

---

# BENCHMARK-STUDIE **KUNDENSERVICE IM DIGITALEN ZEITALTER**



---

BENCHMARK-STUDIE  
**KUNDENSERVICE  
IM DIGITALEN  
ZEITALTER**

*Dieser Service Benchmark, welcher insgesamt zum siebten Mal erscheint, ist die umfassendste Studienreihe zum Thema Kundenservice im deutschsprachigen Europa und fokussiert in dieser Ausgabe auf die Themenblöcke Kundenorientierung, Service-Automatisierung und Chatbots.*

*Mehr als 200 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben dabei einen Einblick in ihre Aktivitäten, Erfahrungen und Pläne gewährt. Diese Informationen vermitteln ein detailliertes Bild der aktuellen Situation und liefern spannende Erkenntnisse.*

*PIDAS – The Customer Care Company – in Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).*

# MUT, KREATIVITÄT UND FOKUS



Das Jahr 2020 haben wir uns definitiv anders ausgemalt. Nach den Waldbränden in Australien und der anhaltenden Flüchtlingskrise, hat uns auch noch das Corona-Virus richtiggehend durchgeschüttelt. Der Impact auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und nicht zuletzt auch auf jeden Einzelnen ist bereits beträchtlich. Nichtsdestotrotz ist jede Krise auch immer eine Chance, innezuhalten, zu überdenken, neuzudenken und daraus zu wachsen und völlig Neues zu entwickeln. Dafür braucht es jedoch Mut, Kreativität und Fokus.

Seit mehr als 15 Jahren beschäftige ich mich jeden Tag intensiv und mit voller Leidenschaft mit dem Themengebiet Kundenservice. Ich stelle fest, dass es in einigen Punkten wirklich vorwärts geht, in anderen aber praktisch Stillstand herrscht. So nehme ich aufgrund dieser Studie mit Genugtuung zur Kenntnis, dass nun die allermeisten Unternehmen die Wichtigkeit von Kundenorientierung verstanden haben. Ja, hier sind wir definitiv weitergekommen. Die blossen, gut gemeinten Lippenbekenntnisse gehören der Vergangenheit an. Trotzdem, wie kann es sein, dass noch immer ein Grossteil der Unternehmen wichtige Kennzahlen, wie zum Beispiel den Net Promoter Score (NPS), aussen vorlässt? Und wie ist es möglich, dass viele Kundenanfragen nach wie vor mit so wenig technologischer Unterstützung bearbeitet werden? Nein, Fokus auf Kundenzufriedenheit und Effizienz sieht anders aus.

Die Studie zeigt auf, dass es noch einiges zu tun gibt, um «anytime and anywhere» ausgezeichnete Service-Leistungen zu erbringen, egal ob über klassische oder neue Touchpoints. Die gute Botschaft dabei ist aber, dass Unternehmen, welche hier die Extrameile gehen und an ihrer gelebten Kundenorientierung arbeiten, sich einen starken Wettbewerbsvorteil herausholen können. Bleiben Sie also dran, es lohnt sich.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Mut, Kreativität und Fokus.

Herzlichst,

Frédéric Monard,  
CEO PIDAS Gruppe

# MANAGEMENT SUMMARY



## Wichtigkeit von Kundenorientierung bestätigt

Für 80 % der Unternehmen ist Kundenorientierung äusserst wichtig und mehr als zwei Drittel der Befragten sind überzeugt, dass die Bedeutung von Customer Experience zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit weiter zunimmt.

vgl. S. 14, 18

## Keine Messung der Weiterempfehlungsbereitschaft

Mehr als 83 % sind sich sicher, dass ihre Kunden mit dem Service zufrieden sind. Enttäuschend ist aber, dass nur 13 % der Unternehmen die Weiterempfehlungsbereitschaft ihrer Kunden mittels Net Promoter Score (NPS) messen.

vgl. S. 16



### Praxis-Case Basler Kantonalbank & Bank Cler, S. 22

## Kundenbegeisterung als Erfolgsfaktor

Eine Treiberanalyse zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren kundenorientierter Unternehmen zeigt, dass neben der Zuverlässigkeit die Kunst, den Kunden zu begeistern, entscheidend ist. Zudem sind auch Freundlichkeit und Kompetenz wichtige Eigenschaften.

vgl. S.54 ff.

## Fehlende Rund-um-Sicht auf Kunden

Nur 19 % geben an, jede Kundeninteraktion zu erfassen bzw. zu historisieren. Das ist ernüchternd, da dies unverzichtbar für die Schaffung von konsistenten Kundenerlebnissen und das Einhalten von Leistungsversprechen ist.

vgl. S. 19

## Strategie für die digitalen Kanäle entscheidend

73 % der Unternehmen geben an, eine Strategie für die digitalen Kanäle zu haben. Mittlerweile sind viele Unternehmen nebst klassischen Kanälen, wie Telefon und E-Mail, auch auf den neuen präsent.

vgl. S. 28, 29

## Lückenhaftes Service-Angebot über digitale Touchpoints

Demgegenüber kann bisher nur bei knapp der Hälfte (48 %) das gesamte Service-Angebot auch über digitale Kanäle bezogen werden. Es scheint hier also bei der Umsetzung der Digitalstrategie zu hapern.

vgl. S. 29

## Breite Akzeptanz bei der Automatisierung von Kundenprozessen

Mehr als die Hälfte (53 %) der Unternehmen hat bereits in die Automatisierung von Kundenprozessen investiert. Weitere 24 % haben dies in Planung. Nur bei 18 % der Unternehmen sind solche Investitionen nicht angedacht.

vgl. S. 31

## Manuelle Bearbeitung von Kundenanliegen

Noch immer werden bei den allermeisten Unternehmen eingehende Kundenanfragen manuell bearbeitet, da keine entsprechende Software im Einsatz ist. Dies zulasten der Reaktionsgeschwindigkeit und Effizienz im Service.

vgl. S. 30



### Praxis-Case Eurowings, S. 38

## Zunehmende Bedeutung von Chatbots

72 % der Unternehmen, die bereits einen Chatbot anbieten, sind überzeugt, dass die Bedeutung von Chatbots in Zukunft weiter zunehmen wird. Spannend ist auch die Tatsache, dass die Erstlösungsrate mit Chatbots höher ist als bei Live-Chats.

vgl. S. 48, 49

## Zögerliche Verbreitung von Chatbots

Erst 9 % der befragten Unternehmen setzen bereits einen Chatbot ein. Und das, obwohl Erkenntnisse aus der letzten Studie 2017 bereits zeigten, dass die Nutzer immenses Potenzial und Vorteile im Einsatz eines Chatbots sehen.

vgl. S. 28



### Praxis-Case SVA Aargau, S. 50

# INHALT

## *Einführung*

---

<b>Management Summary</b>	04
<b>Studiendesign</b>	08

## *Studienergebnisse*

---

<b>Kundenorientierung</b>	12
Praxis-Case Basler Kantonalbank & Bank Cler	22
<b>Service-Automatisierung</b>	26
Praxis-Case Eurowings	38
<b>Chatbot</b>	42
Praxis-Case SVA Aargau	50

## *Analyse*

---

<b>Treiberanalyse</b>	54
<b>Erfolgsfaktoren</b>	56

## *PIDAS*

---

<b>Profil PIDAS</b>	58
Unsere Mission	60
Impressum	62

# DAS STUDIENDESIGN EINE KOOPERATION ZWISCHEN PIDAS UND DER ZHAW

**Hintergrund** — Die Benchmark-Studie setzt sich zum Ziel, eine aussagekräftige, länderübergreifende Beurteilung davon zu erlauben, wo Unternehmen heute hinsichtlich Kundenorientierung und Service-Automatisierung stehen. Der Mehrwert dieser Studie besteht darin, dass neben einer übersichtlichen Darstellung der Studienergebnisse auch Experten aus der Praxis in Interviews einen Einblick in ihre Aktivitäten zur Schaffung von Kundenorientierung und Service-Automatisierung gewähren. Zudem gibt ein Vertiefungskapitel zum Thema Chatbot Aufschluss, wie Unternehmen den neuen Kanal bereits einsetzen und wie das Zukunftspotenzial der virtuellen Helfer beurteilt wird.

Als Kooperationspartner für die Konzeption und Umsetzung der Studie hat PIDAS das Institut für Marketing Management der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ausgewählt. In bewährter Zusammenarbeit mit dem Experten-Team der ZHAW konnten wir bereits mehrere Studien publizieren. Die ZHAW School of Management and Law ist die erste Fachhochschule der Schweiz mit AACSB-Akkreditierung. Das Institut für Marketing Management verfügt mit fünf Fachstellen über breites Know-how in der Marktforschung. Die Unternehmensbefragung wurde durch das Institut für Marketing Management realisiert und ausgewertet.

**Methodik** — Zur Erhebung der Benchmark-Studie haben sich PIDAS und das Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law für eine persönliche, telefonische Befragung entschieden. Somit konnten bei der Durchführung sowohl Unternehmen aus der Schweiz als auch aus Deutschland und Österreich befragt werden. Zudem konnten durch diese Erhebungsmethode jeweils der richtige Ansprechpartner zum Thema Kundenservice im Unternehmen eruiert und allfällige Fachbegriffe direkt erläutert werden. Die Befragung beinhaltete neben geschlossenen auch vereinzelt offene Fragen, um weiterführende qualitative Einschätzungen zuzulassen.

Neben den Auswertungen der Befragung wird im analytischen Studienteil eine erweiterte Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen in Form einer Regressionsanalyse durchgeführt, die die Treiberfaktoren für erfolgreichen Kundenservice ermittelt.

**Stichprobenbeschreibung** — Die Erhebung der Studie wurde in der zweiten Hälfte des Jahres 2019 durchgeführt. Bei der Auswahl der Unternehmen waren sowohl Unternehmensgrösse als auch Länderverteilung ausschlaggebend. Total wurden 210 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Die Fragen beantwortet hat jeweils die für den Bereich Kundenservice verantwortliche Person oder eine verwandte Funktion, die über das entsprechende Wissen verfügt.

In den Ergebnissen ist keine signifikante Unterscheidung aufgrund der Unternehmensgrösse zu erkennen. Somit lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse für jedes Unternehmen anwenden. Rund die Hälfte der Unternehmen ist vorwiegend im Business-to-Business Bereich tätig, 30 % sprechen sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden an und 17 % der Befragten fokussieren sich mit ihrem Angebot auf Endkonsumenten. Die Befragung hat hier jedoch keine relevanten Unterschiede ergeben; dies gilt auch für den Ländervergleich. Abweichungen liegen im Bereich von Dezimalstellen, daher sind die Länder bei den einzelnen Erkenntnissen nicht separat ausgewiesen. Der Branchen-Mix der befragten Unternehmen ist sehr vielfältig: Industrie, Banken, Versicherungen, Tourismus, Energiebranche oder auch öffentliche Verwaltungen sind abgedeckt. Für detaillierte, branchenspezifische Auswertungen dürfen Sie uns bei Interesse gerne direkt anfragen.



## Informationen für den Leser:

Für jede der gestellten Fragen wurde den Befragten jeweils die Antwortmöglichkeit «Weiss nicht / Keine Angabe möglich» angeboten. Die Evaluation dieser Antworten wird im Rahmen der folgenden Analysen nur dann ausgewiesen, wenn eine augenfällige Anzahl Personen diese Antwortalternative gewählt hat oder sie thematisch relevant erscheint. Davon abgesehen beziehen sich die Analysen pro Frage jeweils auf die relativen Häufigkeiten unter Ausklammerung derjenigen Personen, die keine Auskunft dazu geben konnten.

## Team PIDAS – The Customer Care Company



**Frédéric Monard**  
CEO

Frédéric Monard ist seit 2014 CEO der PIDAS Gruppe. Der passionierte Berater ist spezialisiert auf strategisches Customer Care Management, Digitalisierung im Kundenservice und auf die Transformation von Unternehmen hin zu gelebter Kundenorientierung. Er hat ein Studium der Betriebsökonomie und ein Executive MBA absolviert sowie ein Leadership-Programm der renommierten Harvard Business School in Boston (USA) durchlaufen.



**Dr. Hans-Peter Uebersax**  
CDO

Dr. Hans-Peter Uebersax engagiert sich als Chief Digital Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der PIDAS Gruppe für innovative und intelligente Digitalisierung im Kundenservice. Seine Beratungs-Expertise liegt in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Service-Automatisierung und Conversational AI. Er verfügt über langjährige Erfahrung, um sowohl erhebliche Effizienzsteigerungen zu ermöglichen als auch starke Kundenergebnisse zu erzeugen.



**Jörn Skerswetat**  
Head of Digital Experience

Die Expertise von Jörn Skerswetat liegt in der Entwicklung von Kundenservice-Strategien und in der Optimierung von Service-Organisationen. Auf Basis einer Vielzahl erfolgreicher Projekte identifiziert er gezielt Digitalisierungspotenziale, entwickelt Umsetzungs-Roadmaps und unterstützt mit seinem Team die Realisierung solcher Vorhaben im Kundenumfeld. Zudem gilt er als profunder Kenner neuer Technologien, wie zum Beispiel Chatbots.



**Melanie Müller**  
Head of Marketing & Communication

Melanie Müller ist seitens PIDAS für Marketing und Kommunikation verantwortlich. Ihre Beratungskompetenz liegt in den Bereichen Customer Experience Management und dem Kundendialog mittels neuester Technologien. Sie gilt als Macherin und hat sowohl bei Corporates als auch in der Start-up Szene wegweisende Projekte umgesetzt. Sie ist zudem Mitgründerin des Chatbot Meetups Switzerland.

## Team Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)



**Prof. Dr. Frank M. Hannich**  
Dozent & Leiter Fachstelle Strategic  
Customer Relationship Management

Prof. Dr. Frank M. Hannich ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law sowie stellvertretender Institutsleiter. Nebst seiner Tätigkeit in Lehre und Weiterbildung trägt er die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte mit Schwerpunkt Kundenbeziehungsmanagement.



**Dr. Pia Furchheim**  
Dozentin & Stv. Studiengangleiterin  
CAS Behavioral Insights in Marketing

Pia Furchheim ist Dozentin für Marketing in der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Tätigkeit in Lehre und Weiterbildung ist sie Projektleiterin für Forschungs- und Beratungsprojekte mit Schwerpunkt Konsumentenverhalten und Marktforschung.



**Anja Collenberg**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Anja Collenberg ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Sie verfügt über eine fundierte Fachexpertise durch ihr Masterstudium in Business Administration/Major in Marketing. Sie leitet und unterstützt Forschungs- und Beratungsprojekte und engagiert sich in Lehre und Weiterbildung.



**Vera Lenggenhager**  
Wissenschaftliche Assistentin

Vera Lenggenhager hat ihren Bachelor in Psychologie und BWL an der Universität Bern abgeschlossen und absolviert nun ihren Master in Psychologie. Sie ist Wissenschaftliche Assistentin der Fachstelle Behavioral Marketing am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet sie in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten.

# KUNDENORIENTIERUNG KUNDENERLEBNIS IST ENTSCHEIDEND FÜR ERFOLG



## Unternehmen sind von der Bedeutung überzeugt

— Kundenorientierung ist für 97 % der befragten Unternehmen ein grosses Anliegen. Davon geben 80 % an, dass das Thema äusserst wichtig für sie sei. Auch beim Blick in die Zukunft sind sich die Unternehmen einig – 74 % sind ganz klar der Meinung, dass die Bedeutung der Kundenorientierung in Zukunft weiter zunehmen wird. Die Befragten gehen sogar noch einen Schritt weiter und stimmen der These zu, dass Customer Experience als Teil der Kundenorientierung zukünftig zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit an Bedeutung gewinnen wird.

## Customer Experience ist noch nicht strategisch verankert

— Kundenorientierung ist äusserst wichtig und Customer Experience als Thema für Unternehmen erfolgsentscheidend. Doch die Frage, ob dieser Themenbereich auch fester Bestandteil der Servicestrategie ist, trifft auf unterschiedliche Aussagen. Nur gerade 19 % haben Customer Experience strategisch verankert und bei 23 % ist es noch gar kein Thema.

Auch auf die Frage, inwiefern bisherige Aktivitäten zur Verbesserung der Customer Experience geführt haben, sind die Unternehmen bei der Bewertung zurückhaltend. Nur gerade 7 % beurteilen diese als sehr erfolgreich.

## Keine systematische Erfassung und Messung des Kundenfeedbacks

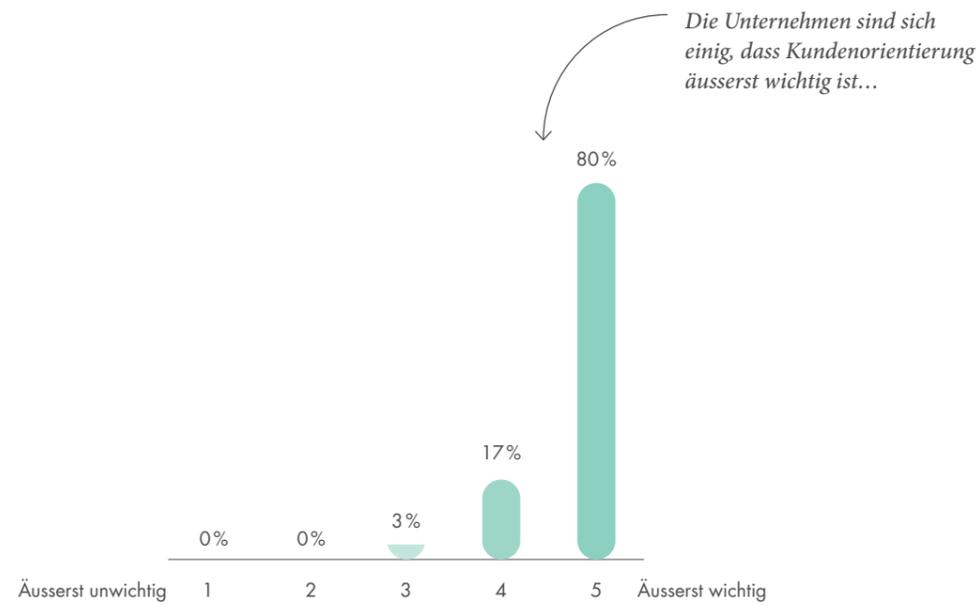
— Selbst bewerten die befragten Unternehmen den angebotenen Kundenservice als zufriedenstellend. Die Kunden seien mit dem Service-Angebot zufrieden bis äusserst zufrieden. Doch bei der Frage nach dem Messinstrument Net Promoter Score (NPS) stehen die Befragten noch ganz am Anfang. Nur gerade 13 % setzen NPS zur Messung der Weiterempfehlungsrate ein.

Nicht nur bei der Messung des Kundenfeedbacks hapert es, auch bei der elektronischen Erfassung und Historisierung der Kundeninteraktionen besteht noch Potenzial. Ein Fünftel der Unternehmen erfasst die eingehenden Kundenanliegen kanal- und bereichsübergreifend – die restlichen Unternehmen tun dies nur teilweise oder gar nicht. Die zentrale Erfassung gilt als Voraussetzung für Automatisierung und Effizienzsteigerung. Zudem ermöglicht sie eine Rundumsicht auf den Kunden, woraus wiederum Massnahmen zur positiven Veränderung der Customer Experience abgeleitet werden.

## Freundlichkeit und Zuverlässigkeit sind Schlüssel zu positiven Service-Erlebnissen

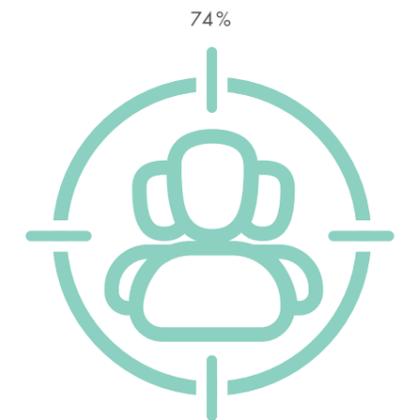
— Im Kundenkontakt sind unterschiedliche Aspekte wichtig, um eine positive Customer Experience zu erzielen. Als am wichtigsten erachten die Unternehmen jedoch Freundlichkeit und Zuverlässigkeit im Kundenkontakt; direkt auf Platz drei folgt Kompetenz. Im Schnitt landet die Begeisterungsfähigkeit auf Platz 5. Die Treiberanalyse zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren im Analyseteil (vgl. Seite 54) zeigt hingegen, dass neben Zuverlässigkeit die Kunst der Kundenbegeisterung am entscheidendsten ist.

