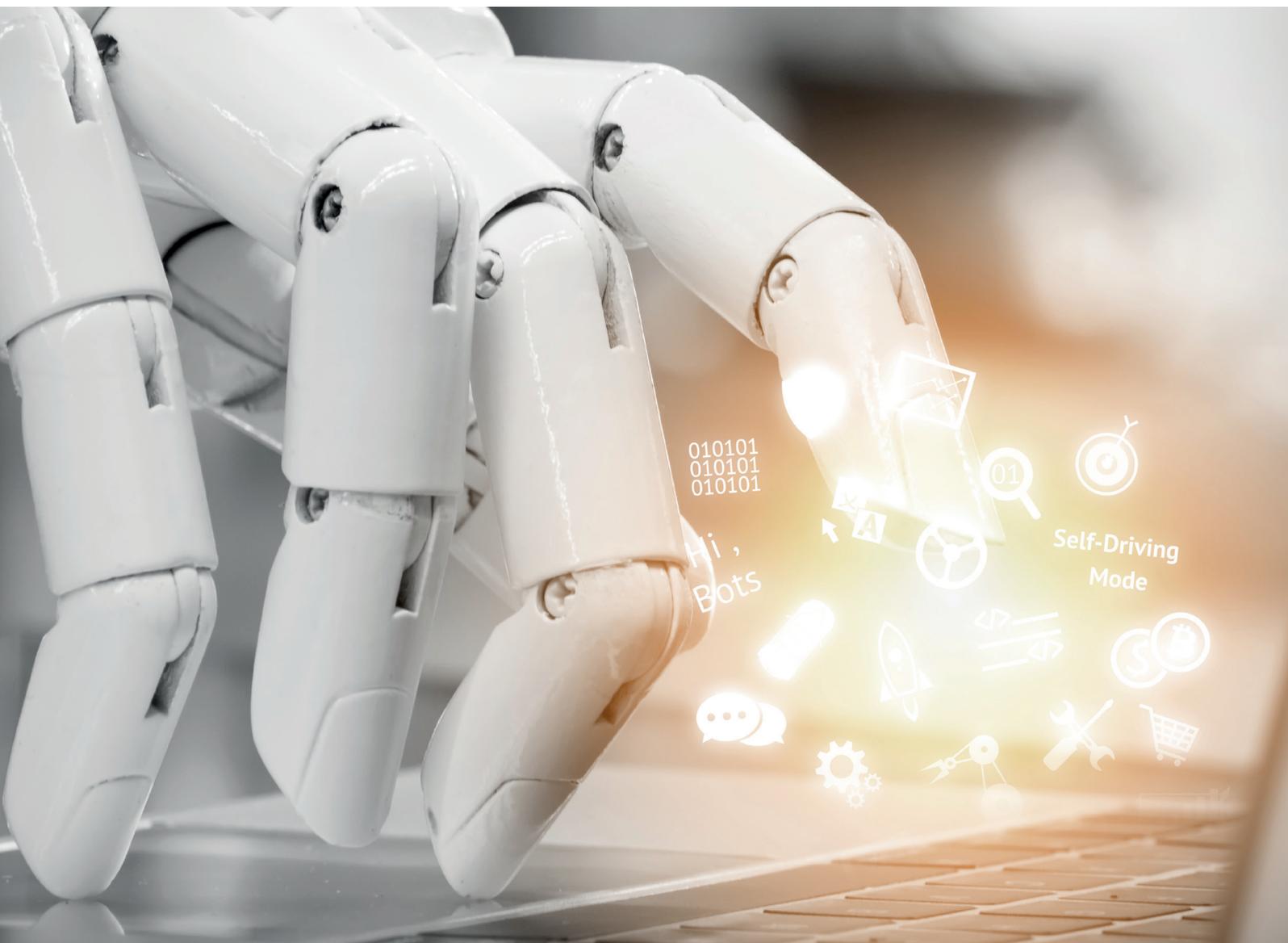


## CHATBOTS MÜSSEN ERST LAUFEN LERNEN

# Schöne neue Welt

Was haben IBM, Facebook und die CSU gemeinsam? Sie alle arbeiten neuerdings mit Chatbots. Diese textbasierten Dialogsysteme sollen IT-Nutzern das Leben noch leichter machen als bisher - informieren, helfen oder amüsieren. Entsprechend groß sind die Erwartungen - auch im Bankumfeld. Genauso hoch werden allerdings die Enttäuschungen sein, wenn Kreditinstitute sich zu viel auf einmal zumuten und Chatbots als reines IT-Thema betrachten. Die Geldhäuser sind dann erfolgreich, wenn sie die neue Technologie maßgeschneidert in ihr Gesamtangebot integrieren und sich selber und ihre Kunden dabei nicht überfordern.



