

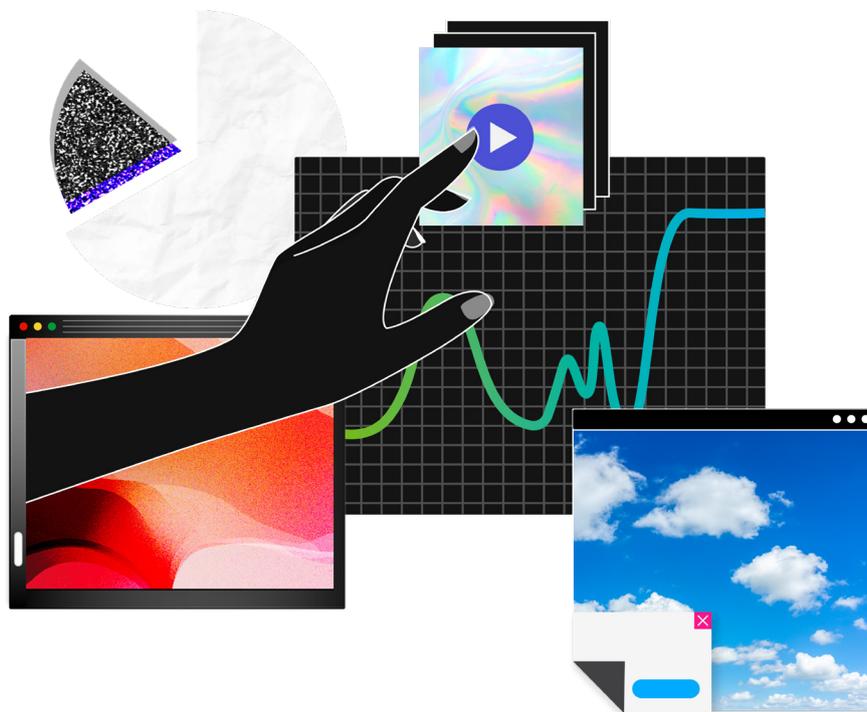


# Inhaltsverzeichnis.

Vorwort.	3
Methodik.	5
1. Einführung.	6
2. Beschleunigter Wandel.	7
3. Erworbenes Vertrauen.	13
4. Freigesetzte Agilität.	15
5. Uneingeschränkte Zusammenarbeit.	21
6. Verbesserte Erlebnisse.	23
7. Leitlinien.	25

Mit fast 10.000 Teilnehmern an unserer Studie für 2022 haben mittlerweile insgesamt mehr als 95.000 Geschäftsleute von allen Kontinenten (einschließlich der Antarktis) mit ihrer Zeit und ihren Erkenntnissen zu dieser im Jahr 2010 gestarteten Forschungsarbeit beigetragen. Dank dieser Beiträge ist unsere Studie damit die größte und langfristige Untersuchung darüber, wie digitale Trends die Marketing-Branche verändern.

Adobe und Econsultancy möchten sich bei allen Beteiligten für ihren Einsatz und die mit uns geteilten Erkenntnisse bedanken.



# Vorwort.

Willkommen beim Report „Digitale Trends 2022“. Diese jährliche Umfrage von Adobe in Zusammenarbeit mit Econsultancy erfasst Erkenntnisse von fast 10.000 Marketern, Consultants und Fachleuten, um die Entwicklung von Trends in den Bereichen Marketing, Werbung, Content, Commerce und Customer Experience auf der ganzen Welt abzubilden. Sie zeigt die wichtigsten Möglichkeiten für Unternehmen auf, ihre digitalen Strategien zu optimieren und im neuen Jahr und darüber hinaus nachhaltiges Wachstum zu erzielen.

Die globalen Ereignisse der letzten zwei Jahre haben zweifellos die digitale Transformation in Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen beschleunigt. 87 % der von uns befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass die Veränderungen in den Jahren 2020 und 2021 dafür gesorgt haben, dass Kunden „digital first“ agieren. Angesichts der neuen Situation überdenken Unternehmen, wie sie mit Verbrauchern und Unternehmenskunden interagieren. Die Pandemie hat Unternehmen vor Augen geführt, dass sie agiler sein, die Zusammenarbeit fördern und die Time-to-Value verkürzen müssen. Sie hat Unternehmen dazu veranlasst, auf Echtzeitdaten und Erkenntnisse zurückzugreifen, um Unwägbarkeiten zu bewältigen. Außerdem waren sie gezwungen, funktionale Silos zwischen Marketing, Produktabteilung, IT, Finanzabteilung und Support zu überwinden, um zu begreifen, wie ein digitales Unternehmen geführt wird. Da Kunden fließend zwischen Interaktionskanälen wechselten, nahm der Bedarf an Omni-Channel-Personalisierung, -Automatisierung und -Skalierbarkeit zu.

Unternehmen, denen es gelang, organisatorische und technologische Silos zu überwinden und funktionsübergreifend zu arbeiten, um schnell als Einheit zu agieren, haben profitiert. Im Laufe des Jahres 2021 hat sich die Kluft zwischen den Unternehmen, die den digitalen Wandel für sich nutzen konnten, und denjenigen vergrößert, die nicht darauf vorbereitet waren.

Viele Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, die im Rahmen der Pandemieplanung entwickelten agilen Methoden in ihre Geschäftsabläufe einzubinden. Unseren



**David Carrel**  
*Vice President, Marketing, Adobe Experience Cloud*

Ergebnissen zufolge kämpfen viele Unternehmen mit der Umsetzung der notwendigen kulturellen und betrieblichen Veränderungen, um handlungsfähig zu bleiben und auf die schnelle Marktentwicklung zu reagieren.

Aus unserer Studie geht hervor, dass die Kluft zwischen den Marketing-Vorreitern und dem Rest des Feldes enorm ist. Marketing-Vorreiter, wie durch unseren Marketing Organization Performance Index definiert (siehe Abschnitt „Methodik“), rücken Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt ihrer Geschäftsabläufe. Sie entwickeln Prozesse, Systeme und eine Kultur, die sich an den sich wandelnden Kundenbedürfnissen orientieren. In einer Zeit, in der es für Unternehmen wichtiger als je zuvor ist, schnell zu handeln und auf die immer höheren Kundenerwartungen einzugehen, sind Marketing-Vorreiter wesentlich besser aufgestellt, um 2022 und darüber hinaus erfolgreich zu sein. Mainstream und Nachzügler müssen ihren Rückstand aufholen, bevor die Vorreiter sich noch weiter absetzen.

Auffällige Unterschiede zwischen Marketing-Vorreitern, Mainstream und Nachzüglern zeigten sich in folgenden Bereichen:

- **Erkenntnisse:** 50 % der Vorreiter haben „umfassenden Einblick“ in die Customer Journeys neuer Kunden. Im

Vergleich erreichen dies nur 20 % der Mainstream- und 6 % der Nachzügler-Organisationen.

- **Agilität:** 65 % der Vorreiter bewerten ihr Tempo bei der Verwertung von Erkenntnissen als „hoch/sehr hoch“. Im Vergleich bewerten dies nur 22 % der Mainstream- und 5 % der Nachzügler-Organisationen ebenso.
- **Experimente:** 61 % der Vorreiter bewerten ihre Fähigkeit, Experimente zu entwickeln, um gewonnene Erkenntnisse in der Praxis zu überprüfen, als „hoch/sehr hoch“. Im Vergleich bewerten dies nur 21 % der Mainstream- und 5 % der Nachzügler-Organisationen ebenso.
- **Personalisierung:** 85 % der Vorreiter bezeichnen ihr Unternehmen als „effektiv/höchst effektiv“, wenn es um die „Nutzung von First-Party-Daten zur Personalisierung des Kundenerlebnisses“ geht. Im Vergleich schätzen 66 % der Mainstream- und 22 % der Nachzügler-Organisationen ihr Unternehmen so ein.

Angesichts der wachsenden Kundenerwartungen war es noch nie so wichtig wie heute, direkte Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Die Art und Weise, wie Unternehmen Kundendaten erfassen und daraus Erkenntnisse gewinnen, wird immer wichtiger, insbesondere da sich Marketer nicht länger auf Third-Party-Daten stützen, sondern auf First-Party-Strategien umstellen. Die Ergebnisse unserer Studie legen nahe, dass es hier noch viel zu tun gibt, denn die Führungskräfte betrachten ihre Unternehmen als effektiver beim *Erfassen* von First-Party-Daten als bei der *Nutzung dieser Daten* zur Personalisierung von Erlebnissen. Künstliche Intelligenz (KI) bietet eine enorme und von vielen

Unternehmen bisher ungenutzte Chance, um in Echtzeit Geschäftsentscheidungen zu treffen und das Kundenerlebnis zu verbessern.

Während Unternehmen von einer Phase der Ungewissheit in die nächste übergehen und mit Inflation, Lieferkettenproblemen, einem angespannten Arbeitsmarkt und sich ändernden Pandemiebedingungen zu kämpfen haben, werden datengestützte Kundenerkenntnisse und die Fähigkeit, Strategien schnell anzupassen, zunehmend wichtiger. Die Kluft zwischen Vorreitern und Nachzüglern wird 2022 noch größer werden. Unternehmen, die erfolgreich eine schnelle Entscheidungsfindung umsetzen und auf Basis von Kundenerkenntnissen handeln können, sind besser in der Lage, kundenzentrierte Innovationen zu entwickeln und nachhaltiges Geschäftswachstum zu erzielen.

Der Report zu den digitalen Trends 2022 befasst sich mit einer Vielzahl von Trends, die sich auf die Fähigkeit von Unternehmen auswirken, sich in einem hoch dynamischen globalen Umfeld zu behaupten: sich ändernde Kundenerwartungen, Vertrauensbildung, zunehmende Komplexität und verschärfter Wettbewerb, Aus- und Weiterbildung sowie hybride Arbeitsumgebungen.

Die Welt befindet sich in einem anhaltenden Umbruch und der diesjährige Report bietet aktuelle Erkenntnisse, mit denen Marketer und Führungskräfte ihre Strategien für nachhaltigen Erfolg im Jahr 2022 und darüber hinaus optimieren können.

# Methodik.

Der Report zu den *digitalen Trends 2022* beruht auf einer Online-Umfrage, die unter von Econsultancy und Adobe ausgewählten Kandidaten durchgeführt wurde. Der Umfragezeitraum war vom 11. November 2021 bis 6. Januar 2022. Dabei wurden 6.584 Teilnehmer befragt. Um die Quotenanforderungen für einige Sektoren und Regionen zu erfüllen, wurden weitere 2.871 Teilnehmer von Drittanbietern befragt, sodass insgesamt 9.455 Personen an der Umfrage teilnahmen. Die Teilnehmer der Drittanbieter erhielten eine Anerkennung für ihren Beitrag.

- 65 % aller Umfrageteilnehmer (6.724) sind Marketer auf Kundenseite. Die verbleibenden 2.731 Teilnehmer sind Geschäftsführer von Agenturen, Beratungsfirmen sowie Anbietern von Marketing-Technologien/-Services.
- 28 % der Teilnehmer arbeiten in der Geschäftsführung oder auf höheren Ebenen, 72 % sind Fachleute (d. h. Junior Executives, Manager und Teilnehmer auf Abteilungsleiter Ebene). In diesem Report werden beide Gruppen verglichen.
- Gemäß dem Zielmarkt teilt sich das Umfragefeld in B2B (33 %), B2C (26 %) und Unternehmen auf, die beide Märkte gleichermaßen bedienen (41 %).
- Die Teilnehmer arbeiten für KMUs (44 % weisen einen Jahresumsatz von weniger als 65 Mio. USD aus), für größere Unternehmen (32 % weisen einen Jahresumsatz zwischen 65 Mio. USD und 1 Mrd. USD aus) sowie für Großkonzerne (22 % weisen einen Jahresumsatz von mehr als 1,3 Mrd. USD aus).
- Die Umfrageteilnehmer wurden auf globaler Basis ausgewählt. Der größte Teil stammt mit 43 % aus Nordamerika, gefolgt von Europa mit 39 % und der Region Asien-Pazifik mit 15 %. Die Umfrage wurde ins Französische, Deutsche und Chinesische übersetzt.
- Im Rahmen der Umfrage sind alle Branchen repräsentiert, insbesondere der Technologiesektor (15 %), die Fertigung (12 %) und das Finanzwesen (9 %).