### Wie wichtig ist die Kundenorientierung für Ihr Unternehmen?

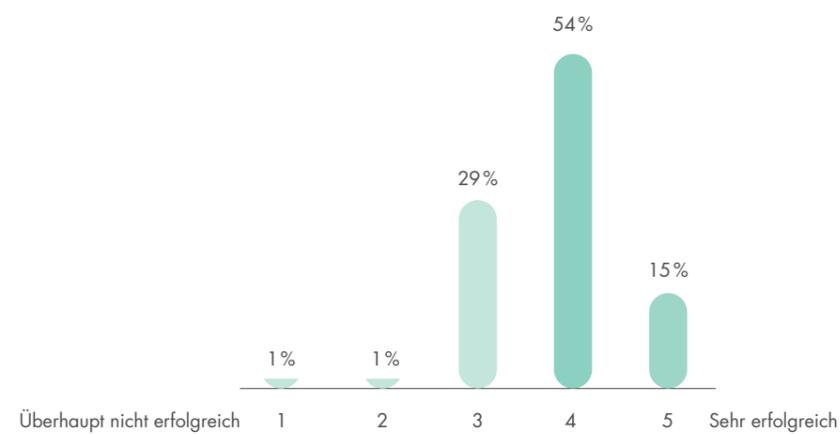


### Wie schätzen Sie die Bedeutung der Kundenorientierung in der Zukunft ein?

...und die Bedeutung nimmt in Zukunft weiter stark zu!



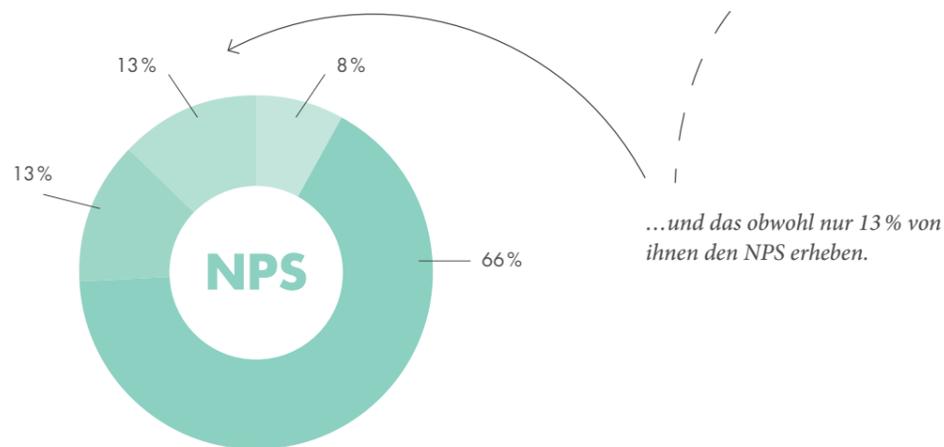
### Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Anstrengungen Ihres Unternehmens betreffend der Kundenorientierung bezeichnen?



### Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit dem Kundenservice?



### Setzen Sie die Methode des Net Promoter Scores (NPS) zur Messung der Kundenweiterempfehlungsrate ein?



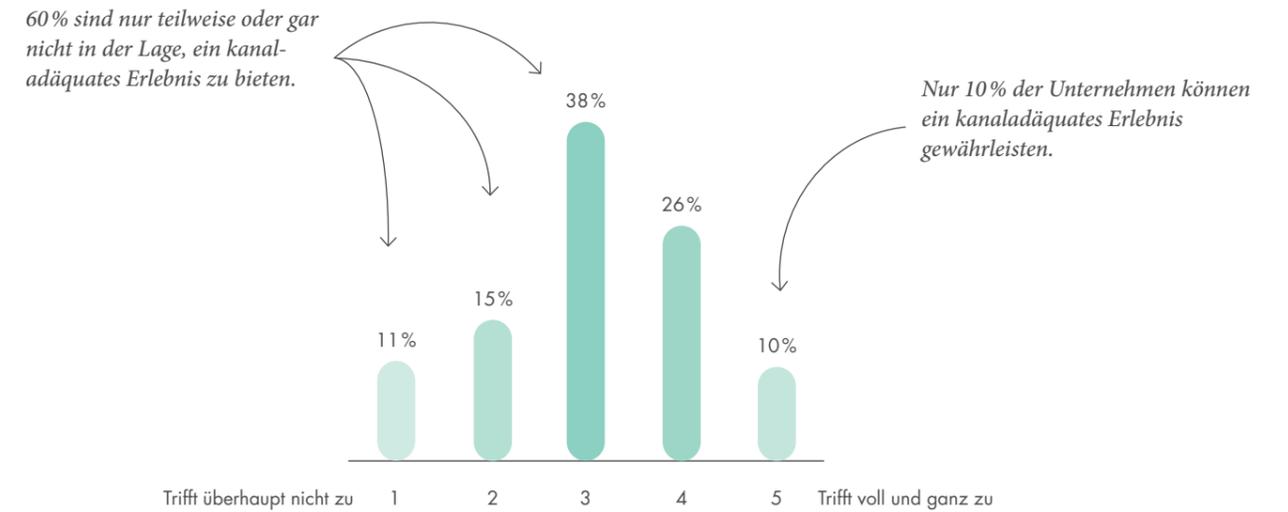
- Keine Beurteilung möglich
- Ja
- Nein, aber in Planung
- Nein



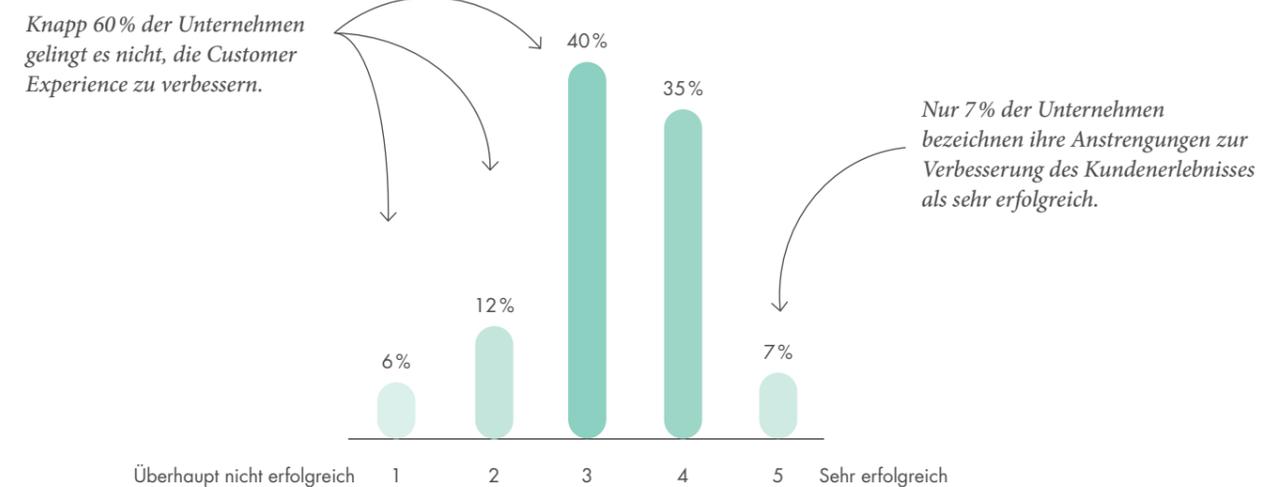
**Definition Net Promoter Score:**

Der NPS ist die anerkannte Kennzahl zur Messung der Kundenloyalität. Er ist ein aussagekräftiger Indikator für die Kundentreue als klassische Umfragen zur Kundenzufriedenheit. Der NPS wurde erstmals 2003 von Frederick F. Reichheld im Fachartikel «The one number you need to grow» in der Harvard Business Review vorgestellt. Dabei konnte die Korrelation des NPS Scores mit dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden.

### Stellt Ihr Unternehmen auf allen digitalen und nicht digitalen Kanälen ein kanaladäquates Kundenerlebnis sicher?

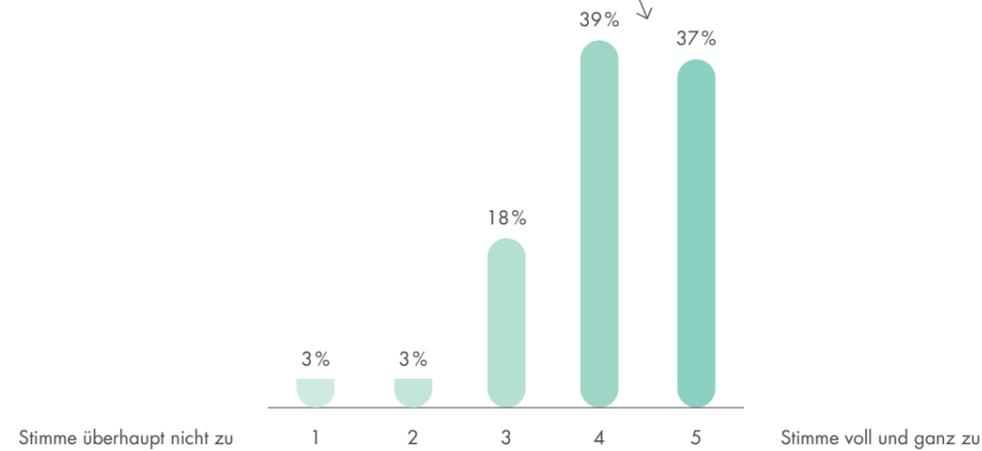


### Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Aktivitäten Ihres Unternehmens zur Verbesserung der Customer Experience bezeichnen?



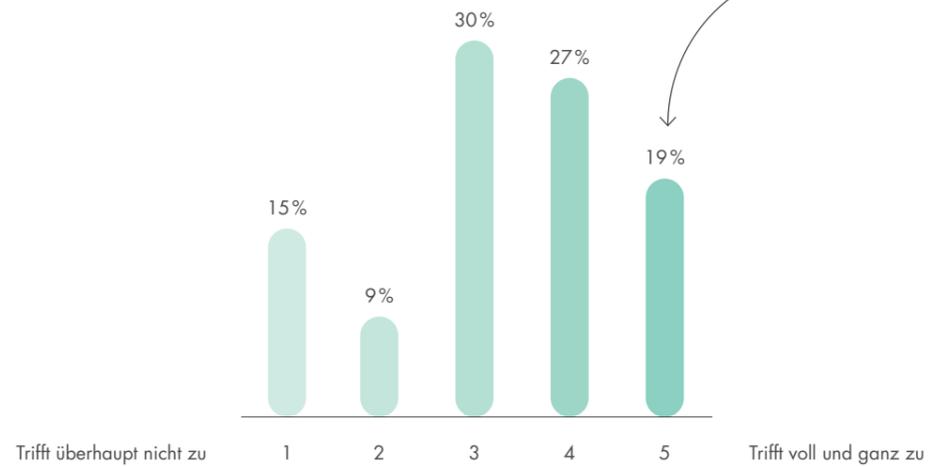
### Wird Customer Experience in Zukunft zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen an Bedeutung gewinnen?

Mehr als zwei Drittel der Befragten sind überzeugt – wer den Kunden ins Zentrum stellt, wird künftig erfolgreicher!



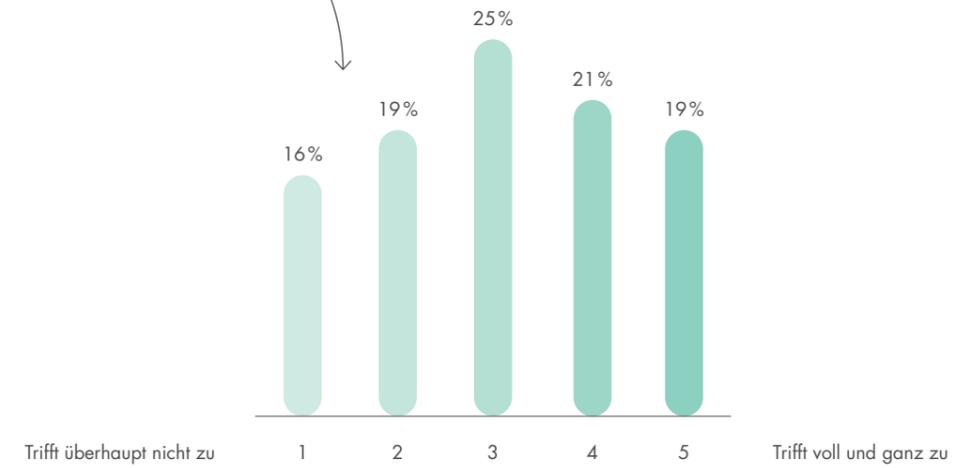
### Ist Customer Experience ein fester Bestandteil der Servicestrategie Ihres Unternehmens?

Nur gerade jedes 5. Unternehmen hat Customer Experience strategisch fest verankert.



### Wird bei Ihnen im Unternehmen jede Kundeninteraktion kanal- und bereichsübergreifend elektronisch erfasst und historisiert?

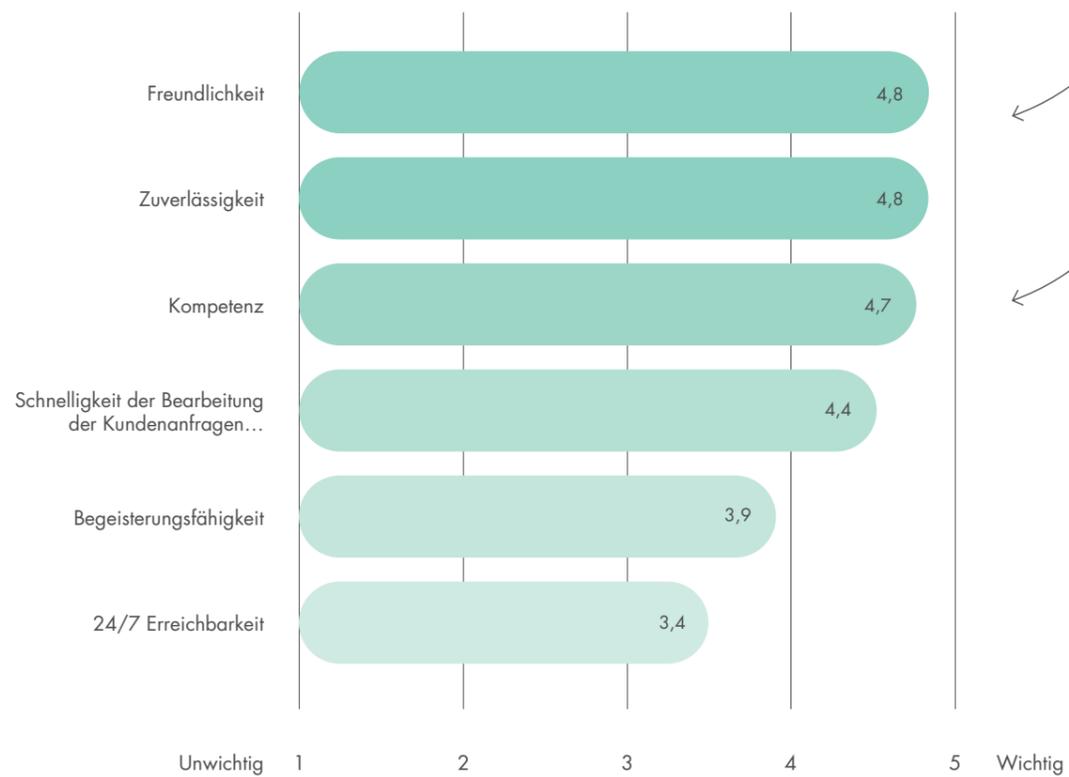
Rund ein Drittel der Unternehmen verzichtet auf die kanalübergreifende Erfassung der Kundeninteraktionen.



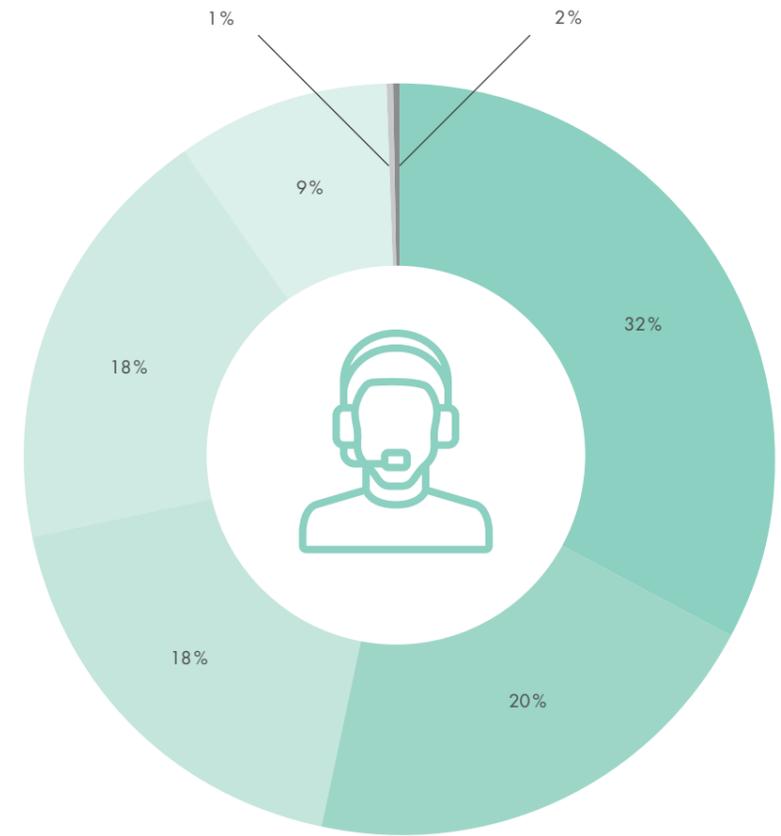
Eine zentrale Erfassung der Kundeninteraktionen ermöglicht den 360° Blick auf den Kunden und somit das gezielte Customer Experience Management je Touchpoint.

### Als wie wichtig erachten Sie folgende Aspekte zur Schaffung von positiven Service-Erlebnissen für Ihre Kunden?

2017 gaben die Kunden im Rahmen der Benchmark-Studie an, dass Kompetenz der wichtigste Aspekt sei. Freundlichkeit hingegen wurde nur auf Platz 5 gesetzt.



### Welcher Unternehmensbereich ist bei Ihnen für den Kundenservice verantwortlich?



Bereits 20% haben den Kundenservice in einem eigenen Unternehmensbereich angesiedelt.

- Verkauf/Vertrieb
- Eigener Unternehmensbereich
- Marketing
- Vorstand/Geschäftsführung
- IT/Technik
- Anderer Bereich
- Keine Beurteilung möglich

# KUNDENFEEDBACK MESSEN, UM ZU BEGEISTERN

*Die Basler Kantonalbank und die Bank Cler haben das Thema Kundenorientierung in der Strategie verankert und im Jahr 2019 die konzernweite Abteilung Customer Experience aufgebaut. Unter der Leitung von Myriam Woestenfeld entwickelt die Abteilung Grundlagen zur Messung der Kundenzufriedenheit und abteilungsübergreifende Initiativen zur Kundenbegeisterung.*

 **Basler  
Kantonalbank**

Bank  
Banque  
Banca **CLER**

*Der Konzern Basler Kantonalbank: Ein Konzern, zwei Banken. Die Basler Kantonalbank und die Bank Cler sind seit 1999 in einem Konzern verbunden. Die Basler Kantonalbank ist die Bank der Baslerinnen und Basler. Gegründet 1899, ist sie in der Region tief verwurzelt. Mit ihrem dichten Filialnetz in der ganzen Stadt und den digitalen Dienstleistungen ist die BKB stets nahe und verfügbar. Seit 2019 gehört die Bank Cler als vollständige Tochtergesellschaft zur Basler Kantonalbank. Gemeinsam beraten die Banken mit zusammen rund 1'400 Mitarbeitenden persönlich zu Anliegen rund um Finanzen.*

**Die Auswertung der Studie zeigt, dass Unternehmen, die das Thema Kundenorientierung in der Strategie verankern, erfolgreicher sind im Kundenservice. Wie lebt dies der Konzern BKB?**

— Kundenorientierung ist ein ganz zentraler Bestandteil der Strategie. Die Strategieperiode 2018 – 2021 beinhaltet das Thema Kundenbegeisterung, neben Themen wie bspw. Stärkung der Innovationskraft und Steigerung der Effizienz. Diese Strategievorgabe war somit auch die Basis dafür, dass die Bank 2019 unsere Abteilung Customer Experience geschaffen hat. Das Thema ist also sehr stark strategisch verankert.

