

Dubai: Luxushotels im Emirat setzen Maßstäbe in Sachen Kundenservice.



Kundenorientierung

Was Service-Champions auszeichnet

Guter Service entscheidet zunehmend über den Markterfolg. Welche Unternehmen Prozesse, digitale Angebote und Servicekultur besonders überzeugend verbinden, zeigt ein aktuelles Ranking.

Dirk Wohleb Köln

Das Luxushotel Burj Al Arab in Dubai gilt weltweit als Inbegriff des erstklassigen Services. Das Hotel erfüllt Wünsche seiner Gäste individuell – von Blumen und Düften bis zu besonderen Vorlieben bei Getränken. Dieses Prinzip dient der ICUnet.Group als Vorbild. Der Dienstleister unterstützt Unternehmen dabei, Mitarbeitende weltweit zu entsenden, Umzüge ins Ausland zu organisieren und die Integration vor Ort zu begleiten.

Dazu gehört auch ein Umzugsconciergeservice. Ziel sei es, Kunden vollständig zu entlasten und ihnen ein reibungsloses, individuell zugeschnittenes Serviceerlebnis zu bieten, sagt Vorstandschef Fritz Audebert. „Bei der ICUnet.Group ist exzellenter Kundenservice das Herzstück der gesamten Unternehmensstrategie.“

Das Unternehmen aus Passau ist eines von 24 Unternehmen, die beim Award „Top Service Deutschland“ ausgezeichnet wurden. „Exzellenter Service ist kein Zufall und kein Zusatz zum Kerngeschäft“, sagt Christian Roeb, Geschäftsführer der CR Management Consulting GmbH, die die Studie zur Servicequalität

durchgeführt hat. Guter Service sei das Ergebnis klarer Entscheidungen, konsequenter Abläufe und fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Obwohl die ausgezeichneten Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen kommen, verbindet sie eine ähnliche Kultur. „Bei allen ist Service ein zentrales Thema, das von der Führung vorgelebt wird“, sagt Roeb. Entscheidend sei, Service nicht als Aufgabe einzelner Bereiche wie des Callcenters zu begreifen, sondern als Haltung im ganzen Unternehmen. Heute gehe es darum, das Prinzip des Tante-Emma-Ladens – persönliche Nähe und Verständnis für Kunden – in die digitale Welt zu übertragen.

Wie das in der Praxis gelingt, zeigen Beispiele aus dem Kreis der ausgezeichneten Unternehmen. „Service bedeutet heute nicht mehr nur die effiziente Abwicklung einfacher Prozesse, sondern die Lösung komplexer Anliegen und den Aufbau echter Kundenbeziehungen“, sagt Patrick Afflerbach, Vorstand der Finanzprofi AG. Erreichbarkeit, Schnelligkeit und fehlerfreie Bearbeitung seien inzwischen Standard. Entscheidend sei die Qualität der Beziehung.

Um diesen Anspruch umzusetzen, setzt die Finanzprofi AG auf eine klare Arbeitsteilung



Nutzer wechseln heute selbstverständlich zwischen App, Website, Annahmestelle und Telefon und erwarten überall schnelle, konsistente Antworten.

Paul Nemeth
Geschäftsführer
Lotto Baden-Württemberg

zwischen Technologie und persönlichem Kontakt. Digitale Prozesse und KI übernehmen standardisierte Abläufe, um Mitarbeitende zu entlasten und Freiräume für anspruchsvollere Aufgaben zu schaffen. „Wir nutzen Digitalisierung gezielt, damit unsere Mitarbeiter mehr Zeit für echten Service haben“, sagt Afflerbach. Zugleich investiert das Unternehmen in Kultur und Personal – vom Schulungssystem bis zur Arbeitsplatzgestaltung.

Auch bei Lotto Baden-Württemberg hat sich der Kundenservice in den vergangenen Jahren stark verändert. Früher gingen Lotteriospieler in den Tabak- oder Zeitschriftenladen um die Ecke, heute tippen sie per Mausklick digital. „Nutzer wechseln heute selbstverständlich zwischen App, Website, Annahmestelle und Telefon und erwarten überall schnelle, konsistente Antworten“, sagt Paul Nemeth, Geschäftsführer von Lotto Baden-Württemberg.

