

## CAAt-Award 2019 für die Schweiz

Die Schweiz, dieses Land im Herzen Europas, ist unter anderem bekannt für seine Banken und seine Berge. Beide spielen auch im Berufsleben von Dario Tibolla, Head of Consumer Services bei Swisscard, eine besondere Rolle. Die Berge sind ein Grund für vier Landessprachen und vielfältige Dialekte bei den Eidgenossen. Wie man diese Herausforderung im Kundenservice eines Kreditkartenunternehmens modern meistern kann, zeigt Dario Tibolla mit seinem Team. Das war der Jury die Auszeichnung mit dem CAAt-Award 2019 wert.



Foto: © Management Circle

# Der Dialekt-Versteher

„Produkte sind doch heute in vielen Fällen austauschbar“, meint Dario Tibolla und bezieht dabei selbstverständlich die von ihm vertretenen Kreditkarten mit ein. „Wenn wir uns differenzieren wollen, dann geht das nur beim Kundenservice.“ Die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, sie idealerweise zu übertreffen, das müsse das Ziel sein. Anders sei der eigene Anspruch des Unternehmens, „...im Portemonnaie unserer Kunden sind unsere Produkte die Nummer 1 ...“ gar nicht umzusetzen.

Tibolla kennt sich aus, sowohl im Kundenservice als auch in der Kreditkartenszene. Seit 1998 ist er bereits bei Swisscard, einem Joint Venture der Schweizer Bank Credit Suisse und American Ex-

press. 1,5 Millionen Kreditkarten von Amex, Mastercard und Visa betreut das Unternehmen heute. Tibolla hat das Call Center des Unternehmens aufgebaut, den 24-Stunden-Service eingeführt und verantwortet seit fast zwanzig Jahren den Kundenservice als „Head of Consumer Services“. Bevor er diese Aufgabe übernahm, war er bereits bei anderen Kreditinstituten tätig. „Diese Branche hat es mir einfach angetan“, lässt Tibolla keinen Zweifel an seinen Präferenzen aufkommen.

### Hohe Ziele – moderne Technik

An der Umsetzung der eigenen, hochgesteckten Service-Ziele arbeitet knapp die Hälfte der etwa 700 Unternehmensmitarbeiter. Tibolla weiß: „Die Bearbeitung ei-

ner hohen Anzahl von Kundenanliegen, gepaart mit dem Kundenversprechen des besten Branchenservice stellt uns vor eine herausfordernde Ausgangslage.“ Wenn der Kunde das Maß der Dinge sein soll, dann darf er auch entscheiden, ob er einen rein digitalen Dialog führen möchte oder einen persönlichen Kontaktkanal bevorzugt. In der Kreditkartenbranche allgemein sind es rund 80 Prozent aller Kunden, die ihr Anliegen am Telefon klären möchten. Bei Swisscard summiert sich das auf etwa 1,3 Millionen eingehende Telefonate pro Jahr. Wer da Begeisterung auslösen will, der darf den Kunden weder ewig in der Warteschleife verhungern lassen noch ihm ein komplexes und vielschichtiges Auswahlménü vorsetzen.

„Mit der modernen Stimmen- und Spracherkennung bewegt sich eine neue technologische Revolution auf uns zu“, sagt Tibolla. Bei Swisscard sei man überzeugt, dass Spracherkennung das am stärksten wachsende User Interface sein und in Zukunft einen heute noch gar nicht vorstellbaren Stellenwert genießen werde. Siri, Alexa und andere Geräte, die auf Sprache reagieren, haben heute bereits Einzug in viele Haushalte der Konsumenten gehalten. Dies sei erst der Anfang, glaubt Dario Tibolla: „Die nächste Generation der Konsumenten wird nicht mehr tippen, sondern Geräte unter anderem mit der Sprache steuern.“ Aber eigentlich ist diese Zukunftsvision schon Realität, glaubt man zumindest einer Analyse des Internetriesen Google: Danach soll schon Ende 2020 die Hälfte aller Suchanfragen per Sprachsteuerung erfolgen. „In fünf Jahren ist die Technologie zum Standard geworden, und wenige Jahre später wird es für Unternehmen zum Nachteil werden, wenn sie die Technologie nicht in ihre Prozesse integriert haben“, ist sich Tibolla sicher. Grund genug für Swisscard also, an dieser Stelle aktiv zu werden.

### Sprechen statt Tippen

Die Sprachsteuerung bringt einen Wechsel der Perspektive, wie Dario Tibolla erläutert: „Bislang muss sich der Mensch die Information suchen. Von nun an wird die Information den Kunden finden.“ Langwieriges Tippen soll entfallen und von einer Voice-to-Text-Technologie abgelöst werden. Mit anderen Worten: Der Kunde spricht ins Telefon, was er möchte, und gelangt zum passenden Ansprechpartner. Nun sind aber die Schweizer beileibe nicht so gleich, wie der gemeinsame Pass vermuten lassen könnte, schon gar nicht bei der Sprache. Schon vom Start weg vor der Jahrtausendwende wurde der Service von Swisscard daher in Deutsch, Französisch, Italienisch und – für die internationalen Kunden – auch in Englisch angeboten. Die vierte Amtssprache der Schweiz, das Rätoromanische, wurde bei diesem Service nicht berücksichtigt: „Die Bewohner aus den Gegenden Graubündens, die vorwiegend Rätoromanisch sprechen, können in der Regel auch Deutsch. Daher war dieser Service nicht nötig“, erklärt Tibolla. Der bei Weitem größte Teil der Kunden spricht ohnehin Deutsch, genauer: Schweizerdeutsch in den verschiedensten Dialekten.

