2026

Erfolgreicher Kundendialog



SELL MORE

© Sellmore GmbH

Herzlich willkommen!

Sie dürfen dieses E-Book als PDF-Datei in unveränderter Form an Kunden, Freunde, Bekannte weitergeben oder als Bonusprodukt kostenlos auf Ihre Website stellen. Der Inhalt darf in keiner Weise verändert werden.

Die Weitergabe gegen Entgelt ist untersagt.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.

ISBN: 978-3-941952-40-9

Inhalt

Teil 1: Strategie und Value Case 6
1 Vom Cost Center zum Growth Driver: Wie C-Level den Kundendialog neu denken muss 6
2 Customer Service Excellence entsteht nicht im Customer Service - Wie Unternehmensstrategie, Customer Journey und Kundendialog zusammengehören 14
3 Make or Buy im Kundenservice: Wann lohnt sich (noch) der Einsatz eines externen Dienstleisters im KI-Zeitalter? 32
4 Vom Cost Center zum Customer Value Center - Wie moderner Kundenservice zum strategischen Werttreiber wird 41
Teil 2: Customer Journey und Prozessdesign im Kundendialog 51
5 „Moments that Matter“ im Contact Center: Wo sich Kunden entscheiden zu bleiben – oder zu gehen 51
6 Vom Chaos zur klaren Journey: Wie mittelständische Serviceorganisationen Prozesse end-to-end denken 60
7 Durchgängige Outbound- und Nachfassprozesse: Von der Kampagne zum echten Dialog 69
8 Mandanten-Onboarding bei Dienstleistern: Vom ersten Pitch bis zum produktiven Betrieb in 30 Tagen 79
Teil 3: Betrieb und Workforce im Contact-Center 88
9 Fachkräftemangel im Kundendialog - Wie Sie Service-Mitarbeitende gezielt entwickeln, statt die perfekte Fachkraft zu suchen 88
10 „Swinging Agents“ und Omnichannel-Routing: So nutzen Sie Ihre Ressourcen über Inbound und Outbound hinweg optimal 106
11 Service-Controlling, das nicht nur Excel-Schlachten liefert: Wie Sie die richtigen Zahlen für Steuerung und Mandanten finden 115
12 Kill the KPIs? Warum gute Kennzahlen schlechte Entscheidungen fördern können ... 122
Teil 4: Technologie und Daten als Enabler 132

13 Wegweiser durch den Contact-Center-Tech-Dschungel: Wie Mittelständler die passende Plattform auswählen 132
14 Verbindung statt Flickenteppich: Wie CRM, Telefonie und ERP im Contact Center zusammenspielen müssen 145
15 Low-Code und konfigurierbare Workflows: Wie Sie Service-Prozesse automatisieren, ohne daraus ein IT-Großprojekt zu machen 154
Teil 5: Führung, Kultur und Zusammenarbeit 166
16 „Gedanken zum Spannungsfeld von Service, Kosten, Qualität, Menschlichkeit” 166
17 Remote- und Hybrid-Teams im Kundenservice: Wie Kultur und Qualität auf Distanz funktionieren 173
18 Kommunikation, die deeskaliert: Gesprächsführung für schwierige Kundenkontakte 179
19 Warum wir Kundendialog nicht länger an echten Kund:innen trainieren sollten 188
Teil 6: Trends, KI und Zukunft des Kundendialogs 197
20 Kundenkommunikation und KI 197
21 Wer plant morgen den Kundenservice? – Workforce Management zwischen KI, Mensch und Unternehmensstrategie 202
22 KI kaufen und KI ready sein sind zwei vollkommen verschiedene Schuhe 211

© Sellmore GmbH

Vorwort: Die Zukunft des Kundendialogs entscheidet sich im Zusammenspiel

Es ist 8:10 Uhr. Die Service-Center-Leiterin beginnt ihren Arbeitstag. Das Workforce Management zeigt ihr nicht nur, wie viele Kontakte erwartet werden, sondern wo heute welche Kompetenzen benötigt werden. Einfache Routineanfragen werden automatisiert gelöst. Komplexe oder sensible Anliegen landen früh bei einem Menschen – mit dem Kontext, der für eine gute Entscheidung notwendig ist.

Ein Kunde wechselt vom Self-Service zum Telefon und muss sein Anliegen nicht noch einmal von vorn erzählen. CRM, Telefonie und ERP liefern die benötigten Informationen, ohne dass Mitarbeitende fünf Anwendungen durchsuchen müssen.

Im Teammeeting geht es nicht nur um Service Level und Bearbeitungszeiten. Die Führungskräfte diskutieren auch: Welche Kontakte schaffen echten Wert? Welche entstehen überhaupt erst durch schlechte Prozesse? Wo erkennen wir Abwanderungsrisiken oder zusätzlichen Bedarf? Und welche Erkenntnisse aus tausenden Kundengesprächen müssen zurück in Produktmanagement, Vertrieb oder Prozesse fließen?

Zukunftsmusik? Nur teilweise.

Viele der dafür notwendigen Technologien und Methoden existieren heute bereits. Die eigentliche Herausforderung liegt aus meiner Sicht woanders: **Sie müssen zusammenspielen.**

Genau dieser Gedanke zieht sich für mich durch die Beiträge dieses E-Books. Erfolgreicher Kundendialog entsteht nicht allein durch eine neue Contact-Center-Plattform, einen Chatbot oder den nächsten KI-Assistenten. Er entsteht, wenn Unternehmensstrategie, Customer Journey, Prozesse, Mitarbeitende, Daten und Technologie auf ein gemeinsames Ziel einzahlen. Die Beiträge zeigen dabei sehr unterschiedliche Perspektiven – vom Kundendialog als Werttreiber über End-to-End-Prozesse und Workforce Management bis zur Frage, wie CRM, Telefonie und ERP sinnvoll verbunden werden.

Auch die KI-Diskussion bekommt dadurch eine andere Richtung. Für mich ist die spannendere Frage nicht: **Was kann KI übernehmen?** Sondern: **Welche Aufgaben sollte Technologie**

übernehmen, damit Menschen dort ihre Stärken einsetzen können, wo Verständnis, Erfahrung, Empathie und Entscheidungskompetenz gefragt sind? Ein ähnlicher Gedanke findet sich auch in den Beiträgen zu Führung und KI-gestützter Personalentwicklung.

Wie Sie dieses E-Book nutzen können

Sie müssen die mehr als 200 Seiten nicht zwingend von vorne nach hinten lesen. Beginnen Sie dort, wo Ihr größter Hebel liegt: bei Strategie und Wertbeitrag, bei Ihren Customer Journeys und Prozessen, bei Workforce und Steuerung, bei Technologie und Daten, bei Führung und Zusammenarbeit oder bei KI und der Zukunft des Kundendialogs.

Die Autoren vertreten dabei nicht immer dieselbe Perspektive. Das ist ausdrücklich gewollt. Kundendialog ist zu komplex für eine einzige Patentlösung.

Mein Wunsch für dieses E-Book ist deshalb einfach: Nutzen Sie die Beiträge nicht nur als Lesestoff. Nehmen Sie die Fragen mit in Ihr Team. Prüfen Sie, wo Ihr Kundendialog heute unnötige Arbeit erzeugt, wo Informationen verloren gehen und wo Technologie bereits mehr leisten könnte. Denn der Kundendialog der Zukunft beginnt nicht mit dem nächsten Tool. Er beginnt mit der Frage, was für Kunden, Mitarbeitende und Unternehmen tatsächlich besser werden soll.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viele konkrete Impulse für Ihre Praxis.



Markus Grutzeck

Herausgeber – Erfolgreicher Kundendialog
Leiter Marketing und Produktmanager
Contact-Center-Lösungen, Sellmore GmbH



Teil 1: Strategie und Value Case

1 Vom Cost Center zum Growth Driver: Wie C-Level den Kundendialog neu denken muss

Autor: Attikus A. Schacht

Zielrollen: Geschäftsführung, Service-/Vertriebsleitung, CFO

Viele Unternehmen behandeln den Kundendialog noch immer wie ein notwendiges Übel: Budgetdeckel drauf, Effizienzprogramme drüber, fertig. Das Problem: Der Kundendialog ist längst nicht mehr nur Kostenblock – er ist der Ort, an dem Deckungsbeitrag gesichert, Churn verhindert und Wachstum realisiert wird. Wer das als C-Level nicht aktiv steuert, überlässt Profitabilität dem Zufall.

1. Die alte Logik „Service = Kosten“ ist betriebswirtschaftlich zu kurz

Wenn man den Kundenservice ausschließlich als Kostenstelle betrachtet, optimiert man zwangsläufig auf kurzfristige Effekte:

- Weniger Kontakte (egal warum),
- Kürzere Bearbeitungszeiten (egal ob gelöst),
- Günstigerer Personaleinsatz (egal ob kompetent).

Das Ergebnis sehen wir in der Praxis immer wieder: Prozesse werden schneller – aber nicht besser. Die Kontaktgründe bleiben, Kunden wechseln den Anbieter, und im Marketing und Vertrieb fehlen die Signale aus dem Markt.

Dass diese Gefahr real ist, belegen externe Daten: **52 % der Kunden wechseln nach einem einzelnen unzufriedenstellenden Erlebnis zur Konkurrenz**[1] – das ist kein „weiches“ CX-Argument, das ist ein knallharter Risikohebel für Umsatz und Deckungsbeitrag.

C-Level-Implikation: Wer Service nur „kostenoptimiert“, optimiert häufig auch die Abwanderung – und merkt es erst, wenn die Zahlen im Controlling kippen.

2. Der neue Blick: Kundendialog als Wertstrom – nicht als Abteilung

Wir vertreten seit Jahren eine klare Meinung: **Kundendialog ist dann gut, wenn er gleichzeitig (1) dem Kunden hilft und (2) dem Unternehmen nützt**. Genau diese Logik steckt auch hinter der **Value-Irritant-Matrix** – ein Praxiswerkzeug, das Kontakte nicht moralisch („der Kunde nervt“), sondern wirtschaftlich sortiert.

Die Grundidee ist simpel:

- **Nicht jeder Kontakt ist wertvoll**. Manche Kontakte sind Symptom von Prozessfehlern – die gehören eliminiert.
- **Nicht alles darf automatisiert werden**. Manche Gespräche sind Deckungsbeitrag in Echtzeit – die gehören zu den besten Mitarbeitenden.

Dieses wirtschaftliche Dilemma beschreibt der folgende Auszug sehr direkt: *„Menschen, die wenig Umsatz bringen, wollen mit dem Unternehmen reden. Unternehmen wollen mit Leuten sprechen, die aber gar nicht mit dem Unternehmen sprechen wollen.“*

Diese Zuspitzung ist unbequem – und genau deshalb hilfreich: Sie zwingt Organisationen, Service **nicht nach Kanälen**, sondern nach **Wertbeitrag** zu designen.

[1] Quelle: https://www.zendesk.com/blog/customer-experience/relationships/why-companies-should-invest-in-the-customer-experience/customer-experience-statistics/ zuletzt abgerufen. 27.10.2026

3. Der Value Case für das C-Level: Vier Hebel, die Sie in Euro steuern können

Im C-Level zählt nicht, ob ein Contact Center „gut ausgelastet“ ist. Es zählt, ob es **Profitabilität erhöht**. Dafür braucht es einen Value Case, der in der Sprache von Geschäftsführung und CFO funktioniert.

Hebel 1: Deckungsbeitrag sichern – indem Sie „Revenue at Risk“ sichtbar machen

Jede nicht gelöste Anfrage ist potenziell:

- Eine Kündigung,
- Ein Downgrade,
- Ein Preisnachlass,
- Ein negativer Mundpropaganda-Impuls.

Wenn 52 % nach einem negativen Erlebnis wechseln können, ist „schlechter Service“ kein Imageproblem – sondern **Churn-Treiber**.

Praktischer CFO-Ansatz:

- Definieren Sie für die Top-Kontaktgründe den **Deckungsbeitrag pro Kunde** und den **Churn-Impact**.
- Rechnen Sie daraus einen „Revenue at Risk“-Wert: Was kostet es, wenn wir in diesem Kontaktgrund x % nicht lösen?

So wird aus Servicequalität eine steuerbare Größe – nicht nur ein Stimmungswert.

Hebel 2: Churn-Vermeidung – durch konsequente „First Time Fix“ und saubere Übergaben

Churn entsteht selten über Nacht. Er entsteht über Reibung.

Die TP-Infinity-Studie 2025 (DACH) zeigt dazu ein wichtiges Bild aus Kundensicht:

- E-Mail (81 %) und Telefon (74 %) bleiben bevorzugte Servicekanäle.
- Kompetenz (90 %) und schnelle Reaktionszeit (86 %) sind die wichtigsten Service-Eigenschaften

- KI-Erfahrungen liegen im Mittel nur bei 3,1 auf einer Skala von 1-5. Das bedeutet Akzeptanz ist da, Begeisterung noch nicht.

C-Level-Implikation: Wer KI ausrollt, aber Übergaben, Datenqualität und Prozesslogik nicht im Griff hat, baut digitale Reibung auf – und verschiebt damit Churn nur vom Telefon in den digitalen Kanal wie beispielsweise Chat.

Hebel 3: Cross- und Upsell – aber nur dort, wo es Sinn ergibt

Der häufigste gemachte Fehler: Upselling wird immer noch als Script-Disziplin verstanden („Jetzt noch Zusatzprodukt anbieten“).

Der bessere Ansatz ist: **Cross-/Upsell ist Ergebnis von Kompetenz und Timing.**

Die Value-Irritant-Logik hilft auch hierbei:

- **Value/Value-Kontakte (wertvoll für Kunde und Unternehmen)** sind die echten Beratungsmomente. Hier kann ich als Unternehmen punkten.
- Diese Kontakte gehören nicht „auf billig“, sondern zu den besten Mitarbeitenden – mit Assistenzsystemen, sauberem Routing und Wissen im Zugriff.

So entsteht Umsatz nicht durch Druck, sondern durch Relevanz.

Hebel 4: Customer Lifetime Value (CLV) – als gemeinsame Währung von Service, Marketing, Vertrieb und Finance

Wenn Service Wachstum treiben soll, braucht es eine gemeinsame Zielgröße, die alle drei Rollen verbindet:

- Marketing und Vertrieb: Wachstum und Abschluss
- Service: Bindung und Lösung
- CFO: Profitabilität und Planbarkeit

Diese gemeinsame Währung ist der **Customer Lifetime Value** – verstanden als **Deckungsbeitrag über die gesamte Kundenbeziehung.**

Wichtig: Das ist keine akademische Kennzahl. Sie ist der Übersetzer zwischen „wir müssen investieren“ und „es rechnet sich“.

4. KI und Automatisierung: Der Business Case funktioniert nur mit Qualität (nicht mit Hype)

Im Jahr 2026 ist KI im Kundenservice nicht mehr Kür, sondern Standarddiskussion – aber sie ist nicht automatisch ein Value Case.

Die TP-Infinity-Studie 2025 zeigt eine hohe grundsätzliche Offenheit: **85 % der Befragten sehen KI als Chance**.

Gleichzeitig wird deutlich, wo Akzeptanz wirklich entsteht:

- **94 % Zustimmung** für KI bei einfachen Routineanfragen (Öffnungszeiten, Lieferstatus).
- Deutlich geringere Zustimmung bei Beratung, Beschwerden und komplexen Themen.

C-Level-Implikation: KI liefert ROI, wenn sie (1) Routine zuverlässig und das heißt immer und immer wieder löst und (2) komplexe Fälle schnell zum kompetenten Menschen bringt.

5. KPI-Set: Was das C-Level im Kundendialog wirklich steuern sollte

Wer Wachstum will, darf Service nicht nur über AHT und Kosten steuern. Das sind Effizienz-KPIs, keine Wert-KPIs.

Ein pragmatisches Steuerungsset, das CFO-tauglich ist:

• Revenue at Risk	aus Top-Kontaktgründen abgeleitet
• Lösungsquote / First Contact Resolution	nicht nur „Bearbeitung“
• Churn nach Kontakt	Korrelation: Kontaktgrund → Kündigung/Abwanderung
• Conversion im Service	nur in definierten Value-Cases

- Cost-to-Serve pro Segment damit Investitionen dort stattfinden, wo CLV positiv ist

Diese Steuerung zwingt zu einer zentralen Frage: Welche Kontakte wollen wir – und welche wollen wir abschaffen?

6. Ein Vorgehen, das in der Praxis funktioniert (und nicht in der Schublade endet)

Damit der Artikel nicht bei „Strategie“ stehen bleibt, hier ein kurzer, umsetzbarer Ablauf – angelehnt an das, auf was wir in Projekten immer wieder besonders achten: **erst Klarheit, dann Technik, dann Skalierung.**

- Kontaktgründe und Wertbeitrag sichtbar machen:

  Top-20 Kontaktgründe, Volumen, Bearbeitungsaufwand, Lösungsquote.
- Value-Irritant-Matrix Workshop:

  Einordnung gemeinsam mit Service, Marketing und Vertrieb, Finance.

  Ziel: Prioritäten, nicht Konsens.
- Wertstrom-Design je Quadrant:
  - Eliminieren (Ursachen abstellen)
  - Vereinfachen (Pflichtkontakte)
  - Automatisieren (Routine, aber hochwertig)
  - Investieren (wertvolle Gespräche)
- Business Case rechnen (CFO-fähig):

  Effekte in Deckungsbeitrag, Churn, Cross-/Upsell, CLV übersetzen.
- Pilotieren, messen, iterieren:

„Think big, start small“ – aber mit harten Zahlen und klaren Hypothesen.

Fazit

Der Kundendialog ist 2026 einer der wenigen Orte, an denen sich **Kosten, Qualität und Wachstum** gleichzeitig steuern lassen – wenn das C-Level ihn als Wertstrom betrachtet.

Wer Service weiter als Cost Center behandelt, bekommt genau das: Kosten.

Wer Service als Growth Driver führt, bekommt: **Deckungsbeitrag, weniger Churn, mehr Cross-/Upsell und steigenden Customer Lifetime Value.**

Und ganz praktisch: Die Wahrheit liegt nicht im Leitbild, sondern in den Kontaktgründen.

Kleine Auswahl an Quellen:

- Zendesk: 35 customer experience statistics to know for 2026 (Zendesk, aktualisiert 05.03.2026)
- Schacht Consulting: Was kann? Was muss? Die Value Irritant Matrix liefert Klarheit. https://schacht-consulting.de/de/was-kann-was-muss-die-value-irritant-matrix-liefert-klarheit/
- TP Infinity: Studie 2025: KI im Kundenservice in der DACH-Region, zu finden unter https://experience.tp.com/studie_1

© Sellmore GmbH

Attikus A. Schacht



Als Berater und operative Leiter unterstützt das Team der Schacht Consulting Unternehmen dabei, ihre Abläufe zu verbessern und ihren Service zu optimieren und nachhaltig zu steigern. Unsere Hauptfrage lautet: Wie erzeugen Unternehmen echten Nutzen für Kunden, ohne dabei überflüssige Arbeiten auszuführen? Dafür nutzen wir immer strukturierte Methoden, z.B. die Value-Irritant-Matrix. Sie schafft bei komplizierten Dienstleistungen Klarheit zwischen nützlichen und unnötigen Aufgaben und hilft Führungskräften sowie Teams, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. So verbinden sie Kundenorientierung und erreichen zudem Kosteneffizienz.

Kontakt

SCHACHTCONSULTING

Schacht Consulting
Keplerstraße 1
70771 Leinfelden-Echterdingen

+49 151 15374308

attikus.schacht@schacht-consulting.de

https://de.linkedin.com/in/attikus-a-schacht-2b33963

www.schacht-consulting.de

2 Customer Service Excellence entsteht nicht im Customer Service - Wie Unternehmensstrategie, Customer Journey und Kundendialog zusammengehören

Autor: Markus Gräßler

„Setzen Sie mich eine Woche ins Callcenter, und ich sage Ihnen, wie das Unternehmen tickt.“

Diesen Satz meine ich ernst. Denn im Customer Service kommt zusammen, was Unternehmen an ganz unterschiedlichen Stellen entscheiden: Produkte, Preise, Prozesse, Marketingversprechen, IT-Systeme, Vertriebsentscheidungen – und manchmal auch das, was über Jahre nicht entschieden wurde.

Funktioniert dieses Zusammenspiel, merkt man es im Kundendialog. Funktioniert es nicht, meistens auch.

Deshalb ist Customer Service für mich weit mehr als eine operative Einheit, die Anrufe beantwortet, E-Mails bearbeitet oder Chats bedient. Er ist einer der besten Seismografen dafür, wie konsequent ein Unternehmen tatsächlich aus Sicht seiner Kunden organisiert ist.

Und deshalb entsteht Customer Service Excellence auch nicht im Customer Service.

Kundendialog ist Teil der Unternehmensstrategie

Wie groß der Hebel sein kann, habe ich bereits vor einigen Jahren gemeinsam mit dem Deutschen Dialogmarketing Verband und der Universität Kassel unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Andreas Mann untersucht.

In einer Vorstudie haben wir ausgewiesene Customer-Service-Experten nach dem möglichen Potenzial eines exzellenten Kundendialogs gefragt. Das Ergebnis hat mich damals selbst beeindruckt: **Bis zu 30 Prozent des Unternehmenserfolgs können davon beeinflusst werden, wie gut ein Unternehmen mit seinen Kunden interagiert.**

Ich stehe auch heute noch hinter dieser Größenordnung.

Nicht weil jeder zusätzliche Anruf den Unternehmenswert erhöht. Sondern weil sich im Kundendialog zentrale Werttreiber treffen: Kundenbindung, Vertrauen, Markenwahrnehmung, Wissen über Kunden, Wiederkauf, Cross- und Upselling – und die Fähigkeit, aus Fehlern und Kundenfeedback zu lernen.

Trotzdem wird Customer Service in vielen Unternehmen noch immer vor allem über Erreichbarkeit, Bearbeitungszeiten, Service Level und Kosten diskutiert.

Natürlich sind diese Kennzahlen wichtig.

Aber sie beantworten nicht die entscheidende Frage:

Was soll der Kundendialog für unser Geschäftsmodell eigentlich bewirken?

Genau dort sollte eine Kundendialogstrategie anfangen.

Es gibt nicht die eine richtige Service-Strategie

Ein Unternehmen mit außergewöhnlich starken Produkten kann sich an manchen Stellen vielleicht mehr Reibung im Service erlauben als ein Unternehmen mit austauschbaren Angeboten.

Aber selbst Unternehmen mit hoher Marken- und Innovationskraft können den Service nicht ausblenden. Im Gegenteil: Gerade dort prägt der Kundendialog einen erheblichen Teil des Markenerlebnisses – und kann zusätzlichen wirtschaftlichen Wert schaffen.

Und genau deshalb muss Service zum jeweiligen Geschäftsmodell passen.

Nehmen wir einen Anbieter mit einem breiten Produktsortiment für Geschäftskunden. Ein Neukunde muss sich möglicherweise zunächst orientieren: Welches Produkt passt zu meinem Unternehmen? Welche Variante brauche ich? Welche Ausstattung? Kann ich individualisieren?

Hier kann ein kompetenter Mitarbeiter weit mehr tun, als eine Frage zu beantworten. Er kann beraten, den richtigen Bedarf erkennen, Zusatzprodukte empfehlen und Fehlbestellungen

vermeiden. Das steigert im besten Fall nicht nur den Warenkorb, sondern reduziert gleichzeitig Retouren und Logistikkosten.

Beim nächsten Einkauf sieht die Welt anders aus. Der Kunde kennt Produkt und Prozess und will lediglich nachbestellen.

Jetzt sollte es so einfach und digital wie möglich gehen.

Der gleiche Kunde. Das gleiche Unternehmen. Zwei völlig unterschiedliche Aufgaben für den Customer Service.

Noch deutlicher wird das im Maschinenbau.

Dort wird Service häufig als Ergänzung zum eigentlichen Produkt gedacht: Die Maschine wird verkauft – und wenn später eine Frage oder ein Problem entsteht, hilft der Service.

Dabei kann Service selbst Teil des Geschäftsmodells werden.

Aus einer technischen Hotline können Beratung, Wartung, Ersatzteilgeschäft, Schulungen, Remote Support, Upgrades oder weitere Services entstehen. Mitarbeiter im Kundendialog erkennen häufig früher als andere Bereiche, wo ein Kunde zusätzliche Unterstützung braucht, welche Maschine an ihre Grenzen kommt oder wo sich eine Erweiterung anbietet.

Dann ist Customer Service nicht mehr nur die Absicherung des Maschinenverkaufs.

Er wird selbst zu einem Teil der Wertschöpfung.



© Markus Gräßler

Das bedeutet nicht, aus jedem Servicemitarbeiter einen aggressiven Verkäufer zu machen.

Aber wer den Kunden ohnehin gut kennt und sein Problem versteht, sollte auch erkennen dürfen, wenn aus einem Servicebedarf eine Geschäftschance wird.

Gerade im Mittelstand liegt hier aus meiner Sicht enormes Potenzial.

Die installierte Basis ist bekannt. Die Kunden sind bekannt. Oft kennt man Alter, Ausstattung und Einsatz der Produkte. Trotzdem werden Service, Vertrieb und Produktgeschäft organisatorisch getrennt betrachtet.

Dabei liegen die Signale oft längst auf dem Tisch.

Vielleicht braucht der Kunde ein Ersatzteil. Vielleicht eine Wartung. Vielleicht ein Upgrade. Vielleicht eine Schulung. Vielleicht ist seine bisherige Maschine inzwischen schlicht zu klein.

Die entscheidende Frage ist also nicht, ob Customer Service Kosten verursacht oder Umsatz bringt.

Die Frage lautet:

Welche Rolle soll der Kundendialog in unserem Geschäftsmodell spielen?

Nicht jeder Kundenkontakt ist ein guter Kundenkontakt

Mehr Kundendialog ist nicht automatisch besserer Kundendialog.

Wenn ein Kunde zum dritten Mal anruft, weil seine Rechnung falsch ist, ist das kein wertvoller Touchpoint. Es ist ein Prozessfehler.

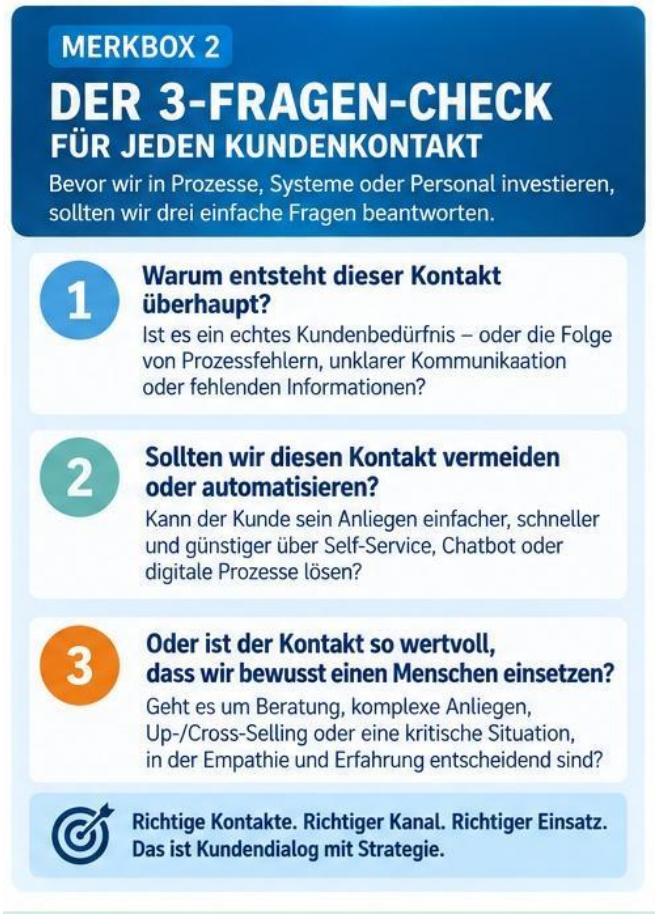
Wenn hunderte Kunden eine Hotline kontaktieren, weil eine Promotion missverständlich formuliert wurde, ist das kein Erfolg des Customer Service. Der Service repariert ein Problem, das an anderer Stelle entstanden ist.

Wenn ein Kunde dagegen vor einer wichtigen Kaufentscheidung Orientierung braucht, eine technische Lösung konfigurieren möchte oder nicht genau weiß, welches Produkt für seinen Anwendungsfall passt, kann ein persönliches Gespräch erheblichen Wert entfalten.

Deshalb greift für mich auch die Diskussion „Mensch oder Bot?“ zu kurz.

Die spannendere Frage lautet:

Welche Kontakte wollen wir vermeiden, welche automatisieren und bei welchen lohnt sich ein guter persönlicher Dialog ganz bewusst?



© Markus Gräßler

Eine einfache Nachbestellung, die ein Kunde zum zehnten Mal tätigt, sollte wahrscheinlich mit wenigen Klicks funktionieren.

Wenn derselbe Kunde aber zum ersten Mal ein komplexes Produkt auswählt, eine Maschine erweitern möchte oder eine individuelle Lösung braucht, kann der persönliche Dialog plötzlich einen erheblichen wirtschaftlichen Wert haben.

Der Mitarbeiter löst dann nicht nur ein Serviceanliegen.

Er berät, verhindert Fehlkäufe, erkennt zusätzlichen Bedarf und stärkt im besten Fall gleichzeitig die Kundenbindung.

Deshalb halte ich die pauschale Forderung, möglichst viele Kontakte zu vermeiden, für genauso falsch wie die Vorstellung, jeder persönliche Kontakt sei wertvoll.

Der Wert eines Kontakts ergibt sich aus seiner Aufgabe im Geschäftsmodell.

Wenn der Customer Service zum Reparaturbetrieb wird

Problematisch wird es dort, wo solche Entscheidungen gar nicht getroffen werden.

Dann wird Customer Service schnell zum Reparaturbetrieb für Prozesse, die im Unternehmen nicht End-to-End gedacht wurden.

Ich habe Serviceorganisationen erlebt, in denen Mitarbeitende parallel acht, zehn oder sogar vierzehn Anwendungen geöffnet haben mussten, um eine einzige Kundenanfrage zu beantworten.

Die Kundendaten liegen im CRM. Produktinformationen im PIM-System. Werkstattinformationen in einer weiteren Anwendung. Ersatzteilbestände in der Warenwirtschaft. Hinzu kommen Wissensdatenbanken, Sprachregelungen, Sonderfälle oder Informationen zu Promotions.

Der Kunde erlebt keinen dieser Brüche.

Er hat genau **ein Anliegen**.

Der Customer-Service-Mitarbeiter muss dagegen die Customer Journey bei jedem Gespräch praktisch neu zusammensetzen.

Und das hat das Contact Center nicht verbockt.

Das Problem liegt tiefer.

Die Unternehmensarchitektur ist häufig ein ziemlich ehrliches Abbild der tatsächlichen Machtstrukturen im Unternehmen. Der Produktbereich entwickelt. Sales verkauft.

Marketing kommuniziert. IT baut Systeme. Und wenn zwischen diesen Bereichen etwas nicht zusammenpasst, landet das Problem irgendwann beim Customer Service.

Der darf es dann reparieren.



© Markus Gräßler

Das passiert besonders leicht, wenn der Kunde in internen Abstimmungen keine starke Stimme hat. Oder wenn sich diejenigen, die Produkte, Prozesse und Systeme gestalten, kaum noch in die Situation eines normalen Kunden versetzen können.

Intern kann jeder Bereich seine Ziele erreicht haben – und trotzdem erlebt der Kunde am Ende eine schlechte Reise.

Genau das macht Customer Service so interessant: Dort kommen die Folgen dieser Entscheidungen zusammen.

Und häufig wird an solchen Stellen vorschnell über Automatisierung und künstliche Intelligenz gesprochen. Doch ein Bot kann keinen schlecht gedachten End-to-End-Prozess heilen. Wenn selbst ein gut ausgebildeter Mensch Mühe hat, die benötigten Informationen über zahlreiche Systeme und Organisationsgrenzen hinweg zusammenzusuchen, wird auch die Automatisierung schwierig.

Die erste Frage lautet deshalb nicht:

Wie automatisieren wir diesen Kontakt?

Sondern:

Warum entsteht er überhaupt, wie läuft der zugrundeliegende Prozess und wie sollte er aus Kundensicht aussehen?

Der Kunde erlebt keine Abteilungen

Customer Journeys haben eine für Unternehmen manchmal unangenehme Eigenschaft: Sie halten sich nicht an Organigramme.

Ein Kunde unterscheidet nicht zwischen Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, IT, Logistik und Customer Service.

Er erlebt ein Unternehmen.

Unternehmen dagegen optimieren häufig ihre einzelnen Bereiche.

Marketing entwickelt eine Promotion. Vertrieb setzt ein Angebot um. IT betreibt Systeme. Operations verantwortet Prozesse. Customer Service beantwortet anschließend die Fragen.

Solange der Standardprozess funktioniert, kann dieses Modell erstaunlich lange gut gehen.

Spannend wird es, sobald etwas vom Standard abweicht.

Dann zeigt sich, ob wirklich jemand die gesamte Reise des Kunden im Blick hat.

Aus meiner Erfahrung unterscheiden sich sehr gute Serviceorganisationen deshalb durch etwas, das man im Contact Center selbst oft gar nicht sieht:

Sie haben ein gutes Team hinter dem Customer Service.

Das Produktmanagement interessiert sich für Kundenfeedback und lässt Erkenntnisse in Produkte und Services einfließen.

Marketing weiß, dass Promotions und Preisaktionen Auswirkungen auf Kontaktvolumen und Kapazitäten haben – und dass eine missverständliche Kampagne sehr schnell eine Welle im Customer Service auslösen kann.

Vertrieb versteht, dass aus einem Servicekontakt Bedarf entstehen kann – ohne dass deshalb jedes Gespräch zum Verkaufsgespräch werden muss.

IT kennt die kritischen Kundenprozesse und entwickelt Systeme nicht nur aus technischer Perspektive weiter.

Und die Geschäftsführung weiß, welche Rolle der Kundendialog für das Geschäftsmodell spielt.

Ich habe Unternehmen erlebt, bei denen wir über Jahre seitenweise Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge aus tausenden Kundenkontakten geliefert haben. Die Informationen waren da. Nur wollte sie außerhalb des Service niemand wirklich haben.

Und ich habe das genaue Gegenteil erlebt.

Unternehmen, bei denen Reportings hinterfragt wurden. Produktverantwortliche wollten wissen: Was verstehen Kunden nicht? Wo treten Fehler auf? Welche Wünsche wiederholen sich? Was nervt unsere Kunden? Wo entsteht neuer Bedarf?

Und mit der Zeit konnte man sehen, wie diese Erkenntnisse in neue Produkte, Prozesse und Releases einflossen.

Genau dort wird Customer Service vom Reparaturbetrieb zum strategischen Werttreiber.

Warum 80/20 keine Strategie ist

Kaum eine Kennzahl steht sinnbildlicher für Contact Center als der Service Level. 80 Prozent der Anrufe innerhalb von 20 Sekunden – 80/20 – wurde lange fast wie ein Naturgesetz behandelt.

Aber warum eigentlich?

Es gibt Geschäftsmodelle, bei denen beispielsweise 60/40 keinerlei messbare negative Wirkung auf die Kundenzufriedenheit haben muss.

Bei anderen kann selbst 90/10 sinnvoll sein.

Die interessante Frage ist also nicht:

Was ist der branchenübliche Service Level?

Sondern:

Welche Wirkung soll diese Kennzahl bei unseren Kunden erzielen – und was kostet uns diese Entscheidung?

Auch die Average Handling Time ist weder grundsätzlich gut noch schlecht.

In einem standardisierten Prozess kann eine geringe Bearbeitungszeit Ausdruck eines hervorragend gestalteten Ablaufs sein.

Bei einem komplexen Beratungsanliegen kann dieselbe Vorgabe dazu führen, dass Gespräche zu früh beendet werden, Kunden erneut anrufen oder Potenziale unentdeckt bleiben.

Auch die richtigen KPIs hängen deshalb vom Geschäftsmodell ab.

Bei einem E-Commerce-Unternehmen können neben Erreichbarkeit und Lösungsquote beispielsweise durchschnittlicher Warenkorb, Retourenquote oder Wiederkauf relevant sein.

Im technischen B2B-Service können zusätzlich Ersatzteilumsatz, Wartungsverträge, Upgrades, Lösungszeiten oder identifizierte Vertriebschancen eine Rolle spielen.

Es gibt nicht das perfekte KPI-Set.

Es gibt nur Kennzahlen, die zur Strategie passen – oder eben nicht.

Besonders relevant wird das beim Outsourcing.

Ein Auftraggeber kann in Strategiepräsentationen Kundenorientierung, Qualität und langfristige Kundenbindung als wichtigste Ziele definieren.

Wenn der Vertrag mit dem Dienstleister anschließend aber fast ausschließlich Menge, Geschwindigkeit und Kosten belohnt, darf er sich nicht wundern, wenn der Dienstleister genau darauf optimiert.

Ein Dienstleister ist schließlich auch ein Unternehmen.

Deshalb müssen Geschäftsführung, Customer Service und – wenn vorhanden – externer Dienstleister dasselbe Verständnis davon haben, was erreicht werden soll.

Im besten Fall ist das wirtschaftliche Optimum des Dienstleisters dann auch das Optimum des Auftraggebers.

Kundendialog endet heute nicht mehr am Contact Center

Früher konnte man Kundendialog relativ sauber entlang klassischer Kanäle organisieren: Telefon, Brief, später E-Mail.

Diese Welt gibt es nicht mehr.

Je mehr Produkte, Kanäle und Vertriebswege ein Unternehmen hat, desto wichtiger wird ein integriertes Verständnis der gesamten Kundenbeziehung.

Kunden erleben Unternehmen heute im Webshop, in Apps und Kundenportalen, auf Instagram, LinkedIn, TikTok oder YouTube, in Rezensionen, Vergleichsportalen, Foren und Communities.

Und sie reden dort nicht nur **mit** Unternehmen.

Sie reden vor allem **über** Unternehmen.

Das halte ich für einen gewaltigen Unterschied.

Ein Teil des relevantesten Kundendialogs findet inzwischen an Orten statt, an denen das Unternehmen selbst gar nicht am Gespräch beteiligt ist.

In Communities tauschen Kunden Erfahrungen aus. In Foren helfen sie sich gegenseitig. In Rezensionen dokumentieren sie Probleme. Influencer erklären Produkte, ordnen sie ein, testen sie – und prägen Erwartungen, bevor ein potenzieller Kunde überhaupt mit dem Unternehmen gesprochen hat.

Manchmal hat ein YouTuber, ein Reddit-Thread oder eine spezialisierte Community erheblich mehr Einfluss auf die Kaufentscheidung als die teuer produzierte Markenbotschaft des Unternehmens.

Deshalb reicht es heute nicht mehr, auf den eigenen Kanälen exzellent zu antworten.

Unternehmen müssen auch **zuhören**.

Was wird über unsere Produkte gesprochen? Welche Fragen tauchen immer wieder auf? Welche Kritik verbreitet sich? Welche Lösungen entwickeln Kunden selbst? Wer beeinflusst die Diskussion über unsere Marke?

Für mich gehört auch das zu einer modernen Kundendialogstrategie.

Denn Werbung kann Aufmerksamkeit kaufen.

Vertrauen entsteht häufig im Gespräch anderer über uns.

Umso problematischer wird eine Organisation, bei der Social Media im Marketing liegt, Rezensionen irgendwo im E-Commerce, Communities bei PR, die Hotline im Service und das Kundenportal bei der IT – und niemand diese Informationen wieder zusammenführt.

Dann haben wir viele Kanäle.

Aber noch lange keine integrierte Kundenbeziehung.

Der rote Faden: vom Unternehmensziel bis zum einzelnen Kontakt

Für mich lässt sich eine wirksame Kundendialogstrategie auf fünf Fragen reduzieren:

1. Was will unser Unternehmen erreichen?

Welche Rolle spielen Wachstum, Kundenwert, Vertrauen, Differenzierung, Effizienz und Kundenwissen?

2. Welche Kundenbeziehung benötigen wir dafür?

Wo wollen wir persönlich sein? Wo reicht ein exzellenter digitaler Prozess? Wo können Service und Dialog zum Differenzierungsfaktor – oder sogar zum eigenständigen Umsatztreiber – werden?

3. Welche Customer Journeys und Dialoge sind entscheidend?

Welche Kontakte schaffen Wert? Welche sind notwendiger Service? Welche entstehen nur aufgrund schlechter Prozesse? Und welche relevanten Gespräche über unsere Marke finden außerhalb unserer eigenen Kanäle statt?

4. Wie messen wir die gewünschte Wirkung?

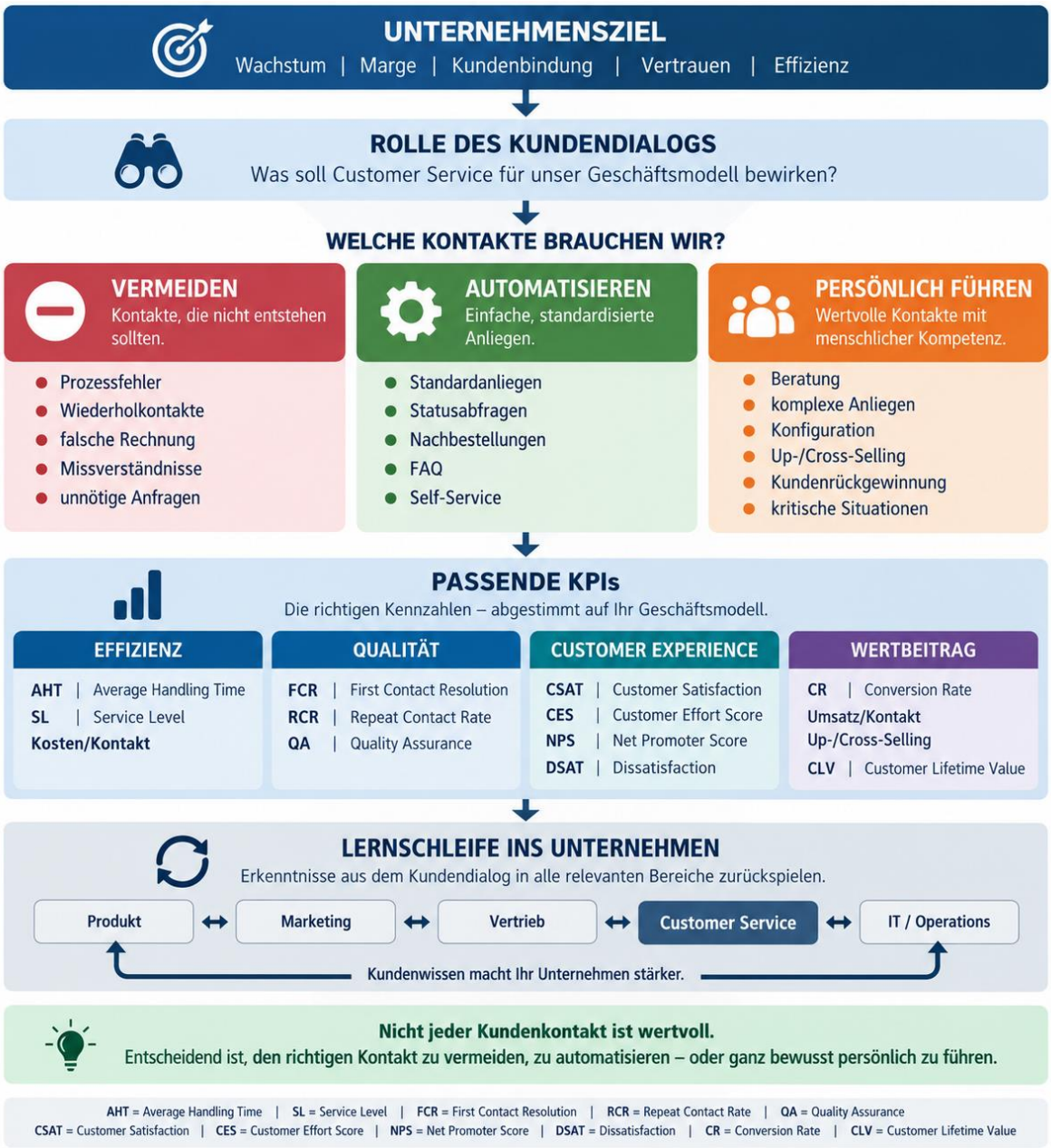
Erst jetzt werden Service Level, Lösungsquote, Customer Satisfaction, Customer Effort, Wiederkontaktquote, Umsatz, Retouren, Kundenwert oder Bearbeitungszeit relevant – in der jeweils passenden Kombination.

5. Wie organisieren wir die Lernschleife zurück ins Unternehmen?

Wer sorgt dafür, dass Erkenntnisse aus Telefonaten, E-Mails, Chats, Rezensionen, Social Media und Communities bei Produkt, Marketing, Vertrieb, Operations und IT ankommen – und dort tatsächlich zu Veränderungen führen?

Diese letzte Frage halte ich für besonders wichtig.

Denn die wertvollste Erkenntnis aus hunderttausenden Kundenkontakten hilft nichts, wenn sie das Contact Center nicht verlässt.



© Markus Gräßler

Customer Service Excellence ist Teamarbeit

Die Verantwortung für Customer Service Excellence darf deshalb nicht allein beim Head of Customer Service liegen.

Die Geschäftsführung muss wissen, welche Rolle Kundenbeziehungen im Geschäftsmodell spielen.

Marketing und Vertrieb müssen verstehen, welche Erwartungen sie erzeugen – und welches wirtschaftliche Potenzial im Dialog liegen kann.

Produktmanagement muss hören wollen, was Kunden über Produkte berichten.

IT und Operations müssen Customer Journeys End-to-End unterstützen.

Und der Customer Service muss aus der Rolle des reinen Empfängers herauskommen und zur Stimme des Kunden im Unternehmen werden.

Je besser dieses Zusammenspiel funktioniert, desto weniger muss Customer Service reparieren – und desto stärker kann er seinen eigentlichen Wert entfalten.

Vielleicht reduziert er Retouren.

Vielleicht verkauft er Ersatzteile oder Services.

Vielleicht erkennt er die nächste Investition eines Kunden früher als der Vertrieb.

Vielleicht liefert er die entscheidende Information für die nächste Produktgeneration.

Oder er sorgt schlicht dafür, dass ein guter Kunde auch ein guter Kunde bleibt.

Deshalb bleibe ich bei meinem Satz:

Setzen Sie mich eine Woche ins Callcenter, und ich sage Ihnen, wie das Unternehmen tickt.

Denn dort sieht man sehr schnell, ob ein Unternehmen wirklich vom Kunden her denkt – oder ob es das nur in seiner Strategiepräsentation behauptet.

Der Kunde erlebt keine Abteilungen.

Er erlebt ein Unternehmen.

Und wenn der Customer Service heute vor allem damit beschäftigt ist, die Fehler anderer Unternehmensbereiche zu reparieren, dann hat das Unternehmen wahrscheinlich kein Customer-Service-Problem.

Es hat ein Strategie-, Prozess- und Integrationsproblem.

Und genau dort sollte die Veränderung beginnen.

© Sellmore GmbH

Markus Gräßler



Dr. Markus Gräßler ist CX-Experte, Berater und Speaker. Seit über 20 Jahren arbeitet er an besserem Kundendialog – vom klassischen Customer Service bis zu AI und Automatisierung. Community Management und digitale Services hat er schon vor mehr als 15 Jahren sowohl für Konzerne als auch für den Mittelstand aufgebaut. Heute verbindet er Service, Social Media, Influencer, Communities und CX-Strategie zu einem Gesamtbild. Praxisnah, umsetzbar – und möglichst ohne 200 PowerPoint-Folien.

Kontakt

Direktor Corporate Strategy und CX Consulting
davero dialog GmbH
Am Pestalozziring 1-2
91058 Erlangen

+49 171 2022202

markus.graessler@davero.de

https://www.linkedin.com/in/mgraessler/

www.davero.de

3 Make or Buy im Kundenservice: Wann lohnt sich (noch) der Einsatz eines externen Dienstleisters im KI-Zeitalter?

Autor: Bernhard Gandolf

Das erwartet die Leserin und den Leser:

- Wieso KI die Make-or-Buy-Frage neu stellt
- Die alte und die neue Rechnung: Outsourcing gegen Insourcing
- Vier Fragen statt Stundensatz
- Wann der externe Dienstleister im KI-Zeitalter noch gewinnt
- 7 kurzweilige Lese-Minuten

Kund:innen schicken heute ihre KI in den Kundendialog. Der Beitrag 2025 in diesem E-Book zeigt diesen Wandel[2]. Jetzt folgt die nächste, ebenso drängende Frage: Wer betreibt morgen den Kundenservice? Das eigene Team oder ein externer Dienstleister?

Diese Make-or-Buy-Frage kennt jede Führungskraft im Service seit Jahrzehnten. **Neu ist** der **Maßstab**. Früher entscheidet der Preis pro Kontakt. Heute übernimmt Künstliche Intelligenz einen wachsenden Teil der Standardanfragen. Chatbots klären den Bestellstatus. Voicebots vereinbaren Termine. Der klassische **Kostenvorteil** des Outsourcings **schrumpft spürbar**.