## Marketing Organization Performance Index.

Wir haben zusätzlich einen Marketing Organization Performance Index (MOPI) entwickelt, der auf den Antworten der teilnehmenden Fachleute auf eine unserer Fragen basiert. Mit dieser Frage werden die Umfrageteilnehmer gebeten, ihre Marketing-Organisation auf einer Zehn-Punkte-Skala im Hinblick auf die folgenden fünf Aspekte zu bewerten:

- Agilität bei der Reaktion auf Chancen und Disruptionen, die ggf. auftreten
- Innovation
- Zusammenarbeit mit dem Technologie-/IT-Team
- Talententwicklung und Fortbildung
- Sicherstellung von Diversität und Inklusion in den jeweiligen Teams

Wir haben diese fünf Aspekte ausgewählt, da sie sich, wie im Report dargelegt, alle auf den Aufbau erfolgreicher Unternehmen beziehen, die in einem komplexen und sich schnell verändernden Geschäftsumfeld überleben und wachsen können. Die Entwicklung dieses Index zielte darauf ab, durch eine kombinierte Kriterien, die alle fünf Kriterien einbezieht, einen zusätzlichen, über die einzelnen Kriterien hinausgehenden Einblick zu vermitteln.

Da die Befragten ihre Marketing-Organisationen auf einer Zehn-Punkte-Skala für jede der fünf Kriterien bewerten sollten, lag die höchstmögliche Punktzahl bei 50. Anschließend ordneten wir jeden Teilnehmer auf Basis seiner Index-Punktzahl einer der drei folgenden Kategorien zu:

- **Vorreiter** – setzen sich aus den 33 % der Teilnehmer zusammen, die eine Punktzahl von 37 bis 50 erzielten. Sie bewerteten ihre Marketing-Organisation bei den meisten oder allen der fünf Kriterien als erfolgreich.
- **Mainstream** – setzen sich aus den 60 % der Teilnehmer zusammen, deren Punktzahl zwischen 16 und 36 lag.
- **Nachzügler** – setzen sich aus den 7 % der Teilnehmer zusammen, deren Punktzahl zwischen 1 und 15 lag. Sie bewerteten ihre Marketing-Organisation bei den meisten oder allen der fünf Kriterien als wenig erfolgreich.

# 1. Einleitung.

Im Zuge der Ereignisse in den Jahren 2020 und 2021 haben sich die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen sowie zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern verändert. Dadurch wurden neue Bedürfnisse, neue Verhaltensweisen und neue Erwartungen geweckt. Es gibt kein Zurück und kein Halten mehr.

Dieses neues Zeitalter wird von Kunden geprägt, die ihre Welt durch die digitale Brille sehen, und zwar um Jahre früher, als sie es sonst getan hätten. Aufgrund der beschleunigten Digitalisierung sind die Erwartungen der Kunden an Marken auf allen Ebenen gestiegen. Kunden beurteilen ihre digitalen Erlebnisse nicht nur im Vergleich zu anderen Anbietern derselben Branche. Sie bewerten ihre Erlebnisse im Vergleich zu ihren letzten, besten Interaktionen. Die Messlatte für Erlebnisse wird heute von den weltweit führenden digitalen Plattformen gesetzt. Die Standards – und der Einsatz – waren noch nie so hoch.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen gemeinsam mit ihren sich weiterentwickelnden Kunden eine neue Zukunft aufbauen. Dies bedeutet, dass die Taktiken und provisorischen Lösungen, mit denen Unternehmen 2020 und 2021 überstanden haben, nun ausgedient haben. Unternehmen müssen ihre Geschäftsabläufe komplett auf Kundenbeziehungen ausrichten. Ihr Erfolg hängt davon ab, ob die Voraussetzungen für Geschwindigkeit, Experimente, Innovationen und Personalisierung im benötigten Umfang geschaffen werden.

## **BESCHLEUNIGTER WANDEL.**

Die Art und Weise, wie Kunden arbeiten, kommunizieren, Kontakte knüpfen, einkaufen und Medien nutzen, hat sich verändert. Die Beziehungen zwischen Kunden, Unternehmen, ihren Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten und Konkurrenten sind nicht mehr dieselben. Angesichts der immer höheren Erwartungen von Kunden und der Verschärfung des Wettbewerbs ist es für Unternehmen heute wichtiger denn je, Prozesse zu entwickeln, die sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren.

## **ERWORBENES VERTRAUEN.**

Das Verhältnis der Unternehmen von heute zu ihren Kunden ist fragil. Sie sind nicht nur dafür verantwortlich, die Daten ihrer Kunden optimal zu schützen, sondern auch dafür, diese Daten zu nutzen, um ihnen wertvolle Erlebnisse zu bieten. Um das Vertrauen von Kunden zu gewinnen, müssen Unternehmen in einem immer komplizierteren regulatorischen Umfeld auf beiden Ebenen überzeugen.

## **FREIGESetzte AGILITÄT.**

Agile Abläufe sollten nicht mehr nur bei Bedarf greifen, sondern tagtäglich Anwendung finden. Um die richtigen Voraussetzungen für Agilität zu schaffen, benötigen Unternehmen einen erweiterten Zugriff auf Daten sowie bessere Schulungen und Lösungen für Workflow-Management. Sie müssen stärker daran arbeiten, Strategie und Experimentieren zu verbinden, ihr Unternehmen auf die Kunden, die Umsetzung auf ihre Vision und die Führungsebene auf ihre Mitarbeiter auszurichten. Unternehmen, die ihre Teams in die Lage versetzen, strategiebezo-gen und datengestützt Entscheidungen zu treffen und zu experimentieren, haben beste Chancen, sich in diesen Zeiten zu behaupten.

## **UNEINGESCHRÄNKTE ZUSAMMENARBEIT.**

Da digitale Erlebnisse für Wachstum und Innovationen unabdingbar sind, konnten sich CMOs ihren Platz in der Vorstandsetage verdienen. Die Beziehungen zwischen CMOs und CIOs haben sich gefestigt. Doch für die Harmonie an der Basis bedarf es mehr als Allianzen auf Führungsebene. Sie muss sich in den täglichen Abläufen beider Abteilungen fortsetzen.

## **VERBESSERTE ERLEBNISSE.**

Kontextbezogene, relevante und nützliche Personalisierung im benötigten Umfang ist 2022 unerlässlich. Kundenerlebnisse können jedoch nur auf der Basis von Kundenvertrauen und soliden Grundlagen wie integrierten Datenarchitekturen, aufschlussreichen Analysen und effektiver Marketing-Automatisierung verbessert werden.

## 2. Beschleunigter Wandel.

### I. Veränderungen finden immer schneller statt.

In den letzten zwei Jahren waren Unternehmen aller Branchen gezwungen, ihre digitale Entwicklung in rasantem Tempo voranzutreiben. Im Durchschnitt haben sie in nur wenigen Monaten den digitalen Fortschritt von sieben Jahren erreicht. Unternehmen gaben an, 20 bis 25 Mal schneller als erwartet vorangekommen zu sein.<sup>1</sup>

Das schwindelerregende Tempo, in dem sich Veränderungen vollziehen, wird nicht nachlassen. 87 % der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass eine neue Ära angebrochen ist, in der Kundenerwartungen durch Digitalisierung geprägt werden.

Um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, investieren die Unternehmen verstärkt in Experience-Management-Lösungen und Kundendatentechnologie. Der Wettbewerb verschärft sich, während sich die Hürden für Erlebnisse weiter erhöhen. Beim Übergang von krisenbedingter Innovation zu geplanter Innovation, die allein darauf abzielt, im Wettbewerb zu bestehen, müssen Unternehmen auf Geschwindigkeit umstellen und in den Sekundenbruchteilen zwischen Interesse und Opportunity verwertbare Erkenntnisse gewinnen.

**„Marketing hat sich unwiderruflich verändert. Denn in vielerlei Hinsicht sind Marketing-Strategie, Kundenerlebnisstrategie und Geschäftsstrategie inzwischen eng miteinander verwoben. Entsprechend beeinflussen die Erkenntnisse, die wir als Marketer gewinnen, die Art und Weise, wie wir Erlebnisse gestalten müssen. Und die Art und Weise, wie wir Erlebnisse gestalten, wird zur Geschäftsstrategie ...“**

**Patrick McLean**  
SVP und Chief Marketing Officer, Walgreens

### II. Kunden haben sich auf digitale Erlebnisse eingestellt.

Das Verhalten der Kunden hat sich in den letzten zwei Jahren verändert – vielfach zum Guten. Angesichts der eingeschränkten Möglichkeiten in der physischen Welt wurden digitale Kanäle zu zentralen Anlaufstellen für Einkäufe, Arbeit, soziale Kontakte und Unterhaltung. Kunden haben sich schnell an neue, bequemere Methoden für Interaktionen und Transaktionen mit Marken gewöhnt, die die Veränderung des digitalen Verhaltens in einem noch nie dagewesenen Tempo vorantreiben.

Einige digitale Indikatoren verschieben sich zwar wieder zum Niveau vor Beginn der Pandemie, doch die Digitalisierung hat in verschiedensten Bereichen – von der Touristik über die Unterhaltungsbranche bis zum Lebensmitteleinzelhandel – insgesamt zugenommen.<sup>2</sup> In der neuesten Global Consumer Insights Survey von PWC gaben 41 % der Befragten an, täglich oder wöchentlich per Smartphone einzukaufen. Im Vergleich dazu waren es sechs Monate zuvor 39 % und fünf Jahre zuvor gerade einmal 12 %. Die Zahlen zum mobilen Einkaufsverhalten nähern sich denen für die Einkäufe vor Ort. Mittlerweile liegen beide nur noch sechs Prozentpunkte auseinander.<sup>3</sup> Diese Veränderungen des Verbraucherverhaltens haben zu einem Dominoeffekt für B2B-Unternehmen und damit zu einer Verstärkung bereits bestehender Trends im B2B-E-Commerce und -Self-Service geführt. Die jährliche Wachstumsrate des globalen Marktvolumens für B2B-E-Commerce wird bis 2028 Schätzungen zufolge 18,7 % betragen.<sup>4</sup>

87 % der von uns befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass die Veränderungen in den Jahren 2020 und 2021 dafür gesorgt haben, dass Kunden „digital first“ agieren. Fachleute (d. h. Abteilungsleiter und nachgeordnete Ebenen) müssen sich entsprechend weiterhin auf die Verbesserung digitaler Kundenerlebnisse konzentrieren. 82 % der befragten Fachleute gehen davon aus, dass die Bedeutung digitaler Erlebnisse entweder gleich bleiben oder zunehmen wird, selbst wenn Kunden zu Offline-Kanälen zurückkehren.

**„Vor fünf Jahren konnten wir COVID nicht vorhersehen, sehr wohl aber den Bedarf an Omni-Channel-Erlebnissen. Wir wissen, dass zwei Drittel der Verbraucher offen dafür sind, online Fahrzeuge zu kaufen. Also haben wir uns darauf konzentriert, unser E-Commerce-Angebot auszubauen. Zu Beginn der Pandemie wurde dies zu einem zentralen Aspekt unserer Planung und einem festen Bestandteil unserer weiteren Verkaufsstrategie.“**

**Claire Hepworth**  
Head of Customer Engagement, Ford

1 McKinsey, „How COVID-19 has pushed companies over the tipping point and transformed business forever“, 2020

2 McKinsey, „What's next for digital consumers“, 2021

3 PWC, „December 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey“, 2021

4 Grand View Research, „Business-to-Business E-Commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report By Deployment Model (Intermediary-orientated, Supplier-orientated), By Application, By Region And Segment Forecasts, 2021-2028“, 2021

### III. Die Anforderungen von Kunden an Erlebnisse steigen.

Die vorsichtige Rückkehr in die physische Welt macht es schwieriger, die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden zu interpretieren und zu erfüllen. Die Kunden ihrerseits interessieren die logistischen Hindernisse zwischen der physischen und der Online-Welt nicht. Ihnen werden tagtäglich hochwertige digitale Erlebnisse geboten, sei es im Einzelhandel oder im Unterhaltungsbereich, die die Messlatte hoch setzen und die Ansprüche immer weiter in die Höhe treiben. Kunden erwarten von Unternehmen, dass sie nahtlos von einem Interaktionsmodus in den nächsten wechseln können, dass sie sich ihre Präferenzen über alle Touchpoints hinweg merken und dass ihnen in jeder Phase ihrer Customer Journey herausragende Erlebnisse geboten werden.

