

# IT-Service Desk der Zukunft

Für CIOs, CDOs & IT-Support Leader.



**Whitepaper**

# **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1. EINLEITUNG &amp; SUMMARY</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DIGITALISIERUNG DES IT-SERVICE DESKS – EIN PLEONASMUS?</b> .....	<b>1</b>
<b>3. ÜBER DIE AUTOMATISIERUNG HINAUS</b> .....	<b>2</b>
<b>4. VERÄNDERNDE UMGEBUNG AM IT-SERVICE DESK</b> .....	<b>5</b>
<b>5. VERSCHIEBUNG VON PERSONAL ZU TECHNOLOGIE</b> .....	<b>8</b>
<b>6. DER «DIGITAL SERVICE DESK»</b> .....	<b>9</b>
<b>7. DER WEG ZUM «DIGITAL SERVICE DESK»</b> .....	<b>12</b>

## **1. EINLEITUNG & SUMMARY**

Der herkömmliche IT-Service Desk steht seit Jahren unter permanentem Kostendruck. Mit organisatorischen und geografischen Anpassungen in Form von Lohn-Arbitrage wurden die Ausgaben des IT-Service Desks kontinuierlich gesenkt, dies allerdings oft auf Kosten der Qualität. Die Omnipräsenz digitaler Geräte in unserem Alltag sowie vermehrte Self-Service-Angebote haben dazu geführt, dass das Know-how des durchschnittlichen Anwenders gewachsen ist und so auch die Anforderungen an den Skill-Level der IT-Service Desk Mitarbeiter. Ebenso ist die Erwartung der User, was die technische Interaktion angeht, gestiegen - dies vorwiegend geprägt von der Digitalisierung. Tiefe Preisvorstellungen für IT-Services, hohe Skill-Levels der IT-Service Desk Mitarbeiter, gute User Experience und 24/7 Angebot führen in ein Dilemma, das nur mit fundamentalen Änderungen und radikalen Ansätzen gelöst werden kann: Ein digitaler Service Desk, also ein Service Desk, der auf digitale Touchpoints fokussiert, wird den aufgeführten Ansprüchen gerecht und nutzt dabei die Möglichkeiten, die mit der Digitalisierung einher gegangen sind.

Die folgenden Kapitel gehen auf die Entwicklung im IT Service infolge der Digitalisierung und den daraus abgeleiteten Konsequenzen ein.

## **2. DIGITALISIERUNG DES IT-SERVICE DESKS – EIN PLEONASMUS?**

Die Begriffe «Digitalisierung» und «Digitale Transformation» sind heute unter den meistgenannten und diskutierten Themen in Presse, Politik und Wirtschaft. Wo man vor fünf Jahren noch erklären musste, was unter «Digitalisierung» zu verstehen ist, scheinen sich heute klarere Vorstellungen und Meinungen dazu gebildet zu haben. Während die einen Chancen für neue Geschäftsmodelle über die herkömmlichen Möglichkeiten hinaussehen, assoziieren andere das Verschwinden von Jobs mit der Einführung digitaler Lösungen. Spricht man mit langjährigen Mitarbeitern<sup>1</sup> der IT-Branche, betrachten diese den Hype um das Thema «Digitalisierung» gar

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint.

als übertrieben. Wäre doch die Erfindung und Massenherstellung des Transistors<sup>2</sup> der eigentliche Start der Digitalisierung gewesen, welcher elektronische Schaltungen und somit den Bau von Computern erst möglich machte. Durch die digitale Speicherung, Verarbeitung und Übertragung von Informationen wurden Routinen möglich, welche zuvor von Hand oder mechanisch mit entsprechender Fehleranfälligkeit oder zeitaufwändig getätigt werden mussten.

Ebenso sei der Begriff «Automatisierung» in der IT kein neues Thema und in der Software-Entwicklung doch schon seit 50 Jahren der eigentliche Grund gewesen, weshalb Programme entwickelt wurden. Und so auch im IT-Service Umfeld: Die Einführung von Ticketing-Systemen beschränkten sich nur gerade in den Anfangsjahren auf die reine Erfassung von Kundenanliegen in einem zentralen System. Schon bald etablierten sich die ersten Automatisierungen in Ticketing-Systemen, von automatischen «Mail-to-Ticket» Funktionalitäten bis hin zur automatischen Erkennung des Inhalts als Basis für die nachgelagerte Kategorisierung. Insofern, behaupten diese Stimmen, sei die «Digitalisierung» seit jeher ein inhärenter Bestandteil der IT gewesen. Aus diesem Blickwinkel liegt die Behauptung auf der Hand, dass die «Digitalisierung» der IT als eigentlicher Pleonasmus verstanden werden kann.

