

Zukunftsfähiger Kundenservice: Wie KI das Target Operating Model von Versicherern verändert

Von der Kundenschnittstelle bis zur
operativen Steuerung: Vier Wirkfelder
prägen den Kundenservice der KI-Ära.



//Autoren



Dr. André Dibbert
Geschäftsführender Partner



Moritz von Carlowitz
Partner



Tobias Schustek
Associate Partner



Kundenservice unter doppeltem Veränderungsdruck

Verantwortliche in Kundenservice- und Operations-Einheiten von Versicherungen sind heute doppelt gefordert: Das Tagesgeschäft bindet mit knappen Ressourcen, wiederkehrenden Rückständen, technischen Mängeln und vielfältigen operativen Herausforderungen einen großen Teil der Kapazität. Gleichzeitig müssen die Weichen für die mittel- und langfristige Weiterentwicklung des Kundenservice gestellt werden.

Der Handlungsdruck ist erheblich. Demografische Effekte reduzieren vielerorts die verfügbaren Ressourcen und lassen langjähriges Know-how ausscheiden. Zugleich steigen der Kostendruck, die Erwartungen von Kunden und Vermittlern sowie die Anforderungen an ein durchgängiges Serviceerlebnis. Erwartet werden orts- und zeitunabhängige Services, schnelle Fallbearbeitung, Transparenz über den Bearbeitungsstatus und ein konsistentes Erlebnis über alle Kanäle hinweg.

Genau an dieser Stelle verändert KI die Spielregeln. Nach regelbasierten Systemen und Generativer KI ermöglicht insbesondere Agentic AI zunehmend die autonome Bearbeitung mehrstufiger Prozesse: Informationen werden verstanden, Systeme und Schnittstellen bedient, Entscheidungen vorbereitet oder innerhalb definierter Leitplanken getroffen und Prozessschritte selbstständig ausgeführt. Damit wird KI vom punktuellen Werkzeug zu einem strukturellen Bestandteil des Operating Models.

Vier Wirkfelder: Wo KI den Kundenservice grundlegend verändert

Die entscheidende Frage lautet daher nicht mehr, welche einzelnen KI-Use-Cases sich zusätzlich in eine bestehende Organisation integrieren lassen. Entscheidend ist, wie Kundenservice funktioniert, wenn KI entlang der gesamten Wertschöpfung eingesetzt wird. Aus unserer Sicht zeigen sich vier zentrale Wirkfelder.

1. Kundenschnittstelle: Strukturierter Input und intelligentes Routing

Der erste Hebel liegt bereits vor der eigentlichen Bearbeitung. KI verändert, wie Anliegen aufgenommen, verstanden und an die richtige Stelle gesteuert werden. Statt Kunden mit unterschiedlichen Telefonnummern, E-Mail-Adressen, Formularen und Zuständigkeiten zu konfrontieren, kann eine intelligente Kundenschnittstelle das Anliegen in natürlicher Sprache aufnehmen, fehlende Informationen gezielt nachfragen und den Input in eine für die weitere Verarbeitung geeignete Struktur überführen.

Voicebots, Chatbots, Guided Self-Services oder Smart Links werden damit nicht nur zu zusätzlichen Kontaktkanälen. Sie übernehmen eine aktive Orchestrierungsfunktion: Standardanliegen können konsequent in digital strukturierte Eingangskanäle gelenkt werden; bei komplexeren Anliegen wird der relevante Kontext bereits vorqualifiziert. Lösungen wie moderne Conversational-AI-Plattformen zeigen, wie insbesondere in der Telefonie eine solche intelligente Eingangsschicht aussehen kann.

Auf dieser Basis erkennt KI das konkrete Kundenanliegen kanalübergreifend, extrahiert relevante Daten und steuert den Vorgang automatisiert an den passenden Prozess, Skill oder Bearbeiter. Für Kunden verliert damit die Frage an Bedeutung, über welchen organisatorischen Eingang sie ihr Anliegen adressieren müssen. Im Zielbild gibt es aus Kundensicht einen Zugang zum Versicherer – die Komplexität der internen Organisation wird durch intelligente Orchestrierung verborgen.

Für die Operations ist das ein entscheidender Schritt: Eine hohe Qualität der Anliegenerkennung reduziert Fehlklassifikationen und unspezifische „Sonstiges“-Kategorien. Gleichzeitig schafft strukturierter Input die Voraussetzung sowohl für skillbasiertes Routing als auch für die anschließende Automatisierung.

