

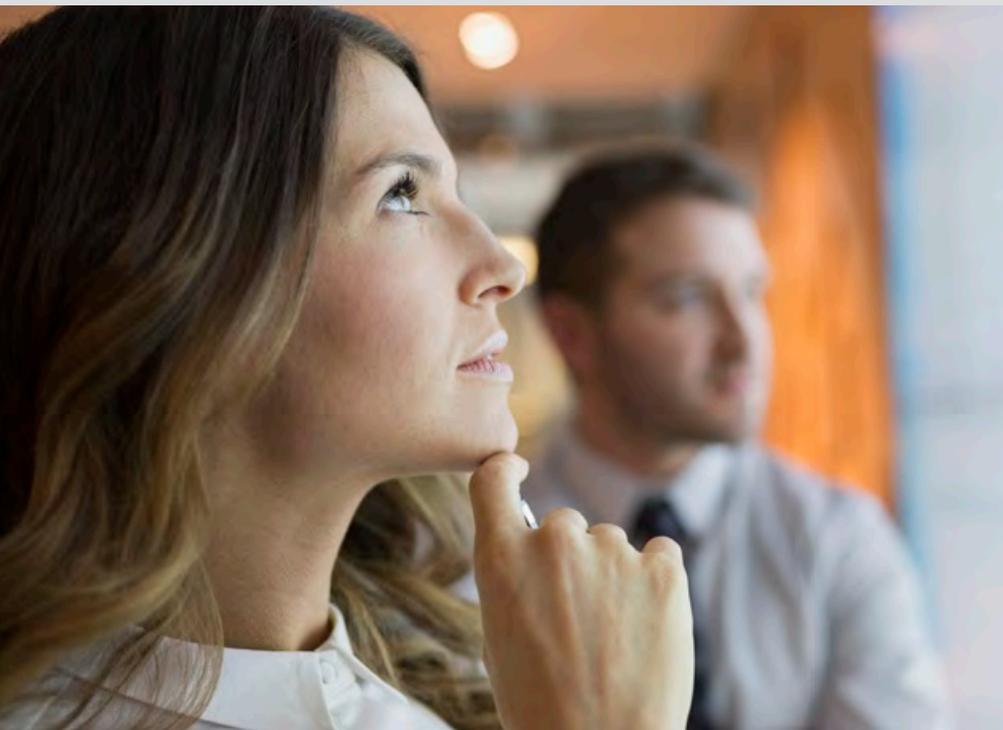
# Customer Service & Engagement

Wie die digitale Transformation den Kundenservice der Zukunft beeinflussen wird



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3		
Einleitung	4		
<b>Teil A</b>		<b>Teil B</b>	
Aktuelle Trends und Tendenzen im Service-Sektor	7	Die wichtigsten Branchen im Überblick	35
Übergreifende Trends	8	Allgemeine Marktentwicklung	37
Technologie-Trends	16	Das PwC-Reifegradmodell	42
		Branchenübersicht	48
		Energie- und Versorgungswirtschaft	48
		Informationstechnologie	57
		Einzelhandel/Konsumgüter	63
		Telekommunikation	71
		Finanzdienstleistungen	78
		Öffentlicher Sektor	91
		Gesundheitswesen	98
		Reise- und Gastgewerbe	105
		Blick nach vorn	113
		Ausblick und Handlungsempfehlungen	117
		Autorenverzeichnis	119



# Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1** Trends im Kundenservice 2022
- Abb. 2** Schlüsselfaktoren Self-Service
- Abb. 3** Sales Funnel
- Abb. 4** In- und Outbound-Kundenservice im Marketing-Kontext
- Abb. 5** Technologie-Trends
- Abb. 6** Erkennen eines Kundenanliegens
- Abb. 7** Beispielhaftes Bild Salesforce Service Console
- Abb. 8** Beispielhafte B2C-Customer-Journey mit dem Contact-Center im Zentrum
- Abb. 9** Was ist Robotic Process Automation?
- Abb. 10** RPA-Anwendungsmöglichkeiten im assistierten Service
- Abb. 11** Branchenübersicht
- Abb. 12** Geschätzte Marktgröße für Contact-Center-/CRM-Services in Deutschland in Mio. Euro
- Abb. 13** Entwicklung des Marktvolumens (CAGR) nach Branchen 2019–2024
- Abb. 14** Entwicklung Marktanteile Inhouse & Outsourcing je Industrie in Prozent
- Abb. 15** Wachstum des Marktvolumens (CAGR) je Branche, Inhouse 2019–2024
- Abb. 16** Wachstum des Marktvolumens (CAGR) je Branche, Outsourcing 2019–2024
- Abb. 17** Entwicklung der Kontaktkanal Verteilung in Prozent
- Abb. 18** PwC Reifegradmodell, eigene Darstellung
- Abb. 19** Reifegrad des Kundenservice in Deutschland
- Abb. 20** Übersicht digitaler Reifegrad Energie- und Versorgungswirtschaft
- Abb. 21** Übersicht digitaler Reifegrad Informationstechnologie
- Abb. 22** Übersicht digitaler Reifegrad Einzelhandel/Konsumgüter
- Abb. 23** Übersicht digitaler Reifegrad Telekommunikationsbranche
- Abb. 24** Übersicht digitaler Reifegrad Finanzdienstleistungen
- Abb. 25** Übersicht digitaler Reifegrad öffentlicher Sektor
- Abb. 26** Übersicht digitaler Reifegrad Gesundheitswesen
- Abb. 27** Übersicht digitaler Reifegrad Reise- und Gastgewerbe
- Abb. 28** Prozessdarstellung PwC Mass Claims Machine
- Abb. 29** Programmierung eines realistischen Avatars



# Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,  
ich freue mich sehr, dass wir Ihnen unsere neueste Studie zum Thema Customer Service präsentieren können. In dieser Studie konzentrieren wir uns auf Trends und neue technologische Möglichkeiten im Kundenservice. Detailliert stellen wir Ihnen den Entwicklungsstand der größten Branchen in Deutschland vor und zeigen anhand konkreter Beispiele auf, wie Unternehmen vor allem digitale Service-Initiativen bereits heute erfolgreich umsetzen. Ich bin sicher, dass wir Ihnen mit diesem Werk viele neue Anregungen für Ihren digitalen Service der Zukunft geben werden.

Unsere Recherchen zu dieser Studie haben gezeigt, wie stark die Coronavirus-Pandemie die digitale Transformation in Unternehmen beeinflusst und die Interaktionsgewohnheiten von Kunden bereits in Teilen nachhaltig verändert hat. Viele Entwicklungen werden nach dem Ende der Pandemie bleiben, weil sie allen Beteiligten nützen – das Beispiel Homeoffice ist nur eines von vielen dafür, dass viele Veränderungen von Dauer sein werden. Nicht nur Covid-19 prägt die Entwicklung des Service-Markts.

Durch die Initiativen der neuen Bundesregierung wird der Mindestlohn in Deutschland in Kürze auf 12 Euro steigen. Dies wird bei vielen Dienstleistern und Inhouse-Centern zu Anpassungen der Sourcing-Strategie führen und die Nachfrage nach neuen Standorten forcieren. Der weiterhin böige Gegenwind für die Branche wird somit in den Jahren 2022 und 2023 den Bedarf an Service-Digitalisierung und weiterer Reduktion von Prozesskosten deutlich verstärken.

Fest steht für mich: Der Kundenservice entwickelt sich stärker vom reinen „Problemlöser“ zu einem Erlebnis mit Potenzial für Cross- und Upselling; dem tragen wir mit unserem interdisziplinären Autorenteam Rechnung. Dadurch ist eine Studie entstanden, die unserem Leitspruch „From Strategy through Execution“, von der Strategie bis zur Umsetzung, gerecht wird. Wir wünschen uns, dass sie Ihnen dabei hilft, die Service-Transformationen ganzheitlich – von der Strategie über organisatorische wie prozessuale Optimierungen bis hin zur technischen Implementierung – umzusetzen.

Ganz herzlich möchte ich mich bei allen Mitwirkenden der Studie bedanken! Ich danke insbesondere unseren Kunden und meinem Team der Customer Practice, den Expert:innen aus dem Team Customer Centric Transformation (CCT) und dem gesamten PwC-Netzwerk. Ich hoffe nun, dass wir bald wieder mehr den menschlichen Kontakt genießen können. Letzten Endes sind wir alle Menschen und gerade in unserem Geschäft wird der persönliche Kontakt immer wichtig bleiben. Nicht zuletzt durch den Wunsch nach empathischen Agent:innen wird dies deutlich.

Ihr

Matthias Riveiro



**Matthias Riveiro,**  
Partner  
Customer Practice, PwC Deutschland

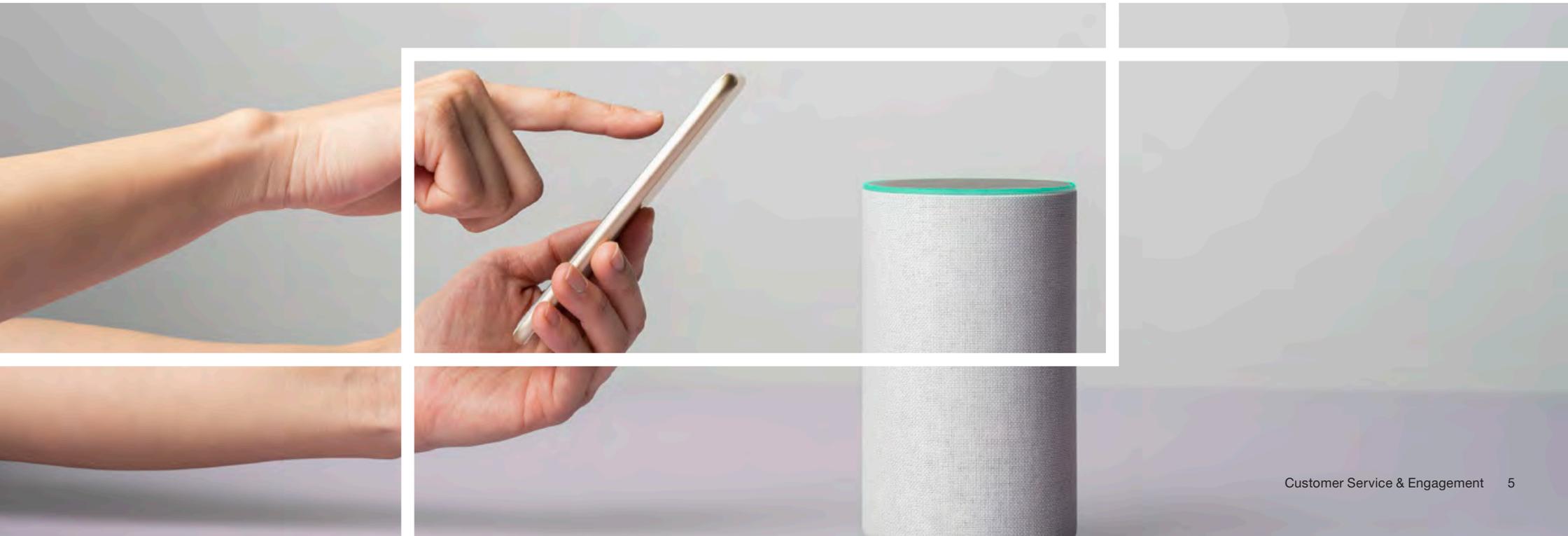
Die meisten Menschen hatten schon einmal Kontakt zum Kundenservice eines Unternehmens. Manche dieser Erlebnisse bleiben in Erinnerung – weil sie besonders negativ oder besonders positiv waren. Nach positiven Erfahrungen sind Kunden häufig begeistert vom Service, werden regelrechte „Fans“ – und erzählen im besten Fall Freunden, Verwandten und Bekannten davon. Der Kundenservice ist eines der wichtigsten „Aushängeschilder“ von Unternehmen. Eine wesentliche Herausforderung dabei: Kunden erinnern sich meist länger an negative Service-Erlebnisse als an gelungene Interaktionen. Umso wichtiger ist es, schlechte Erfahrungen um jeden Preis zu vermeiden.

#### Kundenservice besitzt strategische Bedeutung

Das haben inzwischen viele Unternehmen erkannt, ihr Kundenservice ist heute vielfach deutlich professioneller als noch vor wenigen Jahren. Und er besitzt strategische Bedeutung: Wegen des direkten Kontakts steht und fällt mit ihm die Bindung der Kunden ans Unternehmen. Wenn sich deren Bedürfnisse ändern oder sie neue äußern, bekommen Service-Mitarbeitende dies rasch mit. Mit sich wandelnden Kundenansprüchen ändert sich auch der Kundenservice stetig – bzw. muss dies tun, insbesondere auch aufgrund der Digitalisierung.

#### Zielsetzung der Studie

Welche Trends und Tendenzen prägen den Kundenservice von heute und morgen am stärksten? Antworten auf diese zentralen Fragen gibt die vorliegende Studie. Sie untersucht außerdem detailliert die Entwicklungen in einzelnen Branchen, insbesondere die Frage, welchen digitalen Reifegrad der Kundenservice besitzt. Zusammen mit ausgewählten Best Practices erhalten Leser:innen damit die Informationen, die sie benötigen, um auf aktuelle und künftige Entwicklungen gezielt zu reagieren – und das Service-Erlebnis ihrer Kunden konkret zu verbessern.



Unsere 2022er-Analyse reiht sich ein in die Studien aus den vergangenen Jahren, in denen wir den Kundenservice näher beleuchtet haben: In der Analyse von 2018 haben wir die Entwicklung des Call-Center-Outsourcing und CRM-Markts in Deutschland untersucht und neben den typischen Margen der Dienstleister einzelne Branchen bewertet. In unserer Folgestudie von 2020 haben wir aufgezeigt, wie digitale 2.0-Services den deutschen Contact-Center- und CRM-Markt verändern.<sup>2</sup>

Für die aktuelle Studie haben wir die durch Covid-19 verursachte Veränderung berücksichtigt. Sie agierte als Katalysator für die Digitalisierung: Agent:innen von Contact-Centern arbeiteten, zum Teil gezwungenermaßen, von zu Hause aus; Endkunden nutzten digitale Services während der „Lockdowns“ im Frühjahr 2020 und Winter 2020/21 deutlich häufiger als zuvor.

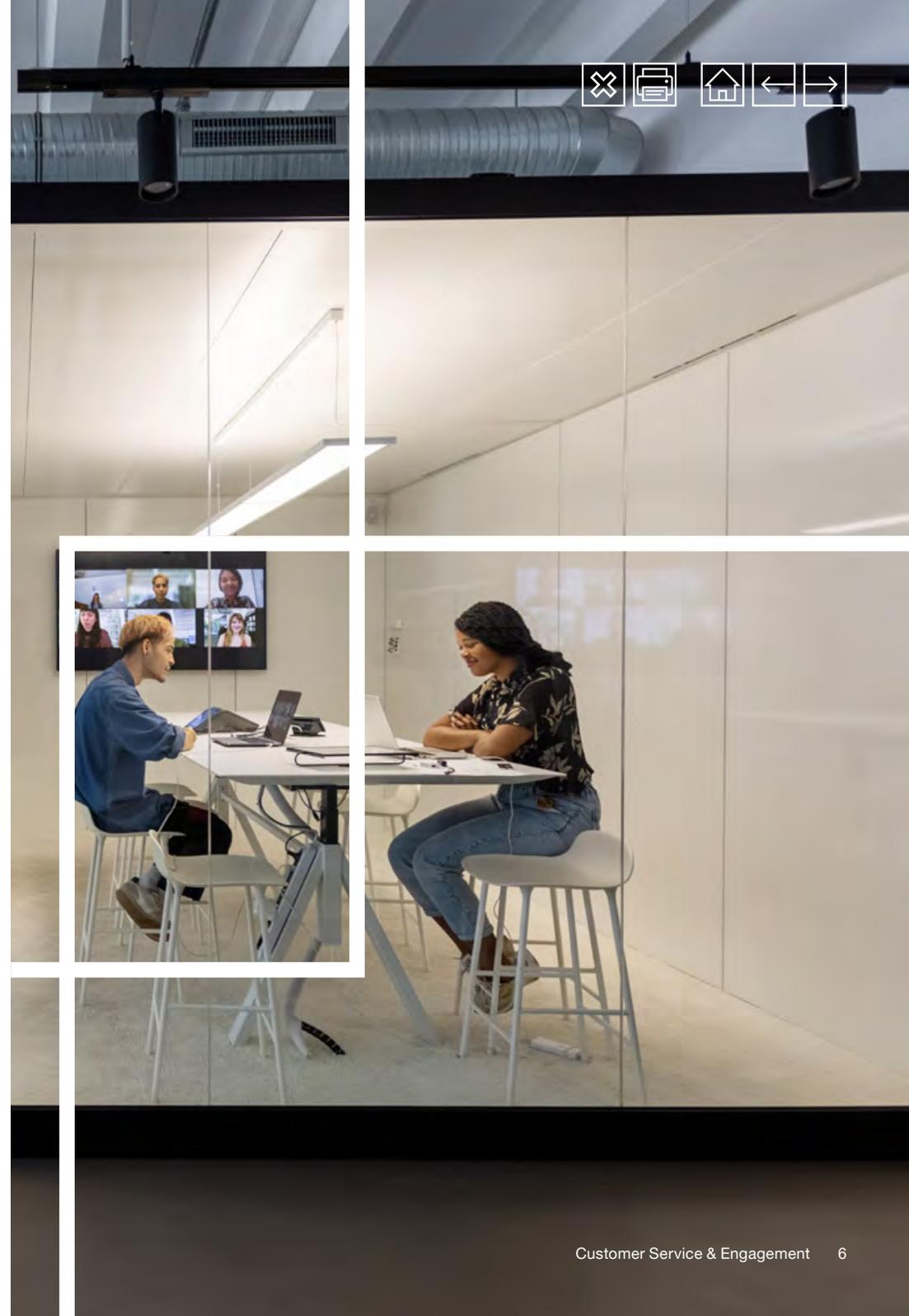
### Aufbau der Studie

Zwei Arten von Trends beeinflussen aktuell den Kundenservice – grundsätzliche, übergreifende Trends und technologische Weiterentwicklungen. Zur ersten Gruppe gehören stetig steigende Kundenerwartungen, besserer Self-Service, die extreme Personalisierung des Kundenservice und bessere Arbeitsbedingungen für Agent:innen. Zur zweiten gehören fortschrittliche Technologien wie künstliche Intelligenz (KI), die schon seit einigen Jahren im Service-Sektor eingesetzt werden; künftig werden sie zum Standard für die Kundeninteraktion gehören. Hinzu kommen cloudbasierte Omnikanal-Systeme sowie der Einsatz von Stimme und Biometrie als Sicherheitsmerkmale. Und Robotic Process Automation (RPA) entwickelt sich, ähnlich wie KI, ebenfalls immer mehr zum Standardrepertoire eines zeitgemäßen Kundenservice. Basierend auf dieser Einschätzung bestimmen wir anhand unseres Reifegradmodells den digitalen Entwicklungsstand einzelner Sektoren. Zudem nutzen wir erneut unser etabliertes quantitatives Marktmodell, um einen tieferen Einblick in das zukünftige Wachstum einzelner Branchen zu geben. Wir haben es grundlegend überarbeitet, damit es die derzeit wichtigsten Trends sowie die neuesten Entwicklungen und Erfahrungen durch die Coronavirus-Pandemie fundiert abbildet. Wir zeigen, welche Trends und Technologien einzelne Branchen derzeit in welchem Maße einsetzen und welche spezifischen Chancen und Herausforderungen sich daraus für ihren Kundenservice ergeben. Acht instruktive, konkrete Anwendungsbeispiele ergänzen diese Ergebnisse.

**Wir hoffen, dass unsere Leser:innen aus unserer Studie interessante Impulse und spannende Erkenntnisse gewinnen – und möglicherweise konkrete, umsetzbare Anregungen, um den Kundenservice auch in ihrem Unternehmen zu verbessern.**

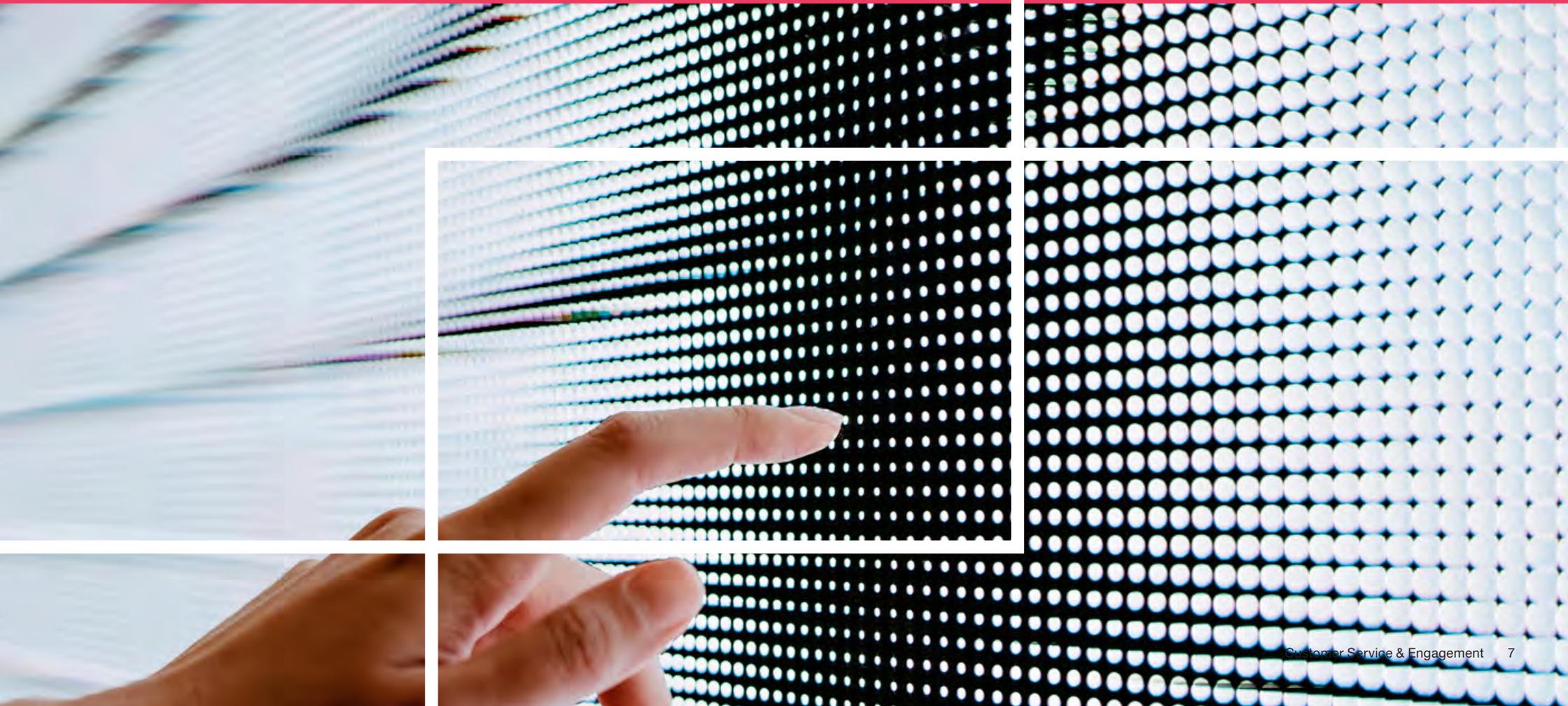
<sup>1</sup> PwC (2018) Der deutsche Contact-Center und CRM-Service-Markt

<sup>2</sup> PwC (2020) Die Zukunft des deutschen Contact-Center- und CRM-Marktes



# Teil A

## Aktuelle Trends und Tendenzen im Service-Sektor

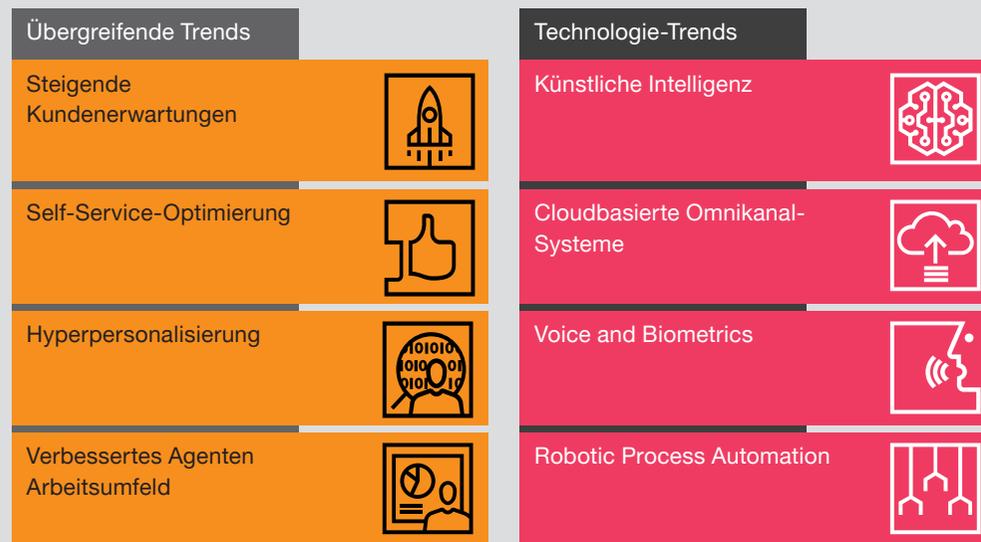


Inwiefern haben sich Kundenbedürfnisse in den vergangenen Jahren verändert? Welche (Technologie-) Trends lassen sich am Markt beobachten? Und wie können Unternehmen sie einsetzen und damit ihren Kundenservice stetig optimieren?

## Übergreifende Trends

Vier übergreifende Trends lassen sich derzeit beobachten. Sie prägen maßgeblich den Kundenservice und werden künftig am gesamten Markt eine Rolle spielen: stetig steigende Kundenerwartungen, die Optimierung von Self-Service-Angeboten, Hyperpersonalisierung und die Verbesserung des Arbeitsumfelds für Service-Agent:innen. Im Folgenden beleuchten wir diese Trends genauer.

Abb. 1 Trends im Kundenservice 2022, eigene Darstellung



## Trend 1: Steigende Kundenerwartungen

**Schnell, kompetent, zuverlässig – das erwarten Kunden im Grunde schon immer vom Service. Doch ihre Anforderungen und Erwartungen sind mit der Entwicklung neuer, digitaler Technologien weiter gestiegen – und werden dies weiter tun. Kunden wollen praktisch rund um die Uhr Antworten auf ihre Fragen erhalten. Nicht zuletzt, weil digital führende Unternehmen wie Apple, Alphabet (Google), Microsoft und Amazon mit ihrer erfolgreichen Kombination aus Technologie, Design und Service neue Standards gesetzt haben. An ihnen messen Verbraucher:innen auch alle anderen Unternehmen, mit denen sie in Kontakt treten.**

Die Verbreitung und Nutzung digitaler Kontaktkanäle verlief in Deutschland, verglichen mit Ländern wie insbesondere den USA, etwas langsamer. Vor allem die Coronavirus-Pandemie hat die Akzeptanz digitaler Angebote jedoch noch einmal gesteigert. So haben im ersten „Lockdown“ im Frühjahr 2020 viele Deutsche digitale Services, Onlineshopping sowie Videoberatung verstärkt genutzt, teils sogar zum ersten Mal. Im „Global Consumer Insights Puls Survey“ von PwC aus dem Juni 2021 gaben beispielsweise 44 % der befragten Deutschen an, durch die Coronakrise „digitaler“ geworden zu sein. Besonders hervorzuheben ist, dass mehr Befragte als zu Beginn der Pandemie Onlineshopping als Gewohnheit beibehalten.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> PwC (2021) Global Consumer Insights Puls Survey

### Guter Service erhöht die Zahlungsbereitschaft

Immer wichtiger für den Erfolg wird es daher, die Kundenerwartungen auch auf digitalen Kanälen zu erfüllen. Ein breites Angebot an Kontaktkanälen, eine durchgehend hohe Service-Qualität, Effizienz, einfache Bedienbarkeit und Zugänglichkeit sowie Freundlichkeit sind nach wie vor die wichtigsten Attribute eines zeitgemäßen Service. Sind sie erfüllt, haben Kunden sogar tendenziell eine höhere Zahlungsbereitschaft.<sup>4</sup>

Die steigenden Kundenerwartungen bestmöglich zu erfüllen, stellt jedoch viele Unternehmen vor große Herausforderungen, und die Kluft zwischen Trendsettern und Nachzüglern wird immer größer. Außerdem steigt der Wettbewerbsdruck in vielen Branchen, auch durch neue Marktteilnehmer. Kunden haben es deutlich leichter als je zuvor, einem Unternehmen den Rücken zu kehren, wenn sie dort die Service-Erfahrung als negativ erleben.

Aber wie gelingt es Unternehmen, die veränderten Anforderungen an den Kundenservice bestmöglich zu erfüllen? Eine Antwort vorweg: Mitunter gilt es, bewährte Betriebsmodelle umzustrukturieren, Prozesse neu zu gestalten und ein regelrechtes Umdenken im Unternehmen anzustoßen, um das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen.

Die gute Nachricht: Neue, digitale Technologien bieten Unternehmen vielfältige Lösungsansätze, um die steigenden Kundenerwartungen zu erfüllen und sich dadurch vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Digitalisierung von Prozessen und Strukturen verhilft ihnen oftmals zu größerer Effizienz und Kostenreduzierungen – weitere wichtige Faktoren für Unternehmen.



<sup>4</sup> PwC (2019) Experience is everything: Here's how to get it right

Im Folgenden gehen wir auf einige der Trends und Ansätze ein, mit denen sich Unternehmen an die steigenden Kundenerwartungen anpassen:

- **Kundenerlebnis als neuer Erfolgsfaktor** – Kundenerwartungen und das Kundenerlebnis sind das neue entscheidende Spielfeld, wenn es darum geht, sich vom Wettbewerb zu differenzieren.
- **Der Aufstieg von Self-Service** – Von Self-Checkouts über personalisierte FAQ-Seiten bis hin zu IVR in Call-Centern – Verbraucher:innen sind heute eher bereit als früher, ihre Probleme selbst zu lösen. Zwar möchten sie nach wie vor (auch) mit menschlichen Mitarbeitenden sprechen; doch in vielen Fällen können Contact-Center mit clever eingesetzten Self-Service-Taktiken Zeit und Kosten sparen – und zugleich das Kundenerlebnis verbessern.
- **„Always on“-Kultur und 24/7-Service** – Wir haben uns daran gewöhnt, jederzeit benötigte Informationen zu finden und andere kontaktieren zu können. Diese Gewohnheiten möchten Verbraucher:innen auch im Kontakt mit Unternehmen beibehalten. 24/7-Call-Center sind zwar nicht immer möglich, doch Kunden erwarten durchaus, dass sie auch zu Randzeiten Unterstützung erhalten, zum Beispiel durch längere Öffnungszeiten und Support am Wochenende.
- **Kunden erwarten einen Omnikanal-Service** – Viele Verbraucher:innen wechseln während eines Anliegens ihren Kontaktkanal. Sie erwarten hier einen konsistenten Service und dass sich der Austausch mit einem Unternehmen wie eine einzige Unterhaltung anfühlt.
- **Verbraucher erwarten einen personalisierten Service** – Das gesamte Online-Erlebnis ist heute personalisiert. Dieselbe Erwartung stellen Verbraucher an den Service. Kunden wünschen beispielsweise, dass man sich an sie erinnert und als Individuum behandelt – statt als einen von vielen beliebigen Kunden. Um dies in der Praxis zu leisten, benötigen Agent:innen Zugang zu der gesamten Kommunikationshistorie, zu den Kaufgewohnheiten und Präferenzen der Kunden.
- **Mobile verbindet Menschen, Unternehmen und Informationen** – Alle Aspekte des Kundenerlebnisses müssen mobilfreundlich sein – von der Website bis zum Kundenservice. Unternehmen sollten mobilen Service daher nicht als Extra, sondern als Notwendigkeit betrachten. „Mobile first“ ist in diesem Kontext ein eminent wichtiger Grundsatz.

## Trend 2: Optimierung von Self-Services

**Self-Services können traditionelle Kontaktkanäle, insbesondere Telefon und E-Mail, entlasten. Kunden schätzen daran die Verfügbarkeit rund um die Uhr und sind zunehmend bereit, auch komplexere Anliegen „selbst“ – d.h. technologiegestützt – zu lösen, weil ihnen dies mit Self-Service-Angeboten oft schneller gelingt. Unternehmen schätzen Kostenreduktionen, die Self-Services ermöglichen. Daher werden Nutzung und Angebot von Self-Services künftig weiter zunehmen.**

### Woran Self-Services scheitern

Während viele Unternehmen heute schon die eine oder andere Form von Self-Service anbieten, bleiben Telefon und E-Mail die am häufigsten genutzten Servicekanäle – obwohl diverse Studien und Befragungen zeigen, dass Konsument:innen für Self-Services prinzipiell sehr offen sind. Warum tendieren Kunden aber nach wie vor zu den für Unternehmen teureren Interaktionskanälen Telefon und E-Mail?

Weil Self-Services allzu oft noch nicht optimiert sind. Untersuchungen zufolge scheitert Self-Service meist an folgenden drei Punkten:

1. Externe Suche,
2. Navigation auf der Unternehmensseite,
3. am Self-Service selbst.<sup>5</sup>

Service beginnt nicht erst mit dem Service selbst; schon die Suche nach Kontaktmöglichkeiten entscheidet mit über Erfolg oder Misserfolg. Finden potenzielle Servicenachfragende etwa bei einer Internetrecherche eine Telefonnummer oder eine E-Mail-Adresse, werden sie diese wahrscheinlich zuerst nutzen – und nicht etwa auf der Unternehmenswebsite nach Self-Service-Leistungen suchen.

### Self-Services müssen problemlos auffindbar sein

Insofern ist Self-Service auch eine Frage der Suchmaschinenoptimierung (SEO), für die in den meisten Unternehmen die Marketingabteilungen zuständig sind. SEO-Strategien, um Self-Services und den traditionellen Kundenservice jeweils passend zu positionieren, sind allerdings eher selten. Sinnvoll ist es daher, dass Marketing und Kundenservice diesbezüglich enger als bisher zusammenarbeiten.

<sup>5</sup> Gartner (2021) Enable Customer Self-Service to Deliver Better Support

Self-Services sollten auf der Unternehmenswebsite selbst gut auffindbar und einfach zu navigieren sein. Mitunter allerdings geben Suchfunktionen hunderte Antworten aus, die Nutzer:innen mühsam nach einer möglicherweise passenden Antwort durchforsten müssen. Hier können moderne, natürlichsprachige Suchfunktionen den Service verbessern. Moderne Suchfunktionen tracken zum Beispiel Eingaben und Klickpfade in Echtzeit und bieten die Ergebnisse nachfolgenden Kunden in einem Ranking an.

### Einfache Bedienbarkeit und stetige Optimierung

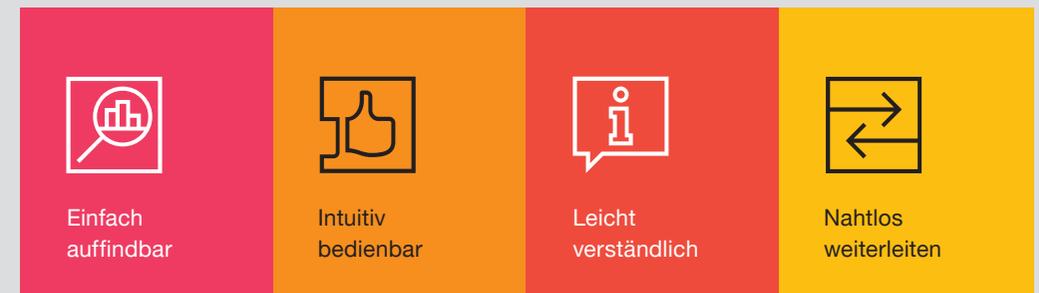
Moderne Systeme müssen auch mit sich stetig wandelnden Kundenanliegen zurechtkommen. So sollte die Suchfunktion besondere Ereignisse einbeziehen. Nach einer Naturkatastrophe wie der Flutwelle im Sommer 2021 im Ahrtal zum Beispiel benötigten Kunden Informationen, die sie bei der Katastrophenbewältigung unterstützen – nicht für eine Marketingkampagne optimierte Suchergebnisse. Zur Service-Optimierung sollte daher immer die Customer Journey im Ganzen betrachtet werden.

Zentral für mehrwertstiftende Self-Services bleibt, dass sie einfach bedienbar sein müssen. Was nützt es beispielsweise, wenn komplexe Sprachdialogsysteme (IVR, Interactive Voice Response) viele Kundenanliegen in Drittsystemen bearbeiten können, wenn Kunden dem System ihr Anliegen nicht so schildern können, dass sie es im Self-Service lösen können? Bei der Einrichtung bzw. der Optimierung von Self-Services sollten Unternehmen daher stets im Blick behalten, wie Kunden ohne spezielles Fachwissen ihre Anliegen normalerweise ausdrücken, damit Self-Services ihre Probleme auch tatsächlich lösen. Außerdem sollten solche Angebote die nahtlose Weiterleitung an menschliche Service-Agent:innen ermöglichen. Sonst müssen Kunden erneut aktiv werden, wenn sie ihr Anliegen nicht via Self-Service lösen können. Das bedeutet zusätzlichen Aufwand – der zumeist als negatives Erlebnis in Erinnerung bleibt.

Im Zuge der Coronavirus-Pandemie haben viele Unternehmen Self-Services binnen kurzer Zeit eingerichtet bzw. einrichten müssen. Jetzt gilt es, sie zu optimieren und stets zu aktualisieren. Inkonsistente und veraltete Informationen irritieren Kunden leicht – und verursachen in aller Regel zusätzliches Kontaktvolumen. Im schlimmsten Fall wenden sich Kunden sogar vom kontaktierten Unternehmen ab und wechseln zum Wettbewerb, der bessere Self-Service-Erlebnisse bietet.



Abb. 2 Schlüsselfaktoren Self-Service, eigene Darstellung



## Trend 3: Hyperpersonalisierung

Kunden erwarten heutzutage immer stärker personalisierte Services und werden sich tendenziell eher für Unternehmen entscheiden, die ihnen einen auf ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmten Service bieten, also zum Beispiel das richtige Produktangebot zur richtigen Zeit unterbreiten. Während personalisierter Service heute schon Standard ist, hebt die sogenannte Hyperpersonalisierung die Service-Qualität aufs nächste Level. Ein hyperpersonalisierter Service ist proaktiv, intelligent reibungslos und konsistent. Derzeit geben allerdings erst 13 Prozent der Kunden an, dies im Kontakt mit Unternehmen schon einmal erlebt zu haben.<sup>6</sup>

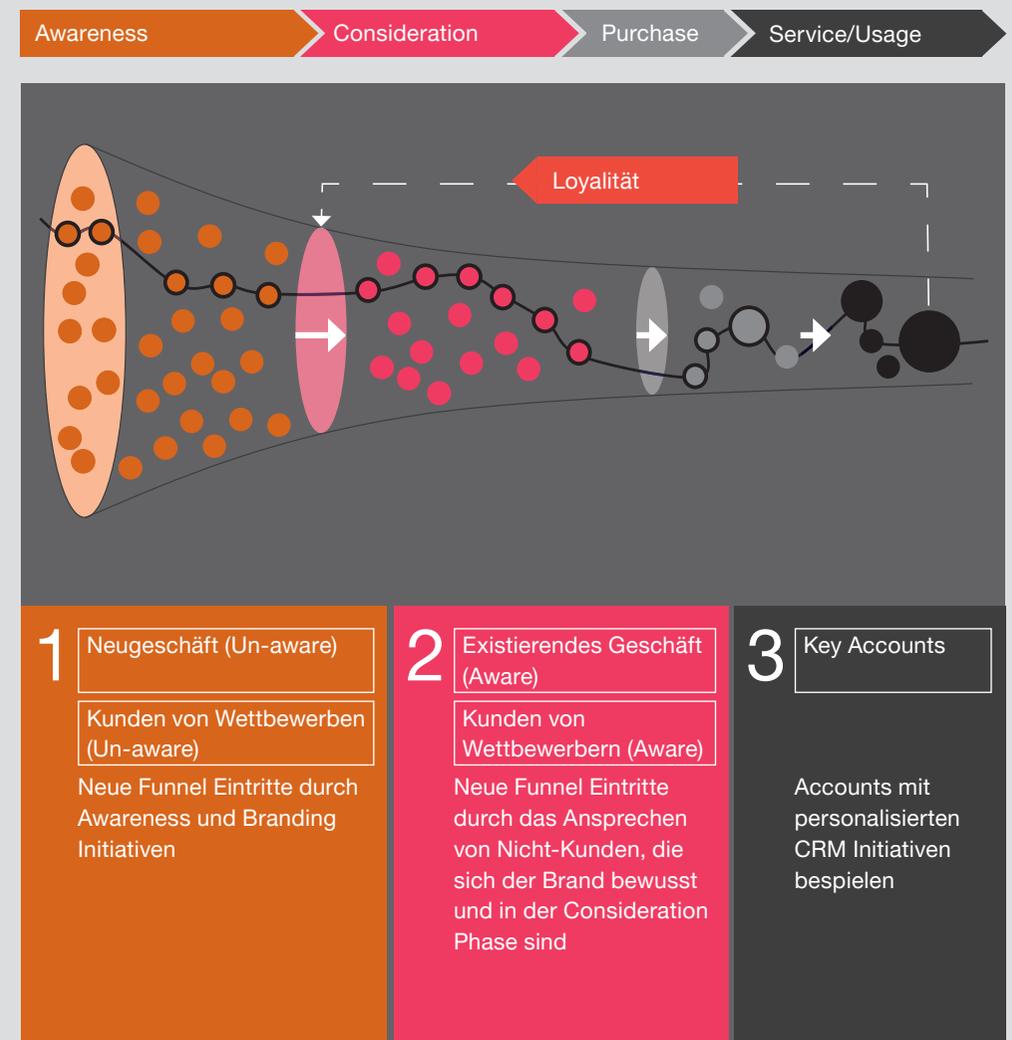
Bei der Hyperpersonalisierung (auch „One-to-One-Marketing“) werden Kunden, unterstützt von Echtzeitdaten und künstlicher Intelligenz (KI), speziell ausgewählte Inhalte, Produkte und Services angezeigt. Ziel ist, Kunden hochindividuell mit maßgeschneiderten, kontextuellen Inhalten zu versorgen. Für einen hyperpersonalisierten Service müssen Anbieter die Produkte eines Unternehmens sowie deren Kunden genau kennen und die richtigen Daten, Technologien und Ressourcen für die Implementierung haben.

Die Implementierung eines hyperpersonalisierten Services ist selbst für technologisch weit fortgeschrittene Unternehmen herausfordernd. Es reicht nämlich nicht, Kundendaten in Echtzeit zu erfassen und damit Omnikanal-Journeys zu unterstützen; im Grunde braucht es einen völlig neuen Ansatz, der die Service-Agent:innen befähigt, Daten auf neue Weise zu nutzen. Dieser Ansatz umfasst insbesondere folgende Aspekte:

### 1. Kundenservice als zentraler Kundenmanagement-Kanal für kundenzentriertes Marketing

Klassisches Marketing fokussiert auf die Aufmerksamkeit und Erreichbarkeit (potenzieller) Kunden am Anfang des Absatztrichters (Sales Funnel); beim kundenzentrierten Marketing steht die Beziehung zu den Kunden und deren Management über den gesamten Lebenszyklus hinweg im Vordergrund. Bestehende Kunden sind bereits mit dem Angebot des Unternehmens bekannt und können anders angesprochen werden.

Abb. 3 Sales Funnel, eigene Darstellung

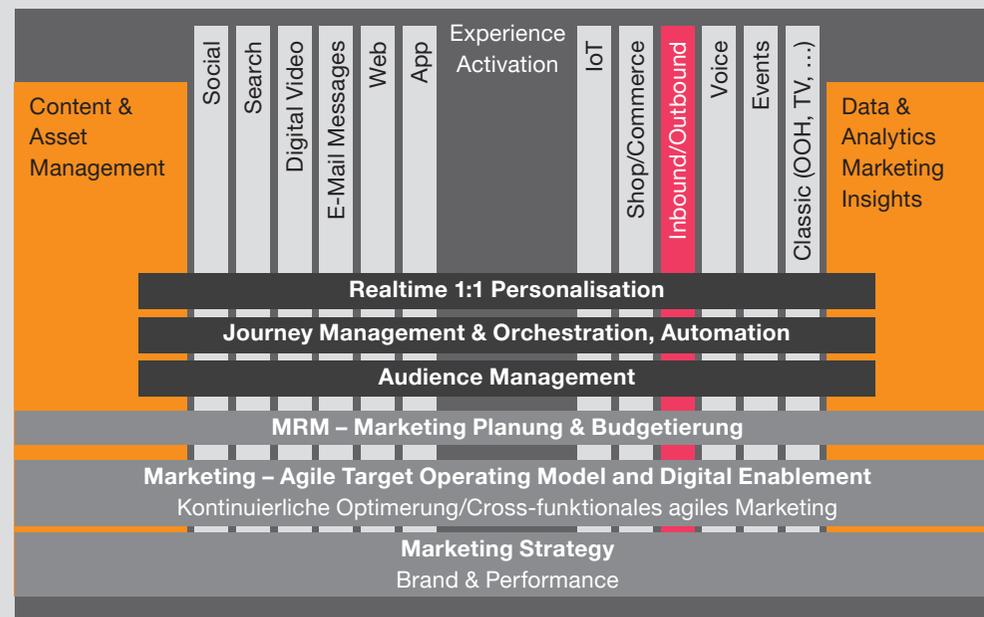


<sup>6</sup> Gartner (2021) Drive Dynamic Customer Engagement Through Service

## 2. Service-Kontakte sind wesentliche Bausteine für modernes, kundenzentriertes Marketing

Informationen über das Service- und Nutzungsverhalten bietet das sogenannte Audience Management – und damit die Grundlage für darauf aufbauende Scoring-Modelle. Diese wiederum ermöglichen eine stärker zielgerichtete Kundensegmentierung und -ansprache. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich Schlüsselmomente für die Kundeninteraktion identifizieren, in denen Unternehmen ihre (potenziellen) Kunden beispielsweise direkt und zielgenau ansprechen können. Ferner lassen sich diese Daten auch bei eingehender Kundenkommunikation nutzen. Dank der relevanten Informationen können intelligente Systeme passende Informationen bereitstellen und so Kundenbedürfnisse adäquat adressieren helfen.

Abb. 4 In- und Outbound-Kundenservice im Marketing-Kontext, eigene Darstellung



## 3. Hyperpersonalisierung schafft positive Kundenerlebnisse

Dank der aufbereiteten Daten wird zudem eine persönliche Ansprache mit maßgeschneiderten (Informations-) Angeboten möglich. Eine namentliche Kundenansprache mit dem ermittelten Bedürfnis erhöht die Kundenzufriedenheit und die Kaufwahrscheinlichkeit.

Die Kundensegmentierung kann granularer erfolgen, als dies mit klassischen A/B-Testings möglich wäre, und liefert, basierend auf den Transaktionsergebnissen eine stetige Verbesserung der Vorschläge.

Die Vorteile hyperpersonalisierter Services sind insgesamt enorm. Die wichtigsten lauten:

- Für Unternehmen bieten sich hohe Effizienzgewinne durch Cross- und Upselling am Point of Service: Kunden lassen sich über Loyalty-Mechanismen gezielt zurück in den Sales Funnel ziehen.
- Kunden werden durch die passenden Angebote im Service-Kontext positiv überrascht. Lästige Servicekontakte werden zu wertstiftenden Gesprächen dank der richtigen Angebote.
- Die Ansprache von kritischen Gruppen lässt sich durch die Verarbeitung von Negativ-Segmenten gezielt ausschließen: Unternehmen vermeiden unnötige und nicht zielführende Kommunikation.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung sind Customer Database Platforms (CDPs) und eine vollständige Integration in die gesamte Infrastruktur von Marketing, Sales und Service.



**Mathias Elsässer**  
Partner PwC Deutschland

### Wie Unternehmen von hyperpersonalisiertem Service profitieren

Hyperpersonalisierung bietet Unternehmen viele Vorteile. So minimiert sie das Risiko, dass Kunden von einem übergroßen Angebot überwältigt werden, weil Empfehlungsalgorithmen ihnen nur Inhalte anzeigen, die für sie wirklich interessant und relevant sind. Hyperpersonalisierung ist auch in der Lage, die „Pain Points“, also zu lösende Probleme, von Kunden zu erkennen und ihnen direkt passende Lösungen aufzuzeigen.

Moderne Hyperpersonalisierung erreicht inzwischen eine beachtliche Detailtiefe. Voraussetzungen sind eine umfassende Automatisierung und eine hohe Datenverfügbarkeit zu Kundeninteressen. Technologien und Methoden wie KI, maschinelles Lernen und Internet-of-Things-(IoT)-Anwendungen betrachten die Kundenintentionen im Detail, erkennen sie im richtigen Kontext und bieten Unternehmen kreative Ansätze, um darauf detailliert einzugehen. Führende Unternehmen wie Amazon, Spotify und Starbucks untersuchen bereits mittels Hyperpersonalisierung, welche Faktoren ihre „Recommendation Engines“, also ihre Empfehlungsalgorithmen, am stärksten beeinflussen.

