Econsultancy × Adobe

Digitale Trends 2021.
Öffentlicher Sektor im Fokus.

Inhaltsverzeichnis.

Vorwort von Adobe. 3

Übersicht. 4

Abschnitt 1: Pandemie offenbart CX-Lücke im öffentlichen Sektor. 5

Die Notwendigkeit von „Erlebnissen" statt „Interaktionen". 5

Dramatischer Anstieg der digitalen Nachfrage. 6

Digital schafft Ertragswachstum. 7

Der Endbenutzer muss im Mittelpunkt bleiben. 8

Von reaktiv zu proaktiv. 9

Abschnitt 2: Maßstab und Komplexität der Herausforderung. 10

Organisationen ohne CX-Fundament rudern gegen den Strom. 11

Verschwommene Sicht. 12

Verpasste Chancen aufgrund von eingeschränkten Lernprozessen. 13

Abschnitt 3: Der komplette Weg zum Erfolg. 14

Nachhaltige Ansätze für die Weitergabe von Daten. 16

Fazit. 18

Methodik. 19

Mit über 13.000 Teilnehmern an der Studie von 2020 haben mittlerweile insgesamt mehr als 85.000 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 langfristigste 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.

Alvaro Del Pozo
Vice President, International Marketing, Adobe

Willkommen zum Adobe-Report *Digitale Trends 2021*, unserer jährlichen Umfrage unter Fachleuten aus aller Welt aus den Bereichen Marketing, Werbung, E-Commerce, Kreativität und Technologie.

Letztes Jahr veröffentlichten wir einen richtungweisenden Report anlässlich des zehnjährigen Jubiläums von *Digitale Trends*. Als wir diesen Geburtstag feierten, konnte niemand ahnen, was in den nachfolgenden 12 Monaten passieren würde. Ganz sicher war es alles andere als „Business as usual". Die globale Pandemie und die damit einhergehende anhaltende Ungewissheit haben zur innovativsten Phase in der Geschichte des Marketings geführt und das Regelwerk für viele Unternehmen de facto neu geschrieben.

Statt zu einer Abweichung von den prognostizierten Trends haben die dramatischen Ereignisse von 2020 vielmehr zu einer Beschleunigung der digitalen Transformation geführt. Themen, die bis dahin noch als Zukunftsmusik galten, stehen heute ganz oben auf der Agenda. Unabhängig davon, ob sich die Nachfrage nach ihren Produkten erhöht oder verringert hat, kämpfen alle Unternehmen mit denselben Herausforderungen: Remote-Arbeit, neue digitale Kunden, die Nachfrage nach mehr Komfort, Änderungen beim Kaufverhalten und, was hinzukommt, die Gesundheit der Mitarbeiter und Kunden. Über zwei Drittel der Unternehmen mit hochwertigen Funktionen für Kundenerlebnisse (CX) lagen im zweiten Halbjahr 2020 vor der Konkurrenz in ihrer Branche und mit dreimal höherer Wahrscheinlichkeit „deutlich vor der Konkurrenz" als die anderen Befragten.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass vergangene Investitionen in CX sich nun bezahlt machen. Dies unterstreicht einmal mehr die Bedeutung von Tempo und Personalisierung an der Schwelle zum neuen Zeitalter für Erlebnisse. Während Führungskräfte den Blick auf das neue Jahr richten und nach der Rückkehr zur Normalität Ausschau halten, ist offensichtlich, dass das neue Zeitalter für Erlebnisse digital geprägt sein wird. Die wirtschaftlichen Auswirkungen dieser Beschleunigung und die damit einhergehenden Chancen werden deutlicher, je mehr sich die Gesamtlage stabilisiert. Der in Zusammenarbeit mit Econsultancy erstellte Report *Digitale Trends 2021* macht die wichtigsten Trends mit erstaunlicher Deutlichkeit sichtbar.

Der Report *Digitale Trends 2021* blickt sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft und präsentiert zwei gleichermaßen bedeutende Perspektiven: die durch die Pandemie verursachten Änderungen im letzten Jahr und die unmittelbar bevorstehenden Trends.

Hybrid-Arbeitsplätze, Rekrutierung neuer Mitarbeiter, Schritthalten mit der exponentiell wachsenden Anzahl von „Digital-First"-Verbrauchern – Tausende erfahrener Experten haben ihre schmerzhaft gelernten Lektionen der Pandemie und wertvolle Ratschläge mit uns geteilt.

Aus diesen Erkenntnissen leiten wir drei Leitlinien für 2021 ab: *Empathie* ist die Zukunft der Erlebnisse, das neue Zeitalter ist *disruptiv* und der *Markenzweck* wird noch relevanter.

Der Welt steht ein Wandel bevor und der diesjährige Report bietet aktuelle Erkenntnisse, mit denen Marketer und Führungskräfte 2021 ihre Visionen neu ausrichten und gestärkt aus der Krise hervorgehen können.

Übersicht.

Der digitale Reifegrad von Organisationen im öffentlichen Sektor wird seit Jahren lebhaft diskutiert und steht insbesondere seit dem vergangenen Jahr im Rampenlicht. Im Zeitalter von Videokonferenzen und datengestützter Entscheidungsfindung sind die Vorteile der Nutzung von digitalen Technologien durch Behörden, Krankenhäuser und andere öffentliche Institutionen zur Bekämpfung der Pandemie offensichtlich.

Gleichzeitig wird das Handeln von Behörden gerade jetzt von veralteten Technologien[1], Hürden für die gemeinsame Datennutzung, Abweichungen bei der Pandemiemodellierung und Schwierigkeiten bei der kurzfristigen Entwicklung von Software-Lösungen ausgebremst.

Angesichts der besonderen Herausforderungen während der Pandemie, von denen die Überlebenschancen vieler Menschen abhängen, ist der Druck auf Einrichtungen des öffentlichen Sektors so hoch wie nie zuvor, ihre digitale Transformation zu beschleunigen. Nur so bleibt die Kontinuität der Online-Dienstleistungen erhalten und die Bereitstellung hochwertiger Kundenerlebnisse gewährleistet, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden.

Dieser Report von Econsultancy und Adobe benennt die wichtigsten technischen und menschlichen Komponenten, die Organisationen im öffentlichen Sektor benötigen, um effektive digitale Dienstleistungen in einer Welt zu erbringen, die quasi über Nacht virtuell geworden ist.

Einige der wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie:

Der massive Umbruch bei der Nutzung digitaler Dienstleistungen trifft den öffentlichen Sektor unvorbereitet. Zwei Drittel (66 %) der Befragten berichten von einer *ungewöhnlichen Zunahme bei digitalen/mobilen Besuchern* während des zweiten Halbjahres 2020. Mehr als die Hälfte (52 %) beobachtete *ungewöhnliche Änderungen der Customer Journey oder neue Customer Journeys.*

Digitale Investitionen steigern die Effizienz und tragen dazu bei, den Verbrauchererwartungen an Komfort und Sicherheit zu entsprechen. Als wichtigste Treiber ihrer Investitionen in die digitale Transformation für das Jahr 2021 nennen die Teilnehmer aus dem öffentlichen Sektor am häufigsten die *Verbesserung der Effizienz* (36 %), die *Verwaltung des erhöhten Bedarfs digitaler Dienstleistungen für Kunden* (35 %) und die *Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit von Dienstleistungen* (33 %).

Oft bieten digitale Projekte keine spürbaren Verbesserungen des Kundenerlebnisses für Nutzer öffentlicher Dienstleistungen. Nur vier von zehn Führungskräften aus dem öffentlichen Sektor (43 %) geben an, dass ihre digitalen Initiativen *regelmäßig* oder *kontinuierlich* das digitale Erlebnis der Benutzer verbessert. Und nur etwa ein Viertel glaubt, dass die Benutzer das angebotene digitale Erlebnis als positiv beurteilen (27 %). Mehr als ein Drittel (36 %) beschreibt den CX-Reifegrad der eigenen Organisation als *nicht weit fortgeschritten* oder kann sogar keinen Reifegrad erkennen..

Eine effektive digitale Transformation erfordert besseres Management und bessere Führung. Mehr als die Hälfte der Befragten kann bei ihren digitalen Initiativen keine eindeutige Zuständigkeit oder Hierarchien erkennen (53 %) und vermisst wichtige Fähigkeiten wie Design-orientiertes Denken, Journey-Mapping und Datenwissenschaft (59 %). Ein weiterer Nachteil bei der Bewältigung einer globalen Krise dürfte die Tatsache sein, dass die meisten Teilnehmer sich nicht dazu in der Lage fühlen, innovativ zu sein (58 %).

Erfolgreiche Behörden setzen verstärkt auf Erkenntnisse über das Nutzerverhalten. Organisationen, die als Vorreiter gelten, verfügen häufiger als Mainstream-Organisationen über Einblick in Customer Journeys, Verhaltensweisen und Kundenmentalität.