Ein Einkäufer für Serviceleistungen bringt es auf der CCW 2026 auf den Punkt: „Früher verglich ich Stundensätze von drei Dienstleistern. Heute vergleiche ich KI-Fahrpläne, technische Ökosysteme und Datenschutzkonzepte.”

Drei Thesen des Autors:

1. Hybride Modelle gewinnen. Kernprozesse bleiben im Haus, Skalierung und Spezialwissen kommen von außen.

[2] Quelle: E-Book „Erfolgreicher Kundendialog 2025“, Nicht mehr Ihre Kund:innen rufen an – sondern ihre KI?, Seite 143 ff

2. Bei der technischen Infrastruktur gilt die Messe als gelesen: Buy bleibt die einzige realistische Option. Offen bleibt nur eine Frage: Liefert der Callcenter-Dienstleister oder ein Plattformanbieter?
3. Die eigentliche Frage lautet nicht mehr Make or Buy. Sie lautet: Wie steuert man beides klug zusammen?

Die alte Rechnung: Warum Outsourcing im Kundenservice bisher gewinnt

Outsourcing punktet jahrzehntelang mit fünf Vorteilen. Alle drehen sich um die Ressource Mensch.

1. **Kosten senken:** Dienstleister arbeiten mit niedrigeren Personalkosten, im Inland wie im Ausland. Spezialisten bearbeiten Prozesse effizienter als Firmen, für die Service eine Nebenaufgabe darstellt.
2. **Auf Kernkompetenzen konzentrieren:** Unternehmen lagern Tätigkeiten außerhalb ihres strategischen Kerns aus. Freie Ressourcen wie Managementaufmerksamkeit, Kapital und Spezialisten fließen in neue Produkte. Bei echtem Business Process Outsourcing entstehen häufig innovativere Verfahren.
3. **Flexibel skalieren:** Dienstleister fangen Spitzen und schwankende Volumina schnell ab. Sie rekrutieren, schulen und führen Servicepersonal deutlich routinierter. Auftraggeber besetzen so schneller Themen.
4. **Wissen und Technik einkaufen:** Outsourcing löst den Fachkräftemangel vieler Auftraggeber schnell. Es liefert Technik samt Wartung ohne eigene Investition. Viele Innovationen entstehen zuerst bei Dienstleistern: Anrufverteilung, Personaleinsatzplanung oder digitale Führung in der Pandemie.
5. **Risiken verlagern, rechtssicher handeln:** Regulierte Branchen verlangen eine strikte Trennung von Rollen. Energieversorger trennen Netz und Vertrieb.

Pharmaunternehmen trennen medizinische Information vom Vertrieb. Krankenkassen lagern Mitgliederbetreuung aus.

Die neue Rechnung: Datenschutz, Kontrolle, Kapital und Abhängigkeit

Die Kosten entscheiden heute nicht mehr allein über Make or Buy. Künstliche Intelligenz verschiebt die Kriterien fundamental. Die **Bedeutung** der **Ressource Mensch schwindet**. Die manuelle Massenbearbeitung erlebt einen jähen Rückgang. Automation, KI und immer kürzere Innovationszyklen treiben diese Entwicklung. Menschen **fokussieren** sich als **empathische Fachexperten auf komplexe Anliegen**.

Die neuen Parameter lauten: Datenschutz, Kontrolle, Kapitalbedarf und Abhängigkeiten. Der EU AI Act und die Datenschutz-Grundverordnung lassen keinen Spielraum. Der Auftraggeber haftet, auch beim externen Dienstleister. Deshalb rückt die Kontrolle über automatisierte Bearbeitung in ein helleres Licht. **Nur wer die Kontrolle wirksam behält, schützt sein Geschäft**.

Dazu kommt das **Management von Abhängigkeiten**. Einen reinen Callcenter-Dienstleister wechselt man mit einigem Aufwand. Ein technisches Ökosystem wechselt man kaum. Genau hier liegt der Kern: **Bei der technischen Infrastruktur führt an Buy kein Weg vorbei**.

Panikmache oder reale Entwicklung?

AI-Evangelist Andreas Klug[3] und Berater von McKinsey[4] prophezeien das Ende der klassischen Outsourcing Callcenter. McKinsey erwartet bis 2029 einen Rückgang der Telefonie um bis zu

[3] AI-Vordenker prophezeit Ende Service-Industrie in 5 Jahren, YouTube: https://youtu.be/tF6O2n7CNOs, zuletzt abgerufen am 16.09.2026

[4] McKinsey und Company: The evolution of customer care – AI and the Gen Z effect, 8. Juli 2024. McKinsey-Partner Eric Buesing erwartet, dass generative KI und Self Service das Telefonvolumen im Kundenservice innerhalb von fünf Jahren um 50 Prozent senken. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-evolution-of-customer-care-ai-and-the-gen-z-effect, zuletzt abgerufen am 26.08.2026

50 Prozent. KI und ein verändertes Kommunikationsverhalten gelten als Haupttreiber. Das wirkt auf manche dystopisch.

Die Zahlen der Bundesnetzagentur[5] liefern den Realitätscheck. 2014 telefonieren die Menschen in Deutschland rund 261 Milliarden Minuten. 2024 sinkt der Wert auf rund 205 Milliarden. Das Volumen fällt binnen zehn Jahren um 21,5 Prozent. Gleichzeitig wächst die Bevölkerung um 2,4 Millionen Menschen. Pro Kopf beträgt der Rückgang 23,7 Prozent. Und das vor dem Durchbruch von ChatGPT und Co.

Self Service und Kanalverlagerung beschleunigen sich

Persönliche KI-Assistenten wie ChatGPT, Claude oder Gemini **verändern das Suchverhalten**. Der Datenanalyst Similarweb[6] misst es. Binnen eines Jahres steigt der Anteil der Google-Suchen ohne Klick von 56 auf 69 Prozent. Semrush nennt noch höhere Zahlen. Die KI antwortet, der Mensch klickt nicht mehr. Dasselbe Muster erreicht den Kundenservice.

Zwei Begriffe dazu:

a. Self Service bedeutet, Kund:innen lösen ihr Anliegen ohne menschlichen Mitarbeiter.
b. Kanalverlagerung beschreibt den Wechsel vom Telefon zu schriftlichen Medien wie E-Mail, Chat oder Bots.

Beides findet statt. Die deutschen Dienstleister zeigen es: 2020 entfallen 65 Prozent ihrer Arbeitsplätze auf Telefonie, 2025 nur noch 51 Prozent[7]. Wissensdatenbanken, Kundenportale, Apps, Chatbots und Voicebots übernehmen Standardfälle rund um die Uhr.

---

[5] Bundesnetzagentur, Tätigkeitsbericht Telekommunikation, Datentabelle: https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Mediathek/Daten/24_Daten_TK.xlsx?__blob=publicationFileundv=4, zuletzt abgerufen am 24.08.2026

[6] Similarweb, Juli 2025, zitiert nach Search Engine Roundtable: https://www.seroundtable.com/similarweb-google-zero-click-search-growth-39706.html, zuletzt abgerufen am 26.08.2026

[7] iBusiness/Schacht Consulting: Ranking Multichannel-Contactcenter 2026, Erhebung November/Dezember 2025: https://www.ibusiness.de/aktuell/db/287794jg.html, zuletzt abgerufen am 11.09.2026

Neu: Wer stellt das Ökosystem? Ein Dienstleister oder ein Plattformanbieter?

Dieses Rennen harrt einer Entscheidung. Callcenter-Dienstleister wie Auftraggeber beschäftigen sich intensiv mit KI-gestützter Automation. Ausgang offen.

KI verändert die Stückkosten

Laut Bitkom-Studie 2025[8] setzen 36 Prozent der deutschen Unternehmen KI ein. Doppelt so viele wie im Vorjahr. Weitere 47 Prozent planen oder diskutieren den Einsatz. Unter den Nutzern setzen **88 Prozent KI direkt im Kundenkontakt** ein. Kein anderer Bereich führt diese Liste an. Bemerkenswert: **Nur 8 Prozent** nennen **Kostenersparnis als Hauptvorteil**. Qualität, Tempo und Verfügbarkeit zählen mehr.

Der Grund liegt in der Kostenstruktur. Personalkosten steigen mit jedem Kontakt linear. **KI-Kosten steigen kaum,** sobald das **System steht**.

Der Kostenvorteil wandert vom Personal zur Technologie. Das trifft Outsourcing und Insourcing gleichermaßen.

Kund:innen akzeptieren KI längst

Die COPC-Studie 2025[9] befragt über 1.000 Konsument:innen in sechs Ländern. 74 Prozent bewerten ihre letzte KI-Interaktion als zufriedenstellend. Löst die KI das Anliegen vollständig, steigt die Zufriedenheit auf über 90 Prozent. Wissen Kund:innen, dass sie mit KI sprechen, steigt die Zufriedenheit um 34 Prozentpunkte. Ehrlichkeit schlägt Verschleierung. Die Akzeptanz liegt vor. Jetzt entscheidet die Umsetzung.

Vier Fragen statt Stundensatz

Der reine Stundensatz verliert an Bedeutung. Vier Fragen entscheiden heute:

[8] Bitkom: Künstliche Intelligenz in Deutschland, 2025: https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Kuenstliche-Intelligenz-in-Deutschland, zuletzt abgerufen am 10.09.2026

[9] https://www.copc.com/lp/global-benchmarking-series zuletzt abgerufen am 28.10.2026

1. Wie hoch liegt der Kapitalbedarf für eigene KI-Systeme?
2. Welche Rolle spielen Fachexperten und wer kann diese stellen?
3. Wie sensibel stufen Unternehmen die verarbeiteten Kundendaten ein?
4. Wie wichtig bleibt die volle Kontrolle über den Kundendialog?

Jede Antwort verschiebt die Waage zwischen Make und Buy.

Wann Insourcing jetzt gewinnt

Manche Prozesse gehören zurück ins eigene Haus. Strategische Kernprozesse zählen dazu. Markenkritische Dialoge mit Top-Kund:innen ebenfalls. Wer eigene KI-Trainingsdaten aufbaut, verschafft sich einen dauerhaften Vorsprung. Diese Daten wandern nicht zum Dienstleister ab. Sensible Kundendaten bleiben besser intern. Datenschutz und EU AI Act verlangen volle Kontrolle. Bei niedrigem, stabilem Volumen lohnt Insourcing ebenfalls. Die Skalenvorteile eines Dienstleisters wirken hier kaum.

Wann der externe Dienstleister unschlagbar bleibt

Outsourcing gewinnt weiterhin bei Volumenspitzen. Weihnachtsgeschäft, Produktstart oder Krisenfall: Spezialisten skalieren schneller als interne Teams. Mehrsprachiger Service über viele Zeitzonen bleibt ihre Kernstärke. Ein einzelnes Unternehmen baut diese Reichweite selten wirtschaftlich auf.

Gute Dienstleister investieren massiv in eigene KI-Infrastruktur. Ihre Auftraggeber nutzen diese Technik sofort, ohne Vorabinvestition. Spezialwissen spricht ebenfalls für Outsourcing. Regulatorik, Compliance und Nischenprodukte verlangen Erfahrung. Die baut man intern selten schnell auf. Professionelle Dienstleistersteuerung bleibt der entscheidende Hebel. Sie hebt diese Vorteile und vermeidet die Fallstricke aus dem ersten Beitrag.

Die mittelbare Zukunft heißt Hybrid

Die Trennlinie zwischen Insourcing und Outsourcing verschwindet. Hybride Modelle übernehmen die Führung. Kernprozesse bleiben intern. Skalierung und Spitzenlast wandern

nach extern. KI verbindet beide Welten als gemeinsame Steuerungsebene. Die Dienstleistersteuerung erhält damit eine neue Rolle. Sie steuert Menschen und KI-Systeme gemeinsam. Technologieverständnis zählt jetzt genauso wie Führungsstärke.

Der regulatorische Rahmen zieht mit

Der EU AI Act stuft viele Serviceanwendungen als risikorelevant ein. Unternehmen dokumentieren Trainingsdaten, Testverfahren und menschliche Kontrollpunkte lückenlos. Diese Pflicht trifft Insourcing und Outsourcing gleichermaßen. Beim Dienstleister verschiebt sich die Verantwortung höchstens teilweise. Die Auftraggeberpflicht bleibt. Kluge Auftraggeber klären diese Punkte im Vertrag. Ein Nachtrag nach der Einführung kostet Zeit und Nerven.

Der typische Fehler in der Praxis

Viele Unternehmen entscheiden Make or Buy aus Gewohnheit. Der Vertrag läuft aus, also verlängert man ihn ohne Prüfung. Andere wechseln vorschnell zu Insourcing, weil KI-Tools einfach wirken. Die nötige Steuerungskompetenz bauen sie erst im laufenden Betrieb auf. Beide Wege kosten am Ende mehr als eine saubere Analyse vorab.

Fünf oft ungedachte Schritte für die Make-or-Buy-Entscheidung

a. Kapital- und Ressourcenbedarf für eigene KI-Systeme ehrlich für drei bis fünf Jahre rechnen
b. Abhängigkeiten und Risiken identifizieren und bewerten
c. Sensibilität der Daten prüfen
d. Kapazität für professionelle Dienstleistersteuerung kalkulieren
e. Eigenes Know-how für KI-gestützten Kundenservice bewerten

Fazit

Der Preis entscheidet nicht mehr allein über Make or Buy. Künstliche Intelligenz verschiebt die Kriterien dauerhaft. Wer Kapitalbedarf, Datenschutz und Kontrolle sauber bewertet, trifft die richtige Wahl. Outsourcing bleibt oft die klügere Entscheidung, nur anders begründet als früher.

Die eigentliche Frage lautet nicht mehr Make or Buy. Sie lautet: Wie steuern Unternehmen beides klug und konsequent zusammen?

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf lebt seit 1994 die Passion für perfekten Service und gilt seit über 30 Jahren als Experte für operative Exzellenz im Servicemanagement.

- Seit 2009 Geschäftsführer und Certified Management Consultant, eisq GmbH & Co. KG
- Management Berater in Frankfurt/Main und Osnabrück
- Zuvor Geschäftsführer eines Call-Center-Betreibers
- Davor Kundenservice- und TeleSales-Leiter

eisq liefert Mandanten aus Pharma und Medizintechnik wissenschaftlich fundierte Lösungen für Kosteneffizienz und Dienstleistersteuerung.

Kontakt

eisq GmbH & Co.KG
Franz-Lenz-Straße 1A
49084 Osnabrück

+49 541 580 54310
bernhard.gandolf@eisq.eu
https://www.linkedin.com/in/bernhard-gandolf/
www.eisq.eu

4 Vom Cost Center zum Customer Value Center - Wie moderner Kundenservice zum strategischen Werttreiber wird

Autor: Michael Werkle

1.Wir wissen, was Service kostet. Aber wissen wir auch, was er wert ist?

Wenn ich heute in Unternehmen über Kundenservice spreche, dauert es meist nicht lange, bis wir bei den Kosten sind: Personalkosten, Cost-to-Serve, Bearbeitungszeiten, Automatisierungsquoten oder Effizienzpotenziale. Das ist nachvollziehbar. Kundenservice muss wirtschaftlich arbeiten. Ein Unternehmen ist kein Selbstzweck und kann nicht jeden Kundenwunsch zu jedem Preis erfüllen.

Was mir häufig fehlt, ist die andere Seite der Rechnung: Welchen Wert erzeugt Kundenservice für das Gesamtunternehmen?

Für mich wurde diese Frage erstmals in einem Service-to-Sales-Projekt in der Telekommunikationsbranche greifbar. Wir wollten Servicekontakte nutzen, um passende Vertriebschancen zu erkennen. Dabei wurde schnell deutlich: Ein Kundenkontakt verursacht nicht nur Aufwand. Im besten Fall lösen wir ein Problem, schaffen Vertrauen, erkennen zusätzlichen Bedarf und stärken so die Kundenbeziehung.

Dafür braucht es Mitarbeitende, die nicht stumpf ein Cross-Selling-Skript abarbeiten. Sie müssen Bedarf erkennen, Angebote situativ angemessen einsetzen und entscheiden können, wann ein Verkaufsversuch keinen Sinn ergibt.

Seitdem frage ich bei Serviceorganisationen immer wieder: Kennen wir nur die Kosten, also den Preis eines Kundenkontakts oder auch seinen Wert?[10]

[10] Gartner: „Top 3 Customer Service Trends and Priorities that Matter Most in 2026“, Gartner Customer Service und Support, 2026. URL: https://www.gartner.com/en/customer-service-support/insights/service-leaders-priorities (zuletzt abgerufen: 24.08.2026).

Für mich liegt genau darin die Aufgabe: nicht Kunde oder Wirtschaftlichkeit, sondern eine vernünftige Balance zwischen beidem. [11]

2. Nicht jeder Kundenkontakt ist gleich viel wert

Wenn ich Serviceorganisationen analysiere, schaue ich auf Service-Level, Produktivität und Kosten. Mich interessiert aber genauso: Warum kontaktieren Kunden das Unternehmen? Was erfahren wir dabei über Produkte und Prozesse? Wo erkennen Mitarbeitende zusätzlichen Bedarf? Und was passiert mit diesen Informationen?[12]

Nehmen wir einen Kunden, der wegen einer unverständlichen Rechnung anruft.

Der Mitarbeiter erklärt die Rechnung und löst das Problem. Das erzeugt Customer Value.

Im Gespräch stellt er fest, dass der bestehende Tarif nicht mehr zur Situation des Kunden passt und kann ein passendes Angebot machen. Oder er erkennt rechtzeitig, dass der Kunde unzufrieden ist und möglicherweise kündigen möchte. Das erzeugt Business Value.

Wenn innerhalb weniger Tage zahlreiche Kunden dieselbe Rechnungsposition nicht verstehen, entsteht Learning Value: Wissen aus Kundenkontakten, mit dem Produkte, Prozesse und Customer Journeys verbessert werden. Der Service erkennt ein Muster, gibt die Information zurück in die Organisation und idealerweise wird die Ursache beseitigt.

Ein Kundenkontakt kann damit drei Wertbeiträge erzeugen.

Gerade im persönlichen Kundendialog entsteht dabei etwas, das sich aus reinen Prozess- und Transaktionsdaten nur begrenzt erkennen lässt. Mitarbeitende hören im Gespräch Unsicherheit, Unzufriedenheit, zusätzliche Bedarfe oder erste Abwanderungssignale.

[11] Gartner: „Gartner Survey Finds 91% of Customer Service Leaders Under Pressure to Implement AI in 2026“, 18.02.2026. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-02-18-gartner-survey-finds-ninety-one-percent-of-customer-service-leaders-under-pressure-to-implement-ai-in-2026 (Abruf: 24.08.2026).

[12] PwC: „2025 Customer Experience Survey“, 2025. URL: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/commercial-excellence/library/2025-customer-experience-survey.html (Abruf: 24.08.2026).

Entscheidend ist deshalb nicht, aus jedem Kontakt einen Vertriebsimpuls zu machen, sondern solche Signale wahrzunehmen und situativ angemessen darauf zu reagieren.

Gerade den Learning Value halte ich für unterschätzt. Kundenservice sitzt jeden Tag am Ohr des Kunden. Häufen sich Beschwerden? Verstehen Kunden ein Produkt nicht? Funktioniert ein neuer Prozess nicht? Entsteht an einer Stelle der Journey immer wieder Unsicherheit? Häufig weiß der Kundenservice das früher als klassische Managementreports.

Wenn wir persönliche Kontakte reduzieren, müssen wir beantworten, wie wir künftig diese Kundensignale bekommen.

Meine Erfahrung: Kundenservice weiß häufig früher als das Management, wo ein Produkt, Prozess oder Kundenversprechen nicht funktioniert. Entscheidend ist, ob die Organisation darauf hört.

Ein Customer Value Center ist kein neuer Name für das Contact Center, sondern eine andere Managementlogik. Der Kundenservice wird nicht mehr primär danach bewertet, wie günstig er Kontakte bearbeitet, sondern welchen Wert er für Kunden und das Gesamtunternehmen erzeugt. Dazu gehören gelöste Probleme, Kundenbindung und Geschäftschancen sowie Erkenntnisse, mit denen Produkte und Prozesse verbessert und unnötige Folgekontakte vermieden werden.

Effizienz bleibt zentral. Sie wird aber nicht isoliert betrachtet, sondern im Verhältnis zum erzeugten Wert.

Eine internationale Qualtrics-Untersuchung mit knapp 24.000 Verbrauchern zeigt, dass weniger als ein Drittel Feedback direkt an Unternehmen geht. Gleichzeitig äußert mehr als die Hälfte Bedenken, bei automatisierten Interaktionen keinen Menschen mehr erreichen zu können. [13]

[13] Qualtrics: „Increased Expectations, Declining Loyalty: 2025 Consumer Experience Trends“, 15.10.2024. URL: https://www.qualtrics.com/news/increased-expectations-declining-loyalty-qualtrics-announces-2025-consumer-experience-trends/ (Abruf: 24.08.2026).

PwC beschreibt das Contact Center 2026 als einen Ort, an dem Kundenerlebnis und operative Performance zusammentreffen und wertvolle Erkenntnisse über Kundenprobleme entstehen.[14]

3. Die eigentliche Transformation beginnt in der Organisation

Diese Wertbeiträge entstehen nicht automatisch. Damit aus Kundensignalen Verbesserungen werden, braucht es Kompetenz und Verantwortung. Genau hier scheitert Customer Centricity aus meiner Erfahrung häufig: nicht an fehlenden Daten oder Technologien, sondern an der Organisation dahinter.

Hört ein Mitarbeiter zehnmal, dass Kunden an derselben Prozessstelle scheitern, entsteht kein Learning Value, wenn diese Information im Service bleibt.

Erkennt ein Mitarbeiter einen anderen Kundenbedarf, entsteht kein Business Value, wenn Kompetenz und Entscheidungsspielraum fehlen.

Ein Servicebereich kann ein Problem hervorragend lösen. Wenn die Ursache aber zwei Prozessschritte vorher in einer anderen Einheit entsteht und niemand End-to-End-Verantwortung übernimmt, bearbeiten wir dasselbe Problem morgen erneut.

Deshalb gehört Kultur in diese Diskussion. Nicht als weiches Begleitthema, sondern als wirtschaftliche Voraussetzung.

Mitarbeitende müssen qualifiziert sein und Verantwortung übernehmen dürfen. Feedback muss nicht nur gesammelt, sondern verarbeitet werden. Bereiche müssen Kundenprobleme gemeinsam lösen. Führung muss Entscheidungen korrigieren können, wenn Kunden oder Mitarbeitende zeigen, dass eine Annahme nicht funktioniert.

[14] PwC: „Your contact center is talking. Is your business listening?“, 27.03.2026. URL: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/commercial-excellence/your-contact-center-is-talking.html (Abruf: 24.08.2026).

Für mich ist das die interessantere KI-Diskussion: nicht, wie viele Menschen wir ersetzen können, sondern was Menschen künftig besser machen sollen, wenn ihnen Technologie Routinearbeit abnimmt.

Gartner berichtet 2026, dass 85 Prozent der befragten Service- und Supportverantwortlichen die Aufgaben menschlicher Agents erweitern, während KI einfachere Tätigkeiten übernimmt. Kapazitäten werden verstärkt in höherwertige Aufgaben für Wachstum, Loyalität und langfristige Effizienz verschoben.[15]

4. Lokal effizient kann insgesamt teuer sein

Dass diese Perspektive nicht theoretisch ist, habe ich in mehreren Mandaten erlebt.

In einem dieser Mandate stand ein Kundenservice unter erheblichem Kostendruck. Die Maßnahmen hatten nachvollziehbare Einsparpotenziale. Gleichzeitig waren zentrale Kundenbedürfnisse nicht stabil erfüllt und wichtige Schnittstellen nicht abschließend geklärt.

Damit stellte sich eine andere Frage: Optimieren wir tatsächlich das Unternehmen oder lediglich die Kostenstelle?

Wenn ich im Service eine Million Euro einspare, ist diese Million zunächst real. Wenn Kunden danach häufiger erneut Kontakt aufnehmen, weniger kaufen oder abwandern, entstehen Auswirkungen an anderer Stelle. Der Business Case des Service kann positiv aussehen, während das Gesamtunternehmen Wert verliert.

In einem anderen Projekt sollte ein Vertriebsinnendienst optimiert werden. Bei näherer Betrachtung zeigte sich, dass das Problem nicht innerhalb dieses Bereichs lösbar war. Innen- und Außendienst, Rollen, Verantwortlichkeiten und Übergaben mussten gemeinsam betrachtet werden.

[15] Gartner: „Gartner Survey Finds 85% of Service and Support Leaders Are Expanding Human Agent Responsibilities Despite Expectations of Mass AI Layoffs“, 28.04.2026. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-04-28-gartner-survey-finds-eighty-five-percent-of-service-and-support-leaders-are-expanding-human-agent-responsibilities-despite-expectations-of-mass-ai-layoffs (Abruf: 24.08.2026).

Die Optimierung eines einzelnen Bereichs hätte Kennzahlen verbessert, aber nicht zwingend das Kundenergebnis.

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob wir effizienter werden, sondern wo wir optimieren, und welche Gesamtwirkung entsteht.

Dass Wirtschaftlichkeit und Customer Centricity keine Gegensätze sein müssen, zeigen Transformationsbeispiele von McKinsey. Bei einem Energieunternehmen führte die Neugestaltung von Customer Journeys zu mehr als 20 Prozent niedrigeren persönlichen Kontaktkosten und fast 15 Prozent weniger Kundenabwanderung.[16]

5. Vom Cost Center zum Customer Value Center: vier Fragen für die Praxis

Aus diesen Erfahrungen habe ich vier einfache Fragen abgeleitet. Ich nutze sie, wenn Unternehmen über Automatisierung, Kapazitäten, neue Kanäle oder Serviceprozesse entscheiden.

Customer Value: Was wird für den Kunden konkret besser oder schlechter?

Business Value: Welche Wirkung entsteht für das Gesamtunternehmen und nicht nur für das Budget des Kundenservice?

Learning Value: Welche Erkenntnisse über Kunden, Produkte und Prozesse gewinnen oder verlieren wir?

Operational Efficiency: Mit welchem Ressourceneinsatz erzeugen wir das gewünschte Ergebnis?

[16] Bough, Victoria; Breuer, Ralph; Maechler, Nicolas; Ungerman, Kelly: „The three building blocks of successful customer-experience transformations“, McKinsey und Company, 27.10.2020. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-three-building-blocks-of-successful-customer-experience-transformations (Abruf: 24.08.2026).

Das ist bewusst kein kompliziertes Reifegradmodell, sondern ein pragmatischer Entscheidungscheck. Zwei typische Situationen zeigen, wie unterschiedlich das Ergebnis ausfallen kann.

Beispiel 1: Eine Statusabfrage wird automatisiert. Kunden kontaktieren den Service nur, weil sie wissen möchten, wie weit ein Vorgang ist oder wann eine Lieferung erfolgt. Die Information existiert, ist aber nicht einfach verfügbar. Wird sie proaktiv oder per Self-Service bereitgestellt, muss der Kunde weder anrufen noch warten. Gleichzeitig entfällt ein standardisierter Kontakt. Beide Seiten profitieren.

Beispiel 2: Persönliche Kontakte werden pauschal reduziert. Die wirtschaftliche Logik ist nachvollziehbar: Persönliche Kontakte sind teuer, deshalb werden Anliegen automatisiert oder in digitale Kanäle verlagert. Damit können aber Kontakte verschwinden, in denen Mitarbeitende Unzufriedenheit früh erkennen, Kündigungen verhindern, Cross- oder Upselling-Potenzial identifizieren oder wiederkehrende Produkt- und Prozessprobleme wahrnehmen. Die Servicekosten sinken. Ob der Wert für das Gesamtunternehmen steigt, bleibt offen.

Perspektive	**Statusabfrage automatisieren**	**Persönliche Kontakte reduzieren**
Customer Value	+ schneller, einfacher	? persönliche Unterstützung kann fehlen
Business Value	+ geringere Kosten	? Chancen bei Bindung und Vertrieb können entfallen
Learning Value	+ Ursache erkannt	- Kundensignale werden später sichtbar
Operational Efficiency	+ weniger Aufwand	+ geringere Kontaktkosten

Beide Maßnahmen verbessern die operative Effizienz. Aber nur beim ersten Beispiel profitieren erkennbar auch Kunde und Gesamtunternehmen. Im zweiten Beispiel kennen wir zunächst vor allem die Einsparung.

Die Entscheidung muss deshalb nicht falsch sein. Ihre Rechnung ist aber noch unvollständig. Genau dafür ist der Check gedacht: Ein Fragezeichen spricht nicht gegen eine Maßnahme. Es zeigt, welche Wirkung wir vor der Entscheidung noch verstehen sollten.

Bei einfachen Transaktionen kann das Ergebnis heißen: konsequent automatisieren. Bei emotionalen, beratungs-, bindungs- oder vertriebsrelevanten Touchpoints kann es heißen: persönliche Optionen erhalten oder Mensch und KI kombinieren.

Wenn wir nicht wissen, was unsere Kunden bevorzugen, sollten wir nicht raten, sondern fragen, testen und die tatsächliche Wirkung messen.

Fazit: Es geht um Balance

Ein Unternehmen ist nicht dafür da, jeden Kundenwunsch um jeden Preis zu erfüllen. Es muss wirtschaftlich erfolgreich sein. Kundenservice muss effizient arbeiten, technologische Möglichkeiten nutzen und sich an seiner wirtschaftlichen Leistung messen lassen.

Nach mehr als 20 Jahren im Kundenservice bin ich überzeugt: Nachhaltige Wirtschaftlichkeit entsteht nicht, wenn wir Kundenkontakte ausschließlich als Kosten betrachten.

Wir sollten automatisieren, wo Technologie das Leben leichter macht. Menschen dort einsetzen, wo sie Bedarf erkennen, komplexe Situationen beurteilen, beraten oder Beziehungen gestalten. Kontakte vermeiden, wenn wir ihre Ursache beseitigen können, und bewusst nutzen, wenn sie uns etwas über Kunden, Produkte und Prozesse verraten.

Dafür braucht es mehr als Technologie. Es braucht eine Organisation und Kultur, die zuhört, Verantwortung zulässt und aus Kundenkontakten tatsächlich lernt.

Customer Value Center bedeutet nicht mehr Service um jeden Preis. Es bedeutet, Kundenservice nach seinem gesamten Wertbeitrag zu steuern und diesen wirtschaftlich zu erzeugen.

Vom Cost Center zum Customer Value Center kommen wir nicht, indem wir mehr Service anbieten. Wir kommen dorthin, indem wir besser verstehen, wo Service Wert schafft und wo nicht.

Michael Werkle



Michael Werkle ist seit über 20 Jahren Führungskraft und Berater in Customer Experience, Service und Vertrieb. Er begleitet Unternehmen in Transformation, Change und Digitalisierung – von Konzern bis Mittelstand. Mit seiner Erfahrung als Manager und Berater verbindet er Strategie, Führung und Praxis, um nachhaltigen Erfolg für Kunden, Mitarbeitende und Unternehmen zu schaffen.

Kontakt

Michael Werkle - Interim Management und Consulting
40474 Düsseldorf

+49 211 99915410

michael.werkle@michaelwerkle.de

www.michaelwerkle.de

https://www.linkedin.com/in/michael-werkle-151a43a5/

Teil 2: Customer Journey und Prozessdesign im Kundendialog

5 „Moments that Matter“ im Contact Center: Wo sich Kunden entscheiden zu bleiben – oder zu gehen

Autor: Matias Musmacher

Ein Kunde ruft an, weil seine Internetverbindung ausgefallen ist. Für den einen Kunden ist das lästig. Für die andere Kundin steht in zwei Stunden eine wichtige Präsentation an. Technisch melden beide dasselbe Problem. Aus Kundensicht stecken sie jedoch in zwei völlig verschiedenen Situationen.

Genau darin liegt die Schwierigkeit der „Moments that Matter“ im Contact Center. Sie lassen sich nicht allein über den Kontaktgrund, den Kanal oder den Prozessschritt bestimmen. Entscheidend ist die Bedeutung, die eine Situation für den Kunden hat. Ein Vorgang wird nicht wichtig, weil er vom Unternehmen bei der Konfiguration des Omnichannel-Systems als wichtig klassifiziert wurde. Er wird wichtig, weil in diesem Augenblick das Ziel dieses einen Kunden gefährdet ist.

Für den Kunden ist dieser Moment sehr konkret: Versteht das Unternehmen meine Situation? Übernimmt jemand Verantwortung? Bekomme ich eine Lösung, die zu meinem Problem passt? Für das Unternehmen ist derselbe Moment ein Realitätstest. Jetzt zeigt sich, ob Kundenzentrierung nur versprochen wird oder ob Prozesse, Daten, Technik und Menschen gemeinsam handlungsfähig sind.

Nicht jeder Kontakt ist ein entscheidender Moment

Der Begriff verführt dazu, jeden Touchpoint besonders emotional oder spektakulär gestalten zu wollen. Doch Kunden brauchen nicht bei jedem Anliegen – in jeder Customer Journey Begeisterung. Wer eine Rechnungskopie anfordert, möchte sie meist schnell und unkompliziert erhalten. Ein überraschendes „Wow-Erlebnis“ kann hier sogar zusätzlichen Aufwand erzeugen.

Ein Moment gewinnt vielmehr durch drei Faktoren an Bedeutung:

1. **Relevanz**: Für den Kunden steht spürbar etwas auf dem Spiel – Zeit, Geld, Sicherheit, Handlungsfähigkeit oder Vertrauen.
2. **Unsicherheit**: Der Ausgang ist offen. Der Kunde weiß nicht, ob das Unternehmen sein Problem versteht, sein Versprechen hält oder fair entscheidet.
3. **Konsequenz**: Die Erfahrung beeinflusst, ob der Kunde weiter nutzt, erneut kauft, empfiehlt, sich nach anderen Anbietern umsieht oder kündigt.

Die Ausprägungen dieser drei Faktoren erklären, warum derselbe Prozessschritt von verschiedenen Kunden sehr unterschiedlich gewichtet wird. Natürlich gibt es Journeys, die eine höhere Aufmerksamkeit verdienen: der erste Schaden, eine wirkliche Reklamation, ein Lieferausfall oder der Wunsch zu kündigen.

Kunden bewerten keine Organisationseinheiten

Im Contact Center landen Kunden, die an anderer Stelle des Unternehmens gestolpert sind: ein unklar beschriebenes Produkt, eine fehlerhafte Rechnung, eine nicht funktionierende App oder ein Standard, der für den konkreten Fall nicht passt. Der Service hat das Problem häufig nicht verursacht. Er ist aber der Ort, an dem das Unternehmen darauf antworten muss.

Kunden unterscheiden in Ihrer Wahrnehmung nicht zwischen Vertrieb, Produktmanagement, Logistik, IT und Service. Das ist auch nicht ihre Aufgabe. Sie erleben ein Unternehmen.

Deshalb entstehen positive Erfahrungen im „Moment matters“ zwar im Kundenservice, der Erfolg liegt aber an dem Zusammenwirken zwischen den Menschen im direkten Kundenkontakt und Organisation. Kann der Mitarbeiter auf die relevante Historie zugreifen? Darf er eine angemessene Entscheidung treffen? Kann er ein Versprechen geben, das im Backoffice eingehalten wird? Und gelangt das erkannte Muster dorthin, wo Produkt, Prozess oder Kommunikation verändert werden können?

Eine gute Gesprächsführung kann fehlende Entscheidungsfähigkeit nicht kompensieren. Freundlichkeit ohne Lösung wirkt irgendwann wie ein Ritual. Empathie ohne Handlungsspielraum kann die Enttäuschung sogar vergrößern: Der Kunde fühlt sich verstanden und erlebt zugleich, dass dieses Verständnis folgenlos bleibt.

Die Lösung im Erstkontakt bleibt zentral – aber sie reicht nicht allein

Studien zeigen, wie stark Geschwindigkeit, Kontaktqualität und Lösungskompetenz die Kundenerfahrungen prägen. Besonders wichtig ist die Lösung beim ersten Kontakt. Zugleich machen die Ergebnisse deutlich, dass Kunden nach einem Serviceerlebnis nicht nur eine Bewertung abgeben, sondern handeln: Ein Teil sucht nach anderen Anbietern oder kündigt, andere intensivieren nach einer positiven Erfahrung die Nutzung oder buchen weitere Leistungen. Der Servicekontakt ist damit kein isoliertes operatives Ereignis. Er kann wirtschaftliches Verhalten auslösen.

Das spricht für hohe First Contact Resolution, kurze Bearbeitungszeiten und fachlich starke Mitarbeitende – aber nicht für die blinde Optimierung einzelner Kennzahlen. Eine vorschnelle Antwort ist keine schnelle Lösung. Ein formal abgeschlossener Kontakt ist nicht gelöst, wenn der Kunde erneut anrufen muss. Eine kurze Bearbeitungszeit kann teuer werden, wenn sie Wiederholkontakte, Eskalationen oder Abwanderung produziert.

Führungskräfte sollten daher nicht zuerst fragen: Wie schnell haben wir den Kontakt bearbeitet? Treffender sind vier andere Fragen:

- Wurde das eigentliche Ziel des Kunden verstanden?
- Wurde das Anliegen wirksam und für den Kunden nachvollziehbar gelöst?
- Musste der Kunde Übergänge zwischen Kanälen oder Abteilungen selbst koordinieren?
- Haben wir aus dem Kontakt etwas gelernt, das künftige Kontakte vermeidet oder verbessert?

Damit verschiebt sich der Blick von der Effizienz eines Kanals auf die Wirksamkeit für den Kunden und das Unternehmen.

Der Moment beginnt vor dem Anruf und endet nicht mit dem Auflegen

Traditionell setzt der Kundenservice ein, wenn ein Kunde Kontakt aufnimmt. Aus einer Ende-zu-Ende-Perspektive ist das zu kurz gedacht. Der Anruf ist oft nur der sichtbare Ausschnitt einer längeren Journey. Vorher hat der Kunde vielleicht einen Self-Service getestet oder vergeblich auf Rückmeldung gewartet. Nachher muss eine Gutschrift gebucht, ein Techniker disponiert oder eine Ausnahme umgesetzt werden.

Der relevante Moment umfasst daher drei Phasen:

Vor dem Kontakt: Welche Vorgeschichte bringt der Kunde mit? Welche Signale waren bereits vorhanden? Hätte das Unternehmen den Kunden vorher informieren können?

Im Kontakt: Wird das Anliegen in seinem Kontext verstanden? Ist die richtige Kompetenz verfügbar? Entsteht eine passende Lösung oder nur der nächste Bearbeitungsschritt?

Nach dem Kontakt: Wird das gegebene Versprechen zuverlässig erfüllt? Bleibt der Kunde informiert? Fließt die Ursache des Kontakts in die Verbesserung von Produkt, Prozess und Kommunikation ein?

Das erweitert die Aufgabe des Kundenservices: vom reaktiven Lösen einzelner Fälle hin zu einer Funktion, Kunden bei der Nutzung unterstützt, Bindung durch Vertrauensaufbau erzeugt und Erkenntnisse in die Weiterentwicklung des Unternehmens einspeist. Contact Center sind nicht das Ende einer Prozesskette, sondern Sensor, Übersetzer und Akteur im Wertschöpfungssystem.

KI muss Bedeutung erkennen – nicht nur Anliegen klassifizieren

Generative KI kann Anliegen erfassen, Wissen bereitstellen, Gespräche zusammenfassen und einfache Vorgänge lösen. Zugleich entsteht ein Risiko: Kennt die Automatisierung auf

Kontaktgründe und Standardprozesse, behandelt sie gleiche Anliegen gleich - obwohl ihre Bedeutung für die Kunden verschieden ist.

Für einen „Moment that matters“ reicht Intent-Erkennung deshalb nicht aus. Benötigt werden Kontextsignale: Was ist vor dem Kontakt geschehen? Wie dringend ist die Situation? Wie stabil ist die vorgeschlagene Lösung? Welche wirtschaftliche oder persönliche Tragweite hat der Fall? Gibt es Anzeichen für wiederholte gescheiterte Versuche des Kunden, starke Verärgerung oder Abwanderung?

Die wichtigste Fähigkeit eines KI-gestützten Service ist, den richtigen Bearbeitungsmodus zu wählen. Einfache, standardisierte Anliegen können automatisiert werden. Bei Unsicherheit oder hoher Komplexität unterstützt die KI den Mitarbeitenden. Bei hoher Relevanz, geringer Lösungssicherheit oder notwendiger Entscheidungskompetenz muss sie früh und mit vollständigem Kontext übergeben.

Die Übergabe ist kein technischer Schritt, sondern Teil des Kundenerlebnisses. Muss der Kunde alles wiederholen, beginnt der menschliche Kontakt mit einem Vertrauensverlust. Eine gute Übergabe überträgt nicht nur Daten, sondern Verständnis: Vorlauf, Verlauf, Absicht, offene Fragen, Dringlichkeit und Zusagen.

Entscheidungsspielräume gehören in den direkten Kundenkontakt

Viele kritische Situationen scheitern nicht an Wissen oder Fähigkeit der Mitarbeitenden. Sie scheitern an fehlender Befugnis. Mitarbeitende erkennen, was angemessen wäre, dürfen aber nur einen kleinen Teilbetrag gutschreiben, keine Ausnahme freigeben oder keinen verbindlichen nächsten Schritt zusagen. Der Fall wandert durch die Hierarchie. Tage später wird exakt die Lösung genehmigt, die bereits im ersten Kontakt klar war.

Im „Customer Code“ formulieren wir dazu: „Veränderungsstabile Organisationen wissen: Reaktionsfähigkeit ist das neue Qualitätsmerkmal. Sie schaffen deshalb Entscheidungsräume dort, wo Kundensignale ankommen.“ Das bedeutet nicht, Regeln abzuschaffen oder Verantwortung wahllos zu verteilen. Es bedeutet, klare Entscheidungsrahmen zu schaffen:

Welche Fälle dürfen Mitarbeitende selbst lösen? Nach welchen Kriterien? Mit welchem Budget? Wann ist eine zweite Prüfung sinnvoll? Und wie schnell muss eine Eskalation entschieden werden?

Ein wirksamer Entscheidungsrahmen verbindet Kundennutzen, Risiko und Wirtschaftlichkeit. Die günstigste Lösung ist nicht immer die mit der niedrigsten Gutschrift. Wiederholkontakte, Abstimmungen, Beschwerden und spätere Retention kosten ebenfalls Geld. Eine frühe, angemessene Entscheidung ist häufig zugleich kundenfreundlicher und wirtschaftlicher.

Aus einem wichtigen Moment muss organisationales Lernen werden

Selbst der beste Servicekontakt bleibt zu wenig, wenn das Unternehmen nur den Einzelfall repariert. Wenn jeden Tag Kunden wegen derselben unklaren Rechnung anrufen und das Contact Center jeden Fall freundlich löst, ist der Service operativ erfolgreich und das Unternehmen trotzdem nicht lernfähig.

Hier liegt die zweite Bedeutung der “Moments that Matter”: Sie zeigen nicht nur, ob ein Kundenbeziehung bestehen bleibt. Sie zeigen, ob sich das Unternehmen wirksam die Bedarfe seiner Kunden anpassen kann. Im „Customer Code“ heißt es: „Viele Organisationen sind reich an Erkenntnissen und arm an Konsequenzen.“ Contact Center sind eine außergewöhnlich große Quelle solcher Erkenntnisse. Sie hören Formulierungen, Unsicherheiten und Erwartungen, die in standardisierten Befragungen oft unsichtbar bleiben.

Doch Daten, Gesprächszusammenfassungen und Sentiment Analysen verändern noch nichts. Aus Kundensignalen muss ein verbindlicher Lernzyklus werden:

1. Signale aus Kontakten, Beschwerden und Abbrüchen werden erfasst.
2. Wiederkehrende Muster und ihre Ursachen werden bereichsübergreifend interpretiert.
3. Verantwortliche priorisieren und entscheiden konkrete Veränderungen.
4. Die Veränderung wird umgesetzt und ihre Wirkung im Kundenkontakt überprüft.

KI kann unstrukturierte Kontakte auswerten und Muster früher sichtbar machen. Was daraus folgt, bleibt eine organisatorische Aufgabe. Ohne Verantwortlichkeit, Priorisierung und Verbindung zu Produkt-, Prozess- und Technologieentscheidungen produziert auch die beste Analyse nur mehr Wissen über unveränderte Probleme.

Die Führungsaufgabe: relevante Momente orchestrieren

“Moments that Matter” lassen sich nicht vollständig skripten. Aber die Organisation kann sich darauf vorbereiten. Für Führungskräfte im Kundenservice ergeben sich fünf konkrete Aufgaben:

Relevanz definieren. Nicht nur wertvolle Kundensegmente markieren, sondern Situationen identifizieren, in denen viel auf dem Spiel steht: wiederholte Fehler, gefährdete Nutzung, gebrochene Versprechen, hohe Dringlichkeit oder erkennbare Abwanderungsabsicht.

Kontext verfügbar machen. Daten aus Kanälen, Vorgängen und Kundenhistorie so verbinden, dass Mitarbeitende und KI die Situation verstehen können. Entscheidend ist nicht die größtmögliche Datenmenge, sondern die klare Darstellung des handlungsrelevanten Zusammenhangs.

Bearbeitung dynamisch steuern. Automatisierung, KI-Assistenz und menschliche Bearbeitung abhängig von Bedeutung, Sicherheit und notwendiger Entscheidungskompetenz kombinieren. Eine frühe Übergabe kann effizienter sein als fünf weitere automatisierte Dialogschritte.

Entscheidungsfähigkeit verteilen. Dem Contact Center klare Spielräume geben und Eskalationen so gestalten, dass Entscheidungen schnell, nachvollziehbar und im Interesse der Gesamtbeziehung getroffen werden.

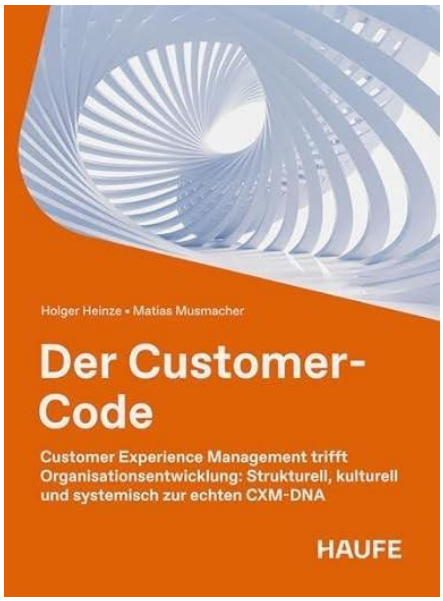
Lernschleifen schließen. Wiederkehrende Signale nicht im monatlichen Reporting enden lassen. Erkenntnisse aus dem Contact Center brauchen feste Wege in Produktentwicklung, Prozessmanagement, Vertrieb und Kommunikation – einschließlich Rückmeldung darüber, was verändert wurde.

© Sellmore GmbH

So verstanden sind “Moments that Matter” kein Use Cases für freundlichere Gespräche. Sie sind ein Gestaltungsprinzip für den gesamten Kundenservice. Der entscheidende Moment entsteht dort, wo die Organisation die Bedeutung einer Kundensituation erkennt und angemessen handeln kann.

Ob ein Kunde bleibt oder geht, entscheidet sich selten in einem einzigen Satz. Es entscheidet sich in der Erfahrung, ob ein Unternehmen zuhört, versteht, entscheidet und lernt. Das Contact Center macht diese Fähigkeiten sichtbar – Kontakt für Kontakt.

Weiterführende Literatur



Holger Heinze, Matias Musmacher: Der Customer Code. Customer Experience Management trifft Organisationsentwicklung: Strukturell, kulturell und systemisch zur echten CXM-DNA. Haufe, 2026

© Sellmore GmbH

Matias Musmacher



Matias Musmacher ist Vorstand der O’Donovan Consulting AG und seit über 20 Jahren im Customer Service und Customer Experience Management tätig. Er unterstützt Entscheider dabei, aus Kundenwissen wirksame Entscheidungen zu machen und Kundenzentrierung in Führung, Strukturen und Prozessen zu verankern. Als Berater verbindet er strategische Klarheit mit operativer Erfahrung – besonders dann, wenn sich Herausforderungen nicht innerhalb einer einzelnen Abteilung oder Methode lösen lassen.

Kontakt

O´Donovan Consulting AG
Kurfürstendamm 190 – 192
10707 Berlin – Charlottenburg

+49 30 700159680

matias.musmacher@odonovan.de

www.odonovan.de

Matias Musmacher | LinkedIn

6 Vom Chaos zur klaren Journey: Wie mittelständische Serviceorganisationen Prozesse end-to-end denken

Autor: Sandra Biermann

Vom Kundenversprechen zur verlässlichen Leistung: Wie Serviceorganisationen Kommunikation, Verantwortung und Umsetzung end-to-end verbinden

Ein gutes Gespräch ist noch keine verlässliche Leistung.