Wirkfeld 1 // Kundenschnittstelle & intelligentes Routing

KI bündelt alle Zugänge, strukturiert Anliegen und entscheidet über den optimalen Bearbeitungsweg

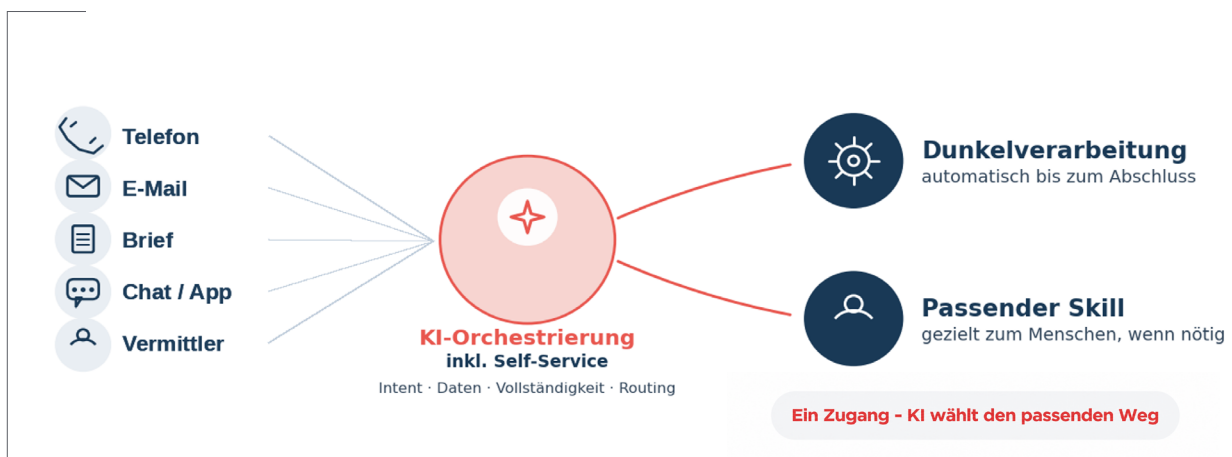


Abbildung 1: KI an der Kundenschnittstelle – vom Kontakt zum strukturierten Routing

2. Sachbearbeitung: KI wird zum Copiloten der Mitarbeitenden

Nicht jedes Anliegen wird vollständig automatisiert werden – und gerade bei komplexen, emotionalen oder wertrelevanten Situationen bleibt der Mensch zentral. Die Rolle der Mitarbeitenden verändert sich jedoch deutlich, weil KI einen wachsenden Teil der Informationssuche, Vorbereitung und Qualitätssicherung übernimmt.

Ein integrierter KI-Assistent kann Informationen aus Handbüchern, Arbeitsanweisungen und Bedingungswerken situationsbezogen bereitstellen, CRM-Informationen einbeziehen und während der Bearbeitung passende Handlungsempfehlungen, Qualitätsprüfungen, Folgenabschätzungen oder Formulierungsvorschläge liefern. Das gilt auch live im Kundengespräch.

Der Effekt ist zweifach: Such- und Nachschlageaufwände sinken und die Bearbeitung wird schneller. Gleichzeitig steigt die Auskunftsfähigkeit, weil relevantes Wissen im konkreten Kontext verfügbar wird. Der Sachbearbeiter wird damit weniger zum „Systembediener“ und stärker zum Entscheider, Problemlöser und persönlichen Ansprechpartner in den Situationen, in denen menschliche Interaktion einen echten Mehrwert schafft.

Wirkfeld 2 // KI als Copilot in der Sachbearbeitung

Der Mensch bleibt Entscheider – KI reduziert Such-, Prüf- und Formulierungsaufwand



3. E2E-Digitalisierung: Von Assistenz zur Dunkelverarbeitung

Der größte Effizienzhebel entsteht dort, wo KI nicht nur einzelne Arbeitsschritte unterstützt, sondern eine durchgängige Verarbeitung ermöglicht. Voraussetzung ist, dass unstrukturierte Informationen zuverlässig erkannt, ausgelesen und kontextualisiert werden und anschließend in die relevanten Folgesysteme einfließen.

Damit wird aus klassischer Inputbearbeitung ein integraler Bestandteil des End-to-End-Prozesses. Ein eingehendes Anliegen kann klassifiziert, auf Vollständigkeit geprüft, um fehlende Angaben ergänzt, fachlich verarbeitet und abschließend kommuniziert werden – perspektivisch bis hin zur Dunkelverarbeitung ohne manuellen Eingriff. Agentic AI erweitert dieses Potenzial, weil KI-Agenten mehrstufige Abläufe über unterschiedliche Anwendungen und Schnittstellen hinweg selbstständig bearbeiten können.

Technologie allein reicht dafür allerdings nicht aus. Ein schlechter Prozess wird auch mit KI nicht zu einem guten Prozess. Notwendig sind E2E-optimierte Service Journeys, vereinheitlichte Kernprozesse über Sparten und Kundensegmente hinweg sowie klare Regeln für Ausnahmen und Eskalationen. Erst Standardisierung und strukturierte Daten schaffen die Skalierbarkeit, auf der Automatisierung ihre volle Wirkung entfalten kann.

