Digitalisierung im Service Center

Die Digitalisierung ist momentan in aller Munde und macht von den Service Centern nicht halt. In diesem Zusammenhang werden auch immer wieder gerade in den Medien „Untergangszenarien" prophezeit. Überschriften wie: «Der Call Center Agent hat ausgedient» oder «Call Center: Müssen wir nur noch mit Robotern sprechen?» sind keine Seltenheit.

von Prof. Dr. Nils Hafner, Hochschule Luzern Wirtschaft

Doch noch ist es nicht soweit. 2017 werden bereits knapp 20% aller eingehenden Kundenkontakte im Self Services bearbeitet. Auch werden neue Touchpoints geplant, an denen Self-Service möglich oder gar obligatorisch ist. Noch ist allerdings ihr Anteil an den Kontakten gering, wie Abbildung 1 zeigt.

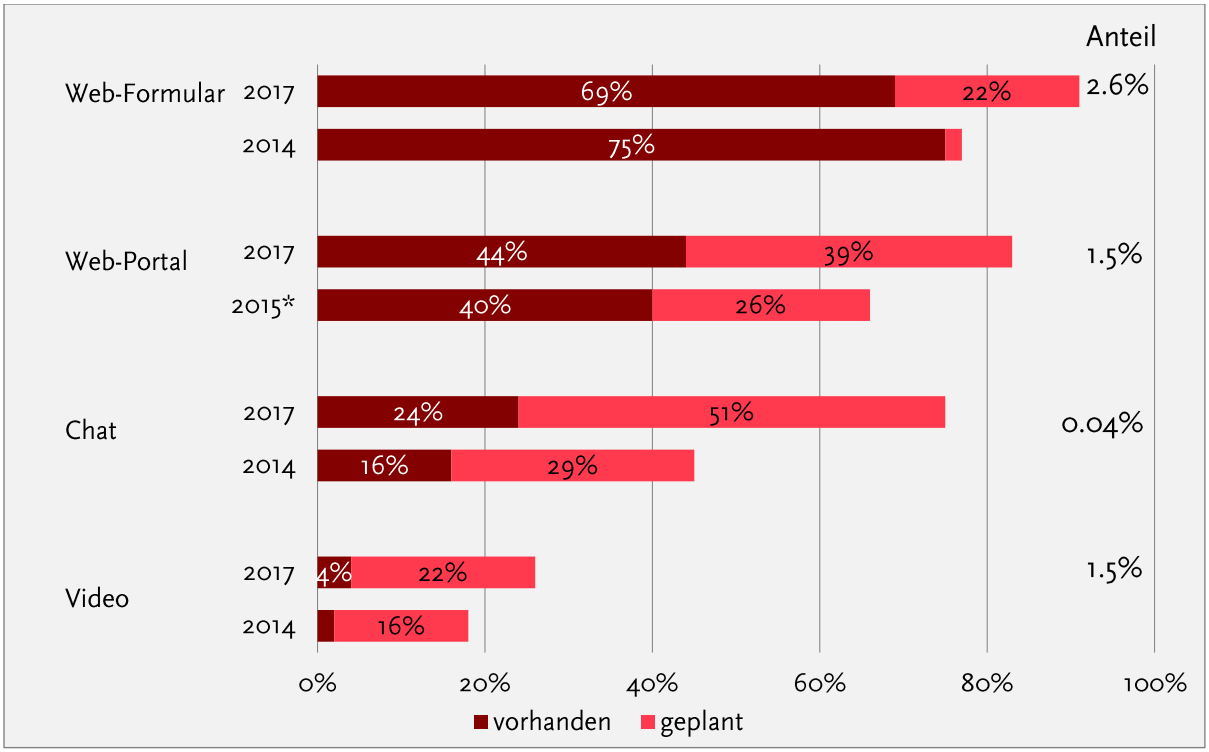

Abbildung 1: Omnichannel – neue Kanäle auf dem Vormarsch, aber noch mit geringem Anteil an den gesamten Kontakten

