

Digitalisierung und Outsourcing im Kundenservice

Warum Modernisierungen und 2.0-Services gerade in Krisenzeiten unumgänglich sind



Neue Anforderungen an den Kundenservice

Die COVID-19-Krise hat die Wirtschaft und insbesondere den Kundenservice schlagartig verändert. Auf operativer Seite mussten viele Unternehmen drastische Maßnahmen ergreifen, wie beispielsweise die Stilllegung der Produktion, die Stornierung von Reisen oder das Vermeiden von Kontakten. Auf der Kundenseite haben sich sowohl Servicevolumen als auch Kundenverhalten dynamisch verändert. Beides hat Unternehmen zu teilweise massiven kurzfristigen Anpassungen im Kundenservice gezwungen. Nicht wenige mussten ihr Serviceangebot zumindest zeitweise drastisch einschränken oder in kürzester Zeit neue Lösungen umsetzen.

Einige mit der Krise einhergehende Veränderungen werden von Dauer sein, andere sind noch im Gange oder schon wieder verschwunden. Geblieben ist, dass sich viele Unternehmen für die Zukunft resilienter

aufstellen wollen, um für weitere Infektionswellen oder den Eintritt ähnlicher Risiken besser gewappnet zu sein. Hinzu kommt bei vielen Unternehmen ein deutlich gestiegener Kostendruck, insbesondere bei sinkenden Umsätzen und steigenden Servicevolumina.

Dabei kommt dem Kundenservice gerade in dieser Zeit eine besondere Bedeutung zu, da die Anpassung von Geschäftsbeziehungen an die neue Situation häufig über den Kundenservice stattfindet. Beispiele dafür sind der massiv verstärkte Trend zu Onlinebestellungen in der Gastronomie und im Modehandel, die Stornierung oder Änderung von Reisen oder die Änderung von Liefermengen und -zeiten in der produzierenden Industrie. Dabei geht es in vielen Fällen um nicht weniger als den Fortbestand der Kundenbeziehung. Die hohe Qualität des Kundenservices ist also gerade jetzt entscheidend.

Kosten senken, Resilienz erhöhen und Qualität sichern

Bekannte Methoden für die Senkung von Kosten und die Reduktion von Risiken sind einerseits die Digitalisierung und Automatisierung von Services sowie andererseits das Outsourcing des Kundenservices an Contact-Center- und/oder CRM-Outsourcing-Anbieter (BPO).

Das Outsourcing von klassischen 1.0-Services – insbesondere in Form von Offshore- und/oder Nearshore-Callcentern – ist eine gängige Möglichkeit zur Reduktion von Kosten und Risiken, insbesondere wenn es sich nicht um Kernprozesse handelt und das Servicevolumen sehr volatil ist. Allerdings sind die Lohnkosten für Contact-Center-Agenten nicht nur aufgrund des (auch im europäischen Ausland) weiter steigenden gesetzlichen Mindestlohns gestiegen. Auch die Anforderungen an die Agenten wachsen, da diese zunehmend komplexere Aufgaben übernehmen müssen, etwa die Ausnahmefälle oder solche, die nicht digitalisiert und automatisiert werden können.

Vor der Pandemie gingen wir für 2020 noch von einem Wachstum des Marktes von 4,2 % für ausgelagerte Services und 5 % für Inhouse-Services aus. Trotz der zu erwartenden konjunkturellen Abkühlung erwarten wir ein eventuell sogar leicht beschleunigtes Marktwachstum – infolge der wachsenden Bedeutung des Kundenservices und der Trends zur kontaktlosen Interaktion und zum Onlinehandel.