### 3. ÜBER DIE AUTOMATISIERUNG HINAUS

Doch stellt die «Digitalisierung» nicht viel mehr dar als nur simple «Automatisierung»? Was sind die eigentlichen Treiber dahinter und welche Möglichkeiten entstehen durch die «Digitalisierung»? Am Anfang der «Digitalisierung» steht ein Set von Möglichkeiten, welche in den letzten 10 Jahren geschaffen wurden und gut unter dem Kürzel SMAC<sup>3</sup> zusammengefasst werden können: SMAC steht für Social – Mobile – Analytics und Cloud. Unter **Social** wird der Trend der Interaktion zwischen Menschen und Organisationen via Social Media verstanden, der neue Verhaltensweisen und Berührungspunkte ermöglicht. Dabei gehen die Potenziale aus Unterneh-

---

<sup>2</sup> Transistoren sind Halbleiter häufig aus Silicium oder Germanium, welche mit einem Steuerstrom einen Stromkreis öffnen und schliessen können. Dadurch entsteht ein elektronischer Schalter.

<sup>3</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Social\\_Mobile\\_Analytics\\_Cloud](https://de.wikipedia.org/wiki/Social_Mobile_Analytics_Cloud), Abfragedatum 16.9.2019

menssicht weit über reine Kundenbindung und Kundenansprache hinaus. Individuelle und aggregierte Feedbacks erlauben es, die Kundenwünsche spezifischer und individueller zu verstehen und massgeschneiderte Angebote zu erstellen.

Mit der enormen Weiterentwicklung der mobilen Endgeräte und den damit einhergehenden Möglichkeiten, erklärt sich der Begriff **Mobile**. Wir alle als User und Konsumenten haben uns daran gewöhnt und stellen gar die Erwartung, dass wir viele unserer konsumierten Dienstleistungen nicht nur online, sondern auch mobil beziehen können. Dabei wollen wir uns nicht von fixen Geschäftszeiten begrenzen lassen, sondern möchten von überall zu jeder Tages- und Nachtzeit Dienstleistungen beziehen (anytime – anywhere). Diese veränderte Kundenerwartung stellt viele Unternehmen vor die Herausforderung, diesen Ansprüchen mit geeigneten Lösungen begegnen zu können. Was initial oft als Bedrohung empfunden wird, bietet aber auch das gewaltige Potenzial, überproportionales Wachstum zu erzielen: Wo ein Unternehmen früher bei Mensch-zu-Mensch Interaktionen an Ort und Zeit gebunden war, besteht neu die Möglichkeit, Kunden ortsunabhängig rund um die Uhr bedienen und Produkte und Dienstleistungen verkaufen zu können.



Die SMAC-Trends führen zu höheren Erwartungen der Nutzer, denn jederzeit und an jedem Ort können immer mehr Dienstleistungen über das Internet bezogen werden. Dazu kommt, dass Nutzer in Echtzeit kommunizieren und sofort Antworten auf ihre Anliegen erhalten möchten, denn nur so wird eine besondere User Experience erreicht. Quelle: Shutterstock (2019)

Durch analytische Tools - womit wir beim Begriff **Analytics** angelangt sind - werden Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten geboten, die Präferenzen des Kunden in der digitalen Umgebung besser zu verstehen, um massgeschneiderte Lösungen anzubieten. Dabei können die Lösungen in Verbindung mit der örtlichen Lokalisierung des Kunden hoch situativ und individuell

sein. Big-Data Technologien in Kombination mit künstlicher Intelligenz helfen bei der Bearbeitung und Auswertung von grossen Datenmengen mittels Erkennung von Mustern, welche spezifische Antworten auf individuelle Präferenzen und Bedürfnisse von Kundengruppen erklären.

Mit dem Begriff **Cloud** ist der Trend von Lösungen und Diensten charakterisiert, die orts- und geräteunabhängig bezogen und geteilt werden können. Anwendungen sind nicht mehr auf einem Rechner installiert (on premise), sondern werden den Usern mit allen Funktionalitäten in einer Cloud angeboten. Die Vorteile, vor allem in Kombination mit dem Internet, liegen auf der Hand: Dienstleistungen von Cloud-Lösungen und Daten können von jedem Standort aus mit Internetzugang genutzt werden.

Durch die Kombination der vier SMAC-Trends sind nicht nur neuartige Möglichkeiten entstanden, welche die eigentliche «Digitalisierung» ausmachen. Sie haben über die Zeit auch unsere Verhaltensweisen und Erwartungen massgeblich verändert. Die prozessuale Adaptierung an die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen mit der Ausschöpfung der neuen Möglichkeiten kann als «Digitale Transformation» verstanden werden. Dabei ist es für Unternehmen eine Herausforderung, den Kundennutzen zu minimalen Kosten zu maximieren. Oft kann dies nicht mit alten Business Modellen realisiert werden, sondern bedarf komplett neuer Angebote, Technologien, Organisationen und oft auch anderer Mitarbeiter. Dies ist purer Change und fordert ein radikales Umdenken aller Beteiligten. Ein stures Festhalten an alten Verhaltensweisen und Routinen ist dabei oft hinderlich. Beliebtes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Unternehmen KODAK, welches zu spät auf die digitale Fotografie setzte. Das Zögern war der Angst und dem Unvermögen geschuldet, mit digitalen Technologien das aktuelle Geschäftsmodell der analogen Fotografie anzugreifen. Der Verlauf der Geschichte führte Kodak in die Insolvenz. Dieses eindrückliche Beispiel zeigt, dass es sich nicht lohnt, die Augen vor Entwicklungen zu verschliessen und sich krampfhaft am Alten festzuklammern.