Goldgräberstimmung kam im April 2016 auf, als Marc Zuckerberg ankündigte, den Facebook Messenger auch für Chatbots zu öffnen. Fast über Nacht ergab sich ein Milliardenpublikum. Rund 30.000 Bots fanden innerhalb von sechs Monaten ihren Weg in den Messenger, um den Usern das Leben noch leichter zu machen. Um ohne „App-Bruchkante“ den Status der letzten Bestellung zu erfragen, um freie Hotelzimmer zu finden, das Wetter am Reiseziel zu erfragen oder um im Dialog Produkte zu kaufen. Der erhoffte Aufstieg solcher Bots geht einher mit einem langsamen Abstieg der Apps. Die gibt es zwar auch erst seit zehn Jahren, trotzdem ist bereits eine Sättigung bei den Nutzern eingetreten. Viele User haben ihren Standardsatz an fünf bis sechs viel genutzten Programmen (darunter vor allem Social Media-Apps) – die große Mehrzahl an Apps nutzen sie hingegen selten oder gar nicht.

Wie schön wäre da ein Programm, das in einer Oberfläche die Funktionen vieler Apps vereint und darüber hinaus noch ganz einfach zu bedienen ist. Genau hier setzen Chatbots an: Durch mündliche oder schriftliche Interaktion ermitteln sie den Wunsch des Nutzers durch Textanalyse und natürliche Sprachverarbeitung, greifen auf verschiedenste Datenbanken zurück, um ihn zu beantworten und spucken das Ergebnis wieder aus – sei es eine bloße Information oder die Bestätigung einer ausgelösten Aktion. Fluglinien setzen die Technik als digitalen Concierge ein, um Kunden den Status ihres Flugs oder Informationen zu den Gepäckrichtlinien zu übermitteln. Auch im Banking tauchen Chatbots vermehrt auf: Die Möglichkeiten reichen vom „einfachen“ Infobot, der allgemeine Kundenanfragen beantwortet, bis hin zum persönlichen Bankassistenten, der alle Funktionen des Bankgeschäfts abbilden kann – sei es im Messenger, in der Bankapp oder auf der Webseite des jeweiligen Instituts.

### Nur Tamtam?

Für Kritiker ist der Hype um Bots genau das: ein Hype. Viel Tamtam ohne Substanz. Einen richtigen Nutzen können sie Bots nicht abgewinnen – sie seien die Lösung für ein nicht bestehendes Problem. Der Großteil von Bankgeschäften sei standardisiert und lasse sich perfekt und einfach online oder auf dem Smartphone erledigen. Hier böten

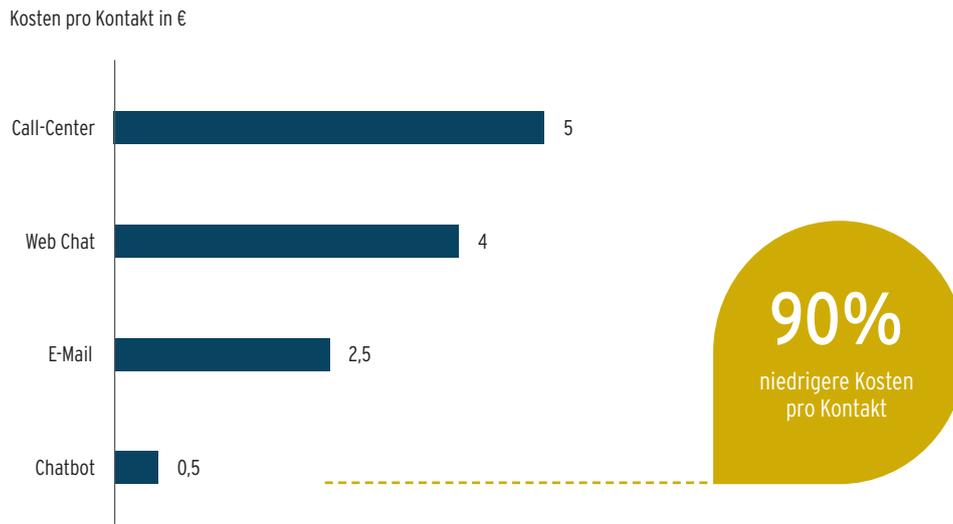
Bots keinen Vorteil. Im Gegenteil: Einem Chatbot die Überweisung zu erklären, dauere mindestens so lange, wie das Klicken durch gutgemachte Apps. Für alles andere gäbe es Telefone – oder für ganz exotische Anliegen gar den Besuch in einer richtigen Filiale! Dazu kommt eine enorme Fehlerquote, wie im Februar dieses Jahres bekannt wurde: Nur rund 30 Prozent aller (einfachen) Kundenanfragen könnten die verschiedenen Facebook-Bots derzeit fehlerfrei beantworten. Zu wenig, um Kunden zufriedenzustellen – oder gar dauerhaft deren Vertrauen zu gewinnen.

