



Digitale Transformation: Trends 2020.

Inhaltsverzeichnis.

Übersicht	4
1. Ein anhaltender Trend: CX schafft Wachstum	6
2. Transformation durch Daten und KI	10
3. Der Kampf um Talente	14
Fazit	18
Methodik	19



Vorwort.

Auf der ganzen Welt und in allen Lebensbereichen erwarten Verbraucher zunehmend, dass Marken ein persönliches, emotionales digitales Erlebnis bereitstellen. Dieser Trend wurde durch die digitale Revolution und das sich ändernde Verbraucherverhalten weiter verstärkt. Die wachsende Bedeutung von Daten, künstlicher Intelligenz, Sprachtechnologie und Augmented Reality – der innovativsten Bereiche der Technologie – ermöglicht die Gestaltung von immer responsiveren, präziseren und nahtloseren digitalen Marketing-Erlebnissen. Besonders auffällig ist dieses Jahr, dass sich das Verbraucherverhalten rasant verändert und Unternehmen sich daran anpassen müssen.

Wie diese zehnte Ausgabe des *Berichts von Adobe zu den digitalen Trends* zeigt, müssen CEOs, CIOs und CTOs versuchen, der Entwicklung immer einen Schritt voraus zu sein und die künftigen Anforderungen der Kunden vorherzusehen und darauf zu reagieren. Die digitale Transformation kann aber auch reale Herausforderungen für Unternehmenskultur und -leitung mit sich bringen. In zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften wurde mir versichert, dass sie die Fähigkeit, hochqualitative Erlebnisse und Inhalte zu erstellen, beherrschen und weiter perfektionieren.



Paul Robson
President, International, Adobe

Im Zuge des raschen technologischen Wandels und eines sich entwickelnden regulatorischen Umfelds treten Marken in ein neues Zeitalter der Kundenbindung ein, in dem das digitale Erlebnis für eine Marke entweder den Untergang oder einen Wettbewerbsvorteil bedeuten kann. Führende Unternehmen, die es schaffen, den entscheidenden Schritt in Richtung präzise ausgerichteter, außergewöhnlicher kreativer Erlebnisse zu setzen, haben einen Vorsprung vor der Konkurrenz und gewinnen „die neue Schlacht um das Kundenerlebnis“, wie ich die Marktconstellation nenne.

Übersicht.

Führende Unternehmen sind jetzt im Customer Experience Business.

Investitionen in das Kundenerlebnis (CX) werden im Jahr 2020 steigen, da Führungskräfte immer mehr von den wirtschaftlichen Vorteilen überzeugt sind und entsprechend Prioritäten setzen.

- Die Führungsebene sieht die CX-Optimierung als die „größte Chance“ für ihr Unternehmen im Jahr 2020.
- Etwa die Hälfte (51 %) plant, die Ausgaben für CX-Technologie zu erhöhen.

Aber verfügen Unternehmen über die Infrastruktur, die Konzepte und das Personal, um ihre CX-Ziele zu erreichen?

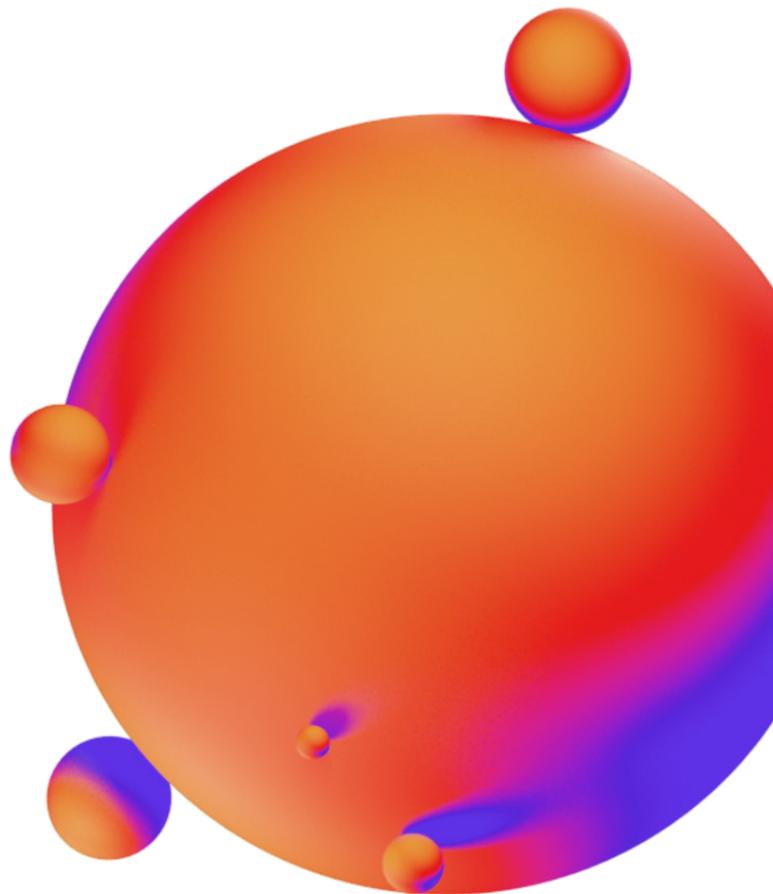
Aus den Antworten für den Bericht „Digitale Trends 2020“ geht hervor, dass Führungskräfte drei entscheidende Fragen beantworten müssen, um im CX-Bereich erfolgreich zu sein:

Ist meine Technologie CX-fähig?

- Der Bericht „Digitale Trends 2020“ bestätigt erneut die Bedeutung von Technologie für das Experience Management, wobei führende CX-Unternehmen sechsmal häufiger als ihre Mitbewerber über einen hoch integrierten, Cloud-basierten Marketing-Technologie-Stack verfügen. Die führenden CX-Unternehmen, deren Strategie und Technologie gut ausgerichtet und erfolgreich sind, machen etwa 10 % der befragten Unternehmen aus.
- Dementsprechend geben nur 13 % der Führungskräfte an, dass ihre Marketing- und CX-Technologie stark integriert ist, was darauf schließen lässt, dass weitere Investitionen erforderlich sind.
- Führungskräften wird dringend empfohlen, die wirtschaftlichen Vorteile von CX-Investitionen und deren Messung genau im Auge zu behalten, darunter auch die entsprechende Technologie.

Nutze ich die Vorteile von Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI) optimal?

- Zwei Drittel der Führungskräfte (66 %) geben an, dass ihr Unternehmen entweder bereits Technologien für KI und maschinelles Lernen einsetzt oder plant, in diese zu investieren.
- KI verbessert das Customer-Journey-Management und hilft, den Kunden relevante Echtzeit-Erlebnisse in großem Umfang bereitzustellen.
- Während Führungskräfte in der Regel ein breites Spektrum von KI-Nutzungsszenarien innerhalb ihres Unternehmens haben, erkennen viele die Möglichkeiten in Bereichen wie der Datenanalyse, Automatisierung, Optimierung und Personalisierung nur langsam.



Gewinne ich den Kampf um die Talente und Kompetenzen, die mein Unternehmen benötigt?