Chat auf dem Vormarsch und erste Anwendungen von Chatbots

Gerade vom Chat versprechen sich Unternehmen hohe Automatisierungsmöglichkeiten durch eine Kombination von Big Data und Machine Learning. Ziel dabei ist die Entwicklung sogenannter Chatbots. Dabei handelt es sich um Software, die fähig ist, mit Menschen in einen sinnvollen Dialog zu treten. Diese muss dabei durch Dialoge zwischen Kunden und Unternehmen angelernt werden.

Waren Dialoge mit Chatbots bis 2016 noch zum grossen Teil unbefriedigend, da unterschiedliche Formulierungen des Kunden zum Teil vom Bot nicht verstanden wurden, erwarten wir für die nächsten Jahre einen grossen Sprung in der Entwicklung. Alexander Weidauer, Chatbot-Experte und CEO des conversational AI Startups LASTMILE, verdeutlicht, dass es bei der Konversation zwischen Bot und Kunde nicht nur auf die Lerngeschwindigkeit des Systems, sondern auch darauf ankommt, den Kunden mit einer geschickten Fragetechnik durch den Dialog zu lenken. Wenn der Bot gezielt nachfragt, sind die Entscheidungen des Kunden und damit seine Willensäusserung klarer. „Wer fragt, führt" gilt halt eben auch für Chatbots.

Grundlage für den kommenden Erfolg solcher Bots ist eine Infrastruktur, wie sie seit 2008 auf den Smartphones von über 2 Milliarden Menschen entstanden ist. Es geht hier um Messenger-Umgebungen wie

Facebook Messenger, WhatsApp, Amazon Echo oder dem chinesischen WeChat. Das Gute daran: Unternehmen haben sich seit 2010 immer mehr mit dem Phänomen der Social Media beschäftigt. Heute monitoren beispielsweise mehr als 60% aller durch das Service-Excellence-Cockpit untersuchten Unternehmen die Dialoge ihrer Kunden auf Facebook und stellen fest, wie über die Marke geredet wird.