Ein Kunde ruft an, schreibt eine Mail oder eröffnet ein Ticket. Sein Anliegen wird freundlich aufgenommen, dokumentiert und weitergegeben. Vielleicht erhält er sofort die Rückmeldung: „Wir kümmern uns darum.“ Für den Moment schafft das Vertrauen. Doch die eigentliche Bewährungsprobe beginnt danach.

Denn mit dieser Rückmeldung entsteht ein Leistungsversprechen. Es erfüllt sich nicht allein durch einen professionellen Kontakt, sondern erst dann, wenn die Organisation aus dem Anliegen ein belastbares Ergebnis macht.

Dafür müssen Informationen richtig aufgenommen, Erwartungen eingeordnet, Verantwortlichkeiten geklärt, Entscheidungen getroffen und Leistungen wirksam umgesetzt werden. Erst wenn diese Elemente zusammenwirken, wird aus Kundendialog verlässliche Leistung.

Der Kunde erlebt keine internen Zuständigkeiten, kein Organigramm und keine Schnittstellenlogik. Er erlebt, ob sein Anliegen verstanden wurde und ob das zugesagte Ergebnis erreicht wird. Genau deshalb ist Kundendialog mehr als Kommunikation. Er ist ein Prüfpunkt für die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation.

Das Leistungsmodell hinter dem Kundenversprechen

Ein Kundenversprechen entsteht nicht erst im Moment einer Rückfrage, Reklamation oder Eskalation. Es ist bereits vorher angelegt: im Vertrag, in der Leistungsbeschreibung, in Standards, Ressourcen, Prozessen und in der Art, wie Verantwortung verteilt ist.

Wenn ein Kunde ein Anliegen meldet, wird sichtbar, ob dieses Leistungsmodell trägt. Das zeigt sich häufig nicht an einem einzelnen großen Fehler, sondern an wiederkehrenden Mustern.

Ein Kunde meldet sich zum dritten Mal innerhalb weniger Wochen. Beim ersten Mal ging es um eine nicht eingehaltene Rückmeldung, beim zweiten Mal um eine unklare Zuständigkeit, beim dritten Mal um eine Leistung, die umgesetzt wurde, aber nicht zum erwarteten Ergebnis geführt hat.

Intern können das drei unterschiedliche Vorgänge sein: ein Serviceticket, eine Rückfrage an eine Fachabteilung, eine operative Nacharbeit. Jeder Vorgang wird einzeln betrachtet und geschlossen. Aus Kundensicht entsteht jedoch ein anderes Bild: Das zugesagte Ergebnis kommt nicht verlässlich an.

An dieser Stelle wird Kundendialog zur Prüfstation für das Leistungsmodell. Die bessere Frage lautet dann nicht nur, ob der einzelne Vorgang bearbeitet wurde, sondern warum aus unterschiedlichen Bereichen immer wieder dasselbe Grundproblem entsteht.

Vielleicht wurde eine Leistung nicht korrekt erbracht. Vielleicht ist der Auftrag nicht eindeutig formuliert. Vielleicht hat sich der Bedarf verändert. Vielleicht fehlen verbindliche Übergaben. Oder das gewünschte Ergebnis war im ursprünglichen Leistungsbild nie ausreichend abgebildet.

Dann geht es nicht mehr nur um Ausführung. Es geht um die Frage, ob Kundenbedarf, Leistungsversprechen und organisatorische Lieferfähigkeit noch zueinander passen. Wiederkehrende Kundenanliegen zeigen, ob das Leistungsmodell insgesamt tragfähig ist.

Nicht jede Abweichung verlangt mehr Kontrolle. Manche verlangen eine Neubewertung des Leistungsversprechens.

Kundendialog als Frühwarnsystem für die Organisation

In Serviceorganisationen entstehen wichtige Hinweise dort, wo Leistung erlebt wird: im direkten Kontakt mit dem Kunden, in Tickets, Mails, Chats, Serviceportalen, Reklamationen oder Eskalationen.

Oft sind es keine großen Beschwerden, sondern wiederkehrende kleine Signale: ein Kunde fragt mehrfach nach dem Bearbeitungsstand, ein Ticket wird mit ähnlichen Stichworten eröffnet oder ein Kunde sagt: „Das hatten wir doch schon einmal.“

Solche Hinweise sind wertvoll, wenn sie nicht nur als Störung betrachtet werden. Denn ein wiederkehrendes Anliegen kann zeigen, dass ein Prozess nicht trägt, Erwartungen nicht geklärt wurden, Informationen verloren gehen oder ein Leistungsmodell nicht mehr zum tatsächlichen Bedarf passt.

Wer Kundenanliegen nur abarbeitet, reagiert. Wer sie auswertet, erkennt Muster. Wer diese Muster mit Vertrag, Prozessen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten verbindet, kann Organisation gezielt weiterentwickeln.

Kundendialog wird dann zum Frühwarnsystem. Er zeigt, wo nachgeschärft werden muss, bevor aus einem Hinweis ein echtes Problem wird. Das kann zu einer Prozesskorrektur führen, aber auch zu einer Anpassung des Auftrags, einer Leistungserweiterung oder einem neu hergestellten gemeinsamen Verständnis mit dem Kunden.

Gerade darin zeigt sich Leistungsfähigkeit: Entwicklungen früh zu erkennen, offen anzusprechen und in tragfähige Lösungen zu überführen. Kundendialog ist damit nicht nur Service. Er ist ein Steuerungsinstrument für die Weiterentwicklung des Leistungsmodells.

Verantwortung, Information und Entscheidungsspielraum verbinden

Ein Kundenversprechen kann nur dann verlässlich erfüllt werden, wenn Verantwortung, Information und Entscheidungsspielraum zusammenpassen. In der Praxis ist genau das häufig eine Schwachstelle.

Ein Kunde fragt nach einer verbindlichen Rückmeldung. Die Person im Kundenkontakt soll Auskunft geben, hat aber keinen Zugriff auf die notwendige Entscheidung. Eine Teamleitung soll eine Eskalation lösen, kennt aber die Rahmenbedingungen nicht vollständig. Ein Service-Manager soll für das Ergebnis geradestehen, kann aber weder Prioritäten verändern noch Ressourcen anpassen.

Nach außen entsteht der Eindruck von Zuständigkeit. Nach innen fehlen die Voraussetzungen, um diese Zuständigkeit wirksam auszufüllen. Eine Organisation kann ihr Kundenversprechen nicht stabil erfüllen, wenn Ergebnisverantwortung nicht mit Information und Entscheidungsrechten verbunden ist.

Das gilt besonders in komplexen Dienstleistungsstrukturen. Dort kann ein Vorgang formal korrekt weitergeleitet werden und trotzdem aus Kundensicht ungelöst bleiben. Überall wird der Vorgang formal bearbeitet, aber niemand fühlt sich verbindlich dafür verantwortlich, dass der Kunde eine abschließende Antwort erhält.

Denn Weiterleitung ist nicht automatisch Verantwortung. Eine Weiterleitung verschiebt einen Vorgang. Eine verbindliche Übergabe klärt, wer übernimmt, was zu tun ist, welche Entscheidung benötigt wird und wie das Ergebnis zurückgemeldet wird.

Kennzahlen: Messen, was wirklich versprochen ist

Kennzahlen sollen Transparenz schaffen, Qualität sichtbar machen und Entwicklung steuerbar machen. Das gelingt aber nur, wenn sie das tatsächliche Leistungsversprechen korrekt abbilden.

Eine Kennzahl ist nicht automatisch objektiv, nur weil sie messbar ist.

Wenn Bewertungslogiken zu grob sind, Leistungsintervalle nicht berücksichtigen oder Tätigkeiten bewerten, die gar nicht eindeutig vereinbart wurden, entsteht ein verzerrtes Bild. Dann wird nicht mehr die tatsächliche Leistung gesteuert, sondern die Logik der Bewertung.

Das führt zu falschen Maßnahmen: Es wird nachkontrolliert, obwohl die Ursache in einer unklaren Leistungsbeschreibung liegt. Es wird Druck auf die operative Ebene gegeben, obwohl Ressourcen und Anforderungen nicht zusammenpassen. Oder es werden Abweichungen dokumentiert, ohne zu prüfen, ob die Erwartung Teil des Leistungsmodells ist.

Auch im Kundenservice wird diese Fehlsteuerung sichtbar. Wenn die durchschnittliche Bearbeitungszeit gesenkt wird, obwohl das Anliegen sorgfältige Klärung braucht, wird das Gespräch kürzer, aber nicht unbedingt besser gelöst.

Kennzahlen sind wertvoll, wenn sie Orientierung geben. Sie werden problematisch, wenn sie die Realität nur scheinbar abbilden. Deshalb gehört zu verlässlicher Leistung auch die Frage: Misst die Organisation wirklich das, was dem Kunden versprochen wurde und was für das Ergebnis relevant ist?

Vom Anliegen zur tragfähigen Lösung

Ein Kundenanliegen sollte nicht vorschnell mit der Frage beantwortet werden: Wer hat den Fehler gemacht? Die bessere Frage lautet: Was zeigt uns dieses Anliegen über unser Leistungsmodell?

Aus einem Kundenanliegen können unterschiedliche Konsequenzen folgen: Wurde eine Leistung nicht korrekt erbracht, braucht es Ursachenanalyse, Korrektur und Rückmeldung. Wurde die Leistung erbracht, der Kunde erwartet aber ein anderes Ergebnis, braucht es eine Klärung des gemeinsamen Verständnisses. Geht der Bedarf über den Auftrag hinaus, braucht es ein offenes Gespräch über Anpassung, Erweiterung oder Priorisierung. Funktioniert ein Prozess nur durch Zusatzaufwand oder persönliche Abhängigkeiten, braucht es strukturelle Veränderungen.

In der Praxis zeigt sich dieser Unterschied schnell. Ein Kunde meldet wiederholt, dass Rückmeldungen zu spät kommen. Die naheliegende Reaktion wäre, Mitarbeitende an schnellere Antworten zu erinnern. Die eigentliche Ursache kann aber woanders liegen:

fehlende Entscheidungswege, unklare Prioritäten, nicht verfügbare Informationen oder ein Prozess, der keine verbindliche Rückmeldung vorsieht.

Dann hilft mehr Druck auf die Ausführung nur begrenzt. Eine tragfähige Lösung entsteht erst, wenn das Anliegen fachlich, vertraglich, wirtschaftlich und organisatorisch eingeordnet wird.

So kann aus einer Reklamation eine Prozesskorrektur werden, aus einer wiederholten Nachfrage eine bessere Kundeninformation, aus einem veränderten Bedarf eine Auftragserweiterung und aus einem Schnittstellenproblem ein neuer Standard.

Genau hier entscheidet sich, ob eine Organisation nur reagiert oder wirklich steuert. Verlässliche Leistung entsteht, wenn aus dem Anliegen eine klare Entscheidung folgt.

Operative Perspektive als Prozesswissen nutzen

Wer Prozesse verbessern will, sollte die Menschen einbeziehen, die täglich in ihnen arbeiten. Sie sehen, wo Informationen fehlen, an welchen Schnittstellen Vorgänge hängen bleiben und welche Arbeitsschritte nur funktionieren, weil jemand zusätzlich mitdenkt oder ausgleicht.

Dieses Wissen ist kein Ersatz für Analyse, aber ein wichtiger Ausgangspunkt dafür. Anwenderwissen ist Prozesswissen.

Ein Beispiel aus dem Facility Management: Ein Kunde meldet wiederholt, dass eine Leistung nicht stabil erbracht wird. In der Auswertung wirkt es zunächst wie ein Ausführungsproblem. Vor Ort zeigt sich aber ein anderes Bild. Die Mitarbeitenden wissen längst, dass Flächen anders genutzt werden als geplant, Zugänge oder die tatsächliche Ausführung zeitweise nicht möglich sind oder eine Leistung nur mit zusätzlicher Abstimmung umgesetzt werden kann.

Für den Kunden zählt am Ende das Ergebnis. Für die operative Ebene ist längst sichtbar, warum dieses Ergebnis nicht stabil entsteht.

Häufig werden solche Brüche im Alltag kompensiert: durch Abstimmungen vor Ort, Nachkontrollen, Rückfragen, informelle Wege oder schnelle Nacharbeiten. Das hält den Betrieb

kurzfristig am Laufen. Gleichzeitig zeigt es, wo der offizielle Prozess, die Leistungsbeschreibung oder die Steuerungslogik nicht mehr zur Realität passt.

Natürlich ist nicht jede Wahrnehmung automatisch die Ursache. Aber sie ist ein wichtiger Hinweis darauf, wo gesucht werden sollte. Wer diese Perspektive ignoriert, verliert einen wesentlichen Teil der Wirklichkeit. Systemanalyse ohne Beteiligung der Betroffenen bleibt oft eine Deutung von außen.

Echte Verbesserung entsteht erst, wenn operative Erkenntnis in wirksame Entscheidungen, klare Verantwortlichkeiten und belastbare Prozesse übersetzt wird.

Kritische Fragen und Organisationsreife

In leistungsfähigen Organisationen sind kritische Fragen kein Angriff. Sie sind ein Instrument zur Verbesserung.

Warum entsteht diese Abweichung immer wieder? Warum wird ein Thema regelmäßig eskaliert? Warum passt die Erwartung des Kunden nicht zur beschriebenen Leistung? Warum wird Verantwortung dort verortet, wo keine Entscheidung getroffen werden kann?

Solche Fragen können unbequem sein. Aber sie machen strukturelle Risiken sichtbar. In der Praxis zeigt sich, wie reif eine Organisation mit Kundendialog umgeht: Wird eine wiederholte Rückfrage als lästige Beschwerde betrachtet oder als Hinweis darauf, dass Information, Zuständigkeit oder Umsetzung nicht sauber ineinandergreifen.

Wo kritische Fragen als Störung behandelt werden, bleiben Ursachen häufig verborgen. Dann wird Stabilität vor allem dargestellt, aber nicht hergestellt.

Eine reife Serviceorganisation erkennt dagegen: Wer früh fragt, verhindert spätere Eskalation. Wer Ursachen offenlegt, schützt nicht nur die eigene Organisation, sondern auch die Kundenbeziehung.

Dafür braucht es Führung, Service-Management und Prozessverantwortliche, die Kundendialog nicht nur als Kommunikationsaufgabe verstehen, sondern Anliegen auswerten, in Entscheidungen übersetzen und in der Organisation verankern.

Fazit: Aus Kundendialog wird Organisationsentwicklung

Kundendialog ist dann erfolgreich, wenn er nicht beim Gespräch endet. Er wird wirksam, wenn aus Kundenanliegen Erkenntnisse entstehen, daraus Entscheidungen werden, diese Entscheidungen in Prozesse, Standards, Ressourcen, Rollen und Steuerungsmechanismen übersetzt werden und anschließend überprüft wird, ob die Veränderung zu verlässlicherer Leistung führt.

Die Kette ist einfach zu beschreiben, aber anspruchsvoll in der Umsetzung: Anliegen erkennen, Muster verstehen, Entscheidungen treffen, Veränderungen umsetzen und Wirksamkeit überprüfen.

So entsteht aus Kommunikation Organisationsentwicklung. Das ist anspruchsvoller als reine Beschwerdebearbeitung, aber deutlich wertvoller.

Serviceorganisationen müssen zeigen, dass sie ihr Leistungsversprechen beherrschen. Kunden erwarten nicht, dass jeder Ablauf intern perfekt ist. Aber sie erwarten, dass ein Unternehmen Verantwortung übernimmt, Themen einordnet und Lösungen verlässlich umsetzt.

Darin liegt der Unterschied zwischen einem bearbeiteten Anliegen und einem eingelösten Kundenversprechen. Verlässliche Leistung entsteht dort, wo Kommunikation, Verantwortung und Umsetzung miteinander verbunden sind – nicht als einzelne Reaktion, sondern als Fähigkeit der Organisation.

© Sellmore GmbH

Sandra Biermann



Sandra Biermann ist Bereichsleiterin im Soft Facility Management mit Schwerpunkt Operational Excellence, Prozessstabilisierung und Schnittstellensteuerung in komplexen Dienstleistungsstrukturen. Ihr Fokus liegt darauf, Kundenversprechen, Verantwortung und Umsetzung so miteinander zu verbinden, dass Serviceleistung messbar, steuerbar und verlässlich wird.

Kontakt

Sandra Biermann
53783 Eitorf

sandrabiermann@yahoo.com
https://www.linkedin.com/in/sandra-biermann-abb726206/

7 Durchgängige Outbound- und Nachfassprozesse: Von der Kampagne zum echten Dialog

Autor: Norbert Schuster

Der Moment, in dem der Staffelstab fällt

Es ist Dienstagvormittag. Die Kampagne läuft seit drei Wochen, und sie läuft gut: mehrere hundert Downloads, ordentliche Öffnungsraten, im Reporting leuchtet alles grün. Die Liste der Reagierenden ist exportiert und an das Team gegangen, das nachfassen soll. Der erste Anruf:

„Guten Tag, Herr Berger. Sie hatten sich ja für unsere Lösung interessiert …“

„Hatte ich? Davon weiß ich nichts.“

Und er hat recht. Der Download liegt siebzehn Tage zurück, das PDF hat er nach zwei Seiten weggelegt, und der Mensch am Telefon hat nichts in der Hand außer einem Namen, einer Firma und dem Wort „Interesse“. Zwei Minuten später ist das Gespräch beendet, im System steht „kein Bedarf“, und ein Kontakt, der in vier Monaten ein guter Kunde geworden wäre, ist verbrannt.

Ich nenne das den fallenden Staffelstab. In einer Staffel entscheidet nicht die Geschwindigkeit der vier Läufer über das Rennen, sondern die Qualität der drei Wechsel. Genauso ist es in Outbound- und Nachfassprozessen. Kampagne, Reaktion, Anruf, Dokumentation, Wiedervorlage, Rückruf: jede dieser Stationen ist in den meisten Unternehmen ordentlich besetzt. Was fehlt, ist der saubere Wechsel dazwischen. Und der Kunde merkt jeden einzelnen davon.

Dieser Beitrag zeigt, wo Übergaben in der Praxis reißen und was Sie an diesen Stellen tun können. Am Ende finden Sie eine Übung, mit der Sie Ihre eigenen Bruchstellen in 90 Minuten sichtbar machen.

Was Durchgängigkeit wirklich meint

Durchgängigkeit heißt nicht, dass es keine Systemwechsel mehr gibt. Sie heißt, dass bei jedem Wechsel von Kanal, System oder Zuständigkeit der vollständige Kontext mitwandert: der Anlass, die Historie, das Vereinbarte und der nächste Schritt.

Der Unterschied ist wichtiger, als er klingt. Ein Kanalwechsel ist normal und oft sogar erwünscht: vom Klick zur E-Mail, vom Telefon zum Termin. Zum Medienbruch wird er erst, wenn dabei etwas verloren geht. Das Problem ist also nie der Wechsel selbst. Das Problem ist der Gedächtnisverlust.

Aus Kundensicht ist die Sache noch einfacher: Ihr Interessent führt ein Gespräch mit Ihrem Unternehmen, verteilt über Wochen und mehrere Kanäle. Er unterscheidet nicht zwischen Marketing, Innendienst und Vertrieb. Er merkt sich, was er gesagt hat. Und wenn er es zum dritten Mal sagen muss, zieht er seine Schlüsse über Ihre Organisation.

Die fünf Stellen, an denen der Staffelstab fällt

In Projekten sehe ich fast immer dieselben fünf Wechsel. Sie sind so vorhersehbar, dass man sie als Checkliste verwenden kann.

Erster Wechsel: von der Kampagne zur Liste. Marketing liefert, wer reagiert hat. Was fehlt, ist das Warum. Ein Export mit Name, Firma und Asset ist keine Übergabe, sondern eine Adressliste. Wer damit anruft, baut sich seinen Einstieg aus Floskeln. Mitgehen müssen: Auslöser, Zeitpunkt, bisherige Berührungspunkte, Rolle der Person und, wenn erkennbar, das Anliegen. Fünf Felder, die den Unterschied machen zwischen „Sie hatten Interesse“ und „Sie haben sich unsere Checkliste zur Ersatzteilverfügbarkeit angesehen. Ist das gerade ein Thema bei Ihnen?“

Zweiter Wechsel: von der Reaktion zum Anruf. Zeit ist beim Nachfassen die teuerste Währung. Zwischen Reaktion und Kontaktaufnahme liegen oft ein bis drei Wochen, meist weil Listen gesammelt und „im Block“ abgearbeitet werden. Der Interessent hat seine Recherche da längst weiter gedreht. Zwei Regeln helfen. Erstens eine verbindliche Frist, die gemessen

und im Team sichtbar ist. Zweitens eine Priorisierung: Wer zweimal in einer Woche auf der Preisseite war, verdient den Anruf heute; wer ein Grundlagen-PDF geladen hat, zunächst eine gute Mail.

Dritter Wechsel: vom Gespräch ins System. Der stillste und folgenreichste Bruch. Ein gutes Gespräch endet in einem Freitextfeld mit dem Inhalt „nachfassen“. Drei Monate später weiß niemand mehr, was besprochen wurde und wer noch beteiligt ist. Drei Pflichtangaben genügen: Wie ist die Situation beim Kunden? Was wurde vereinbart? Was ist der nächste Schritt, mit Datum und Namen.

Vierter Wechsel: vom „jetzt nicht“ zurück ins Marketing. Der teuerste Bruch überhaupt. Die große Mehrheit der Kontakte, die Sie aktiv ansprechen, ist heute nicht kaufbereit. Ohne definierten Rückweg landen sie im Status „kein Bedarf“: bezahlt, angesprochen, qualifiziert und dann weggeworfen. Ein durchgängiger Prozess hat dafür eine Schleife: zurück in die Betreuung durch Marketing, dort mit relevanten Inhalten begleitet, bei einem erkennbaren Signal erneut in die aktive Ansprache.

Fünfter Wechsel: vom Rückrufwunsch zum Rückruf. Der Kunde hat sich gemeldet. Aktiver geht es nicht. Dieser Punkt wird so unterschätzt, dass er weiter unten einen eigenen Abschnitt bekommt.

Vor dem ersten Anruf: Outbound beginnt beim Menschen

Die meisten schwachen Outbound-Ergebnisse entstehen nicht am Telefon. Sie entstehen vorher, bei dem, was vor dem Anruf niemand geklärt hat.

Anlass statt Liste. Die Frage lautet nicht „Wen können wir anrufen?“, sondern „Warum sollte dieser Mensch heute mit uns sprechen?“. Ein Anlass kann ein Verhalten sein, ein Ereignis im Unternehmen (Ausschreibung, neue Leitung, Investitionsentscheidung) oder eine Veränderung im Markt. Ohne Anlass bleibt nur das Produkt, und über Produkte will am Telefon niemand reden. Deshalb entscheidet auch der erste Satz. „Ich rufe an, weil Sie sich unsere Übersicht zu

Rückrufquoten angesehen haben. Ist das gerade ein konkretes Thema oder war das Recherche?“ öffnet eine Tür. „Ich wollte mich mal vorstellen“ schließt sie.

Das Buying Center statt des Einzelkontakts. In erklärungsbedürftigen B2B-Geschäften entscheidet fast nie eine Person allein. Anwender, Beeinflusser, Entscheider, Einkauf und Gatekeeper haben unterschiedliche Schmerzpunkte und Kriterien. Wer nur den Erstkontakt bespielt, führt ein Gespräch, das intern niemand weiterträgt.

Ein realistisches Gesprächsziel. „Termin um jeden Preis“ produziert Termine, die abgesagt werden. Das bessere Ziel ist der nächste sinnvolle Schritt, und der darf klein sein. Klein und vereinbart schlägt groß und erzwungen.



© Norbert Schuster

Nachfassen ist ein Prozess, kein Charakterzug

In vielen Organisationen gilt Nachfassen als Eigenschaft: Die einen sind hartnäckig, die anderen nicht. Damit ist der wichtigste Teil des Vertriebs dem Zufall überlassen. Eine belastbare Nachfass-Kadenz beantwortet fünf Fragen: über welche Kanäle, in welchen Abständen, mit welchem Inhalt, wie oft und wann Schluss ist. Ein Beispiel:

- **Tag 0 bis 2:** Erster Anruf mit Bezug auf den konkreten Anlass. Nicht erreicht? Kurze Mail mit demselben Bezug, kein Serienbrief.
- **Tag 4:** Zweiter Anruf, andere Tageszeit. Menschen sind zu unterschiedlichen Zeiten erreichbar.
- **Tag 8:** Nachricht mit einem neuen, nützlichen Baustein: die Antwort auf eine typische Frage, ein Praxisbeispiel aus der Branche.
- **Tag 15:** Dritter Anruf, mit anderer Perspektive oder für eine andere Rolle im Buying Center.
- **Tag 25:** Persönliche Abschlussnachricht: „Ich lasse Sie jetzt in Ruhe und melde mich nicht weiter von mir aus. Wenn das Thema bei Ihnen aktuell wird, freue ich mich über ein kurzes Signal. Bis dahin schicke ich Ihnen hin und wieder etwas, das Ihnen weiterhelfen könnte.“
- **Danach:** Geplante Übergabe in die weitere Betreuung, nicht in den Papierkorb.

Zwei Prinzipien machen den Unterschied. Erstens: Jeder Schritt bringt etwas Neues. „Ich wollte nochmal nachfragen“ ist kein Grund, sondern eine Belästigung. Zweitens: Die Kadenz endet sichtbar und freundlich. Erstaunlich viele Rückmeldungen kommen erst nach dieser letzten Nachricht.

Legen Sie außerdem fest, wer nachfasst. Wechselnde Anrufer bei demselben Kontakt zeigen dem Kunden sehr deutlich, dass hier eine Liste abgearbeitet wird und niemand wirklich mit ihm spricht.

Grüne Bananen: Was mit denen passiert, die heute nicht kaufen

Für den Reifegrad eines Kontakts verwende ich gern das Bild der Banane; ich nenne das den Grüne-Bananen-Effekt®. Eine grüne Banane ist nicht schlecht, sie ist nur noch nicht so weit. Wer sie trotzdem isst, verdirbt sich den Magen und wirft den Rest weg. Genau das passiert, wenn unreife Kontakte zu früh in die harte Vertriebsansprache gehen: Der Vertrieb ist frustriert, der Kontakt verbrannt, und beide Seiten schließen daraus, dass die Kampagne nichts getaugt hat.

Der Ausweg ist kein Mehr an Druck, sondern Statusdisziplin. „Kein Bedarf“ und „Kein Bedarf jetzt“ sind zwei verschiedene Dinge und gehören getrennt geführt. Beim zweiten brauchen Sie drei Angaben: Warum nicht jetzt? Was müsste passieren, damit es Thema wird? Wann ist der nächste sinnvolle Kontakt, und mit welchem Anlass?

„In sechs Monaten nochmal anrufen“ ist eine Wiedervorlage ohne Inhalt und führt zum gleichen schlechten Gespräch wie beim ersten Mal. „Budgetrunde im September, Thema Ersatzteilverfügbarkeit, im August mit dem Praxisbeispiel aus der Zulieferindustrie melden“ ist ein Anlass. Der Unterschied kostet dreißig Sekunden.

Rückruf-Handling: die unterschätzte Nagelprobe

Wenn ein Kunde um Rückruf bittet, zeigt er das Höchstmaß an Eigeninitiative, das im B2B vorkommt. Trotzdem ist der Rückruf vielerorts der am schlechtesten definierte Vorgang. Fünf Punkte lohnen die Mühe:

Der Rückruf ist ein Versprechen. Wer „wir rufen zurück“ sagt, ohne einen Zeitraum zu nennen, erzeugt eine Erwartung, die er nicht kennt. Nennen Sie ein Fenster: „heute bis 17 Uhr“ oder „morgen Vormittag“. Und halten Sie es dann auch. Ein enges, gehaltenes Versprechen schlägt ein großzügiges, gebrochenes.

Definieren Sie ein Service Level und messen Sie es. Wie schnell wird zurückgerufen, wie viele Versuche werden unternommen, was passiert nach dem dritten erfolglosen Versuch? Ohne Messung bleibt es bei einer Absichtserklärung.

Möglichst derselbe Mensch, mindestens derselbe Kontext. Kann der ursprüngliche Ansprechpartner nicht zurückrufen, muss die Kollegin vorbereitet sein. Ein Rückruf, der mit „Worum ging es denn?“ beginnt, macht den vorherigen Kontakt zunichte.

Erreichbarkeit in der Gegenrichtung. Was passiert, wenn der Kunde die Nummer zurückruft, die in seinem Display stand? Landet er bei Ihnen, bei einer Zentrale, die den Vorgang nicht kennt, oder ins Leere? Rufen Sie sich einmal selbst aus Kundensicht an. Dieser Test bringt oft mehr als eine Prozessberatung.

Auch der Nichterfolg braucht eine Regel. Nicht erreicht ist ein Ergebnis und gehört dokumentiert, mit Zeitpunkt und nächstem Versuch zu einer anderen Tageszeit. Sonst telefonieren beide Seiten aneinander vorbei, bis einer aufgibt. Meistens der Kunde.

Vier Fragen an jeden Übergabepunkt

Sie brauchen keine große Systemlandschaft, um Durchgängigkeit herzustellen. Sie brauchen an jedem Übergabepunkt eine Antwort auf vier Fragen:

1. **Was weiß der Nächste, wenn er übernimmt?** Anlass, Historie, Vereinbarung, offene Punkte.
2. **Was hat der Kunde bis hierher erlebt?** Welche Nachrichten, welche Gespräche, welche Versprechen?
3. **Was ist der nächste Schritt, mit Datum und Namen?** Ein Schritt ohne Termin und Verantwortlichen ist kein Schritt.
4. **Findet der Nächste das in unter dreißig Sekunden?** Wenn nicht, existiert die Information praktisch nicht.

Technisch folgt daraus vor allem eines: Sie brauchen ein führendes System. Ob Kampagnenwelt und Vertriebswelt in einer Anwendung liegen oder in Zweien, die sauber gekoppelt sind, ist zweitrangig, solange klar ist, welches System bei welcher Information den Ton angibt. Fehlt diese Klärung, hilft auch das beste Werkzeug nicht. Man automatisiert dann nur den Bruch.

Künstliche Intelligenz kann viel beitragen: Gesprächsnotizen strukturieren, Signale erkennen, Prioritäten vorschlagen. Aber sie tut das entlang der Prozesse, die Sie ihr geben. Wer einen ungeklärten Nachfassprozess mit KI beschleunigt, bekommt schnelleres Durcheinander.

Der Hebel: das Staffelstab-Audit in 90 Minuten

Zum Schluss die Übung, mit der ich in Projekten am häufigsten starte: anderthalb Stunden, ein Flipchart, je eine Person aus Marketing, Vertrieb und Kundendialog.

1. **Einen echten Fall wählen:** Einen konkreten Kontakt aus der letzten Kampagne, am besten einen, der nicht weitergekommen ist.
2. **Die Kette aufmalen:** Jede Station von der ersten Reaktion bis heute, in der Reihenfolge, in der sie tatsächlich passiert ist, nicht so, wie es im Prozesshandbuch steht.
3. **Die Wechsel markieren:** Überall dort, wo Kanal, System oder Zuständigkeit gewechselt hat, einen roten Punkt setzen. Das sind Ihre Staffelstab-Momente.
4. **Die vier Fragen anlegen:** An jedem roten Punkt, und zwar ehrlich beantwortet. Was der Nächste tatsächlich wusste, nicht was er hätte wissen können.
5. **Die Kundenperspektive danebenlegen:** Was hat der Kunde hier erlebt? In seinen Worten aufschreiben. Diese Zeile tut am meisten weh. Und sie bewegt am meisten.
6. **Genau einen Punkt reparieren.** Nicht drei. Für den größten Bruch festlegen: was künftig mitwandert, wer es einträgt, und woran Sie in vier Wochen sehen, ob es passiert.

Meine Erfahrung: Der größte Hebel liegt fast nie in einem neuen System, sondern in fünf Feldern, die künftig mitwandern, und einer Regel, die vorher niemand ausgesprochen hatte.

Vom Kontakt zum Dialog

Kampagnen erzeugen Reaktionen. Ein Dialog entsteht erst, wenn diese Reaktionen ohne Gedächtnisverlust weitergereicht werden. Das ist selten eine Frage von Budget oder Technologie, fast immer eine Frage bewusst gestalteter Übergaben.

Wenn Sie eine Sache mitnehmen, dann diese: Schauen Sie nicht auf Ihre Stationen, sondern auf Ihre Wechsel. Die Läufer in Ihrer Organisation sind besser, als das Ergebnis vermuten lässt. Der Stab fällt zwischen ihnen. Und ein Kunde, der nicht dreimal dasselbe erzählen muss, spart nicht nur Ihnen Zeit. Er erlebt ein Unternehmen, das zuhört.

© Sellmore GmbH

Norbert Schuster



Norbert Schuster ist Geschäftsführer der strike2 GmbH und begleitet B2B-Mittelständler dabei, Marketing und Vertrieb zu einem gemeinsamen System zu verbinden, vom anonymen Erstkontakt bis zur Kundenentwicklung. Er ist Erfinder der Wasserloch-Strategie® und des Empathischen Funnel, Autor mehrerer Fachbücher und Wirtschaftsromane zum B2B-Kaufprozess. Sein Thema: Kaufprozesse vom Menschen her denken und die Bruchstellen schließen, an denen Organisationen ihre Interessenten verlieren.

Kontakt

strike2 GmbH
Friedenstraße 15
63801 Kleinostheim

+49 6027 464219

n.schuster@strike2.de

https://www.linkedin.com/in/norbertschuster/

https://www.strike.de/

8 Mandanten-Onboarding bei Dienstleistern: Vom ersten Pitch bis zum produktiven Betrieb in 30 Tagen

Autor: Benjamin Barnack

Warum die ersten 30 Tage über die weitere Zusammenarbeit entscheiden

Wer seinen Kundenservice ganz oder teilweise an einen externen Dienstleister übergibt, kauft kein fertiges Produkt. Er entscheidet sich für eine Zusammenarbeit, die im laufenden Betrieb jeden Tag funktionieren muss. Ob das gelingt, zeigt sich häufig schon in den ersten Wochen.

Unklare Zuständigkeiten, verspätete Systemzugänge, nicht dokumentierte Prozesse oder unterschiedlich verstandene Kennzahlen lassen sich später nur mit erheblichem Aufwand korrigieren. Umgekehrt schafft ein sauber geführtes Onboarding eine belastbare Grundlage. Wenn Rollen, Abläufe und Erwartungen von Beginn an geklärt sind, können beide Seiten auch mit den unvermeidbaren Schwierigkeiten eines neuen Projekts vernünftig umgehen.

Ich habe in den vergangenen 20 Jahren auf beiden Seiten des Tisches gesessen: als Verantwortlicher bei einem Dienstleister und als Auftraggeber auf der Suche nach einem geeigneten Partner. Aus diesen Erfahrungen haben wir bei hey contact heroes einen festen Ablauf für die ersten 30 Tage eines neuen Mandats entwickelt.

Die Zahl 30 ist dabei nicht in Stein gemeißelt. Komplexe Projekte mit umfangreichen Systemintegrationen, regulatorischen Anforderungen oder großem Personalbedarf können eine längere Vorbereitungszeit benötigen. Ein klarer Zeitrahmen hat dennoch einen großen Vorteil: Er zwingt alle Beteiligten, Entscheidungen zu treffen, Zuständigkeiten zu benennen und Abhängigkeiten frühzeitig sichtbar zu machen.

Der Pitch gehört bereits zum Onboarding

Viele Dienstleister trennen Vertrieb und Betrieb deutlich voneinander. Der Vertrieb gewinnt den Kunden, danach übernimmt das Projektmanagement. Genau an dieser Stelle geht regelmäßig

Wissen verloren. Der Auftraggeber hat im Pitch ausführlich erklärt, was ihm wichtig ist. Im Kick-off sitzt ihm anschließend ein neues Team gegenüber und stellt dieselben Fragen noch einmal.

Das ist nicht nur ineffizient. Es kann beim Kunden auch den Eindruck erwecken, dass seine Anforderungen intern nicht angekommen sind.

Deshalb sollte die Person, die später die operative Verantwortung trägt, bereits in der Angebots- und Pitchphase eingebunden sein. Sie hört, welche Erwartungen ausdrücklich formuliert werden und welche nur zwischen den Zeilen erkennbar sind. Sie fragt nach Kontaktvolumen, Spitzenzeiten, Bearbeitungsdauern, Systemzugängen, Eskalationswegen und Datenschutz. Vor allem kann sie beurteilen, ob die im Angebot gemachten Zusagen später im Betrieb tatsächlich eingehalten werden können.

Ein gutes Angebot enthält daher nicht nur Preise und Leistungsbeschreibungen. Es zeigt bereits in Grundzügen, wie die Übergabe in den Betrieb erfolgen soll: Wer liefert welche Informationen? Welche Systeme müssen angebunden werden? Wann beginnt das Recruiting? Wer entscheidet über Prozesse und Inhalte? Und unter welchen Voraussetzungen kann der geplante Starttermin gehalten werden?

Wer diese Fragen erst nach der Vertragsunterzeichnung stellt, verliert häufig bereits die ersten beiden Projektwochen.

Tag 1 bis 7: Zuständigkeiten klären und Voraussetzungen schaffen

Die erste Woche ist keine Schulungswoche. Sie ist vor allem eine Entscheidungswoche.

Im Kick-off werden die Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten verbindlich festgelegt. Aufseiten des Auftraggebers braucht es mindestens einen fachlichen Ansprechpartner, einen Verantwortlichen für technische Themen und eine Person, die bei offenen Fragen oder Eskalationen entscheiden darf. Beim Dienstleister stehen dem in der Regel Projektleitung, operative Führung sowie Training und Qualität gegenüber.

Diese Ansprechpartner gehören mit ihren Kontaktdaten und Vertretungsregelungen auf eine gemeinsame Projektseite. Jeder Beteiligte muss wissen, wen er bei welchem Thema erreicht. Noch wichtiger ist die Frage, wer eine Entscheidung treffen darf. Ein Ansprechpartner, der jede Antwort zunächst in einem größeren Kreis abstimmen muss, wird schnell zum Engpass.

Parallel beginnt die technische Vorbereitung. Dazu gehören je nach Projekt unter anderem Benutzerkonten, VPN-Zugänge, Telefonie-Routing, Ticketsysteme, CRM, Wissensdatenbanken, Datenschutzfreigaben und Berechtigungskonzepte.

Die Technik ist in unseren Projekten einer der häufigsten Gründe für Verzögerungen. Ein Zugang, der erst am fünften Tag beantragt wird, steht möglicherweise erst am zwanzigsten Tag zur Verfügung. Deshalb gehört eine vollständige Zugangs- und Systemliste direkt in den Kick-off. Zu jedem Punkt werden ein Verantwortlicher und ein verbindlicher Zieltermin festgehalten.

Ebenfalls in der ersten Woche werden die Erwartungen an Erreichbarkeit, Bearbeitungsqualität, Dokumentation und Reporting abgestimmt. Dabei sollte nicht nur über Zielwerte gesprochen werden. Zunächst muss geklärt werden, was genau gemessen wird und aus welcher Datenquelle die Zahlen stammen.

Tag 8 bis 14: Wissen in belastbare Prozesse übersetzen

In der zweiten Woche entsteht die Arbeitsgrundlage für das künftige Team. Je nach Projekt kann das ein Prozesshandbuch, eine Wissensdatenbank oder eine Kombination aus beiden sein.

Darin wird beschrieben, wie Anliegen aufgenommen und dokumentiert werden, welche Fälle Mitarbeitende selbst entscheiden dürfen, wann eine Weiterleitung erforderlich ist, und welche Eskalationswege gelten. Auch gewünschte Formulierungen, rechtliche Hinweise, Ausschlüsse und typische Sonderfälle gehören in diese Dokumentation.

Die Verantwortung dafür darf nicht allein beim Auftraggeber liegen. Viele Unternehmen verfügen nicht über eine vollständig aktuelle Prozessbeschreibung. Das entscheidende

Wissen steckt häufig in den Köpfen erfahrener Mitarbeitender oder verteilt sich auf verschiedene Dateien, E-Mails und Arbeitsanweisungen.

Der Dienstleister muss dieses Wissen deshalb aktiv abholen und in eine nutzbare Struktur bringen. Dafür eignen sich Gespräche mit den Fachverantwortlichen, Hospitationen im bestehenden Kundenservice und die Auswertung realer Vorgänge. Zweihundert echte Kundenanliegen sagen über einen Prozess oft mehr aus als eine Präsentation mit idealtypischen Beispielen.

Das Ergebnis wird dem Auftraggeber zur fachlichen Freigabe vorgelegt. Dabei braucht es eine klare Frist und eine benannte Person, die die Freigabe erteilen darf. Erst danach beginnt die Schulung. Wer Mitarbeitende mit einem halbfertigen Handbuch trainiert, muss sie später ein zweites Mal schulen – und riskiert, dass überholte Informationen im Team weitergegeben werden.

Tag 15 bis 21: Recruiting, Schulung und Praxistest

Eine der häufigsten Fragen von Auftraggebern lautet: „Steht das Team bereits?“ Die ehrliche Antwort ist in vielen Projekten: Ein Teil des Teams steht, während weitere Mitarbeitende parallel ausgewählt und vorbereitet werden.

Das Recruiting beginnt deshalb nicht erst mit der fertigen Prozessdokumentation, sondern unmittelbar nach der Beauftragung – bei absehbarem Personalbedarf sogar früher. Wer bis zum Schulungsstart wartet, wird einen Produktivbetrieb am Tag 30 kaum erreichen.

Bewährt hat sich eine Mischung aus erfahrenen Mitarbeitenden des Dienstleisters und neu eingestellten Kräften. Die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen kennen interne Abläufe, Systeme und Qualitätsanforderungen. Neue Teammitglieder bringen dafür häufig passendes Branchenwissen oder besondere Sprachkenntnisse mit.

Alle durchlaufen dieselbe projektspezifische Schulung. Dazu gehören Fachwissen, Systembedienung, Datenschutz, Gesprächsführung, Dokumentation und der Umgang mit schwierigen Situationen. Am Ende steht ein nachvollziehbarer Abschlusstest. Wer die

erforderlichen Kenntnisse noch nicht sicher beherrscht, startet nicht im produktiven Betrieb, sondern erhält zusätzliche Unterstützung und wird erneut geprüft.

Die Schulung endet nicht mit diesem Test. Es folgen begleitete Praxistage, häufig als Nesting bezeichnet. Die Mitarbeitenden bearbeiten bereits echte Anliegen, allerdings mit reduziertem Volumen und unter enger Begleitung durch Trainer oder erfahrene Teammitglieder.

Gerade in dieser Phase werden Lücken sichtbar, die in keinem Workshop aufgefallen sind: ein fehlender Sonderfall, eine unklare Berechtigung oder eine Formulierung, die in der Praxis nicht funktioniert. Diese Erkenntnisse müssen unmittelbar in das Handbuch und die Schulungsunterlagen einfließen.

Tag 22 bis 30: Produktivstart mit Sicherheitsnetz

Ein Produktivstart sollte nicht als einzelner Stichtag verstanden werden. Sinnvoller ist eine kontrollierte Hochlaufphase. Das Kontaktvolumen wird schrittweise erhöht, beispielsweise von 30 über 60 auf 100 Prozent. Wie schnell dieser Hochlauf erfolgt, hängt von der Qualität, der tatsächlichen Nachfrage und der Sicherheit des Teams ab.

Während dieser Phase erhält der Auftraggeber täglich einen kurzen Bericht. Dieser sollte zeigen, wie viele Kontakte eingegangen und bearbeitet worden sind, wie sich Erreichbarkeit und Bearbeitungszeiten entwickeln, welche Fälle eskaliert wurden und an welchen Stellen noch Anpassungsbedarf besteht.

Der Tagesbericht muss kein aufwändiges Dokument sein. Entscheidend ist, dass er verständlich und verlässlich ist. Gerade in den ersten Tagen sind beide Seiten aufmerksamer als im späteren Regelbetrieb. Transparenz verhindert, dass einzelne Rückfragen oder Beschwerden zu einer grundsätzlichen Diskussion über den Projektstart werden.

Am Tag 30 folgt ein gemeinsames Abschlussgespräch. Dabei stehen drei Fragen im Mittelpunkt:

1. Läuft der Betrieb fachlich, technisch und personell stabil?

2. An welchen Stellen weicht die Realität von der ursprünglichen Planung ab?
3. Welche konkreten Maßnahmen werden in den kommenden 30 Tagen umgesetzt?

Erst nach dieser Bewertung endet das eigentliche Onboarding. Anschließend geht das Projekt in die Regelsteuerung über.

Service-Level: Wenige Kennzahlen, eindeutig definiert

Ich habe Verträge gesehen, in denen mehr als 20 Kennzahlen mit Zielwerten versehen waren. Viele davon wurden später weder konsequent gemessen noch aktiv gesteuert. Für den Projektstart reichen in der Regel vier bis sechs aussagekräftige Kennzahlen.

Dazu können Erreichbarkeit oder Service-Level, durchschnittliche Wartezeit, Fallabschlussquote beim Erstkontakt, Qualitätsbewertung, Kundenzufriedenheit und bei schriftlichen Kanälen die Bearbeitungszeit gehören.

Entscheidender als die Zahl der Kennzahlen ist ihre gemeinsame Definition. Wann gilt ein Anruf als angenommen? Werden sehr frühe Abbrüche in der Warteschleife berücksichtigt? Ab welchem Zeitpunkt beginnt die Bearbeitungszeit eines Tickets? Wann gilt ein Vorgang als abschließend gelöst?

Solche Fragen wirken zunächst kleinteilig. Im laufenden Betrieb entscheiden sie jedoch darüber, ob Auftraggeber und Dienstleister tatsächlich dieselben Ergebnisse betrachten. Für jede Kennzahl sollten deshalb Definition, Berechnungsweg, Datenquelle, Messzeitraum und Verantwortlichkeit schriftlich festgehalten werden.

In der Anlaufphase müssen außerdem realistische Regeln gelten. Ein neu geschultes Team wird nicht vom ersten Tag an dieselben Werte erreichen wie eine seit Jahren eingespielte Mannschaft. Werden trotzdem sofort sämtliche Sanktionen und Pönalen aktiviert, dreht sich die Zusammenarbeit schnell um Vertragsauslegung statt um Ursachen und Verbesserungen.

Sinnvoll ist eine klar begrenzte Anlaufphase mit vollständiger Berichtspflicht, abgestuften Zielwerten und gemeinsam vereinbarten Eingriffspunkten. Das bedeutet nicht, Qualität auszusetzen. Es bedeutet, den Hochlauf realistisch zu steuern.

Reporting: Vom ersten Betriebstag an dieselbe Sicht auf die Zahlen

Das Reporting darf nicht erst kurz vor dem Start aufgebaut werden. Die Struktur wird idealerweise bereits in der ersten Woche abgestimmt und spätestens während der Schulungsphase mit Testdaten geprüft.

Am ersten produktiven Tag sollten Auftraggeber und Dienstleister auf dieselben Zahlen schauen. In der Praxis haben sich drei Ebenen bewährt: ein kompakter Tagesbericht während der Startphase, ein wöchentliches Steuerungsgespräch mit Kennzahlen und Qualitätsbeispielen sowie ein Monatsbericht mit Entwicklungen, Maßnahmen und Ausblick.

Ein Reporting, das nur Zahlen zeigt, produziert häufig Diskussionen über Zahlen. Ein gutes Reporting erklärt deshalb Abweichungen, nennt Ursachen und hält Maßnahmen fest. Wenn beispielsweise die Bearbeitungszeit steigt, reicht die Zahl allein nicht aus. Entscheidend ist, ob komplexere Anliegen, technische Störungen oder fehlende Berechtigungen dafür verantwortlich waren – und was daraus folgt.

Sechs Erfahrungen aus der Praxis

Erstens: Ein Onboarding scheitert selten allein an der Schulung, aber häufig an fehlenden Systemzugängen. Technik gehört deshalb vom ersten Tag an in die Projektsteuerung.

Zweitens: Der Dienstleister muss das benötigte Wissen aktiv erheben und strukturieren. Auf eine fertige Prozessdokumentation zu warten, kostet wertvolle Zeit.

Drittens: Ein entscheidungsfähiger Ansprechpartner auf Kundenseite ist häufig wirksamer als ein großer Lenkungskreis ohne klare Zuständigkeiten.

Viertens: Während des Hochlaufs schafft ein kurzer Tagesbericht mehr Vertrauen als ein umfangreicher Monatsbericht, der erst Wochen später vorliegt.

Fünftens: Die Ziele der Anlaufphase müssen anspruchsvoll, aber erreichbar sein. Ein dauerhaft rotes Dashboard in der ersten Betriebswoche hilft weder dem Team noch dem Auftraggeber.

Sechstens: Mit Tag 30 endet das Onboarding, nicht die Entwicklung des Projekts. Das Abschlussgespräch muss deshalb nach vorn schauen und konkrete Aufgaben für die nächsten Wochen festlegen.

