

# TeleTalk

CUSTOMER CARE & SERVICE MANAGEMENT

2021  
tausend

WAS KOMMT

WAS BLEIBT

Big 30

WAS GEHT

# KUNDENSERVICE 2030



**EXPERT-TALK**

## WIE MACHEN WIR MORGEN GESCHÄFT?

Wie werden Unternehmen 2030 ihren Kundenservice organisieren? Was übernimmt KI, wo braucht es weiterhin Menschen – und welche Rolle spielen Dienstleister künftig? Darüber diskutiert regiocom-COO Issam Mouchrik mit Manuel Hohenberger von der GEMA, Swen Nolden von Open Bank Consumer Operations Services und Jörg Wins von UGG.

**R**und 25.000 Anrufe im Monat, ein einziges Thema: die Ablöse eines Autokredits. Dabei gibt es dafür längst Self-Service – per Telefon und im Portal „Meine Open Bank“. Genutzt wird er von nicht einmal 15 Prozent der Kunden. Die anderen rufen an. Sie zweifeln Berechnungen an, wollen Beträge erklärt bekommen, wissen nicht, wohin sie überweisen sollen. Oder sie wollen schlicht, dass ein Mensch bestätigt, was die Maschine ausgerechnet hat.

„Aus diesen 25.000 Calls werden wahrscheinlich irgendwann auch nur noch zwei-, dreitausend Calls werden“, sagt Swen Nolden, Bereichsleiter bei Open Bank Consumer Operations Services. „Aber die werden wir haben.“ Der Satz taugt als Kurzformel für den Zustand der Branche im Jahr 2026. Die Automatisierung kommt, sie kommt schnell und sie wird Volumen kosten – daran zweifelt keiner der vier Gesprächspartner, die auf Einladung von regiocom am Standort in Thessaloniki/Griechenland über den Kundenservice der Zukunft gesprochen haben. Aber ein menschenleerer Service? Den hält keiner für realistisch. Und keiner für wünschenswert.

### » Komplexer, nicht einfacher

Wer glaubt, KI treffe auf einen stabilen, gut sortierten Servicebetrieb, den sie nur noch effizienter machen muss, irrt. Nolden blickt auf 26 Jahre Betriebserfahrung zurück – und auf eine Welt, die es so nicht mehr gibt. Früher: drei Fachbereiche, je 20 bis 30 Seiten Schulungsunterlagen. Heute: 13 betreute Fachbereiche, dazu Regulatorik, Datenschutz, Legitimationsprüfung, immer kürzere Änderungszyklen. „Heute kommen wir mit 150 Seiten für einen Fachbereich nicht klar“, sagt er. Dazu kommt die Informationsflut im Alltag – E-Mail, Teams, Wissensdatenbank – für die kaum jemand genug Zeit hat: lesen, wiederfinden, verinnerlichen.

Manuel Hohenberger, Crew Lead FLS bei der GEMA, beschreibt denselben Umbruch von der Kundenseite her. Antworten binnen Minuten statt Stunden, Erreichbarkeit rund um die Uhr, Konsistenz über alle Kanäle: Das ist die neue Grundlinie. „Der Kunde möchte nicht mehr als Ticketnummer oder einfacher Anrufer wahrgenommen werden, sondern als Individuum“, sagt er. Gleichzeitig wandelt sich der Blick auf den Service selbst – weg vom Kostenblock, hin zum Instrument der Kundenbindung und damit der Umsatzsicherung. Genau daran, ergänzt Hohenberger, scheitern viele Transformationen: Es fehlt an Akzeptanz, an Systemen, an Investitionen und an einer klaren Servicestrategie.

Bei der UGG kommt eine dritte Dimension hinzu: Dynamik. Das Unternehmen ist jung, viele Prozesse sind im

Aufbau, Vorgaben passen nicht auf jeden Fall zu hundert Prozent. „Klare Vorgaben sind wichtig. Aber genauso wichtig ist der flexible Umgang damit“, sagt Jörg Wins, Head of Customer Service Operation. Wer hier nur Regelwerke abarbeitet, kommt nicht weit.

