

# Service 2025 – wohin führt der Weg?

Viele sprechen über die sich entwickelnde Share Economy und ihre möglichen Auswirkungen auf die Service Center-Landschaft. Doch wie sieht das genau aus – was erwartet Kunden und Unternehmen? Die folgende Betrachtung zeichnet ein Bild von vier möglichen Zukunftsszenarien.



Foto:

**Unter dem Begriff „Share Economy“ entwickeln sich laut Internet-Lexikon Wikipedia Unternehmen, deren Geschäftskonzept durch die gemeinsame, zeitlich begrenzte Nutzung von Ressourcen gekennzeichnet ist, die nicht dauerhaft benötigt werden.** Wortschöpfungen wie „Collaborative Consumption“,

„Kokonsum“ oder „kollaborative Wirtschaft“ sollen helfen, ein Bild von der wirtschaftlichen Zukunft vieler Unternehmen zu zeichnen – was sicherlich nur bei jenen gelingt, die sich intensiv mit dem Thema beschäftigen. Ein aktuelle Studie der Deutschen Post DHL kann nun dabei helfen, klare Vorstellungen zu entwickeln.

## Vier Bilder

Wie wir leben, wie wir einkaufen im Jahr 2025 – so lautet der Untertitel der Studie „Global E-Tailing 2025“ der Deutschen Post DHL. Sie beinhaltet vier verschiedene Szenarien, wie sich Konsum und Logistik durch die globale Wirtschaftssituation verändern

## Szenario 1: Hybrider Konsum in konvergenten Handelswelten

### SCENARIO 1

**WIRTSCHAFT:** Während der Westen ein zurückhaltendes Wachstum aufweist, bilden die aufstrebenden Volkswirtschaften in Asien die treibenden Kräfte.

**GESELLSCHAFT:** Soziale Gegensätze nehmen aufgrund einer Hyper-Leistungsgesellschaft, in der der persönliche Erfolg der Arbeit dominiert, zu.

**TECHNOLOGIE:** Bei moderatem Fortschritt bieten Smartphones, Tablet und interaktive Displays in den Städten Schnittstellen zu virtuellen Welten.

**HANDEL:** Der Online-Handel dominiert und punktet mit zeitnahen Lieferungen, während Ladengeschäfte nur noch als Showroom genutzt werden.

**LOGISTIK:** Transportdienstleistungen sind evident. Convenience und Schnelligkeit sind Standard, Bestellungen werden noch am selben Tag zugestellt.

Quelle: [www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

Diesem Szenario folgend, wird der Kundenservice im Vergleich zu heute weitaus schneller agieren. So gehören lange Wartezeiten in Hotlines oder ungewisse Antwortzeiten bei schriftlichen Anfragen längst der Vergangenheit an. Dies wird vor allem getrieben durch die schnelle Verfügbarkeit der Produkte. Wer jede Lieferung innerhalb eines Tages erhält, hat kein Verständnis dafür, dass er auf Antworten vor oder nach der Bestellung länger warten soll, als auf das eigentliche Produkt. Damit setzen sich vor allem Real-Time Kommunikationsdienste wie Chat, Video-Chat und Telefonie an die Spitze der Kontaktmöglichkeiten.

Unternehmen setzen hierbei noch verstärkter als heute auf die Share Economy. So werden zum Beispiel unternehmensübergreifende Communities zu verschiedenen Themengebieten entstehen. Im Rahmen von festen On- und Offline-Communities werden so Fragen rund um das Themen Ernährung und Gesundheit, Mobilität, Telekommunikation, Arbeit und Soziales unternehmensübergreifend beantwortet.

### Service durch freie Mitarbeiter

Die Beantwortung dieser Fragen wird durch freie Mitarbeiter sichergestellt, die ihre Bezahlung über die Qualität und Schnelligkeit der Antworten erhalten, natürlich bewertet und bezahlt von den Kunden. Der heute in vielen Unternehmen vorhandene First-Level-Service würde damit nicht mehr in der Hand eines Unternehmens liegen.

