

DIE ZUKUNFT DES CONTACT CENTER- UND CRM MARKTES IN DEUTSCHLAND

Digitale 2.0 Services als Erfolgs- und Wachstumsfaktoren für den Outsourcing-Markt.

Vor diesem Hintergrund haben die Experten von pwc in ihrer aktuellen Studie zum deutschen CC-/CRM-Markt untersucht, welchen Stellenwert 2.0-Services derzeit und bis 2022 einnehmen und welchen Einfluss sie auf das Markt- und Servicewachstum sowie die Service-Qualität haben. Die nachfolgende Management-Summary fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Der deutsche Contact-Center (CC) und CRM-Markt hat sich in den letzten beiden Jahren strukturell verändert. Charakteristisch sind neben der weiter andauernden Marktkonzentration im Anbieterumfeld und dem

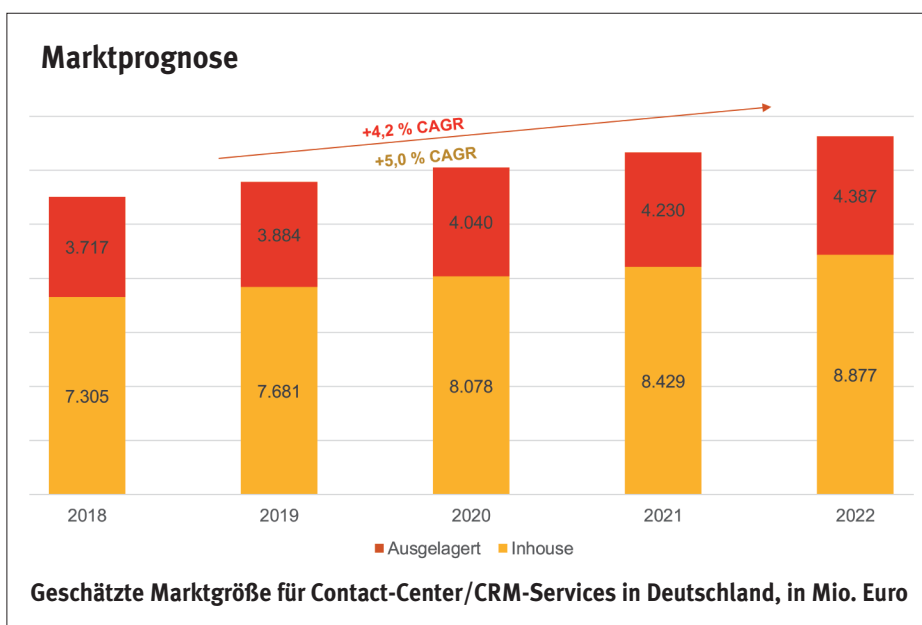
Eintritt neuer Marktteilnehmer, die zunehmende Technologisierung bei der Service-Produktion. Letzteres korrespondiert mit der Nachfragerseite, d.h. mit den Unternehmen, die Teile, oder zunehmend auch ganze Prozesse, ihrer originären Service-Produktion entlang ihrer Wertschöpfung durch CC-/CRM-Dienstleister einkaufen. Die Nachfragerseite steht hierbei vor einer doppelten Herausforderung: zum einen muss sie ihren Kundenservice kostenoptimal erbringen, zum anderen erfordern herausragende Kundenerlebnisse (Customer Experience) eine immer herausragendere Servicequalität. Und diese in allen Kanälen und an allen Kundenkontaktpunkten (Touchpoints), an denen das Unternehmen mit dem Kunden kom-

muniziert und interagiert. Unternehmen, die hier erfolgreich sind und bleiben wollen, brauchen ein wettbewerbs-differenzierendes Serviceangebot. Dies gilt umso mehr, wenn Produkte – und damit zusammenhängende Kundenservices – in einer digitalen Welt nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden können und dementsprechend als Einheit begriffen werden müssen.