Ein anderes, oft zitiertes, aber gutes Beispiel für die Digitalisierung einer Industrie ist das Mobilitätsunternehmen Uber, welches mit einem disruptiven Business-Modell alle Treiber der Digitalisierung (SMAC) realisiert: Eine cloud-basierte Online-Lösung ermöglicht dem Fahrgast per Klick eine Fahrt von A nach B zu bestellen. In der App wird die Anfrage gepostet. Ein Algorithmus evaluiert, welche Fahrer in der Nähe sind und bietet den entsprechenden Fahrern die Fahrt an. Per Klick akzeptiert ein Fahrer die Fahrt, und im nächsten Moment sieht der Gast in der App, wie sich sein Taxi seinem Standort nähert, um ihn abzuholen. Am Ziel angekommen, steigt der Gast einfach aus; lästige Zahlprozeduren gibt es nicht mehr, da der Fahrgast mit

hinterlegter Kreditkarte bezahlt. Die Quittung wird automatisch per E-Mail an den Gast verschickt. Der Fahrgast bewertet den Fahrer, was mit der Community geteilt wird.

Der Impact auf den Taximarkt ist gravierend: Aufwändige und oft manuelle Zuteilungen von Taxis auf Fahrgäste entfällt. Ineffizienzen für die Fahrer durch lange Wartezeiten an Hotspots wie Bahnhöfen und Flughäfen entfallen, Monopole von Taxiunternehmen werden aufgeweicht. Die Bedürfnisse des Fahrgasts werden radikal ins Zentrum gerückt. Gehäufte schlechte Feedbacks haben gravierende Konsequenzen für den Fahrer und können mit Ausschluss enden. Wenn das Modell von Uber aus technologischer und Customer Experience Sicht auch revolutionär ist, so gibt es heute immer noch rechtliche und soziale Herausforderungen, die zu lösen sind.

#### **4. VERÄNDERNDE UMGEBUNG AM IT-SERVICE DESK**

Was hat das nun alles mit dem IT-Service Desk zu tun? Der Service Desk wurde fast zeitgleich mit der Ausstattung von modernen Arbeitsplätzen mit Personal Computers Ende der Achtzigerjahre ins Leben gerufen, um dem User bei seinen IT-Anliegen helfen zu können. Dabei war der Know-how-Unterschied zwischen dem User und dem Agenten des Service Desks beträchtlich. Für den Agenten war es anfänglich relativ einfach, dem User zu helfen und so einen Kunden glücklich zu machen. Schon bald wurde erkannt, dass der Service Desk effizienter und somit kostengünstiger werden musste, so dass Methoden (z.B. ITIL), Ticketing-Tools und dedizierte Organisations-Konzepte (z.B. PIDAS Customer Care Concept) geschaffen wurden, um eine hohe Effizienz und Qualität des Service Desks und der nachgelagerten Teams (z.B. 2<sup>nd</sup> Level, Applikations-Teams) zu erreichen.

Nachdem die Effizienz und somit das Kosten-Nutzen-Verhältnis durch ausgeklügelte Konzepte und Tools ausgereizt waren, kam im Rahmen der Internetblase kurz nach der Jahrtausendwende die Offshoring-Welle, wo Service Desks von internationalen Konzernen im grossen Stil nach Asien – meist Indien – verschoben wurden. Dabei ging es vorwiegend darum, mittels Economies of Scale die Kosten zu reduzieren, da die IT-Budgets nach der Internet-Blase global massiv gekürzt wurden. Die Einsparungen waren zwar vordergründig da, allerdings oft auf Kosten der Qualität: Die IT-Anliegen konnten im Erstkontakt nicht gelöst werden und wurden an die nachgelagerten Stellen zurückgeschoben, welche oft wieder im Hochpreisland angesiedelt waren. Dies wirkte sich nicht nur negativ auf die Kundenzufriedenheit aus, sondern auch auf die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership), da Einsparungen nicht wie geplant realisiert wurden.

Die kulturelle Distanz zum Ursprungsland stand dabei immer mehr in der Kritik, zudem nahmen durch stark ansteigende Löhne in Asien das Lohndifferenzial und somit das Kosteneinsparpotenzial ab. Dies veranlasste internationale Grosskonzerne dazu, die IT-Service Desks näher beim Ursprungsland zu halten, wohl aber in einem Land, wo immer noch ein signifikantes Lohndifferenzial bestand. So wurden für internationale Grosskonzerne Near-Shore Centers aufgebaut, die sich noch auf dem gleichen Kontinent und so in einer nahen Zeitzone befanden.