Um Kunden zu erreichen, wo und wann sie es wünschen, müssen sich Unternehmen umorientieren und hybride Interaktionsdaten erfassen. So können sie die einzelnen Aspekte der Customer Journey zusammenführen und ansprechende, hochwertige Erlebnisse in allen entscheidenden Phasen auf dem Weg zum Kauf bieten. Dabei dürfen sie außerdem die Vertrauensbildung nicht vernachlässigen. Demnach müssen Interaktionen kontextbezogen und intuitiv verlaufen und sollten nicht als aufdringlich oder überwachend wahrgenommen werden.

**„Je stärker digitale Interaktionen in den Vordergrund rücken, desto dringender ist die Bereitstellung attraktiver Erlebnisse für jede Etappe der Customer Journey.“**

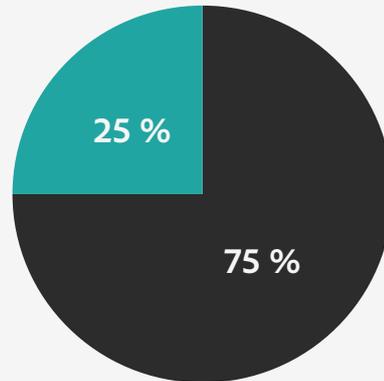
Susie Emmerling  
VP of Marketing Operations, ServiceNow

ABBILDUNG 1

■ Wahr ■ Falsch

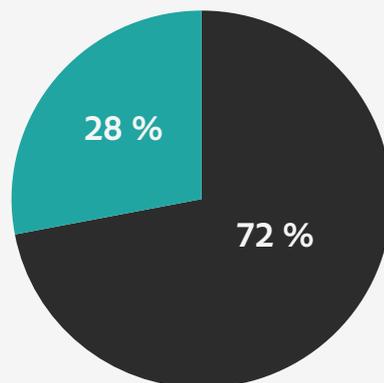
### Wenn Sie an die letzten 18 Monate denken: Treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu oder nicht?

75 % der Fachleute haben einen Anstieg der Bestandskunden verzeichnet, die digitale Kanäle nutzen.



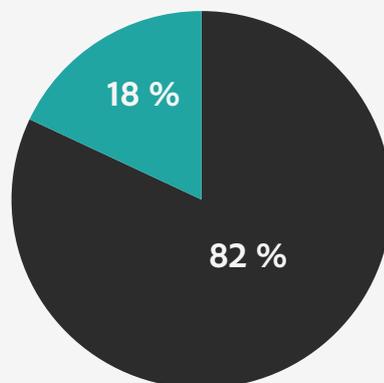
Grundlage: Fachleute (3.141)

72 % der Fachleute haben einen Anstieg der neuen Kunden verzeichnet, die digitale Kanäle nutzen.



Grundlage: Fachleute (3.110)

82 % der Fachleute haben einen Anstieg neuer und sich wandelnder Customer Journeys verzeichnet.



Grundlage: Fachleute (3.208)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

**IV. Um die größer werdenden Hürden für Erlebnisse zu überwinden, müssen Unternehmen Reibungspunkte bei den Mitarbeitererlebnissen abbauen.**

Die disruptiven Kräfte, die Marken beeinflusst haben, werden nicht verschwinden. Viele davon werden sich noch verstärken. Der Massenexodus von Mitarbeitern in den USA („Great Resignation“), die anhaltenden Reisebeschränkungen und der Bedarf an neuen Kompetenzen erschweren es Unternehmen, die nun benötigten CX-Experten anzuwerben und zu halten.<sup>5</sup> Lieferkettenprobleme stellen Unternehmen vor die Herausforderung, die Nachfrage zu bewältigen, und erhöhen den Druck auf die Kommunikationsstrategien von Marketern.

Die Kunden in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit zu rücken und sich gleichzeitig mit Personal- und Lieferantenproblemen zu befassen, ist keine leichte Aufgabe, aber trotzdem unerlässlich. Um sicherzustellen, dass die Qualität von

Kundenerlebnissen weiter steigt, müssen Unternehmen Reibungspunkte bei den Mitarbeitererlebnissen abbauen, interne Hindernisse beseitigen, Technologien optimieren, Workflows automatisieren und Mitarbeiter fortbilden.

Unzureichende Systemintegrationen, Workflow-Probleme und der Mangel an digitalem Know-how und Kompetenzen bremsen Unternehmen aller Branchen aus. Im Gegensatz zu Mainstream- und Nachzügler-Organisationen sieht sich ein Drittel der Marketing-Vorreiter nicht mit internen Hindernissen konfrontiert, die sie bei der Bereitstellung von Erlebnissen einschränken.

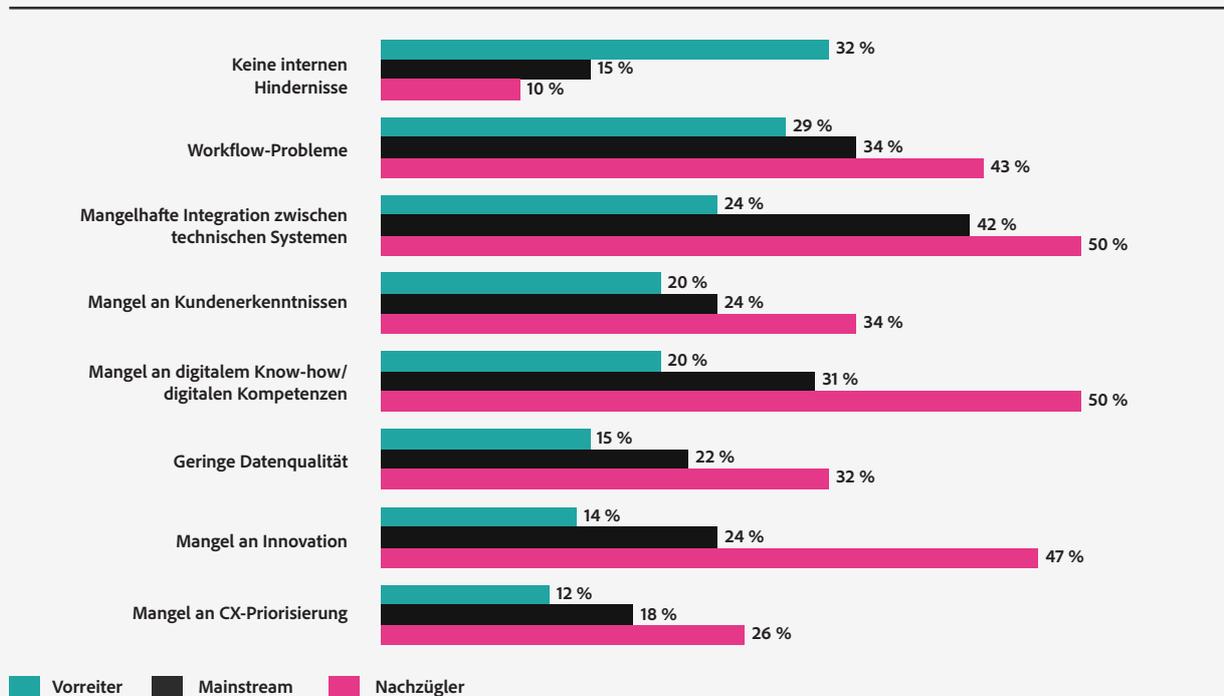
Der Einzelhandelsriese Walmart sicherte sich einen Wettbewerbsvorsprung, indem er die Bedeutung reibungsloser

<sup>5</sup> Deloitte, *The global labor shortage: How COVID-19 has changed the labor market*, 2021

ABBILDUNG 2

**Was, sofern zutreffend, steht dem Marketing-/Kundenerlebnis in Ihrem Unternehmen im Weg?**

Bitte wählen Sie alle internen Hindernisse, die in Ihrem Unternehmen auftreten.



Grundlage: Vorreiter (1.235), Mainstream (2.279), Nachzügler (287)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

interner Abläufe bei der Förderung wirkungsvoller Kundenerlebnisse erkannte. Walmart erkannte weitsichtig, wie sich die Beziehung seiner Mitarbeiter zu Technologien verändert. Also modernisierte das Unternehmen seine interne Kommunikationstechnologie und konsolidierte mehrere Intranets auf einer neuen Plattform: OneWalmart.

Noch vor Ausbruch von COVID-19 war OneWalmart einsatzbereit, um reibungslose Erlebnisse für seine verteilten arbeitenden Mitarbeiter zu ermöglichen und so sicherzustellen, dass die Kundenbeziehungen nicht beeinträchtigt werden. Heute dient OneWalmart als Plattform für eine globale Community von mehr als zwei Millionen Mitarbeitern. Ob am Arbeitsplatz oder zu Hause – jeder Mitarbeiter hat Zugriff, um Unterstützung und Informationen zu erhalten und seine Arbeit effektiv zu erledigen.

„Mega-Trends verändern die Dynamik in unserer Branche. Content, Community und Angebote müssen personalisiert sein. Den Verbrauchern müssen an den verschiedenen Touchpoints die gleichen Erlebnisse geboten werden, egal ob online oder offline. Die Digitalisierung erfordert ein gemeinsames Vorgehen. Man muss komplexe Technologie beherrschen. Noch wichtiger ist es aber, die kulturelle Transformation zu bewältigen, die mit der digitalen Transformation einhergeht.“

Michael Nilles  
Chief Digital and Transformational Officer, Henkel

#### V. Der Wettbewerb beim Kundenerlebnis verschärft sich.

Lediglich mit Kundenerwartungen Schritt zu halten, reicht nicht aus. Angesichts der überwältigenden Entwicklung der Digitalisierung wird das Kundenerlebnis, das heute noch Alleinstellungsmerkmal ist, schon morgen zur Selbstverständlichkeit. Da Erlebnisse entscheidend für die Markendifferenzierung sind, müssen Unternehmen das Kundenverhalten besser vorhersagen und unerfüllte Bedürfnisse mithilfe von personalisierten, wertvollen und individuellen Erlebnissen und Innovationen erfüllen. Accenture zufolge steigern Unternehmen, die ihre Abläufe, Bereitstellungsmodelle und Technologieinvestitionen vollständig neu ausgerichtet haben, um den neuen Anforderungen an das Kundenerlebnis gerecht zu werden, ihre Rentabilität im Vergleich zum Vorjahr um mindestens das Sechsfache im Vergleich zu ihren Mitbewerbern.<sup>6</sup>

Diese Studie hat eine deutliche Diskrepanz zwischen den Unternehmen festgestellt, die durch ihre Agilität in der Lage sind, mit dem immer schneller werdenden Wandel Schritt zu halten, und den Mainstream-Organisationen. Unser Marketing Organization Performance Index (siehe Abschnitt „Methodik“) zeigt auf, wie Marketing-Vorreiter aufgestellt sind, um differenzierte Erlebnisse bereitzustellen.

Die Kluft zwischen Vorreitern und Mainstream wird 2022 noch größer werden. Die Unternehmen, die über fundiertere Erkenntnisse über ihre Kunden verfügen und in der Lage sind, schnelle Entscheidungen zu treffen, sind besser in der Lage, kundenzentrierte Innovationen umzusetzen und ihren Kundenstamm auszubauen.

#### Was macht einen Marketing-Vorreiter aus?

Marketing-Vorreiter sind aus den folgenden Gründen besser für Agilität aufgestellt:

- **Keine internen Hindernisse mehr, die die Bereitstellung von Kundenerlebnissen beeinträchtigen** (32 % der Vorreiter gaben an, nicht durch interne Hindernisse bei der Erlebnisbereitstellung behindert zu werden – im Vergleich zu 15 % der Mainstream- und 10 % der Nachzügler-Organisationen.)
- **Effektivere Funktionen für Daten und Erkenntnisse** (50 % der Vorreiter verfügen über umfassende Einblicke in die Customer Journeys neuer Kunden – im Vergleich zu 20 % der Mainstream- und 6 % der Nachzügler-Organisationen.)
- **Nutzung von KI zur Optimierung der Personalisierung** (29 % der Vorreiter betrachten die Nutzung von KI zur Verbesserung des Kundenerlebnisses als operative Priorität – im Vergleich zu 19 % der Mainstream- und 13 % der Nachzügler-Organisationen.).
- **Investitionen in die Talententwicklung und den Aufbau von Know-how** (59 % der Vorreiter verbessern Schulungs- und Weiterbildungsprogramme, um die Produktivität zu steigern – im Vergleich zu 49 % der Mainstream- und 42 % der Nachzügler-Organisationen.)