Lediglich spezielle Anfragen, die ausschließlich von einem bestimmten Unternehmen beantwortet werden müssen, würden durch die unternehmenseigenen Mitarbeiter beantwortet werden.

So ist zum Beispiel nun auch die Produktion ausgelagert. Der freie Service-Mitarbeiter, der dem Endkunden am nächsten wohnt und den bestmöglichen Service in Sachen Anlieferung, Einrichtung und Wartung anbietet, würde so den Zuschlag bekommen. Der 3D-Drucker

könnte dafür die passende Technologie bieten. Unternehmen investieren damit also fast ausschließlich in die Bereiche Forschung und Produktentwicklung.

Da für die Menschen der Erfolg der eigenen Arbeit noch wichtiger ist als heute, hat sich die Gesellschaft in diesem Bereich weiter gespalten. Dies wiederum wird dazu führen, dass es unterschiedlichen Kundenservice in verschiedenen Preissegmenten gibt. So werden sich Geringverdiener lediglich die einfachsten „Services“ leisten können, wohin gegen Menschen, die erfolgreich in den neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten sind, sich durchgehend den gehobenen Servicestandard leisten.

### „You get what you pay for“

Durch die begrenzten Wachstumsmöglichkeiten haben die Unternehmen erkannt, dass eine individuelle Bereitstellung von Produkten und Services die Kosten deutlich reduzieren kann. Dieses führt jedoch auch dazu, dass Unternehmen Bewertungen anderer Unternehmen zu einem Kunden in ihre Verkaufsstrategien mit einfließen lassen.

So werden Kunden, ähnlich wie heute, mit einem Scoringverfahren in unterschiedliche Kundengruppen geclustert. Anders als heute, wird dabei jedoch nicht nur das finanzielle Verhalten der Kunden berücksichtigt, sondern ebenso seine persönlichen Bewertungen. Wie häufig beschwert sich ein Kunde? Wie viel Mal kontaktiert er das Unternehmen durchschnittlich? Verwendet er vorher

könnten. Alle diese vier von der DHL entwickelten Szenarien wirken sich in ihrer Konsequenz auch auf den Kundenservice und damit resultierend auf die heutige Service Center-Landschaft aus. Grund genug, sich alle vier Szenarien einmal im Detail anzuschauen und die möglichen Auswirkungen zu beleuchten.

andere Lösungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel die verschiedenen Communities um seine Anfrage selbst zu lösen?

Am Ende bekommt jeder Kunde individuell nur noch das Produkt und den Service, den er sich persönlich „leisten“ kann und mit dem er einem Unternehmen die geringsten Kosten bei maximalem Ertrag bringt.

### Folgen für die Service Center-Landschaft:

Die Call Center-Landschaft, wie wir sie heute kennen, würde dadurch kleiner werden, da vor allem die „leichten“ und „einfachen“ Themen durch freie Mitarbeiter gelöst würden. Andererseits würden sich die dann noch existierenden festen Service-Organisationen deutlich mehr um die Lösung komplexer Vorgänge kümmern. Mit einem noch höheren Kostendruck, als er heute bereits vorhanden ist.

### Szenario 2: Selbstinszenierung in virtuellen Gemeinschaften

#### SZENARIO 2

**WIRTSCHAFT:** Globale Entwicklung einer kaufkräftigen Mittelschicht führt zu weit verbreitetem Wohlstand.

**GESELLSCHAFT:** Werteverschiebung von der Arbeits- zur Freizeitorientierung. Selbstinszenierung und Lifestyle-Themen prägen auch das Konsumverhalten.

**TECHNOLOGIE:** So genannte Wearables führen zum ständigen Messen und Optimieren des eigenen Verhaltens hinsichtlich Ernährung und Fitness.

**HANDEL:** Große Online-Handelsplattformen bedienen den Mainstream und Nischenplattformen florieren. Kaufhäuser punkten mit Erlebniswelten.

**LOGISTIK:** Boomender Onlinehandel führt zur Regulierung der Zustellung in Ballungsräumen aufgrund drohenden Verkehrsinfarakts.