**Die Basler Kantonalbank und Bank Cler führen eine gemeinsame Abteilung für Customer Experience, deren Leitung und weiteren Ausbau Sie innehaben. Was sind die Aufgaben Ihres Bereichs?**

— Das Thema Customer Experience ist in unserer Abteilung angesiedelt. Für die Kundenbegeisterung sind aber sämtliche Bereiche und Touchpoints verantwortlich. Wir legen mit unserer Arbeit die Grundlage dafür, dass die Kundenmeinung sichtbar und somit in unsere Abläufe integriert wird und fördern die Kundenzentriertheit bei der Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen.

Ein Beispiel eines konkreten Projekts, das im Hinblick auf Kundenbegeisterung vom Vertrieb angestossen wurde, ist der Aufbau eines neuen Kundenberatungsprozesses. Weg von der Produkt- und hin zur Bedürfnisorientierung. Im Gespräch sollen neu nicht Aspekte, die das Finanz-Produkt betreffen, im Vordergrund stehen, sondern es soll vielmehr auf die Ziele und Bedürfnisse des Kunden aus einer gesamtheitlichen Optik eingegangen werden.

**«Wir legen mit unserer Arbeit die Grundlage dafür, dass die Kundenmeinung sichtbar und somit in unsere Abläufe integriert wird.»**

**Die Abteilung Customer Experience existiert seit 2019. Was haben Sie in diesem einjährigen Bestehen bereits erreicht?**

— Im letzten Jahr haben wir die Grundlagen gelegt. Customer Experience bedeutet, dass wir verstehen, was die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sind, welche die dahinterliegenden Treiber sind und wie die Kunden uns erleben. Um dies zu erfahren, holen wir Kundenfeedbacks ein. So finden wir heraus, wo wir stark sind und womit Kunden unzufrieden sind. Um die Kunden zu verstehen, haben wir ein Feedbackmanagement eingeführt. Überall, wo wir Kundenfeedbacks erhalten – also bspw. Lob, Anregungen oder Beschwerden – werden diese entgegengenommen und in einem zentralen System erfasst. So konnten wir im Jahr 2019 bereits rund 1'600 Feedbacks sammeln, die uns aufzeigen, wo die grössten Optimierungsfelder liegen und wo wir entsprechende Massnahmen initiieren müssen.

Ein weiterer zentraler Baustein ist die Erhebung des sogenannten Net Promotor Scores (kurz NPS). Mit NPS-Umfragen erhalten wir direkt und schnell die Meinung der Kundinnen und Kunden, die wir unmittelbar nach einem Kontakt mit der Bank zur Weiterempfehlungsbereitschaft befragen. Auf diese Weise erfahren wir, ob die Kunden die BKB und die Bank Cler weiterempfehlen würden oder nicht und vor allem aus welchem Grund.

**Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Customer Experience und den anderen Abteilungen im Alltag?**

— Dank der geschaffenen Grundlagen können wir die Erkenntnisse aus den konsolidierten Kundenfeedbacks an die kundenbetreuenden Abteilungen, wie bspw. die Filialen und das Beratungcenter, oder auch an die Prozess- oder Produktverantwortlichen zurückspielen. Bei manchen Themen wissen wir eigentlich intern bereits, wo der Schuh drückt – die messbaren Kundenrückmeldungen liefern jedoch neue Aspekte und Anregungen und ermöglichen die Priorisierung nach Dringlichkeit.

Unsere Erkenntnisse sind zudem auch für die Geschäftsleitung höchst relevant. So weiss das Management, wo die Bank steht und welche Projekte realisiert werden müssen, um die Reputation bei den Kunden zu stärken. Die Ambition ist, dass der Ausgangspunkt aller Prozess-Entwicklungen und Initiativen der Kunde oder die Kundin ist. Mit dem direkten Kundenfeedback können wir die Gewichtung der Themen steuern und somit auch entscheiden, wo finanzielle Ressourcen und Teams investiert werden sollen.

Vierteljährlich wird das Projektportfolio besprochen und neue Projektanträge und deren Priorisierung werden festgelegt. Wir sind in diesem Prozess mit sogenannten CX-Tollgates integriert. Das heisst, dass jedes Projekt, das durch den Antragsprozess geht, seitens Customer Experience nochmals hinsichtlich Kundenorientierung «gechallenged» wird. Der Kundennutzen ist entscheidend, und wir helfen den Abteilungen, zum richtigen Zeitpunkt bspw. Kundeninterviews, Fokusgruppen, Co-Creation oder Pilotierungen mit Kunden durchzuführen. Wir unterstützen die Projektleiter mit den richtigen CX-Tools. Manche dieser Tools, wie z.B. das Customer Journey Mapping, funktionieren auf Basis der cross-funktionalen Zusammenarbeit. So gesehen, sind wir mit nahezu allen internen Stellen im Austausch.



### Myriam Woestenfeld

Wenn es um Kundenorientierung geht, ist Myriam Woestenfeld eine erfahrene Expertin. Seit 15 Jahren trägt sie ihren Teil dazu bei, dass Unternehmen Customer Experience aktiv leben. Seit 2019 ist sie im Konzern Basler Kantonalbank als Head of Customer Experience tätig und baut die dazugehörige Abteilung und die Prozesse auf.

Dieses Interview wurde am 20.03.2020 durchgeführt.

### Wie hoch würden Sie den Stellenwert der Kundenorientierung für die Bankenbranche einschätzen?

Kundenorientierung ist das, womit man sich im Markt differenzieren kann. Kundenberater oder Kundenberaterinnen können beispielsweise ihre Kunden so gut verstehen und abholen, dass sie sie langfristig binden, oder auch eine Werbung, die genau das Bedürfnis des Kunden trifft und damit Neukunden neugierig auf uns macht. Wenn Customer Experience im Zentrum steht, kann man wirklich etwas bewegen. Es geht dann nicht darum, Produkt X an Kundensegment Y zu verkaufen, sondern darum, die Bedürfnisse der Kunden tatsächlich abzuholen. Das ist das Zentrale für heute und auch für morgen, dass der Wert der Dienstleistung und der Wert des Bankings transportiert werden, sodass diese mit den Bedürfnissen der Kunden übereinstimmen.

**Die Studie zeigt, dass es beim Grossteil der befragten Unternehmen bei der Messung der Kundenzufriedenheit hapert. Welche Messinstrumente setzt Ihre Abteilung ein?** — Im Moment machen wir vier Dinge auf verschiedenen Ebenen. Auf der obersten Ebene steht die NPS-Benchmark-Studie. Diese realisieren wir mit einem externen Partner, der jährlich den NPS-Wert verschiedener Schweizer Banken erhebt – so sehen wir, wo wir im Vergleich zu den anderen Banken stehen.

Auf der zweiten Ebene führen wir NPS-Umfragen bei unseren Kunden durch. Dafür haben wir ein Tool aufgebaut, um diese Befragung intern realisieren zu können. Aktuell stecken wir in der Einführungsphase mit dem sogenannten «Transactional NPS», mit dem wir die Weiterempfehlungsrate unmittelbar nach einem Kontakt abfragen. Dies machen wir bspw. nach den Beratungsgesprächen; denkbar wären aber auch Events, E-Banking und vieles mehr. So erhalten wir durch die Messung eine Übersicht, wie das Erlebnis an den Touchpoints aus Kundensicht bewertet wird.

Ein drittes Instrument ist der «Relationship NPS». Hierbei befragen wir zweimal pro Jahr die Kunden - losgelöst von einer direkten Interaktion - nach der Weiterempfehlungsrate. So sehen wir, wie sich die Beziehung eines Kunden zur Bank über die Zeit hinweg entwickelt.

Das vierte Tool ist das bereits erwähnte Feedbackmanagement. Damit erkennen wir durch das Erfassen aller am Touchpoint eingehenden Feedbacks, wo wir Handlungsbedarf haben.

### Können Sie uns einen Einblick gewähren, wie das erwähnte Feedbackmanagement abläuft?

— Das Kundenfeedback wird da, wo es eintrifft – bspw. in einer Filiale – erfasst und als «Ticket» im zentralen Feedback-

management-Tool trueAct bearbeitet. Der Ticket-Erfasser weist dem Ticket die passende Kategorie zu und bearbeitet es bis zur Lösung für die Kunden. Er kann auch weitere Abteilungen für die Lösungsfindung durch das Zuweisen des Tickets direkt involvieren. Der Prozess hat eine strukturierte Form der Lösungsfindung. Würde etwas liegen bleiben, dann käme ein Eskalationsverfahren zum Zuge.

Im CX Team konsolidieren und analysieren wir regelmässig die eingehenden Feedbacks und generieren Insights. Dank dem Feedbackmanagement wissen wir, wo die «Painpoints» liegen und sehen bspw. auch Trends, die sich abzeichnen. Aus den Analysen gewinnen wir Erkenntnisse und Anregungen, die wir an die zuständigen Abteilungen weitergeben und mit ihnen diskutieren. Die Abteilungen nutzen diese Erkenntnisse für Optimierungsmassnahmen.

### Neben dem Feedbackmanagement haben Sie auch die Grundlage für die Net Promoter Score Erhebung geschaffen. Wie funktioniert das?

NPS hat zwei grosse Vorteile. Der eine ist, dass man eine Kennzahl hat, die leicht zu eruiieren, einfach verständlich und vergleichbar ist. Damit können wir die Entwicklung eines Touchpoints über einen längeren Zeitraum hinweg messen. Für das Management bis hin zu unseren Teamleitern an der Front wird so erkennbar, wie die Weiterempfehlungsrate unserer Kunden von Monat zu Monat ausfällt.

Zudem erfahren wir durch die NPS Erhebung den «Reason Why». Der Kunde meldet uns zurück, was ihn begeistert hat, oder warum er unzufrieden mit einer Dienstleistung oder einem Produkt ist. Wir verstehen also nicht nur, wo wir mit unserer Kennzahl stehen, sondern erkennen auch, wo wir ansetzen können, um uns verbessern und unsere Kundinnen und Kunden in Zukunft begeistern zu können. Das direkte Feedback unserer Kunden ist äusserst wertvoll für uns, und wir schätzen die Interaktion mit unseren Kunden sehr.

Konkret erhält der Kunde eine E-Mail, die vom neuen NPS Modul in trueAct versendet wird, und die einen Link zum NPS-Chatbot enthält. Der Chatbot bezieht den Kunden in einen interaktiven Dialog mit ein und fragt nach der Weiterempfehlungsrate. Je nachdem, wie diese ausfällt, fragt der Chatbot im nächsten Schritt nach, weshalb die Bewertung so ausgefallen ist, womit wir den Kunden konkret begeistern konnten oder was wir in Zukunft anders machen können.

## «Feedback direkt vom Kunden und nicht ein «wir glauben zu wissen, was der Kunde will».»

**Was kann ein Unternehmen neben der Messung der Kundenzufriedenheit tun, um positive Kundenerlebnisse zu schaffen?** — Empfehlen kann ich da bspw. die Erarbeitung von Personas. Also weg von klassischen Kundensegmenten hin zu Personas, die stellvertretend für einen Kundentyp und dessen Bedürfnisse stehen. Wenn wir bspw. eine Customer Journey machen, also Schritt für Schritt einen Prozess aus Kundensicht durchspielen, nutzen wir die Sichtweise dieser Personas. So können wir die Erlebniskette entlang der konkreten Wünsche entwickeln – also ist bspw. jemand online-affin oder eher nicht, eher «early adaptor» oder eher konservativ, seinem spezifischen Umfeld und Lifestyle entsprechend, wobei zum Beispiel ältere Kunden oft «digitaler» sind, als man vielleicht denkt.

### Was ist Ihre Vision für die BKB und die Bank Cler im Hinblick auf Customer Experience?

— Meine Vision ist, dass die BKB und die Bank Cler die Customer Experience aktiv leben. Es ist nicht nur meine Abteilung, die sich mit diesem Thema auseinandersetzt – ganz im Gegenteil, jede Abteilung, jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter des Unternehmens trägt ihren und seinen Teil zum Kundenerlebnis bei und bringt das Thema ganz natürlich in den Arbeitsalltag ein. Customer Experience wird zur DNA der Bank.

### Was würden Sie abschliessend einem Unternehmen raten, das noch ganz am Anfang steht? Wie kann es das Thema Kundenorientierung angehen?

— Meiner Erfahrung nach ist das Einholen von Kundenfeedbacks entscheidend. Das gewählte System zum Einholen der Feedbacks und zur Auswertung ist die Basis eines professionellen Customer Experience Managements. Die Investition in ein solches Tool ist zwar nicht gerade günstig, lohnt sich aber langfristig.

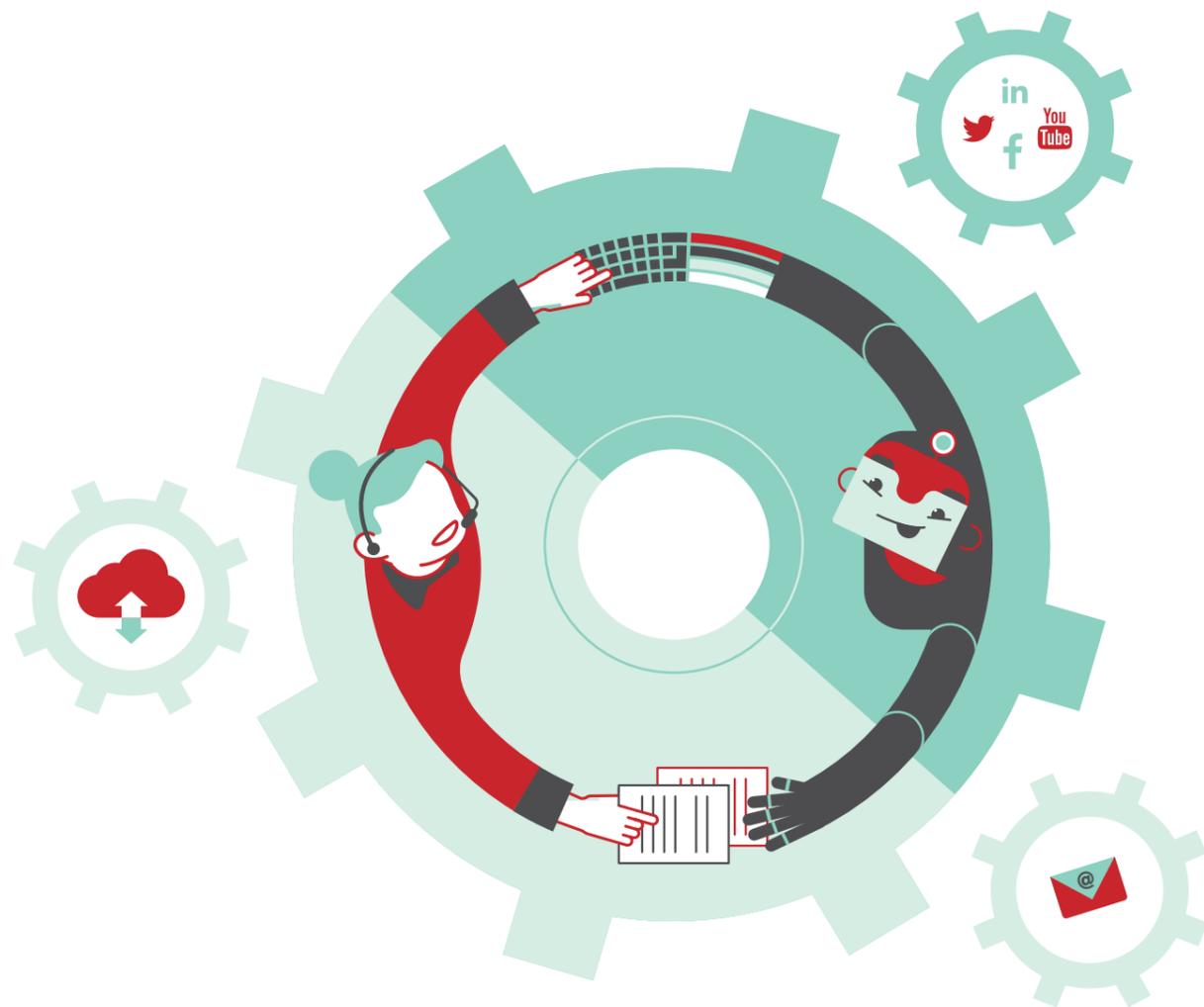
Wenn ein Unternehmen sich mit dem Thema erst mal etwas vertraut machen will, empfehle ich einen pragmatischen Ansatz. So kann bspw. das Bilden von internen Fokusgruppen aus verschiedenen Abteilungen, zusammengesetzt aus Front- und Back-Office Bereichen, schon spannende Perspektiven und Ideen für Massnahmen im Sinne der Kundenorientierung hervorbringen.



— Mehr über dieses und weitere Projekte lesen Sie unter [pidas.com/customer-stories](https://pidas.com/customer-stories)

**«Das ist das Zentrale für heute und das Zentrale für morgen, dass der Wert der Dienstleistung und des Bankings transportiert werden.»**

# SERVICE-AUTOMATISIERUNG IMMENSES POTENZIAL AN SERVICE-EFFIZIENZ



## **Kaum automatisiertes Lösen von Kundenanliegen**

— Automatisierung ist gerade bei einem hohen Volumen an Anfragen ein wichtiges Mittel, um die Effizienz hoch zu halten. Die Studie zeigt jedoch, dass der Grossteil der Unternehmen weniger als 25 % der Kundenanfragen voll- oder teilautomatisiert abwickelt. Rund zwei Drittel der Unternehmen haben bereits in die Automatisierung investiert oder planen dies für die Zukunft. Nur gerade 20 % der Befragten sind nicht bereit, in die Automatisierung zu investieren. 53 % der Unternehmen haben bereits in die Automatisierung von Kundenprozessen investiert, ein Viertel hat es für die Zukunft auf der Agenda.

## **E-Mail und Telefon nach wie vor am verbreitetsten**

— Unternehmen setzen auf bewährte Kanäle. 99 % der Befragten bieten auf den ersten beiden Plätzen Telefon und E-Mail als Eingangskanäle an, dicht gefolgt von der klassischen Briefpost auf dem dritten Platz. Auch sehr beliebt im Einsatz sind Kontaktformular und Social Media – und nach wie vor vorne mit dabei ist das Fax auf dem fünften Platz. Auf den letzten beiden Plätzen liegen hingegen Live-Chat und Chatbot, obwohl diese neuen digitalen Kanäle in aller Munde sind und einen hohen Grad an Automatisierungspotenzial bieten.