Wirkfeld 3 // E2E-Digitalisierung & Dunkelverarbeitung

KI verbindet Input, fachliche Bearbeitung und Output zu einer durchgängigen Service Journey

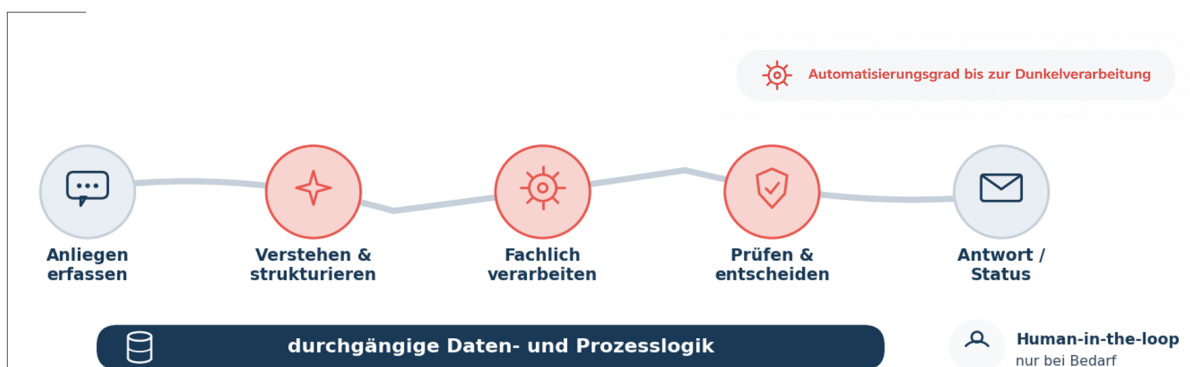


Abbildung 3: E2E-Digitalisierung als Basis für Dunkelverarbeitung

4. Operative Steuerung: KI ermöglicht smarte Echtzeitsteuerung

KI verändert schließlich nicht nur die Bearbeitung einzelner Kundenanliegen, sondern auch die Steuerung der gesamten Kundenservice-Organisation. Präzisere Mengenprognosen verbessern Forecasting, Kapazitäts- und Einsatzplanung. Gleichzeitig ermöglichen Echtzeitdaten eine dynamischere Steuerung von Lasten über Kanäle, Skills, Teams und gegebenenfalls externe Partner hinweg.

Für nicht vollständig automatisierte Vorgänge entsteht im Zielbild eine zentrale, kanalintegrierte Routing-Logik: Anliegen werden automatisiert, skillbasiert und nach Service-Level-Klassen priorisiert. Synchrone und asynchrone Vorgänge können gebündelt und im Push-Prinzip an verfügbare Mitarbeitende verteilt werden. Bei erwarteten Wartezeiten lassen sich Kunden unmittelbar alternative Angebote wie Rückruf, Terminvereinbarung oder maschinelle Anliegenaufnahme machen.

Auch die Steuerungslogik selbst wird intelligenter. KI-basierte Analysen von Kundenfeedback und Gesprächsdaten helfen, tatsächliche Kundenerwartungen besser zu verstehen und Serviceziele gezielter zu justieren. KPI-Systeme entwickeln sich dadurch von einer überwiegend prozess- und effizienzorientierten Sicht zu einer mehrdimensionalen Steuerung, die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessperspektive miteinander verbindet.

Wirkfeld 4 // Vorausschauende und dynamische Steuerung

KI verbindet Forecast und Planung mit Echtzeitsteuerung und kontinuierlichem Lernen



Was bedeutet das für das Target Operating Model?

Die vier Wirkfelder machen deutlich: KI ist kein zusätzliches Technologie-Thema im bestehenden Kundenservice. Sie verändert Kundenzugang, Arbeitsverteilung, Bearbeitungslogik und Steuerung gleichzeitig. Deshalb braucht der skalierte KI-Einsatz ein klares Target Operating Model. Ohne ein solches Zielbild bleiben Initiativen fragmentiert und lokale Effizienzgewinne führen nicht automatisch zu einer insgesamt leistungsfähigeren Operations.

Ein zukunftsfähiges TOM muss kundenzentriert, effizient und resilient sein und gleichzeitig die Voraussetzungen schaffen, um KI kontrolliert zu skalieren. Neben Prozessen und Technologie betrifft dies vor allem Organisation und Personal.

Wie sieht die Kundenservice-Organisation der Zukunft aus?

