CAt-Award 2018 für Deutschland

Den Kundenservice zu organisieren, gleicht zunehmend einem Balanceakt: Der Kunde will kompetente Auskünfte ohne Wartezeiten und ohne zusätzliche Kosten – selbstverständlich auf dem Kanal seiner Wahl. Automatisierung lautet eine der Optionen, mit der die Branche diese Herausforderung meistern will. Wie die Verknüpfung von künstlicher und realer Intelligenz, von Maschine und Mensch im Kundenservice aussehen kann, zeigt das Beispiel Telefónica Germany. Christian Schmidtchen wurde dafür mit dem CAt-Award 2018 für Deutschland ausgezeichnet.

Die Hälfte erledigt „Lisa“

Noch in den 70er Jahren war in machen Telefonzellen ein Schild zu finden, auf dem stand: „Fasse Dich kurz!“ Es stammte aus einer Zeit, da Telefongespräche teuer waren und nur zu besonderen Anlässen geführt wurden. Diese Verbindung von Mensch zu Mensch war damals noch eine hoheitliche Aufgabe mit dem Monopol der Deutschen Bundespost und für weite Bevölkerungsschichten eine gewisse Form von Luxus: Nach der Beantragung eines nicht gerade billigen eigenen Anschlusses konnte man sich zunächst auf mehrere Monate Wartezeit einstellen, bevor die Post anrückte und ein graues Wählscheibentelefon an einer Wanddose befestigte.

50 Jahre später ist das Telefon zum alltäglichen und unverzichtbaren Gegenstand geworden. Oft aber weniger, um miteinander zu sprechen, als vielmehr für den digitalen Austausch per Message, Posting oder Tweet. Und auch die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen hat sich verändert: Mit der Liberalisierung bei den Telekommunikationsanbietern, mit Mobilfunk, zunehmender Datennutzung und einer Vielzahl unterschiedlichster Tarife sind in den vergangenen Jahrzehnten einerseits der Informations- und Kommunikationsbedarf der Kunden rasant angewachsen. Andererseits haben sich auch die Zahl und die Art der Kommunikationskanäle zwischen Kunden und Unternehmen gewandelt. „Die Telekommunikationsbranche befindet sich im digitalen Wandel“, bestätigt Christian Schmidtchen, Head of Digital Assistance & Innovation bei Telefónica in

Foto: © Management Circle

Hamburg. In dieser Funktion begleitet er die digitale Transformation des Kundenservice der Kernmarke O_2. Er hat beobachtet: „Neue, disruptive Ideen und Technologien verändern die Art und Weise, wie Kunden mit Unternehmen interagieren."

Persönlicher Kundenservice ist endlich

Schnellstmöglich, kompetent, unkompliziert – das sind die Attribute, die laut Schmidtchen modernen Kundenservice auszeichnen müssen. Allein mit einem Contact Center und persönlicher Beratung ist das nicht mehr zu gewährleisten. Ein fortwährender Aubau an Mitarbeitern ist schon allein aus rein ökonomischen Erwägungen nicht möglich. Diese Anforderungen müssen also auf andere Weise befriedigt werden. „So entstand die Idee, auf dem Online-Portal eine intelligente und automatisierte Lösung zu entwickeln, die einfache und wiederkehrende Kundenanliegen bedienen kann, ohne dass Mitarbeiterressourcen überbeansprucht werden. Der Kunde soll dennoch eine schnelle und zuverlässige Antwort erhalten." Das war vor rund zwei Jahren die Geburtsstunde von „Lisa", der virtuellen Online-Hilfe. Bis Lisa allerdings selbstständig Kundenanfragen beantworten konnte, war noch eine ganze Reihe von Lernschritten notwendig.

Auch Christian Schmidtchens eigener Karriereweg ist geprägt von Lernschritten und einer Disruption. Nach dem Abitur geht er zur Deutschen Bank, macht eine Ausbildung, wird zum Investmentbanker. „Schon weit vor der Finanzkrise habe ich festgestellt, dass das nicht das Richtige für mich ist; damit konnte ich mich nicht identifizieren", sagt er heute. Schmidtchen macht einen radikalen Schnitt und kündigt: „Das bedeutete, raus aus der Komfortzone und noch einmal ganz von vorne anfangen. Das war damals vergleichsweise einfach, denn ich hatte noch keine Familie und keine Verpflichtungen." Schmidtchen wird 2003 Kundenberater bei Hansenet: „Zu dem Zeitpunkt noch ein Unternehmen mit Start-up-Charakter." Hansenet ist als Anbieter längst vom Markt verschwunden, war aber zwischenzeitlich die Nummer vier im deutschen Mobilfunkmarkt. Als das Unternehmen 2010 an die spanische Telefónica verkauft und in die bereits bestehenden Strukturen integriert wird, firmiert Schmidtchen als Abteilungsleiter Customer Service und findet auch im neuen Konzern seine Position. Verantwortlich für die digitale Weiterentwicklung ist er nun seit rund drei Jahren.

