ERFOLGSFAKTOREN ZUR BEWÄLTIGUNG VON WACHSTUM UND VOLATILITÄT IM KUNDENSERVICE

Resiliente Operations durch mehr Elastizität und Atmungsfähigkeit

horn & company

Vorwort von Horn & Company

Der Anspruch an **moderne Operationseinheiten** in Versicherungen nimmt weiter zu. Kundenerwartungen verändern sich rasch, Kommunikationskanäle differenzieren sich aus – und gleichzeitig steigen regulatorische Anforderungen und interne Kostenziele. Die Operationsbereiche, insbesondere der Kundenservice, spielen dabei eine wichtige Rolle: Sie sollen skalierbar, effizient und zugleich kundenzentriert agieren – oft bei stark schwankenden Eingangsmengen.

In dieser Dynamik liegt aber auch eine **große Chance**: Wer es schafft, seine Serviceorganisation intelligent und flexibel aufzustellen, gewinnt nicht nur operative Stabilität, sondern kann daraus strategische Wettbewerbsvorteile ableiten – z. B. durch kürzere Reaktionszeiten, geringere Komplexität und höhere Kundenzufriedenheit.

In diversen Projekten helfen wir unseren Kunden dabei, sich für die souveräne Bewältigung von Wachstum und Volatilität zukunftsorientiert aufzustellen. Aus unseren Erfahrungen sind dabei insbesondere **acht Erfolgsfaktoren** entscheidend. Im Folgenden skizzieren wir diese jeweils kurz. Gerne stehen wir für eine vertiefende Diskussion zur Verfügung.

Unser Ziel ist es, Impulsgeber und Sparringspartner für die konsequente Weiterentwicklung Ihrer Operations-Exzellenz zu sein – mit klarem Fokus auf **Wirkung, Skalierbarkeit und Effizienz**. Wir wünschen Ihnen auf Basis der Lektüre gute Impulse und freuen uns auf den Austausch.

Moritz von Carlowitz
Partner

Tobias Schustek
Associate Partner

Dr. Bernd Herrenkind
Manager

Dr. Moritz Liebmann
Senior Associate

Herausforderungen im Kundenservice lösen, um nachhaltig zu wachsen

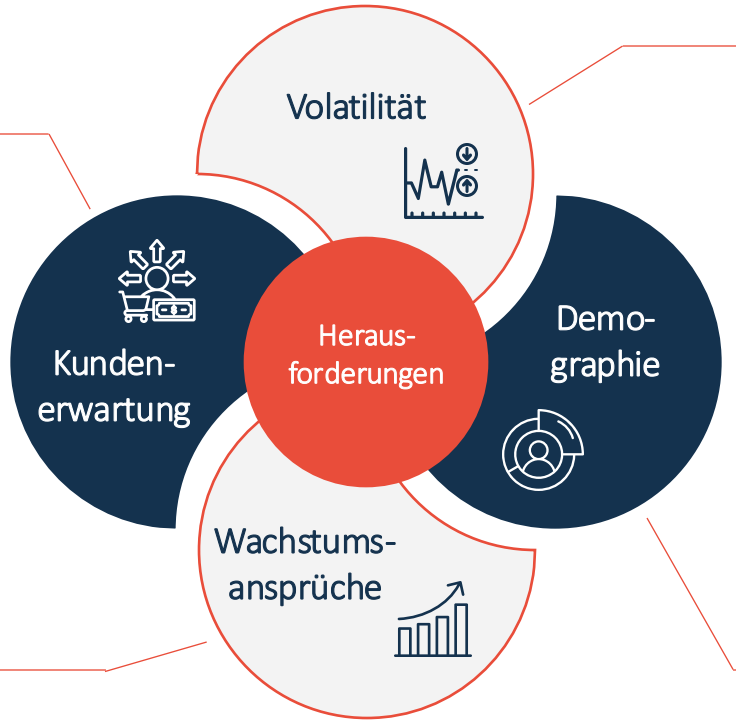
Übersicht Herausforderungen

Veränderten Kundenerwartungen gerecht werden

- **Individualisierung:** Kunden erwarten zunehmend personalisierte Interaktionen
- **Schnelligkeit und Verfügbarkeit:** 24/7-Rund-um-die-Uhr-Service wird zur Norm
- **Emotionale Kompetenz:** Trotz Digitalisierung bleibt der persönliche Kontakt unverzichtbar
- **Fragmentierte Kundendatenlandschaften:** Kein konzentriertes „Wissen zum Kunden“