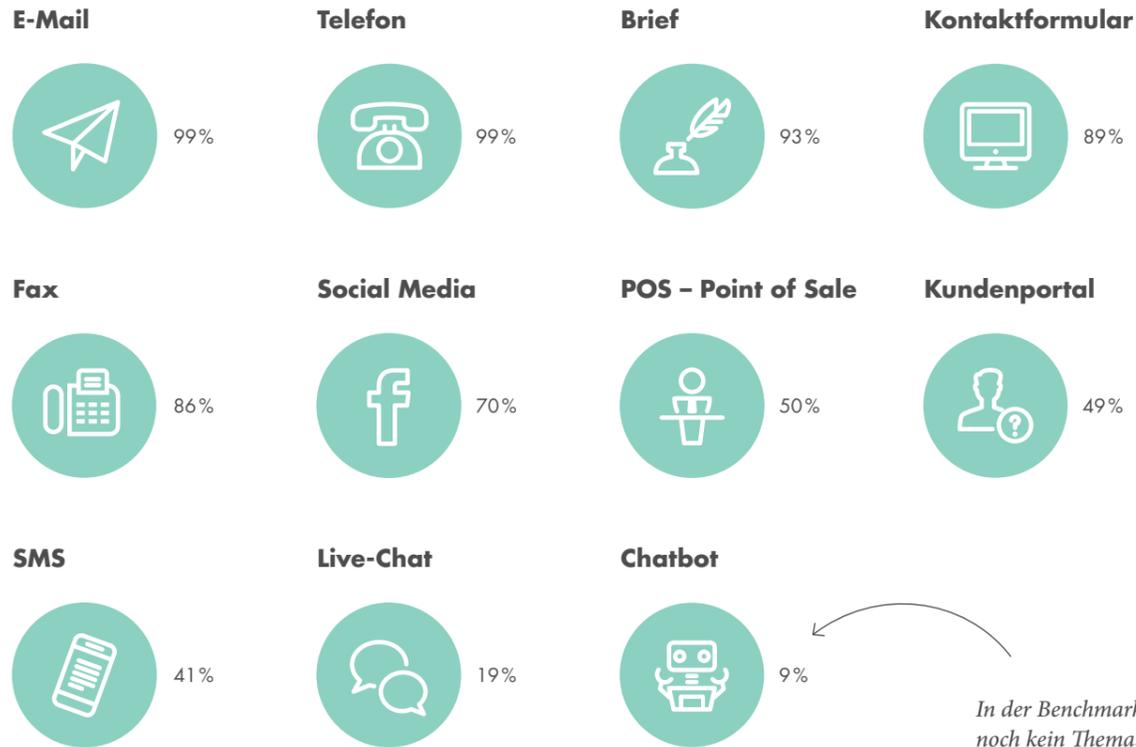
## **Angst vor Verlust der Kundennähe durch Automatisierung**

— Die teil- oder vollautomatisierte Bearbeitung von Kundenanfragen birgt, wenn es nach rund 60 % der Unternehmen geht, die Gefahr, an Nähe zum Kunden zu verlieren. Ein Trugschluss, da durch effizienteren und individuelleren Service die Customer Experience und somit die Bindung des Kunden gesteigert werden kann. Das zeigt auch die Treiberanalyse, die die Bearbeitungseffizienz als einen Erfolgsfaktor identifiziert. Als weiterer Grund wird die strukturelle Änderung von bestehenden Prozessen genannt, die eine Automatisierung mit sich bringt. Fehlende interne Kompetenzen oder Widerstand innerhalb der Unternehmung sehen die wenigsten als Barriere.

## **Automatisierte Analyse von Kundenanliegen fehlt**

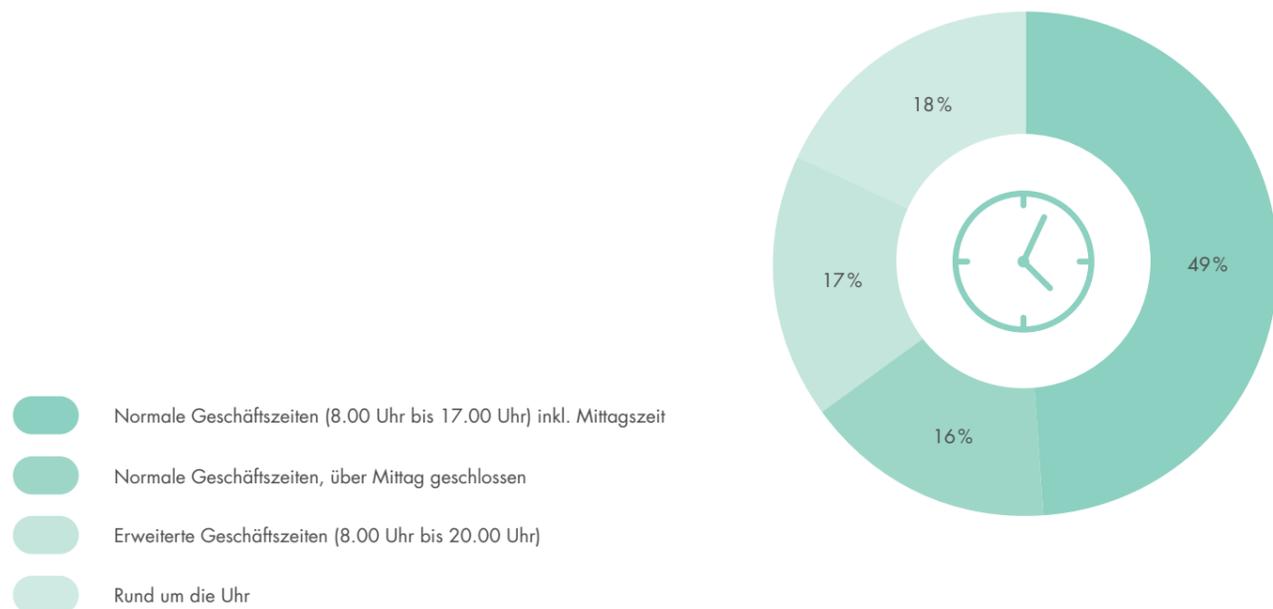
— Digitale, schriftliche Kundenanfragen können durch Technologien wie Natural Language Processing analysiert und somit bspw. automatisch kategorisiert oder gar beantwortet werden. Ein Blick auf die befragten Unternehmen zeigt jedoch, dass über die Hälfte keinerlei Software im Einsatz hat. Nur gerade ein Fünftel der Befragten nutzt eine Software zur automatisierten Bearbeitung von Kundenanliegen, und das, obwohl fast alle Unternehmen den E-Mail-Kanal anbieten, welcher per se grosses Automatisierungspotenzial hat.

### Welche Kanäle bietet Ihr Unternehmen den Kunden an?



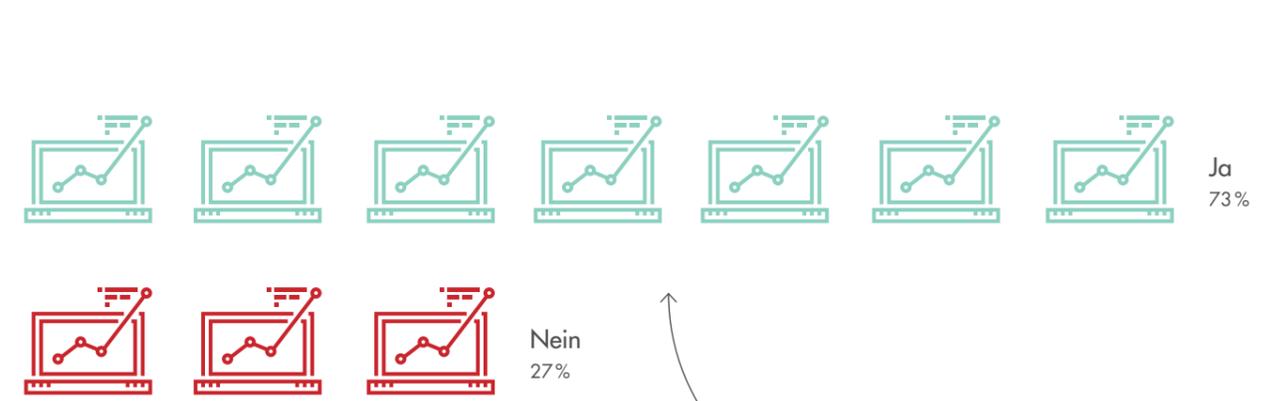
In der Benchmark-Studie 2017 noch kein Thema, bieten inzwischen knapp 10% der Unternehmen einen Chatbot an.

### Zu welchen Zeiten ist Ihr Unternehmen erreichbar?



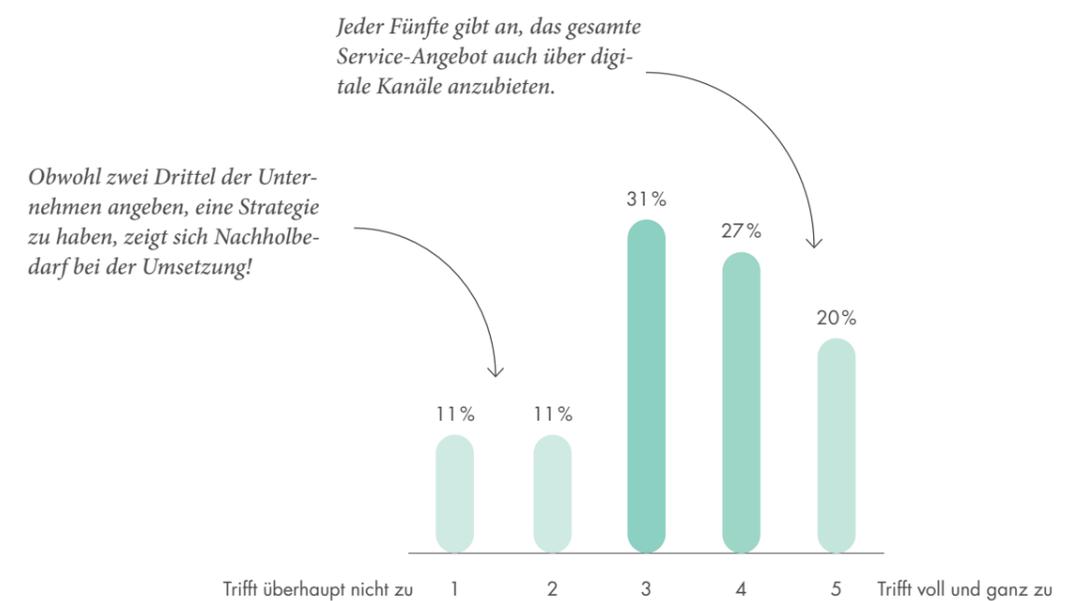
- Normale Geschäftszeiten (8.00 Uhr bis 17.00 Uhr) inkl. Mittagszeit
- Normale Geschäftszeiten, über Mittag geschlossen
- Erweiterte Geschäftszeiten (8.00 Uhr bis 20.00 Uhr)
- Rund um die Uhr

### Besteht in Ihrem Unternehmen eine Strategie für die digitalen Kanäle?



Rund zwei Drittel der Unternehmen geben an, eine Strategie für die digitalen Kanäle zu besitzen.

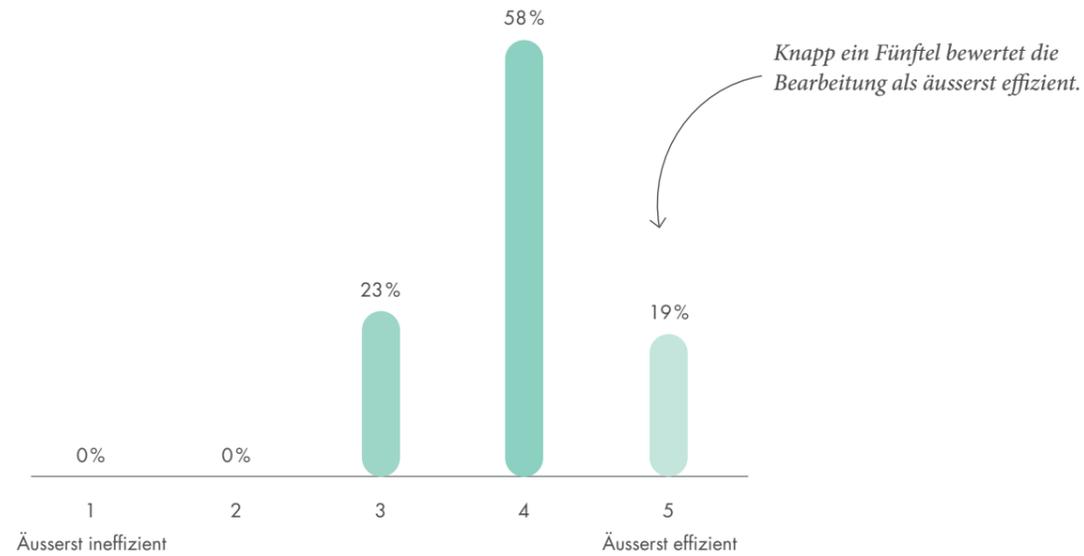
### Kann Ihr gesamtes Service-Angebot auch über digitale Channels/Kanäle (E-Mail, Chat, Webseite) vom Kunden bezogen werden?



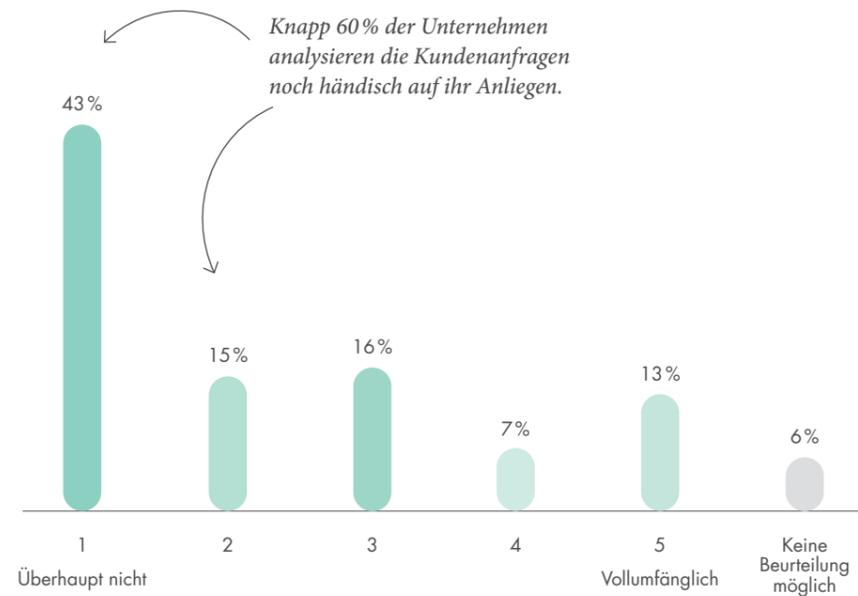
Jeder Fünfte gibt an, das gesamte Service-Angebot auch über digitale Kanäle anzubieten.

Obwohl zwei Drittel der Unternehmen angeben, eine Strategie zu haben, zeigt sich Nachholbedarf bei der Umsetzung!

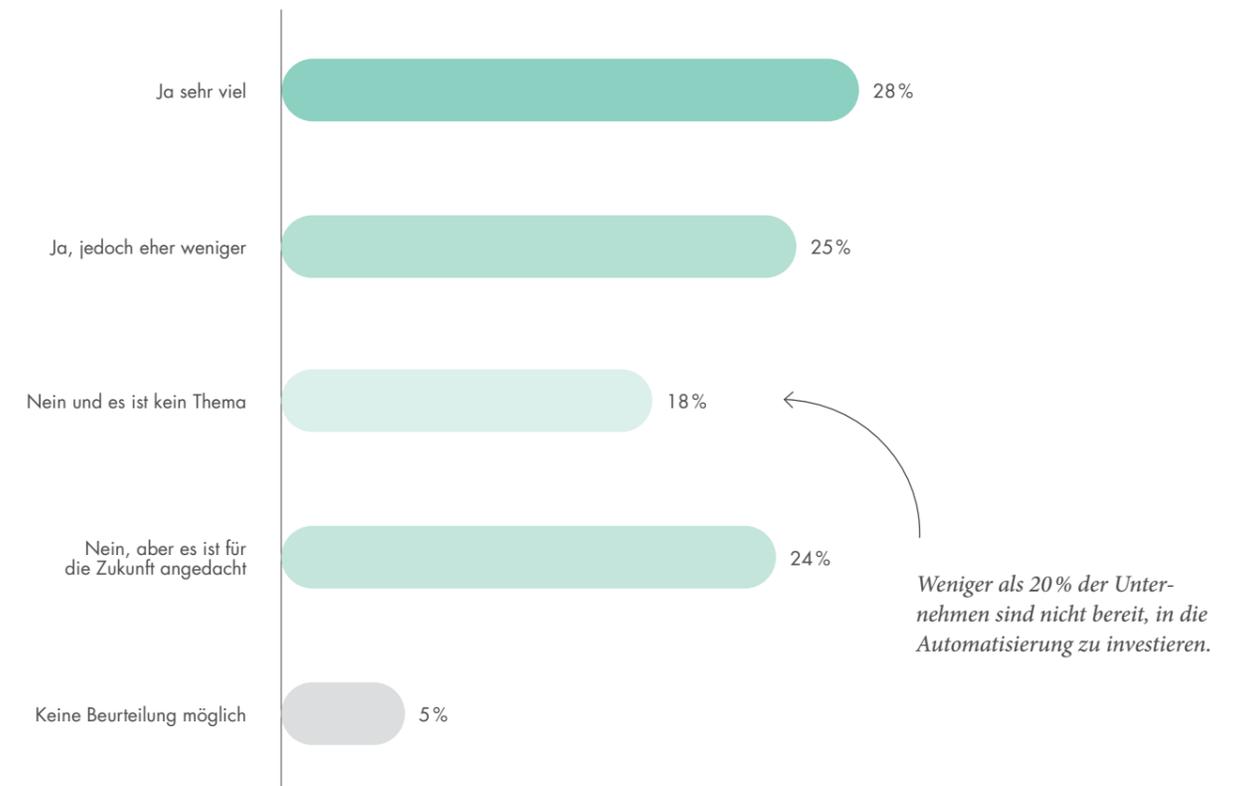
### Wie beurteilen Sie die Effizienz bei der Bearbeitung von Kundenanfragen in Ihrem Unternehmen aktuell?



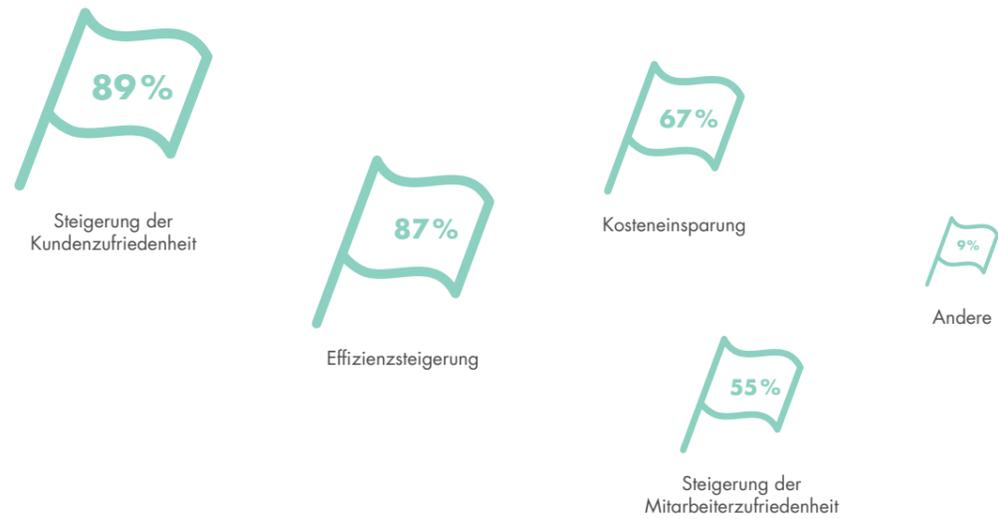
### In welchem Ausmass werden eingehende elektronische Kundenanliegen in Ihrem Unternehmen softwaregestützt analysiert?