Der Kundenservice sei Teil des Kundenerlebnisses und ein wichtiger Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Angebote, sagt Nemeth. Rückmeldungen aus dem Service fließen in Informationen, Produkte und Nutzerführung ein.



Wer den besten Service bietet

Gesamtsieger und Branchenpreisträger
Ranking „Top Service Deutschland 2026“

Kategorie Business-to-Business (B2B)	
1	Finanzprofi AG
2	Abcfinance GmbH
3	Operational Services GmbH & Co. KG
4	ICUnet.Group
5	AGL Activ Services GmbH
6	Persona Service AG & Co. KG
7	DKV Mobility
8	Guidecom AG
9	Synlab Holding Deutschland GmbH
Kategorie Business-to-Consumer (B2C)	
1	Gevas AG
2	Octopus Energy
3	Deutsche Proventus AG
4	Eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH
5	Planethome Finanzierung
6	R+V Betriebskrankenkasse
7	Hannoversche
8	Planethome Immobilien
9	Staatl. Toto-Lotto GmbH Baden-Württemberg
10	WWK Versicherungen
Branchensieger	
IT-Dienstleistungen	Operational Services GmbH & Co. KG
Mobilitätsdienstleister	ICUnet.Group
Finanzdienstleistungen	Gevas AG
Energiedienstleistungen	Octopus Energy
Gebäudedienstleistungen	Planethome Finanzierung
Schaden-, Unfall-, Lebensversicherung	Hannoversche
Exzellenzgruppe:	
J&T Direktbank	
Lekker Energie GmbH	
Netcologne	
Öffentliche Versicherungen Oldenburg	
Stadtwerke Solingen	

HANDELSBLATT • Stand: April 2026 Quelle: CR Management Consulting

Getty Images/Stockphoto

Methodik

Die Bewertung im Wettbewerb „Top Service Deutschland“ basiert auf einem mehrstufigen Verfahren. Grundlage sind umfangreiche Kundenbefragungen, in denen Verbraucher ihre Erfahrungen mit Unternehmen bewerten. Ergänzend führt CR Management Consulting Interviews mit Führungskräften, die Einblicke in Strategie, Organisation und Umsetzung der Kundenorientierung geben.

In die Gesamtnote fließen mehrere Dimensionen ein, die auf einem wissenschaftlich fundierten Modell basieren. Bewertet werden strukturelle Rahmenbedingungen, die Unternehmenssteuerung über Ziele und Kennzahlen, die Qualität der Kundeninteraktion sowie die Wirkung auf Zufriedenheit, Loyalität und Vertrauen. Die Kombination aus qualitativen und quantitativen Kriterien soll ein belastbares Bild der Servicequalität liefern – über reine Momentaufnahmen hinaus.

Der Personaldienstleister Persona Service versteht Kundenservice nicht als unterstützende Funktion, sondern als Kern des Geschäfts. „Kundenservice ist für Persona Service kein nachgelagerter Prozess, sondern ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie“, sagt Melanie Vinci, Präsidentin des Verwaltungsrats. Entsprechend habe sich der Service in den vergangenen Jahren verändert. Ging es früher vor allem darum, Kunden operativ zu betreuen, gelte es heute, sie strategisch zu begleiten.

Spezialisierte Teams steuern dort den gesamten Prozess der Personalgewinnung – von der Planung über die Auswahl geeigneter Mitarbeitender bis zur erfolgreichen Besetzung. Auch Künstliche Intelligenz kommt zum Einsatz, etwa um passende Kandidaten zu finden oder den Vertrieb zu steuern, sagt Vinci: „KI ist für uns kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um Service persönlicher, schneller und präziser zu machen.“

Der Finanzdienstleister Gevas organisiert seinen Kundenservice zweigleisig: Das Angebot richtet sich an Endkunden, zugleich gelten auch angeschlossene Makler als interne Kunden mit eigenem Servicebedarf. Herzstück ist ein neu entwickeltes Cockpit, das Kundendaten automatisiert bündelt, Doppelarbeit vermeidet und eine schnelle Beratung ermöglicht.