Der Kostendruck auf die IT-Budgets nahm nach der Finanzkrise weiter zu, da aufgrund eingebrochener Umsätze die Betriebskosten allgemein gesenkt werden mussten, um weiterhin profitables Geschäft zu erzielen. In dieser Zeit wurde die Idee der «Ticket-Avoidance» geschaffen wurde: Der User soll, bevor er überhaupt den Service Desk kontaktiert, versuchen, das IT-Anliegen selbst zu lösen. Dabei gab es verschiedene Konzepte von «Frequently Asked Questions» (FAQ) auf der IT-Intranetseite, «Power User» oder «IT-Ambassadors», welche normale Mitarbeiter mit erweitertem IT-Wissen waren und von ihren Kollegen bei IT-Anliegen kontaktiert werden konnten. Das Bestreben all jener Initiativen war, die Anzahl Anfragen am Service Desk zu reduzieren und so Kosten zu sparen. Da dem User aber oft die Wahl gegeben wurde, ob er sich mithilfe jener Möglichkeiten selbst helfen oder aber den Service Desk kontaktieren wollte, änderte sich am Verhalten des Users und somit der Anzahl Anfragen am IT-Service Desk wenig. Erfahrungsgemäss wählt der User den für ihn einfachsten Weg, was bis dahin immer noch der Griff zum Telefon ist.



Erfahrungsgemäss ist bei einem IT-Problem immer noch die Kontaktaufnahme per Telefon der gängigste Weg für den IT-User, den IT-Service Desk zu kontaktieren. Diese Kontaktmöglichkeit ist in den meisten Organisationen immer noch die einfachste. Quelle: Shutterstock (2019)

In den letzten fünf Jahren wurden die IT-Budgets im Zuge der Digitalisierung Schritt für Schritt wieder aufgestockt, allerdings steht der Anteil für IT-Support nach wie vor unter Kostendruck.

Durch die Digitalisierung und andere gesellschaftliche Trends wurden die User in den letzten Jahren an neuartige User Experience und Flexibilität gewöhnt, welche die Erwartungen auch gegenüber der internen IT massgeblich beeinflusst haben:

- Dienstleistungen sind dank Cloud- und Online-Lösungen 7/24 verfügbar, dies ist bei flexiblen Arbeitszeiten auch unerlässlich.
- Die Interaktion mit anderen Benutzern in Foren ist selbstverständlich, die Crowd hilft sich gegenseitig in der Lösungsfindung.
- Kommentare zu Kundenerlebnissen von anderen Nutzern sind frei zugänglich und erlauben dem User, sich selbst ein Bild zu machen.
- Lösungen zu Problemen sind frei zugänglich, sodass ich mein Problem selbst lösen kann.
- Hohe Individualisierung und Proaktivität basierend auf ausgeklügelten Algorithmen tragen die für mich beste Lösung an mich heran.

Die tägliche Berührung mit IT-Geräten im beruflichen und privaten Umfeld führte dazu, dass die IT-Kenntnisse des durchschnittlichen IT-Anwenders in den letzten Jahren anstiegen, was direkt zu einer erhöhten Selbst-Lösungskompetenz führte. Die Auswirkungen sind dabei, dass die Probleme, die beim IT-Service Desk aufschlagen, in der Tendenz komplexer geworden sind, weil der User vorher schon einiges selbst ausprobiert hat, um das angefallene IT-Anliegen zu lösen. Gleichzeitig werden einfache, repetitive Aufgaben weitgehend automatisiert. Das bedeutet in Summe, dass die fachlichen Anforderungen an den Service Desk Mitarbeiter tendenziell steigen und noch weiter zunehmen werden. Höhere Anforderungen haben einen direkten Zusammenhang mit höheren Löhnen und somit höheren Kosten. Dieser Effekt wird mit einem ausgetrockneten IT-Arbeitsmarkt noch weiter verschärft, was in Summe zu einem Dilemma führt:

- Die durchschnittlichen Preise zur Lösung eines IT-Anliegens müssen wegen schrumpfenden Budgets sinken.
- Gleichzeitig steigen die Anforderungen hinsichtlich Verfügbarkeit, User Experience und Qualität von Lösungen zu IT-Anliegen.
- Die durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter im Support steigen durch höhere Anforderungen und einen trockenen Arbeitsmarkt.

Zusammengefasst müssen Lösungen für das dargestellte Dilemma gesucht werden, um ein neues Gleichgewicht zu finden.