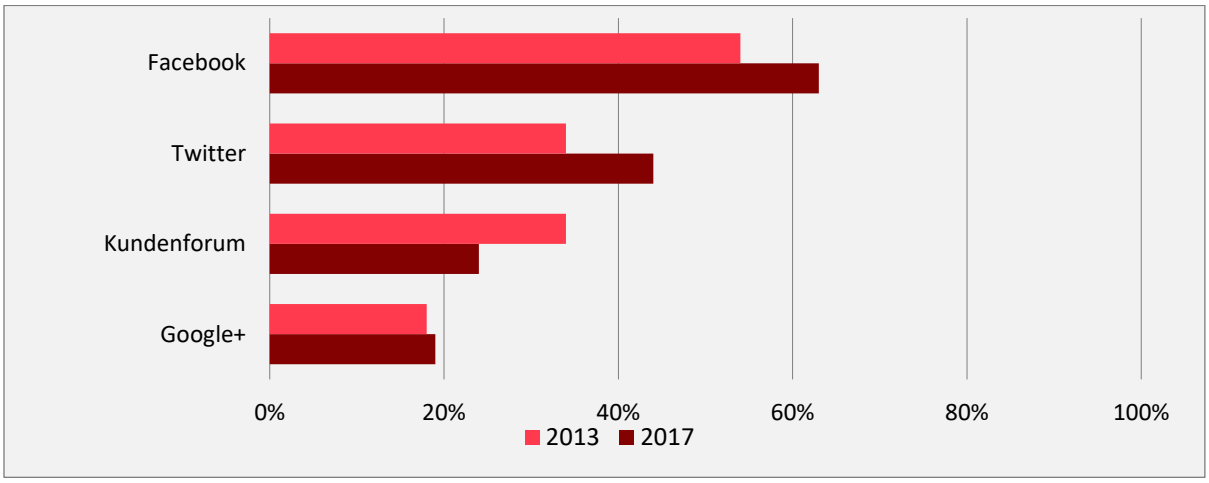

Abbildung 2: Verfolgen der Kommunikation über das Unternehmen 2013 und 2017

Nun geht es darum, in einem nächsten Schritt von einem reinen „Monitoring" hin zu wertschöpfenden Dialogen über diese Infrastruktur zu kommen. Je individueller solche Dialoge nun auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, um so erfolgreicher werden sie. Auf diesem „Conversational UI" nun können Unternehmen mit ihren Kunden chatten. Dies hat gegenüber der Entwicklung eigener Service Apps den Vorteil, dass eine allgemein akzeptierte Dialog-Infrastruktur genutzt wird, die den meisten Nutzern und damit den Kunden zugänglich und leicht verständlich ist.

Und hier kommen die Bots ins Spiel, denn diese können tausende paralleler Konversationen führen. Bots dienen den Usern als Gesprächspartner oder integrieren sich auch in den Dialog zwischen mehreren menschlichen Usern. Die Kern-Idee dahinter ist, dass die Teilnehmer des Dialoges automatisiert durch den Bot zu Produkten und Services geleitet werden, die in den Dialogen eine Rolle spielen. So kann beispielsweise die Ferienplanung komplett von der Flugbuchung, über die Hotelreservation bis hin zur Auswahl von Ausflügen oder von Restaurants in einem Gespräch stattfinden, ohne die Messenger Umgebung zu verlassen, um kommerzielle Apps oder Webseiten aufrufen zu müssen, um bspw. Preise und Alternativen zu recherchieren.

Derartige Geschäfte, die mittels Kommunikation abgeschlossen werden, subsumiert man unter dem Schlagwort „Conversational Commerce". Ist der Chatbot also in einer allgemein genutzten Messenger-Plattform bspw. von Facebook integriert, vereinfacht dieser dem Kunden den Alltag, da weniger Aufwand benötigt wird, um beispielsweise einen Flug mit einer Kurzmitteilung zu bestellen und sich nicht durch die App der Airline durcharbeiten muss. Das richtige Potential wird aber erst dann erreicht, wenn eine mittels Bot geplante Reise nicht wunschgemäss verläuft: Realisiert der Bot bspw. schon bei der Anfahrt zum Flughafen, dass ein Flug eine grosse Verspätung aufweist, kann er selbständig Umbuchungen vornehmen, damit die geplanten Termine eingehalten werden können. Der Kunde bekommt davon nichts mit. Die Airline spart sich so eine Fülle unerwünschter Servicedialoge.
Da Serviceanfragen in unterschiedlichen Komplexitätsgraden auftauchen, kommt dem Monitoring der Dialoge eine besondere Rolle zu. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass für den Bot neue oder aussergewöhnliche Serviceanfragen gestellt werden. Hier ist der Bot nicht fähig zu antworten, bzw. die Antwort fällt für den anfragenden Kunden unbefriedigend aus. Wichtig ist dabei die Übernahme des Dialogs durch einen menschlichen Ansprechpartner wenn der Bot nicht „weiter weiss". Im Anschluss empfiehlt es sich aber, den neuen Servicefall wieder an den lernenden Bot zurück zugeben. Um dem Bot einen Grundstock an „Servicewissen" mit auf den Weg zu geben, empfehlen Experten die Pilotierung von Bots zusammen mit Kunden. So sollten unbefriedigende Dialoge mit der Zeit reduziert werden. Generell befinden sich Unternehmen erst am Anfang dieser Entwicklung. Bots beginnen langsam mit der Lösung standardisierter Probleme und erschliessen nach und nach die Komplexität menschlicher Dialoge. Eine spannende Perspektive.