„Wir wollen komplexe Sachverhalte transparent darstellen und den Kunden verständlich machen“, sagt David Piccon, Vertriebsvorstand bei Gevas. Kunden erhalten einen digitalen Ordner mit allen Verträgen und können ihre Geschäfte per App steuern. Ergänzt wird das durch KI-gestützte Prozesse, etwa beim automatisierten Auslesen von Policen.

Unternehmen, die in der Analyse zur Kundenorientierung gut abschneiden, stellen Kunden im Arbeitsalltag konsequent an erste Stelle. Jedes wichtige Teammeeting sollte mit einer echten Kundengeschichte beginnen, rät Roeb – nicht mit Zahlen, nicht mit Projekten, sondern mit einem konkreten Erlebnis. Vorbild sei Amazon. Legendar ist der leere Stuhl, den Firmengründer Jeff Bezos bei Meetings platziert haben soll. Er steht für den Kunden, der mit seinen Wünschen mit am Tisch sitzt.

Zudem rät Roeb Führungskräften, jede Woche mindestens ein echtes Kundengespräch zu führen. Denn häufig überschätzten Unternehmen die Qualität ihres Services. „Wer das drei Monate durchhält, trifft andere und bessere Entscheidungen beim Service für die Kunden.“

Anzeige

TOP SERVICE Deutschland 2026

Deutschlands ältester Service-Award

Eine Auswahl der Unternehmen mit exzellenter Kundenorientierung:

abcfinance

finanzprofi AG

HANNOVERSCHES

PROVENTUS

„Wir freuen uns zu sehen, dass Unternehmen, die auf einen TOP SERVICE und angewandte Behavioral Science setzen, sich nachweislich erfolgreich gegenüber ihren Wettbewerbern differenzieren.“

Christian Roeb - Geschäftsführer - topservicedeutschland.de

BEHAVIORAL SCIENCE AKADEMIE

Gold-Sponsor
diabolocom

Silber-Sponsor
concentrix

Medienpartner
Handelsblatt

TOP SERVICE Deutschland 2026

1. Platz

CR Management Consulting

Niklas Keller

„Komplexität ist einer der größten Service-Killer“

Der Entscheidungsforscher erklärt, warum im Kundenservice wenige klare Prinzipien oft wichtiger sind als die neuesten technischen Tools.

Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung, Self-Service: Viele Unternehmen investieren derzeit massiv in neue Technologien, um ihren Kundenservice zu verbessern. Doch der erhoffte Effekt bleibt oft aus. Woran das liegt, erklärt Niklas Keller, Organisationsberater und Entscheidungsforscher am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin und am Harding-Zentrum für Risikokompetenz in Potsdam.

Herr Keller, viele Unternehmen investieren massiv in Digitalisierung. Wird der Service dadurch automatisch besser?

Nein. Technologie kann Prozesse beschleunigen, aber sie löst nicht das zentrale Problem: Entscheidungen. Kundenservice ist im Kern ein permanenter Entscheidungsprozess, wenn es zum Beispiel um Kulanz und individuelle Lösungen geht. Wenn diese Entscheidungen schlecht strukturiert sind, hilft auch die beste Technologie nur begrenzt weiter. KI kann nur sehr begrenzt Entscheidungen abnehmen.

Was läuft aus Ihrer Sicht oft schief?
Viele Organisationen versuchen, alle

Eventualitäten abzudecken. Das führt oft zu mehr Regeln oder Leitfäden, aber nur selten nehmen sie diese auch wieder zurück. Das bedeutet eine stets wachsende Komplexität, die Mitarbeitende im Alltag überfordert.

Sind weniger Regeln besser?

