



# HORN & COMPANY

Omnikanalmanagement im Kunden- und Schadenservice von Versicherern  
Kundenerlebnis durch aktives Touchpoint-Management verbessern

# Vorwort von Horn & Company

Die Erwartungen von Kunden und Vermittlern verändern sich signifikant. Erlebnisse aus anderen Branchen setzen auch den Maßstab für die Anforderungen an Versicherer. **Servicequalität und Individualität** sind entscheidende Differenzierungsmerkmale im intensiven Wettbewerb.

Die kundenseitigen Präferenzen hinsichtlich Kundenreisen und Kontaktpunkten verschieben sich dabei zunehmend. So ergibt sich auch für den Kunden- und Schadenservice die **Notwendigkeit** und gleichzeitig die **Chance**, die relevanten Kanäle im Rahmen eines stringenten Omnikanalmanagements weiterzuentwickeln und auszusteuern.

Durch den technischen Fortschritt in den letzten Jahren eröffnen sich für Versicherer vielfältige neue Möglichkeiten. Digitale Kanäle/Self-Services, Analytics und KI sind nicht nur Buzz Words – durch effektive „**Schnellboote**“ lässt sich ohne großen Aufwand in kurzer Zeit Mehrwert generieren.

Im vorliegenden E-Paper haben wir unsere Erfahrungen und Gedanken zu diesem Thema kurz zusammengefasst. Gerne stehen wir für ein **vertiefendes Expertengespräch** zur Verfügung. Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus der Lektüre und verbleiben mit freundlichen Grüßen.



*Dr. André Dibbert*  
Geschäftsführender Partner



*Christof Wagner*  
Geschäftsführender Partner



*Tobias Schustek*  
Associate Partner

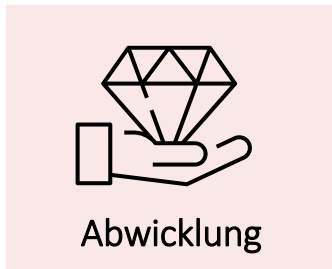
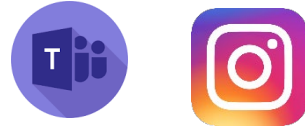
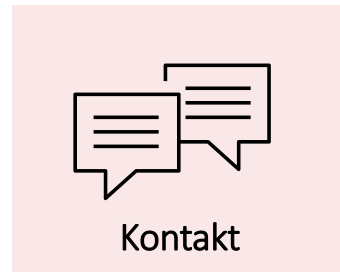


*Dr. Niklas Kühnel*  
Associate

# Die Erwartungen der Kunden an die Versicherer verändern sich grundlegend

## Beispiele

Kundenerlebnisse aus anderen Branchen ...



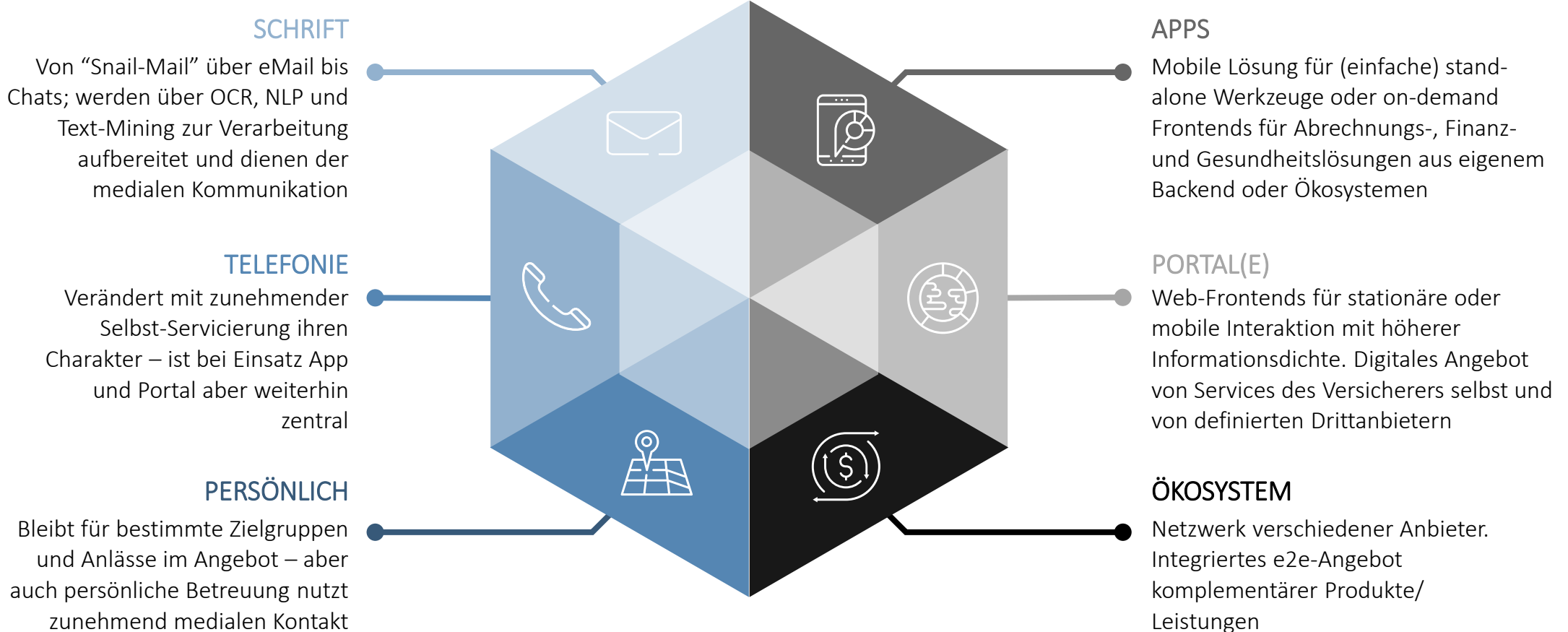
... setzen künftig den Maßstab für Versicherer