[1] https://www.bbc.co.uk/news/technology-54423988

Abschnitt 1: Pandemie offenbart CX-Lücke im öffentlichen Sektor.

Die Covid-19-Pandemie verschärft die Dringlichkeit einer weitreichenden digitalen Transformation auf allen Verwaltungsebenen, um Organisationen dabei zu helfen, Stakeholder besser zu erreichen und wechselseitige Beziehungen aufzubauen.

Sowohl die schnelle Einrichtung neuer Partnerschaften als auch die massenhafte Mitwirkung von Benutzern sind maßgeblich für den Erfolg zahlreicher Maßnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie, wie Impfungen, Beschaffung von Schutzausrüstung oder Programmen zum Testen und Nachverfolgen von Infektionen.

Angesichts der Notwendigkeit, Bevölkerungsgruppen mit besonderen Anforderungen an Online-Dienstleistungen anzusprechen – etwa Senioren und Hochrisikogruppen – kommt eine Einheitslösung für digitale Kommunikation nicht länger in Betracht. Seit einigen Jahren findet Verhaltensökonomik bei immer mehr Organisationen Beachtung.
Auch im öffentlichen Sektor werden „Nudge-Units" zu einer wichtigen Komponente für die digitale Kommunikationsstrategie.

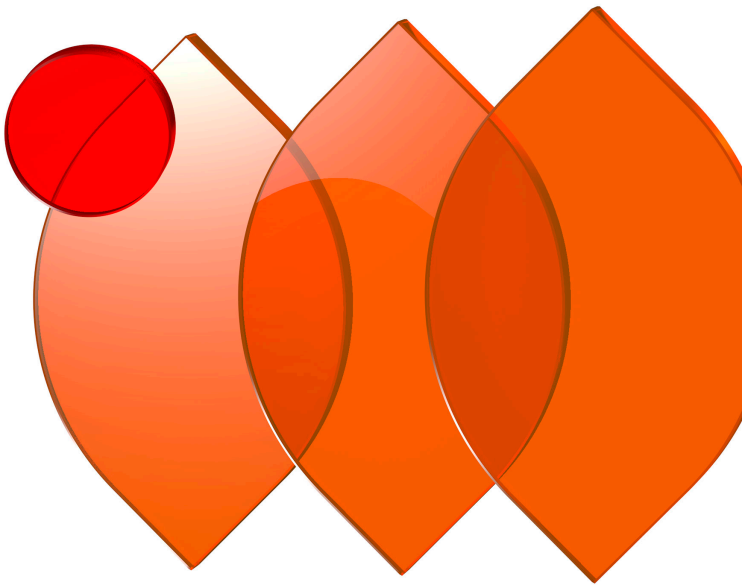
Aus verständlichen Gründen wurden die meisten Organisationen kalt erwischt von der Pandemie, die einen proaktiven Ansatz bei der Bereitstellung digitaler Dienstleistungen sowie prädiktive Analysen zur frühzeitigen Erkennung von Chancen und Bedrohungen verlangt.

Um „vorausschauende" Dienstleistungen anbieten zu können, gilt es nun, den Einsatz künstlicher Intelligenz im öffentlichen Sektor zu verstärken und die digitalen Strategien von Organisationen mithilfe von KI zu erweitern und optimieren.
Zudem hat die Pandemie die Notwendigkeit klarer Antworten von Regierungsseite auf die komplexen und drängenden Fragen rund um Ethik und Datenschutz aufgezeigt.

Die Notwendigkeit von „Erlebnissen" statt „Interaktionen".

Viele Themen rund um das Kundenerlebnis (CX), die aufgrund von Covid-19 besonders im Fokus stehen, sind schon länger präsent. Die Pandemie kam zu einem Zeitpunkt, als die Erwartungen an den öffentlichen Sektor durch die Erlebnisse, die heute in Branchen wie Einzelhandel, Medien, Touristik und anderen privaten Sektoren als selbstverständlich gelten, bereits deutlich gestiegen waren.

Informationsanfragen und Antragstellungen bei Verwaltungsbehörden werden bis heute als frustrierendes Erlebnis wahrgenommen – weit entfernt von den nahtlosen personalisierten Interaktionen, die beim Bestellen eines Essens oder der Auswahl einer neuen TV-Serie inzwischen die Regel sind.



Dies geht aus unserer Umfrage hervor, die in Bezug auf den CX-Reifegrad von Organisationen ein durchwachsenes Bild zeichnet (*Abbildung 1*). Während die meisten Organisationen des öffentlichen Sektors beim Kundenerlebnis mindestens *einigermaßen weit fortgeschritten* sind, ist gut ein Drittel *nicht weit fortgeschritten* oder *ohne Reifegrad* (36 %).

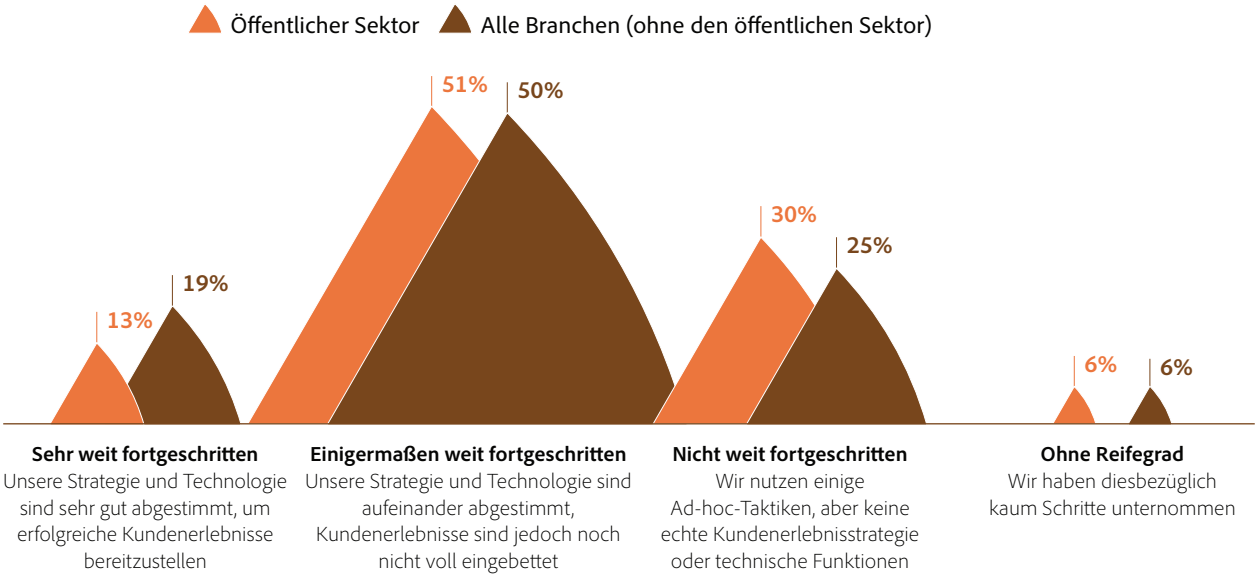
Dramatischer Anstieg der digitalen Nachfrage.

Die Ergebnisse unserer Umfrage bestätigen die Änderungen des Nutzerverhaltens im Zuge der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen im vergangenen Jahr und die gestiegene Nachfrage, die Organisationen zu bewältigen haben. Einige Beispiele:

- **Zunahme des digitalen Traffics** über ein breiteres Spektrum an Geräten. Die Bereitstellung von guten Erlebnissen auf Desktop-Computern allein ist nicht mehr ausreichend. Zwei Drittel der Befragten aus dem öffentlichen Sektor berichten von einer *ungewöhnlichen Zunahme bei digitalen/mobilen Besuchern* im zweiten Halbjahr 2020 (66 %) – dieser Anteil liegt über dem Durchschnitt aller übrigen Sektoren (60 %).
- **Zahl und Zusammensetzung** der Benutzer haben sich verändert. Fast die Hälfte der Organisationen des öffentlichen Sektors beobachten einen *ungewöhnlichen Anstieg bei Neukunden* (46 %).
- Auch **der bevorzugte Kanal für Interaktionen** mit Behörden hat sich deutlich verändert. Aus Gründen von Sicherheit und Komfort ist die Nachfrage nach digitalen Dienstleistungen deutlich gestiegen. Da viele physische Interaktionen nach Ausbruch der Pandemie durch Interaktionen über Online-Kanäle ersetzt werden mussten, berichtet mehr als die Hälfte der Befragten aus dem öffentlichen Sektor von einer *ungewöhnlichen Änderung der Customer Journey oder neuen Customer Journeys* (52 %).

Selbst in normalen Zeiten unterliegen Kundenbedürfnisse laufenden Veränderungen und stellen für Organisationen ein bewegliches Ziel dar. Kontinuierliche Anpassungen sind nötig, um enge Kundenbeziehungen aufbauen und erhalten zu können. Die Pandemie hat diesen Wandel beschleunigt und die potenziellen Vorteile in Form von Effizienzgewinnen und CX-Verbesserungen erhöht, die Organisationen erzielen können, wenn sie flexibler auf neu entstehende Verhaltensmuster reagieren.