## Trend 4: Verbesserte Agent:innen-Experience

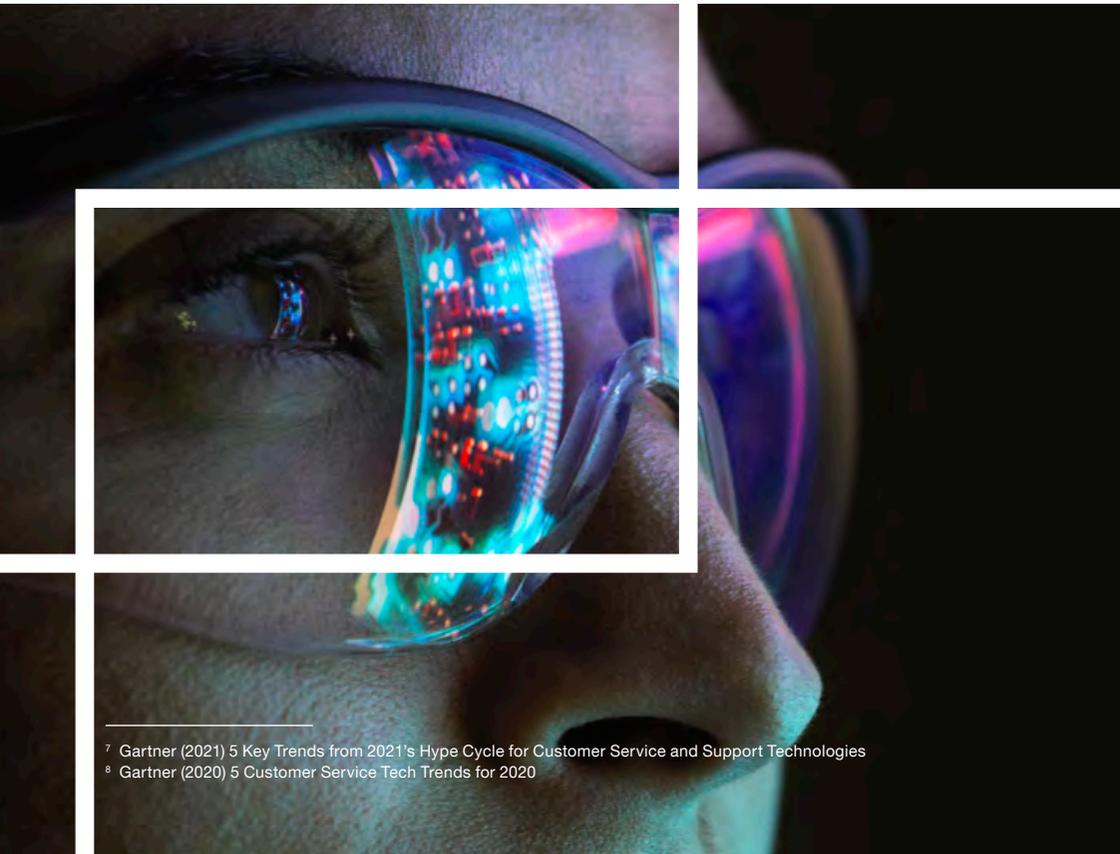
**Kundenservice konzentriert sich auf die Customer Experience. Das ist nachvollziehbar, weil belegt ist, dass eine gute Kundenerfahrung auf Basisdaten – durch journeygetriebene Ansätze die Kundenbindung erhöht. Aus unserer Sicht ist die Kundenerfahrung jedoch nur einer von mehreren Bausteinen für optimalen Kundenservice.**

Ebenso wichtig ist die „Agent Experience“ – verwandte Begriffe sind „Employee Experience“ (EX) bzw. das Workforce Engagement Management. Sie beschreiben die ganzheitliche Erfahrung der Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz. Der Agent Experience wird bislang in Studien und in der Praxis allerdings kaum Beachtung geschenkt. Es handelt sich unserer Ansicht nach jedoch um einen der wichtigsten Trends im Kundenservice.

### Zufriedene Service-Agent:innen erzielen bessere Ergebnisse

Im Kern geht es darum, Kundenservice-mitarbeitende nicht nur operativ zu optimieren, sondern auch ihr Arbeitsumfeld optimal auszugestalten. Dazu gehören beispielsweise Assistenztools, die ihre Arbeit vereinfachen sowie Kundendaten und notwendige Informationen zentral und einfach auffindbar machen. Ebenso wichtig ist es, dass Unternehmen das Feedback ihrer Service-Mitarbeitenden nutzen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und in der Praxis umzusetzen.<sup>7</sup>

Analysen zeigen: Mitarbeitende, die den von ihnen täglich genutzten Systemen und Anwendungen einen Mehrwert zuschreiben, sind um bis zu 20 Prozent produktiver, als solche, dies nicht tun. Und sie erreichen gegenüber Mitarbeitenden, die anders empfinden, eine um 11 % höhere Kundenzufriedenheit bei der Erbringung ihrer Services.<sup>8</sup>



<sup>7</sup> Gartner (2021) 5 Key Trends from 2021's Hype Cycle for Customer Service and Support Technologies

<sup>8</sup> Gartner (2020) 5 Customer Service Tech Trends for 2020

### Technische und menschliche Befähigung

Weil einfachere Kundenanfragen zunehmend automatisiert werden, müssen menschliche Service-Mitarbeitende tendenziell komplexere Anfragen bearbeiten. Für Endkunden positive Service-Erlebnisse brauchen daher beides: technische und menschliche Befähigung, also geeignete Tools und Mitarbeitende, die mit ihnen umgehen können. Beides gilt es, gezielt zu fördern.

Großes Potenzial bietet hier das Omnikanal-Management, kombiniert mit Datenmanagement. So lassen sich interne Prozesse optimieren, indem Agent:innen beispielsweise eigenständig Workflows organisieren; die mündliche und/oder schriftliche Service-Kommunikation und Kundendaten lassen sich mittels Data-Analytic-Tools, KI sowie Machine Learning für die Agent:innen übersichtlich, transparent und vergleichbar aufbereiten. Im Ergebnis können Service-Mitarbeitende Kundenanfragen rasch aufgreifen und ggf. auf vorbereitete Lösungswege zugreifen, weil sie vergangene Transaktionen und Touchpoints einsehen können.

### Contact-Center vernachlässigen oft das Agententraining

Zur verbesserten Agent Experience gehört auch, dass Automatisierung sie von repetitiven Aufgaben entlastet und sie sich, digital unterstützt, stärker auf mehrwertstiftende Aufgaben und Beratungsleistungen fokussieren können. Das erfordert Investitionen in ihre Weiterentwicklung – und verbessert im Ergebnis auch die Customer Experience.

Allerdings investieren mehr als 70 % der Contact-Center weniger als vier Stunden pro Monat in das Training ihrer Agent:innen. Und sie nutzen nur 2 % der Onboarding-Zeit, um problemlösungsorientiertes Denken zu trainieren. Stattdessen vermitteln sie hauptsächlich, wie die Beschäftigten die jeweiligen Technologien bedienen sollen.<sup>9</sup>

Auch für die flexible Weiterentwicklung von Agent:innen stehen inzwischen Self-Service-Tools zur Verfügung. Und mit speziellen Feedback-Tools können Agent:innen selbstständig nachvollziehen, wie sie ihre Service-Leistung künftig verbessern können. KI-gestützte Evaluationen von Kundengesprächen legen mögliche Schwächen und Stärken offen. Wichtig bleiben darüber hinaus regelmäßige persönliche Feedbackgespräche, um Agent:innen weiter zu motivieren und zu qualifizieren.

### Mitarbeiterzentrierter Ansatz stärkt Bindung ans Unternehmen

Wie wichtig eine gute Agent Experience ist, hat sich besonders während der Coronavirus-Pandemie noch einmal deutlicher gezeigt, als viele Service-Mitarbeitende von zu Hause aus arbeiteten. Neben technischen Aspekten (funktionierendes Equipment, VPN-Zugänge etc.) sollten Contact-Center das körperliche und seelische Wohlbefinden ihrer Beschäftigten im Blick behalten. Ein solcher mitarbeiterzentrierter Ansatz zeugt von Wertschätzung und hilft, wertvolle, effizient arbeitende Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen zu binden. Erfolgreiches Onboarding erhöht ebenfalls Motivation, Engagement und Produktivität. Auch Exit-Gespräche bieten Unternehmen die Chance, Gründe für Unzufriedenheit aufzudecken und zu beheben, um zu verhindern, dass weitere Mitarbeitende das Unternehmen aus denselben Gründen verlassen.



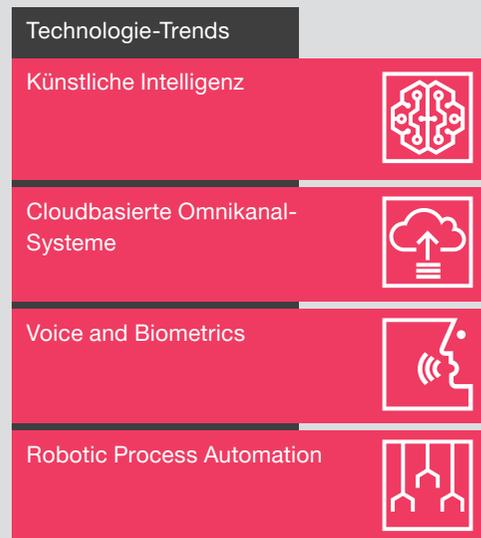
<sup>9</sup> Nice (2021) What is agent experience?

## Technologie-Trends

Prägend für den Service-Sektor von heute sind neben den genannten übergreifenden Trends technologische Entwicklungen. Die vier wesentlichen Technologie-Trends – künstliche Intelligenz, Omnikanal-Systeme, Voice und Biometrics sowie Robotic Process Automation – stellen wir im Folgenden vor.

Anfang des Jahres 2020, also bereits vor Beginn der Coronavirus-Pandemie, waren KI-gestützte virtuelle Assistenten, Voice Bots sowie proaktive Prozessautomatisierung bzw. Robotic Process Automation die Top-3-Technologien, die rund 800 im Zuge einer Untersuchung befragte Unternehmen rasch umsetzen wollten.<sup>10</sup> Die Gespräche und Workshops, die wir für diese Studie geführt haben, bestätigen dies im Wesentlichen, ergänzt um cloudbasierte Omnikanal-Systeme. Wie und wofür setzen Unternehmen diese vier zukunftsweisenden Technologien bereits heute ein?

Abb. 5 Technologie-Trends, eigene Darstellung



## Technologie-Trend 1: Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Anwendungen, bei denen Maschinen menschliche Intelligenz simulieren. Sie haben in den vergangenen Jahren bemerkenswerte Fortschritte erzielt. Hauptgrund dafür ist, dass die erforderliche Rechenleistung heute vergleichsweise günstig und einfach verfügbar ist. Technische Grundlage für KI sind meist neuronale Netze; sie gibt es zwar schon seit den 1980er Jahren, doch erst heute lassen sie sich performant berechnen und sind für viele Nutzer:innen verfügbar. KI-Anwendungen fokussieren häufig auf kognitive Fähigkeiten wie das Sehen und das Sprachverständnis. Im Folgenden gehen wir mehr ins Detail und stellen konkrete KI-Anwendungen vor.

### 1.1 Künstliches Sehen (Computer Vision)

Künstliche Intelligenz kann heute erkennen, was auf einem Bild zu sehen ist – ein Hund, eine Katze oder beides? Und sie erkennt, wo die Konturen der abgebildeten Objekte verlaufen. Zuvor muss ein KI-System mit Unmengen von Bildern trainiert werden. Etwas vereinfacht ausgedrückt: Hat ein KI-System im Training nur Hunde und Katzen gesehen, kann es ein Pferd später nicht sicher erkennen. Einige Hersteller von KI-Systemen bieten vortrainierte, direkt einsetzbare Modelle an. Sie lassen sich mit eigenen Datensätzen weiter trainieren und verfeinern. Versicherungen etwa setzen solche Modelle ein, um Fotos auszuwerten, die einer Schadensmeldung beigelegt sind. Das KI-System ermittelt dann zum Beispiel, ob es sich bei dem Bild um das Automodell handelt, für das die Versicherungspolice gilt und ob der Schaden wie beschrieben zu sehen ist.

<sup>10</sup> NTT (2020) Global Customer Experience Benchmark Report

## 1.2 Sprache

### Textklassifikation

Die am weitesten verbreitete KI-Anwendung ist Textklassifikation. Hierbei weist ein Algorithmus einen Text einer oder mehreren vordefinierten Kategorien zu, beispielsweise einen Zeitungsartikel den Ressorts Sport, Außenpolitik oder Wirtschaft. Unbekannte Texte korrekt zuzuordnen gelingt der KI nur, wenn sie zuvor viele Beispiele für die jeweiligen Kategorien gesehen hat. Auch in Service-Centern kommt diese Form der KI häufig zum Einsatz, wenn etwa eingehende Kundenanfragen nach Themen kategorisiert werden: Handelt es sich zum Beispiel um eine Frage nach Öffnungszeiten, um eine Stammdatenänderung oder um den Wunsch nach einem neuen Tarif?

### Informationsextraktion

Informationsextraktion bedeutet, dass KI bestimmte Informationspunkte in einem Fließtext erkennen kann: Eigennamen, Adressen, Vertragsnummern, Tarifbezeichnungen oder Geldbeträge. Informationsextraktion dient dazu, unstrukturierte Informationen aus Dokumenten in strukturierte Informationen umzuwandeln.

### Speech-to-Text, Text-to-Speech

KI kann auch gesprochene Sprache verschriftlichen (Speech-to-Text) und geschriebene Sprache vorlesen (Text-to-Speech bzw. Sprachsynthese). Anwendungen sind zum Beispiel

Diktierfunktionen, Simultanübersetzung, interaktive Suchassistenten wie Siri/Cortana oder sogenannte Voice Bots, also Chatbots fürs Telefon.

### Prozessautomatisierung am Beispiel von E-Mail-Bearbeitung

Für Service-Center gehört es zu den teuersten Aufgaben, E-Mails zu bearbeiten. Denn E-Mail-Konversationen erzeugen oft Rückfragen, sodass Kundenberater:innen und Kunden die Konversation jedes Mal aufarbeiten müssen. Paradox: Anfragen per E-Mail enthalten oft triviale Anliegen. Wie kann KI helfen, E-Mails im Service-Center effizienter zu bearbeiten und damit menschliche Mitarbeitende zu entlasten?

### Kundenanliegen erkennen

Gehen E-Mails beim Kundenservice ein, müssen zunächst die darin enthaltenen Anliegen erkannt werden, um sie den jeweils kompetentesten Mitarbeiter:innen zuzuweisen und um sie zu priorisieren. Manche Anliegen lassen sich dann bereits automatisiert bearbeiten. Dazu zählen beispielsweise Fragen nach Öffnungszeiten, die Übermittlung von Zählerständen an einen Stromversorger und die Kilometerstandanzeige bei einer Autoversicherung. Mittels Textklassifikation lassen sich E-Mail-Anfragen also klassifizieren und routen – der erste wichtige Schritt für die Automatisierung.

Abb. 6 Erkennen eines Kundenanliegens, eigene Darstellung



### **Auslesen von angehängten Dokumenten**

Nicht nur der E-Mail-Text, sondern auch angehängte Dokumente oder Faxe lassen sich klassifizieren. Bilddateien, PDFs und ähnliche Formate erfordern zuvor OCR (Optical Character Recognition). Diese Technologie bringt enthaltene Schrift in ein digital lesbares Format. Danach kann die Textklassifikation erfolgen. In der Praxis handelt es sich oft um Rechnungen oder Bestellungen, die als Anhänge oder Faxe eingehen.

### **Automatisierte E-Mail-Bearbeitung**

Hier gibt es prinzipiell zwei Arten von Aufgaben: Kunden erfragen eine Information, z. B. die Öffnungszeiten. Solche Anliegen werden bearbeitet, indem die Anfragenden einfach die korrekte Information als Antwort erhalten. Andere Anliegen hingegen erfordern Änderungen in nachgelagerten Systemen, beispielsweise eine Stammdatenänderung oder das Auslösen einer Bestellung.

### **E-Mail-Beantwortung**

Die erste Aufgabe, die E-Mail-Beantwortung, lässt sich technisch auf unterschiedliche Weise automatisieren. „Selbstlernende“ KI-Systeme im Kundenservice lernen beispielsweise aus jeder neuen Antwort, die Service-Mitarbeitende verfassen, und der dazugehörigen Eingangs-E-Mail. Diese Variante birgt jedoch großes Fehlerpotenzial da die Anwender:innen kaum beeinflussen können, was genau die KI lernt. Hat die KI beispielsweise einmal die Öffnungszeiten gelernt, erhalten Kunden möglicherweise eine veraltete Antwort, sobald sich diese ändern.

„Unlearning“ lautet der Fachbegriff für dieses Problem: Wie lässt sich erkennen, welche Informationen nicht mehr aktuell sind und „vergessen“ werden sollen? Der Ansatz birgt weitere Schwierigkeiten: Sind Anliegen sehr vielfältig und nicht besonders trennscharf oder die Antworten sehr unterschiedlich formuliert, wird eine KI kaum passende Antworten automatisch generieren können.

Sicherer ist es demgegenüber, ein Set möglicher Fragen zu erstellen und passende Antworten vorzubereiten. Gut geeignet dafür sind FAQ, die die meisten Unternehmen bereits formuliert haben. Werden sie zentral gepflegt und aktualisiert, ist sichergestellt, dass die automatisierte Antwort korrekt ist.

KI zur Textklassifikation erkennt in diesem Fall, ob es sich um eine der FAQ handelt, und wenn ja, um welche. Anschließend verschickt das System automatisiert die vordefinierte Antwort. In sie lassen sich Zusatzinformationen dynamisch einbetten, zum Beispiel mittels Datenbankabfrage der für den jeweiligen Kunden zuständige Ansprechpartner.

### **E-Mail-Bearbeitung mit Anschluss an Backendsysteme**

Etwas aufwendiger ist es, E-Mails, die Änderungen in nachgelagerten Systemen erfordern, automatisiert zu bearbeiten. Beispiele dafür sind, wie oben geschildert, Stammdatenänderungen, Bestellungen oder Tarifwechsel. Für jedes dieser Anliegen ist definiert, welche Daten für die Bearbeitung benötigt werden. Für eine Tarifänderung braucht es z. B. die Kundennummer und den Namen des gewünschten Tarifs, bei einer Bestellung das gewünschte Produkt und die Stückzahl.

Diese Informationspunkte werden mittels Informationsextraktion dem Text der E-Mail oder dem Anhang entnommen. Nur wenn sich alle erforderlichen Informationen extrahieren lassen, kann die KI das Anliegen eigenständig bearbeiten. Sonst muss es einem menschlichen Mitarbeitenden übergeben werden, oder die KI sendet automatisiert eine gezielte Nachfrage an den Kunden. Sinnvoll ist es außerdem, im Hintergrund Plausibilisierungsprüfungen durchzuführen. Dafür sind Schnittstellen zu den benötigten Backend-Systemen erforderlich, z. B. zum Bestellsystem oder zur Kundendatenbank. Dies lässt sich in aller Regel mit gängigen Methoden der Softwareentwicklung umsetzen. Bei schwer zugänglichen Systemen kommt bereits oft Robotic Process Automation (RPA) zum Einsatz, um zum Beispiel menschliches Klicken zu simulieren.

### Umgang mit Unsicherheiten

Trotz solch fortschrittlicher Anwendungen lassen sich Anliegen oft genug in einer E-Mail nicht genau identifizieren; oder die zur Bearbeitung erforderlichen Informationen lassen sich nicht eindeutig extrahieren. Wie können Anwender:innen mit solchen Unsicherheiten umgehen? Die meisten KI-Verfahren geben einen Konfidenzwert an, teilen also gewissermaßen mit, wie sicher sie sich ihrer Entscheidung sind – mit welcher Sicherheit also eine bestimmte extrahierte Information die Kundennummer ist und nicht etwa eine Telefon- oder Bestellnummer. Ist sich die KI unsicher, kann ab einem bestimmten Schwellenwert ein:e Kundenberater:in einbezogen werden, der/die das Ergebnis der KI überprüft. Selbst bei niedrigen Schwellen ergibt sich gegenüber der herkömmlichen manuellen Verarbeitung ein Vorteil, weil Mitarbeitende etwa nur noch eine Zahl korrigieren oder die gesuchte Information aus einer E-Mail markieren, aber nichts mehr abtippen müssen.

Eine interessante Variante im Zusammenspiel zwischen KI und Mensch ist „Ghost Work“: Hierbei betreibt der KI-Anbieter selbst ein Service Center, das darauf spezialisiert ist, die KI-Ergebnisse durch Menschen zu korrigieren. Nutzer:innen dieser Dienstleistung erhalten korrekte Ergebnisse, die von KI und von Menschen erstellt worden sind. Klar ist aber auch: Keine automatisierte Bearbeitung ist fehlerlos. Wichtig ist es deshalb, Kunden stets darüber zu informieren, was durchgeführt wurde, zum Beispiel ein Tarifwechsel.

### Prozessoptimierung vor Prozessdigitalisierung

Vor der Prozessdigitalisierung sollte eine Prozessoptimierung erfolgen. Besser, als zum Beispiel einen E-Mail-Bestellprozess zu automatisieren, ist es, wenn Kunden direkt über ein Webformular oder eine App bestellen.

## KI ist kein Allheilmittel, wird aber immer leistungsfähiger



**Thorsten Schmidt**  
Senior Manager PwC  
Deutschland

KI-Anwendungen kommen seit einigen Jahren immer häufiger zum Einsatz, weil die dafür benötigte Rechenleistung verfügbar ist und weil Nutzer:innen neue Technologien inzwischen mehr akzeptieren. KI-Systeme unterstützen beispielsweise dabei, komplexe Liefermodelle zu validieren, spielen Empfehlungen aus oder beantworten Kundenanliegen eigenständig. Künstliche Intelligenz ist dabei eine Brückentechnologie. Kombiniert mit anderen Systemen, etwa einem Chatsystem, interpretiert sie Aussagen und gibt Antworten vor.

Besonders im Kundenservice sind die Erwartungen an KI hoch – oft zu hoch. KI ist kein Allheilmittel. So dauert es zum Beispiel eine gewisse Zeit, einen KI-basierten Chatbot aufzusetzen. Er löst auch nicht automatisch alle Kundenanliegen. Anforderungen und erforderlicher Aufwand werden heute oftmals deutlich unterschätzt.

Gleichwohl wird KI immer leistungsfähiger: Automated Machine Learning ist ein Beispiel für die nächste Evolutionsstufe. Die eingesetzte KI kann sich dank Automatisierung eigenständig weiterentwickeln – und muss nicht mehr, wie beim Machine Learning, manuell trainiert werden. Im Kundenservice lassen sich so künftig beispielsweise umfangreiche E-Mail-Konversationen ohne größeren Aufwand automatisieren.

## Technologie-Trend 2: Cloubasierte Omnikanal-Systeme

Cloubasierte Omnikanal-Systeme bündeln verschiedene Service-Tools zu einem holistischen Setup. Viele Hersteller bieten maßgeschneiderte Whitelabel-Lösungen; sie eignen sich in der Regel eher für größere Unternehmen mit mehr und spezifischeren Bedarfen. Mit dem cloubasierten Setup entfallen umfangreiche und kostenintensive On-Premise-Installationen, und Updates erfolgen rascher. Auch kleinere Unternehmen profitieren vom umfangreichen Angebot dieser Systeme und können einfach die Module auswählen, die sie benötigen. Anbieter profitieren von Skaleneffekten: Je mehr Kunden ihre Lösung nutzen, desto größer ihre Einnahmen und desto größer ihr Budget für zum Beispiel Weiterentwicklungen.

Bedenken bestehen mitunter in puncto Sicherheit und Compliance, weil die Daten in einer Cloud liegen und Nutzer:innen damit an Kontrolle über ihre Daten einbüßen. Inzwischen nutzen jedoch zahlreiche Anbieter Rechenzentren in Europa, die europäischen Datenschutzanforderungen unterliegen; sie limitieren streng die oft kritisierte Datenweitergabe an Dritte.

Wie lassen sich cloubasierte Omnikanal-Systeme konkret einsetzen? Wir zeigen dies exemplarisch an den Lösungen von Salesforce, SAP und Microsoft. Wir haben diese Unternehmen ausgewählt, weil sie stellvertretend Marktführer und -herausforderer repräsentieren.<sup>11</sup>

### Die Service-Lösung von Salesforce

Das IT-Marktforschungs- und Analyseunternehmen Gartner hat Salesforce bereits zum zwölften Mal in Folge als führendes „CRM Customer Engagement Center“ bezeichnet. Salesforce erweitert und vertieft sein Service-Produktportfolio kontinuierlich; allein im Jahr 2020 kamen 125 Funktionen hinzu. Die Salesforce Service-Cloud ist nach wie vor eines der meistverkauften Produkte des Unternehmens und in vielen Fällen das erste Produkt, das Kunden von Salesforce erwerben.

Die Entscheidung für Salesforce ist allerdings nicht allein eine Entscheidung für ein neues CRM-Tool; sie sollte auch nicht nur aufgrund bestimmter Produktfunktionen fallen. Sie ist vielmehr eine strategische Entscheidung für eine universelle Plattform mit verschiedenen KI-basierten Anwendungen. Nutzer:innen erhalten Zugriff auf die zugrundeliegende Salesforce-Datenbank als „Single Source of Truth“, also als einzige Datenquelle. Das macht komplexe und kostspielige Integrationen weitgehend überflüssig.



<sup>11</sup> Gartner (2021) Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center

## Omnikanal-Systeme sind rasch konfigurierbare „Kommandozentralen“



**Piotr Gardyński**  
Solution Architect, PwC Polen,  
Customer Technology

Konsument:innen wählen Shops und Dienstleister heute nicht mehr danach aus, ob sie online verfügbar sind, sondern danach, wie schnell und effizient sie den Kaufprozess abwickeln und wie das Erlebnis bei jeder Interaktion ist. Für Kunden sind Bequemlichkeit und Effizienz die wichtigsten Aspekte. Haben sie beispielsweise ein Problem mit einem ihrer Abonnements, suchen sie eher nicht nach dem offiziellen Supportportal oder einer E-Mail-Adresse. Stattdessen kontaktieren sie den Abonnementanbieter über einen Messenger ihrer Wahl und erwarten, dass der sie sofort persönlich unterstützt.

Damit Unternehmen dies gelingt, müssen Service-Mitarbeitende die richtigen Werkzeuge nutzen können. Hier kommen Omnikanal-Systeme ins Spiel. Sie verbinden mehrere Systeme gewissermaßen zu einer „Kommandozentrale“ und versorgen Service-Mitarbeitende mit Informationen und verwertbaren Erkenntnissen, damit sie bei Bedarf handeln können.

Kontaktieren Kunden ein Unternehmen beispielsweise über einen Messenger, antwortet zuerst ein Chatbot. In vielen Fällen kann er einfache Probleme bereits lösen, und komplexere Anfragen leitet er an seine menschlichen „Kolleg:innen“ weiter. Diese können die Konversation dann, je nach Kundenwunsch, automatisch per Chat, Telefon oder Videoanruf mit Bildschirmfreigabe fortsetzen. Ist das Omnikanal-System zusätzlich an eine Kundendatenplattform (CDP, Customer Data Platform), eine Wissensdatenbank (KB, Knowledge Base) und eine Vertriebsautomatisierung angeschlossen, sind die relevanten

Kundendaten auf einen Blick ersichtlich und die Kundenanliegen können in aller Regel zügig und erfolgreich gelöst werden.

Damit cloudbasierte Omnikanal-Plattformen leistungsfähig bleiben, müssen sie sich flexibel innerhalb von Tagen und Wochen statt Monaten an veränderte Bedingungen anpassen lassen. Dies ist mit der Kombination aus cloudbasiertem Ansatz und No-Code/Low-Code-Lösungen möglich. Erforderlich sind außerdem Datenkonsistenz und Agilität, um rasch auf das veränderte Kundenverhalten zu reagieren.

In unserem Technologie-Team, das sich auf CRM-SaaS-Lösungen und Low-Code-Plattformen konzentriert, beobachten wir ein wachsendes Kundeninteresse an Tools, mit denen sie ihre eigenen Anwendungen entwickeln können. Bei der Kundenberatung achten wir stets darauf, das Ergebnis mit Zusatzfunktionen oder einer schnellen Konfiguration zu maximieren. Maßgeschneiderte Systeme sind wichtig, um komplexe technische Herausforderungen zu bewältigen. Oft lassen sich künftige Änderungen aber nicht so schnell umsetzen. Deshalb bauen große Technologieanbieter SaaS-Omnichannel-Lösungen sowie Low-Code-Plattformen aus, damit Nutzer:innen neue, digitale Kundenerfahrungen besonders schnell schaffen können.

### Neue Funktionen alle 4 Monate

Dank der benutzerbasierten Abonnementlizenzierung erhalten Kunden mit nur wenigen Lizenzen dieselbe leistungsstarke Technologie wie die größten Unternehmen der Welt. So können auch kleine Unternehmen ihr – meist begrenztes – IT-Budget effizient einsetzen.

Die Salesforce-Plattform lässt sich mit Apps von Drittanbietern oder den zugrunde liegenden Low-Code-Funktionen von Salesforce nutzen, um eigene Applikationen zu erstellen. Inzwischen ist die Salesforce AppExchange mit mehr als 4.000 Apps und mehr als neun Millionen Installationen der größte Cloud-Marktplatz für Unternehmen. Alle vier Monate stellt das Unternehmen neue Funktionen bereit, Bestandskunden sogar kostenlos.

Salesforce entwickelt neben der Service-Cloud Lösungen, um mobile Außendienst-Mitarbeiter:innen besser zu integrieren. Interne Service-Mitarbeitende erhalten dadurch zum Beispiel von Außendiensttechniker:innen in Echtzeit Informationen wie deren erwartete Ankunftszeit oder ihren aktuellen Standort. Erklärtes Ziel von Salesforce ist es, Anfragenden die richtigen Informationen in Echtzeit zu liefern, über alle relevanten Kanäle hinweg.

Salesforce erfüllt die heute und in Zukunft wichtigsten Anforderungen von Contact-Centern:

- **Kundenzentriertheit**

Mit einer einzigen Plattform erhalten Service-Agent:innen Kundendaten aus verschiedenen Unternehmensfunktionen, etwa Marketing, Handel und Vertrieb. So gewinnen sie eine ganzheitliche Sicht auf Kunden und können ihnen personalisierten Service bieten.

- **Nahtlose Datenintegration**

Die Funktion „Customer 360“ erlaubt es, externe Daten in die Service-Cloud einzuspeisen, zum Beispiel Informationen zu Prämienprogrammen oder Produktbestandsdaten.

- **Telefonie und Intelligenz**

Mit Service-Cloud Voice ist Computer Telephony Integration (CTI) nativ in Salesforce integriert; damit lässt sich beispielsweise Amazon Connect für automatisierte Voice-AI oder die Echtzeit-Transkription von Anrufen nutzen.

- **Integration sozialer Medien**

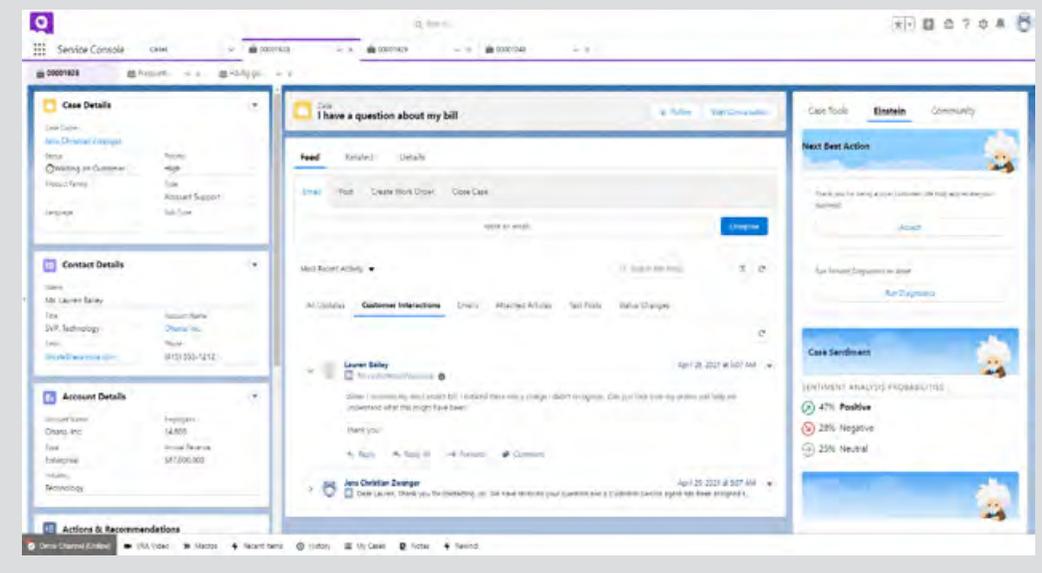
Die Integration von Nachrichten über den Facebook Messenger, WhatsApp und andere erlauben es, personalisierte Konversationskanäle einzurichten.

- **Prozessautomatisierung**

Die Einstein AI von Salesforce ermöglicht zum Beispiel Artikelempfehlungen, Fallweiterleitung und -klassifizierung, Next Best Actions und Vieles mehr.

Vorgefertigte digitale Assets beschleunigen in aller Regel Markteinführungen und senken Projektkosten. Wir von PwC zum Beispiel haben unsere Geschäfts-, Branchen- und Technologie-Kompetenzen kombiniert, um Salesforce-gestützte Lösungen zu entwickeln. Dazu zählt der PwC Service-Excellence-Beschleuniger; er ergänzt die Standardfunktionen der Salesforce Service-Cloud um Sentiment Scoring, die Vorhersage von Anrufgründen, Produktempfehlungen, intelligentes Problem-Tagging und sogar Prognosen zum Anrufvolumen.

Abb. 7 Beispielhaftes Bild Salesforce Service Console



### Praxisbewährt: der Service-Excellence-Beschleuniger von PwC

PwC hat eines der weltweit größten Versicherungsunternehmen dabei unterstützt, ein erstklassiges Service-Center zu entwickeln. Zu Beginn waren die Systeme auf Produkte und Richtlinien ausgerichtet, die den Kunden nicht in den Mittelpunkt stellten; die Standards für die Dateneingabe variierten von System zu System; und die IT-Systeme waren nicht vollständig integriert und weit von intuitiver Bedienung entfernt.

Demgegenüber konzentriert sich unsere ganzheitliche Lösung, die auf der Salesforce Service-Cloud aufbaut, auf eine intuitive Konsole und durchdachtes Prozessdesign. So sind die richtigen Informationen stets zur richtigen Zeit verfügbar. Dies hat die Service-Erfahrung nach innen und nach außen verbessert und beispielsweise das Engagement der Mitarbeitenden erheblich erhöht.

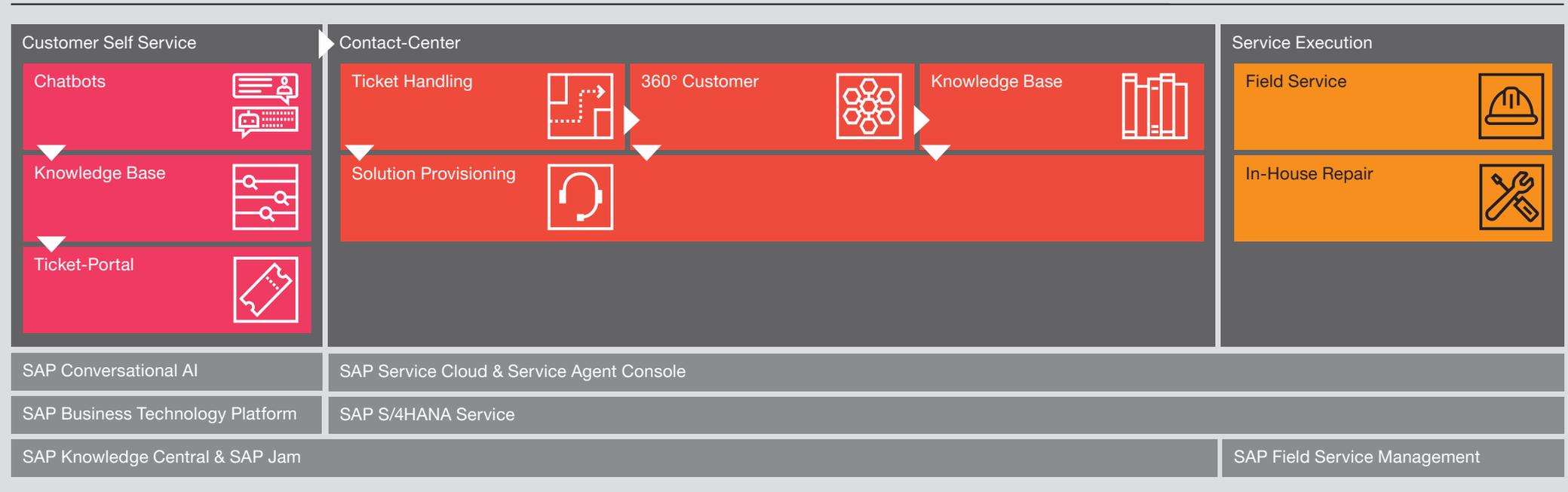
Bemerkenswert: Unserem Kunden ist es gelungen, die durchschnittliche Bearbeitungszeit für Anrufe um 43 Prozent zu reduzieren, der Aufwand nach dem Anruf ging um 64 Prozent zurück. Messwerte für die Kundenzufriedenheit bzw. die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit (CSAT, Customer Satisfaction, und NPS, Net Promoter Score) übertreffen jeweils den Ausgangswert. Die verbesserte Benutzerfreundlichkeit verringerte zudem den Zeitaufwand für Schulungen und Onboarding. Im Ergebnis steht eine erheblich verbesserte Customer Experience – und die voraussichtlichen Einsparungen für das Unternehmen belaufen sich auf 22 bis 29 Millionen US-Dollar.



### Die Service-Lösung von SAP

Mit den Service-Lösungen seiner Customer-Experience-Suite greift SAP die übergreifenden Trends im Kundenservice auf (vgl. Teil A, Kapitel 1 dieser Studie). Das SAP-Portfolio umfasst verschiedene Lösungen: von Self-Service und Contact-Center über Field Service bis hin zu Backend-Prozessen mit Integration in ERP-Prozesse wie Abrechnung und Logistik. Wie diese Lösungen helfen, die übergreifenden Kundenanforderungen zu erfüllen, verdeutlichen wir nachfolgend am Beispiel einer typischen Customer Journey im B2C-Kontext.

**Abb. 8 Beispielhafte B2C-Customer-Journey mit dem Contact-Center im Zentrum, eigene Darstellung**



Kunden sind es gewohnt, selbst nach Informationen für verschiedene Anliegen im Zusammenhang mit Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens zu suchen und erwarten schnelle, einfache Antworten und Problemlösungen (vgl. Trend 1, steigende Kundenerwartungen). Die Customer Journey beginnt daher meist mit einer Internetrecherche über eine Suchmaschine. Auf den Service-Seiten oder einem Service-Portal des Unternehmens können Self-Service-Lösungen schnelle Unterstützung bieten und damit den persönlichen Kundenservice entlasten.

### Intelligente Chatbots erleichtern Kunden die Orientierung

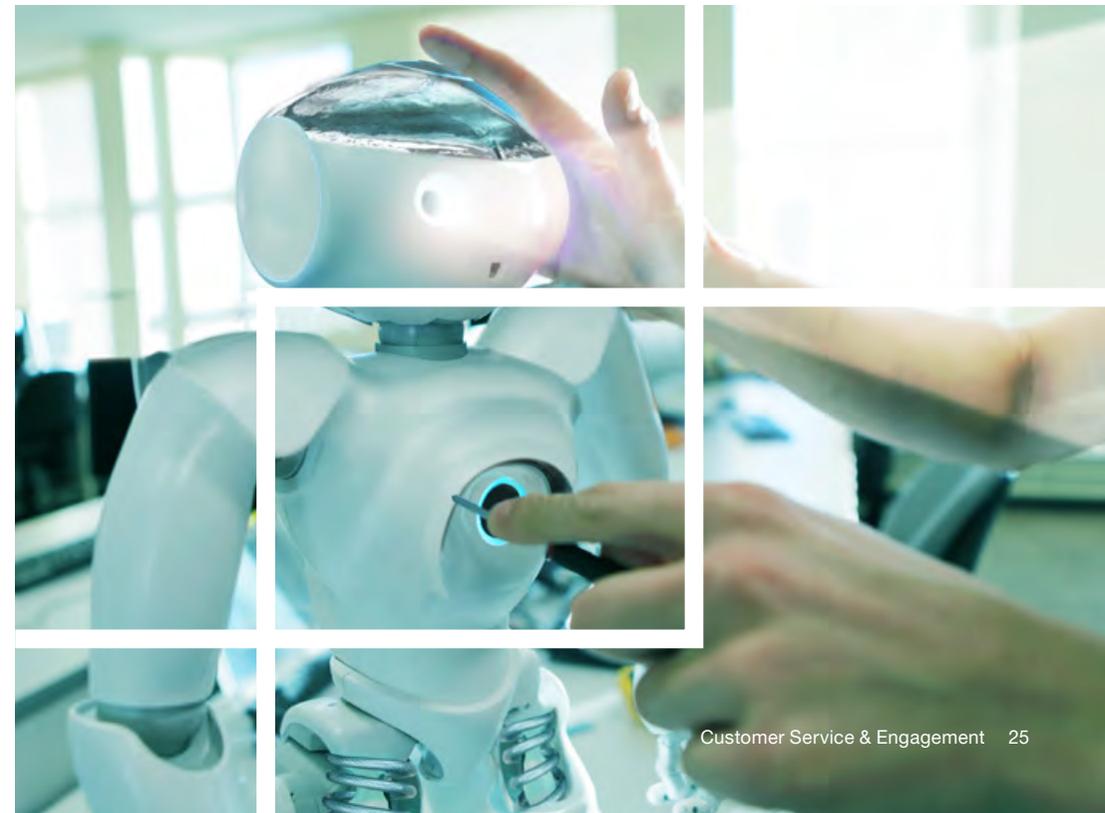
SAP bietet mit Conversational AI eine Plattform, um intelligente Chatbots zu entwickeln; sie helfen, gewünschte Informationen zu finden, oder führen Kunden durch einfache Kundenservice-Prozesse, zum Beispiel das Anlegen eines Tickets. Mit Knowledge Central können Unternehmen ihren Kunden außerdem FAQ, Produktinformationen und Artikel bereitstellen. Einfache Self-Service-Funktionalitäten wie Formulare ergänzen den Funktionsumfang. Erweiterte Self-Service-Portale lassen sich zum Beispiel mit den Funktionen der SAP Business Technology Platform (vormals SAP Cloud Platform) umsetzen. Über Chatbots können Kunden rund um die Uhr mit einem Unternehmen in Kontakt treten und erhalten rasch einen Lösungsvorschlag.

### Automatisierte Priorisierung nach Stimmung

Die Verwaltung von Service-Tickets geschieht in der SAP Service Cloud. Sobald darin ein Ticket angelegt ist, muss es dem zuständigen Bearbeiter im Contact-Center zugewiesen werden. Das funktioniert automatisch auf Basis der vorhandenen Service Level Agreements zwischen Kunden und Unternehmen, dem Herkunftsland oder -markt, dem zuständigen Team und weiteren Faktoren. Außerdem lassen sich Facebook- oder Twitter-Beiträge mit Hilfe der Sentimentanalyse untersuchen. Die in der Anfrage ausgedrückte Stimmung des Absenders wird automatisch ermittelt, sodass sich die Anliegen priorisieren lassen. Die intelligente und automatisierte Zuordnung machen den Ticketing-Prozess kosten- und zeiteffizient. Dies wirkt sich auch positiv auf den vierten übergreifenden Trend, die verbesserte Agent Experience, aus (vgl. Teil A, Trend 4).

### Sollte das Kundenproblem weiter bestehen, lässt sich über verschiedene Kommunikationskanäle ein Ticket eröffnen, zum Beispiel per

- E-Mail
- Telefon
- Chat
- Social Media (zum Beispiel Facebook, Twitter)
- Self-Service-Portal



Wünschen Kunden zum Beispiel ein Telefonat mit einem Service-Mitarbeitenden, unterstützt die SAP Service Cloud diesen mit der optional erhältlichen Service Agent Console. Die Identifikation des entsprechenden Kunden erfolgt nach Möglichkeit automatisiert, etwa anhand der Telefonnummer. So erhalten Bearbeiter:innen rasch Zugriff auf alle relevanten Kundendaten. Sämtliche Kommunikation wird kanalübergreifend mit den jeweiligen Kunden verknüpft. So steht die gesamte Kundenhistorie jederzeit auch anderen Bearbeiter:innen zur Verfügung.

### **Datenaustausch zwischen CRM- und ERP-Systemen**

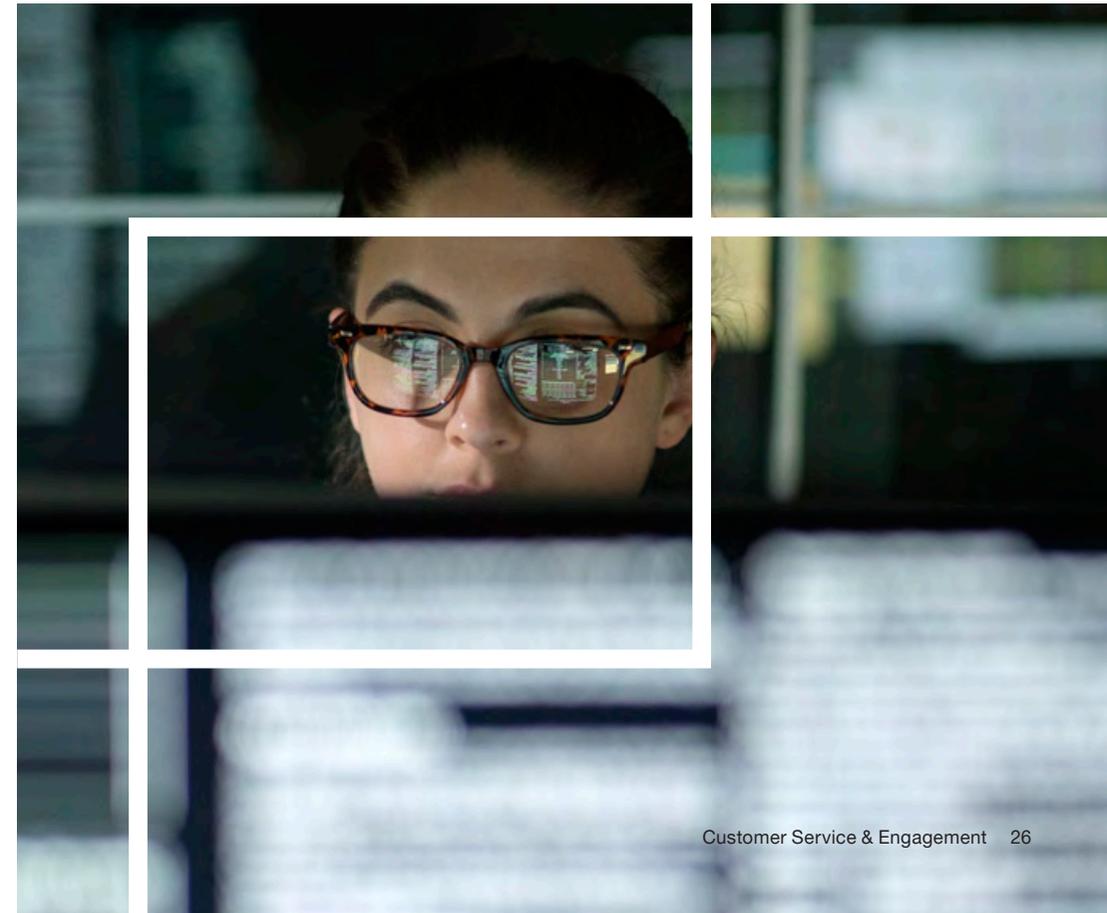
Bezieht sich das Kundenanliegen etwa auf Lieferungen, Rechnungen, Zahlungen usw., können Bearbeiter:innen mit der Service Cloud auf die erforderlichen Daten aus dem ERP-System zugreifen – und zwar mit der Funktion Customer 360, die das CRM- mit dem ERP-System verbindet. Aus S/4HANA lassen sich etwa das Kreditlimit oder eine Liefersperre übertragen. In die neuen Sales- und Service-Komponenten von S/4HANA für das Customer-Management sind diese Daten bereits in den Kernkomponenten von S/4HANA enthalten.