„Unsere Dialekte sind sehr facettenreich, jeder Kanton hat einen etwas ande-

ren“, bestätigt Tibolla und ergänzt augenzwinkernd: „Die Leute aus dem Wallis zum Beispiel, die versteht so gut wie kein anderer Schweizer.“ Damit ist die besondere Herausforderung umrissen: Die Spracheingabe muss nicht nur bei lupenreinem Hochdeutsch funktionieren, sondern auch bei Anrufern, die verschiedene Dialekte sprechen. „Wir haben also den Markt analysiert und diverse Anbieter in Erwägung gezogen.“ Es war schnell klar, dass angesichts der besonderen sprachlichen Situation nur ein Schweizer Unternehmen infrage kommen konnte. „Wir haben uns letztendlich für die Zusammenarbeit mit der Firma Spitch entschieden, einem Start-up aus dem Umfeld der

auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Effizienz der Arbeit sollten sich durch die Projektumsetzung verbessern. Dazu wurden die Agents bestimmten Fachgruppen zugeordnet und das Skill-Based-Routing eingeführt. So bekommt nicht der gerade freie Mitarbeiter das nächste Gespräch, sondern der am besten für die Frage geeignete. „Wenn wir hier von Effizienz sprechen, dann ist damit nicht der Kostendruck und der Sparzwang gemeint. Es soll schon die Customer Experience im Vordergrund stehen“, betont Dario Tibolla, ohne selbstverständlich den effizienten Einsatz der Mitarbeiter aus dem Auge zu verlieren – auch das gehört zu seinem Aufgabenbereich.



Swisscard AECS ist eines der umsatzstärksten Kreditkartenunternehmen der Schweiz. Die Firmen- und Privatkunden von Swisscard setzen täglich Karten der Marken American Express, Mastercard und Visa ein. Dank verschiedener Produktlinien sind individuelle und zweckmäßige Kartenkombinationen möglich. In der Schweiz ist Swisscard sowohl Marktführer bei den Premiumkartenprodukten als auch bei Karten mit Partnern – zum Beispiel Co-Branding mit SWISS, Credit Suisse und Coop.

Uni Zürich“, so Tibolla, „Sie haben eine Software, die Schweizerdeutsch überdurchschnittlich gut erkennen kann.“

Vor den Erfolg aber haben auch die Götter der künstlichen Intelligenz den Schweiz – in diesem Fall das Lernen – gesetzt. Anfang 2018 wurden rund 30 000 Kundengespräche aufgezeichnet und ausgewertet, um die Basis für eine richtige Zuordnung der Kundenfragen zu gewährleisten. „Hat die Maschine einen Begriff oft genug gehört, wird er mit dem dazugehörigen Routing abgespeichert. Hört das System dann beispielsweise ‚Adressänderung‘, dann geht das Gespräch an die Gruppe Kundenprofilverwaltung.“

### Skill-Based-Routing

Denn die neue vorgeschaltete Softwarelösung sollte nicht nur den Kunden noch zufriedener mit dem Service machen,

Das Besondere an der Spitch-Lösung ist nicht nur die sehr gute Erkennung der Sprache – inzwischen landen rund 90 Prozent aller Anfragen in den richtigen Agentsgruppen. Spitch übersetzt das Gehörte auch direkt in schriftliches Hochdeutsch und liefert die Anfrage dem Mitarbeiter auf seinen Bildschirm. Der weiß also schon, was auf ihn zukommt, bevor er das erste persönliche Wort mit dem Kunden gewechselt hat. Ein Feedback-Loop sorgt dafür, dass anschließend die Richtigkeit der Zuordnung bestätigt werden kann oder eben auch nicht. 90 Prozent bedeutet aber auch, dass die Erkennung bei zehn Prozent der Anrufer nicht funktioniert. Gründe können im Anliegen selbst liegen, das nicht so häufig vorkommt, oder natürlich auch in einem speziellen Dialekt, zu dem das System noch keine ausreichenden Referenzwerte vor-

## CAT-AWARD 2020



Im nächsten Jahr wird der CAT-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 20. Mal verliehen. CallCenterProfi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2020 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](http://www.callcenterprofi.de/cat-award) ... oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.



» weisen kann. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass die Anrufer in aller Regel sehr kurz und konkret ihr Anliegen vortragen; lange Ausführungen sind eher selten – das sorgt für schnelle Übersetzungen, schnelles Lesen durch die Agents und damit kurze Bearbeitungszeiten.

