

WHITEPAPER

23. August 2025



carls
Zukunft.

KOMMUNIKATION FÜHRT

**Wie KI den Versicherungsmarkt
neu sortiert**

Michael Carl
Carl Institute for human Future

Carls Zukunft • Diakonissenstr. 1 • 04177 Leipzig
michael@carls-zukunft.de





Carls Zukunft ist ein Raum für Zukunft. Wir sind Zukunftsforscher, Impulsgeber und treiben den Dialog über die Zukunft. Unser Antrieb ist es, die Zukunft stärker ins Gespräch zu bringen. Dabei fragen wir immer wieder nach der Plausibilität, um die Substanz von Zukunftsbildern abzuschätzen, und nach der Attraktivität von Zukunft. Kurz: Welche Bilder von Zukunft halten wir für tragfähig und welche Zukunft wollen wir gestalten? Sinn erfahren wir in der gemeinschaftlichen Arbeit mit unseren Kunden und Partnern.



Michael Carl

- befasst sich als Zukunftsforscher täglich mit Trends und Entwicklungen der kommenden Jahre. Er bringt die Zukunftsperspektive in die Transformation,
- weiß aus zahlreichen Transformationsprozessen, wie der Kontext eine Transformation befeuern oder ausbremsen kann. Die Entwicklungsperspektive ist für ihn zentral,
- hat in diversen Beratungsprojekten und Trainings Organisationen dabei unterstützt, ihre Innovationsfähigkeit zu steigern und die Unternehmenskultur zu entwickeln. Das ergänzt die kulturelle Perspektive auf Transformation,
- kann auf zwei Jahrzehnte Erfahrung bei der Gestaltung von Transformationsprozessen bauen. In internen wie externen Rollen hat er die Organisations- und Führungsperspektive konkret gestaltet.

**carls
Zukunft.**

Dieses Whitepaper erscheint im Verlag Carls Zukunft, Diakonissenstr. 1, 04177.

Für Zitation: Das Whitepaper steht dauerhaft online unter <https://www.carls-zukunft.de/whitepaper-kommunikation-fuhrt/t> Es wurde unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-SA veröffentlicht. Für eine kommerzielle Nutzung kontaktieren Sie uns bitte unter mathias@carls-zukunft.de.

VORWORT

Die digitale Transformation der Versicherungsbranche steht an einem Wendepunkt.

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse, sondern rückt Kommunikation als strategische Ressource ins Zentrum – und stellt Unternehmen vor neue Chancen und Herausforderungen. In diesem Whitepaper wollen wir zeigen, wie der Kundendialog durch KI nicht nur effizienter, sondern wertschöpfender und zukunftsfähiger wird.

Unser besonderer Dank gilt unserem Zukunftspartner Concentrix. Die Zusammenarbeit mit Concentrix hat dieses Whitepaper nicht nur ermöglicht, sondern mit Expertise, Praxisbezug und Weitblick entscheidend geprägt. Gemeinsam schaffen wir den Raum für Innovation, der die Versicherungsbranche fit für die nächste Stufe macht.

GLIEDERUNG

Kommunikation – vom Kostenfaktor zur strategischen Ressource	1
Drei Stufen im Kopf – und in der Realität	2-5
Die unterschätzte Disruption: Was sich ändert, wenn KIs miteinander reden	6-8
Wer führt, gewinnt: Kommunikation als Treiber der Produkt- und Unternehmensentwicklung	9-11
Strategische Implikationen: Was Unternehmen jetzt tun sollten	12-14
Experteninterview: „Ich will, dass sich jemand kümmert.“	15-16
Zukunftsausblick: Die nächsten fünf Jahre	17-18

KOMMUNIKATION – VOM KOSTENFAKTOR ZUR STRATEGISCHEN RESSOURCE

Du planst ein Wochenende in einer anderen Stadt. Früher hast du selbst die üblichen Buchungsportale durchforstet, Hotels verglichen, dich durch Bildergalerien geklickt, Google-Bewertungen gelesen und am Ende doch nur geschätzt. Heute? Dein persönlicher digitaler Assistent übernimmt das. Du sagst nur noch: „Ein Hotel für ein Wochenende in Kopenhagen“. Er weiß: Du magst dein Zimmer ruhig, Westseite, kein Teppich, am liebsten ohne Fernseher, aber mit sehr schnellem Internet, kompetenten Barkeeper und kostenfreies Last-Minute-Storno.