Die Integration der Backoffice-Daten hilft, Datensilos abzubauen und einen umfassenden Überblick über Kunden zu gewinnen, ohne zwischen verschiedenen internen Ansprechpartnern zu wechseln. Diese Informationen können Bearbeiter:innen auch nutzen, um Möglichkeiten für Up- und Cross-Selling zu identifizieren. Dies verknüpft Service- mit Sales- Aktivitäten und erlaubt, Kunden umfassender zu betreuen.

### **Umfangreiches Wissen zu komplexen Sachverhalten**

Neben Kundeninformationen sollte Produkt-, Dienstleistungs- und Prozesswissen Service-Mitarbeitenden einfach und möglichst kontextbezogen zur Verfügung stehen. Eine integrierte Knowledge Base, Wissensdatenbank, hilft den Service-Agent:innen, auch komplexere Anliegen zufriedenstellend zu bearbeiten. Ebenso wie SAP Knowledge Central lässt sich die Kollaborationsanwendung SAP Jam leicht in die SAP Service Cloud integrieren. Relevante Inhalte wie Anleitungen, Preislisten oder Produktinformationsblätter können Bearbeiter:innen bei Bedarf direkt an die Kunden weiterleiten. Im Ergebnis senkt diese intelligente Unterstützung die Bearbeitungszeit je Ticket nachhaltig.

In bestimmten Fällen müssen Service-Aktivitäten vor Ort oder virtuell beim Kunden durchgeführt werden, zum Beispiel Vor-Ort-Reparaturen, Remote Services oder Begutachtungen. Dazu müssen – neben weiteren Ressourcen wie Werkzeug oder Material – zunächst die richtigen Service-Mitarbeitenden für die jeweilige Aufgabe identifiziert und deren Einsätze geplant werden. Mit der Integration des SAP Field Service Management kann das Contact-Center Tickets bzw. Service-Aufträge an die Einsatzplanung für den Außendienst bzw. Techniker:innen übergeben. Die Einsatzplanung kann dann den jeweils am besten geeigneten und nächstverfügbaren Service-Mitarbeitenden identifizieren.



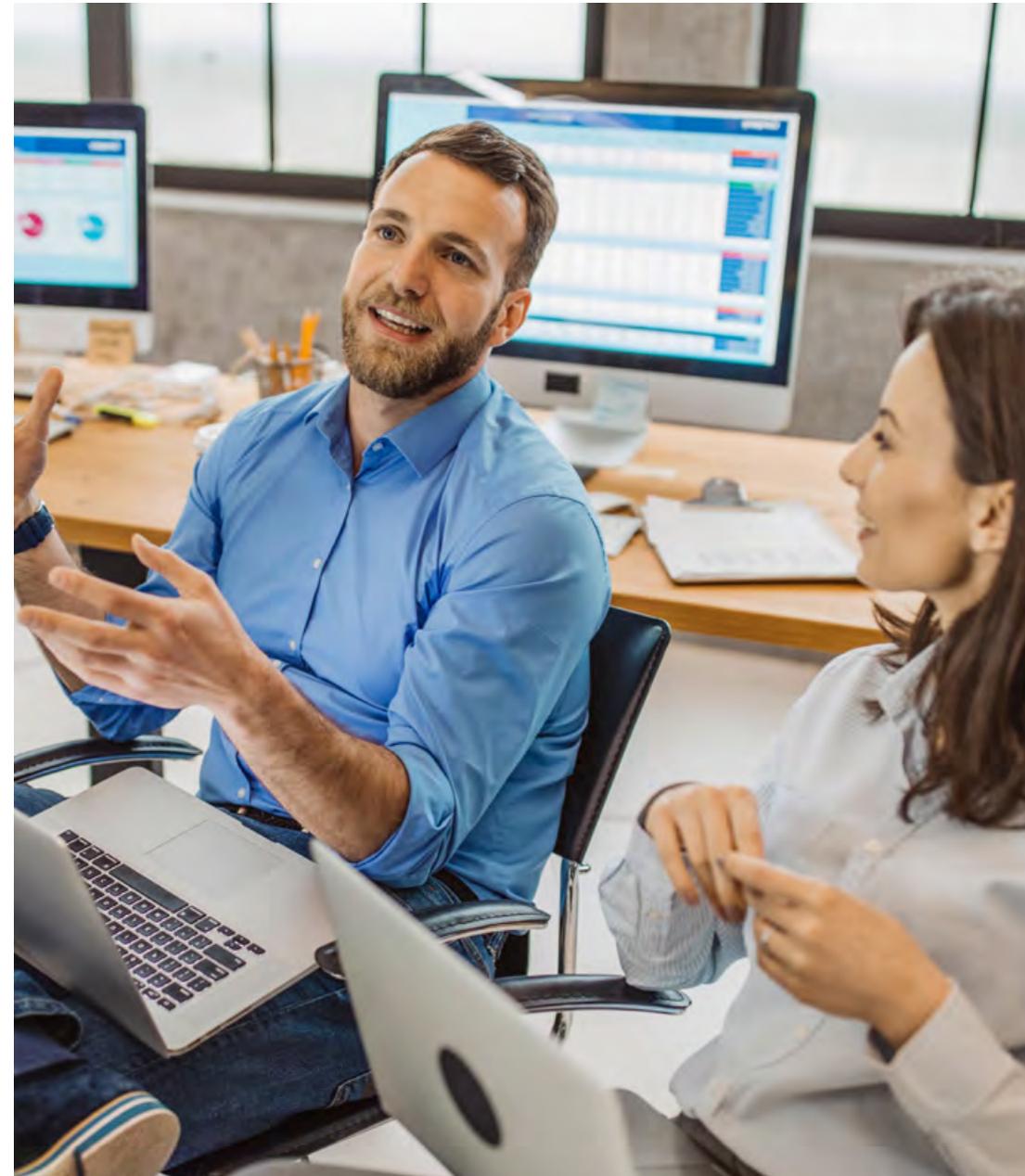
### Umsichtige Implementierung

Um eine solche Systemlandschaft erfolgreich zu implementieren, müssen Unternehmen Umsetzungsprojekte umsichtig planen. Um den Kundenansprüchen gerecht zu werden und Mehrwert für die eigene Organisation zu schaffen, sollten Unternehmen sich besonders auf die Aspekte Komplexität, Kosten und Aufwände sowie Schaffung von Mehrwerten konzentrieren. Komplexität besteht in diesem Zusammenhang vor allem darin, dass in jedem Unternehmen meist – teils sehr viele – verschiedene Systeme im Einsatz sind. Der Fokus sollte hier auf Synergieeffekten liegen, die sich mit Best Practices und Branchenstandards erreichen lassen. Dazu ist es hilfreich, auf ein breit gefächertes Expertennetzwerk zurückzugreifen, insbesondere dann, wenn besonders hohe Anforderungen an den Kundenservice bestehen und es komplexerer Funktionen bedarf, um diese zu erfüllen.

Damit die Projektkosten vertretbar bleiben, lohnt es sich oft, Nearshore-, Offshore- und Mixed-Angebote vom gewählten Projektpartner anzufordern. Sie ausgewogen zu nutzen, kann die Kosten nachhaltig minimieren – bei gleichbleibender Qualität.

Schließlich ist es notwendig, den Mehrwert für das Unternehmen über alle Projektphasen hinweg im Blick zu behalten. Bei einer umfangreicheren SAP-Implementierung sollten die technische Umsetzbarkeit und Prozesse überprüft werden. Erfahrene Expert:innen blicken sogar über die Implementierung hinaus und stellen einen ganzheitlichen Projektansatz sicher, von der Strategie bis zur Ausführung.

Das kann sich lohnen: Untersuchungen belegen, dass Service-Mitarbeitende mit der SAP Service Cloud um bis zu 50 % effizienter arbeiten.<sup>12</sup> Ideal ist es, wenn der Kundenservice für Kunden so einfach zu nutzen ist wie eine Suchmaschine und bei Bedarf an einen menschlichen Mitarbeitenden weiterleitet. Für Unternehmen kann dies die Kundenabwanderung um bis zu 10 % reduzieren.<sup>13</sup>



<sup>12</sup> Forrester Research Inc. (2021) The Total Economic Impact™ Of SAP Sales Cloud And SAP Service Cloud

<sup>13</sup> ibid.

## Die Service-Lösungen von Microsoft

### **Dynamics 365 Customer Service: Die Service-Lösung von Microsoft**

Microsoft Dynamics 365 umfasst modular kombinierbare Anwendungen, die sämtliche Abläufe in Organisationen unterstützen: von Projekt- und Finanzmanagement über Marketing, Vertrieb und Service bis hin zu Warenwirtschaft, Produktion und Supply Chain Management. Künstliche Intelligenz und innovative Mixed-Reality-Funktionen sind leistungsstarke Erweiterungen, und die Sicherheits- und Compliance-Mechanismen der Microsoft Cloud schützen Geschäfts- und Kundendaten zuverlässig. Mit Dynamics 365 können Organisationen rasch auf neue Anforderungen aus ihrem Geschäftsumfeld, Marktbedingungen und Verkaufschancen reagieren und Prozesse mit minimalem Aufwand anpassen.

Customer Service ist integraler Bestandteil der Microsoft Dynamics 365-Produktfamilie und ein Leader im Gartner Magic Quadrant für Customer Engagement Center,<sup>14</sup> der Software für Customer Service und Support zusammenfasst. Einer Analyse zufolge verzeichnen Unternehmen, die den Dynamics 365 Customer Service einsetzen, durchschnittlich einen Return on Investment von 131 %.<sup>15</sup>

### **Individuelle Interaktionen**

Dynamics 365 Customer Service unterstützt nahtlose Service-Erlebnisse, indem Nutzer:innen eine ganzheitliche Kundensicht mit vollständigen Informationen zum jeweiligen Service-Fall gewinnen. Das verbessert die First Time Resolution Rate – es lassen sich also deutlich mehr Kundenanfragen beim ersten Kundenkontakt beantworten. Zu den Features der Lösung gehören:

- Eine breite Palette von abgestimmten Servicekanälen – mit konsistenter Service-Qualität am Telefon, per E-Mail, im Chat, via SMS und in sozialen Netzwerken
- Eine zentrale, vernetzte Service-Umgebung, die die Customer Journey mit einer umfassenden Konversationshistorie abbildet
- Chatbots, Onlineportale, Wissensdatenbanken und weitere Self-Service-Werkzeuge, um das Service-Erlebnis weiter zu personalisieren und zugleich Cross- und Up-Selling-Chancen zu identifizieren
- Eine durchgängige Betreuung aller Kunden – auch bei der Übergabe an eine:n andere:n Service-Agent:in oder beim Wechsel zwischen verschiedenen Service-Kanälen

<sup>14</sup> Gartner (2021) Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center

<sup>15</sup> Forrester (2020) The Total Economic Impact™ of Microsoft Dynamics 365 Customer Service

### **Service-Agent:innen arbeiten produktiver und effektiver**

Dynamics 365 Customer Service unterstützt auch die Service-Agent:innen und weitere Mitarbeitende der Service-Organisation dabei, Anfragen schneller zu bearbeiten. Dies geschieht mit umfassenden Einblicken, angereicherten Datensignalen und Mixed-Reality-Werkzeugen. Die einheitliche Arbeitsumgebung der Service-Lösung steigert die Mitarbeiterproduktivität, weil alle zwischen verschiedenen Service-Fällen navigieren können und deren Kontext gleich verstehen. Eine integrierte KI leitet Mitarbeitende dynamisch an und hilft so, die Problemlösung zu beschleunigen. Die KI bietet zum Beispiel

- Stimmungsanalysen in Echtzeit, automatische Übersetzungen und Anrufranskriptionen,
- schnellen Zugang zu Wissensartikeln und Datenbanken mit vergleichbaren Anfragen, sodass die Mitarbeitenden neue Anfragen schneller bearbeiten können,
- vernetzte Datenbanken und Systeme, völlig unabhängig von Dateierkunft oder -typ,
- die Lösung kritischer Kundenprobleme per Videochat, Co-Browsing und Remote-Assist-Funktionen, und sie fördert
- die Interaktion zwischen Kolleg:innen, Supervisor:innen und Fachexpert:innen, weil diese in Microsoft Teams gemeinsam an Problemen arbeiten und sie dadurch meist schneller lösen können.

### **Optimierung sämtlicher Prozesse im Kundenservice**

Die Microsoft Service-Lösung bietet Service-Agent:innen umfassende Einblicke, macht ihnen Handlungsvorschläge und identifiziert Felder, in denen sich Routinetätigkeiten und redundante Aufgaben mit Automatisierungen eliminieren lassen. Dazu gehören insbesondere:

- Anreicherung von Service-Abläufen durch künstliche Intelligenz und Insights, um die Mitarbeiterleistung zu steigern und die Kundenerlebnisse zu verbessern
- Mit virtuellen Assistenten lässt sich die Lösung einfacher Probleme automatisieren; menschliche Mitarbeitende gewinnen dadurch Zeit für komplexere Fälle und wertvolle Interaktionen mit Kunden
- Förderung von Innovationen, indem Kundeninteraktionen durch KI-gestützte Einblicke transformiert werden, die die Teams zu optimalen Geschäftsergebnissen führen

- Anfragen lassen sich mithilfe natürlicher Sprachverarbeitung automatisch nach Themen gruppieren, um aktuelle Trends und neuartige Problemen rasch zu identifizieren; dies beeinflusst im Ergebnis die Markenwahrnehmung positiv und ermöglicht es, die Kundenerlebnisse weiter zu verbessern.
- Unified Routing sowie KI-Modelle und -Regeln weisen eingehende Anfragen automatisch den am besten geeigneten Service-Agent:innen zu – und entlasten sie von Routineaufgaben wie dem Überwachen von Warteschlangen.



## Technologie-Trend 3: Voice und Biometrics

Moderne Biometricsysteme wie Fingerabdruckscanner und Gesichtserkennungen („FaceID“) in unseren Smartphones ersetzen immer häufiger Passphrasen und Passwörter. Hinter dieser Innovation steckt künstliche Intelligenz. Deep Learning, also das Training spezieller neuronaler Netze zur Analyse insbesondere visueller Daten, macht Biometricsysteme immer zuverlässiger und präziser – und eröffnet immer neue Anwendungsmöglichkeiten. Das gilt auch für sprachbasierte Anwendungen. Doch wie funktionieren sie genau?

### **Sprachbiometricsysteme erkennen unser Stimmen zuverlässig wieder**

Grundlage ist unsere Biologie: Das Zusammenspiel von Lungen, Rachen, Stimmbändern und Mundraum machen unsere Stimmen so individuell wie unsere Fingerabdrücke. Die in der digitalen Aufnahme eines kurzen Satzes enthaltenen Töne und Frequenzen können Computer „verstehen“ und deren individuellen Merkmale extrahieren. Damit dies für möglichst viele Menschen und ihre jeweils einzigartigen Stimmen funktioniert, werden Deep-Learning-Systeme mit Aufnahmen von vielen Tausenden Personen trainiert und lernen, die Unterschiede präzise zu erkennen.

Registrieren wir uns bei einem Sprachbiometricsystem, erstellt ein Deep-Learning-Modell anhand unserer gesprochenen Sätze ein Profil – auch Voice Print genannt, gewissermaßen unser stimmlicher Fingerabdruck. Anhand des Profils kann die Technologie uns später wiedererkennen. Rufen Kunden wiederholt in einem Contact-Center an, analysiert die Voice-Anwendung eine kurze Tonaufnahme und gleicht sie mit den gespeicherten Profilen ab. Solche Sprachbiometricsysteme sind bereits sehr leistungsstark – in den vergangenen Jahren ist dank Deep Learning ihre Fehler-rate um 90 % gesunken.<sup>16</sup>

### **Deep Fakes bergen Risiken**

Im Vergleich zu Fingerabdrücken und zur Gesichtserkennung birgt die Sprachbiometrie einige besondere Herausforderungen: So funktionieren die Systeme erst ab einer gewissen Länge des Gesprochenen zuverlässig. Und: Bei jedem Anruf könnte eine Stimmprobe mitgeschnitten werden, die Kriminelle für illegale Zwecke missbrauchen könnten – gerade in Verbindung mit Deep Fakes besteht hier ein Risiko für Datenmissbrauch und andere Formen der Cyberkriminalität. Während diese für das menschliche Ohr passend klingen, erkennen sprachbiometrische Systeme Deep Fakes und professionelle Sprachimitatoren zuverlässig. In den vergangenen Jahren haben Kriminelle beispielsweise Geld von CEOs veruntreut, indem eine KI deren Stimmen imitiert hat. Auch sind Fälle bekannt, bei denen einen unerwünschte politische Einflussnahme durchgesetzt wurde. Bei solchen Deep Fakes haben die Betrugsoffer beispielsweise die Stimmen der Anrufer als authentisch empfunden.<sup>17, 18</sup>

<sup>16</sup> <https://link.springer.com/article/10.1007/s11042-020-10073-7>

<sup>17</sup> <https://www.wsj.com/articles/fraudsters-use-ai-to-mimic-ceos-voice-in-unusual-cybercrime-case-11567157402>

<sup>18</sup> <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1393935/imposter-used-deepfake-to-dupe-baltic-mps-impersonate-navalny-associate>

Moderne Sprachbiometriesysteme bieten auf unterschiedliche Weise Schutz vor solchen Risiken. Mitunter müssen Nutzer:innen einen bestimmten Satz nachsprechen, anstatt stets dieselben oder zu kurze Passphrasen zu verwenden. Das Stimmuster wird dann als akustischen Fingerabdruck angelegt und bei erneuten Anrufen überprüft. Manche Anwendungen können gar die biometrischen Merkmale während eines normalen Gesprächs extrahieren und so Missbrauch vermeiden.

Sprachbiometrie-Anwendungen werden auch für Contact-Center immer wichtiger. Im Jahr 2018 erweiterten etwa Nuance und die Deutsche Telekom ihre Zusammenarbeit. Seither können Kunden die Passphrase „Bei der Telekom ist meine Stimme mein Passwort“ nutzen – ein Beispiel für eine recht lange und daher sichere Passphrase. Viele Kunden authentifizieren sich lieber auf diese Weise als mit PINs, die sie per Tastatur eingeben, oder Passwörtern, die sie einmalig festlegen und ggf. regelmäßig ändern müssen. Contact-Center gewinnen durch diese Automatisierung Zeit und Sicherheit, die Anrufer:innen korrekt zu identifizieren.

Der Markt für Sprachbiometriesysteme entwickelt sich derzeit sehr dynamisch, mit jährlichen Zuwachsraten von mehr als 20 %<sup>19</sup>. Im April 2021 kündigte Microsoft an, den Marktführer Nuance für 19,7 Milliarden US-Dollar zu übernehmen.<sup>20</sup> Bereits 2018 fusionierte das US-amerikanische Unternehmen LumenVox mit seinem deutschen Konkurrenten VoiceTrust. Und der Omnikanal-System-Anbieter CCT Solutions hat 2020 eine Vereinbarung mit LumenVox abgeschlossen, um die Authentifizierung per Sprachbiometrie in sein Vertriebsportfolio zu integrieren.<sup>21</sup>

### Voice-Start-ups auf dem Vormarsch

Auch KI-Start-ups versuchen, sich auf dem Sprachbiometriemarkt zu etablieren. Insbesondere die Verbindung von KI-basierten Chatbots und Sprachbiometrie verspricht Innovationen und Wettbewerbsvorteile. Das Unternehmen OmniBot aus Oldenburg etwa integriert verschiedenste Spracherkennungs- und Sprachanalyse-Technologien in eine Konversations-KI. Diese Kombination veranlasste sogar ehemalige Mitarbeitende von Amazon Alexa, zu OmniBot zu wechseln, und Unternehmen wie Volkswagen setzen die Technologie bereits ein. Kurzum: Sprachbiometrie nutzt KI kommerziell erfolgreich, die Zahl an Kunden und Anwendungen steigt rasant und scheint sich zu einem für die kommenden Jahre sehr relevanten Faktor zu entwickeln – auch im Kundenservice.

<sup>19</sup> [https://www.reportlinker.com/p05774401/Voice-Biometrics-Market-by-Application-Component-Type-Deployment-Organization-Size-Industry-Vertical-Region-Global-Forecast-to.html?utm\\_source=GNW](https://www.reportlinker.com/p05774401/Voice-Biometrics-Market-by-Application-Component-Type-Deployment-Organization-Size-Industry-Vertical-Region-Global-Forecast-to.html?utm_source=GNW)

<sup>20</sup> <https://microsoft.gcs-web.com/node/29236/html>

<sup>21</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/contact-center-specialist-cct-expands-offerings-with-speech-and-authentication-suite-from-industry-expert-lumenvox-301003497.html>

## Sprachbiometrie birgt viele Chancen – und auch Risiken



**Serge Hanssens**  
Partner, PwC Société  
coopérative (Luxembourg)

Die biometrische Revolution hat viele Branchen tiefgreifend verändert: Praktisch alle im Jahr 2021 verkauften Smartphones, Tablets und Notebooks enthalten einen oder mehrere biometrische Sensoren. In der Reisebranche beispielsweise nutzen jeden Monat Millionen von Reisenden biometrische Daten auf Flughäfen in aller Welt.

Die Sprachbiometrie birgt ein ähnliches Potenzial. Sie kann eine natürlichere, schnellere, sicherere und bequemere Art der Interaktion mit Anwendungen oder Kundenzentren ermöglichen. Sie ist sicherer, als PINs manuell einzugeben, und lässt sich automatisch überprüfen. Daher nutzen sie bereits Hunderte Unternehmen und Tausende Kunden täglich.

Allerdings bestehen dabei auch Risiken: Einige Regierungen und private Organisationen haben biometrische Systeme bereits missbräuchlich verwendet, was die Gesetzgeber in vielen Teilen der Welt zu regulatorischen Anpassungen veranlasste. Daher gilt: Jeder Einsatz von Sprachbiometrie-Anwendungen erfordert Expertenwissen und ein passendes Veränderungsmanagement. Richtig und sicher eingesetzt kann die Technologie jedoch die Kundenzufriedenheit und die betriebliche Effizienz erheblich steigern.

## Technologie-Trend 4: Robotic Process Automation

Robotic Process Automation (RPA) ist eine Softwarelösung zur Automatisierung meist regelbasierter, wiederkehrender Routineaufgaben. RPA hat sich in den vergangenen Jahren mehr und mehr als Basistechnologie durchgesetzt, die meisten DAX-Unternehmen setzen sie bereits ein. RPA hilft, Prozesskosten um bis zu 75 % zu senken, die Prozessgeschwindigkeit zu erhöhen und die Gesamtqualität von Prozessen nachhaltig zu verbessern. Neben Effizienzsteigerungen sehen Unternehmen in RPA ein Mittel, um den Fachkräftemangel etwas abzufedern, indem die „Software-Roboter“ statt menschlicher Mitarbeitender bestimmte Aufgaben erledigen.

### Drei RPA-Platzhirsche dominieren den Markt

Fast 200 Softwareunternehmen weltweit bieten derzeit RPA-Lösungen an. Künftig werden darüber hinaus alle Softwareunternehmen, die sich in irgendeiner Weise mit der Transformation von Arbeitsabläufen beschäftigen, eine RPA-Lösung im Portfolio haben. Dominiert wird der Markt aktuell von drei reinen RPA-Anbietern: Automation Anywhere, Blue Prism und UiPath. In Deutschland sind insbesondere Blue Prism und UiPath stark vertreten; beide Unternehmen bieten eine vollintegrierte Automatisierungssuite an, die höchste Anforderungen an Compliance und Enterprise-Skalierung erfüllt. Mit Microsoft ist kürzlich ein weiterer Player in den RPA-Markt eingetreten, der die Kraft und die Fähigkeiten hat, die bestehenden Anbieter herauszufordern und schnell Marktanteile zu gewinnen.

**Abb. 9 Was ist Robotic Process Automation?, eigene Darstellung**

Einfache, konfigurierbare Software-Lösung

Ergänzt die menschliche Arbeitskraft durch die Automatisierung der routinemäßigen, alltäglichen, regelbasierten Aufgaben und ermöglicht es, Ihren Fachkräften, sich auf ihre anderen Aufgaben zu konzentrieren

Arbeitet mit bestehenden Systemen (z. B. SAP, Workday) auf die gleiche Weise wie ein Benutzer

Keine Änderung der zugrunde liegenden Systeme und Technologie erforderlich

Sorgt für Transparenz und einen lückenlosen Prüfpfad

### In Contact-Centern löst RPA insbesondere drei zentrale Herausforderungen:

1. Kunden stärker ans Unternehmen zu binden,
2. die Effektivität der Agent:innen zu verbessern,
3. die Prozesse zu modernisieren.

Viele Contact-Center haben in der Vergangenheit in Technologien investiert, die versprochen, ihre Prozesse zu rationalisieren, ihre Technologiesysteme zu konsolidieren, den Kundenservice zu verbessern und die Betriebskosten zu senken. Diese Versprechen ließen sich jedoch häufig nicht einlösen. Die Folge: Organisationen mussten mehr Systeme mit benutzerdefinierten Integrationen einsetzen; sie zu erstellen, zu warten und zu pflegen, ist teuer.

Basierend auf unserer langjährigen Contact-Center-Erfahrung haben wir zusammen mit unserem RPA-Partner UiPath zwei Tätigkeitsfelder mit hohem Automatisierungspotenzial im assistierten Service untersucht: das Agent Enablement und die Kundenpflege.

Abb. 10 RPA-Anwendungsmöglichkeiten im assistierten Service, eigene Darstellung



### Agent Enablement im Contact-Center

Wenn Service-Agent:innen RPA-basierte Tools und Konsolen erhalten, können sie sich stärker auf die Kundeninteraktion konzentrieren, anstatt ineffiziente Prozesse zu durchlaufen. Bei Letzteren müssen sie mitunter vier oder mehr Systeme öffnen, um die gesamte Kundenhistorie nachzuvollziehen. Software-Roboter fassen demgegenüber relevante Informationen in einer einzigen Konsole zusammen, sodass Agent:innen das jeweilige Kundenproblem in einer 360-Grad-Ansicht verstehen.

### Kundenpflege

Nach einem Anruf im Contact-Center müssen Agent:innen typischerweise mehrere Systeme manuell aktualisieren, z. B. Salesforce CRM, SAP ERP und Atlassian Jira, um den zum Anliegen gehörenden Datensatz zu erfassen und um zu dokumentieren, dass das Kundenproblem gelöst ist. Dies erfordert viel Zeit – in der sich die Agent:innen idealerweise bereits um den nächsten Anfragenden kümmern. Mit RPA erledigt der Software-Roboter alle Aktualisierungen und Änderungen im Hintergrund, sodass Service-Mitarbeitende Kapazitäten gewinnen.

### Größter RPA-Vorteil: Produktivitätsgewinn

Lohnt sich nun der RPA-Einsatz für Unternehmen? Geht es nach einer im November 2021 veröffentlichten Studie zu den wirtschaftlichen Gesamtauswirkungen der UiPath-Plattform,<sup>22</sup> lautet die Antwort: eindeutig ja. Die Untersuchung hat den Produktivitätsgewinn bei den vier betrachteten Unternehmen als wichtigsten Nutzen der Plattform identifiziert: Bis zu 225.000 Arbeitsstunden pro Jahr lassen sich einsparen, der Gesamtwert des Nutzens innerhalb von drei Jahren betrug zusammen rund 12 Millionen US-Dollar. Unsere Erfahrungen aus vielen RPA-Implementierungsprojekten bestätigen dieses enorme Einsparpotenzial.

<sup>22</sup> Forrester (2021) The Total Economic Impact™ of the UiPath Platform

## Aktuell beeinflussen drei Trends den RPA-Einsatz am stärksten:

### 1. Hyperautomation

In der Vergangenheit automatisierte RPA vorwiegend Routine- und regelbasierte Aufgaben. Kombiniert mit weiteren State-of-the-Art-Technologien ist RPA inzwischen intelligenter und kann auch höherwertige Aufgaben automatisieren. Damit lassen sich zusätzliche Effizienzgewinne erzielen. Konkrete fortschrittliche RPA-Anwendungen für Contact-Center sind zum Beispiel vollintegrierte Chatbots bei unassistierten Services sowie KI-basierte Modelle zur Abwanderungsvorhersage oder Empfehlungssysteme bei assistierten Services.

### 2. Human in the Loop

Traditionell wurden RPA-Prozesse nur dann implementiert, wenn während des Prozesses keine weiteren Eingaben von Mitarbeitenden erforderlich waren. Das hat den RPA-Einsatz zum Teil eingeschränkt. Für Anbieter wie UiPath gelten diese Einschränkungen nicht mehr – RPA kann einfach pausieren, bis ein Mensch mit seiner Eingabe fertig ist.

### 3. Citizen-Led Development

Vormals waren professionelle Entwickler:innen erforderlich, um RPA zu implementieren. Manche Prozessautomatisierungen ließen sich nicht umsetzen, weil erforderliche Ressourcen fehlten oder sie nicht wirtschaftlich waren. Dieses Problem haben UiPath und Microsoft mit Low-Code-RPA-Lösungen gelöst. Mit ihnen können selbst Fachanwender:innen ohne IT-Kenntnisse einfache Prozesse automatisieren. Unternehmen können so RPA-Workflows agiler entwickeln; sie erzielen auch bei kleineren Problemen mehr Effizienz und werden insgesamt digitaler.

## RPA ermöglicht uns eine effiziente Abwicklung von Massenvorgängen



**Stefan Gentzsch**  
Partner, PricewaterhouseCoopers  
Legal AG Rechtsanwaltsgesellschaft

RPA ermöglicht uns bei PwC unter anderem, unsere Mandanten aus verschiedenen Branchen Lösungen zur intelligenten und effizienten Abwicklung von Massenvorgängen wie etwa Massenklageverfahren anzubieten. Unter dem Dach unserer *Automated Processing Solution* können wir vormals sehr repetitive Schritte automatisieren und gleichzeitig mittels Künstlicher Intelligenz (KI) zuverlässig Erkenntnisse ableiten. Dadurch sind wir in der Lage, unsere Kunden noch zielgerichteter in den Fällen zu unterstützen, bei denen komplexe Sachverhalte menschliche Expertise sowie Unterstützung in der Prozessführung erfordern. Dieser Einsatz von digitalen, selbstlernenden Lösungen bei eher unkritischen Fällen erlaubt nicht nur eine wesentlich ressourceneffizientere Bearbeitung von Fällen, sondern vor allem auch eine starke Verkürzung der Bearbeitungszeiten bei einer gleichbleibend hohen Qualität. In unseren Augen ist eine derartige Kombination aus menschlicher Expertise und technologischer Unterstützung – auch bekannt unter dem Begriff „Legal Tech“ – einer der wesentlichen Trends für die Rechtsberatung der Zukunft.

# Teil B

## Die wichtigsten Branchen im Überblick



Nach der Darstellung der wichtigsten (Technologie-) Trends blicken wir in diesem Studienteil auf die Entwicklungen und Herausforderungen der folgenden acht Branchen.<sup>23</sup>

Abb. 11 Branchenübersicht, eigene Darstellung

1	Energie- und Versorgungswirtschaft		5	Finanzdienstleistungen	
2	Informationstechnologie		6	Öffentlicher Sektor	
3	Einzelhandel/ Konsumgüter		7	Gesundheitswesen	
4	Telekommunikation		8	Reise- und Gastgewerbe	

Für die genannten Branchen zeigen wir die aktuellen Entwicklungen, Herausforderungen sowie Chancen im Kundenservice auf. Untermuert werden die Erkenntnisse zu den Branchen mit Praxisbeispielen. Sie zeigen auf, wie sich die genannten Trends und Technologien gewinnbringend einsetzen lassen. Dafür haben wir in Gesprächen mit PwC-Industrieexperten, Unternehmen und Institutionen den Service-Reifegrad der einzelnen Branchen ermittelt. Daraus haben wir Einschätzungen zum Marktwachstum und Outsourcing-Potenzial abgeleitet.

<sup>23</sup> Die vorgestellten Industrien orientieren sich am Global Industry Classification Standard (GICS)



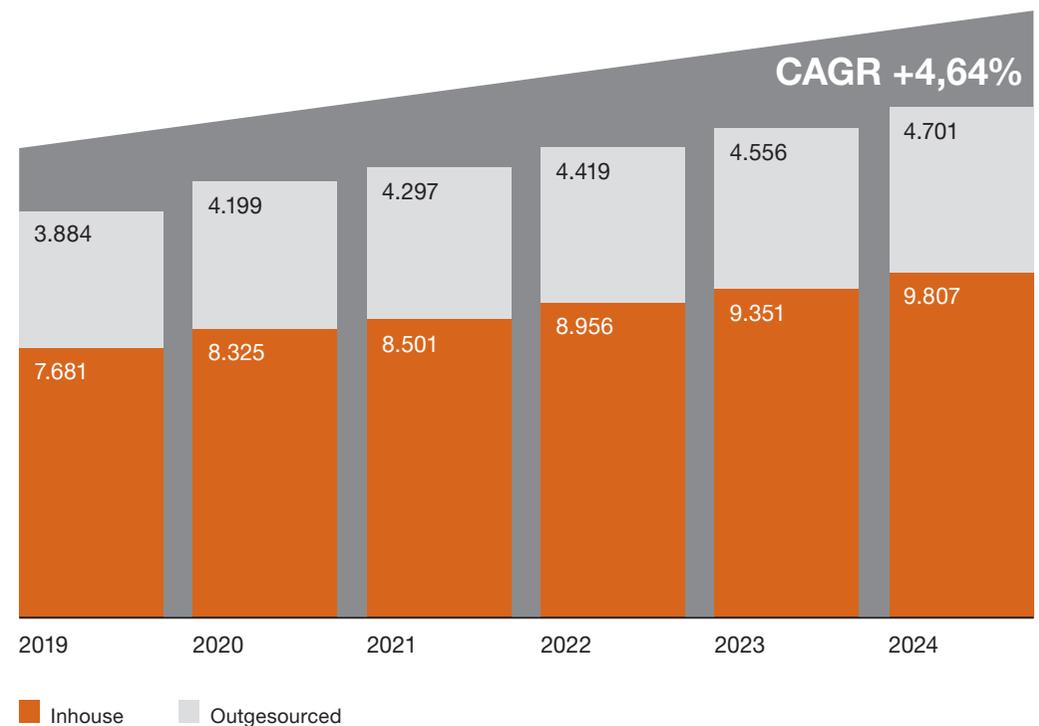
### Das PwC-Marktmodell

Für diese Studie haben wir unser bewährtes Marktmodell aus den vorherigen Studien zum CC- und CRM-Markt aktualisiert.<sup>24, 25</sup> Das Marktmodell beschreibt das gesamte Marktvolumen und -wachstum sowie die Preisentwicklung von Contact-Center- und CRM-Dienstleistungen. Das Marktvolumen berechnet sich aus einem dimensionslosen Nachfrageindex und einem Preisindex. Wir haben Call/Contact-Center-Dienstleister und Unternehmen aus diversen Branchen, die deren Leistungen nutzen, gebeten, die Nachfrage- und Preisentwicklung einzuschätzen. Auf Basis der Antworten und makroökonomischer Prognosen<sup>26</sup> haben wir die Nachfrage-, Marktvolumen und Preisentwicklung im Outsourcing bis zum Jahr 2024 modelliert. Sofern nicht anders angegeben basieren die nachfolgenden Angaben auf dem PwC-Marktmodell.

## Allgemeine Marktentwicklung

Die Coronavirus-Pandemie hat den Kundenservice in allen Branchen stark beeinflusst, meist negativ. Allerdings haben sich einige Branchen schneller erholen können als andere. Im Reise- und Gastgewerbe beispielsweise sind die Pandemieauswirkungen nach wie vor deutlich zu spüren; in der Telekommunikationsbranche machen sie sich dagegen kaum noch bemerkbar. Das Datenmodell aus der zuletzt erschienenen Studie haben wir deshalb überarbeitet. Um verlässlich zu ermitteln, wie stark sich Covid-19 auf den Kundenservice in den einzelnen Branchen ausgewirkt hat, bewerten wir nachfolgend das Wachstum (CAGR) für den Zeitraum 2019 bis 2024.

**Abb. 12 Geschätzte Marktgröße für Contact-Center-/CRM-Services in Deutschland in Mio. Euro**



Quellen: globale Branchenanalysten, PwC Marktmodell – eigene Analyse

<sup>24</sup> PwC (2020) Die Zukunft des Deutschen Contact-Center- und CRM-Marktes

<sup>25</sup> PwC (2018) Der Deutsche Contact-Center- und CRM-Service-Markt

<sup>26</sup> U. a. Eurostat, Statistisches Bundesamt, Statista, PwC-Analysen

Wir rechnen mit einem moderaten Wachstum des Gesamtmarkts von 4,64 % CAGR bis 2024 (vgl. Abb. 11). Inhouse-Dienstleistungen wachsen mit 5 % CAGR voraussichtlich etwas stärker als das Outsourcing (3,9 % CAGR).

Hauptgrund für das Marktwachstum sind steigende Marktpreise. Mit der geplanten Mindestlohn-erhöhung auf 10,45 Euro per Juli 2022 und auf 12 Euro per Oktober 2022 steigen die Personal-kosten. Daneben tragen Investitionen in Technologien wie CRM-Systeme, Chat- und Voicebots zur Preissteigerung bei – insgesamt rechnen wir mit 4,15 % CAGR; das Inhouse-Preisniveau wird dabei voraussichtlich um 2,9 % CAGR steigen, das Outsourcing-Preisniveau mit 4,9 % etwas stärker, weil es stärker an die Entwicklung des Mindestlohns gekoppelt ist.

Bei den Branchen wird das Marktvolumen bis 2024 voraussichtlich am stärksten für öffentliche Dienstleistungen wachsen, und zwar mit einem CAGR von 8,7 %. Das geringste Wachstum (1,8 %) erwarten wir für die Energie- und Versorgungswirtschaft sowie für die Telekommunikationsbranche (1,6 % CAGR).

**Abb. 13 Entwicklung des Marktvolumens (CAGR) nach Branchen 2019–2024, eigene Darstellung**

Energie- und Versorgungswirtschaft <b>1,8 %</b>		Reise- und Gastgewerbe <b>3,0 %</b>	
Informationstechnologie <b>7,2 %</b>		Finanzdienstleistungen <b>5,9 %</b>	
Einzelhandel/ Konsumgüter <b>1,8 %</b>		Öffentlicher Sektor <b>8,7 %</b>	
Telekommunikation <b>1,6 %</b>		Gesundheitswesen <b>7,2 %</b>	
<b>Total</b> <b>4,6 %</b>			



### Steigendes Kontaktvolumen, steigende Preise

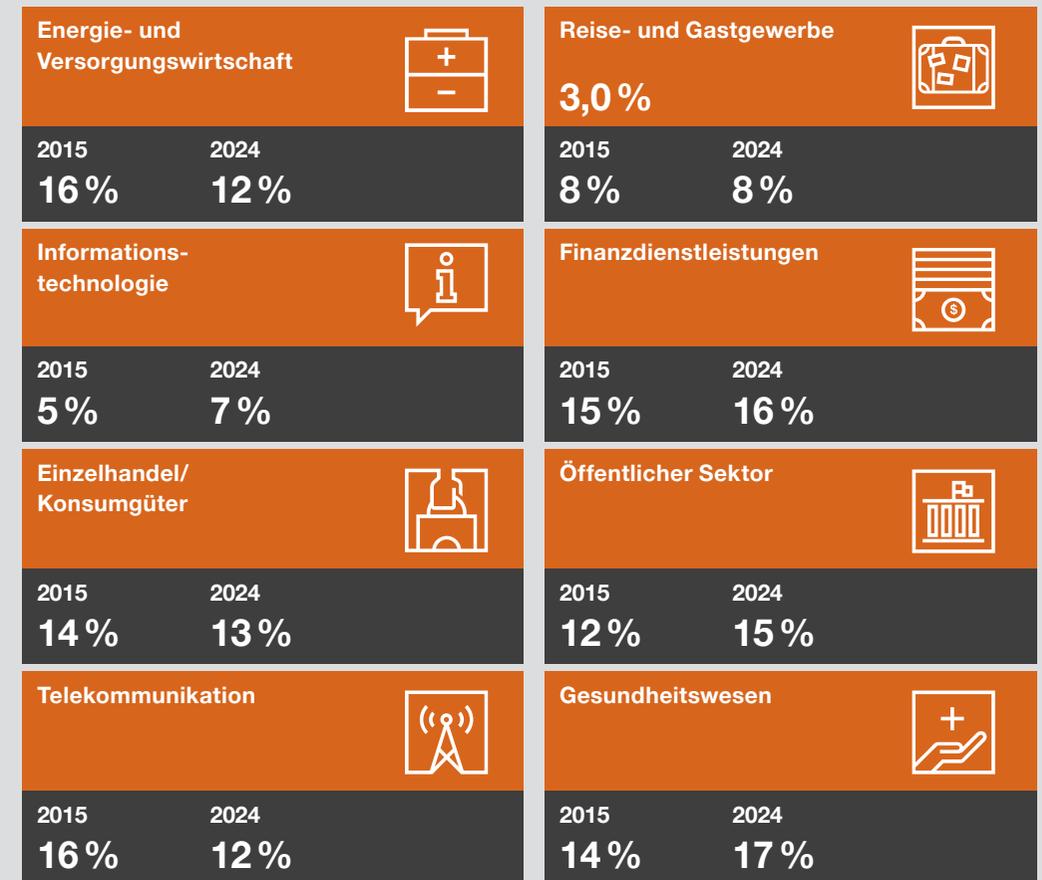
Bis 2024 wird auch das Kontaktvolumen steigen. Wir gehen aber davon aus, dass sich dies mit verstärkter Automatisierung und mehr Self-Service-Angeboten kompensieren lässt. Weil dadurch komplexe Anfragen tendenziell häufiger im manuellen Kundenservice auflaufen, wird voraussichtlich auch der Preis pro menschlichem Kontakt steigen. Denn komplexe Anfragen erfordern mehr Bearbeitungszeit und Expertenwissen. Die erwartete Preissteigerung lässt sich daher nur bedingt durch eine Verlagerung in Near-/Offshore-Standorte kompensieren.

Auf der Nachfrageseite wird sich das Volumen von Kundenservice-Anfragen erhöhen, voraussichtlich um 1,4 % CAGR über alle Branchen hinweg. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen groß: Abnehmen werden Service-Anfragen in der Telekommunikationsbranche (-0,8 % CAGR) und der Energiebranche (-0,7 % CAGR), weil deren Angebote zunehmend automatisiert und die Produkte weniger erklärungsbedürftig werden. Überdurchschnittlich stark zunehmen wird demgegenüber das Anfragevolumen bei den öffentlichen Dienstleistungen (+6,6 % CAGR) und in der Gesundheitsbranche (+4,3 % CAGR), vor allem weil regulatorische Beschränkungen für diese Branchen entfallen und Kunden digitale Angebote inzwischen stärker akzeptieren und nutzen.

### Deutliche Marktverschiebung seit 2015

Seit unserer ersten Erhebung im Jahr 2015 zeigt sich eine deutliche Marktverschiebung: Damals entfielen die größten Marktanteile auf die Telekommunikationsbranche sowie die Energie- und Versorgungswirtschaft. Aufgrund der oben genannten Kommodisierung und Automatisierung verlieren diese Branchen an Marktanteil, während er für das Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen und Öffentliche Dienstleistungen wächst.

Abb. 14 Entwicklung Marktanteile Inhouse & Outsourcing je Industrie in Prozent, eigene Darstellung



Die Entwicklung der Marktanteile lässt sich weiter nach Inhouse- und Outsourcing-Volumen differenzieren: Der Inhouse-Markt wird bis 2024 voraussichtlich um 5 % CAGR, das Outsourcing um 3,9 % wachsen.

Insbesondere die Telekommunikationsbranche verlagert Services mehr und mehr hin zum Inhouse-Betrieb; dieses Geschäft wird voraussichtlich um 4 % CAGR wachsen, während das Outsourcing voraussichtlich um 2,1 % CAGR sinken wird. Dieser Trend lässt sich, etwas abgeschwächt, auch in der Energiebranche beobachten. Gegenläufig entwickelt sich das Gesundheitswesen: Hier wächst das Outsourcing bis 2024 voraussichtlich um 9,2 % CAGR, gegenüber 6,6 % CAGR beim Inhouse-Volumen.

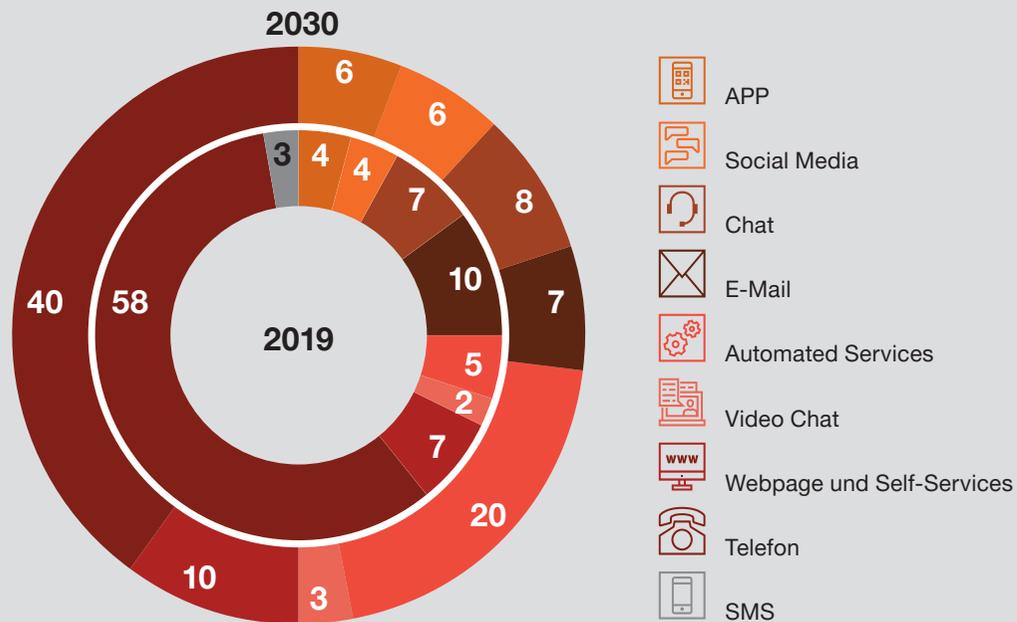
**Abb. 15 Wachstum des Marktvolumens (CAGR) je Branche, Inhouse 2019–2024, eigene Darstellung**

Energie- und Versorgungswirtschaft <b>3,4 %</b>		Reise- und Gastgewerbe <b>1,9 %</b>	
Informationstechnologie <b>7,2 %</b>		Finanzdienstleistungen <b>6,0 %</b>	
Einzelhandel/ Konsumgüter <b>1,1 %</b>		Öffentlicher Sektor <b>9,2 %</b>	
Telekommunikation <b>4,0 %</b>		Gesundheitswesen <b>6,6 %</b>	
<b>Total</b> <b>5,0 %</b>			

**Abb. 16 Wachstum des Marktvolumens (CAGR) je Branche, Outsourcing 2019–2024, eigene Darstellung**

Energie- und Versorgungswirtschaft <b>-1,0 %</b>		Reise- und Gastgewerbe <b>5,0 %</b>	
Informationstechnologie <b>7,3 %</b>		Finanzdienstleistungen <b>5,8 %</b>	
Einzelhandel/ Konsumgüter <b>3,3 %</b>		Öffentlicher Sektor <b>7,0 %</b>	
Telekommunikation <b>-2,1 %</b>		Gesundheitswesen <b>9,1 %</b>	
<b>Total</b> <b>3,9 %</b>			

Abb. 17 Entwicklung der Kontaktkanal Verteilung in Prozent, eigene Darstellung



### Telefon bleibt auch 2030 der wichtigste Kontaktkanal

Auch für 2030 gehen wir davon aus, dass der Telefonkanal trotz leicht sinkendem Anteil der wichtigste Service-Kontaktpunkt bleiben wird. In puncto Automatisierung sehen wir allerdings eine deutliche Verschiebung: Automatisierte Services wie Chatbots, intelligente IVR-Systeme und virtuelle Assistenten werden um 10 % steigen, während die E-Mail-Bearbeitung dank der (Teil-)Automatisierung anteilig weniger durch Kundenservicemitarbeiter:innen bedient werden wird. Zudem werden Webpage und Self-Services immer wichtiger; dank zunehmend integrierter intelligenter Suchen sowie prädikativen und kontextbasierten Vorschlägen beantworten sie Kundenanliegen proaktiv und unmittelbar.

## Das PwC-Reifegradmodell

Um zu ermitteln, inwiefern die Anforderungen an einen modernen Kundenservice in den acht untersuchten Branchen jeweils erfüllt sind, haben wir in Expertengesprächen und in Workshops mit Unternehmen ein Reifegradmodell entwickelt. Bewertet haben wir die Branchen anhand von sieben Dimensionen, die unternehmensinterne („Inside-Out“) und externe Aspekte („Outside-In“) berücksichtigen (vgl. Abb. 18). Sie lauten:

### Inside-Out

1. Service-Strategie
2. Service-Organisation und Personal
3. Service-Performance und Messung
4. Service-Technologie

### Outside-In

1. Geschwindigkeit
2. Qualität
3. Empathie

Abb. 18 PwC Reifegradmodell, eigene Darstellung



Für jede untersuchte Dimension steht als Ergebnis ein Wert zwischen 1 und maximal 5. Im Folgenden stellen wir die bewerteten Attribute und Anforderungen für jede Dimension genauer dar.