Das kommt auf die Situation an. Gute Serviceorganisationen reduzieren Entscheidungen auf wenige, klare Prinzipien, die in der Praxis funktionieren. Statt 20 Kriterien für eine Rückerstattung braucht es vielleicht zwei oder drei, die Mitarbeitende auch in unterschiedlichen Situationen sicher anwenden können.

Welche Rolle spielt der Faktor Zeitdruck im Kundenkontakt?

Eine große. Service findet oft unter hohem Druck statt: viele Anfragen, wenig Zeit, unvollständige Informationen. In solchen Situationen entscheiden Menschen anders als in der Theorie. Darüber hinaus bedeuten mehr Informationen nicht gleich bessere Entscheidungen, sondern können die Entscheidungsqualität sogar verschlechtern. Wichtig ist, belastbare Informationen zu identifizieren.



privat



Guter Service entsteht dort, wo Entscheidungen schnell, konsistent und nachvollziehbar getroffen werden.

Niklas Keller
Organisationsberater und Entscheidungsforscher

Was bedeutet das konkret für die Gestaltung von Kundenservice?

Unternehmen müssen stärker aus der Perspektive der Entscheidung denken: Welche Information liegt tatsächlich vor, mit klarem kausalen Bezug zum Ziel und einer belastbaren Datengrundlage? Welche Entscheidung muss in welchem Zeitfenster getroffen werden? Und welche einfachen Regeln helfen dabei, die Informationen in effektive Handlungen zu überführen? Das ist oft wirksamer als zusätzliche Schulungen oder neue Tools.

Und wo kommt Künstliche Intelligenz ins Spiel?

KI kann unterstützen, etwa indem sie Informationen bündelt oder Vorschläge macht. Aber sie ersetzt nicht die Notwendigkeit einer nachvollziehbaren Entscheidungslogik. Wenn die zugrunde liegenden Regeln unklar sind, wird auch KI keine konsistent besseren Ergebnisse liefern. Im schlimmsten Fall geht dem Unternehmen die Kompetenz verloren.

Viele Unternehmen setzen auf Automatisierung und Self-Service. Passt das zu Ihrem Ansatz?

Ja, aber nur, wenn es richtig gemacht ist. Auch hier geht es um Entscheidungsdesign. Prozesse sollten so gestaltet sein, dass Kunden intuitiv den richtigen Weg finden und nicht unnötig Frust entsteht. Klarheit und Einfachheit sind entscheidend. Das gilt sowohl für Kunden als auch für Mitarbeitende. Transparente KI-Modelle können helfen, dass Kunden passende Produkte und Dienstleistungen leicht finden können.

Was zeichnet wirklich guten Kundenservice aus?

Guter Service entsteht dort, wo Entscheidungen schnell, konsistent und nachvollziehbar getroffen werden. Das hat weniger mit Technologie zu tun als mit Klarheit und einem kritischen Blick auf die Entscheidungsumwelt. Komplexität ist einer der größten Service-Killer. Wer sie reduziert, schafft nicht nur die Grundlage für bessere Entscheidungen, sondern auch bessere Kundenerlebnisse.

Herr Keller, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Dirk Wohleb.

ANZEIGE

Digitalisierung. Modern! Souverän! Hochverfügbar!

Sicherer Betrieb entsteht erst, wenn Infrastruktur, Anwendungen und Security nahtlos und stabil zusammenspielen.

Durch jahrzehntelange Erfahrung mit kritischen Infrastrukturen und sensiblen Daten treiben wir die digitale Transformation gezielt voran. Mit modernen IT-Lösungen sichern wir dabei einen stabilen und hochverfügbaren Betrieb für unsere Kunden.

Unsere Prämisse: Modernste Technologie. Zero Outage.

- Digitale Souveränität „Made in Germany“
- Geprüfte Sicherheit nach BSI C5 (Typ 2)
- Cloud- und Plattform-Services auf Basis der **T Cloud**
- Betrieb geschäftskritischer Systeme auch im regulierten Umfeld

Von der Plattform bis zur Anwendung – alles aus einer Hand

Unsere hochsichere IT-Infrastruktur bietet die Basis für einen End-to-End-Betrieb bis auf Applikationsebene.