„Das Konzept, regional anzusetzen, findet zunehmend Verbreitung, denn ein universeller Ansatz ist nicht ausreichend. Wir müssen viel anpassungsfähiger werden, vor allem, wenn es darum geht, die eigenen Kunden zu verstehen und mit ihnen zu interagieren, oder bei der Personalisierung – sei es aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen in den einzelnen Ländern oder Regionen oder einfach aufgrund von Kundenerwartungen.“

Shaun Braun  
Senior Vice President, Digital Transformation, 3M

<sup>6</sup> Accenture, „Evolution of Customer Experience“, 2021

## VI. Investitionen in Customer-Experience-Technologie nehmen zu.

Auch wenn die Pandemie negative Auswirkungen auf die Ausgaben der meisten Unternehmen hatte, führte sie doch dazu, dass einige Unternehmen die Umsetzung ihrer Initiativen zur Transformation beschleunigten und ihre Investitionen in Technologien für digitale Erlebnisse erhöhten. Vor 2020 wendeten Unternehmen durchschnittlich 4,25 % ihres Umsatzes für Technologieinvestitionen auf. 2020/2021 stieg dieser Wert in einigen Branchen auf 10 % an.<sup>7</sup>

Es ließe sich vermuten, dass CFOs nun die Ausgaben für Technologieinvestitionen zurückschrauben und ihre Bereichsleiter dazu anhalten, die vorhandenen Technologien bestmöglich zu nutzen. Dennoch investieren über 50 % der Führungskräfte 2022 verstärkt in Plattformen, die es ihren Unternehmen ermöglichen, Kunden über die immer komplexer werdenden Omni-Channel-Customer-Journeys zu erreichen. *Abbildung 3* veranschaulicht, dass Kundendatentechnologien und Plattformen für Customer Experience Management zu den wichtigsten Ausgabeprioritäten für 2022 zählen.

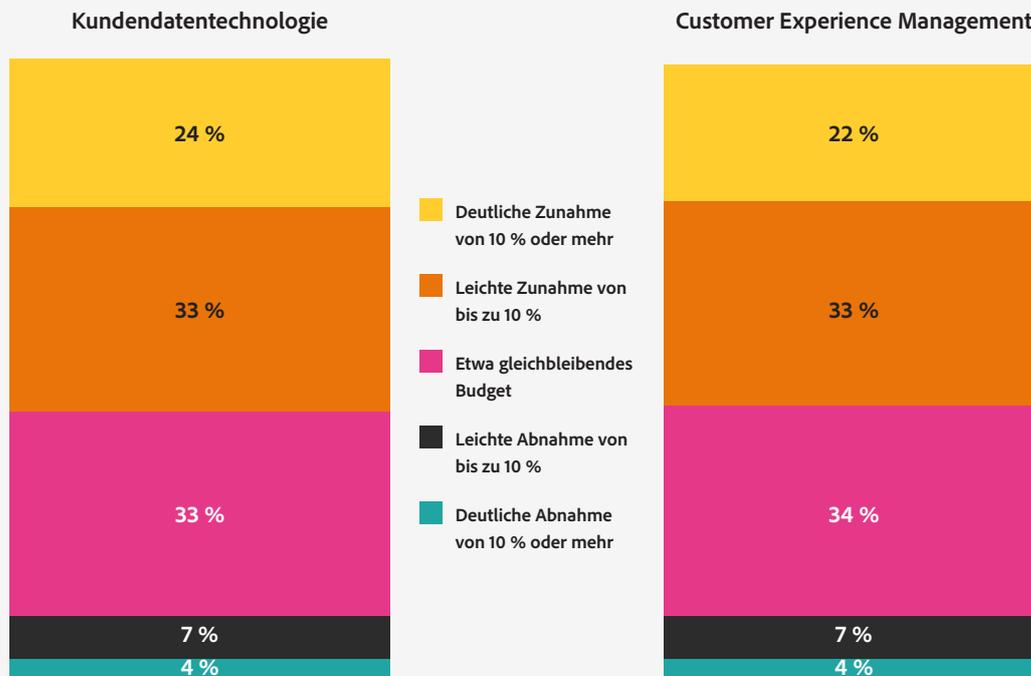
„Wir verdoppelten während der Pandemie unsere Investitionen in den Bereichen Digitalisierung, Technologie und Innovation. Einige unserer Kunden haben das ebenfalls getan. Dadurch konnten unsere Kunden neue Programme innerhalb von sechs Wochen statt sechs Monaten einführen.“

**Vinod Kumar**  
CEO, Vodafone Business

7 Deloitte, „Maximizing the impact of technology investments in the new normal“, 2021

ABBILDUNG 3

### Wie werden 2022 Ihre Budgets für folgende Bereiche im Vergleich zu 2021 aussehen?



Grundlage: Kundendatentechnologie (1.505), Customer Experience Management (1.506)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

## VII. Kundenakquise und Kundenbindung gelten als gleichermaßen wichtig.

Angesichts des sich ständig weiterentwickelnden Marketing-Umfelds messen Führungskräfte der *Kundenbindung* ebenso große Bedeutung bei wie der *Kundenakquise*. Mehr als die Hälfte von ihnen (59 %) plant eine Erhöhung ihrer Budgets für Online-Medien-Ausgaben im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr. Aber der unvermeidliche Wandel, der sich aus der Abschaffung von Cookies (und den Auswirkungen auf die Multi-Touch-Attribution) ergibt, erfordert die unmittelbare Aufmerksamkeit der Führungskräfte im gesamten Unternehmen.

Das Ende der Third-Party-Cookies schränkt den Zugang zu und die Erkenntnisse über Zielgruppen ein, auf die Marken bei der Kundenakquise angewiesen sind, und zwingt Werbetreibende dazu, neue Methoden für die Kundenakquise zu entwickeln.

Gleichzeitig nimmt ihre Abhängigkeit von Walled-Garden-Umgebungen zu. In diesem Zusammenhang dürften gleichzeitig die Kosten pro Klick steigen und die Effizienz sinken. In einer Zukunft ohne Cookies wird die Kundenakquise komplexer und kostspieliger. Dadurch fällt der Kundenbindung mehr Bedeutung zu. Im Zuge dessen werden First-Party-Daten besser genutzt, um die Abwanderung zu verringern und den Wert des bestehenden Kundenstamms zu steigern.

**„Das Problem ist, dass alles, was wir in den letzten 10 bis 15 Jahren getan haben, auf Cookies basierte. Cookies sind die Technologie, mit der alle vertraut sind. Sie haben unsere Arbeit ausgemacht. Darin waren wir gut. Plötzlich sind wir mit der Frage konfrontiert, wie sich das ohne Cookies bewerkstelligen lässt.“**

**Ajit Sivadasan**  
Vice President, Lenovo

# 3. Erworbenes Vertrauen.

## I. Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten ist wichtiger – und komplizierter – als je zuvor.

2021 wurde die öffentliche und politische Auseinandersetzung um den Schutz von Verbraucherdaten zunehmend hitziger geführt. Die Veröffentlichung von Apple iOS 14.5 führte dazu, dass sage und schreibe 85 % der iPhone-Nutzer weltweit das Mobile-App-Tracking deaktivierten.<sup>8</sup> Der Grund hierfür ist wenig überraschend: 66 % der Verbraucher weltweit sind über die Nutzung personenbezogener Daten besorgt<sup>9</sup> und es deutet einiges darauf hin, dass die Datenschutzbedenken noch zunehmen. Laut der Global Consumer Insights Pulse Survey von PWC vom Dezember 2021 gaben 59 % der Verbraucher weltweit an, in den vorangegangenen sechs Monaten verstärkt auf den Schutz ihrer Daten geachtet zu haben.<sup>10</sup>

Als Reaktion auf den Wandel der öffentlichen Meinung und die aufsehenerregenden Datenskandale in Unternehmen hat sich 2021 auch der rechtliche Rahmen für den Datenschutz weiterentwickelt. Im vergangenen Jahr führte China als 17. Land ein neues Gesetz zum Schutz von Kundendaten ein, das mit der europäischen DSGVO vergleichbar ist.<sup>11</sup> Nach Angaben der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung haben inzwischen 69 % der Länder (183) Gesetze zum Datenschutz und zum Schutz der Privatsphäre erlassen und in weiteren 20 Ländern liegen entsprechende Gesetzesentwürfe vor.<sup>12</sup> Da die einzelnen Regionen, Nationen und Staaten ihre eigenen Datenschutzstandards festlegen, gestaltet sich die rechtliche Situation für Unternehmen immer schwieriger.

Unternehmen müssen ihre Rolle als Dateneigner überaus ernst nehmen, um sowohl den zunehmend auf Datenschutz bedachten Kunden gerecht zu werden als auch in einem äußerst komplexen regulatorischen Umfeld die Compliance-Standards für Daten zu erfüllen. CIOs müssen eine ausgeprägte Vertrauenskultur etablieren und Sicherheitsaspekte in immer komplexere digitale Ökosysteme, Bildungsmaßnahmen und Prozesse einbinden – und zwar sowohl intern als auch bei externen Ökosystempartnern. Darüber hinaus muss die Führungsebene berücksichtigen, dass eine erfolgreiche Data Governance nicht ohne Automatisierung auskommt, insbesondere bei Unternehmen, die international operieren. Ohne Technologien ist die Skalierung und Umsetzung von Datenschutzbestimmungen für alle Kunden, Marken und Regionen nicht möglich.

## II. Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten spielt bei der Stärkung der Kundenbeziehungen eine entscheidende Rolle.

Das fragile Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunden hängt nicht nur von wirksamen Datenschutzmaßnahmen ab. Unternehmen müssen sich das Vertrauen ihrer Kunden verdienen, um sie dazu zu bewegen, personenbezogene Daten als Gegenleistung für wertvollere Markenbeziehungen auszutauschen. Trotz aller Bedenken lehnen nicht alle Kunden die Weitergabe ihrer personenbezogenen Daten an Unternehmen ab, vor allem dann nicht, wenn sie den Nutzen darin erkennen. Kunden brauchen die Gewissheit, dass die Vorteile einer Datenweitergabe etwaige Nachteile überwiegen.

Bei der effektiven Nutzung von Kundendaten stand noch nie so viel auf dem Spiel wie heute. Wie sich bereits in unserem letzten Report zu den digitalen Trends gezeigt hat<sup>13</sup>, ist die Fähigkeit, Daten zu nutzen, um Kundenbedürfnisse zu antizipieren und zu erfüllen, entscheidend für die Eindämmung von Abwanderung. Unternehmen, denen es nicht gelingt, die Erwartungen ihrer Kunden zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kontext zu erfüllen, laufen Gefahr, Kunden an die Konkurrenten zu verlieren, denen dies gelingt. Kundendaten müssen verantwortungsvoll, effektiv und kreativ genutzt werden, um wertvolle, zeitnahe und relevante Kundenerlebnisse zu ermöglichen.

Eine bloße Anhäufung jedweder Kundendaten ist nicht zielführend. Stattdessen müssen sich Unternehmen die Frage stellen, warum und welche Kundendaten sie überhaupt erfassen. Sie müssen herausfinden, wie diese Daten in Erkenntnisse und Maßnahmen umgesetzt werden können, die einen konkreten Nutzen für Kunden bewirken. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen jedoch nahe, dass mehr Wert auf die Datenerfassung gelegt und nicht genug darüber nachgedacht wird, wie Daten genutzt werden können, um sinnvolle Kundeninteraktionen zu ermöglichen.