Was passiert dann? Dein Assistent ruft nicht einfach ein Buchungsportal auf und sucht nach Filtern. Zeit und Aufwand sind als Kategorien nur für uns Menschen relevant. Stattdessen nimmt er direkt Kontakt zu allen theoretisch verfügbaren Hotels in der Stadt auf. Nicht mit einer Standardanfrage, sondern individuell, persönlich, im Dialog. Er fragt nach dem Zimmergrundriss, lässt sich die Aussicht beschreiben, verhandelt flexible Stornierungsbedingungen, diskutiert Bar-Menüs, hakt nach, ob der Late-Checkout wirklich bis zwölf zählt. Und das mit jedem einzelnen Haus, das für dich infrage kommt.

Umgekehrt gilt: Jedes Hotel bekommt plötzlich nicht mehr ein, zwei, vielleicht fünfzig Anfragen am Tag, sondern potenziell tausende. Denn für jeden Gast, der einen Städtetrip plant, geht irgendwo ein digitaler Assistent in die direkte Kommunikation – klärt Details, verhandelt, stellt Rückfragen, will individuell abgeholt werden. Überall.

Spätestens hier wird klar: Diese Art der Kommunikation ist mit Menschen nicht mehr zu leisten. Hier sprechen Bots mit Bots. Was früher ein mühsamer, nerviger Prozess war – Kommunikation als notwendiges Übel – wird zum Wettbewerbsvorteil: Wer die Schnittstelle zum Kunden beherrscht, gewinnt nicht nur Aufträge, sondern gestaltet auch die Produkte und Services der Zukunft.

Diese Assistenten verhandeln miteinander. Sie finden gemeinsam heraus, was wirklich wertvoll ist – für dich, für das Hotel, für andere Partner. Schlägt der Hotel-Bot ein Late-Checkout, exklusive Zugänge zur Rooftop-Bar oder einen individuellen Gepäckservice direkt vom Bahnhof? Essen im Hotel? Oder doch gleich einen Tisch im exklusiven Koch-Club, der noch auf keiner Webseite steht, inklusive Shuttle? Die KIs tauschen aus, was möglich ist, stimmen ab, feilen am Angebot – und entwickeln das eigentliche Produkt weiter, im Moment der Kommunikation. So entsteht Wert, der vorher gar nicht sichtbar war – und du bekommst nicht nur das „passende Zimmer“, sondern ein echtes, maßgeschneidertes Erlebnis.

Und plötzlich ist Kommunikation nicht mehr Beiwerk. Sie wird zum Dreh- und Angelpunkt deiner Organisation. Sie entscheidet, wer im Markt den Ton angibt – und wer nicht einmal mehr mitspielen darf. Kommunikation heißt in dieser neuen Welt: Produkte, Services und Lösungen entstehen im direkten Austausch. Flexibel, individuell, genau für dich.

DREI STUFEN IM KOPF – UND IN DER REALITÄT

Was wir denken, was heute möglich ist – oder: Kommunikation als Kostenfaktor

Vielfach klingt „KI in der Kundenkommunikation“ heute nach digitalem Assistenten, der ein paar Standardfragen beantwortet, vielleicht mal eine Adressänderung aufnimmt oder bei der Passwort-Vergessen-Mail hilft. Die meisten stellen sich das vor wie ein etwas besseres FAQ – freundlich, aber oberflächlich. Vorgefertigte Fragen, vorgefertigte Antworten. Wehe, ein Kunde möchte etwas wissen, was der Anbieter nicht als Frage vorgesehen hat.

Die Anwendungsfälle im Versicherungsumfeld sind zahlreich. Chatbots als fleissige Helferlein: „Wann wird meine Rechnung erstattet?“, „Welche Unterlagen fehlen noch für die Schadensmeldung?“, „Wo finde ich meine Police?“

In der Praxis bleibt das oft eindimensional. Viele Unternehmen nutzen KI, um Kosten zu sparen und Servicezeiten zu verkürzen – das eigentliche Ziel: Kommunikation möglichst effizient und günstig abwickeln. Nicht mehr.

Stufe 1 – Die Realität in unseren Köpfen: Bots und Automatisierung helfen, Aufwand zu senken. Das Kundenerlebnis bleibt austauschbar, die Beziehung oberflächlich. Kommunikation ist Mittel zum Zweck, ein Kostenfaktor, den man am liebsten ganz vermeiden würde.

Was heute wirklich schon geht – oder: Kommunikation als Kontaktpunkt für Mehrwert und Bindung

Natürlich können intelligente Systeme längst mehr, deutlich mehr. Im Hintergrund laufen längst Systeme, die nicht nur nach Mustern suchen, sondern echte Dialoge führen, Inhalte verstehen, Emotionen erkennen – und Vorschläge machen, die weit über die Frage hinausgehen.