Wachstumsansprüche des Versicherers abbilden

- **Skalierbarkeit der Serviceprozesse:** Skalierbare Prozesse ermöglichen nachhaltiges Wachstum
- **Cross-/Upselling-Potenziale:** Kundenkontakte als Umsatzhebel – nicht nur „Kostenstelle“
- **Markendifferenzierung:** Kundenservice kann ein klarer Differenzierungsfaktor sein
- **Balance zw. Effizienz und Kundenzufriedenheit:** Effizienz darf Servicequalität nicht belasten



Mit Volatilität in den Eingangsmengen umgehen

- **Schwankende Anfragevolumen:** Heterogene Mengenverteilung auf den Zeitachsen
- **Fehlende Automatisierung:** Hoher manueller Anteil verstärkt Last-Spitzen
- **Historische Betriebsvereinbarungen:** Regelungen engen Handlungsspielraum ein
- **Begrenzte Flexibilität:** Strukturelle Starrheit reduziert die Anpassungsgeschwindigkeit

Demographische Herausforderungen lösen

- **Alternde Belegschaft:** Demograf. Wandel wird zum echten Wachstumshemmer
- **Digitale Kluft bei Kunden:** Demographische Effekte auch bei Vermittlern und Kunden
- **Neue Führungsprinzipien:** Ein wachsender Anteil der Arbeit wird hybrid erbracht
- **Diverse Bedarfe:** Junge Zielgruppen bringen neue Produktanforderungen mit

Das Tagesgeschäft im Kundenservice ist durch vielfältige Herausforderungen geprägt

Typische Kundenbeispiele

- Unterschiedliches Wachstum in Segmenten, aber „gekapselte“ Privat- und Gewerbe-Skills
- Stark eingeschränkte Erreichbarkeit und Service-Level bei hohem Telefonie-Aufkommen
- Kurzfristiges, reaktives „Hinterherlaufen“ bei Rückständen (Task Forces, Samstagsarbeit, …)
- Lastspitzen in einzelnen Sparten/Einheiten, aber geringe spartenübergreifende Skills
- Historisch gewachsenes Sourcing, z.B. Einsatz von Dienstleistern und Einbezug der Ausschließlichkeit
- Belastung von Ressourcen, insbesondere des persönlichen Ansprechpartners, durch Standardanliegen
- Fehlendes langfristiges Personalmanagement („welche Ressourcen/Skills brauche ich in Zukunft?“)

Acht Erfolgsfaktoren sind für zukunftsfähige Operations entscheidend

Erfahrung Horn & Company

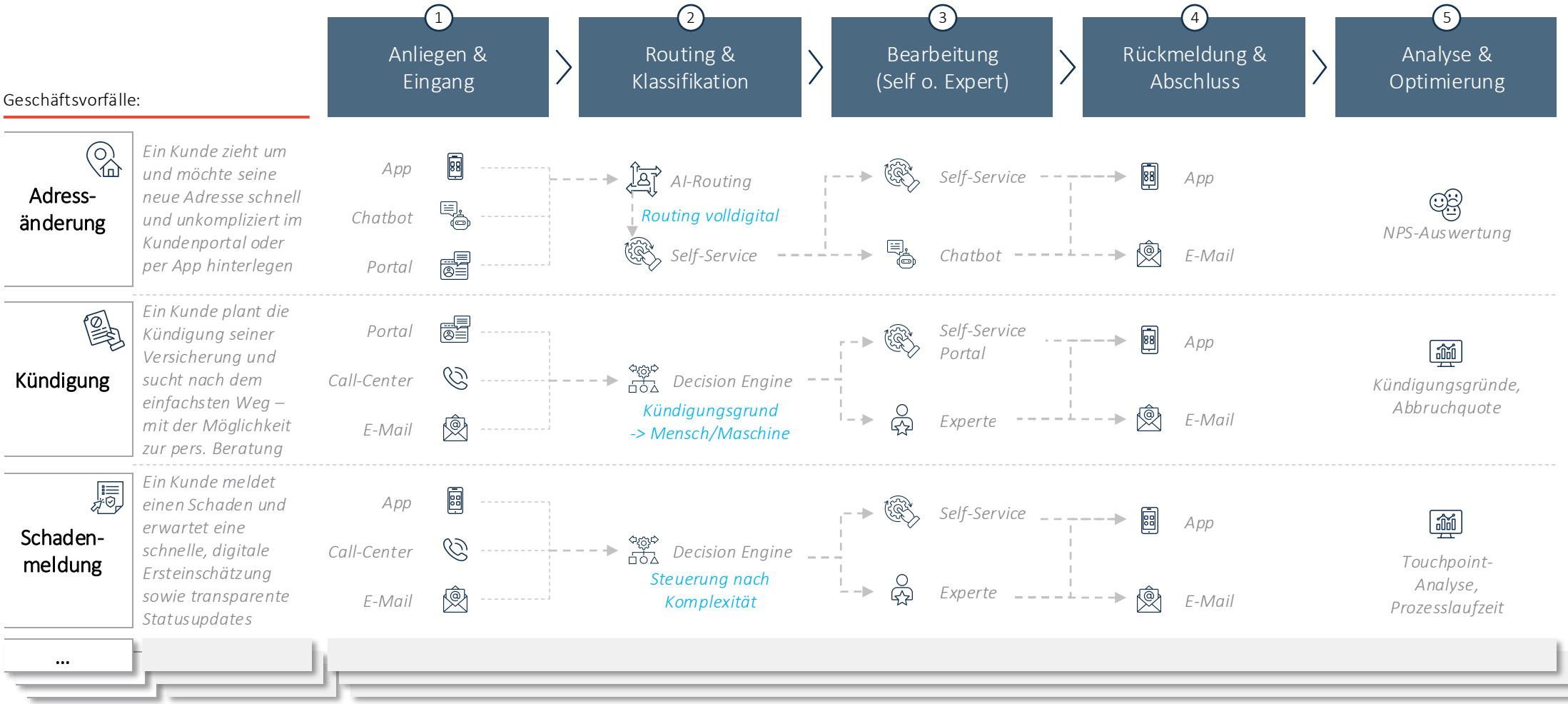
1	Kundenanliegen gezielt in geeignete Kontaktkanäle steuern
2	KI-Technologien prüfen und geeignet einsetzen
3	Breite Atmungsfähigkeit über skalierbares Betriebsmodell sicherstellen
4	Dienstleister bewusst für mehr Flexibilisierung einsetzen
5	Außendienst effektiv in Operationsprozesse einbinden
6	Planungs-/Steuerungsprozesse für vorausschauende Ressourcenallokation einsetzen
7	Weiterentwicklung des Geschäftsmodells antizipieren und mitgestalten
8	Strategische Personalplanung als Mittelpunkt für skalierbare Operations nutzen