Abbildung 1 **Wie schätzen Sie den Reifegrad Ihrer Organisation in Bezug auf Kundenerlebnisse (Customer Experiences) ein?**



Anzahl der Befragten – öffentlicher Sektor 471, alle Branchen (ohne den öffentlichen Sektor): 6.013

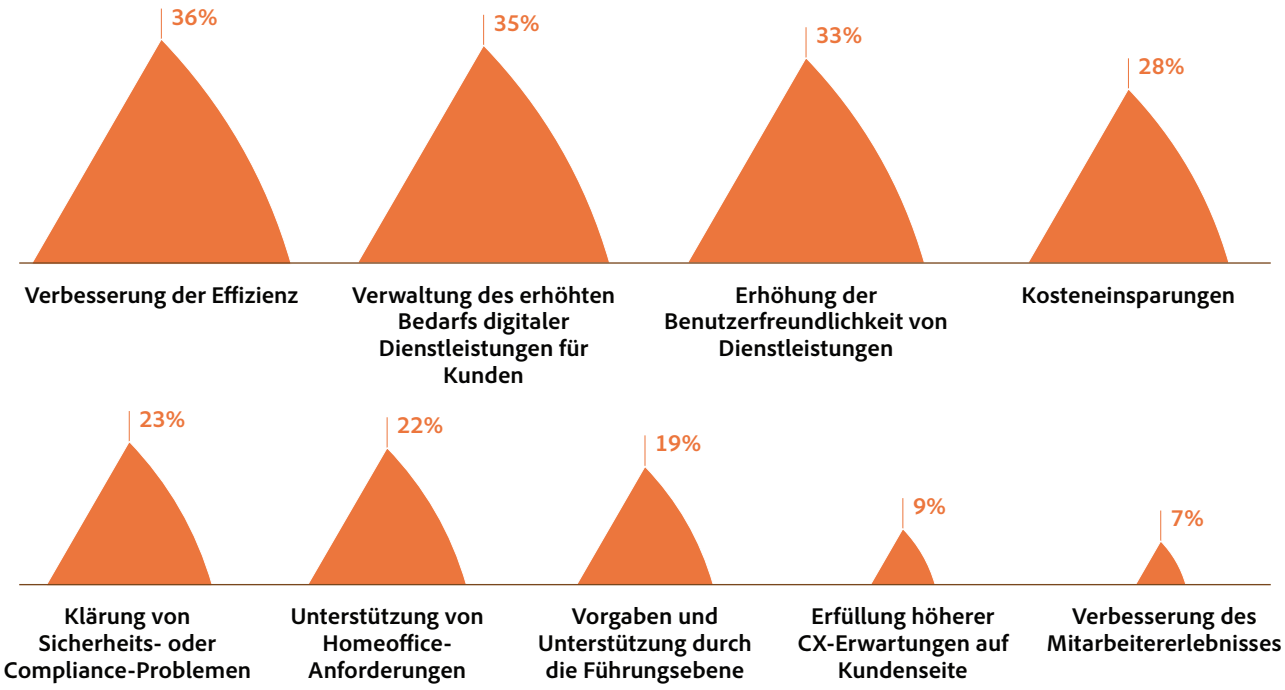
Digital schafft Ertragswachstum.

Neben dem Gewinn an Schnelligkeit und Agilität durch eine erfolgreiche digitale Transformation profitieren Organisationen von zahlreichen weiteren potenziellen Vorteilen, darunter Kosteneinsparungen durch reduzierte Abhängigkeit von kostspieligen physischen Kanälen, positivere Wahrnehmung öffentlicher Dienstleistungen und höhere Zufriedenheit der Angestellten.

Laut unserer Umfrage erkennen viele Organisationen des öffentlichen Sektors die möglichen Effizienzgewinne durch Digitalisierung und passen ihre Investitionen für 2021 entsprechend an.

Ebenso wie in anderen Sektoren stehen die potenziellen Kosteneinsparungen im Mittelpunkt der Planungen für digitale Technologien, dicht gefolgt von der Möglichkeit, die steigenden Kundenerwartungen an digitale Dienstleistungen zu erfüllen. Für das Jahr 2021 nannten die Umfrageteilnehmer als wichtigste Treiber ihrer Investitionen in die digitale Transformation am häufigsten die *Verbesserung der Effizienz* (36 %), gefolgt von der *Verwaltung des erhöhten Bedarfs digitaler Dienstleistungen für Kunden* (35 %) und der *Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit von Dienstleistungen* (33 %) (*Abbildung 2*).

Abbildung 2 **Wichtigste Treiber für digitale Investitionen im Jahr 2021.**



Anzahl der Befragten: 214

Dementsprechend legen die Führungskräfte im öffentlichen Sektor besonderes Gewicht auf die Digitalisierung von *papierbasierten Workflows* – für 57 % der Befragten ist dies eine ihrer zwei wichtigsten internen Initiativen (*Abbildung 3*). Die Unterstützung von neuen digitalen *Self-Service-Plattformen* ist eine weitere wichtige Funktion, um höhere Effizienz zu erzielen (42 %).

Der Endbenutzer muss im Mittelpunkt bleiben.

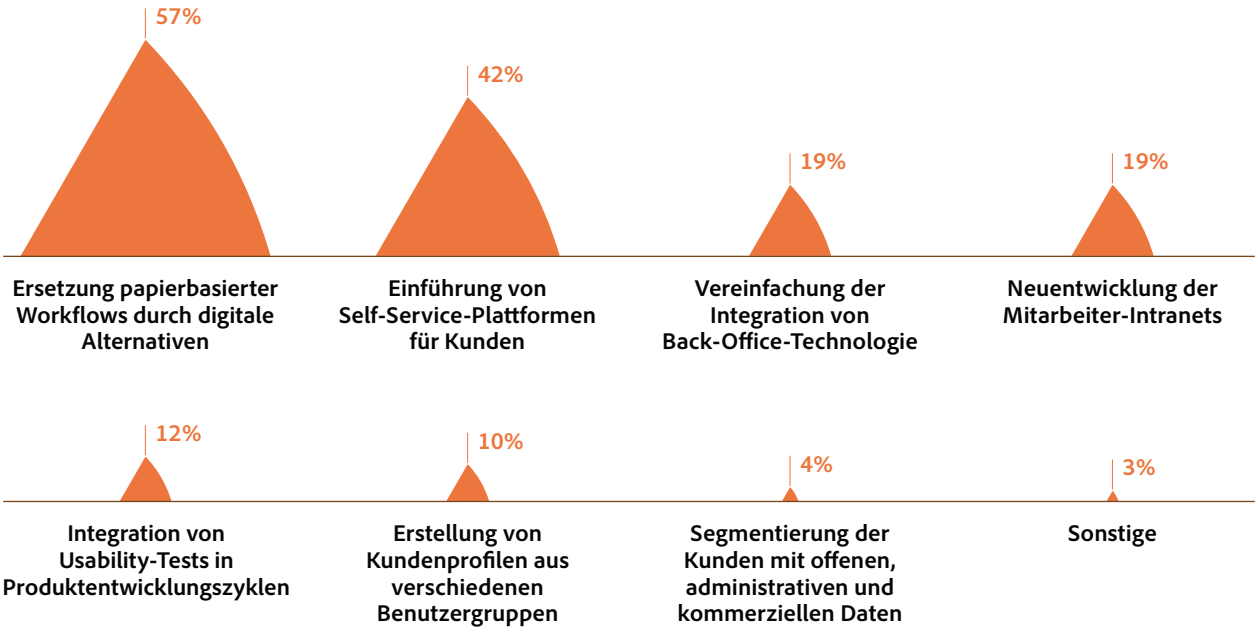
Bei effizienzorientierten Initiativen besteht immer die Gefahr, dass die Veränderungen das Geschäftsergebnis zu Lasten des Benutzers verbessern. Tatsächlich ist die *Verwaltung des erhöhten Bedarfs digitaler Dienstleistungen für Kunden* der am zweithäufigsten genannte Treiber für digitale Investitionen im Jahr 2021 (35 % der Befragten), während die *Erfüllung höherer CX-Erwartungen auf Kundenseite* deutlich weiter unten auf dem achten Platz rangiert (9 %).
Der Wert digitaler Interaktionen sollte immer im Zusammenhang mit dem Kundenerlebnis insgesamt betrachtet werden.

Gerade jetzt, da Organisationen mit einer steigenden Nachfrage nach digitalen Dienstleistungen konfrontiert sind und ihre Budgets zunehmend unter Druck geraten, ist es wichtig, die wesentlichen CX-Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren.