- Schadensmeldungen in Echtzeit: KI-Bots nehmen nicht einfach nur Daten auf, sondern helfen, den Schaden einzuordnen, holen direkt die passenden Dokumente aus dem System, schlagen Sofortleistungen oder Partnerwerkstätten vor.
- Beratung und Produktfindung: Im Dialog erkennt der Bot, ob sich deine Lebenssituation geändert hat, fragt gezielt nach und empfiehlt individuelle Anpassungen deiner Versicherung.
- Flexible Policen: KIs erstellen auf Basis deiner Antworten in Echtzeit Angebote, kombinieren Tarife und klären Sonderwünsche – alles im Gespräch, nicht per Klickstrecke.

Stufe 2 – Die Realität in unseren Systemen: KI wird zum Gesprächspartner, der den Dialog nutzt, um echten Mehrwert zu schaffen. Kommunikation wird vom Kostenfaktor zum Kontaktpunkt, an dem Wert entsteht.

Was in Kürze Realität sein wird – oder: Kommunikation als Wertschöpfungs-zentrum

Realistisch ist in der Zukunftsforschung immer genau die Zukunftsperspektive, die wir realisieren. Diese nächste Stufe erwarten wir; sie steht unmittelbar bevor:

KI spricht mit KI. Dein persönlicher Versicherungsassistent nimmt Kontakt zu anderen Systemen auf – etwa bei der Schadensregulierung mit Autowerkstätten, anderen Versicherern oder sogar Behörden. Statt monatelangem Papierkrieg gibt es dynamische, selbstständig ausgehandelte Lösungen. Die autonomen Systeme finden gemeinsam heraus, was im Einzelfall zählt: Was genau ist das aktuell drängendste Problem? Wie kann der Schaden am schnellsten behoben werden? Wer übernimmt welche Kosten? Gibt es Alternativen oder Zusatzleistungen, die besser passen?

„Versicherung-to-go“ per KI-Bot-Kooperation

Zurück zu deinem Städtetrip. Während dein digitaler Reiseassistent Hotel, Bahn und Aktivitäten plant, sprechen dessen KI und die KI deiner Versicherung direkt miteinander: Die Reise-KI teilt relevante Eckdaten (Reiseziel, Zeitraum, Aktivitäten). Die Versicherungs-KI analysiert automatisch den Bedarf: „Braucht mein:e Kund:in für diesen Trip einen zusätzlichen Kranken- oder Gepäckschutz? Gibt es neue Risiken, z. B. durch Extremsport?“ Beide Systeme handeln in Sekunden eine individuell angepasste Police aus, bieten dir die Optionen proaktiv an und schliessen auf Wunsch den passenden Schutz für genau diesen Anlass ab. Oder gerade keinen, je nach deinem Risiko-Empfinden.

Pilot: In Asien arbeiten Anbieter wie ZhongAn an vollständig API-gesteuerter Event-Versicherung, in Europa starten erste Plattformen mit „On-Demand“-Deckung für Reisen und Aktivitäten.

Automatisierte Schadensregulierung im Netzwerk – von der Meldung bis zur Auszahlung

Du hast einen Wasserschaden zu Hause. Du meldest den Schaden per App – die KI nimmt auf, dokumentiert mit Fotos, schätzt den Schaden und fragt Details nach. Parallel kontaktiert deine Versicherungs-KI automatisch Handwerksbetriebe, lässt sich Angebote geben, prüft Verfügbarkeit und Qualität und empfiehlt dir die bestmögliche Lösung. Bei Einigung koordiniert die KI den Ablauf mit allen Beteiligten (z. B. Handwerker, Gutachter, Hausverwaltung) und veranlasst die sofortige Auszahlung an Dienstleister – alles digital, oft ohne dein weiteres Zutun.

Pilot: AXA Frankreich testet „Network Claims Handling“ – Schadenmeldung, Handwerkervermittlung und Zahlungsfreigabe laufen komplett automatisiert ab.

KI-getriebene Vorsorge- und Produktentwicklung im Dialog

Du diskutierst per Chatbot über deine Altersvorsorge. Die KI erkennt im Gespräch Muster und Trends bei den Wünschen und Nachfragen vieler Kund*innen. Diese

Insights werden in Echtzeit mit dem Produktmanagement geteilt. Versicherer entwickeln, pilotieren und launchen neue Angebote im Rekordtempo – etwa flexible Policen für Menschen in Patchwork-Familien, die sich jederzeit anpassen lassen, oder Zusatzleistungen für Lebenslagen, die bislang keine klassische Lösung kannten. Die Kommunikation zwischen tausenden Kund:innen und KI-Systemen ist der Rohstoff, aus dem Innovation in der Versicherung live entsteht.