Erfolgsfaktoren markieren zentrale Stellhebel, an denen gezielt angesetzt werden muss

1 Kundenanliegen gezielt in geeignete Kontaktkanäle steuern

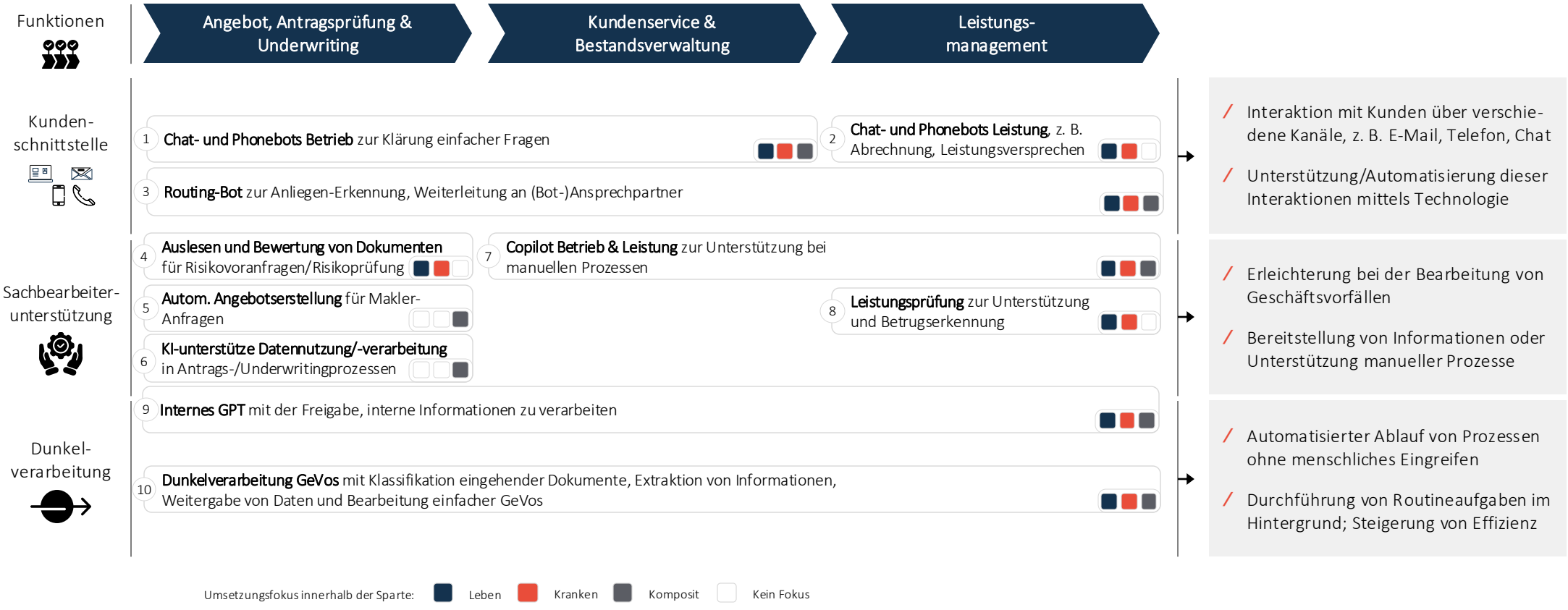
„Idealzustand" – Vom Anliegen zum optimierten Kanalprozess