## **5. VERSCHIEBUNG VON PERSONAL ZU TECHNOLOGIE**

Das oben beschriebene Dilemma ist kein neues Phänomen in der Wirtschaftsgeschichte, sondern bekannt in einem Markt mit Produkten, welche im Produktlebenszyklus weit fortgeschritten sind. Immer wieder wurden die Menschen damit konfrontiert, dass die Marktpreise die Herstellungskosten unterschritten oder die Margen derart schrumpfen liessen, dass für Marktteilnehmer nur zwei Möglichkeiten offen blieben: Der Ausstieg oder eine massive Effizienzsteigerung, die vorwiegend durch technische Weiterentwicklung erreicht werden kann. Echter technischer Fortschritt zeichnet sich dadurch aus, dass gleiche oder höhere Produktivität mit weniger Personal erreicht wird. Ein gutes Beispiel dafür ist die Landwirtschaft. Brauchte es vor 100 Jahren zu Erntezeiten noch ein Heer von Tagelöhnern, welche zu bestimmten Zeiten mit der Sense das Getreide ernteten und mit Pferd und Wagen in die Scheune brachten, so können heute zwei Personen mit geeigneten Maschinen in einem halben Tag ein vergleichbar grosses Feld abernnten, das Korn an Ort und Stelle dreschen und in die Scheune führen. Die Produktivität ist durch das Nutzen neuer Technologien um ein Vielfaches gestiegen. Gleichzeitig ist der personelle Ressourcenbedarf massiv gesunken.

Ein anderes und aktuelleres Beispiel aus dem Dienstleistungssektor: Die Passagierabfertigung am Flughafen war bis vor wenigen Jahren zwar weitgehend durch automatische Gepäckverteilanlagen technologisiert, allerdings war die eigentliche Gepäckabgabe und Schnittstelle zum Passagier immer noch hoch manuell und dadurch personalintensiv. Erschwerend kam dazu, dass bei unvorhergesehenen Passagieranstürmen oft zu wenig Personal in der Schicht eingeplant war, um die Passagiere effizient abzufertigen. Der steigende Kostendruck in der Branche kombiniert mit einer zusehends höheren IT-Affinität der Passagiere hat schliesslich die Airlines dazu bewogen, mehr zeitliche Autonomie zu bieten, indem die Passagiere an Automaten einchecken können - mittlerweile sogar ortsunabhängig über das Smartphone. Durch den Einsatz von neuen Technologien wurde nicht nur die Kundenzufriedenheit durch reduzierte Wartezeiten massiv gesteigert, ebenso konnten die Personalkosten signifikant gesenkt werden. Mit weniger Personal gelingt es nun, grössere Passagiermengen abzufertigen, dies einerseits durch die Übertragung von Arbeiten an den Passagier (Self-Service), andererseits durch eine sequentielle Abwicklung.



Der Self-Service hat längst in vielen Alltagssituationen Einzug gehalten. Sei es in der Bank, im Supermarkt oder beim Check-in am Flughafen. Wieso sollte nicht auch im IT-Support mehr Self-Service möglich sein? Die Arbeit würde dadurch effizienter und die User Experience erst noch besser. Quelle: Shutterstock (2019)

Die Analogien verdeutlichen, dass durch den Einsatz von mehr Technologie Personalkosten eingespart und die Produktivität gesteigert werden können. Wie sieht das im Falle des IT-Service Desks aus? Sind die technologischen Möglichkeiten mit der Einführung von Ticketing-Tools nicht bereits ausgeschöpft? Wie können die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um dem Endbenutzer bei IT-Anliegen schnell und effektiv helfen zu können?

## **6. DER DIGITALE SERVICE DESK**

Ähnlich wie beim Beispiel der Passagierabfertigung besteht beim herkömmlichen IT-Service Desk die Herausforderung, die Peaks der Anrufe, die typischerweise im ersten Drittel des Morgens und nach dem Mittag anfallen, effizient abzuwickeln. Diese sogenannte «M-Kurve» der Anzahl Anrufe pro Zeiteinheit führt dazu, dass während den Peaks überproportional viel Personal benötigt wird, um die gegebenen Service Levels zu erreichen. Da in der Regel IT-Service Desk Agenten nicht stundenweise angestellt oder abgerufen werden können, ist die dem Anrufvolumen entsprechende Personalplanung in der Praxis meist nicht perfekt. Sprich, es muss über den gesamten Tag bis zu 40 % mehr Personal eingeplant werden, als wenn die Anfragen sequentiell abgearbeitet werden könnten. Die Kernfrage zur Lösung dieser Herausforderung lautet daher, wie die Peaks der Useranfragen via Telefon vermieden werden können, ohne

beim User eine subjektive Verschlechterung der Servicequalität und des Kundenerlebnisses zu erzeugen.