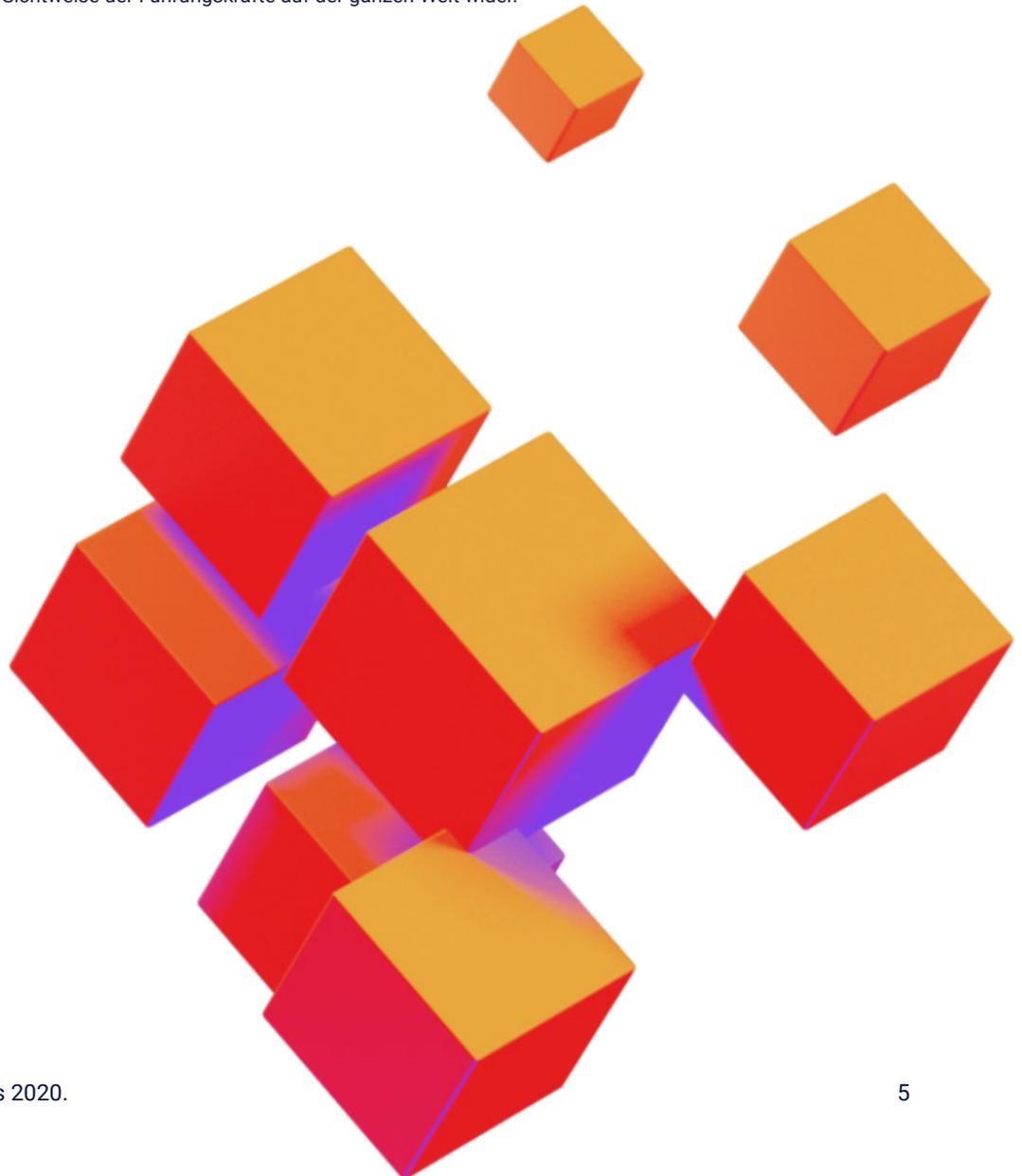
- 33 % mehr Führungskräfte als andere Befragte erachten die Rekrutierung und Bindung von Talenten als ein Hauptanliegen für 2020. Das liegt daran, dass die wachsende Nachfrage nach neuen Fähigkeiten und Kompetenzen zu einem aggressiven Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt hat, um den Wandel zu vollziehen.
- Der Fokus richtet sich auch auf das Lernen als eine strategische Funktion, durch die Fähigkeiten erworben und Transformationsprogramme vorangetrieben werden können. Führende CX-Unternehmen investieren mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit in die Schulung und Entwicklung von Fähigkeiten, um ihre Ziele zu erreichen.
- Erfolgreiche Unternehmen schaffen eine Kultur des „Commitment“, verbessern ihre Personalstrategien und investieren in Weiterbildung.

Ein Jahrzehnt der Einblicke – jetzt mit Schwerpunkt auf der Führungsebene.

Der „Digital Trends Experience Index“ basiert auf den Antworten von 75.000 Befragten aus der Wirtschaft im Lauf der letzten zehn Jahre und ist ein Barometer für die wichtigsten Trends der kurz- bis mittelfristigen Marketing- und Geschäftsstrategien.

Wie schon in den vergangenen Jahren konzentriert sich die Untersuchung auch 2020 darauf, wo Unternehmen investieren. Sie erforscht auch, was Unternehmen als ihre größten Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation und der CX sehen.

Dieser Bericht konzentriert sich auf Angaben der Führungsebene (in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens rund 10 Millionen Euro) und spiegelt die Sichtweise der Führungskräfte auf der ganzen Welt wider.



1

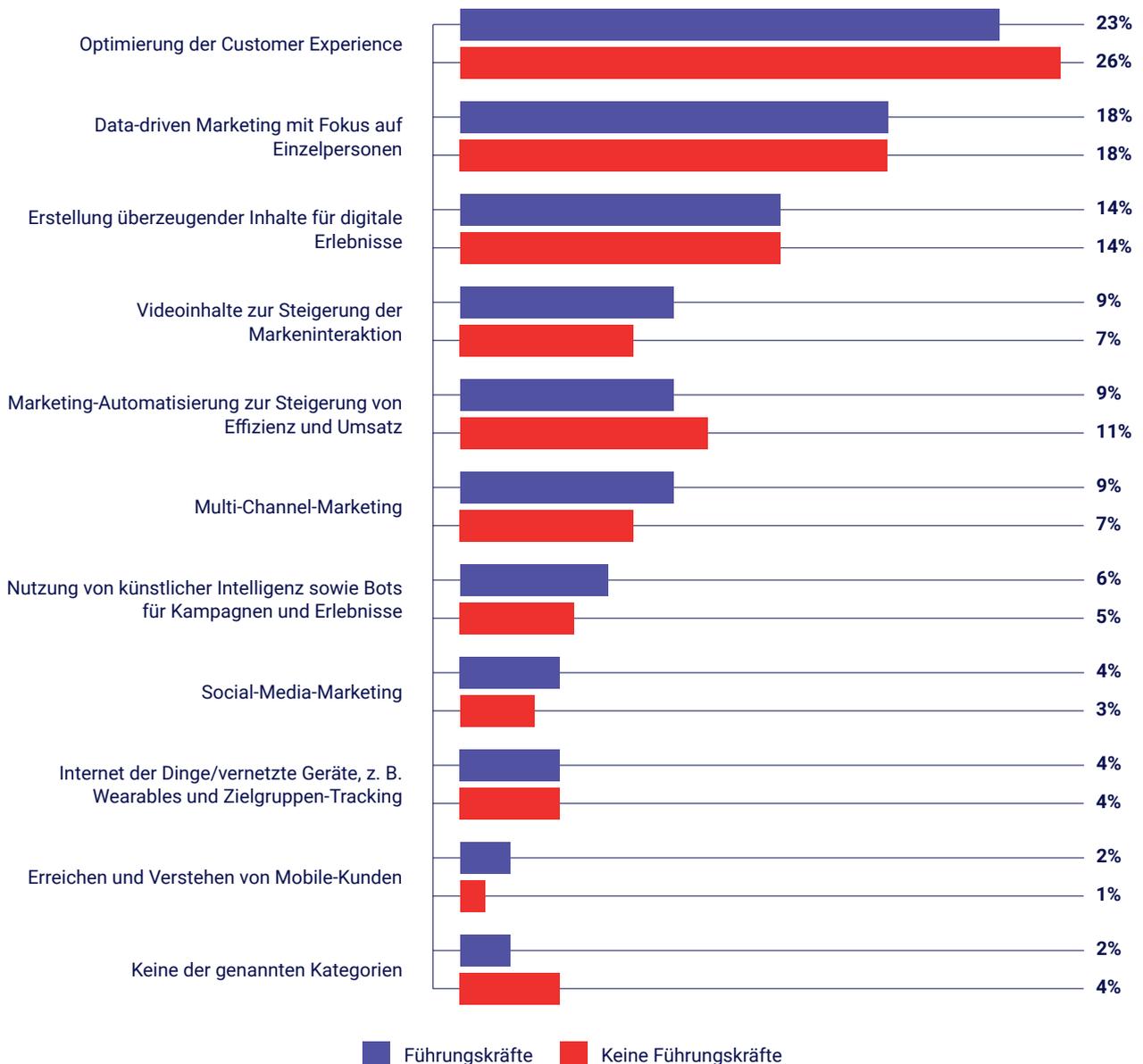
Ein anhaltender Trend: CX schafft Wachstum.