Omnikanal-Service-Ziellandkarte – Prozessdurchlauf am Beispiel illustrativer Use Cases



2 KI-Technologien prüfen und geeignet einsetzen

Horn & Company-Erfahrungen aus konkreten Use Cases (Auszug)

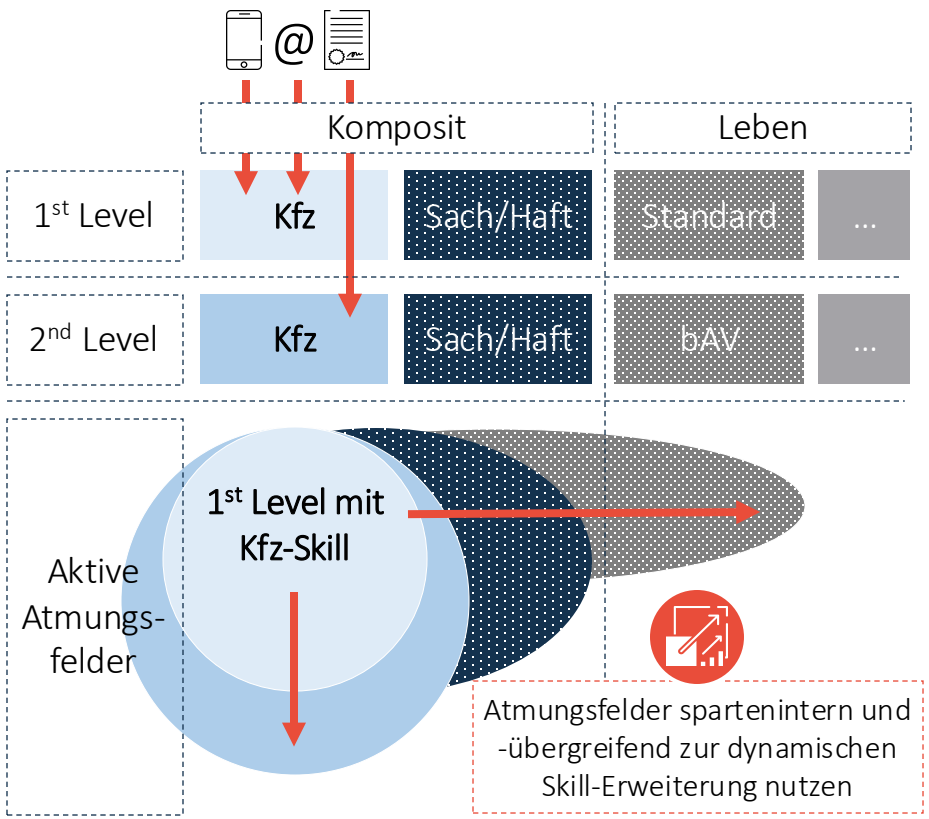


Mit passenden Use-Cases wird KI zum echten Enabler – reduzierte manuelle Aufwände und gesteigerte Produktivität schaffen Freiräume für wertschöpfende operative Aufgaben

3 Breite Atmungsfähigkeit über skalierbare Betriebsmodelle sicherstellen

Skalierbare Atmungsfelder durch einheitliche Organisationsstrukturen am Beispiel Kfz

Grundlogik der Atmungsfelder (exemplarisch)



Gleiche Organisationsprinzipien: Einheitliches, spartenübergreifendes Strukturmodell mit Bearbeitungsleveln nach definierten GeVo-Kriterien

Kanalintegration: Bündelung der Eingangs -/Kontaktkanäle zur Schaffung umfangreicher Lastausgleichsmöglichkeiten bereits innerhalb eines Teams

Fallabschluss: Gegenüber Kunden und intern zur Vermeidung von Unterbrechungen und Weiterleitungen

Vertikale Tiefe: Cross-Level-Kompetenz für bedarfsgerechte, kapazitive Verlagerung bei volatilen Volumenlagen ohne lange Umrüstzeiten