Einen Versuch, dieser Herausforderung effektiv gerecht zu werden, unternahm Apple vor einigen Jahren. Sie versuchten das Problem so zu lösen, dass die Hotline für die User komplett abgestellt wurde und Lösungen via den häufig gestellten Frage- und Antwortkatalogen gelöst werden sollen. Die dahinterliegende Prämisse war, dass dieser Katalog stets aktuell und vollständig sein musste. Die Realität zeigte aber, dass entweder die spezifische Lösung nicht vorhanden war, die Formulierungen umständlich geschrieben waren oder der User keine Lust hatte, sich selbst mit dem Problem zu beschäftigen. Eine kleine Ergänzung des Modells hatte schliesslich einen grossen Effekt: Als Lösung bot Apple dem Kunden nach erfolglosem Durchklicken des Antwortkatalogs an, Name und Telefonnummer zu hinterlassen. In nur wenigen Minuten erfolgte ein Rückruf eines kompetenten Agenten. Das Interessante an dieser Lösung war, dass durch das Durchklicken für den User ein Lerneffekt entstand und er so das Endgerät besser kennenlernte. Dadurch reduzierte sich mittelfristig die durchschnittliche Anfragezahl pro User. Konnte ihm mit den angebotenen Antworten nicht geholfen werden, so kümmerte sich dennoch ein Mitarbeiter um das Problem. Der Rückruf erfolgte aber asynchron, also zu einem von Apple gewählten Zeitpunkt. Das Lösungsdesign erlaubte Apple zusammengefasst einen hoch effektiven und effizienten Support mit zufriedenen Usern.

IT-Organisationen verfolgen mit Self-Service-Portalen das gleiche Ziel: Der User kann auf dem Portal selbständig eine Lösung für sein Problem suchen und hoffentlich finden. Dadurch reduzieren sich die Anzahl Anrufe und Tickets und somit meist auch die IT-Ausgaben. Das Self-Service-Portal agiert somit als reines Instrument der Ticket-Avoidance. In aller Regel wird aber parallel dazu noch ein IT-Service Desk angeboten, wodurch der User kaum einen Anreiz hat, das Portal zu nutzen. Als Resultat greift so die Ticket-Avoidance marginal, die synchronen Telefonanrufe mit den Peaks bleiben bestehen und die Kosten haben sich durch die Parallelität von Portal und Service Desk sogar erhöht. Oft kommt hinzu, dass die Portale unvorteilhaft aufgebaut sind oder die Problemeingrenzung in einer Sprache geschrieben ist, die einen technischen Hintergrund des Users voraussetzt.



Der Telefonkanal im IT-Service Desk wird auch in Zeiten von Self-Service bestehen bleiben. Die Rückrufe eines IT-Service Desk Agenten werden aber effizienter, weil die Anliegen, die nicht im Self-Service gelöst werden können, kategorisiert und gleich dem richtigen Agenten zugewiesen werden. Quelle: Shutterstock (2019)

Um ein maximales Verhältnis von Kundennutzen und Effizienz zu schaffen, hat PIDAS ein neues Konzept entwickelt, das die angesprochenen Dilemmas von permanentem Kostendruck, Anruf-Peaks und erhöhten Kundenerwartungen überwindet. Das Konzept nennen wir «Digital Service Desk», die neuesten Technologien anwendet und dem User ein einzigartiges Erlebnis bietet. Doch wie wird das erreicht?

Hat der User ein IT-Anliegen, geht er auf die Webseite des Self-Service-Portals oder der IT-Service Management Plattform. Dort spricht ihn ein Chatbot, wir nennen ihn digitalen Agenten, an und fragt den User, wie ihm geholfen werden kann. Der User kann aus den aktuell vorkommenden IT-Anliegen im Chatbot auswählen oder aber im Freitextfeld sein Problem schildern. Sind automatisierte Lösungen oder gut formulierte Antworten auf dem Portal hinterlegt, so wird der User per Klick auf die entsprechende Seite weitergeleitet. Ist das Problem auf eine spezifische Software bezogen, wo ohnehin ein dediziertes Team dahinter steht, holt der digitale Agent die nötigen Informationen vom User ein, die zur Weiterleitung notwendig sind, erstellt ein Ticket im Ticketing-System und leitet das Ticket an die zuständige Stelle weiter.

Kann der Digitale Agent dem User nicht helfen, kommt das Freitextfeld zum Zuge. Erkennt der Digitale Agent mittels künstlicher Intelligenz die Absicht (Intent) des Geschriebenen, analysiert er, ob der Inhalt einer spezifischen Lösungsgruppe zugeteilt werden kann. Gibt es keine Übereinstimmung, muss das Problem von einem Service Desk Mitarbeiter genauer analysiert werden. Der digitale Agent nimmt daher die Details des Problems und die relevanten Daten des Users

auf, erstellt ein Ticket und gibt dem User an, in welchem Zeitrahmen er von einem Service Desk Mitarbeiter kontaktiert werden wird. Passt der zeitliche Rahmen dem User nicht, macht ihm der digitale Agent einen anderen Vorschlag. Braucht der User sofortige Hilfe, besteht die Möglichkeit, via eines Emergency Buttons sofortige Hilfe anzufordern.