Fazit

Ein standardisiertes Onboarding ist auf keinen Fall ein starres Korsett. Es ist ein Versprechen an den Auftraggeber: Der Dienstleister kennt die notwendigen Schritte, benennt Abhängigkeiten offen und sorgt dafür, dass jederzeit für alle Beteiligten klar ist, wo das Projekt steht.

Ein produktiver Start innerhalb von 30 Tagen ist machbar, wenn Vertrieb, Projektmanagement, Technik, Recruiting und Betrieb von Anfang an zusammenarbeiten. Ebenso wichtig ist ein Auftraggeber, der Informationen rechtzeitig bereitstellt, Zugänge ermöglicht und Entscheidungen nicht vertagt.

Am Ende ist ein gelungenes Onboarding weniger eine Frage großer Präsentationen als guter Vorbereitung und konsequenter Umsetzung. Oder einfacher gesagt: Der Start eines Mandats ist Handwerk. Wer es beherrscht, schafft die Grundlage für eine Zusammenarbeit, die weit über die ersten 30 Tage hinaus trägt.

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.

Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

Benjamin Barnack



Benjamin Barnack ist Mitgründer und Geschäftsführer der hey contact heroes GmbH in Hamburg, einem Kundenservice-Dienstleister mit mehr als 500 Mitarbeitenden in 17 Ländern. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Contact-Center-Branche, ist Vizepräsident des Customer Service & Call Center Verband Deutschland e. V. und Autor mehrerer Fachpublikationen.

Kontakt

hey contact heroes GmbH
Am Kaiserkai 45
20457 Hamburg

+49 151 41462070
ben@hey-contact-heroes.de
https://www.linkedin.com/in/barnack/
https://www.hey-contact-heroes.de/

© Sellmore GmbH

Teil 3: Betrieb und Workforce im Contact-Center

9 Fachkräftemangel im Kundendialog - Wie Sie Service-Mitarbeitende gezielt entwickeln, statt die perfekte Fachkraft zu suchen

Autor: Sven Müller

Eine offene Stelle steht seit Wochen im Reporting. Gespräche finden statt, Profile werden geprüft, doch am Ende fällt immer wieder derselbe Satz. Die passende Person war nicht dabei. Im Team wächst der Druck. Erfahrene Mitarbeitende übernehmen mehr Fälle, Führungskräfte springen operativ ein und geplante Verbesserungen warten auf ruhigere Zeiten.

Wer von Ihnen kennt das nicht?

Der Blick richtet sich schnell nach außen. Der Markt sei leer, qualifizierte Menschen seien kaum verfügbar und gute Bewerberinnen und Bewerber hätten mehrere Angebote. Das kann stimmen. Es erklärt jedoch nicht jede unbesetzte Stelle.

Vielleicht fehlen nicht nur Menschen.

Vielleicht ist das Bild der gesuchten Fachkraft zu eng geworden.

Viele Anforderungsprofile beschreiben nicht den Einstieg in eine Aufgabe, sondern den vollständig entwickelten Endzustand. Gesucht wird jemand, der Abläufe kennt, Systeme beherrscht, schwierige Situationen souverän löst und möglichst ohne längere Einarbeitung produktiv wird. Selbst erfahrene Mitarbeitende haben dieses Niveau nicht am ersten Tag erreicht. Sie haben es durch Praxis, Rückmeldung und gezielte Entwicklung aufgebaut. Da war sie wieder, unsere „Eierlegende Wollmilchsau“ oder wie ich es gerne nenne „Das Schweizer Taschenmesser“.

Der entscheidende Perspektivwechsel beginnt mit einer praktischen Frage.

Was muss eine Person wirklich mitbringen, damit sie die Aufgabe sicher erlernen kann?

Wer diese Frage konsequent beantwortet, trennt den notwendigen Ausgangspunkt vom späteren Ziel. Die Qualitätsanforderung bleibt bestehen. Der Weg, dem potenziellen Kandidaten dorthin zu bringen, wird klarer.

Dieser Beitrag führt durch **fünf Entscheidungen**, die sich direkt im Alltag anwenden lassen.

- **Sie erkennen, an welchen Stellen das eigene Anforderungsprofil geeignete Menschen unnötig ausschließt.**
- **Sie können Auswahlkriterien von Lernzielen trennen und Anforderungen genauer begründen.**
- **Sie lernen einfache Methoden kennen, mit denen Potenzial und praktische Eignung sichtbar werden.**
- **Sie können Qualifizierung am tatsächlichen Bedarf ausrichten, statt alle durch dasselbe Programm zu führen.**
- **Sie erhalten einen überschaubaren Ansatz, um Wirkung, Aufwand und Qualität glaubwürdig zu messen.**

Im Ergebnis wird Personalgewinnung nicht beliebiger, sondern präziser. Einarbeitung wird planbarer. Bestehende Teams erhalten früher verlässliche Entlastung. Genau darin liegt der praktische Nutzen eines kompetenzorientierten Ansatzes.

Den eigenen Filter prüfen

Unbesetzte Stellen erzeugen einen natürlichen Zeitdruck. Unter diesem Druck entsteht häufig eine scheinbar logische Reaktion. Die nächste Person sollte bereits möglichst viel können, damit sie schnell die Organisation entlastet. Genau diese unbewusste Erwartung kann die Suche verlängern.

Eine Stellenbeschreibung wirkt wie ein unsichtbarer Filter. Sie entscheidet, wer sich angesprochen fühlt, wer sich bewirbt und wer bereits vor dem ersten Gespräch ausscheidet.

Je enger dieser Filter eingestellt ist, desto kleiner wird der Kreis der Menschen, die überhaupt geprüft werden können.

Viele Profile wachsen über Jahre. Eine frühere Besetzung der Stelle hatte Schwierigkeiten mit einem bestimmten Thema. Daraus resultiert, dass diese fehlende Erfahrung bei der nächsten Ausschreibung zur Voraussetzung wird. Ein neuer Prozess wird in die Abläufe implementiert und nun kommt diese Anforderung zur Stellenbeschreibung hinzu. Nach einem Konflikt mit einem Kunden werden Kommunikationsstärke und Belastbarkeit ergänzt und so erweitert sich das Anforderungsprofil Punkt um Punkt. Selten oder nie wird im gleichen Umfang geprüft, welche Anforderungen entfallen können.

Jede Ergänzung verfolgt zunächst einen nachvollziehbaren Zweck. In der Summe entsteht jedoch kein Einstiegsprofil mehr. Beschrieben wird eine Person, die bereits am Ende ihrer Entwicklung steht. Das Profil erwartet Routine, obwohl die Stelle einen Einstieg anbietet. Diese Vermischung kostet Reichweite. Menschen vergleichen ihren bisherigen Weg mit der Ausschreibung. Erkennen sie zu viele Abweichungen, verzichten sie auf eine Bewerbung. Das Unternehmen sieht diese Personen nie und kann weder ihre Lernfähigkeit noch ihre übertragbaren Stärken prüfen. Vieles davon klingt auf den ersten Blick vertraut. Entscheidend ist, es konsequent im eigenen Profil anzuwenden.

Nehmen Sie die Perspektive des Bewerbenden an! Denken Sie darüber mal einen Moment nach.

Besonders tückisch ist die Sicherheit formaler Kriterien. Ein Abschluss, eine vertraute Berufsbezeichnung oder eine bestimmte Zahl von Tätigkeitsjahren lässt sich schnell erfassen. Solche Angaben liefern vergleichbare Hinweise. Leider beantworten diese jedoch nicht automatisch, wie jemand in einer neuen Rolle handelt, wie zuverlässig Wissen angenommen wird oder wie schnell eine Person Sicherheit im Umgang mit den Prozessen gewinnt.

Das bedeutet nicht, Nachweise und Erfahrung als weniger bedeutend einzustufen. Bei rechtlich geregelten, sicherheitskritischen oder hoch spezialisierten Tätigkeiten bleibt ihr Wert unbestritten. Entscheidend ist die Verbindung zur konkreten Aufgabe. Ein Kriterium sollte nicht

im Profil stehen, weil es vertraut wirkt. Es sollte dort nur stehen, wenn sein Fehlen einen sicheren oder erfolgreichen Einstieg verhindern würde.

Ein kurzer Realitätscheck schafft Klarheit. Dazu wird jede Anforderung mit der tatsächlichen Arbeit verbunden.

- **Bei welcher regelmäßigen Aufgabe wird diese Voraussetzung benötigt?**
- **Welches Risiko entsteht, wenn sie beim Einstieg fehlt?**
- **Kann ein Leitfaden, ein System oder eine klare Übergabe die Aufgabe absichern?**
- **Muss die Person die Kompetenz bereits beherrschen oder genügt die Fähigkeit, sie zügig aufzubauen?**

Diese Fragen verändern den Blick. Aus einer allgemeinen Forderung wie hohe technische Kompetenz wird eine konkrete Erwartung. Die Person erkennt grundlegende Zusammenhänge, stellt passende Rückfragen und weiß, wann spezialisierte Unterstützung notwendig ist. Aus Belastbarkeit wird beobachtbares Verhalten. Die Person bleibt in einer angespannten Situation handlungsfähig, priorisiert den nächsten Schritt und nutzt vereinbarte Hilfe.

Konkrete Beschreibungen haben zwei Vorteile. Sie schrecken weniger Menschen durch unklare Maximalforderungen ab und sie erleichtern eine faire Auswahl. Das Unternehmen prüft nicht mehr, ob ein Lebenslauf dem bekannten Muster entspricht. Es prüft, ob der Ausgangspunkt zur Aufgabe passt.

Der Gewinn liegt nun auf der Hand. Mehr geeignete Menschen werden sichtbar, ohne dass die Qualitätsansprüche gesenkt werden müssen. Die neue Suche öffnet sich dort, wo eine persönliche Entwicklung realistisch ist, und bleibt konsequent dort, wo Sicherheit keinen Spielraum erlaubt.

Ein gutes Anforderungsprofil beschreibt nicht die fertige Fachkraft. Es beschreibt den geeigneten Startpunkt.

Auswahlkriterium oder Lernziel

Ist der Filter geprüft, folgt die wichtigste Entscheidung. Welche Kompetenz gehört in die Auswahl und welche wird zum Lernziel? Dafür braucht es keine komplizierte Methodik. Drei Größen reichen:

Bedeutung, Lernzeit und betrieblicher Aufwand.

Eine Voraussetzung gehört in die Auswahl, wenn ihr Fehlen den rechtlich oder fachlich sicheren Einsatz verhindert, wenn sie nur langfristig aufgebaut werden kann oder wenn die notwendige Begleitung nicht verfügbar ist. Alles andere sollte als möglicher Entwicklungsbereich geprüft werden.

Damit entstehen vier praktische Gruppen:

Die erste Gruppe umfasst unverzichtbare Voraussetzungen. Dazu zählen je nach Aufgabe Zulassungen, körperliche Bedingungen, zeitliche Verfügbarkeit, grundlegende Verständigung oder ein Mindestmaß an zuverlässigem und verantwortlichem Verhalten.

Die zweite Gruppe enthält Inhalte, die innerhalb eines verbindlichen Onboardings aufgebaut werden können. Unternehmensspezifische Produkte, Abläufe, Dokumentationsregeln, Eskalationswege und Qualitätsstandards gehören zu diesen Bestandteilen. Sie sind für die spätere Leistung wichtig, aber kaum jemand kann sie vor dem Einstieg vollständig kennen.

Die dritte Gruppe umfasst Fähigkeiten, die durch wiederholte Anwendung wachsen. Anspruchsvolle Gespräche, Priorisierung, technische Analyse und die sichere Bearbeitung ungewöhnlicher Fälle entstehen nicht durch eine einzige Schulung. Wissen bildet die Grundlage, die Handlungssicherheit entsteht erst in der Praxis.

Die vierte Gruppe betrifft spätere Spezialisierungen. Seltene Sonderfälle, Expertenwissen, Coaching oder die Unterstützung anderer Mitarbeitender müssen nicht Teil jedes Einstiegsprofils sein. Sie können einen Entwicklungspfad für erfahrene Beschäftigte bilden.

Diese Einteilung wird besonders wirksam, wenn sie bei der Aufgabe beginnt.

Eine Rolle im technischen Erstkontakt nimmt ein Anliegen auf und folgt einem definierten Prozess. Dort werden Informationen geordnet, festgelegte Prüfschritte abgearbeitet und entschieden, wann eine Übergabe an einen Experten notwendig ist. Dafür braucht es ein allgemein technisches Grundverständnis, klare Kommunikation und eine strukturierte Vorgehensweise. Erweiterte technische Diagnosekenntnisse werden erst dann unverzichtbar, wenn die Person komplexe Ursachen selbst bewerten muss. Der Unterschied ist hier entscheidend.

Die Aufgabe bestimmt die notwendige Tiefe. Nicht der Titel der Stelle und nicht das Bild einer idealen Person.

Eine einfache Matrix kann dabei unterstützen, in kurzer Zeit die passende Maßnahme zu identifizieren, die es ermöglicht, passgenau auf die Kompetenzen einzuwirken und diese zu entwickeln. Auf einer Achse steht die Bedeutung der Kompetenz für Sicherheit und Qualität. Auf der anderen Achse steht die Zeit, die für ihren Aufbau benötigt wird.

- **Hohe Bedeutung und lange Entwicklungszeit sprechen für ein Auswahlkriterium.**
- **Hohe Bedeutung und kurze Lernzeit sprechen für ein verbindliches Onboarding.**
- **Mittlere Bedeutung und längere Entwicklung sprechen für einen gestuften Praxiseinsatz.**
- **Geringe Bedeutung oder seltene Anwendung sprechen für Hilfsmittel, klare Übergaben oder spätere Spezialisierung.**



© Sven Müller, Deltawirkung

Die Matrix ersetzt keine fachliche Entscheidung. Sie macht die Begründung transparent und somit besser sichtbar. Aus einer Diskussion geleitet durch Bauchgefühl wird eine konkrete Abwägung!

- **Welche Aufgabe steht dahinter?**
- **Wie hoch ist das Risiko?**
- **Wie groß ist die Lücke?**
- **Wie lange dauert der Weg?**
- **Kann das Unternehmen ihn zuverlässig begleiten?**

Beispiel aus dem technischen Support: Für die Rolle im 1st-Level-Support ist es unverzichtbar, dass Mitarbeitende klar kommunizieren und strukturiert dokumentieren können (Muss-Kriterien). Dagegen muss niemand bereits das komplette Produktportfolio kennen. Das wird im Onboarding aufgebaut. Die eigenständige Analyse komplexer Störungen gehört später zur Spezialisierung im 2nd-Level.

Im nächsten Schritt wird für jede relevante Kompetenz ein Zielniveau beschrieben. Ein fünfstufiges Modell genügt oft.

- **Stufe 1 bedeutet Grundlagen zu kennen und Begriffe einordnen zu können.**
- **Stufe 2 bedeutet Aufgaben mit Anleitung auszuführen.**
- **Stufe 3 bedeutet typische Fälle selbstständig und sicher zu bearbeiten.**
- **Stufe 4 bedeutet komplexe Situationen zu lösen.**
- **Stufe 5 bedeutet andere zu unterstützen und Wissen weiterzugeben.**

Für jede Kompetenz wird festgelegt, welches Niveau beim Einstieg genügt, welches während des Onboardings erreicht werden soll und welches für den späteren Regelbetrieb notwendig ist. Damit wird aus einer langen Wunschliste ein anwendbares Kompetenzbild.

Somit können Sie nun jede Anforderung mit einer klaren Entscheidung versehen.

- **Muss vorhanden sein**
- **Wird im Onboarding aufgebaut**
- **Wächst in der Praxis**
- **Gehört in eine spätere Spezialisierung**

Diese Klarheit verbessert Stellenanzeigen, Auswahlgespräche und Entwicklungsplanung zugleich.

Die Kompetenzanforderung bleibt hoch. Nur der Zeitpunkt wird realistisch festgelegt.

Potenzial sichtbar machen

Ein realistisches Einstiegsprofil erweitert den Kreis möglicher Bewerberinnen und Bewerber. Nun muss die Auswahl zeigen, wer den Weg zur sicheren Leistung tatsächlich bewältigen kann. Der Lebenslauf allein reicht dafür nicht aus.

Erworbene Erfahrungen aus vorherigen Anstellungen sind wertvoll. Sie zeigen, welche Verantwortung eine Person übernommen hat und mit welchen Situationen sie vertraut ist. Sie beweist jedoch nicht automatisch, wie jemand in einer neuen Rolle Informationen verarbeitet, mit Unsicherheit umgeht oder Rückmeldungen zur Verbesserung nutzt.

Potenzial wird erst sichtbar, wenn Menschen handeln. Deshalb rückt die Auswahl näher an die spätere Aufgabe. Kurze Arbeitsproben, Lernaufgaben und strukturierte Gespräche liefern mehr Erkenntnisse als eine lange Diskussion über frühere Stellenbezeichnungen.

Im Kundendialog kann eine Arbeitsprobe darin bestehen, eine aufgezeichnete Kundensituation abzuspielen und die Bewerberin zu bitten, das Gespräch zu strukturieren:

Welche Informationen sind wichtig?

Welche Rückfragen würden Sie stellen?

Wie würden Sie den nächsten Schritt formulieren?

Bewertet wird nicht das Fachwissen, sondern Struktur, Zuhören und Klarheit.

Erkennt die Person, was wichtig ist?

Bleibt sie nachvollziehbar im Handeln?

Weiß sie, wann Unterstützung benötigt wird?

Eine Lernaufgabe prüft den nächsten Punkt. Die Person erhält eine kurze Information, einen Ablauf oder eine Regel und wendet das Gelernte auf eine leicht veränderte Situation an. Dadurch wird sichtbar, ob Wissen nur wiederholt oder wirklich verstanden wird.

Bei Rollen mit direktem Kundenkontakt hilft eine kurze Simulation. Sie sollte realistisch und fair bleiben. Künstlicher Stress und absichtliche Verwirrung erzeugen selten ein objektives Bild. Interessant ist, ob jemand zuhört, Informationen verarbeiten kann, Erwartungen klärt und den nächsten Schritt verständlich erklärt.

Strukturierte Interviews ergänzen diese Eindrücke. Alle Personen erhalten vergleichbare Fragen. Gute Fragen zielen auf konkrete Situationen.

- **Wann musste die Person zuletzt etwas völlig Neues lernen?**
- **Wie hat sie auf kritische Rückmeldung reagiert?**
- **Welche Entscheidung würde sie heute anders treffen?**
- **Wie ging sie vor, wo wichtige Informationen fehlten?**

Die Antwort muss nicht perfekt klingen. Sie zeigt glaubwürdig auf, wie die Person denkt und handelt. Selbstreflexion wird nicht an einer Selbsteinschätzung erkannt. Sie zeigt sich darin, ob jemand das eigene Vorgehen erklären, einen Fehler benennen und eine Veränderung ableiten kann.

Beobachtungen sollten in wenigen klaren Kriterien festgehalten werden. Formulierungen wie “wirkt kompetent” oder “passt gut ins Team” helfen kaum. Aussagekräftiger ist, dass die Person relevante Informationen priorisiert, bei Unsicherheit gezielt nachfragt und ihre Entscheidung verständlich begründet. Ist das Gespräch mit Probe und Interview geführt, prüfen sie die Kandidaten anhand von drei Prüffragen:

- **Sind die unverzichtbaren Voraussetzungen vorhanden?**
- **Kann und will die Person fehlende Kompetenzen erwerben?**
- **Passt der notwendige Entwicklungsaufwand zu den verfügbaren Möglichkeiten?**

Der dritte Punkt schützt vor falscher Großzügigkeit. Potenzialorientierung bedeutet nicht, jede Lücke zu akzeptieren. Eine Lücke wird kritisch, wenn sie nicht innerhalb des benötigten Zeitraums geschlossen wird oder wenn der Betreuungsaufwand nicht abbildbar ist.

Diese Entscheidung wird genauer, weil sie nicht nur passend oder unpassend lautet. Sie beschreibt, was bereits vorhanden ist, was wachsen muss, wie lang der Weg zum Lernziel ist und welche Unterstützung dafür notwendig ist.

Der unmittelbare Nutzen liegt in einer besseren Gesprächsqualität. Auswahlteams vergleichen konkrete Beobachtungen statt allgemeiner Eindrücke. Sympathie bleibt menschlich, verliert

jedoch ihre Rolle als verstecktes Hauptkriterium. Ungewöhnliche Berufswege werden weder bevorzugt noch benachteiligt. Sie werden an der Aufgabe gemessen.

Nach diesem Abschnitt gelingt es, einen schlanken Auswahlprozess zu gestalten, die Grundvoraussetzungen des Profils zu schützen und das Potenzial des Bewerbenden sichtbar zu machen. Das erhöht die Chance, geeignete Menschen zu erkennen, bevor ein vertrauter Lebenslauf die Entscheidung vorwegnimmt.

Lernen, bis die Aufgabe sitzt

Nach der Auswahl entscheidet die Qualifizierung, ob aus Potenzial verlässliche Leistung wird. Ein einheitliches Schulungsprogramm wirkt planbar. Es nutzt die verfügbare Lernzeit jedoch selten optimal.

Die neuen Mitarbeitenden starten mit unterschiedlichem Wissen, Erfahrungen, Vorkenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die eine Person erfasst technische Zusammenhänge schnell, fühlt sich aber in anspruchsvollen Gesprächen unsicher. Eine andere tritt im Kundenkontakt souverän auf und muss sich in neue Abläufe und Systeme einarbeiten. Beide sollen am Ende dieselbe Aufgabe sicher beherrschen. Sie benötigen dafür einen individuellen Lernpfad und nicht denselben Weg. Hier ein praktisches Beispiel: In einem Servicecenter für Energieversorgung startete ein Teil der neuen Mitarbeitenden mit einfachen Standardanfragen zur Rechnungsklärung, während andere mit kaufmännischem Hintergrund schneller in Ratenzahlungsvereinbarungen eingearbeitet wurden. Alle hatten dasselbe Zielniveau, typische Fälle fallabschließend bearbeiten. Die Lernroute dorthin war unterschiedlich.

Individuelle Qualifizierung bedeutet zudem nicht, für jeden Menschen ein eigenes Programm zu erfinden. Sie bedeutet, einen gemeinsamen Lernbaukasten zu schaffen und ihn passend zum Ausgangspunkt der Person einzusetzen.

Am Beginn steht ein kurzer Kompetenzcheck. Dieser ist keine zweite Einstellungsprüfung, sondern klärt, welche Aufgaben bereits gelingen, wo Grundlagen vorhanden sind und welche

Lernschritte notwendig werden. Kleine Anwendungssituationen, kurze Fallaufgaben und ein strukturiertes Gespräch reichen dabei oft schon aus.

Ein guter Kompetenzcheck beantwortet folgende Fragen:

- **Welche Aufgaben kann die Person bereits mit geringer Unterstützung übernehmen?**
- **Welche Grundlagen sind sicher vorhanden?**
- **Wo entstehen erkennbare Unsicherheiten?**
- **Welche Lernmodule und Übungsphasen werden benötigt?**
- **Welche Inhalte können verkürzt werden?**

Anschließend werden Lerninhalte in überschaubare Module gegliedert. Dazu können Serviceverständnis, Produktkenntnisse, Prozessverständnis, Anwendersoftware, Kundenkommunikation, Dokumentation, Datenschutz, Anliegen-/Störungsbearbeitung und Qualität gehören. Jedes Modul beschreibt ein konkretes Lernziel und nicht nur, was vermittelt wird, sondern was die Person danach in der vorgesehenen Rolle anwenden kann.

Natürlich sind einige Inhalte für alle verbindlich. Betriebliche Kenntnisse, gesetzliche Regeln, Arbeitssicherheit, Datenschutz und vorgegebene Qualitätsstandards gehören für alle Mitarbeitenden zum Pflichtprogramm. Die Lerntiefe von anderen Modulen können abhängig vom Ausgangsniveau unterschiedlich angegangen werden. Damit bleibt der gemeinsame Maßstab erhalten, ohne dass eine Unter- bzw. Überforderung der Personen entsteht. Der Weg zum Lernziel ist die Veränderung, die hilft, ihre Organisation besser zu machen.

Zum Beispiel führt adaptives Lernen diesen Gedanken weiter. Wer ein Thema sicher beherrscht, erhält anspruchsvollere Fälle oder wechselt zum nächsten Modul. Wer noch unsicher ist, bekommt zusätzliche Erklärung, Wiederholung und mehr Übung. Das funktioniert digital, im direkten Training und im begleiteten Einsatz. Hier gilt es, sich auf diese neuen Möglichkeiten einzulassen, die Vorteile objektiv zu bewerten und einen weiteren Schritt in die Lernzukunft zu gehen.

Das klassische Klassenraumtraining bleibt wertvoll für gemeinsame Grundlagen, Austausch und Rückfragen. Als alleinige Lernform reicht es bei der gesamten Vielfalt von der Wissensvermittlung und komplexen Aufgaben in der heutigen Zeit selten noch aus. Die Gefahr besteht, dass Wissen abstrakt bleibt, solange die jeweilige praktische Situation fehlt und die Anwendung nicht realistisch ist.

Ein hoher Grad an Handlungssicherheit entsteht in der regelmäßigen Anwendung. Neue Mitarbeitende beobachten zunächst erfahrene Kolleginnen und Kollegen, übernehmen danach einfache Fälle unter Anleitung und erweitern ihren Aufgabenbereich schrittweise. Eine enge Begleitung durch Lernpartnerschaften, kurzen Coachings und regelmäßige strukturierte Rückmeldungen unterstützen diesen Weg und führen zu einem besseren Ergebnis.

Rückmeldungen sollten konkretes Verhalten beschreiben und keine allgemeinen Wahrnehmungen.

Was gelingt bereits sicher?

Wo verliert die Person den roten Faden?

Welche nächste Aufgabe passt zum aktuellen Niveau?

Dadurch wird Entwicklung greifbar und motivierend. Kurze Wiederholungen festigen Wissen besser als ein einmaliger Informationsblock. Qualitätsauswertungen liefern dafür wertvolle Anlässe. Fehler werden nicht nur bewertet, sondern als Lernsignal genutzt. Wiederholt sich eine Unsicherheit, wird das passende Modul oder die Praxisaufgabe angepasst.

Der Fortschritt wird an klaren Freigabekriterien sichtbar. Eine Person bearbeitet typische Fälle selbstständig, nutzt Eskalationswege sicher und dokumentiert vollständig. Komplexe Situationen bleiben zunächst begleitet. Das Ziel bleibt für alle gleich. Die Aufgabe muss sicher beherrscht werden.

Im Alltag entstehen daraus unterschiedliche Lernrouten. Eine Route beginnt mit Kommunikation und Kundensteuerung, weil die fachlichen Grundlagen vorhanden sind. Eine

andere startet mit Produkten und Analyse, weil die Person bereits sicher im Service auftritt. Eine dritte enthält mehr digitale Übung. Alle Wege führen zu denselben Zielniveaus.

Der Nutzen zeigt sich schnell. Fortgeschrittene Personen müssen nicht warten. Menschen mit höherem Übungsbedarf werden nicht durch einen starren Zeitplan gedrängt. Trainingszeit fließt dorthin, wo sie Wirkung entfaltet. Die Freigabe erfolgt nicht nach Anwesenheit, sondern nach beobachtbarer Handlungssicherheit. Das klingt erst einmal nach einem erhöhten Aufwand für die Organisation und wird es bei einer Umstellung womöglich sein. Nur, dass Sie nun bewusst handeln, die Kontrolle behalten und neue Qualitätsstandard für sich etablieren.

Der Weg darf unterschiedlich sein. Das Ziel bleibt verbindlich.

Wirkung im Alltag sichern

Ein gutes Modell scheitert selten an der Idee. Es scheitert an unklaren Verantwortlichkeiten, mangelnden Übergaben, fehlender Lernzeit oder einer regelmäßigen Überprüfung. Die Umsetzung muss deshalb so einfach wie möglich gestaltet sein, dass sie im Tagesgeschäft Bestand hat und in der Organisation akzeptiert wird.

Die beteiligten Funktionen brauchen keine neuen Verwaltungswelten. Sie brauchen ein gemeinsames Ziel auf einer Grundlage. Das Kompetenzmodell beschreibt die Aufgabe und die Zielniveaus. Die Auswahl dokumentiert relevante Beobachtungen. Der Kompetenzcheck übersetzt sie in einen Lernweg. Die Einsatzplanung berücksichtigt Lernzeit und gestufte Produktivität. Die Führungskräfte erhalten klare Freigabekriterien und werden mit in die Verantwortung einbezogen.

Damit sind die Rollen einmalig geklärt, ohne sie in jedem Abschnitt neu zu erklären. Entscheidend ist der Informationsfluss. Eine gute Auswahl verliert ihre Wirkung, wenn die Beobachtungen nicht im Training ankommen. Ein guter Lernplan bleibt folgenlos, wenn die benötigte Begleitung nicht eingeplant wird. Eine erfolgreiche Schulung reicht nicht, wenn im Arbeitsalltag unklar bleibt, welche Aufgaben bereits freigegeben sind.

Drei kurze Dokumente genügen häufig.

- **Ein Kompetenzbild mit Einstiegsniveau und Zielniveau.**
- **Ein Entwicklungsplan mit Lernmodulen, Praxisaufgaben und vorgesehenen Freigaben.**
- **Ein überschaubares Kennzahlenblatt für Zugang, Lernweg und Leistung.**

Die Messung beginnt mit vier Fragen.

- **Erreichen wir mehr Menschen, die unsere Grundanforderungen erfüllen?**
- **Kommen neue Mitarbeitende stabil durch Auswahl und Onboarding?**
- **Erreichen sie das Zielniveau im geplanten Zeitraum?**
- **Entwickeln sich Qualität, Produktivität und Bindung in die gewünschte Richtung?**

Die reine Zahl der Bewerbungen sagt wenig. Interessanter ist, wie viele Bewerbungen die Mindestvoraussetzungen erfüllen und wie viele Personen nach einer Arbeitsprobe als geeignet gelten. Die Abbruchquote zeigt, ob Dauer, Kommunikation und Erwartungen im Auswahlprozess stimmen.

Im Kundendialog lässt sich die Wirkung eines kompetenzorientierten Einstiegsprofils mit wenigen Kennzahlen konkret beobachten. Entscheidend ist nicht, möglichst viel zu messen, sondern den Weg von der Einstellung bis zur sicheren Aufgabenbearbeitung sichtbar zu machen.

Time-to-Productivity zeigt, wie viele Wochen neue Mitarbeitende benötigen, bis sie typische Kundenanliegen selbstständig, fallabschließend und in der geforderten Qualität bearbeiten. Damit zählt nicht die Dauer einer Schulung, sondern der Zeitpunkt, an dem im Alltag verlässliche Leistung entsteht.

Qualitätsquote und Wiederholkontakte zeigen, ob diese Leistung stabil ist. Werden Prozesse sicher eingehalten, Anliegen vollständig dokumentiert und Fälle sauber abgeschlossen, sollten unnötige Rückrufe, Nacharbeiten und erneute Kontakte nicht zunehmen. Eine schnelle Freigabe allein wäre deshalb kein Erfolg.

Fluktuation in den ersten zwölf Monaten erweitert den Blick über das Onboarding hinaus. Gerade im Kundendialog zeigt sich hier, ob Erwartung, Lernweg und tatsächliche Aufgabe zusammenpassen. Eine sinkende Frühfluktuation kann ein Hinweis darauf sein, dass Mitarbeitende realistischer ausgewählt, gezielter vorbereitet und sicherer in ihre Rolle geführt werden.

Diese drei Werte sollten gemeinsam betrachtet werden. Eine kurze Time-to-Productivity überzeugt nur, wenn die Qualität stabil bleibt. Gute Qualitätswerte verlieren an Wirkung, wenn neue Mitarbeitende das Unternehmen nach wenigen Monaten wieder verlassen. So entsteht ein deutlich belastbareres Bild, als durch eine einzelne Kennzahl.

Kennzahlen bleiben dabei eine Indikation und erklären nicht jede Ursache. Eine längere Einarbeitung kann sinnvoll sein, wenn die spätere Qualität steigt. Eine niedrigere Fluktuation kann mehrere Gründe haben. Glaubwürdigkeit entsteht, wenn Ergebnisse nüchtern eingeordnet und über mehrere Gruppen hinweg beobachtet werden.

Der beste Start ist eine Pilotrolle. Sie sollte regelmäßig besetzt werden, gut beobachtbare Aufgaben besitzen und ausreichend Vergleichsmöglichkeiten bieten. Für diese Rolle werden Aufgaben, Muss-Kompetenzen, Lernmodule und Freigabekriterien festgelegt. Eine kleine Gruppe durchläuft den neuen Prozess.

Nach dem Pilot reichen drei Fragen für die nächste Entscheidung.

- **Was hat besser funktioniert?**
- **Wo entstand mehr Aufwand als erwartet?**
- **Was muss vor der nächsten Gruppe angepasst werden?**

Erst danach wird das Modell auf weitere Rollen übertragen. So bleibt die Veränderung beherrschbar. Fehler werden früh sichtbar. Erfolge lassen sich konkret belegen.

Der praktische Nutzen entsteht nicht durch ein perfektes Konzept. Er entsteht durch bessere Entscheidungen. Weniger geeignete Menschen gehen im Rekrutierungsprozess verloren.

Lernaufwand wird früher sichtbar. Teams wissen, wann echte Entlastung zu erwarten ist. Neue Mitarbeitende erhalten einen nachvollziehbaren Weg in sichere Aufgabenbearbeitung.

Ein Kompetenzmodell ist dann wirksam, wenn es Entscheidungen vereinfacht und keine neue Bürokratie erzeugt.

Schlussgedanke

Der Fachkräftemangel verlangt mehr als neue Rekrutierungskanäle und attraktivere Stellenanzeigen. Er verlangt einen genaueren Blick auf die Aufgabe, den geeigneten Einstieg und den Weg zur sicheren Leistung.

Unternehmen müssen nicht jede Person passend machen. Sie sollten besser erkennen, wer die notwendigen Grundlagen besitzt und welche Entwicklung realistisch möglich ist.

Ein klares Einstiegsprofil öffnet den Blick für mehr geeignete Menschen. Die Trennung zwischen Auswahlkriterium und Lernziel macht Entscheidungen nachvollziehbar. Arbeitsnahe Auswahlmethoden zeigen Potenzial. Individuelle Lernwege führen vorhandene Stärken gezielt zum benötigten Niveau. Wenige Kennzahlen machen sichtbar, ob der Ansatz trägt.

Daraus ein konkreter Handlungsrahmen. Sie können Anforderungen hinterfragen, ohne Qualität zu relativieren. Sie können Auswahl und Qualifizierung verbinden, ohne jeden Prozess neu zu erfinden. Sie können Entwicklung planen, statt auf die vermeintlich fertige Fachkraft zu warten.

Nicht alles muss am ersten Tag vorhanden sein. Alles Notwendige muss zuverlässig erreicht werden.

Wer diesen Grundsatz in Stellenprofil, Auswahl und Lernen übersetzt, erweitert den verfügbaren Bewerberkreis und stärkt zugleich die Qualität. Personalentwicklung wird damit nicht zur Reaktion auf den Fachkräftemangel. Sie wird zu einem wirksamen Teil seiner Lösung.

© Sellmore GmbH

Sven Müller



Sven Müller ist seit über 20 Jahren Führungskraft in internationalen Service-, Customer-Fulfillment- und Transformationsorganisationen. Er gestaltet Veränderung dort, wo Menschen, Prozesse und Technologie zusammenkommen, und verbindet dabei Strategie, Führung und operative Umsetzung. Als Vortragsredner und Moderator macht er komplexe Entwicklungen verständlich und zeigt, was Unternehmen und Führungskräfte konkret daraus ableiten können. Im Mittelpunkt stehen wirksame Veränderung, leistungsfähige Organisationen und der Mensch im neuen Arbeitsumfeld.

Kontakt

Deltawirkung
37318 Uder

+49 151 41202738

sven.mueller@deltawirkung.de

www.deltawirkung.de

www.linkedin.com/in/svenmueller2026

10 „Swinging Agents“ und Omnichannel-Routing: So nutzen Sie Ihre Ressourcen über Inbound und Outbound hinweg optimal

Autor: Martin Schetat

Dienstag, kurz nach zehn. Die Nachfasskampagne läuft gut, die Kontaktquote liegt über Plan. Dann steigt die Warteschlange im Service. Erst zwölf Anrufe, dann zwanzig. Der Teamleiter holt sechs Agenten aus der Kampagne zurück, doch die sitzen noch in Gesprächen und in der Nachbearbeitung. Bis sie verfügbar sind, haben die Anrufer längst zu lange gewartet. Nachmittags ist die Lage ruhig, also läuft die Kampagne weiter. Am Freitag stellt der Kampagnenverantwortliche fest, dass ein Drittel der Datensätze unbearbeitet ist und die Frist am Montag endet.

Solche Wochen sind die Regel. Sie entstehen selten aus Unvermögen, sondern daraus, dass einige Entscheidungen nie getroffen wurden.

Zur Begriffsklärung: Etabliert ist der **Blended Agent**, also der Mitarbeitende, der eingehende und ausgehende Kontakte bearbeitet, statt sich auf eine Richtung zu spezialisieren. Der Ausdruck **Swinging Agent** betont daran den dynamischen Wechsel: Die Person ist nicht dauerhaft halb hier und halb dort, sondern wird situativ umgesteuert. Um diese Umsteuerung geht es im Folgenden. Die entscheidende Frage ist dabei nicht, ob Mitarbeitende zwischen Inbound und Outbound wechseln können, sondern innerhalb welcher Grenzen sie es dürfen.

Warum getrennte Teams teurer sind, als es aussieht

Beginnen wir mit dem Argument, das sich rechnen lässt. Nehmen wir zwei Servicegruppen mit fachlich verwandten Themen. Jede erhält 60 Anrufe pro Stunde bei fünf Minuten Bearbeitungszeit, das Serviceziel liegt bei 80 Prozent in 20 Sekunden. Jede Gruppe benötigt dafür acht Agenten, zusammen also 16. Legt man beide zu einem Pool mit 120 Anrufen pro Stunde zusammen, erreicht dieser dasselbe Serviceniveau mit 14 Agenten (gerechnet nach Erlang C, ohne Shrinkage).

Zwei Vollzeitstellen, gewonnen allein dadurch, dass eine Trennwand entfällt. Niemand arbeitet schneller, niemand erhält ein neues System.

Der Grund ist ein Effekt, den die Warteschlangentheorie seit Jahrzehnten beschreibt: Die erforderliche Reserve wächst nicht proportional zur Gruppengrösse. Eine kleine Gruppe muss anteilig mehr Leerlauf vorhalten, weil sie ihre Zufallsspitzen allein auffängt. Ein Center mit vier Spezialteams zu je sechs Personen kann allein durch diese Fragmentierung beträchtliche Kapazität verlieren.

Nicht alle Arbeit ist gleich dringend

Dass sich Blending rechnet, liegt an einer einfachen Eigenschaft: Arbeit unterscheidet sich darin, wie weit sie sich verschieben lässt.

Ein eingehender Anruf steht an einem Ende: Er muss jetzt bedient werden, sonst ist er verloren, und mit ihm gegebenenfalls der Kunde. Chat liegt daneben: Je nach Einsatzfall sind Antwortzeiten von ein bis zwei Minuten akzeptiert, und ein Agent führt häufig mehrere Sitzungen parallel. E-Mail und Tickets stehen weiter weg, denn eine Anfrage, die innerhalb weniger Stunden beantwortet wird, erfüllt die Erwartung meist ebenso gut wie eine nach zehn Minuten. Am anderen Ende steht die ausgehende Kampagne, die sich innerhalb ihres Erreichbarkeitsfensters frei einplanen lässt.

Daraus folgt der Gestaltungshebel: Ein gemeinsamer Pool nutzt die verschiebbaren Arbeitsvorräte, um die Täler der nicht verschiebbaren aufzufüllen. Wer nur zwischen eingehendem und ausgehendem Telefonverkehr umsteuert, lässt die mittlere Zone ungenutzt, obwohl gerade sie den feinsten Ausgleich erlaubt: E-Mails und Tickets füllen kurze Ruhephasen, weil ihre Bearbeitung sich innerhalb definierter Grenzen unterbrechen lässt, ohne dass unmittelbar ein Kunde in der Leitung wartet.

Ein Einwand gehört dazu: Nicht jede Person beherrscht alles gleich gut. Wer Beschwerden deeskaliert, ist nicht automatisch stark im aktiven Verkauf. Das realistische Zielbild ist deshalb kein universell einsetzbares Gesamtteam, sondern ein **flexibler Pool neben spezialisierten**

Kernen. Die anspruchsvollsten Vorgänge bleiben bei denen, die sie beherrschen, alles Übrige wandert in den Pool.

Woher die Spitzen kommen

Jede Blending-Steuerung wird an dem Tag geprüft, an dem mehr eingeht als geplant. Die Ursachen lassen sich in drei Gruppen ordnen.

Die erste ist bekannt und in der Planung berücksichtigt: Tages- und Wochenrhythmen, Rechnungs- und Mahnläufe, Kampagnenstarts, saisonale Muster.

Die zweite ist unvorhersehbar: eine Störung im Onlineshop, ein fehlgeschlagenes Release, ein Ausfall beim Zahlungsdienstleister, ein Presseereignis. Dagegen hilft nur eine schnell mobilisierbare Reserve, und dafür ist ein flexibler Pool das wirksamste verfügbare Instrument.

Die dritte Gruppe ist hausgemacht: **Ausgehende Anrufe erzeugen eingehende**. Über nicht erreichte Personen, die später einen verpassten Anruf in ihrer Anrufliste sehen, über Mailboxnachrichten und über Zusagen im Gespräch, nach denen der Kunde selbst nachfasst. Anders als die beiden anderen Gruppen ist diese planbar: Wer weiss, wie viele eingehende Anrufe je hundert ausgehende Versuche entstehen und mit welcher Verzögerung, kann den Anteil als Aufschlag in den Forecast nehmen. Allgemein übertragbare Branchenwerte sind kaum verfügbar, eine einmalige Auswertung genügt aber.

Rückrufe sind dabei kein Schaden. Wer zurückruft, ist interessiert genug, selbst aktiv zu werden, und hat damit eine bessere Ausgangslage als ein kalt angerufener Kontakt. Problematisch ist nicht das Volumen, sondern dass es unerkannt in der Servicewarteschlange landet.

Zwei Leitplanken statt hundert Regeln

Bleibt die Frage, wie man das steuert. Die übliche Antwort lautet, man benötige gute Regeln: wann wer wohin schwenkt, unter welchen Bedingungen. Solche Regelwerke wachsen schnell, widersprechen sich nach einem halben Jahr und werden im Ernstfall ohnehin übersteuert.

Der tragfähigere Ansatz dreht die Frage um. Statt zu definieren, was die Steuerung tun soll, definieren Sie, **was sie nicht tun darf**. Zwei Leitplanken, und dazwischen hat die Automatik freie Hand.

Die erste Leitplanke ist eine **Untergrenze für Inbound**. Eine Mindestzahl an Agenten bleibt der eingehenden Bearbeitung erhalten und wird von der Kampagnensteuerung nicht angetastet, auch dann nicht, wenn sich jeder zusätzliche Agent in der Kampagne gerade auszahlen würde. Damit ist die Erreichbarkeit abgesichert. Diese Leitplanke kennen die meisten Center in irgendeiner Form.

Die zweite ist eine **Untergrenze für Outbound**. Auch bei hoher eingehender Last bleibt eine Mindestzahl an Agenten dort gebunden. Diese Leitplanke fehlt fast überall, und ihr Fehlen führt zur Freitagssituation aus dem Einstiegsbeispiel.

Dahinter steckt ein Wahrnehmungsproblem. Ein verfehlter Service Level ist binnen Minuten auf jedem Wandbildschirm rot. Eine Kampagne, die pro Tag acht Prozent hinter Plan liegt, ist nirgends sichtbar. Sie fällt über Wochen unbemerkt zurück und wird erst an dem Tag zum Problem, an dem die Frist näher ist als die verbleibende Kapazität. Wo beide Ziele um dieselben Ressourcen konkurrieren, gewinnt in aller Regel das sichtbarere, unabhängig davon, welches das wichtigere ist.

Hier liegt der Wert der beiden Leitplanken, und er ist kein technischer. **Sie sind keine Systemparameter, sondern Führungsentscheidungen**. Wer sie festlegt, beantwortet eine Frage, die in vielen Häusern nie ausgesprochen wird: Was hat Vorrang, wenn beides nicht geht? Solange sie offenbleibt, wird sie dennoch beantwortet, nur täglich neu und ohne Protokoll.

Beide Zahlen lassen sich herleiten. Die Inbound-Untergrenze ist kein zweiter Name für die Planbesetzung, sondern ein Schutzwert darunter: Wer beide gleichsetzt, hat keinen Spielraum,

in dem die Automatik arbeiten könnte. Der Abstand zwischen beiden ist der Korridor, und wie groß er sein darf, zeigt die eigene Erreichbarkeitshistorie. Die Outbound-Untergrenze ergibt sich aus dem, was bis zur Frist zu schaffen ist, und aus dem, was ein Agent pro Stunde tatsächlich abarbeitet. Die Rechnung ist einfach, die zweite Größe jedoch tückisch: Gegen Ende einer Kampagne sind die leicht erreichbaren Kontakte abgearbeitet, der Rest kostet mehr Anrufversuche. Eine Untergrenze, die auf dem Durchschnitt der ersten Woche beruht, ist deshalb genau dann zu klein, wenn es darauf ankommt.

Laufen mehrere Kampagnen parallel, gilt die Untergrenze für den Outbound insgesamt. Wie die Kapazität darauf verteilt wird, entscheidet eine vorab festgelegte Reihenfolge, nicht das Tagesgeschäft. Kampagnen ohne festes Ende, in die laufend neue Leads einfließen, rechnet man nicht über die Restmenge, sondern über den Zufluss: Es braucht so viele Agenten, dass die Bearbeitung mit dem Import Schritt hält und die Leads nicht altern.

Beide Grenzen sollten **tageszeitabhängig** sein, denn die Mindestbesetzung um 11 Uhr ist eine andere als um 16 Uhr, und **kampagnenspezifisch**, denn eine gesetzliche Frist rechtfertigt eine höhere Untergrenze als eine Reaktivierungsaktion. Und sie gehören **schriftlich festgehalten**, nicht in den Erfahrungsschatz einer einzelnen Führungskraft.

Die eigentliche Herausforderung liegt selten in der Technik, sondern darin, die Grenzwerte überhaupt verbindlich festzulegen.

Was in der Umsetzung wirklich hilft

Reduzieren statt anhalten. Steigt die Warteschlange, ist eine reduzierte Kampagne besser als eine gestoppte, denn gestoppte Kampagnen werden erfahrungsgemäß später wieder aufgenommen als vorgesehen.

Terminierte Rückrufe sind die Ausnahme von der Regel. Weiter oben stand, ausgehende Arbeit sei verschiebbar. Für einen vereinbarten Termin gilt das nicht. Ein für Donnerstag um 14 Uhr zugesagtes Beratungsgespräch, womöglich mit einer namentlich genannten Beraterin, ist

die verbindlichste Zusage im ganzen Haus, härter als jeder Service Level: Der Kunde kennt die Uhrzeit und bemerkt um 14:05 Uhr, dass sie nicht eingehalten wurde.

Daraus folgen zwei Anforderungen. Terminierte Rückrufe müssen der eingehenden Bearbeitung vorgehen, statt ihr nachgeordnet zu sein. Und der zuständige Agent gehört einige Minuten vor dem Termin freigestellt, damit er verfügbar ist und sich vorbereiten kann. Systeme, die Rückruftermine als eigene Vorgangsart mit Priorität und Vorlaufzeit führen, leisten das selbstständig.

Daraus folgt für die Leitplanken eine einfache Regel: **Die Outbound-Untergrenze ist nie null**. Sie beträgt mindestens so viele Agenten, wie in der kommenden Viertelstunde Termine anstehen. Sobald Terminzusagen im Spiel sind, ist ein vollständiges Abschalten des Outbound keine Option.

Auf Frühindikatoren reagieren, nicht auf Ergebniszahlen. Wer eingreift, wenn der Service Level bereits verfehlt ist, kommt zu spät: bis das Problem sichtbar wird, bis ein Agent Gespräch und Nachbearbeitung beendet hat, bis die Warteschlange abgearbeitet ist. Zwischen Erkennen und Wirken sind das schnell zehn Minuten. Steuern sollte man deshalb über die Länge der Warteschlange und die erwartete Wartezeit.

In Blöcken denken, nicht im Minutentakt. Eine Automatik, die bei jedem Anruf umschaltet, erzeugt Flattern. Zwei Mittel verhindern das: Unterschiedliche Schwellen für das Hin- und das Zurückschwenken sowie eine Mindestverweildauer im jeweiligen Modus. Für die Mitarbeitenden bedeutet das beispielsweise Blöcke von 15 bis 60 Minuten statt gefühlter Willkür, und das ist der wirksamste Beitrag zur Akzeptanz des Modells.