Mobile Apps mit Self-Service-Angeboten, Chatbots oder automatisierte Hotlines entlasten das Callcenter, aber fördern sie auch die richtigen Interaktionen mit den Benutzern? Angesichts der gravierenden Probleme, mit denen die Gesellschaft derzeit zu kämpfen hat – von den Sorgen über den rechtzeitigen Erhalt der Impfung bis hin zu Job-Verlust und Schulschließungen –, sollten diese Fragen von den Organisationen sorgfältig geprüft werden.

Und obwohl die *Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit von Dienstleistungen* hohe Priorität hat, führt die Erfüllung des Kundenbedürfnissen über eine gut funktionierende Website nicht automatisch zu einem überragenden Kundenerlebnis. Für die Entwicklung eines besseren Erlebnisses für einzelne Benutzer und Benutzergruppen ist die Erfassung und Interpretation von Daten erfolgsentscheidend. In dieser Zeit kommt es besonders darauf an, die digitalen Customer Journeys von Senioren, Menschen mit Behinderungen und anderen Hochrisikogruppen zu identifizieren und diese Benutzergruppen durch personalisierte Support- und Informationsangebote zu erreichen.

Abbildung 3 **Was sind die beiden wichtigsten internen Initiativen, mit denen Ihre Organisation versucht, das digitale Erlebnis zu verbessern?**



Anzahl der Befragten: 499

Von reaktiv zu proaktiv.

Obwohl ein positives Kundenerlebnis ohne umfassendes Verständnis der Benutzerbedürfnisse und den Aufbau echter Eins-zu-Eins-Interaktionen nicht möglich ist, haben viele Organisationen des öffentlichen Sektors die notwendigen Schritte zur Umsetzung dieser Ziele nicht auf dem Radar. Wie *Abbildung 3* zeigt, verfolgen nur wenige Organisationen des öffentlichen Sektors Initiativen zur *Benutzersegmentierung* (4 %), *Erstellung von Kundenprofilen* (10 %) oder *Integration von Usability-Tests* (12 %) in ihre Digitalisierungspläne.

Der öffentliche Sektor ist nun gefordert, sich intensiver mit dem Konzept „des digitalen Bürgers" zu beschäftigen und Ansätze aus der Privatwirtschaft zu übernehmen. Beispielsweise können Einzelpersonen eindeutige digitale Kennungen zugewiesen werden, um ein nahtloses Erlebnis für verschiedene digitale Dienstleistungen zu ermöglichen. Diese Maßnahme erhöht Effizienz und Service-Qualität und bietet Bürgern die Möglichkeit zu direkten Interaktionen mit Behörden.

Durch die Einführung von Adobe Sign ist es dem US-Bundesstaat Hawaii gelungen, seinen Bürgern schnellere und effektivere Dienstleistungen anzubieten. Die Lösung zur Digitalisierung von Unterzeichnungsprozessen ermöglichte den Behörden Einsparungen in Höhe von 5 Mio. US-Dollar in zwei Jahren durch die Vermeidung von Papier-, Druck- und Personalkosten. Zudem wurde die durchschnittliche Bearbeitungszeit bei Genehmigungsverfahren von zwei Wochen auf zwei Tage verkürzt.[2]

[2] https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/pdf/ue/adobe-sign-government-sb-ue.pdf

Abschnitt 2: Maßstab und Komplexität der Herausforderung.

Den Fokus in jeder Phase der digitalen Transformation auf den Kunden zu richten, ist leichter gesagt als getan. Nicht selten bleiben digitale Initiativen hinter den Kundenerwartungen zurück oder scheitern an der enormen Komplexität der Dienstleistungen im öffentlichen Sektor.

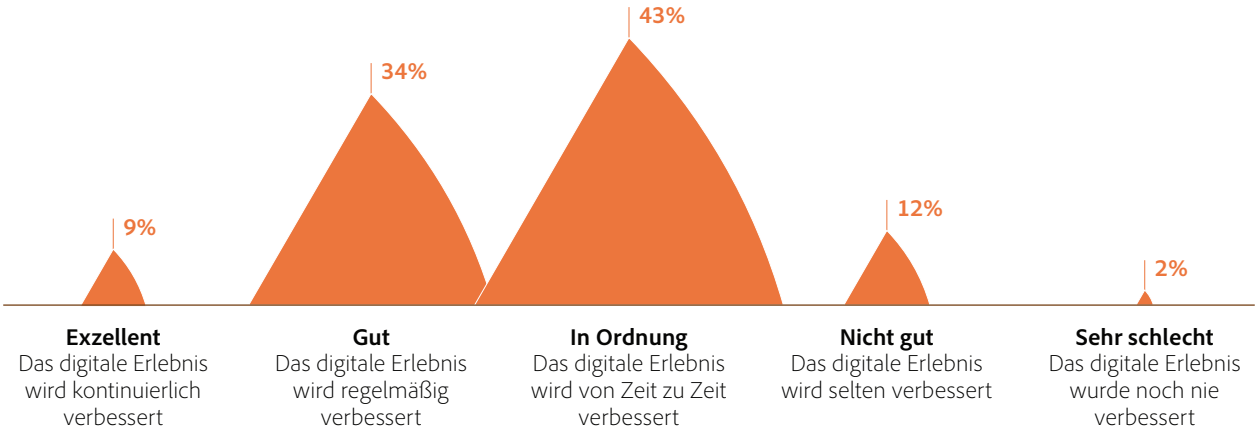
In vielen Fällen werden die ursprünglichen Zwecke durch widersprüchliche und sich verlagernde Zielvorgaben verwässert und Fortschritte durch mangelnde Führungsfähigkeiten oder fragmentierte betriebliche und technische Ressourcen behindert. Hieraus resultiert zwangsläufig ein Kurswechsel der Entwicklung – weg von der benutzerzentrierten Vision, die dem ursprünglichen Plan zugrunde lag.

Diese Herausforderungen betreffen den öffentlichen Sektor ebenso wie die Privatwirtschaft. Für die Umsetzung der langfristigen Digitalisierungsstrategie[3] des britischen National Health Service (NHS), die zuletzt vor Ausbruch der Pandemie aktualisiert wurde, werden Ausgaben von mindestens 8,1 Mrd. Pfund erwartet. Laut dem National Audit Office muss der NHS eine Reihe von größeren Problemen lösen, bevor die Vision einer *digitalen Gesundheitsversorgung* verwirklicht werden kann.

Zu diesen Hindernissen gehören: veraltete IT-Systeme, die Art der Gesundheitsdaten, die große Zahl von Organisationen und Stakeholdern, komplexe Governance-Regelungen und bestehende kommerzielle Vereinbarungen mit Technologieanbietern.

Abbildung 4 zeigt die hohe Komplexität von Initiativen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses im öffentlichen Sektor. Weniger als die Hälfte der Führungskräfte (43 %) aus dem öffentlichen Sektor berichtet, ihre digitalen Initiativen führen *regelmäßig* oder *kontinuierlich* zu einem verbesserten digitalen Erlebnis für die Benutzer.

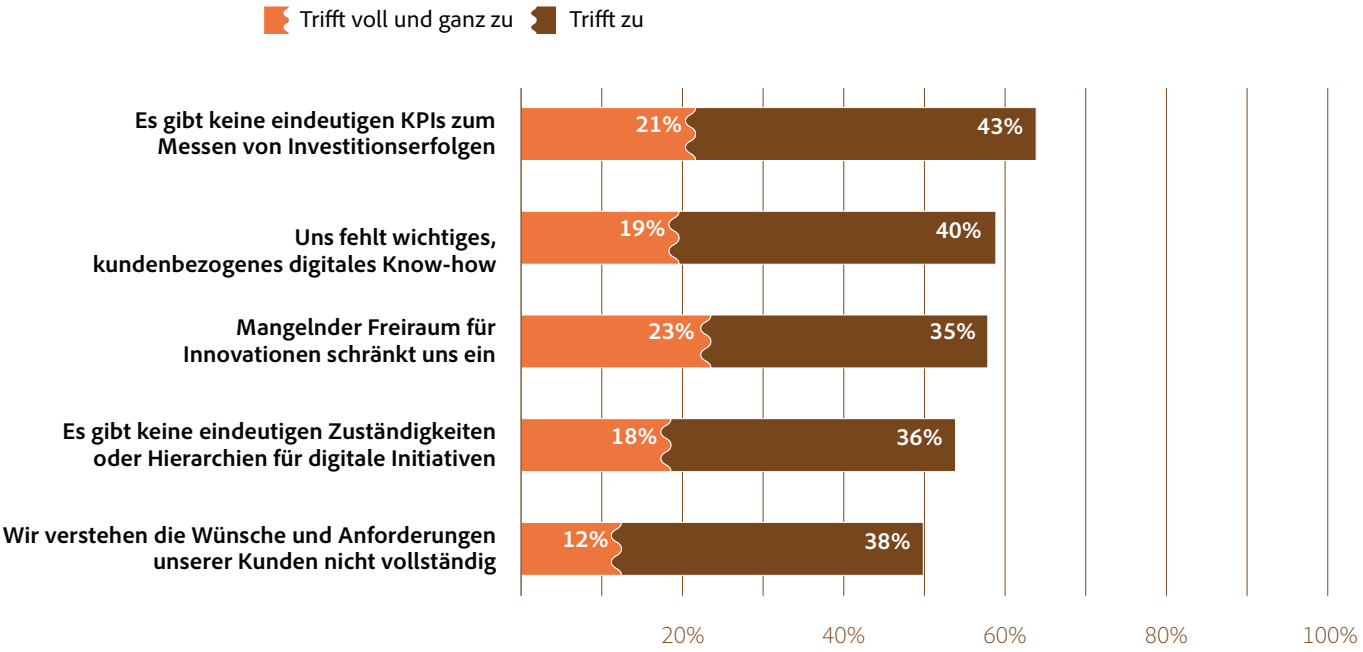
Abbildung 4 **Wie würden Sie die Erfolgsbilanz Ihrer Organisation bezüglich Projekten für digitale Erlebnisse einschätzen?**