Pilot: Getsafe und Clark nutzen schon heute Chat-Auswertung und KI, um neue Produkte zu designen, die exakt auf Nutzerfeedback eingehen.

Stufe 3 – Die Realität, die vor uns liegt: Wenn KIs miteinander reden, entstehen völlig neue Geschäftsmodelle und Servicewelten. Für Versicherer heisst das: Wer diese neue Kommunikationswelt nicht erschliesst, wird unsichtbar. Kommunikation ist dann nicht mehr „nur“ Service – sie entscheidet über Sichtbarkeit, Relevanz und Zukunftsfähigkeit. Kommunikation wird zum Wertschöpfungszentrum deiner Organisation.

Zugang und Sichtbarkeit werden zum Wettbewerbsvorteil

Wer jetzt als Versicherer seine Schnittstelle für digitale Assistenten öffnet und aktiv am KI-Dialog teilnimmt, wird bevorzugt angefragt, empfohlen und bleibt sichtbar. Wer diesen Schritt verpasst, wird in den digitalen Marktplätzen der Assistenten schlichtweg nicht mehr auftauchen – und verliert Kund*innen, egal wie stark die klassische Marke ist.

DIE UNTERSCHÄTZTE DISRUPTION: WAS SICH ÄNDERT, WENN KI MITEINANDER REDET

Was passiert, wenn Kommunikation plötzlich nicht mehr am Menschen endet, sondern in Echtzeit zwischen Systemen verhandelt wird? Viele unterschätzen, was das bedeutet – gerade für Versicherer, deren Geschäftsmodell jahrzehntelang auf standardisierten Produkten, festen Prozessen und im Branchenvergleich auffallend wenig Kundendialog beruhte.

Von Einzelfall zu Echtzeit-Netzwerk

In der alten Welt wurden Anträge, Schäden oder Rückfragen nacheinander bearbeitet – immer mit Wartezeiten, Medienbrüchen, Rückfragen. Mit KI-gestützter Kommunikation wird das zu einem fließenden, dynamischen Netzwerk:

- Ein Schaden löst nicht nur eine Meldung aus, sondern stößt im selben Moment Prozesse bei Werkstätten, Gutachtern, Partnern und Rückversicherern an.
- Eine Vertragsänderung führt sofort zu einem Abgleich mit anderen Policen, steuerlichen Vorgaben und sogar persönlichen Präferenzen des Kunden – ohne dass du einen Finger rührst.
- Neue Services werden im Hintergrund ausgehandelt: Ist ein mobiler Reparaturdienst schneller? Lohnt sich ein Upgrade für das neue E-Bike? Muss die Auslandsreiseversicherung für eine kurzfristige Verlängerung angepasst werden?

Explosion der Kommunikationsvorgänge

Es ist ein klassischer Elefant im Raum der Versicherungswelt: Die allermeisten Versicherungen haben Verträge im Bestand, die nur unter einer Voraussetzung rechnen: Es findet keinerlei Kommunikation mit dem Kunden statt.

Diese Option schwindet; die Zahl der Kommunikationsvorgänge wächst exponentiell. In Zukunft werden deine digitalen Assistenten – und die Assistenten deiner Kunden! – täglich, vielleicht stündlich, miteinander sprechen. Sie prüfen Angebote, vergleichen Bedingungen, verhandeln Zusatzleistungen, analysieren Risiken – und das für jeden neuen Bedarf, jedes Lebensereignis, jede spontane Nachfrage.

Das ist eine gute Nachricht für diejenigen Häuser, die Wert, Rolle und Potenzial der Kundenkommunikation für sich strategisch zu bewerten vermögen und die notwendigen Technologien integrieren.

Vom Servicefall zum Wertschöpfungskern

Für Versicherer heißt das: Kommunikation ist nicht mehr das notwendige Übel, das Kosten verursacht. Sie wird zum zentralen Steuerungsinstrument. Wer die Kundenschnittstelle orchestriert, führt auch die Produktentwicklung, prägt den Serviceumfang und kann Innovation unmittelbar im Markt testen.

Dabei liegen die Innovationssprünge im vermeintlich Kleinen. Die Disruption ist nicht laut, aber sie ist mächtig. Die Innovation wird zum alltäglichen Bestandteil des Kundendialogs. Eine Versicherung merkt, dass viele junge Kund:innen ihr E-Bike versichern wollen, aber flexible, monatlich kündbare Policen bevorzugen. Die KI erkennt dieses Muster im Kundendialog und schlägt dem Produktmanagement vor, einen flexiblen Tarif einzuführen. Das Produktteam entwickelt die Police, testet sie im begrenzten Kundenkreis – und launcht sie innerhalb von Wochen, statt in monate-, teils jahrelangen Projektschleifen.