Rückrufe als das behandeln, was sie sind. Wenn ein gestern nicht erreichter Kunde heute zurückruft, ist das kein Servicefall, sondern ein Kampagnenkontakt, der sich selbst zugestellt hat. Drei Schritte machen ihn nutzbar: eine kampagnenspezifische Rufnummer, damit diese Anrufe unterscheidbar werden; ein Abgleich der Anruferkennung gegen die offenen Datensätze laufender Kampagnen; und bei einem Treffer die bevorzugte Zustellung an einen Agenten mit geöffnetem Kampagnenkontext. Aus unkontrolliertem eingehendem Volumen wird so ein

Kampagnenergebnis, mit vorhandenem Kontext und entsprechend besseren Voraussetzungen als bei einem erneuten kalten Versuch.

Organisation, Kennzahlen und ein kurzer Selbsttest

Ob das Modell im Alltag Bestand hat, hängt weniger an der Technik als an drei organisatorischen Punkten.

Der erste betrifft die Bewertung. Eine Abschlussquote ist ohne den zugehörigen Zeitanteil im Kampagnenmodus nicht interpretierbar; wer vormittags im Service eingesetzt war, hatte weniger Gelegenheit. Die Zeit je Modus protokollieren die meisten gängigen Systeme. Die Lücke ist also keine Datenlücke, sondern eine Auswertungslücke: Der Zeitanteil liegt vor, er wird bei der Beurteilung nur nicht neben die Abschlussquote gestellt.

Der zweite betrifft die Anreize. Zahlt die variable Vergütung nur auf Kampagnenabschlüsse, unterlaufen die Mitarbeitenden jede Steuerung, die sie in den Service schwenkt, und zwar rational. Anreize gehören auf das Ganze, nicht auf eine Richtung.

Der dritte betrifft die Zuständigkeit. Es muss festgehalten sein, wer eine Kampagne anhalten und wer die Untergrenzen ändern darf. Sonst wird die Automatik im ersten angespannten Moment von Hand übersteuert und danach nicht wieder eingeschaltet.

Und der Einstieg sollte klein sein: eine Gruppe, eine Kampagne, ein Quartal. Wer das Modell auf einen Schlag über den ganzen Betrieb ausrollt, hat im Fehlerfall keine Vergleichsgrösse.

Vier Fragen zum Schluss, die sich aus vorhandenen Daten beantworten lassen:

1. Wie viele getrennte Agentengruppen bearbeiten dasselbe fachliche Thema, nur in unterschiedlicher Richtung oder auf unterschiedlichem Kanal? Und wie oft wartet eine davon, während eine andere im Rückstand ist?
2. Gibt es eine schriftlich festgelegte Untergrenze, wie viele Agenten dem Outbound erhalten bleiben, wenn der Inbound überläuft? Falls nicht: Wer entscheidet das heute, und erfährt die Kampagnenverantwortung davon vor oder nach dem Kampagnenende?

3. Ein Kunde, den Sie gestern in einer Kampagne nicht erreicht haben, ruft heute zurück. Erkennt Ihr System ihn als offenen Kampagnendatensatz, oder landet er als anonyme Serviceanfrage in der allgemeinen Warteschlange?
4. Welcher Anteil Ihrer eingehenden Anrufe stammt von Personen, die Sie am selben oder am Vortag selbst angerufen haben?

Wer alle vier beantworten kann, steuert bereits bewusst. Wer es nicht kann, kennt immerhin die Reihenfolge, in der sich die Lücken schließen lassen.

© Sellmore GmbH

Martin Schetat



Martin Schetat ist Gründer und Geschäftsführer der CT Technologies, Inc., einem auf maßgeschneiderte Contact-Center-Lösungen spezialisierten Unternehmen. Mit rund 30 Jahren Erfahrung in der Software-Entwicklung im Contact-Center-Umfeld hat er umfangreiches Know-how in der Branche aufgebaut.

Kontakt

CT Technologies, Inc.
Rue du Marché 7
1204 Genève
Schweiz

+41 84 8300200

martin.schetat@ct-technologies.com

https://www.linkedin.com/in/martin-schetat-b24785a/

www.ct-technologies.com

11 Service-Controlling, das nicht nur Excel-Schlachten liefert: Wie Sie die richtigen Zahlen für Steuerung und Mandanten finden

Autor: Roland Ruf

Bei einem unserer Kunden: Das Reporting besteht aus 34 wunderschönen PowerPoint-Folien. Auf neun davon sind Ampeln; alle stehen auf Grün. Tickets werden fristgerecht und mit einer geringen AHT geschlossen. Trotzdem kommen über 50 % der Anliegen innerhalb weniger Tage erneut herein und der NPS entwickelt sich negativ.

Dieses Phänomen ist wissenschaftlich recht gut beschrieben. Charles Goodhart beschrieb 1975, dass statistische Zusammenhänge genau dann zerfallen, wenn man beginnt, sie zur Steuerung zu benutzen. Donald T. Campbell erweiterte das 1976: Je stärker ein quantitativer Sozialindikator zur Entscheidungsfindung herangezogen wird, desto anfälliger wird er für Korruptionsdruck und desto eher verzerrt und korrumpiert er die Prozesse, die er eigentlich beobachten soll. Marilyn Strathern fasste das später zusammen**: „When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.“** Übersetzt in die operative Steuerung: Jede Kennzahl, an der ein Bonus, ein SLA-Malus oder ein Teamleiter-Gespräch hängt, ist ab diesem Moment auch eine Kennzahl über das Verhalten der Gesteuerten - und nicht mehr nur über die Leistung des Systems.

Das ist jetzt aber kein Artikel, der die Steuerung nach Kennzahlen verteufelt. Im Gegenteil. Diese sind wichtig und sollten genutzt werden. Aber wir wollen hier diskutieren, welche Zahlen wirklich relevant sind.

Kennzahlen sollte man nicht per Gutdünken einsetzen, sondern unter der Prämisse, dass man Ziele erreichen will. Statt einer definierten KPI startet man mit dem Gedanken: Wir wollen X erreichen, und können das mit Maßnahme Y unterstützen. Erst hier lässt sich ableiten, was gemessen werden muss. Und genauso wichtig ist, was gleichzeitig beobachtet werden muss, damit man nicht in die falsche Richtung abbiegt.

Ein Beispiel aus der Praxis: Jeden Freitag um 20:00 aktualisiert ein Streaming-Anbieter seine Premium-Kunden-Datenbank - der Premium-Zugang bricht weg, Kunden legen Tickets an, nach

einer Stunde läuft alles wieder. Viele Tickets, schnell geschlossen, minimaler Aufwand: die KPIs sehen hervorragend aus. Die Ursache sieht sich niemand an, weil keine Kennzahl auf sie zeigt - aber der Kunde kündigt nach zwei Monaten.

Zu einer guten Steuerung gehört, dass man sich nicht nur anschaut, dass man die Ziele erreicht, sondern auch WIE man sie erreicht. Jede Kennzahl sollte von vornherein mit Kontroll-Kennzahlen ausgestattet sein - AHT oder Servicelevel z.B. mit einer FCR-Bewertung des Kunden („Konnten wir Ihr Problem lösen“) oder einer Wieder-Kontakt-Quote.

Oder ein anderes Negativbeispiel: Ein Kunde hat uns als Beratung beauftragt, da es eine große Diskrepanz zwischen den internen Qualitätsbewertungen und der NPS-Befragung gab. Nach nur einem Workshop war klar wieso: Die Teamleiter bekamen einen Bonus auf Team-Qualität, bewerteten aber gleichzeitig die Gespräche des Teams selbst. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt…

Selbst NPS-Befragungen können Mitarbeiter beeinflussen, wenn sie danach incentiviert werden. Die Muster sind bekannt: Anrufe so schlüsseln, dass sie nicht Teil der Befragung sind (bei einigen Unternehmen erfolgt keine Befragung, wenn der Agent eine Wiedervorlage legt), den Kunden um eine 10 bitten, da man sonst den Job verliert, dem Kunden falsche Lösungen wie Gutschriften versprechen, deren Fehlen erst nach Monaten auffällt etc…

Jede Steuerungskennzahl braucht deshalb eine Gegenkennzahl, die genau den Weg abbildet, auf dem man das Ziel scheinbar erreichen könnte, ohne es wirklich zu erreichen.

Diese Paarbildung ist eine Gegenmaßnahme zu dem von Goodhart und Campbell beschriebenen Effekt: Eine einzelne Zahl lässt sich optimieren, ein Zahlenpaar mit gegenläufiger Manipulationsrichtung deutlich schwerer, wenn der Fall auch nicht ausgeschlossen werden kann. Gegenkennzahlen müssen dabei nicht im wöchentlichen Report auftauchen. Es reicht, sie zu beobachten und nur dann zu berichten, wenn Auffälligkeiten bestehen.

Grundsätzlich empfehlen wir, Kennzahlen aus drei Bereichen auszuwählen und in Kombination zu betrachten:

- Kundenerlebnis (Service Level, FCR etc.)
- Wirtschaftlichkeit (z.B. Kosten je Kontakt/Kunde)
- Organisation- und Kapazitätssteuerung (u. a. Prognosegüte, Kontaktrate, Kündigungen).

Im Folgenden eine Auswahl relevanter Kennzahlen - und der jeweils passenden Gegenkennzahl.

Die hier erstellte Liste an Kennzahlen ist bewusst klein und beispielhaft gehalten. Daraus muss man sich die relevantesten auswählen, bzw. kann sie um nicht betrachtete erweitern. Wenn man aber nach zu vielen Kennzahlen gleichzeitig steuert, verkompliziert man die Steuerung massiv und kann gegenteilige Effekte erreichen. Besser nutzt man weniger Kennzahlen, dafür die passenden Kennzahlenpaare.

Erreichbarkeit und Service Level unter Berücksichtigung der Abbruchquote nach Wartezeitklasse. Service Level (etwa 80/20) ist eine der Dienstältesten Kennzahlen der Branche und gleichzeitig die kontroverseste, weil der Tagesdurchschnitt die konkrete Kundenerfahrung nur unzureichend abbildet. Ein Tages-Service-Level von 82 % kann eine Vormittagsstunde mit 40 Prozent enthalten, entsprechend muss man immer die Intervallverteilung betrachten, um z.B. mit dem Personaleinsatz gegenzusteuern. Eine Kontrollkennzahl ist die Abbruchquote - also wann die Kunden auflegen - aufgeschlüsselt nach Wartezeit. Aufleger in den ersten zehn Sekunden sind eher Fehlanrufe, Aufleger nach 90 Sekunden sind verlorene Kontakte und erzeugen Unzufriedenheit beim Kunden. Erst die Kombination der Kennzahlen zeigt auf, ob der Personaleinsatz im Kundenservice gut gesteuert ist oder eben nicht.

Erstlösungsquote und Wiederkontaktquote z.B. im 7-Tage-Fenster. Die FCR ist eine der wichtigsten und zugleich am leichtesten manipulierbaren Kennzahlen. Klassifiziert der Agent die Kennzahl im System selbst („Fall gelöst: ja“), ist sie maximal als Selbstwahrnehmung zu sehen und wertlos. Interessant wird sie erst durch die Bewertung des Kunden oder Folge-KPIs: Wie viele Kunden melden sich innerhalb von z. B. sieben Tagen mit demselben Anliegen erneut.

Bearbeitungszeit sowie Nacharbeitsvolumen und Wiederkontakte. Die AHT gehört in die Kapazitätsplanung und ist dort eine wichtige Größe - als alleinige Steuerungskennzahl im Team ist sie dagegen problematisch. Sobald danach gesteuert wird, verändert sich die Kontaktbearbeitung messbar: kürzere Klärung, weniger Rückfragen, mehr Zusagen ohne Deckung. Das Ergebnis ist eine sinkende AHT bei steigenden Zweitkontakten; in Summe teurer als vorher. Wer dennoch nach AHT steuert, sollte die Wiederkontaktquote mit betrachten.

Kontaktrate gegen Erreichbarkeit und Beschwerdeeingang. Die Kontaktrate - also je Vertrag, je Bestellung, je Kunde - ist eine zentrale Kennzahl einer Kontaktvermeidungsstrategie, welche die Volumeneffekte aus dem Geschäftsverlauf herausrechnet. Die Gegenprobe ist zweifach: Erreichbarkeit und Beschwerdeeingang. Denn sinkende Kontakte können echte Kontaktvermeidung bedeuten - oder schlicht Kontaktverhinderung. Wer mehrfach nicht durchkommt, ruft irgendwann nicht mehr an und kündigt oder beschwert sich öffentlich. Auch die **Containment Rate** von Self-Service-Kanälen sollte nie allein betrachtet werden, sondern im Zusammenspiel mit Beschwerden, Kündigungen etc. - alleine zeigt sie nur, wie gut man im Abwimmeln der Kunden ist.

Prognosegüte und Planungstreue gegenüber Auslastung und Fluktuation. Forecast Accuracy und Schedule Adherence erklären einen großen Teil der Servicequalität: Lag die Prognose daneben oder wurde der Plan nicht eingehalten? Aber auch hier braucht es die Gegenprobe. Wird Adherence durch Druck auf Pausen und Nachbearbeitung erkauft, zeigt sich der Preis später bei Krankenstand und Fluktuation. Über 85 % Auslastung sind daher nicht automatisch effizient. Sie können auch aufdecken, dass man zu wenig Personal hat - und nehmen künftige Recruitingkosten vorweg.

Interner Qualitätsscore vs. Kundenurteil. Steigt der QM-Score, während die Kundenzufriedenheit stagniert, misst das QM möglicherweise vor allem Gesprächsformalitäten statt der Auswirkung auf den Kunden. Wichtig ist deshalb die Korrelation zwischen internem Score und Kundenbewertung desselben Vorgangs. Ist sie null, misst das QM im Grunde sich selbst.

Konversion gegen Storno und Bestandsfestigkeit. Eine hohe Abschlussquote wird erst dann zum Vertriebserfolg, wenn die Verträge nach 90 oder 180 Tagen noch bestehen und der Kunde nicht abspringt. Storno, Widerruf und Kündigungen müssen neben der Konversionszahl mitbetrachtet werden.

Kundenaufwand unter Berücksichtigung der Erhebungsmechanik. Der CES ist ein starker Indikator für Loyalität. Aber nur, wenn die Stichprobe stimmt. Wer beeinflussen kann, wer überhaupt befragt wird, kann den Score genauso beeinflussen. Rücklaufquote, Anliegenmix und insbesondere der Anteil der befragten Eskalationsfälle gehören deshalb ins Reporting.

Kosten je Kontakt gegen Servicekosten je Kunde. Diese Kennzahl wird aus Controlling-Sicht sehr häufig zur Steuerung genutzt und führt schnell in die Irre, weil jeder zusätzliche kurze Kontakt den Durchschnitt senkt. Ein Beispiel: 50.000 Kunden mit 100.000 Kontakten pro Jahr bei 500.000 € Kosten; bedeutet 5,00 € je Kontakt. Kommen Wiederkontakte mit 20 % dazu, kosten diese 20.000 Zusatzkontakte beispielsweise je 2,00 € (weniger als normal, weil das Anliegen bekannt ist). Ergebnis: 4,50 € je Kontakt bei 540.000 € Gesamtkosten. Die Servicekosten je Kunde laufen aber in die ganz andere Richtung, nämlich 10,80 € statt 10,00 €. Schaut man nur auf die erste Kennzahl, werden folglich nicht realisierte Einsparungen gefeiert.

Wie baut man nun ein Steuerungs Konstrukt am besten auf?

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was sind meine Ziele im Kundenservice? Kundenzufriedenheit, Kontaktvermeidung, Effizienz, Vertrieb?
- Darauf aufbauend - welche sind die für mich richtigen Kennzahlen?
- Was sind die dazugehörigen Kontrollkennzahlen?
- Wer ist Owner einer Kennzahl und definiert Zielwerte, wer wird wie danach gesteuert?
- Wer darf Definitionen ändern, in welchem Rhythmus?
- Wer betreibt die Gegenkennzahl - und zwar organisatorisch unabhängig vom Verantwortlichen der Zielkennzahl und wie kann man sicherstellen, dass die

Kennzahl und Gegenkennzahl nicht von der gleichen Person manipuliert werden können?

Denn: Eine Kennzahl ohne benannten Verantwortlichen ist Dekoration und ohne Gegenkennzahl ist es eine Einladung zur Fehlsteuerung. Wenn man beides klar präzisiert, braucht man am Ende weniger Zahlen - und erreicht eine deutlich bessere Steuerung.

Und weil wir gerade über den Erfolg des Service sprechen: Probieren Sie doch einmal den SES (Service Excitement Score) - als Ergänzung zu klassischen Unternehmens- und Servicekennzahlen. Dies ist eine Kennzahl, die die Kundenstimmung zum Service (nicht nur zum Produkt/Unternehmen wie beim NPS) wiedergibt. Diese haben wir anhand unserer Kundenzufriedenheitsstudie abgeleitet, die Studie zum Download gibt es hier: https://ruf-beratung.de/ressourcen/servicezufriedenheits-studie-deutschland/

© Sellmore GmbH

Roland Ruf



Roland Ruf, Geschäftsführer der Ruf Beratung, ist seit über 20 Jahren in der Contact Center-Branche tätig und seit Anfang 2014 geschäftsführender Gesellschafter der RUF Beratung. Mit seinem Team berät er Unternehmen ganzheitlich zu Kundenservice und Contact Center rund um Personalmanagement, Technologie und KI, Prozessmanagement und Kundenservice-Strategie.

Kontakt

RUF Beratung GmbH
Leopold-Simon-Straße 40
45239 Essen, Ruhr

+49 172 6765 526

rruf@ruf-beratung.de

https://www.linkedin.com/in/rolandruf/

www.ruf-beratung.de

12 Kill the KPIs? Warum gute Kennzahlen schlechte Entscheidungen fördern können

Autor: Stefan Kolle

Die Zahl stimmt. Und trotzdem läuft etwas falsch.

In mehr als zwanzig Jahren Beratung habe ich kaum ein Contact Center erlebt, das unter einem Mangel an Kennzahlen litt. Meist ist das Gegenteil der Fall. Nach einer Eskalation kommt eine neue KPI hinzu, ein Audit bringt zusätzliche Anforderungen, eine Reorganisation neue Reports und die nächste Führungskraft möchte noch einen anderen Blick auf die Organisation. Für jede einzelne Kennzahl gibt es meistens einen guten Grund. In Summe entsteht allerdings irgendwann ein Steuerungssystem, bei dem kaum noch jemand sagen kann, warum eine bestimmte KPI eigentlich existiert und welches Verhalten sie fördern soll.

Genau das erlebten wir bei einem internationalen Premium-Automobilhersteller. Das globale Contact Center war seit mehr als zehn Jahren nicht grundlegend weiterentwickelt worden. Die Kundenzufriedenheit sank, gleichzeitig waren viele Mitarbeitende unzufrieden. Unser Auftrag war zunächst relativ klassisch: Customer Experience Maturity Assessment, Contact-Center-Audit nach COPC-Standards, Voice-of-the-Customer-Analyse und daraus eine Roadmap mit Quick Wins, größeren Veränderungen und einem belastbaren Business Case.

Bei der Analyse eines typischen Beschwerdefalls stießen wir auf eine interessante Zahl. Das Reporting wies eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von rund 25 Minuten aus. Erst als wir gemeinsam mit den Mitarbeitenden den gesamten Ablauf aufzeichneten, wurde sichtbar, was nach diesen 25 Minuten passierte: Übergaben, Rückfragen, technische Prüfungen und weitere Bearbeitungsschritte im Back Office. Über alle Beteiligten hinweg lag der tatsächliche Aufwand für einen Fall bei mehr als 100 Minuten.

Einige erfahrene Mitarbeitende arbeiteten anders. Sie gaben komplexe Beschwerden nicht weiter, sondern begleiteten sie selbst bis zur Lösung. Ihre Bearbeitungszeit sah dadurch zunächst schlechter aus, der gesamte Aufwand lag jedoch nur bei rund 45 Minuten. Auch die

Kunden bewerteten diese Bearbeitung besser, weil sie ihr Problem nicht mehrfach erklären mussten und einen Ansprechpartner hatten, der Verantwortung übernahm.

Die Zahl von 25 Minuten war also korrekt. Nur die Schlussfolgerung daraus wurde falsch interpretiert.

Das ist die Leitidee dieses Beitrags. Wir benötigen Kennzahlen, um Serviceorganisationen zu führen. Aber wir benötigen nicht möglichst viele davon, sondern wenige, die uns helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Problematisch wird es, wenn wir die Effizienz eines einzelnen Arbeitsschritts mit dem Erfolg des gesamten Kundenanliegens verwechseln.

Messen wir Kontakte oder Lösungen?

Viele traditionelle Contact-Center-Kennzahlen betrachten einen bestimmten Ausschnitt des Prozesses. Die Average Handling Time (AHT) misst beispielsweise die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Kontakts, die First Contact Resolution (FCR) die Lösung beim ersten Kontakt und ein Service Level die Erreichbarkeit innerhalb eines definierten Zeitraums. Dazu kommen Qualitätskennzahlen sowie Kundenmetriken wie CSAT (die direkte Kundenzufriedenheit, oder NPS) die Weiterempfehlungsbereitschaft.

Alle können sinnvoll sein. Die Frage ist, welche Realität sie jeweils abbilden.

Aus Sicht des Kunden besteht ein Anliegen schließlich nicht aus Front Office, Back Office, Ticket und Eskalation. Der Kunde hat ein Problem und möchte, dass dieses Problem gelöst wird. Genau dort entsteht häufig eine Lücke zwischen interner Prozessmessung und dem tatsächlichen Kundenergebnis.

Was das Dashboard zeigt	**Was im Prozess passieren kann**
AHT sinkt	Fälle werden schneller weitergegeben
Service Level steigt	Neue Kontakte werden priorisiert, bestehende Fälle warten

Was das Dashboard zeigt	Was im Prozess passieren kann
FCR steigt	Komplexe Anliegen werden zu schnell oder oberflächlich abgeschlossen, bzw. Mitarbeitende vermeiden Fälle, die nicht schnell lösbar sind
Ticketqualität erfüllt den Standard	Wichtiger Kontext für die nächste Bearbeitungsstufe fehlt
Lösungsfrist eingehalten	Noch ungelöste Fälle werden formal beendet und vom Kunden neu eröffnet
Alle Bereichs-KPIs sind grün	Der Kunde erlebt trotzdem einen langen und fragmentierten Prozess

Je stärker Arbeit über mehrere Teams, Systeme und inzwischen auch automatisierte Komponenten verteilt wird, desto wichtiger wird deshalb der Blick auf den gesamten Kontext

Ein Contact Center kann jeden einzelnen Teilprozess effizient betreiben und trotzdem einen ineffizienten Gesamtprozess erzeugen.

Wenn eine Kennzahl Verhalten erzeugt

Im Automotive-Projekt gab es beispielsweise das Ziel, Beschwerden innerhalb von acht Tagen zu lösen. Eine durchaus vernünftige Vorgabe, bis wir feststellten, dass einige Vorgänge am siebten Tag als erledigt markiert wurden, obwohl das Kundenproblem noch bestand. Meldete sich der Kunde am nächsten Tag erneut, begann der Vorgang formal von vorne. Die Kennzahl wurde erfüllt, der Kunde hatte davon wenig.

Ein ähnliches Muster zeigte sich bei der Average Handling Time. Erfahrene Mitarbeitende wussten, dass sich anspruchsvolle Kundenprobleme innerhalb der vorgegebenen Zeit nicht fachlich lösen ließen. Einige fanden deshalb ihre eigenen Wege, den Durchschnittswert

trotzdem zu erreichen. Das Verhalten mag auf den ersten Blick absurd erscheinen, war innerhalb des vorgegebenen Steuerungssystems jedoch durchaus rational.

Hier greift Goodhart's Law. Der britische Ökonom Charles Goodhart beschrieb bereits in den 1970er Jahren den Effekt, dass eine Messgröße ihre Aussagekraft verliert, sobald sie selbst zum Ziel wird. Menschen verstehen sehr schnell, woran sie gemessen werden, und passen ihr Verhalten entsprechend an. Die daraus entstehenden Nebenwirkungen sind selten beabsichtigt, aber häufig vorhersehbar.

Das gilt übrigens nicht nur für operative Kennzahlen. Wird beispielsweise ein Kundenzufriedenheitswert unmittelbar mit Boni verknüpft, entsteht schnell der Anreiz, den Kunden um eine gute Bewertung zu bitten. Der Score steigt dann möglicherweise tatsächlich, ohne dass sich das Kundenerlebnis im gleichen Umfang verbessert hat.

Wenn gute KPIs miteinander konkurrieren

Noch interessanter wird es, wenn mehrere grundsätzlich sinnvolle Kennzahlen gleichzeitig wirken. Bei einem großen europäischen Telekommunikationsunternehmen im B2B-Service fanden wir genau diese Situation. SLA, Ticketqualität, Erstlösungsquote und Priorisierung hatten jeweils eine nachvollziehbare Funktion, standen im Alltag aber regelmäßig miteinander in Konflikt.

Eine saubere Dokumentation kostet Zeit, erleichtert dafür die weitere Bearbeitung. Eine schnelle Erstlösung ist wünschenswert, solange die Qualität der Lösung nicht darunter leidet. Eine Übergabe an einen Spezialisten kann fachlich notwendig sein, erhöht aber den Aufwand und birgt das Risiko von Informationsverlust. Neue oder eskalierte Fälle verlangen Aufmerksamkeit, während ältere und komplexere Vorgänge ebenfalls auf eine Lösung warten.

KPI-Ziel	Gewünschtes Verhalten	Mögliche unbeabsichtigte Konsequenz
Niedrige AHT	Effiziente Bearbeitung	Weitergabe statt Lösung

KPI-Ziel	Gewünschtes Verhalten	Mögliche unbeabsichtigte Konsequenz
Hohe FCR	Problem beim ersten Kontakt lösen	Oberflächliche Lösung komplexer Fälle
Hoher Service Level	Gute Erreichbarkeit	Fokus auf neue Kontakte statt offener Fälle
Hohe Ticketqualität	Gute Dokumentation	Konflikt mit Zeit- und Produktivitätszielen
Kurze Lösungszeit	Fälle schnell abschließen	Formales Schließen statt tatsächlicher Lösung
Hoher CSAT/NPS	Zufriedene Kunden	Beeinflussung der Bewertung bei falscher Motivation

In den Interviews wurde deutlich, wie viele dieser Widersprüche durch erfahrene Mitarbeitende ausgeglichen wurden. Sie ergänzten fehlende Informationen, griffen lieber zum Telefon, statt einen Fall weiterzuschieben, und übernahmen Verantwortung über ihre eigene Prozessgrenze hinaus. Das ist wertvoll, sollte aber nicht romantisiert werden. Wenn gute Ergebnisse dauerhaft davon abhängen, dass Mitarbeitende den vorgesehenen Prozess umgehen, benötigt eine Organisation einen besseren Prozess.

Im Automotive-Projekt wurde daraus später ein Customer Lab, in dem Mitarbeitende ausgewählte komplexe Beschwerden bewusst von Anfang bis Ende bearbeiten durften. Was zuvor informell geschehen war, wurde damit zu einem legitimen End-to-End-Ansatz mit klarer Verantwortung.

Kill the KPIs

Aus solchen Projekten entstand bei uns der etwas provokante Begriff „Kill the KPIs“. Gemeint ist damit keineswegs, Kennzahlen abzuschaffen. Es geht darum, regelmäßig diejenigen zu entfernen, die keinen sinnvollen Beitrag mehr leisten oder deren Nebenwirkungen inzwischen größer sind als ihr Nutzen.

Unsere erste Regel dafür ist sehr einfach: Eine KPI muss einen erkennbaren Nutzen für mindestens einen von drei Beteiligten schaffen: den Kunden, das Unternehmen oder die Mitarbeitenden. Im Idealfall hilft sie mehreren. Wenn niemand erklären kann, wem sie nützt, muss man sich ernsthaft fragen, warum sie noch im Dashboard steht.

Diese Drei-Beteiligten-Regel ist allerdings nur der Einstieg. Für jede wichtige Steuerungskennzahl sollte auch klar sein, welches Verhalten sie fördern soll, welche unerwünschten Reaktionen möglich sind und mit welchen anderen Kennzahlen sie kollidieren könnte.

Prüffrage	**Beispiel**
Welches Ergebnis wollen wir verbessern?	Das Kundenproblem tatsächlich lösen
Welches Verhalten soll die KPI fördern?	Verantwortung bis zur Lösung übernehmen
Welche Nebenwirkung könnte entstehen?	Komplexe Fälle werden weitergegeben
Wem nützt die KPI?	Kunde, Unternehmen und/oder Mitarbeitende
Mit welcher KPI kann sie kollidieren?	AHT oder Produktivität
Woran erkennen wir das tatsächliche Ergebnis?	Wiederkontakt- oder End-to-End-Lösungsrate
Wann überprüfen wir die KPI erneut?	Regelmäßig und bei wesentlichen Prozessänderungen

Beim Automobilhersteller gingen wir auf diese Weise durch das bestehende Kennzahlenportfolio. Einige KPIs waren historisch nachvollziehbar, hatten ihren ursprünglichen Zweck aber längst erfüllt. Andere maßen ähnliche Sachverhalte mehrfach oder standen mit anderen Zielen in Konflikt. Aus mehr als vierzig operativen Kennzahlen wurden über ein Jahr Laufzeit schließlich ungefähr ein Dutzend relevante Steuerungsgrößen.

Die Reduktion war allerdings nur ein Teil der Veränderung. Gleichzeitig wurden Prozesse angepasst und mit dem Customer Lab neue Verantwortlichkeiten erprobt. Bearbeitungszeit und Kundenzufriedenheit entwickelten sich positiv. Besonders interessant war ein Effekt, der in unserem ursprünglichen Business Case kaum berücksichtigt worden war: Auch die Mitarbeiterzufriedenheit verbesserte sich mit einer Reduktion der Abwanderung und Krankheitsausfall um jeweils ein Viertel nach einem Jahr. Bei einer hoch qualifizierten und intensiv geschulten Belegschaft konnte eine geringere Fluktuation erhebliche Recruiting- und Trainingskosten vermeiden.

Auch die Wiederkaufrate entwickelte sich positiv und stieg im betrachteten Kontext um zwei Prozentpunkte nach zwei Jahren, von 33% auf 35%. Solche Veränderungen lassen sich bei einem umfassenden Transformationsprogramm natürlich nicht seriös einer einzigen Maßnahme oder der Abschaffung einzelner KPIs zurechnen. Sie zeigen aber, was passieren kann, wenn Prozess, Verantwortung, Mitarbeitererlebnis und Steuerungslogik gemeinsam verändert werden.

KPIs brauchen ein Verfallsdatum

Eine Kennzahl, die vor fünf Jahren sinnvoll war, muss heute nicht mehr die richtige sein. Prozesse verändern sich, Kundenanforderungen verschieben sich, Organisationen werden umgebaut und Technologien übernehmen Aufgaben, die früher Menschen erledigt haben. Trotzdem behandeln viele Unternehmen ihr KPI-Set, als wäre es für die Ewigkeit geschaffen.

Wir empfehlen deshalb einen regelmäßigen KPI-Review. Dabei geht es weniger um komplizierte Methodik als um einige unangenehme Fragen: Warum wurde diese Kennzahl ursprünglich eingeführt? Welches Verhalten erzeugt sie heute? Welche Entscheidungen treffen

wir tatsächlich auf ihrer Grundlage? Mit welchen anderen Zielen kollidiert sie? Und die für mich interessanteste Frage: **Würden wir diese KPI heute noch einmal einführen?**

Wenn darauf niemand eine überzeugende Antwort hat, darf eine Kennzahl auch verschwinden. Das bedeutet keinen Kontrollverlust. Manchmal bedeutet es schlicht, dass eine Organisation wieder klarer weiß, was sie eigentlich steuern möchte.

KI macht die Frage noch dringlicher

Mit künstlicher Intelligenz wird diese Diskussion relevanter. Viele klassische Contact-Center-Kennzahlen stammen aus einer Welt, in der Menschen nahezu jeden Kundenkontakt bearbeitet haben. Wenn KI künftig einen großen Teil der einfachen Anliegen übernimmt, verändert sich zwangsläufig der Arbeitsmix der menschlichen Mitarbeitenden. Sie bearbeiten häufiger komplexe Fälle, Ausnahmen und Situationen, in denen Erfahrung, Empathie oder Entscheidungskompetenz gefragt sind.

Eine steigende AHT menschlicher Mitarbeitender kann dann beispielsweise ein Zeichen dafür sein, dass Automatisierung funktioniert. Gleichzeitig verliert die Grenze zwischen Kontakt und Fall weiter an Bedeutung. Ein Kunde kann zunächst mit einem Bot sprechen, anschließend mit einem Agenten und später automatisch eine Bestätigung erhalten. Die entscheidende Frage lautet dann nicht mehr, wie effizient jeder einzelne Kontakt war, sondern ob das Anliegen insgesamt zufriedenstellend gelöst wurde. Bevor wir deshalb neue Kennzahlen für eine KI-geprägte Servicewelt entwickeln, lohnt sich zunächst eine einfachere Frage: **Steuern unsere heutigen Kennzahlen noch das Verhalten, das wir eigentlich sehen wollen?**

Kennzahlen wie End-to-End Resolution Rate, Wiederkontaktquote, Transferquote zwischen Menschen und Maschine, Customer Effort oder Kosten pro tatsächlich gelösten Fall werden interessanter. Bei automatisierten Vorgängen kommt hinzu, ob sie wirklich ohne nachträgliche menschliche Korrektur abgeschlossen wurden und ob genau die richtigen Fälle rechtzeitig an einen Menschen übergeben werden.

Das bedeutet nicht, dass AHT, FCR oder Service Level plötzlich wertlos sind. Je nach Prozess können sie weiterhin wichtige Informationen liefern. Sie müssen nur im richtigen Kontext gelesen werden.

Und genau hier schließt sich der Kreis zur Geschichte vom Anfang. Die 25 Minuten Bearbeitungszeit waren korrekt gemessen. Sie erzählten nur nicht die ganze Geschichte.

„Kill the KPIs“ ist deshalb kein Aufruf gegen Kennzahlen und schon gar keiner gegen professionelle Steuerung. Im Gegenteil: Wer Kennzahlen ernst nimmt, muss sich auch mit ihren Grenzen, ihren Wechselwirkungen und den Verhaltensweisen beschäftigen, die sie auslösen. Wir sollten nicht einfach immer neue KPIs auf bestehenden Dashboards stapeln, sondern regelmäßig entscheiden, welche Zahlen uns tatsächlich helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.

Denn am Ende interessiert den Kunden weder unsere AHT noch unser Service Level. Er möchte wissen, ob sein Problem gelöst wurde. Vielleicht sollten unsere Steuerungssysteme genau dort wieder anfangen.

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.

Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

© Sellmore GmbH

Stefan Kolle



Stefan Kolle berät seit über 20 Jahren internationale Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Customer-Experience-Strategien. Als Mitgründer von Futurelab und heute Teil der infinit.cx Gruppe verbindet er Kundenperspektive mit operativer Realität. In zahlreichen Contact-Center- und VoC-Projekten beschäftigt er sich damit, wie Kennzahlen, Prozesse und Mitarbeiterverhalten zusammenspielen und wie daraus messbar bessere Kundenerlebnisse entstehen.

Kontakt

Futurelab GmbH
Ganghoferstraße 66e
80339 München

+49 89 262 029 900

Stefan.kolle@infinit.cx

www.linkedin.com/in/stefankolle/

www.infinit.cx

Teil 4: Technologie und Daten als Enabler

13 Wegweiser durch den Contact-Center-Tech-Dschungel: Wie Mittelständler die passende Plattform auswählen

Autoren: Markus Grutzeck

Die Auswahl einer Contact-Center-Plattform ist heute keine IT-Fleißaufgabe mehr. Es geht darum, die Infrastruktur für viele Jahre festzulegen und geschäftliche Weichen zu stellen: Sie bestimmt, wie effizient Teams arbeiten und wie gut sich Service und Telefonmarketing steuern lassen. Sie entscheidet zudem darüber, welche Digitalisierungs- und AI-Projekte möglich sind.

Der Druck ist hoch: Kunden erwarten schnelle, persönliche und kanalübergreifende Antworten. Hersteller stellen On-Premise-Systeme ein, drängen in die Cloud oder setzen Mindestseat-Vorgaben[17], die für Mittelständler zu groß sind. Gleichzeitig explodiert das Angebot an Cloud-, Hybrid- und AI-Technologien.

Wer hier falsch abbiegt, zahlt mehrfach: durch höhere Servicekosten, verpasste Umsatzchancen im Service und Outbound, Sicherheits- und Compliance-Risiken und teure Re-Platforming-Projekte nach wenigen Jahren.

Marktanalysen zeigen die Bedeutung von Contact-Center-Infrastrukturen: Der weltweite Markt für „Contact Center as a Service“ wächst zweistellig pro Jahr. Die Contact-Center-Technologie wandelt sich grundlegend. Sie entwickelt sich weg vom reinen „Tool“ hin zu einem zentralen Bestandteil der IT, die Unternehmen nutzen.

Dieses Kapitel gibt einen praxisnahen Rahmen: Was muss eine Plattform leisten? Wie entscheiden Unternehmen zwischen Cloud, On-Premise und Hybrid? Wo lauern typische Fehler? Und wie finden Sie pragmatisch die passende Lösung?

[17] Erzwungene Migrationen – etwa, wenn Unternehmen Avaya- und Mitel-Plattformen umstellen – zeigen, wie schmerzhaft dieser Prozess ist. Unternehmen klären solche Fragen, bevor der Druck des Herstellers entsteht (CX Today: https://www.cxtoday.com/contact-center/avaya-mitel-contact-center-migration-race/ nachgeschlagen 29.07.2026)

Was eine Contact-Center-Plattform 2026 im Mittelstand leistet

Nicht jede Plattform passt zu jedem Unternehmen. Es gibt eine Reihe von Dingen, die heute den Standard bilden.

Omnichannel und Echtzeit

Kunden melden sich per Telefon, E-Mail, Chat, Social Media oder Messenger. Eine Plattform bündelt alle Kanäle in einem System und sorgt für den Erhalt des Kontextes über Kanäle hinweg. Dabei verteilt sie Kontakte in Echtzeit nach Skills, Sprache oder Priorität und liefert Live-Monitoring für Wartezeiten, Servicelevel und zeigt, wie stark die Mitarbeiter ausgelastet sind.

Der Effekt: Kunden erreichen Sie besser, Sie lösen Anfragen schneller und die Bearbeitungszeiten verkürzen sich.

Security, Compliance und Transparenz

Contact-Center-Systeme verarbeiten Gesprächsdaten, Kundeninformationen und Mitschnitte. Entscheidend sind dabei der Datenstandort (z. B. EU, Multi-Region) sowie die Art und Weise, wie das System Daten verschlüsselt und überträgt. Zudem sind Single Sign-on, eine mehrstufige Authentifizierung und klare Zuständigkeiten essenziell. Ebenso wichtig sind vollständige Protokolle von Zugriffen und Admin-Aktionen sowie verständliche Regeln, wie das System Aufnahmen und Transkripte aufbewahrt und löscht.

Hinzu kommen neue Risiken durch KI-Sprachbetrug, sogenannte Voice-Frauds. Klassische Verifikationsmechanismen reichen hier nicht mehr aus. Plattformen bieten Funktionen und Schnittstellen, um solche Risiken zu adressieren.

Der Nutzen: geringeres Bußgeld- und Reputationsrisiko und belastbare Grundlage für Audits.

Agent Experience und Produktivität

Im Alltag zählt, wie gut das System die Arbeit unterstützt. Wichtig ist dabei ein einheitlicher Desktop statt „Tab-Zoo“, kurze Wege zu allen relevanten Informationen, sinnvolle Vorschläge wie nächste Schritte oder Vorlagen, sowie klare Workflows für Kampagnen und Outbound.

Das verkürzt die Zeit, die Mitarbeiter brauchen, um sich einzuarbeiten. Zudem sinkt die Frustration im Team und die Kontakte pro Stunde steigen – im Service als auch im Telefonmarketing.

Transparent steuern

Führungskräfte brauchen verlässliche Zahlen, um zu steuern: Sie müssen wissen, …

- wie die Kanäle erreichbar sind und wie lange Kunden warten.
- wie das Team Anliegen beim ersten Kontakt löst
- wie stark Teams, Kampagnen und Agenten ausgelastet sind.
- wie produktiv sie arbeiten sowie
- wie zufrieden Kunden sind und was sie melden.

Wichtig: Dashboards sind verständlich, ermöglichen Drilldown und stehen bereit, sobald Nutzer sie brauchen.

Cloud, On-Premise oder Hybrid – in Szenarien denken

Die Frage „Cloud oder On-Premise?“ lässt sich nicht abstrakt lösen. Sie hängt davon ab, welche Bedingungen vorliegen und welche Ziele das Unternehmen verfolgt.

Die folgende Matrix fasst die fünf wichtigsten Entscheidungskriterien zusammen. Je nachdem, welche Spalte bei Ihnen häufiger „zu trifft“, verschiebt sich die Tendenz in Richtung Cloud, On-Premise oder eines hybriden Übergangsszenarios.

Kriterium	**Typische Fragen**	**Spricht eher für Cloud**	**CloudSpricht eher für On Premise / Private Cloud**
1. Datensouveränität und Regulierung	Gibt es rechtliche oder vertragliche Vorgaben, wo Daten	Keine harten Standortvorgaben, Daten dürfen in	Daten müssen im eigenen Rechenzentrum /

© Sellmore GmbH

	gespeichert werden müssen?	zertifizierten Clouds liegen.	Land / auf definierter Infrastruktur bleiben.
2. Latenz und Sprachqualität	Gibt es besondere Anforderungen an Sprachqualität oder spezielle TK-Anbindungen?	Normale Anforderungen, Standard-SIP-/VoIP-Anbindung ausreichend.	Sehr niedrige Latenz nötig, spezielle TK-Anlagen oder Leitungen im Einsatz.
3. IT-Ressourcen und Betriebsmodell	Gibt es ein Team, das Betrieb, Patches, Security und Updates dauerhaft stemmen kann?	Wenig interne Kapazität, Fokus der IT liegt eher auf Fachprojekten.	Erfahrenes internes Team, etablierte Betriebsprozesse, Monitoring und Security vorhanden.
4. Skalierbarkeit und Saisonalität	Gibt es starke Peaks (Kampagnen, Saison) oder stark schwankende Teamgrößen im Dialog?	Starke Schwankungen, Kampagnenlast, häufiges Rauf- und Runterskalieren.	Relativ konstante Nutzerzahlen und Lastprofile.
5. Hersteller-Roadmap und Migrationsdruck	Wird die bestehende Lösung vom Hersteller noch aktiv weiterentwickelt? Gibt es Cloud-Only-Strategien oder Support-Ende?	Hersteller pusht klar in die Cloud, On-Prem-Roadmap läuft aus, Support-Ende absehbar.	On-Prem wird aktiv weiterentwickelt, kein angekündigtes Support-Ende, kein Druck zur Cloud-Migration.

Daumenregel:

- Überwiegen bei Ihnen die Argumente in der Cloud-Spalte, spricht vieles für einen Managed-Cloud-Service.
- Überwiegen die Punkte in der On-Premise-Spalte (v. a. Regulierung, Latenz, starke IT), bleibt On-Premise oder Private Cloud eine valide Option.
- Bei gemischtem Bild lohnt sich ein hybrider Ansatz: kritische Komponenten nah am Kunden, weniger sensible Funktionen in der Cloud – mit einem klaren Migrationspfad.

Typische Szenarien

- **Stark regulierte Firmen**:
  Sensible Daten, wie Aufzeichnungen oder Gesundheitsdaten, bleiben On-Premise. Routing, AI-Funktionen und Reporting laufen in der Cloud. Ergebnis: ein Hybrid-Modell.
- **Industrie-Mittelstand mit internationalem Service und Outbound:**
  Viele Standorte, Remote-Agents, starke Peaks im Support und Kampagnengeschäft. Hier spielt eine Cloud-/CCaaS-Lösung ihre Stärken aus: Sie skaliert schnell, bindet neue Standorte an und führt neue Kanäle zügig ein.
- **Lokale und restriktive Vorgaben:**
  In Einzelfällen bleibt es sinnvoll, On-Premise oder in einer Private Cloud zu arbeiten. Idealerweise verfügt diese Architektur über einen klaren Pfad, um später Cloud-Funktionen zu ergänzen.

Laut der „State of Cloud 2026“[18] verfolgen 73 % der befragten Organisationen eine Hybrid-Cloud-Strategie. Hybrid ist kein „fauler Kompromiss“, sondern der realistische Weg in Phasen.

Shared Responsibility und Exit-Strategie

Wichtig ist, wer wofür verantwortlich ist: Wer sorgt für Patches und sichert Systeme ab? Wer testet Backups und Anlauf-Szenarien? Wie reagiert das Team bei einem Ausfall einer Cloud-Region?

[18] https://info.flexera.com/CM-REPORT-State-of-the-Cloud-DE (nachgeschlagen 29.07.2026)

Und: Wie kommen Unternehmen aus der Software heraus? In welchem Format lassen sich Daten exportieren? Gibt es vertraglich klare Regelungen zur Datenabgabe? Wie hoch sind Mindestlaufzeiten und Kündigungsfristen?

Gerade erzwungene Migrationen bei manchen Herstellern zeigten: Eine fehlende Exit-Strategie macht Plattformwechsel teuer und hektisch.

Lizenz- und Kapazitätsmodelle: Concurrent, Named, Verbrauch

Lizenzmodelle wirken wie ein Detail, haben aber Einfluss auf Kosten, Flexibilität und darauf, wie sicher die Systeme sind.

- **Named User:**
  Jede Person hat eine feste Lizenz. Sinnvoll bei stabilen Vollzeitteams, wenig Fluktuation. Risiko: Sie zahlen bei Teilzeit, Jobsharing oder Projektarbeit zu viel für Lizenzen.
- **Concurrent / Floating:**
  Das System berechnet die Anzahl der angemeldeten Benutzer. Sinnvoll bei Schichtbetrieb, Teilzeit, BPO-Anteil oder wechselnden Outbound-Kampagnen. Es erfordert, dass Sie planen – passt jedoch besser zur Realität im Contact Center.
- **Verbrauchsbasierte Modelle:**
  Abrechnung nach Gesprächen, Minuten oder Interaktionen. Spannend für stark schwankende Volumina, kurzfristige Kampagnen und Tests. Erfordert sauberes Monitoring, damit Kosten nicht aus dem Ruder laufen.

Sicherheit ist Ihr Fokus – wie sichern Sie Ihre Systeme ab?

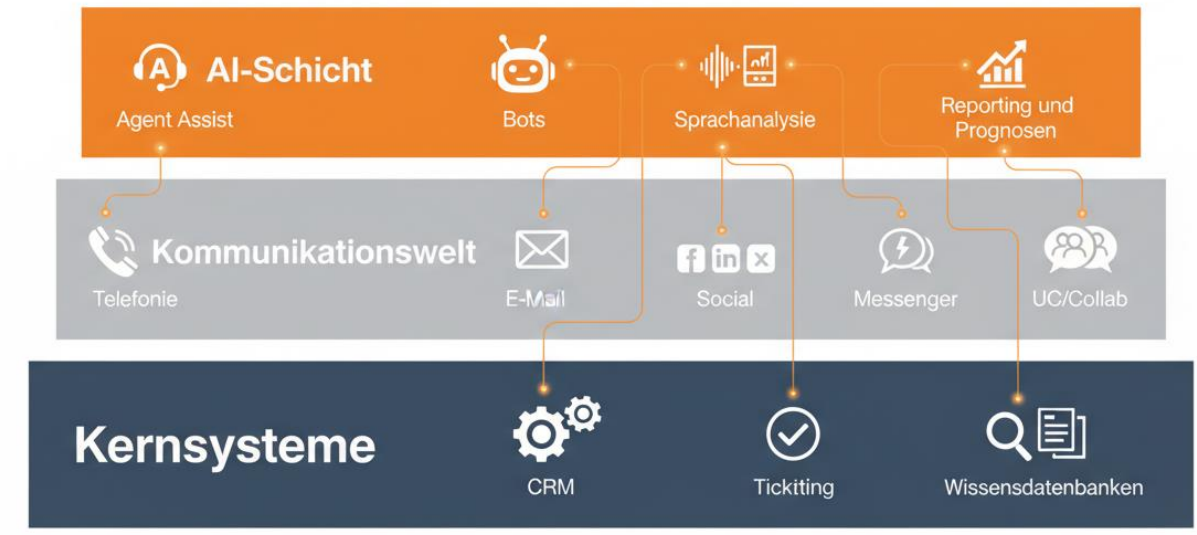
Um Lizenzen zu sparen, teilen Anwender in der Praxis Zugänge. Diese Praxis ist problematisch: keine personenbezogenen Logs, niemand fühlt sich verantwortlich, höhere Risiken bei Missbrauch.

Das Lizenzmodell denken Sie deshalb zusammen mit dem Rollen- und Rechtekonzept mit.