Das nämlich ist ein dritter Makel: die fehlende Kundenakzeptanz. Jeder zweite Online-Käufer kommuniziert ungern mit Chatbots. Zu unpersönlich, ungenau und umständlich, so die verbreitete Meinung. Allerdings hängt dieser Punkt eng mit dem vorigen zusammen: Dann und nur dann, wenn Chatbots einen hohen Anteil von Nutzerfragen verstehen und hierauf hilfreiche Antworten geben, werden sie von Kunden auch akzeptiert. Chatbots, die mit großen Erwartungen gestartet sind, droht ein jähes Ende. Entweder, weil sich die meisten Funktionen gar nicht so umsetzen lassen, wie anfangs gedacht. Oder, weil sich die Kunden dann doch lieber an die erprobten (und oft gar nicht einmal schlechten) Kommunikationswege halten. Banken, die Chatbots im Hauruckverfahren einführen wollen, laufen Gefahr, sich nachhaltig die Finger zu verbrennen. Wenn sie dann Chatbots aus Vorsicht lieber ganz meiden, entgeht ihnen die Chance, langfristig einen wichtigen Kanal zu besetzen.

### Und sie lohnen sich doch!

Denn trotz aller Schwächen haben Chatbots auch für Banken klare Vorteile: Sie können die Reichweite steigern und die Bank rund um die Uhr ansprechbar werden lassen. Und das sowohl in sozialen Netzwerken als auch auf der eigenen Homepage und in der App. Die Bereitstellung von Informationen – seien sie statisch („Wie teuer ist das Kontomodell?“) oder kunden- und zeitspezifisch („Ist mein Gehalt schon eingegangen?“) – können Bots bequemer und schneller erledigen als bisherige Formate wie FAQ und Suchfenster. Besser als reine Formulare sind sie allemal, wenn sie den Kunden interaktiv durch den Eingabeprozess führen und benötigte Informationen erläutern. Die sprachliche Qualität lässt sich durch den Einsatz der „richtigen“ Technologien und kontinuierlicher

## 1 | Chatbots können die Kosten pro Konversation um bis zu 90 Prozent senken



Verbesserung so stark erhöhen, dass kritische Schwellen bei der Kundenakzeptanz überschritten werden. Zu guter Letzt lassen sich über Bots tiefgreifende Erkenntnisse über die Kunden gewinnen. Von derzeitigen Suchinteressen bis hin zur Stimmung – alles relevante Faktoren für ein fundiertes Customer Relationship Management. Das erlaubt dem jeweiligen Institut dann, für beide Seiten passende Produkte anzubieten – und mithin den Provisionsertrag zu steigern. Eine erfolgreiche Einführung von Bots ist nicht unmöglich – die grundsätzliche Technologie steht bereit und viele Industrien haben schon erste Schritte gemacht. Dennoch sollten Banken das Thema nicht auf die leichte Schulter nehmen, sondern sich an zwei Maximen halten:

### Sinnvolle und realistische Ziele setzen

Die Möglichkeiten für den Einsatz von Bots sind (fast) unbegrenzt. Dennoch sollten Banken nicht der Versuchung erliegen, diesen Kommunikationskanal aufs Geratewohl für alles und nichts einzuführen. Stattdessen gilt: Bots nur, wenn sie für beide Seiten Nutzen stiften und wenn sie absehbar mit einem Mindestmaß an Zuverlässigkeit umgesetzt werden können.