Die Digitalisierung und Automatisierung bot bereits vor der Pandemie große Potenziale, insbesondere bei noch mehrheitlich von Contact-Center-Agenten erbrachten Services mit konstant hohem Servicevolumen. Insbesondere solche Services mit niedriger bis mittlerer Komplexität können zügig in (teil-)automatisierte 2.0-Services überführt werden. Viele Unternehmen haben

daher während der Pandemie zu 2.0-Sofortmaßnahmen gegriffen und provisorisch über schnelle, noch rudimentäre KI-Lösungen versucht, Lücken zu füllen – um zum einen die Kundenanfragen beantworten und zum anderen die Mitarbeiter entlasten zu können. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass sich durch den Einsatz von Selfservices und solide etablierten 2.0-Services nicht nur das Serviceaufkommen um circa 30 %, sondern auch die Servicekosten um bis zu 20 % reduzieren lassen. Hinzu kommt, dass digitale, automatisierte und personalisierte Services in immer mehr Branchen die Erwartungen der Kunden besser bedienen. Dies liegt zum großen Teil an disruptiven Unternehmen wie Amazon, Netflix oder Spotify, die durch ihre individuellen Services die Qualität des Kundenkontakts radikal verbessert haben. Ihren Kunden ist es möglich, 24/7/365 mit den Unternehmen in Kontakt zu treten – und dies über alle präferierten Kanäle der Kunden hinweg. Diese Einfachheit der Kontaktaufnahme wird heute von den Kunden erwartet, bringt aber natürlich auch eine Steigerung des Servicevolumens mit sich. Klassische 1.0-Callcenter können eine solche ständige Erreichbarkeit auf Dauer oft nicht mehr kostengünstig anbieten.

Digitalisierte und automatisierte 2.0-Services sind klassischen Contact-Centern häufig in Sachen Resilienz und Kosteneffizienz überlegen. Doch können nicht alle Serviceprozesse kurzfristig und effizient digitalisiert werden – weswegen auch klassische Contact-Center mit ihrer Flexibilität zur Resilienz beitragen. Für eine langfristig erfolgreiche Servicestrategie braucht es für beides den richtigen Mix und das richtige Sourcing.



Die Entwicklung hin zu digitalen 2.0-Services

In unserer PwC-Umfrage¹, die das Angebot an 2.0-Services durch BPOs und die Nachfrage sowie Ambitionen von Unternehmen aller Branchen untersuchte, gaben 60 % der Befragten an, verstärkt in die Serviceoptimierung ihres Unternehmens investieren zu wollen; 70 % dieser Befragten

haben bereits Budgets dafür eingeplant. Die Investition in die Digitalisierung von Kundenschnittstellen ist dabei eine der dringendsten Aufgaben. Dabei wurden die Befragten gezielt nach innovativen 2.0-Services gefragt.

Unter 2.0-Services verstehen wir Services, die ...

- ... neue Technologien integrieren, wie künstliche Intelligenz (KI), Robotic Process Automation (RPA), Chatbots, Stimm- und Spracherkennung (Voice Recognition, NLP) oder Biometrie;
- ... über digitale Kanäle wie mobile Applikationen (Apps), Chats, Messaging-Dienste oder Selfservices von den Servicenachfragern angefordert werden;
- ... es Unternehmen ermöglicht, ihren Kunden in Echtzeit personalisierte Informationen bereitzustellen und permanent für Kunden erreichbar zu sein;
- ... von klassischen Agenten erbracht werden, unterstützt durch digitale Plattformen mit automatisierter Personenidentifikation, Kundeninformationen und -präferenzen.



Aus unserer Studie ergab sich, dass Unternehmen ihre Investitionsthemenswerpunkte auf die KI – vor allem auf Chatbots und KI-gestütztes Empfehlungsmanagement –, RPA, Web-Selfservices sowie Data-Management-Plattformen legen. Welche Vorteile diese und weitere Technologien gerade jetzt bieten, haben wir im Folgenden zusammengefasst.

¹ Vgl. PwC, Die Zukunft des deutschen Contact-Center- und CRM-Marktes – Wie digitale 2.0-Services den deutschen Contact-Center- und CRM-Outsourcingmarkt verändern werden, 2020.