Anzahl der Befragten: 507

[3] https://www.nao.org.uk/report/the-use-of-digital-technology-in-the-nhs/

Abbildung 5 **Inwieweit sind die folgenden Aussagen zu Herausforderungen, denen sich Ihre Organisation bezüglich der Verbesserung des digitalen Erlebnisses gegenüber sieht, zutreffend?**



Anzahl der Befragten: 461

Organisationen ohne CX-Fundament rudern gegen den Strom.

Ohne eine klare strategische Ausrichtung auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Fähigkeit, Projekte zur Umsetzung dieser Vision auf Kurs zu halten, kann keine Organisation für sich beanspruchen, wirklich kundenorientiert zu sein. Dazu braucht es ein geeignetes Framework zur Erfolgsmessung.

Wie in *Abbildung 5* dargestellt, wird das Fehlen klarer KPIs von den Befragten als wichtigste Hürde betrachtet (64 % haben „Trifft zu" oder „Trifft voll und ganz zu" ausgewählt).

Die Erstellung von KPIs kann problematisch sein, wenn kein Standardsatz an Kennzahlen verfügbar ist. Jede Organisation ist anders und sollte KPIs auswählen, die für sie geeignet sind. Auf der Führungsebene ist daher ein umfassendes Verständnis der Kultur und der Ziele der Organisation notwendig – eine Herausforderung für mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer (54 %), die von unklaren Zuständigkeiten für digitale Initiativen berichten.

Weitere Herausforderungen ergeben sich durch den Mangel an kundenbezogenem digitalem Know-how (59 %) wie Design-orientiertes Denken, Journey-Mapping und Datenwissenschaft. Dies ist ein besonders problematisches Thema für den öffentlichen Sektor, da Unternehmen aus der Privatwirtschaft hochqualifizierte Arbeitnehmer durch attraktive Angebote anwerben können.

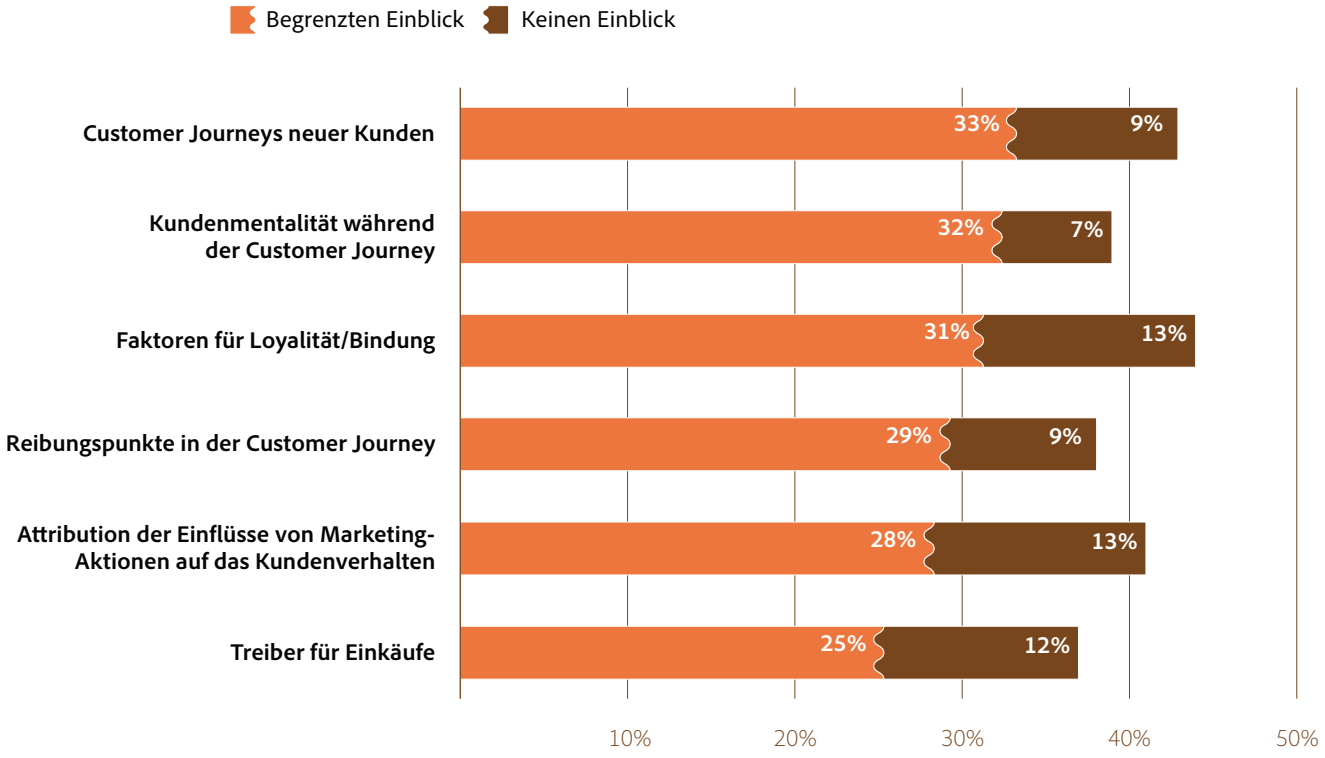
Angesichts der geringen Beweglichkeit, die oft aus fehlender Führungskraft und unzureichenden Fähigkeiten resultiert, ist es wenig überraschend, dass immer mehr Organisationen des öffentlichen Sektor spezielle Abteilungen gründen, um digitale Innovationen ohne Angst vor Fehlschlägen zu fördern. Jedoch wird von 58 % der Befragten mangelnder Freiraum für Innovationen weiterhin als wichtige Barriere benannt.

Verschwommene Sicht.

Die Herausforderungen, mit denen Organisationen des öffentlichen Sektors konfrontiert sind, haben fatale Auswirkungen auf ihre Fähigkeit, eine umfassende Sicht auf den Endbenutzer zu erstellen. Unserer Untersuchung zufolge versteht die Hälfte der Befragten *die Wünsche und Anforderungen der Kunden nicht vollständig* (50 %).

Dies wird auch in *Abbildung 6* deutlich: Große Teile der Umfrageteilnehmer besitzen „begrenzten" oder „keinen Einblick" in die *Faktoren für Loyalität/Bindung* (44 %), die *Customer Journeys neuer Kunden* (42 %) und die *Kundenmentalität während der Customer Journey* (39 %). Alle diese Probleme beeinträchtigen die Fähigkeit, ein konsistentes Kundenerlebnis an allen Touchpoints bereitzustellen.