Effizienzsteigerung durch Automatisierung von Prozessen mit grossen Volumina

Bei der Digitalisierung und Automatisierung gilt es immer abzuwägen, wieweit die Effizienz in der End-to-End Betrachtung gesteigert werden kann. Die Kombination von Bearbeitungszeit und First Contact Resolution (FCR) ist ein gutes Indiz für die Effizienz eines Kanals. Abbildung 3 zeigt den Vergleich von Telefon und E-Mail. Hier schneidet der Telefonkanal nach wie vor gut ab. Bei beinahe gleicher FCR ist die Bearbeitungszeit beinahe zwei Minuten kürzer. Gerade weil hier email Ping-Pong vermieden werden kann, steuern Unternehmen mit einem hohen Reifegrad im Kundenservice mittlerweile mehr in Richtung Telefon oder Chat. Die Regel „Eingangskanal gleich Ausgangskanal" hat in Zeiten der Digitalisierung also mehr und mehr ausgedient. Denn: Wenn eine Kundenmail eintrifft, die der Mitarbeiter nicht versteht, weil sie bspw. schlecht formuliert ist, sollte dieser Mitarbeiter also den Kunden zurückrufen. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde plötzlich verständlicher schreibt, erhöht sich nicht, nur weil der Mitarbeiter ihm eine Rückfrage per E-Mail zusendet.