Neben umfangreichen ITSM-Tools betreiben wir KI-Anwendungen datensouverän. Ergänzend ermöglicht unsere **Industrial AI Cloud** in München – eine der größten KI-Fabriken Europas – den Zugang zu leistungsstarker, skalierbarer KI-Rechenkapazität auf Basis von rund 10.000 modernen GPUs.

Gemeinsam mit unseren Technologiepartnern Microsoft, ServiceNow, Palo Alto, Rubrik und Atlassian sind wir das **Rückgrat der Digitalisierung** für Mittelstand, öffentliche Auftraggeber, Banken und Versicherungen.

Branchensieger IT-Dienstleister

Wir bedanken uns für das
Vertrauen unserer Kunden
und die partnerschaftliche
Zusammenarbeit.

**Lassen Sie uns über souveräne
Digitalisierung sprechen.**

operational-services.de



OPERATIONAL SERVICES
YOUR ICT PARTNER

Member of **T Systems**

Dirk Wohleb Köln

Wenn heute ein Kunde seiner Versicherung einen Schaden per App meldet, geht es schnell: Die Künstliche Intelligenz (KI) prüft Fotos, bewertet sie in Sekunden und stößt die Auszahlung an. Was früher Tage oder Wochen dauerte, passiert nun in Echtzeit.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz ermöglichen im Kundenservice eine neue Qualität. Entsprechend steigen auch die Erwartungen. Rund 80 Prozent der Verbraucher bewerten laut der Unternehmensberatung PwC vor allem Schnelligkeit, Komfort und persönliche Betreuung im Service als zentrale Kriterien – und mehr als die Hälfte hat bei Unternehmen nach schlechten Erfahrungen nicht mehr eingekauft. „Der Service ist die zentrale Schnittstelle, die den Kontakt zum Kunden hält, die Loyalität aufbaut und zum Wiederholungskauf animiert“, sagt Marcus Worbs, Partner bei PwC Deutschland.

46

Prozent

der Unternehmen in Deutschland nutzen ein Customer Relationship Management (CRM), also das systematische Management von Kundenbeziehungen.

Quelle: PwC

Entscheidend ist dabei die tatsächliche Erfahrung im Kontakt mit dem Anbieter, nicht dessen Werbung. „In vielen Märkten geht es heute beim Wettbewerb nicht um Produkte, sondern um den Service und das damit verbundene Erlebnis“, sagt Maximilian Rapp, Partner bei der Unternehmensberatung EY.

Ein Treiber dieser Entwicklung ist die Digitalisierung des Vertriebs. Die Bindung zu digitalen Plattformen ist geringer als die Beziehung zum Händler vor Ort. Das zeigt Wirkung – insbesondere bei austauschbaren Produkten. „Gleichzeitig steigt die Bereitschaft der Kunden, den Anbieter zu wechseln“, sagt Corin Targan, Director beim Beratungshaus Deloitte.

Die Studie Customer Experience Survey 2025 von PwC belegt, dass 29 Prozent der US-Verbraucher sogar einen Kauf abbrechen, wenn sie schlechte Erfahrungen während des Einkaufs machen. Servicefehler wirken damit direkt auf Umsatz und Kundenbindung.

Schlechter Service kann Vertrauen untergraben

„Im Privatkundenbereich gewinnt derjenige Anbieter, der die Kunden nicht stundenlang in Warteschleifen hängen lässt sowie freundliche Ansprechpartner bereithält“, sagt Worbs. Gute Servicequalität steigert Kauf- und Zahlungsbereitschaft, beeinflusst die Weiterempfehlung und die Markenwahrnehmung. Schlechter Service kann Vertrauen untergraben und wirtschaftliche Schäden verursachen.

Hinzu kommt der Druck der digitalen Öffentlichkeit: Unzufriedene Kunden teilen Beschwerden auf Social Media, Bewertungsportalen oder



Roboter: Ein digitaler Helfer begrüßt Reisende am Flughafen von San José in Kalifornien und beantwortet Fragen.