### 1. Service-Strategie

Jedes Unternehmen sollte für sich eine Kundenservice-Strategie definieren, um Service-Leistungen und -Prioritäten klar festzulegen. Wie persönlich, wie digital soll der Service beispielsweise sein? Daraus ergeben sich Antworten auf die Frage, welche Services das jeweilige Unternehmen selbst erbringen kann und will und welche es an Dritte abgeben möchte. „Best-in-Class“-Unternehmen definieren außerdem, inwiefern unterschiedliche Unternehmensfunktionen die Customer Experience beeinflussen und messen dies mit passenden Key Performance Indicators (KPIs). Das Service-Angebot passen sie anhand eines klar definierten Zielbilds kontinuierlich an, Entscheidungen für oder gegen bestimmte Services und Kanäle treffen sie nach festen Regeln.

### 2. Service-Organisation und Personal

Hier sind die Themen Service Governance, Prozessautomatisierung, Digitale Mitarbeiterbefähigung und Bereitstellung eines virtuellen Contact-Centers die wichtigsten Aspekte. Unter Service Governance verstehen wir, in welchem Maße der Kundenservice ein integraler Teil des Unternehmens ist – also ob etwa eine eigene Organisationseinheit dem Top-Management regelmäßig neue digitale Services vorstellt und Best Practices testet. Im Idealfall entwickeln und entscheiden verschiedene Unternehmensfunktionen das Service-Angebot. Kampagnen und Initiativen sind zwischen den beteiligten Funktionen abgestimmt, Feedback aus dem Kundenservice etwa nutzen führende Unternehmen in Echtzeit, um den Service zu optimieren. Das Management lebt eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur vor.

Erfolgreicher Kundenservice erreicht zudem eine hohe Prozessautomatisierung. Tools für die Prozessanalyse sind vorhanden, ebenso ein regelmäßiger Review-Prozess. Führende Unternehmen streben eine größtmögliche Automatisierung an und setzen etwa RPA für stark standardisierte Prozesse ein, bei denen eine vollständige Automatisierung zu viele Ressourcen erfordern würde.

Die Personalbedarfsplanung erfolgt automatisiert und datenbasiert. Top-Unternehmen antizipieren Bedarfe und leiteten Folgeprozesse zur Personalbeschaffung automatisch ein. Flexible Aus- und Weiterbildungsmodelle machen benötigte Skills stärker verfügbar und verbessern damit

die Mitarbeiterplanung. Online-Trainings beispielsweise ergänzen klassische Präsenztrainings, Mitarbeitende erhalten (finanzielle) Anreize, sich stetig zu verbessern. Eine gut gepflegte zentrale Datenbank macht relevantes Wissen verfügbar und stellt sicher, dass Schlüsselkompetenzen selbst dann erhalten bleiben, wenn hochqualifizierte Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Leistungsstarke Service-Center sind nicht darauf angewiesen, dass Mitarbeitende vor Ort anwesend sind; sie können bei Bedarf zusätzliche Kapazitäten auf Stundenbasis und ortsunabhängig einbeziehen. „Skillbased Routing“ sorgt dafür, dass Kundenanfragen diejenigen Service-Beschäftigten bearbeiten, die die dafür erforderlichen Fähigkeiten haben. Das virtuelle Management plant und steuert automatisiert Service-Peaks u. a. durch finanzielle Zulagen, berücksichtigt rechtliche Rahmenbedingungen und reagiert flexibel auf die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeitenden.



### 3. Service-Performance und Messung

Ein zentralisiertes Dashboard mit allen relevanten KPIs erlaubt den Zugriff auf Performancedaten in Echtzeit. KI-Modelle und modernste Analytik unterbreiten Optimierungsvorschläge, die sich in Echtzeit umsetzen lassen. Im Dashboard ist auf einen Blick zu sehen, was die relevanten KPIs wie stark beeinflusst; die KPIs werden für weitere Optimierungsvorschläge genutzt. Zu den KPIs gehören komplexere Metriken, etwa Kundenzufriedenheit und „Cost per Contact“. Wichtig ist, dass die verarbeiteten Daten eindeutig definiert sind und konsistent erhoben werden. Ist dies der Fall, können Unternehmen rasch bewerten, wie sich bestimmte Maßnahmen auswirken, und können schnell auf Veränderungen reagieren.

### 4. Service-Technologie

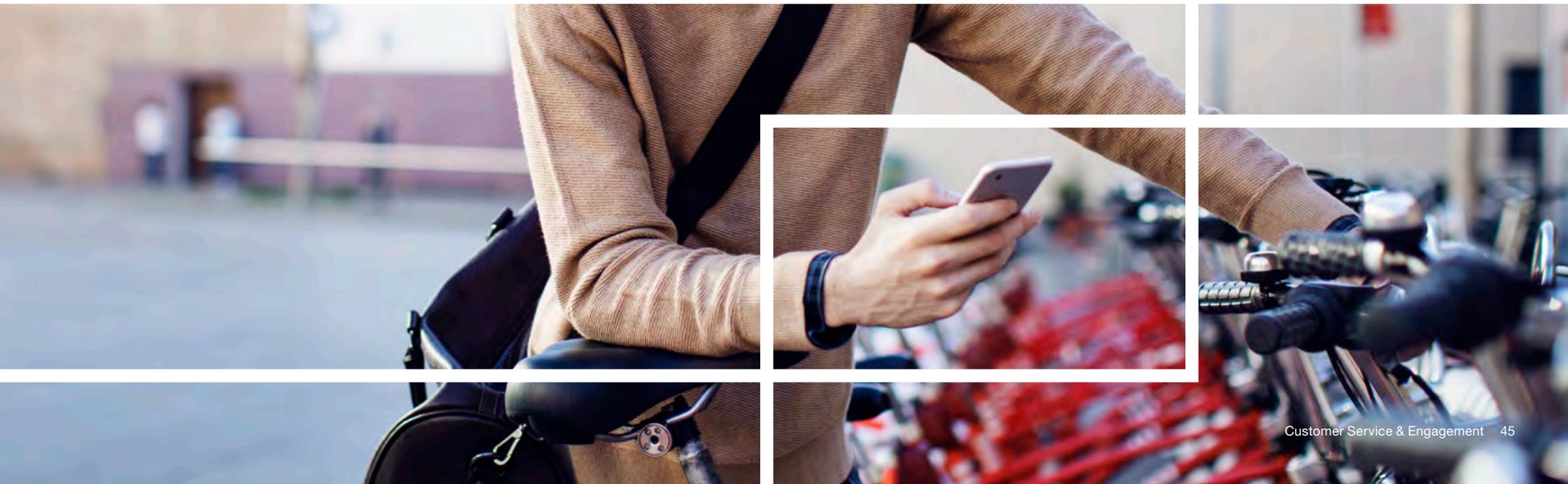
Service-Agent:innen erhalten mit unterstützenden Technologien ein konsolidiertes 360°-Kundenprofil inklusive Stammdaten; sie müssen nicht mehr nach Informationen suchen und wissen in Echtzeit bzw. kurz vor Annahme eines Gesprächs, ob es sich beim Anrufenden zum Beispiel um einen Premium-Kunden handelt oder nicht. Dies ermöglicht, Up- und Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren und zu nutzen. KI-Systeme schlagen den Agent:innen Next Best Actions vor und optimieren so den Kundendialog. Die IT-Systeme sind vollintegriert, die Systeme tauschen genau dann Informationen aus, wenn dies erforderlich ist. Agent:innen können jederzeit schnell auf benötigte Informationen zu den bisherigen Transaktionen der Kunden sowie auf Know-how aus angrenzenden Systemen zurückgreifen. So können sie den Kunden eine nahtlose Service-Erfahrung bieten.

### 5. Geschwindigkeit

Mit modernen Service-Optionen wie Sprachbiometrie und intelligenten Datenbanken lassen sich Kundenanfragen schnell und effizient verarbeiten und stellen Kunden adäquate Lösungen bereit. Kunden schildern ihre Anliegen schneller und gelangen eher zur passenden Lösung. In Kernzeiten steht persönlicher Service in ausreichendem Maße zur Verfügung, in Randzeiten helfen Self-Service-Lösungen weiter.

Self-Services sollten eine möglichst einfache Kundenjourney bieten und Probleme schnell lösen. Nutzerfreundlichkeit ist hier wichtiger als Vollständigkeit. Die Lösungen arbeiten Hand in Hand mit persönlichen Services, können bei Unsicherheit an menschliche Mitarbeitende übergeben oder in Randzeiten einen Rückruftermin vereinbaren.

Basierend auf statistischen Modellen sprechen Unternehmen Kunden von sich aus an. Die Kontaktaufnahme nützt den Kunden, weil sie deren Probleme antizipiert. So müssen Kunden im Idealfall nicht selbst aktiv werden. „Best-in-Class“-Unternehmen nutzen den Input vom Kundenservice, um Service-Angebote zu verbessern und Anlässe für Kundenanfragen zu reduzieren.



## 6. Qualität

Ein zeitgemäßer Kundenservice klärt Kundenanliegen nicht nur schnell, sondern auch im Erstkontakt. Für viele Unternehmen ist die Erstlösungsquote wichtig, um ihren Kundenservice zu evaluieren. Für eine hohe Erstlösungsquote braucht es gut ausgebildete Service-Mitarbeitende, die ausreichend Zugriff auf Drittsysteme haben, um Kundenanliegen fallabschließend zu bearbeiten. Mit modernen Kundenservicelösungen können Mitarbeitende Fälle bei Bedarf an andere Kolleg:innen übergeben – nahtlos und kanalübergreifend. Kundeninformationen und Details wie Bestell- oder Vorgangsnummern müssen so nicht extra besprochen werden. Für alle Service-Kanäle ist die Nutzungs- und Bedienfreundlichkeit zentral. Self-Service-Lösungen mit vielen Antwortmöglichkeiten sollten einfach zu finden und zu bedienen sein. Ein Sprachdialogsystem sollte telefonisch eingehende Kundenanliegen anhand von natürlicher Sprache interpretieren können, anstatt dass es viele Antwortoptionen nacheinander aufzählt. Bei allen Lösungen sollten Kunden zwischen persönlichem und digitalem Service wählen können. Deshalb ist es wichtig, Service-Lösungen hinsichtlich der User Experience regelmäßig zu überprüfen und zu optimieren.

## 7. Empathie

Weil immer mehr Service-Optionen zur Verfügung stehen und Unternehmen immer häufiger Self-Services statt klassischem persönlichem Service anbieten, hat der persönliche Service – sofern überhaupt noch vorhanden – einen höheren Stellenwert als noch vor einigen Jahren – Kunden möchten persönlich und personalisiert angesprochen werden. Moderne IT-Systeme ermöglichen dies optimal; mit datengetriebenen Modellen lassen sich Kundenbedürfnisse antizipieren und vorausschauend ansprechen.

So stellen personalisierte Videos beispielsweise bestimmte Sachverhalte dar. Sie geben Antworten auf Fragen, die sich Kunden möglicherweise früher oder später stellen – und helfen dadurch, Anfrageanlässe zu reduzieren. Ein zeitgemäßer Kundenservice nutzt Kundenanliegen, um wertvolles Feedback zur Kundenzufriedenheit einzusammeln und identifiziert Kontaktauslöser. Diese lassen sich verwenden, um Prozesse zu verbessern bzw. Fehler zu beseitigen – und die Kundenreise kontinuierlich zu verbessern.

## Status quo des Reifegrads im Kundenservice

Vor der Analyse der einzelnen Branchen ein Ergebnis vorweg: In allen Branchen besteht für den Kundenservice noch Optimierungspotenzial. In der Inside-Out-Dimension erreichten sie einen durchschnittlichen Wert von 2,9 Punkten, in der Outside-In-Dimension war das Ergebnis mit 3,0 Punkten nur minimal besser. Das größte Verbesserungspotenzial besteht beim proaktiven Service sowie beim persönlichen situativen Service. Gleichwohl gibt es „Virtual Stars“ – Vorreiterbranchen, die bereits einen hochqualitativen proaktiven Service anbieten, über ein konsistentes und nahtloses Kanalangebot verfügen und bei der 360°-Kundensicht überzeugen. Allerdings können selbst diese „Best-in-Class“-Branchen in einigen Kategorien noch mehr erreichen.

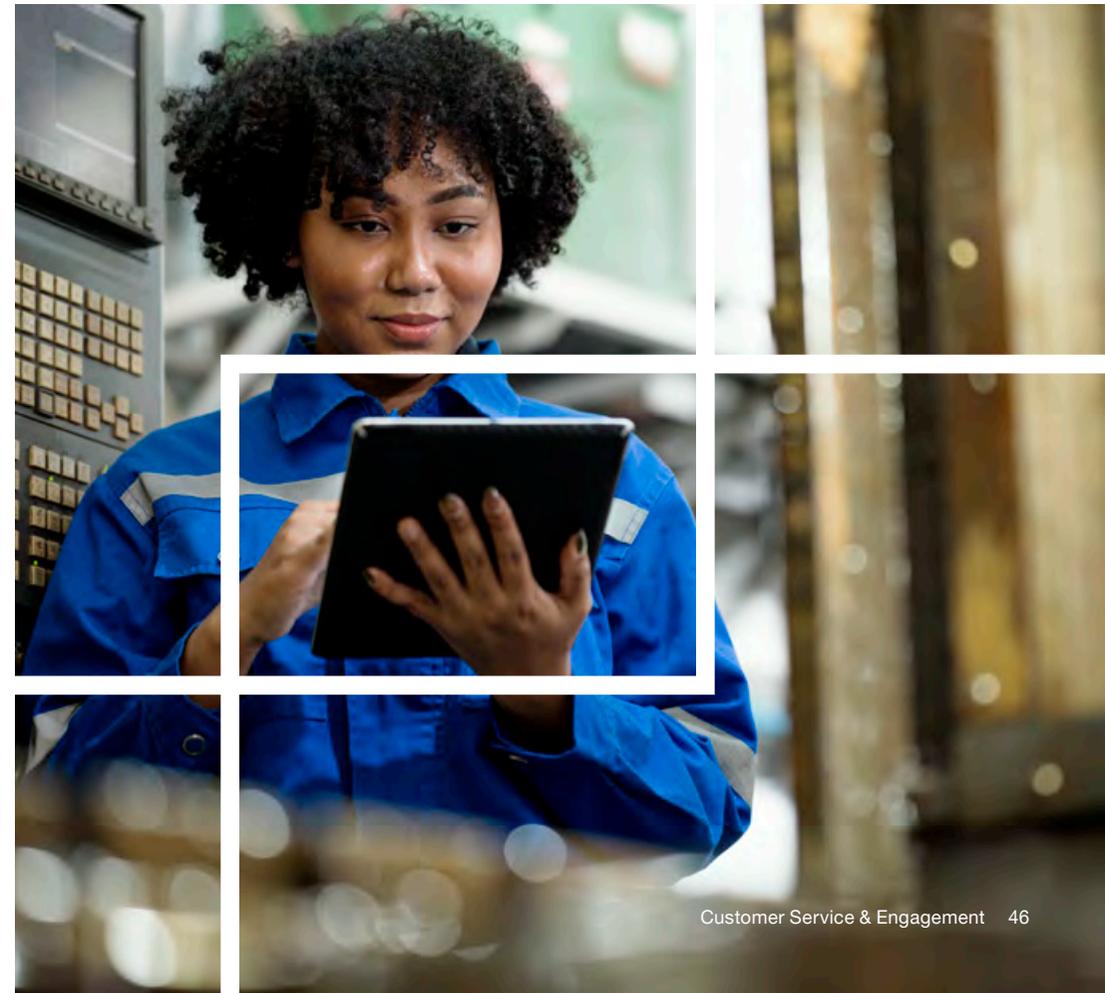


Abb. 19 Reifegrad des Kundenservices in Deutschland, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star    ■ Durchschnitt

1 2 3 4 5



## Branchenübersicht

Nachdem wir die allgemeine Marktentwicklung und den übergreifenden Reifegrad vorgestellt haben, steigen wir nun tiefer in die einzelnen Branchen ein. Neben der individuellen Marktentwicklung und Reifegrad zeigen wir anhand von konkreten Beispielen, wie heute bereits erfolgreich digitaler Kundenservice umgesetzt wird.



## Energie- und Versorgungswirtschaft

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Veränderung des Outsourcing-Marktvolumen um  $-1,0\%$  CAGR,  
verursacht durch Nachfragerückgang um  $-2,9\%$  CAGR,  
trotz Preissteigerung von  $2,5\%$  CAGR

Weil Kunden die Produkte und Dienstleistungen der Energie- und Versorgungswirtschaft immer besser verstehen, kommt es tendenziell zu weniger Kundeninteraktionen. Dieser Trend wird anhalten: Insbesondere KI-gestützte und automatisierte E-Mail-Kommunikation wird die Service-Interaktionen mit menschlichen Mitarbeitenden reduzieren. Energieanbieter-Vergleichsplattformen wie Check24 und Verivox haben im Zuge von Covid-19 die Wechselbereitschaft der Kunden nochmals verstärkt.

Dies ließe vermuten, dass das Anfrageaufkommen tendenziell steigt, weil Kunden beispielsweise mehr Fragen zum Tarifwechsel stellen. Doch das Gegenteil ist der Fall, weil Wechselprozesse inzwischen weitgehend standardisiert und digitalisiert sind. Mittelfristig wird die Nachfrage im Kundenservice jedoch wieder steigen, vor allem weil elektrisch betriebene Fahrzeuge mehr und mehr verbreitet sind. Dadurch entstehen voraussichtlich mehr Fragen etwa zur benötigten Infrastruktur sowie zu erklärungsbedürftigen Produkten wie Wandladeboxen für zuhause.

#### **Mehr Self-Services, geringere Nachfrage nach Outsourcing**

Die Energie- und Versorgungswirtschaft betrachtete Kunden in der Vergangenheit eher als „Zählerstände“; inzwischen steht ein hochwertiger Kundenservice im Vordergrund. Mit intelligenten Self-Services können Kunden viele Anliegen bequem selbst lösen. Die Nachfrage nach Outsourcing-Leistungen wird daher (weiter) sinken; zugleich ist mit höheren Kosten pro Kundenkontakt zu rechnen, vor allem aufgrund der anstehenden Erhöhung des Mindestlohns, den viele Service-Agent:innen erhalten. Insgesamt rechnen wir für das Outsourcing mit einer stark sinkenden Nachfrage – im Jahr 2024 werden nur noch 13 % des Outsourcing-Marktvolumens auf die Energie- und Versorgungswirtschaft entfallen. Darauf müssen sich Anbieter von Contact-Center-Dienstleistungen mit starkem Fokus auf diese Branche einstellen.



## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

Überdurchschnittlich gut schnitt die Energie- und Versorgungswirtschaft in der Dimension Service-Organisation & Personal ab. Die großen Grundversorger und Marktteilnehmer wie EnBW und E.ON setzen bereits häufig auf Prozessautomatisierung und nutzen diverse Analysetools. Bei kleineren Anbietern ist das häufig anders, sodass die Branche insgesamt betrachtet eher durchschnittlich abschneidet.

Die Personalbedarfsplanung erfolgt bei größeren Unternehmen teilweise bereits automatisiert und datengetrieben. Online-Trainings wurden vor allem während der Coronavirus-Pandemie stark ausgebaut und sind inzwischen mehr und mehr Standard.

Demgegenüber schnitt die Branche in der Dimension Service-Strategien leicht unterdurchschnittlich ab. Zwar differenzieren die meisten Marktteilnehmer ihr Service-Angebot nach Kundensegmenten, sind aber noch nicht sehr „digital“. Immerhin haben die meisten Unternehmen ein klares Bild davon, welche Service-Kanäle sie anbieten wollen und sollten.

Am geringsten ist der Reifegrad in der Dimension 360°-Kundensicht, wenngleich er im Durchschnitt aller Branchen liegt. Meist sammeln Unternehmen notwendige Informationen noch manuell. Opt-Ins von Kundendaten zu erhalten, ist beispielsweise besonders schwierig für die Branche, weil viele Kunden die Grundversorgung nutzen und daher ihren Anbieter eher selten kontaktieren. Cross- und Upselling-Aktivitäten unternehmen die Marktteilnehmer zwar bereits, diese lassen sich aber noch deutlich stärker ausbauen und automatisieren.

### Outside-In-Betrachtung

Bei der Outside-In-Betrachtung schneidet die Energie- und Versorgungswirtschaft leicht unterdurchschnittlich ab, und zwar in allen Dimensionen. In der Dimension Geschwindigkeit fällt der Aspekt „Kanalauswahl“ besonders auf: Die größeren Energieversorger bieten bereits mehrere Kommunikationskanäle an; das ist jedoch noch kein Branchenstandard. Stark ausbaufähig ist beispielsweise der reibungslose Kanalwechsel. Die Serviceverfügbarkeit ist vielfach erst im Aufbau, auch Chat- und Voicebots kommen erst allmählich zum Einsatz, und ein 24/7-Live-Kundenservice ist nicht üblich. Viele Unternehmen verfügen zwar über Service-Portale, jedoch häufig mit zu wenigen Funktionen.

In der Dimension Qualität besteht ebenfalls Verbesserungspotenzial für die Branche. Eine Ausnahme ist der Aspekt „Lösung im Erstkontakt“: Hier liegt das Ergebnis sogar über dem Durchschnitt aller untersuchten Branchen, weil die Service-Mitarbeitenden in der Energie- und Versorgungswirtschaft meist besonders gut qualifiziert sind und die Unternehmen häufig umfangreiche Wissensdatenbanken vorhalten. Ein weiterer Grund sind zielgerichtete Schulungen und Weiterbildungen.

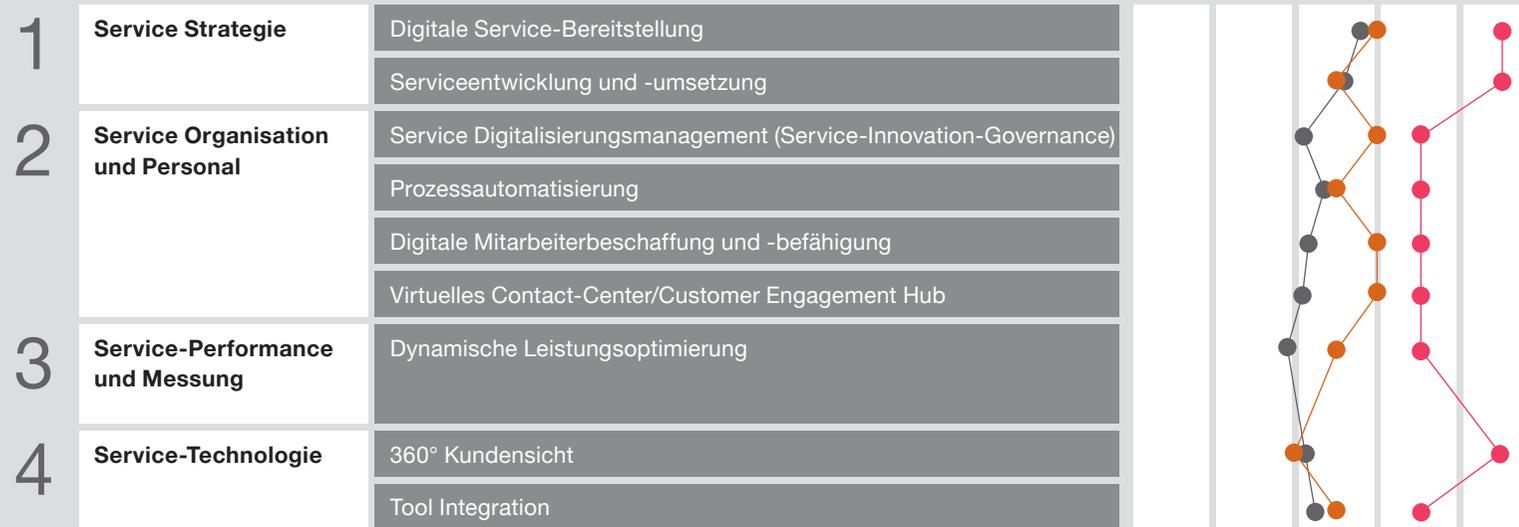
In der Kategorie Empathie fallen die Ergebnisse der Branche gemischt aus: Beim persönlichen situativen Service besteht noch deutliches Aufholpotenzial; Kundenfeedback hingegen holen die meisten Unternehmen bereits regelmäßig ein und nutzen es, um den Kundenservice zu verbessern.





Abb. 20 Übersicht digitaler Reifegrad Energie- und Versorgungswirtschaft, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star    ■ Durchschnitt    ■ Branche

1    2    3    4    5



### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Während der „Lockdowns“ im Zuge der Coronavirus-Pandemie haben gewerbliche Kunden weniger Energie verbraucht haben als vorher. In Privathaushalten hingegen ist der Energiebedarf gestiegen. Insgesamt ist der Energieverbrauch im Jahr 2020 um 4 % gesunken, 2021 hat er wieder ein normales Niveau erreicht.<sup>27</sup>

Die Energiekosten für Endverbraucher:innen sind 2021 extrem gestiegen und werden sich 2022 voraussichtlich auf einem hohen Niveau einpendeln. Die Hauptgründe dafür waren die Rückkehr zum alten Mehrwertsteuersatz, Inflation, der Anstieg der EEG-Umlage und die Verknappung des Angebots.

Während Covid-19 haben viele Endkunden ihre Tarife geprüft und den Kundenservice häufiger als in den Jahren zuvor kontaktiert, u. a. weil während der „Lockdowns“ viele Freizeitaktivitäten nicht möglich waren und die Menschen die freie Zeit genutzt haben, ihre Haushaltsausgaben zu überprüfen, zumal der Energieverbrauch der Endkunden durch die zunehmende Arbeit im Homeoffice deutlich gestiegen ist.

Zudem haben Verbraucher:innen die Zeit genutzt, um ihre Häuser und Wohnungen „smarter“ zu machen. Die größere Nachfrage nach smarten Thermostaten und anderen Smart-Home-Lösungen lässt auf einen erhöhten Informationsbedarf von Privatkunden zu ihrem Energieverbrauch schließen. Die Hauptgründe hierfür sind ein größeres Preis- und Umweltbewusstsein. Beides hat die Pandemie beschleunigt.

Dadurch ist das Anfragevolumen gestiegen und die Kontaktgründe haben sich verändert – neue Herausforderungen vor allem für die Grundversorger, die in der Vergangenheit einen eher passiven Kundenstamm mit wenig Kundeninteraktion betreuten. Große Energieversorger wie E.ON oder EnBW hatten ihren Service bereits vorher auf regelmäßigen Kundenkontakt eingestellt; die Grundversorger jedoch waren vom Nachfrageanstieg häufig überrascht, sodass sie ihre Service-Center-Kapazitäten kurzfristig ausbauen mussten, sowohl unternehmensintern als auch im Outsourcing.

Ein weiterer Effekt von Covid-19 auf die Branche: Viele Service-Mitarbeitende beantworten Kundenanliegen vom Homeoffice aus – und wahrscheinlich werden sie auch dem Ende der Pandemie nicht wieder jeden Tag im Büro arbeiten.

### 4. Branchenspezifika

In der Energiebranche gibt es drei Versorgertypen: Grundversorger (Stadtwerke und Co.), große Energieversorger (E.ON, RWE etc.) sowie Online-(Discount)-Versorger (z. B. eprimo). Jeder dieser Versorgertypen setzt mit seinem Geschäftsmodell einen anderen Schwerpunkt: Grundversorger gewährleisten regional die Grundversorgung mit Strom, Wasser und Gas; die großen Energieversorger sowie Online-Versorger konzentrieren sich eher auf ein breites, überregionales Kundensegment.

Die Online-Versorger haben sehr schlanke, vollkommen digitale Geschäftsmodelle und sprechen eher digitalaffine Kunden an. Wenig überraschend ist daher, dass bei ihnen die Digitalisierung des Kundenservices besonders weit fortgeschritten ist. Grundversorger hingegen bedienen eher Kunden, die sich kaum Gedanken über ihre Energieanbieter machen und daher wenig Kontakt zu ihnen suchen. Die Grundversorger ihrerseits verfolgen in aller Regel nicht nur ökonomische, sondern auch politische, soziale und ökologische Ziele. Diese fließen ebenfalls in ihre Tarifgestaltung ein.

<sup>27</sup> BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. Konjunktur und Energieverbrauch Ausgabe 11/2020 und 12/2021



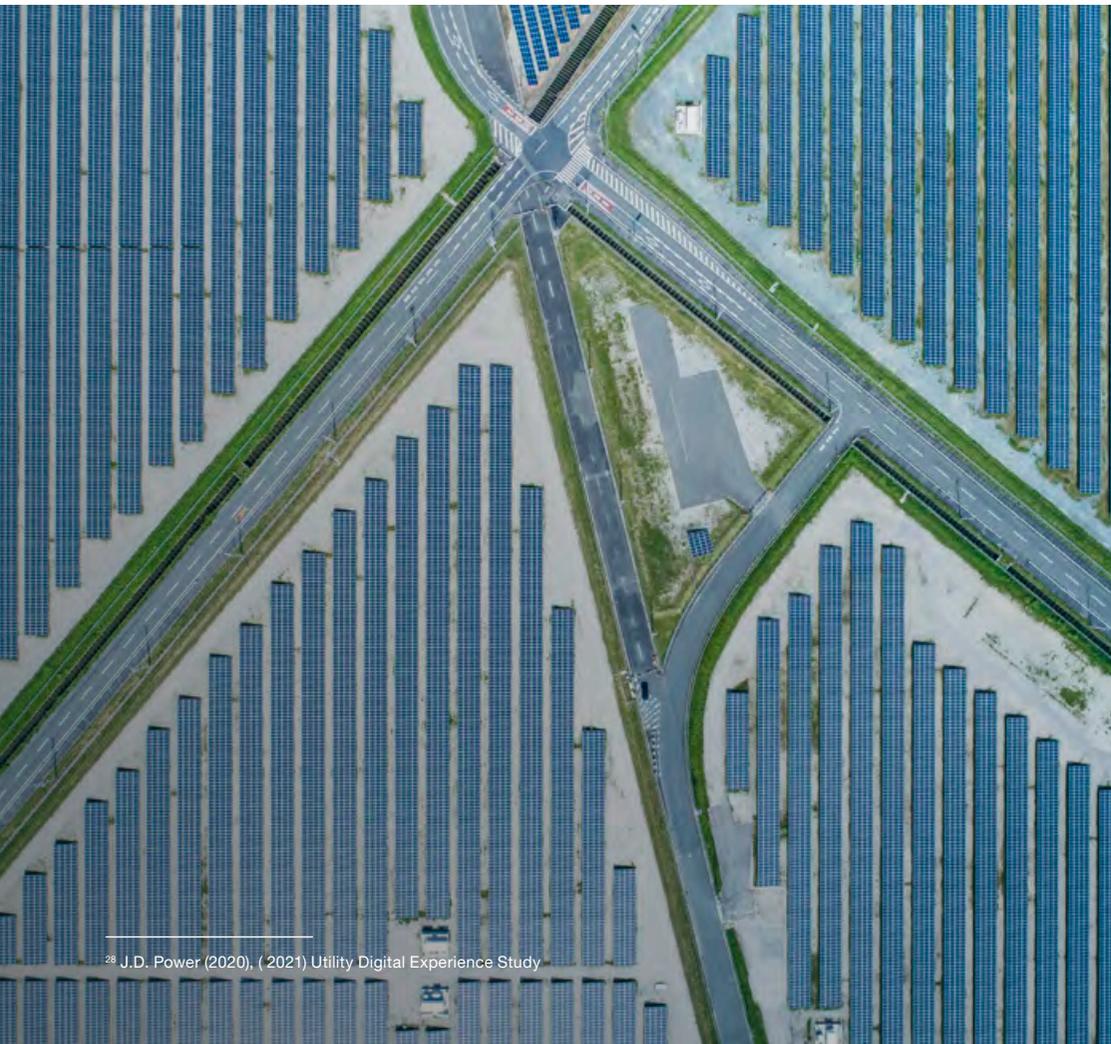
## 5. Herausforderungen

Besondere Herausforderungen für die Branche ergeben sich aus der starken gesetzlichen Regulierung. So dürfen Energieversorger Kundendaten nur begrenzt für Cross- oder Up-Selling oder andere personalisierte Services nutzen. Zugekaufte Daten sind meist nicht detailliert genug. Noch schwächer ist die Datenlage besonders bei Grundversorgern, weil die Kunden der Grundversorger ihre Stammdaten tendenziell unregelmäßig aktualisieren. Außerdem interagieren Kunden weniger mit ihnen, sodass die Datenpflege auch für Versorger selbst schwierig ist. Eine Studie von JD Power zeigt etwa, dass Versorger Probleme damit haben, komplexere Kundendaten (Verbrauchsdaten, individuelle Verbrauchsoptimierung etc.) zu erheben und diese aktualisiert auf der Website oder in Apps verfügbar zu machen.<sup>28</sup>

Der Branchenwettbewerb ist insgesamt noch einmal deutlich härter geworden, Kunden streben häufig danach, sich über Portale wie Check24 und Verivox den günstigsten Tarif oder einen Wechselbonus sichern. Die meisten Kundenanfragen an Versorger beinhalten einen Wechselwunsch, Beschwerden oder Nachfragen zur Zählerfassung/Rechnung.

Services auf KI-Basis können oft ein besser personalisiertes Angebot machen und gleichzeitig die Kosten für reaktiven Kundenservice reduzieren. Werden solche Lösungen angeboten, müssen die Unternehmen sie auch im Online-Portal aktivieren. Kunden von Versorgern haben aber häufig kein Bedürfnis nach einer regelmäßigen Interaktion; sie nutzen die Portale nur punktuell, wenn beispielsweise eine Adressänderung, ein Passwort-Reset oder die Zählerstandsabfrage ansteht. Service-Portale müssen vor allem die gestiegenen Kundenansprüche an Service-Qualität und -Erreichbarkeit berücksichtigen, wie die Kunden es bereits von anderen Branchen und Unternehmen gewohnt sind.

Eine weitere Herausforderung für die Branche ist es, die richtige Balance zwischen on- und offline zu finden – insbesondere wie es gelingen kann, Beratung und Customer Journey aus der Offline-Welt digital zu verlängern. Hinderlich ist hier oftmals das in der Branche recht ausgeprägte Silodenken zwischen Service, Vertrieb und Marketing. Dadurch bleiben insbesondere Cross-Selling-Potenziale ungenutzt, in der Kundenkommunikation entstehen Medienbrüche oder Kunden müssen mitunter ihr Anliegen im Folgekontakt erneut schildern. Kurzum: Konsistente, kanalübergreifende Kundenkommunikation sieht anders aus.



<sup>28</sup> J.D. Power (2020), (2021) Utility Digital Experience Study



## 6. Chancen und Potenziale

Im Zuge der Coronavirus-Pandemie akzeptieren Kunden digitale Lösungen und Self-Services immer stärker, auch in der Energie- und Versorgungswirtschaft. Daher kommt es immer mehr auf gute Service-Leistungen an, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren – zumal das eigentliche Produkt, Energie, wenig Differenzierung erlaubt.

Aktuelle Untersuchungen wie die von Gladly<sup>29</sup> haben etwa ergeben, dass für 79 % von 1.500 Befragten personalisierter Service wichtiger ist als personalisiertes Marketing; 45 % der Nutzer:innen kehren einer Marke bereits nach zwei schlechten Service-Erfahrungen den Rücken zu. Gute, leicht auffindbare Information auf Unternehmenswebsites oder in Apps sind jedoch nicht nur, wie oben angesprochen, eine Herausforderung, sondern auch eine Chance für Versorger, sich zu verbessern.

Aufgrund der gesetzlichen Anforderungen an Smartmeter zum Beispiel werden Energieunternehmen künftig viele Daten, zum Beispiel zu Verbrauchsmengen, erhalten. Daraus ergeben sich neue Chancen für individuelle Angebote. Auch Zusatzleistungen rund um das Smarthome und die individuelle Aussteuerung von beispielsweise Ladezyklen von E-Fahrzeugen mit vorausschauenden Verbrauchsmodellen erlauben es, das Stromnetz besser auszulasten. Sie können auch zu geringeren Kosten für Endkunden und Versorger führen. Mobile Apps, die Kunden zum Beispiel Informationen zu smarten Geräten wie Kühlschränken, Türklingeln oder der Heizung liefern, bieten Versorgern neue Interaktionsmöglichkeiten und können die Kundenbindung stärken.



<sup>29</sup> Gladly Customer Expectations Report (2020 und 2021)

## Versorgungsunternehmen müssen ihre Rolle als „Umsorger“ unterstreichen



**Anton Schenk**  
Business Development and Strategy  
Director Capita Energie Service GmbH

Die Pandemie legt schonungslos offen, wie notwendig es ist, den Kundenservice von Energieversorgern zu verändern und ganzheitlich auszurichten. In der Vergangenheit lief dies häufig sehr zaghaft ab: Es galt, Kunden nicht zu verunsichern und eigene komplexe Prozesse zu bewahren, statt diese kundenzentriert anzupassen.

Heute wird deutlich, wo dieses Vorgehen seine Defizite hat. Es ist unbedingt notwendig, dass Versorgungsunternehmen Kunden vollumfänglich verstehen und ihre Rolle als „Umsorger“ unterstreichen. Kunden wünschen sich, an allen Kontaktpunkten notwendige Informationen zu erhalten – sei es als Anwender:in einer Ladeninfrastruktur für E-Fahrzeuge, als Einspeiser:in mit einer PV-Anlage oder als Nutzer:in eines smarten Zählers. Sie unterscheiden nicht zwischen den Marktrollen Netzbetreiber, Messstellenbetreiber oder Lieferant, sondern erwarten immer einen unkomplizierten Zugang zu umfassenden Produkten und Services.

Diese Erwartungshaltung wird die Digitalisierung der Kundenserviceprozesse maßgeblich vorantreiben. Daher ist es unumgänglich sowohl mit anderen Industrien als auch mit den auf Customer Experience (CX) spezialisierten Dienstleistern friktionsfrei und bestenfalls partnerschaftlich zu interagieren – eine Disziplin, die Energieversorgern manchmal noch nicht in allen Facetten vertraut ist. Digitalisierung lebt von Plattformökonomien mit überschaubaren Hürden und einfachen Zugängen zu Prozessen, Daten und Systemen. Bisher ist die Energiebranche jedoch eher für eine abgeschottete Herangehensweise bekannt. Dies gilt es abzulegen, um neue, kundenzentriertere Wege zu gehen.



## 7. Praxisbeispiel

### Das Contact-Center der Zukunft

Digital-befähigter Kundenservice im Energiesektor  
Praxisbeispiel von Capita Customer Services GmbH

Digitalisierung im Contact-Center der Zukunft bedeutet weit mehr als Prozessautomatisierung oder die Bereitstellung digitaler Kundenkontaktkanäle. Es geht vielmehr darum, auf Basis fundierter, verlässlicher Datenanalysen das Verhalten von Kunden, sowie ihre Bedürfnisse und Anliegen im Detail zu verstehen. Aber erst mit gezielt eingesetzten digitalen Technologien und entsprechend befähigten Mitarbeitenden lässt sich ein ganzheitliches Kontaktkonzept für ein nachhaltig besseres Kundenerlebnis gestalten, das Kundenerwartungen übertrifft und neue Qualitätsstandards setzt.

#### Aus „Zählpunkten“ werden Kunden

Gestiegenen Kundenanforderungen muss auch die eher traditionell orientierte Energiebranche gerecht werden. Die zunehmende Liberalisierung des Energiesektors, der Markteintritt neuer, agiler Wettbewerber sowie Vergleichsplattformen, außerdem der Wandel hin zu grüner, nachhaltiger Energie und die Doppelrolle mancher Kunden als Versorger und Verbraucher („Prosumer“) sind Herausforderungen, denen es sich zu stellen gilt. Unternehmen müssen daher nicht nur neue Produkte, sondern auch digitale Services kreieren: Die digitale Transformation von Geschäftsprozessen und die Customer Journey müssen auch im Energiesektor an die sich ständig verändernden und zugleich steigenden Anforderungen der Kunden angepasst werden.

Aus Verbrauchersicht kann man nur sagen: Gut so! Denn heute geht es darum, den mündigen Kunden alle gewünschten Kontaktkanäle bereitzustellen und sie mit einer hohen Servicequalität so zu begeistern, dass ihre Erwartungen im besten Fall übertroffen werden. Wie das gelingen kann, zeigt beispielsweise der Energieversorger SWK STADTWERKE KREFELD AG (SWK), mit dem Capita eine lange partnerschaftliche Kundenbeziehung und ein Joint Venture verbinden.

#### Mit Digitalkompetenz zum besseren Kundenerlebnis

In Zusammenarbeit mit Capita haben die SWK ihren Service bereits vor einigen Jahren auf ein nahtloses Kundenerlebnis ausgerichtet. Die technische Basis für bestehende und neue Kundenkontaktkanäle ist eine vollintegrierte Omnikanal-Plattform. Sie ermöglicht den reibungslosen Übergang von den digitalen Kanälen zu Servicemitarbeitenden. Und sie bietet – sowohl technisch als auch prozessual – die vorhandenen Kanäle dort an, wo Kunden sie verlangen. Gleichzeitig kann die Plattform alle benötigten Informationen bereitstellen, sodass Servicemitarbeiter:innen einen 360°-Blick auf die Kunden gewinnen.

Unabhängig vom Startpunkt und dem digitalen Reifegrad des Unternehmens im konkreten Einzelfall entstehen bei jedem Kundenkontakt und im gesamten Prozessgeflecht wichtige Daten, die – mit den bereits bestehenden internen und externen Daten an einem zentralen Ort verknüpft – zu wertvollen Informationen werden. So lässt sich jederzeit analysieren, was Kunden wann wünschen, an welchem Punkt der „Reise“ sie sich befinden, und welche Angebote von wem angenommen werden. Auf diese Weise entsteht ein ganzheitliches Bild. Es bildet die Grundlage für das zukünftige Kontaktkonzept und ermöglicht, die Customer Experience zunehmend individueller zu gestalten und ständig zu verbessern – alles bei hoher wirtschaftlicher Effizienz.

#### Gebündelte Informationen dank einer digitalen Service- und Vertriebsplattform

Durch eine Eigenentwicklung der SWK wurde eine eigene digitale Plattform geschaffen. Diese deckt sowohl Service- als auch Vertriebsleistungen spartenübergreifend ab. Dabei erstreckt sich das Lösungsportfolio von einem Mitarbeitenden-Servicecockpit, einem Webseiten-integrierten Kundenportal bis hin zu einer App-Lösung und AI-Elementen. Im Rahmen des Joint Ventures zwischen SWK und Capita wurden diese Entwicklungen ausgiebig pilotiert, prozessual verbessert und letztlich in Capitas Tagesgeschäft integriert.



### **Kunden begeistern mit emotionaler Intelligenz**

Standardisierte Anfragen werden von Chatbots, IVR und RPA gelöst. Erst bei komplexen Anliegen kommen Kundenberater:innen – immer mit der nötigen Empathie – ins Spiel, entweder per Messaging oder Chat, E-Mail oder Telefon. Dabei sind mehrere Aspekte entscheidend: Nur mit qualifizierten Kundenberater:innen, die komplexe Anliegen klären können, dabei emotionale Intelligenz beweisen und mit digitalen Werkzeugen verschiedene Situationen meistern, lassen sich Kunden begeistern!

Heute arbeitet Capita gemeinsam mit SWK daran, Kundenanliegen noch besser zu prognostizieren und dazu passende Prozesse zu etablieren. So bereitet man beispielsweise gemeinsam die Umsetzung des folgenden Services vor: Erhalten Kunden eine Mahnung, wenden sie sich wahrscheinlich daraufhin an den Kundenservice. Erkennt das System den Anrufer, wird das Gespräch zu einem Kundenberater geroutet, der über besondere Fähigkeiten im Forderungsmanagement verfügt. Die Mitarbeitenden erhalten automatisch alle Informationen zu den jeweiligen Kunden sowie Lösungsvorschläge – etwa Ratenzahlungsinformationen oder Rahmenbedingungen zur Stundung von Zahlungen und sind so bestens darauf vorbereitet, die Anliegen den Anforderungen entsprechend zu lösen.

### **Capitas Gesamtkonzept der Digitally Enhanced Workforce**

Individuelle Lösungen mit kundenorientierten Kommunikationskanälen werden aber nicht nur im Energiesektor immer wichtiger. Unternehmen stehen branchenunabhängig vor denselben Herausforderungen: Kanalvielfalt bieten, Kanäle richtig orchestrieren, Informationen bündeln und über eine zentrale Plattform zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stellen.

Im Contact-Center der Zukunft stehen auch bei fortschreitender Digitalisierung die Kunden und ihre Bedürfnisse ganz klar im Mittelpunkt. Um diese optimal zu erfüllen, setzt Capita auf einen Dreiklang aus Daten, Technologien und Mitarbeitenden für einen digital-befähigten Service (Digitally Enhanced Workforce) – und gestaltet so nachhaltig bessere Kundenerlebnisse.

## Informationstechnologie

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Wachstum des Outsourcing-Marktvolumens um **7,3 % CAGR**,  
getrieben durch Nachfragewachstum um **3,6 % CAGR**  
und eine Preissteigerung von **4,0 % CAGR**

Einzelne Unternehmen und Geschäftsbereiche im IT-Sektor werden bis zum Jahr 2024 weiter stark wachsen; für die Branche insgesamt rechnen wir mit einem soliden Wachstum. Regulatorische Vorgaben wie die EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zum Beispiel bringen Contact-Center-Dienstleistern ein solides Nachfrageplus, weil sie Compliance-Richtlinien oftmals schneller umsetzen können, als Unternehmen dies intern leisten können.

Vor allem aber profitiert die IT-Branche von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie: Viele Unternehmen mussten Hardware und Software nachrüsten, damit ihre Beschäftigten von zuhause arbeiten konnten. Die Hardware-Nachfrage etwa war 2021 in Deutschland so hoch wie seit elf Jahren nicht. Die Nachfrage nach Software und Services ist nach einem eher verhaltenen Jahr 2020, in dem sich viele Unternehmen mit Investitionen zurückhielten, im Jahr 2021 wieder deutlich gestiegen.<sup>30</sup>

Wir gehen davon aus, dass sich in den kommenden Jahren die Nachfrage weg von Hardware und hin zu Software und Services verschieben wird. Weil die Branche bereits größtenteils auf Self-Service-Lösungen setzt, werden die verbleibenden Aufgaben für den Kundenservice eher komplex sein und aufgrund des Fachkräftemangels teurer werden. Viele Aufgaben werden daher ausgelagert werden – eine Chance für BPOs. Wir rechnen deshalb damit, dass die Preissteigerungen im Outsourcing deutlich sein werden, nämlich 4,0 % CAGR bis zum Jahr 2024.



<sup>30</sup> Statista (2021) Umsatzwachstumsraten im IT-Markt in Deutschland von 2006 bis 2021 nach Branchensegment



## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

Der Kundenservice in der IT-Branche ist unterschiedlich ausgereift. Überdurchschnittlich hoch ist er beispielsweise in der Dimension Service-Strategie, mit vielen online-basierten Geschäftsmodellen und dem starken Trend zur Service-Digitalisierung. In der Dimension Service-Organisation & Personal ist das Bild gemischt: In den Kategorien Prozessautomatisierung und Virtuelles Contact-Center ist der Reifegrad überdurchschnittlich hoch, in den Kategorien Service-Digitalisierungsmanagement sowie digitale Mitarbeiterbeschaffung und Befähigung liegt er unter dem Durchschnitt aller untersuchten Branchen. Dies liegt daran, dass die Branche klar auf das Online-Hauptgeschäft und den technische Support fokussiert ist, während sie den Kundenservice nur zweitrangig bedient. Bei der Mitarbeiterbefähigung setzte die Branche von Beginn an eher auf Self-Service-Lösungen.

In den Kategorien Service-Performance & Messung durch dynamische Leistungsoptimierung sowie Service-Technologie ist der Reifegrad überdurchschnittlich hoch. Vor allem bei der Integration von Tools oder der 360°-Kundensicht ist die Branche experimentierfreudig und hat damit bereits recht viel Erfahrung, weil IT-Unternehmen, ihre Beschäftigten und Kunden grundsätzlich technologieaffiner sind als die anderer Branchen.

### Outside-In-Betrachtung

In der Outside-In-Betrachtung liegt der Reifegrad in den meisten Dimensionen im Durchschnitt. In der Kategorie Geschwindigkeit überzeugte die Branche bei den Aspekten Kanalauswahl, Serviceverfügbarkeit und hoher Lösungsgeschwindigkeit. Beim proaktiven Service hingegen liegt der Reifegrad der IT-Branche stark unter dem Durchschnitt der betrachteten Branchen. Hier haben offenbar viele Unternehmen noch nicht erkannt, welchen Mehrwert ihnen ein proaktiver Service bringen kann.