Im Hintergrund arbeiten die physischen Agenten asynchron die anstehenden Anfragen ab und kontaktieren die User, falls dies angefordert wurde bzw. zu bestehenden Anfragen noch Klärungsbedarf besteht. Ein Agent mit erweiterten Fähigkeiten, wir nennen ihn «Service Champion», stellt sicher, dass die Stories des Chatbots aktuell sind und die am häufigsten auftretenden Probleme effektiv und effizient durch den digitalen Agenten angeboten und auch gelöst werden können. Er stimmt sich in enger Zusammenarbeit mit dem Betreuer des Service-Portals ab, damit dem User im Self-Service über das Portal wirklich geholfen wird und die angebotenen Lösungen greifen.

Die Vorteile, die durch den «Digital Service Desk» entstehen, liegen auf der Hand und gehen mit den Erwartungen des heutigen Users und der geforderten Kosteneffizienz einher:

- Einzigartige Customer Experience
- 7/24 Lösung via beliebiges Gerät
- Signifikante Kostensenkung

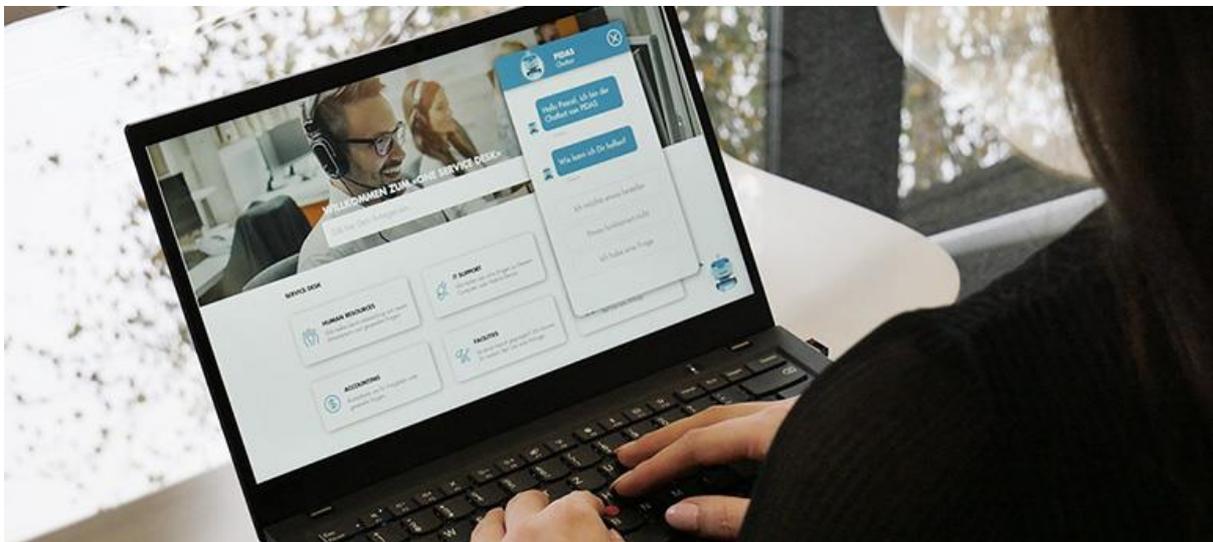
Durch diese Digitalisierung des Service Desks treten die üblichen Erscheinungen der Digitalisierung auf: Die Anforderungen an den Menschen steigen. Repetitive Routineaufgaben fallen weg, da sie automatisiert werden. Die übrigbleibenden Aufgaben sind komplexer und benötigen mehr analytische Fähigkeiten.

## **7. DER WEG ZUM «DIGITAL SERVICE DESK»**

Der «Digital Service Desk» baut in aller Regel auf Bestehendem auf. Dies ist sinnvollerweise das Self-Service-Portal, das Portal zur IT-Service Management Plattform, eine Intranetseite oder eine beliebige andere Seite innerhalb der Service Organisation. Das Design des «Digital Service Desk» beinhaltet normalerweise verschiedene Lösungskomponenten (z.B. Passwort zurücksetzen), welche jede in sich für den User einen Nutzen stiften muss. Was den Usernutzen effektiv ausmacht, ist in der Planungsphase aber oft eine Hypothese, die validiert werden muss. Wenn man sich beispielsweise zu Beginn des Projekts sicher ist, dass die bereits auf dem Self-Service-Portal präsentierten Lösungen einfach und äusserst user-orientiert sind und der User mit wenigen

Klicks ein spezifisches Problem lösen kann, würde der Dialog im Chatbot relativ direkt zum dedizierten Link auf dem Self-Service Portal führen.