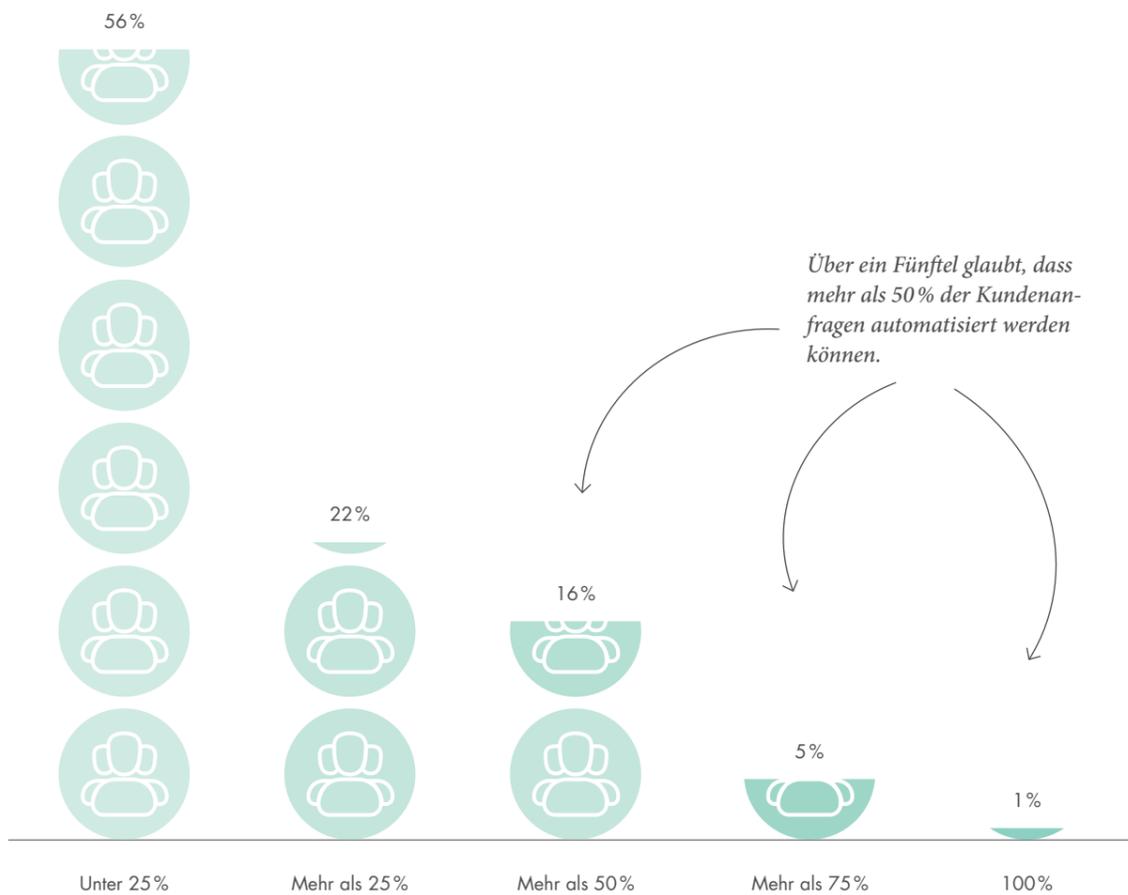
### Hat Ihr Unternehmen in die Automatisierung von Kundenprozessen investiert?



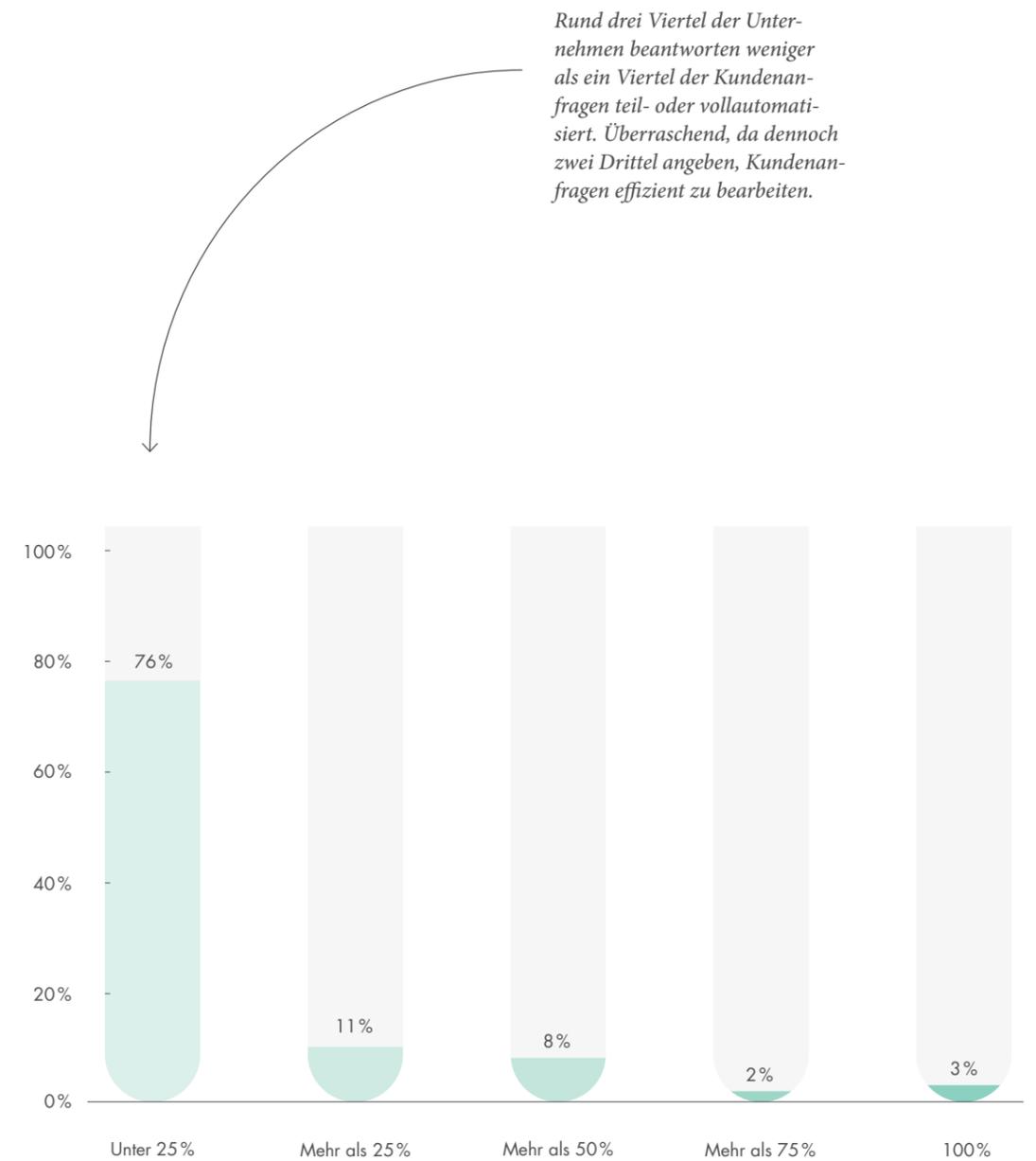
### Welches Ziel wurde mit der Automatisierung von Kundenprozessen verfolgt?



### Wie hoch schätzen Sie das Potenzial (in %) für das vollständig automatisierte Lösen von Kundenanfragen ein?



### Wie viel Volumen (in %) aller Kundenanfragen werden derzeit teil- oder vollautomatisiert (z.B. in Form von Self-Service) bearbeitet?



## Gründe für fehlende Automatisierung.

Obwohl Unternehmen sich im Thema Automatisierung als kompetent einstufen, glauben sie, dass diese zum Verlust von Kundennähe führt.

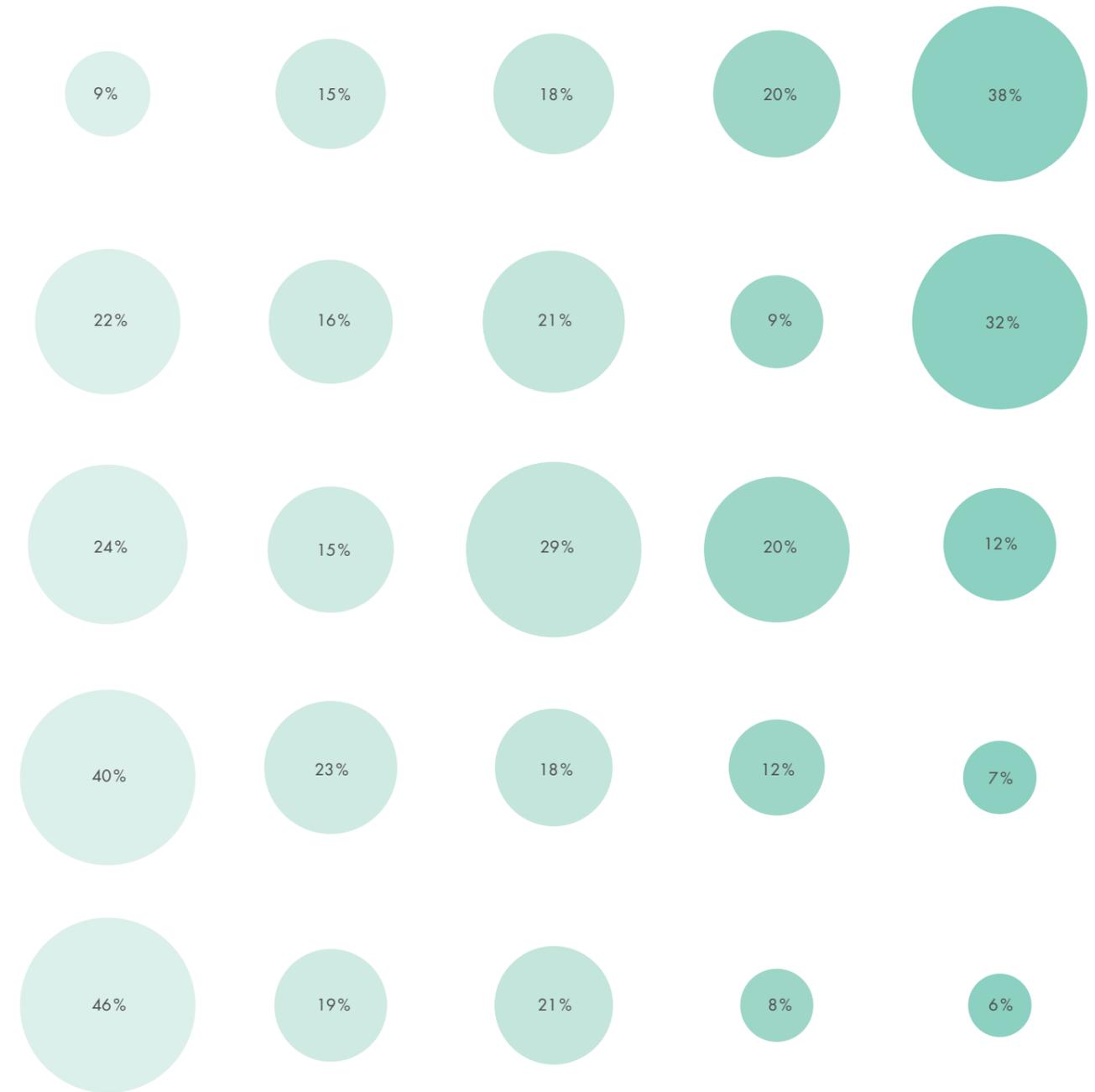
**Die Umstellung auf automatisierten Kundenservice würde bedeuten, die Nähe zum Kunden zu verlieren.**

**Automatisierung und Self-Service sind für uns derzeit kein Thema.**

**Der Umstieg auf automatisierte Prozesse erfordert zu viele strukturelle Änderungen im Unternehmen.**

**Die Automatisierung von Kundenanfragen stösst innerhalb der Unternehmung auf Widerstand.**

**In unserem Unternehmen fehlen die Kompetenzen, um die Automatisierung vorantreiben zu können.**



Stimme überhaupt nicht zu

1

2

3

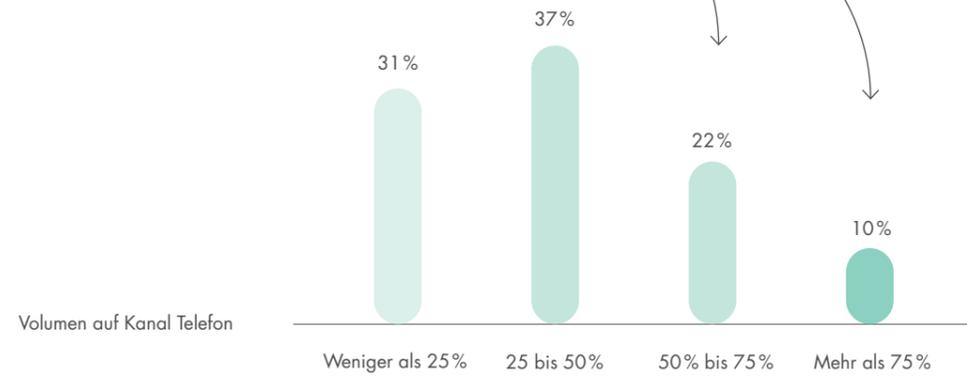
4

5

Stimme voll zu

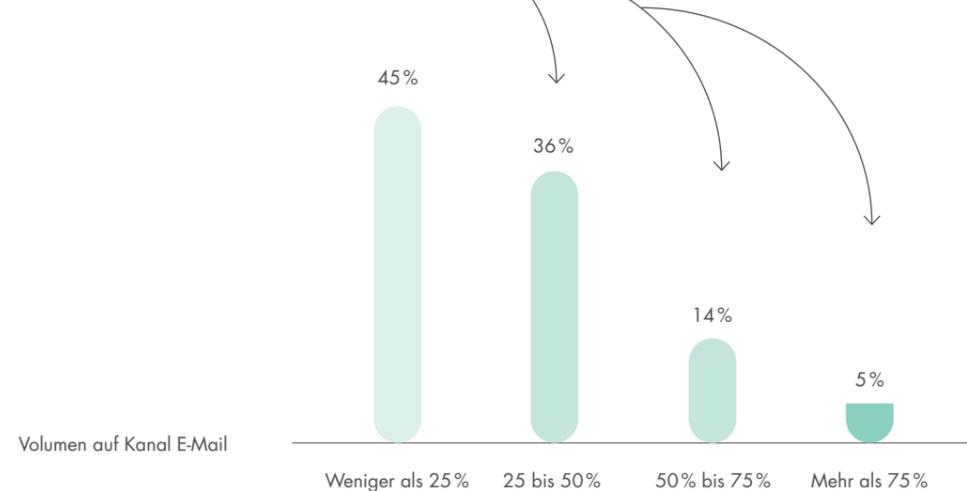
### Wie viele% aller Kundenanliegen entfallen auf den Kanal Telefon\*?

Mehr als ein Drittel der Unternehmen erhält über 50% des gesamten Volumens der Kundenanfragen über den Kanal Telefon. Spannend wäre hier eine Verlagerung auf digitale Kanäle, da diese einfacher zu automatisieren sind.



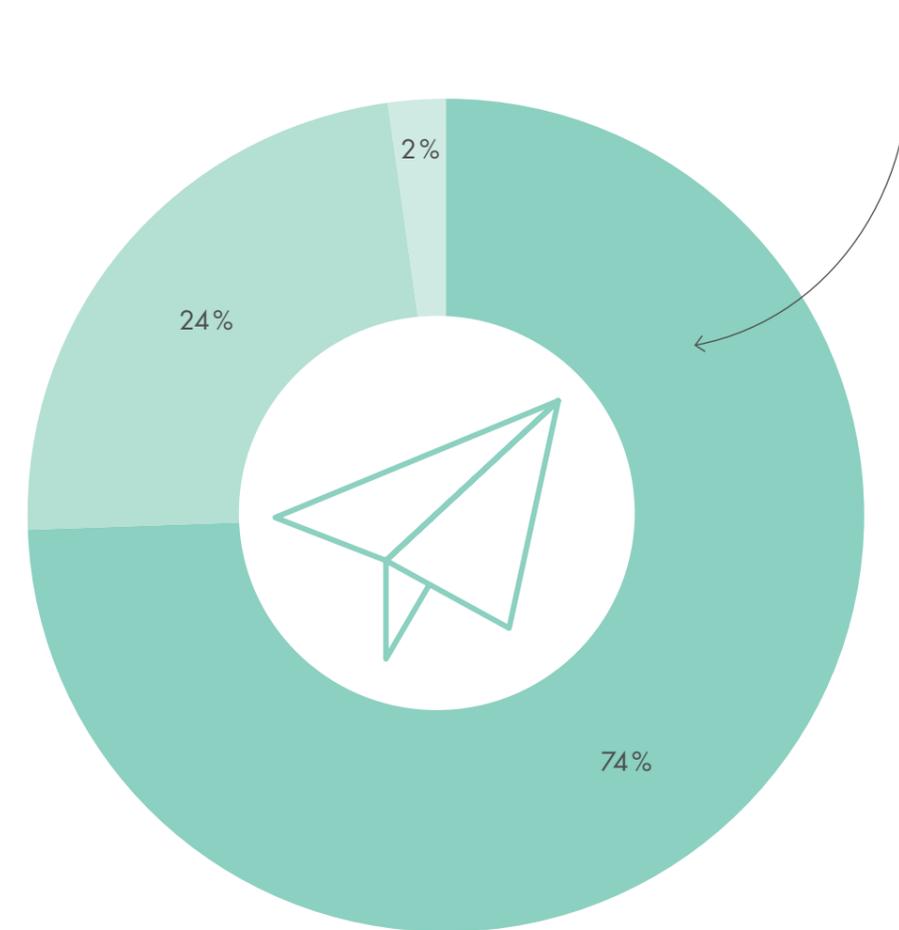
### Wie viele% aller Kundenanliegen entfallen auf den Kanal E-Mail\*?

Mehr als die Hälfte der Anliegen per E-Mail macht über 25% des gesamten Volumens der Kundenanfragen aus.



### Werden die Anliegen, die per E-Mail eintreffen, in Ihrem Unternehmen manuell, teilautomatisiert oder vollautomatisiert bearbeitet?

Drei Viertel der eingehenden E-Mails werden noch manuell bearbeitet.



-  manuell
-  teilautomatisiert
-  vollautomatisiert

\*die befragten Unternehmen bieten zu 99% diesen Kanal an.

# MIT SYSTEM GEGEN SERVICE-TURBULENZEN

*Die Eurowings bearbeitet jährlich hunderttausende Kundenanfragen auf unterschiedlichen Kanälen. Noch bis 2018 bewältigten sie die Anfragen mit einer klassischen Outlook Systematik. Seit der Umstellung auf ein intelligentes Ticketingsystem sowie dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz konnte die Effizienz bereits deutlich gesteigert werden. Lesen Sie im Interview mit David Allekotte, Teamleader Customer Relations & Air Law, wie die Eurowings in die Kundenbeziehung investiert.*

**Eurowings** 

*Die Fluggesellschaft mit Sitz in Düsseldorf fliegt weltweit über 210 Destinationen in mehr als 50 Ländern an. Eurowings ist die Low-Cost-Airline aus dem Lufthansa Konzern, spezialisiert auf preisgünstige Direktflüge, und hat im vergangenen Jahr erstmals über 40 Millionen Passagiere von A nach B geflogen.*

**Umbuchungen, Flugverspätungen oder gar -ausfälle – die Service-Organisation der Eurowings sieht sich mit verschiedensten Kundenanfragen konfrontiert. Welche Kanäle können die Kunden dafür aktuell nutzen?** — Das ist korrekt, uns erreichen natürlich zahlreiche Anfragen, die sich auf Anliegen vor oder nach dem geplanten Flug beziehen. Für Anfragen können die Kunden aktuell den E-Mail-Kanal nutzen - da bieten wir eine zentrale E-Mail-Adresse an - das Kontaktformular auf der Website oder telefonisch das Call Center. Ebenfalls sehr relevant sind für uns die Sozialen Medien, wo wir vorwiegend Facebook und Twitter als Kanal anbieten. Vereinzelt erhalten wir auch noch klassisch Briefpost, dies weil früher Belege noch im Original eingereicht werden mussten, was heute nicht mehr der Fall ist. Ein Scan ist ausreichend.