Kundenbindung

Der Wettbewerb entscheidet sich in der Dienstleistung

Produkte sind vergleichbar, Preise transparent – entscheidend ist der Service. Künstliche Intelligenz verändert den Service grundlegend und setzt neue Maßstäbe bei Schnelligkeit, Personalisierung und Verfügbarkeit.

im privaten Umfeld. Negative wie positive Erlebnisse verbreiten sich heute in Echtzeit.

Die Erwartungen an den Kundendienst steigen. Amazon hat mit schnellen Lieferungen und unkomplizierten Rückgaben neue Standards gesetzt. „Wer auf einer Onlineplattform eine Bestellung in Echtzeit verfolgen kann, erwartet ein vergleichbares Erlebnis auch bei einem Maschinenhersteller, Versicherer oder Energieversorger“, sagt Worbs.

Viele Unternehmen können mit dieser Dynamik nicht Schritt halten. Die Lücke zwischen Anspruch und Realität wächst. Häufig beginnt das Problem schon bei der Frage, an wen Kunden sich überhaupt wenden sollen. „Mit dem Versuch, möglichst viele Kontaktpunkte zu schaffen, entsteht oft ein Kanalwirrwarr“, sagt Targan. Kunden verlieren die Orientierung.

Auch die Reaktionsgeschwindigkeit ist kritisch. Antworten Unternehmen nicht innerhalb von 24 Stunden, riskieren sie Unzufriedenheit. Zudem braucht es einen schnellen Zugang zu einem Menschen, der das Anliegen kompetent lösen kann. Je öfter Kunden weiterverwiesen werden, desto größer die Frustration.

KI kann helfen, Prozesse zu beschleunigen und Kunden besser zu betreuen. „KI-Technologien sind bereits heute im Einsatz, aber oft noch nicht in allen Prozessen oder Ländern“, sagt Worbs. Laut der Studie „The Customer in the Age of AI“ von PwC nutzen 53 Prozent der deutschen Unternehmen im Vertrieb und Service KI-Tools.

Die wichtigsten Einsatzfelder sind Analysen und Personalisierung: die Identifikation wertvoller Kunden (45 Prozent), personalisierte Inhalte (44 Prozent) und individuell zugeschnittene Angebote (43 Prozent). Ziel ist es, Bedürfnisse früh zu erkennen und gezielter anzusprechen.

Doch KI ist kein Selbstläufer. „Der häufigste Fehler ist, KI als Sparprogramm einzusetzen und nicht als Qualitätshebel“, sagt Stefanie Tomaszewicz, Beraterin für die Einführung von KI. Oft sind Prozesse nicht sauber definiert oder nicht genügend auf den Kunden ausgerichtet.

Problematisch wird es, wenn KI an Grenzen stößt. „Wer keine klare Übergabe an einen Menschen ermöglicht, riskiert Endlosschleifen und verliert Vertrauen“, sagt Tomaszewicz. Gerade an diesen Schnittstellen entscheidet sich, ob KI als Hilfe oder Belastung wahrgenommen wird.

KI-Agenten verändern den Wettbewerb

Welche Rolle KI künftig spielen könnte, zeigt ein Blick auf KI-Agenten, die eigenständig Aufgaben ausführen und Entscheidungen treffen. Solche Systeme können Märkte in Echtzeit durchsuchen und Produkte vergleichen. „KI-Agenten werden zum neuen Käufer, und die bewerten nicht Emotionen, sondern Zuverlässigkeit, Lieferfähigkeit, Kulanz und die Fähigkeit, Probleme autonom zu lösen“, sagt Rapp.

Unternehmen müssen sich darauf einstellen. „Im Agenten-Zeitalter gewinnt nicht, wer am lautesten wirbt, sondern wer für KI-Agenten am verlässlichsten liefern kann“, sagt Rapp. Der Wettbewerb verschiebt sich damit von emotionaler Ansprache zu messbarer Servicequalität.