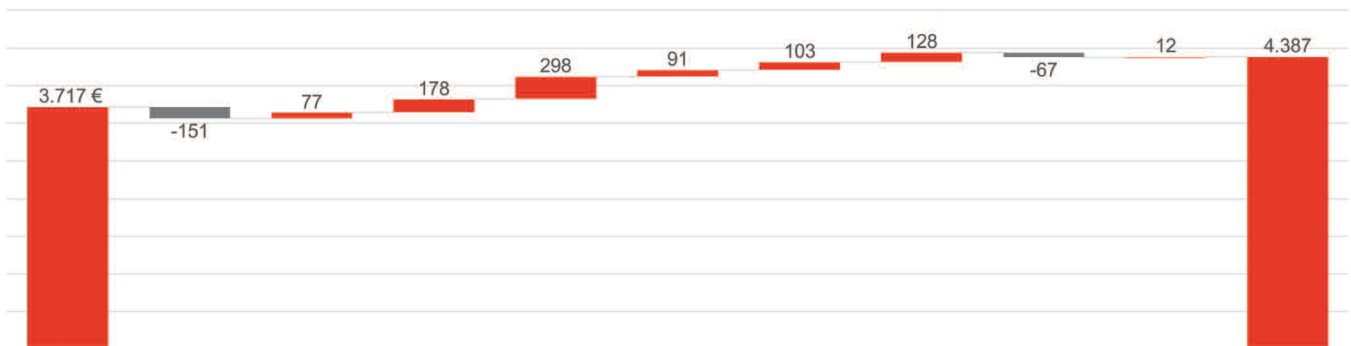
Lösung für Marktherausforderungen : Automatisierte 2.0 Services

Anbieter von CC-/CRM-Leistungen stehen vor der Herausforderung, dass sie im deutschen Markt nur erfolgreich sind, wenn sie EBIT-Margen von 8 % bis 10 % erzielen und nachhaltig wachsen (vgl. hierzu PwC-Studie 2018). Hochautomatisierte, performante 2.0-Services sind die Lösung für diese gemeinsame Marktherausforderung. Die Etablierung und Nutzung von 2.0-Services sehen wir als zentralen Erfolgs- und Wachstumsfaktor für den deutschen CC/CRM-Markt. Vor diesem Hintergrund haben wir in unserer aktuellen Studie zum deutschen CC-/CRM-Markt untersucht, welchen Stellenwert 2.0-Services derzeit und bis 2022 einnehmen und welchen Einfluss sie auf das Markt- bzw. Servicewachstum sowie auf die Service-Qualität haben.

Basierend auf unserem Marktmodell, den in 2019 durchgeführten Analysen und Gesprächen auf Top-Management-Ebene wesentlicher Marktteilnehmer, wird der Markt mittelfristig, d.h. bis zum Jahr 2022, von rund



CRM-Vertikal-Aufgliederung



Wachstum der Branchen 2018-2022 für ausgelagerte CC/ CRM-Dienstleistungen, in Mio. Euro

Quelle: globale Branchenanalysen, Frost & Sullivan, Growth Opportunities in the European Customer Management BPO Market, Forecast to 2021, 2017, PwC Marktanalyse

11 Milliarden Euro Gesamtumsatz (2018) auf rund 13,2 Milliarden Euro wachsen. Dieser Zuwachs entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (compound annual growth rate, CAGR) von 4,2 % pro Jahr für ausgelagerte Services bzw. von 5,0 % für Inhouse-Services. Das Wachstum fällt jedoch unterschiedlich aus, wenn man die verschiedenen Industrien betrachtet:

In der Telekommunikation erwarten wir einen Rückgang des Outsourcing-Marktvolumens von -6,1 % CAGR, der mittelbar durch Rückgang der Nachfrage (-7,9 % CAGR) verursacht wird. Dieser kann nicht durch eine erwartete Preissteigerung von 1,9 % CAGR kompensiert werden. In der Energie- und Versorgungswirtschaft erwarten wir ebenfalls einen Rückgang (-2,6 % CAGR) bei einer Preissteigerung von 1,9 % CAGR. In den Branchen Finanzdienstleistungen (+3,5 % CAGR), Einzelhandel/ Konsumgüter (+8,0 % CAGR), Gesundheitswesen (+16,2 % CAGR), Reise- und Gastgewerbe (+8,0 % CAGR) und öffentliche Dienstleistungen (+ 6,6 % CAGR) erwarten wir hingegen ein Wachstum. Am stärksten ist das Wachstum mit +16,2 CAGR in der Gesundheitsbranche zu erwarten. Hier erwarten wir auch den höchsten Nachfrageanstieg (+14,1 % CAGR). Alle Einzelheiten zu den Industrien werden vollumfänglich in Kapitel 1 der aktuellen Studie beschrieben.