Vorteile von 2.0-Services im Kundenservice



Krisensicher

Gerade in der Frühphase der COVID-19-Krise stieg das Servicevolumen in vielen Bereichen sprunghaft an. Auch in Zukunft stellen solche Peaks, beispielsweise bei weiteren lokalen Ausbrüchen, für viele Unternehmen ein Risiko dar. Mithilfe digitaler 2.0-Services sind Unternehmen in der Lage, häufig gestellte Anfragen in Echtzeit zu identifizieren und zu quantifizieren, um sie dann beispielsweise in Selfservices wie FAQs zu integrieren und so ohne Kundenkontakt schnellstmöglich beantworten zu können. Unternehmen, die in digitale Kontaktkanäle wie Web-Chat, Selfservices sowie Spracherkennung und performantes Routing investieren, sind bei Peaks weiterhin gut und schnell erreichbar und können ihre Kunden im Mehrkanalmodus informieren, ohne ihre Mitarbeiter zu überlasten. Gerade in solchen Zeiten sind Erreichbarkeit und ein kurzfristiger, effizienter Support ausschlaggebend für die Sicherung von Kundenbeziehungen.



Cross-/Upselling

Aus Kundendaten lassen sich Cross- und Upselling-Potenziale identifizieren, das macht sich der Onlinehandel schon lange zunutze. Die entsprechende Technologie kann auch im Kundenservice genutzt werden, um personalisierte Empfehlungen für Zusatzkäufe und zusätzliche Services zu geben und den Kunden davon zu überzeugen – beispielsweise durch personalisierte Angebote zu individuellen Preisen auf Basis der individuellen Zahlungsbereitschaft.



Kostensenkung

Durch die Automatisierung und Digitalisierung der Callcenter werden deutlich weniger menschliche Agenten benötigt. So können Kosten gesenkt werden. Der Einsatz von Chatbots (von simplen FAQ-Bots bis hin zu virtuellen Wizards) kann pro Jahr zwischen 15 und 30 % an Inbound-Calls vermeiden. Auch im Tagesgeschäft kann KI zukünftig Mitarbeiter entlasten. Ein Accounting-Roboter zum Beispiel, der einfache Bankkontenabgleiche tätigt und lediglich einer Investition von etwa 10.000 Euro bedarf, ersetzt circa zehn Vollzeitmitarbeiter und ermöglicht es ihnen, ihren Fokus auf komplexe Anfragen und Situationen zu setzen.



Ganzheitliche Dienstleistungen

2.0-Services ermöglichen Unternehmen eine lückenlose, konsistente Bearbeitung von Serviceanfragen entlang einer Customer Journey. Durch KI- und RPA-gestützte Routingsysteme können Kundenanfragen bereits vor der direkten Kontaktaufnahme mit einem klassischen Agenten klassifiziert, kategorisiert und bei standardisierbaren Fragen auch schon vorab und ohne Agentenkontakt beantwortet werden. Bei der Weiterleitung an Agenten gehen durch die Unterstützung einer KI-gestützten Plattform keine Informationen verloren, sodass der Kunde nicht erneut die Situation bzw. das Problem schildern muss. Die 2.0-Technologie wird Agenten ermöglichen, Kundenkontaktpunkte (Touchpoints) mit anderen Agenten schon vorab einzusehen.



Kundenbindung

Exzellenter Kundenservice ist und bleibt ein Erfolgsfaktor für die Kundenbindung. Die veränderte Erwartungshaltung der Kunden erfordert einen optimierten, hoch automatisierten Ad-hoc-Kundenservice. Sofortige Verfügbarkeit von personalisierten Informationen, 365 Tage rund um die Uhr erreichbar zu sein und immer die richtigen Services oder Änderungen verfügbar zu haben, die der Kunde wünscht – all diese Merkmale sind durch klassische, von Menschen ausgeführte 1.0-Services kaum abbildbar. Nur der Einsatz von 2.0-Services kann dieser Erwartungshaltung der Kunden gerecht werden und trägt damit zur Stärkung der Kundenbindung bei.