Abbildung 6 **In welchem Umfang hat Ihre Organisation Einblick in folgende Aspekte?**



Anzahl der Befragten: 288

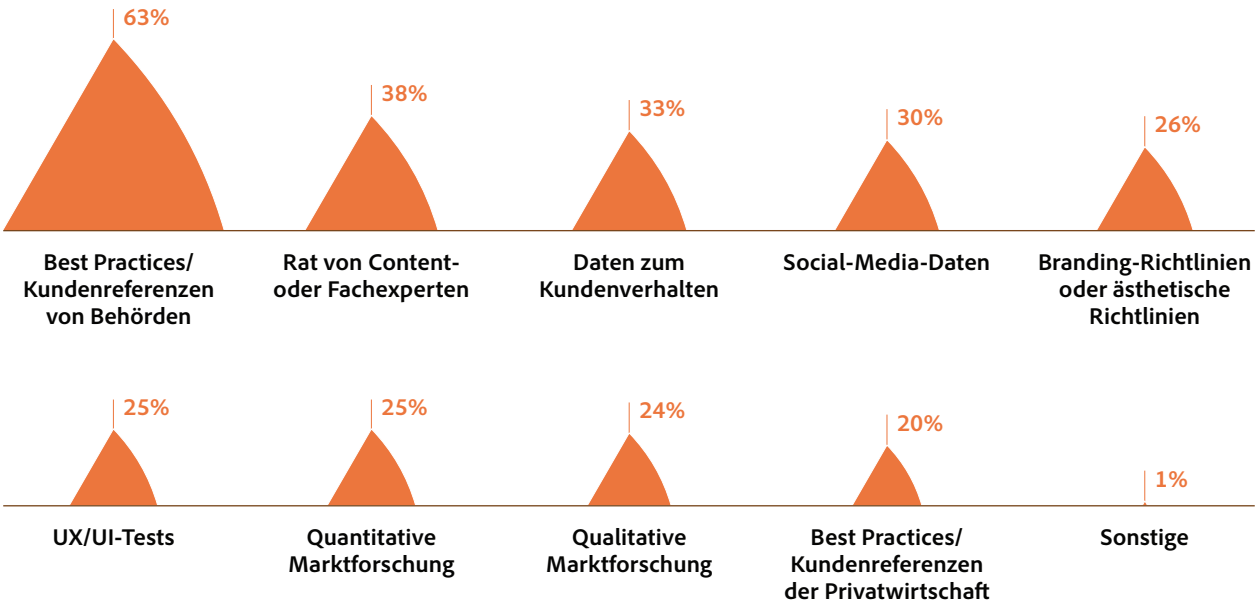
Verpasste Chancen aufgrund von eingeschränkten Lernprozessen.

Der Mangel an digitaler Reife, der in den Antworten der Umfrageteilnehmer deutlich wird, erklärt die Suche von Entscheidungsträgern des öffentlichen Sektors nach Inspirationsquellen in anderen Branchen. Doch die Mehrheit der Befragten setzt weiterhin auf Best Practices oder Kundenreferenzen von Behörden (63 %, *Abbildung 7*), während nur einer von fünf Befragten entsprechende Praktiken aus der Privatwirtschaft heranzieht.

Natürlich unterscheiden sich die Ziele und Verfahren von Behörden wesentlich von denen gewinnorientierter Unternehmen, aber eine solch unflexible Mentalität und Vorgehensweise kann kontraproduktiv sein. Die Erwartungen der meisten Bürger an digitale Dienstleistungen sind aufgrund der Angebote in der Privatwirtschaft gewachsen. Der öffentliche Sektor sollte daher von den bedeutenden strategischen und taktischen Fortschritten der erfolgreichsten digitalen Unternehmen lernen – ganz gleich, mit welchen Aufgaben sie betraut sind.

Bisher erfasst nur eine Minderheit der Organisationen des öffentlichen Sektors Daten direkt vom Endnutzer, um die digitale Optimierung zu unterstützen – beispielsweise Daten zum Kundenverhalten (33 %), qualitative Marktforschung (24 %) oder quantitative Marktforschung (25 %). Ebenso führt nur ein Viertel der Befragten UX/UI-Tests durch (25 %).

Abbildung 7 **Welche Quellen nutzt Ihre Organisation für die Optimierung digitaler Erlebnisse?**



Anzahl der Befragten: 496

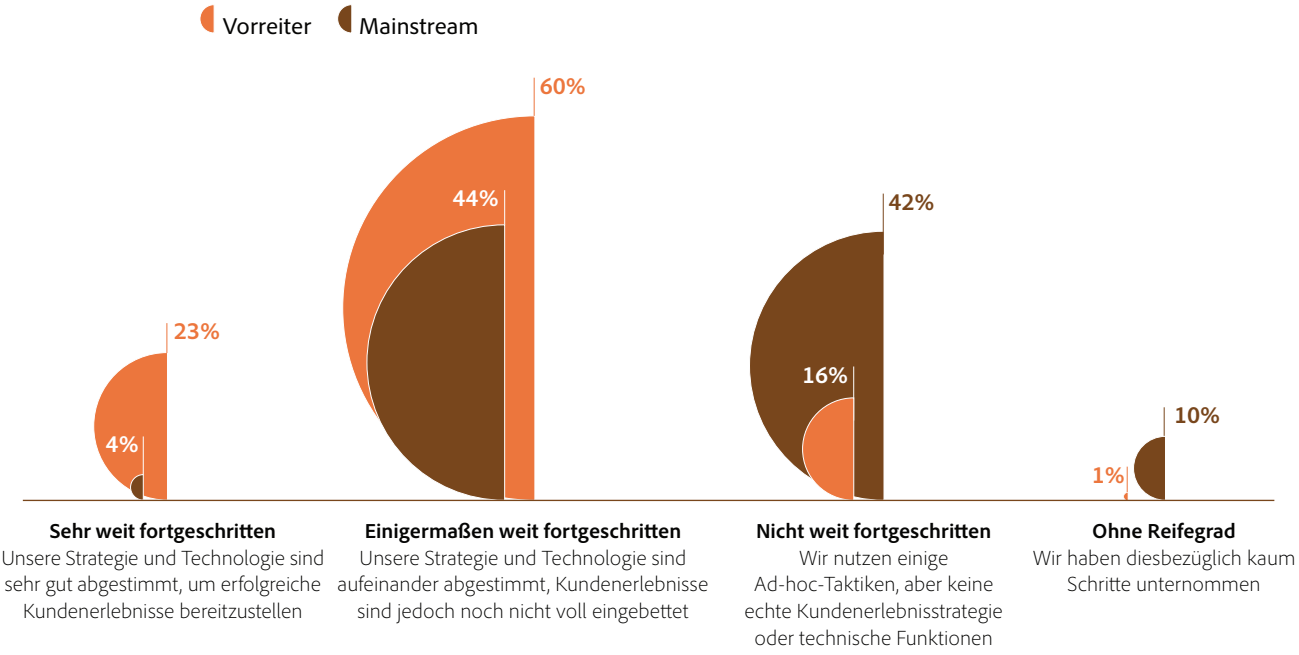
Abschnitt 3: Der komplette Weg zum Erfolg.

Obwohl der öffentliche Sektor aufgrund der Pandemie bei der Bereitstellung digitaler Dienstleistungen mit enormen Hürden konfrontiert ist, gibt es einen Weg durch das Labyrinth. Wichtige Erkenntnisse lassen sich durch Organisationen gewinnen, die erfolgreich auf die Covid-19-Pandemie und die vielfältigen digitalen und CX-bezogenen Herausforderungen reagiert haben.

In diesem Abschnitt vergleichen wir die Antworten von Organisationen des öffentlichen Sektors, die im zweiten Halbjahr 2020 entweder deutlich oder moderat erfolgreicher als vergleichbare Organisationen waren („Vorreiter"), mit denen, die genauso oder weniger erfolgreich waren („Mainstream-Organisationen").

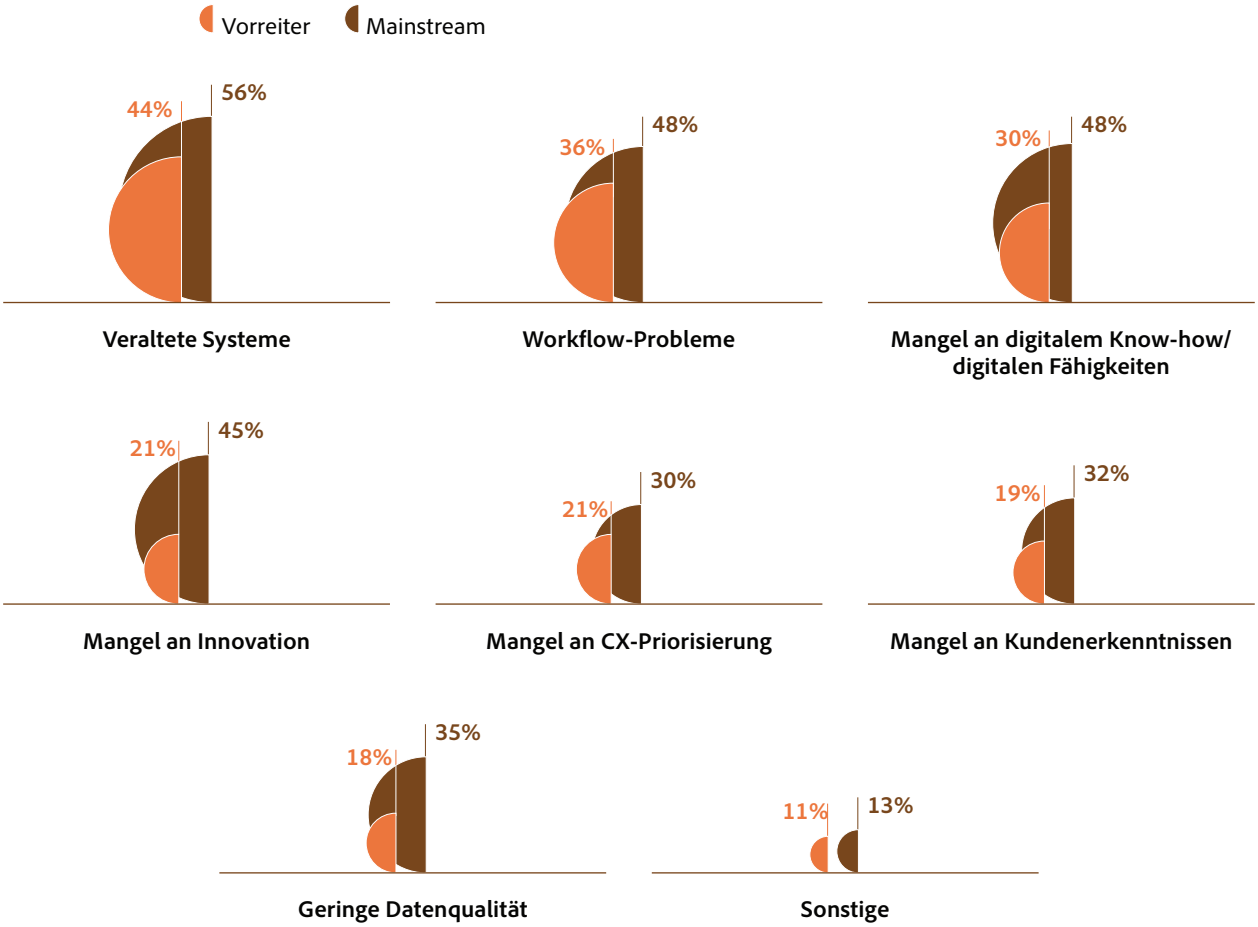
Eine Eigenschaft, die Vorreiter kennzeichnet, ist ihr Vertrauen in die Fähigkeit, das Kundenerlebnis kontinuierlich zu verbessern. Unter den Umfrageteilnehmern der erfolgreichsten Organisationen bewerten 23 % ihren CX-Reifegrad als „sehr weit fortgeschritten", im Vergleich zu 4 % der Befragten aus Mainstream-Organisationen (*Abbildung 8*). Am anderen Ende der Skala beurteilten nur 17 % der Vorreiter ihren CX-Reifegrad als „nicht weit fortgeschritten" oder „ohne Reifegrad", gegenüber einem enormen Anteil von 52 % unter den Mainstream-Organisationen.