Quelle: [www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

Durch den allgemeinen Wohlstand hat der Anteil der weltweit vorhandenen Servicefälle zugenommen. Überall in der Welt sind weitere Service-Organisationen entstanden, da die bisherigen Dritte-Welt und Schwellenländer die eigenen Mitarbeiter nun selbst benötigen, um die einheimische Kundschaft optimal betreuen zu können. Konnten Mitarbeiter in früheren Zeiten viele Service-Fälle für die westliche Welt bearbeiten, so sind die Anforderungen an positive Kundenerlebnisse nun auch in den eigenen Ländern so weit angestiegen, dass jede Servicekraft für die eigenen Landsleute bereit stehen muss. Dies führt zu einem Rückgang der Near- und Offshoring Fähigkeiten westlicher Service-Organisationen.

Durch die Angleichung des Wohlstands und damit auch der Gehalts- und Produktionskosten spielt es nun mittlerweile auch kaum noch eine Rolle, wo das jeweilige Produkt hergestellt und produziert wird.

Angetrieben von den nun kaum noch vorhandenen natürlichen Ressourcen der Erde, ist die Share Economy nun die Basis des allgemeinen Lebens. Jeder teilt sein Hab- und Gut mit dem anderen. Dies ist natürlich vor allem deshalb möglich, da jeder etwas zum Teilen hat.

Damit einhergehend wird auch Wissen allgemein und vor allem kostenfrei geteilt. Wissen ist nicht mehr Grundstein für den eigenen Wohlstand. So werden in länderübergreifenden, virtuellen Communities neue Produkte und Lösungen für die Probleme der Erde entwickelt. Hierbei unterstützen intelligente Sprachsysteme, sodass jeder Teilnehmer in seiner Landessprache schreibt, jeder Leser jedoch Ideen und Anregungen in seiner eigenen Landessprache sehen kann. Anschließend werden diese Lösungen innerhalb der einzelnen Länder ebenfalls in Communities noch auf die lokalen Bedürfnisse optimiert.

### Service mit Anerkennung

Der Beruf des Service-Mitarbeiters ist nun ein weltweit anerkannter Beruf, da jeder für jeden in irgendeiner Art und Weise Service erbringt. Menschen borgen sich untereinander Geld, reparieren mit dem vorhandenen Wissen Autos und andere Produkte oder helfen bei der Einrichtung von neuen Produkten und Services. Für Service Geld zu bezahlen ist mittlerweile für niemand etwas Neues mehr, sondern anerkannte Basis für das den allgemeinen Wohlstand. Service-Organisationen sind nun virtuelle Organisationen, die sich über modulare

Technologien kurzfristig zur Lösung einer Kundenfrage über Unternehmensgrenzen hinweg zusammen finden. So kann zum Beispiel die Entstörung von Telekommunikationsdiensten mittlerweile innerhalb von 60 Minuten erfolgen, weil lokale Vor-Ort Spezialisten kurzfristig verfügbar sind.

### Folgen für die Service Center-Landschaft:

Die Service Center-Landschaft würde innerhalb der eigenen Ländergrenzen deutlich anwachsen, da bestehende Near- und Offshoring Lösungen in die eigenen Länder verlagert werden müsste. Dies führt dazu, dass zum Beispiel in Deutschland anstelle von 500.000 Arbeitsplätzen im Service Center zwei Millionen Arbeitsplätze zu verzeichnen sind. Die Erbringung von Kundenservice Leistungen würde damit wieder lokaler werden.

### Szenario 3: Künstliche Intelligenz im digitalen Handelskosmos

#### SZENARIO 3

**WIRTSCHAFT:** Die hohe Innovationsdynamik in der Informationstechnologie lässt die Weltwirtschaft nach einigen Jahren mit erheblichen Schwankungen florieren.

**GESELLSCHAFT:** Das Leben der Menschen wird durch Innovation bestimmt. Andererseits entstehen Probleme im Datenschutz. Cyberkriminalität ist eine allgegenwärtige Bedrohung.