Die Unternehmen, die den CX-Kampf gewinnen, haben die größte Erfolgchance. Das zeigt sich immer deutlicher. Dem Bericht „Digitale Trends 2020“ zufolge ist die Wahrscheinlichkeit, dass führende CX-Unternehmen ihr Geschäftsziel für 2019 deutlich übertroffen haben, dreimal höher.

Bei der Frage nach der Bedeutung von CX mit anhaltendem Potenzial sind Führungskräfte und das restliche Unternehmen derselben Auffassung (*Abbildung 1*). Fast jeder vierte Befragte der Führungsebene (23 %) erachtet die Optimierung der Customer Experience als die wichtigste Chance für 2020, gefolgt von *Data-driven Marketing mit Fokus auf Einzelpersonen* (18 %) und der *Erstellung überzeugender Inhalte für digitale Erlebnisse* (14 %). Bei den Beschäftigten außerhalb der Führungsebene ist die gewählte Reihenfolge der Bereiche mit Potenzial sehr ähnlich, wobei die CX-Optimierung (26 %) wieder an erster Stelle steht.

Während viele der in *Abbildung 1* dargestellten Chancen letztlich wieder eine Auswirkung auf die CX haben, unterstützen Führungskräfte in der gesamten Unternehmenshierarchie sehr stark die CX als übergeordnetes Thema.

Abbildung 1: Welcher einzelne Bereich bietet 2020 das größte Potenzial für Ihr Unternehmen?



Anzahl der Umfrageteilnehmer: 152

Das Potenzial von CX ausschöpfen.

Die Herausforderung für Führungskräfte bei der CX besteht darin, ein womöglich unklares Konzept in etwas Greifbares umzusetzen, das klar definierte Parameter aufweist und messbare Ergebnisse im Unternehmensgewinn liefert.

Eine erfolgreiche Transformation in ein kundenzentriertes und wirtschaftlich rentables Unternehmen erfordert Engagement und Fürsprache vonseiten des Führungsteams. Ein hervorragendes Beispiel für ein Unternehmen, in dem das CX-Engagement unternehmensweit umgesetzt wird, ist das Netzwerk-, Sicherheits- und Kommunikationsunternehmen Masergy. 2018 erzielte es einen Net Promoter Score von 71, während der Durchschnittswert in der Technologiebranche bei 21 lag.

Der CEO des US-amerikanischen Unternehmens, James Parker¹, erklärte dazu: „Wir verfolgen bei allem, was wir tun, einen kundenorientierten Ansatz. Masergy hilft Unternehmen, ihre digitalen Ziele zu erreichen – durch die Bereitstellung innovativer Lösungen kombiniert mit einem hervorragenden Kundenerlebnis.“

Drei Schritte zur Entwicklung einer besseren CX.

- 1. Definieren Sie, was bessere CX für Ihre Kunden bedeutet.** Bevor Sie Ihre Interaktionen mit Kunden verbessern können, müssen Sie wissen, was genau diese Interaktionen sind. Erst dann können Sie Verbesserungen einführen, durch die sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen ein echter Mehrwert entsteht. Wenn die Definition von CX zu weit gefasst und vage ist, ist es nicht möglich, die Leistung zu bewerten und gegebenenfalls zu verbessern. Unternehmen müssen die CX hinsichtlich Kundenkontaktpunkten, Customer Journeys und Nachrichten für unterschiedliche Personen beleuchten und überlegen, was verbessert oder vereinfacht werden kann.
- 2. Verstehen Sie die wirtschaftlichen Vorteile von CX.** Laut dem international anerkannten CX-Experten Matt Watkinson sollte die CX als Mittel zum Zweck, aber nicht als Ergebnis² angesehen werden. Der Fokus sollte darauf liegen, wie Unternehmen durch verbesserte Erlebnisse einfacher bestimmte wirtschaftliche Ziele erreichen können, z. B. verbesserte Kundenakquise, mehr Up- und Cross-Selling, bessere Kundenbindung, stärkere Preisbildungsmacht und größere Markenbekanntheit. Stellen Sie sicher, dass ein System zur Leistungsmessung vorhanden ist, das diese Ziele berücksichtigt und zielspezifische Kennzahlen und KPIs beinhaltet, mit denen diese wirtschaftlichen Ziele erreicht werden können.
- 3. Weisen Sie Rollen und Zuständigkeiten zu, um eine optimale interne Koordination zu gewährleisten.** Erfolgreiche CX-Programme beruhen auf einem einheitlichen Verständnis im Unternehmen darüber, wer wofür verantwortlich ist. Kooperatives und proaktives Verhalten der Beschäftigten muss belohnt werden, um sie zu motivieren, den Kunden in den Mittelpunkt ihres Entscheidungsprozesses zu stellen. Abteilungsleiter müssen verstehen, welchen wirtschaftlichen Gewinn eine CX-Investition abwirft.

¹ <https://www.forbes.com/sites/robertreiss/2019/02/11/top-ceos-share-how-customer-experience-starts-with-culture>

² <https://www.methodical.io/the-leaders-guide-to-customer-experience/>

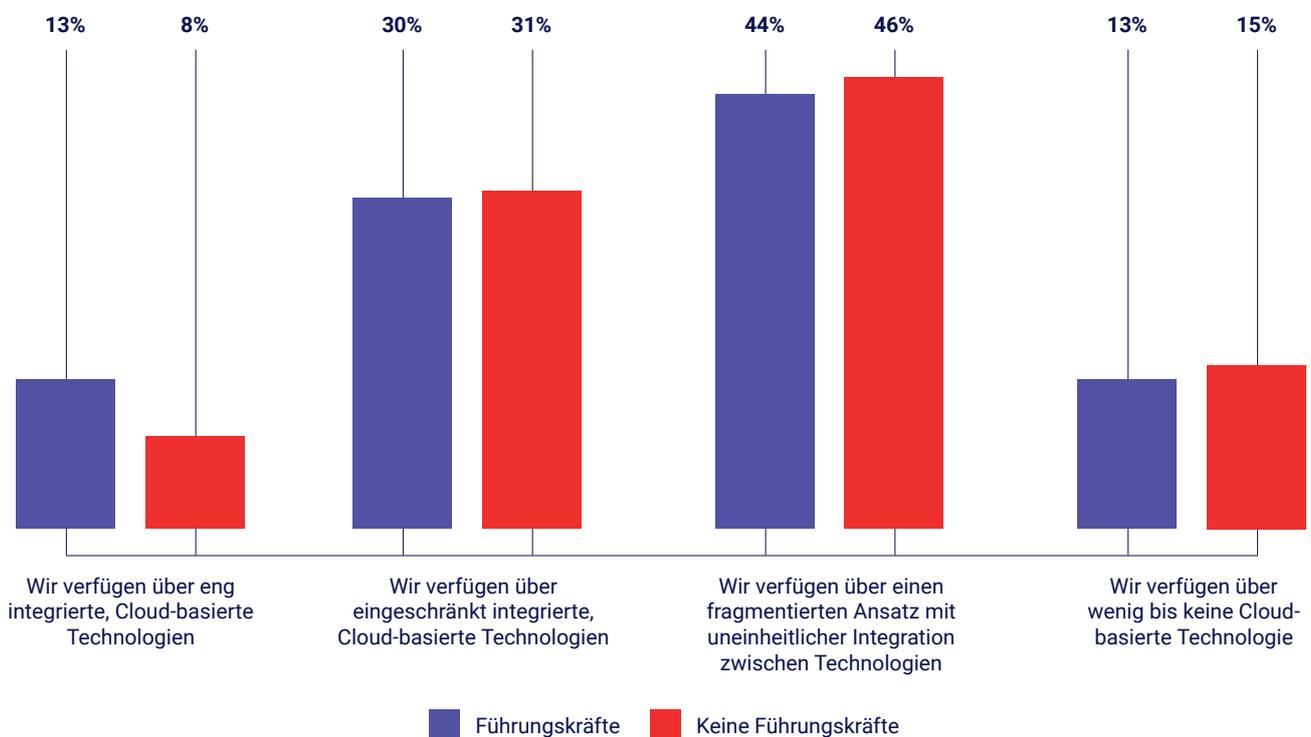
Die Auswirkung von Technologie auf die CX.