Maßgeblich für dieses Wachstum ist zu einem nicht unerheblichen Teil die Etablierung und Nutzung von 2.0-Services. Neben 2.0-Services zeichnen sich weitere Trends und Entwicklungen im Markt ab, die entweder direkt oder indirekt mit 2.0-Services oder der Technologisierung des Customer Service zusammenhängen.

Diese Trends lassen sich wie folgt als Hypothesen formulieren:

- 1 • Ein hochwertiger Kundenservice auf Basis von 2.0-Services wird zum zentralen Wertschöpfungsfaktor und zum Alleinstellungsmerkmal (unique selling proposition, USP).
- 2 • Der Customer Service wird vollständig transformiert; dabei werden Backoffice-Funktionen teilweise zu Frontoffice-Funktionen umgestaltet.
- 3 • Customer-Service-Touchpoints erhalten denselben Stellenwert wie Vertriebs- und Marketing-Touchpoints.
- 4 • Menschliche Serviceagenten müssen neue Fähigkeiten erwerben; sie werden als empathiefähige „Touchpoints“ und Markenrepräsentanten strategisch wichtiger.

5 • Betreiber von servicezentrischen Geschäftsmodellen müssen kontinuierlich und nachhaltig in die Servicetransformation investieren.

6 • Bei servicezentrischen Geschäftsmodellen ergeben sich neue Potenziale für das Outsourcing von (Teil-)Prozessen.

7 • 2.0-Services und moderne Technologien wie Cloud, Servicebots, KI und RPA bringen nachhaltiges Wachstum.

Was sind 2.0-Services?

Noch bis vor wenigen Jahren boten interne wie externe CC-/CRM-Dienstleister vor allem 1.0-Kundenservices, also Leistungen, die fast ausschließlich von menschlichen Service- und Call-Center-Agenten erbracht wurden. Mittlerweile setzen sich immer mehr 2.0-Kundenservices durch die:

- neue Technologien integrieren, vor allem künstliche Intelligenz (KI), Robotik wie zum Beispiel Chatbots und Robotic Process Automation (RPA), Stimm- und Spracherkennung (Voice Recognition, NLP) oder Biometrie und Messaging

- zunehmend über digitale Kanäle wie mobile Applikationen (Apps), Chats, Messaging-Dienste oder Selfservices von den Servicenachfragern angefordert werden oder angefordert werden können
- im Zusammenhang mit servicezentrierten Geschäftsmodellen und digitaler Medienutzung erbracht werden, beispielsweise bei E-Commerce, E-Travel, Smart Home, E-Services (Online Food Delivery, E-Ticketing, E-Dating) und vernetzter Mobilität (E-Mobilität, Connected Cars, Carsharing)
- als integraler Bestandteil nicht produkt- oder produktspezifischer Services auch von BPO- oder sonstigen externen Dienstleistern erbracht werden können (z.B. Onboardingservices, Wechselservices, automatisierte Personenidentifikation und -authentifizierung, Datenschutzservices, Datenlöschung und -archivierung, Datenmediation, Identitätsmanagement)

Vor diesem Hintergrund entwickelt sich zunehmend ein Zusammenspiel zwischen Menschen und Maschine (Technologie). Ein moderner, zukunftstauglicher Kundenservice benötigt allerdings beides: Serviceagenten aus Fleisch und Blut sowie softwarebasierte Serviceroboter oder -bots. Schon heute beantworten diese „Maschinen“ Millionen von Kundenfragen pro Jahr, reagieren auf Reklamationen, werden im Empfehlungsmanagement eingesetzt und bieten andere Hilfestellungen und Informationen. Diversen Prognosen zufolge übernehmen Bots in Unternehmen wie Banken, Versicherungen und Energieversorgern, die besonders viele Serviceanfragen zu bewältigen haben, bald 70 bis 80 % dieser Kommunikation. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass im CXM-Center der Zukunft deutlich weniger Menschen als heute arbeiten. Zudem erwarten wir einen Qualifikations-Shift nach oben. Künftig werden weniger, aber dafür hochqualifizierte und trainierte Agenten für Mensch-zu-Mensch-Interaktionen eingesetzt – dies aber nur dann, wenn technische Lösungen aufgrund der Interaktionskomplexität nicht zufriedenstellend funktionieren. Wir erwarten, dass der Großteil der Serviceanfragen (rund 80 %) maschinell, also vollautomatisiert beantwortet bzw. geregelt werden – etwa per Chat-, Voicebots und Voice2Text-Applikationen