**TECHNOLOGIE:** Datenbrillen, smarte Kontaktlinsen und vernetzte Mobilitäts- und Energiesysteme schaffen eine digitale Hochkultur, die allgegenwärtig ist.

**HANDEL:** Im Online-Handel werden intelligente Avatare eingesetzt, die auf ein individuell angepasstes Angebot treffen. Auch der stationäre Handel nutzt detaillierte Kundenprofile.

**LOGISTIK:** Händler und Logistiker sehen den Bestellbedarf voraus und nutzen zum Teil Drohnen, um Waren innerhalb einer Stunde zustellen zu können.

Quelle: [www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

In diesem Szenario wird Kundenservice vor allem durch automatisierte Dienste angefragt, beantwortet und gelöst. So werden in diesen Fällen Störungen an Autos, Haushaltsgeräten oder Telekommunikationsdiensten automatisiert gemeldet und bearbeitet. So gibt es etwa die heute bereits häufig genannte Variante, seinen Kühlschrank automatisch mit den notwendigen Lebensmitteln auffüllen zu lassen. Dafür ist es jedoch nicht ausreichend, einfach nur die nötigen Lebensmittel zu bestellen.

Durch die intelligenten, miteinander vernetzten Systeme, werden die Lebensmittel den aktuellen Lebensgewohnheiten angepasst. Wer also in letzter Zeit mehr Sport treibt, wird entsprechend andere Lebensmittel in seinem Kühlschrank vorfinden, als jemand der den ganzen Tag „faul“ auf der Couch gelegen hat. Zusätzlich wird das Zustellungsproblem, nämlich „Wann ist eigentlich jemand zu Hause?“, gelöst. So werden Lieferungen nur dann zugestellt, wenn laut den Berechnungen der Bewohner oder ein Vertreter zu mindestens 99 Prozent zu Hause sein wird.

## „Best Service ist no Service“

Kunden werden viel mehr Informationen im richtigen Kontext erhalten. Fehlermeldungen etwa werden unsichtbar für den Kunden. Anstelle der eigentlichen Fehlermeldungen schlagen die Systeme selbstständig Lösungen vor. So wird beispielsweise bei einem Defekt einer Waschmaschine dem Kunden die Wahl gelassen, ob er lieber über einen eigenen oder „gescherten“ 3D-Drucker in der Nachbarschaft das notwendige Ersatzteil haben möchte, oder ob es lieber die neue Waschmaschine XYZ sein soll. Entscheidet sich der Kunde für das Ersatzteil, wird dieser Auftrag automatisch an den nächstmöglichen 3D-Drucker geleitet und an einen Service-Roboter, der das Ersatzteil auch entsprechend zeitnah austauschen kann. Der Besitzer des Service-Roboters sowie des 3D-Druckers erhält hierfür zeitgleich den entsprechenden Betrag gutgeschrieben. Möchte der Kunde die neue Waschmaschine, so werden ihm auf Wunsch gern die Grundlagen dargestellt, die dazu geführt haben, dass im sein „persönlicher Einkaufsberater“ diese Maschine empfohlen hat. Erfahrungsgemäß interessieren sich die Kunden jedoch aufgrund positiver Erfahrungen mit den automatisierten Empfehlungen kaum für die „faktischen“ Gründe dieser Empfehlung.

Servicemitarbeiter sind in diesem Szenario absolut verzichtbar geworden.

## Folgen für die Service Center-Landschaft:

Die Service Center-Landschaft ist kaum noch vorhanden. Weit weniger als 5.000 Mitarbeiter sind nun noch in den Service

Centern in Deutschland tätig. Im Vergleich zu früher stehen diese jedoch nicht mehr im direkten Kundenkontakt, sondern agieren lediglich als Monitoring-Schnittstelle für die automatisch ablaufenden Prozesse zwischen den Systemen.