Technologie ist ein hervorragendes Beispiel für einen Bereich, in dem die Wirkung von CX-Investitionen in Form konkreter Vorteile ausgedrückt werden muss.

Derzeit gibt es aber bei CX-Technologie noch viel zu tun: Wie *Abbildung 2* zeigt, geben nur 13 % der Führungskräfte an, dass ihr Marketing und die CX-Technologie eng integriert sind.

Der Bericht zu den digitalen Trends 2020 unterstreicht die Bedeutung von Technologie für die CX, wobei führende CX-Unternehmen mit sechsmal höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen einen eng integrierten, Cloud-basierten Marketing-Technologie-Stack besitzen.

Abbildung 2: Wie lässt sich das Konzept Ihres Unternehmens im Hinblick auf Marketing- und CX-Technologien am besten beschreiben?



Anzahl der Umfrageteilnehmer: 923

Der geschäftliche Nutzen einer Investition.

Führungskräfte möchten wissen, wie sich ihre Technologieinvestitionen auf betriebliche Ziele wie Kundenakquise, Upselling und Kostenreduktion auswirken. Dies lässt sich anhand geeigneter Kennzahlen feststellen, z. B. neue Anmeldungen, Upgrades, die Nutzung eines Kanals und verringerte Erträge.

Eine CX-Investition ist per se eine Investition in langfristige Kundenbeziehungen. Daher kann es sein, dass die Ergebnisse in Bezug auf den Kundenlebenszeitwert und andere CX-Maßnahmen erst nach einiger Zeit sichtbar werden. Dies stellt eine Herausforderung für Führungskräfte in Unternehmen dar, die normalerweise eine kurzfristige Sichtweise auf Investitionen und deren Erträge haben, und verlangt von ihnen, einen Business Case zu erstellen, der beide Anforderungen berücksichtigt.

Führungskräfte, die in der Lage sind, sowohl unmittelbare Ergebnisse als auch langfristige Gewinne zu erzielen, werden den internen Kampf um höhere Budgets gewinnen.

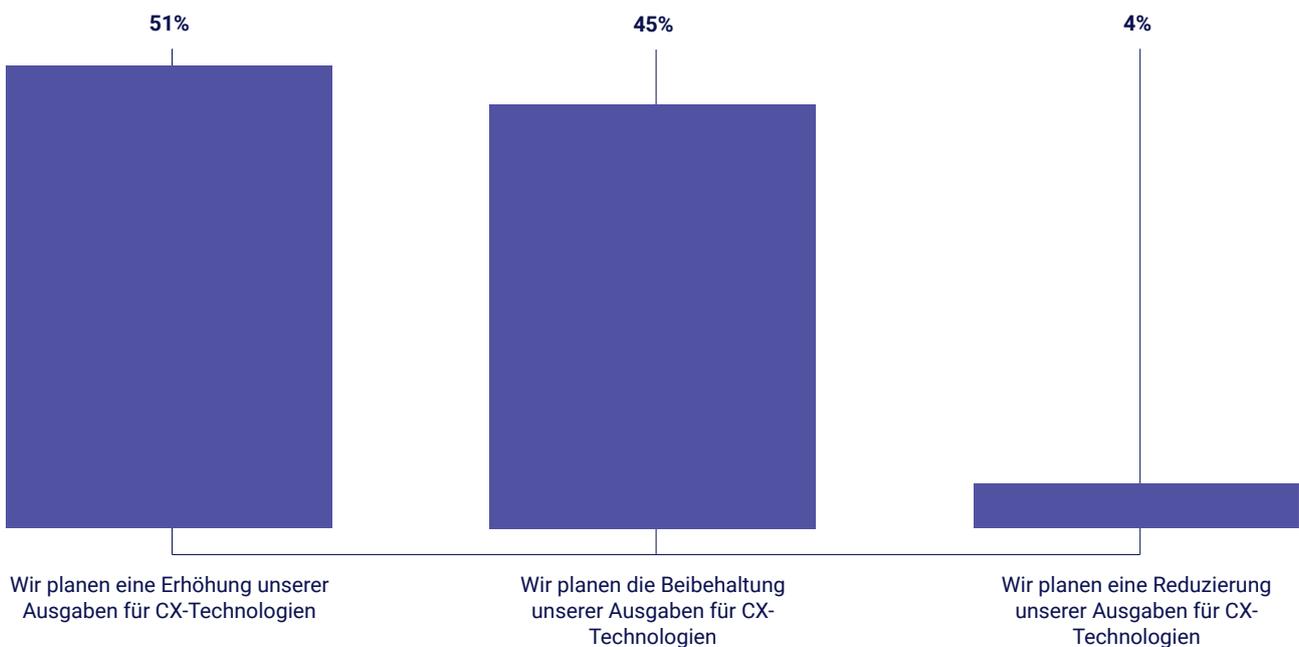
Wie in *Abbildung 3* zu sehen ist, geben 51 % der befragten Führungskräfte an, dass ihr Unternehmen plant, Ausgaben für CX-Technologie im Jahr 2020 zu erhöhen.

Egal ob der CIO, CTO oder CMO zusätzliche Investitionen vorschlägt – der CFO und der CEO müssen von den positiven Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn überzeugt werden. Im Falle des CEO müssen die CX-Investitionen auf die allgemeine Wachstumsstrategie abgestimmt sein und mit den übergeordneten Zielen des ganzen Unternehmens und nicht nur des Marketings im Einklang stehen.

Verhandlungen mit dem CFO werden oft als besondere Herausforderung empfunden. Wenn dieser aber frühzeitig einbezogen wird und gute Argumente vorgebracht werden, kann der CFO ein überzeugender Befürworter der CX-Transformation sein. Besonders wichtig dabei sind ein schlüssiger Evaluierungsplan, der sich auf konkrete Metriken stützt, die im gesamten Unternehmen Zustimmung finden, sowie eine Strategie, die die Auswirkungen und Unbekannten einer potenziell transformatorischen Investition berücksichtigt.

Für ein echtes Verständnis des ROI benötigt das Führungsteam auch eine ehrliche und gründliche Beurteilung der internen und externen Kosten.

Abbildung 3: Wie lassen sich Ihre Pläne hinsichtlich der Ausgaben für CX-Technologie für das Jahr 2020 am besten beschreiben?



Anzahl der Umfrageteilnehmer: 137

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unabhängig davon, in welcher Phase sich ein Unternehmen auf seiner CX-Transformation befindet, die Befürworter kontinuierlicher Investitionen diplomatisch vorgehen und die unterschiedlichen Anforderungen der Führungskräfte verstehen müssen. Besonders wichtig ist es, ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen Ergebnissen und langfristigen Anforderungen herzustellen, um den Prozess in Gang zu setzen.

2

Daten und KI: die Kraft der Transformation.

Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass es für jeden Kunden relevant ist, wenn Menschen von Natur aus so unterschiedlich sind?

Viele Führungskräfte erkennen, dass der Erfolg zunehmend davon abhängt, ob ihr Unternehmen Daten zu seinem Vorteil nutzen kann. Laut Hubert Joly, dem ehemaligen CEO von Best Buy, sind „Daten der Wegbereiter der digitalen Transformation“, bei der Unternehmen eine stärkere Kundenorientierung anstreben³.

Wie in *Abbildung 1* zu sehen ist, wird Data-driven Marketing, das sich auf den Einzelkunden konzentriert, von Führungskräften als der Bereich mit dem größten Potenzial für das kommende Jahr angesehen.