oder durch intelligente, KI-unterstützte Selfservices. Neben KI sehen wir auch Cloud Computing, Robotik/RPA und Datenmodellierung bzw.-analytik als erfolgskritisch für die Umsetzung von 2.0-Services.

Perspektivisch wird zudem ein Großteil der Service Legacy-Systeme und -Applikationen auf Cloud-Services und Plattform-as-a-Service (PaaS)-Modelle umgestellt. CC-/CRM-Anbieter stehen hier, ebenso wie interne Serviceerbringer, noch am Anfang. Mit der Umstellung auf ITaaS-, PaaS- und Process-as-a-Service-(PaaS)-Lösungen können sie jedoch ihr Leistungsportfolio dynamisch erweitern und auch auf volatile Auftragsvolumen flexibler reagieren.

Akzeptieren Kunden 2.0-Services und führen diese zu einer verbesserten Customer Experience?

Diese Frage muss klar bejaht werden. Im Auftrag von Nachfragern durchgeführte Kundenumfragen belegen, dass neue Servicetechnologien sich mehr und mehr durchsetzen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass ein Großteil der Investitionen sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite in 2.0-Services bzw. in Service-Technologien investiert wird. Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen Mobile-App- sowie KI-basierte Lösungen und virtuelle Assistenten. Traditionelle Kanäle wie E-Mail, Callback-Funktionen und über Sprachdialoge (Interactive Voice Response) gesteuerte Selfservices werden dagegen weniger relevant. Darüber hinaus bieten immer mehr integrierte Plattformanbieter Lösungen in Form von

Service-Clouds an. Service-Enabling-Technologien wie KI, Robotik und Datenmodellierung bzw. -Analytik werden so nicht nur skalierbar, sondern auch für kleinere Unternehmen im Kundenservice nutzbar. Allerdings hat man auch den Wert des qualifizierten Servicemitarbeiters oder Agenten erkannt: Mehr als 50 % des Investitionsvolumens bei CC-/CRM-Anbietern entfallen schon heute auf die Weiterbildung der Mitarbeiter. Bis 2022 wird der Anteil auf über 60 % steigen.

Unbeantwortet ist allerdings noch die Frage, welchen konkreten Beitrag 2.0-Services zu Wachstum, Kosten und Margen leisten und welche Branchen am stärksten von ihnen profitieren. Offen ist auch, wie sich 2.0-Services auf das Sourcing und Outsourcing von Serviceleistungen auswirken werden. Nur ein Bruchteil der Unternehmen (Dienstleister wie Nachfrager) können qualifiziert nachweisen, welche Kosten je Servicekategorie, Kanal- und Kunden-Interaktion anfallen. Schwierigkeiten bestehen darüber hinaus bei der Messung der Agenten- und Softwareaktivitäten, der Definition und Bewertung von Service-Life-Zyklen, sowie der Ermittlung des Beitrags von gutem Customer Service für herausragende Kundenerlebnisse und Kundenbindung.

Fazit

Es lässt sich festhalten, dass sowohl CC/CRM-Dienstleister als auch Nachfrager nicht mehr ohne 2.0-Services auskommen werden, da ansonsten die Kosten den Nutzen übersteigen oder Kunden aufgrund mangelhafter Serviceverfügbarkeit oder -qualität zum Wettbewerber wechseln. Eine schlechte Service-Experience als Bestandteil einer integrierten Customer Experience kann und darf sich heute kein Unternehmen mehr leisten.



Matthias Riveiro ist Partner bei PwC
 Raphael Heiner ist Senior Manager bei PwC
 Kontakt: matthias.riveiro@pwc.com, www.pwc.de