**Wenn Sie die erwähnten Kanäle betrachten, wie verteilt sich das Anfragevolumen erfahrungsgemäss?** — Am häufigsten frequentiert ist auf jeden Fall der telefonische Eingangskanal, also unser Call Center, das durch externe Provider in enger Abstimmung mit uns betrieben wird. Zum Hörer greift der Kunde dann am ehesten, wenn sein Anliegen dringend ist und sein Flug bspw. kurz bevor steht. Darauf folgt der E-Mail-Kanal, wozu auch das Kontaktformular zählt, da sich aus jedem ausgefüllten Formular direkt eine E-Mail generiert. Die E-Mail nutzen die Kunden meist dann, wenn der Flug noch einige Wochen entfernt ist und das Anliegen keine hohe Dringlichkeit hat. Oder aber der Flug hat bereits stattgefunden und der Gast möchte sein Feedback oder eine Beschwerde platzieren.

**«Aktuell haben wir bei der automatischen Erkennung des Anliegens eine Trefferquote von deutlich über 80%, was für uns ein riesiger Hebel ist!»**

**Und wie sieht es hier mit den Sozialen Medien aus?** — Das Volumen an Anfragen, die via Soziale Netzwerke eintreffen, ist hingegen unterschiedlich verteilt. Gerade bei besonderen Ereignissen mit grosser Tragweite, wie bspw. im Zusammenhang mit dem Orkantief Sabine im Februar, das fast ganz Europa lahmgelegt hat, erfreuen sich diese Plattformen grosser Beliebtheit, und es häufen sich die Anfragen – das gilt dann aber meist auch für die anderen Kanäle, wo wir in solchen Situationen einen deutlichen Peak verzeichnen.

**Welche digitalen Service-Angebote stellt die Eurowings neben E-Mail, Telefon und Social Media ihren Kunden zur Verfügung?** — Self-Service ist bei uns ein grosses Thema! Kunden können bspw. im Web oder über die Eurowings App im Falle einer Flugunregelmässigkeit auf die Self-Services zugreifen und selbständig Modifikationen, wie zum Beispiel eine Umbuchung, vornehmen. Der Ausbau dieser Online-Services ist uns ein grosses Anliegen. So waren wir auch die Ersten, die ein sogenanntes Claim Tool online angeboten haben. Dort kann ein Kunde, wenn sein Flug eine Ankunftsverspätung von mind. 3 Stunden hatte, direkt selbständig seinen Anspruch prüfen und, falls dies zutrifft, auch gleich die Ausgleichszahlung anfordern. Im nächsten Schritt wollen wir das auch für Flugstreichungen, sogenannte «Cancellations» anbieten. Für den Kunden ist es ein grosser Vorteil, wenn er solche Anfragen unkompliziert und schnell online abwickeln kann.

**Die Digitalisierung des Kundenservices hat folglich auch einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit? Was sind da Ihre Ziele?** — Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist uns als Service-Dienstleister selbstverständlich eines der grössten Anliegen. Und tatsächlich macht es sich u.a. auch durch einzelne positive Kommentare, die uns erreichen, bemerkbar, dass Kunden durch die Investition in die Weiterentwicklung der Services zufriedener sind. Auch dann, wenn der Kunde leider eine negative Erfahrung gemacht hat, wie bspw. einen Flugausfall, kann die Experience insofern positiv beeinflusst werden, als dass der Kunde direkt selbst aktiv werden kann und nicht auf eine Reaktion von uns warten muss.

**Sie sprechen eine Veränderung und eine Investition in den Kundenservice an, was hat sich bei der Eurowings da in den letzten Monaten getan?** — Ja, wir haben in den letzten Monaten stetig in die Steigerung der Effizienz bei der Bearbeitung der Kundenanfragen via E-Mail investiert. Sowohl für uns intern als auch für den Kunden hat sich da Beachtliches getan. Im letzten Jahr haben wir beschlossen, in ein zentrales System zur Erfassung der eingehenden Kundenanliegen zu investieren, sowohl für den Bereich Customer Relations als auch für den Bereich Call Center.



### David Allekotte

*Er weiss, worauf es bei der Weiterentwicklung einer Kundenservice-Organisation ankommt. Bereits seit fast 15 Jahren ist David Allekotte bei der heutigen Eurowings Aviation GmbH tätig und verantwortet als Teamleader den Bereich Customer Relations & Air Law.*

**Dieses Interview wurde am 12.03.2020 durchgeführt.**

**Wie wurden denn die Kundenanfragen per E-Mail bis dato bearbeitet?** — Wir haben vorher ganz klassisch mit einer Outlook Struktur gearbeitet. Jede neue E-Mail, die derselbe Kunde an uns gesendet hat, ist so – bspw. im Falle des Nachsendens von Belegen – als eine zusätzliche neue Nachricht bei uns eingetroffen. Somit gab es weder Nachvollziehbarkeit noch Transparenz für den Kunden und eine mangelnde Übersicht über das Kundenanliegen für uns.

**Was hat sich seit der Ablösung einer Outlook-Struktur durch ein zentrales System im Prozess verändert?** — Neu wird bei jeder eingehenden E-Mail ein sogenanntes «Ticket» in einem zentralen «Ticketingsystem» erstellt. Dieses System oder auch Case Management Software genannt – in unserem Fall nutzen wir trueAct – ergibt eine 360 Grad Sicht auf das Kundenanliegen, auch dann, wenn der Kunde sich mehrere Male per E-Mail an uns wendet. Auch können zusammenhängende Tickets miteinander verknüpft werden. Diese Funktionen haben die Bearbeitung der Anfragen massgeblich verändert, und wir können intern Zeit- und Kostenersparnisse realisieren. Zudem werden den Mitarbeitenden direkt im Kundenticket zur Service-Kategorie passende Textvorlagen oder -blöcke angezeigt, was wiederum Zeit bei

der Suche nach der passenden Vorlage einspart. Neben dem Ticketingsystem ist neu auch eine Software im Einsatz, die mithilfe von Künstlicher Intelligenz den Inhalt einer eingehenden Anfrage analysiert und automatisch klassifiziert. Das System erkennt folglich das Thema des Inhalts und kann das Anliegen an die richtige Stelle, in unserem Fall an den zuständigen Mitarbeiter-Pool, routen. Durch diese Kanalisierung der Kundenfälle werden Umwege und Fehlleitungen auf ein Minimum reduziert.

Neu profitieren wir auch von einem integrierten Reporting. Früher war dieses in mühsamer Arbeit manuell zu erstellen – heute erhalten wir direkt in Echtzeit Einblick in die Kennzahlen.

**Von welchen weiteren neuen Funktionen profitieren sowohl Eurowings-Kunden als auch die Service-Organisation?** — Seit Einführung des Ticketingsystems erhält jeder Kunde, der eine Anfrage stellt, eine spezifische Autoresponse inklusive Ticketnummer seines Anliegens. Das gibt dem Kunden ein sicheres Gefühl, da er weiss, dass sein Anliegen angekommen ist und er nun eine konkrete ID für sein Anliegen hat, auf die er sich jederzeit beziehen kann. Ganz anders als wenn man keine Rückmeldung erhält oder nur eine allgemeine Nachricht ohne konkrete Anhaltspunkte.

Das System, das den Inhalt der Anfragen analysiert, kann entsprechend der Priorisierung durch Service Levels die Bearbeitungsfrist steuern. Gerade in Zeiten wie der Corona-Krise ist diese Flexibilität der Funktion wertvoll. Wir konnten, da die Zahl der Anfragen in Zusammenhang mit dem COVID-19 enorm angestiegen ist, das System kurzfristig so trainieren, dass es automatisch erkennt, wenn sich ein Anliegen darauf bezieht. In einem weiteren Schritt erhalten diese Kunden eine individuelle Autoresponse zum Thema Corona, und die Anfrage wird durch die Analyse des Inhalts automatisch klassifiziert sowie einem dedizierten Pool von Mitarbeitern zugewiesen, die sich um die Kundenanfragen zum Coronavirus kümmern.

**Sie haben das Thema Künstliche Intelligenz angesprochen. Inwiefern kommt diese zum Einsatz?** — Alle Anliegen, die telefonisch in unser Call Center eingehen, werden aktuell noch unabhängig vom Ticketingsystem bearbeitet. Die Software wird nur für schriftliche Anfragen in den Bereichen Call Center und Customer Relations & Air Law eingesetzt. Das Anliegen trifft also beispielsweise per E-Mail ein und wird dann direkt als Ticket erfasst, und der Kunde erhält eine entsprechende automatische Rückantwort. Mithilfe der Künstlichen Intelligenz - in unserem Fall ist das die Software

## «Mut zur Digitalisierung bedingt Mut zur Veränderung.»

LENA from aiaibot – wird das Thema des Anliegens erkannt. Das ermöglicht uns eine Clusterung. Aktuell haben wir bei der automatischen Erkennung des Anliegens eine Trefferquote von deutlich über 80 %, was für uns ein riesiger Hebel ist! So gelangen die Anfragen kanalisiert nach Thema zu den entsprechenden Experten.

**Erkennt die Software neben dem Thema des Anliegens noch weitere relevante Inhalte?** — Ja, die Software kann neben der Kategorie auch den Buchungscode und das Flugdatum aus dem Anliegen lesen und erkennen. Das heisst, wenn der Service-Mitarbeitende im Ticketingsystem die Anfrage öffnet, ist für ihn direkt ersichtlich, welchen Flug dieser Fall betrifft, bis hin zur Angabe, ob der Flug bspw. verspätet war und auszahlungspflichtig ist oder nicht. Diese Verknüpfung mit den umliegenden Systemen reduziert die Arbeitsschritte für die Mitarbeiter.

Auch können wir erkennen, ob es sich um eine besondere Kundengruppe handelt, die je nach Grad der Sensibilität oder Wichtigkeit direkt durch einen dedizierten 2nd Level Support bearbeitet wird.

**Mit der Einführung des Ticketingsystems und neuer Prozesse konnte bereits ein grosser Schritt in Richtung Effizienzsteigerung gemacht werden. Wie geht es nun weiter?** — Bei den schriftlichen Anfragen sind wir auf einem sehr guten Weg, und da die erste Anlaufstelle des Kunden meist die Website ist, wollen wir auch diese optimieren. Wir sind stetig daran, diese weiterzuentwickeln und bspw. die FAQs noch übersichtlicher und intelligenter zu gestalten. Auch prüfen wir die Möglichkeit, einen Chatbot einzuführen, der den Kunden im Dialog bei ihrem Anliegen helfen kann. Neben der Effizienzsteigerung in den schriftlichen Medien ist auch Call Avoidance ein sehr wichtiges Thema, da wir uns überlegen müssen, wie wir den Kunden die Informationen noch besser bereitstellen können, sodass sich der Griff zum Hörer langfristig erübrigt.

Neben den Optimierungen für die Kunden wollen wir auch intern weitere Schritte machen und eine Wissensdatenbank einführen. So sind die Teams in den einzelnen Service-Pools immer über Neuigkeiten informiert und haben alle Vorlagen und Prozesshandbücher zentral griffbereit. Solche Investitionen tragen im Übrigen auch zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei.

**Sie sprechen die Zufriedenheit der Mitarbeiter an – inwiefern wird künftig der Kunde bzw. sein Erlebnis in den Fokus gestellt?** — Die Kundenzufriedenheit ist uns ein absolut zentrales Anliegen. Wir sind uns bewusst, dass wir uns nicht nur über den Preis, sondern auch in puncto Service und Qualität vom Wettbewerb abheben wollen. Unser Ziel ist es, nach der schwierigen Zeit im Jahr 2018, wo die Übernahme der Air Berlin zu vielen Verspätungen und Flugausfällen führte, die Reise zur «Love Brand» anzugehen! Natürlich bleibt abzuwarten, wie sich der Luftverkehr nach der Corona-Krise generell entwickeln wird.

**Was raten Sie anderen Unternehmen, egal welcher Grösse, die heute eine ähnliche Ausgangssituation wie die Eurowings im Jahr 2018 haben?** — Mut zur Digitalisierung bedingt Mut zur Veränderung. Man muss sich aus seiner Komfortzone hinauswagen und nicht das «Alte», obwohl das gar nicht so schlecht funktioniert, gut reden. Bei uns haben nach der Einführung der Software auch anfangs kritische Stimmen schnell gemerkt, dass ihre alltägliche Arbeit erleichtert wird, was wiederum einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit hatte.

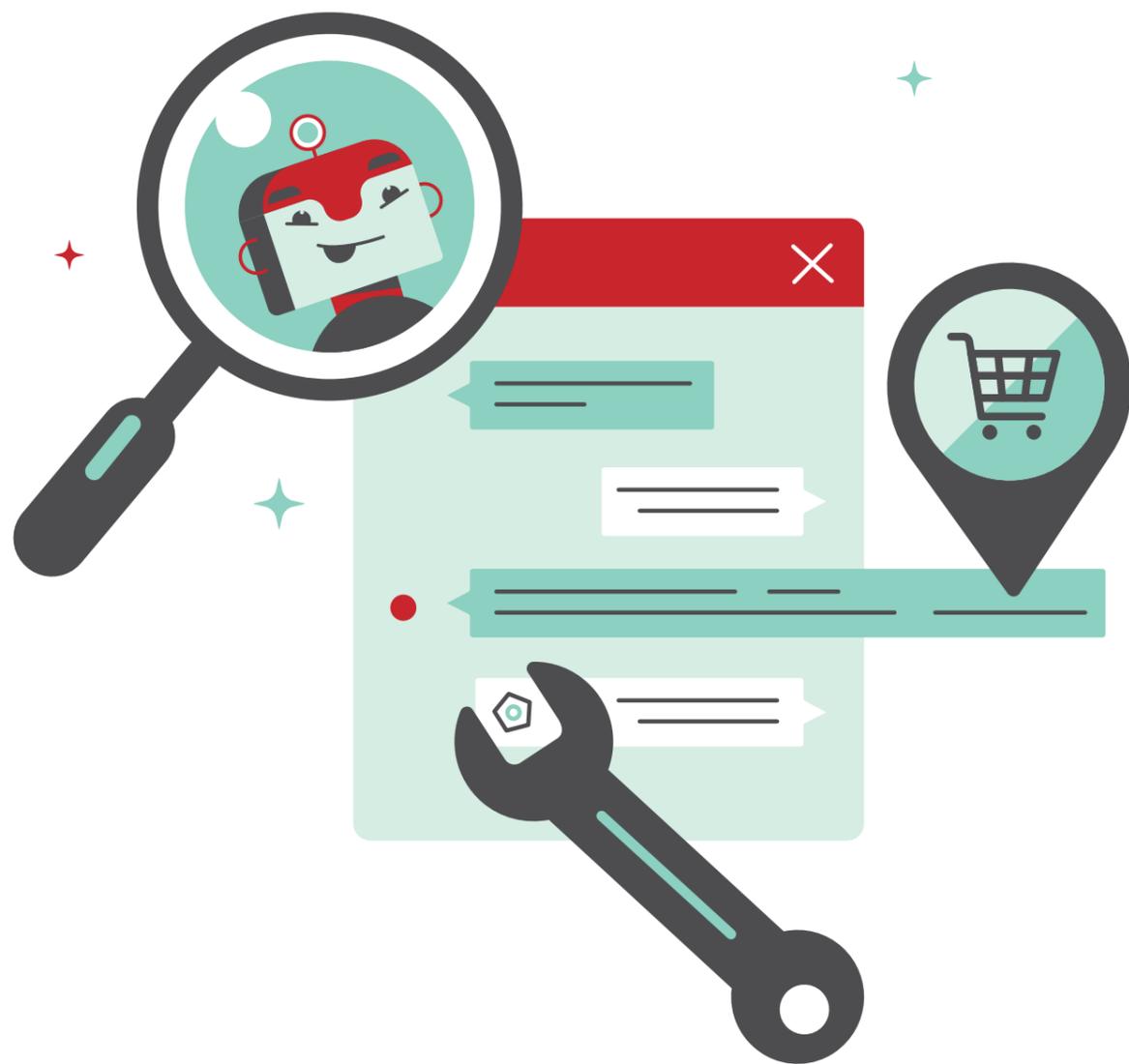
Suchen Sie den Kontakt zu anderen Unternehmen und Anbietern. Tauschen Sie sich aus und verschaffen Sie sich einen Überblick, was der Markt an Services und Produkten bietet, und treffen Sie dann eine Auswahl für erste konkretere Gespräche und Lösungsszenarien. Wenn das Gefühl passt, wagen Sie es! Gezielte Automatisierung ist definitiv eine wertvolle Investition in die Kunden und somit auch in eine dauerhafte Kundenbeziehung.

**«Gerade in Zeiten mit enormem Anfragevolumen bewährt sich der flexible Einsatz von Künstlicher Intelligenz.»**



**Mehr über dieses und weitere Projekte lesen Sie unter [pidas.com/customer-stories](https://pidas.com/customer-stories)**

# CHATBOT KUNDENDIALOG MIT ZUKUNFTSPOTENZIAL



**Hohe Erstlösungsquote und Automatisierung dank Chatbot** — Live-Chat und Chatbot nutzen beide den digitalen Dialog mit dem Kunden. Die Kanäle können den Website-Besucher direkt ansprechen und stehen als Unterstützung zur Seite. Der Vergleich der beiden Kanäle zeigt, dass die Erstlösungsrate beim Chatbot deutlich höher ist als beim Live-Chat. Der durch den Softwareroboter geführte Dialog kann den Kunden folglich ohne den Beitrag eines Service-Mitarbeitenden dabei helfen, Anfragen selbständig zu lösen. Das Bedienen eines Live-Chats bedingt einen hohen manuellen Aufwand, Chatbots hingegen sind meist teil- bis vollautomatisiert und können die Service-Organisation unterstützen.

**Chatbot zur Informationssuche** — Beliebtester Einsatzbereich für den Chatbot ist die Informationssuche, gefolgt vom Einsatz in Kundenservice oder Verkauf. Chatbots können den Website-Besucher beraten und zur gewünschten Information lenken. Im Kundenservice können die virtuellen Assistenten automatisiert Anfragen beantworten, im Marketing generieren sie Leads und im Verkauf helfen sie, indem sie Beratungsgespräche führen.

Die Unternehmen, die einen Chatbot im Einsatz haben, geben an, dass mehrheitlich entweder ein eigenes Team für den Kanal verantwortlich oder dieser in der IT angesiedelt ist.

**Chatbots gewinnen in Zukunft weiter an Bedeutung** — Obwohl die eingesetzten Chatbots noch nicht alle Erwartungen erfüllen, sind sich die befragten Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Chatbots gesammelt haben, einig, dass der Kanal enormes Potenzial birgt und in Zukunft weiter an Bedeutung zunehmen wird.

Das spiegelt sich auch in den Erkenntnissen aus der im 2018 durchgeführten Chatbot-Studie wider. Vor allem im E-Commerce und bei Versicherungen und Banken sehen die Kunden grosses Potenzial für den Einsatz von Chatbots.



**i** — **Mehr zum Thema Chatbot erfahren Sie in der Chatbot-Studie.**

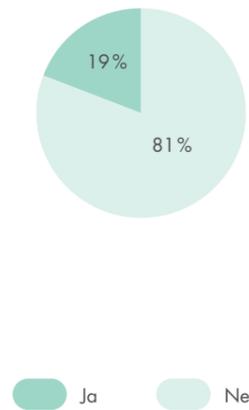
Die erste repräsentative Studie zum Thema Chatbots in der Schweiz, bei der rund 900 User zu ihren Erfahrungen mit den digitalen Helfern befragt wurden. Zusätzlich wurde ein Chatbot-Experiment durchgeführt, um noch mehr über die Wirkung von Bots zu erfahren.