Risiken: Kontrollverlust und Black-Box-Kommunikation

Diese neue Dynamik birgt auch Herausforderungen.

- Transparenz: Wer versteht, welche Entscheidungen KIs im Dialog treffen?
- Haftung: Wer ist verantwortlich, wenn zwei KIs eine Police falsch auslegen oder ein Kunde zu viel bezahlt?
- Ethik: Wie stellen wir sicher, dass die KI neutral, fair und nachvollziehbar handelt?

Versicherer müssen neue Mechanismen zur Kontrolle, Dokumentation und Qualitätssicherung einführen. Governance, Audit und Compliance verschieben sich in den Kern der IT-Architektur.

Unsichtbarkeit als neue Gefahr

Das vielleicht größte Risiko: Wer für die KIs der Zukunft nicht sichtbar ist, wird schlichtweg irrelevant. Ein Versicherer, dessen Systeme keine offenen Schnittstellen bieten oder keine intelligente Interaktion ermöglichen, taucht in den digitalen Marktplätzen nicht mehr auf – egal, wie viel Marketing er macht. Sichtbarkeit entscheidet.

WER FÜHRT, GEWINNT:

KOMMUNIKATION ALS TREIBER

Kommunikation war im Versicherungsunternehmen jahrzehntelang ein Nebenschauplatz – ein Serviceprozess, den man möglichst effizient und leise im Hintergrund abwickelte. Doch in einer Welt, in der KIs miteinander sprechen, wird die Kundenschnittstelle zum neuen Kraftzentrum. Wer hier führt, prägt nicht nur das Kundenerlebnis, sondern steuert direkt die eigene Produktentwicklung, Marktstrategie und letztlich die Organisationsentwicklung.

Kommunikation ist Produktinnovation

Jede Interaktion mit dem Kunden – egal ob im Schadenfall, bei der Beratung oder bei Vertragsänderungen – wird zum Rohstoff für Innovation.

- Wenn die KI im Dialog mit tausenden Kund:innen erkennt, dass flexible, kurzfristige Policen gefragt sind, kann daraus in kürzester Zeit ein neues Produkt entstehen.
- Werden im Chatbot immer wieder Rückfragen zu nachhaltigen Investments gestellt, kann das Produktportfolio angepasst, können gezielt grüne Policen platziert werden.
- Wenn viele Kund:innen nach Assistance-Leistungen fragen, die bislang nicht vorgesehen waren – etwa digitale Notfallkarte, Zugang zu Telemedizin, oder Soforthilfe im Ausland – können solche Services schnell integriert werden.

In klassischen Strukturen dauerte es Monate oder Jahre, bis Trends aus dem Kundendialog wirklich zu neuen Produkten führten. Die digital-intelligente Kundenkommunikation ermöglicht es, Impulse aus der Kommunikation direkt und automatisiert in Entwicklungsprozesse einzuspeisen – die Produktentwicklung wird dialogisch. Als solche ist die kategorisch schneller, führt zu passenderen Lösungen und ermöglicht damit höhere Margen.

Kommunikation steuert den Marktauftritt

Wer die Kundenschnittstelle orchestriert, kann Angebote nicht nur schneller, sondern gezielter und relevanter platzieren:

- Angebote und Services werden im Moment des Bedarfs ausgespielt, nicht auf Verdacht.

- Preis und Konditionen können situativ, kundenindividuell und dynamisch verhandelt werden – direkt im Dialog, nicht in starren Tarifstrukturen.

Marketing und Vertrieb verschmelzen mit Service und Beratung zu einem einzigen, intelligenten Kommunikationsfluss.

Kommunikation transformiert die Organisation

Diese neue Kommunikation verlangt andere Fähigkeiten, andere Teams und eine neue Kultur:

- KI-gestützte Kommunikation braucht Menschen, die sie mit Daten, Kontext und Empathie „füttern“ und stetig verbessern.
- Produktteams und IT arbeiten enger zusammen, Feedback-Schleifen sind kürzer, Entscheidungen werden datengetrieben und iterativ getroffen.
- Organisationen werden flexibler: Sie experimentieren, launchen, verbessern und verwerfen Angebote in hoher Taktung – immer entlang echter Kundenbedürfnisse.