Bei der Service-Qualität schneidet die Branche insgesamt durchschnittlich ab. In der Kategorie konsistentes Kanalangebot erreichte sie jedoch ein überdurchschnittliches Ergebnis. Das liegt vor allem an der guten Sichtbarkeit und Vernetzung zwischen einzelnen Service-Bereichen und Supportleveln, außerdem sind die Service-Angebote, auch dank sehr guter Suchmaschinenoptimierung, meist sehr leicht auffindbar.

Stark überdurchschnittlich schnitt die Branche zudem in der Dimension Empathie ab; sehr hoch ist der Reifegrad in den Kategorien persönlicher situativer Service und Kundenfeedback – in letztgenannter erreichte die IT-Branche sogar den höchsten Reifegrad aller Branchen. So fragt sie regelmäßig die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit mit dem Net Promoter Score ab, auch im Self-Service nutzt sie Kundenfeedback intensiv. Insgesamt ist die Branche stark darauf bedacht, von Kundenfeedback zu lernen, weil die Usability und die Customer Experience für sie einen besonders hohen Stellenwert haben.

Abb. 21 Übersicht digitaler Reifegrad Informationstechnologie, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star   
 ■ Durchschnitt   
 ■ Branche

1 2 3 4 5

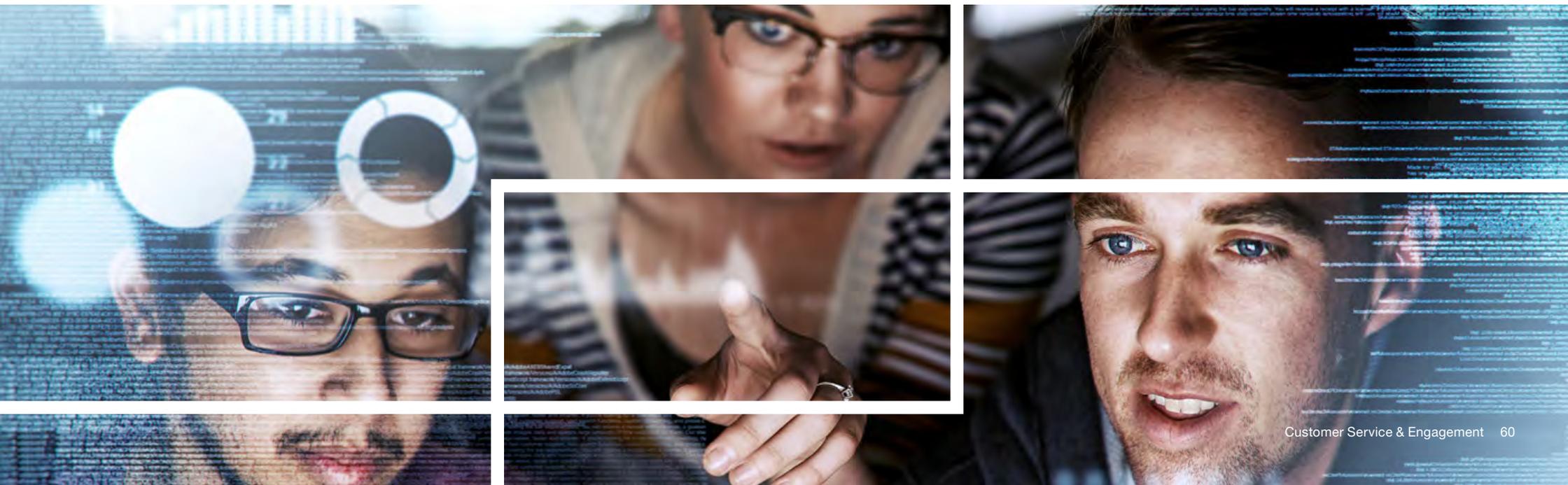
### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Die Informationstechnologie-Branche ist insgesamt besser durch die Covid-19-Krise gekommen als die anderen in dieser Studie untersuchten Branchen. Die Nachfrage nach technischer Ausrüstung für das Homeoffice ist gestiegen, auch Unterhaltungsanbieter wie Netflix verzeichneten steigende Nutzerzahlen. Weil die Coronavirus-Pandemie viele Branchen gezwungen hat, ihre Prozesse (stärker) zu digitalisieren, ist auch die Nachfrage bei den Softwareanbietern gestiegen, im Kundenservice speziell nach Software für Chat, Video-Telefonie, Co-Browsing und CRM-Systemen.

Das gestiegene Kontaktvolumen im Kundenservice konnte die Branche insgesamt dank der (ohnehin verbreiteten) digitalen Tools und Self-Services gut bewältigen. Ähnlich wie in anderen Branchen haben Unternehmen die Kundenservice-Mitarbeitenden größtenteils ins Homeoffice verlegt. Die dafür notwendige Infrastruktur und die erforderlichen Prozesse konnte die IT-Branche schneller als andere bereitstellen. Der Work-from-Home-Ansatz fällt in dieser Branche größtenteils auf fruchtbaren Boden, weshalb wir davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden im Kundenservice auch in Zukunft nicht wieder komplett ins Unternehmensbüro zurückkehren, sondern ein gewisser Homeoffice-Anteil auf Dauer bleiben wird.

### 4. Branchenspezifika

Die Informationstechnologie-Branche setzt sich aus vier Unternehmenstypen (Software-, Hardware-, Halbleiter- und Unterhaltungsunternehmen) zusammen: Bei „Software und Services“ sind es vor allem große, globale Unternehmen wie SAP und Microsoft, deren Kundenservice im Vergleich zu anderen Branchen bereits hochgradig digitalisiert ist; teils bieten sie sogar selbst Kundenservice-Software an. Zu den Hardware-Anbietern zählen zum Beispiel Hewlett Packard und Samsung. Die dritte Kategorie sind Halbleiter-Unternehmen wie Infineon, zur vierten Kategorie zählen Unterhaltungsunternehmen wie die RTL Gruppe und Netflix. Entsprechend unterschiedlich sind die Anforderungen an Kundenservice. Speziell bei „Software und Services“ fallen komplexere Use Cases und Beratungen häufiger an als im Unterhaltungsbereich. Dort sind einfachere Anfragen zu Adress- oder Passwort-Änderungen sowie zum Payment bzw. zum Kündigungsprozess häufiger; dafür sind Self-Services gut geeignet.



## 5. Herausforderungen

Wie in vielen Branchen gibt es auch in der IT-Branche noch deutliches Einsparpotenzial bei den Kosten pro Kundenkontakt. Dies lässt sich insbesondere mit Self-Service-Portalen erreichen. Dabei kommt es vor allem auf Benutzerfreundlichkeit, Qualität und Aktualität der Informationen an. Eine große Herausforderung ist die Vernetzung zwischen den verschiedenen Kundenservice-Kanälen. Häufig ist im Zusammenspiel zwischen First und Second Level Support ein Informationsbruch zu beobachten: Dienstleister übernehmen primär die Erstberatung, müssen Anfragen aber häufig an das Second Level weitergeben, weil ihnen Kompetenzen oder Zugriffsrechte fehlen. Anfragende müssen ihre Anliegen dann meist erneut schildern. Die Anfragen sind außerdem zunehmend komplex, was mehr Kompetenzen und besseres Fachwissen der Service-Mitarbeitenden erfordert. Erreichen lässt sich dies beispielsweise mit Wissensdatenbanken, Arbeitsplattformen und einem gut gepflegten CRM. Komplexe Anforderungen lassen sich sehr schwer mit Self-Services beantworten. Es ist deshalb davon auszugehen, dass menschliche Mitarbeitende trotz sehr gut ausgebauter Self-Services auch in Zukunft weiter benötigt werden.

Verbesserungspotenzial besteht zudem beim proaktiven Support: Die Aktivitäten der Branche konzentrieren sich vorwiegend auf die zentralen Produkte und Prozesse; proaktiv gehen die wenigsten Unternehmen auf ihre Kunden und deren Herausforderungen ein. Dabei könnte sich das lohnen: Wenn Kunden zum Beispiel frühzeitig von Änderungen und möglichen Problemen erfahren, würde dies die Anfragen im Kundenservice deutlich reduzieren und sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken.

Schließlich ist auch der Fachkräftemangel eine Herausforderung für die Branche, weil Lohnniveaus steigen und der Wettbewerb um fähige Service-Mitarbeitende zunimmt. Um den Bedarf zu decken, setzt die Branche oftmals auf Nearshore-Outsourcing.

## 6. Chancen und Potenziale

Die Branche profitiert von der Digitalaffinität ihrer Kunden, die etwa Self-Service-Optionen stärker akzeptieren als in anderen Branchen. Chatbots können Kunden bei standardisierten Anfragen wie Adress- oder Passwortänderungen helfen und so den Self-Service-Anteil am Kundenservice weiter erhöhen. Wir gehen davon aus, dass viele Unternehmen ihre Self-Services noch stärker an Kernsysteme anbinden werden und so künftig weitere Anwendungsfälle mit Self-Services abdecken.

Die zunehmende Vernetzung wird perspektivisch auch zu mehr proaktiven bzw. prädiktiven Service-Optionen führen. Wir meinen, dass die Informationstechnologiebranche hier sogar eine Vorreiterrolle spielen kann. Weil verbleibende Anfragen zunehmend komplexer werden, müssen Service-Mitarbeitende ausreichend qualifiziert sein. Dies erhöht die Anforderungen an Training und Recruiting weiter, außerdem muss gut aufbereitetes Wissen stets mit passenden Tools verfügbar sein.



## 7. Praxisbeispiel

### Automatisierung im IT-Bereich: Software-Roboter entlasten die IT-Mitarbeiter

Praxisbeispiel von PwC Deutschland, Alexander Jannasch

Der Kunde ist ein großes, in Deutschland ansässiges Softwareunternehmen mit einem weltweiten Netz von Niederlassungen und Einheiten. Der Kunde initiierte ein groß angelegtes Effizienz- und Transformationsprojekt mit den Schwerpunkten Digitalisierung, Rationalisierung von Arbeitsabläufen und Effizienzsteigerungen.

#### Prozessanalysen und Ideation-Session-Vorstellung

Zu Beginn des Effizienz- und Transformationsprojekts stand in den ersten 3 Monaten die Erhebung der Prozesse mit den höchstem Optimierungspotential im Fokus. Während dieser Assessment-Phase wurden mit den Unternehmensbereichen zahlreiche Ideation-Workshops durchgeführt, um aufzuzeigen, was technologisch alles möglich ist, um die Vorstellungskraft der Mitarbeiter zu erhöhen. Auf der anderen Seite wurden die bestehenden Prozesse geprüft und u. a. mit Best Practices bzw. Peer Benchmarks analysiert.

Ein Ergebnis der Prozessanalyse war das sehr aufwändige User Management im Unternehmen. Dessen Aufgaben umfassen typischerweise „Passwort zurücksetzen“ oder „Zugriff auf eine Anwendung erhalten“. Die Aufrechterhaltung des User Managements ist für gewöhnlich eine der unbeliebtesten Aufgaben innerhalb der IT und des Service-Desks, und sie bindet die Ressourcen stark.

#### Die Umsetzung – ein Quick Win

Nach der Identifizierung der Business Cases war es dem Kunden wichtig, nicht nur längerfristige Optimierungsinitiativen zu starten, sondern möglichst auch kurzfristig Erfolge zu erzielen. So entschied sich das Unternehmen, das Potenzial im Bereich User Management mit Robotics Process Automation (RPA) zu heben. Der Kunde hatte bereits ein Center of Excellence für RPA mit der erforderlichen Infrastruktur aufgesetzt, sodass unmittelbar mit dem Design der Automatisierungslösung gestartet werden konnte. Für die Automatisierungslösung entschied sich das Unternehmen für einen „Unattended“-Roboter, der selbständig täglich rund um die Uhr alle Anfragen bearbeitet und nur bei Problemen und Ausnahmen die IT-Mitarbeitenden um Input bittet. Innerhalb von nur einem Monat war diese Automatisierungslösung entwickelt, getestet und im Einsatz.

Angesichts des hohen Transaktions- und Wiederholungscharakters solcher Anfragen konnte der Passwort-Rücksetzungsprozess zu 95 % automatisiert werden, indem Software-Roboter mit standardisierten, vorgeformatierten Vorlagen (z. B. für Service-Anfragen und Bestätigungsmeldungen) sowie dem erforderlichen Zugang zum IT-Service-Management-Tool ausgestattet wurden.

Ähnliches gilt für die Zugriffsverwaltung: Mit dem Zugriff auf die notwendigen IT-bezogenen Programme konnten die RPA-Roboter den Prozess zu 70 % automatisieren. Nachdem die Anfrage erstellt wurde, validiert der Software-Roboter die Anfragen und Ausnahmen und stellt Standard-Zugriffsregelungen bereit. Auch die User sind mit dieser Lösung sehr zufrieden – sie merken einfach, dass ihre Anfragen schneller bearbeitet werden und müssen nicht ständig nach dem aktuellen Bearbeitungsstand fragen.

Bei der Bearbeitung von z. B. 1000 Anträgen oder mehr pro Monat (mit einer Bearbeitungszeit von 15 Minuten pro Antrag) führt die Automatisierung durch einen Roboter zu mehr als 200 Stunden eingesparter Arbeitskraft und den Bemühungen von zwei Mitarbeitern. Die häufig zu Beginn eines Projektes formulierte Angst um den eigenen Arbeitsplatz stellte sich als unbegründet heraus. Bereits seit längerer Zeit war die IT-Abteilung aufgrund von ausscheidenden Mitarbeitenden und dem Fachkräftemangel unterbesetzt und konnte nicht alle Aufgaben entsprechend dem Bedürfnis der Geschäftsbereiche zeitnah erledigen. Die Kollegen können sich nun wieder auf höherwertige Aufgaben konzentrieren – ein Gewinn für Unternehmen und Mitarbeiter.



**Alexander Jannasch**  
Manager, PwC Deutschland



## Einzelhandel/Konsumgüter

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Wachstum des Outsourcing-Marktvolumens um **3,3 % CAGR**,  
getrieben durch Nachfragewachstum um **1,5 % CAGR**  
und eine Preissteigerung von **2,3 % CAGR**

Die Nachfrage im Einzelhandel und in der Konsumgüterbranche wird durch hohe Wachstumsraten im vergleichsweise serviceintensiven Onlinegeschäft getrieben. Der Self-Service-Anteil nimmt selbst bei kleineren Anbietern zu, doch ebenso stetig steigen die Kundenerwartungen an die Branche. Personalisierte Beratung und individuelle Services werden in vielen Kundensegmenten immer wichtiger.

Die Folgen des Covid-19-Lockdowns für die Branche waren sehr stark. Während der Lebensmittelsektor nur leichte Umsatzeinbußen hinnehmen musste, litt der übrige Einzelhandel unter den Einschränkungen und Auflagen im stationären Geschäft. Click-&-Collect-Initiativen wirkten dem entgegen und erhöhten das Anfragevolumen im Kundenservice. Immer mehr lokale und regionale Anbieter boten ihre Produkte auch online an. Auch der Automobilvertrieb war während Covid-19 nur sehr eingeschränkt möglich. Das hat zu einem Ausbau digitaler Beratungstools geführt – die die Kunden sehr gut angenommen haben und deshalb sicherlich auch in Zukunft weiter genutzt werden.

Langfristig werden digitale Beratungstools, weitere Automatisierung, etwa mit Self-Services wie FAQ und Chatbots, das steigende Kontaktvolumen in der Branche ausgleichen. Der Kundenservice-Markt wird daher für die Branche Einzelhandel und Konsumgüter nur langsam wachsen.





## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

Der Kundenservice-Reifegrad der Branche liegt insgesamt über dem Durchschnitt aller untersuchten Branchen. Deutliches Entwicklungspotenzial besteht vor allem in der Dimension Service-Organisation & Personal, konkret in der digitalen Personalbeschaffung und -befähigung; auch existiert vielfach noch keine spezialisierte Geschäftseinheit, die sich mit der Digitalisierung des Kundenservices beschäftigt. Meist haben bei den Unternehmen dieser Branche verschiedene Abteilungen Kundenkontakt, es besteht aber keine standardisierte Vorgehensweise für die Digitalisierung des Kundenservices.

Die Mitarbeiterbeschaffung übernehmen oft BPO-Dienstleister. Ein Branchenpionier ist der Online Pure Player Amazon: Im Vergleich zu anderen Unternehmen ist dessen Kundenservice deutlich stärker automatisiert und er verfolgt eine spezifische Service-Strategie – nämlich die der Kundenkontaktvermeidung. Dadurch erhöht sich Amazons Service-Level deutlich, weil das Unternehmen Kundenanfragen zuverlässig antizipiert und Kunden meist schnell die richtige Antwort erhalten.

Viele Unternehmen der Branche betrachten Kundenservice eher unter Kosten- denn unter Nutzenaspekten und planen ihre Service-Angebote unter diesen Gesichtspunkten. Entsprechend stark ausgeprägt sind in der Branche die Kategorien Leistungsoptimierung und Service-Technologie, oftmals ist sie hier ein Vorbild für andere Branchen. Bei Amazon zum Beispiel erhalten Service-Mitarbeitende über spezifische Systeme einen umfassenden Einblick in die Kundenhistorie und können so Kunden schnell und gezielt unterstützen. Weniger stark auf Service fokussierte Unternehmen verwenden demgegenüber meist verschiedene Systeme ohne Kundenprofile – mit deutlich geringerer Service-Qualität und -Effizienz.

### Outside-In-Betrachtung

Auch bei der Outside-In-Betrachtung schnitten große Online Pure Player und kleinere, weniger digitalaffine Unternehmen sehr unterschiedlich ab – wenngleich auf insgesamt überdurchschnittlichem Branchenniveau. Online Pure Player verfolgen Kundendaten exzellent zurück und punkten deshalb mit Service-Geschwindigkeit, -Verfügbarkeit und -Qualität. Anfragen lösen sie meist im Erstkontakt. Kleinere Unternehmen verfügen über weniger gut ausgebauten Kundenkontaktpunkte, weshalb die Lösungsfindung für sie aufwendiger ist.

Bei der Service-Personalisierung besteht branchenweit Verbesserungspotenzial, weil Unternehmen selbst nach Angabe persönlicher Daten, beispielsweise einer Produktpräferenz, ihr Service-Angebot nicht an den Kunden anpassen. Ausbaufähig ist auch der proaktive Kundenservice, insbesondere bei vielen kleineren Marktteilnehmern. Insgesamt fällt in der Branche die große Diskrepanz im Kundenservice zwischen führenden und kleineren Marktteilnehmern auf.



Abb. 22 Übersicht digitaler Reifegrad Einzelhandel/Konsumgüter, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star    ■ Durchschnitt    ■ Branche

1    2    3    4    5



### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Aufgrund der Coronavirus-Pandemie ist der Kundenservice auch in dieser Branche stärker in den Fokus von Unternehmenskern gerückt. Während große E-Commerce-Unternehmen bereits eine exzellente Onlinepräsenz hatten, haben andere Marktteilnehmer sie während der Pandemie stark ausgebaut. Klar profitiert haben Lebensmittelversandhändler wie HelloFresh und Onlinemöbelhändler wie Home24.

Der stationäre Handel indes war mit Ausnahme von Lebensmitteln und Drogerie stark von den „Lockdowns“ betroffen. Sie mussten digitale Kompetenzen häufig innerhalb kürzester erst auf- und ausbauen, um ihre Kunden weiter bedienen zu können. Neue Formate wie Click & Collect ermöglichten immerhin (geringe) Umsätze.

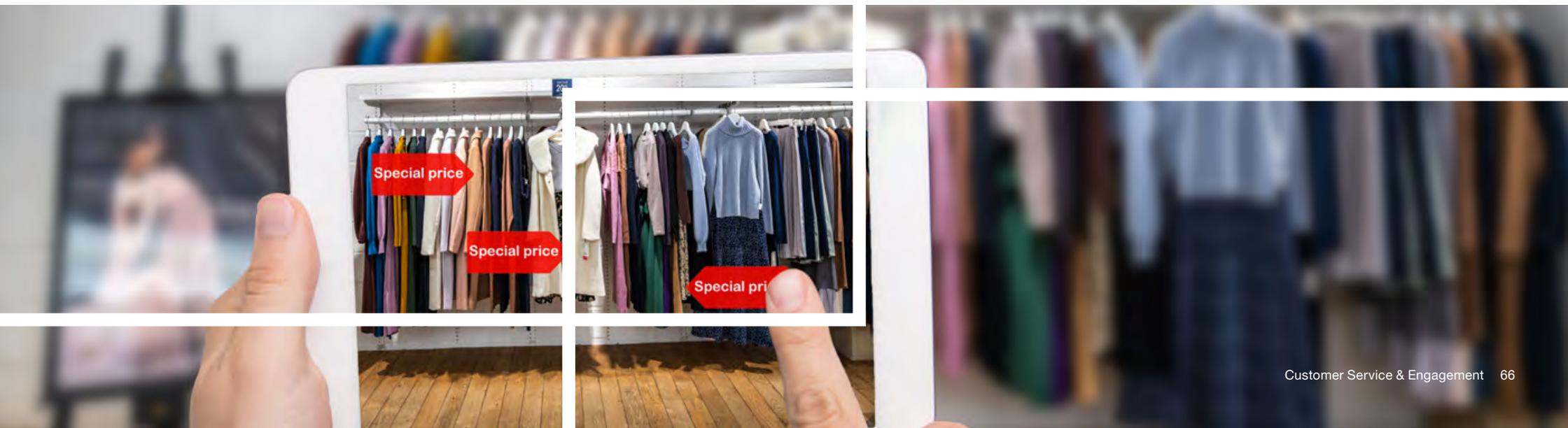
Viele Unternehmen bauten ihre Onlinepräsenzen massiv aus und/oder änderten ihre Geschäftsmodelle: Plötzlich standen Versand, das Tracken von Lieferungen sowie Retourenmanagement im Mittelpunkt statt dem Shopmanagement vor Ort. Fulfillment Services sowie Remote-Kundenservices wurden häufig im Eiltempo etabliert, ebenso wie Virtual-Shopping-Angebote. So lassen sich beispielsweise Automobile digital von innen betrachten, und Beratungen finden via Videochat oder Co-Browsing-Anwendungen statt.

Daneben bemühten sich viele Unternehmen, die Customer Experience zu verbessern, weil die digitale Interaktion oftmals, neben dem klassischen Kundenservice, als einzige Schnittstelle zu den Kunden verblieb. Insgesamt setzte damit ein Wandel des Kundenservices ein – von einer Kostenstelle zum Differenzierungsmerkmal.

### 4. Branchenspezifika

Einzelhändler (Retail) sind Unternehmen, die Waren nicht produzieren, sondern ausschließlich weiterverkaufen, zum Beispiel Lebensmittelgeschäfte, Drogerien und Modeketten.

Konsumgüterunternehmen (Consumer Good Companies) sind Hersteller von Waren, die sie zunehmend direkt an Endkonsument:innen verkaufen (Direct-to-Consumer, D2C). Beispiele dafür sind Marken wie Adidas, Esprit, Bett1.de, aber auch Automobilhersteller wie VW, Mercedes und Audi. Die Unternehmen dieser Branche und ihre Geschäftsmodelle sind sehr unterschiedlich; manche sind auf dem Massenmarkt, andere in Marktnischen lokal oder global erfolgreich.





## 5. Herausforderungen

Der Lebensmittelhandel profitierte von Covid-19. Demgegenüber stehen einige Unternehmen im Einzelhandel und in der Konsumgüterbranche vor der Herausforderung, den Anschluss an den Wettbewerb zu halten, weil sie nicht oder nicht schnell genug in einen Onlineshop, effizientes Fulfillment und (Remote) Service investiert haben. Dies gilt vor allem für kleinere Fachgeschäfte und Einzelhandelsketten („Brick & Mortar“), die ihren Umsatz größtenteils in Ladengeschäften erzielen und daher von den „Lockdowns“ besonders stark betroffen waren. Vor allem im Modehandel findet das Geschäft in Deutschland inzwischen zu 45 % online statt.<sup>31</sup>

Größere Unternehmen und reine E-Commerce-Unternehmen haben hier durch ihre jahrelange Erfahrung im Onlinehandel einen deutlichen Vorsprung. Sollte die Omikron-Variante des Coronavirus im Jahr 2022 einen erneuten „Lockdown“ notwendig machen, würde dies die Situation für die Brick-and-Mortar-Geschäfte abermals verschärfen.

Covid-19 hat bestehende Konsumtrends verstärkt: So achten Verbraucher:innen in Krisenzeiten eher auf günstigere Angebote. Zudem sind, wie in anderen Branchen, gestiegene Kundenerwartungen eine große Herausforderung. Kunden zeigen im Einzelhandel seit dem „Lockdown“ aber auch grundsätzlich größeres Verständnis zum Beispiel für Lieferverzögerungen. Deshalb zeigen sie sich auch im Umgang mit dem Kundenservice oft nachsichtiger. Enttäuscht dieser ihre Erwartungen aber dauerhaft, werden die Kunden durchaus zu anderen Händlern oder Herstellermarken mit Direktvertrieb wechseln. Dass Kundenanliegen schnell und hochwertig gelöst werden, ist daher für den Einzelhandel und die Konsumgüterbranche essenziell.

Sehr wichtig sind auch Kundenbewertungen und -rezensionen. Unternehmen sollten sie ernst nehmen, weil potenzielle Kunden ihre Kaufentscheidungen immer häufiger von Bewertungen anderer abhängig machen. Wollen B2C-Unternehmen mittel- und langfristig mit dem E-Commerce mithalten, sollten sie insbesondere bei den Bezahlmöglichkeiten, den Öffnungszeiten und den Umtauschregeln nachlegen, um die Kundenerwartungen zu erfüllen.

Im E-Commerce bestehen die Herausforderungen vor allem darin, den Self-Service und den proaktiven Service rund um Lieferstatus, Versand und Retouren (Fulfillment) weiter zu verbessern. Ebenfalls herausfordernd ist die Entwicklung hin zum One-Stop-Shop: Viele Kunden sind nicht bereit, sich die zur Kaufentscheidung benötigten Informationen aus mehreren Informationsquellen zusammensuchen. Stattdessen wollen sie am liebsten alles von einem Shop erhalten. Größere Unternehmen gewinnen mit dem One-Stop-Shop-Ansatz eine bessere Übersicht über das Kundenverhalten und erhöhen ihre Konversionsraten; kleinere Unternehmen hingegen sind benachteiligt, wenn sie zum Beispiel nicht auf den am meisten besuchten Shoppingplattformen vertreten sind. Und wer keinen Onlineshop besitzt, muss auf den Zugang zu wertvollen Kundendaten verzichten.



<sup>31</sup> PwC (2021) Global Consumer Insights Pulse Survey



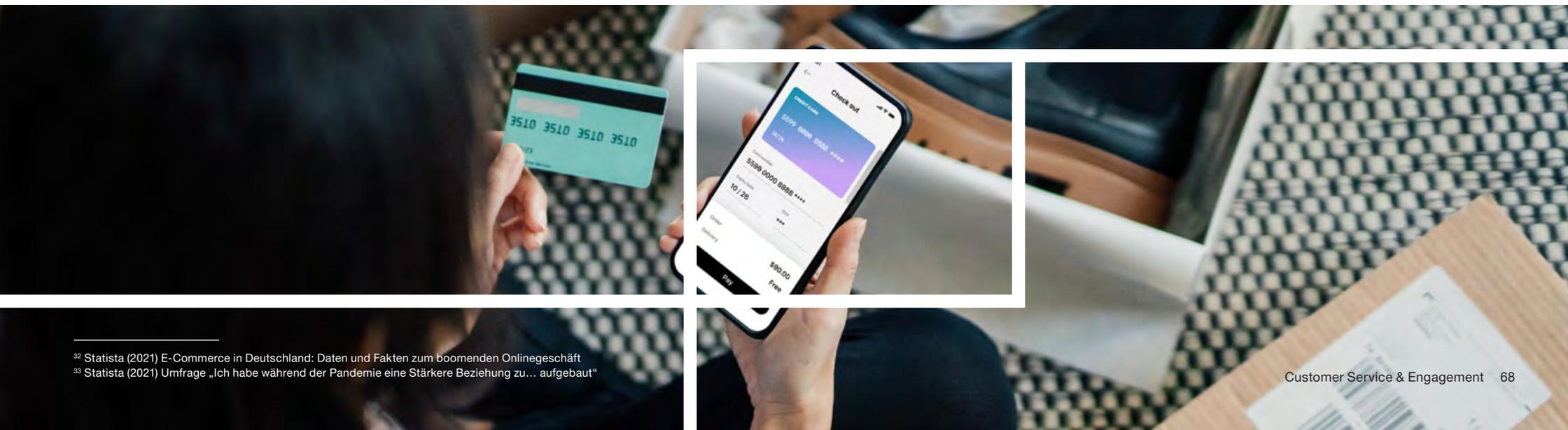
## 6. Chancen und Potenziale

Bereits vor der Coronavirus-Pandemie war der Onlinehandel stärker gewachsen als der übrige Einzelhandel.<sup>32</sup> Covid-19 hat dann bei vielen Unternehmen für einen Digitalisierungsschub auch im Kundenservice gesorgt. Viele Kunden haben E-Commerce-Angebote während der „Lockdowns“ erstmals ausprobiert. Selbst Amazon hat offensiv mit Radiowerbung um Neukunden geworben. Es ist daher davon auszugehen, dass die Coronakrise die Akzeptanz des Onlinehandels noch einmal deutlich erhöht hat und für weiteres Wachstum sorgen wird.

Wettbewerbsvorteile gegenüber reinen Onlineanbietern kann eine gute Verknüpfung zwischen Online- und Offline-Aktivitäten bieten. So lassen sich Produkte beispielsweise online aussuchen und offline in einem Geschäft erleben und schließlich erwerben. Voraussetzung dafür ist ein reibungsloser Übergang zwischen on- und offline. Das intelligente Zusammenspiel beider Welten ist vor allem bei höherpreisigen Waren wie Automobilen oder Luxusartikeln wichtig für das Kundenerlebnis. Kundenservice-Tools und -Beratung können Kunden zu einer Besichtigung oder einem Kauf motivieren. Sie stellen daher einen potenziell nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar. Ein angenehmes Käuferlebnis vorausgesetzt sind Kunden offenbar bereit, auch den stationären Handel weiter zu unterstützen. So hat etwa eine Statista-Umfrage ergeben, dass sich Kunden angesichts der teils existenzbedrohende Situation des Einzelhandels stärker mit Ladengeschäften und lokalen Händlern verbunden fühlen als vor der Krise.<sup>33</sup>

Eine weitere Chance besteht darin, den Kundenservice zusammen mit Shops-as-a-Service anzubieten: fertige Onlineshops inklusive Logistik und Kundenservice on demand. Unternehmen wie Scayle (About You Holding SE) bündeln ihre Service-Expertise und stellen Partnerunternehmen ihre E-Commerce-Plattform zur Verfügung.

Insbesondere in der Coronakrise wird Kundenservice auch im Einzelhandel und in der Konsumgüterbranche immer mehr zum Differenzierungsmerkmal. Potenzial bietet auch die zielgruppenspezifische Ansprache sowie die Verwendung von Kundenprofilen für Up- und Cross-Selling. Mit Chat- oder Voicebots lassen sich zum Beispiel in Service-Gesprächen oder -Interaktionen passende Antwortvorschläge erfolgreich positionieren und somit Mehrwerte für die Kunden und Unternehmen generieren. Kauft eine Person etwa ein Hundespielzeug, könnten Anbieter ihr in einer späteren Kommunikation einen Rabatt auf Hundefutter einräumen.



<sup>32</sup> Statista (2021) E-Commerce in Deutschland: Daten und Fakten zum boomenden Onlinegeschäft

<sup>33</sup> Statista (2021) Umfrage „Ich habe während der Pandemie eine Stärkere Beziehung zu... aufgebaut“



## 7. Praxisbeispiel

### Mit effektiven Interaktionen: Virtuelle Assistenten verbessern den Service

Praxisbeispiel von Nuance Communications Inc.

Die Customer Experience gewinnt als Differenzierungsfaktor zunehmend an Bedeutung. Ein wichtiger Aspekt ist dabei der Kundenservice. In Zeiten, in denen viele Unternehmensfilialen schließen – ob infolge der „Lockdowns“ wegen des Coronavirus oder aus anderen Kostengründen – wandelt sich der digitale Raum zum neuen „Vor-Ort“-Erlebnis. Hier kommen vermehrt virtuelle Assistenten als erste Ansprechpartner zum Einsatz, die Kunden beraten, Fragen beantworten und Lösungen anbieten.

Bereits im Jahr 1975 stellte der Sprachphilosoph Paul Grice vier Grundsätze für effektive Interaktionen auf:

- **Quantität** – Beiträge sollen so informativ wie möglich sein, aber nicht mehr Informationen als nötig beinhalten.
- **Qualität** – Beiträge sollen (nach bestem Wissen) wahr sein und nur Informationen enthalten, die bewiesen sind.
- **Relevanz** – Beiträge sollen relevant sein und den Kontext vorheriger Kommunikation berücksichtigen.
- **Stil** – Beiträge sollen Unklarheiten und Mehrdeutigkeit vermeiden sowie kurz und strukturiert sein.

Diese Grundsätze sind für jede Kommunikation entscheidend, unabhängig davon, ob Menschen das Gespräch führen oder virtuelle Assistenten wie Voice- oder Chatbots. Allerdings setzen erstere die Grice'schen Konversationsmaximen oft intuitiv um, während die künstliche Intelligenz (KI) der virtuellen Assistenten erst darauf trainiert werden muss.

Nuance nutzt Natural Language Understanding (NLU) auf Basis großer Datensätze und tiefer neuronaler Netze, um das Conversational Design seiner virtuellen Assistenten zu optimieren: Sie sind in der Lage, neben Wörtern Zusammenhänge, Intentionen und Gesprächseinheiten zu erkennen. Sie fühlen sich in Gesprächen natürlicher an und kommen schneller ans Ziel.

### Besseres Conversational Design für bessere virtuelle Assistenten

Dadurch lassen sich virtuelle Assistenten in Contact-Centern einsetzen, um Anliegen eigenständig zu lösen und die Live-Agent:innen zu entlasten. Wird ein hochentwickeltes Conversational Design eingesetzt, können sie Anfragen und Aktivitäten aus der Vergangenheit in die Lösung einfließen lassen und sogar Wünsche der Kunden vorhersagen. Darüber hinaus sind sie aufgrund des zugrundeliegenden NLU-Modells in der Lage, Fragenkombinationen, die im Freitext eingegeben wurden, zu verstehen und personalisiert zu beantworten. Herkömmliche Chatbots hingegen, die mit einem Frage-Antwort-Katalog trainiert werden, können den Gesamtkontext nicht verstehen und orientieren sich bei ihrer Antwort an einem einzelnen Stichwort.

Für den Fall, dass ein Chatbot der Kundin oder dem Kunden nicht sofort die benötigten Informationen zur Verfügung stellen kann, werden intelligente Plattformen wie Nuance Digital Engagement für einen nahtlosen Übergang zu Servicemitarbeitenden benötigt. Der Chatbot kann dann eine Agentin oder einen Agenten bitten, aus einer Reihe möglicher Antworten die richtige zu wählen. So wird den Kunden geholfen und der Chatbot gleichzeitig weitertrainiert. Geht die Anfrage gänzlich über dessen Fähigkeiten hinaus, kann er sie weiterleiten. Dank der Nuance-Lösung erhalten Mitarbeitende den vollständigen bisherigen Gesprächsverlauf. Kunden müssen keine Anfrage wiederholen.

Im Durchschnitt können virtuelle Assistenten im Einzelhandel 85 % der Anfragen selbstständig beantworten. Dies reduziert die Anzahl der Anrufe bei den Agent:innen um 30 %. Gleichzeitig verkürzt sich die Average Handling Time (AHT) um 26 %, während der Absatz um zwölf % höher liegt.



### **Virtuelle Assistenten liegen im Trend**

Überzeugt haben diese Vorteile auch den Modehändler H&M, der auf die Nuance-Intelligent Engagement-Plattform setzt, um mithilfe des integrierten Chatbots das stetig steigende Kontaktvolumen zu bewältigen und das Erlebnis für seine Kunden zu verbessern. Die Lösung hilft ihnen während des gesamten Auswahl- und Bestellprozesses und liefert Informationen in Echtzeit. Durch die Integration der Nuance-Lösung in Google Business Messages hat H&M die digitale Customer Experience zudem weiter ausgebaut. Nutzer:innen können über Dienste wie Google Search oder Maps direkt einen Chatbot oder Agent:innen kontaktieren, ohne die Unternehmens-Website aufrufen zu müssen. Durch diesen nahtlosen Prozess wandeln Unternehmen anfängliches Interesse einfacher in einen Kauf um.

Ein virtueller Assistent kann die Customer Experience erheblich bereichern und Live-Agent:innen entlasten. Dafür müssen Unternehmen zunächst Kundendaten und -aktivitäten analysieren – und herausfinden, an welcher Stelle der Customer Journey der virtuelle Assistent den größten Nutzen bringt. Die Integration in vorhandene Systeme können Unternehmen über Schnittstellen einfach und schnell selbst so tief umsetzen, wie sie es für ihre Bedürfnisse benötigen. So können sie auch bestehende Silos einreißen und den Chatbot mit allen relevanten Abteilungen verbinden, um ihren Kunden den größtmöglichen Mehrwert zu bieten.



## Telekommunikation

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Rückgang des Outsourcing-Marktvolumens um **-2,1 % CAGR**,  
verursacht durch Nachfragerückgang um **-4,1 % CAGR**,  
trotz Preissteigerung von **2,6 % CAGR**

Während der Coronavirus-Pandemie ist der Service-Bedarf in der Telekommunikationsbranche kurzfristig gestiegen, weil insbesondere durch die Arbeit im Homeoffice die Anforderungen an Telekommunikation gestiegen sind. Bis zum Jahr 2024 wird das Service-Volumen jedoch voraussichtlich deutlich zurückgehen. Die wichtigsten Gründe dafür sind stabilere Netze, eine höhere Produktqualität, robustere Service-Prozesse und vereinfachte Verträge mit Endkunden. Anbieter treiben die Service-Automatisierung weiter voran. Zwar wollen immer mehr Kunden ausschließlich digital betreut werden, doch manche wünschen sich in bestimmten Situationen weiterhin den persönlichen Kontakt, was den Service-Nachfragerückgang etwas abschwächt. Bei Geschäftskunden sind die Anforderungen deutlich komplexer, und durch Änderungen der Service-Systeme und zusätzliche Service-Kanäle wird der Service-Bedarf phasenweise wieder steigen. Grundsätzlich ist aber weiterhin von einer Reduktion der Service-Volumina durch weitere Digitalisierung, Standardisierung und Vereinfachung der Geschäftsmodelle auszugehen. Onlineangebote kompensieren Shop-Schließungen.

Den gestiegenen Service-Bedarf insbesondere während der „Lockdowns“ haben die Unternehmen hauptsächlich mit internen Ressourcen wie freigewordenen Shop-Mitarbeitenden gedeckt, das Service-Outsourcing ist in dieser Zeit nicht angestiegen. Die Telekommunikationsbranche wird mittel- und langfristig für den BPO-Markt immer unwichtiger werden. Weil Service-Anfragen meist wenig komplex sind, ist das Preisniveau im Branchenvergleich eher niedrig, es steigt aber mit der geplanten Erhöhung des Mindestlohns, zu dem viele Service-Beschäftigte arbeiten.





## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

Insgesamt zeichnet sich die Branche in allen betrachteten Kategorien durch einen sehr hohen Service-Reifegrad aus. Die Telekommunikationsbranche ist in allen Inside-Out-Kategorien die führende Branche. Besonders hervorzuheben ist, dass die Branche sich sehr intensiv mit Kundenservice beschäftigt und stetig an dessen Verbesserung arbeitet. Dezidierte Kundenservice-Strategien und Organisationseinheiten, die sich mit Kundenservice befassen, stellen dies sicher. Darüber hinaus haben die Telekommunikationsunternehmen früh angefangen Kundendaten zu sammeln und auszuwerten. Hier sind sie definitiv gegenüber anderen Branchen im Vorteil. So werden die umfangreichen Daten beispielsweise gewinnbringend eingesetzt, um Chatbots umfangreich zu trainieren.

### Outside-In-Betrachtung

Auch bei der Outside-In-Betrachtung schneidet die Telekommunikationsbranche überdurchschnittlich ab. Besonders bei den führenden Anbietern haben Kunden viele virtuelle und persönliche Kontaktmöglichkeiten. Die Branche ist Vorreiter in den Kategorien Lösungsgeschwindigkeit, Serviceverfügbarkeit, Kanalauswahl und proaktiver Service. Ausbaufähig sind demgegenüber die Kategorien Qualität und Empathie, insbesondere bei den Aspekten Feedbackmöglichkeiten und der Lösung im Erstkontakt. Letztere schnitten unterdurchschnittlich ab. Dies liegt vor allem daran, dass gerade technische Störungen meist nicht direkt im First Level behoben werden können.

Auch unterscheidet sich das Service-Angebot von Anbieter zu Anbieter stark: Während führende Unternehmen auf hohe Verfügbarkeit und Qualität ihrer Service-Kanäle setzen, heben sich andere durch ihre Preisstrategie vom Wettbewerb ab und setzen eher auf Automatisierung und Self-Services.



Abb. 23 Übersicht digitaler Reifegrad Telekommunikationsbranche, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star    ■ Durchschnitt    ■ Branche

1    2    3    4    5



### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Im Zuge von Covid-19 sind Telekommunikationsdienstleistungen für alle Kunden wichtiger geworden und wurden deutlich häufiger genutzt. Dadurch ist das Service-Volumen kurzfristig gestiegen.

Dass viele Stores (zeitweise) schließen mussten, dürfte den Trend zum telefonischen bzw. virtuellen Service kurzfristig verstärkt haben. Insbesondere Kunden, die zuvor persönliche Ansprechpartner:innen suchten, mussten notgedrungen auf virtuelle Kanäle umsteigen. Diese Entwicklung dürfte sich auch nach dem Ende der Pandemie fortsetzen.

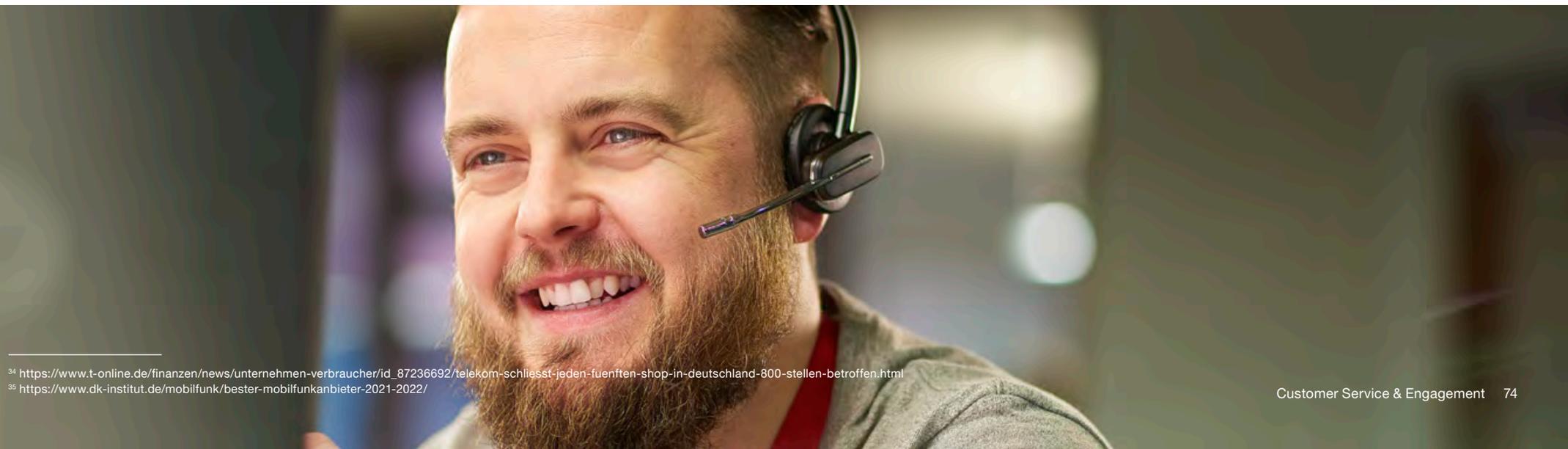
Schon vor der Coronakrise hatten die Marktführer geplant, einige Filialen zu schließen. Bei der Telekom beispielsweise waren es bis Ende 2021 99 der 504 Shops in Deutschland.<sup>34</sup> Trotzdem hält die Telekom, anders als reine Onlineanbieter, an ihrer Shop-Infrastruktur mit persönlicher Beratung und individuellem Kundenkontakt grundsätzlich fest.

Langfristig wird die Service-Nachfrage in der Telekommunikation abnehmen, weil die Netzqualität weiter steigt und die Unternehmen immer mehr datengetriebene Systeme einsetzen. Veränderungen und Weiterentwicklungen im Geschäftskundenbereich werden gelegentlich Service-Nachfragespitzen verursachen.

### 4. Branchenspezifika

Die Telekommunikationsbranche ist Pionier bei der Kundenservice-Digitalisierung und -Automatisierung in Deutschland. Die großen Datenmengen, die Kunden bei der Nutzung erzeugen, erlauben es, Service-Bedarfe zu antizipieren und entsprechend zu planen. In den vergangenen Jahren ist darüber hinaus die IP-Migration abgeschlossen worden, wodurch Netzstörungen seltener auftraten – ein weiterer Grund dafür, dass die Service-Volumina sinken. Darüber hinaus sind Support-Prozesse immer weiter standardisiert und stabilisiert worden, und Verträge sind für Endkunden immer einfacher geworden. Kunden nutzen den Kundenservice nur in Ausnahmefällen gern, weil sie erwarten, dass die Angebote jederzeit funktionieren.

Telekommunikationsanbieter fokussieren sehr unterschiedlich stark auf Kundenservice: Qualitätsführer haben einen hohen Anspruch an ihren Service, und zwar über die unterschiedlichen Kanäle hinweg, einschließlich personalisiertem Service, den sie stetig weiterentwickeln. „Pure Player“ hingegen versuchen, jede Kundeninteraktion zu vermeiden und bieten nur stark automatisierte und standardisierte Services an. Auffällig: Die eher günstigen Anbieter Aldi Talk und Congstar beispielsweise schneiden im Verhältnis zum Umfang ihres Service-Angebots im Ranking 2021 des Deutschen Kundeninstituts bei den Kunden sehr gut ab.<sup>35</sup>



<sup>34</sup> [https://www.t-online.de/finanzen/news/unternehmen-verbraucher/id\\_87236692/telekom-schliesst-jeden-fuenften-shop-in-deutschland-800-stellen-betroffen.html](https://www.t-online.de/finanzen/news/unternehmen-verbraucher/id_87236692/telekom-schliesst-jeden-fuenften-shop-in-deutschland-800-stellen-betroffen.html)

<sup>35</sup> <https://www.dk-institut.de/mobilfunk/bester-mobilfunkanbieter-2021-2022/>



## 5. Herausforderungen

Eine wesentliche Herausforderung besteht seit einigen Jahren in der Kommodisierung und der starken Regulierung der Dienst- und Serviceleistungen der Branche. Dies wird auch in Zukunft einen hohen Wettbewerbsdruck erzeugen, dem Anbieter nur mit Innovation und/oder Kostenreduktion begegnen können. Dies erklärt auch die Zunahme der Preisführerschaft durch die „Pure Players“, die von der hohen Technikaffinität der jüngeren Generationen profitieren. Weil die Service-Anfragen in der Branche meist recht einfach sind, müssen Service-Agent:innen nicht besonders hochqualifiziert sein. Dies resultiert in einem vergleichsweise niedrigen Lohn- und Preisniveau. Datenschutzregelungen erlauben Werbung nur noch mit Zustimmung der Kunden und begrenzen damit die Möglichkeiten der Anbieter.

Die Novellierung des Telekommunikationsgesetzes im Dezember 2021 bringt Kunden zudem neue Rechte: Sie haben ein Minderungs- und Kündigungsrecht bei geringer Bandbreite, zudem wurden die Kündigungsfristen bei Verlängerungen von Neu- und Bestandsverträgen verkürzt; Verträge können außerdem nicht mehr komplett am Telefon abgeschlossen werden, es gilt die Vorgabe einer Vortragszusammenfassung. Auf Anbieterseite erfordert dies etliche interne Prozessumstellungen.

## 6. Chancen und Potenziale

Neue Technologien wie RPA und KI fallen in der traditionell stark datengetriebenen Telekommunikationsbranche auf fruchtbaren Boden. Mit ihnen lassen sich immer komplexere Service-Anfragen antizipieren und lösen. Service wird so zum Wettbewerbsvorteil, weil er Churnraten reduzieren hilft und Upselling ermöglicht.