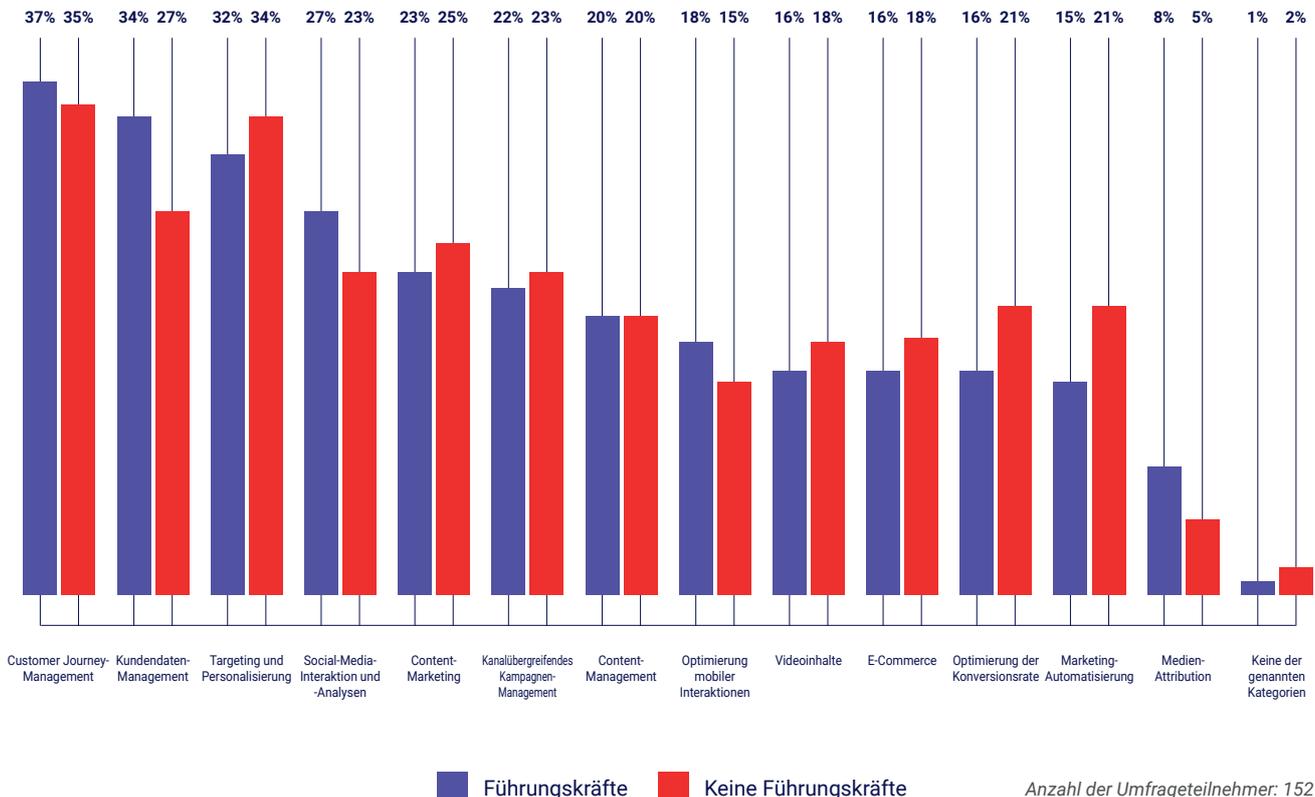
Das Customer-Journey-Management wird als entscheidender Aspekt von erfolgreicher CX erachtet.

Viele Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Kundendaten aktiv zu nutzen.

Für die befragten Führungskräfte steht das *Customer-Journey-Management* ganz oben auf ihrer Prioritätenliste für 2020 (*Abbildung 4*). Mehr als ein Drittel (37 %) platziert es unter den drei wichtigsten Themen für das kommende Jahr.

Damit der Verkaufs- und Marketing-Trichter richtig funktionieren kann, müssen Marken an jedem Berührungspunkt ein relevantes Erlebnis bereitstellen und in der Lage sein, einzelne Kunden *im richtigen Moment* zu erreichen. Viele Führungskräfte kennen die Bedeutung – und die Komplexität – dieser Aufgabe.

Abbildung 4: Welche drei digitalen Bereiche sind für Ihr Unternehmen die wichtigsten Prioritäten für 2020?



³ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/3/day-1-adobe-summit-2019-keynote.html>

Das Kundendaten-Management sollte Gesprächsthema in jeder Vorstandsetage sein. Es hängt von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, Reibungsverluste zu verringern und die Customer Journeys zu verbessern, indem separate Datenquellen zu einheitlichen Kundenprofilen zusammengeführt werden.

Ein robustes Daten-Management ist für eine Strategie, die auf den individuellen Kunden abzielt, unerlässlich. Zusätzlich begünstigt es die Datenkontrolle, die immer mehr an Bedeutung gewinnt, und hilft Individuen und Unternehmen, ihre Daten zu schützen und die Datenhoheit zu wahren.

Für Unternehmen, die den Schwerpunkt auf CX legen, ist es überaus wichtig, den Datenfluss zu verstehen und die Daten aus ihren Silos in eine integrierte Umgebung zu transferieren. Wie beim Customer-Journey-Management nennt etwa ein Drittel (34 %) der Führungskräfte das *Kundendaten-Management* als eine der drei wichtigsten Prioritäten für 2020.

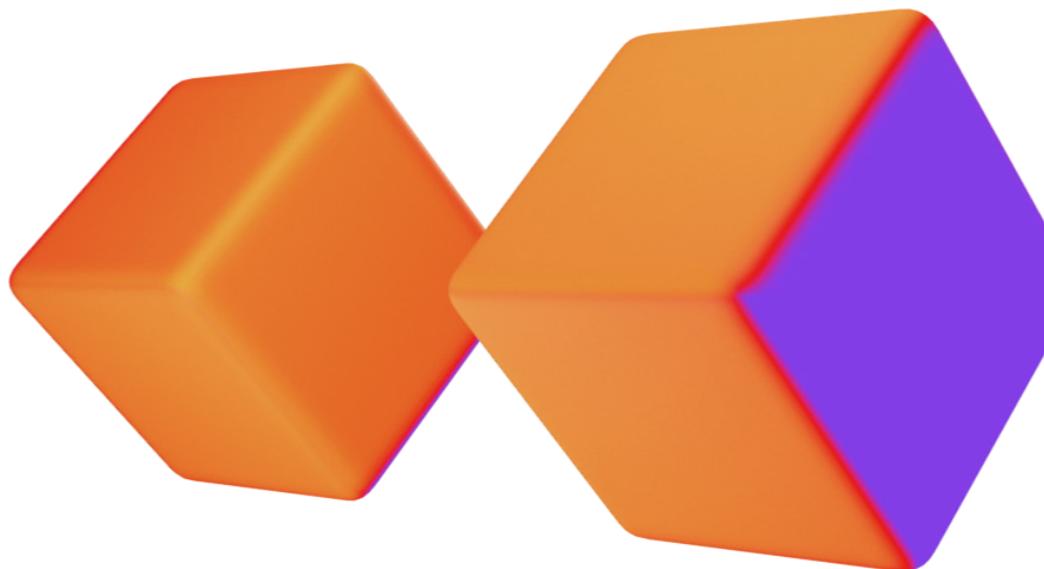
Warum ist KI so wichtig für CX-Ziele?

CX ist vielschichtig und funktionsübergreifend, umfasst die gesamte Kundenbeziehung und hat Auswirkungen auf das ganze Unternehmen. Gleichzeitig wird die CX von Kundenanforderungen und Echtzeit-Erwartungen beeinflusst. Für Unternehmen wird es deshalb immer wichtiger, die Vorteile von KI-Technologien zu nutzen, um diese Komplexität zu reduzieren und zu bewältigen.

Für Kunden im digitalen (und post-digitalen) Zeitalter ist der Moment, in dem sie sich gerade befinden, der einzige, der zählt. Die Datenanalyse und Service-Bereitstellung in Echtzeit entwickelt sich immer mehr von einer neuen Fähigkeit zu einer Selbstverständlichkeit.