[www.pidas.com/chatbot-studie](http://www.pidas.com/chatbot-studie)

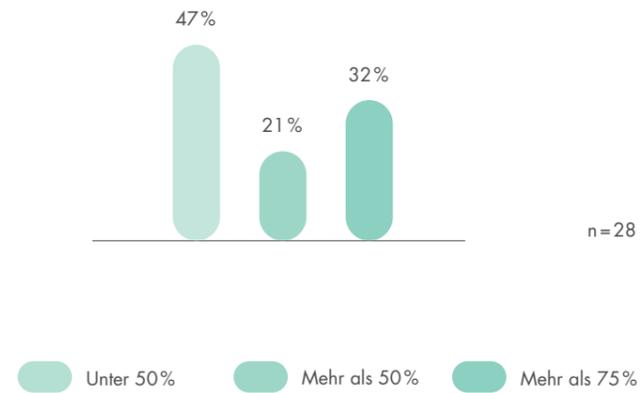
**!** — **Hinweis zur Stichprobengrösse:**

Aus forschungsökonomischen Gründen wurden nur denjenigen Unternehmen zusätzliche Fragen zum Chatbot-Einsatz präsentiert, welche damit bereits Erfahrung hatten. Daher weichen die Stichprobengrössen von der Grundgesamtheit (n = 210) ab. Zur Gewährleistung der Transparenz enthält jede Grafik einen Hinweis auf die tatsächliche Stichprobengrösse (n), auf welche sich die Prozentwerte beziehen. Aufgrund der geringen Stichprobengrössen sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu behandeln.

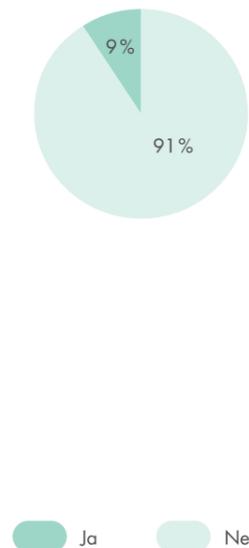
**Bieten Sie in Ihrem Unternehmen einen Live-Chat an?**



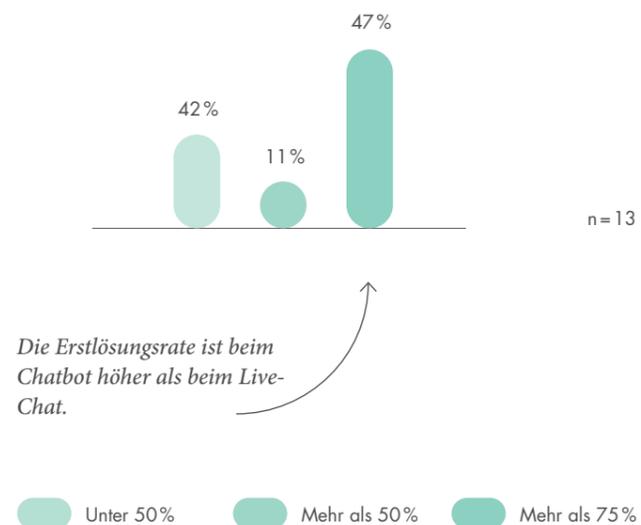
**Wie hoch ist die Erstlösungsrate im Live-Chat?**



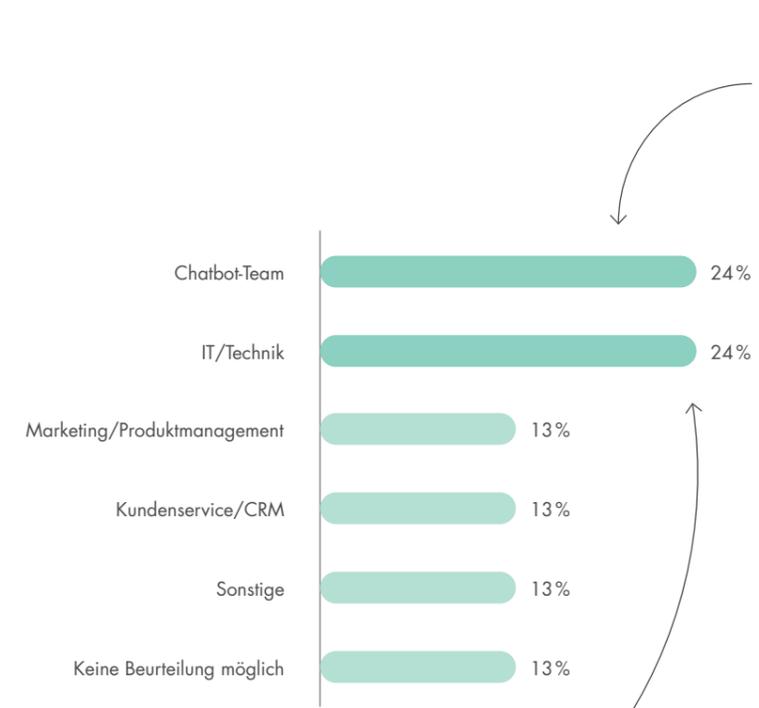
**Bieten Sie in Ihrem Unternehmen einen Chatbot an?**



**Wie hoch ist die Erstlösungsrate im Chatbot?**



**Welcher Bereich oder welche Abteilung ist für den Chatbot im Unternehmen verantwortlich?**

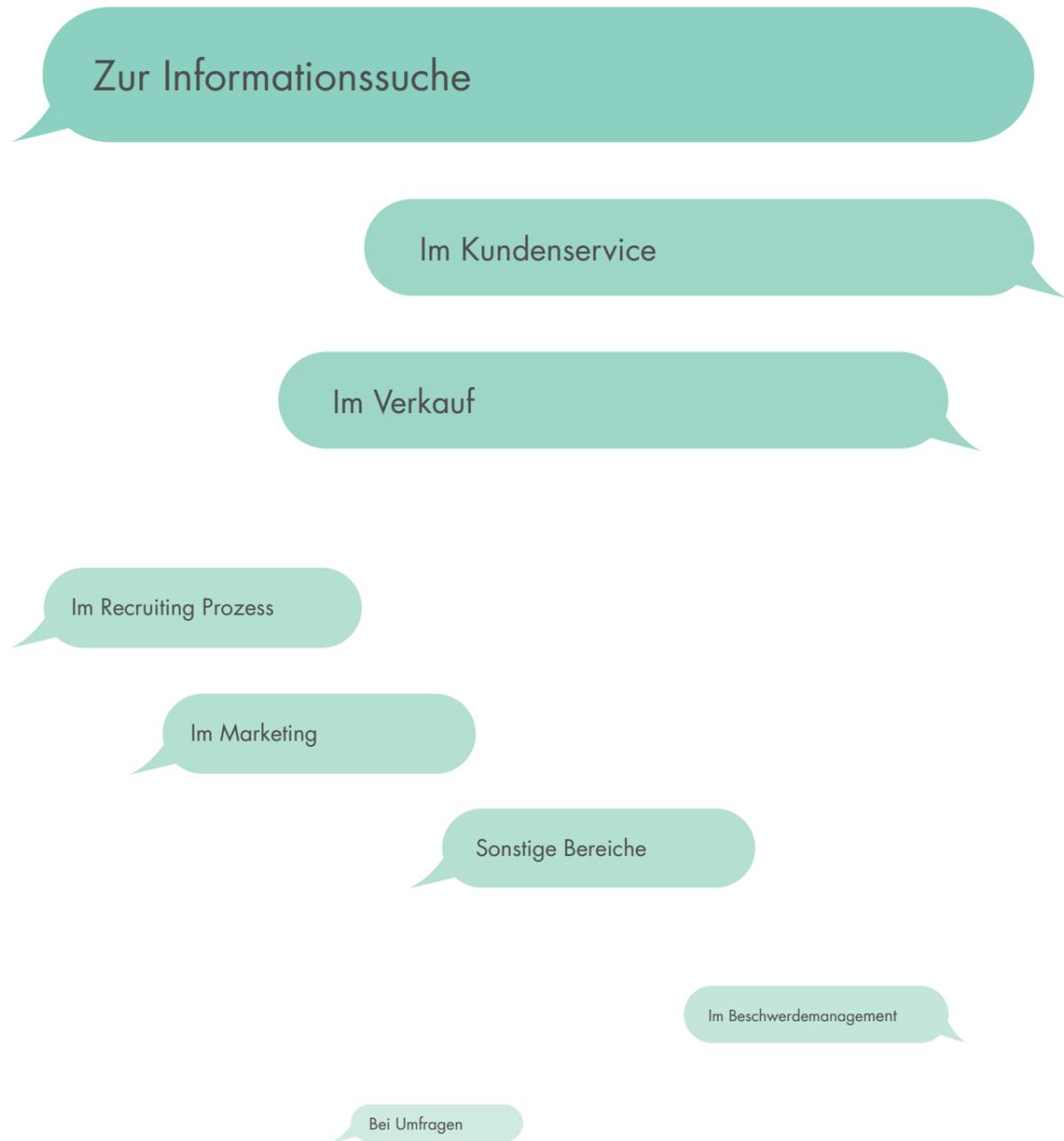


In einem Viertel der Unternehmen gibt es ein dediziertes Team, das sich dem Chatbot widmet.

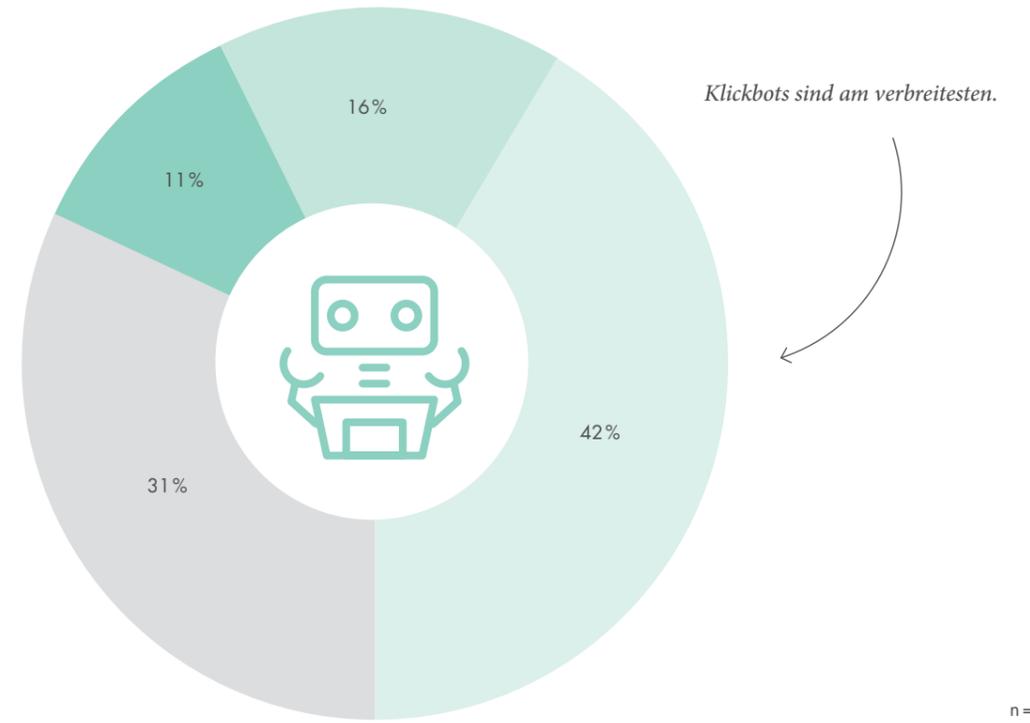
Nach wie vor ist die IT in einem Viertel der Unternehmen für den Chatbot-Kanal zuständig.

**In welchem Bereich kommen Chatbots in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?**

*Der Chatbot hilft dem User auf der Website bei der Suche nach den gewünschten Informationen.*



**Ist der Chatbot, der in Ihrem Unternehmen genutzt wird, eher ein einfacher Klickbot oder funktioniert er mit Künstlicher Intelligenz (KI)?**



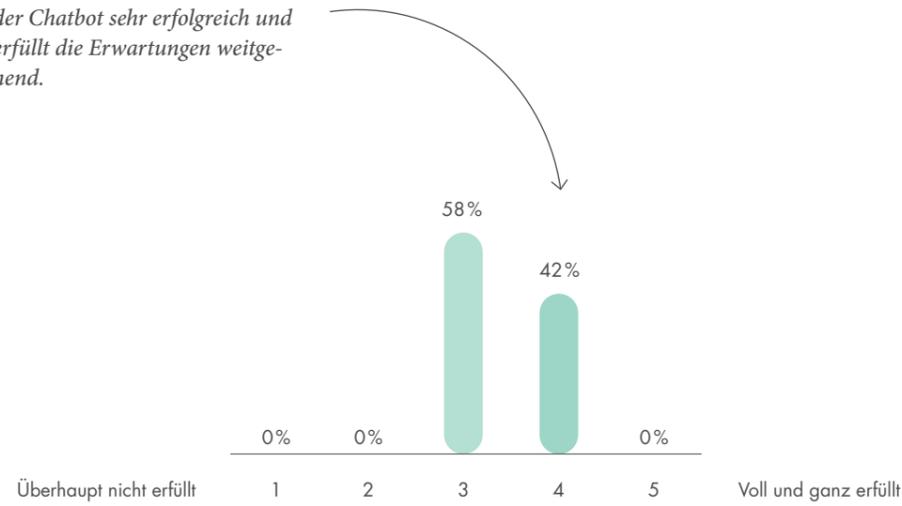
*Klickbots sind am verbreitetsten.*

n=19

-  Klickbot mit KI-Komponenten
-  KI-basierter Chatbot
-  Klickbot
-  Keine Beurteilung möglich

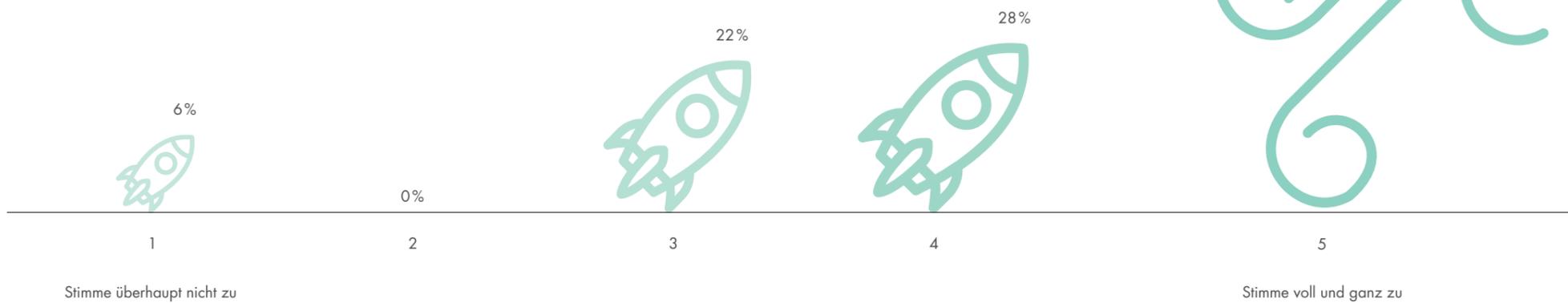
**Inwiefern hat der Chatbot in Ihrem Unternehmen die Erwartungen erfüllt?**

Bei 42 % der Unternehmen ist der Chatbot sehr erfolgreich und erfüllt die Erwartungen weitgehend.



n=12

**Denken Sie, die Bedeutung von Chatbots wird in Zukunft weiter zunehmen?**



*Chatbots werden in Zukunft klar an Bedeutung zunehmen!*

n=18

# CHATBOT «MAXI» BERÄT UND BEGEISTERT

*Die SVA Aargau nimmt hinsichtlich Digitalisierung eine Vorreiterrolle ein und bietet als erstes Schweizer Sozialversicherungsunternehmen ihren Kundinnen und Kunden einen Chatbot zur Beratung rund um das Thema Prämienverbilligung. Im Interview mit Urs Wälchli, Leiter Kantonale Leistungen, lesen Sie, wie er mit seinem Team das Projekt realisiert und zu einem Erfolg gemacht hat.*

**s|v|a**  
A A R G A U  
Sozialversicherung

*Die SVA Aargau ist ein selbständiges, öffentlich-rechtliches Unternehmen des Kantons Aargau. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, eine führende Dienstleisterin unter den schweizerischen Sozialversicherungen zu sein und bietet umfassende soziale Sicherheit. Sie umfasst die kantonale AHV-Ausgleichskasse, die Familienausgleichskasse des Kantons Aargau, die Invalidenversicherung, den regionalen ärztlichen Dienst (RAD Mittelland) und die Kantonalen Leistungen.*

**Die Studie zeigt, dass gerade mal 10% der Unternehmen auf Chatbots setzen – jedoch über 70% derjenigen, die bereits Erfahrungen mit einem Chatbot gesammelt haben, das Potenzial für die Zukunft sehr gross einschätzen. Die SVA Aargau ist hier also klar Vorreiter. Wie ist die Idee für den Chatbot entstanden?** — Auslöser und Basis dafür war eigentlich die durchgehende Automatisierung der Prämienverbilligung im Kanton Aargau in den Jahren 2017 und 2018. Diesen Prozess haben wir als erster Kanton in der Schweiz komplett automatisiert – dafür haben wir übrigens im letzten Jahr auch den Digital Economy Award erhalten, was uns sehr stolz macht.

Im Rahmen dieses Digitalisierungsprojekts haben wir festgestellt, dass wir immer noch die klassischen Kommunikationsmittel und -kanäle einsetzen, um Antragssteller über das Thema Prämienverbilligung zu informieren. Diese Diskrepanz in der User bzw. Customer Experience wollten wir beseitigen.

**Chatbots eignen sich ja vor allem da, wo ein grosses Volumen an repetitiven Anfragen anfällt. War das bei der SVA Aargau auch der Fall?** — Ja, das war dann auch der ausschlaggebende Punkt, einen neuen Kanal oder eine neue Form der Beratung zu suchen. Das Volumen der immer wieder gleichen oder ähnlichen Fragestellungen war sehr gross – einerseits ist das für den Kunden nicht sehr befriedigend und andererseits bringt es auch für das SVA-Team selbst keinen grossen Mehrwert, tagtäglich dieselben Fragen zu beantworten. Jedes Jahr, nachdem unsere Kunden darüber informiert werden, dass sie jetzt ihren Antrag auf Prämienverbilligung stellen können, kommt es jeweils zu einem Peak von zehntausenden ähnlichen Fragen zum Thema – per E-Mail und per Telefon. Es wurde uns klar, dass wir auf diesem Gebiet sicher optimieren und diese sich wiederholenden Fragen dadurch schneller und effizienter beantworten können. Und was bietet sich in dieser Situation am ehesten an? Natürlich ein Chatbot!

**Der Anstoss zum Chatbot kam also von intern. Wie sind Sie das Projekt dann im nächsten Schritt angegangen?** — Wir sind das Projekt mit Respekt und einer gesunden Portion Mut angegangen. Gemeinsam mit unserer Digital-Agentur Prevision Plus, die unter anderem auch unsere Website mitentwickelt hat, haben wir das Projekt begonnen. Während wir intern die verschiedenen Kategorien der Anfragen analysiert und strukturiert haben, hat Prevision verschiedene Chatbot-Anbieter kontaktiert. Dabei war uns wichtig, dass die Software auch intern einfach zu bedienen ist und die Daten sicher aufgehoben sind. Die Wahl ist dabei auf LENA from aiaibot gefallen. Nachdem wir mit PIDAS den passenden Partner für Konzept und Realisation rund um den Chatbot gefunden haben, sind wir mit einem internen Team und Prevision sozusagen als Trio gestartet und haben unseren Chatbot «Maxi» ins Leben gerufen.