Integrationen und AI-Readiness: Die Plattform als Betriebssystem für CX

Der größte Mehrwert entsteht nicht durch einzelne Funktionen, sondern durch das Zusammenspiel von Systemen.

Drei Integrationswelten



Kernsysteme: CRM, ERP, Ticketing, Wissensdatenbanken.

Kommunikationswelt: Telefonie, E-Mail, Chat, Social, Messenger, UC/Collab (z. B. Teams, Zoom).

AI-Schicht: Agent Assist, Bots, Sprachanalyse, Reporting und Prognosen.

In einem integrierten Setup bedeutet das: Das System bearbeitet Reklamationen mit vollständiger Kundensicht und Outbound-Kampagnen holen ihre Zielgruppen direkt aus dem CRM. Dabei sind die Kommunikationskanäle, die Kunden nutzen, in die Plattform eingebunden. AI hilft, Probleme zu lösen und Vorgänge zu bearbeiten, während alle Interaktionen sauber in einer Kundenhistorie landen.

Konkrete Alltagsbeispiele

- **Reklamation:**
  Der Kunde meldet sich per Chat, die Plattform erkennt ihn und zeigt Bestell- und Kontaktverlauf. AI schlägt dem Mitarbeiter passende Wege zur Lösung vor. Das CRM dokumentiert das Ergebnis und stößt Folgeaktionen automatisch an.
- **Outbound-Kampagne:**
  Das CRM segmentiert eine Zielgruppe und übernimmt sie direkt in die Kampagne. Der Dialer arbeitet mit dieser Liste, AI unterstützt, wenn der Mitarbeiter telefoniert und empfiehlt die nächste Aktion. Ergebnisse fließen zurück ins CRM – ohne Excel-Listen und Importe.

AI-Governance

AI entlastet in vielen Bereichen, bringt jedoch Fragen mit sich: Welche Daten (Audio, Transkripte, Metadaten) fließen in AI-Services? Werden diese Daten für Trainingszwecke genutzt? Wurden sie gemäß EU AI Act eingestuft? Lässt sich nachvollziehen, wie die AI entscheidet?

Hier ist eine klare Governance entscheidend. Sie stellt sicher, dass AI einen Mehrwert bringt, ohne Datenschutz und Vertrauen zu gefährden.

Die 5 teuersten Fehler bei Contact Center-Projekten

In Projekten passiere immer wieder folgende Fehler:

1. Auf den Preis schauen

Das günstigste Angebot gewinnt – Entscheider blenden Integrationskosten, Betrieb und spätere Migration aus. Später kommen z. B. noch ein separates Chat-Tool oder ein externer Dialer hinzu. Ergebnis: Doppelbetrieb, Medienbrüche, steigende Kosten.

2. Telefonie entscheidet

Die Verantwortlichen entscheiden rein aus Telefonie- oder Provider-Sicht. Unternehmen binden CRM, IT und Serviceleitung zu spät ein. Folgen: keine 360°-Sicht, Outbound-Kampagnen laufen in Insellösungen, Reporting bleibt lückenhaft.

3. AI macht der Hersteller für uns

Wer AI-Funktionen bucht, klärt nicht, welche Daten wohin fließen und wie Anbieter Modelle trainieren. Später zeigt sich, dass Governance, Datenschutz oder Mitarbeiterakzeptanz nicht mitziehen. Teure Funktionen bleiben ungenutzt oder die IT schaltet sie ab.

4. Big-Bang-Migration

Unternehmen stellen alles gleichzeitig um: Kanäle, Routing, Reporting, Teams. Ohne Pilotphase lernen sie nicht kontrolliert. In der Praxis führt das dazu, dass Systeme instabil werden und das Team überfordert ist. Projekte gelten so intern als „gescheitert“, obwohl die Technologie grundsätzlich passt.

5. Security- und Compliance-Vorgaben prüfen

Die Experten bewerten die Plattform fachlich, prüfen Subdienstleister, Vorfälle, Notfallprozesse und Verträge jedoch oberflächlich. Später tauchen Lücken bei Audits auf, wenn sich regulatorische Anforderungen ändern.

Check: Wann passt das Setup nicht mehr?

Nicht jedes Problem rechtfertigt sofort einen Plattformwechsel. Es gibt jedoch Warnsignale, die IT-Entscheider ernst nehmen sollten:

- **Technische Signale:**
  Firmen binden neue Kanäle mit aufwendigen Projekten an. Integrationen zu CRM, ERP oder Wissensdatenbank sind teuer und instabil. Der Hersteller drängt auf Cloud-Migration oder Mindestseat-Modelle.

- **Operative Signale:**
  Wichtige Kennzahlen (z.B. FCR, AHT, Wartezeiten) verbessern sich trotz Maßnahmen nicht. Die Mitarbeitenden berichten von Tool-Frust, hoher Klicklast und Medienbrüchen. Das Reporting erfordert Aufwand, Daten kommen zu spät.
- **Strategische und Compliance-Signale:**
  AI-Piloten laufen isoliert nebenher, statt ins Routing und in den Desktop integriert zu sein. Niemand beantwortet präzise, wo welche Daten (z.B. Recordings, Transkripte, Chatverläufe) liegen. Wer Zugriff auf welche Daten hat, ist historisch gewachsen und unübersichtlich.

Wenn mehrere dieser Punkte zutreffen, reicht es nicht mehr, am System zu drehen. Entscheider stellen die Plattformfrage grundlegend.

In fünf Schritten zur passenden Plattform

Klären Sie folgende Fragen vor Projektstart:

1. Architektur:

- Wo stehen wir?
- Welche Systeme nutzen wir heute für Kundenkontakt, Kampagnen, Reporting?
- Wie fließen Daten zwischen ihnen?
- Wo hakt es am stärksten – in Effizienz, Wachstum oder Compliance?

2. Kriterien definieren

- Cloud, Hybrid oder On-Premise – vor dem Toolkauf entscheiden, nicht hinterher.
- Klären Sie die AI-Strategie: Wo unterstützt AI? Welche Daten verwenden Sie?
- Integrationsbedarf festlegen: Welche Systeme binden Sie in welcher Tiefe an?
- Lizenzlogik und Skalierbarkeit: Wie sieht unser Arbeitsmodell aus (Schichten, Teilzeit, BPO, Kampagnen)?

3. Shortlist und Szenario-Demos

- Statt Demos von der Stange: drei bis fünf konkrete Szenarien definieren (z. B. Reklamation, Peak-Tag, Outbound-Kampagne).
- Anbieter daran messen, wie sie diese Szenarien abbilden.
- Fachbereiche, IT und Datenschutz gemeinsam bewerten lassen.

4. Pilot und kontrollierter Rollout

- Mit einem Bereich, Standort oder Mandanten starten.
- Technik, Prozesse und Kennzahlen im Echtbetrieb testen.
- Erst schrittweise auf weitere Teams und Kanäle ausrollen.

5. Governance und Plattform entwickeln:

- Legen Sie fest, wer fachlich und technisch verantwortlich ist.
- Planen Sie regelmäßige Reviews: Technik, Sicherheit, AI, Business-KPIs.
- Stimmen Sie die Roadmap mit dem Anbieter ab: neue Kanäle, AI-Funktionen, regulatorische Anforderungen.

So entsteht kein einmaliges IT-Projekt, sondern eine Plattform, die mit dem Geschäft mitwächst.

Wie es weitergeht, nachdem die Plattform feststeht

Ist die Plattformstrategie geklärt und eine Lösung gewählt, beginnt die Arbeit: Anforderungen konkretisieren, die Einführung planen, Menschen mitnehmen, Nutzerakzeptanz sichern.
Hier setzt der Ratgeber an:

„Contact-Center-Systeme richtig auswählen“

Darin finden Sie Checklisten für Auswahlkriterien und Demos sowie einen roten Faden, um das System einzuführen. Zudem erhalten Sie Praxistipps aus Projekten: So schulen Sie Mitarbeiter, gestalten das Change-Management und fördern die Nutzerakzeptanz.

Whitepaper kostenfrei herunterladen:
https://www.sellmore.de/crm-wissen/whitepaper.php?p=system-statt-stress



© Sellmore GmbH

Markus Grutzeck



Markus Grutzeck ist Leiter Marketing und verantwortlich für die Niederlassung Hanau bei der Sellmore GmbH. Das Unternehmen unterstützt bei der Auswahl, Einführung und Schulung von CRM-Software. Er ist zudem Geschäftsführer der Erfolgslotsen UG und berät Unternehmen bei der datenschutzkonformen Neukundengewinnung. Markus Grutzeck hat BWL studiert mit Schwerpunkten in Wirtschaftsinformatik, Organisation und Personalführung. Ehrenamtlich ist er Vorsitzender des Contact-Center-Network e.V. und veröffentlicht regelmäßig Fachartikel.

Kontakt

Sellmore GmbH
Hessen-Homburg-Platz 1
63452 Hanau

+49 6181 97010
markus.grutzeck@sellmore.de
https://www.linkedin.com/in/markusgrutzeck/
www.sellmore.de

14 Verbindung statt Flickenteppich: Wie CRM, Telefonie und ERP im Contact Center zusammenspielen müssen

Autor: Lukas Ratschke

Wie CRM, Telefonie und ERP im Contact Center zusammenspielen müssen

Der Flug in den Urlaub verlief reibungslos. Schnell den Mietwagen abholen und auf geht es in Richtung Ferienhaus.

Die Familie ist voller Vorfreude, einem schönen Urlaub steht nichts im Wege. Doch dann gibt es bei der Abholung ein Problem: Ohne eine angeblich notwendige Zusatzversicherung will der lokale Anbieter den Wagen nicht übergeben.

Die Versicherung wurde aber bei der Buchung abgeschlossen. Man ruft die Hotline an und rechnet schon mit dem Schlimmsten, schließlich ist Hochsaison und die Leitung glüht bestimmt.

Dann die Überraschung: „Hallo Herr Mustermann, wir haben erkannt, dass Sie eine aktive Buchung haben, und stellen Sie umgehend zu einer Ansprechperson durch.“ Drei Sekunden später antwortet eine freundliche Stimme: „Herr Mustermann, es scheint ein Problem bei der Abholung zu geben. Wie kann ich Ihnen helfen?“

Problem geschildert, Klärung mit dem Anbieter, Wagen wird ausgehändigt, und der Urlaub kann ohne weitere Probleme beginnen.

Das ist das Ergebnis, wenn der Flickenteppich im Kundendialog konsequent abgeschafft wird. Das Beispiel stammt aus dem B2C-Reisebereich, das Prinzip lässt sich aber direkt auf B2B-Service und auf Telefonmarketing übertragen, wie die beiden folgenden Kurzbeispiele zeigen.

Kurzbeispiel B2B: Maschinen- und Anlagenbau

Eine Anlage in der Produktion eines Kunden fällt aus. Der Kunde ruft die Service-Hotline an. Ohne Kontext beginnt das übliche Prozedere: Kundennummer erfragen, Anlage identifizieren, Wartungshistorie und Ersatzteilverfügbarkeit in mehreren Systemen suchen. Wertvolle Zeit

vergeht, während die Produktion stillsteht und der SLA-Countdown läuft. Liegen CRM-, ERP- und Servicedaten verknüpft vor, erkennt das System bei Eingang des Anrufs sofort Anlage, Wartungsvertrag und SLA-Status und leitet den Anruf direkt an die zuständige Technikerin oder den zuständigen Techniker weiter, inklusive Ersatzteilverfügbarkeit auf einen Blick.

Kurzbeispiel Outbound: Terminvereinbarung im Vertrieb

Eine Agentin ruft einen Lead aus einer Kampagne an. Ohne integrierte Systeme muss sie zunächst prüfen, ob der Kontakt bereits im CRM existiert, welche Historie vorliegt und ob bereits ein Termin ansteht. Mit sauber verknüpften Daten aus CRM, Dialer und Kalender sieht sie all das auf einen Blick und kann direkt ins Gespräch starten, statt zunächst zu recherchieren.

Was braucht es dafür?

- Konsequente Kundenzentrierung entlang der gesamten Customer Journey
- Stringente Datennutzung und -bereitstellung im gesamten Prozess
- Eindeutige Quellen der Wahrheit und klare Datenhoheiten in den relevanten Systemen

Was heißt das konkret?

Die Customer Journey in drei Phasen

Die Customer Journey lässt sich in drei primäre Segmente unterteilen: vor der Buchung, während der Buchung und nach der Buchung. In jeder Phase wird der Prozess aus Kundensicht gestaltet. Welche Fragen und Probleme kennen wir in welcher Phase? Welche Bedürfnisse hat unsere Kundschaft in dieser Phase? Wie können wir sie in jeder Phase positiv überraschen?

Daten liefern Kontext, Kontext ermöglicht Lösungen

Man kennt den Abflugort, den Zeitpunkt, den gebuchten Wagen, die Zusatzversicherungen, die Reisedaten und vieles mehr. Alle Daten werden konsequent in eindeutigen Datensätzen in ein

Data Warehouse geschrieben und als zentrale Datenquelle nutzbar gemacht. Mitarbeitende und Systeme greifen auf dieselben Daten zu.

Das ermöglicht unter anderem proaktive Informationen in Verbindung mit einer Flugdatenbank, etwa: „Ihr Flug wurde umgebucht, wir haben Ihren Mietwagenanbieter bereits informiert. Sie brauchen sich um nichts zu kümmern.“

Oder eben diesen kontextbezogenen Datenabgleich beim Anruf, der erkennt, dass Herr Mustermann sich im aktiven Zeitraum seiner Buchung befindet und es somit mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Problem mit oder während der Buchung gibt. Die IVR lenkt den Anruf ohne Umwege ins richtige Team, denn ob Panne, Unfall oder sonstiges Problem: Das hat in der Regel hohe Dringlichkeit.

Datenqualität entscheidet über den Output

Nur wenn Daten in einheitlichen Formaten, mit sinnvollen Validierungen und Dublettenchecks in den Systemen bereitstehen, können Prozesse und Systeme sinnvoll damit arbeiten. Ohne eine saubere Datenbasis entsteht Chaos, und der Flickenteppich ist vorprogrammiert. Gibt es dagegen klare Datenhoheiten, steht einer lückenlosen und kundenzentrierten Lösung durch die Teams nichts mehr im Wege.

Der Kundenservice hat dabei ein grundlegendes Problem: Er weiß zu Beginn eines Kontakts meist weniger als sein Gegenüber. Kundinnen und Kunden haben einen Wissensvorsprung und klare Erwartungen an das Ergebnis der Kontaktaufnahme. Beides muss schnellstmöglich verstanden und verarbeitet werden.

In der Realität heißt das aber oft: Datenabgleich, manuelle Suche in Systemen, Vorgänge und Aufträge zusammensuchen, Zusammenhang herstellen, Problem verstehen, Lösung erarbeiten, obwohl die Daten eigentlich alle vorhanden sind. Das CRM kennt die Kundin oder den Kunden, die Telefonanlage, die Rufnummer, das ERP den Auftrag, das Tracking-Tool den Lieferstatus. Der Flickenteppich, den wir, Hand aufs Herz, alle kennen.

Was früher an fehlenden Schnittstellen, fehlenden APIs oder anderen technischen Hürden gescheitert ist, ist heute kein halbjähriges Entwicklungsprojekt mehr. Moderne Technologien

und KI ermöglichen es, solche Lücken schneller und effizienter zu schließen, und das nicht zwingend mit neuen Tools, neuer Software oder großen Investitionen. Als Verantwortliche für den Kundenservice ist es unsere Aufgabe, diesen Flickenteppich abzuschaffen.

Ein Rechenbeispiel zum Business Case

Ein Beispiel macht den Effekt greifbar, die konkreten Zahlen sind dabei fiktiv und müssen an die eigene Organisation angepasst werden. Sparen 80 Mitarbeitende im Schnitt 20 Sekunden pro Anruf, weil Kontext und Kundendaten sofort vorliegen, und führen sie jeweils rund 80 Anrufe pro Tag, ergibt das etwa 27 Minuten Zeitersparnis pro Tag und Mitarbeitendem. Über das gesamte Team summiert sich das auf rund 36 Stunden pro Tag. Bei einem angenommenen Kostensatz von 0,50 Euro pro Support-Minute entspricht das einer Ersparnis von mehr als 1.000 Euro pro Tag beziehungsweise weit über 20.000 Euro im Monat.

Ein zweites Beispiel: Wer durch besseren Kontext beim Erstkontakt 5 Prozent weniger Rückrufe hat, spart bei 50.000 Anrufen im Jahr rund 2.500 Anrufe, jeder davon mit eigenem Aufwand für Systemsuche und Klärung. Solche Rechnungen lassen sich mit den eigenen Kennzahlen wie Average Handling Time, First Call Resolution oder Kontaktquote leicht auf die eigene Organisation übertragen und schaffen die Grundlage, um Investitionen intern zu rechtfertigen.

Menschen und Organisation

Integration verändert nicht nur Systeme, sondern auch Abläufe, Oberflächen und Zuständigkeiten. Akzeptanz im Team entsteht dabei nicht automatisch. Wird der Flickenteppich abgeschafft, entstehen leicht Sorgen wie „schon wieder ein neues Tool“ oder „jetzt wird alles getrackt“.

Deshalb lohnt es sich, Teamleitungen und Mitarbeitende früh in die Prozessanalyse einzubinden, mit Pilotgruppen zu starten und feste Feedbackschleifen einzuplanen. Die Botschaft dabei: Integration nimmt Routine ab, nicht den Job. Weniger Sucherei im System bedeutet zugleich mehr Zeit für Gesprächsqualität und eine bessere Grundlage für Coaching, weil Daten und Notizen sauber vorliegen.

Datenschutz und Mitbestimmung

Zentrale Datenhaltung, CTI-Kopplung und Kontextnutzung berühren unmittelbar Themen wie DSGVO, Auftragsverarbeitung und Rollen- und Rechtemanagement. Wer Systeme integriert, sollte von Anfang an klar definieren, wer welche Daten sehen darf, wie lange sie gespeichert werden und wie Protokollierung und Zugriffsrechte ausgestaltet sind. Insbesondere bei Telefoniedaten, Call-Routing und einem zentralen Data Warehouse gehört auch die frühzeitige Einbindung von Datenschutz und, wo vorhanden, des Betriebsrats dazu. Das schafft Vertrauen und nimmt ein typisches Einwandfeld frühzeitig aus dem Weg.

Meine pragmatische Schritt-für-Schritt-Anleitung

1. Die drei häufigsten Kernprozesse im Kundenservice identifizieren, mit Fokus auf die 80 Prozent Regelfälle statt auf die 20 Prozent Sonderfälle.
2. Diese drei Prozesse bei drei Mitarbeitenden Schritt für Schritt beobachten, statt sie nur beschreiben zu lassen. Zeigen, zählen (Klicks, Zeit, Systemwechsel), zuschauen.
3. Auswerten, wo wirklich Zeit verloren geht: Wo muss ein bekannter Datensatz kopiert werden, wo werden Informationen doppelt gepflegt oder von A nach B übertragen?
4. Einen Business Case aufstellen: den Prozess im direkten Vergleich ohne Flickenteppich durchspielen und berechnen, was eine Minute im Support kostet.
5. Die technische Umsetzung prüfen und bewerten. Ziel und potenzielle Ersparnis sind bekannt, jetzt gilt es, die Kosten des jeweiligen Lösungsansatzes zu klären.
6. Umsetzungen sortieren, priorisieren und vom größten zum kleinsten Hebel hin umsetzen. Jedes gestopfte Loch im Flickenteppich ist ein Schritt in die richtige Richtung.

Technische Ansätze im Überblick

Native APIs und Produktintegrationen

Vorteile: Stabil, vom Hersteller unterstützt, sofort einsetzbar.

Nachteile: Eingeschränkte Flexibilität möglich.

Passt gut, wenn: Standardtools im Einsatz sind und die Anforderungen wenig individuell sind.

No-Code- und Low-Code-Automatisierung

Zum Beispiel n8n, Make, Zapier oder Enterprise-Lösungen wie Workato, Tray.io oder Boomi. Viele Ansätze lassen sich damit in Tagen statt Monaten umsetzen.

Vorteile: Teils selbst hostbar (etwa n8n), hohe Flexibilität, leicht verständlich.

Nachteile: Teils Datenverkehr auf US-Servern, potenziell höhere Zusatzkosten.

Passt gut, wenn: kein großes internes Entwicklungsteam vorhanden ist, aber schnelle Automatisierung gebraucht wird.

Zentrales Data Warehouse

Statt Punkt-zu-Punkt-Integrationen kann auch ein grundlegender DWH-Ansatz sinnvoll sein.

Vorteile: Schafft Unabhängigkeit von einzelnen Systemen, sorgt für einheitliche Daten und erleichtert etwa Dublettenchecks.

Nachteile: Aufbau zu Beginn aufwendiger.

Passt gut, wenn: viele Systeme zusammenlaufen und mittelfristig eine übergreifende Datenstrategie gebraucht wird.

Custom Build oder eigene Middleware

Eigene Microservices oder ein internes API-Gateway, das Systeme verbindet, kann sinnvoll sein, wenn Standardkonnektoren fehlen.

Vorteile: Hohe Kontrolle, individuell anpassbar.

Nachteile: Hoher Aufwand, eigenes Know-how für Aufbau und Support notwendig.

Passt gut, wenn: hohe Individualanforderungen bestehen und ein eigenes IT-Team vorhanden ist.

Webhooks und ereignisgesteuerte Architektur

Je nach Use Case kann auch eine ereignisbasierte Architektur mit Webhooks bereits einen Teil des Flickenteppichs auflösen. Viele Systeme bieten dies standardmäßig an.

Vorteile: Einfaches Setup, gute Kontrolle.

Nachteile: Bei komplexeren Aufgaben mit mehreren Systemen zeigen sich schnell Grenzen.

Passt gut, wenn: klar abgegrenzte Ereignisse wie „Bestellung versendet“ eine einzelne Aktion auslösen sollen.

Fazit

Kundinnen und Kunden wollen schnell erkannt und im besten Fall bereits korrekt und vorbereitet begrüßt werden. In vielen Branchen lässt sich der mögliche Kontext anhand der Customer Journey und der vorhandenen Daten erkennen und nutzen. Das beeinflusst die Customer Experience direkt und nachhaltig.

Mitarbeitende wollen schnell und unterstützt handlungs- und entscheidungsfähig sein. Niemand hat mehr Lust auf Copy-and-paste oder die dritte Suche nach demselben Datensatz. Mitarbeitende wissen, dass es besser geht, und erwarten aktive Unterstützung in ihrer Arbeit, um sich auf das zu konzentrieren, worauf es ankommt: die empathischen Momente, die zwischenmenschlichen Zwischentöne, die guten Service von „Wow-Effekten“ trennen. Das Menschliche in einer zunehmend technisierten Welt.

Entscheiderinnen und Entscheider brauchen einen schnellen Return on Investment, und selten war es einfacher, diesen zu liefern als jetzt. Mit den richtigen Expertinnen und Experten lassen sich Flickenteppiche heute deutlich schneller beseitigen als noch vor sechs bis zwölf Monaten. Es braucht dafür jemanden, intern oder extern, der eine saubere Analyse und Business-Case-Berechnung aufstellt und in die Umsetzung geht.

Nächster Schritt: Wer wissen möchte, wo im eigenen Kundendialog der größte Hebel liegt, kann mit einem kompakten Workshop starten, in dem die drei wichtigsten Prozesse gemeinsam analysiert und der Business Case dazu berechnet wird. Alternativ eignet sich die Schritt-für-Schritt-Anleitung aus diesem E-Book als internes Projektbriefing für den Einstieg.

Vielen Dank fürs Lesen, und hoffentlich bald auch: Tschüss zum eigenen Flickenteppich.

© Sellmore GmbH

Lukas Ratschke



Lukas sammelte umfangreiche Erfahrung in serviceorientierten Branchen, vom operativen Kundenservice bis zum Aufbau und der Leitung eines nationalen Contact Centers bei Transgourmet. In der IT-, Customer-Experience- und Customer-Service-Beratung begleitete er Unternehmen verschiedenster Branchen bei komplexen Herausforderungen. Heute unterstützt er als selbständiger Berater den Mittelstand in Veränderungsprojekten und verbindet Menschen, Prozesse und Technologie.

Kontakt

+49 151 29796950

Kontakt@lukasratschke.de

Lukas Ratschke | LinkedIn

15 Low-Code und konfigurierbare Workflows: Wie Sie Service-Prozesse automatisieren, ohne daraus ein IT-Großprojekt zu machen

Autor: Michael Schneider

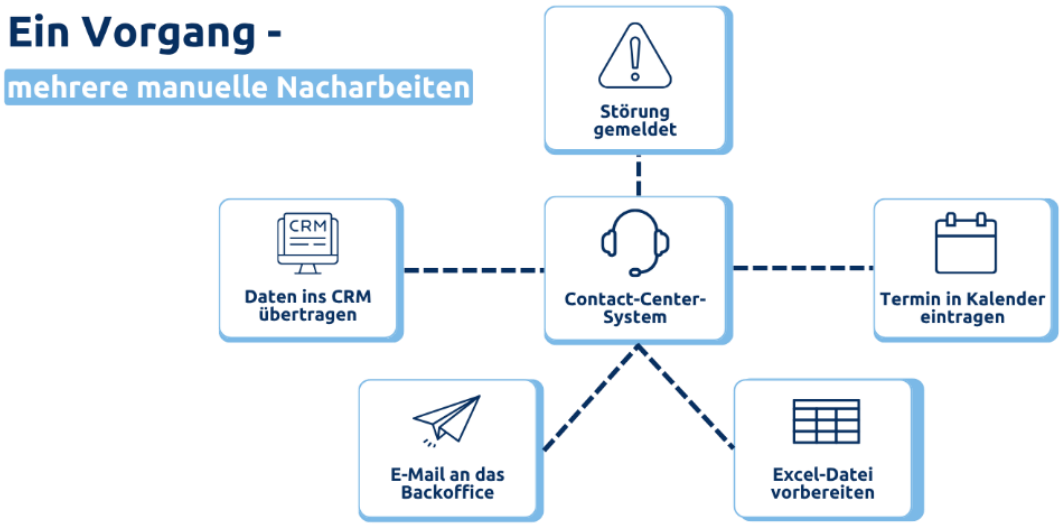
Wenn der eigentliche Kundenkontakt vorbei ist, beginnt oft die manuelle Arbeit.

Beispiel:

Der Kunde meldet beim Kundenservice eine Störung seiner Waschmaschine. Der Termin für den Kundenservice vor Ort ist vereinbart. Das Serviceanliegen ist geklärt.

Eigentlich müsste der Vorgang jetzt erledigt sein.

In vielen Service- und Contact-Center-Organisationen beginnt an dieser Stelle jedoch erst die manuelle Nacharbeit: Daten werden aus dem Contact-Center-System ins CRM übertragen, ein Termin wird zusätzlich in einem Kalender eingetragen, eine E-Mail an das Backoffice geschickt oder eine Excel-Datei für den Auftraggeber vorbereitet.



Jeder einzelne Schritt dauert vielleicht nur ein oder zwei Minuten. Bei mehreren hundert oder tausend Vorgängen pro Woche werden daraus jedoch schnell viele Arbeitsstunden – zusätzlich zu Fehlern, Verzögerungen und fehlender Transparenz.

Genau deshalb lohnt es sich, beim Thema Automatisierung nicht nur auf KI, Bots oder neue Kundenkanäle zu schauen. Ein mindestens ebenso großer Hebel liegt **zwischen den bestehenden Systemen.**

Die entscheidende Frage lautet:

Wie bekommen wir einen Vorgang vom Kundenkontakt bis zur Erledigung durchgängig hin – ohne dass Mitarbeitende Informationen von System A nach System B tragen müssen?

Hier setzen konfigurierbare Low-Code-Workflows an.

Das Problem sind häufig nicht die vorhandenen Systeme, sondern die Lücken dazwischen.

Die meisten Unternehmen verfügen längst über leistungsfähige Systeme: Contact-Center-Plattform, CRM, ERP, Ticketing, Kalender, Marketing Automation oder Field Service. Trotzdem entstehen Medienbrüche. Ein typischer Prozess sieht beispielsweise so aus:



1. Ein Lead kommt über ein Webformular herein.
2. Die Daten werden an das Contact Center übergeben.
3. Ein Agent qualifiziert den Interessenten.

4. Das Gesprächsergebnis wird dokumentiert.
5. Bei Interesse wird ein Termin vereinbart.
6. Der Vertrieb erhält die Informationen.
7. CRM und Reporting müssen aktualisiert werden.

Auf dem Papier ist das **ein Prozess.**

Technisch sind es häufig fünf oder sechs Systeme und mehrere manuelle Übergaben.

Das führt zu fünf typischen Problemen:

- zusätzliche Bearbeitungs- und Nachbearbeitungszeit,
- Fehler durch Doppel- oder Mehrfacherfassung,
- Verzögerungen zwischen einzelnen Prozessschritten,
- hoher Änderungsaufwand, sobald der Auftraggeber oder Fachbereich den Prozess anpassen möchte,
- genervte Mitarbeiter.

Gerade für Contact-Center-Dienstleister kommt ein weiterer Faktor hinzu: Neben der eigenen Systemlandschaft müssen zusätzlich die Systeme unterschiedlicher Auftraggeber berücksichtigt werden.

Was bei Kunde A über ein CRM läuft, wird bei Kunde B über ein Portal und bei Kunde C über eine Datei abgewickelt.

Aus einem einfachen Prozess wird dadurch schnell ein Integrations- und Betriebsproblem.

Warum klassische Individualentwicklung dabei an Grenzen stößt

Natürlich lassen sich solche Prozesse programmieren. Aber jede individuell entwickelte Verbindung erzeugt neue Abhängigkeiten. Ändert sich eine Eskalationsregel, ein CRM-Feld, eine Kampagnenlogik oder die Terminsteuerung, beginnt häufig der bekannte Ablauf:

- Anforderung formulieren,

- IT-Ticket erstellen,
- Aufwand abstimmen,
- entwickeln,
- testen und
- bereitstellen.

Für große und stabile Prozesse ist das sinnvoll.

Im operativen Kundendialog verändern sich Anforderungen jedoch häufig wesentlich schneller.

- Neue Kampagne.
- Neuer Auftraggeber.
- Neue Routingregel.
- Andere Lead-Kriterien.
- Zusätzlicher Freigabeschritt.

Gerade für Contact-Center-Dienstleister ist das relevant. Auftraggeber ändern Anforderungen oft kurzfristig: Ein neues Gesprächsergebnis, ein zusätzliches Datenfeld oder ein geänderter Übergabeprozess müssen schnell umgesetzt werden. Je aufwendiger solche Anpassungen technisch sind, desto länger dauert es, bis eine Kampagne produktiv starten oder angepasst weiterlaufen kann.

Wenn jede dieser Änderungen ein kleines IT-Projekt auslöst, passen Veränderungsgeschwindigkeit, technische Umsetzung und eventuell begrenzte Laufzeit der Kampagne nicht mehr zusammen.

Konfigurieren statt programmieren

Low-Code verfolgt deshalb einen anderen Ansatz. Die Regeln eines Prozesses werden nicht für jede Änderung neu programmiert, sondern über vorkonfigurierte Bausteine gesteuert.

Vereinfacht gesagt:

Wenn Ereignis X eintritt, prüfe Bedingung Y und führe anschließend Aktion Z aus.

Zum Beispiel:

Wenn ein Outbound-Gespräch mit „Termin vereinbart“ abgeschlossen wird,

dann buche den ausgewählten Termin im Kalender des Auftraggebers,

aktualisiere den Lead-Status im CRM,

sende dem Interessenten eine Terminbestätigung

und **übertrage** den Status zurück in das Contact-Center-System.

Der Agent dokumentiert den Gesprächsausgang einmal. Die nachfolgenden Prozessschritte werden automatisiert ausgelöst.

Der Vorteil liegt damit nicht allein in der technischen Integration. Entscheidend ist, dass Prozesslogik zentral und schneller veränderbar wird.

Praxisbeispiel: Leadqualifizierung ohne Medienbruch

Nehmen wir einen typischen B2B-Outbound-Prozess.

Der manuelle „alte“ Ablauf

Web-Leads landen zunächst im Marketing-System. Von dort werden sie exportiert oder über Listen an das Contact Center übergeben. Nach der Bearbeitung dokumentiert der Agent das Ergebnis. Qualifizierte Leads oder Termine werden anschließend erneut ins CRM übertragen oder dem Vertrieb übergeben.

Je nach Aufbau kommen weitere Schritte hinzu:

- Excel-Export,
- manueller CRM-Eintrag,
- Terminbuchung,
- E-Mail an den Vertrieb,

- Aktualisierung des Kampagnenreportings.

Jeder dieser Schritte kostet Zeit und eröffnet eine weitere Fehlerquelle. Oft werden deshalb nur positive Gespräche übertragen. Obwohl bei einem Rückruf oder späteren Kontakt auch die negativen Gespräche relevant sind.

Digitalisiert mit einem konfigurierbaren Workflow

Ein neuer Lead löst automatisch den Prozess aus. Der Datensatz wird in die passende Outbound-Kampagne übernommen und anhand definierter Kriterien priorisiert. Der Agent erhält beim Kontakt die relevanten Informationen. Nach dem Gespräch reichen die Gesprächsergebnisse:

„nicht erreicht“, „nicht qualifiziert“, „Follow-up“, „qualifiziert“ oder „Termin vereinbart“.

Ab diesem Punkt übernimmt der Workflow.

Bei einem qualifizierten Lead kann er beispielsweise:

- den Status im CRM aktualisieren,
- den zuständigen Vertriebsmitarbeiter zuweisen,
- einen Folgetermin anlegen,
- das Gespräch als Aktivität dokumentieren,
- eine Bestätigung versenden,
- Reportingdaten aktualisieren.

Aus mehreren manuellen Arbeitsschritten wird eine Agentenaktion. Für den Kunden bleibt die Technik dabei unsichtbar. Entscheidend ist, dass Informationen nicht verloren gehen, Anliegen nicht mehrfach erklärt werden müssen und Folgeaktionen schneller erfolgen. Genau darin liegt neben der internen Effizienz der zweite Nutzen durchgängiger Workflows: ein reibungsloseres und schnelleres Kundenerlebnis.

Und genau hier entsteht der Business Case.

Der eigentliche Business Case steckt in kleinen Zeiten und großen Mengen

Workflow-Automatisierung muss nicht spektakulär sein, um wirtschaftlich interessant zu werden.

Eine einfache Beispielrechnung:

Angenommen, eine manuelle Nachbearbeitung kostet pro Vorgang durchschnittlich 90 Sekunden.

Bei 500 Vorgängen pro Tag entstehen:

500 × 1,5 Minuten = 750 Minuten bzw. 12,5 Arbeitsstunden pro Tag.

Können davon durch Automatisierung zwei Drittel vermieden werden, werden täglich mehr als acht Arbeitsstunden frei. Diese Zeit muss nicht zwingend Personalabbau bedeuten. Sie kann auch in mehr Kontakte, bessere Erreichbarkeit oder zusätzliche Kampagnen fließen.

Hinzu kommen vermiedene Fehler, weniger Recherche und schnellere Folgeprozesse.

Deshalb sollten bei der Frage, ob ein automatisierter Workflows sinnvoll ist, mindestens fünf Kennzahlen betrachten:

- Nachbearbeitungszeit je Vorgang,
- Prozesskosten je Vorgang,
- Fehler- und Nacharbeitsquote,
- Durchlaufzeit bis zum nächsten Prozessschritt,
- wie schnell eine Kampagne produktiv gehen kann.

Bei Vertriebsprozessen kommen beispielsweise Konversion, Zeit bis zum ersten Kontakt oder Terminquote hinzu.

Bei Serviceprozessen können FCR (First-Contact-Resolution), SLA-Einhaltung (Service-Level-Agreement) oder Wiederkontaktquote relevant sein.

© Sellmore GmbH

Nicht jeder Prozess sollte automatisiert werden

Low-Code bedeutet nicht, dass jede Sonderregel in einen Workflow gehören sollte.

Besonders geeignet sind Prozesse mit:

- hohem Volumen,
- wiederkehrenden Arbeitsschritten,
- klaren Wenn-Dann-Regeln,
- vielen manuellen Systemübergaben,
- häufig notwendigen fachlichen Anpassungen.

Weniger geeignet sind dagegen seltene Ausnahmefälle oder Prozesse, deren fachliche Logik selbst noch nicht sauber definiert ist.

Eine schlechte Prozesslogik wird durch Automatisierung schließlich nicht besser – sie läuft anschließend lediglich schneller.

Eine einfache Faustregel lautet daher:

Hohe Fallzahl + viel Handarbeit + klare Regeln = guter Automatisierungskandidat.

Wo Serviceorganisationen zuerst hinschauen sollten

Ein guter Startpunkt ist keine große Digitalisierungs-Roadmap.

Es reicht zunächst, die eigenen Prozesse mit fünf Fragen zu prüfen:

1. Wo übertragen Mitarbeitende dieselben Informationen mehrfach?
2. Wo wartet ein Prozess darauf, dass jemand eine E-Mail liest oder eine Datei bearbeitet?
3. Wo gibt es Standardvorgänge mit klaren Regeln?
4. Wo entstehen besonders viele Fehler oder Rückfragen?
5. Welche Abläufe müssen häufig geändert werden?

Copy und Paste ist dabei ein erstaunlich guter Indikator.

Überall dort, wo Mitarbeitende Informationen regelmäßig von einem System in ein anderes kopieren, lohnt sich zumindest die Prüfung einer Automatisierung.

Wer darf was ändern? Klare Regeln bleiben wichtig.

Ein Missverständnis sollte vermieden werden: Low-Code bedeutet nicht „IT brauchen wir nicht mehr“. Im Gegenteil.

Der große Vorteil entsteht, wenn Fachbereich und IT ihre Aufgaben sinnvoll aufteilen. Der Fachbereich kennt den Prozess und entscheidet, welche Regeln benötigt werden. Die IT sorgt dafür, dass die beteiligten Systeme sicher verbunden sind und Änderungen kontrolliert umgesetzt werden.

Wichtig sind außerdem klare Regeln:

- Wer darf Workflows verändern?
- Welche Änderungen müssen getestet oder freigegeben werden?
- Wie werden Versionen dokumentiert?
- Was passiert, wenn ein Zielsystem nicht erreichbar ist?
- Wie werden Fehler und Laufzeiten überwacht?

Gerade bei großen Fallzahlen oder bei der Verarbeitung von Auftraggeberdaten sind klare Regeln unverzichtbar.

Der Fachbereich kann schneller ändern – **aber nicht unkontrolliert**.

Eine zentrale Workflow-Lösung verbindet die vorhandenen Systeme.

Sie sorgt dafür, dass Informationen und Aktionen automatisch von einem System ins nächste weitergegeben werden. Die Workflow-Lösung sitzt vereinfacht gesprochen zwischen Contact-Center-Plattform, CRM, ERP und weiteren Fachanwendungen.

Anstatt jedes System mit jedem anderen System einzeln zu verbinden, werden die Regeln für den Ablauf zentral festgelegt und angepasst.

Ein Ereignis aus einem System kann dadurch Aktionen in mehreren anderen Systemen auslösen, z.B. CRM-Daten aktualisieren oder Auftrag auslösen.

Plattformen wie Syncler verfolgen genau diesen Ansatz und können insbesondere dort interessant sein, wo Contact-Center-Prozesse über mehrere eigenen und externen Systeme hinweg verbunden und gesteuert werden müssen.

Damit wird aus der Frage:

„Wie integrieren wir diese beiden Systeme?“

eine wesentlich wichtigere Frage:

„Was soll nach diesem Kundenkontakt automatisch passieren?“

Klein starten statt Großprojekt aufsetzen

Auch eine Low-Code-Initiative sollte nicht mit zwanzig Prozessen gleichzeitig beginnen.

Bewährt hat sich ein Vorgehen in fünf Schritten:

1. Medienbrüche identifizieren
Wo entstehen manuelle Übergaben, Wartezeiten und Doppelpflege?

2. Business Case auswählen

Welcher Prozess verbindet hohe Fallzahlen mit klaren Regeln und spürbarem Aufwand?

3. Einen Teilbereich automatisieren
Zum Beispiel:

Web-Lead → Outbound-Kontakt → Qualifizierung → CRM-Update → Termin.

4. Ergebnis messen
Wie verändern sich Nachbearbeitungszeit, Durchlaufzeit, Fehlerquote oder Abschlussquote?

5. Erfolgreiche Bausteine wiederverwenden
Erst anschließend werden weitere Kampagnen und Prozesse angebunden.

So entsteht kein neues Großprojekt, sondern Schritt für Schritt eine wiederverwendbare Automatisierungslogik.

Fazit: Die beste Automatisierung beginnt oft zwischen zwei bestehenden Systemen

Serviceorganisationen müssen nicht zwangsläufig ihre komplette Systemlandschaft ersetzen, um produktiver zu werden.

Oft liegt das größte Potenzial in den Übergängen.

Wenn Mitarbeitende Daten kopieren, Excel-Dateien übertragen, E-Mails anstoßen oder Informationen in mehreren Systemen dokumentieren müssen, lohnt sich ein genauer Blick. Low-Code-Workflows können solche Abläufe verbinden und gleichzeitig dafür sorgen, dass Prozessänderungen schneller umgesetzt werden können.

Der wichtigste erste Schritt ist deshalb erstaunlich unspektakulär: **Suchen Sie nicht zuerst nach der nächsten Technologie. Suchen Sie nach den manuellen Übergaben, die Ihr Team jeden Tag am meisten Zeit kosten.** Dort beginnt der Business Case für automatisierte Service-Prozesse.

© Sellmore GmbH

Michael Schneider



Michael Schneider verantwortet bei der Sellmore GmbH Partnerschaften sowie Kooperationen für die Integrationsplattform Syncler. In seiner früheren Rolle war er im Neu- und Bestandskundenvertrieb sowie in der Umsetzung von CRM-Projekten tätig. Er legt besonderen Wert darauf, bestehende Insellösungen der Kunden in das CRM zu integrieren, um effiziente und automatisierte Abläufe zu schaffen. Seine umfangreiche Projekterfahrung in verschiedenen Branchen hat ihm fundierte Kenntnisse über Prozesse in Vertrieb, Service und Marketing vermittelt.

Kontakt

Sellmore GmbH
Wiener Straße 54
01219 Dresden

+49 351 89671110

michael.schneider@sellmore.de

https://www.linkedin.com/in/michael-schneider-175778101/

www.sellmore.de

Teil 5: Führung, Kultur und Zusammenarbeit

16 „Gedanken zum Spannungsfeld von Service, Kosten, Qualität, Menschlichkeit”

Autor: Peter Höfl

„Herzlichen Glückwunsch! Sie sind auf eine Führungsposition im Service berufen worden und dürfen sich in vielen Unternehmen nun auf eine abwechslungsreiche Tätigkeit freuen. Rechnen Sie aber damit, dass Sie anfangs nicht nur Freunde haben werden. Als Führungskraft im Service sind Sie der betriebliche Vertreter und das Sprachrohr jener Spezies, die für Mitarbeitende im Unternehmen das Leben gerne mal von der Routine zur Herausforderung macht. Es geht um den Dialog mit den Kunden! Machen Sie sich auf mehr oder weniger Gegenwind gefasst. Der Prophet gilt oft wenig im eigenen Lande. In ihrer Rolle sagen Sie ihrem Unternehmen, was Sache ist und insbesondere wo es hapert. Dass Sie dafür Beliebtheitspunkte sammeln, dürfen Sie nicht automatisch erwarten. Es kann dauern, bis Sie sich zu einem geschätzten Sparringspartner anderer Bereiche entwickeln. Das hat mit Ihrer Rolle zu tun: Sie und Ihre Mitarbeiter im Service sind die Anwälte des Kunden im Unternehmen. Sie vertreten seine Interessen, Wünsche, Bedürfnisse und Belange. Diese Rolle macht Sie zu einer wichtigen Schnittstelle zu anderen Bereichen.“

Mit diesem Artikel wende ich mich sowohl an den motivierten Startupper, den Bäcker um die Ecke, den weltweit agierenden Großkonzern und alles dazwischen. Der Dialog mit den Kunden und Service ist für jeden, der in der Wirtschaft aktiv ist, ein Thema, natürlich in unterschiedlichen Ausprägungen. Doch was ist Service überhaupt? Das Wort haben wir den Römern zu verdanken und im Bairischen hat es auch in der Grußfloskel „Servus“ überlebt. Gehen wir von dem Wortursprung aus, so steckt darin das Wort „Dienen“. Damit beginnt das Problem. Wir haben eine Hierarchie: „Der Kunde ist König“ und die „Dienenden“ ihm untergeben. Viele Menschen in unserer individualistischen Gesellschaft haben damit Schwierigkeiten, weil sie Rang mit Wert verwechseln. Wie dem auch sei: Wer mit dem „Dienen“

ein Problem hat, sollte besser keinen Job im Service annehmen. Damit wird niemand glücklich. Darauf, was Mitarbeitende und Führungskräfte im Service mitbringen sollten, werde ich später noch eingehen.

Der zweite Begriff, der im Servicekontext sehr häufig auftaucht, ist die „Qualität“. Schnell wird gedanklich ergänzt, so dass wir hier meist „gute“ Qualität verstehen, wenn wir Qualität hören. Dabei ist das überhaupt nicht gesagt. Qualität beschreibt neutral die Eigenschaft eines Produkts oder einer Dienstleistung. Was dabei gut und was schlecht ist, bestimmen Produzent und Abnehmer. Dass die beiden nicht immer einer Meinung sein müssen, versteht sich fast von selbst. So gehen die Ansichten über die erwarteten Produkteigenschaften schnell mal auseinander, wenn das Produkt nicht alles kann, was sich der Kunde vorstellt. Vermeiden kann man derartige Konflikte durch transparente und verständliche Definition und Dokumentation der Produkteigenschaften. Ausbaden muss die Unstimmigkeiten nämlich oft ein Bereich im Unternehmen, der überhaupt nichts dafür kann: Sie mit Ihrer Servicetruppe! Sie und ihre Mitarbeitenden bekommen den berechtigten oder unberechtigten Unmut der Kunden auf allen verfügbaren Kanälen zu spüren. Und Kanäle gibt es mittlerweile viele! Das reicht vom persönlichen Kontakt bis hin zu Expertenseiten in den sozialen Medien. Sie alle wollen konsistent bespielt werden. Erschwerend für den Service kommt hinzu, wenn Informationen nicht zügig und rechtzeitig zur Verfügung stehen. Klassiker waren (und sind?) Marketing-Aktionen, über die eine Service-Abteilung erst aus anderen Medien, von den Kunden oder gar nicht erfährt. Das sind Situationen, da muss selbst der freundlichste Service-Chef gegenüber seinen Pendants aus anderen Bereichen seinen Informationsanspruch energisch durchsetzen. Das soll jetzt kein Marketing-Bashing sein. Andere Bereiche sind genauso in der Pflicht. Ein Finanzbereich muss rechtzeitig schulen, wenn neue Zahlungsmodelle eingeführt werden, die Produktverantwortlichen müssen über Probleme und Lösungen ebenso informieren wie die Logistik. Die Öffentlichkeitsarbeit muss intern rechtzeitig über einschneidende Maßnahmen informieren, bevor sie die Spatzen von den Dächern pfeifen.

Das Ganze ist zudem keine Einbahnstraße: Der Service hat sein „Ohr stets am Puls des Geschehen“ und erfährt so hautnah als Erster, wenn etwas nicht rund läuft. Hier gehört es

selbstverständlich zur Aufgabe, den verantwortlichen Bereich über das Problem mit seinem Output zu informieren. Optimalerweise erarbeitet man gemeinsam, unbürokratisch und kurzfristig vernünftige Lösungen. Für das Standing der Service-Führungskraft geht der Schuss nach hinten los, wenn ein Kundenproblem „irgendwie“ ohne jegliche Nachhaltigkeit nur für den Moment und den Einzelfall gelöst wird. Hier ist der Service in der Pflicht, als Sensor und Detektor zu agieren, bevor aus Kleinigkeiten Katastrophen wachsen.