KI wird von Führungskräften mittlerweile als eine entscheidende Voraussetzung für die CX erachtet. Um laufend personalisierte Echtzeit-Erlebnisse bereitstellen zu können, muss die Entscheidungsfindung in einer Größenordnung und Geschwindigkeit möglich sein, die über die Fähigkeiten traditioneller Systeme hinausgeht. Unsere Untersuchung hat Folgendes gezeigt:

- Die Mehrheit (66 %) der Führungskräfte gibt an, dass sie KI und maschinelles Lernen im Unternehmen bereits einsetzen (24 %) oder dies planen (42 %) (*Abbildung 5*).
- Der von den Führungskräften am häufigsten genannte Grund, warum ihr Unternehmen noch keine KI einsetzt, ist, dass sie „diese Technologie noch nicht evaluiert haben“ (44 %). Dieser Grund wird häufiger genannt als andere Einführungshindernisse, wie z. B. fehlendes Wissen, fehlende Ressourcen oder die Kosten der Lösungen.

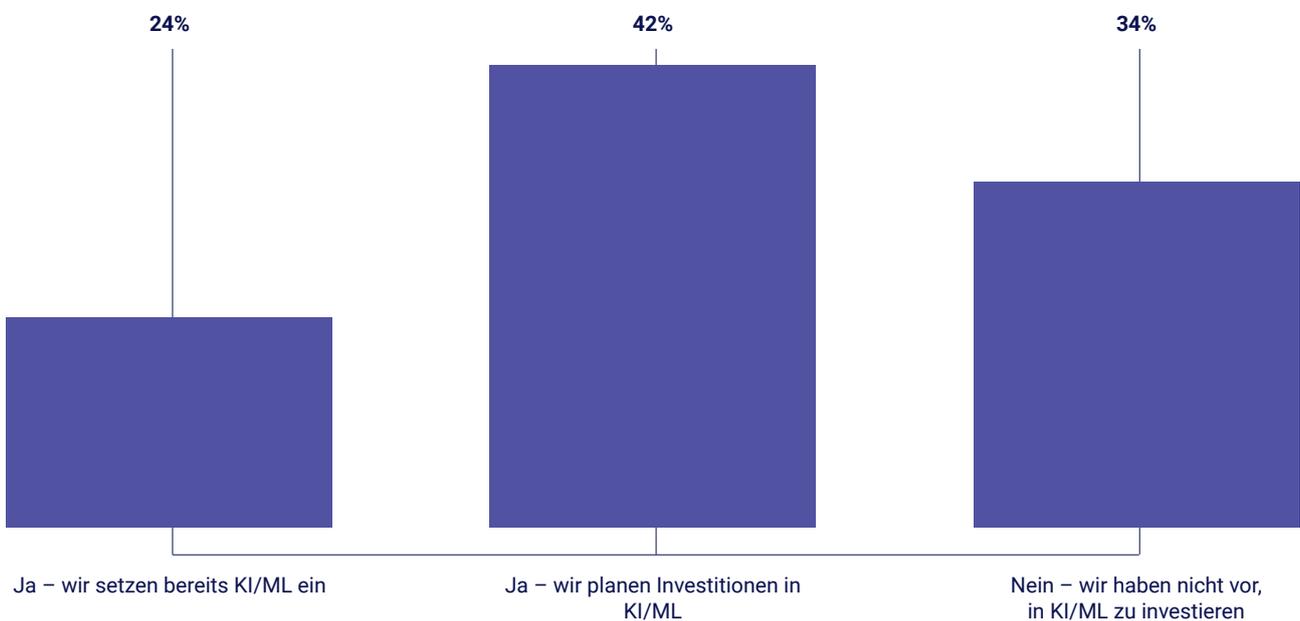


Wie Three UK eine engere Kundenbindung erreichte.

Angesichts der großen und schnell wachsenden Anzahl von Kunden stehen die Anbieter von Telekommunikationsdiensten vor der Herausforderung, enorme Mengen von Content personalisieren zu müssen. Glücklicherweise bietet ihre große Reichweite auch eine Fülle von Einblicken, die sie wiederum nutzen können. Three UK ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das Kundendaten proaktiv nutzt, um eine engere Kundenbindung herzustellen, indem es personalisierte Customer Journeys und Erlebnisse bietet⁴.

Früher sahen Besucher der Website von Three UK unabhängig von ihrer Person und ihrem Standort die gleichen Inhalte. Jetzt dagegen werden ihnen personalisierte Inhalte präsentiert. Auf der Grundlage ihrer Nutzungsgewohnheiten und -vorlieben werden die relevantesten Angebote und Preise angezeigt. Der Traffic zur 5G-Seite des Unternehmens ist um 57 % gestiegen, ein beträchtlicher Anstieg in einer Zeit, in der 5G zu einem stark umkämpften Bereich für Telekommunikationsbetreiber geworden ist.

Abbildung 5: Setzt Ihr Unternehmen 2020 künstliche Intelligenz (KI)/maschinelles Lernen (ML) ein, oder plant es eine dahingehende Investition?



Anzahl der Umfrageteilnehmer: 152

Führungskräfte kennen eine Reihe von KI-Vorteilen.

KI-gestützte Technologie spielte eine wichtige Rolle bei der Transformation des Finanzdienstleistungsunternehmens SunTrust.

In einer Rede auf dem Adobe Summit im Vorjahr⁵ beschrieb die CMO Susan Johnson, wie das Unternehmen am Aufbau einer Marketing-Organisation arbeitete, die die enorme Menge an verfügbaren Daten und Informationen nutzen könnte, um Menschen auf kreative Weise anzusprechen.

Sie erklärte, dass KI dem Unternehmen geholfen habe, neue Kundensegmente zu erschließen, die die Dienstleistungen des Unternehmens benötigen. „Wir möchten unseren Kunden helfen, ihr Geld selbstbewusst zu verwalten“, sagte sie.

Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass die CMO von SunTrust nicht die einzige ist, die die Vorteile von KI erkannt hat. Führungskräfte auf der ganzen Welt haben nicht bloß eine vage Vorstellung über die Möglichkeiten von KI, sondern sind mit dem gesamten Spektrum der KI-Nutzungsszenarien im Marketing gut vertraut.

Die Geschwindigkeit und der Skaleneffekt, den KI bei der Datenanalyse bietet, waren bisher die bei Weitem häufigsten Gründe für den Einsatz dieser Technologie (Abbildung 6). Aber es gibt noch unzählige weitere identifizierte und angestrebte Nutzungsszenarien.

⁴ <https://blogs.adobe.com/digitaleurope/customer-success-de/data-segmentation-personalisation-the-power-of-three-in-customer-experience/>

⁵ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/3/day-1-adobe-summit-2019-keynote.html#gs.n17m11>

KI und maschinelles Lernen werden als strategische Projekte erachtet. Führungskräfte wissen im Allgemeinen besser darüber Bescheid, wie die Technologie eingesetzt wird, als andere Beschäftigte.

- Fast die Hälfte der Führungskräfte, die KI eingeführt haben, (47 %) verwendet die Technologie für Optimierungen und Tests, wobei die enormen Datenmengen mit KI optimal bewältigt werden können.
- Etwa vier von zehn Führungskräften (41 %) geben an, KI für die Online-Personalisierung einzusetzen. Sie nutzen KI für Marketing-Maßnahmen, bei denen mit Kundeninformationen und Kontextdaten verbesserte Personalisierung u. a. bei Produktempfehlungen und dynamischer Preisermittlung erreicht werden soll.

Abbildung 6: Wofür setzt Ihr Unternehmen KI derzeit im Hinblick auf die Automatisierung bestimmter Aktivitäten im Bereich Marketing ein?



Anzahl der Umfrageteilnehmer: 224

Unabhängig von Ihrem Angebot hängt Ihr Erfolg zunehmend davon ab, ob Sie die Anforderungen und das Verhalten Ihrer Kunden besser verstehen und sofort die richtigen Entscheidungen treffen. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen Daten einsetzen und das Potenzial von KI nutzen.

3

Der Kampf um Talente.

Die betriebliche Transformation beginnt bei der Unternehmenskultur.