Servicequalität und Individualität als Differenzierungsmerkmale –  
technischer Fortschritt schafft neue Möglichkeiten für Kundenerlebnis und Effizienz

# Die Vielzahl (teils neuer) Kommunikationskanäle erfordert stringente Orchestrierung

## Relevante Kundeninteraktionskanäle

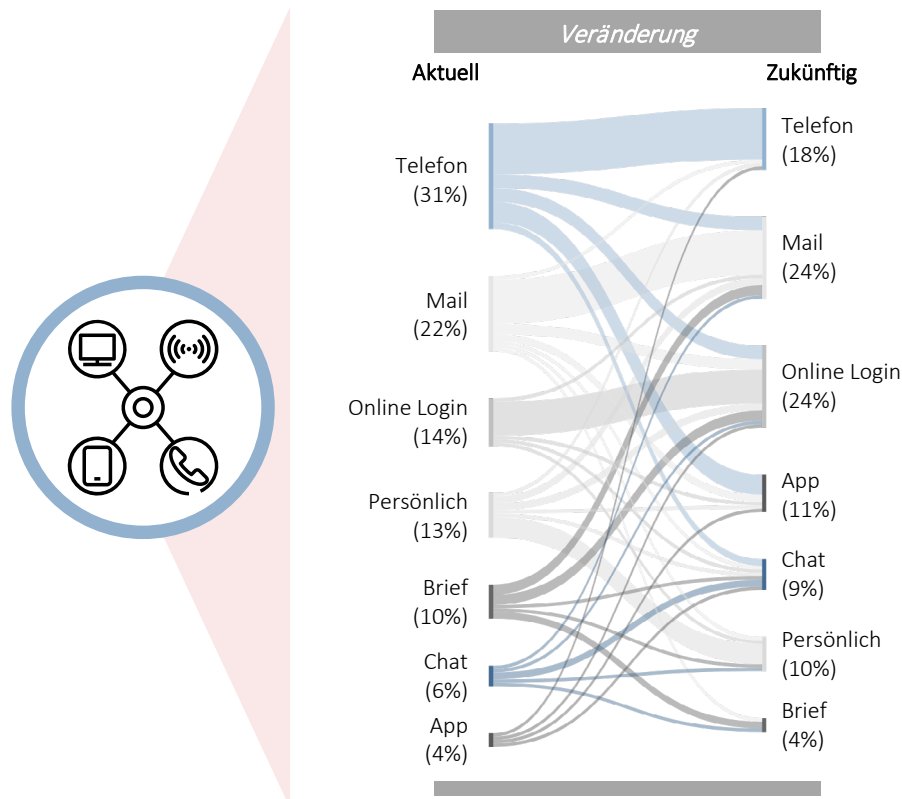


Alle relevanten Kontaktpunkte und Eingangskanäle entlang relevanter Customer Journeys im Blick haben und nahtlos aufeinander abstimmen

# Die Kanalpräferenzen der Endkunden verschieben sich spürbar

## Präferierte Kanalnutzung

### Hauptzugang bisher vs. in fünf Jahren



A

Deutliche Zunahme der Kundenpräferenz bzgl. digitaler Kanäle (Online, Chat, App) von heute 24% auf zukünftig 44%

B

Reduktion des Telefonie-Anteils ist nach Erfahrung von H&C insbes. ein Mengeneffekt – dafür steigen Komplexität und durchschnittliche Gesprächsdauer

C

Der Wunsch nach persönlichen Kontaktpunkten nimmt leicht ab – bleibt aber mit 10% ein relevanter Omnikanal-Bestandteil