Zunächst ein deutsches Start-up, in dem sich Positionen und Aufgaben erst noch bilden, und dann ein spanischer Großkonzern – das klingt zumindest nach tiefgreifenden kulturellen Unterschieden in der täglichen Arbeit. „Viel hat sich nicht verändert. Man kann nicht sagen, dass eine spezielle spanische Mentalität spürbar wäre. Im Gegenteil: Ich glaube, dass unsere Kollegen in Madrid sich das eine oder andere von uns abgeschaut haben", meint Schmidtchen und sieht eher vergleichbare Strukturen und eine der Branche geschuldete Arbeitsweise. Weite Teile der Kommunikation fänden längst ohne physische Treffen statt. Auch innerhalb Deutschlands gebe es ja verschiedene Standorte, mit denen er sich austausche, ohne ständig etwa nach Nürnberg zu fahren. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist auch für Schmidtchen – inzwischen Vater zweier Söhne – ein Thema: „Kommunikation verändert sich, die Arbeitswelt verändert sich, die Ansprüche der Arbeitnehmer generell auch. Technologie eröffnet ja ganz neue Optionen. Da verschmelzen die Welten und das Homeoffice wird zum Normalfall." Allerdings (noch) nicht für die Agents im Call Center. „Da sehe ich das momentan nicht", meint Schmidtchen.

> Schnellstmöglich, kompetent und unkompliziert – das sind die Attribute, die laut Christian Schmidtchen modernen Kundenservice auszeichnen müssen.

CAT-AWARD 2019

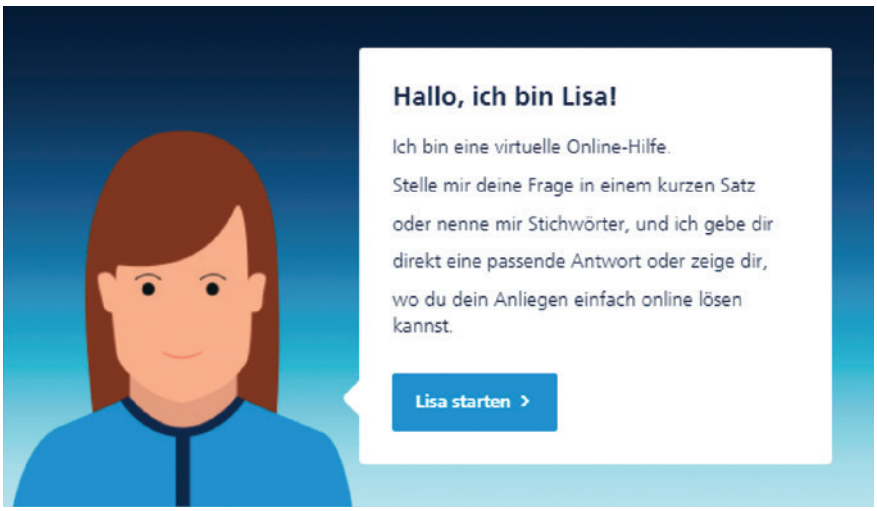
Im nächsten Jahr wird der CAt-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 19. Mal verliehen. CallCenterProfi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2019 aktualisiert. Damit ist die neue Bewerbungsrunde eingeläutet. Alle Details zur höchsten personenbezogenen Auszeichnung im Call und Contact Center-Segment, die „Hall of Fame" aller bisherigen Gewinner sowie die Porträts der ausgezeichneten Projekte und der dazugehörigen Macher unter: www.callcenterprofi.de/cat-award ... oder Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.