**Einen Chatbot zu realisieren, war für Sie und Ihr Team auch Neuland. Was waren die grössten Überraschungen während des Projekts und jetzt, wenn Sie darauf zurückblicken?** — Hier spreche ich auch im Namen des ganzen Teams, das am Projekt mitgearbeitet hat, wenn ich sage, dass wir uns das notwendige technische Know-how relativ schnell erarbeiten konnten. Nach den User Stories haben wir zur Sicherstellung von Verständlichkeit und Kundennutzen ein internes und ein externes Soundingboard entlang der Anspruchsgruppen involviert, deren Mitglieder uns in den verschiedenen Projektphasen jeweils Feedback zum Chatbot gegeben haben. Wir haben den Chatbot konsequent aus der Aussensicht aufgebaut. Das war sehr wertvoll! Positiv überrascht hat uns, dass es gar nicht so kompliziert ist, einen Chatbot zu erstellen. Klar, es bedingt eine saubere Vorarbeit und ein strukturiertes Projektvorgehen – wo wir auch von der Erfahrung von PIDAS profitieren konnten – jedoch haben wir uns in der Chatbot-Software schnell zurechtgefunden und konnten den Dialog des Chatbots selbständig mitgestalten. Die allergrösste Überraschung aller Beteiligten war jedoch sicherlich das ausgesprochen positive Feedback zu «Maxi». Kunden sind begeistert, was sich auch in der hohen Interaktionsrate mit dem Chatbot zeigt – hier wurden unsere Erwartungen um das Dreifache übertroffen.

**«Wir sind das Projekt mit Respekt und einer gesunden Portion Mut angegangen.»**



### Urs Wälchli

*Urs Wälchli – Als Bereichsleiter Kantonale Leistungen und Mitglied der Geschäftsleitung der SVA Aargau verantwortet er unter anderem den Bereich Prämienverbilligung. Als innovativer Querdenker treibt er zusammen mit seinem Team die Digitalisierung in der SVA Aargau voran und macht den Kanton Aargau erfolgreich zum Vorreiter in der Schweiz.*

Dieses Interview wurde am 18.02.2020 durchgeführt.

### Der Chatbot ist nun seit Herbst 2019 im Einsatz – ganz konkret, wie erfolgreich ist das Projekt und wie hoch schätzen Sie das Automatisierungspotenzial ein?

— Als erstes kann man sicher festhalten, dass wir über 30 % der Kundenanfragen, die uns sonst per E-Mail oder telefonisch erreicht haben, auf den Chatbot-Kanal verlagern konnten. Das ist ein grosser Erfolg. Zudem erhalten wir überdurchschnittlich gutes Kundenfeedback. Über 92 % der Kundinnen und Kunden bezeichnen «Maxi» als gelungen und geben an, dass er ihnen weitergeholfen hat.

Aus betriebswirtschaftlicher Optik sehr relevant ist, dass wir einen ausgezeichneten ROI (Return on Investment) haben! Die Investition im Vergleich zum Nutzen hat sich sehr schnell gerechnet, und das Projekt war nach drei Monaten amortisiert.

### «Maxi» verzichtet ja aktuell auf Künstliche Intelligenz. Wie stehen Sie zu diesem Thema, das ja brandaktuell ist?

— Der Begriff «Künstliche Intelligenz» ist tatsächlich in aller Leute Mund. Wir arbeiten aktuell an verschiedenen KI-Projekten und prüfen, auf welchen Gebieten KI bei uns auch über die Prämienverbilligung hinaus zum Einsatz kommen könnte. KI ist kein Allerheilmittel und sollte wohlüberlegt eingesetzt werden. Wir sind bei «Maxi» bewusst mit einem geführten Dialog gestartet – und es funktioniert!

Uns ist wichtig, dass neue Technologien uns die Möglichkeit geben, einfache und kostengünstige Lösungen für unsere Kunden bereitzustellen. Wir prüfen demzufolge auch immer kritisch den ROI oder das Investitions-Kosten-Nutzen Verhältnis. Dabei sind wir überzeugt, dass uns diese Lösungen in den kommenden Jahren eng begleiten werden. Unser Bestreben ist es primär, damit einen Nutzen für unsere Kunden und Kundinnen zu generieren und die Sozialversicherungen der Schweiz ganz allgemein weiterbringen zu können. Ob mit oder ohne Künstliche Intelligenz ist sekundär.

**«Kunden sind begeistert, was sich auch in der hohen Interaktionsrate mit dem Chatbot zeigt – hier wurden unsere Erwartungen um das Dreifache übertroffen.»**

### «Maxi» ist erfolgreich im Einsatz – wie geht es denn jetzt weiter?

— Im laufenden Betrieb werden wir «Maxi» optimieren; es sind Detailanpassungen vorgesehen. Wir planen zudem in einem nächsten Schritt, auch die eingehenden E-Mails zu automatisieren. Mithilfe von Natural Language Processing wird so das Anliegen erkannt und automatisch eine E-Mail mit Link zur richtigen Landingpage inklusive Chatbot gesendet. Gleichzeitig prüfen wir weiterhin, wo KI Nutzen stiften könnte und wie wir es schaffen können, den Telefonkanal noch weiter zu entlasten. Zudem sollen künftig auch andere Bereiche der SVA Aargau von «Maxi» profitieren können.

### Was würden Sie anderen Unternehmen oder Behörden raten, die sich in einer ähnlichen Situation befinden wie die SVA vor «Maxi»?

— Sicher hilft es, wenn man mit klaren Zielvorstellungen an das Projekt herangeht. Grundsätzlich gibt es dann natürlich verschiedene Wege, die zum Ziel führen. Unser Rat wäre, einfach anzufangen, das Ganze mit einer Sprint-Methodik umzusetzen, und dabei unbedingt auch interaktiv zu bleiben und zu sehen, dass man eine Feedback-Schleife integriert. Wir empfehlen, auch Kunden aktiv in den Entstehungsprozess zu involvieren.

Der Anreiz eines solchen Projekts sollte nicht sein, sofort den besten Bot der Welt zu bauen, sondern ein Angebot zu schaffen, das schnell und wirkungsvoll Kundennutzen schafft.

**«Der Anreiz eines solchen Projekts sollte nicht sein, sofort den besten Bot der Welt zu bauen, sondern ein Angebot zu schaffen, das schnell und wirkungsvoll Kundennutzen schafft.»**



— Mehr über dieses und weitere Projekte lesen Sie unter [pidas.com/customer-stories](https://pidas.com/customer-stories)

# TREIBERANALYSE VON DER VARIABLE ZUM ERFOLGSFAKTOR

Die in der Studierhebung berücksichtigten Unternehmen haben, wie in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt, anhand von mehr als 30 Fragen zu den Themen Kundenorientierung und Service-Automatisierung – und für den Fall, dass sie bereits einen Chatbot-Kanal anbieten, auch dazu – Einblick in ihre aktuelle Situation gegeben.

Dabei fällt auf, dass die Unternehmen an ganz unterschiedlichen Punkten der Entwicklung stehen. So ist bspw. ein Grossteil der Unternehmen davon überzeugt, dass Customer Experience die Wettbewerbsfähigkeit steigert und auch in Zukunft immer wichtiger werden wird. Hingegen misst nur ein Bruchteil aller befragten Firmen die Weiterempfehlungsbereitschaft (Net Promoter Score) oder verankert Customer Experience strategisch. Auch in Sachen Automatisierung sind sich die Befragten uneinig. Die Effizienz bei der Bearbeitung der Kundenanfragen wird als hoch eingestuft – dennoch werden drei Viertel der eingehenden E-Mails noch händisch sortiert und beantwortet.

Diese unterschiedlichen Ergebnisse und die Interviews mit der Basler Kantonalbank, Eurowings und der SVA Aargau, die beispielhaft zeigen, wie man die Theorie zielführend in die Praxis umsetzt, haben den Ausschlag dazu gegeben, die Beziehung zwischen den einzelnen Erkenntnissen und ihre Abhängigkeit voneinander genauer unter die Lupe zu nehmen und der Frage nachzugehen, welche Faktoren zu einem erfolgreichen Kundenservice beitragen. Zu diesem Zweck wurde unter Berücksichtigung der gesamten Studienergebnisse eine sogenannte Regressionsanalyse durchgeführt.

**Dem Treiber für Erfolg auf der Spur** — Um Zusammenhänge zwischen Daten zu beschreiben und zu analysieren, wird die Regressionsanalyse, ein statistisches Verfahren, eingesetzt. Um diese Analyse durchzuführen, müssen eine abhängige und mehrere unabhängige Variablen bestimmt werden. Da wir im Rahmen dieser Vertiefungsanalyse herausfinden wollten, welche Aspekte erfolgreiche Unternehmen auszeichnen, wurde als abhängige Variable die Komponente «Erfolg» definiert, die aus dem Mittelwert der folgenden drei Variablen, die in den Studienergebnissen auch als einzelne Diagramme zu finden sind, berechnet wurde:

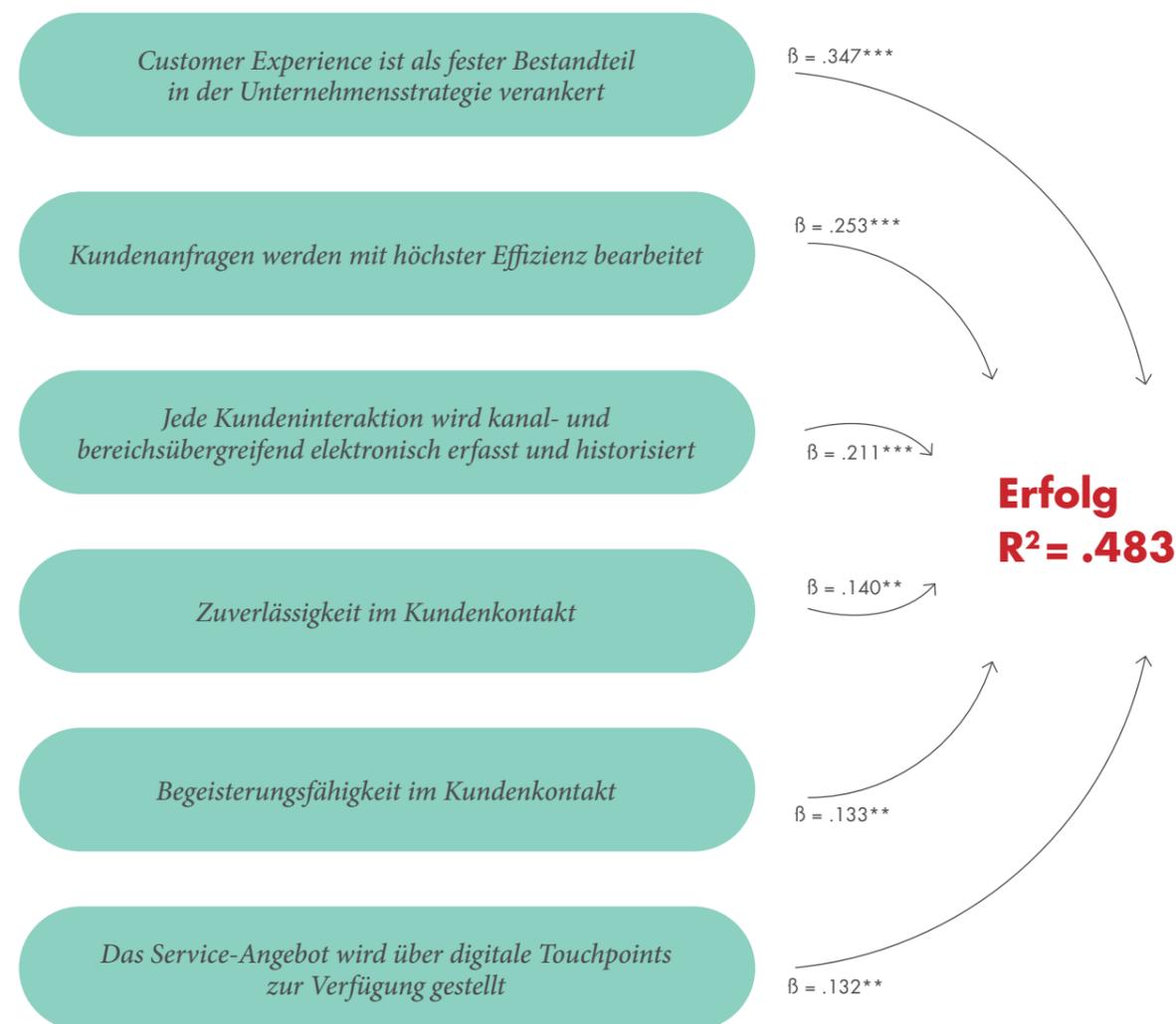
— Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Anstrengungen Ihres Unternehmens betreffend der Kundenorientierung bezeichnen?

— Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit dem Kundenservice?

— Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Aktivitäten Ihres Unternehmens zur Erhöhung der Customer Experience bezeichnen?

Die sogenannten unabhängigen Variablen, folglich die potenziellen Treiber des Erfolgs, wurden in einem schrittweisen Vorgehen ergänzt. Mithilfe der Statistik- und Analysesoftware SPSS wurden Variablen identifiziert, die den Erfolg massgeblich beeinflussen. Als potenzielle Treiber des Erfolgs wurden die einzelnen Aspekte zur Schaffung von positiven Kundenerlebnissen (wie etwa Freundlichkeit, Kompetenz, etc.) aufgenommen. Ferner flossen Fragen zur Verankerung der Customer Experience in der Strategie sowie Fragen zur Service-Automatisierung und Digitalisierung in die Analyse ein.

Die folgende Darstellung zeigt, welche Regressionsparameter ( $\beta$ ) bzw. Treiber den stärksten Einfluss auf die abhängige Variable «Erfolg» haben. Der Wert  $R^2$  zeigt zudem, wie gut die Treiber den Erfolg erklären. Da die Regression versucht, eine Variable mithilfe von anderen Variablen vorherzusagen und zu schätzen, ist ein Wert von 0.483 sehr gut, da knapp die Hälfte der Variable «Erfolg» durch diese Treiber erklärt werden kann.



\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .05$

**Fazit der Treiberanalyse** — Die Ergebnisse der Treiberanalyse zeigen, dass die Verankerung der Customer Experience in der Unternehmensstrategie der Faktor mit dem stärksten Einfluss ist, was sich aus der Höhe des Regressionsparameters ( $\beta$ ) ableiten lässt. Gefolgt wird dieser Treiber von der Effizienz bei der Bearbeitung von Kundenanfragen, die den zweitstärksten Einfluss auf die abhängige Variable zeigt. Auf dem dritten Platz liegt die Erfassung der Kundenanliegen. So sind es in der Umfrage auch knapp zwei Drittel, die die Kundeninteraktionen zentral historisieren.

Darauf folgen, als Treiber mit dem viert- und fünftstärksten Einfluss, Aspekte zur Schaffung von Kundenerlebnissen. Dabei wurden total sieben Aspekte im Kundenkontakt auf ihren Einfluss geprüft. Signifikant bei diesen Variablen sind jedoch nur zwei Aspekte: «Begeisterungsfähigkeit» und «Zuverlässigkeit». Vergleicht man diese Erkenntnis aus der Treiberanalyse

mit der eigenen Bewertung der Unternehmen in den Studienergebnissen, zeigt sich, dass Firmen die Wichtigkeit von begeisterten Kundenerlebnissen unterschätzen, denn sie bewerten neben der «Zuverlässigkeit» die «Freundlichkeit» der Service-Mitarbeitenden als äusserst wichtig. Zusätzlich relevant sind die kanalübergreifende Erfassung und die Bearbeitung von Kundenanfragen, also eine zentrale Dokumentation der Kundenhistorie, die eine Rundumsicht auf den Kunden, seine Anliegen und Bedürfnisse schafft. Ebenfalls im Vorteil ist ein Unternehmen dann, wenn es die Service-Angebote via digitale Kanäle zur Verfügung stellt. So kann der Kunde sein Anliegen bestenfalls wie beim Beispiel eines Chatbots direkt selbständig lösen – meistens sind digitale Services sogar rund um die Uhr verfügbar.

Die einzelnen Faktoren finden Sie auf der Folgeseite in der Übersicht visualisiert.

# FAKTOREN FÜR ERFOLGREICHEN KUNDENSERVICE

Aus der Treiberanalyse auf der vorherigen Doppelseite gehen fünf Faktoren hervor, die einen besonders starken Einfluss auf die erfolgreiche Ausgestaltung des Kundenservices eines Unternehmens haben. Daraus lassen sich folgende Handlungsempfehlungen dafür ableiten, wie Sie Ihre Anstrengungen zur Kundenorientierung und Service-Automatisierung noch erfolgreicher gestalten können.

*Verankern Sie Customer Experience als festen Bestandteil in Ihrer Unternehmensstrategie.*

*Schenken Sie der Wichtigkeit von Service-Erlebnissen, insbesondere von Begeisterungsfähigkeit und Zuverlässigkeit im Kundenkontakt, grosse Beachtung.*

*Lancieren Sie Massnahmen, um Kundenanfragen mit höchster Effizienz bearbeiten zu können, wie bspw. Automatisierung.*

*Nutzen Sie eine zentrale Software, um Kundeninteraktionen kanal- und bereichsübergreifend zu erfassen und zu historisieren.*

*Versuchen Sie, Ihr Service-Angebot wo möglich Ihren Kunden digital zur Verfügung zu stellen.*

---

# HABEN WIR IHR INTERESSE AM THEMA KUNDEN- SERVICE GEWECKT?

**Mehr zum Thema Kundenservice:**

Verschiedene Whitepapers zu den Themen Kundenorientierung und Service-Automatisierung finden Sie im Download-Bereich unserer Website unter [www.pidas.com](http://www.pidas.com)

**Sprechen Sie mit uns:**

Diese Studie ist eine Zusammenfassung. Gerne besprechen wir mit Ihnen persönlich weitere Insights und Lösungsansätze. Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme unter [www.pidas.com/kontakt](http://www.pidas.com/kontakt)

Seit  
1987

# UNSERE MISSION: AUS KUNDEN FANS MACHEN!

PIDAS ist ein Dienstleistungsunternehmen, das sich im Bereich Kundenservice auf den Aufbau, die Optimierung sowie den Betrieb von Service-Organisationen im Business und IT-Umfeld spezialisiert hat. Das Unternehmen mit Niederlassungen in Zürich-Dübendorf, Wien, Graz und München wurde 1987 gegründet und beschäftigt im deutschsprachigen Raum Europas rund 350 Mitarbeiter. Wir beziehen bei unseren Lösungen die Elemente Strategie, Mensch, Organisation und Technologie ein und setzen in unseren Projekten auf unser Customer Care Concept.



## Management Consulting

Umsetzungsstarke Beratung mit jahrelanger Erfahrung und fundiertem Expertenwissen in den Bereichen Customer Care, CRM, Customer Experience Management (CEM) und IT-Service Management.



## Conversational AI Solutions

Chatbot Implementierungen und End-to-End Automatisierungen für alle digitalen Kanäle auf Basis der führenden Schweizer Software-Plattformen LENA und aiaibot in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Kundenservice, HR und IT.



## Communication & Behavioral Training

Umfassende Trainingsangebote zur nachhaltigen Stärkung und Weiterentwicklung der Kommunikationsskills von Mitarbeitenden an der Kundenfront.



## IT-Workplace Support

Leistungsstarke und innovative Outsourcing-Services in den Bereichen IT-Service Desk und IT-Field Support für mehr als 100'000 End-User, 24/7 und in mehr als 10 verschiedenen Branchen.



## Workplace Automation

Digitalisierung und Automatisierung des IT-Field Supports mit dem patentierten IT-Automaten «CORA», welcher sowohl als Vending-Machine als auch als Locker-System eingesetzt werden kann.



---

### **Herausgeber der Studie**

PIDAS Aktiengesellschaft  
Hochbordstrasse 40, 8600 Dübendorf, Schweiz

---

### **Medienkontakt**

Für Anfragen kontaktieren Sie  
Melanie Müller, Marketing PIDAS Gruppe  
melanie.mueller@pidas.com  
+41 78 706 46 17

---

### **Akademischer Partner**

Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaften (ZHAW)  
School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Theaterstrasse 17, 8401 Winterthur, Schweiz

---

### **Layout und Design**

Goldener Westen  
www.goldenerwesten.net

---

### **Druck**

Ruksaldruck GmbH & Co KG, Berlin

Erste Auflage, Erscheinungsdatum Juni 2020, 500 Exemplare  
Digitale Ausgabe der Studie erhältlich unter  
[www.pidas.com/studie-2020](http://www.pidas.com/studie-2020)



Zürich | Wien | Graz | München

[www.pidas.com](http://www.pidas.com)