„Online“ bzw. „App“ gewinnt bei Versicherungskunden zunehmend an Bedeutung – der „persönliche“ Kanal wird aber auch weiterhin dort geschätzt, wo er echte Mehrwerte bringt

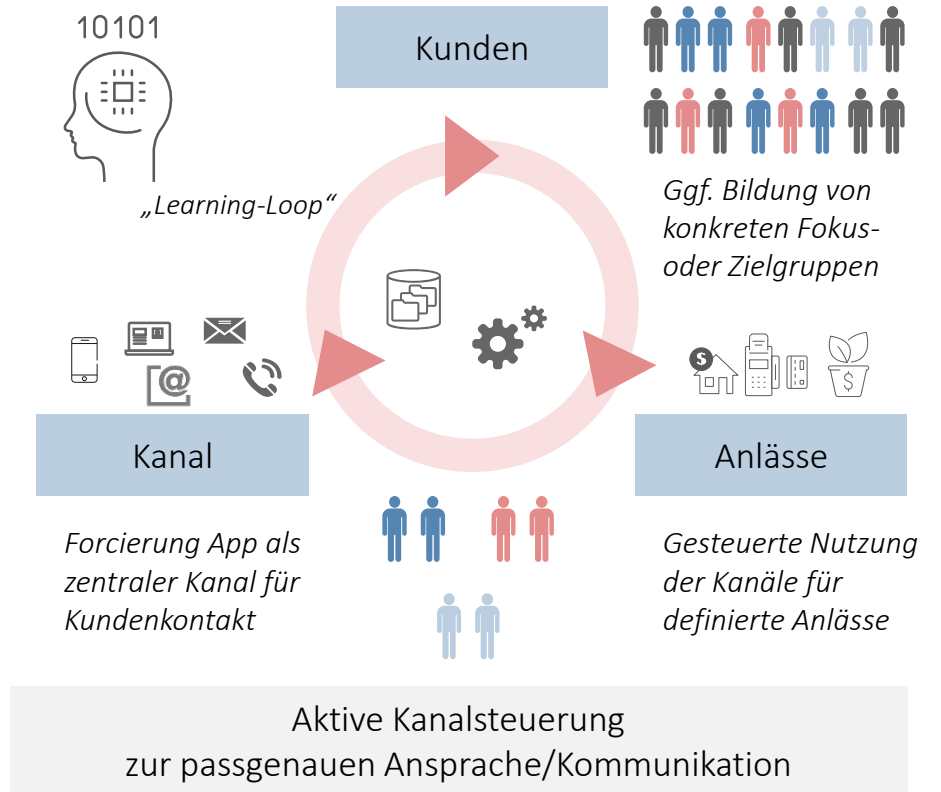
# Ziel ist es, die Kundenkontakte aktiv in die gewünschten Eingangskanäle zu steuern