Für eine kundenzentrierte Unternehmenstransformation sind Führungskräfte nötig, denen es gelingt, unternehmensweit die richtige Kultur aufzubauen. Damit Unternehmen in der heutigen Zeit der sich rasch ändernden Verbrauchererwartungen vorankommen, müssen Führungskräfte eine Kultur der Agilität, Zusammenarbeit und Innovation fördern.

Doch verfügen sie über die richtigen Talente, das richtige Schulungsangebot und die richtige Unterstützung innerhalb des Unternehmens, um dies zu erreichen?

Zur Talentakquise sind nicht nur eine klar formulierte Strategie und der Wille zur Veränderung erforderlich. Hier geht es um die Förderung von unternehmensweisem Engagement.

Rob Roy, Chief Digital Officer von Sprint, erklärt, dass als Voraussetzung für Erfolg sich die Unternehmenskultur ändern muss, sodass Verantwortung gemeinsam übernommen wird: „Jeder Beschäftigte und jeder Partner muss verstehen, wie seine Rolle die CX-Journey beeinflusst und was getan werden kann, um sie zu verbessern. Die digitale Transformation ist nur so gut wie die kulturelle Transformation des gesamten Unternehmens“.⁶

Ein gutes Beispiel dafür ist die von Siemens entwickelte „Ownership-Kultur“, die durch ein umfangreiches Mitarbeiterbeteiligungsprogramm⁷ unterstützt wird. Ziel dabei ist es, alle Beschäftigten zu ermutigen, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, und sie zu befähigen, Technologien innovativ zu nutzen und so den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Die Unternehmenskultur ist auch eines der Schlüsselemente, auf die sich Coca-Cola bei seinem Bestreben stützt, ein „Digital First“-Unternehmen zu werden. Laut David Godsman, dem Chief Digital Officer des Unternehmens, geht es bei der geschäftlichen Transformation darum, „dass wir uns selbst verändern, bevor ein anderer uns verändert.“⁸

⁶ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/4/early-lessons-brands-cxm.html>

⁷ <https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/news/ownership-culture-in-practice.html>

⁸ <https://cmo.adobe.com/articles/2018/3/adobe-ceo-people-buy-experiences-not-products-summit18.html>

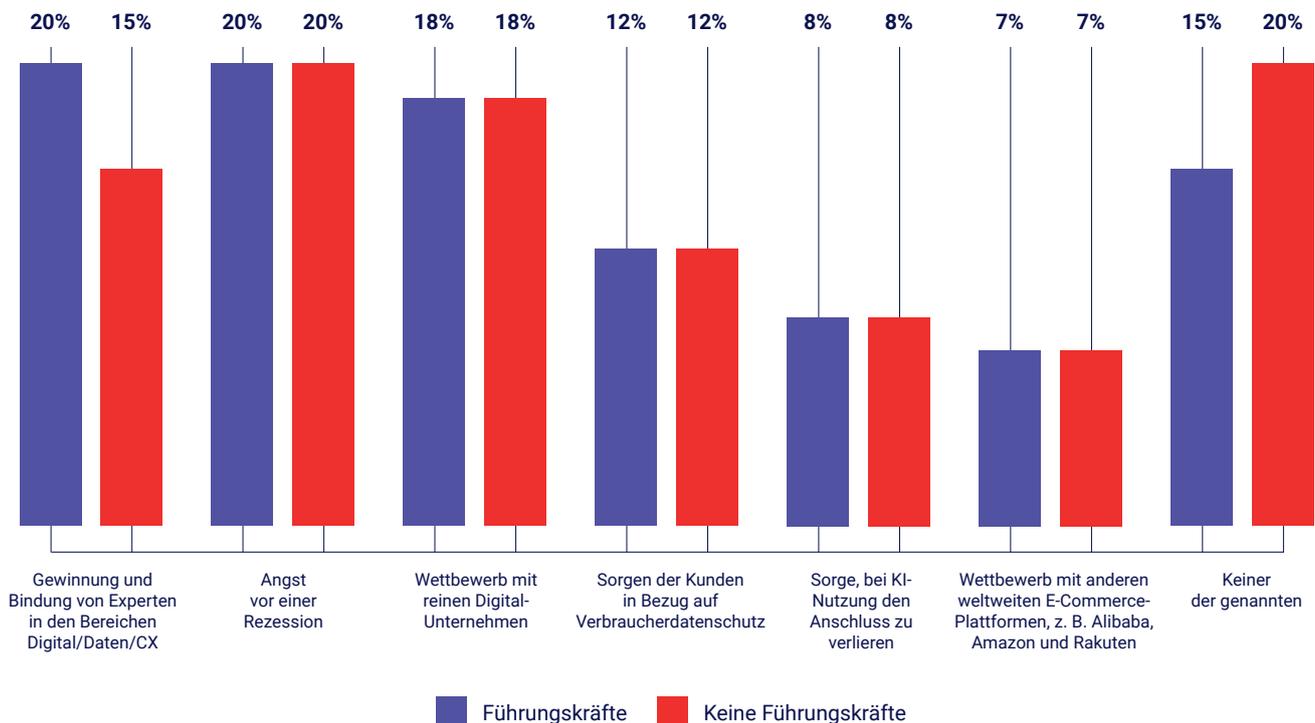
Herausforderungen bei der Talentsuche.

Eine neue Strategie kann von einem Unternehmen nur dann umgesetzt werden, wenn es über die richtigen Talente verfügt. Und Technologie kann nur dann eine Dienstleistungsrevolution stützen, wenn es Personen mit den notwendigen Fähigkeiten gibt, die wissen, wie die Technologie genutzt werden kann.

Führungskräfte finden, dass der Zugang zu und die Förderung von Talenten der Schlüssel zur Umgestaltung bestehender Geschäftsmodelle und zur Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte diese Herausforderung als ein Hauptanliegen für 2020 erachten, ist um 33 % höher als im restlichen Unternehmen (Abbildung 7).

Erfolgreiche Führungskräfte hinterfragen permanent die gängigen Talentakquise- und Management-Strategien, um sie an aktuelle Prioritäten und Chancen anzupassen. Sie sind sich bewusst, dass die angestrebte Transformation Kompetenzen verlangt, die über das digitale Fachwissen hinausgehen.

Abbildung 7: Wenn Sie Ihre Branche insgesamt betrachten, welcher Bereich bereitet 2020 die größten Sorgen?



Anzahl der Umfrageteilnehmer: 923

Kontinuierliches Lernen zur Lösung der Talentproblematik.

Die wachsende Nachfrage nach neuen Fähigkeiten und Kompetenzen hat zu einem aggressiven Wettbewerb um die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geführt. Da fast die Hälfte der Arbeitgeber weltweit Probleme hat, die offenen Stellen zu besetzen – der höchste Prozentsatz seit 2006⁹ –, ist Lernen als Strategie stärker in den Mittelpunkt gerückt. Damit können zusätzliche Fähigkeiten erworben und Programme zur Transformation des Unternehmens vorangetrieben werden. Wie aus dem Hauptbericht „Digitale Trends 2020“ hervorgeht, ist die Wahrscheinlichkeit bei führenden CX-Unternehmen, in Schulungen zu investieren, um ihre Ziele zu erreichen, deutlich höher.