Horizontale Skalierbarkeit: Mehrfach-Skills u. breites Fachwissen ermöglichen flexiblen Einsatz und akute Entlastung innerhalb der Sparten-Teams

Spartenübergreifende Interdisziplinarität: Übernahme „Standard-Aufgaben" bei saisonalen Engpässen, auf Basis gemeinsam bearbeitbarer Bestände

Dynamische Lastverteilung: Operative Echtzeit-Steuerung der Kapazitäten in Atmungsfeldern via Volumenprognosen, Skill-Mapping u. Performance-KPIs

Übergreifende Atmungsfelder ermöglichen in der GeVo-Bearbeitung bis zu 50 % zusätzliche Bearbeitungskapazität bei einfachen und bis zu 25 % bei komplexen Vorgängen – Rückstände werden so effektiv vermieden

4 Dienstleister bewusst für mehr Atmungsfähigkeit nutzen

Ausgewählte Empfehlungen von Horn & Company

Auslagerungen – Kundenbeispiele

- Kontaktkanäle: Reine Unterstützung in Telefonie oder Schrift vs. kanalintegrierte Logik beim Dienstleister
- Sparten: Häufig spartenspezifische Beauftragung/ Bearbeitung vs. übergreifende Unterstützung
- Flexibilität: Abdeckung Randzeiten z.B. in der Telefonie aufgrund restriktiver interner Betriebsvereinbarungen
- „0-Level-Vorgänge“: Bearbeitung Einfach-Vorgänge (mit perspektivischem Auslagerungspotenzial)
- Sonderfälle: Bearbeitung spezifischer (ggf. temporär anfallender) „Spezialfälle“
- Wertschöpfung: Reine Anliegen-Annahme und Weiterleitung vs. fallabschließende Bearbeitung
- Sondersituationen: Einsatz als „Überlauf“ in geplanten oder außerplanmäßigen Hochlastphasen
- …

Dienstleistereinsatz – Erfolgsfaktoren

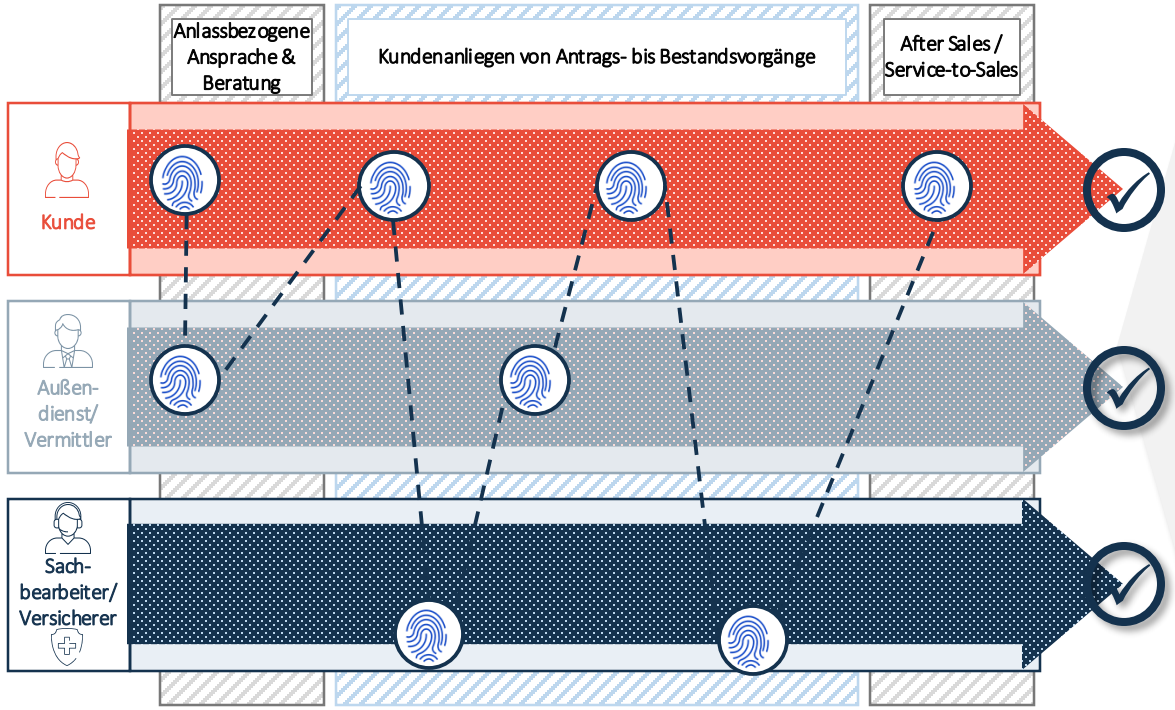
Klare Strategie und Operating Model zum DL-Einsatz	Zukünftige Automatisierung und Bedeutung für Kundenerlebnis berücksichtigen; spartenübergreifend grds. einheitliche Logik
Fundierte Auswahl geeigneter Geschäftsvorfälle	Adäquate Bearbeitungstiefe und hohe Fallabschlussquote beim Dienstleister; Eignung für Lastausgleich sicherstellen
Flexibilität in der Vertragsgestaltung berücksichtigen	Keine starren Abnahmemengen; neben Grundlast auch „Atmung“ durch Dienstleister bei (saisonalen) Lastspitzen
„Hausaufgaben“ in der operativen Vorbereitung des DL-Einsatzes	Eindeutige Prozessdokumentation („Handlungsleitfaden“ und Kompetenzen) zur Vermeidung Rücksteuerung/Fehler
Professionelles Steuerungs- & Kennzahlensystem	KI-Mengen-Forecast als Basis; Steuerungs-Dashboard mit Service-Leveln; frühzeitig „Gegensteuerungsbedarfe“ identifizieren