### Mitarbeiter einbinden

Tibolla ist mit dem bisher erzielten Ergebnis sehr zufrieden: „Das KI-basierte System wird mit jedem neuen Anruf intelligenter und die Erkennungsraten halten sich auf einem konstant hohen Niveau.“ Gleichzeitig betont er aber auch: „90 Prozent ist schon sehr gut, mehr werden wir auch wohl nicht erreichen können.“ Dass es sich bei einem solchen System um eine Vorstufe zur Automatisierung handelt, ist natürlich auch den Mitarbeitern klar. „Wir haben den Prozess der Systemeinführung von Anfang an sehr transparent und nachvollziehbar gestaltet“, sagt Tibolla und betont die Bedeutung der Agents: „Sie mussten ja in der Start- und Lernphase der Maschine helfen. Wir haben da sehr gute Erfahrungen im Hinblick auf die Mitarbeit gemacht.“ Natürlich habe es anfänglich Skepsis bei den Mitarbeitern gegeben. Inzwischen aber falle das Feedback sehr positiv aus.

Wer nimmt, der muss auch geben – in diesem Fall eine Perspektive. Bei Swiss-

card hat man die Umstellung auf die neue Gruppenstruktur genutzt, um den Mitarbeitern dadurch Anreize für die eigene Karriereplanung zu geben. Tibolla erläutert: „Karriere konntest du früher nur innerhalb deines direkten Zuständigkeitsbereichs, deines Silos machen. Wenn du etwas anderes wolltest, dann musstest du in der Regel das Unternehmen wechseln.“ Das wurde nun aufgebrochen, die Durchlässigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben erhöht und den Mitarbeitern dadurch neue Ziele und Perspektiven ermöglicht.

### Zeit für wichtige Gespräche

Auch wenn die Automatisierung Einzug hält, Dario Tibolla ist kein Glaubensbruder der Technik-Allmacht: „Künstliche Intelligenz wird den Mitarbeiter nie vollkommen ersetzen können.“ Aber die Aufgaben werden sich wandeln: „Wenn ein Kunde einen neuen PIN-Code benötigt, dann muss er das nicht unbedingt mit einem Mitarbeiter besprechen, den kann auch die Maschine ganz selbstständig verschicken.“ Was bliebe, sei mehr Zeit für die wertschöpfenden Gespräche. Schließlich gehe es um den Kunden und seine Bedürfnisse. „Technologie darf nie ein Selbstzweck sein. Sie muss überzeugende Vorteile bieten, um akzeptiert zu werden“, meint Tibolla und blickt dabei auch auf das aktu-

elle Projekt. Dort habe er festgestellt, dass die Kunden den Vorteil der Sprachsteuerung erkannt und gerne genutzt hätten: „Wir haben bis heute nicht eine einzige Kundenbeschwerde dazu bekommen.“

Neben zufriedenen Kunden und motivierten Mitarbeitern bietet die Spracherkennung noch einen weiteren Vorteil: Die Digitalisierung der Sprache bildet eine hervorragende Basis für zukünftige Big Data-Analysen. „Wer mit dem Sammeln von Daten früher beginnt“, so Dario Tibolla, „hat später einen klaren Wettbewerbsvorsprung.“ Dieses Projekt ist noch lange nicht an seinem gedanklichen Ende angekommen. Neben der vollständigen Automatisierung einfacher Kundenanliegen steht beispielsweise die Analyse der Emotionalitätskurve während des Anrufes zur Platzierung maßgeschneiderter Botschaften auf dem Programm für die nächsten Jahre.

Wie bei vielen anderen Menschen, die in ihrem Berufsalltag von Technologie umgeben sind, findet auch Dario Tibolla einen Ausgleich in der Beschäftigung mit der Natur: Er wandert. Nun könnte das ja auch prima zum Schweizer Klischee von Bergen und Banken passen, aber Tibolla sagt: „Die Berge hoch und wieder runter, das ist nicht mein Ding.“ Er sucht sich andere Wanderziele und findet sie eher in der norddeutschen Tiefebene oder den schottischen Highlands. Verständlich, dass sich diese Regionen für ihn nicht als Tagesziel anbieten. Da werden dann auch mal in einer Woche 250 Kilometer auf Schusters Rappen zurückgelegt. In diesem Jahr hat er sich eine längere Auszeit vorgenommen: Fünf Wochen will er unterwegs sein und dabei 800 Kilometer wandern. Viel Gepäck darf man dabei nicht mit sich herumtragen. Aber man kann davon ausgehen, dass Dario Tibolla zumindest eine der hauseigenen Kreditkarten dabeihaben wird.

### FINALVIDEO

Beim großen Finale der CAT-Awards stellen die Teilnehmer der Endrunde sich selbst und den Inhalt ihrer nominierten Projekte in einem kurzen Video vor. Das von Dario Tibolla finden Sie unter [http://tiny.cc/CatVideo\\_UWWLW](http://tiny.cc/CatVideo_UWWLW) oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.



Holger Albers