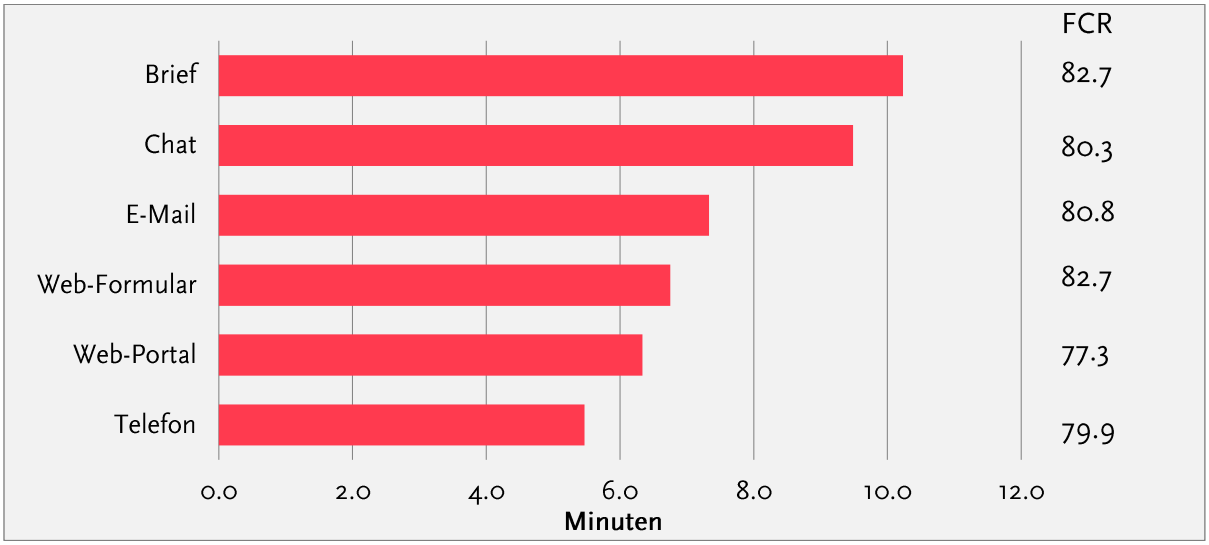

Abbildung 3: Durchschnittliche Bearbeitungszeit und First Contact Resolution

Digitalisierung muss demnach dort ansetzen, wo die Bearbeitungszeit verkürzt werden kann. Im Service-Excellence-Cockpit haben wir untersucht, in welche Technologien zur Unterstützung der schriftlichen Kommunikation investiert wird. Dabei haben wir gefragt, wie automatische E-Mail Response, Inhaltsanalyse oder Textbausteine eingesetzt werden. Bei der Betrachtung der aktuell verwendeten Technologien ist jedoch auffällig grosses Ausbaupotential vorhanden, wie die folgende Abbildung zeigt. Unternehmen müssen sich auf Basis der aktuellen Mengengerüste überlegen, welche Kundenanliegen im Service eigentlich automatisiert werden können, welche vereinfacht werden müssen und welche beispielsweise aus Fehlern des Unternehmens resultieren und so gänzlich vermieden werden könnten. Denn: immerhin 20% aller Kunden müssen wegen ein und desselben Anliegens den Anbieter ein zweites Mal kontaktieren.

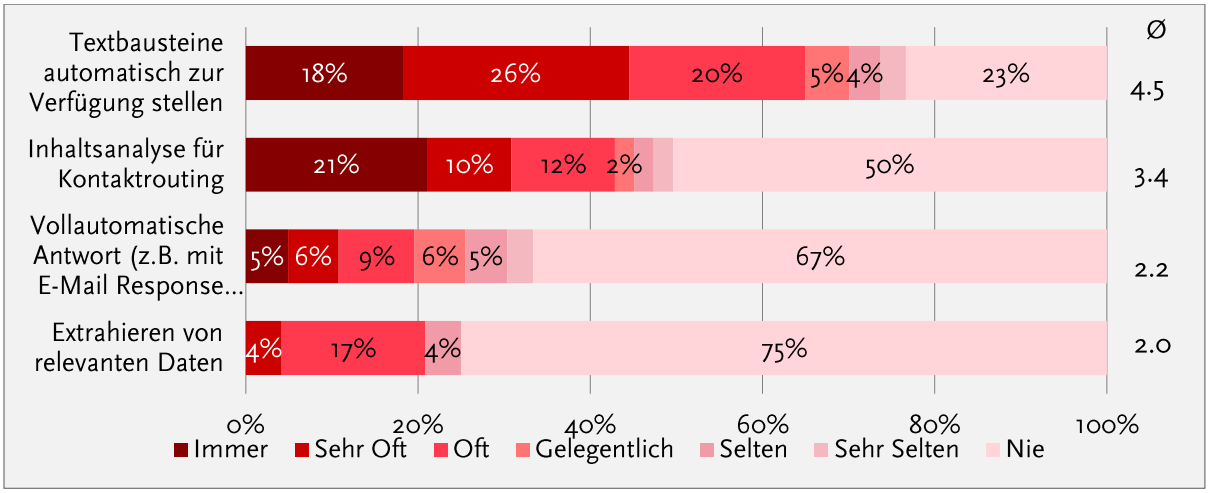

Abbildung 4: Technologieunterstützung für schriftliche Kommunikation

Grosse Entwicklung in der Sprachtechnologie

Noch werden Instrument zur Digitalisierung im Sprachbereich wenig eingesetzt, doch das kann sich rasch ändern. Neu ist es beispielsweise möglich gesprochene Dialekte zu digitalisieren und auszuwerten. Eine Krankenkasse versucht so beispielsweise die Kundenzufriedenheit mit einzelnen Telefonkontakten zu messen und zu steuern. Das gab es vor zwei Jahren noch nicht. Da stellt sich neu die Frage, welche Informationen das Unternehmen braucht, um den Kunden besser zu verstehen als die Konkurrenz. Ebenfalls ergeben sich so neue automatische Möglichkeiten für die Beurteilung der Kundenzufriedenheit. Gewiss ist dies empathischer als den Kunden nach jedem Kontakt erwartungsfroh zu befragen: „Du, Schatz, wie war ich, wirst Du mich weiterempfehlen?!“