Mit zunehmender Automatisierung verschiebt sich die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine. Einfache, standardisierbare Vorgänge werden weitgehend automatisiert. Manuelle Tätigkeiten konzentrieren sich stärker auf komplexe Sonderfälle, persönliche Servicierung in besonderen Situationen sowie Aufgaben, bei denen Empathie, Abwägung oder ein „Service-to-Sales/-Value“-Beitrag gefragt sind.

Gleichzeitig entstehen neue fachliche Aufgaben rund um KI: Fachbereiche müssen KI-Agenten gestalten, mit Wissen und Regeln versorgen, ihre Ergebnisse überwachen und Qualität sicherstellen. Dafür werden nicht flächendeckend Programmierer im Kundenservice benötigt. Wichtiger werden fachliche Urteilskraft, Daten- und KI-Verständnis sowie die Fähigkeit, automatisierte und menschliche Bearbeitung sinnvoll miteinander zu verzahnen.

Auch die Aufbauorganisation verändert sich. Kunden- bzw. vermittlerorientierte Lösungsteams können End-to-End-Verantwortung für Anliegen, Kundenzufriedenheit und Prozess-Performance übernehmen. Der klassische Organisationsschnitt nach Bearbeitungsleveln verliert an Bedeutung, wenn KI Standardfälle übernimmt und verbleibende manuelle Arbeit stärker nach Skills, Komplexität und Kundensituation verteilt wird. Kanalintegration, Fallabschluss im qualifizierten Erstkontakt und eine „atmende“ Architektur für den Lastausgleich bleiben dagegen zentrale Organisationsprinzipien. Führungskräfte stehen vor einer erweiterten Aufgabe. Neben Effizienzsteuerung und Kundenorientierung werden Coaching, technisches Grundverständnis und perspektivisch die Führung „gemischter Teams“ aus Menschen und KI-Agenten wichtiger. Gleichzeitig braucht es eine klare Governance: Wer trägt die End-to-End-Verantwortung für ein Kundenanliegen? Wer verantwortet Qualität und Verhalten eines KI-Agenten? Wer entscheidet über Regeln, Eskalationen und Veränderungen? Diese Ownership muss im Zielbild eindeutig verankert sein.

Auch die Kapazitätsplanung muss den Transformationspfad abbilden. Automatisierungspotenziale dürfen nicht vorschnell als realisierte Kapazitätseffekte eingeplant werden. Realistische Annahmen zu Mengen, Automatisierungsgrad und Skill-Bedarfen sind entscheidend, damit auf dem Weg zum Zielbild keine Ressourcenengpässe und Rückstände „mit Ansage“ entstehen. Externe Dienstleister können in dieser Übergangsphase weiterhin eine wichtige Ventilfunktion übernehmen; langfristig dürfte klassische operative Dienstleisterarbeit jedoch dort zurückgehen, wo technische Lösungen Tätigkeiten vollständig übernehmen.

Kundenservice-Organisation der Zukunft

E2E-Teams verbinden Menschen und KI-Agenten in einem gemeinsamen Wertstrom



VOM KI-USE-CASE ZUM OPERATING MODEL

Die Skalierung von KI wird den Kundenservice von Versicherungen nicht durch einen einzelnen „Killer-Use-Case“ verändern. Die eigentliche Transformation entsteht aus dem Zusammenspiel der vier Wirkfelder: Kunden werden intelligent in strukturierte Eingänge geführt, Anliegen automatisch verstanden und geroutet, Mitarbeitende im verbleibenden manuellen Prozess unterstützt, geeignete Vorgänge End-to-End automatisiert und die gesamte Operations vorausschauender gesteuert.

Damit verschiebt sich auch die zentrale Managementfrage: Nicht „Wo können wir KI einsetzen?“, sondern „Wie soll unser Kundenservice funktionieren, wenn KI selbstverständlich Teil der Wertschöpfung ist?“ Wer diese Frage konsequent über Kundenschnittstelle, Prozesse, Technologie, Steuerung, Organisation und Personal beantwortet, schafft die Grundlage für ein Target Operating Model, das sowohl die Effizienzpotenziale von KI als auch ein besseres Kundenerlebnis realisieren kann.

Horn & Company unterstützt Versicherer bei der Entwicklung und Operationalisierung eines solchen Zielbilds – von der strategischen Ausrichtung über die Gestaltung des Target Operating Models bis zur Umsetzung entlang konkreter Transformationsschritte.

ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert. Die rund 250 wissenschaftlich und fachlich überdurchschnittlich ausgebildeten Beraterinnen und Berater gestalten wertstiftende Optimierungsprogramme und sind dabei mehr als andere geleitet von einem quantitativen und datengetriebenen Beratungsverständnis, einem messbaren Anspruch an die GuV-Wirksamkeit der Resultate und der Idee, dass die Kundenorganisation selbst Ownership auf den Veränderungsprozess erhält. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich.

www.horn-company.com

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | marketing@horn-company.de

www.horn-company.com