Historisch gewachsene Konstellationen hinterfragen –
bewusste und systematische Aufstellung für die Zukunft wählen

5 Außendienst effektiv in die Operationsprozesse einbinden

Unterstützung der Operations durch Ausschließlichkeit – Kundenbeispiel

Touchpoints: Kunde, Außendienst und Direktion



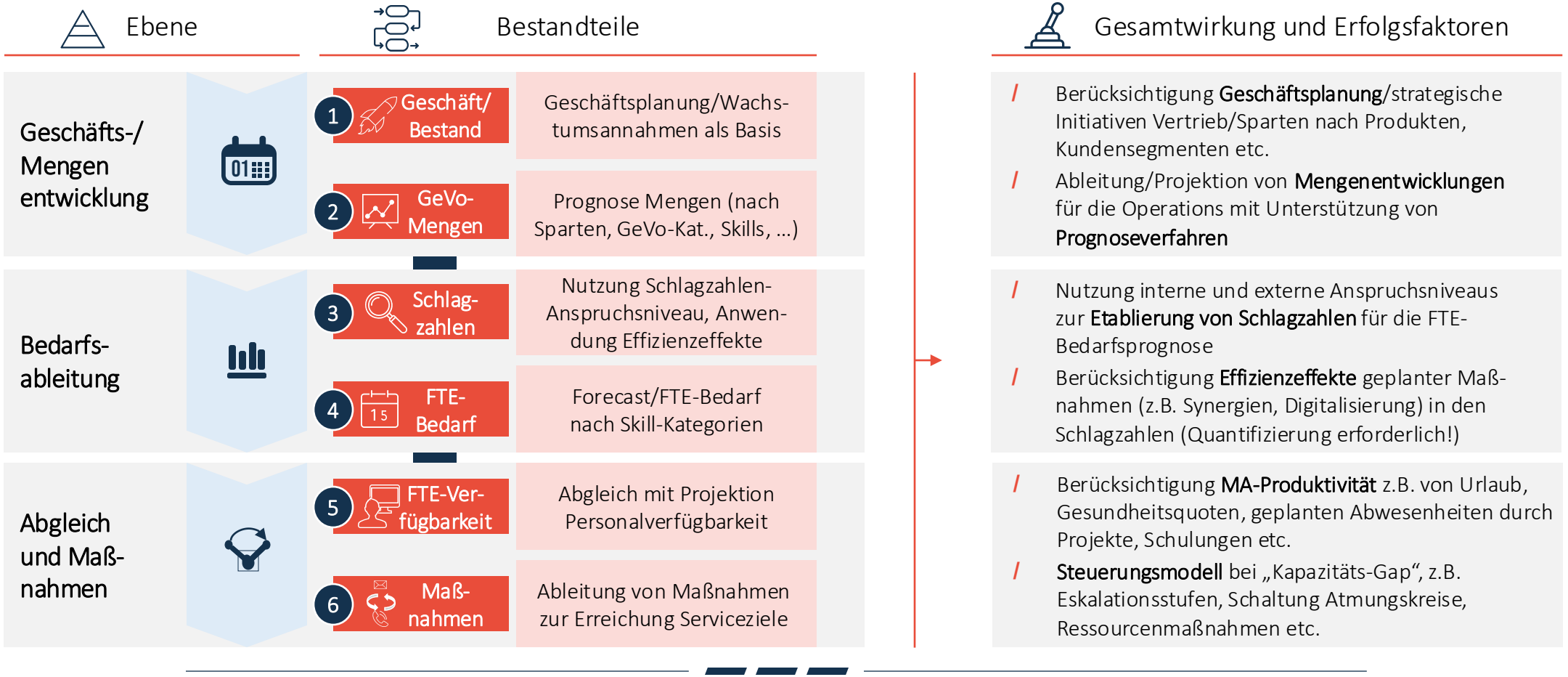
Beispiele:

- **AD erfasst Angebots-/Antragsdaten vollständig** (z.B. Vorbefüllung, Pflichtfelder, Dokumenten-Upload) und prüft Plausibilität
- **Nutzung digitaler Abschlusswege** und e-Signatur (z.B. automatisierte Vorlage zur Signatur von Familienangehörigen)
- **Anwendung standardisierter Rabattvollmachten** (z.B. fixierte Vorgaben spartenübergr., nach Kundensegment/-wert ohne Direktionseinbindung)
- **AD fasst aktiv nach** (z.B. autom. Wiedervorlagen, Mailvorlagen) und reichert CRM/Bestandsdaten mit Sekundärdaten an
- **AD hat direkten Zugriff auf Kunden- und Vertragsdaten** zur schnellen Beauskunftung (Anzeige/Abfrage benötigter Kunden-/Vertragsinformationen)
- **Aktive Leitung in Self-Service-Portale** und AD begleitet bei Änderungen mittels Smart-Link zur direkten Überführung in die Bestandssysteme

Der Außendienst als Bindeglied zwischen Zentrale und Kunden wird aktiv in die Servicierung und Anliegenbearbeitung für mehr Kundennähe und weniger Prozessbrüche eingebunden

6 Planungs-/Steuerungsprozesse für vorausschauende Ressourcenallokation einsetzen

Beispiel: Rollierender 12-Monats-Forecast



Integrierte, stufenweise Planung und Steuerung erlaubt es Versicherern, Ressourcen effizient entlang der tatsächlichen Bedarfe zu allokieren