Abbildung 8 **Wie schätzen Sie den Reifegrad Ihrer Organisation in Bezug auf Kundenerlebnisse (Customer Experiences) ein?**



Anzahl der Befragten – Vorreiter: 190, Mainstream: 244

Abbildung 9 **Was, sofern zutreffend, steht dem Marketing-/Kundenerlebnis in Ihrer Organisation im Weg?**



Anzahl der Befragten – Vorreiter: 152, Mainstream: 206

Auch mit Blick auf die Fundamente für einen kundenzentrierten Ansatz in der gesamten Organisation sind die Vorreiter im Vorteil. Im Vergleich zu Mainstream-Organisationen ist ein geringerer Anteil der Führungskräfte dieser Organisationen der Ansicht, das Marketing- oder Kundenerlebnis würde von internen Hindernissen aufgehalten, die von systembezogenen Hemmnissen bis hin zu Know-how und Organisationskultur reichen (*Abbildung 9*). Bezeichnend ist dabei, dass geringe Datenqualität (das größte Hindernis bei der Entwicklung eines starken Kundenerlebnisses) unter den Befragten von Mainstream-Organisationen doppelt so oft genannt wird wie unter denen der erfolgreichsten Organisationen.

So komplex und facettenreich das Thema CX auch sein mag – beim kundenzentrierten Ansatz geht es im Kern um Menschen. Sein Erfolg setzt ein Mindestmaß an Aufgeschlossenheit auf der Führungsebene sowie die Einführung neuer Arbeitsmethoden voraus, die in Organisationen mit traditioneller Kultur und Hierarchie im Allgemeinen nicht gefördert werden.

Tatsächlich werden Vorreiter weniger oft als Mainstream-Organisationen von *veralteten Systemen* (40 % gegenüber 56 %), *Workflow-Problemen* (36 % gegenüber 48 %) oder *mangelnder Innovation* (21 % gegenüber 45 %) zurückgehalten.

Während der Pandemie wurde die Unterstützung der Mitarbeiter in den erfolgreichsten Organisationen nicht nur aufrechterhalten, sondern sogar verbessert. Beispielsweise ergab unsere Umfrage, dass Vorreiter über die zweite Jahreshälfte 2020 wesentlich häufiger folgende Aussagen treffen:

- Sie hatten *ungewöhnlich viele Freiheiten für Experimente und Innovation* im Marketing (68 % gegenüber 39 %).
- Sie waren *ungewöhnlich agil und konnten aktiv werden* (82 % gegenüber 64 %).
- Sie hatten *ungewöhnlich viel Team-übergreifende Kommunikation* (76 % gegenüber 57 %).

Nachhaltige Ansätze für die Weitergabe von Daten.

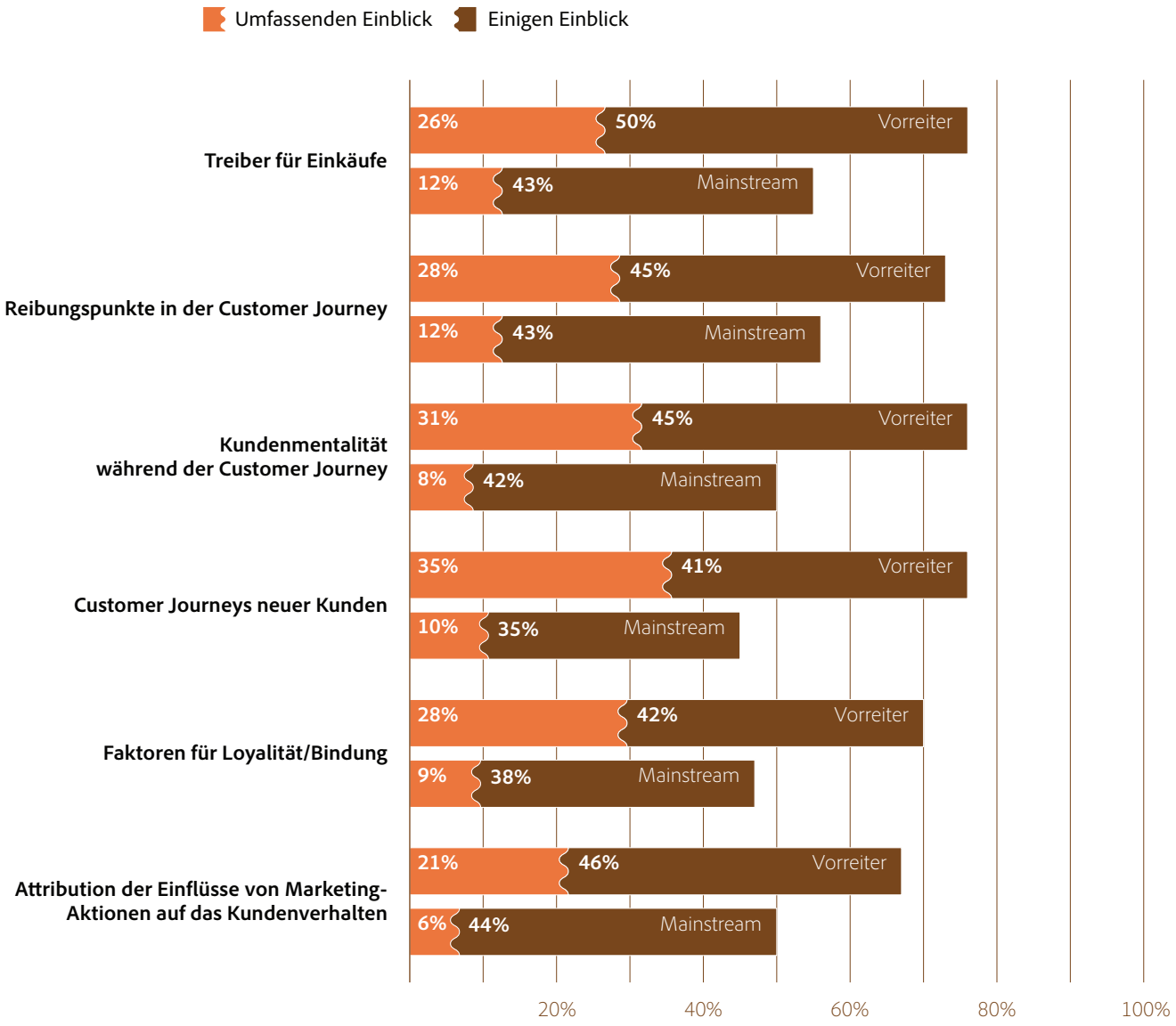
Während der letzten zwei Jahrzehnte haben Organisationen des öffentlichen Sektors bei der Bereitstellung und Verbesserung von Dienstleistungen auf identifizierbare, aber anonymisierte persönliche Daten gesetzt.