Die Führung im Kundendialog entscheidet darüber, wer künftig die besten Produkte entwickelt, die relevantesten Services anbietet und wer überhaupt noch Teil der Wertschöpfungskette bleibt. Die Kompetenz, Kundenschnittstellen zu gestalten und kommunikative Prozesse zu orchestrieren, wird zur eigentlichen Kernkompetenz der Versicherung von morgen.

STRATEGISCHE IMPLIKATIONEN: WAS UNTERNEHMEN JETZT TUN SOLLTEN

Die Zeit des Zögerns ist vorbei. Die Beispiele und Entwicklungen zeigen: KI-basierte Kommunikation im Versicherungsumfeld ist keine ferne Vision, sondern bereits gelebte Realität – und in ihrer vollen Dynamik nur eine Frage weniger Jahre. Und das gilt unabhängig davon, auf welchem technologischen Stand du heute bist – oder in welchem Bereich deiner Organisation du gerade stehst. Unternehmen, die jetzt nicht handeln, riskieren, abgehängt zu werden. Umgekehrt eröffnen sich enorme Chancen für die, die entschlossen vorangehen.

Vom Kostensenker zum Wertschöpfer

Das erste strategische Umdenken: Kommunikation ist nicht länger ein reiner Kostenfaktor, sondern eine aktive Wertschöpfungsquelle.

- Mache Kommunikation zur Chefsache. Wer ihre Steuerung delegiert, verliert die Hoheit über Produkt, Markt und Marke.
- Miss und manage Kommunikation wie ein zentrales Asset: Welche Anliegen tauchen auf? Wo entstehen Friktionen, wo echte Innovationen?
- Gib deinen Bots und Systemen klare Mandate – sie müssen eigenständig entscheiden und zugleich transparent und auditierbar agieren.

Das gilt auch für Unternehmen, die sich heute noch am Anfang der Digitalisierung sehen. Warten auf „perfekte Voraussetzungen“ oder den Abschluss des großen Digitalisierungsprojekts ist das größte Risiko – denn die Entwicklung geht weiter, egal ob du bereit bist oder nicht.

Jede Organisation kann loslegen, Schritt für Schritt.

Gerade im Kundenkontakt entstehen überall Anknüpfungspunkte, von einfachen Chatbots bis zu ersten Self-Services oder schlanken, digitalen Feedback-Kanälen. Entscheidend ist das Mindset: Anfangen, lernen, verbessern – statt abwarten und aufholen zu wollen.

Lernen und Geschwindigkeit als Kernkompetenzen

Die Innovationszyklen werden kürzer.

- Erlaube Fehler – und lerne schnell daraus. KIs und ihre Kommunikationsstrategien müssen sich permanent weiterentwickeln dürfen.

- Baue Feedback-Schleifen mit echten Kund*innen ein. Was nach einer kleinen Anforderung klingt, kann der Hebel für ein ganz neues Produkt sein.
- Integriere Kommunikation, Produktentwicklung, IT und Compliance eng: Silos verhindern die nötige Anpassungsgeschwindigkeit.

Governance und Kontrolle

Neue Chancen brauchen neue Regeln.

- Sorge frühzeitig für Mechanismen zur Kontrolle, Dokumentation und Qualitätssicherung.
- Entwickle Governance-Modelle für KI-gestützte Kommunikation: Wer ist für welche Entscheidung verantwortlich? Wie wird Transparenz gesichert?
- Bereite dich auf eine Zukunft vor, in der Audit, Compliance und Ethik nicht mehr bloße „Begleitmusik“ sind, sondern feste Bestandteile der Systemarchitektur.

Kommunikation als Führungsinstrument etablieren

Der strategische Wandel beginnt im Kopf:

- Kommuniziere, dass Kommunikation zur Führungsaufgabe wird – in jeder Abteilung, auf jeder Ebene.
- Fördere Kompetenzen im Bereich digitaler Kundendialog, Datenverständnis und KI-Ethik.
- Schaffe Raum für Experimente und Austausch – das neue Spielfeld entsteht, während du schon mittendrin bist.

Zukunft passiert nicht – sie wird gestaltet. Es gibt keinen „richtigen Zeitpunkt“, um mit KI-basierter Kommunikation zu starten – nur den Mut, jetzt die ersten Schritte zu gehen. Wer jetzt investiert – in Technologie, Prozesse und vor allem in Haltung –, sichert sich die Schnittstelle zum Kunden, gestaltet Innovation und bleibt langfristig relevant.