8 Flurry, „iOS14.5 Opt-In Rate – Daily Updates Since Launch“, April 2021

9 Deloitte, „Are data privacy concerns driving consumer behaviour? Not yet.“, 2021

10 PWC, „December 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey“, 2021

11 TechCrunch, „Navigating data privacy legislation in a global society“, 2021

12 UNCTAD, „Data Protection and Privacy Legislation Worldwide“, 2022

13 Adobe/Econsultancy, „2021 Digital Trends: Experience Index“, 2021

**„Wir gehen die Dinge einfacher an und verkomplizieren sie nicht, wenn wir zusammenarbeiten. Kunden wollen: Einfachheit, Transparenz und Vertrauen.“**

**Belinda Finch**  
*Chief Information Officer, Three*

Fachleute schätzen ihre Unternehmen eher als effektiv bei der Sammlung von First-Party-Daten ein (74 %) als bei der Nutzung dieser Daten zur Personalisierung von Erlebnissen (68 %). Alarmierend ist, dass nur 22 % der Nachzügler Daten effektiv nutzen (im Vergleich zu 85 % der Marketing-Vorreiter). Vielversprechender ist, dass 72 % der Fachleute sich als „effektiv“ oder „höchst effektiv“ einschätzen, wenn es darum geht, Anwendern die Kontrolle über die Verwendung ihrer Daten zu übertragen. Allerdings verteilt sich dies auf nur 36 % der Nachzügler im Vergleich zu 86 % der Vorreiter.

Für Patrick McLean, SVP und Chief Marketing Officer bei Walgreens, ist es unabdingbar, dass sein Unternehmen Data Governance sehr ernst nimmt. Im Umgang mit hochsensiblen medizinischen Informationen muss Walgreens einen Balanceakt vollführen. Einerseits muss das Unternehmen dafür sorgen, dass die Daten nach den höchsten Standards geschützt werden. Andererseits muss es die Patientendaten nutzen, um zeitnah relevante Inhalte bereitzustellen, die Patienten zu einem gesünderen Leben verhelfen können. Eine effektive Kommunikation und die Aufklärung der Patienten über den Schutz ihrer Daten ist für das Unternehmen unerlässlich. „Wir legen großen Wert darauf, dass die Patienten wissen, wofür und wann wir ihre Daten verwenden. Ob sie von dieser Option Gebrauch machen, ist ihnen überlassen. Wir bieten ihnen jegliche Gelegenheit, diese Entscheidung zu treffen.“

### **III. Unternehmen sind schlecht auf die Zukunft ohne Cookies vorbereitet.**

Nach ähnlichen Schritten anderer Browser-Anbieter schafft Google Ende 2023 seine Third-Party-Cookies ab, nachdem die ursprüngliche Frist vom Januar 2022 um mehr als ein Jahr verlängert wurde. Trotz dieser Verlängerung, der Veränderungen der rechtlichen Voraussetzungen und einer Vielzahl von Medienberichten ist eine beträchtliche Anzahl von Fachleuten (38 %) noch immer nicht auf die Zukunft ohne Cookies vorbereitet. Für Nachzügler ist die Situation noch brisanter. Nur 21 % sind der Meinung, auf das Ende der Third-Party-Cookies vorbereitet zu sein. Um mit den Entwicklungen Schritt zu halten, sind dringend neue Partnerschaften und Ökosysteme erforderlich.

First-Party- und Zero-Party-Daten sind in einer Zukunft ohne Cookies unverzichtbar. Marketer müssen sich jetzt darauf vorbereiten und Erkenntnisse aus vorhandenen Datensätzen ableiten, um neue Kampagnenkonzepte und Targeting-Ansätze zu entwickeln und zu testen. Dabei ist es zwar wichtig, Gelegenheiten zur Erfassung von First-Party-Daten zu schaffen, doch müssen Marketer in diese Daten auch eine stärkere menschliche Komponente einfließen lassen und Erkenntnisse aus diesen eigenen Datensätzen ableiten. 2022 müssen Marketer ihre neuen Modelle für die Kundenakquise optimieren, Look-alike-Zielgruppen aufbauen und Interaktionsinitiativen auf Basis ihrer First-Party-Daten konzipieren.

**„Wir müssen langfristig denken: Cookies werden bald der Vergangenheit angehören, deshalb planen wir den Einsatz eines Big-Data-Systems.“**

**Andreas Pauschert**  
*Senior Consultant Analytics, SSI Schäfer Shop*

# 4. Freigesetzte Agilität.

## I. Organisatorische Agilität ist wichtiger denn je.

Die Ungewissheiten für Unternehmen reißen nicht ab – die Inflation, die Pandemie und die vielfältigen damit einhergehenden Sorgen, ein angespannter Arbeitsmarkt und globale Lieferkettenprobleme. So wie die auf vorausschauender Planung beruhenden Verfahren nach dem Wasserfallprinzip schon nicht mit den Anforderungen der COVID-Krise Schritt halten konnten, können sie auch heute nicht mithalten.

Um auf Widrigkeiten zu reagieren, bürokratische Hürden zu überwinden und schnelle Entscheidungen zu treffen, haben 2020 und 2021 viele Unternehmen schnell auf agile Methoden umgestellt. Alshaya, einer der weltweit größten Franchise-Betreiber, musste die Einführung seiner Websites beschleunigen, um angesichts der Pandemie den neuen Anforderungen des Online-Shoppings gerecht zu werden. Laut CTO Marc van der Heijden blieb keine Zeit für Bürokratie oder Fragen zu Rollen und Verantwortlichkeiten. Alle Mitarbeiter haben an einem Strang gezogen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. „Unsere Mitarbeiter wollten einfach zupacken. Wir haben gelernt, dass wir gute Entscheidungen treffen können, wenn wir im Team arbeiten, ohne zu viel nachzudenken. Selbst wenn wir Fehler gemacht haben, konnten wir per Remote-Verbindung zusammenkommen, daraus lernen und uns neu ausrichten, weil wir wussten, dass wir es am Ende schaffen würden.“ Alshaya ist es gelungen, 30 E-Commerce-Websites und zwei Mobile Apps in nur 12 Monaten einzuführen und das Wachstum bei Online-Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 268 % zu steigern.

Die Herausforderung für Unternehmen besteht heute darin, agile Arbeitsweisen, wie sie im Rahmen der Pandemieplanung entstanden sind, von einmaligen Sonderprojekten in die tägliche Praxis zu verlagern. Das ist leichter gesagt als getan. Unsere Studie belegt, dass sich viele Unternehmen schwertun, einen derart bedeutenden kulturellen und betrieblichen Wandel zu vollziehen. Während 92 % der Führungskräfte der Ansicht sind, dass ihre Fähigkeit, agil zu handeln, über ihren Erfolg als Marketing-Organisation entscheidet, bewerten nur 31 % der Fachleute die Agilität ihrer Organisation bei der Reaktion auf Chancen und Disruptionen, die ggf. auftreten, mit mindestens 8 von 10 Punkten.

Auch wenn es wie eine gewaltige Aufgabe erscheinen mag, ist die Einführung agiler Arbeitsweisen entscheidend, um mit den Kundenerwartungen Schritt zu halten, bessere Erlebnisse zu bieten und auf Unwägbarkeiten zu reagieren. Marketing-Vorreiter zeigen, wie Agilität sinnvoll und dauerhaft im Unternehmen etabliert werden kann.

**„Alle haben sich auf eine agile Mentalität eingelassen und wir ermöglichen die Einrichtung innerhalb (nur) weniger Wochen remote, in Zusammenarbeit und entsprechend den geltenden gesetzlichen Bestimmungen. Das gab es vor der Pandemie nicht.“**

Vinod Kumar  
CEO Vodafone Business

## II. Freigesetzte Agilität durch Aus- und Weiterbildung.

Funktionsübergreifende Marketing-Teams mit einer Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen bilden die Grundlage für agile Marketing-Abläufe. Mit der beschleunigten Umsetzung von Initiativen zur digitalen Transformation in den letzten zwei Jahren stieg auch der Bedarf an neuen Kompetenzen im Bereich Digital Marketing und Customer Experience Management. In den ersten sechs Monaten des Jahres 2021 stieg bei LinkedIn die Zahl der offenen Stellen im Marketing-Bereich um 63 %, mit einer deutlichen Tendenz zu digitalen Spezialkenntnissen.<sup>14</sup> Bei der Suche nach Spitzenkräften mit funktionsübergreifender, interner Erfahrung hat sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt zugespitzt. Darüber hinaus hat sich der Trend durchgesetzt, wichtige Kompetenzen intern zu entwickeln.

Anstatt auf funktionsübergreifende und spezialisierte „Einhörner“ zu warten, sollten agile CX-Organisationen zunächst die Automatisierungsfunktionen ihrer bestehenden Systeme evaluieren. Angesichts des angespannten Arbeitsmarkts kann die Verlagerung von Routineaufgaben und -vorgängen auf automatisierte Systeme wichtige Arbeitskräfte entlasten, sodass sie sich anspruchsvolleren Aufgaben widmen können. CMOs können ihre Anstrengungen dann intensivieren, um die Kompetenzen und Fertigkeiten dieser Team-Mitglieder in den für erlebnisorientierte Unternehmen wichtigsten Bereichen wie Analysen, Strategien und kreative Arbeit auszubauen.

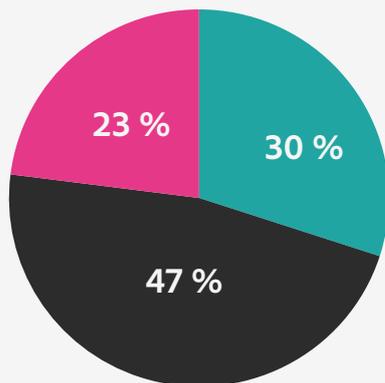
<sup>14</sup> The Drum, „Exclusive LinkedIn data shows marketers are in demand – especially in the digital realm“, 2021

Die fortlaufende Talententwicklung und Weiterbildung sind sowohl auf allgemeiner als auch auf rollenspezifischer Ebene unerlässlich und müssen für CMOs höchste Priorität haben. Allerdings gibt es bei vielen Lern- und Entwicklungsprogrammen Raum für Verbesserung. Nur 30 % der Fachleute bewerten die Talent- und Weiterbildungsprogramme ihrer Unternehmen mit mindestens 8 von 10 Punkten. Die Situation ist besonders für Nachzügler-Organisationen akut. Der Mangel an digitalem Know-how ist in dieser Untergruppe (neben der unzureichenden Integration technischer Systeme) das größte Hindernis für ihre CX-Organisationen.

ABBILDUNG 4

### Wie würden Sie Ihre Marketing-Organisation auf einer Skala von 1 bis 10 bezüglich folgender Aspekte bewerten?

Talententwicklung und Fortbildung



■ Positiv (8-10) ■ Durchschnittlich (5-7) ■ Negativ (1-4)

Grundlage: Fachleute (3.801)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

Glücklicherweise sind sich Führungskräfte des fehlenden Know-hows in ihren Unternehmen bewusst. 77 % der Führungskräfte haben Bedenken, ob ihr Personal über das erforderliche Know-how für die Bereitstellung effektiver digitaler Erlebnisse verfügt. Bleibt zu hoffen, dass Führungskräfte 2022 einer Erhöhung der Mittel für Aus- und Weiterbildungsprogramme gegenüber aufgeschlossener sind.

„Wir suchen nach ‚Einhörnern‘, die Technologien, Daten, Kreativität und die Dynamik der Kanäle, mit denen wir als Marketer zu tun haben, miteinander verbinden können, sich zugleich aber auch dafür einsetzen, wie wir Erlebnisse für Kunden bereitstellen. Das ist eine ganze Menge. Ich habe den Eindruck, dass es immer schwieriger wird, die richtigen Talente für diese modernen Unternehmen zu finden.“

**Patrick McLean**  
SVP und Chief Marketing Officer, Walgreens

### III. Um Kreativität und Innovationen zu fördern, braucht es Meinungsvielfalt.

Agile Organisationen müssen angesichts eines unsicheren und sich schnell entwickelnden Umfelds gut für Innovationen gerüstet sein. Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die belegen, dass die Verbindung unterschiedlicher Kompetenzen, Persönlichkeiten, Erfahrungen, Hintergründe und Meinungen Kreativität und differenziertes Denken fördert.<sup>15</sup> Um neue Lösungen für Probleme zu finden, sollten Unternehmen vielfältige Ansichten in Gremien und Projekt-Teams einbeziehen und befürworten.

Die meisten Fachleute und Führungskräfte sind sich jedoch darüber im Klaren, dass noch viel Arbeit vor ihnen liegt, um wirklich diverse und inklusive Unternehmen aufzubauen. Nur 37 % der Fachleute bewerten ihre Unternehmen mit mindestens 8 von 10 Punkten, wenn es um die Sicherstellung von Diversität bei sozialen Hintergründen geht. Erfreulicherweise geben 51 % der Führungskräfte an, dass ihre Unternehmen sich heute aktiv für Diversität und Inklusion einsetzen. Weitere 41 % sagen, an Initiativen für Diversität und Inklusion zu arbeiten.