Die Realität zeigt dann aber oft, dass der durchschnittliche User mit dem Lösungsvorschlag nicht zurechtkommt und mit der Umsetzung der Lösung überfordert ist. Anpassungen im Self-Service-Portal und im Dialog müssen vorgenommen werden, damit die Lösung den User schnell und effektiv erreicht. Diese Validierung ist sehr wichtig, da sich der Erfolg des «Digital Service Desk» nur dann einstellt, wenn der kreierte Nutzen in der Summe für den Enduser und für die IT grösser ist als der, des alten Modells. Gemessen werden kann der Nutzen durch Kurzfeedback des Users, wie gut die Lösung gepasst hat.



Das Konzept «Digital Service Desk», stellt den digitalen Kanal Chatbot in den Mittelpunkt. Dieser neuartige Kanal spricht den IT-Benutzer in der ITSM-Suite direkt an und dient als Single Point of Information. Der grosse Vorteil liegt darin, dass der Bot jederzeit einfachere Anliegen der IT-Benutzer lösen kann und somit die IT-Service Desk Agenten entlastet. Quelle: Eigene Grafik (PIDAS, 2019)

Um eine maximale Nutzenrealisierung zu erreichen, sollte die Umsetzung des «Digital Service Desk» stufenweise erfolgen. In einer ersten *Analysephase* werden die Lösungen, die bereits z.B. via Self-Service-Portal bestehen, auf ihre Verständlichkeit und Userfreundlichkeit geprüft. Ebenso wird in einer Ticketanalyse eruiert, ob es noch mehr Möglichkeiten gibt, die häufigsten IT-Anliegen via Chatbot und Portal zu lösen. Kriterien werden evaluiert, welche eine direkte Weiterleitung an nachgelagerte Spezialistenteams fordern. Ebenso wird eine Anbindung vom Chatbot an das Ticket-System geprüft. In der *Designphase* wird das zukünftige Support Modell umrissen. Dabei werden Lösungsmodule in Form eines Dialogs im Chatbot in Verbindung mit dem Self-Service-Portal für die häufigsten Problemstellungen kreierte. Es muss immer wieder die

User-Perspektive eingenommen werden und man muss sich die Frage stellen: Welches Modul bringt welchen Nutzen? Die Anbindung an das Ticket-System und andere Systeme wird technisch definiert. Die Lösungsmodule werden gruppiert und in eine Reihenfolge nach ihrer Implementierung gebracht. Ebenfalls werden in der Designphase die Ziele hinsichtlich User Experience, Kundenzufriedenheit, Kosteneffizienz und Qualität definiert und Etappenziele den verschiedenen Lösungsmodulen zugeteilt. In allen Zieldimensionen muss man sich darüber klar sein, wie deren Erreichung sinnvoll und unkompliziert gemessen werden kann. In der *Implementierungsphase* werden der Chatbot installiert und die Lösungsmodule der ersten Gruppe abgebildet und freigeschaltet.

Der direkte Austausch mit den Usern ist dabei wichtig, um zu erfahren, wie sie das neue Modell erleben, wie für sie der Weg der Lösungsfindung war und wo sie weiteres Verbesserungspotenzial sehen. Das Feedback muss strukturiert analysiert und den einzelnen Lösungsmodulen zugeordnet werden. Dies ermöglicht, den effektiven Nutzen des Lösungsmoduls zu messen und so etwaige Anpassungen vorzunehmen. Danach wird eine weitere Gruppe von Lösungsmodulen implementiert, evaluiert, angepasst usw. So ist die Implementierungsphase in kleine Unterphasen aufgeteilt.

Auf der ganzen Reise darf der Veränderungsprozess von Verhalten und Routinen nicht unterschätzt werden: Wo der User zuvor bei jeglichen IT-Anliegen zum Hörer greifen konnte, muss er sich nun via Portal und mit Hilfe des digitalen Agenten mit dem Problem auseinandersetzen. Nur im Ausnahmefall kann er das Problem mit einem Menschen schildern. Technologisch affine Unternehmen, die sich stete Veränderungen und das Nutzen von Technologie gewohnt sind, wird es einfacher fallen, neue, technologiebasierte Routinen wie den «Digital Service Desk» zu akzeptieren und auf initialen persönlichen Kontakt mit einem Agenten zu verzichten.

Je nach Firmenkultur kann dieser Veränderungsprozess aber eine gewisse Zeit dauern. Verhaltensveränderungen lassen sich am leichtesten umsetzen, je mehr der Betroffene die Sinnhaftigkeit, die Notwendigkeit oder den eigenen Nutzen der neuen Lösung sieht. Daher ist das positive User-Erlebnis in diesem Zusammenhang ungemein wichtig. Dieses kann mit einhergehenden Initiativen wie Promo-Aktionen, Video-Clips, smarten Trainings etc. gesteigert werden. Der Nutzen des «Digital Service Desk» wird damit vermittelt und Vorbehalte und Ängste abgebaut, um letztlich die Akzeptanz des Users zu fördern. Wird dies erreicht, steht dem Erfolg des «Digital Service Desk» nichts im Wege.