Besonders im Geschäftskundenbereich eröffnen neue Technologien wie 5G, IoT und EDGE Computing neue Geschäftsfelder. Sie beeinflussen maßgeblich die Industrie, nicht aber den Kundenservice, auf dem der Fokus dieser Studie liegt.

Mit der Novellierung des Telekommunikationsgesetzes werden bestehende Verträge nicht mehr automatisch um 12 Monate verlängert. Kunden können sie innerhalb eines Monats kündigen. Daher müssen sich Anbieter verstärkt auf Kunden mit auslaufenden Verträgen fokussieren; außerdem können sie Kunden mit laufenden Verträgen leichter abwerben.

Anbieter müssen ihre Kunden zudem jährlich über Tarifoptimierungen informieren. Damit will der Gesetzgeber verhindern, dass Kunden allzu lange in teuren Altverträgen gebunden sind. Dadurch werden Anbieter mit einem hochwertigen Kundenservice und datengetriebener KI künftig einen Vorteil haben, da sie die betreffenden Kundensegmente besser identifizieren und personalisierter ansprechen können.





## 7. Praxisbeispiel

### „Frag Magenta“: Vom einfachen Chatbot zum Lösungssystem auch für komplexe Probleme

Praxisbeispiel von Deutsche Telekom AG

In allen Branchen kreieren Unternehmen immer mehr webbasierte Services. „Hilfe zur Selbsthilfe“ lautet die Handlungsmaxime. Schließlich möchten viele Kunden ihre Anliegen selbstständig klären. Und zwar dann, wenn sie Zeit dafür haben, statt an Öffnungszeiten gebunden zu sein und am Telefon lange auf Service-Mitarbeiter:innen warten zu müssen.

#### Immense Weiterentwicklung

Für einfache Anliegen sind Fragen und Antworten („FAQ“) auf Firmen-Websites, Suchfunktionen, Chatbots und Live-Chats geeignet, damit Kunden sich selbst helfen können. Komplexere Probleme dagegen müssen sie zunächst präzise beschreiben oder die passenden Suchbegriffe kennen, um Lösungen zu finden. Das kann dauern, sogar frustrierend sein. Um dies zu vermeiden, hat die Deutsche Telekom eine Lösung konzipiert, mit denen Kunden sogar komplexe Anfragen per Self-Service lösen können. Diese Lösung heißt „Frag Magenta“.

Bereits 2018 startete „Frag Magenta“ als einfacher Chatbot. Seither hat die Deutsche Telekom das System immens weiterentwickelt. Heute kann die Lösung sogar Festnetz- und Internet-TV-Störungen beheben. Der Bot basiert auf zwei integrierten Künstliche Intelligenz-(KI-)Instanzen, verfügt über eine natürlichsprachige Dialogsteuerung sowie über einen Input-Check.

Meldet sich ein Kunde per Anruf (Voice) oder Chat (schriftlich) beispielsweise wegen eines Problems mit Magenta TV, kann „Frag Magenta“ es ohne menschliche Unterstützung meist komplett lösen. Falls „Frag Magenta“ das Problem nicht lösen kann, wird der Kunde sofort mit dem passenden Mitarbeiter verbunden. Das entlastet die menschlichen Kolleg:innen stark.

#### Maschinelles Lernen verbessert Texterkennung

Konkretes Beispiel: Ein Kunde beginnt auf der Website der Deutschen Telekom den Dialog via Textchat (ein bereits eingeloggter Kunde bekommt hier einen schnelleren und persönlichen Einstieg) – und weil er mit bis zu acht Störungsdatenbanken verbunden ist, hat er sofort erste Problemlösungsansätze parat.

Um es dem Kunden möglichst einfach zu machen, verfügt „Frag Magenta“ über Entity-Buttons mit zum Kundenprofil passenden, vordefinierten Fragestellungen. Reihenfolgen und Inhalte der Fragebausteine werden in Echtzeit angepasst. Alternativ können Kunden ihre Anliegen selbst beschreiben.

Die Texterkennung basiert auf natürlichem Sprachverständnis, das mittels maschinellen Lernens stetig verfeinert wird und heute eine Vielzahl von Dialogen inklusive etwaiger Rechtschreibfehler, Abkürzungen etc. erkennt. Dabei helfen auch Watson-Systeme von IBM sowie – bei der telefonischen Spracherkennung – Dialogsysteme des Unternehmens Nuance. Dank großer Daten-Sets und der Erfahrung der Deutschen Telekom war die optimale Dialoggestaltung nach nur zwei Monaten eingeführt. Herausfordernder war der Anschluss an die Legacy-Systeme, die dem Bot die Störungsbehebungen erst ermöglichen. Dieser Vorgang dauerte fast sechs Monate.



### **Auch Fernwartung funktioniert automatisiert**

In der Vergangenheit versuchten Kunden, potenzielle Problemlösungen zunächst selbst zu finden – etwa über Suchmaschinen oder auf der Deutsche-Telekom-Website. Danach schilderten sie Telekom-Mitarbeiter:innen der Service-Hotline ihre Anliegen. Diesen Mitarbeiter:innen war es oft unmöglich, Probleme zu bearbeiten, weil ihnen die dafür nötigen Kompetenzen und/oder Berechtigungen fehlten. Dann mussten sie die Kunden an andere Telekom-Mitarbeiter:innen weiterleiten. Die richtigen zu erwischen, war oft Glückssache. Selbst passende Routings konnten mit langen Wartezeiten für die Kunden verbunden sein. Schließlich ist die Anzahl jener Spezialist:innen, die bestimmte Entstörungen komplett durchführen können, auch bei der Deutschen Telekom begrenzt.

Bei „Frag Magenta“ hingegen sind die notwendigen Berechtigungen integriert, sodass der Bot Anfragen vollumfänglich und meist ohne Weiterleitung löst. Selbst eine Fernwartung ist ohne menschliches Zutun möglich. Bei einer Störung beispielsweise rebootet der Bot den lokalen Router eigenständig.

### **Ausgezeichnetes Verständnis sogar für Business-Dialoge**

Weil „Frag Magenta“ jederzeit hilft und sich Anfragenhistorien merkt, sind Kunden von Hotline-Betriebszeiten unabhängig und müssen ihre Anliegen – nach Weiterleitungen – nicht mehrfach schildern. Im Jahr 2021 hat der Bot Anfragen im mittleren einstelligen Millionenbereich beantwortet und erhielt für seine Antwortqualität im Schnitt 4,5 von 5 Sternen. Damit liegt „Frag Magenta“ bezüglich der Qualitätsbewertung gleichauf mit dem Live-Chat der Deutschen Telekom, obwohl letzteren Menschen betreuen, die (vermeintlich) flexibler und umfassender auf Anfragen eingehen können.

Dass „Frag Magenta“ ein voller Erfolg ist, liegt auch am trainierten Sprachverständnis (Natural Language Understanding/NLU). Der Bot versteht und betreut das Gros der Business-Dialoge komplett. Auch in Spitzenbelastungszeiten profitieren Kunden der Deutsche Telekom vom Bot-System, weil es eine verlässliche und hoch skalierbare Alternative zum klassischen Service-Angebot ist. „Frag Magenta“ kann viele Anfragen parallel bearbeiten – bei gleichbleibend hoher Qualität. So hält der Bot seinen menschlichen Kolleg:innen den Rücken frei, damit diese sich auf individuelle Anfragen konzentrieren können.

All dies ist mitentscheidend dafür, dass COMPUTER BILD und Statista die Lösung drei Jahre in Folge als führenden digitalen Assistenten in der Telekommunikationsbranche bewerteten.



## Finanzdienstleistungen



### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Wachstum des Outsourcing-Marktvolumens um **5,8 % CAGR**,  
getrieben durch Nachfragewachstum um **2,1 % CAGR**  
und Preissteigerung von **4,1 % CAGR**

Der Kundenservice in der Finanzdienstleistungsbranche ist stark von der zunehmenden Digitalisierung der Leistungen geprägt. Banken etwa schließen weiterhin ihre Filialen und immer mehr Kunden wechseln, u. a. aufgrund der COVID-Krise, zu Online-Alternativen. Die erhöhte Erklärungsbedürftigkeit digitaler Produkte verursacht einen erheblichen Mehraufwand für die Anbieter. Auch bei den Digital Payments wird der Bedarf an Kundenservice mittelfristig steigen. Außerdem haben viele Kunden während der Coronavirus-Pandemie ihren Versicherungsschutz und ihre Finanzanlagen angepasst. So hat etwa das gestiegene Interesse an Wertpapieren bei einigen Anbietern viele Anfragen zur Depotöffnung erzeugt, was in teils erheblichen Wartezeiten resultierte.

Auch im Finanzdienstleistungssektor werden menschliche Service-Agent:innen wegen der zunehmenden Automatisierung einfacherer Service-Prozesse künftig hauptsächlich komplexere Aufgaben übernehmen. Dadurch steigen die Preise sowie die Anforderungen an Outsourcing-Dienstleister. Viele Unternehmen sehen sich vom Marktumfeld, der Niedrigzinsphase und zunehmender Regulierung des ohnehin bereits wettbewerbsintensiven Markts unter Druck gesetzt. Besonders vor diesem Hintergrund können Online-Tools den Kundenservice kostengünstig vereinfachen.

In der Banken- und Versicherungsbranche sorgen zunehmend neue Marktteilnehmer wie FinTechs für erhöhten Wettbewerb. Diese bieten Kunden disruptive Lösungen und setzen damit etablierte Unternehmen auch im Kundenservice unter Druck. Kundenzufriedenheit ist für die Branche enorm wichtig, weil ihre Kundschaft traditionell sehr wechselbereit ist. Ein gewisses, vom Kunden gewünschtes Maß an persönlichem Kontakt wird daher erhalten bleiben.





## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

#### Banken

Banken gehören zu den Branchen mit dem größten digitalen Aufholpotenzial. Dies ist unter anderem auf die starke Regulierung der Branche (zum Beispiel Verschwiegenheitspflichten) zurückzuführen und darauf, dass das persönliche Vertrauen zwischen Bank und Kunden essenziell ist.

Allerdings gehörten Banken in der ersten Digitalisierungswelle in den 1990er Jahren zu den Vorreitern. Die damals veränderten Kernbankensysteme sind inzwischen äußerst komplex geworden und erfüllen heutige Anforderungen nicht mehr vollumfänglich. Traditionelle Banken in Deutschland betrachten insbesondere Cloud-Technologien nach wie vor recht skeptisch, während reine Onlinebanken deutlich aufgeschlossener agieren.

Historisch bedingt sind Services und Systeme im Bankensektor größtenteils kaum miteinander verknüpft. Allmählich ist jedoch ein Umdenken zu beobachten: Banken modernisieren sukzessive ihre IT-Systeme und -Landschaften. Eine zunehmende Anzahl von FinTech-Start-ups erhöhenden in puncto Kundenorientierung den Druck auf traditionelle Anbieter.

#### Versicherungen

Bei Versicherern ist das Bild gemischt: Service-Strategien sind bei manchen Unternehmen noch nicht exakt definiert. Gleichwohl steht die Kundenservice-Digitalisierung auf der Agenda. Teilweise arbeiten bei Versicherern Referenten dezidiert an digitalen Themen und fördern den Austausch mit anderen Organisationseinheiten, insbesondere dem Marketing. Während viele Versicherer im Backoffice aktuell noch überwiegend auf manuelle Prozesse setzen, bringen erste Automatisierungen mit RPA bereits spürbare Entlastung. Endkunden stehen bereits viele digitale Tools zur Verfügung. Gleichwohl ist vielen Kunden in der Versicherungsbranche ein persönlicher, empathischer Austausch mit ihrem Versicherer wichtig, weil sie ihn meist im Schadensfall kontaktieren. Viele Kunden wünschen sich daher gar keine digitale Lösung.

Während der Coronavirus-Pandemie haben Versicherer die Präsenzplicht ihrer Beschäftigten in den Kundencentern aufgehoben. Die Branche hat Homeoffice-Möglichkeiten sehr ausgiebig genutzt und zügig umgesetzt. Bei Upskilling-Initiativen und der Einsatzplanung liegen die Versicherer noch unter dem Gesamtdurchschnitt. Die Qualifikation der Mitarbeitenden im Kundenservice ist jedoch überdurchschnittlich hoch. Um die meist komplexe Anliegen gut zu lösen, sind Schulung und Kompetenz der Mitarbeitenden essenziell.

Die Systeme für Forecast und Kapazitätsplanung funktionieren bei vielen Anbietern noch nicht in Echtzeit und automatisiert. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden durch Covid-19 allerdings ausgebaut. Performance-Messungen nutzen Versicherer noch nicht vollumfänglich: Sie ermitteln zwar täglich KPIs, aber noch nicht vollautomatisiert und dynamisch. Erste Dashboards beispielsweise werden über Power BI abgebildet.

Einige Versicherer arbeiten heute noch nicht mit CRM-Systemen, sondern erhalten Kundeninformationen und Kontakthistorien meist aus nichtintegrierten Bestandssystemen. Dies ist auch auf die grundsätzlich eher geringe Kontaktfrequenz zwischen Kunden und Versicherungen zurückzuführen.

Durch die Trennung von Innen- und Außengeschäft bei Versicherern bestehen teils getrennte SAP-Systeme, was eine 360°-Kundensicht bislang verhindert. Dafür sind, mit Ausnahme der reinen Onlineanbieter, traditionell die persönlichen Ansprechpartner:innen aus dem Außendienst zuständig, die die Kundenbeziehung zumeist über Jahre aufbauen und pflegen. Hervorzuheben ist der sehr gute 24/7-Kundenservice, der in der Branche bereits Standard ist. So sind Versicherer im Schadensfall allgemein sehr gut für ihre Kunden erreichbar.



## Outside-In-Betrachtung

### Banken

Auch bei der Outside-In-Betrachtung hat die Bankenbranche im Vergleich zum Gesamt-Branchenschnitt noch Entwicklungspotenzial. Die Branche fokussiert eindeutig auf traditionelle Kanäle, die aber gut ausgebaut und etabliert sind. Hotlines sind täglich rund um die Uhr erreichbar – hauptsächlich für Notfälle wie Kartensperrungen. Der proaktive Service hingegen besteht meist lediglich in einem Hinweis auf ein neues Konto oder eine AGB-Änderung. Solche Informationen teilen Banken meist nur mit, wenn der Gesetzgeber oder die Bundesagentur für Finanzdienstleistungen (BaFin) sie dazu verpflichtet. Digitale Angebote wie Videoidentifizierung und elektronische Unterschriften haben allerdings dazu beigetragen, dass Antragsprozesse bei einigen Produkten nicht mehr mehrere Tage dauern, sondern nur noch wenige Minuten.

### Versicherungen

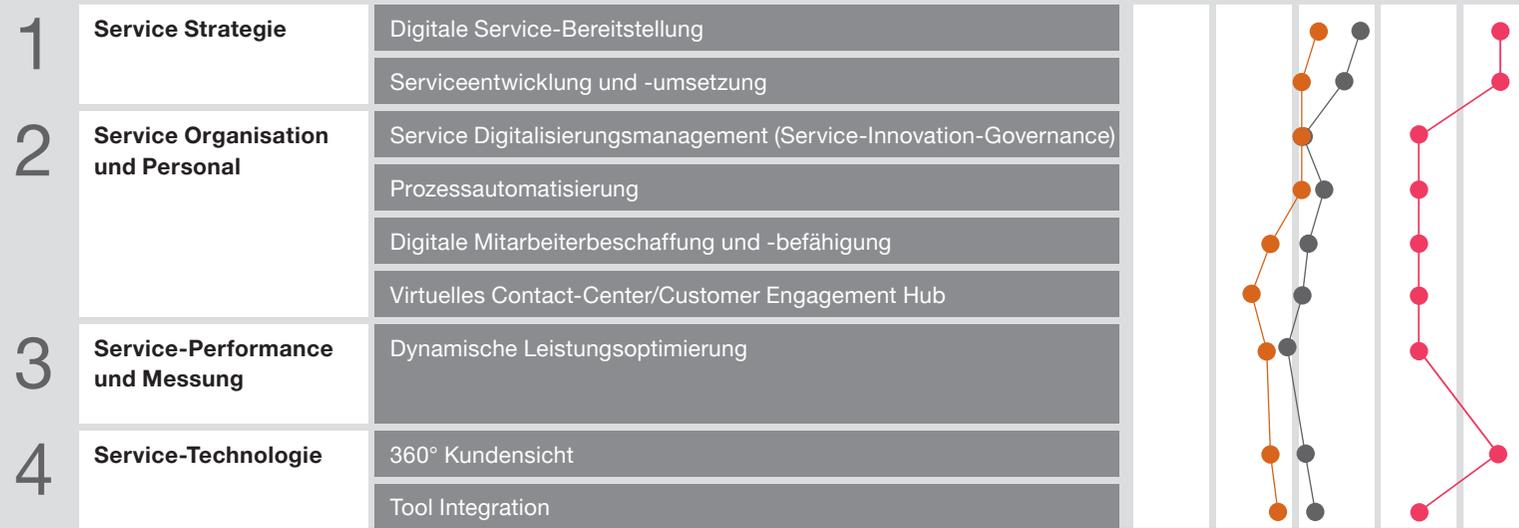
Die Versicherungsbranche hat in einigen Kategorien einen überdurchschnittlichen Reifegrad, zum Beispiel bei der Service-Geschwindigkeit. Müssen Kunden einmal eine Minute warten, gilt dies mitunter als lang. 24/7-Kontaktmöglichkeiten sind eher die Regel denn die Ausnahme. Die Kanalerweiterung bzw. -optimierung, etwa durch Voice- und Rückrufbots, steht bei allen Befragten auf der Agenda. Versicherer fokussieren bereits stark auf eine fallabschließende Bearbeitung, was sie durch zentrale Informationssammlungen erreichen. Im 24/7-Randbereich ist jedoch eine fallabschließende Bearbeitung nicht immer möglich. In Sachen Nutzerfreundlichkeit sind vor allem Start-ups Branchenvorreiter, während die traditionellen Versicherer hier häufig noch etwas hinterherhinken.

Das „Lead-Potenzial im Kundenservice“ schöpfen manche Anbieter noch nicht voll aus, weil Innen- und Außengeschäft häufig noch strikt getrennt sind. In der Regel macht der Kundenservice Kunden nicht proaktiv auf weitere Versicherungsmöglichkeiten aufmerksam, obwohl die erforderlichen Informationen dafür verfügbar sind. Die Kundenhoheit liegt beim Vertrieb, der teilweise keine vollständige Beratung bzw. Cross- und Upselling-Aktivitäten über den Kundenservice wünscht. Im Ergebnis schneidet hier der persönliche, situative Service im Vergleich zu anderen Kategorien am schlechtesten ab.



Abb. 24 Übersicht digitaler Reifegrad Finanzdienstleistungen, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star   ■ Durchschnitt   ■ Branche

1   2   3   4   5



### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

#### Banken

Besonders bei den traditionellen Banken hat die Coronavirus-Pandemie als Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt. Durch den „Lockdown“ im Frühjahr 2020 mussten Institute praktisch von heute auf morgen von Filial- auf Onlinebetreuung bzw. telefonische Beratung umstellen. Um die Kundenanfragen zu bedienen, übernahmen Filialmitarbeiter zum Teil Aufgaben der im Kundenservice Beschäftigten. Digitale Lösungen wie Videoberatung und Co-Browsing ermöglichen eine umfassende digitale Beratung und sind in Höchstgeschwindigkeit umgesetzt worden.

Auch Direkt- und Digitalbanken wie N26 verzeichneten besonders im Wertpapierhandel ein starkes Kunden- und Volumenwachstum. In der Coronakrise haben Bankkunden sich stärker mit Aktien auseinandergesetzt und teilweise den ersten Schritt an die Börse gewagt. Deutlich häufiger nachgefragt worden ist daher die Beratung zu Anlageprodukten und zum digitalen Aktiendepot. Dieser Trend ist durch die Einführung von Negativzinsen abermals stark beschleunigt worden.

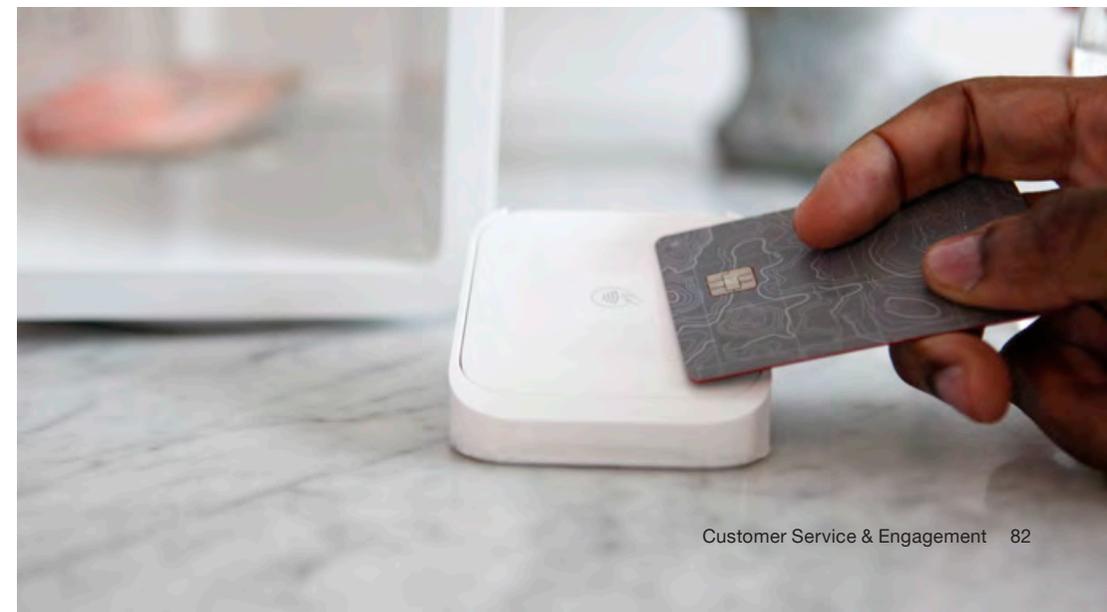
#### Versicherungen

Die Pandemie hat in der Versicherungsbranche Themen beschleunigt, die sie schon vor der Krise beschäftigten, zum Beispiel die Automatisierung manueller Arbeitsabläufe, die Zusammenführung fragmentierter Technologien sowie die Optimierung der Datenbeschaffung und -nutzung. Covid-19 hat aber auch neue Themen mit klarem Kundenfokus hervorgebracht. Vor der Pandemie wurden ca. 90 %<sup>36</sup> des Neugeschäfts im persönlichen Kundenkontakt mit einem Versicherungsvermittler abgeschlossen. Dieser persönliche Kontakt entfiel zeitweise komplett, sodass die Versicherer ihn rasch durch digitale Technologien ersetzen mussten.

Auf Kundenseite war Covid-19 für viele Menschen Anlass darüber nachzudenken, worauf sie Wert legen, was sie versichern möchten und wie sie sich von ihrer Versicherung behandelt fühlen. Diese und viele weitere Themen wie digitaler Vertrieb, direkte Kundenansprache, automatisierte Beratung, digitales Underwriting und automatisierte Schadensregulierung stehen ganz oben auf den Agenden der Versicherer.<sup>37</sup>

### 4. Branchenspezifika

Die Finanzdienstleistungsbranche gliedert sich in die zwei Bereiche Banken und Versicherungen. Im Vergleich zu den anderen Branchen nutzen hier die Kunden digitale Kanäle noch recht zurückhaltend. Versicherungen, Kredite oder Kapitalanlagen schließen sie bevorzugt über Makler oder einen persönlichen Bankberater ab. Die traditionellen Unternehmen stehen durch Fintechs und Onlinebanken schon seit Längerem unter Druck; verstärkt haben ihn Covid-19 und die Verlagerung vieler Aktivitäten ins Digitale. Digitale Kundenschnittstellen sind mittlerweile unerlässlich – zumal Kunden inzwischen von anderen digitalen Unternehmen an eine personalisierte Customer Experience gewöhnt sind.



<sup>36</sup> GDV Keyfact Booklet (2019) Fakten zur Deutschen Versicherungswirtschaft

<sup>37</sup> PwC (2021) Interview mit Insurance Leader Mathias Röcker (2021)



## 5. Herausforderungen

Insbesondere die zunehmende Digitalisierung und veränderte rechtliche Rahmenbedingungen stellen die Finanzbranche vor Herausforderungen. Die wichtigsten sind:

### Von Offline- zu Onlineberatung

Die Coronavirus-Pandemie hat den Trend zur Onlineberatung weiter verstärkt. Stand zuvor der persönliche Kundenkontakt im Vordergrund, mussten rund 90 % der physischen Beratungsgespräche digital stattfinden können. Hier war insbesondere die Datenverfügbarkeit, auch aus dem Homeoffice heraus, eine wesentliche Herausforderung für die Kundenbetreuung. Digitale Tools, etwa für Co-Browsing, mussten problemlos für Kunden nutzbar sein und regulatorischen Anforderungen genügen.

Der Kundenservice musste im Finanzsektor sehr viel Aufklärungsarbeit leisten, da es vor allem die technisch nichtaffinen Gruppen waren, die zu jenem Zeitpunkt von Offline- zu Onlineberatung gewechselt sind. Derselbe Trend ließ sich für das Bezahlen per Smartphone beobachten. Zudem musste der Kundenservice der Banken während Covid-19 ein deutlich größeres Service-Volumen bedienen. Dies lag auch daran, dass sich viele Kunden mit ihren Finanzanlagen beschäftigten.

### Manuelle Prozesse

Die Finanzdienstleistungsbranche besitzt im Backoffice nach wie vor vielfach unreife, manuelle Prozesse. Manuelle Lastschriftverfahren, Rechnungsstellungen und andere auszufüllende Formulare binden enorme Kapazitäten und wirken sich negativ auf die Kundenzufriedenheit aus. Auch Kundenportale sind wenig benutzerfreundlich und genügen häufig noch nicht den Ansprüchen der digitalen Welt. Einfache Finanzamtsbestätigungen können beispielsweise teilweise nicht automatisch ausgedruckt werden.

### Markteintritt Fin-Tech

Eine weitere Herausforderung, der die Finanzbranche ausgesetzt ist, ist die zunehmende Anzahl an Start-ups und FinTechs, die ihren (potenziellen) Kunden disruptive Lösungen anbieten und die bestehenden Unternehmen, auch im Kundenservice, spürbar unter Druck setzen.

### Gesetzliche Rahmenbedingungen und Datenschutz

Die wahrscheinlich größte Herausforderung der Branche besteht nach wie vor darin, ihren Kunden einen hochqualitativen Service anzubieten, trotz restriktiver gesetzlicher Rahmenbedingungen bei Datenschutz und Datensicherheit. Hier sind weitere Kostentreiber zu erwarten. Die Finanzmarktrichtlinie MifID, die Anfang 2018 in Kraft getreten ist und die Dokumentationspflichten für Banken und Versicherungen ausgeweitet hat, hat bei vielen Instituten deutliche Kosten verursacht. Dies hat einige Institute veranlasst, beispielsweise Spracherkennung zu nutzen, um die Kosten zu verringern.

Durch die DSGVO steht die Branche aktuell vor der Herausforderung, dass sie den digitalen Eingangskanal einer Service-Anfrage eines Kunden nicht als Ausgangskanal verwenden darf. Dieser Systembruch generiert ein massiv negatives Kundenfeedback, weil dies die Antwortzeit erhöht. Eine große Herausforderung entlang der Service Customer Journey der Versicherer liegt in den (Add-on-)Angeboten. Die Branche ist nicht auf Cross- bzw. Upselling-Initiativen ausgerichtet, weil die Vertriebspartner die eigentliche Kundenhoheit haben. Dadurch besteht kaum Interesse daran, den Kunden proaktiv Angebote zu unterbreiten, wodurch viele Effizienzpotenziale ungenutzt bleiben.



## 6. Chancen und Potenziale

Anbieter von Finanzdienstleistungen sind dazu verpflichtet, relevante Kundendaten regelmäßig zu aktualisieren, bei Bankkunden mit einem hohen Risiko mindestens alle zwei Jahre. KI-basierte Chatfunktionen im Kundenservice könnten dies en passant überprüfen und mögliche Änderungen umsetzen. Dadurch entfielen manuelle Abfragen und Anpassungen.<sup>38</sup> Intelligent eingesetzte Voicebots könnten die erforderliche Zwei-Faktor-Authentifizierung bereitstellen und Systembrüche vermeiden helfen. So könnten Dokumente und Antworten der Kunden bereits eingesehen werden, bevor sie postalisch eingehen. Das würde Wartezeiten verkürzen und Nachfragen minimieren. In der Kündigungsprävention lässt sich KI einsetzen, um wertvolle Kunden mit Kündigungsabsicht zu identifizieren und ihnen gezielt passende Angebote zu unterbreiten.

Die Mehrheit der deutschen Kunden präferieren die persönliche Beratung unabhängig von konventionellen Öffnungszeiten sowie Services, die über Standards wie Onlinebanking hinausgehen. Chatbasierter Service ist hier ein sinnvoller Lösungsansatz. Dank Machine Learning und KI sind Chatbots in der Lage, Privatkunden automatisiert Erinnerungen an beispielsweise Kündigungsfristen, etwa bei Sparanlagen, zu senden. Darüber hinaus ermöglicht es die Analyse von Kontotransaktionen, personalisierte Empfehlungen für passende Finanzprodukte zu machen. Solche individuellen, zeit- und ortsunabhängigen Services steigern potenziell Kundenzufriedenheit und -bindung. Chatangebote reduzieren außerdem den Briefverkehr sowie Filialbesuche, wodurch Service-Mitarbeitende Zeit für andere, höherwertige Aufgaben gewinnen könnten. Optimalerweise lässt sich alles digital abbilden und über ein Kundenportal initiieren, von der Terminvereinbarung über Videochat-Beratung bis hin zur Vertragsunterschrift.

Filialschließungen erhöhen außerdem den Bedarf an videobasierter Kundenberatung, die beispielsweise Exzellenzcenter auf hohem Niveau leisten könnten. Dabei würden beispielsweise Expert:innen Kunden ausschließlich zum von ihnen gewünschten Produkt beraten. So ließen sich Kosten reduzieren und zugleich die Beratungsqualität erhöhen. Abzuwarten bleibt, ob die traditionell eher konservativen Finanzdienstleister solche Möglichkeiten auch tatsächlich nutzen werden. Zu bedenken ist zudem, dass das zunehmend digitale Geschäft potenziell das Betrugsrisiko erhöht. Tools wie elektronische Signaturen oder die Videolegitimation können diese Risiken mindern.



<sup>38</sup> PwC eigener Artikel (April 2020)

## Digitalisierung ermöglicht Versicherern direkt und häufiger in Kontakt mit ihren Endkunden zu sein



**Robert Mulatz**  
Geschäftsführer Bosch Service  
Solutions GmbH

Mithilfe der Digitalisierung kommen Versicherungsunternehmen näher an ihre Kunden heran als je zuvor. Mit immer effizienteren und schnelleren digitalen Prozessen können sie die gesamte Customer Journey verbessern. Digitalisierung ermöglicht Versicherern, direkter und häufiger in Kontakt mit ihren Endkunden zu sein, insbesondere durch automatisierte und Selbstbedienungsportale mit Omnikanal-Funktionen.

Wenn Versicherungen diese digitalen Prozesse in ihre Arbeitsabläufe integrieren, können sie Kundenanfragen schneller bearbeiten und ihren Kunden zugeschnittene, personalisierte und zum Teil völlig neue Produkte und Dienstleistungen anbieten. Dafür stehen ihnen modernste Technologien wie Omnikanal-Plattformen, Datenanalyse und die Automatisierung mittels RPA und KI-basierter Tools zur Verfügung. Diese tragen zu einem deutlich besseren Kundenerlebnis bei – ein entscheidender und in der Zukunft der wichtigste Wettbewerbsvorteil auch in der Versicherungsbranche.

Dabei treibt auch das Internet of Things (IoT) die Digitalisierung voran, vor allem bei Gebäude- und Kfz-Versicherungen. Vernetzte Gebäude, Geräte und Fahrzeuge liefern wertvolle Informationen, die eine optimierte und individuelle Risikobewertung ermöglichen. Kunden profitieren so von dynamischen und maßgeschneiderten Versicherungsmodellen.

In Zusammenarbeit verschiedener Partner können so verschiedene Ökosysteme mit transparenter Datennutzung entstehen. Ein ‚Mobiles Leben‘-Angebot würde beispielsweise die Daten

- eines Automobilherstellers (Konfiguration und Bestellung eines Fahrzeugs),
- eines Finanzierungsinstituts und
- einer Versicherung (z. B. für Pay-as-you-drive-Policen und automatische Schadensabwicklung auf Basis von Daten, die Sensoren im Fahrzeug bei einem Unfall empfangen) zusammenführen.

Ähnliches ließe sich auf Gesundheitsangebote anwenden, zum Beispiel auf personalisierte Dienste wie Telemedizin, Gesundheits- und/oder Lebensstilberatung sowie Leistungsabwicklung.

Von solchen integrierten Ökosystemen profitierten im Ergebnis beide Seiten: Versicherungsnehmer von einer stets angenehmen, mühelosen Kundenerfahrung und Versicherungsanbieter von deutlich höherer Effizienz.



## 7. Praxisbeispiel

### Versicherung

#### CX-Expertise bei Bosch: Digitale Pannen- und Unfallhilfe für Versicherungskunden

Praxisbeispiel von Bosch Service Solutions GmbH

Im Jahr 2019 beauftragte eine Versicherungsgesellschaft die Bosch Service Solutions GmbH, eine digitale Pannenhilfe (digital Roadside Assistance, kurz dRSA) umzusetzen, den die Versicherung für eine Firmenwagenflotte anbietet. Zur Flotte gehören über 10.000 Fahrzeuge. Zwar beinhaltet die Versicherungspolice auch einen Pannen- und Unfallhilfeservice. Die Qualität des Services entsprach aber nicht immer den Ansprüchen der Anwender sowie dem Unternehmen, das die Versicherungspolice für die Flotte abgeschlossen hat. Häufiger Kritikpunkt waren die langen Wartezeiten bei Pannen und Unfällen.

#### Zeitraubende, manuelle Prozesse

Die Hauptursache für schlechte Kundenerfahrungen waren zu langsame, ineffiziente Prozesse beim Versicherer und ungenügende Transparenz über Wartezeiten und Bearbeitungsstände. In der Regel lief eine Pannen- oder Unfallmeldung wie folgt ab: Die betroffenen Fahrer meldeten den Fall dem Versicherer. Die Service-Mitarbeitenden der Versicherung fragten daraufhin bei den Betroffenen Details zur Panne ab. In der Regel wurden solche Anrufe manuell bearbeitet. Mitarbeitende holten alle relevanten Informationen im Austausch mit dem Fahrer, dem Pannenhilfe-Anbieter und wenn nötig mit Abschleppdiensten einzeln ein. Dabei wurden Informationen wie beispielsweise Fahrer- und Fahrzeugdaten, Schadensspezifika, Abschleppdienstverfügbarkeit oder nächstgelegene Werkstätten eingeholt und die erhaltenen Informationen manuell in das Schadenabwicklungssystem eingegeben. All das kostete sehr viel Zeit.

Mit Hilfe von Bosch Service Solutions und ihrer Kernkompetenzen in der Prozessdigitalisierung, seinem Service-Design-Ansatz und der digitalen Pannenhilfe sollte die nötige Pannenhilfe von Grund auf digitalisiert werden.

#### Von Anfang bis Ende digital

Mittlerweile ist die Pannenhilfe für die Firmenwagenflotte des Versicherungskunden komplett digitalisiert – von der Schadensmeldung bis zur Rechnungstellung. Das spart wertvolle Zeit. Die dafür notwendige Technologie basiert auf der Bosch-Mobility-Service-Plattform.

Rufen die Fahrer heute den Versicherer im Schadensfall an, erreichen sie eine Sprachauswahl, also ein automatisiertes Interactive-Voice-Response-System (IVR).

Dieses bietet ihnen verschiedene Schadensmeldungsoptionen an, wie beispielsweise das Melden einer akuten Panne. Nach getätigter Auswahl erhalten sie per SMS einen Link zu einem Webformular, in welches sie meldungsrelevante Daten wie Fahrzeug- und Fahrerdaten, eventuell Fotos von Fahrzeugschäden etc. eingeben. Mitarbeitende von Bosch Service Solutions erhalten die ausgefüllten Formulare sowie die automatisch ermittelten Standortdaten und beauftragen entsprechende Hilfe bei den Vertragspartnern (Pannenhilfe-Anbietern oder Abschleppdiensten).

#### Integrierte Dienstleister

Im Hintergrund laufen vordigitalisierte Prozesse. Sollten Pannensachen oder Fahrzeugschäden nicht vor Ort behebbar sein, werden die Auftragsdaten an ein integriertes Abschlepppartner-Netzwerk übermittelt. Die nächsten verfügbaren Abschleppdienste nehmen die Aufträge digital an und führen sie aus.

Dank des digitalen Systems betragen ihre Reaktionszeiten höchstens sechs Minuten. Die betroffenen Fahrer:innen des erhalten direkt eine Information zur erwartbaren Ankunftszeit der Abschleppdienste per SMS übermittelt. Mithilfe digitaler Prozesse konnten die Wartezeiten um bis zu 75 % reduziert werden – dauerte eine Abwicklung zuvor zwei Stunden, konnte dies auf rund eine halbe Stunde reduziert werden.



### **Komplexes einfach nutzbar**

Bosch Service Solutions hat das Mitarbeiter-Frontend der Software, die SMS-Lösung sowie die Schnittstellen zum Versicherungskunden und den Partnern und Webformulare entwickelt. Damit das neue Pannen- und Unfallhilfe-System für die Nutzenden einfach bedienbar ist, waren komplexe Verknüpfungen im Hintergrund nötig: So muss das System etwa berücksichtigen, ob die betroffenen Fahrzeuge des Versicherungskunden noch über Werksgarantien verfügen und in Markenwerkstätten oder zu bestimmten Werkstattpartnern der Versicherung abgeschleppt werden müssen.

Auch andere Vorgaben berücksichtigt das System: So informiert es Abschleppdienste digital darüber, ob spezielle Vorkehrungen für den Transport benötigt werden. Beispielsweise soll bei besonders hochwertigen Fahrzeugen eine höhere Hakenlastversicherung abgeschlossen werden oder der Transport von Automobil-Prototypen verdeckt ablaufen.

### **Deutlich höhere Kundenzufriedenheit**

Mithilfe der digitalen Prozesse können die Fahrer der Flotte ihr Feedback zur Police sowie dem Pannendienst nun auch digital übermitteln. Die Informationen können nun einfacher ausgewertet werden und zur weiteren Verbesserung der Prozesse genutzt werden – all das trägt weiter zur verbesserten Kundenzufriedenheit bei. Bosch Service Solutions hat das Projekt in nur acht Wochen realisiert – auch dank seiner bewährten Mobility-Service-Plattform. Die digitale Roadside Assistance läuft im hier beschriebenen Fall seit September 2019 und wird seither stetig optimiert und ausgebaut.



## Finanzdienstleister

### Flexperto bei MLP: Effiziente Online-Beratungen mit Mehrwert

Praxisbeispiel von Flexperto GmbH

Für MLP, einen der führenden Finanzdienstleister in Deutschland, stehen kompetente Beratung und eine intensive Betreuung seiner Kunden im Zentrum der Unternehmensaktivitäten. Vor dem Hintergrund der rasant voranschreitenden Digitalisierung sah MLP auch Handlungsbedarf beim eigenen Beratungsangebot sowie dem Ausbau seiner Beratungskanäle.

#### Mobile Online-Beratung etablieren

MLP wollte deshalb ein Hybridmodell für Berater:innenarbeitsplätze schaffen und neben der analogen Beratung die Online-Beratung etablieren. Letztere sollte unter anderem mehr Flexibilität, beispielsweise örtliche Unabhängigkeit für Berater:innen und Kunden, ermöglichen und auch für neue potenzielle Zielgruppen interessant sein. Dafür mussten digitale Lösungen für beispielsweise Online-Terminvereinbarungen, Mifid-2-konforme Beratungsgespräch-Aufzeichnungen her. Zudem sollte das Angebot modular aufgebaut sein und der Wandel von Offline- zu Online-Beratung schnell gelingen.

#### Im Sprint zum Prototypen

Dafür ermittelten die beteiligten Unternehmensbereiche zunächst ihre technischen und fachlichen Anforderungen für die Kundenkommunikation. Darüber hinaus mussten sie Restriktionen bewerten und stabile Lösungen finden.

Das ist gelungen – mit Flexperto, einem Softwareanbieter für digitale B2C-Kundenkommunikation und -kollaboration. Im ersten Umsetzungsschritt absolvierten die Partner eine gemeinsame „Sprintwoche“. Die Woche bestand aus Workshops, in denen alle wichtigen Stakeholder – IT, Berater:innen, Geschäftsstellenleiter:innen und Datenschutz/IT-Sicherheit-Verantwortliche – gemeinsam die vollständige Umsetzung planten. So entstand ein Prototyp des gewünschten Online-Beratungsformats.

#### Rollout schon nach kurzer Pilotphase

Dann entwickelten die Teilnehmenden einen Customer-Success-Plan für die Einführung der Flexperto-Software in das MLP-Berater:innennetzwerk, einschließlich Onboarding und Training. In den Sprint-Workshops bearbeiteten die Beteiligten alle Fragen rund um IT-Security und

Datenschutz, Netzwerk und Infrastruktur, Plattform-Setup, Integration ins CRM, Rollout sowie Schulungs- und Betreuungskonzepte für MLP-Anwender.

Auf die Workshops folgte eine dreimonatige Pilotphase, in der sechs Geschäftsstellen und rund 100 Berater:innen die neuen Tools für die Online-Terminvereinbarung und die Online-Beratung nutzten. Weil die Berater:innen und Kunden:innen die Lösungen gleichermaßen positiv annahmen, gelang Anfang 2020 der Gesamt-Rollout in der Zentrale und allen Geschäftsstellen.

#### Gesamte Kommunikation über die Cloud

Die gesamte Kundenkommunikation funktioniert nun in der Communication Cloud von MLP. Sie reicht von der Terminvereinbarung und der digitalen Beratung (auch per Video) über das gemeinsame Ausfüllen von Dokumenten bis hin zum digitalen Vertragsabschluss mit der rechtskonformen E-Signatur<sup>39</sup>. Weil Flexperto zu 100 Prozent webbasiert ist, kann MLP seine Kunden online beraten, ohne dass diese auf ihren Computern oder Smartphones extra Programme installieren oder Dokumente herunterladen müssen. Der gesamte Beratungsbetrieb läuft in einer komplexen Citrix-Umgebung.

Wichtig waren MLP zudem Mifid-2-konforme Aufzeichnungen. Diese wurden 2021 eingeführt. Das Flexperto-System zeichnet auf und übergibt die Aufzeichnungen über eine Schnittstelle an MLP. Anschließend archiviert MLP sie Mifid-2-konform.

#### Bis zu 24.000 Online-Beratungen pro Monat

Inzwischen führen MLP-Berater:innen monatlich bis zu 24.000 digitale Beratungen durch. MLP-Vertriebsvorstand Oliver Liebermann sagt: „Wir stehen für große Nähe zu unseren Kunden und eine umfassende Beratung in allen Finanzfragen. Die Online-Formate tragen dazu bei, dass wir unser Leistungsversprechen auch im digitalen Zeitalter halten. Die agile Arbeitsweise von Flexperto passt gut zu MLP. Gemeinsam werden wir die Online-Beratung unserer Kunden weiterentwickeln.“

<sup>39</sup> Die rechtskonforme E-Signatur wird durch einen Drittanbieter erbracht.



## Versicherung

### Automatisierung im Contact-Center: Software-Roboter verbessern das Service-Geschäft

Praxisbeispiel von NICE Ltd.

Ein in Großbritannien ansässiges Versicherungsunternehmen bietet eine breite Produkt- und Service-Palette an. Zu seinen Produkten gehören Automobil-, Hausrat-, Gewerbe- und Taxiversicherungen. Für den Service betreibt es in England ein Contact-Center mit rund 450 Mitarbeiter:innen. Die Beschäftigten dort haben jährlich etwa 2,4 Millionen Kontakte mit Kunden.

Der Versicherungsanbieter initiierte ein großes Transformationsprojekt, um die Arbeitsabläufe, die Leistungsfähigkeit und das Engagement des Contact-Centers zu optimieren. Dafür sollte es von seinen früher individuell entwickelten unterschiedlichen Prozess-Softwareplattformen zu einer einzigen, umfassenden Workforce-Management-Lösung (WFM) eines Drittanbieters wechseln.

#### Roboter automatisieren Arbeitsprozesse

Die größte Herausforderung war, die diversen individuell entwickelten Geschäftsprozesse an Standard-WFM-Funktionalitäten anzupassen. Der straffe Umsetzungszeitplan – binnen neun Monaten sollte das Transformationsprojekt erfolgreich abgeschlossen sein – erhöhte den Anspruch zusätzlich. Das für die Transformation verantwortliche Team beschloss, möglichst viele Strukturen und Prozesse gemeinsam mit den beteiligten Abteilungen zu vereinfachen, zu automatisieren und dadurch zu verbessern. Es ging vor allem darum, repetitive, zeitraubende Arbeitsabläufe im Contact-Center zu automatisieren. Dafür setzte es auf Robotic Process Automation (RPA); konkret: auf die Mitarbeiter:innen unterstützende (bediente) und autonom arbeitende (unbediente) Roboter des RPA-Spezialisten NICE.

#### „Winston“ wird besser und besser

Dies führte zu deutlich reduzierten Bearbeitungszeiten für Anliegen der Versicherungskunden – und gleichzeitigen Qualitätssteigerungen, insbesondere weil die Fehlerquote der Mitarbeiter:innen signifikant sank. Doch der Versicherungsanbieter und NICE wollten mehr: Als nächstes implementierte der Versicherungsanbieter die neueste Version von NICE Advanced Process Automation (APA). Mit diesem Schritt behob er weitere Infrastrukturprobleme und erweiterte das Lösungs-Toolkit. Danach ging es darum, die Abläufe der APA-Plattform mit denen der Contact-Center-Teams weiter zu harmonisieren. Schließlich sollten die APA-Lösungen genau zu den realen Anforderungen passen.

Um dies sicherzustellen, arbeiteten Contact-Center-Mitarbeiter:innen direkt mit dem Entwicklungsteam zusammen. Sie spezifizierten ihre Bedürfnisse, sammelten Ideen für noch mehr Effizienz, optimierten automatisierte Prozesse zusammen mit den Entwicklern weiter – und ließen sich für ein besseres Automatisierungs-Verständnis schulen.

Ihr stetiges Feedback verbesserte das Automatisierungsprogramm mehr und mehr. Bald wurde es auf das gesamte Contact-Center ausgerollt. Den Roll-out gestalteten die Verantwortlichen so, dass während der Implementierungen weitere Anpassungen möglich waren. Dadurch ließ sich die Automatisierung weiter auf einzelne Contact-Center-Teams zuschneiden. Sie haben nun stets die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt der Kundenjourney. Die Mitarbeiter:innen gaben dem Automatisierungsprogramm sogar einen Namen: „Winston“.



### **Schnellere Bearbeitung und mehr Engagement**

„Winston“ hat sich gelohnt – für die Mitarbeitenden im Contact-Center und die Kunden gleichermaßen. So sind Anrufe bestehender Versicherungskunden im Durchschnitt nun mehr als 50 Sekunden, Gespräche mit Neukunden sogar rund drei Minuten kürzer. In Summe spart der Versicherungsanbieter mit „Winston“ nun jährlich das Kostenäquivalent von 40 Vollzeitbeschäftigten. Der Software-Roboter-Einsatz erhöhte trotz dieser Einsparung die Kapazität des Contact-Centers, das jetzt fast 7.800 zusätzliche Anrufe pro Monat bearbeiten kann.

### **Alle Informationen stets zur Hand**

Die Transformationsbeteiligten und der CEO des Versicherungsunternehmens loben das Programm, Kunden geben positives Feedback und der Net Promoter Score (NPS) ist um elf Prozentpunkte von 32 auf 43 gestiegen. Diese Verbesserung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Agent:innen die richtigen Informationen für erforderliche Aktionen nun schneller zur Hand haben. Deshalb können sie sich mehr auf ihre Interaktionsqualität konzentrieren. Vor „Winston“ mussten sie sich während der Interaktionen auch stark mit Verfahrensfragen befassen und grundlegende Kundeninformationen suchen.

Das Unternehmen ist der Überzeugung, seine Effizienz durch verstärkte Automatisierung zusätzlich steigern zu können und plant, die Mitarbeiter:innen seines Contact-Centers weiterhin einzubinden, um die Automatisierungsvorteile im Sinne eines bestmöglichen Services weiter zu maximieren.