7 Weiterentwicklung des Geschäftsmodells antizipieren und mitgestalten

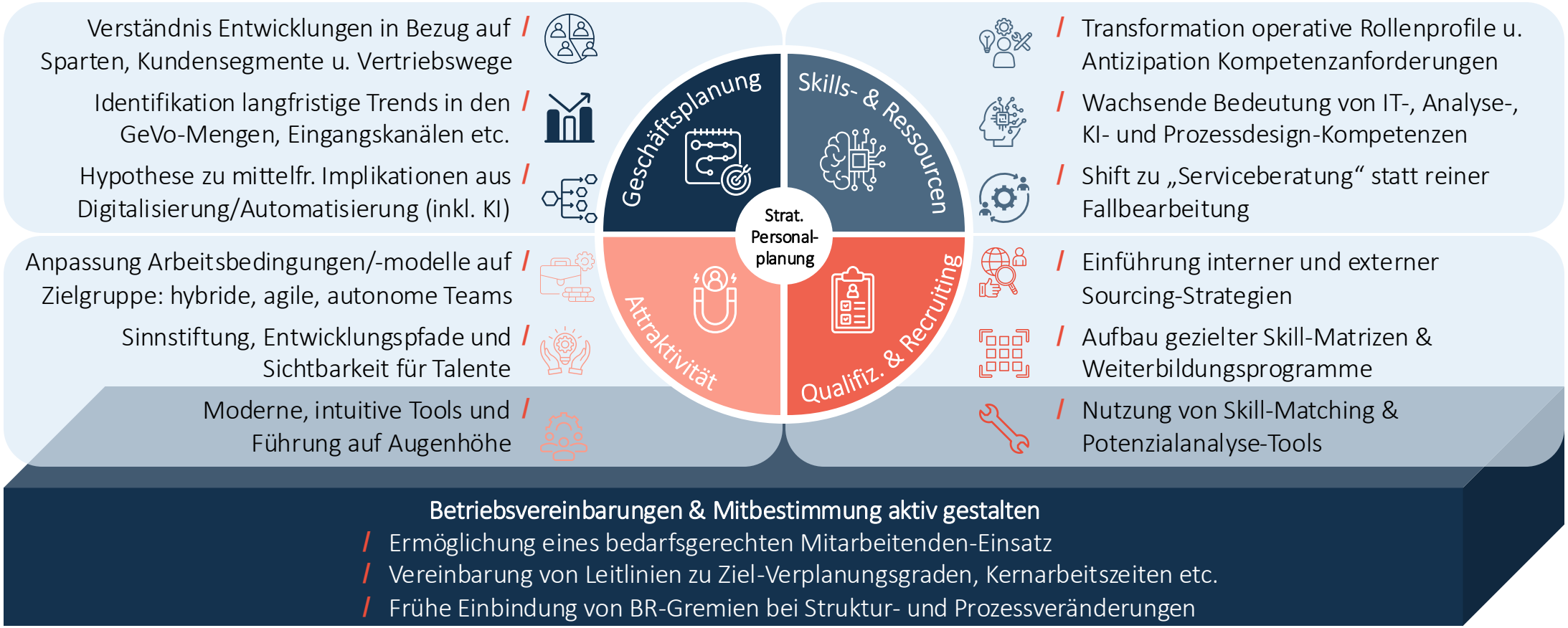
Beispielhafte Stoßrichtungen

Initiativen für Weiterentwicklung des Geschäftsmodells …	… antizipieren und in Operations mitgestalten/unterstützen	
Tiefere Integration in die interne Wertschöpfungskette: durch Ausbau der Vertriebsorientierung in den Operations-Einheiten (z.B. Forcierung v. Cross-/Upselling, Bearbeitung unbetreuter Bestände)	Mitarbeitende & kultureller Wandel	• Upskilling in Beratung, Cross-/Upselling etc. • Ausbau Rollen/Kompetenzen für Service-Exzellenz • Prüfung Einführung variabler Vergütungskomponenten
Angebot Zusatzleistungen u. variable/modulare Services: Kernprodukte durch neue DL-Services u. Leistungen mit Ertrags- u. Differenzierungspotenzial modularisieren (z.B. Servicepaket Pflegeversicherung + Betreuungsnetzwerk)	Verzahnung mit Vertriebspartnern	• Gemeinsame Kundenservice-Plattformen • Segment- u. potenzialbasierte Betreuung • Datenbasierte Handlungsempfehlungen für Vertriebspartner
„White-Labeling“: Erweiterung der digitalen Abschlussstrecken, Portale und Serviceleistungen zur Erschließung neuer Vertriebswege und Kundensegmente	Technik & E2E-Prozesse	• CRM-Trigger & Predictive Analytics für Next Best Action • KI-basierte Echtzeit-Unterstützung für Mitarbeitende • KPI-Boards und automatisierte Steuerungslogiken
Anschlussfähigkeit von Plattformen und Ökosystemen: Angebot und Einbindung der Leistungen von Partnern in relevanten Kunden-Bedarfssituationen (z.B. in Gesundheit, Mobilität, Pflege, Smart-Home)	Produktinnovation & Skalierbarkeit	• API-gestützte Systemoffenheit für Plattformeinbindung • Hohe Dunkelverarbeitung d. schlanke Tarifierungsprozesse • Einfache Erweiterbarkeit der Tarifstruktur

Operations zum strategischen Asset weiterentwickeln – vom reinen Effizienzfokus zum Treiber für vertriebliches und profitables Wachstum

8 Strategische Personalplanung als Mittelpunkt für skalierbare Operations nutzen

Zentrale Handlungsfelder zur Abfederung von Wachstumseffekten



Durch frühzeitige, strategisch integrierte Planung und Management von Ressourcen & Skills Personalbedarfe aus Wachstums- und Transformationsambitionen antizipieren

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 **Erfolgs-faktoren** für Zielbilder und Prozessdesign inkl. Aufgabenteilung und Skillmodellen

Konzeption & Umsetzung

Struktur-/Prozessgestaltung

Wir verfügen über die erforderlichen **Best-Practices** im Bereich **Betriebs-modelle** 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 – Internationale Top-Management-Beratung mit Versicherungsfokus

Auf einen Blick

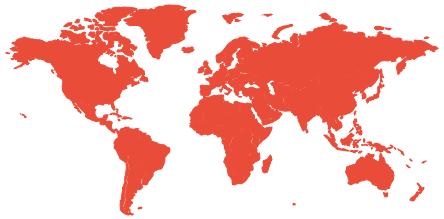
// BRANCHENKOMPETENZ

- 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

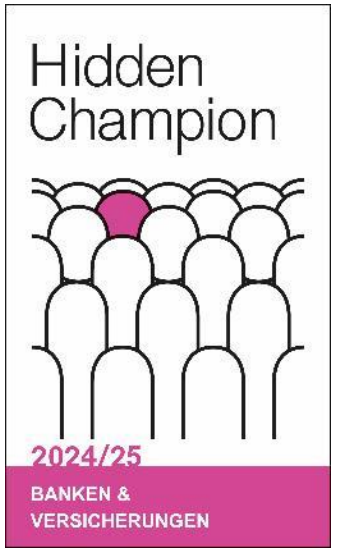
- (Vertriebs-)Strategien
- Digitale Vertriebsmodelle
- Operative Exzellenz
- Reorganisation
- Digitale Transformation
- Nachhaltigkeit

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