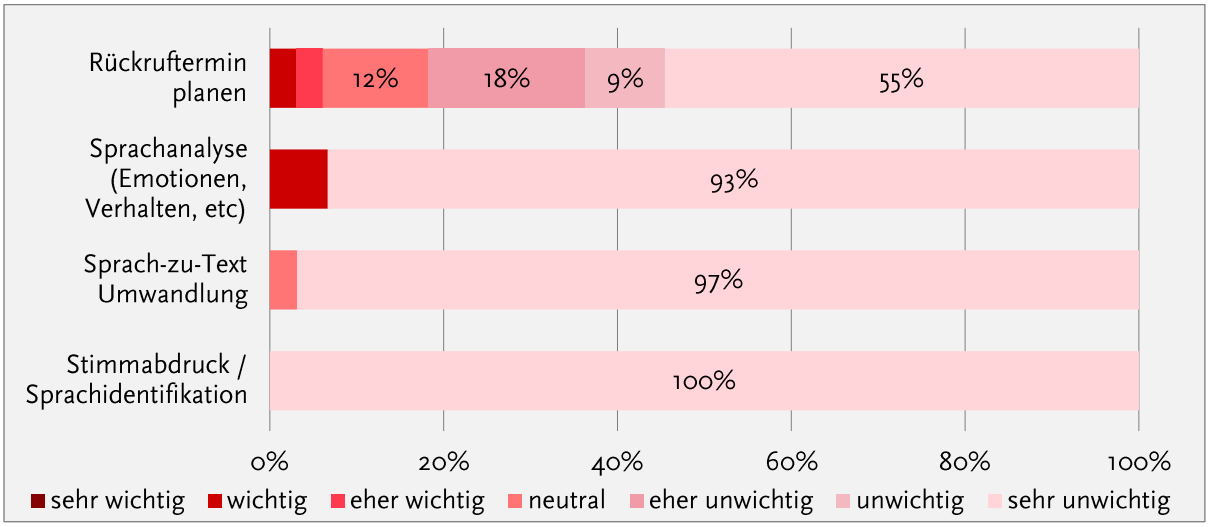

Abbildung 5: Neue noch wenig eingesetzte Technologie für Sprachkommunikation

Analytische Instrumente und Big Data

Im Cockpit ist zu beobachten, dass sich die Nutzung analytischer Engines in den letzten zwei Jahren weiter entwickelt hat. Analysiert man in diesem Zusammenhang zusätzlich die Verteilung des Kontaktvolumens der Unternehmen auf einzelne Touchpoints kann dieser Sachverhalt jedoch nicht verwundern. Denn es werden ja vom Kunden insbesondere über die digitalen Touchpoints permanent neue Daten produziert. Beispielsweise in Form immer neuer aufeinander folgender Dialoge.

In diesem Zusammenhang stellt sich für viele Serviceabteilungen natürlich die Frage: Wann misst man was? Darüber hinaus ergibt sich noch die Perspektive auf die Integration externe Service-Daten. Ein Kaffeekapselhersteller hat beispielsweise seine Datenbank mit dem Wissen über den Wasserhärtegrad am Wohnort des Kunden und dem Wissen über Materialermüdung der eigenen Kaffeemaschinen verknüpft und kann so exakt voraussagen, wann eine Maschine den Geist aufgibt. Gleichzeitig weiss der Hersteller, was es kostet, wenn ein Kunde einen Maschinendefekt hat: Was der alles NICHT kauft und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass er anlässlich dieses Defekts zur Konkurrenz wechselt. Und aufgrund dieses Wissens kann das Unternehmen dem Kunden so ein tolles Angebot für eine neue Maschine machen, bevor das Problem entsteht. Das nennt sich “Predictive Servicing“. Auch das ist neu.

