerung Schnittstellen
- / Vermeidung von Anarbeitung und Weiterleitungen



- / Bearbeitungskompetenz unabhängig von Eingangsmedium
- / Basis: Standardisierte GeVos und skillbasiertes Routing
- / Störungsfreies Arbeiten an komplexen Vorgängen



- / Abdeckung von Lastspitzen durch Ressourcenbündelung
- / Flexiblere Bearbeitungskapazitäten durch Kanalunabhängigkeit
- / Bessere Auslastung durch Schrift in telefonieschwachen Zeiten

Erfahrung Horn & Company: Klassische Prinzipien werden häufig ergänzt um agile Elemente, z.B. Prozess- und Coaching-Rollen, NPS-Orientierung, Selbstorganisation

2 KI-basiert Kundenanliegen am Kontaktpunkt besser erkennen und bearbeiten

Best Practices und Nutzen



- / Erhöhung Treffsicherheit und Detailgrad in der Anliegen-Erkennung durch KI-Einsatz (in Schrift und Telefonie)
- / Korrekte Identifikation und Kategorisierung Anliegen-Art(en) auch bei Multi-Anliegen
- / Bei Bedarf inklusive automatisierte, KI-basierte Authentifizierung der Kunden
- / Passgenaues, skillorientiertes Routing auf Mitarbeitende inkl. automatische SLA-Klassifizierung

- / Implementierung einer KI über sämtliche Anweisungen, Handbücher und weiterer Informationen
- / Möglichkeit für Sachbearbeiter, Fragen zu stellen bzw. sogar automatisierte vorgangsbasierte Assistenz
- / Formulierung Antwort durch KI in passender Detailtiefe entsprechend dem Kontext
- / Bei Bedarf direkte, medienbruchfreie Übertragung in jeweilige Kundenkorrespondenz



- / Erhöhte Effizienz & Kundenzufriedenheit durch Vermeidung von Weiterleitungen und unnötigen Liegezeiten
- / Erhöhte Aussagekraft von Auswertungen/Reportings durch korrekte Klassifizierung

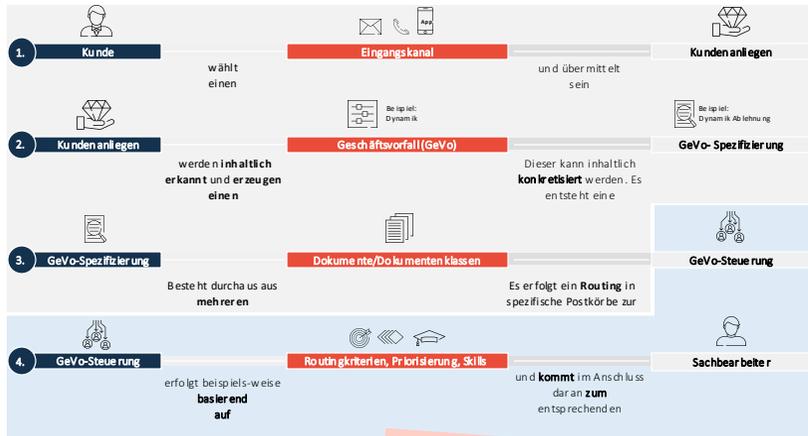


- / Steigerung Effizienz in der Anliegenbearbeitung, insb. Reduzierung Such- und Pflegeaufwand
- / Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch höhere Prozesssicherheit und Wegfall Nachschlage Tätigkeiten

2 KI-Use-Case: Korrekte Anliegen-Erkennung als Basis für passgenaues Routing

Smarte Anliegen-Erkennung & -Routing

Weiterentwicklung Inputmanagement



H&C-Blitzlicht: Z.B. Automatisierung Beschwerdemanagement (Datenextraktion → Kategorisierung → Priorisierung → Anstoß Workflow)