Wissen heißt Verstehen

Um diese Agents mit ihrem Wissen besser einsetzen zu können, sollte Lisa sie entlasten. Auch bei künstlicher Intelligenz (KI) steht am Anfang das Lernen. Im ersten Schritt wurde Lisa mit einer Excel-Tabelle gefüttert, die mögliche Fragestellungen der Kunden und die passenden Antworten dazu enthielt. Natürlich kam zunächst nur ein interner Test infrage: „Wir nahmen die Konsole intern live und verteilten den Konsolenlink zur Testnutzung an Kollegen." Das Ergebnis stellte nicht zufrieden. Lisa, die übrigens nach der Tochter des Apple-Gründers Steve Jobs benannt wurde, brachte Fragen und Antworten nicht in ausreichender Zahl zusammen. Also wurde Lisas Wissen weiter ergänzt, nun mit rund 1 500 Fragen und Antworten aus dem O_2-Portal. Die Ergebnisse wurden besser, waren aber nach wie vor weit davon entfernt, Lisa den Kunden anbieten zu können. Schmidtchen sagt rückblickend: „Das Hauptproblem war, dass Lisa zwar Fragen, die dem Wortlaut einer Kundenfrage zu 100 Prozent entsprachen, erkannte und entsprechend die richtige Antwort gab. Sobald testweise jedoch ein Tippfehler oder eine abweichende Fragestellung eingegeben wurde, brachte Lisa falsche oder gar keine Antworten."

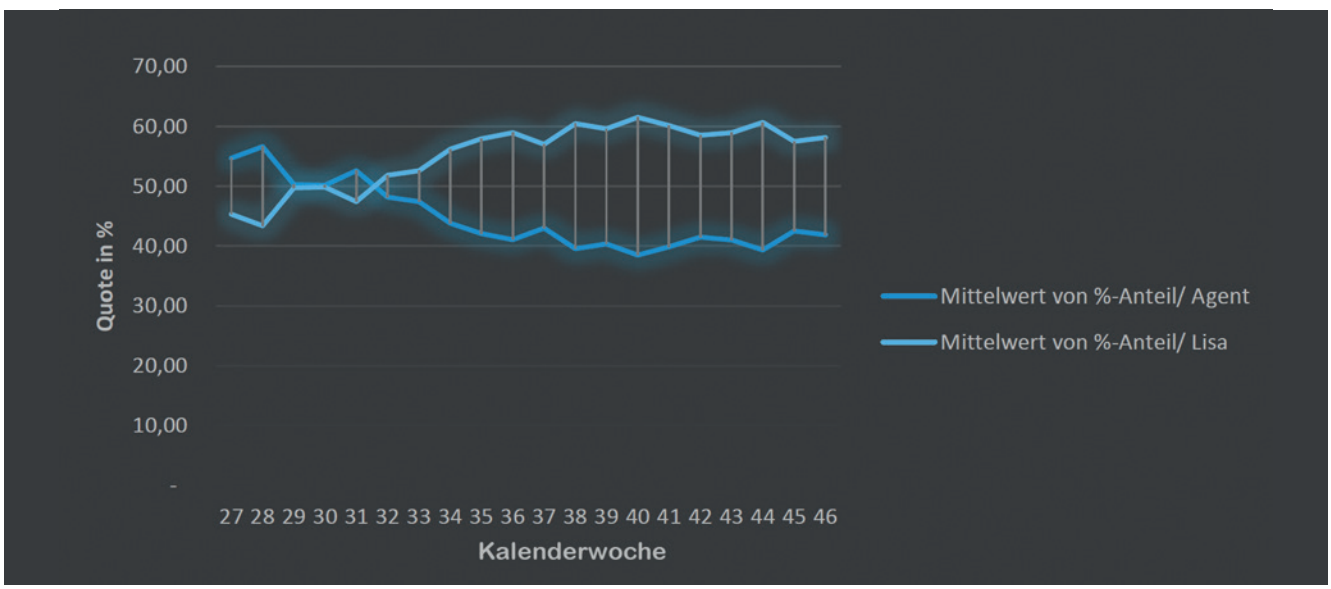
Ob Agent oder virtuelle Assistenz, in jedem Fall sollte so gut wie ausgeschlossen sein, dass den Kunden eine falsche Antwort geliefert wird. „Wir haben dazu einen Sicherheitsmechanismus eingebaut, das so genannte Confident Level", erklärt Schmidtchen. Dieses ist auf 97 Prozent eingestellt. Liegt die Kombination aus Kundenfrage und von Lisa gewählter Antwort darunter, muss ein Agent die Antwort freigeben oder bei falschen Informationen gegebenenfalls die Anfrage übernehmen. Je öfter eine als richtig erkannte Kombination auftaucht, desto höher das Level, desto besser auch Lisas Lernkurve. Sind die 97 Prozent erreicht, ist keine manuelle Freigabe mehr nötig – die Frage kann Lisa nun automatisch beantworten. Durch diesen Prozess ist ein ständiger Zuwachs an Wissen gewährleistet, für das Lisa ein von biologischen Prozessen inspiriertes neuronales Netzwerk nutzt.