## WENIGER ROUTINE. MEHR KOMPLEXITÄT.

Issam Mouchrik, COO regiocom Customer Care, bringt die drei Befunde auf einen Nenner: „Kundenservice wird nicht einfacher, sondern steuerungsintensiver: Fachlichkeit, Führung, Technologie und Verantwortung müssen zusammenwirken.“ Komplexität, sagt er, sei keine Frage des Volumens, sondern der Steuerbarkeit – und die Basiskosten steigen, besonders in Deutschland, während Auftraggeber eine nachvollziehbare Kosten-Nutzen-Relation erwarten.

### » Tempo ist Standard – Transparenz entscheidet

Was zählt am Ende mehr: Geschwindigkeit, Transparenz, die saubere Lösung oder das konsistente Kundenerlebnis? Auffällig ist, wie enig sich die vier sind – und wie deutlich sich die Gewichtung verschoben hat. Die Lösung bleibt die Basis, darunter geht nichts. „Die Lösung ist immer die Grundlage. Ohne Lösung ist alles andere wertlos“, sagt Wins. Ein schneller Kontakt, der das Problem nicht abschließend löst, produziert Wiederkontakte, Reputationsschäden und Mehrkosten – egal wie kurz die Bearbeitungszeit war.

Tempo dagegen hat als Differenzierungsmerkmal ausgedient. „Geschwindigkeit ist heutzutage kein Differenzierungsmerkmal, sondern Standard“, sagt Hohenberger. Schnelligkeit fällt kaum noch positiv auf; Verzögerung dafür sofort negativ. Was tatsächlich an Gewicht gewinnt, ist Transparenz: „Kunden akzeptieren es, wenn etwas länger dauert – aber nur dann, wenn sie wissen, was gerade passiert.“ Wins formuliert dieselbe Haltung als Kommunikationsregel: Nicht „geht nicht“, sondern „es funktioniert nicht, weil ...“.

Mouchrik sieht im Kundenerlebnis die Klammer um alles andere: Es entstehe aus Lösung, Geschwindigkeit, Kommunikation und Haltung – und entscheide am Ende, ob Service als verlässlich und vertrauenswürdig erlebt wird. Wie schnell sich die Maßstäbe dabei verschieben, macht Wins am Kanalwandel fest: Beim Brief war Warten akzeptiert, bei der E-Mail sind es Stunden, bei WhatsApp und Chat zählt der Moment. „Die neuen Generationen haben weniger Lust zu telefonieren. Darauf müssen wir uns einstellen.“



Die **GEMA** betreut Musikschaffende und Musikkundende rund um Rechte, Tantiemen, Lizenzen und Tarife – ein Kundenservice, der hohe Fachlichkeit mit individueller Beratung und digitalen Self-Services verbinden muss.

„Die  
Menschmomente  
werden weniger,  
gewinnen aber  
an Bedeutung.“

Manuel Hohenberger,  
Crew Lead FLS bei der GEMA

### » KI: erst Assistent, dann Akteur

Beim Thema KI trennen die vier in der Diskussion sauber zwischen Schlagwort und operativer Realität und landen bei einer bemerkenswert übereinstimmenden Reihenfolge: Demnach wird der größte kurzfristige Effekt nicht mit dem Einsatz von Bots erzielt, die die Kunden bedienen. Vielmehr bekommen Agenten Hilfestellung durch automatisierte Assistenten. „Der größte Hebel liegt nicht in der Vollautomatisierung, sondern in der Unterstützung der Mitarbeitenden“, sagt Wins. Antwortvorschläge, Gesprächszusammenfassungen, Emotionserkennung, automatische

macht und Qualität skalierbar. „KI ist dann stark, wenn sie Mitarbeitende besser macht, Wissen schneller verfügbar macht und Qualität skalierbar unterstützt.“

Hohenberger denkt eine Stufe weiter: KI nicht als einzelnes Tool, sondern als Steuerungsebene des gesamten Service: sie beantwortet, sortiert vor, wählt Kanäle und löst die Übergabe an den Menschen aus. Umso schärfer fällt sein Urteil über halbherzige Umsetzungen aus: „Viele Organisationen sprechen von Omnichannel, bieten aber in Wahrheit lediglich mehrere Kanäle an, die nebeneinander existieren.“ Und: „Wer KI nur auf bestehende Abläufe setzt, wird keinen nachhaltigen Effekt erzielen.“