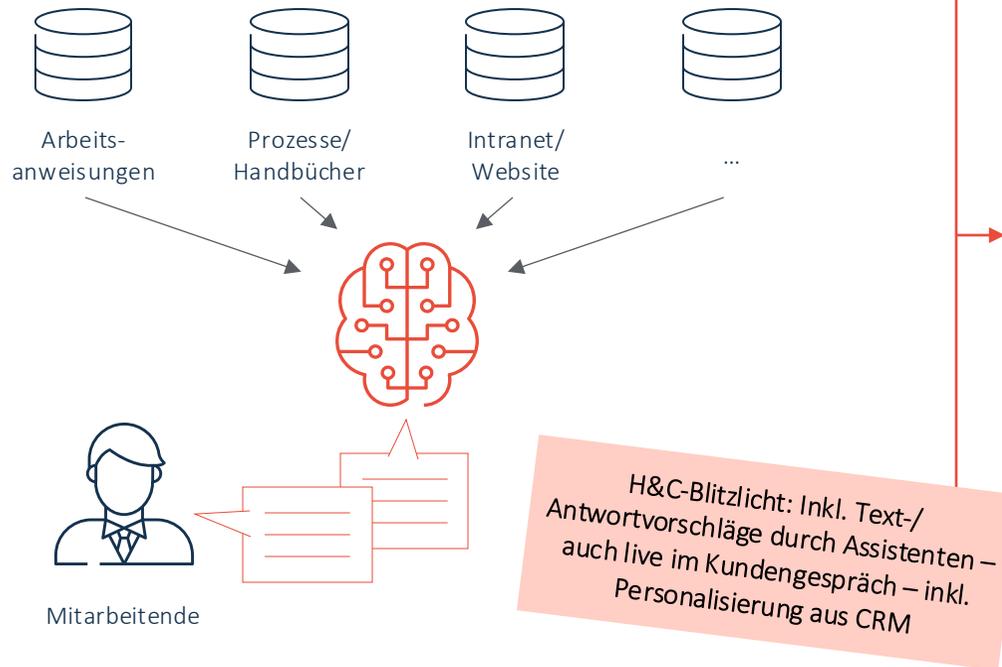
- / **Text-/Bildererkennung** in der Schriftbearbeitung; in der Telefonie Einsatz von **Speech-Analytics** über NLP statt traditioneller IVR-Systeme
- / Ergänzung **Fachdatenextraktion** um **Kontextualisierung** als notwendige Voraussetzung für Befähigung zur zukünftigen E2E-Automatisierung
- / **Korrelation/Abgleich** Ergebnisse (insb. bei geringer Genauigkeit) mit **Daten** aus Kernsystemen und anderen eingereichten Dokumenten
- / **Skill- und Prioritäts-orientierte Zusteuerung** korrekt klassifizierter Geschäftsvorfälle auf Postkörbe/Mitarbeiter – inkl. „Feedback-Loop“
- / **Signifikante Reduzierung** Kosten, Bearbeitungs-/Durchlaufzeiten und fehlerhafter Klassifizierungen bzw. Klassifizierung als „Sonstiges“

Inputmanagement als „Enabler für Operations“ begreifen –
KI schafft neue Möglichkeiten zur Verbesserung von Anliegen-Erkennung und -Routing

2 KI-Use-Case: Signifikante Effizienzsteigerung durch Bearbeitungsunterstützung

KI-gestützte Organisation Wissensmanagement

„GPT-Assistent für das Wissensmanagement“



- / Aufsatz einer **KI-basierten Anwendung** über relevante Basis-Systeme mit Anweisungen, Handbüchern etc. – kein Bedarf für umfassende Migration o.ä.
- / Effektive **Arbeitsunterstützung** für Mitarbeitende – mit deutlich reduziertem Such-/Nachschlageaufwand – auch „live“ in der direkten Kundeninteraktion nutzbar
- / Laufende **Feedback-Mechanismen** der Mitarbeitenden über Nutzen/Relevanz, Inhalte und Aufbereitung der Antworten zur kontinuierlichen Verbesserung
- / Empathische **Kundeninteraktion** verbleibt bei den Mitarbeitenden – mit gesteigener Auskunftsfähigkeit und erhöhter Effizienz in der Anliegenbearbeitung

Für Ausbaustufe „(Teil-)Automatisierung der Anliegenbearbeitung“ hoher KI-Nutzen insbesondere bei unstrukturiert vorliegenden Informationen

3 Datengrundlagen/-haushalt schaffen Basis für zielgerichtete Operations-Steuerung

Transparenz und Steuerbarkeit

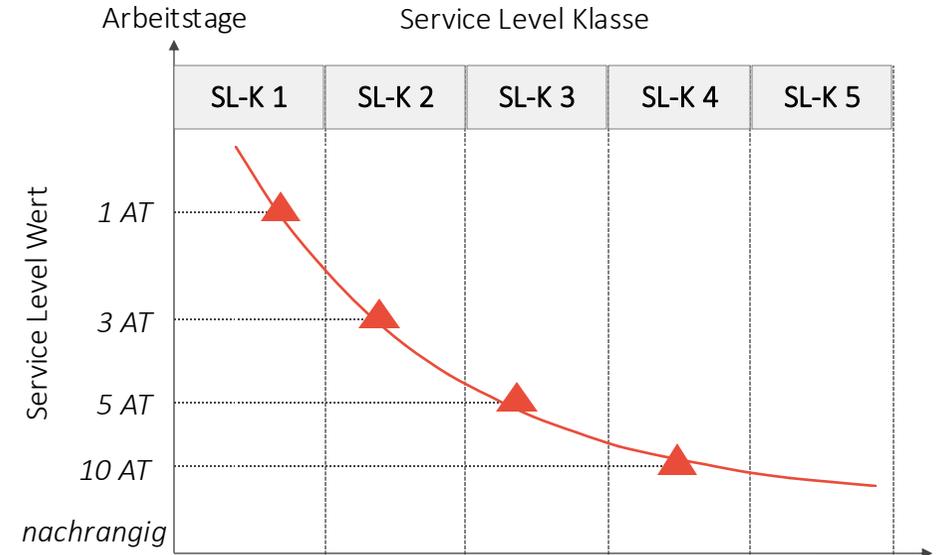
Steuerungs-Dashboard als Führungsinstrument