Das Wissen aber bleibt naturgemäß auf allgemeingültige Standardfragen beschränkt. Weiß Lisa die Antwort nicht, bietet sie weitere Kontaktmöglichkeiten im Chat oder mit einem Agent im Call Center an. Mitte 2017 ging Lisa online; zunächst nur für fünf Stunden am Tag. Schließlich muss Lisa durch Agents unterstützt werden, die fachlich in allen Servicebereichen von Neuverträgen bis hin zum Beschwerdemanagement zu Hause sind. Zwölf Mitarbeiter sind es aktuell, die sich den inzwischen auf zwölf Stunden werktäglich ausgebauten Service teilen.



Seit Mitte 2017 ist Lisa online, die es inzwischen auf etwa 10 000 Kundenkontakte pro Woche bringt.

VERTEILUNG AUTOMATISIERTE VS. MANUELLE ANTWORTEN



Schmidtchen sieht durchaus die Grenzen des Systems: „Ein Chatbot darf keine Einbahnstraße sein. Wollen wir unseren Kunden ein exzellentes Serviceerlebnis bieten, brauchen wir gute Antworten. Das sichern wir durch unsere nachgeschalteten Agents ab.“ Perspektivisch soll das Angebot als Rund-um-die-Uhr-Service zur Verfügung stehen.

Kundenakzeptanz nicht durchgehend

Die nackten Zahlen ergeben ein positives Bild des Lisa-Einsatzes: Waren es zunächst etwa 850 Dialoge pro Woche, so hat sich die Zahl nun bei rund 10 000 pro Woche eingependelt. Entscheidender aber ist, dass an der Hotline und im Chat die Zahl der Anfragen um rund 8 000 pro Woche zurückgegangen ist. Für Christian Schmidtchen ein positives Signal: „Die Zahlen sind für uns eine Bestätigung, dass einfache Kundenanfragen zufriedenstellend beantwortet und gleichzeitig Mitarbeiterressourcen für die Beantwortung komplexerer Kundenanliegen freigegeben werden können.“ Im Schnitt sind es etwas mehr als die Hälfte aller an Lisa gerichteten Fragen, die sie inzwischen beantworten kann. Sicher auch ein Erfolg der engagierten Mitarbeiter, die dieses Projekt nach Schmidtchens Einschätzung mit viel Eigeninitiative und Elan vorangetrieben hätten.

Noch ist aber längst nicht jeder ratsuchende Kunde bereit, sein Problem Lisa anzuvertrauen. Christian Schmidtchen weiß daher auch: „Wir müssen noch viel Aufklärungsarbeit bei unseren Kunden leisten.“ Der Kunde wolle Lösungen, daher müsse man ihn symbolisch an die Hand nehmen und von der Kompetenz der digitalen Assistentin überzeugen. „Wir stellen auch fest, dass unsere älteren Kunden Lisa weitaus weniger nutzen. Gerade Menschen jenseits der 45 lassen sich nur ungern auf den digitalen Dialog ein.“ Aber die braucht O_2 ebenfalls, denn auch dieses Unternehmen lebt nicht allein von den Digital Natives. Lisa ist damit letztendlich eine Serviceerweiterung, stellt aber keine Substitution eines Kanals dar: „Unser Service wird weiter auf den verschiedenen Kanälen angeboten.“ Daran wird sich auf absehbare Zeit wenig ändern, denn auch Christian Schmidtchen in seiner Eigenschaft als Head of Innovation glaubt nicht an die uneingeschränkte Herrschaft künstlicher Intelligenz: „KI kann nicht alle Fragen beantworten. Wir benötigen auch weiterhin Menschen für bestimmte Themen. Deshalb wird es trotz aller Digitalisierungstendenzen auch weiterhin ein Call Center mit echten Agents geben.“

Holger Albers ←