Mouchrik zieht dieselbe Grenze noch grundsätzlicher: „KI darf keine Kosmetik für schlechte Prozesse sein.“ Und zur Perspektive: „Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass der Kundenservice der Zukunft aktiv einen Mehrwert für den Kunden bietet. KI unterstützt dann die Agenten dabei, im richtigen Moment passende Angebote zu machen. Das ist dann die Art, wie wir Service und Vertrieb intelligent miteinander verbinden.“ Ziel sei es, sich nicht auf einzelne KI-Anwendungen zu beschränken sondern die Orchestrierung kompletter Serviceprozesse.

Nolden schließlich blickt dorthin, wo die KI selbst zum Akteur wird: „Wir sind kurz davor, dass die KI uns anruft.“ Kunden könnten künftig ihre eigene KI losschicken, um Termine zu vereinbaren oder Auskünfte einzuholen. Für eine Bank heißt das: Die spannenden Fragen sind dann regulatorischer Natur: Authentifizierung, Transaktions-sicherheit, Verantwortung.

## KUNDENERLEBNIS UND TRANSPARENZ

Dokumentation: Ein Assistenzsystem, das ein Gespräch von zehn auf fünf Minuten verkürzt und dabei die Lösungsqualität absichert, kann ähnlich starke Effekte erzeugen wie ein Bot – mit deutlich geringerem Risiko für das Kundenerlebnis. Nolden sieht das genauso: KI ist Filter und Beschleuniger im Wissenstransfer, als Transkriptions- und Agent-Assist-Ebene, die Informationen genau dann bereitstellt, wenn sie gebraucht werden. Mouchrik ergänzt die Steuerungsperspektive: Das größte Potenzial liege in Assistenz, KI-gestütztem Training, Qualitätsanalyse und Wissensmanagement – Technologie, die Lernkurven sichtbar

## » Die ehrliche Rechnung

Zur operativen Realität gehört eine unbequeme Wahrheit, die Nolden ohne Umschweife ausspricht: „Ich glaube fest daran, dass die KI dazu führen wird, dass wir weniger Jobs haben.“ Einfache, wiederkehrende Tätigkeiten werden zuerst automatisiert; die Kannibalisierung des klassischen Volumengeschäfts ist keine These mehr, sondern Planungsgrundlage.

Nur: Der Umkehrschluss, KI ersetzt den Service komplett und kostet dabei fast nichts, ist eine Management-Illusion. „Am Ende denkt er: kostet ja nichts. Also eine KI ist ja viel günstiger als die Mitarbeiter“, beschreibt Nolden die Erwartung, die bei Vorständen entstehen kann. Tatsächlich braucht KI Fachleute, IT, Training, Governance, Qualitätssicherung, Datenanbindung und Lizenzen. Token- und Nutzungsmodelle lassen sich kaum sauber in Kosten pro Kundenkontakt übersetzen, solange niemand weiß, wie viele Dialoge anfallen, wie gut die Antworten sind und wie viel Nacharbeit falsche Auskünfte erzeugen. Wins rechnet ähnlich nüchtern: Automatisierung senkt Kosten nur, wenn sie abschließend funktioniert – schlechte Bot-Antworten erzeugen Eskalationen, Wiederkontakte und Mehrkosten. Und auch die Technologie selbst ist kein Nulltarif: Rechenkapazität, Know-how und Eskalationsstrukturen wollen finanziert sein.

Dazu kommt die Restkomplexität, die sich hartnäckig jeder Automatisierung entzieht. Selbst bei Tausenden Calls pro Tag, sagt Nolden: „Es ist noch kein Tag vergangen, an dem

nicht ein Call kam, den es nicht vorher schon mal gab.“ Neue Regularien, neue Produkte, neue Missverständnisse – der Alltag produziert Sonderfälle schneller, als Wissensdatenbanken sie einfangen.

## » Der Mensch bleibt – in anderer Rolle

Keiner der vier erzählt die Geschichte vom aussterbenden Agenten. Aber das klassische Rollenbild ändert sich gerade massiv. Je mehr Standardfälle Self-Service und KI übernehmen, desto stärker konzentriert sich der persönliche Kontakt auf das, was übrig bleibt: komplexe, individuelle, emotionale, regulatorisch heikle Anliegen.