## Prinzip Kanalsteuerung

### Ungesteuerte Kundenkontaktpunkte **heute**



### Aktive Steuerung Kundenkontaktpunkte **morgen**

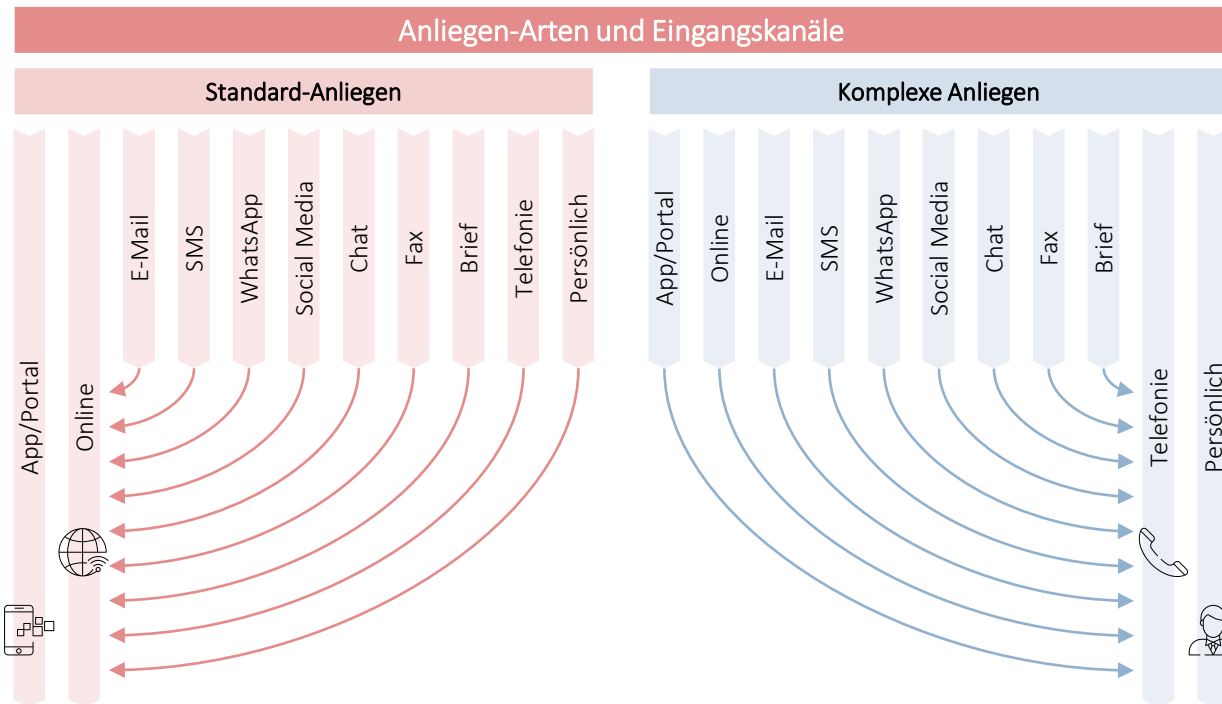


Forcierung der gewünschten Kanalnutzung geht über die reine Entwicklung zusätzlicher Features in Eingangskanälen hinaus

# Die Art des Anliegens bestimmt typischerweise die präferierten Kanäle

## Gezielte Steuerung der Kunden

### Steuerung nach Arten von Kundenanliegen



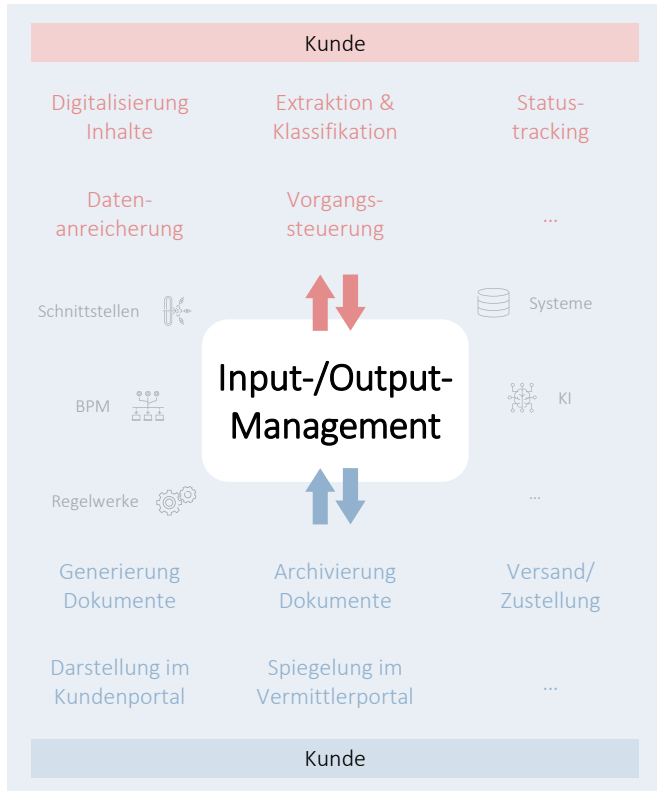
- Steuerung **Standard-Anliegen** weg vom persönlichen Kontakt (Telefonie/Präsenz/...)
- Lenkung der Anliegen hin zu strukturierten **Self-Service**-Möglichkeiten
- Fokussierung im **persönlichen Kontakt** auf komplexe Anliegen („Nicht-Standard“)
- Indikatoren für **komplexe Anliegen**:
  - Intensiver Beratungsbedarf
  - Tiefe Fachlichkeit
  - Hohes Risiko
  - ...

Aktive Steuerung in die präferierten Kanäle und Forcierung von digital strukturiertem Input ist wichtiger Enabler für durchgängig automatisierte Verarbeitung von Kundenanliegen