„Auch wenn unsere Mitarbeiter nicht im Büro sind, müssen wir uns um sie kümmern und sicherstellen, dass sie vernetzt bleiben und dass wir beim Onboarding von Mitarbeitern effektive Möglichkeiten finden, um sicherzustellen, dass die Kultur und die Werte unseres Unternehmens mithilfe verschiedener digitaler Hilfsmittel vermittelt und abgestimmt werden können und auch wirklich verstanden werden.“

**Shaun Braun**  
Senior Vice President, Digital Transformation, 3M

<sup>15</sup> World Economic Forum, „The business case for diversity in the workplace is now overwhelming“, 2019

#### IV. Bei dezentral arbeitenden Teams verbindet Software für Work-Management Strategie und Umsetzung.

Die agilen Teams von heute müssen von jedem Ort aus unabhängig von Zeitverschiebungen schnell arbeiten können. 50 % der Führungskräfte geben an, 2022 sehr viel öfter auf hybrides Arbeiten setzen zu wollen als vor der Pandemie. 44 % haben vor, 2022 Remote-Personal stärker einzuplanen als vor der Pandemie. Da flexible Remote-Arbeit zum festen Bestandteil des Arbeitslebens wird, müssen Unternehmen die Anschaffung digitaler Ersatzlösungen für die Arbeit im Büro erwägen, beispielsweise Videokonferenz-Software, um persönliche Treffen zu ersetzen. Dauerhaft dezentral und asynchron arbeitende Gruppen müssen neue Arbeitsweisen entwickeln und „Remote first“-Lösungen einsetzen.

Ein Beispiel hierfür sind Workflow-Optimierungen. Die Verwaltung der Arbeit in verteilten Teams mit herkömmlichen Workflow-Methoden hemmt den Fortschritt. Workflow-Probleme gelten als das zweitgrößte Hindernis, das die CX-Organisationen der Fachleute ausbremst. Software für Workflow-Management ist für agile Unternehmen in der neuen Arbeitswelt unverzichtbar, da sie verteilten Teams hilft, ihre Arbeitsleistung mit Unternehmensstrategien, Zielen und KPIs zu verknüpfen. Auf die Frage nach den Maßnahmen, die ihr Unternehmen ergreift, um die Produktivität des Marketing-/E-Commerce-Bereichs zu steigern, lautet die häufigste Antwort der Fachleute: Investitionen in Work- und Projekt-Management (55 %). Allerdings fehlt den Führungskräften der Überblick über die arbeitsbezogenen Probleme an der Basis, weshalb sie Lösungen für Work- und Projekt-Management für 2022 eine eher nachrangige technologische Priorität zuordnen.

**„Ich engagiere mich sehr dafür, die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, zu verändern und zu verbessern. Angenommen, es gelingt mir, ihre täglichen Prozesse zu straffen. Dann kann ich ihnen mehr Zeit verschaffen, sich auf die Aspekte zu konzentrieren, die ihnen am wichtigsten sind: Mitarbeiterschulungen, Gespräche mit Anbietern oder die Entwicklung neuer chemischer Zusatzstoffe, die die Baubranche revolutionieren.“**

**Peter Simon**  
*Head of Web & Digital Solutions, Sika*

**„Angesichts der zunehmenden Digitalisierung müssen sich die Teams bei Vodafone darüber im Klaren sein, wie sich ihre Rollen verändern, und datenzentrierter werden. Jeder Mitarbeiter, der mit Kundenerlebnissen zu tun hat, sollte wissen, wie er Daten analysieren, Erkenntnisse gewinnen und diese nutzen kann, um die Erlebnisse unserer Kunden über digitale Kanäle hinweg zu optimieren.“**

**Will Harmer**  
*Global Product Owner, Digital Marketing, Vodafone*

#### V. Dezentralisierte Entscheidungsfindung erfordert einen demokratisierten Datenzugriff.

Eine erfolgreiche agile Organisationskultur verbindet Vision und Strategie und wiederum Strategie und Umsetzung sowie Experimentieren miteinander. Damit dezentralisierte Teams in Abstimmung mit strategischen Initiativen arbeiten und experimentieren können, benötigen sie universellen Zugriff auf eine zentrale Datenquelle, eine „Single Source of Truth“.

Allerdings verfügen die meisten Fachleute nicht über den erforderlichen Datenzugriff, um die erwartete Arbeit zu leisten. Auf die Frage nach dem Zugriff auf Marketing-Erkenntnisse im gesamten Unternehmen geben 41 % der Fachleute an, dass dieser durchschnittlich ist, während 23 % ihn als „sehr schwach/schwach“ bezeichnen. Etwas über ein Drittel der Befragten bewertet seine Möglichkeit zum Datenzugriff als „hoch/sehr hoch“. Allerdings vermitteln Marketing-Vorreiter ein anderes Bild. Sie stufen nicht nur ihre Möglichkeit zum Zugriff auf Erkenntnisse eher als „hoch/sehr hoch“ ein (67 %), sondern erweitern auch den Datenzugriff im gesamten Unternehmen (47 % im Vergleich zu 38 % der Nachzügler).

**VI. Um blinde Flecken im Unternehmen zu beseitigen, müssen Daten in Erkenntnisse umgewandelt werden.**

Die Bereitstellung herausragender Erlebnisse setzt voraus, dass Unternehmen die Verhaltensweisen, Motive, Präferenzen und Bedürfnisse ihrer Kunden genau kennen. Das lässt sich nur erreichen, wenn aus Kundendaten Erkenntnisse gewonnen werden können, die die Identifizierung potenziell wertschöpfender Momente auf dem Weg zum Kauf ermöglichen.

Marketing-Vorreiter haben die Konkurrenz in diesem Bereich hinter sich gelassen. Die überwiegende Mehrheit (82 %) der Fachleute hat einen Anstieg neuer und sich wandelnder Customer Journeys verzeichnet. Allerdings sind nur 20 % der Fachleute in Mainstream- und 6 % der Fachleute in Nachzügler-Organisationen der Ansicht, über umfassende Einblicke in die Customer Journeys neuer

Kunden zu verfügen – im Vergleich zu 50 % der Fachleute bei Marketing-Vorreitern.

Marketing-Vorreiter verfügen außerdem mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit über ein besseres Verständnis von Customer Journeys, Reibungspunkten, Kundentreue und Treibern für Kundenbindung und Einkäufe. Das bedeutet, dass sie viel besser aufgestellt sind, Mehrwert aus diesen Beziehungen zu generieren und zu ziehen – und sie sind viel besser positioniert, um die Konkurrenz bei der Erlebnisqualität zu übertreffen.

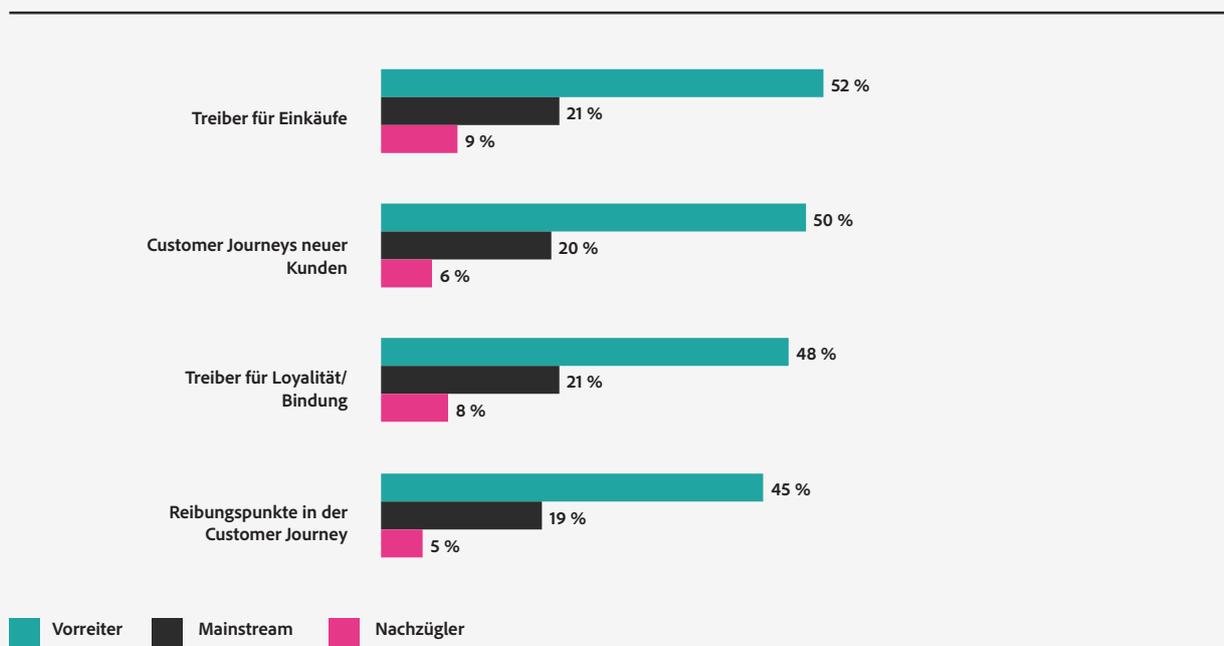
**„Früher galten Daten als ‚das neue Öl‘. Übertragen auf die Gewinnung von Öl aus Schiefergestein bedeutet das, dass es weitaus schwieriger ist, Daten wertschöpfend zu nutzen als zunächst angenommen.“**

**Avery Worthing-Jones**  
Senior Vice President of Product, Gap Inc

ABBILDUNG 5

**In welchem Umfang hat Ihr Unternehmen Einblick in folgende Aspekte?**

Prozentsatz mit der Bewertung „umfassender Einblick“



Grundlage: Vorreiter (1.128), Mainstream (1.999), Nachzügler (251)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

## VII. Schnelle, responsive und agile Abläufe stützen sich auf schnelle, responsive und erkenntnisbasierte Maßnahmen.

Unternehmen müssen nicht nur aus Daten Erkenntnisse gewinnen, sondern auch möglichst schnell, um mit den sich rasch ändernden Kundenpräferenzen und -anforderungen Schritt zu halten. Allerdings bewerten nur 35 % der Fachleute ihr Tempo beim Erlangen von Kundenerkenntnissen als „hoch/sehr hoch“. 34 % betrachten ihr Tempo bei der Verwertung von Kundenerkenntnissen als „hoch/sehr hoch“.

Beim Tempo, in dem Erkenntnisse gewonnen und verwertet werden, gibt es eine große Kluft zwischen den Organisationen, die bei der Bereitstellung von Kundenerlebnissen führend sind, und denjenigen, die den Anschluss verlieren. 65 % der Marketing-Vorreiter bewerten ihr Tempo beim Gewinnen von Erkenntnissen als „hoch/sehr hoch“. 64 % betrachten ihr Tempo bei der Verwertung von Kundenerkenntnissen als „hoch/sehr hoch“. Im Gegensatz dazu sind nur 5 % der Nachzügler von ihrem Tempo beim Gewinnen von Erkenntnissen überzeugt und ebenfalls nur 5 % können diese Erkenntnisse auch schnell verwerten.

Dies deutet darauf hin, dass nicht genug Unternehmen KI nutzen, um Erkenntnisse in Maßnahmen umzusetzen und schnell wertvolle Kundenerlebnisse bereitzustellen. Das ist eine verpasste Chance. Für den Abruf KI-gestützter Kundenerkenntnisse sind keine besonderen Kenntnisse oder aufwendigen Technologien erforderlich. Es gibt vorkonfigurierte Lösungen für Umsatzprognosen und Micro-Targeting, die von Fachleuten ohne technische Vorkenntnisse genutzt werden können. Damit können Nachzügler aufholen, Kundenbedürfnisse erfüllen, Konkurrenten übertreffen und ihren Fachkräftemangel kompensieren.