## KI WIRKT ZUERST HINTER DEN KULISSEN

„Die Automatisierung nimmt im rasanten Tempo zu, die Menschmomente werden weniger, gewinnen aber an Bedeutung“, sagt Hohenberger. Für ihn folgt daraus auch eine klare Grenze der Technik: „Technologie kann unterstützen, analysieren und strukturieren, aber sie übernimmt keine Verantwortung.“ Nolden sekundiert aus der Bankenpraxis: „Aber ich bin genauso davon überzeugt, dass es nicht nur mit KI geht“ – Vertrauen, Beschwerden, regulatorisch sensible Vorgänge bleiben Menschensache. Mouchrik spitzt

„Aus 25.000 Calls werden wahrscheinlich irgendwann nur noch zwei-, dreitausend Calls.“

Sven Nolden,  
Bereichsleiter Consumer  
Operations Services



**Open Bank Consumer Operations Services:** Im Bank- und Finanzierungsgeschäft treffen große Kontaktvolumen auf sensible Finanzdaten und strenge regulatorische Anforderungen – entsprechend wichtig ist das Zusammenspiel von Automatisierung, Sicherheit und persönlicher Beratung.

zu: „Die menschlichen Kontaktmomente werden weniger, aber wichtiger. Dort entscheidet sich Vertrauen.“ Human-in-the-Loop, sagt er, bleibe entscheidend für Qualität, Bewertung und Feinjustierung.

## WO KI ENDET, BEGINNT VERANTWORTUNG

Wins greift zu einem Bild aus dem Supermarkt: Viele Kunden und Kundinnen könnten an der Selbstbedienungskasse schneller sein – und stellen sich trotzdem bewusst dort an, wo ein Mensch sitzt. Wer diese Wahlmöglichkeit streicht, spart kurzfristig und zahlt langfristig mit Reputation. Mehr noch: „Mein Alleinstellungsmerkmal in einem hart umkämpften Massenmarkt ist Service.“ Für die verbleibenden Kontakte steigen damit die Anforderungen an die Menschen: KPIs bleiben wichtig, reichen aber nicht mehr – Empathie, Souveränität, Fingerspitzengefühl und Entscheidungskompetenz werden zur Währung der Menschmomente.

### » Woran man den Partner erkennt

Bleibt die Ausgangsfrage für die Diskussionsrunde: Was müssen Dienstleister künftig leisten? Die Antwort hat verschiedene Facetten und fällt erstaunlich einheitlich aus.

Und sie ist für manchen Anbieter unbequem. Erstens: Schluss mit dem reinen Abarbeiten. „Ich suche keinen Dienstleister, der meinen aktuellen Zustand verwaltet, sondern einen Partner, der mich herausfordert“, sagt Hohenberger. Bei Nolden klingt es fast identisch: „Es darf eigentlich nicht sein, dass einer nur das macht, was der Auftraggeber fordert.“ Erwartet werden Prozesskritik, Effizienzideen, konstruktiver Widerspruch – auch dann, wenn der Vorschlag das eigene abrechenbare Volumen reduziert.

Zweitens: Belastbarkeit im Ausnahmefall. Im Regelbetrieb können viele liefern. Der Unterschied zeigt sich, wenn es keinen Standardprozess gibt – „dann wird schnell die ‚Wir haben hierzu keinen Prozess‘-Karte gespielt. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen“, sagt Hohenberger. Nolden misst Partner an Transitionen, Ausfällen und Bedarfsspitzen – und daran, ob jemand kurzfristig einspringt, ohne die Notlage preislich auszunutzen: „Dann weiß man, da hat man einen Partner, auf den kann man sich auch in so einer Situation verlassen.“ Diese Auftraggebersicht ist auch für Mouchrik aus der Dienstleisterperspektive ein Definitionsmerkmal: Der Unterschied zwischen Dienstleister und Partner zeige sich im Ausnahmefall, an Entscheidungsgeschwindigkeit, belastbarer Führung und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, statt Probleme nur zu melden.