# Für echte Weiterentwicklung sind Input- und Output-Management neu zu denken

## *Input-/Output-Management als „Enabler“ der Operations*

### Input/Output als Spinne im Netz



### Exemplarische Handlungsfelder

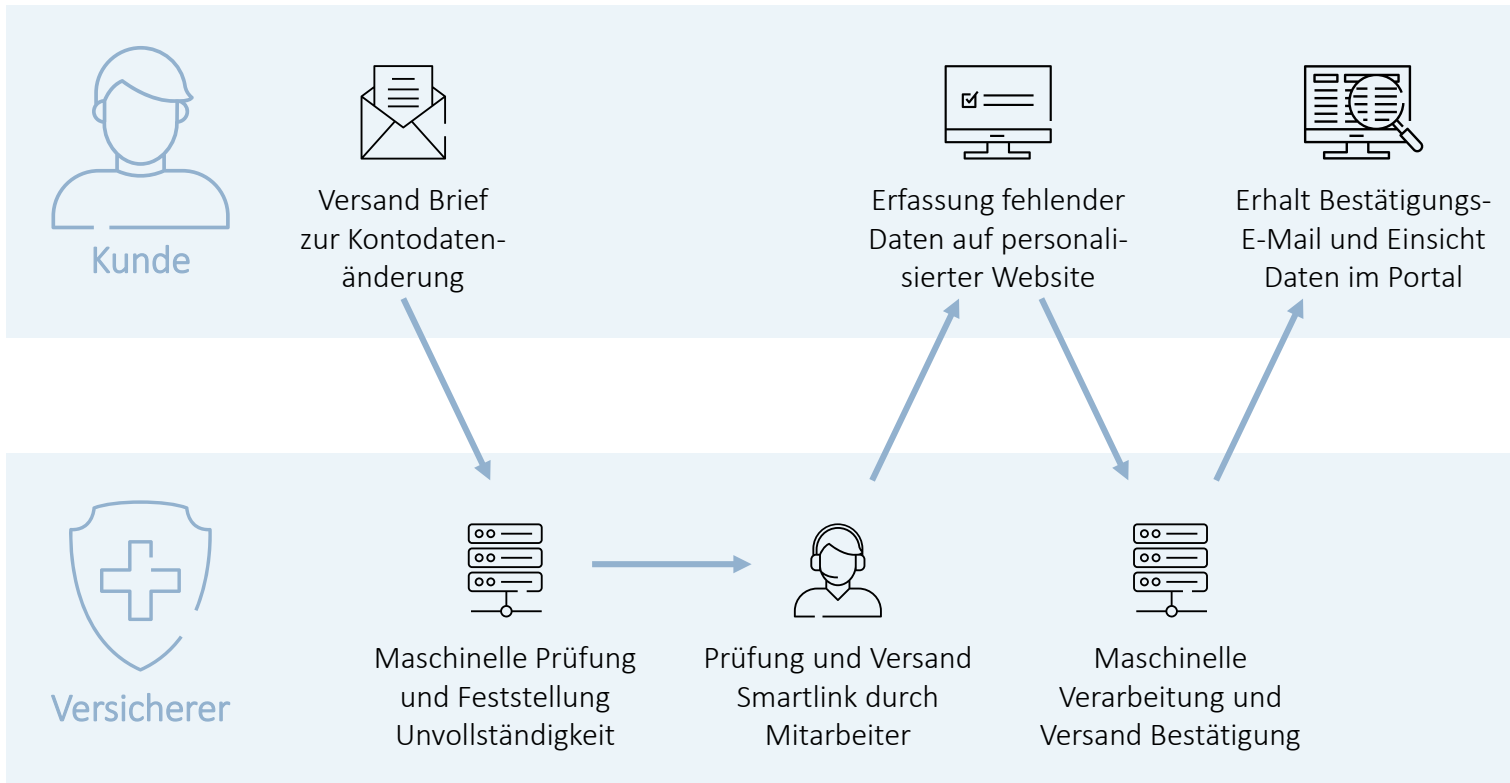


Input/Output wandelt sich von einer der Bearbeitung vor- bzw. nachgelagerten Funktion zum integralen Bestandteil von Operationsprozessen



# Beispiel: Persönliche digitale Einladung zur Vervollständigung fehlender Daten

## Use Case „Kontodatenänderung“



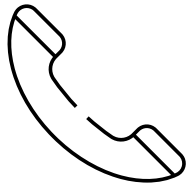
- Weitgehende Automatisierung von Prüf- und Bearbeitungsschritten
- Steuerung des Kunden in den digitalen Kanal zur Datenvervollständigung
- Deutliche Beschleunigung Durchlaufzeit bis zur Erledigung des Anliegens
- Gleichzeitig Verweis auf Self-Service-Möglichkeiten im Portal für zukünftige Anliegen

Steuerung des Kunden in den digitalen Kanal erhöht die Effizienz für den Versicherer und schafft für den Kunden ein attraktives, zeitgemäßes Serviceerlebnis

# Beispiel: Steuerung telefonische Schadenmeldung in digitalen Kanal

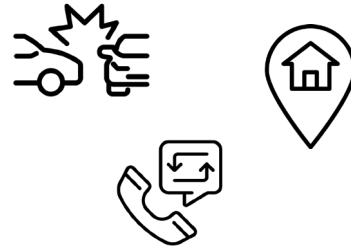
## Use Case „Schadenaufnahme/-anlage“

### Fokus Telefonie



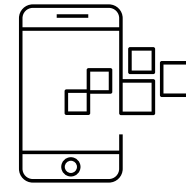
- KI Voice Bot nimmt z.B. gesamten Schaden auf
- Erreichbarkeit 24/7 gewährleistet
- Keine Wartezeiten für Kunden

### Typische GeVos



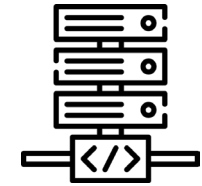
- Anlage/Aufnahme Neuschaden Kfz
- Durchführung Adressänderung
- Einfacher Rückrufwunsch