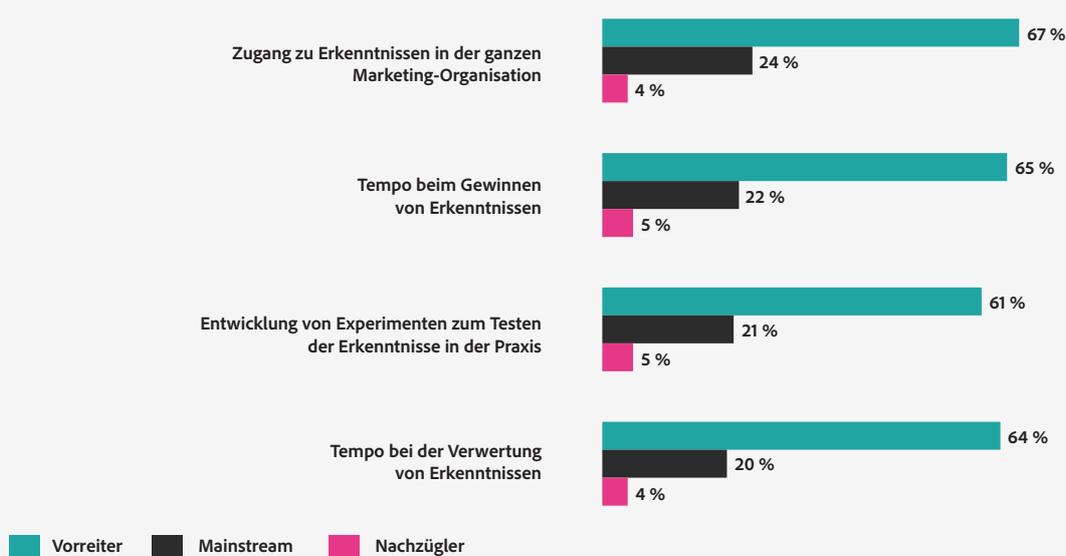
„Personalisierung ist immer noch eine große Herausforderung, wenn es darum geht, das Kundenverhalten zu verstehen, unser Produktsortiment zusammenstellen oder Kunden Anzeigen zu präsentieren. Ohne Zugriff auf Daten zu haben, die einen objektiven Blick auf die Dinge ermöglichen, können uns Fehler unterlaufen. Die falsche Anzeige kann dazu führen, dass Unternehmen Umsätze in Millionenhöhe entgehen.“

Ajit Sivadisan  
Vice President, Lenovo

ABBILDUNG 6

### Wenn Sie an wichtige Marketing-Erkenntnisse in Ihrem Unternehmen denken: Wie würden Sie folgende Aspekte bewerten?

Prozentsatz mit der Bewertung „hoch/sehr hoch“



Grundlage: Vorreiter (1.141), Mainstream (2.032), Nachzügler (247)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

### VIII. Datengestützte Unternehmen sind besser aufgestellt, um zu testen, zu lernen und mit Unwägbarkeiten umzugehen.

Agiles Marketing setzt auf Lernen durch Iteration, unterstützt durch kurze Testintervalle. Teams müssen motiviert werden, zu testen, schnell zu scheitern, in kleinem Rahmen zu scheitern und sichtbar zu scheitern. Bei eingeschränktem Zugang zu Daten, Erkenntnissen und empirischen Beweisen ist es allerdings schwierig, den Erfolg oder Misserfolg von Experimenten in der Praxis zu beurteilen. Dies erschwert es Unternehmen, Methoden zum Testen und Lernen anzuwenden.

Dadurch werden Unternehmen dabei eingeschränkt, zweigleisig zu denken und zu planen, was wiederum kreative Ansätze und Innovationen gefährdet. Unternehmen, die nicht die Voraussetzungen für Experimente, Forschung und Innovationen schaffen, sind weniger gut für Disruption, Unwägbarkeiten und Veränderungen gerüstet. Angesichts der schnellen Entwicklungen in den letzten zwei Jahren kann ein Mangel an solchen Kompetenzen verheerende Folgen haben, wie die vielen Unternehmen belegen, die sich nicht schnell genug anpassen konnten und schließlich scheiterten.

Viele der von uns befragten Fachleute geben an, nicht ohne Weiteres auf Kundenerkenntnisse zugreifen und diese verwerten zu können. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die meisten von ihnen die Möglichkeiten zum Experimentieren in ihren Unternehmen als gering einstufen. Nur 33 % der Fachleute bewerten die Fähigkeit ihrer Unternehmen, Experimente zu entwickeln, um gewonnene Erkenntnisse in der Praxis zu überprüfen, als „hoch/sehr hoch“. Allerdings offenbart sich auch hier wieder eine Kluft zwischen Vorreitern und Nachzüglern. Während 61 % der Vorreiter ihre Möglichkeiten zum Experimentieren als „hoch/sehr hoch“ bewerten, sind es unter den Nachzüglern gerade einmal 5 %.

**„2022 wird ein wechselhaftes Jahr. Ich rechne mit Lieferkettenproblemen. Gleichzeitig zögern unsere Kunden nach wie vor, physische Standorte aufzusuchen, während wir noch überlegen, wie wir mit den Gegebenheiten umgehen können, mit denen wir konfrontiert sind.“**

**Avery Worthing-Jones**  
*Senior Vice President of Product, Gap Inc.*

# 5. Uneingeschränkte Zusammenarbeit.

## I. Eine enge Partnerschaft zwischen CMO und CIO ist unabdingbar angesichts des sich rasch ändernden Kundenkontexts.

Während CIOs schon lange mit der Führungsebene und den Finanz-Teams zusammenarbeiten, hat sich die Beziehung zwischen CIO und CMO erst in den letzten Jahren entwickelt und gefestigt. Da die meisten Kundeninteraktionen über die Marketing-Abteilung laufen, ist es die Aufgabe des Marketing-Teams, dafür zu sorgen, dass jeder Touchpoint mit Interessenten oder Kunden so effektiv wie möglich ist. Um dieser Aufgabe erfolgreich nachzukommen, muss das Marketing-Team auf kreative Weise Kundenerkenntnisse gewinnen. Da CIOs die Technologien verwalten, mit denen diese Daten erfasst, verwaltet und geschützt werden, sind sie auch dafür verantwortlich, diese Daten im gesamten Unternehmen abrufbar zu machen und zur Erschließung neuer Möglichkeiten für erweiterte Datenanalysen und Marketing-Automatisierung beizutragen.

Die Anforderungen, die die neue Partnerschaft zwischen CMO und CIO prägen, haben sich in den letzten zwei Jahren noch erhöht. Da sich Kundenverhalten und -präferenzen ständig weiterentwickeln, müssen CMOs und CIOs enger zusammenarbeiten, um mit wichtigen kundenseitigen Änderungen und Kundenbedürfnissen Schritt zu halten. Sie müssen gemeinschaftlich sicherstellen, dass sie CX- und Technologie-Strategien so aufeinander abstimmen, dass Agilität, Kreativität und Innovation bestmöglich gefördert werden. Glücklicherweise sind 83 % der Führungskräfte der Ansicht, dass Marketing- und IT-Teams eine gemeinsame Vision teilen. Da die technologischen Entscheidungen 2022 den Erfolg von Unternehmen beeinflussen, ist eine gemeinsame Umsetzung dieser Vision umso wichtiger.

**„Wenn die IT-Abteilung die richtigen Daten bereitstellt, kann das Marketing-Team eben diese Daten richtig nutzen. Ausschlaggebend dabei ist die Möglichkeit, dies gemeinsam in Echtzeit zu tun, um die Customer Journey und das Erlebnis für Endkunden zu verstehen.“**

**Belinda Finch**  
Chief Information Officer, Three

## II. Der CMO kann sich in der Vorstandsetage besser Gehör verschaffen.

Da die Grenzen zwischen Marketing-, Kundenerlebnis- und Geschäftsstrategie zunehmend verschwimmen, gewinnen CMOs in den Vorstandsetagen immer mehr Ansehen als Wachstumsexperten, hybrid arbeitende Kreative und Führungskräfte, die für sinnvolle Kundeninteraktionen sorgen.

In der letztjährigen Umfrage gaben drei Viertel der Führungskräfte an, dass die Rolle von Marketing bei der Strategieentwicklung 2020 wichtiger wurde. Vieles deutet darauf hin, dass die Rolle des CMO im letzten Jahr noch an Relevanz hinzugewonnen hat. 91 % der in der diesjährigen Studie befragten Führungskräfte sind sich der Bedeutung digitaler Erlebnisse für das Wachstum bewusst. Gleichzeitig sagen 90 % der Befragten, es „trifft zu“ oder es „trifft voll und ganz zu“, dass sich ihr CFO der Bedeutung von Marketing bewusst ist.

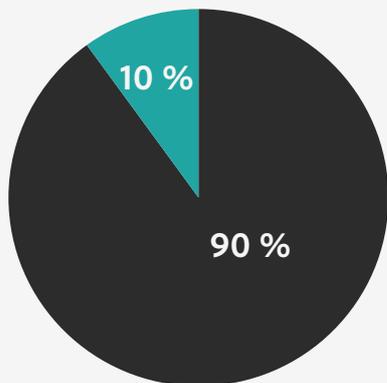
Der tatsächliche Erfolg misst sich jedoch an der Partnerschaft des CMO mit dem CIO, also dem Verwalter von Technologie, Erlebnissen und Daten. Wichtig ist, dass eine Partei die andere nicht an den Rand drängt. Glücklicherweise sagt die Mehrheit (86 %) der Führungskräfte, es „trifft zu“ oder es „trifft voll und ganz zu“, dass das Marketing-Team bei der Definition des Kundenerlebnisses genauso viel Einfluss hat wie andere Abteilungen.

ABBILDUNG 7

■ Wahr ■ Falsch

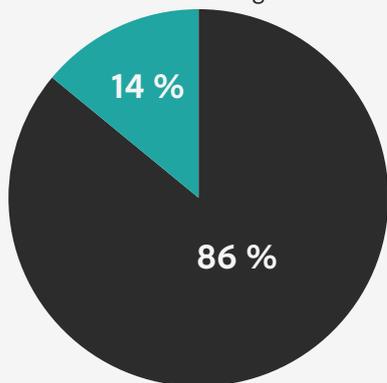
## Wenn Sie an Ihr Unternehmen im Jahr 2022 denken: Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

90 % der Führungskräfte sagen, es „trifft zu“ oder es „trifft voll und ganz zu“, dass sich ihr CIO/ CTO der Bedeutung von Marketing bewusst ist.



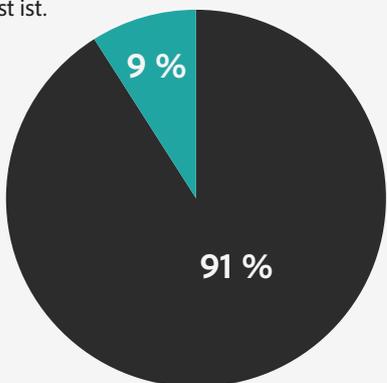
Grundlage: Führungskräfte (1.503)

86 % der Führungskräfte sagen, es „trifft zu“ oder es „trifft voll und ganz zu“, dass das Marketing-Team bei der Definition des Kundenerlebnisses genauso viel Gewicht hat wie andere Abteilungen.



Grundlage: Führungskräfte (1.534)

91 % der Führungskräfte sagen, es „trifft zu“ oder es „trifft voll und ganz zu“, dass sich die Führungsebene der Bedeutung digitaler Erlebnisse für Wachstum bewusst ist.



Grundlage: Führungskräfte (1.505)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

„CMOs und CIOs müssen Hand in Hand arbeiten. Es geht nicht nur um die Ausrichtung auf Roadmaps und technologische Anforderungen, sondern auch darum, wie Kunden reagieren, welche Erwartungen sie haben und wie wir uns in Echtzeit an ihre Bedürfnisse anpassen. Wenn sich der Markt verändert, wenn sich die Erwartungen der Kunden verändern, müssen wir in der Lage sein, darauf einzugehen.“

**Patrick McLean**  
SVP und Chief Marketing Officer, Walgreens

### III. Für die Harmonie an der Basis bedarf es mehr als Allianzen auf Führungsebene.

Zwar sind sich Führungskräfte und Fachleute der Bedeutung einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit bewusst, doch die meisten Führungskräfte wissen auch, dass es eine echte Partnerschaft noch nicht gibt. Nur knapp die Hälfte (47 %) der Führungskräfte ist der Ansicht, dass ihre Marketing- oder CX-Teams schon jetzt erfolgreich mit Technologie- oder IT-Teams zusammenarbeiten. Nur 35 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass ihre Unternehmen für die konsistente Reduzierung der durch die Unternehmensstruktur oder konkurrierende KPIs erzeugten Silos sorgen. Ebenso bewerten nur 34 % der Fachleute die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Technologie- bzw. IT-Teams mit mindestens 8 von 10 Punkten.