Das führt zum nächsten Begriff: „Kosten“. Wer heute noch den Service als reinen Kostenfaktor betrachtet, hat tatsächlich etwas nicht begriffen. Der Service ist so ziemlich der unmittelbarste Weg, mit dem ein Unternehmen im After-Sales mit den Kunden kommuniziert. Hier werden die Grundsteine für die künftige Kundenbeziehung und Treue gelegt. Hier wird vermieden, dass Kunden zum Wettbewerb wechseln. Wer eine AHT (Durchschnittliche Bearbeitungszeit), eine „First Call Solution Rate“ oder eine der vielen anderen messbaren Kennziffern zum Kriterium für die Güte seines Services erhebt, missachtet die Kunden. Es geht nicht darum, schnelle Lösungen zu finden. Steigt das Volumen an Servicefällen, so ist das Problem meist an einer anderen Stelle zu suchen. Nicht die erstbeste Lösung ist immer diejenige, die den Kunden den größten Nutzen bringt und nicht alle Unternehmen investieren großzügig in die Weiterbildung ihrer Servicemitarbeiter. Da geht der Blick schon eher mal über die Grenzen, zu externen Dienstleistern oder in jüngerer Zeit auch zur künstlichen Intelligenz (KI). In vielen Fällen ist das sinnvoll, doch der Aspekt der geringeren Kosten scheint manchmal zu kurz gesprungen, wenn nicht sämtliche Prozesse im Servicefall betrachtet werden. Schnellerer Service ist kein Indikator für guten Service. Die Wahrheit steht nicht in, sondern hinter den KPIs. Ihre Aussage zum Thema Qualität ist begrenzt. Für Reports sind sie natürlich hilfreich. Das wahre Leben geben sie jedoch nur in Ausschnitten wieder. Zwischen Servicemitarbeitern und den Mitarbeitern aus anderen Bereichen muss ein Verständnis für die Tätigkeit des anderen bestehen. Dabei helfen durchdachte Onboarding-Prozesse für die Mitarbeiter und der spätere Austausch zwischen den Beschäftigten der Abteilungen. Das können auch Hospitationen sein, die zwischendurch das Verständnis für die Herausforderungen des anderen fördern. Langfristig sollte die Rechnung aufgehen.

Wenden wir uns für den Rest des Artikels dem zu, was den Service neben seiner fachlichen Kompetenz hauptsächlich prägt: Der Faktor „Mensch“ oder die „Menschlichkeit“, wie es im Titel genannt wird. Menschlichkeit ist in meinen Augen ein nicht ganz unproblematischer Begriff. Man sieht das beim täglichen Blick auf die Nachrichten. Es gibt keine global gültige Übereinkunft darüber, was Menschlichkeit beinhaltet. Das definiert jede Gesellschaft für sich auf der Basis ihrer Werte. Die unterschiedlichen Perspektiven und Wertvorstellungen schlagen sich dann in den Industrien nieder, die aktiv am Kundendialog teilnehmen. Für den Kundendialog und seine Mitarbeitenden wäre es natürlich einfacher, wenn wir alle gemeinsame Werte leben würden. Doch dem ist nicht so! Gesellschaften vermischen sich heute mehr denn je. Viele Menschen haben bereits als Kind durch Flucht und Krieg traumatische Erfahrungen gemacht und gelernt, ihre Bedürfnisse teils mit Gewalt durchzusetzen. Man sollte als Führungskraft und Mitarbeitende diese Dinge für den Dialog mit den Kunden zumindest im Hinterkopf behalten und mental darauf vorbereitet sein, dass man ab und an mit der aggressiven Gangart konfrontiert sein könnte.

Doch kommen wir zurück zu dem Begriff der Menschlichkeit in unserer Tradition, die mit von christlichen Werten geprägt ist. Man muss nicht religiös sein, um diese Dinge zu leben, dennoch helfen sie beim Miteinander der Menschen. Was beinhaltet also Menschlichkeit?

Biegen wir uns diesen Begriff einmal auf die Anforderungen für eine Führungskraft im Service und ihre Mitarbeitenden zurecht, ohne eine tiefe Moraldiskussion zu führen. Dass sich Menschen, die keine Achtung für andere empfinden im Service kaum wohl fühlen würden, dürfte einleuchten. Ein Servicemitarbeiter sollte sich Menschen schon zugewandt fühlen, sonst wird es schwierig. Wie will man jedem Individuum der Gattung Mensch sonst Würde zugestehen und grundsätzlich Respekt zollen, wenn man Menschen sowieso nur verachtet und welchen Grund sollte es geben, bei der Lösung von Problemen zu helfen? Menschenverächter werden kaum in der Lage sein, für ihr Gegenüber Empathie zu empfinden. Wobei Empathie nicht bedeutet, wie das Gegenüber, in unserem Fall die Kunden, zu empfinden. Sie bedeutet aber, die Gefühle und Empfindungen des Gegenübers zu verstehen und dennoch

handlungsfähig zu bleiben. Das ist eine der herausragenden Eigenschaften von Mitarbeitenden im Service und noch verstärkter in sozialen Berufen, bei Rettungskräften oder ähnlichen.

Zur Menschlichkeit zählt die Gerechtigkeit, die eine der hervorragendsten Qualitäten ist, die eine Führungskraft im Service mit sich bringen muss. Dazu gehören Toleranz und Respekt. Das gilt für die Mitarbeiter des eigenen Bereichs, für die anderen Mitarbeiter, zu denen Schnittstellen bestehen und selbstverständlich zu den Kunden bzw. Servicesuchenden. Was heißt das konkret? Es geht bei einer Serviceanfrage nicht primär um diejenige Person, die eine Anfrage stellt, sondern um das Problem, das gelöst werden muss. Dass dabei Hautfarbe, Geschlecht etc. keine Rolle spielen dürfen, bedarf keiner weiteren Ausführungen. Schuldzuweisungen haben im Service ebenfalls nichts zu suchen. Die wenigsten Servicefälle werden mit Absicht herbeigeführt. Dinge, selbst kuriose und unglaubliche, passieren halt. „Shit happens", wie es so schön heißt. Die Aufgabe der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Service ist es nun, das Malheur zu beseitigen und im besten Fall dafür zu sorgen, dass sich die gleichen Fehler nicht wiederholen. Man braucht eine gewisse Resistenz, Gelassenheit, eine Portion Humor und muss die Menschen auf eine gewisse Art mögen. Man kann es vielleicht sogar Nächstenliebe nennen.

Spannend wird es aber dann, wenn es um das Thema Bildung geht. Nicht jeder Kunde ist in jedem Bereich so gebildet, dass er sein Problem fachmännisch beschreiben könnte. Oder denken wir an die große Zahl von Menschen, die Probleme dabei haben, selbst einfache Texte in Wort oder Schrift zu verstehen und zu formulieren. Das betrifft nicht nur Nichtmuttersprachler. Oder wenn verschiedene Sprachregister aufeinandertreffen. Hier sind dann die Servicemitarbeiter gefordert, den Kunden so anzuleiten, dass ein effizientes Gespräch geführt werden kann. Das geht nur mit Geduld, Neugier und der Lust auf Problemlösung, dem Ehrgeiz der Mitarbeiter, des Pudels Kern zu finden. Ein solches Verhalten muss von Vorgesetzten allerdings aktiv gefordert und gefördert werden. Diese Art von Kundendialogen kostet nämlich tatsächlich Zeit und Geld. Da beim Service jedoch ständig von verschiedenen Seiten argwöhnisch auf die Kosten geblickt wird, muss dieser Gesprächsaufwand durch eine sehr hohe Kundenzufriedenheit gerechtfertigt werden.

Damit bin ich schon fast am Ende, dessen, was ich sagen wollte. Dem aufmerksamen Leser wird aufgefallen sein, dass „Künstliche Intelligenz“ bisher noch überhaupt nicht angesprochen wurde. Das darf natürlich nicht sein, denn wenn KI keine Rolle spielt, ist der ganze Text heute nichts wert. Ich sehe es etwas anders. Natürlich kann uns KI fachlich in vielen Gebieten im Service und im gesamten Kundendialog unterstützen, besser und schneller machen. Das ist keine Frage. Service bedeutet jedoch mehr als nur die Lösung eines technischen Problems. Service bedeutet auch eine Hinwendung zum Kunden, eine Anteilnahme. Eben diese Empathie. Natürlich wird es möglich sein, eine künstliche Intelligenz auf diese Emotionen zu trainieren und zu schulen. Die Erotikindustrie wird es vormachen oder tut dies bereits. Der Haken dabei: Es ist halt nicht echt. Und vorgetäuschte Emotionen hinterlassen einen faden Nachgeschmack. Echt wären sie dann, wenn wir einer künstlichen Intelligenz ein eigenes Bewusstsein zuschreiben. Das wäre der finale Schritt in ein posthumanes Zeitalter und dann vermutlich das Ende der Menschheit, so wie wir sie kennen. Mag man bedauern oder nicht und hat sicher Vor- und Nachteile. Wir werden sehen.

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.

Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

© Sellmore GmbH

Peter Höfl



Peter Höfl liefert die „etwas andere Perspektive“. Als freier Berater und Autor sind betriebliche Trennungs-, Unternehmens- und Servicekultur heute seine Themen.

Sein Berufsleben umspannt mehrere Jahrzehnte und führte über Stationen u.a. als Zeitsoldat, Mitarbeiter und Teamleiter in einer Notrufzentrale, GmbH-GF bis zum Vice-President.

Kontakt

Freiberuflicher Berater
Grafenhütter Weg 51
94481 Grafenau

+49 171 2888937
info@peter-hoefl.de
https://www.linkedin.com/in/peterhoefl/
https://servicekultur.eu

17 Remote- und Hybrid-Teams im Kundenservice: Wie Kultur und Qualität auf Distanz funktionieren

Autor: Marco Reinert

Warum Homeoffice im Kundenservice gnadenlos ehrlich ist

Vor der Pandemie war die offizielle Haltung bei uns klar und unstrittig: Homeoffice im Kundenservice, das geht nicht. Zu sensibel die Daten, zu wichtig die direkte Steuerung, zu groß die Sorge vor Kontrollverlust. Diese Position hätte noch lange gehalten, hätten uns die Umstände nicht zum Umdenken gezwungen. Dabei war die Neugier, auch mit Contact-Center-Agenten den Schritt ins Homeoffice zu wagen, insgeheim schon in den Jahren zuvor gewachsen - nur hatte sich niemand getraut, die offizielle Linie infrage zu stellen.

Als der Lockdown kam, mussten wir improvisieren, statt zu planen. Innerhalb weniger Tage wurde etwas technisch möglich gemacht, wofür wir vorher Jahre Vorlaufzeit gebraucht hätten. Bei den Mitarbeitern war die erste Reaktion alles andere als einhellige Erleichterung. Viele hatten vor dem ersten Tag im Homeoffice regelrecht Sorge: Wie soll das räumlich funktionieren, wenn die Wohnung dafür nicht gemacht ist? Wie verträgt sich das mit einem Partner oder Kindern, die plötzlich denselben Raum beanspruchen? Und was passiert mit einem selbst, wenn der tägliche Austausch mit Kollegen im Büro auf einmal wegfällt und man allein vor dem Bildschirm sitzt?

Diese Ängste waren real und sind nicht einfach verschwunden. Bei einem Teil der Belegschaft, kleiner als die Zahl der anfänglichen Sorgen, bestätigte sich die Befürchtung auch tatsächlich - die Distanz zum Team wurde zur echten Belastung, unabhängig davon, wie reibungslos die technische Umstellung im Übrigen lief. Bei anderen passierte das Gegenteil: Wer bislang täglich lange Fahrtzeiten in Kauf genommen hatte, empfand den Wegfall von Pendeln, Stau und Parkplatzsuche nach den ersten Wochen als spürbare Entlastung, die die anfängliche Unsicherheit überwog.

Für uns als Unternehmen wurde daraus keine einfache Entscheidung, sondern eine, die wir bewusst offenhalten wollten: Wenn die Auftraggeber es zulassen, soll jeder selbst wählen dürfen, von wo aus er arbeitet. Nicht als Ideologie in die eine oder andere Richtung, sondern weil wir gesehen haben, wie unterschiedlich Menschen auf dieselbe Veränderung reagieren.

Schwerer taten wir uns bei den Schulungen, Erst- und Weiterbildungen für unsere Remote- und Hybrid-Teams. Der erste Versuch war ein Kompromiss: ein Teil der Gruppe live im Schulungsraum, der Rest per Video zugeschaltet. In der Praxis erwies sich das als der schlechteste aller denkbaren Wege. Ein Trainer kann nicht gleichzeitig die Aufmerksamkeit im Raum halten und die Reaktionen auf mehreren Bildschirmen gleichzeitig verarbeiten. Die Konsequenz war eine klare Entscheidung gegen den Mittelweg: Seitdem finden Schulungen bei uns ausschließlich digital oder vor Ort statt - nicht, weil digital überlegen wäre, sondern weil der halbierte Ansatz beiden Gruppen schadete. Für hybride Teams gilt das genauso wie für vollständig remote: Der halbe Weg ist selten der bessere.

Nach dem Livegang haben wir die vertraglich vereinbarten KPIs mit den Werten im Center täglich verglichen und waren zunächst regelrecht erleichtert: Die Zahlen lagen mindestens auf demselben Niveau. Über die folgenden Wochen und Monate zeigte sich dann aber ein Muster, das wir uns anfangs schöngeredet haben. Die Kurven im Homeoffice, getragen von der Aufbruchstimmung der ersten Tage, bewegten sich langsam nach unten, während die Werte im Center konstant blieben. Der Grund lag nicht am Homeoffice selbst, sondern daran, dass sich Führung, Betreuung und das tägliche Kümmern nicht einfach eins zu eins aus der alten Welt übertragen ließen. Uns wurde klar: Es musste eine neue Form von Führung entstehen, die für die Distanz gemacht war, statt die alte nur zu verlängern.

Diese ersten Erfahrungen sammelten wir in der akuten Phase der Pandemie, als binnen weniger Tage ganze Teams ins Homeoffice mussten und niemand Zeit hatte, in Ruhe zu planen. Wäre das schon die ganze Geschichte, wäre dieser Beitrag ein weiterer Wohlfühl-Artikel über die Vorzüge von Homeoffice, wie es davon inzwischen genug gibt. Die eigentliche Geschichte begann für mich einige Zeit später, in einer anderen operativen Verantwortung, als

sich ein Muster zeigte, das ich in dieser Form nicht erwartet hatte - dort, wo die Zahlen anfingen, unangenehm zu werden.

Unsere Frühfluktuation bei neuen Mitarbeitern sprang in einer Phase von unter 10 Prozent auf rund 30 Prozent. Das ist kein Ausrutscher, das ist ein Alarmsignal. Die naheliegende Erklärung wäre gewesen: Homeoffice isoliert neue Leute, also kündigen sie schneller. Das greift zu kurz. Als wir genauer hingeschaut haben, lag ein wesentlicher Treiber woanders: im Silo zwischen Recruiting und Operations, und im Silo zwischen Onboarding und erster Livetelefonie. Wir haben eingestellt, auch wenn der Match nicht immer ideal war, ohne dass die Teamleiter, die später mit diesen Menschen arbeiten mussten, bei der Profilauswahl wirklich ein Wort mitzureden hatten. Im Büro wäre das vermutlich trotzdem passiert - aber ein Teamleiter hätte den unpassenden neuen Kollegen nach zwei, drei Tagen im Raum gesehen und reagiert. Im Homeoffice hat das niemand gesehen. Die Fehlbesetzung blieb unsichtbar, bis die Kündigung kam.

Das ist die eigentliche Lehre, die ich aus dieser Zeit mitgenommen habe: Homeoffice erzeugt diese Probleme nicht. Es deckt sie gnadenlos auf. Alles, was vorher durch informelle Nähe im Büro kaschiert oder aufgefangen wurde, liegt auf einmal offen zutage - und wer darauf nicht vorbereitet ist, merkt es erst, wenn es teuer wird.

Auch bei der Qualität und der Betreuung neuer Mitarbeiter mussten wir lernen. Ohne die physische Präsenz eines Teamleiters oder Schulungsleiters im Raum waren wir plötzlich blind. Direkt nach der Schulung fehlte die Anschlussbetreuung, die im Großraumbüro fast beiläufig passiert war. Früher konnte jemand über den Tisch rufen: Achtung, Kunde XY hat gerade ein Problem mit dem neuen Tool. Diesen kurzen Zuruf gibt es im Homeoffice nicht von selbst. Fehler bei neuen Prozessen fielen dadurch viel zu spät auf - nicht sofort in der Nachbearbeitungszeit sichtbar, sondern erst Wochen später in fallender Erstlösungsquote, steigender Wiederanrufquote oder in wiederkehrenden Rückfragen, die eigentlich beim ersten Kontakt hätten geklärt werden müssen.

Am unangenehmsten war für uns ein weiterer Nebeneffekt, mit dem wir am wenigsten gerechnet hatten. Datenschutz und Compliance waren bei uns nie das eigentliche Problem,

AVV und TOM waren sauber aufgesetzt. Das lief! Das echte Problem kam über die hohe Frühfluktuation. Wir haben NotE-Books für das Homeoffice verschickt, und ein Teil davon kam nie wieder zurück, weil neue Mitarbeiter bereits gekündigt hatten oder sich einfach nicht mehr meldeten, bevor das Gerät überhaupt bei ihnen ankam. Das passierte nicht einmalig, sondern mit einer gewissen Regelmäßigkeit - mehrere NotE-Books pro Schulungsgruppe, pro Auftraggeber. Ein Verlust, der uns schmerzhaft klargemacht hat, wie teuer ein ungeklärter Prozess am Ende werden kann, wenn man ihn zu spät aufsetzt.

Was ich zuvor als schlechtesten Kompromiss beschrieben habe, war die gleichzeitige Vermischung im selben Raum, halb vor Ort, halb zugeschaltet bei Schulungen.

Etwas völlig anderes ist das hybride Split über die Woche - tageweise Büro, tageweise Homeoffice. Genau dieses Modell wurde für uns vom netten Extra zur Notwendigkeit, und zwar von zwei Seiten gleichzeitig.

Im Recruiting zuerst. Wo Bewerber früher im Vorstellungsgespräch noch vorsichtig fragten, ob Homeoffice theoretisch möglich sei, ist die Frage nach dem hybriden Split heute das erste Kriterium. Ich habe selbst erlebt, wie hochqualifizierte Bewerber das Gespräch abgebrochen haben, sobald klar wurde, dass wir für bestimmte Phasen Präsenz verlangen, ohne eine verlässliche Homeoffice-Option zuzusichern. Wer heute stur auf reiner Büropräsenz beharrt, verliert im Wettbewerb um gute Leute von vornherein.

Fast zeitgleich kam der Druck von der Auftraggeberseite. In Ausschreibungen ist die Abfrage nach hybriden Konzepten und geografischer Flexibilität längst kein Pluspunkt mehr, sondern ein hartes Kriterium im Pflichtenheft. Bestandskunden forderten das hybride Modell von uns ein, weil die Zahlen es verlangten: Die Rekrutierung im engen, lokalen Einzugsgebiet unserer Standorte war ausgereizt. Um die geforderten Kapazitäten überhaupt noch besetzen zu können, mussten wir den Radius öffnen. Hybrid wurde damit vom Benefit zur Grundvoraussetzung für unser gesamtes Geschäftsmodell.

Was folgt daraus für jemanden, der Homeoffice im Kundenservice heute erfolgreich einführen will? Aus meiner Sicht vier Dinge, die wir zu spät gelernt haben.

Erstens: Recruiting gehört nicht mehr allein ins stille Kämmerlein der Personalabteilung. Wer Remote-Agenten einstellt, muss das Anforderungsprofil gemeinsam mit der Operations definieren, also zwingend die, die später mit diesen Menschen arbeiten werden. Auch muss Recruiting das Projekt kennen, sonst bekämpft man die Frühfluktuation an der falschen Stelle.

Zweitens: Die leisen Signale von digitalem Rückzug muss man aktiv suchen, weil sie einem im Homeoffice nicht mehr von selbst auffallen. Sinkende Beteiligung im Chat, plötzlich steigende Nachbearbeitungszeiten, ausbleibende Rückfragen - das sind die Vorboten der inneren Kündigung, lange bevor die Hardware verschwindet.

Drittens: Der gleichzeitige Kompromiss - halb vor Ort, halb zugeschaltet in ein und derselben Situation - ist in der Regel die schlechteste aller Optionen. Das hybride Split über die Woche ist davon zu unterscheiden und heute oft unumgänglich. Aber wer beides vermischt, ohne sich für Momente klar zu entscheiden, zahlt am Ende für beide Welten die Nachteile.

Viertens: Die Buddy-Kultur, die im Großraumbüro von selbst entstand, muss man im Homeoffice bewusst nachbauen. Feste Tandems oder temporäre virtuelle Einarbeitungsräume ersetzen den kurzen Zuruf über den Tisch, den es sonst nicht mehr gibt.

Homeoffice lügt nicht. Es deckt nur auf, was im Büro schon nicht stimmte. Homeoffice im Kundenservice funktioniert. Das ist keine Floskel, das ist unsere gelebte Praxis seit mehreren Jahren. Aber es funktioniert nur für die, die bereit sind, genauer hinzusehen als vorher - nicht, weil Homeoffice mehr Kontrolle braucht, sondern weil es die Lücken sichtbar macht, die vorher niemand schließen musste.

© Sellmore GmbH

Marco Reinert



Marco Reinert ist seit 1998 im Contact-Center- und BPO-Umfeld tätig, zuletzt als Director Operations, heute selbstständig als Interim Manager. Über mehrere Stationen - von der akuten Pandemiezeit bis zu späteren Turnaround-Projekten - verantwortete er die Überführung ganzer Teams ins Homeoffice. Sein Schwerpunkt heute: Turnaround- und Aufbauprojekte in Remote- und Hybrid-Setups im Kundenservice, bei denen Frühfluktuation gesenkt und Qualität auf Distanz stabilisiert wird.

Kontakt

+49 178 4211880

marco@reinert24.com

https://www.linkedin.com/in/marcoreinert

18 Kommunikation, die deeskaliert: Gesprächsführung für schwierige Kundenkontakte

Autor: Markus Euler

1. Wenn ein Servicefall eskaliert

„Das ist mir völlig egal. Ich will jetzt ein Ersatzgerät – und zwar sofort.“ Der Kunde wird laut, der Mitarbeiter spürt den eigenen Puls. Der erste Impuls: erklären, rechtfertigen. „So einfach ist das nicht. Sie haben schließlich…“ Schon verschärft sich die Situation. Aus einem lösbaren Service Case wird schnell ein persönlicher Machtkampf.

Solche Momente kosten Bearbeitungszeit, Mitarbeiterzufriedenheit, im schlimmsten Fall Reputation und Umsatz – ein Kostenfaktor, den viele Unternehmen nicht systematisch erfassen.

Warum gelingt es manchen Mitarbeitenden, ein emotionales Gespräch auf eine konstruktive Ebene zurückzuführen, während andere es mit wenigen Worten weiter eskalieren? Die Antwort liegt nicht in dem einen besonders freundlichen Satz. Deeskalation ist professionelle Gesprächsführung – sie verbindet Selbststeuerung, Empathie, Rollenfestigkeit, Klarheit und Lösungsorientierung. Und trotzdem ist sie keine „Raketenwissenschaft“.

Ein Grund, warum Konflikte so schnell eskalieren: Bei hoher emotionaler Aktivierung werden differenziertes Denken und sachliche Problemlösung schwieriger – für beide Seiten. Gerade dann reagieren Unternehmen oft mit noch mehr Informationen: Vertragsbedingungen, Richtlinien, Argumenten. Fachlich richtig, kommunikativ häufig wirkungslos. Hinzu kommt die sogenannte psychologische Reaktanz: Menschen entwickeln Widerstand, wenn sie sich kontrolliert oder bevormundet fühlen. Sätze wie „Sie müssen verstehen…“ oder „Beruhigen Sie sich erst einmal“ erhöhen eher das Eskalationstempo. Das Gegenteil von „gut“ ist eben oft „gut gemeint“.

Kunden bewerten nicht nur das Ergebnis, sondern auch, wie eine Entscheidung zustande kommt und wie respektvoll sie dabei behandelt werden. Gerade bei einem Nein entscheiden eine nachvollziehbare Begründung und ein respektvoller Umgang darüber, ob das Ergebnis als fair empfunden wird – selbst eine sachlich richtige Entscheidung kann zum negativen Moment of Truth werden, wenn sich der Kunde nicht gehört fühlt. Belegt ist das bereits seit knapp 30 Jahren (Blodgett, Hill und Tax, 1997, Journal of Retailing).

2. Deeskalation ist nicht Nachgeben

Kundenorientierung wird oft missverstanden: Wer empathisch kommuniziert, müsse dem Kunden auch möglichst weit entgegenkommen. Das ist weder professionelles Beschwerdemanagement noch echte Customer Centricity – es sind zwei verschiedene Paar Schuhe.

Deeskalation bedeutet, die „emotionale Temperatur“ zu senken, damit Sachklärung und Lösung wieder möglich werden – Regeln, Preise und Entscheidungsbefugnisse bleiben davon unberührt. Wer Verständnis für seine Situation und seine Gefühle bekommt, erhält damit noch keinen Freifahrtschein.

Der Grundsatz: **So viel Empathie wie möglich – so viel Klarheit wie nötig.**

„Ich verstehe sehr gut, dass Sie gerade jetzt darüber verärgert sind“ und „Diesen Wunsch können wir Ihnen nicht erfüllen“ können gleichzeitig richtig sein. Wer eine andere Perspektive versteht, übernimmt sie nicht. Wer einen Wunsch ernst nimmt, verspricht nicht dessen Erfüllung. Und das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, wiegt oft schwerer als alles andere.

Ein hoher Customer-Centricity-Anspruch darf trotzdem nicht dazu führen, dass Lautstärke oder Hartnäckigkeit faktisch bestimmen, welche Regeln gelten. Ein Kunde kann nachvollziehbar enttäuscht und trotzdem sachlich im Unrecht sein – dies zu erkennen und zu unterscheiden, ist die eigentliche Herausforderung im Kundenkontakt.

Deshalb ist der Satz „Der Kunde hat immer recht“ als Service-Prinzip problematisch, ebenso wie „Der Kunde ist König“. Dieses Mindset wird von Führungskräften in der Reklamationsbearbeitung gern angeführt, ist aber tückisch: Wenn der Kunde der König ist, wer ist dann der Mitarbeiter oder das Unternehmen? Der Diener? Treffender, leicht umsetzbar und trotzdem maximal kundenorientiert ist ein anderer Grundsatz: **Der Kunde hat immer ein berechtigtes Gefühl – aber nicht automatisch einen berechtigten Anspruch.**

Wie sich das im Arbeitsalltag anfühlt, zeigen zwei Perspektiven, die besonders das Management kennen sollte:

Als Mitarbeitende/r: „Ich möchte, dass ein verärgerter Kunde sich ernst genommen fühlt. Aber Kundenorientierung darf nicht bedeuten, dass ich alles akzeptieren muss – auch persönliche Angriffe. Was mir hilft, sind klare Leitplanken: Was darf ich entscheiden, wo Kulanz anbieten, wann eine Grenze ziehen? Besonders schwierig wird es, wenn ich freundlich bleiben soll, aber genau weiß, dass ich den Wunsch nicht erfüllen kann – dann brauche ich keine weitere Floskel, sondern Sicherheit in meiner Rolle. Ich wünsche mir nicht nur Trainings, sondern Rückendeckung und das Vertrauen, auch freundlich Nein sagen zu dürfen.“

Als Kunde: „Ich erwarte nicht, dass man mir automatisch recht gibt. Ich will das Gefühl haben, dass mir wirklich zugehört wird. Was mich ärgert, sind Standardsätze und das Gefühl, möglichst schnell abgefertigt zu werden. Ein Nein kann ich akzeptieren, wenn man es mir verständlich erklärt. Am Ende möchte ich das Gespräch mit dem Gefühl verlassen: Man hat mich verstanden und ehrlich mit mir gesprochen.“

Beide Perspektiven liegen näher beieinander, als es im Konfliktmoment scheint: Mitarbeitende wollen Klarheit und Rückendeckung, Kunden wollen Verständnis und Verlässlichkeit. Gute Deeskalation schafft beides.

3. Die drei Grundprinzipien: regulieren, anerkennen, klären

Deeskalierende Kommunikation lässt sich auf drei Grundprinzipien zurückführen, die in praktisch jedem schwierigen Kundengespräch greifen:

Regulieren: Auf die eigene Atmung achten, Sprechtempo reduzieren, Stimme kontrollieren, kurz warten. Wer sich selbst nicht steuert, steuert auch das Gespräch nicht. Das Gegenüber lässt sich nicht steuern, aber führen.

Anerkennen: Die Emotion anerkennen, ohne der Forderung zuzustimmen. Statt „Es macht keinen Sinn, sich aufzuregen“ besser: „Herr/Frau NN – ich sehe, dass Sie das gerade wirklich ärgert, und das kann ich nachvollziehen.“ Wer sich verstanden fühlt, muss nicht lauter werden, um gehört zu werden.

Klären: Fragen statt Gegenargumente. „Was ist für Sie der wichtigste Punkt?“ dient der Bedarfsklärung und ist kein Versprechen – diese Unterscheidung ist elementar wichtig. Auch auf „Bei Ihnen funktioniert nie etwas!“ hilft keine Gegenrede, sondern eine konkrete Frage wie „Was ist heute genau passiert?“ – sie führt vom Vorwurf zurück zum eigentlichen Anliegen.

Diese drei Prinzipien sind die Basis. Wie sie sich im Gespräch zu einem vollständigen Ablauf zusammensetzen, zeigt das folgende Modell.

4. Das 5-Schritte-Modell für die Praxis

Wahrnehmen (Sachthema, Emotion und Eskalation unterscheiden) – **Regulieren** (Stimme, Tempo und eigene Reaktion stabil halten) – **Anerkennen** (Emotion spiegeln, ohne der Forderung zuzustimmen) – **Klären** (mit einer Frage zurück zum eigentlichen Anliegen) – **Positionieren und Lösen** (was ist möglich, was ist der nächste Schritt).

Merksatz: Erst Spannung senken – dann Sachklärung und Lösung.



Eskalation liebt Geschwindigkeit – Deeskalation braucht deshalb kurze Aussagen und bewusste Pausen. Tempo herauszunehmen wirkt beim Regulieren oft stärker als jedes Argument.

Auch die Wortwahl entscheidet: Statt „Sie haben mich falsch verstanden“ besser „Vielleicht habe ich mich nicht eindeutig ausgedrückt“; statt „Das stimmt nicht“ besser „Dazu liegen mir andere Informationen vor.“ Die eigene Position bleibt klar, der versteckte Angriff entfällt.

Beim Positionieren gilt: freundlich in der Beziehung, klar in der Sache. Ein vages „Ich schaue mal“ wird beim nächsten Touchpoint schnell zum nächsten Service Failure – eine klare Aussage, was möglich ist und was nicht, verhindert das. Und: Grenzen setzen gehört zum Modell dazu, nicht daneben. „Persönliche Beleidigungen akzeptiere ich dabei nicht“ ist keine Drohung, sondern definiert den Rahmen, in dem eine Lösung überhaupt möglich ist.

Ein professionelles Nein besteht dabei immer aus drei Elementen: Verständnis („Ich verstehe, warum Ihnen das wichtig ist“), Klarheit („Das können wir so nicht anbieten“) und Alternative („Was ich Ihnen alternativ anbiete, ist …“). Gibt es keine realistische Alternative, sollte auch keine konstruiert werden – falsche Hoffnung verschiebt die Eskalation nur auf den nächsten

Touchpoint. Wer ein Nein mit einem „weil“ verbindet, erhöht zudem die Chance auf Zustimmung: Eine sachliche Begründung wirkt weniger wie eine Rechtfertigung.

5. Praxisfälle aus Service und Vertrieb

Kundenbeschwerde: „Ich will mein Geld zurück – sofort.“ Eskalierend: „Sie haben die AGB akzeptiert.“ Zu nachgiebig: „Wir werden eine Lösung finden.“ Professionell: „Ich verstehe, dass Sie eine Rückerstattung erwarten. Eine vollständige Erstattung können wir nicht anbieten, ich zeige Ihnen aber zwei Alternativen.“

Kündigungsandrohung: „Wenn das jetzt nicht sofort gelöst wird, kündige ich noch heute den Vertrag.“ Eskalierend: „Das steht Ihnen natürlich frei.“ Zu nachgiebig: „Bitte nicht – wir kümmern uns sofort um alles, was Sie möchten.“ Professionell: „Ich verstehe, dass Sie das nach dieser Erfahrung infrage stellen. Bevor Sie das entscheiden: Lassen Sie uns klären, was konkret schiefgelaufen ist – und was ich kurzfristig für Sie tun kann.“

Druck im Vertrieb: „Wenn Sie beim Preis nicht entgegenkommen, war es das.“ Eskalierend: „Ich bin Ihnen schon entgegengekommen.“ Zu nachgiebig: „Gut, dann werde ich mal schauen, was noch geht.“ Professionell: „Der Preis ist für Ihre Entscheidung zentral, an der Kondition kann ich nichts ändern. Schauen wir auf den Business Case: Welche anderen Voraussetzungen müssen noch erfüllt sein, damit die Lösung für Sie sinnvoll bleibt?“

Alle drei Fälle folgen demselben Muster: verstehen, ohne zuzustimmen; Position halten, ohne abzuwehren; und die Lösung so konkret wie möglich benennen. Professionelles Zuhören ist dabei mehr als ein Soft Skill – es ist Informationsgewinnung und Gesprächssteuerung. Verstanden zu werden ist nicht dasselbe wie Recht zu bekommen, und jemanden zu verstehen heißt nicht, seine Position zu übernehmen.

6. Führung und KI als Unterstützung

Deeskalation ist weder eine reine Trainings- noch eine reine Technologiefrage – sie ist vor allem Führungsaufgabe. Serviceorganisationen brauchen klare Eskalationspfade, definierte

Entscheidungsspielräume, transparente Kulanzregeln und Coaching anhand realer Situationen statt allgemeiner Trainings. Genauso wichtig: klare Grenzen gegenüber übergriffigem Verhalten – auch das ist Führungsaufgabe, nicht nur individuelle Belastbarkeit einzelner Mitarbeitender.

Auch die KPIs müssen dazu passen: Wer gleichzeitig minimale Bearbeitungszeit, maximale Erstlösungsquote, hohe Kundenzufriedenheit und absolute Prozesskonformität verlangt, erzeugt Zielkonflikte. Auch im Vertrieb darf Kundenorientierung nicht dazu führen, dass Preis oder Vertragsbedingungen bei ausreichend Druck beliebig werden.

Hier kann KI unterstützen – als Assistenzsystem, nicht als Ersatz für Verantwortung. Im Gespräch kann sie deeskalierende Formulierungen vorschlagen, Wissen aus der Knowledge-Base bereitstellen und komplexe Kundenhistorien zusammenfassen; besonders neue Mitarbeitende profitieren davon. Sie erkennt Unzufriedenheits-Muster früh (Wiederholungen, Dringlichkeit, Kündigungssignale) und kann Fälle rechtzeitig an einen Senior Agent übergeben. Danach dient sie dem Quality Monitoring: Wo fehlte Empathie, wo wurden unklare Versprechen gemacht? Aus wiederkehrenden Ursachen wird so nicht nur „Wie trainieren wir besser?“, sondern „Welchen Prozess müssen wir ändern?“.

KI stößt aber an Grenzen: Ironie, kulturelle Unterschiede und Beziehungssignale werden noch oft falsch interpretiert, und ein plausibel formuliertes, aber falsches Versprechen bleibt falsch – besonders bei Preisen oder Kulanzentscheidungen. Übernehmen Mitarbeitende jede Formulierung ungeprüft, geht die eigene Gesprächskompetenz verloren. Auch künstliche Empathie hat Grenzen: Ein automatisiertes „Ich verstehe, wie Sie sich fühlen“ kann provozieren, wenn der Kunde merkt, dass er mit einem Bot spricht. KI kann Empathie formulieren – Verantwortung übernehmen kann sie nicht.

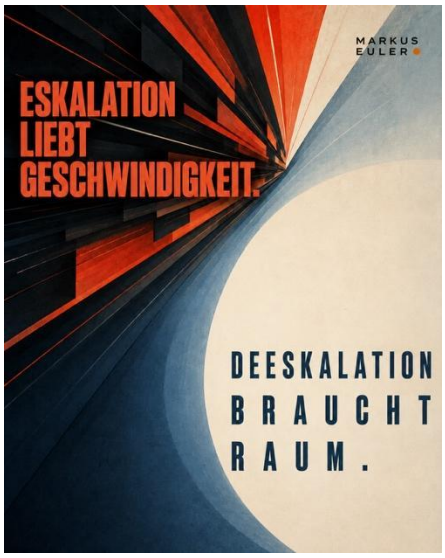
Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur „Wie freundlich kommunizieren unsere Mitarbeitenden?“, sondern „Wie professionell halten sie gleichzeitig Beziehung, Rolle und Ergebnisorientierung?“ – und für den KI-Einsatz: „Wo verbessert Technologie nachweisbar die Customer Experience, wo braucht der Kunde einen Menschen mit Empathie und Entscheidungskompetenz?“

© Sellmore GmbH

Deeskalierende Kommunikation beginnt nicht mit dem perfekten Satz, sondern mit der Fähigkeit, im angespannten Moment nicht automatisch auf Abwehr, Angriff oder Gegendruck umzuschalten (Fight or Flight). Es ist eine Mischung aus Mindset, klarem Prozess und Kommunikationsfähigkeit: Emotion verstehen. Situation beruhigen. Rolle behalten. Grenze vertreten. Lösung ermöglichen.

Mitarbeitende brauchen dafür Handlungssicherheit, Kunden brauchen Verständnis und Verlässlichkeit. KI kann analysieren, informieren, warnen – die Verantwortung für Beziehung, Entscheidung und Konsequenz bleibt beim Menschen. Das ist das eigentliche Zusammenspiel.

So viel Empathie wie möglich – so viel Klarheit wie nötig. Denn Deeskalation bedeutet nicht, dass der Kunde gewinnt. Deeskalation bedeutet, dass der Konflikt nicht gewinnt.



Hinweis: Bei der Erstellung dieses Artikels kam KI unterstützend bei der Rechtschreibkorrektur sowie beim Entwurf der Grafiken zum Einsatz; Inhalt und Aussagen stammen vom Autor.

© Sellmore GmbH

Markus Euler



Markus Euler ist seit über 20 Jahren als ausgewiesener Experte in Vertrieb, Kundenservice und Führung tätig. Als zuletzt Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens hat er selbst eine Vertriebsorganisation mit über 400 Handelsvertretern geführt und Kommunikationsstandards aufgebaut. Dieses Praxiswissen vermittelt er anschaulich im Rahmen von Beratungs- und Coachingmandaten.

Kontakt

Euler Academy
Humboldtstraße 7
64839 Münster

+49 6071 31465
info@markus-euler.de
www.linkedin.com/in/markus-euler-18379b6/
www.kundenwerts.de

19 Warum wir Kundendialog nicht länger an echten Kund:innen trainieren sollten

Autorin: Sarah Rajic

Warum trainieren wir Kundenservice eigentlich noch an echten Kund:innen?

Die Frage klingt zunächst provokant. Aber stellen wir uns einmal eine Pilot:in vor, die ihren ersten schwierigen Landeanflug mit einem vollbesetzten Passagierflugzeug übt. Oder eine Pilot:in, die erst in einer echten Gefahrensituation lernt, wie sie auf unerwartete Ereignisse reagieren muss. Unvorstellbar. In der Luftfahrt gibt es deshalb Simulatoren. Sie schaffen einen geschützten Raum, in dem Menschen Situationen erleben, Entscheidungen treffen, Fehler machen und aus diesen Fehlern lernen können – bevor es wirklich darauf ankommt.
Im Kundendialog gehen wir häufig noch einen anderen Weg.

Mitarbeitende erhalten Schulungen, lernen Produkte, Prozesse und Gesprächsleitfäden kennen, absolvieren vielleicht ein Rollenspiel und starten anschließend in echte Gespräche. Spätestens dort zeigt sich, ob das Gelernte tatsächlich funktioniert. Die Kund:in ist ungeduldig. Die Kund:in versteht die Erklärung nicht. Eine Beschwerde eskaliert. Eine unerwartete Rückfrage bringt den Gesprächsleitfaden durcheinander.

Und plötzlich wird aus einem Kundengespräch eine Trainingssituation.

Das ist weder für Mitarbeitende noch für Kund:innen ideal.

Genau hier eröffnet AI Coaching eine neue Möglichkeit: Wir können Kommunikation trainieren, bevor sie Konsequenzen hat.

Der Flugsimulator für Kommunikation

AI Coaching überträgt im Grunde das Prinzip eines Flugsimulators auf Gespräche. Mitarbeitende führen realitätsnahe Dialoge mit einer KI, die unterschiedliche Gesprächspartner:innen und Situationen simuliert. Das können alltägliche Anfragen sein, aber

genauso Beschwerden, Eskalationen oder seltene und besonders anspruchsvolle Geschäftsvorfälle.

Das Entscheidende daran ist für mich nicht die KI.

Das Entscheidende ist der geschützte Raum, den sie ermöglicht.

Denn dort darf ein Gespräch auch einmal schlecht laufen. Mitarbeitende können ausprobieren, eine andere Formulierung wählen, auf eine emotionale Reaktion eingehen oder feststellen, dass ihre bisherige Strategie nicht zum gewünschten Ergebnis führt.

Danach können sie es noch einmal versuchen.

Und noch einmal.

Bis aus theoretischem Wissen Handlungssicherheit entsteht.

Das verändert Lernen grundlegend. Denn gute Kommunikation entsteht nicht dadurch, dass wir Menschen möglichst viele Gesprächsleitfäden geben. Sie entsteht durch Erfahrung, Reflexion und Wiederholung.

Genau diese Wiederholung war bisher aufwendig. Für klassische Rollenspiele braucht es Trainer:innen oder Kolleg:innen, Termine müssen koordiniert werden und die Qualität der Übung hängt zwangsläufig von den beteiligten Personen ab. Im Arbeitsalltag führt das schnell dazu, dass Kommunikation zwar geschult, aber zu wenig tatsächlich trainiert wird.

Eine KI-basierte Trainingsumgebung lässt sich dagegen unabhängig von Ort und Zeit nutzen. Mitarbeitende können Gespräche vorbereiten, Situationen wiederholen und unterschiedliche Vorgehensweisen ausprobieren. AI Coaching wird damit nicht nur für das Onboarding interessant, sondern ebenso für erfahrene Mitarbeitende. Denn gerade mit wachsender Erfahrung entstehen Routinen – und nicht jede Routine ist automatisch die beste.

Wissen ist noch keine Kompetenz

Dieser Unterschied ist für mich einer der wichtigsten Punkte beim Thema Lernen.

Wir verwechseln Wissen häufig mit Können.

Ich kann einen Gesprächsleitfaden kennen und trotzdem in einem emotionalen Gespräch unsicher sein. Ich kann wissen, dass aktives Zuhören wichtig ist, und trotzdem meinem Gegenüber zu schnell eine Lösung präsentieren. Ich kann sämtliche Prozesse beherrschen und dennoch Schwierigkeiten haben, einem verärgerten Menschen Sicherheit zu vermitteln.

Kommunikation ist eine Kompetenz – und Kompetenzen entwickeln sich durch Anwendung.

AI Coaching kann deshalb eine Brücke zwischen Wissen und tatsächlichem Verhalten schaffen.

Nach einem simulierten Gespräch kann das Gespräch anhand zuvor definierter Kriterien ausgewertet werden. Mitarbeitende erhalten direktes Feedback und konkrete Hinweise darauf, was bereits funktioniert und wo Entwicklungspotenzial besteht. Der Fokus liegt damit nicht nur darauf, einen Gesprächsleitfaden korrekt wiederzugeben, sondern Dialogkompetenz, Empathie und Lösungsorientierung weiterzuentwickeln.

Das Feedback kommt unmittelbar nach der Situation. Genau dann, wenn ich mich noch daran erinnere, warum ich etwas gesagt habe und wie mein Gegenüber darauf reagiert hat.

Lernen wird dadurch konkreter.

Statt „Du solltest empathischer kommunizieren“ kann die Frage beispielsweise lauten: An welcher Stelle des Gesprächs hätte ich stärker auf mein Gegenüber eingehen können? Welche Formulierung hat funktioniert? Wo habe ich zu schnell eine Lösung angeboten? Was könnte ich beim nächsten Versuch anders machen?

Und dann folgt idealerweise nicht das nächste PowerPoint-Modul.

Sondern das nächste Gespräch.

Jeder Mensch braucht ein anderes Training

Ein weiterer Vorteil liegt in der Individualisierung.

In klassischen Trainings sitzen häufig Menschen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen, Stärken und Entwicklungsfeldern gemeinsam in einem Raum. Trotzdem bekommen zunächst alle dasselbe Training.

Dabei braucht eine neue Mitarbeiter:in vielleicht Sicherheit bei Standardgesprächen. Eine erfahrene Kolleg:in möchte schwierige Eskalationen trainieren. Eine andere Mitarbeiter:in kennt die Prozesse hervorragend, möchte aber an Gesprächsführung oder Einwandbehandlung arbeiten.

Warum sollten alle denselben Lernweg gehen?

KI-gestütztes Coaching ermöglicht unterschiedliche Szenarien, Themen und Schwierigkeitsgrade und kann dadurch individuelle Lernpfade unterstützen. Gleichzeitig können Unternehmen definieren, welche Kompetenzen und Qualitätsstandards ihnen in ihrer Kundenkommunikation wichtig sind. In unseren bisherigen Konzepten reichen die Einsatzfelder deshalb vom Onboarding über kontinuierliches Up-Skilling bis zur Qualitätssicherung.

Das ist für mich ein wichtiger Perspektivwechsel: Personalentwicklung orientiert sich nicht mehr primär daran, welche Schulung angeboten wurde, sondern stärker daran, welche Kompetenz ein Mensch gerade entwickeln möchte oder entwickeln sollte.

Führungskräfte werden dadurch nicht überflüssig

Bei fast jeder Diskussion über KI kommt irgendwann die Frage auf, was sie ersetzen wird.

Beim AI Coaching halte ich eine andere Frage für wesentlich interessanter: Wofür gewinnen Menschen dadurch wieder Zeit?

Eine Führungskraft sollte ihre Zeit nicht hauptsächlich damit verbringen, Trainingsstände in Excel-Listen nachzuhalten oder immer wieder dieselben Standards zu vermitteln. Ihre eigentliche Stärke liegt dort, wo Technologie an Grenzen kommt: Menschen verstehen, Zusammenhänge einordnen, Entwicklung begleiten, motivieren und Orientierung geben.

AI Coaching kann diese Arbeit unterstützen, aber gute Führung nicht ersetzen.

Das gilt ebenso für Trainer:innen und Coaches. Wenn standardisierbare Übungssequenzen durch Technologie unterstützt werden, entsteht mehr Raum für die Situationen, in denen menschliche Erfahrung besonders wertvoll ist.

Die spannende Zukunftsfrage lautet deshalb für mich nicht „Mensch oder KI?“.

Sie lautet: Welche Aufgaben kann Technologie übernehmen, damit Menschen ihre Stärken besser einsetzen können?

Genau deshalb sollte AI Coaching auch nicht als isoliertes IT-Projekt verstanden werden. Technologie allein verändert noch keine Lernkultur. Entscheidend ist, wie sie in Personalentwicklung, Führung und bestehende Prozesse integriert wird. In der Praxis gehören deshalb neben der technischen Implementierung auch geeignete Gesprächsszenarien, klare Ziele, Erfolgskriterien und vor allem Change Management dazu.

Gute Simulationen brauchen die Realität

Dabei gibt es eine wichtige Voraussetzung: Ein KI-Coach ist nur so relevant wie die Situationen, auf die wir ihn vorbereiten.

Ein generisches Verkaufsgespräch hilft wenig, wenn Mitarbeitende in ihrem Alltag mit völlig anderen Herausforderungen konfrontiert sind.

Deshalb beginnt gutes AI Coaching nicht mit Technologie, sondern mit Fragen: Welche Gespräche entscheiden bei uns über eine gute Customer Experience? Wo erleben Mitarbeitende Unsicherheit? Welche Situationen treten selten auf, müssen dann aber sitzen? Welche Verhaltensweisen zeichnen unsere Kommunikation aus? Und woran erkennen wir eigentlich ein gutes Gespräch?

Aus diesen Antworten entstehen Trainingsszenarien.

Besonders spannend wird es, wenn Erkenntnisse aus realen Kundendialogen in die Konzeption einfließen. Dann trainieren Mitarbeitende nicht irgendeine theoretisch denkbare Situation,

sondern genau jene Herausforderungen, die ihnen im Arbeitsalltag begegnen. Eure eigenen Konzepte sehen deshalb vor, Szenarien gemeinsam mit den Fachbereichen zu entwickeln und – wo möglich und sinnvoll – auch anonymisierte reale Gesprächsdaten als Grundlage zu nutzen.

Damit schließt sich ein Kreislauf: Aus Kundenkommunikation entstehen Erkenntnisse. Aus Erkenntnissen entstehen Trainings. Aus Trainings entwickeln sich Kompetenzen. Und diese Kompetenzen verbessern wiederum die Kundenkommunikation.

Fehler brauchen einen sicheren Ort

Vielleicht liegt genau darin für mich der größte Wert von AI Coaching.

Wir sprechen in Unternehmen gerne über Lernkultur und darüber, dass Fehler erlaubt sein sollen. Gleichzeitig gibt es Bereiche, in denen Fehler unmittelbare Auswirkungen auf andere Menschen haben.

Kundenkommunikation gehört dazu.

Natürlich werden wir Fehler nie vollständig verhindern. Das sollte auch gar nicht der Anspruch sein. Aber wir können Menschen die Möglichkeit geben, schwierige Situationen vorher erlebt zu haben.