## Öffentlicher Sektor

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Wachstum des Outsourcing-Marktvolumens um **7,0 % CAGR**,  
getrieben durch Nachfragewachstum um **7,3 % CAGR**  
und eine Preissteigerung von **0,7 % CAGR (2019–2024)**

Seit einer Zeit fokussiert die Bundesregierung auf die Digitalisierung der deutschen Verwaltung. Diese wird sich grundlegend auf das Service-Angebot und die Service-Bereitstellung von Verwaltungsleistungen für nahezu alle Bürger:innen und Unternehmen auswirken. Prominentes Beispiel für ein bundesweites, groß angelegtes Digitalisierungsvorhaben ist das 2017 in Kraft getretene Online-Zugangsgesetz (OZG). Ihm zufolge müssen bis Ende 2022 knapp 600 Verwaltungsleistungen digitalisiert werden. Sie müssen Bürger:innen, neben dem herkömmlichen analogen Weg zum Beispiel in Bürgerämtern, auch elektronisch zur Verfügung stehen, vom Antrag bis zum finalen Bescheid. Eine wahre Mammutaufgabe für die Verwaltung – und eine enorme Service-Verbesserung für die Nutzenden.

In diesem Kontext ist auch im öffentlichen Sektor ein Trend zum Outsourcing von Contact-Center-Dienstleistungen klar erkennbar. In zahlreichen Projekten greift die öffentliche Verwaltung bereits auf externe Dienstleister zurück – Tendenz steigend. Die Coronavirus-Pandemie hat das Bedürfnis nach und die Akzeptanz der Bürger:innen von digitalen Angeboten noch einmal verstärkt. Das ist eine gute Nachricht für BPO-Unternehmen und die Kosten für das Dienstleistungs-Outsourcing. Diese werden sich mittelfristig voraussichtlich dem Niveau anderer Branchen anpassen.

#### **Starkes prognostiziertes Wachstum bis 2024**

Die Branche der öffentlichen Dienstleistungen unterliegt von allen in dieser Studie betrachteten Sektoren politischen Einflüssen tendenziell am stärksten. Offen ist derzeit beispielsweise, inwiefern sich die nach der Bundestagswahl 2021 im Koalitionsvertrag verankerten weiteren Digitalisierungsbestrebungen auf die öffentliche Verwaltung auswirken werden – und wie rasch die neue Regierung sie, neben den bereits laufenden Vorhaben, umsetzen wird.



Covid-19 wirkte – und wirkt – sich ebenfalls stark auf öffentliche Services aus: Neue Bürgerservices und Aufgaben, zum Beispiel Kontaktpersonennachverfolgung, Corona- Informations-hotlines etc., kamen in kürzester Zeit hinzu. Sie mussten jederzeit flexibel anpassbar sein, beispielsweise bei Änderungen der Coronaschutzverordnung und abgeleiteten lokalen Maßnahmen.

Den damit entstandenen Bedarf an zusätzlichem Personal hat der Sektor sowohl intern als auch extern gedeckt. Die pandemiebedingten Leistungen werden mittelfristig wieder entfallen, was sich dann auch im Marktvolumen zeigen dürfte. Langfristig jedoch wird der öffentliche Sektor wichtiger werden und sich bis 2024, nach dem Gesundheitswesen und Finanzdienstleistungen, zu einer der nachfragestärksten Branchen für Kundenservices entwickeln.

## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

Die Inside-Out-Betrachtung öffentlicher Services ergibt einen, im Vergleich zu den anderen untersuchten Branchen, unterdurchschnittlichen Reifegrad. Besonders bei den Kategorien „Service-Performance und Messung“ und der „Bereitstellung innovativer Service-Technologie“ sind Unterschiede und zum Teil auch Nachholbedarfe zu anderen Branchen ersichtlich. Zu bedenken ist allerdings, dass die öffentliche Verwaltung Digitalisierungsmaßnahmen und andere strukturelle Änderungen, die sich direkt auf die Service-Bereitstellung auswirken, aufgrund von diversen Gesetzen und Vorschriften nicht so schnell umsetzen kann wie andere Branchen.

So ist es beispielsweise weiterhin nicht möglich, ein übergreifendes Customer-Relationship-Management-System einzuführen, weil die einzelnen Institutionen des öffentlichen Sektors personenbezogene Bürgerdaten nicht oder nur in geringem Maße austauschen (dürfen), vor allem nicht auf digitalem Wege. So können beispielsweise im Zuge der Coronavirus-Pandemie manche Kommunen die Daten infizierter Personen nur erschwert an die Gesundheitsämter weitergeben; dies geschieht aktuell oft noch per Fax, und die Daten müssen manuell übertragen werden. Überdurchschnittlich stark ist hingegen das Analyseergebnis in der Kategorie „Digitale Mitarbeiterbeschaffung und Befähigung“. Das liegt vor allem an den strengen Vorgaben für die Personalbedarfsermittlung, aufgrund derer Anforderungen und Kompetenzprofile für einzelne Positionen im Bürgerservice klar definiert sind und nur entsprechend qualifiziertes Personal eingesetzt wird.

In der Gesamtbetrachtung des öffentlichen Sektors ist der digitale Kunden- bzw. Bürgerservice im unternehmerischen öffentlichen Sektor (z. B. bei Verkehrsbetrieben sowie Ver- und Entsorgern) am stärksten ausgeprägt. Dies zeigt sich unter anderem in der Kanalvielfalt und weiteren Service-Möglichkeiten. Diese Unternehmen haben jedoch größere Gestaltungsspielräume bei ihren Service-Angeboten als die Verwaltung. Bei einem Verkehrsbetrieb eine Jahreskarte zu erwerben etwa ist deutlich einfacher, als ein amtliches Dokument zu beantragen. Bei Letzterem gilt es, die gesetzlich geregelten Prozesse genau einzuhalten. So müssen Bürger:innen für solche Vorgänge oft beim Bürgeramt persönlich vorstellig werden.

### Outside-In-Betrachtung

Im Gegensatz zur Inside-Out-Betrachtung schneidet die öffentliche Verwaltung in der Outside-In-Betrachtung im Branchenvergleich überdurchschnittlich gut ab. Besonders in der Kategorie „Qualität“ erhielten die verfügbaren (digital und analogen) Services eine hohe Bewertung. Das liegt unter anderem daran, dass der optimale Einsatz und die notwendige Nutzungsorientierung bei Services, bevor sie eingeführt werden, in einem sehr ausgiebigen Planverfahren analysiert und geprüft werden, zum Beispiel durch sogenannte Digitalisierungslabore.

Außerdem steht für den öffentlichen Sektor beim Service-Angebot nicht die Kostenoptimierung im Vordergrund, sondern dass die Dienstleistungen für alle Bürger:innen und Antragstellende barrierefrei nutzbar, verständlich und zugänglich sind. Hierfür werden oftmals bewusst etablierte Technologien und Anwendungen eingesetzt.

In der Dimension „Empathie“ und „proaktiver Service“ indes sind die Reifegrade gegenüber den anderen untersuchten Branchen unterdurchschnittlich. Das erklärt sich zum Teil dadurch, dass bestimmte Service-Aspekte, die in diesen Kategorien für eine höhere Gesamtbewertung sorgen könnten, nicht oder nur in geringerem Maße umgesetzt werden. Ein Beispiel ist die personalisierte Ansprache der Nutzenden. Hinzu kommt, dass Bürger:innen manche Verwaltungsleistungen verpflichtend in Anspruch nehmen müssen, zum Beispiel wenn sie ihren Wohnsitz ummelden. Die zugehörigen Verwaltungsleistungen und öffentliche Services bieten wenig Kulanzspielraum, weil Fristen und Abläufe rechtlich genau definiert sind. Hier bestehen also grundsätzlich andere Voraussetzungen als in der freien Wirtschaft.

Abb. 25 Übersicht digitaler Reifegrad öffentlicher Sektor, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star   
 ■ Durchschnitt   
 ■ Branche

1 2 3 4 5

### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Die Coronavirus-Pandemie hat den Kundenservice im öffentlichen Sektor in Deutschland nur in Teilen stark beeinflusst. Während alle anderen Branchen ihre Mitarbeitenden überwiegend ins Homeoffice verlagerten, war es dem öffentlichen Sektor nicht möglich, die Mitarbeitenden adhoc (technisch) gut ausgestattet von zu Hause aus arbeiten zu lassen. Zudem sind einige Verwaltungsprozesse derzeit nicht remote erbringbar, weil Bürger:innen für einige Leistungen bei der zuständigen Behörde persönlich vorstellig werden müssen; Beantragung und Bearbeitung erfolgen dann im direkten Kontakt mit dem jeweiligen Bearbeiter. Aufgrund von Corona-Maßnahmen und eingeschränkter Vor-Ort-Verfügbarkeit des notwendigen Personals kam und kommt es für Antragsstellende zu längeren Warte- und Bearbeitungszeiten, da weniger Termine möglich und die dazugehörigen Arbeitsabläufe aufwendiger geworden sind.

Eine weitere große Herausforderung war die gestiegene Service-Nachfrage aufgrund von Covid-19 für unter anderem die Infektionsnachverfolgung und die Informationsbereitstellung. Bürgerhotlines betreibt der öffentliche Sektor in manchen Bundesländer selbst, in anderen lagert er sie an externe Dienstleister aus.

In Niedersachsen beispielsweise war das Kontaktvolumen bei der Corona-Hotline deutlich höher als erwartet; selbst große, erfahrene Dienstleister hatten Schwierigkeiten bei der Erstbewältigung. In der zweiten Jahreshälfte 2021 hatten die Bürger:innen weniger Informationsbedarf und die Erfahrungen mit den Hotlines erlaubten es, Personal bedarfsgerechter einzusetzen.

An den aufgrund von Covid-19 angebotenen neuen, digitalen Services und Maßnahmen – insbesondere digitale Impfnachweise und die Corona-Warn-App – zeigt sich deutlich, dass Bürger:innen digitale Services der öffentlichen Hand inzwischen stärker akzeptieren, nutzen und auch fordern.

### 4. Branchenspezifika

Öffentliche Verwaltungsleistungen werden in Deutschland von angestellten und beamteten Mitarbeitenden erbracht. Diese verteilen sich auf Bund, Länder und Kommunen. Beim Angebot von Service-Leistungen besteht eine Bereitstellungsverpflichtung. Grundlage dafür sind unterschiedliche Gesetze und Verordnungen. Daneben stehen Inklusion und eine möglichst vollumfängliche Service-Bereitstellung im Vordergrund. Monetäre Ziele bestehen, mit Ausnahme des unternehmerischen öffentlichen Sektors, nicht. So existieren auch sehr spezifische Service-Angebote wie das Gebärdentelefon, eine Hotline für hörgeschädigte und gehörlose Bürger:innen, oder Beantragungswege in einfacher Sprache. Die Service-Bereitstellung von Verwaltungsleistungen erfolgt nach wie vor hauptsächlich auf analogem Weg. Maßnahmen wie das OZG tragen dazu bei, digitale Angebote stärker zu ermöglichen.



## 5. Herausforderungen

- Die Service-Erbringung im öffentlichen Sektor unterscheidet sich stark von den anderen Branchen. Während in der freien Wirtschaft der Kundenservice vorrangig etabliert ist, um Kundenzufriedenheit zu erzielen, beruht der Service im öffentlichen Sektor auf gesetzlichen Grundlagen und muss vollumfänglich für alle zugänglich sein.
- Die Digitalisierung ist hierbei aktuell eine der größten Herausforderungen. Andere europäische Länder wie zum Beispiel Estland haben gezeigt, wie schnell die Verwaltungsdigitalisierung prinzipiell möglich ist. Für Deutschland gibt es hier noch einiges zu tun; Umfang und Geschwindigkeit der Umsetzung hängen stark von entsprechenden Initiativen der 2021 gewählten Bundesregierung und daraus abgeleiteten Maßnahmen ab.
- Weitere essenzielle Herausforderungen, die die digitale Service-Erbringung im öffentlichen Sektor stark beeinflussen, sind:
  - **Strenge rechtliche Rahmenbedingungen:** Im öffentlichen Sektor unterliegt der Kundenservice grundsätzlich besonderen Regulierungen. Insbesondere wegen der strengen Datenschutzbestimmungen kann der öffentliche Sektor manche Instrumente, zum Beispiel übergreifende CRM-Systeme, nicht so einsetzen wie privatwirtschaftliche Unternehmen. Daher muss er oftmals auf die daraus resultierenden Vorteile für alle Nutzenden verzichten. Hinzu kommt, dass aufgrund der geltenden haushalts- und vergaberechtlichen Vorgaben Aufträge an Dienstleister mit einer gewissen zeitlichen Bearbeitungsfrist verbunden sind. Der öffentliche Sektor kann sie oft nicht adhoc beauftragen.
  - **Abgegrenzte Zuständigkeiten:** Die föderalen Strukturen und unterschiedliche, auch gesetzlich geregelte Zuständigkeiten im öffentlichen Sektor führen dazu, dass einzelne Behörden nicht oder nur in geringem Umfang zusammenarbeiten. Daten können ebenfalls nur erschwert weiterverarbeitet werden. Hierdurch gehen Synergieeffekte verloren, und Vereinheitlichungsmöglichkeiten sowie Nutzerfreundlichkeit sind dadurch eingeschränkt.
  - **Service-Orientierung:** Die Leistungserbringung im öffentlichen Sektor erfolgt in der Regel nicht aus einem Service-Gedanken heraus, sondern wird auf gesetzlicher Grundlage gestaltet, vor allem hinsichtlich des zeitlichen Umfangs, mitgelieferter Dokumente, Anwesenheitspflichten usw. Lange Wartezeiten und Inflexibilität im Prozess passen allerdings nicht zum Service-Anspruch vieler Bürger:innen, die aus der Privatwirtschaft ein anderes Service-Versprechen gewohnt sind – und Vergleichbares zunehmend auch vom öffentlichen Sektor erwarten.
  - **Geringere Innovationsakzeptanz:** Der öffentliche Sektor legt bei technischen Systemen großen Wert auf Stabilität und Sicherheit. Das gilt auch für digitale Tools und Anwendungen. Die öffentliche Verwaltung setzt daher Innovationen aufgrund langer Beschaffungs- und Prüfungswege in aller Regel später um als die Privatwirtschaft.

## 6. Chancen und Potenziale

Der öffentliche Sektor war in der Vergangenheit sicherlich kein Vorreiter in der Digitalisierung der Service-Bereitstellung. Beispiele wie das OZG zeigen aber, dass der Gesetzgeber sich dieser Herausforderung angenommen hat. Die Coronavirus-Pandemie hat zudem für zusätzliche Dynamik und Akzeptanz bei den Bürger:innen gesorgt. Deshalb ist davon auszugehen, dass öffentliche Dienstleistungen in den kommenden Jahren um viele digitale Angebote erweitert werden.

Service-Angebote im öffentlichen Sektor müssen allen Bürger:innen und Antragsstellenden digital zugänglich sein. Dies bedeutet große Herausforderungen, bietet aber zugleich enormes Potenzial: Die Zugänglichkeit für alle Menschen gewährleistet eine konstante Nachfrage und bietet Technologie-Anbietern und Dienstleistern mit breiten Lösungsportfolios gute (Outsourcing-) Chancen. Für cloudbasierte Dienste positionieren sich beispielsweise derzeit SAP und Arvato mit dem Angebot einer „souveränen Cloud“ speziell für deutsche Behörden und Ministerien.<sup>40</sup>

Auch das Automatisierungspotenzial von (Teil-)Prozessen mittels RPA bzw. OCR, zum Beispiel bei einer automatischen Texterkennung, ist im öffentlichen Sektor groß. Und mit RPA lässt sich etwa die Effizienz steigern, ohne die Kernsysteme der Verwaltung von Grund auf zu ändern. Es ist außerdem damit zu rechnen, dass einmal etablierte RPA-Lösungen lange im Einsatz bleiben werden, weil die Umstellung der Kernsysteme der Verwaltung Zeit benötigt. Deshalb sind diese Lösungen für beide Seiten interessant – für den öffentlichen Sektor als Nutzenden und für Lösungsanbieter.

<sup>40</sup> Handelsblatt (2022) SAP und Arvato starten Cloud-Plattform für Behörden  
<https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/datendienstleistung-sap-und-arvato-starten-cloud-plattform-fuer-behoerden/28034906.html?ticket=ST-9154003-XgdL5hMrPVaavTAc5dE3-ap1>

## 7. Praxisbeispiel

### Verwaltungsdigitalisierung nimmt Fahrt auf: Führerschein per Smartphone beantragen und mehr

Praxisbeispiel von PwC Deutschland

Kaum freie Termine, lange Wartezeiten, alles analog: Wer schon einmal seinen Wohnsitz in Deutschland ummelden wollte, weiß, wie mühselig es ist, dies beim Bürgerbüro zu beantragen. Das ist nur eines von vielen Beispielen dafür, dass Deutschland bei der Digitalisierung von Verwaltungsservices im internationalen Vergleich relativ schlecht abschneidet. Mit der OZG-Umsetzung soll sich das ändern. Sie bringt jedoch erhebliche strategische, organisatorische und IT-architektonische bzw. technische Herausforderungen mit sich:

- **Strategisch:** Akzeptanz bei Bürger:innen, Unternehmen und Verwaltung schaffen, fehlende Planbarkeit, kommunale Selbstverwaltung, Förderungsmechanismen für strukturschwache Kommunen etablieren
- **Organisatorisch:** Hohe Komplexität der einzelnen Vorhaben, übergroße Menge der zu entwickelnden Dienste, unklare Zuständigkeiten und Prozessabläufe auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene, fehlende personelle Ressourcen im Öffentlichen Sektor
- **IT-architektonisch/technisch:** Heterogenität der IT, fehlende Standardschnittstellen, Konsistenz und Performance sowie Datenschutz und IT-Sicherheit

#### Ganzheitlicher Umsetzung mit Partnern

Um diese Herkulesaufgabe zu meistern und funktionsfähige, digitale Services für Bürger:innen und Unternehmen fristgerecht bereitzustellen, werden alle föderalen Ebenen in verschiedenen Projekten von diversen externen Unternehmen unterstützt – in mehreren Bundesländern auch von PwC. Ein PwC-Projekt stellen wir im Folgenden vor:

Seit März 2021 bis voraussichtlich Ende 2022 begleitet ein interdisziplinäres PwC-Team einen Kunden bei einer ganzheitlichen OZG-Umsetzung. Dabei arbeiten wir zusammen mit dem Kunden, diversen Stakeholdern der Landesverwaltung sowie weiteren Beratungsunternehmen und IT-Dienstleistern. Und das an folgenden Aspekten:

- Bestandsaufnahmen der Umsetzung von digitalen Services von anderen Ländern und Organisationen (inkl. Umsetzungsstatus-Bewertung, Umsetzungsanalyse und Umsetzungspriorisierung)
- Festlegung einer Umsetzungsstrategie (inkl. Umsetzungs- und Betriebsmodell je Online-Dienst, Definition von Architektur- und IT-Sicherheitsstandards, Identifikation um Umsetzungsallianzen mit anderen Bundesländern)
- Operative Begleitung und ganzheitliche Steuerung des Programms im Bundesland zur Umsetzung der OZG-Leistungen innerhalb der agilen SAFe Methodik
- Unterstützung der Prozessdigitalisierung durch das Föderale Informationsmanagement (FIM)
- vBereitstellung von Fachwissen zu landesspezifischen, rechtlichen Rahmenbedingungen
- Verknüpfung und Schaffung von Austauschformaten für die beteiligten Stakeholder (z. B. Bundes- und Landesministerien sowie nachgeordnete Behörden, andere Länder, Kommunen und kommunale Spitzenverbände sowie IT-Dienstleister)

Wir unterstützen den Kunden bei der Prozessdigitalisierung, für die er gemäß Aufgabenverteilung bei der OZG-Umsetzung zuständig ist, sowie bei der Nachnutzungsprüfung von digitalen Lösungen, die durch Dritte bereitgestellt werden.

### **Immer schneller immer mehr Services nutzen**

So haben wir zusammen mit dem Bundesland bereits deutliche Mehrwerte geschaffen und positive Veränderungen herbeigeführt, darunter die folgenden:

- Verwaltungstätigkeiten werden als Prozesse erfasst und digital unter Beachtung des geltenden Rechts abgebildet.
- Bürger:innen und Unternehmen können immer mehr Verwaltungsservices online nutzen.
- Durch die Begleitung der Nachnutzung von Online-Diensten anderer Bundesländer können Endnutzer:innen digitale Verwaltungsleistungen schneller verwenden, sodass die Umsetzung des OZG termingerecht abgeschlossen werden kann.
- Die digitalen Verwaltungsservices sind nutzerfreundlich, barrierefrei und datenschutzkonform. Zudem erfüllen sie diverse Servicestandards.
- Das Online-Verwaltungsangebot wird stetig weiterentwickelt.
- Die agile Planung entspricht modernem Programmmanagement in der Öffentlichen Verwaltung.

### **Führerschein-Antrag und mehr bequem von zu Hause aus**

Ein konkretes Beispiel für die Verbesserung: Bislang gingen Abermillionen vor allem junger Menschen zur Fahrerlaubnisbehörde, um ihren Führerschein zu beantragen. Dieser Gang entfällt künftig, weil sich der Führerschein mit jedem internetfähigen Endgerät von Zuhause oder anderen Orten aus beantragen lässt.

Bürger:innen reichen solche Anträge meist über ein Landesportal ein. Von dort werden sie der jeweils zuständigen Kommune übermittelt, die die Anträge bearbeiten. Für Zahlungen gibt es diverse Möglichkeiten. Damit sie reibungslos gelingen, muss der gesamte Prozess vollständig erfasst, abgebildet und digitalisiert werden. Dies übernimmt wegen der Aufgabenteilung ein Bundesland und stellt den Service anschließend den anderen Ländern zur Nachnutzung bereit.

Bei diesem Projekt haben wir unseren Kunden dabei unterstützt, das Angebot mit den spezifischen Landesforderungen abzugleichen, in Pilotkommunen an die sogenannten Fachverfahren anzuschließen und mit dem Service-Konto der Bürger:innen zu verknüpfen. Ergebnis: Diese sparen sich den Weg zur Fahrerlaubnisbehörde, sind örtlich und zeitlich flexibel – und erhalten ihren Führerschein einfach per Post.



## Gesundheitswesen

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

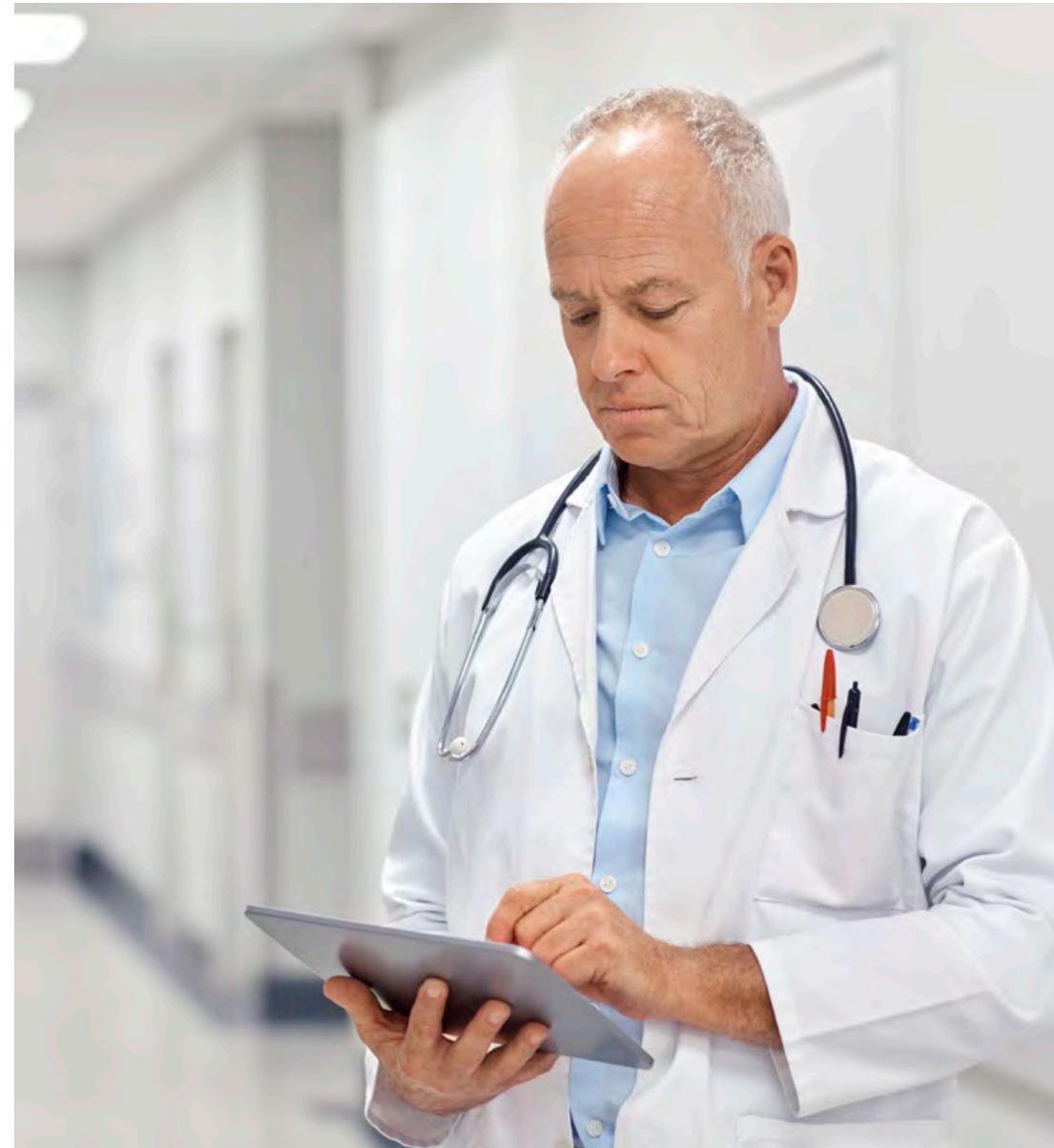
Wachstum des Outsourcing-Marktvolumens um **9,1 % CAGR**,  
getrieben durch Nachfragewachstum um **5,5 % CAGR**  
und Preissteigerung von **3,9 % CAGR**

Für das Gesundheitswesen erwarten wir, dass die BPO-Leistungen bis 2024 stärker wachsen als in allen anderen untersuchten Branchen. Auf das Gesundheitswesen wird dann auch das größte Marktvolumen entfallen. Die voraussichtlich stark zunehmende Service-Nachfrage beruht im Wesentlichen auf neuen Geschäftsmodellen, die als Folge des Digitale-Versorgung-Gesetzes entstehen werden; außerdem entwickeln neue Marktteilnehmer neue E-Commerce-Strategien. Das steigende Kostenbewusstsein der Nachfrager verstärkt den Outsourcing-Trend. Hinzu kommt ein insgesamt solides Branchenwachstum – und die Tatsache, dass Kunden immer häufiger bereit sind, gesundheitsbezogene Daten preiszugeben.

In der Gesundheitsbranche sind digitale Beratungsleistungen wie Telemedizin und Telediagnostik auf dem Vormarsch. Der digitale Behandlungspfad – vom mobilen Check-In über Entlass-Management und E-Rezept bis hin zum Patient-Reported Outcome – ist schon heute möglich, aber noch kein Branchenstandard.

Gleichzeitig rückt die Branche die Kunden immer stärker in den Fokus. Eine zentrale Telefonnummer etwa soll ihnen helfen, Vor-Ort-Termine schneller zu bekommen. Auch der kassenärztliche Bereitschaftsdienst bietet inzwischen telemedizinische Beratung an.

Mittelfristig wird KI in der Gesundheitsbranche eine noch größere Rolle spielen als heute. Eines von vielen Beispielen sind KI-gestützte Anwendungen, die menschliche Mitarbeitende bei der Diagnose von Krankheiten und der passenden Therapiewahl unterstützen.





## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

In der Studie haben wir uns auf gesetzliche Krankenversicherungen (GKV) konzentriert. Ihr digitaler Reifegrad ist insgesamt unterdurchschnittlich. Allerdings haben die meisten großen GKV bereits eine Digitalstrategie für den Kundenservice entwickelt, kleinere Marktteilnehmer stehen hier meist noch am Anfang. Bei den Aspekten digitale Service-Bereitstellung und Service-Entwicklung hat das Gesundheitswesen mit am besten abgeschlossen. Auch in der Kategorie Service-Organisation und Personal steht die Branche vor einer Transformation in Richtung Automatisierung und Digitalisierung. Bei der Prozessautomatisierung liegt ihr Reifegrad bereits im Mittelfeld. Entwicklungspotenzial besteht insbesondere in der Kategorie Service-Performance und Messung; zentralisierte Dashboards etwa setzen nur die wenigsten Krankenkassen ein, Daten werten sie häufig noch manuell aus. Insgesamt arbeitet die Branche daran, digitale Services stärker bereitzustellen, um eine 360°-Sicht auf Patient:innen zu gewinnen. Daher beginnen aktuell viele GKV damit, relevante Personengruppen zu identifizieren; vereinzelt setzen sie auch neue Tools ein, um eine nahtlose Service-Erfahrung zu ermöglichen.

### Outside-In-Betrachtung

Bei den Dimensionen Geschwindigkeit, Qualität und Empathie ist das Branchenbild gemischt. Insbesondere in der Dimension Geschwindigkeit sind die Ergebnisse in puncto Lösungsgeschwindigkeit, Kanalauswahl und proaktiver Service durchschnittlich, die Serviceverfügbarkeit fällt unterdurchschnittlich aus und weist den geringsten Reifegrad aller Branchen auf. Dies liegt insbesondere daran, dass Krankenkassen außerhalb ihrer Öffnungszeiten keinen regulären telefonischen Service leisten.

In der Dimension Qualität ist der Reifegrad überdurchschnittlich, weil viele Anliegen bereits im Erstkontakt gelöst werden und die Kanalintegration recht nahtlos funktioniert. Einziger Wermutstropfen liegt in einem inkonsistenten Kanalangebot aufgrund nur teilweise synchronisierter Prozesse und fehlender Datenweitergabe bei Self-Services.

Leicht unterdurchschnittlich schneidet auch der Reifegrad in der Empathiedimension ab; hier lassen sich lediglich erste Ansätze für persönlichen Service und Kundenfeedback beobachten – insgesamt besteht hier noch großes Verbesserungspotenzial.



Abb. 26 Übersicht digitaler Reifegrad Gesundheitswesen, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star   ■ Durchschnitt   ■ Branche

1 2 3 4 5

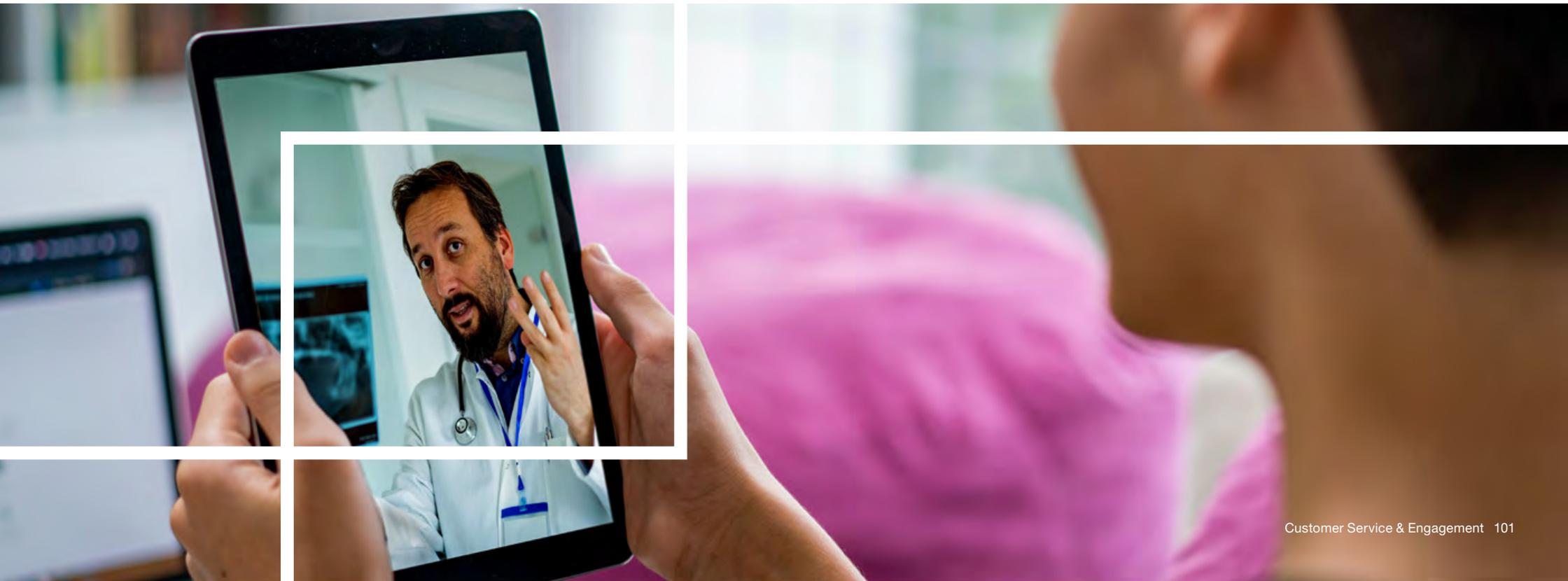


### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Insgesamt hat die Coronavirus-Pandemie die GKV-Etats stärker belastet als zuvor, weil mehr Menschen als sonst krank wurden oder sogar beatmet werden mussten. Weil viele Patient:innen aufschiebbare Operationen oder Vorsorgeuntersuchungen zurückgestellt haben, rechnen die Kassen auch nach der Pandemie mit einer stärkeren finanziellen Belastung und mit Folgekosten, die durch die zeitverzögerten Operationen und Versorgung entstehen. Während der Pandemie gab es deutlich mehr Service-Anfragen an die GKV. Und sie erhielten zusätzliche Aufgaben. So mussten sie Informationen regelmäßig bereitstellen, mit den Corona-Testzentren abrechnen, Impfangebote organisieren und vieles mehr. Die Coronavirus-Pandemie hat zum Teil interne Prozesse und die Arbeitsformen im Kundenservice verändert. Wie in anderen Branchen mussten die Service-Mitarbeitenden bei vielen Krankenkassen zum ersten Mal überhaupt von zu Hause aus arbeiten.

### 4. Branchenspezifika

Die Gesundheitsbranche lässt sich differenzieren nach Herstellern (z. B. Pharmakonzerne, Medizintechnik-Hersteller), Payer (z. B. die GKV) und Provider (z. B. Kliniken). Service-Angebot und Digitalisierungsgrad fallen für die drei Segmente recht unterschiedlich aus. Übergreifend motivieren steigende Kundenerwartungen und die Digitalisierung sie jedoch dazu, ihre traditionellen Geschäftsmodelle zu überdenken und zu verändern. Daher investieren sie stärker in zum Beispiel Digital-Health-Lösungen. Dabei stehen die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden bzw. Patient:innen im Fokus, weil diese ihre digitalen Erfahrungen aus anderen Branchen, insbesondere Flexibilität und Komfort, zunehmend auf die Gesundheitsbranche übertragen. Dies erhöht den Wettbewerbsdruck, zumal große Technologiekonzerne traditionelle Anbieter attackieren. Amazon etwa greift im Apothekenmarkt an und Alphabet (Google) hat seine Gesundheitstochter Verily an den Start gebracht.





## 5. Herausforderungen

Aus heutiger Sicht sind folgende Herausforderungen für die GKV zentral:

- 1. Fehlende Datenbasis:** Im Austausch mit Kunden können Sachbearbeiter allgemeine Stammdaten einsehen. Für detaillierte Kundenprofile fehlen meist erforderliche Daten, wobei auch rechtliche Beschränkungen bestehen. Dies ist auch einer der Gründe dafür, dass die GKV erst am Anfang der Automatisierung stehen. Ferner fehlen oft Daten, um Kunden proaktiv anzusprechen und die Kundenhistorie rasch und lückenlos nachzuvollziehen, auch sind die erfassten Daten von unterschiedlicher Qualität. Unterschiedliche Kohortengrößen, Pseudo- und Anonymisierung verringern den Spielraum für Personalisierungen zusätzlich. Auch gesetzliche Auflagen, etwa der Grundsatz der ärztlichen Therapiefreiheit, schränken die Datennutzung ein.
- 2. Veraltete Kernsysteme:** Kernsysteme der GKV sind häufig inzwischen 15 Jahre alt und meist aus noch älteren Systemen hervorgegangen. Sie sind daher zumeist langsam und wenig benutzerfreundlich, insbesondere für digitale Services. Es ist zwar möglich, externe Tools anzubinden, doch erschweren rechtliche Hürden dies. Daneben existieren viele Expertensysteme, bei denen in der Regel Schnittstellen zu browser- oder cloudbasierten Software-Tools fehlen. Diese dürfen wegen gesetzlicher Auflagen nur partiell eingesetzt werden, Anbieterwechsel verursachen hohe Kosten und binden viele personelle Ressourcen.
- 3. Organisatorische Umsetzung digitaler Strukturen:** Viele Krankenkassen haben digitale Strukturen organisatorisch bislang nicht umgesetzt. Große GKV haben zum Teil bereits Ansätze entwickelt, bei kleineren Kassen scheitert dies meist daran, dass Personal für die Umsetzung fehlt und/oder nicht ausreichend digital qualifiziert ist. Auch das Arbeiten und Führen auf Distanz sind große Herausforderungen für die Kassen. In Zukunft werden zudem digitale Behandlungspfade erforderlich sein, die die meisten GKV aber noch nicht umsetzen können. Eine weitere Herausforderung ist die Telediagnostik: So könnten künftig etwa Chatbots mit Diagnostik-Software eine Vordiagnose stellen und diese mit Handlungsempfehlung an das medizinische Personal weiterleiten, das dann die endgültige Diagnose stellt. Mit dem Digitale-Versorgung-und-Pflege-Modernisierungs-Gesetz (DVPMG) werden digitale Anwendungen auch in die Pflege Einzug halten. Die rechtlichen Grundlagen hat der Gesetzgeber geschaffen. Nun ist es an der Branche, sie in der Praxis umzusetzen.

- 4. Kundenportale einrichten und ausbauen:** Auf- und Ausbaupotenzial besteht auch in der Kategorie Kundenportal. Eine wesentliche Herausforderung wird es sein, Datenplattformen als Grundlage für Kundenportale aufzubauen und um diese herum ein digitales Ökosystem zu entwickeln. Werden Kundendaten automatisch erfasst, bringt dies erhebliche Zeit- und Kostenvorteile. Mit digitalen Kundenportalen ließen sich außerdem Self-Service-Lösungen proaktiv ausspielen. Aufgrund der hohen Anforderungen an Datenweitergabe und -verarbeitung werden solche Plattformen eher lokal statt in einer Cloud gehostet werden. Noch offen ist auch, inwiefern Kunden bereit sind, gesundheitsbezogene Daten freizugeben. Hier lässt sich allerdings eine erhöhte Bereitschaft beobachten.

## 6. Chancen und Potenziale

Die genannten Herausforderungen stellen zugleich Chancen für die GKV dar, das Service-Erlebnis für Patient:innen zu verbessern. Dazu zählen vor allem:

- 1. Digitale Mehrwerte schaffen:** Digitalisierung in den GKV bedeutet zunächst, intelligente IT-Anwendungen zu nutzen, um organisatorische Strukturen zu automatisieren, Bescheide zu beschleunigen sowie den bürokratischen Aufwand für Patient:innen zu minimieren. Darüber hinaus müssen (mehr) digitale Kommunikationskanäle bereitgestellt werden.
- 2. Personalisierte Ansprache ermöglichen:** Fehlende Daten und hohe Datenschutzaufgaben verhindern bislang eine individualisierte, proaktive Patientenansprache. Weil Kundenerwartungen steigen, braucht es insbesondere mehr individuelle Service-Leistungen. Service-Mitarbeitende sollten daher Einblick in die Bedürfnisse sowie die Anamnese der Versicherten haben, um sie personalisiert anzusprechen und ihnen passende Unterstützungsangebote zu unterbreiten.
- 3. Einführung der elektronischen Patientenakte (ePA):** Welche Medikamente nimmt eine Patientin oder ein Patient regelmäßig, welche Vorerkrankungen bestehen und welche Untersuchungen und Therapien wurden bereits durchgeführt? In der Vergangenheit waren solche Informationen auf verschiedene Ärzte und Krankenhäuser verteilt; seit dem 1. Januar 2021 bündelt die ePA sie für GKV-Versicherte. Dadurch sind Daten besser verfügbar und die Bearbeitungszeiten kürzer.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Bundesministerium für Gesundheit (2022), <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/elektronische-patientenakte.html>



## 7. Praxisbeispiel

### Per Smartphone-App: BKK Linde schafft mehr digitale Kundennähe

Praxisbeispiel von d.velop AG

Die BKK Linde wurde 1952 als „Betriebskrankenkasse Linde der Gesellschaft für Linde’s Eismaschinen Aktiengesellschaft“ gegründet, betreut heute rund 155.000 Versicherte und gehört zu den wachstumsstärksten Krankenkassen in Deutschland. Weitere Wachstumsmöglichkeiten sieht die gesetzliche Krankenkasse vor allem durch einen kontinuierlichen Ausbau der Serviceangebote.

#### Papiergebundene Herausforderungen

Als eines der größten Hemmnisse bei der Optimierung der Kundenkommunikation und Dienstleistungen erwies sich in den vergangenen Jahren der größtenteils papierbasierte Schriftverkehr: Bescheide wurden per Post versendet, Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der Versicherten in Briefumschlägen eingereicht etc. Verzögerungen in den Abläufen durch den Postweg und die Medienbrüche zwischen Papierbelegen und bereits teildigitalisierten Prozessen innerhalb der Krankenkasse machten schnell den Fokus des Digitalisierungsprojektes klar.

Um die Versicherungsprozesse für ihre Mitglieder zu vereinfachen, setzt der Versicherer daher erfolgreich auf die Health Insurance App des Dokumentenmanagement-Spezialisten d.velop. Damit lassen sich unter anderem Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, FitBonus+– Gutscheine und Anträge elektronisch per Handy-Foto übermitteln. Die Datenübermittlung erfolgt verschlüsselt und damit sicher. „In der Digitalisierung der Kundenkontakte verbergen sich heutzutage die größten Potenziale für innovative Services. Unsere Absicht war, ein sehr attraktives Alleinstellungsmerkmal im wettbewerbsintensiven Markt der Krankenversicherungen zu schaffen“, begründet Robert Leubner, Marketingleiter der BKK Linde, das Projekt.

#### Begeisternder Service

Innerhalb der ersten vier Wochen nach dem Launch verzeichnete die BKK Linde bereits etwa 2300 registrierte Benutzer für die cloudbasierte App von d.velop. Allein zehn Prozent aller Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen wurden im Startmonat digital übermittelt. „Die Service-App ist grandios eingeschlagen“, freut sich Robert Leubner über den Zuspruch. „Sie hat den Nerv der Zeit und die Bedürfnisse unserer Kunden voll getroffen.“ Nun befindet sich die BKK Linde gewissermaßen in den Hand- und Hosentaschen der Nutzer:innen. Damit hat sich die Versicherung als Innovationsführerin bewiesen. Künftig will sie Apps noch intensiver in der Kundenkommunikation einsetzen.

#### Krankmeldung per Smartphone

Mit der App können Versicherte ganz einfach ihre Krankmeldung mit dem Smartphone abfotografieren und per Knopfdruck an die BKK Linde übermitteln. Die Versicherten erhalten automatisch eine Bestätigung in die App, dass ihr Beleg erfolgreich übermittelt wurde und werden über jeden weiteren Abwicklungsschritt informiert. Übermittelte Informationen gehen direkt an die Scan-Verarbeitung. Dort werden die für die Sachbearbeitung notwendigen Informationen automatisch ausgelesen und erreichen dank individueller Workflows ohne Medienbruch automatisch die Personen, die die Vorgänge im Kernsystem weiterbearbeiten. Dabei ist die d.velop-Lösung in alle Prozesse der BKK Linde integriert, sodass die Mitarbeitenden weiterhin in ihren jeweils führenden Anwendungen in den gewohnten Oberflächen arbeiten können. Der Aufruf und die weitere Bearbeitung der Belege erfolgen bequem am PC-Arbeitsplatz, ohne manuelle Kopien oder Ausdrucke. Abschließend wird die Krankmeldung im d.velop-Archiv revisionsicher abgelegt.

Inzwischen können sich die Versicherten durch Push-Nachrichten über Bearbeitungsstände informieren und eigene Post in den elektronischen Posteingang der BKK Linde stellen. Auch komplementäre Leistungserbringer wie Teleclinic, Neolexon oder Tinnitracks sind in der App integriert. Zudem finden die Versicherten dort digitale Gesundheitsanwendungen, die Ärzt:innen per Rezept verschreiben können, um den Versicherten ein weiteres Service-Plus zu bieten.



### **Grundlegendes Umdenken**

Das Projekt hat das gesamte Unternehmen verändert. Alle Mitarbeitenden der BKK – von der IT über die Buchhaltung, das Personalwesen und alle Sachbearbeiter:innen – betrachteten die Digitalisierung als Investition in die Zukunft. Auch der Vorstand hat das Projekt von Beginn an unterstützt. Die Unternehmensleitung sah die Einführung einer Kommunikations-App als festen Bestandteil der Digitalisierungsstrategie und als wichtigen Schlüssel zum Erfolg – mit konkreten Vorstellungen, was die Initiative dem Unternehmen bringen soll. Das schärfte den Blick aller Mitarbeitenden und Führungskräfte und gab den Beschäftigten den Mut, den Weg der Digitalisierung stringent zu verfolgen.

### **Beeindruckende Resultate**

Mittlerweile sind mehr als 30 Prozent der Versicherten für die App registriert, jährlich werden mehr als 70.000 Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen und mehr als 40.000 weitere Dokumente übermittelt. Eine kürzlich durchgeführte Kundenbefragung ergab, dass die schnelle Erreichbarkeit der Krankenkasse per App den Mitgliedern wichtiger ist als eine Geschäftsstelle vor Ort und zugleich eine größere Zufriedenheit bewirkt. Neben diesen positiven Entwicklungen bei „weichen“ Faktoren – etwa verbesserte Kundenbindung, mehr Nähe zur Krankenkasse und höhere Transparenz – führt die d.velop-App zu messbaren Prozessoptimierungen. So werden Vorgänge nun um mehr als 50 Prozent schneller bearbeitet. Zudem ist die Fehleranfälligkeit im Vergleich zur manuellen Abwicklung deutlich reduziert und die Auskunftsfähigkeit gegenüber Kunden, aber auch intern gegenüber Teammitgliedern und der Geschäftsleitung deutlich verbessert.

Das Rechtesystem stellt zudem sicher, dass nur berechtigte Mitarbeiter:innen spezifische Belege bearbeiten können. Zudem ermöglicht die d.velop-Lösung eine GoBD-konforme digitale Aufbewahrung, sodass auch die gesetzlich erforderliche Ordnungsmäßigkeit über die gesamte Prozesskette hinweg sichergestellt ist.



## Reise- und Gastgewerbe

### 1. Allgemeine Marktentwicklung

Wachstum des Outsourcing-Marktvolumens um **5,0 % CAGR**,  
getrieben durch Nachfragewachstum um **1,8 % CAGR**  
und Preissteigerung von **3,6 % CAGR**

Mit Beginn der COVID-19-Krise brach im Reise- und Gastgewerbe das Buchungsvolumen massiv ein, während das Service-Aufkommen deutlich gestiegen ist. Hauptgründe dafür waren der erhöhte Informationsbedarf zu Einreisebestimmungen, Reisetornierungen und viele weitere Unregelmäßigkeiten. Sie führen – insbesondere bei Fluggesellschaften – bis heute zu einer erhöhten Service-Nachfrage. Viele Unternehmen gingen zunächst davon aus, dass mit sinkendem Buchungsvolumen die Service-Anfragen abnehmen würden und reduzierten ihre Kapazitäten. Doch während sich vor der Pandemie rund jeder zehnte Fluggast mit einer Service-Anfrage an die Unternehmen wendete, tut dies inzwischen jeder dritte Gast. Um diese massiv gestiegene Nachfrage zu bedienen, stocken Unternehmen kurzfristig Personal auf und setzen verstärkt auf Dienstleister. Allerdings wird diese Nachfrageverschiebung höchstwahrscheinlich nur temporär sein. Mittelfristig zeichnet sich auch für das Reise- und Gastgewerbe ein Trend zu mehr Self-Services ab, wobei im Premiumsegment eine zunehmende Personalisierung zu beobachten ist. Aufgrund aufgeschobener Reisen wird die Service-Nachfrage in der Branche voraussichtlich zunächst steigen.

In der Luftfahrt wird das Geschäftsreisen-Aufkommen in Deutschland mittel- bis langfristig voraussichtlich ca. 70–80 % des Vor-COVID-Niveaus erreichen. Damit werden komplexe Anfragen und häufige Umbuchungen voraussichtlich seltener vorkommen, weil sie für Privatreisende seltener relevant sind. In der Luftfracht kamen mehr Service-Anfragen auf, weil die Nachfrage nach Logistikdienstleistungen stark gestiegen ist. Das Gastgewerbe verzeichnet, ähnlich wie die Luftfahrt, einen deutlichen Service-Nachfragerückgang, weil die Nachfrage insgesamt stark eingebrochen ist. Langfristig wird das Marktvolumen jedoch relativ stabil bleiben.