### Aufnahme Dokumente



- Schadenaufnahme mittels Sprachdialogsystem und KI-Sprachanalyse
- Kunde kann mit SMS-Link Dokumente/Belege/Fotos hochladen

### Integration in VU-System



- Alternative 1: Ohne Integration per Email an Support Team
- Alternative 2: Mit Integration via Backend/direktes Einspielen

Auch in der Schadenbearbeitung wird die aktive Steuerung der Kunden in geeignete Kanäle immer wichtiger – insbesondere zur Verbesserung bzw. Stabilisierung der Bearbeitungssituation

# Beispiel: Steigerung Kundenzufriedenheit und Effizienz durch smarte Technik

Use Cases „Steigerung Effizienz und Kundenzufriedenheit“ (Beispiele)

**Ursachen für Telefonaufkommen unklar?  
Anlässe vermeiden!**

Speech Analytics

Einsatz zur Analyse der Telefon-Kontaktanlässe und Maßnahmenableitung (z.B. Anrufprognose/-vermeidung, Routing)

**Zuschnitt zw. Bearbeitungslevel richtig?  
Weiterleitung vermeiden!**

Process Mining

Identifikation und Klassifizierung Schriftgut-Weiterleitungen zw. Bearbeitungsleveln zur Steigerung 1st time right und Skill-Differenzierung

**Erreichbarkeit schlecht?  
Kundenzufriedenheit erhöhen!**

Telefonie-Steuerung

Optimierung/Digitalisierung der Warteschleife zur Erhöhung der Erreichbarkeit sowie Aufnahme/Routing Kundenanliegen durch Voice Bot

**Zuviel Rückfragen im Service?  
Anlässe vermeiden!**

Schriftgutoptimierung

Optimierung Ausgangskommunikation und Aktivierung Kunden für Selbsthilfe (z.B. QR-Code) zur Vermeidung Rückfragen und Telefonaufkommen

**Nutzung Digitalkanäle ohne Effekt?  
Aussteuerungen analysieren!**

Reduzierung Aussteuerung

Analyse und gezielte Reduzierung der Aussteuerungsgründe bei Einreichungen über digitale Schnittstellen/Kanäle mit Datenextraktion

**Statusrückfragen zu Kundenanliegen?  
Prognose aktiv kommunizieren!**

Workforce Management

Verknüpfung Arbeitsvorrat, Anwesenheitssteuerung mit Durchlaufzeit-Prognose und proaktivem Feedback an Kunden zur Rückfragenvermeidung

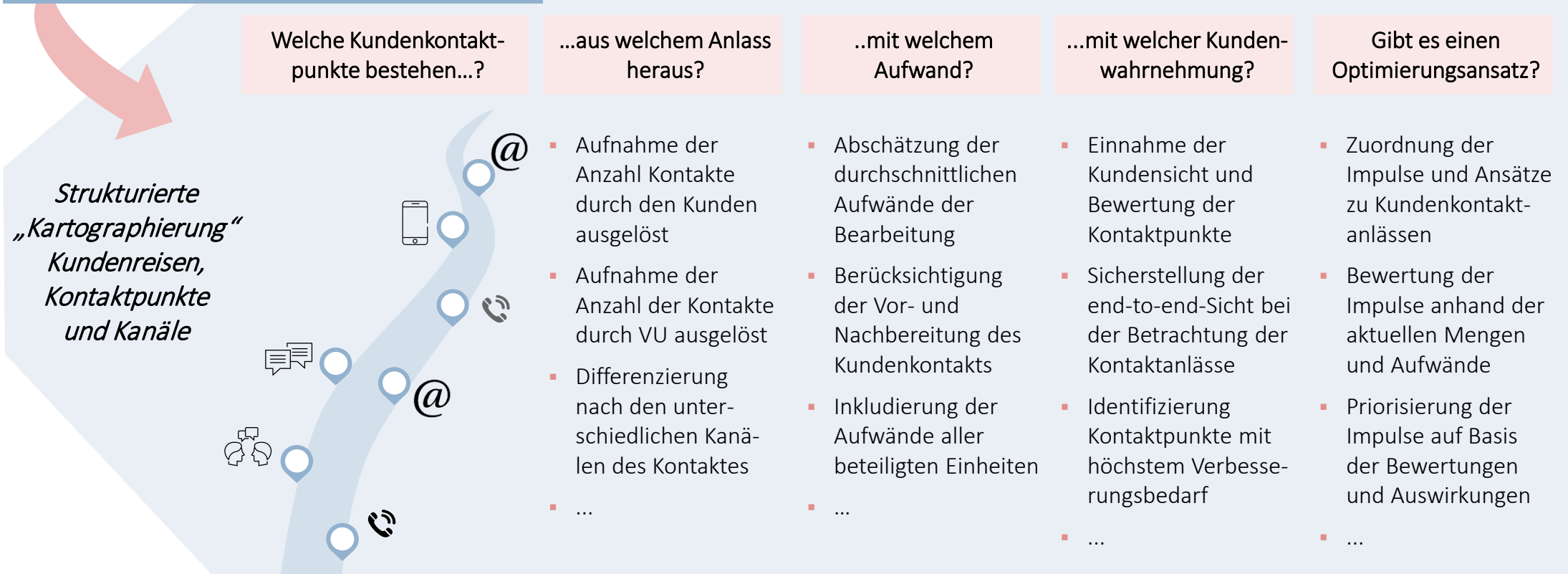
Auch mit sehr „spitzen“ Ansätzen können – ohne Beanspruchung des (IT-)Portfolios – oftmals schon signifikante Mehrwerte generiert werden