Drittens: Nähe zur Fläche. „KPIs zeigen mir nur das Bild in Zahlen. Das wirkliche Bild bekomme ich auf der Fläche“, sagt Wins. Wer verstehen will, wo Prozesse haken, muss den Agenten zuhören – und braucht dafür eine Vertrauensbasis, in der der Dienstleister nichts verstecken muss und der Auftraggeber Beobachtungen nicht als Misstrauenskontrolle einsetzt.



**UGG:** Beim Ausbau und Betrieb von Glasfasernetzen begleitet der Kundenservice die Menschen von der Verfügbarkeit über den Anschluss und Baufortschritt bis zu technischen Fragen – in einem dynamischen Umfeld, in dem nicht jeder Fall einem Standardprozess folgt.

„Mein  
Alleinstellungs-  
merkmal in einem  
hart umkämpften  
Massenmarkt  
ist Service.“

Jörg Wins, Head of  
Customer Service Operation

„Ein externer Partner darf nicht nur abarbeiten. Er muss mitdenken, widersprechen können und das Servicemodell weiterentwickeln.“

Issam Mouchrik,  
COO regiocom Customer Care



Mit 30 Jahren Erfahrung im Kundenservice verbindet **regiocom** große Kontaktvolumen und unterschiedliche Serviceprozesse mit internationalen Teams, eigener KI-Technologie und operativer Steuerung zu skalierbaren Servicebetrieben.

Viertens: technologische Anschlussfähigkeit. Personal bereitstellen genügt nicht mehr. Gefragt ist das Gesamtpaket aus deutschen Agenten, Nearshore-Kapazität, Voicebots, Transkription, Wissensdatenbank-Anbindung und Agent Assist und das immer flexibel kombinierbar. Noldens Urteil fällt entsprechend hart aus: „Wenn mir einer sagt, mit KI machen wir nichts, der wird keine Zukunft haben.“ Mouchrik ergänzt den Anspruch dahinter: Ein Partner müsse Entwicklungen realistisch einordnen und aus Pilotprojekten skalierbare Betriebsmodelle machen.

Fünftens, und vielleicht am wichtigsten: Ehrlichkeit. „Dienstleister müssen aufhören, im Verkaufsgespräch zu sagen: Können wir alles“, fordert Wins. Wer im Pitch alles verspricht und in der Umsetzung Grenzen offenbart – bei Profilen, Sprachen, Skalierungsgeschwindigkeit, technischer Machbarkeit – zerstört genau das Vertrauen, das die neue Zusammenarbeit auf Augenhöhe tragen soll.

### » Ein Markt sortiert sich

Dass diesen Anforderungskatalog nicht jeder Anbieter erfüllen kann, ist allen Beteiligten klar. Und der Kostendruck bleibt: „Service ist immer auch kostengetrieben“, sagt Wins. Technologieinvestitionen, Skalierungsfähigkeit und dünne Margen setzen vor allem kleinere Anbieter unter Druck. Seine Prognose fällt nüchtern aus: „Die Großen werden die Kleinen mitnehmen. Der Markt bereinigt sich von selbst.“

Was am Ende bleibt, ist kein Entweder-oder, sondern ein Betriebsmodell in drei Ebenen, wie Nolden es skizziert: Self-Service für Standardanliegen, KI als Filter, Assistent

und Steuerungsebene dazwischen, der Mensch für alles, was Vertrauen, Einordnung und Verantwortung braucht. Zwischen dem Extremziel Zero Backoffice, das in Konzernzentralen kursiert, und der 1:1-Betreuung von gestern gilt für ihn: „Irgendwo trifft man sich in der Mitte.“ Oder, in Mouchriks Worten: „Ein externer Partner darf nicht nur abarbeiten. Er muss mitdenken, widersprechen können und das Servicemodell weiterentwickeln.“ Die 2.000 bis 3.000 Anrufe, die von den 25.000 übrig bleiben, werden die schwierigsten sein. Wer sie gut bedient, entscheidet über Kundenbindung, Reputation – und darüber, wer in diesem Markt noch eine Rolle spielt.

**PARTNERSCHAFT  
ZEIGT SICH,  
WENN ES ENG WIRD**