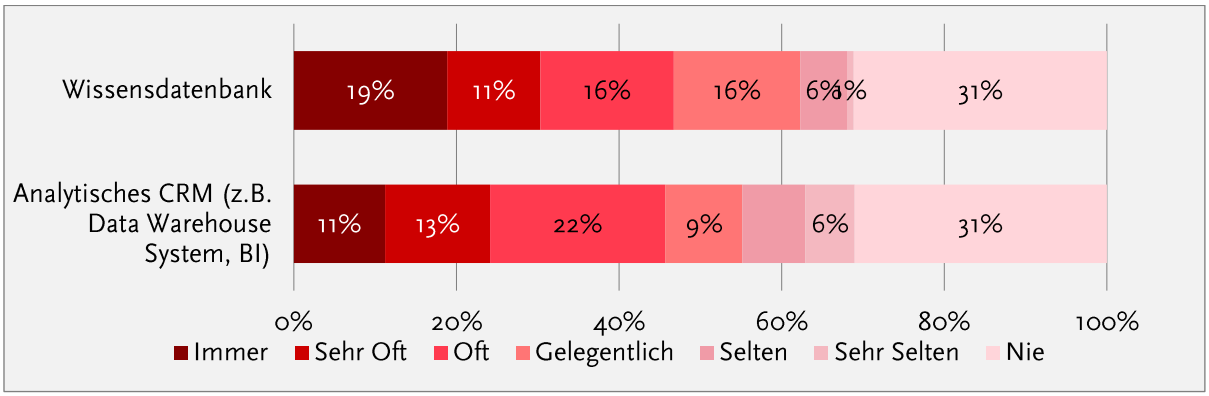

Abbildung 6: Wissens- und Datennutzung im Service Center

Was in diesem Zusammenhang auffällt ist, dass Big Data hin oder her, Analytics und Wissensdatenbanken nach wie vor weit weniger verbreitet sind als operative Customer Service Tools wie CRM, Workflow Systeme, Universal Queuing, Collaborative Tools oder Ticket Systeme. Da ist Entwicklungspotential vorhanden.
Dies konterkariert die Investitionen in die Technologie, die im letzten Jahr vorgenommen wurden. Man kann die Ergebnisse des Service-Excellence-Cockpits 2017 so deuten: Strategische Differenzierung mit moderner Technologie ja, nur fehlt noch die Methode. Hoffen wir, dass sich für das kommende Benchmark Jahr hier Perspektiven ergeben!

Fazit – Digitalisierung im Service Center

1. Omnichannel ist verbreitet vorhanden, erst mit konsequenter Kanalsteuerung und Einsatz von Self Services kann das Digitalisierungspotential voll genutzt werden.
2. Die Umsetzung von Sprach- und Textautomatisierung lässt noch zu wünschen übrig. Hier liegen Potentiale brach.
3. Social Media bieten die Grundlage für ein Conversational UI und eröffnen damit neue Commerce Angebote aus Servicedialogen heraus.
4. Strategische Überlegungen zur Nutzung analytischer Daten sind kaum vorhanden. Zur Zeit werden neue Technologien erst ausprobiert.
5. Die Erkenntnisse aus Analytics und Big Data werden noch wenig in eine zunehmende Automatisierung und Vereinfachung umgesetzt. Hier fehlt es an durchgehenden Prozessen und einem sinnvollen Einsatz künstlicher Intelligenz.

Das Service Excellence Cockpit

Mit dem Service Excellence Cockpit bauen wir seit fünf Jahren ein ständig wachsendes Netzwerk zwischen zahlreichen Service Center Managern, dutzenden Beratern und europäischen Marketing & Contactcenter-Verbänden auf. Das Service Excellence Cockpit bietet eine umfassende online Benchmarking Lösung für Ihr Kundenmanagement. Es basiert auf den Daten von mehr als 200 europäischen Service Centern und wurde in der Überzeugung entwickelt, dass objektive Benchmarkingzahlen eine wichtige Voraussetzung sind, um die Qualität des Kundenmanagements zu beurteilen und kontinuierlich zu verbessern. Denn nur wer weiss, wo er im Markt steht, kann festlegen, wohin die Reise gehen soll.