KPIs mit Fokus Bearbeitungsprozesse

Basis Performance	<ul style="list-style-type: none">▪ Telefonische Erreichbarkeit▪ Bearbeitungszeiten (E2E)▪ Arbeitsvorrat▪ Produktivität pro Einheit▪ Rückstand▪ Durchlaufzeiten (E2E)
Qualität	<ul style="list-style-type: none">▪ Kundenzufriedenheit (NPS)▪ Fehlerquoten▪ Vermittlerzufriedenheit▪ Beschwerdequoten
Prozesse	<ul style="list-style-type: none">▪ Dunkelverarbeitung▪ Weiterleitungsquoten▪ Fallabschlussquote
Steuerung	<ul style="list-style-type: none">▪ Forecasting (Eingangsmengen)▪ Verfügbare MAKs (Plan/ Ist)
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">▪ Mitarbeiterzufriedenheit

- / Multidimensionales Kennzahlen-Set für Operations als Basis für laufende Performancemessung
- / Kundenorientierte Kennzahlen im Fokus, Prozess-/ Effizienzkennzahlen als wesentliche „Nebenbedingungen“

Kundengerechtere und gezieltere Steuerung Service Level



- / Bildung von SL-Klassen mit unterschiedlichen Service-Levels und kriterienbasierte GeVo-Zuordnung nach Kritikalität
- / Sicherstellung Erfüllungsgrade im Rahmen einer auf Service Level basierenden Arbeits-/Vorgangsteuerung

Mit Transparenz zu Aufwandstreibern und Einfluss Geschäftsplanung/Mengenentwicklung auf Bearbeitungssituation und SLA-Niveaus „echtes“ Qualitäts-/Kundenzufriedenheitsmanagement ermöglichen

3 KI-Nutzung ermöglicht bessere Re

Best Practices und Nutzen

Vertiefung auf
Folgesseite

steuerung zur Einhaltung Serviceziele

KI-basierte Prognose erwarteter Mengen



- / Einsatz von Predictive Analytics bei der Prognose erwarteter Eingangsmengen
- / Quantifizierung von Verschiebungen zwischen den Eingangs-/Kontaktkanälen
- / Berücksichtigung interner und externer historischer, sowie aktueller Daten/Informationen
- / Einsatz i.R. Jahres-/Monatsplanung und auch für kurzfristige, untertägige Analysen



- / Effizientere Steuerung von Ressourcen und Geschäftsvorfällen durch erhöhte Prognosegüte
- / Leichtere Einhaltung Service Levels und geringerer Bedarf für ad hoc-Maßnahmen/Rückstandsmanagement

KI-gestütztes Skill- Management



- / Zentrale Transparenz zu Skill-/Kompetenzverfügbarkeiten und -bedarfen (aktuell und für zukünftige Zeitscheiben)
- / KI-gestützte, automatisierte Erstellung von relevanten Kompetenzprofilen
- / Berücksichtigung sich veränderter Anforderungen und Skill-Bedarfe bei Mitarbeitenden
- / Mapping Verfügbarkeiten zu (zukünftigen) Bedarfen und Ableitung von Qualifizierungs-/Recruiting-Erfordernissen

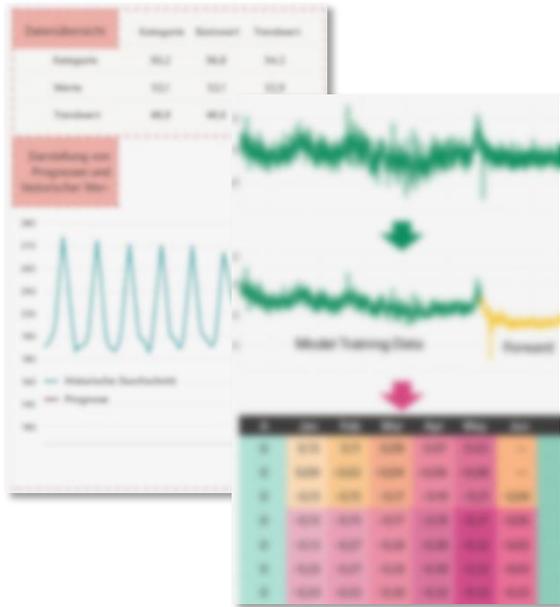


- / Zentrale Evidenz zu wesentlichen Informationen als Basis für strategische Personalentscheidungen
- / Verbesserung Mitarbeiterzufriedenheit durch adäquaten Einsatz und Qualifizierung