Jeder „Use Case“ muss einen für den Kunden klar erkennbaren Vorteil gegenüber dem bisherigen Angebot bieten. Sonst nutzen sie schlichtweg den Bot nicht, mag er auch noch so revolutionär sein. Solche Mehrwertstifter sind beispielsweise Info-Bots, die dem Kunden Fragen zu allen Inhalten der Firmenwebseite entweder direkt beantworten oder auf den richtigen Fundort verweisen können. Gegenüber den oft schlechten Suchfeldern vieler Bank-Homepages wäre das ein echtes Plus. Ebenso ein Service-Bot für einfache Anfragen – Adressänderungen zum Beispiel. Hier ist der Weg über normale Formulare oft zu umständlich, der Servicemitarbeiter am Telefon nur zu begrenzten Zeiten verfügbar.

Aus Banksicht darf ein Bot nicht um seiner selbst willen oder um einfach „auch digital zu sein“ umgesetzt werden: Lösungen müssen direkt

oder indirekt Erträge versprechen oder den Aufwand reduzieren helfen. Das funktioniert etwa durch mehr gehaltene Kunden oder erzielten Produktabsatz auf der einen Seite, und durch Entlastung der Call Center bei Serviceanfragen auf der anderen. Bei letzteren können Bots punkten, kostet jede beantwortete Frage doch nur rund ein Zehntel eines Call Center-Kontakts. ▶ 1

Bots arbeiten zwar 24 Stunden am Tag, über Nacht werden sie aber nicht den Servicebereich einer Bank umkrempeln. Umso wichtiger, ihren Erfolg anhand realistischer Zielgrößen zu ermitteln. Eine Automatisierungsquote von 25 Prozent aller einfachen Serviceanfragen innerhalb eines Jahres wäre beispielsweise ein sehr guter Anfang.

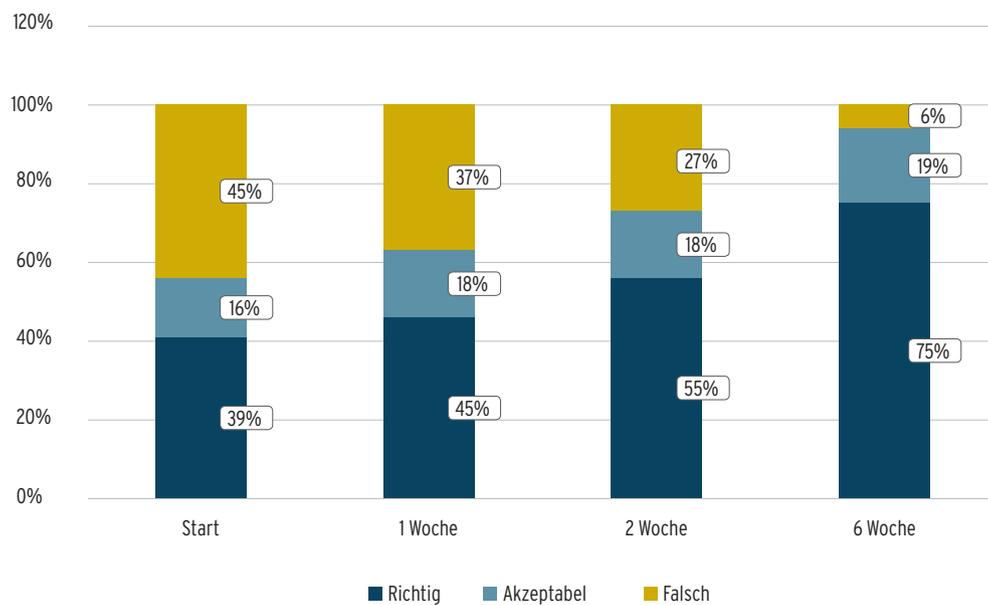
### Chatbots laufend verbessern

Auf keinen Fall darf ein Chatbot als einmal erstellte und dann fertige Lösung konzipiert werden. Denn in der Flexibilität besteht ein großer Vorteil gegenüber relativ starren Systemen wie Websites und Apps: Sie – bzw. ihre Entwickler und die Bank selbst – lernen aus jeder Interaktion mit Kunden und werden daher ständig besser. So ist der oben erwähnte Anteil von 30 Prozent richtig beantworteter Fragen für einen Bot „frisch aus dem Labor“ gar nicht untypisch. Mit einem guten Entwicklerteam im Hintergrund ist es aber möglich, diesen Anteil innerhalb weniger Wochen auf 70 bis 80 Prozent und mittelfristig auf über 90 Prozent zu steigern. ▶ 2