EXPERTENINTERVIEW:

„ICH WILL, DASS SICH JEMAND KÜMMERT.“

Ein Gespräch mit Oliver Graumnitz über die Zukunft der KI-basierten Kommunikation. Oliver Graumnitz ist Director Innovation DACH bei Concentrix. Er erläutert, wo KI in der Kundenkommunikation heute steht, warum sich Unternehmen gerade jetzt bewegen müssen – und was er einem Versicherungsvorstand mit auf den Weg geben würde.

Michael Carl: Wenn wir auf den Einsatz von KI in der Kundenkommunikation blicken – was ist heute wirklich Realität, besonders in der Versicherungsbranche?

Oliver Graumnitz: Überraschend viel. Einige Versicherungen haben längst KI-Agenten im Einsatz, sowohl im direkten Kundendialog als auch in der Dunkelverarbeitung im Backend. Die Branche ist beweglicher, als man erwarten würde – auch wenn nicht alle gleich weit sind. Klar ist: Wer KI als Werkzeug versteht, das Prozesse durchdringt und Kommunikation neu denkt, hat längst begonnen, sich strategisch zu positionieren.

Carl: Und in fünf Jahren?

Graumnitz: Rein technisch? Dann gibt es keine Grenzen mehr. Die Systeme werden in vielen Bereichen klüger sein als wir. Aber: Damit das in der Realität ankommt, müssen Versicherungen ihre Infrastruktur umbauen. Es reicht nicht, nur ein paar Tools einzukaufen. Man braucht ein klares Datenmodell, saubere APIs, vor allem aber ein Unternehmensverständnis, das Kommunikation als Wertschöpfung begreift. Wenn das gelingt, können 60–70 % der Kundenanliegen in fünf Jahren vollautonom bearbeitet werden.

Carl: Welche technologischen Grundlagen braucht es konkret?

Graumnitz: Drei Dinge: Erstens, eine vernetzte Infrastruktur – Systeme müssen über APIs oder MCP-Server miteinander sprechen können. Zweitens, ein dezentrales Datenmanagement, bei dem jede Abteilung ihr Datenprodukt verantwortet. Drittens, Klarheit darüber, wo und wie KI datenbasiert und regelkonform arbeiten darf – idealerweise mit Verarbeitung in Europa. Wer das im Griff hat, ist startklar.

Carl: Was sind aus deiner Sicht die größten Hindernisse in der Praxis?

Graumnitz: Ganz klar: fehlende Datenverfügbarkeit und unklare Schnittstellen. Viele Unternehmen sitzen auf unstrukturierten Datenbergen. Es fehlt an Konsistenz, Referenzierbarkeit, Zugriff. Und dann: Der Wille zur Veränderung. Wer glaubt, er müsse erst alle Projekte abschließen, bevor er über KI nachdenken darf, hat schon verloren. Man muss jetzt starten – mit dem, was geht.

Carl: Wenn Daten verfügbar sind und Schnittstellen stimmen – wo stoßen heutige KI-Systeme trotzdem noch an ihre Grenzen?

Graumnitz: Die Grenzen verschieben sich rasant. Was vor zwei Monaten noch unmöglich war, ist heute oft Realität. Aber es gibt noch ein paar Hürden. Sprache zum Beispiel – Dialekte, ungewöhnliche Namen, schlechte Tonqualität: Da versagen Transkriptionssysteme noch. Und es gibt weiterhin Halluzinationen, besonders wenn die Systeme auf unstrukturierte oder widersprüchliche Daten treffen. Doch das ist ein Übergangsphänomen. Die Zukunft gehört den sogenannten Reasoning-Modellen, die sich selbst überprüfen und aktiv reflektieren. Dann fallen viele dieser Grenzen.

Carl: Welche Rolle bleibt dem Menschen in dieser neuen Kommunikationswelt?

Graumnitz: Der Mensch übernimmt eine leitende, orchestrierende Funktion. Wir setzen den Rahmen, sorgen für Kontext und dafür, dass das Erlebnis am Ende stimmt – technisch, rechtlich, emotional. Und wir müssen akzeptieren, dass es immer auch Menschen geben wird, die KI-basierte Kommunikation ablehnen. Für die muss es weiterhin menschliche Kontaktwege geben. Aber: Der Großteil der Interaktion wird automatisiert laufen. Mindestens 80 bis 90 Prozent.

Carl: Was verändert sich im Inneren der Organisation?

Graumnitz: Alles. Kommunikation ist nicht mehr nur Service. Sie betrifft IT, Produktentwicklung, Compliance, Marketing – gleichzeitig. KI interessiert sich nicht für Silos. Sie braucht Anschlussfähigkeit, nicht Zuständigkeiten. Unternehmen müssen lernen, sich als dynamische Infrastruktur zu verstehen, nicht als starres Organigramm. Wer das nicht schafft, wird in seiner eigenen Geschwindigkeit gefangen bleiben.