3 KI-Use-Case: Präzisere Planungsgrundlage durch höhere Güte Mengenprognosen

KI-basierte Prognose erwarteter Mengen

Beispiel: Volumen- und AHT-Forecast



- / Prognose lang-, mittel- und kurzfristige Volumina mittels **Machine-Learning-Modellen** – über alle relevanten Kontaktkanäle
- / Unterteilung der historischen Daten in Modell-/Trainingszeitraum und -Testzeitraum zur **Optimierung der Modell-Parameter**
- / **Beispielhafte Eingangsparameter:** Historische Mengen, kalendarische Parameter, Rückstandssituation, Kundenentwicklung etc.
- / **Tuning:** Prognose Wiederwähler aus Korrelationsanalyse, Berücksichtigung geplante Maßnahmen, Korrektur Sondereffekte, ...
- / **Erfahrung H&C:** Durch KI unterschiedliche Prognosemodelle („nicht nur Erlang C“) und bessere Abbildung Kanalmix-Änderungen möglich

Predictive Analytics unterstützt Weiterentwicklung Prognoseverfahren – damit Schaffung einer valideren Basis für die Ressourcen-/Einsatzplanung

Mit Horn & Company Erfolgsfaktoren gezielt analysieren und Potenziale heben

Wir unterstützen Sie mit Fachexpertise, Technologiekompetenz und Objektivität

Analyse und Bewertung

Methodische Expertise

Wir bieten **pragmatische Ist-Analyse** und **zahlenbasierte**, zügige Ableitung erster **Hypothesen** dank klarem **KPI-Set** und **marktvergleichender Einordnung**

Fachexpertise Versicherungen

Wir kennen den **Versicherungsmarkt** mit **Herausforderungen** und **Erfolgsfaktoren** für Zielbilder und Prozessdesign inkl. Aufgabenteilung und Skillmodellen



Konzeption & Umsetzung

Struktur-/Prozessgestaltung

Wir verfügen über die erforderlichen **Best-Practices** im Bereich **Betriebsmodelle** sowie in der **Gestaltung** von **E2E-Serviceprozessen**

Technologiekompetenz

Wir begleiten **Use Cases** für **Operations** im Bereich **Advanced Analytics, Big Data** und **Künstliche Intelligenz** von der **Konzeption** bis zur **Umsetzung**

Objektivität und **Unabhängigkeit** - Wir agieren stets im Interesse unseres Kunden, sind „**technologieoffen**“ und bringen zugleich mit unseren **Erfahrungswerten** aus der Versicherungswirtschaft die **notwendige Traktion** in die Transformationsvorhaben unserer Kunden

Mit fundierter Branchenexpertise, technologischem Know-how und unabhängiger Perspektive begleitet Horn & Company die Weiterentwicklung in Operations – objektiv, erfahren und mit klarer Zielorientierung

Horn & Company – Top-Management-Beratung

Auf einen Blick

// BRANCHENKOMPETENZ

horn & company Banken

horn & company Versicherung

 Prozessindustrie

 Automotive

horn & company Konsumgüter & Handel

horn & company Industriegüter

horn & company Technologie / KI & Daten

// ZAHLEN

Über 250 BeraterInnen



11 Standorte



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

// LEISTUNGEN

- / (Vertriebs-)Strategien
- / Digitale Vertriebsmodelle
- / Operative Exzellenz
- / Reorganisation
- / Digitale Transformation
- / Nachhaltigkeit

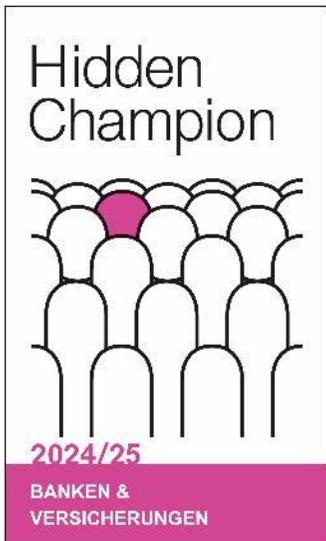


Top 20 deutsche Versicherungen

16 der größten deutschen Versicherungen wurden bereits von uns beraten. Wir beraten mit Komposit, Leben, Kranken alle relevanten Sparten der Versicherungswirtschaft.

Horn & Company – zum vierten Mal Hidden Champion 2024/25 Financial Services

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes



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

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

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