Das vielzitierte „Selbstlernen“ ist übrigens für Bots im Kundenservice erstens eine Fiktion und zweitens auch gar nicht sinnvoll: Aus den (oft nicht besonders gut formulierten) Fragen der Kunden lassen sich per se nicht die richtigen Antworten lernen, und ein Bot, der Informationen von Nutzern ungeprüft übernimmt, wäre extrem leicht manipulierbar. Diese Erfahrung machte Microsoft 2016 mit dem Bot „Tay“, der innerhalb eines Tages durch Nutzerinput zum Rassisten wurde. Wichtig ist also, sich nicht auf das vermeintlich magische Machine Learning zu verlassen, sondern mit einem linguistisch erfahrenen Entwicklerteam

## 2 | Der Anteil richtiger Antworten steigt schnell an

Chatbot-Performance über Zeit



zu arbeiten. Neben der sprachlichen Verbesserung ermöglicht ein iteratives Vorgehen auch inhaltlich, kleinere, sinnvolle Leistungsfähigkeiten zur Marktreife zu bringen und einzuführen. Mit solchen „Minimum Viable Products“ lernen gleich vier Parteien: die Kunden lernen Bots und ihre Vorzüge kennen, die Bankorganisation lernt die Einführung und Integration von Bots in den Geschäftsbetrieb, die IT lernt technische Herausforderungen und Lösungen kennen – und die Bots lernen wie beschrieben ebenfalls laufend dazu. In Summe erlaubt ein iteratives Vorgehen schnell aufeinanderfolgende, immer stärkere Generationen an Bots, die die Wünsche der Kunden besser und besser treffen.

### Mehr als „nur eine IT-Herausforderung“

Erfolg haben Bots dann, wenn sie zum Geschäftsmodell passen und darauf einzahlen. Das setzt voraus, dass der Bot-Einsatz mit klar definierten Zwecken und Wirkungszusammenhängen geplant wird. Die genauen Ausprägungen der Lösungen lassen sich oft erst sukzessive gestalten. Meist erst dann, wenn erste richtige Kundenreaktionen vorliegen. Das ist aber nicht mit „Fahren auf Sicht“ gleichzusetzen. Die Bestimmung des Zwecks der digitalen Helfer und deren Einordnung in das zunehmend digitalisierte Geschäftsmodell der Bank sind keine Frage von Ideenlabors oder Kundenbefragungen, sondern klassische Managementaufgaben.

Das oben beschriebene iterative Vorgehen erlaubt einen schlanken Projektansatz bei der Einführung von Bots. Zu schlank darf er aber nicht sein: Die reine Bereitstellung eines Bots und Anschließen an APIs reicht nicht aus. Ebenso wichtig ist es, die Bots so in das Gesamtangebot der Bank zu integrieren, dass Kunden und auch Mitarbeiter den neuen digitalen Servicemitarbeiter auch richtig einordnen und mit ihm arbeiten können. Das bedarf der Mitarbeit gleich mehrerer Stakeholder:

- ▷ Die Geschäftsführung muss Bots innerhalb ihrer digitalen Strategie verorten und eine Rolle zuweisen.
- ▷ Die Bereiche Produktmanagement und Operations müssen die technischen Schnittstellen zu den von Bots bearbeiteten Produkte und Services benennen, und die Wechselwirkung des Bot-Einsatzes mit dem eigenen Geschäft beurteilen.
- ▷ Service-Verantwortliche müssen prozessuale Schnittstellen aufzeigen und die eigenen Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit Bots vorbereiten.
- ▷ Der Bereich Marketing muss auf ein markenkonformes, ansprechendes Erscheinungsbild des Bots achten und die Einführung des Bots mit kommunikativen Mitteln begleiten.
- ▷ Der Rechtsbereich schließlich ist für eine datenschutzkonforme Ausgestaltung der Datenerhebung und -analyse, auf denen das Lernen der Bots und deren Produktempfehlungen beruhen, einzubinden.

### FAZIT

Eine Bank, die Chatbots als Erweiterung der Kommunikationsmittel zum Kunden begreift, nicht auf Selbstläufer hofft, sondern sie in ihre Gesamtstrategie einbindet, die Einführung nicht als reine IT-Aufgabe versteht und Organisation sowie Kunden behutsam an die Technik heranzuführt, kann echte Mehrwerte generieren. Für alle anderen bleibt nur das Warten auf den nächsten vermeintlichen Goldrausch.

**Autoren:** Dr. Thomas Rüdell ist Gründer und Geschäftsführer der Kauz GmbH, Düsseldorf. Dr. Michael Seibold ist Manager bei der Unternehmensberatung Berg Lund & Company.