Vorreiter sind dem Mainstream offensichtlich darin überlegen, detailliertere Erkenntnisse über Verhalten und Präferenzen von Benutzern zu gewinnen. Wie *Abbildung 10* veranschaulicht, erhält ein größerer Anteil der Führungskräfte von Vorreitern einigen oder umfassenden Einblick in eine Vielzahl von Optionen, darunter Treiber für Einkäufe, Reibungspunkte und Mentalität.

Dennoch ist die Weitergabe von Daten weiterhin ressourcenintensiv und komplex. Immer mehr Bürger erkennen den Wert ihrer personenbezogenen Daten und neue Datenschutzverordnungen wie die DSGVO verleihen diesem Trend zusätzlichen Auftrieb. Dies illustriert auch die Debatte rund um die Pläne der britischen Regierung, Patientendaten des NHS an Google weiterzugeben.[4]

Doch nur durch eine umfassende Nutzung von Daten – auf individueller und aggregierter Ebene – können Organisationen des öffentlichen Sektors die Erwartungen und Bedürfnisse der Benutzer zu jeder Zeit erfüllen und die erforderlichen Analysen und Erkenntnisse generieren, um ihr Kundenerlebnis zu optimieren und ihre künftigen Anforderungen frühzeitig vorherzusehen.

Abbildung 10 **In welchem Umfang hat Ihre Organisation Einblick in folgende Aspekte?**



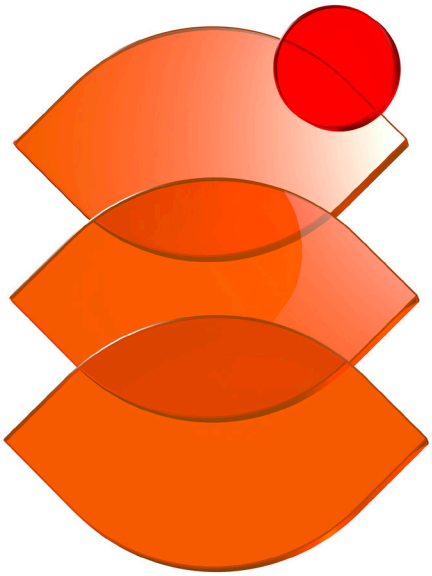
Anzahl der Befragten – Vorreiter: 119, Mainstream: 165

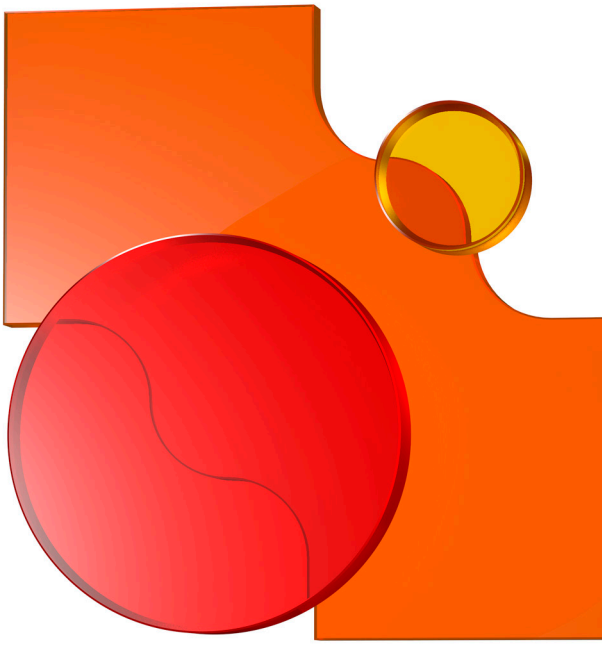
[4] https://www.theguardian.com/society/2019/jun/10/nhs-data-google-alphabet-tech-drug-firms

Für eine effektive und nachhaltige Umsetzung ist das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Art und Weise, wie Daten genutzt und ausgetauscht werden, unverzichtbar. Erneut sind die Vorreiter im Vorteil, die häufiger als Mainstream-Organisationen *effektiv* oder *höchst effektiv* bei folgenden Aufgaben sind:

- Bereitstellung von benutzerfreundlichen Tools, mit denen Kunden Berechtigungen verwalten können (84 % gegenüber 58 %).
- Kommunikation des gebotenen Mehrwerts als Gegenleistung für die Kundenzustimmung (85 % gegenüber 69 %).
- Aufklärung über die Erfassung und Nutzung von Daten (85 % gegenüber 73 %).

Die Berücksichtigung der Datenschutzbedenken, das Bereitstellen von Kontrollmöglichkeiten und ein klar kommunizierter Mehrwert als Gegenleistung für die Einwilligung des Kunden sind wichtige Voraussetzungen, um die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, dass die Datenerfassung in ihrem eigenen Interesse geschieht. Dies zeigt auch die Tatsache, dass innerhalb der Vorreiter-Kategorie ein größerer Anteil der Organisationen die Einwände gegen die Datenweitergabe überwinden konnte und häufiger als Mainstream-Organisationen *effektiv* oder *höchst effektiv* bei der Erfassung von First-Party-Daten zur Bereitstellung ansprechender Erlebnisse ist (77 % gegenüber 56 %).





Fazit – Vier wichtige Erkenntnisse für den öffentlichen Sektor.

1. Demokratisiert die digitale Entscheidungsfindung.

Digitalisierung bedeutet das Eingehen von Risiken, um dann auf den Erfolgen aufzubauen und aus Misserfolgen zu lernen. Die Förderung von Mitarbeitern, neue Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen, verlangt von vielen Führungskräften einen Richtungswechsel, der für die Umsetzung der digitalen Agenda und die Entwicklung neuer Formen der Kundeninteraktion entscheidend ist. Um die vielfältigen Bedürfnisse der Öffentlichkeit während (und nach) der Pandemie zu verstehen und zu erfüllen, kommt es besonders darauf an, die gewohnten Betriebsabläufe in Frage zu stellen.

2. Erweitert die Suche nach digitalen Lernquellen.

Zwar konkurrieren Organisationen des öffentlichen Sektors nicht direkt mit digitalen Pionierunternehmen, die etablierte Marktgesetze obsolet machen, sie werden jedoch an ihnen gemessen, was das Kundenerlebnis anbelangt. Angesichts der wachsenden Erwartungen der Benutzer sind Entscheidungsträger dazu gezwungen, alle potenziellen Informations- und Inspirationsquellen in Betracht zu ziehen – auch wenn es sich dabei um Organisationen außerhalb des öffentlichen Sektors handelt, deren Betriebsmodell sich grundlegend unterscheidet. Wissen über Best Practices ist nie verkehrt.

3. Verdoppelt die Anstrengungen beim Aufbau von Know-how.

Der Mangel an Digitalisierungsexperten ist ein großes Problem für alle Organisationen, ganz gleich, in welcher Branche sie tätig sind. Organisationen des öffentlichen Sektors sind zumeist im Nachteil, wenn es darum geht, Talente zu gewinnen und zu halten. Dies sollte Anlass geben, noch kreativer beim Aufbau von kundenzentriertem, digitalem Know-how vorzugehen.

4. Gewinnt das Vertrauen der Benutzer durch robusten Datenschutz.

Datenkompetenz bleibt für viele Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor ein schwer zu erreichendes Ziel, ist jedoch ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal im digitalen Zeitalter. Hochwertige First-Party-Daten sind eine wichtige Komponente für das Generieren von Benutzererkenntnissen, das vielen Organisationen Schwierigkeiten bereitet. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, das Vertrauen der Benutzer zu gewinnen und gleichzeitig ihre zukünftigen Bedürfnisse vorherzusagen.

Methodik.

Grundlage der 11. Auflage von „Digitale Trends" bildet eine Online-Umfrage, die mit von Adobe und Econsultancy ausgewählten Kandidaten im vierten Quartal 2020 durchgeführt wurde. Im Rahmen der Umfrage wurden 604 qualifizierte Antworten von Befragten aus dem öffentlichen Sektor erfasst.

Demografisches Profil.

- 54 % der Umfrageteilnehmer sind leitenden Positionen zuzuordnen.
- Hinsichtlich der Funktion in der Organisation stellte der IT-Bereich den größten Anteil der Befragten (23 %), gefolgt von Kreativität/Design (22 %) und operativem Geschäft (12 %).
- Mit Blick auf den Zielmarkt bedienen 42 % der Umfrageteilnehmer B2B und B2C gleichermaßen, gefolgt von B2C (36 %) und B2B (22 %).
- Die Umfrageteilnehmer wurden auf globaler Basis ausgewählt. Der größte Teil stammt mit 45 % aus Nordamerika, gefolgt von Europa mit 35 %. Die Region Asien-Pazifik folgt mit 16 % an dritter Stelle. Die Umfrage wurde ins Deutsche, Französische und Chinesische übersetzt.

Econsultancy
Adobe