## Szenario 4: Kollaborativer Konsum in einer regionalisierten Handelslandschaft

### SCENARIO 4

**WIRTSCHAFT:** Hohe Energie – und Rohstoffpreise lassen die Weltwirtschaft stagnieren, wodurch die regionale Wirtschaft an Bedeutung gewinnt.

**GESELLSCHAFT:** Nachhaltigkeit und Energieeffizienz bestimmen das Verhalten der Gesellschaft. Das persönliche Eigentum verliert an Bedeutung zugunsten der Verfügbarkeit.

**TECHNOLOGIE:** Ein modularer Aufbau von Maschinen und technischen Geräten verlängert die Lebensdauer der Produkte und erleichtert deren Reparatur und Wartung.

**HANDEL:** Online- und stationärer Handel sind weitestgehend getrennt. Leih- und Tauschmodelle verbreiten sich ebenso wie regionale Do-it-yourself-Shops.

**LOGISTIK:** Logistiker weiten ihr Portfolio auf Ersatzteillogistik und Reparaturservices aus. Regional Sendungen werden zum Teil von Taxiunternehmen übernommen.

Quelle: [www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

In diesem Szenario wird der Vor-Ort Kundenservice wieder relevanter. Während der Service in den vorhergehenden Jahrzehnten sich räumlich immer weiter vom Kunden entfernt hat, sind Service-Spezialisten nun wieder in großer Anzahl vor Ort vorhanden. Diese lokale Komponente, die sich nicht nur in der Produktion wiederfindet, wird vor allem geprägt durch viele neue Do-It-Yourself-Shops. Hier bekommen Kunden nicht nur die Möglichkeit, Dinge zu reparieren oder einzustellen, sondern durch Service-Experten auch wertvolle Tipps, um den eigenen ökologischen Fußabdruck zu verbessern.

Dies führt letztendlich dazu, dass viele neue Arbeitsplätze ein hohes Wissen voraussetzen. War es vorher für den Kunden möglich, über das weltweite Internet unter Umständen Lösungen oder Tipps zu erhalten, so hat die Aufteilung des Internets in viele länderspezifische Netze diesem Trend stark entgegen gewirkt.

## Lokale Services gewinnen an Bedeutung

Bedingt durch die Tatsache, dass viele Dinge des alltäglichen Lebens nun wieder in einem

Ladenlokal, bei einem Nachbarn oder in der näheren Umgebung abgeholt werden müssen, verbringen die Menschen wieder mehr Zeit in Offline-Communities. So hat sich zum Beispiel eine sehr große Community rund um das Thema gesunde und ökologische Ernährung gebildet. Diese vermittelt ihr Wissen zwar auch online, jedoch sind die Menschen hier nicht nur auf Ernährungshinweise an sich angewiesen, sondern

aufgrund der geringen Budgets auch auf das Vorzeigen, wie man trotz der hohen Energiepreise seine Lebensmittel perfekt zubereitet. So lernen die Menschen in lokalen Service Centern durch die Service-Mitarbeiter z.B. in Simulationen kennen, wie sie am umweltverträglichsten Autofahren oder ihre erworbenen Artikel

richtig in den Rohstoffkreislauf einspeisen, um damit die höchstmöglichen Effekte bei der Wiederverwertung zu erreichen. Der Fachberater vor Ort ist damit für viele Menschen wieder zu einem wichtigen Kernelement des eigenen Lebens geworden.

## Folgen für die Service Center-Landschaft:

Die Service Center-Landschaft wird wieder lokaler und persönlicher. Anstelle von Großraum-Büros sind neue Service Center in Großstädten in den einzelnen Stadtbezirken mit einer handvoll Mitarbeiter sichtbar und unsichtbar von Form von Front- und Back-Office Services angesiedelt. Dies hat zu einer Absenkung der Effizienz geführt, allerdings ist die Kundenzufriedenheit in allen Bereichen deutlich angestiegen.

René Jacobi



René Jacobi ist Senior Customer Care Consultant bei der Unternehmensberatung Inside-CC. Mehr zum Autoren und zum Thema im blog:

<https://blog.inside-cc.de>