Fehlerminimierung

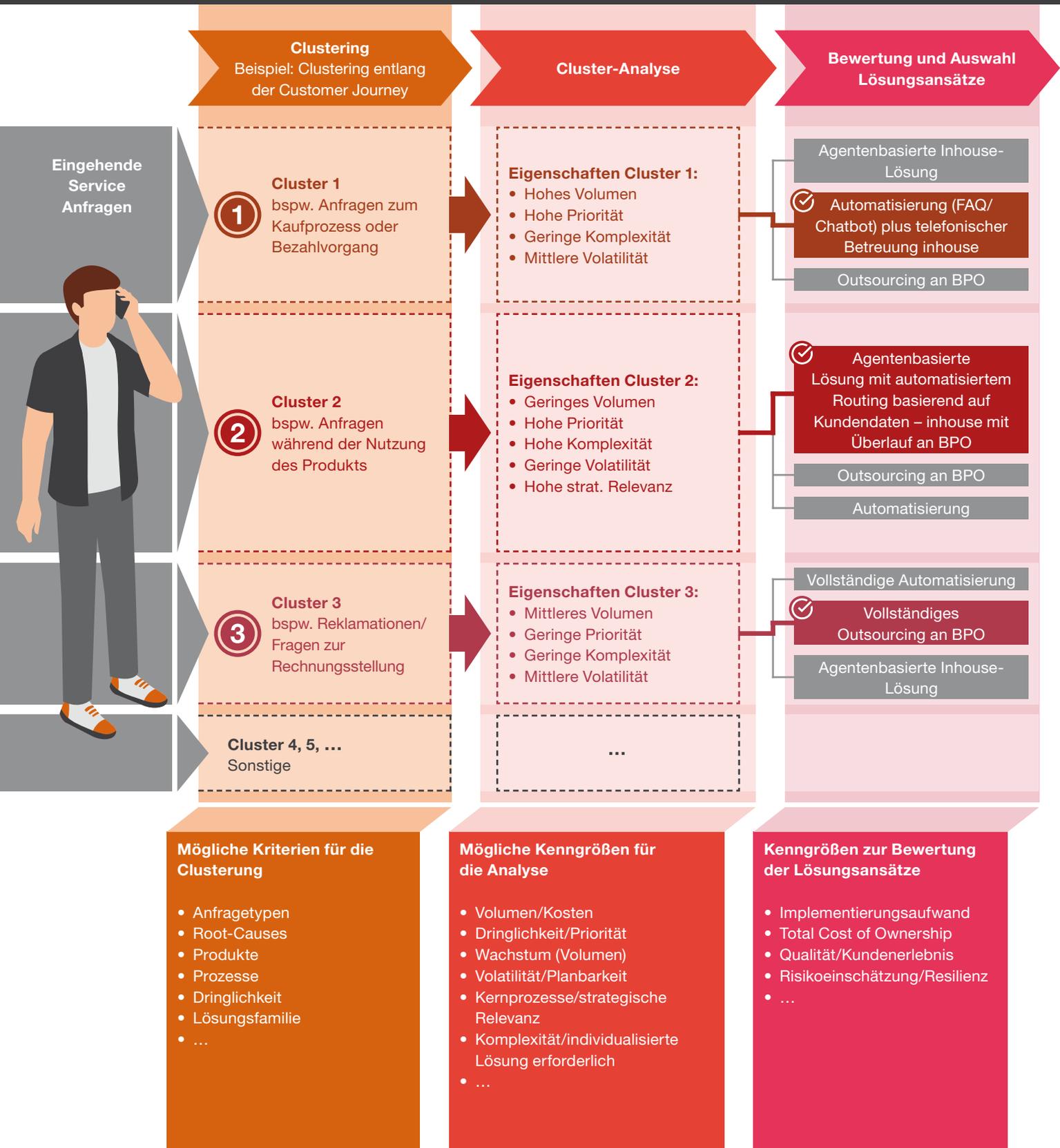
Bei Peaks im Servicevolumen kommt es in Callcentern häufig zu Stresssituationen, in denen Menschen dazu neigen, Fehler zu machen. Digitale Lösungen wie KI und RPA haben hier den Vorteil, dass eine gleichbleibende Qualität der Antworten und eine schnelle Reaktionszeit, gar Echtzeitleösungen, gewährleistet werden können. Auch spezifische Anfragen, die nicht immer trivial sind, können identifiziert und mit minimaler menschlicher Interaktion bearbeitet werden.