# Perspektivisch „Schnellboote“ in ganzheitliche Omnikanalsteuerung überführen

## Katalogisierung Kundenkontakte



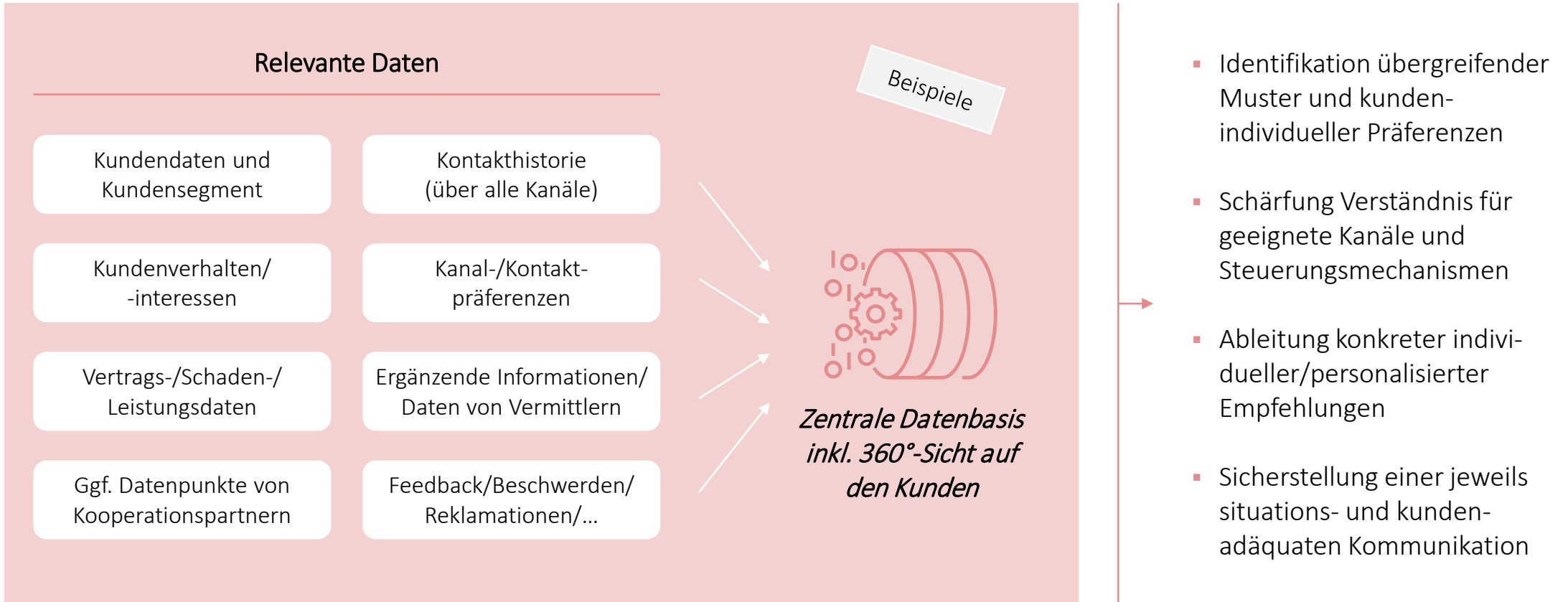
Übergreifende Omnikanal-Strategie  
und Target Operating Model



Ganzheitliche Omnikanalsteuerung erfordert zunächst Transparenz zu Kundenreisen und Kontaktpunkten – Entscheidungen auf Basis valider und nachvollziehbarer Grundlage treffen

# 360°-Kundensicht herstellen und für die Kanalsteuerung nutzbar machen

## CRM als Element im Omnikanalmanagement



Wirksamkeit der Kanalsteuerungsmechanismen durch Learnings aus verfügbaren Daten erhöhen – moderne Data Analytics-Lösungen (inkl. KI) für effizientes und effektives Vorgehen nutzen

# Omnikanalstrategie über KPIs und Ambitionsniveaus messbar machen

## Ansätze zur Quantifizierung

### Ableitung und Messung KPIs



### Beispielhafte KPIs

Wirksamkeit Kanalsteuerung	Anteile Kanäle/Anliegen	Anzahl Weiterleitungen
	Abbruchquote	...
Kunden-zufriedenheit	NPS	Customer Satisfaction Score
	Customer Effort Score	...
SLA-Einhaltung	Erreichbarkeit	Durchlaufzeit
	Fehlerquote	...
Effizienz der Bearbeitung	Dunkelverarbeitungsquote	Fallabschlussquote
	Ressourcenbindung	...