Carl: Und zum Schluss: Wenn du einem Vorstand nur einen einzigen Satz zur Zukunft der Kundenkommunikation mitgeben dürftest – wie würde der lauten?

Graumnitz: „Ich will jederzeit, egal wie und in welcher Sprache, einen Auftrag hinterlassen können – und ich will, dass sich jemand darum kümmert.“ Das klingt schlicht, ist aber strategisch hochkomplex. Wer diesen Anspruch erfüllen kann, wird gewinnen.

ZUKUNFTSAUSBLICK: DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE

Die nächste Stufe der digitalen Kommunikation in der Versicherungsbranche ist nicht Vision, sondern Fahrplan. Schon in wenigen Jahren wird das, was heute noch nach Innovation klingt, Alltag sein – und umgekehrt werden Unternehmen, die jetzt nicht handeln, kaum noch aufholen können. Was erwartet uns in den kommenden fünf Jahren?

KI wird der Standard im Kundendialog

Was heute Pilotprojekt oder Leuchtturm ist, wird zum neuen Normal:

- Kund*innen erwarten intelligente, schnelle, persönliche Interaktion – rund um die Uhr, kanalübergreifend, sprachlich flexibel.
- Chatbots und Voicebots, die Anliegen verstehen, Rückfragen stellen, Entscheidungen treffen und Empfehlungen geben, sind der neue Mindeststandard.
- Immer mehr Kommunikation läuft Bot-zu-Bot ab: Persönliche Assistenten der Kund*innen interagieren direkt mit den Systemen der Versicherung.

Produkte entstehen im Dialog

Produktentwicklung wird noch radikaler dialogisch:

- Versicherungsprodukte sind nicht mehr „fertig“ und dann für Jahre unverändert am Markt, sondern passen sich im Austausch mit Kund*innen, Partnern und Ökosystemen fortlaufend an.
- Neue Angebote entstehen innerhalb von Wochen, manchmal Tagen, weil KIs aus den laufenden Interaktionen Trends erkennen und direkt in Entwicklung und Pricing einfließen lassen.
- Versicherer werden zum Plattformbetreiber, der Produkte, Zusatzservices und Partnerleistungen live und flexibel kombiniert – je nach Situation des Kunden.

Wettbewerb verschiebt sich zur Kundenschnittstelle

Sichtbarkeit, Anschlussfähigkeit und Präsenz an den digitalen Schnittstellen werden zur Überlebensfrage:

- Wer in den digitalen Marktplätzen der Assistenten und Plattformen nicht auffindbar oder ansprechbar ist, verliert den Zugang zum Markt – unabhängig von Markenbekanntheit oder historischer Größe.
- Kundenerlebnis entscheidet: Wer den besten, empathischsten, schnellsten und relevantesten Dialog bietet, gewinnt Loyalität und Cross-Selling-Chancen.
- Kooperationen mit anderen Plattformen, Branchen oder Services werden zur Regel, nicht zur Ausnahme.

Governance, Transparenz und Ethik im Fokus

Mit dem Bedeutungszuwachs der KI-Kommunikation wachsen auch die Erwartungen an deren Nachvollziehbarkeit und Fairness:

- Versicherer investieren massiv in die Absicherung, Kontrolle und kontinuierliche Prüfung der KI-Systeme.
- Es entstehen neue, vielleicht sogar regulierte Standards für Transparenz, Auditierbarkeit und ethisches Handeln von Bots – sowohl im Interesse der Kund*innen als auch zur Absicherung des Unternehmens.

Die menschliche Komponente bleibt – aber sie verschiebt sich

Je mehr Standardkommunikation automatisiert wird, desto stärker rückt der Mensch dort in den Mittelpunkt, wo es wirklich darauf ankommt:

- In der Gestaltung der KI-Systeme, im empathischen Krisendialog, bei der Entwicklung innovativer Services und im Umgang mit komplexen Sonderfällen.
- Menschliche Beratung und Beziehungsarbeit werden aufgewertet – und gezielt durch die Intelligenz der Systeme vorbereitet und unterstützt.

Kommunikation ist nicht mehr nur Bindeglied zwischen Produkt und Kunde – sie wird zur Bühne, auf der Innovation, Differenzierung und echter Kundennutzen entstehen. Jetzt ist der Moment, sich aktiv zu positionieren und das Spielfeld von morgen mitzugestalten.

carls
ZUKUNFT.