Wer eine Eskalation bereits mehrfach simuliert hat, begegnet ihr anders, wenn sie tatsächlich passiert. Wer unterschiedliche Gesprächseinstiege ausprobiert hat, verfügt über mehr Möglichkeiten. Wer unmittelbar Feedback auf das eigene Verhalten bekommt, kann bewusster entscheiden, was er beim nächsten Mal verändert.

Aus Unsicherheit kann dadurch Routine werden.

Und aus Routine irgendwann Souveränität.

Die Zukunft des Lernens ist näher am echten Leben

AI Coaching ist für mich deshalb weit mehr als ein neues digitales Trainingsformat. Es steht beispielhaft für eine Veränderung, die wir in der Personalentwicklung gerade erleben.

Wir bewegen uns weg von punktueller Wissensvermittlung und hin zu kontinuierlichem, individuellem und situationsbezogenem Lernen.

Lernen findet dann nicht mehr ausschließlich an einem Schulungstag statt. Es wird Teil des Arbeitsalltags. Mitarbeitende können sich auf eine neue Aufgabe vorbereiten, Kompetenzen auffrischen oder gezielt Situationen trainieren, bei denen sie noch unsicher sind. Das Training kann orts- und zeitunabhängig stattfinden und sich dadurch wesentlich leichter in unterschiedliche Arbeitsmodelle integrieren.

Das passt auch zu einer Arbeitswelt, in der Selbstverantwortung und Flexibilität immer wichtiger werden. Für mich bedeutet New Work nicht, dass Anforderungen an Qualität verschwinden. Im Gegenteil: Flexibilität funktioniert nur, wenn Verantwortung, Verlässlichkeit und Qualität unabhängig davon bestehen, von wo Menschen arbeiten. Diesen Anspruch beschreibe ich auch in meinem eigenen Verständnis von New Work.

Technologie kann dabei helfen, diese Selbstständigkeit zu ermöglichen.

Aber sie sollte nie Selbstzweck sein.

Der beste KI-Coach ist nicht derjenige mit den meisten Features. Er ist derjenige, der Menschen nach einem Training sicherer in ihr nächstes echtes Gespräch gehen lässt.

Und genau daran sollten wir den Erfolg messen.

Denn am Ende entscheidet nicht die Technologie darüber, ob Kundendialog erfolgreich ist.

Es entscheidet der Mensch, der im richtigen Moment zuhört, versteht und angemessen reagiert.

KI kann uns aber dabei helfen, genau das zu trainieren.

© Sellmore GmbH

Vielleicht sollten wir deshalb in Zukunft weniger darüber sprechen, ob KI Menschen im Kundenservice ersetzen kann.

Und häufiger darüber, wie KI Menschen dabei unterstützen kann, besser zu werden.

Denn Kund:innen sollten eines sein: Gesprächspartner:innen.

Nicht unsere Trainingsumgebung.

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.
Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

© Sellmore GmbH

Sarah Rajic



Sarah Rajic verbindet Psychologie, Kundendialog und Künstliche Intelligenz. Als Senior Business Development Managerin und Head of Quality bei davero dialog entwickelt sie Lösungen für die Kundenkommunikation von morgen. Ihre Erfahrung aus Führung, Qualitätsmanagement und unterschiedlichen Branchen bringt sie heute insbesondere in die Frage ein, wie KI Menschen dabei unterstützen kann, Kommunikation wirksam zu trainieren und weiterzuentwickeln.

Kontakt

davero dialog GmbH
Am Pestalozziring 1-2
91058 Erlangen

+49 91317720
Sarah.Rajic@davero.de
https://www.linkedin.com/in/sarahrajic/
https://www.davero.de/

© Sellmore GmbH

Teil 6: Trends, KI und Zukunft des Kundendialogs

20 Kundenkommunikation und KI

Autor: Dirk Zimmermann

Zwischen Automatisierung, Personalisierung und echter Kundennähe

Die Kundenkommunikation befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Während Unternehmen über Jahrzehnte ihre Kommunikationsprozesse vor allem effizienter gestalten wollten, steht heute die Qualität der individuellen Kundenbeziehung im Mittelpunkt.

Treiber dieser Entwicklung ist die Künstliche Intelligenz (KI), die die Kommunikation nicht nur automatisiert, sondern zunehmend intelligent, personalisiert und vorausschauend gestaltet.

Der Fokus verschiebt sich von einer zielgruppenorientierten Ansprache hin zum individuellen Dialog mit einzelnen Kunden.

Kunden erwarten heute, jederzeit über ihren bevorzugten Kanal und mit hoher Relevanz angesprochen zu werden. Kommunikation wird damit zu einem zentralen Bestandteil der Customer Experience und zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

KI verändert die Spielregeln

Mit dem Aufkommen generativer KI-Systeme wie ChatGPT, Microsoft Copilot oder Google Gemini hat sich die Dynamik der Kundenkommunikation nochmals deutlich beschleunigt. Aktuelle Untersuchungen von McKinsey zeigen, dass Unternehmen generative KI inzwischen vor allem in Marketing, Vertrieb und Kundenservice einsetzen. Dort entstehen die größten Produktivitäts- und Wertschöpfungspotenziale.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um Chatbots. Moderne KI analysiert Kundenanliegen in Echtzeit, erkennt Absichten, erstellt personalisierte Antworten, übersetzt Inhalte automatisch, fasst Gespräche zusammen und unterstützt Mitarbeitende mit konkreten

Handlungsempfehlungen. Die Kommunikation wird dadurch schneller, konsistenter und individueller.

Die Entwicklung hin zu digitalen Assistenten bestätigt sich heute in der Praxis eindrucksvoll. Routineanfragen werden zunehmend vollständig automatisiert bearbeitet, während Mitarbeitende sich auf beratungsintensive oder emotionale Anliegen konzentrieren können.

Personalisierung wird zum Standard

Personalisierung wird künftig als Serviceleistung und nicht mehr als Marketinginstrument wahrgenommen werden. Kunden erwarten relevante Informationen, passende Angebote und eine Kommunikation, die ihre individuelle Situation berücksichtigt.

Diese Entwicklung wird durch aktuelle Studien bestätigt. Laut dem aktuellen „State of the Connected Customer“ von Salesforce erwarten heute die meisten Kunden, dass Unternehmen ihre individuellen Bedürfnisse verstehen und kanalübergreifend berücksichtigen. Gleichzeitig steigt jedoch die Sensibilität gegenüber Datenschutz und Transparenz.

Gerade hier spielt KI ihre Stärken aus. Sie verarbeitet große Datenmengen in Sekunden, erkennt Muster im Kundenverhalten und kann daraus personalisierte Empfehlungen ableiten. Voraussetzung bleibt jedoch eine qualitativ hochwertige Datenbasis. Ohne verlässliche Daten entstehen unpassende Empfehlungen, die das Kundenerlebnis verschlechtern statt verbessern.

Somit wird Personalisierung nur dann erfolgreich, wenn Technik und menschliche Kompetenz sinnvoll miteinander verbunden werden.

Der Mensch bleibt unverzichtbar

Trotz aller technologischen Fortschritte wünschen sich Kunden weiterhin persönliche Ansprechpartner. Insbesondere bei komplexen Anliegen werden Telefon oder persönlicher

Kontakt bevorzugt. Digitalisierung ersetzt also nicht den Menschen, sondern verändert dessen Rolle.

Auch aktuelle internationale Untersuchungen bestätigen diesen Trend. KI wird von Kunden überwiegend dort akzeptiert, wo sie schnelle und einfache Prozesse ermöglicht. Sobald Entscheidungen komplex, emotional oder erklärungsbedürftig werden, steigt der Wunsch nach menschlicher Unterstützung deutlich an.

Die Zukunft gehört deshalb hybriden Servicemodellen. KI übernimmt Routine, Vorqualifizierung und Informationsaufbereitung. Menschen konzentrieren sich auf Empathie, Beratung, Verhandlung und Beziehungsmanagement. Genau diese Kombination schafft die größte Kundenzufriedenheit.

Von Multi-Channel zu Intelligent Communication

Der Entwicklung von der Multi-Channel-Kommunikation hin zu einer integrierten Kommunikation über sämtliche Kontaktpunkte gehört die Zukunft. Unternehmen müssen ihre Kunden dort erreichen, wo diese kommunizieren möchten, und dabei konsistente Informationen bereitstellen.

Mit KI entsteht nun die nächste Evolutionsstufe. Zukünftig wird nicht mehr allein der Kommunikationskanal entscheidend sein, sondern der intelligente Kontext der Kommunikation. KI erkennt automatisch den bisherigen Gesprächsverlauf, berücksichtigt frühere Kontakte, analysiert Stimmungen und schlägt dem Service-Mitarbeiter passende Lösungen vor.

Darüber hinaus entwickeln sich sogenannte „Agentic-AI-Systeme“ weiter. Diese intelligenten Assistenten beantworten künftig nicht nur Fragen, sondern führen eigenständig Prozesse aus – beispielsweise Terminvereinbarungen, Reklamationen oder Vertragsänderungen. Kommunikation wird dadurch zunehmend handlungsorientiert.

Vertrauen entscheidet über den Erfolg

Mit wachsender Intelligenz steigen gleichzeitig die Anforderungen an Transparenz und Vertrauen. Kunden möchten nachvollziehen können, wann sie mit einer KI kommunizieren, welche Daten verarbeitet werden und wie Entscheidungen entstehen.

Der Bedeutung von Datenschutz und Vertrauen für langfristige Kundenbeziehungen wird zusehend größer. Aktuelle Untersuchungen von PwC und Microsoft kommen zu vergleichbaren Ergebnissen: Die Akzeptanz von KI hängt weniger von der Technologie selbst als vom verantwortungsvollen Einsatz durch Unternehmen ab.

Verantwortungsvolle KI bedeutet deshalb nachvollziehbare Prozesse, hohe Datenqualität, menschliche Kontrolle und klare ethische Leitlinien. Unternehmen, die diese Aspekte frühzeitig berücksichtigen, schaffen nachhaltiges Vertrauen und stärken ihre Kundenbindung.

Fazit

Künstliche Intelligenz entwickelt sich zur Schlüsseltechnologie der modernen Kundenkommunikation. Sie ermöglicht schnellere Prozesse, eine deutlich höhere Personalisierung und effizientere Serviceleistungen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Technologie allein keine erfolgreiche Kommunikation garantiert.

Auch im Zeitalter generativer KI behalten bestehende Erwartungen ihre Aktualität: Kunden wünschen sich relevante Informationen, den passenden Kommunikationskanal, individuelle Lösungen und bei komplexen Anliegen weiterhin den persönlichen Kontakt. KI ersetzt deshalb nicht den Menschen, sondern erweitert seine Möglichkeiten erheblich.

Die Zukunft gehört Unternehmen, die künstliche und menschliche Intelligenz intelligent miteinander verbinden. Dort entsteht eine Kundenkommunikation, die nicht nur effizient ist, sondern Vertrauen schafft, Beziehungen stärkt und langfristige Kundenerlebnisse ermöglicht.

Tipp: Lesen Sie weiter in der aktuellen Studie „Multiple Communication!“. Weitere Informationen sind hier zu finden: www.DieServiceForscher.de

Dirk Zimmermann



Dirk Zimmermann ist Direktor des X [iks] Instituts für Kommunikation und ServiceDesign®. Als Serviceforscher entwickelt er nachhaltige Servicestrategien und gestaltet kundengerechte Kommunikation. Er hat zahlreiche Studien und Umfragen durchgeführt und ist Autor mehrerer Fachbücher. Regelmäßig veröffentlicht er zudem Fachbeiräge und Podcasts zu ausgewählten Service- und Kommunikationsthemen.

Kontakt

X [iks] Institut für Kommunikation und ServiceDesign®
Schulenbrooksweg 74
21029 Hamburg

+49 4035627467

Dirk.Zimmermann@DieServiceForscher.de

https://www.linkedin.com/in/zimmermanndirk/

www.DieServiceForscher.de

© Sellmore GmbH

21 Wer plant morgen den Kundenservice? – Workforce Management zwischen KI, Mensch und Unternehmensstrategie

Autor: Andreas Bopp

Wie Agentic AI, flexible Arbeitsmodelle und neue Anforderungen an Kundenserviceorganisationen das Workforce Management verändern

WFM steht vor einem Rollenwechsel

Workforce Management galt lange als eine Disziplin, die vor allem eine operative Frage beantworten sollte: Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen benötigen wir zu welcher Zeit, um das erwartete Kontaktvolumen zu bewältigen? Diese Frage bleibt relevant. Sie reicht 2027 jedoch nicht mehr aus.

Kundenserviceorganisationen bewegen sich in einem Umfeld, das gleichzeitig volatiler, anspruchsvoller und digitaler wird. Kontaktvolumen verändern sich kurzfristiger, Kunden erwarten schnelle und konsistente Antworten über verschiedene Kanäle und Mitarbeiter benötigen mehr Flexibilität. Gleichzeitig wächst der Einsatz von künstlicher Intelligenz – nicht nur im Kundendialog, sondern zunehmend auch innerhalb der dahinter ablaufenden Prozesse, so auch im Workforce Management.

Damit verändert sich auch die Rolle von WFM grundlegend: Aus der operativen Funktion, die Kapazitäten plant, wird zunehmend eine strategische Funktion, die operative Entscheidungen unterstützt und Business-Zusammenhänge sichtbar macht.

Die WFM-Studie 2026 zeigt, dass viele der klassischen Herausforderungen keineswegs verschwunden sind. Abwesenheiten und Verspätungen, schwankende Kontaktvolumen und die Einhaltung des Service Levels gehören weiterhin zu den größten Herausforderungen in der Einsatzplanung. Im Intraday Management stehen ebenfalls ungeplante Abwesenheiten, schwankende Workloads und Lastspitzen weit oben auf der Problemliste.

Das Entscheidende daran: Diese Herausforderungen werden nicht dadurch gelöst, dass Unternehmen einfach mehr Daten oder mehr Technologie einsetzen. Entscheidend ist, wie schnell aus Daten Entscheidungen werden. Genau hier liegt die künftige Aufgabe und gleichzeitig die strategische Chance für WFM.

2027 wird daher weniger die Frage im Mittelpunkt stehen, ob ein Contact Center über ein modernes WFM-System verfügt. Die entscheidenden Fragen lauten: Wie gut kann die Organisation ihre verfügbaren Ressourcen anpassen – sowohl an eine sich verändernde Nachfrage als auch an ein verändertes Geschäftsumfeld? Und welchen Beitrag leistet WFM zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenserfolg? Dafür muss WFM näher an die strategische Steuerung des Kundenservices rücken.

Agentic AI verändert nicht nur die Technologie, sondern die Arbeit

Eine der wichtigsten Entwicklungen für 2027 ist die zunehmende Verbreitung von Agentic AI. Im Unterschied zu klassischen KI-Anwendungen geht es dabei nicht nur darum, Informationen zu analysieren oder Empfehlungen zu geben. Agentische Systeme können auf Basis definierter Ziele eigenständig Handlungen planen und ausführen. Für Workforce Management eröffnet das eine neue Dimension.

Heute verbringen WFM-Teams noch zu viel Zeit mit wiederkehrenden Aufgaben: Forecasts analysieren, Abweichungen identifizieren, Schichtpläne anpassen, Urlaubsanträge prüfen oder auf kurzfristige Veränderungen im Intraday Management reagieren. Moderne WFM-Lösungen automatisieren davon bereits viele Einzelschritte. Agentic AI kann daraus künftig einen weitgehend kontinuierlichen Steuerungsprozess machen.

Ein Beispiel: Das tatsächliche Kontaktvolumen liegt deutlich über dem Forecast. Gleichzeitig fallen mehrere Mitarbeiter kurzfristig aus. Ein klassischer Prozess verlangt zunächst eine Analyse durch den WFM-Verantwortlichen. Anschließend werden mögliche Maßnahmen geprüft und mit der Operativen abgestimmt.

Ein agentisches KI-System könnte die Abweichung automatisch erkennen, die Auswirkungen auf Service Level und Kapazität berechnen und konkrete Gegenmaßnahmen vorschlagen. Denkbar sind beispielsweise eine Umverteilung von Mitarbeitern zwischen Skills, die Verschiebung von Trainings, zusätzliche Überstunden oder eine Anpassung bestimmter Aktivitäten. Der entscheidende Punkt dabei ist jedoch: KI ersetzt nicht automatisch den WFM-Experten. Sie verändert dessen Aufgabenprofil.

Je mehr operative Berechnungen automatisiert werden, desto wichtiger werden Interpretation, Kontext und Entscheidungskompetenz. Ein Algorithmus kann erkennen, dass die AHT (Average Handling Time bzw. durchschnittliche Bearbeitungszeit) steigt. Der erfahrene WFM-Experte muss beurteilen können, warum das geschieht und welche Konsequenzen daraus entstehen. Ist die Ursache eine Produktänderung? Ein neues Kundenproblem? Eine unzureichende Wissensbasis? Ein Trainingsdefizit? Oder handelt es sich nur um eine kurzfristige Anomalie? Genau diese Fähigkeit wird zum Wettbewerbsvorteil.

Die KI-Entwicklung führt deshalb nicht zum „WFM ohne Menschen“, sondern zum WFM mit deutlich höherem strategischem Anspruch.

Forecasting wird wichtiger, nicht einfacher

Ein häufiger Denkfehler bei der Diskussion über KI lautet: Wenn Systeme immer intelligenter werden, wird auch Forecasting immer einfacher. Das Gegenteil könnte jedoch der Fall sein.

Je stärker Unternehmen automatisieren und je mehr Kanäle sie nutzen, desto komplexer wird die Nachfrage. Kontaktvolumen entstehen nicht mehr ausschließlich aus klassischen Telefonkontakten. Chat, E-Mail, Messaging, Self-Service, Rückrufe und automatisierte Dialoge beeinflussen sich gegenseitig. Hinzu kommen externe Faktoren wie Kampagnen, Produktänderungen, saisonale Effekte oder außergewöhnliche Ereignisse. Zudem fällt die große Masse einfacher, in ihrem Volumen gut prognostizierbarer Vorgänge durch den zunehmenden Einsatz von Bots und Self-Service-Angeboten zunehmend weg – übrig bleiben komplexe, in ihrem Eintreffen schwieriger vorhersagbare Kontakte.

Moderne Predictive-AI-Systeme können historische Daten analysieren, Muster erkennen und Forecasts automatisiert erstellen. Agentic AI kann diesen Prozess künftig noch stärker dynamisieren, indem sie Abweichungen erkennt, Ursachen analysiert und Forecasts selbstständig anpasst. Gleichzeitig bleiben Ereignisse schwierig, die sich nicht aus historischen Daten ableiten lassen, beispielsweise neue Produkte, regulatorische Veränderungen oder unerwartete Marktbewegungen.

Für Entscheider bedeutet das: Ein guter Forecast ist 2027 nicht einfach eine möglichst präzise Zahl. Er ist ein laufender Entscheidungsprozess. Deshalb sollte WFM stärker mit den Unternehmensbereichen verbunden werden, die die Nachfrage beeinflussen: Vertrieb, Marketing, Produktmanagement, Operations und Customer Experience. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch ein Ergebnis der WFM-Studie 2026: Ungeplante Marketingaktionen wurden von weniger als zwei Prozent der Befragten als größtes Intraday-Problem genannt. Das deutet darauf hin, dass WFM vielerorts bereits stärker in eine abteilungsübergreifende Unternehmenssteuerung eingebunden ist.

Der nächste Schritt besteht darin, diese Zusammenarbeit systematisch auszubauen. Denn WFM sollte nicht nur reagieren, wenn Nachfrage entsteht. WFM sollte möglichst früh verstehen, warum Nachfrage entsteht und welche Konsequenzen sie für Kapazität, Kosten und Kundenerlebnis hat.

Flexibilität wird zum Betriebssystem des Kundenservice

Eine weitere Entwicklung wird 2027 an Bedeutung gewinnen: Wie flexibel kann Personal eingesetzt werden? Die WFM-Studie 2026 zeigt bereits eine Verschiebung bei den Arbeitsmodellen. Vollzeit bleibt dominant, gleichzeitig gewinnen Teilzeit, Rotation, geteilte Schichten und Jahresarbeitszeitmodelle an Bedeutung. Auch sogenannte „Treppenschichten“ werden eingesetzt, um Arbeitszeiten stärker an unterschiedliche Nachfrageverläufe anzupassen. Das ist mehr als eine technische Frage der Dienstplanung. Es geht um ein neues Verständnis von Kapazität.

Die klassische Logik lautet oftmals immer noch: Mitarbeiter haben weitgehend feste Arbeitszeiten und WFM versucht, diese möglichst passend auf die Nachfrage zu verteilen. Die zukünftige Logik wird zunehmend lauten: Welche Kombination aus Arbeitszeitmodellen, Skills, Kanälen und Automatisierung erzeugt die richtige Kapazität zur richtigen Zeit? Dabei gewinnt auch die Mitarbeiterperspektive an Bedeutung.

Flexibilität darf nicht bedeuten, dass Unternehmen ihre Planung permanent auf Kosten der Mitarbeiter verändern. Aber es bedeutet auch nicht, den Mitarbeitern alle denkbaren Freiheiten zu gewähren. Im Gegenteil: Gute WFM-Prozesse müssen Unternehmensbedarf und Mitarbeiterpräferenzen zusammenbringen. Funktionen wie Schichttausch, Self-Service, mobile Zugriffe auf Dienstpläne oder flexible Schichtangebote können dazu beitragen. Fast 40 Prozent der Befragten der WFM-Studie sehen insbesondere den Schichttausch als wichtigen Hebel für die Mitarbeiterzufriedenheit.

Agentic AI könnte diese Entwicklung weiter beschleunigen: Mitarbeiterpräferenzen könnten automatisiert berücksichtigt, Schichttausche intelligent gesteuert und Planänderungen schneller umgesetzt werden. Damit wird WFM zu einer Schnittstelle zwischen drei Interessen: Kunden erwarten Verfügbarkeit. Das Unternehmen erwartet Wirtschaftlichkeit. Mitarbeiter erwarten Flexibilität und Planbarkeit. Die Aufgabe des modernen WFM besteht darin, diese Interessen nicht gegeneinander auszuspielen, sondern intelligent miteinander zu verbinden.

Der WFM-Experte wird zum Business Advisor

Wenn die zentralen WFM-Funktionen Forecasting, Scheduling und Intraday Management zunehmend automatisiert werden, stellt sich zwangsläufig die Frage: Was bleibt für WFM-Spezialisten übrig? Die Antwort ist vielversprechender, als es zunächst klingt: WFM-Experten gewinnen an strategischer Bedeutung.

Der Planer der Zukunft muss weniger Zeit damit verbringen, Tabellen zu pflegen und Pläne manuell anzupassen. Stattdessen muss er erklären können, welche Auswirkungen operative Entscheidungen auf Servicequalität, Kosten, Mitarbeiter und Customer Experience haben.

Damit verändert sich auch die Sprache im Workforce Management: Statt ausschließlich über Forecast Accuracy, Service Level, Occupancy oder Schedule Adherence zu sprechen, muss WFM stärker in Business-Kategorien denken: Kosten pro Kontakt, Produktivität, Risiko, Kundenbindung, Umsatzpotenzial und Mitarbeiterbindung.

Das ist eine große Chance für die Funktion. Denn WFM verfügt über einen einzigartigen Blick auf die operative Realität. WFM sieht, wann Nachfrage entsteht, wo Kapazitäten fehlen, welche Skills knapp werden und welche Auswirkungen kurzfristige Veränderungen haben. Dieses Wissen kann für Managemententscheidungen äußerst wertvoll sein. KI verstärkt diesen Vorteil, wenn sie die operative Analyse übernimmt und WFM dadurch mehr Zeit für Interpretation und strategische Beratung gewinnt.

Gleichzeitig darf die Automatisierung nicht dazu führen, dass Verantwortung verschwindet. Gerade Entscheidungen mit Auswirkungen auf Kunden und Mitarbeiter benötigen weiterhin klare Verantwortlichkeiten. Auch der Einsatz agentischer KI-Systeme sollte deshalb zunächst kontrolliert und mit definierten Freigaben erfolgen. Autonome Korrekturmaßnahmen können perspektivisch möglich werden, sollten aber zunächst als Empfehlungen betrachtet und durch Menschen überprüft werden.

Für Führungskräfte bedeutet das: Workforce Management sollte nicht als reine Backoffice-Funktion betrachtet werden. Die Frage lautet vielmehr, ob die Organisation WFM bereits als strategischen Partner von Operations, Customer Service und Management nutzt.

Fünf Prioritäten für 2027

Was sollten Entscheider und Führungskräfte in Kundenservice und Operations daraus ableiten?

1. WFM strategisch positionieren

WFM sollte nicht erst dann eingebunden werden, wenn der Dienstplan erstellt werden muss. Die Funktion sollte frühzeitig in Kapazitäts-, Prozess- und Geschäftsentscheidungen einbezogen werden.

2. KI nicht als Einzelprojekt betrachten

Forecasting, Scheduling, Intraday Management und Employee Experience sollten nicht isoliert automatisiert werden. Der größere Nutzen entsteht, wenn diese Prozesse miteinander verbunden sind und KI kontinuierlich Entscheidungen unterstützt.

3. Flexibilität systematisch gestalten

Teilzeit, unterschiedliche Schichtmodelle, Skill-basierte Planung, Self-Service und flexible Arbeitszeitmodelle sollten nicht als Einzelmaßnahmen verstanden werden. Entscheidend ist ein integriertes Kapazitätsmodell, das Nachfrage und verfügbare Ressourcen möglichst dynamisch zusammenführt.

4. Menschliche Verantwortung erhalten

Je autonomer KI wird, desto wichtiger werden klare Entscheidungsgrenzen. Unternehmen benötigen Regeln dafür, welche Entscheidungen automatisiert, welche empfohlen und welche ausschließlich von Menschen getroffen werden.

5. WFM-Erfolg in Business-Kennzahlen übersetzen

Ein moderner WFM-Bereich sollte seinen Beitrag nicht nur mit Planungskennzahlen belegen. Entscheidend ist die Verbindung zu Servicequalität, Produktivität, Kosten, Mitarbeiterzufriedenheit und letztlich zum Kundenerlebnis.

Der entscheidende Trend für 2027 lautet damit nicht einfach „mehr KI“. Es geht um intelligentere Steuerung. Agentic AI wird viele operative WFM-Aufgaben verändern. Gleichzeitig bleiben die Herausforderungen bestehen, die gutes Workforce Management schon immer ausgemacht haben: Nachfrage verstehen, Kapazität richtig einsetzen, Mitarbeiter einbinden und Servicequalität sicherstellen. Der Unterschied besteht darin, dass Unternehmen dafür künftig leistungsfähigere Werkzeuge zur Verfügung haben. Die Gewinner werden deshalb nicht zwangsläufig diejenigen sein, die die meiste KI einsetzen. Es werden diejenigen sein, die Mensch, Technologie und Organisation am besten miteinander orchestrieren.

Für WFM ist das eine besondere Chance: Die Funktion kann sich von der Planungsinstanz zum strategischen Steuerungspartner entwickeln. Und genau darin liegt aus meiner Sicht eine der spannendsten Entwicklungen für den Kundendialog 2027.

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.

Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

Andreas Bopp



Andreas Bopp ist Sales Director beim WFM-Software-Anbieter Peopleware und hat sich vor über 25 Jahren mit dem „Virus Kundenservice“ infiziert. Auch in Zeiten von KI und fortschreitender Digitalisierung ist und bleibt für ihn der Mensch unverzichtbar für wirklich gute Service-Erlebnisse – empathisch, wertschätzend, Verantwortung übernehmend.

Kontakt

peopleware

Peopleware GmbH
Speditionstr. 5
40221 Düsseldorf

andreas.bopp@peopleware.com

https://www.linkedin.com/in/andreas-bopp-4a02762/

www.peopleware.com

22 KI kaufen und KI ready sein sind zwei vollkommen verschiedene Schuhe

Autor: Sandra Gnoth und Roland Schmidkunz

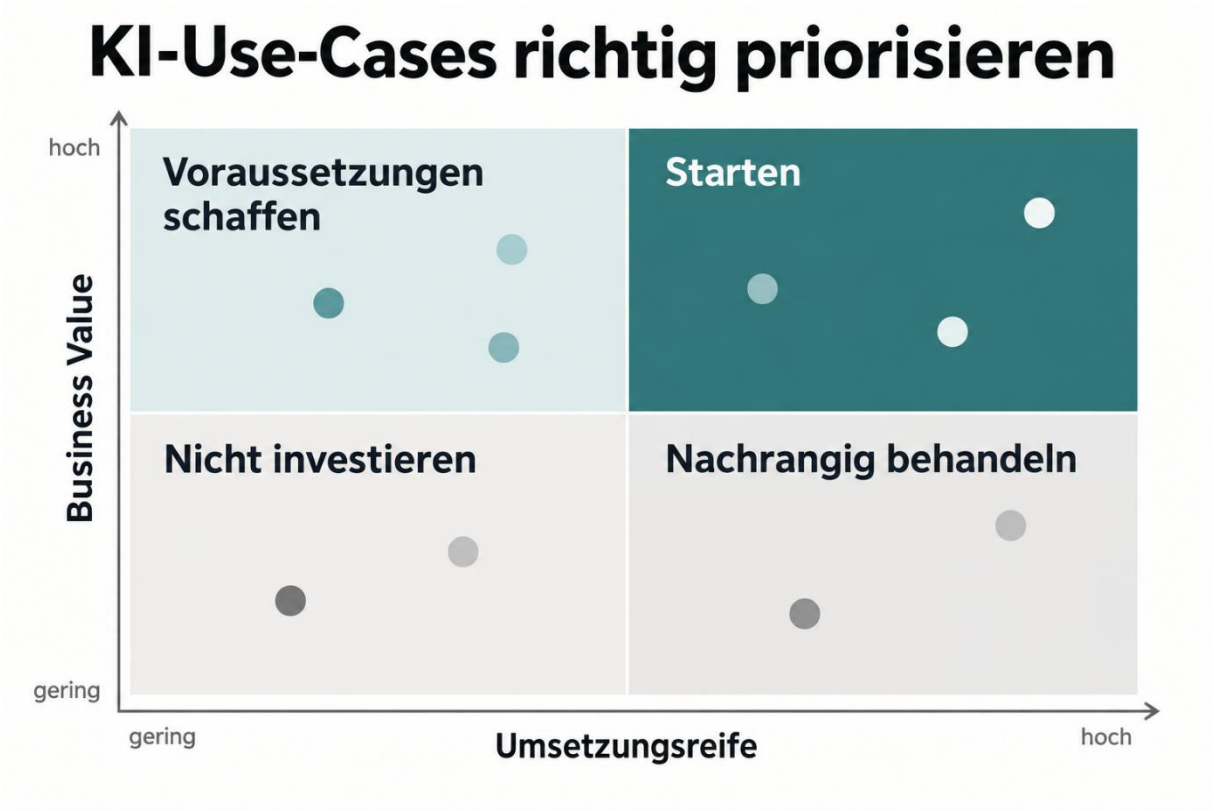
Wie mittelständische Unternehmen aus KI-Investitionen messbare Wirkung im Kundenservice machen

Die Kundenservice-Branche ist in Bezug auf Künstliche Intelligenz in eine neue Phase eingetreten. Während es noch vor ein bis zwei Jahren darum ging, Aufklärung zu leisten, Rahmenbedingungen für KI zu schaffen und erste Piloten und Testbetriebe zu organisieren, sind wir heute einen Schritt weiter. Viele Unternehmen haben die ersten Erfahrungen mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz gemacht. Der Einsatz bezieht sich längst nicht mehr nur auf die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen. Es wurde verstanden, dass auch Assistenzprozesse wie Qualitätssicherung, Wissensmanagement oder Einsatzplanung durch KI deutlich besser und effizienter laufen können. Aber was ist das aktuelle Resümee dieser ersten Erfahrungen? Sicherlich gibt es unterschiedliche Ausprägungen. Unter dem Strich erleben wir als Beratungsunternehmen jedoch häufig: Der KI-Einsatz funktioniert technisch, die damit verbundenen wirtschaftlichen Ziele werden aber nicht oder noch nicht erreicht.

Die eigentliche Lücke liegt vor dem Tool

Das klingt zunächst widersprüchlich. Eine Lösung beantwortet Fragen, fasst Gespräche zusammen, klassifiziert Tickets oder schlägt Mitarbeitenden die nächste Aktion vor. Trotzdem bleibt die erhoffte Entlastung aus. Der Grund liegt oft nicht im Modell. Er liegt in der Organisation, in die das Modell eingebaut wurde. Gekauft wurde eine Fähigkeit; nicht automatisch entstanden sind klare Abläufe, verlässliche Informationen, neue Routinen und ein wirtschaftlich sinnvoller Einsatzpunkt. Gerade im Mittelstand ist diese Unterscheidung entscheidend. Ressourcen für parallele Pilotprojekte und langwierige Transformationen sind begrenzt. Umso wichtiger ist es, früh zu erkennen, wo KI tatsächlich Wirkung entfalten kann.

KI zu kaufen ist eine Beschaffungsentscheidung. KI-ready zu sein ist eine Managementaufgabe. Zwischen beidem liegt die Arbeit, die in Präsentationen leicht übersehen wird: Prozesse müssen verständlich und steuerbar sein, Mitarbeitende müssen den Wandel tragen können, Daten müssen für den konkreten Zweck taugen und der Use Case muss einen relevanten Beitrag zum Geschäft leisten. Fehlt eines dieser vier Elemente, wird aus einer vielversprechenden Technologie schnell ein teurer Zusatzkanal, ein isolierter Pilot oder eine Anwendung, die im Alltag umgangen wird.



© Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH

1. Prozessreife vor Automatisierung

KI beschleunigt, was sie vorfindet. Das ist hilfreich, wenn ein Ablauf klar ist. Gefährlich wird es, wenn Ausnahmen, Zuständigkeiten und Übergaben nur im Erfahrungswissen einzelner Personen existieren. Ein Bot kann keinen stabilen Serviceprozess erzeugen, indem man ihn vor einen instabilen Prozess stellt. Er macht die Brüche lediglich schneller sichtbar: unterschiedliche Antworten, unnötige Rückfragen, Medienwechsel, doppelte Datenerfassung oder Tickets, die zwischen Teams wandern.

Prozessreife bedeutet dabei nicht, vor jedem KI-Projekt ein mehrjähriges Prozessprogramm zu starten. Für den Einstieg genügt ein nüchterner Blick auf die wichtigsten Vorgänge. Welche Auslöser setzen den Prozess in Gang? Welche Informationen werden benötigt? Welche Systeme und Rollen sind beteiligt? Woran erkennen wir ein korrektes Ergebnis?

Besonders wichtig ist die Messbarkeit. Wer vor dem Start weder Durchlaufzeit noch Erfolgs- oder Fehlerquote kennt, kann später kaum belegen, ob KI etwas verbessert hat. Deshalb sollten für den gewählten Prozess wenige, belastbare Kennzahlen erhoben werden – nicht als Reporting-Übung, sondern als Ausgangspunkt für Entscheidungen. Gute KI-Projekte beginnen mit einem Prozessbild und einer Baseline, nicht mit einer Produktdemo.

2. Mitarbeitende beteiligen und befähigen

Im Kundenservice berührt KI unmittelbar die professionelle Identität der Mitarbeitenden. Wenn eine Maschine Antworten formuliert, Gespräche bewertet oder Handlungsvorschläge macht, entstehen berechtigte Fragen: Was bleibt meine Aufgabe? Nach welchen Maßstäben werde ich künftig beurteilt? Darf ich einer Empfehlung widersprechen? Und wird die gewonnene Zeit tatsächlich für bessere Kundenbetreuung genutzt – oder nur für höhere Taktung? Wer diese Fragen nicht offen beantwortet, bekommt vielleicht formale Nutzung, aber keine echte Akzeptanz.

Mitarbeitende mitzunehmen heißt mehr als eine Schulung kurz vor dem Go-live. Es beginnt bei der Auswahl des Problems. Servicekräfte wissen, an welchen Stellen Wissen fehlt, welche

Masken umständlich sind und welche Ausnahme den Standardprozess regelmäßig aushebelt. Dieses Wissen verbessert den Use Case und schafft zugleich Beteiligung. In Tests sollten deshalb nicht nur technische Trefferquoten bewertet werden, sondern auch Verständlichkeit, Zeitgewinn und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Mensch und System. In mittelständischen Unternehmen, in denen einzelne erfahrene Personen oft besonders viel Prozess- und Kundenwissen tragen, schützt dieses Vorgehen zugleich vor dem Verlust kritischen Erfahrungswissens.

Ebenso klar müssen Verantwortung und Entscheidungsrechte sein. KI kann vorbereiten, priorisieren und empfehlen; bei sensiblen, mehrdeutigen oder wirtschaftlich relevanten Fällen braucht es bewusst definierte menschliche Kontrolle. Teams benötigen Übungsräume, Feedbackkanäle und die Sicherheit, Fehler oder schlechte Vorschläge sichtbar machen zu dürfen.

Mitarbeiterführung hat auch hier eine zentrale Rolle. Führung soll nicht nur Akzeptanz herstellen, sondern die neue Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI aktiv gestalten. Diese Zusammenarbeit entsteht nicht durch die Einführung eines Tools. Sie muss bewusst gefördert und geführt werden.

3. Daten müssen für den Zweck taugen

Der Satz ‚Wir haben doch genug Daten‘ führt häufig in die falsche Richtung. Viele Daten sind nicht automatisch gute Daten. Für einen konkreten Anwendungsfall zählen Vollständigkeit, Aktualität, Konsistenz, Zugänglichkeit und fachliche Bedeutung. Eine Wissensassistenz hilft wenig, wenn Richtlinien veraltet sind. Eine Ticketklassifizierung bleibt unzuverlässig, wenn Kategorien historisch gewachsen und uneinheitlich verwendet wurden. Eine Zusammenfassung kann sprachlich perfekt klingen und dennoch nutzlos sein, wenn entscheidende Informationen im falschen System liegen.

Datenreife lässt sich pragmatisch prüfen. Sind die benötigten Informationen vollständig und aktuell? Sind Quellen und Verantwortlichkeiten eindeutig? Lassen sich die Daten technisch und

rechtlich für den konkreten Use Case nutzen? Diese Prüfung sollte sich auf den geplanten Einsatzbereich konzentrieren. Ein Unternehmen muss nicht seinen gesamten Datenhaushalt sanieren, bevor es beginnen darf. Das ist für den Mittelstand eine wichtige Botschaft: Es braucht weder ein großes Data Office noch eine perfekte Systemlandschaft. Benötigt wird eine verlässliche, überschaubare Datenbasis für genau den Prozess, der verbessert werden soll.

Allerdings braucht jeder produktive Einsatz klare Eigentümerschaft. Jemand muss Inhalte pflegen, Zugriffe verantworten, Qualitätsprobleme priorisieren und entscheiden, wann eine Quelle nicht mehr verwendet werden darf. Ohne diese Zuständigkeit wird die Datenbasis nach dem Piloten wieder schlechter und mit ihr die Leistung der KI. Datenqualität ist daher kein einmaliges Aufräumprojekt, sondern eine betriebliche Disziplin.

4. Business Value vor Faszination

Nicht jeder beeindruckende KI-Einsatz ist ein guter erster Use Case. Besonders komplexe Beschwerden oder seltene Ausnahmen wirken in einer Demo anspruchsvoll, verursachen im Betrieb aber hohe Integrations-, Prüf- und Trainingskosten. Wirtschaftlich attraktiver sind häufig Vorgänge mit ausreichendem Volumen, wiederkehrenden Mustern und einem klaren Engpass: lange Bearbeitungszeiten, viele Nacharbeiten, vermeidbare Kontakte oder eine dauerhaft hohe Suchzeit. Gerade bei begrenzten Ressourcen zählt deshalb nicht die spektakulärste Idee, sondern ein beherrschbarer Einstieg mit nachweisbarer Wirkung.

Business Value ist mehr als Personalkostensenkung. Er kann aus schnellerer Lösung, höherer Erreichbarkeit, besserer Erstlösungsquote, weniger Fehlern, stabilerer Qualität oder einer spürbaren Entlastung der Teams entstehen. Entscheidend ist, die erwartete Wirkung vor Projektbeginn in eine prüfbare Hypothese zu übersetzen. Welcher Wert soll sich verändern? Wie groß ist das heutige Volumen? Welche Kosten entstehen für Integration, Betrieb, Qualitätssicherung und Veränderung? Ab welchem Punkt lohnt sich die Skalierung?

Damit ändert sich auch die Logik des Piloten. Sein Zweck ist nicht, zu beweisen, dass generative KI Texte erzeugen kann. Das ist bekannt. Ein Pilot muss zeigen, ob die Lösung im

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.
Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

konkreten Prozess unter realen Bedingungen einen messbaren Vorteil erzeugt. Dazu gehören eine Vergleichsbasis, eine begrenzte Zielgruppe, ein definierter Zeitraum und vorher vereinbarte Abbruch- oder Ausbaukriterien. Ein technisch erfolgreicher Test ohne Entscheidungslogik ist noch kein geschäftlicher Erfolg.

Die vier Elemente wirken nur gemeinsam

Die vier Voraussetzungen lassen sich einzeln prüfen, ihre Wirkung entsteht jedoch erst im Zusammenspiel. Gute Daten kompensieren keinen instabilen Prozess, Akzeptanz ersetzt keinen Business Value und ein attraktiver Use Case funktioniert nicht ohne geeignete Daten und klare Verantwortlichkeiten.

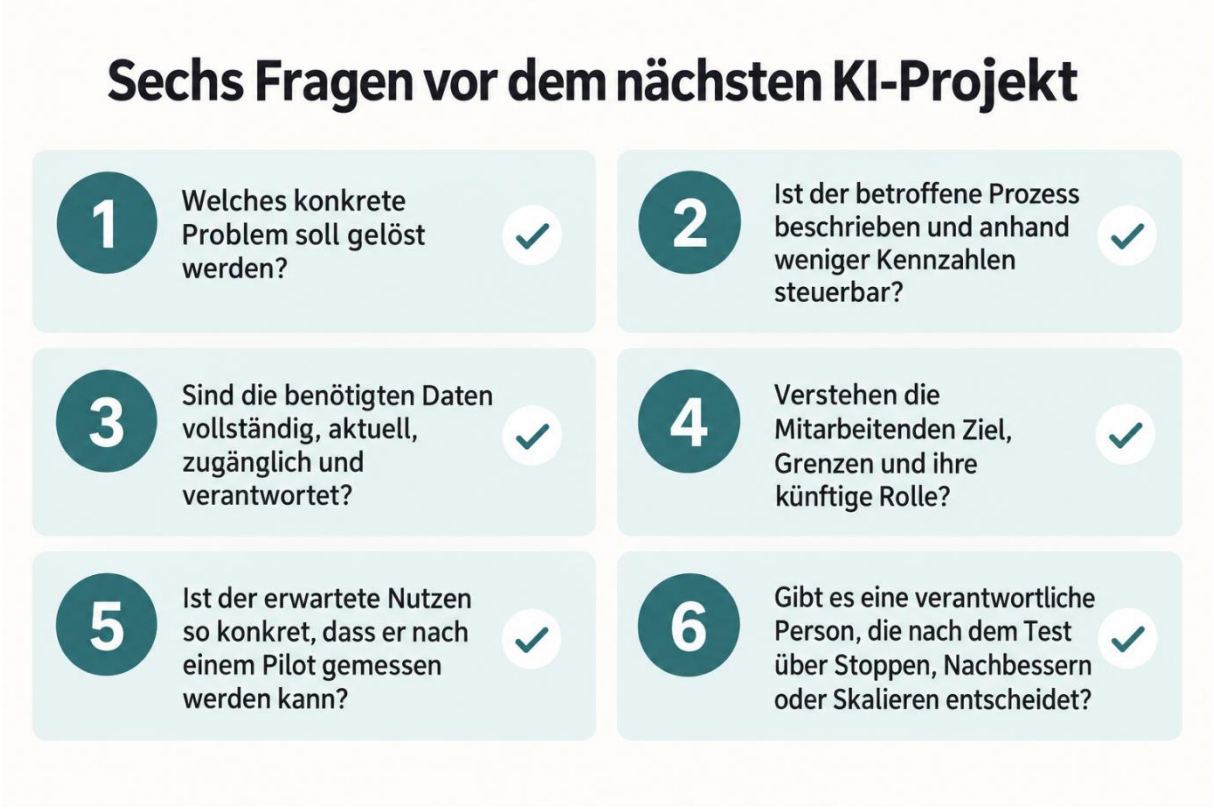
Deshalb sollte KI Readiness nicht als abstrakter Reifegrad für das gesamte Unternehmen verstanden werden. Sinnvoller ist ein konkreter Readiness-Check pro Use Case. Für jeden Kandidaten wird mit den Verantwortlichen aus Fachbereich, Operations, IT, Daten, Datenschutz und – vor allem – mit Vertreterinnen und Vertretern der späteren Nutzergruppe geklärt, wo belastbare Voraussetzungen bestehen und wo noch Arbeit nötig ist. Das Ergebnis ist kein Zertifikat, sondern eine ehrliche Entscheidungsgrundlage.

Ein pragmatischer Start in sechs Fragen

Vor dem nächsten Toolvergleich helfen sechs Fragen:

- Welches konkrete Problem soll gelöst werden?
- Ist der betroffene Prozess beschrieben und anhand weniger Kennzahlen steuerbar?
- Sind die benötigten Daten vollständig, aktuell, zugänglich und verantwortet?
- Verstehen die Mitarbeitenden Ziel, Grenzen und ihre künftige Rolle?
- Ist der erwartete Nutzen so konkret, dass er nach einem Piloten gemessen werden kann?
- Und gibt es eine verantwortliche Person, die nach dem Test über Stoppen, Nachbessern oder Skalieren entscheidet?

Unklare Antworten sprechen nicht gegen KI, sondern zeigen die richtige Reihenfolge der Vorarbeiten.



© Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH

Bereitschaft ist kein Zustand, sondern eine Praxis

KI-ready zu sein bedeutet nicht, alle Voraussetzungen perfekt erfüllt zu haben. Es bedeutet, für einen relevanten Use Case genügend Klarheit zu besitzen, um kontrolliert zu starten, zu lernen und nachzusteuern.

Genau hier trennt sich der Kauf einer KI von der Fähigkeit, mit KI Wirkung zu erzielen. Das eine kann mit einer Unterschrift erledigt sein. Das andere verlangt Aufmerksamkeit, Führung und konsequente Arbeit an den Grundlagen. Mittelständische Unternehmen, die Prozesse, Mitarbeitende, Daten und Business Value zusammenbringen, können ihre kurzen Wege

dagegen in einen echten Vorteil verwandeln – und aus einem Pilotprojekt eine spürbare Verbesserung machen.

Vier Prüffragen für die nächste Entscheidung

Element	Entscheidende Frage
Prozesse	Ist der Ablauf so klar und messbar, dass wir eine Verbesserung belegen können?
Mitarbeitende	Sind Ziel, Rollen, Entscheidungsrechte und Feedbackwege gemeinsam geklärt?
Daten	Sind die benötigten Informationen geeignet, zugänglich, aktuell und verantwortlich gepflegt?
Business Value	Rechtfertigt der erwartete Nutzen den Aufwand für Integration, Betrieb und Veränderung?

Wo lohnt sich KI in Ihrem Kundenservice wirklich?

Die entscheidende Frage ist nicht, welches KI-Tool Sie als Nächstes kaufen sollten. Sondern: Wo kann KI in Ihrem Kundenservice heute bereits messbare Wirkung erzielen und welche Voraussetzungen fehlen dafür noch? Genau das lässt sich systematisch prüfen. Wir betrachten gemeinsam Ihre relevanten Use Cases entlang von Prozessen, Mitarbeitenden, Daten und Business Value und schaffen damit eine belastbare Grundlage für die Entscheidung: starten, Voraussetzungen schaffen oder bewusst nicht investieren. Wenn Sie wissen möchten, wo Ihr Kundenservice tatsächlich KI-ready ist, sprechen Sie uns an.

Das E-Book kann kostenlos unter www.Erfolgreicher-Kundendialog.de heruntergeladen werden.

Die Weitergabe dieses E-Books ist ausdrücklich erwünscht.

Sandra Gnoth und Roland Schmidkunz



Sandra Gnoth und Roland Schmidkunz sind geschäftsführende Gesellschafter der ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH. Gemeinsam verfügen sie über mehr als 50 Jahre Erfahrung in Kundenservice und -betreuung. Sie unterstützen Unternehmen dabei, Komplexität an der Schnittstelle zum Kunden zu reduzieren und wirksame Veränderungen in Organisation, Prozessen und Führung umzusetzen. Die ZEITGEIST Beratungsmanufaktur wurde bereits mehrfach als TOP CONSULTANT ausgezeichnet.

Kontakt

ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH
Winterhuder Weg 29
22085 Hamburg

+49 4022818042

info@zeitgeist-manufaktur.com

www.linkedin.com/in/sandra-gnoth-3109b7146/
www.linkedin.com/in/roland-schmidkunz-86bba3146/

www.zeitgeist-manufaktur.com