Ambitionsniveaus für Omnikanal-Ziele definieren und Messkonzept etablieren

# Vorgehenslogik zur Weiterentwicklung Omnikanalmanagement für Operations

Vorschlag von Horn & Company



Begleitung durch Horn & Company sichert hohen „Return-on-Consulting“ durch langjährige Erfahrung und Hypothesen-basierte Herangehensweise

# Horn & Company ist ein leistungsstarker Partner für Ihre Transformationsvorhaben

## Horn & Company

> 90 %

der H&C-Beraterinnen und Berater in  
Financial Services mit Doppel-Qualifikation

Standorte (DACH-Region)

8

Düsseldorf, Berlin, Frankfurt,  
Hamburg, Köln, München,  
Wien, Zürich

Im Jahr

2009

gegründet

2024/25

Zum vierten Mal in Folge  
zum **Hidden Champion** gewählt

>250

Mitarbeiter

### Gründung

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

### Hochqualifiziert

Knapp 90% der H&C-Berater in Financial  
Services mit Doppel-Qualifikation (i.S.v.  
Promotion und/oder Master)

### Wachstumsstark

H&C mit weit über Marktdurchschnitt  
liegendem internem Wachstum: Umsatz  
seit 2015 mehr als verdreifacht.

### Fokussiert

Wir überzeugen durch Exzellenz und  
Empathie, ein zeitgemäßes Beratungs-  
verständnis und erlebbare Seniorität.

### > 250 Mitarbeiter

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

### Wertschöpfend

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

### Differenziert

Wir sind der Partnern für richtungsweisende  
Aufgabenstellungen, wirksame Lösungen  
und messbaren Return on Consulting.

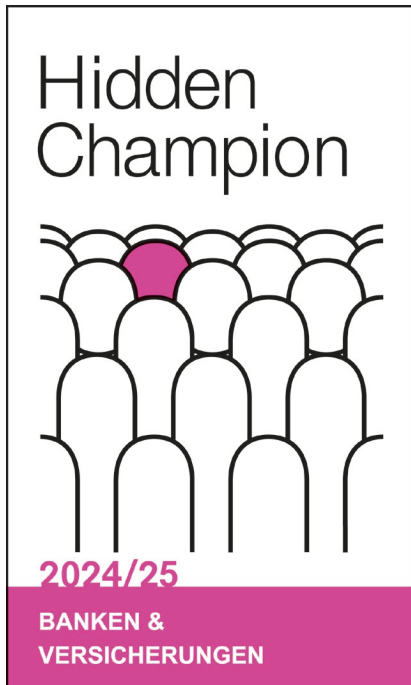
### Ausgezeichnet

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



# 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 Omnikanalmanagements!

*Autorenteam und Ansprechpartner*

**Dr. André Dibbert**



*Geschäftsführender Partner*

[andre.dibbert@horn-company.de](mailto:andre.dibbert@horn-company.de)

Mobil: +49 162 2726 016

**Christof Wagner**



*Geschäftsführender Partner*

[christof.wagner@horn-company.de](mailto:christof.wagner@horn-company.de)

Mobil: +49 162 2726 010

**Tobias Schustek**

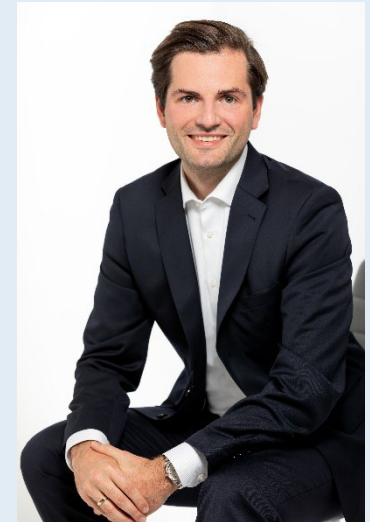


*Associate Partner*

[tobias.schustek@horn-company.de](mailto:tobias.schustek@horn-company.de)

Mobil: +49 162 2726 027

**Dr. Niklas Kühsel**



*Associate*

[niklas.kuehnel@horn-company.de](mailto:niklas.kuehnel@horn-company.de)

Mobil: +49 1522 2726 043

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

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