Automatisierung kann Kosten oft weiter senken als das Outsourcing klassischer 1.0-Dienstleistungen. Der initial erforderliche Aufwand für die Automatisierung bremst solche Bestrebungen noch vielerorts, nimmt jedoch weiter ab. Neben einfachen Prozessen können auch zunehmend komplexere Prozesse mit einfachen Standardlösungen mit überschaubarem Aufwand abgebildet werden. Dabei sollten Unternehmen allerdings komplexe Fälle nicht vernachlässigen und sicherstellen, dass das Anliegen der Kunden wirklich fallabschließend geklärt wird, um Rückfragen zu vermeiden. Die Kombination aus empathiefähigen menschlichen Serviceagenten und Servicebots, die zum richtigen Zeitpunkt an den Menschen weitergeben, sind ein Erfolgsrezept des zukünftigen Kundenservices.

PwC unterstützt Kundenserviceorganisationen und BPOs dabei, nachhaltige Servicestrategien zu entwickeln, die durch die Kombination von innovativen 2.0-Services und klassischen Contact-Centern die Resilienz erhöhen und Kosten senken. Die nachfolgende Grafik zeigt einen möglichen Ansatz hierfür. Eingehende Serviceanfragen, deren Ursachen nicht durch operative Maßnahmen behoben werden können, werden zunächst nach mehreren Kriterien in Cluster und Sub-Cluster eingeteilt. Aus der Analyse der

Cluster leiten sich mögliche Lösungsansätze ab, die insbesondere nach Kosten- und Risikogesichtspunkten bewertet werden, um die individuell passende Lösung auszuwählen. Müssen komplexe Lösungsansätze, insbesondere 2.0-Services erst entwickelt werden, kann dies ein iterativer Prozess sein. PwC unterstützt Kunden hier unabhängig mit umfassender Marktkenntnis und fundiertem, technologischem und funktionalem Know-how.

Exemplarisches Vorgehen zur Optimierung des Kundenservices



Kritische Erfolgsfaktoren für Anbieter und Nachfrager

Für Unternehmen mit service- bzw. kundenzentrierten Geschäftsmodellen, die einen hochqualitativen Kundenservice anstreben, sind 2.0-Services entscheidend. Die Covid-19-Krise hat den Wandel in vielen Unternehmen angestoßen oder beschleunigt. Hinzu kommt, dass 2.0-Services ein entscheidender Hebel für die Profitabilität von Kundenserviceorganisationen und BPOs sind.

BPO-Anbieter müssen sich daher an die wachsenden Anforderungen ihrer Auftraggeber und deren Kunden anpassen und Investitionen tätigen – weg vom

agentenbasierten Service und hin zu digitalen Lösungen. Je wichtiger der Kundenservice für die Wertschöpfung wird und je stärker er deshalb ins Zentrum eines Geschäftsmodells rückt, desto seltener überlassen Unternehmen ihn externen Dienstleistern. Unsere Studie ergab, dass 71 % des Budgets in Zukunft in den Ausbau von inhouse erbrachten Services investiert werden soll. Der Wettbewerb und Kostendruck unter den BPOs wird demzufolge wachsen. Anbieter sollten ihre Kompetenzen in Technologien mit branchenspezifischen Lösungen vertiefen, um den Unternehmen gute Partner zu sein.



Ihre Ansprechpartner



Matthias Riveiro
matthias.riveiro@pwc.com

Matthias Riveiro ist leitender Partner der Customer Practice des PwC Management Consulting, die sich auf Pricing, Customer Strategy, Sales, Service & Engagement und eCommerce spezialisiert. In seinen mehr als 20 Jahren Berufserfahrung agiert er als internationaler Top-Managementberater mit dem Fokus auf kundenzentrierte Transformation, vor allem im Bereich Customer Experience Management, Customer Service und CRM.



Fabian Schneck
fabian.schneck@pwc.com

Fabian Schneck ist Manager in der Customer Practice bei PwC Deutschland und berät seit über sieben Jahren Unternehmen mit Fokus auf Wachstums-, Markt- und Kundenstrategie und Commercial Target Operating Model, insbesondere in den Sektoren Technologie, Telekommunikation und industrielle Produktion.



Juliane Kieninger
juliane.kieninger@pwc.com

Juliane Kieninger ist Associate in der Customer Practice bei PwC Deutschland und berät Unternehmen in der Transformation und Optimierung ihrer Kundenschnittstellen mit Fokus auf Customer Experience- und Servicestrategien, insbesondere in den Sektoren Luftfahrt und Konsumgüter.

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen 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 Expertennetzwerks in 157 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. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.