## 2. Reifegrad

### Inside-Out-Betrachtung

Der digitale Reifegrad der Reise- und Gastgewerbebranche liegt bei allen vier betrachteten Dimensionen im Durchschnitt aller Branchen. In den Kategorien Prozessautomatisierung (Organisation & Personal) und Service-Entwicklung (Service-Strategie) sind die Ergebnisse zwar vergleichsweise hoch, doch bei den meisten Leistungskriterien schneidet die Branche eher unterdurchschnittlich ab.

In der Dimension Service-Strategie haben die Kategorien digitale Service-Bereitstellung sowie Entwicklung und Umsetzung noch Entwicklungspotenzial. Hier zeigen sich Unterschiede innerhalb der Branche: Während große, internationale Unternehmen eine Vielzahl digitaler Kanäle und Tools anbieten, hinken viele kleinere Unternehmen noch stark hinterher. Auch in der Dimension Service-Organisation & Personal schneidet das Reise- und Gastgewerbe im Branchenvergleich unterdurchschnittlich ab. Besonders die Aspekte Innovation Governance und das virtuelle Contact-Center gehen nur einzelne Unternehmen systematisch an. In der Dimension Technologie hat die Branche das größte Verbesserungspotenzial bei der 360°-Kundensicht.

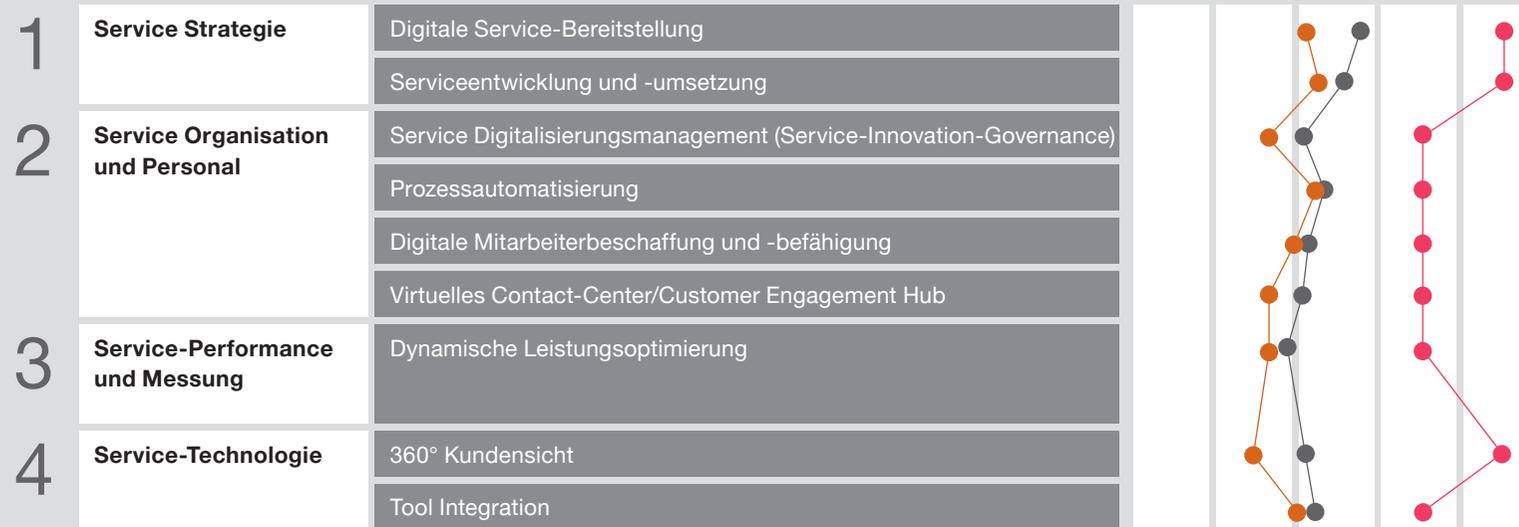
### Outside-In-Betrachtung

Auch hier schneidet die Reise- und Gastgewerbebranche im Branchenvergleich leicht unterdurchschnittlich ab. Eine Ausnahme ist die Kategorie Empathie: Hier sind die Werte beim persönlichen, situativen Service sowie beim Kundenfeedback hoch. Besonders auffällig ist der geringe Reifegrad des proaktiven Services (Kategorie Geschwindigkeit). Die Kundenerwartungen an Empathie werden weitgehend erfüllt, die quantitativen Faktoren Service-Geschwindigkeit und -Verfügbarkeit jedoch noch nicht in ausreichendem Maße. Etablierte Lösungsansätze aus digital reiferen Branchen wie der Telekommunikation oder dem Einzelhandel könnten helfen, Kundenbedürfnisse und -wünsche noch besser zu bedienen.



Abb. 27 Übersicht digitaler Reifegrad Reise- und Gastgewerbe, eigene Darstellung

Inside-Out



Outside-In



■ Virtual Star    ■ Durchschnitt    ■ Branche

1    2    3    4    5



### 3. Einfluss von Covid-19 auf die Branche

Die Reise- und Gastgewerbebranche ist einer der durch die Coronavirus-Pandemie am stärksten betroffenen Sektoren – 2020/21 verzeichnete sie den größten Umsatzrückgang seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. 2020 ging allein das Geschäftsreise-Volumen um 54 % zurück; das entspricht einem Umsatzrückgang von mehr als 820 Milliarden US-Dollar.

Während das Reiseaufkommen Ende 2021 insgesamt bei etwa der Hälfte des Vorkrisenniveaus lag, hat der Luftfrachtverkehr den Nachfragerückgang inzwischen wieder kompensiert. Vor allem aufgrund von Reisebeschränkungen haben die Sektoren Luftfahrt, Kreuzfahrt, Touristik sowie das Gastgewerbe die größten Einbußen erlitten; die Nachfrage sank zwischen Februar 2020 und Februar 2021 um durchschnittlich um 60 bis 80 %.

Dennoch blickt die Branche angesichts weiter steigender Impfungen vor allem in den westlichen Industrienationen recht positiv auf das Sommergeschäft – trotz (möglicher) neuer Virusvarianten und damit eventuell verbundener Einschränkungen. Aktuelle Buchungszahlen für 2022 lassen die Branche ebenfalls auf eine Erholung im zweiten Halbjahr 2022 hoffen.

### 4. Branchenspezifika

Wie in anderen Branchen haben im Jahr 2021 Trends im Kundenservice auch im Reise- und Gastgewerbe eine neue Dynamik entfaltet: Kunden erwarten, dass Unternehmen vor allem bei dringenden Problemen wie Umbuchungen oder Erstattungen gut erreichbar sind und diese schnell lösen. Zudem erwarten sie eine überdurchschnittliche Lösungsqualität, also Lösungen im Erstkontakt. Speziell in der Reisebranche nutzten Kunden mit Pandemiebeginn Self-Service-Angebote deutlich häufiger als zuvor. Bisherige Vorbehalte gegenüber solchen Angeboten (Datenschutz, fehlende individuelle Ansprache) haben sich im Reisesektor durch Covid-19 stark verringert, insbesondere durch biometrische Identifikationsverfahren und Chatbot-Lösungen – voraussichtlich eine langfristige Entwicklung, die den Bedarf der Kunden an Service-Angeboten in diesem Sektor nachhaltig prägen dürfte.





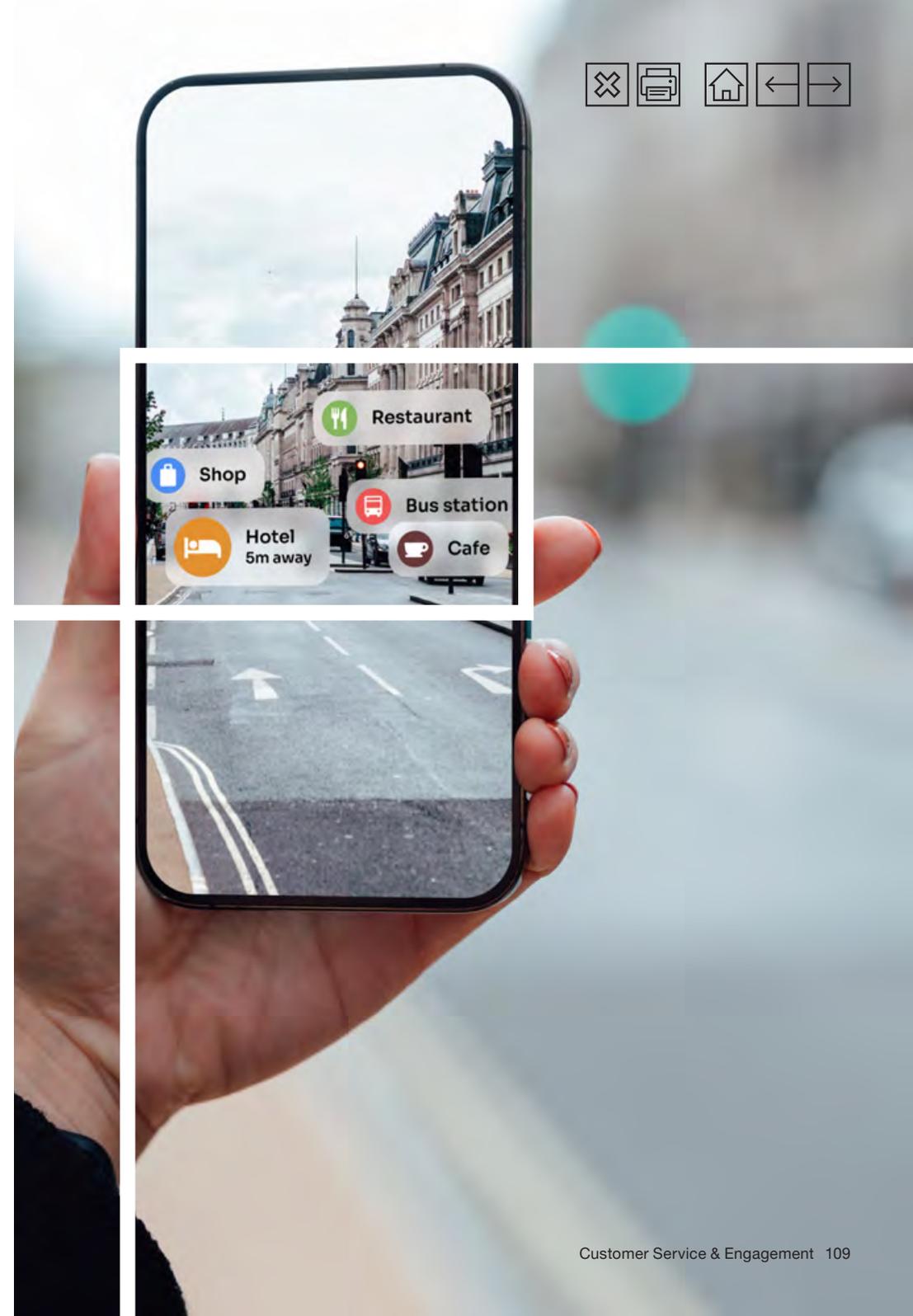
## 5. Herausforderungen

Kunden möchten im Idealfall nahtlos zwischen digitalen und analogen Kontaktmöglichkeiten wechseln können; Unternehmen sollen Anfragen möglichst nahezu in Echtzeit beantworten und Informationen auf verschiedenen digitalen Kanälen bereitstellen. Eine der größten Herausforderungen ist die 360°-Sicht auf Kunden mit allen relevanten (historischen) Interaktionsdaten und Kundeninformationen. Sie zusammenzuführen, auszuwerten und mit IT-Unterstützung zu bewerten, ist derzeit für viele Unternehmen noch schwierig.

Gelingt es jedoch, solche Daten strukturiert auszuwerten, lassen sich Kunden besser bedienen – und Unternehmen können Produkte und Service verbessern, wenn zu ihnen gehäuft Service-Anfragen eingehen. Auch können sie ihr Service-Angebot besser (automatisiert) planen und ihre Service-Kapazitäten vorausschauend aufstocken oder abbauen.

## 6. Chancen und Potenziale

Daraus ergeben sich für Unternehmen enorme Potenziale: Mit einer konsistenten Service-Infrastruktur lassen sich Prozesse verschlanken, dadurch die Lösungsdauern verringern und die Lösungsqualität verbessern. Auch Produkte und Dienstleistungen selbst können Unternehmen optimieren (Root Causes) sowie zusätzliche Kundenbedarfe ermitteln und mit Cross- bzw. Upselling adressieren. Grundsätzlich geht die Entwicklung hin zu einem datengetriebenen, proaktiven und automatisierten Customer Engagement: Mit flexibel verfügbaren Kapazitäten betreut es die Kunden dann individuell, wenn eine persönliche Ansprache unabdingbar ist, während das Gros der Service-Anfragen weitgehend automatisiert und für beide Seiten effizient bearbeitet wird.





## 7. Praxisbeispiel

### Trotz Coronavirus: Deutsche Hospitality investiert in Service-Digitalisierung

Praxisbeispiel von Deutsche Hospitality

Ein positives Beispiel dafür, wie sich ein von der Coronavirus-Pandemie besonders betroffenes Unternehmen auch in der Krise weiterentwickelt, ist die Deutsche Hospitality (DH). Deutsche Hospitality betreibt mehr als 120 Hotels unter acht Marken in 20 Ländern, darunter die Steigenberger Hotels & Resorts und IntercityHotel. In normalen Zeiten tragen Geschäftsreisende mehr als 60 Prozent zum Gästeaufkommen bei. Entsprechend hoch war der Buchungsrückgang infolge der Coronavirus-Pandemie, insbesondere wegen der Lockdowns in den Jahren 2020 und 2021.

#### Serviceprozesse optimieren und digitalisieren

Deutsche Hospitality (DH) setzte in der Corona-Pandemie ein Projekt auf, mit dem Optimierungspotenziale im Kundenservice gehoben werden. Unter der Projektleitung von Daniela Schade und Kai H. Gehrman ging es vor allem darum, den Gästen ausgewählte Angebote noch aktiver und zielgenauer anbieten zu können, das Kanalportfolio konsistenter und benutzerfreundlicher zu gestalten sowie weiterhin stetige Leistungsoptimierungen zu ermöglichen. Dafür mussten die Projektteams Serviceprozesse optimieren und digitalisieren. Das Themenspektrum reichte vom Service-Betriebsmodell (zentral vs. dezentral), dessen Wertschöpfungstiefe, über konkrete Technologie- und Systemunterstützung für bestehende Prozesse – bis hin zur Optimierung konkreter Use Cases.

#### Drei Hebel für ein besseres Feedback Management

Einer dieser Anwendungsfälle involvierte die Verbesserung des Feedback Managements. Dafür sahen die DH-Verantwortlichen insbesondere drei Hebel:

##### 1. Rückmeldungen über bestehende Kanäle bündeln

Bislang hatten DH-Mitarbeiter:innen das Gäste-Feedback nur extern, zudem teilweise dezentral, unsystematisch und analog verarbeitet. Mit der Einführung eines zentralen Gäste-Feedback Tools wird die Kundenzufriedenheit jetzt entlang der gesamten Customer Journey an unterschiedlichsten Touchpoints abgefragt, konsolidiert und zentral ausgewertet. Mit der Zusammenführung verschiedener analoger und digitaler Kanäle gehört die vergleichsweise aufwändige Betreuung einzelner „Silos“ – beispielsweise Feedback im Hotel, Briefe an

Manager, E-Mails an Service Center etc. – der Vergangenheit an. Nun wird das Feedback integriert organisiert.

##### 2. Bestehende Kontaktkanäle weiterentwickeln

Um das Feedback selbst effizienter bearbeiten zu können, wurde von Seiten der DH ein zentrales Reservierungszentrum aufgebaut, welches einen hohen Grad an Prozessautomatisierung bietet. Das Feedback wird mittels moderner Technologien wie automatischem Call-Routing und Processing, mit Natural Language Processing (NLP), vorqualifiziert. Dies erlaubt selbst bei teilweise manueller Bearbeitung einen Zugewinn an Effizienz.

##### 3. Datenverarbeitung automatisieren und optimieren

Zudem wird die Verarbeitung der Kundendaten ausgebaut, um ein besseres Bild des Gastes und seiner Bedürfnisse zu erhalten – und diese zukünftig noch proaktiver bedienen zu können. Dafür werden u.a. die Systemlandschaft stärker integriert (CRM- und Contact-Center Software) sowie Service-Anfragen automatisiert katalogisiert und ausgewertet.

Diese und weitere Service-Initiativen der Deutschen Hospitality zeigen, dass das Unternehmen auch während der Coronavirus-Pandemie – und trotz Umsatzrückgängen und Ressourcenknappheit – Augenmerk auf die Verbesserung der Serviceprozesse legt. Das ist insbesondere deshalb bedeutsam, weil ein digital optimierter Kundenservice mit dazu beiträgt, ein noch besseres Kundenerlebnis zu bieten, sobald eine Erholung der Buchungslage eintritt. Letztendlich profitieren davon Deutsche Hospitality und ihre Kunden gleichermaßen.



**Kai H. Gehrman**

Vice President Franchise,  
Deutsche Hospitality



## KI-basierte Fluggast-Entschädigung: sinkende Kosten, höhere Kundenzufriedenheit

Praxisbeispiel von PricewaterhouseCoopers Legal AG Rechtsanwalts-gesellschaft

Ist ihr Flug verspätet oder wird storniert, haben Fluggäste in der EU unter Umständen Anspruch auf Entschädigungsleistungen. Die Anzahl solcher Ansprüche ist seit dem Frühjahr 2020 infolge der Maßnahmen gegen die Coronavirus-Pandemie massiv gestiegen – insbesondere für Kostenerstattungen von annullierten Flugtickets.

Fluggesellschaften mussten neben einem deutlich geringerem Geschäftsvolumen dadurch auch erhebliche administrative Mehraufwände sowie ungeplante Mittelabflüsse bewältigen. Passagiere hingegen warteten teilweise Monate auf eine Rückerstattung ihrer Ticketpreise.

### Die neue Normalität ist effizienter

Die Covid-19-Pandemie hat somit den Druck auf Fluggesellschaften erhöht, finanzielle Ansprüche ihrer Kunden effizienter zu bearbeiten. Vor allem eine zunehmende Digitalisierung und nachfolgende Automatisierung von Geschäftsprozessen tragen dazu bei, Abläufe zu beschleunigen, Prozesskosten zu senken und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Diese Optimierung der Kostenbasis sowie Straffung der Abläufe trägt dazu bei, Airlines für die "neue Normalität" fit zu machen – schon heute und für die Zeit nach der Pandemie.

### Kostensenkung um bis zu 75 Prozent

Sie zu meistern, gelingt unter anderem mit der Mass Claims Machine (MCM) von PwC. Mittels intelligentem Workflow-Management ermöglicht die MCM eine vollautomatische Bearbeitung von Passagieransprüchen. Somit können bisher gegensätzliche Interessen vereint werden: Die Bereitstellung eines schnellen, intuitiven und proaktiven Prozesses im Sinne der Passagiere bei gleichzeitiger Gewährleistung einer kosteneffizienten und kontrollierbaren Abwicklung für die Airlines. Auf diese Weise können die Durchlaufzeit der Prozesse um über 90 % und die direkt zurechenbaren Kosten um bis zu 75 % reduziert werden.

### Einfache Handhabung für Passagiere und Airlines

Als Software-as-a-Service (SaaS) ist die Mass Claims Machine von PwC zudem mit relativ geringem Integrationsaufwand eigenständig und flexibel nutzbar. Mittels vorkonfigurierter Schnittstellen (APIs) kann sie an die gängigsten Airline-Systeme standardmäßig angebunden

werden. Dazu zählen etwa Passenger Service Systeme (PSS), Operations-Tools sowie ausgewählte Kommunikationskanäle (z. B. Webform, E-Mail).

Die Mass Claims Machine nimmt Nachrichten von Airline-Kunden automatisch auf. Mithilfe eines KI-basierten Moduls werden die Kernaussagen, wie beispielsweise finanzielle Forderungen, und erforderlichen Informationen dieser Nachrichten ausgelesen und mit der aktuellen Rechtsprechung sowie EU-Richtlinien (vor allem EC 261) und früherem Schriftverkehr abgeglichen. Danach validiert die Mass Claims Machine die jeweiligen Buchungs- und Flugdaten und initiiert einen automatischen Antwort- sowie – bei berechtigten Ansprüchen – einen Zahlungsprozess.

Abb. 28 Prozessdarstellung PwC Mass Claims Machine, eigene Darstellung





### **Fünf Vorteile beim Tool-Einsatz**

Die Vorteile der Mass Claims Machine sind vielfältig. Die wichtigsten auf einen Blick:

1. Fluggesellschaften wechseln von einem festen zu einem variablen Aufwandsmodell, bei dem ihnen lediglich Kosten für tatsächlich bearbeitete Entschädigungsfälle entstehen.
2. Die Fallbearbeitung funktioniert voll integriert: von der Fallannahme über Kunden-Daten-, Richtlinien- und Rechtsprechung-Checks bis hin zur automatisierten Anspruchsauszahlung.
3. Die Airlines gewinnen das Vertrauen ihrer Gäste (zurück), weil der neue Prozess schnell, transparent und verlässlich funktioniert.
4. Fluggesellschaften können die Prozesse auf Basis ihrer eigenen Key Performance Indicators (KPIs) steuern und in Echtzeit auswerten.
5. Die Mass Claims Machine lässt sich an nationale Rechtsprechungen und andere Besonderheiten anpassen.

Durch die Digitalisierung eines bislang stark manuell getriebenen Prozesses – auf Airline- sowie auf Kundenseite – unterstützt die Mass Claims Machine letztendlich Fluggesellschaften, das Vertrauen und die Loyalität ihrer Kunden bei kritischen Geschäftsvorfällen wiederherzustellen. Eine steigende Akzeptanz von Self-Service-Tools sowie digitale Befähigung der Passagiere im Allgemeinen wird diese Entwicklung weiter begünstigen und Airlines ermöglichen, Service-Anfragen zunehmend kosteneffizient zu bedienen.



**Paul Bäder**

Senior Manager, PricewaterhouseCoopers  
Legal AG Rechtsanwaltsgesellschaft

## Blick nach vorn

Nachdem wir die Service-Reifegrade, Marktentwicklung, Chancen und Potentiale angeschaut haben, werfen wir nun einen Blick in die Zukunft. Dazu präsentieren wir eine Einschätzung aus der Praxis, wie virtuelle Agenten den Kundenservice der Zukunft verändern und teilen zudem die Sicht eines BPOs auf die aktuellen und zukünftigen Branchenentwicklungen.



### Serviceavatare

#### **Menschlicher als der Mensch? Virtuelle Agenten in der Kundeninteraktion der Zukunft**

Praxisbeitrag von Pinscreen Inc.

Pinscreen ist eines der führenden Unternehmen für die Entwicklung KI-gesteuerter virtueller Agenten. Bot-Interaktionen im Kundenservice könnten schon bald nicht mehr nur textbasiert, sondern audiovisuell funktionieren. Warum das die Customer Experience auf ein neues Level heben könnte.

Studien zufolge wünschen sich 3 von 4 Verbraucher:innen bei weiter voranschreitender Technologisierung mehr menschliche Interaktion. Sie erwarten von Unternehmen größere Anstrengungen, um Vertrauen aufzubauen und die Kundenbindung zu stärken – hierfür ist der Kundenservice zentral, insbesondere der Kontaktkanal Videointeraktion. Er ist gerade bei komplizierten oder emotionsgeladenen Sachverhalten hilfreich; per Video lassen sich Lösungswege leichter erklären und eine emotionale Verbindung zu Kunden besser aufbauen.

#### **Virtuelle Agenten sind emotional, schnell und leistungsfähig**

Videointeraktionen bergen daher Prognosen zufolge in den kommenden Jahren großes Wachstumspotenzial; sie werden mehr und mehr zum Standard eines zeitgemäßen Kundenservices. Das Problem: Videointeraktionen mit menschlichen Agent:innen sind sehr teuer, weil diese dafür speziell geschult werden müssen.

Hier schafft künstliche Intelligenz eine echte Innovation: mit durch Computertechnologie geschaffenen virtuellen Agenten. Sie vereinen die emotionale Bindungsfähigkeit eines Menschen mit der Geschwindigkeit und Leistungsfähigkeit der Digitalisierung. Hauptvorteile: Statt einzelne Agent:innen aufwändig zu trainieren, können Organisationen beliebig viele virtuelle Agenten einsetzen, während Bandbreite und Qualität der Interaktionen gleich gut bleiben.

### Virtuelle Agenten als Markenbotschafter

Modernste KI-Technologien lassen die virtuellen Agenten hören, sehen, denken, verstehen und mit emotional angemessenen Gesten reagieren. Sie sehen realistisch aus und verhalten sich ähnlich wie Menschen, können zum Beispiel lächeln. Trotzdem sollen sie bewusst nicht völlig menschlich wirken, sondern vor allem sinnvolle Interaktionen fördern. Als vollintegrierter Teil des Kundenerlebnisses können sie menschliche Agent:innen ergänzen – und zu Markenbotschaftern werden.

### Menschen interagieren mit virtuellen Agenten stärker

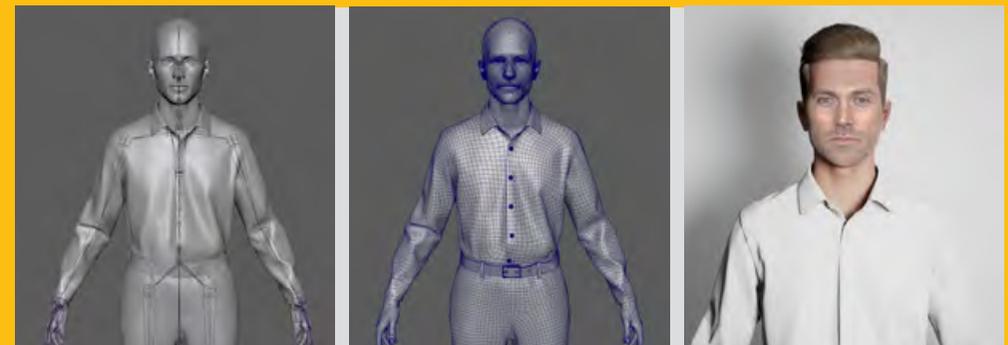
Neben Kostenvorteilen und einer verbesserten Kundenbindung bieten virtuelle Agenten einen weiteren Vorteil: Indem sie einfühlsam reagieren, ermutigen sie die Anfragenden dazu, sich offener zu äußern und beispielsweise mehr Fragen zu stellen. Kunden sind dadurch stärker an der gesamten Interaktion beteiligt – auch emotional.

Die unvoreingenommene Grundhaltung der virtuellen Agenten begünstigt solch einen „natürlicheren“ Austausch. Sie haben niemals schlechte Laune und missdeuten, im Gegensatz zum Menschen, keine (vermeintlichen) Zwischentöne. Und: Die KI kennt die Vorlieben, Absichten und Interessen der Kunden genau. Dadurch können Unternehmen die Customer Experience ihrer Kunden noch genauer maßschneidern, und der audiovisuelle Kanal ist dafür bestens geeignet.

### Emotionsbasierte Kundendaten sind ein wertvolles Asset

Virtuelle Agenten können außerdem Kundenfeedback einholen und direkt darauf reagieren. Kunden fühlen sich dadurch eher wertgeschätzt – was abermals die Kundenbindung verstärkt. Gewinnt die Kommunikation an Emotion, erhalten die gesammelten Informationen eine zusätzliche Ebene und werden wertvoller. Schließlich gewinnen Unternehmen noch besser fundierte Erkenntnisse darüber, wie Kunden ihre Produkte, ihr Kundenerlebnis und das Unternehmen insgesamt (emotional) bewerten. Unterm Strich können virtuelle Agenten die Customer Experience grundlegend verbessern, ja, vielleicht sogar „menschlicher“ machen, als Menschen es je könnten – und das zu moderaten Kosten.

Abb. 29 Programmierung eines realistischen Avatars, Darstellung von Pinscreen Inc.



### Fazit

Virtuelle Agenten können helfen, online ein völlig neues Kundenerlebnis zu bieten – ganz ohne ausufernde Kosten. Kunden kann besser und angenehmer geholfen werden, und emotionsbasierte Kundendaten lassen sich zugleich für eine engere und längere Bindung nutzen.

## Customer Experience, Personalisierung Automatisierung, Agent Experience & Co: Was die BPO-Branche auch in Zukunft bewegt



**Oliver Carlsen**  
CEO Majorel Deutschland GmbH

Kunden erwarten heute, dass sie ihre Anliegen jederzeit bequem über den Kanal ihrer Wahl lösen können. Aus Voice ist Omnichannel geworden und Kanäle wie Social Media gewinnen weiter an Bedeutung. Zudem bewerten Kunden, Marken und Unternehmen nicht mehr anhand von einzelnen Erlebnissen, sondern anhand der gesamten Customer Journey. Durch die Nutzung der großen Datenmengen – zum Beispiel Kundendaten, Informationen aus vorangegangenen Interaktionen und aus dem aktuellen Kontakt – können Interaktionen und Produktangebote personalisiert werden, was Kunden auch zunehmend erwarten. Interaktionen im Contact-Center, Self-Services und automatisierte Interaktionen können den persönlichen Kontakt zu Mitarbeiter:innen vor Ort mehr und mehr ersetzen.

### **Customer Experience ist veritabler Treiber des Markenwerts**

Diese Entwicklungen hat die Coronavirus-Pandemie weiter verstärkt. Während der pandemiebedingten „Lockdowns“ mussten beispielsweise der stationäre Handel und Banken ihre Filialen zeitweise schließen. Digitale Angebote und Contact-Center haben daher auch solche Konsumentengruppen stärker genutzt, die dies vor Covid-19 eher vermieden hätten. Mit zunehmender digitaler Transformation hat die Customer Experience weiter an Bedeutung gewonnen und sich zu einem veritablen Treiber des Markenwerts entwickelt. Inzwischen ist ein optimales CX Management erfolgsentscheidend – und die BPO-Branche ist gewissermaßen zum Hüter eines enormen Schatzes geworden.

### **Nahtloses und begeisterndes Kundenerlebnis bleibt zentral**

Diese Entwicklungen in Kombination mit dem technischen Fortschritt bieten Anbietern die Möglichkeit, neue Dienstleistungen zu entwickeln. Besonders viel Potenzial bergen Dienstleistungen, die auf die gesamthafte Kundenerfahrung abzielen – CX Consulting, Customer Journey Design, Datenannotation und -anreicherung sowie Direktmarketing-Automatisierung zum Beispiel. Dabei bleibt ein nahtloses und begeisterndes Kundenerlebnis zentral, weil die Kunden und die Kundenerfahrung nach wie vor im Mittelpunkt stehen werden. Und damit steigt auch der Bedarf an Hyperpersonalisierung von Dienstleistungen und Angeboten. Mit konsequent eingesetzten Analytics-Lösungen lassen sich Interaktionen deutlich enger an den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Kunden ausrichten, zum Beispiel mit Features wie Next Best Action, Speech Analytics und Sentiment Analytics.

Um dies zu leisten, hat Majorel seine Customer Service Analytics geschaffen. Diese Lösung bündelt verschiedenste Anwendungen, etwa für die optimierte Kundengewinnung und für branchenspezifische Angebote. Analytics-Lösungen wie Next Best Offer ermöglichen es, die individuell passenden Angebote zu machen, und auch umfassendere Beratungsgespräche lassen sich mit Analytics-Lösungen automatisiert vorbereiten. Darin steckt nicht zuletzt großes Potenzial für Cross- und Upselling, die für viele Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese Potentiale gilt es daher konsequent auszuschöpfen – im telefonischen Kontakt und auch auf digitalen Kanälen.

### **Automatisierung, Self-Services und CX Consulting**

Darüber hinaus wird die verstärkte Automatisierung von Kontakten und Prozessen wichtig bleiben, allein für eine größere Personal- und Kosteneffizienz. Sie bringt auch Vorteile für die Customer Experience. Im Contact-Center wird in den kommenden Jahren vor allem die Automatisierung von Interaktionen durch Voice- und Chatbots stark zunehmen. Relevant ist sie aber auch für Back-Office-Prozesse, etwa mittels RPA und Intelligent Automation. Und auch die kontinuierliche Optimierung von Self-Service-Angeboten, zum Beispiel in Apps, wird weiterhin wichtig bleiben.

Noch aber stellen die Digitalisierung und die veränderten Endkundenansprüche viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Um sie maximal effizient zu erfüllen und die neuen digitalen Möglichkeiten optimal zu nutzen, werden immer mehr Unternehmen auf externe Expert:innen zugreifen). Hier bietet CX Consulting sehr spannendes Potenzial. Auch branchenspezifische Lösungen werden weiterhin von hoher Relevanz sein.

### **Der Mensch bleibt zentral für die Customer Experience**

Doch egal, wie sehr Interaktionen und Prozesse zur Zufriedenheit der Kunden automatisiert werden: Bei Beschwerden oder Problemen der Kunden wird der persönliche, wertschätzende Kontakt zentral bleiben. Ebenso bei Themen, die für ein Unternehmen besonders wert-schöpfend sind. Persönlichen Kontakt wird es weiter auch bei komplexen Fällen brauchen, die (noch) nicht automatisierbar sind oder menschliches Abwägen erfordern. Die entscheidenden Interaktionen in der Customer Journey, die „Moments of Truth“ werden somit auch in Zukunft von menschlichen Kolleg:innen gestaltet werden.

Menschen werden künftig auch immer häufiger eine künstliche Intelligenz trainieren, zum Beispiel Voice- und Chatbots, oder Daten für ihr Training bereitstellen, wie beim Data Labeling. So können UX-Expert:innen beispielsweise in der Touristikbranche Voicebots konfigurieren und trainieren, ihnen zielführende Dialoge rund um das Reisen und branchenspezifische Termine beibringen. Der Bot interagiert im Tagesgeschäft mit den Kunden und gibt an seinen menschlichen Kollegen ab, wenn dies sinnvoll oder nötig wird. Eine künstliche Intelligenz wiederum macht dann anhand der im Live-Betrieb gewonnenen Daten Verbesserungsvorschläge, die von Menschen geprüft und freigegeben werden. Umgekehrt könnten künftig auch

menschliche Mitarbeitende mehr und mehr von KI-Lösungen „lernen“ – etwa, wenn Bots Kundengespräche mithören und, sofern nötig, den menschlichen Kundenbetreuer:innen Hinweise geben, wie sie das Anliegen bearbeiten könnten.

Diese werden zudem weiterhin die komplexeren Anliegen lösen. Damit steigen die Anforderungen an deren Qualifikation und ans Training – und damit auch das Lohnniveau. Auftraggeber müssen sich also auf einen höheren Preis pro Mitarbeiterstunde einstellen. Gleichwohl gehen wir davon aus, dass der Preis pro Kunde sinken wird, weil insgesamt weniger menschliche Kontakte erforderlich sind – vorausgesetzt, Unternehmen nutzen Automatisierungs- und Optimierungspotenziale klug und konsequent.

### **Agent Experience immer stärker im Fokus**

Nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels rückt die Agent Experience, also die Arbeitsbedingungen der Service-Mitarbeitenden, immer stärker in den Blick – von der Möglichkeit zum Homeoffice auch über die Pandemie hinaus über die Ausstattung der Standorte, eingesetzte Systeme, die Unternehmenskultur und Benefits bis hin zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, zum Beispiel sich selbst organisierende Teams.

### **Es bleibt spannend im CX Management**

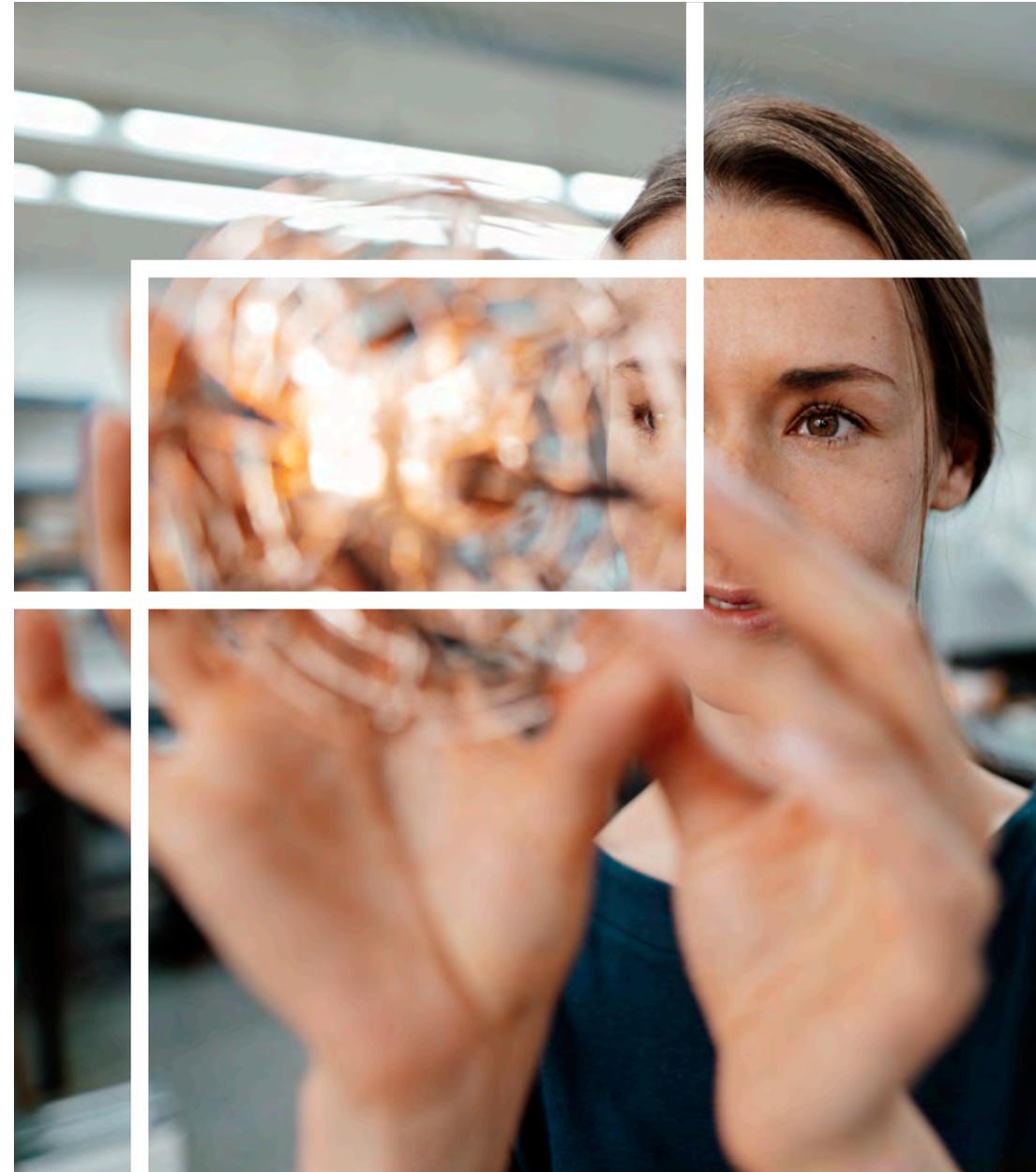
Das CX Management wird auch in den nächsten Jahren wachsen – und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Besonders spannend sind in diesem Kontext Dienstleistungen, mit denen wir uns heute noch nicht so intensiv beschäftigen, die aber für unsere Branche künftig eine sehr große Rolle spielen werden. Content Services, Trust & Safety beispielsweise spielten vor 15 Jahren noch kaum eine Rolle, sind aber inzwischen ein enorm wichtiger Dienstleistungsbereich geworden. Und solche Beispiele wird es auch in Zukunft geben.

## Ausblick und Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen

Die in dieser Studie dargestellten (Technologie-)Trends werden den Kundenservice der Zukunft nachhaltig prägen. Die übergreifenden Trends werden die Interaktion für alle Beteiligten vereinfachen. Kunden wollen besser, schneller und persönlicher beraten und bedient werden. Oder ihr Anliegen per PC oder Smartphone rasch selbst erledigen. Auch Service-Agent:innen wünschen sich bessere Arbeitsbedingungen. In diesem abschließenden Studienkapitel möchten wir allen, die in Unternehmen für den Kundenservice verantwortlich sind, einige konkrete Handreichungen geben, mit denen sie die Customer Experience – und damit den Unternehmenserfolg insgesamt – auf das nächste Level heben.

Entscheider:innen im Kundenservice sollten

- die Kundenerwartungen regelmäßig abfragen. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Kunden. Auf Basis ihrer Präferenzen sollten Unternehmen das eigene Kundenservice-Profil aufbauen und schärfen.
- Self-Services ausbauen. Insbesondere jüngere Menschen erledigen ihre Angelegenheiten am liebsten per Smartphone – und zwar zeit- und ortsunabhängig.
- Kontakte personalisieren. Kunden fühlen sich besser umsorgt, wenn Service-Agent:innen sie personalisiert und individuell bedienen. Aussagekräftige Daten sind dafür die wesentliche Grundlage.
- die Service-Mitarbeitenden stärker in den Blick nehmen. Sind Agent:innen zufriedener, werden Endkunden dies auch sein – eine bessere Agent Experience verbessert auch die Customer Experience.
- künstliche Intelligenz stärker nutzen. KI-Eigenentwicklungen sind möglich, meist lassen sich ausgereifte, auf dem Markt verfügbare Systeme jedoch einfacher implementieren. KI an sich verbessert aber keine ineffizienten Prozesse. Um das KI-Potenzial voll auszuschöpfen, steht daher die Prozessoptimierung an erster Stelle.
- Omnikanal-Ökosysteme implementieren. Unternehmen mit nennenswertem Kontaktvolumen sind früher oder später auf Omnikanal-Systeme angewiesen. Diese lassen sich kosteneffizient per Cloud einrichten und lohnen sich meist auch für kleinere und mittelständische Unternehmen.
- (Sprach-)Biometrie nutzen. Was Smartphone-Nutzer:innen bereits gewöhnt sind, wird auch im Kundenservice zum Standard werden. Mit der Stimme als Passwort zum Beispiel wird die Agent-Kunden-Interaktion deutlich einfacher.
- Prozesse mit RPA automatisieren. Manche Prozesse lassen sich nicht effizienter gestalten; sie lassen sich aber mit RPA schneller und mit weniger Fehlern bearbeiten. Gerade das Citizen-Led-Development und Human-in-the-Loop (vgl. Teil A) vereinfacht Entwicklung und Integration deutlich. Weil RPA-Tools immer günstiger werden, werden sie für mehr und mehr Unternehmen attraktiv.



Um herauszufinden, wie sich der Kundenservice entwickeln wird, wie digital ausgereift er in den jeweiligen Branchen ist und wie stark diese von den genannten Trends geprägt sind, haben wir acht Branchen mit unserem PwC-Marktmodell und dem -Reifegradmodell analysiert. Praxisorientiert haben wir dabei die jeweils wichtigsten Herausforderungen und Chancen dargestellt.

Mit unserem Reifegradmodell können wir für jedes Unternehmen eine individuelle Analyse durchführen und so die wichtigsten Handlungsfelder identifizieren. Davon profitieren Unternehmen jedweder Größe und Branche – und unabhängig davon, wie digital reif ihr Kundenservice bereits ist.

Die wichtigsten Vorteile unserer Reifegradanalyse auf einen Blick

- **Status quo ermitteln**

Die Reifegradanalyse gibt Ihrem Unternehmen eine erste Orientierung darüber, wie weit fortgeschritten Ihr digitaler Kundenservice in den 7 wichtigsten Dimensionen ist.

- **Benchmark-Test**

Sie erfahren, wo Ihr Unternehmen im Branchenvergleich steht – und was „Best-in-Class“-Unternehmen anders machen.

- **Handlungsfelder definieren und priorisieren**

In welchen Dimensionen schlummert das größte Potenzial für Ihr Unternehmen? Finden Sie heraus, wo das Verhältnis von Investment und Nutzen am größten ist.

- **Kundenservice-Roadmap**

Basierend auf der Reifegradanalyse und der Priorisierung planen unsere PwC-Service-Expert:innen gemeinsam mit Ihnen, wie Sie Ihre Kundenservice-Optimierung umsetzen können – schrittweise und modular. Dabei berücksichtigen wir stets alle branchen- und unternehmensspezifischen Aspekte.

Haben Sie Fragen zu Ihrer individuellen Situation und zum Optimierungspotenzial Ihres Kundenservices? Kontaktieren Sie uns gerne jederzeit und unverbindlich. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen!

## Ihre Ansprechpartner in der Schweiz



**Oliver Ripplinger**

Partner, Customer Transformation  
+41 58 792 47 54  
oliver.riplinger@pwc.ch



**Siveen Laryan**

Director, Customer Transformation  
+41 58 792 15 09  
siveen.laryan@pwc.ch

## Autorenverzeichnis

**Matthias Riveiro**

Studienleiter, Partner, Head of Customer Practice,  
PwC Deutschland, +49 69 9585-7919  
matthias.riveiro@pwc.com

**Roman Wodarz**

Co-Lead, Senior Associate, Customer Practice,  
PwC Deutschland, +49 69 9585-3930  
roman.wodarz@pwc.com

**Juliane Kieninger**

Senior Associate, Customer Practice,  
PwC Deutschland, +49 69 9585-5775  
juliane.kieninger@pwc.com

**René Cyranek**

Manager, Customer Practice, PwC Deutschland  
+49 89 5790-6226, rene.cyranek@pwc.com

Unser Dank gilt unseren Gastautoren.  
Dank Ihnen wurde die Studie mit  
aktuellen Praxisbeispielen und  
relevanten Inhalten gefüllt!

Folgende Personen und Unternehmen haben an der  
Studie mitgewirkt:

**PwC Fachbeiträge**

Künstliche Intelligenz

**Cäcilia Zirn**, Manager, PwC Deutschland  
cacilia.zirn@pwc.com

RPA

**Alexander Jannasch**, Manager, PwC Deutschland  
alexander.jannasch@pwc.com

Salesforce

**Jens Christian Zwenger**, Director, PwC Deutschland  
jens.christian.zwenger@pwc.com

SAP

**Rüdiger Göbel**, Senior Manager, PwC Deutschland  
ruediger.goebel@pwc.com

Voice und Biometrics

**Andreas Braun**, Senior Manager, PwC Société coopérative  
(Luxembourg)  
andreas.braun@pwc.com



### PwC Expertenbeiträge

Claims Automation

**Stefan Gentzsch**, Partner, PricewaterhouseCoopers  
Legal AG, Rechtsanwaltsgesellschaft  
stefan.gentzsch@pwc.com

Cloudbasierte Omnikanalsysteme

**Piotr Gardynski**, Manager, PwC IT Services Sp. z o.o.  
piotr.gardynski@pwc.com

Hyperpersonalisierung

**Mathias Elsaesser**, Partner, PwC Deutschland  
mathias.elsaesser@pwc.com

Künstliche Intelligenz

**Thorsten Schmidt**, Senior Manager, PwC Deutschland  
thorsten.schmidt@pwc.com

Voice und Biometrics:

**Serge Hanssens**, Partner, PwC Société coopérative  
(Luxembourg)  
serge.hanssens@pwc.com

### Externe Expertenbeiträge

**Robert Mulatz**, Geschäftsführer Bosch Service  
Solutions GmbH

**Anton Schenk**, Business Development and Strategy Director  
Capita Energie Service GmbH

**Oliver Carlsen**, CEO Majorel Deutschland GmbH

### PwC Praxisbeispiele und Branchenbeiträge

Finanzdienstleistungen

Banken:

**Tanja Liepolt**, Senior Manager, PwC Deutschland  
tanja.liepolt@pwc.com

Versicherungen:

**Miriam Etter**, Senior Manager, PwC Deutschland  
miriam.etter@pwc.com

Reise- und Gastgewerbe

**Paul Bäder**, Senior Manager, PricewaterhouseCoopers  
Legal AG, Rechtsanwaltsgesellschaft  
paul.baeder@pwc.com

**Niklas Schemken**, Manager, PwC Deutschland  
niklas.schemken@pwc.com

Salesforce

**Jens Christian Zwenger**, Director, PwC Deutschland  
jens.christian.zwenger@pwc.com

Öffentlicher Sektor

**Anna-Katharina Kern**, Manager, PwC Deutschland  
anna-katharina.kern@pwc.com

**Anne Karduck**, Senior Associate, PwC Deutschland  
anne.karduck@pwc.com

Informationssysteme

**Alexander Jannasch**, Manager, PwC Deutschland  
alexander.jannasch@pwc.com

### Externe Praxisbeispiele

Praxisbeitrag Microsoft  
Microsoft Deutschland GmbH

Energie- und Versorgungswirtschaft  
Capita Customer Services GmbH

Einzelhandel/Konsumgüter  
Nuance Communications Inc.

Finanzbranche

Bosch Service Solutions GmbH, NICE Ltd.,  
flexperto GmbH

Gesundheitswesen  
d.velop AG

Reise & Gastgewerbe  
Deutsche Hospitality

Service Avatare  
Pinscreen Inc.

Telekommunikation  
Deutsche Telekom AG



## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 156 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© April 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.