Bei der digitalen Transformation stellt der Kulturwandel das größte Hindernis dar.<sup>16</sup> Um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen, müssen Führungskräfte den Rat von Fachleuten einholen, die Probleme an der Basis nachvollziehen, die Ziele für Agilität klar kommunizieren und deutlich machen, wie Agilität sowohl die einzelnen Team-Mitglieder als auch das gesamte Unternehmen unterstützt.

„Fünf Redakteure, zwei Produktverantwortliche, ein Content-Spezialist, ein Designer, zwölf Entwickler, diverse Service-Architekten, unser Support-Team und die IT-Mitarbeiter, die für unsere Infrastruktur zuständig sind, arbeiteten gemeinsam daran, das Projekt auf die Beine zu stellen. Wenn die Zusammenarbeit so gut funktioniert und das Ergebnis so erfolgreich ist, entwickelt sich schließlich eine regelrechte Euphorie.“

**Matte McMahon**  
Digital Product Owner, BT Sport

<sup>16</sup> McKinsey, „Doing vs being: Practical lessons on building an agile culture“, 2020

# 6. Verbesserte Erlebnisse.

## I. Einheitliche Daten als Voraussetzung für agile Abläufe.

Die meisten Unternehmen wollen ihre Kunden mithilfe von Daten besser kennenlernen. Erfolgsentscheidend ist dabei, ob sie von intelligenter Automatisierung profitieren können. Doch auch wenn neue Technologien das Potenzial haben, Marken auf neue Art und Weise zu unterstützen, dürfen Führungskräfte nicht die grundlegenden Investitionen vernachlässigen, die es ihnen ermöglichen, diese Möglichkeiten überhaupt erst zu nutzen.

Erfreulich ist, dass Plattformen für Daten und Erkenntnisse wie Daten-Management- und Kundendatenplattformen für 2022 zu den wichtigsten technologischen Prioritäten von Führungskräften gehören. Diese können es Unternehmen ermöglichen, Daten von verschiedenen Hardware-Plattformen, Betriebssystemen, Legacy-Systemen und Programmen zusammenzuführen.

Die Beschaffung von sauberen, zuverlässigen, prüfbar, kohärenten, kontextbezogenen und aktuellen Daten ist eine Sache. Unternehmen müssen jedoch auch sicherstellen, dass die Daten zugänglich sind sowie einfach und schnell abgerufen und genutzt werden können, um Entscheidungsfindung in Echtzeit zu unterstützen. Ziel sollte letztlich die Bereitstellung einer verbindenden Datenumgebung sein, die es verschiedenen Geschäftsbereichen ermöglicht, nach dem „As-a-Service“-Prinzip auf eine zentrale Datenquelle zuzugreifen.

„Unser Ziel ist die Bereitstellung hervorragender Erlebnisse, die das Leben unserer Kunden bereichern. Wir haben zuvor getrennte Kundendatensätze – einschließlich Informationen von den mehr als 100 Millionen Mitgliedern unserer Treueprogramme – zu einem zentralen und einheitlichen Blick auf unsere Kunden zusammengeführt. Dadurch können wir unsere Omni-Channel-Angebote im Gesundheitsbereich und Einzelhandel stark personalisieren.“

Rich Corbridge  
CIO, Boots

### ABBILDUNG 8

## Die wichtigsten technologischen Prioritäten von Führungskräften für 2022.

Prozentsatz mit der Einstufung als eine der drei wichtigsten Prioritäten für 2022



Grundlage: Führungskräfte (1.476)

Quelle: Adobe/Econsultancy, Umfrage zu digitalen Trends, 4. Quartal 2021

„Wir müssen darauf achten, was die verschiedenen Zielgruppen unterscheidet, die wir ansprechen, und zwar nicht nur je nach Branche, sondern auch nach Aufgabenbereich. Darauf kommt es bei der Personalisierung im B2B-Marketing an: die Möglichkeit, kreative Inhalte auf zielgerichtete und relevante Weise auszuspielen.“

**Jörg Hufschmid**  
*Marketing Manager, Panasonic Business Europe*

## II. Optimierte, vereinheitlichte Marketing-Technologie ist entscheidend für kontinuierlichen Erfolg.

Eine zentrale Datenquelle ist zwar unverzichtbar, aber ohne ein umfassenderes System zum Verständnis und zur Interpretation des Online- und Offline-Kundenverhaltens nicht ausreichend. In diesem Bereich spielt Marketing-Technologie eine wichtige Rolle. Sie ermöglicht die Automatisierung und Optimierung der Marketing-Ausgaben und speist Vertriebs-Engines.

Allerdings können sich Marketing-Technologien im Laufe der Zeit verändern und schließlich zu einer Ansammlung von Einzellösungen mutieren. Laut Fachleuten auf Kundenseite ist das größte Hindernis für das Kundenerlebnis die „mangelhafte Integration zwischen technischen Systemen“ (37 %). Dies kann ein Problem darstellen, da 42 % der Fachleute entweder mehrere Technologien bzw. Anbieter für das Customer Experience Management ohne eine einheitliche Plattform oder intern entwickelte Lösungen nutzen.

Unübersichtliche Marketing-Technologien können zu technischer Schuld in Form von Komplexität, Überschneidungen und geringem geschäftlichen Nutzen führen. Die Optimierung der Marketing-Technologien durch Bereinigung von Legacy-Systemen, Modernisierung von Programmen und Zusammenführung von Technologien auf einer einheitlichen Plattform kann Unternehmen dabei unterstützen, das Kundenerlebnis zu verbessern, Kosten zu senken, Marketing-Workflows zu straffen, die Code-Wartung zu vereinfachen und Datensilos zu beseitigen.

Durch die Standardisierung auf integrierte, skalierbare und flexible automatisierte Plattformen anstelle der Verwendung von Punktlösungen können Unternehmen die Gesamtbetriebskosten um 25 bis 35 % verringern und die Time-to-Market um 30 % verkürzen.<sup>17</sup>

## III. Das langfristige Ziel: Personalisierung in Echtzeit im benötigten Umfang.

Durch die stärkere Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bietet Echtzeit-Personalisierung Führungskräften die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben und bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen. Personalisierung im benötigten Umfang, der „Heilige Gral“ des modernen Marketings, ermöglicht es Marketern, jedem Kunden über alle Kanäle hinweg maßgeschneiderte Erlebnisse, Angebote und Content an allen entscheidenden Punkten auf dem Weg zum Kauf zu bieten, und zwar ohne aufdringlich oder anmaßend zu erscheinen.

Um das Potenzial der Personalisierung im benötigten Umfang auszuschöpfen, braucht es jedoch solide Grundlagen. Unternehmen benötigen Technologien, die ihnen eine herausragende digitale Architektur, erweiterte Analysen, zentralisiertes Content- und Digital Asset Management sowie vollständig integrierte und automatisierte Tools zur Verwaltung von Cross-Channel-Kampagnen bieten. Sie müssen außerdem eine Kultur fördern, die mithilfe agiler Workflow-Software-Lösungen datengestützte Entscheidungen und agile Marketing-Abläufe unterstützt.

Marketing-Vorreiter sind im Vergleich zu Mainstream- und Nachzügler-Organisationen erfolgreicher bei der Umsetzung von Personalisierungsinitiativen mit First-Party-Kundendaten (85 % der Vorreiter im Vergleich zu 66 % der Mainstream- und 22 % der Nachzügler-Organisationen). Außerdem erweitern sie mit höherer Wahrscheinlichkeit Personalisierungsprojekte mithilfe von KI (29 % der Vorreiter im Vergleich zu 19 % der Mainstream- und 13 % der Nachzügler-Organisationen). Im Gegensatz dazu sind viele Mainstream- und Nachzügler-Organisationen noch dabei, die erforderlichen Systeme und Technologien zu entwickeln und zu implementieren, um die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Angesichts des immer schneller werdenden Wandels sind die Unternehmen, die damit früher beginnen, besser aufgestellt, um sich in diesem und im nächsten Jahr zu behaupten.

<sup>17</sup> Adobe, „Modernisierung des MarTech-Stacks durch Rationalisierung. Wie Investitionen in Marketing-Technologie maximalen Wert bringen“, 2021

# 7. Leitlinien.

## Umfassende Neuausrichtung auf das Kundenerlebnis.

Marketing-Vorreiter richten ihre Abläufe komplett auf ihre Kunden aus. Sie erlangen eine komplexere und ganzheitlichere Übersicht über das Verhalten, die Präferenzen und Bedürfnisse von Kunden. Sie organisieren ihre Abläufe so, dass sie auf Daten basierende Erkenntnisse schnell und agil in Maßnahmen umsetzen können. Sie priorisieren Personalisierung und Innovationen und sind bereit, zu experimentieren. Um zu den Vorreitern aufzuschließen, müssen Führungskräfte ein besseres Verständnis ihrer sich weiterentwickelnden Kunden gewinnen. Sie müssen Prozesse und Systeme neu aufbauen und eine Kultur entwickeln, die sich an den sich wandelnden Bedürfnissen, Motiven, Erwartungen, Präferenzen und Verhaltensweisen orientiert.

## Freisetzung des Potenzials der vorhandenen Teams.

Marketing-Vorreiter versetzen ihre Teams in die Lage, schnell und eigenständig Entscheidungen zu treffen, aus Fehlern zu lernen, zu iterieren und zu experimentieren. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Führungskräfte Tools und Prozesse nutzen, um Vision und Strategie, Strategie und Umsetzung sowie strategische Initiativen und Experimente miteinander zu verbinden. Sie müssen ihre Anstrengungen intensivieren, um diverse und inklusive Teams zu bilden und diesen Teams universellen Zugriff auf eine zentrale Datenquelle („Single Source of Truth“) zu gewähren. Führungskräfte sollten ihre Teams von Routineaufgaben befreien, indem sie vorhandene Möglichkeiten für intelligente Automatisierungen nutzen und in die wichtigsten Kompetenzen für eine auf Kundenerlebnisse fokussierte Zukunft investieren.

## Die Verwertung von Daten ist wichtiger als die Datenerfassung.

Das wachsende Bewusstsein für Datenschutz führt dazu, dass Kunden weniger darauf vertrauen, im Austausch für ihre Daten echten Mehrwert zu erhalten. Unternehmen sind nicht nur dafür verantwortlich, die Daten ihrer Kunden optimal zu schützen, sondern auch dafür, diese Daten mit Bedacht zu nutzen, um ihnen wertvolle Erlebnisse zu bieten. Unternehmen müssen ihre Rolle als Dateneigner sehr ernst nehmen und angesichts der zunehmend fragmentierten und komplexen Rechtslage die Einhaltung von Vorschriften mithilfe von Technologien sicherstellen. Die Datenerfassung muss mit strikter Ausrichtung auf den Kunden erfolgen. Wie tragen die heute erfassten Daten morgen zur Bereitstellung verantwortungsvoller, relevanter und nützlicher Erlebnisse für den betreffenden Kunden bei?

Unternehmen aller Branchen schöpfen das Potenzial von KI noch nicht aus, um ein besseres Verständnis ihrer Zielgruppen zu erlangen, Erkenntnisse schneller in Maßnahmen umzusetzen und personalisierte Erlebnisse skaliert bereitzustellen. Das ist ein großes Versäumnis. Zudem sind KI-gestützte Lösungen für Umsatzprognosen und Mikrosegmentierung nicht allein den fortschrittlichsten oder qualifiziertesten Unternehmen vorbehalten. Sie können von jedem versierten Unternehmen genutzt werden, um die Konkurrenz hinter sich zu lassen.

**In dieser neuen Ära, die von Kundenerwartungen an Digitalisierung geprägt und von neuen Verhaltensweisen der Kunden bestimmt wird, setzen sich diejenigen Unternehmen durch, die schnell handeln, ihre Prozesse auf ihre Kunden ausrichten, ihre Teams stärken, Vertrauen aufbauen und die Voraussetzungen für Personalisierung im benötigten Umfang schaffen.**



Adobe, the Adobe logo, and Adobe Experience Cloud are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.