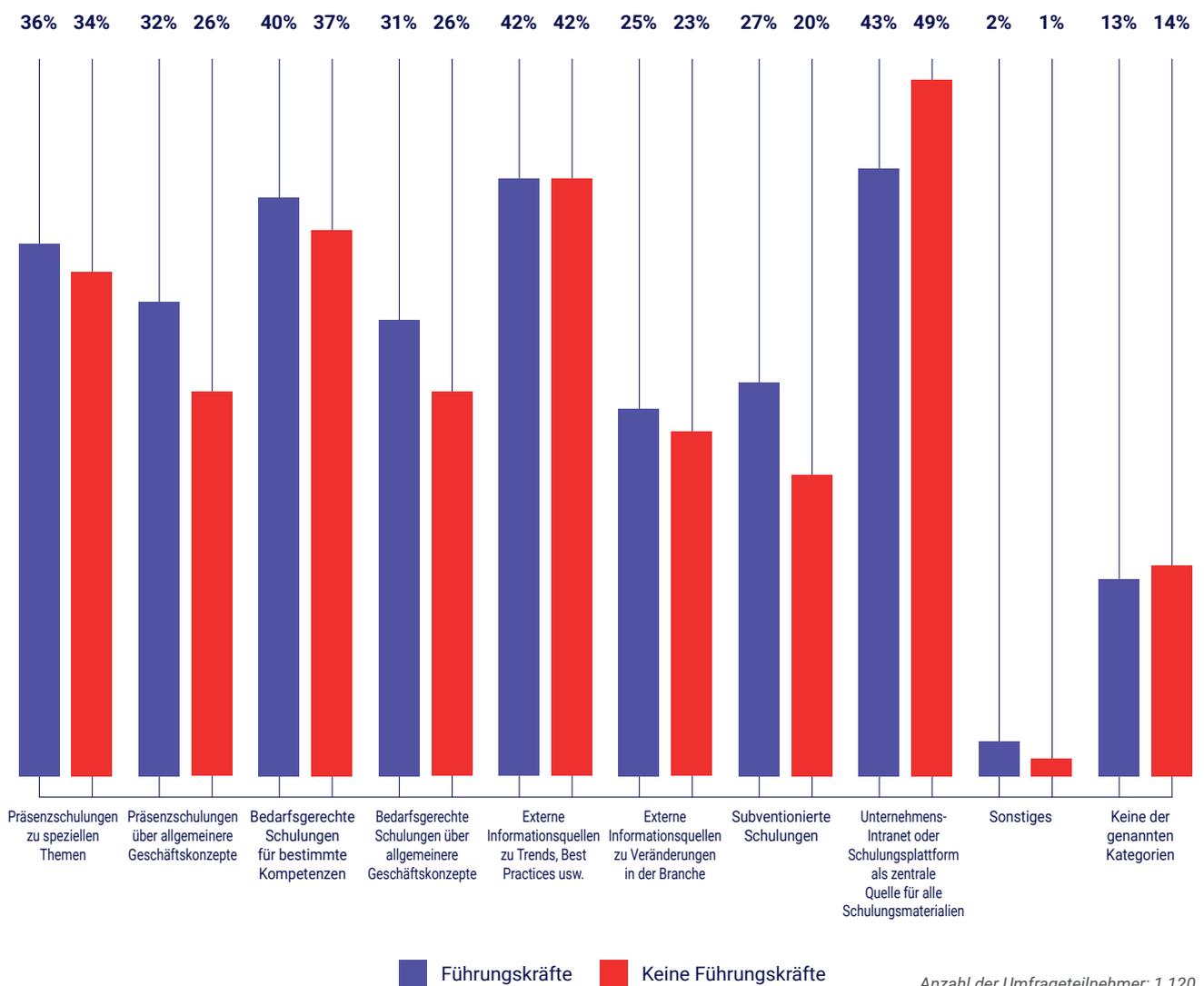
Der Bericht „Global Human Capital Trends“ von Deloitte zeigte jedoch, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine erhebliche Kluft besteht. Die Notwendigkeit, die Möglichkeiten für Schulung und Weiterentwicklung zu verbessern, wurde als der wichtigste Trend für 2019 genannt. 86 % der Befragten bewerteten dies als „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Doch nur 10 % der Befragten fühlten sich „gut vorbereitet“, um dieses Vorhaben in Angriff zu nehmen, und ein ähnlich niedriger Anteil (9 %) bewertete die Lernkultur seines Unternehmens als „ausgezeichnet“.

⁹ https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

In Bezug auf Lernressourcen und Schulungsmöglichkeiten offenbart ein Vergleich zwischen Führungskräften und sonstigen Beschäftigten im Unternehmen einige wesentliche Unterschiede (Abbildung 8). Für Führungskräfte gilt:

- Sie geben mit einer 25 % höheren Wahrscheinlichkeit an, dass ihr Unternehmen Präsenz- und On-Demand-Schulungen zur Vermittlung übergeordneter Unternehmenskonzepte anbietet, die helfen, die Fähigkeiten über die technischen Fachgebiete hinaus zu erweitern. Dies untermauert den weiter oben erläuterten ganzheitlichen Ansatz.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass sie subventionierte Schulungen anführen, ist um 34 % höher. Dies deutet darauf hin, dass sie unter Lernen sowohl eine proaktive (die kontinuierliche Erweiterung von Fähigkeiten) als auch eine reaktive Vorgehensweise (Informationsquellen, die nach Bedarf bereitgestellt werden) verstehen.
- Dagegen ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie Lernumgebungen im Unternehmen als einen wichtigen Kanal zur Verbreitung von Lernmaterialien angeben, um 12 % geringer. Obwohl diese Lernumgebungen die am häufigsten genannte Ressource sind, liegen sie nicht weit vor den anderen Optionen.

Abbildung 8: Welche Lernressourcen stellt Ihr Unternehmen zur Verfügung?



Drei Schritte zur Rekrutierung und Bindung von Talenten, um die Geschäftsziele zu erreichen.

Zweifelloos fördert die Entwicklung einer Vision für das Unternehmen eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und steigert die Leistung. Zur Umsetzung einer Vision sind drei wesentliche Elemente nötig:

1. **Aufbau einer Kultur des Engagements.** Von der Stanford University geleitete Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen, deren Kultur von Engagement geprägt ist und in denen die Beschäftigten starke emotionale Bindungen haben, seltener scheitern.¹⁰ Dabei ist der Fokus auf Verhalten und Handlungen wichtig – wie jede einzelne Entscheidung, egal wo im Unternehmen, Einfluss auf die CX und letztlich die Leistung des Unternehmens haben kann.
2. **Verbesserung der Talentstrategien.** Bei der Rekrutierung von Talenten müssen vor dem Hintergrund dieses wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkts andere als die herkömmlichen Strategien herangezogen werden. Da sich die Qualifikationsanforderungen so schnell ändern, können qualifizierte Talente auch unter externen Mitarbeitern (z. B. ausgelagerte Teams, Lieferanten) gesucht werden, die normalerweise von Unternehmen nicht beachtet werden.
3. **Investitionen in kontinuierliches Lernen.** Das Weltwirtschaftsforum schätzt, dass bis zum Jahr 2022 54 % aller Beschäftigten erhebliche Umschulungen und Fortbildungen benötigen werden.¹¹ Lernen ist ein entscheidender Faktor für den stetigen Fortschritt. Deshalb ist es wichtig, in Schulungen zu investieren, die stärker in die tägliche Arbeit integriert sind. Wenn Menschen dazu motiviert werden, regelmäßig Lernangebote zu nutzen, kann Personalknappheit vermindert und gleichzeitig die Mitarbeiterbindung erhöht werden.

Bereitschaft des Unternehmens.

Während Lernen und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten wichtig sind, benötigen Unternehmen auch die richtigen Rahmenbedingungen und Strukturen, damit die akquirierten und geförderten Talente ihr Potenzial voll entfalten können.

Wie in [Abschnitt 1](#) dieses Berichts erläutert, müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereit sein, den Kunden in den Mittelpunkt ihres Entscheidungsfindungsprozesses zu stellen, und Teams gleichzeitig die gemeinsamen Unternehmensziele verfolgen. Damit die verschiedenen Kompetenzen im Unternehmen optimal eingesetzt werden können, ist die richtige Zusammenarbeit durch funktionsübergreifende Teams und die Verwendung von agilen Rahmenwerken erforderlich, die rasche technologische Veränderungen ermöglichen, um das Kundenerlebnis, wo erforderlich, zu verbessern.

Unternehmen verstehen die Bedeutung von Talenten bei der Umsetzung der Transformationsstrategie und beim Erreichen des Wachstumsziels. Viele erachten jedoch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter als den ersten und besten Weg, um Talente zu finden, und nutzen Schulungen nur als Instrument zur Wissensbewahrung. Bei diesem Ansatz bleiben jedoch die bedeutenden Vorteile ungenutzt, die Schulungen hinsichtlich Effizienz und Wirkung bei der Gewinnung neuer Kompetenzen, der Veränderung der Unternehmenskultur und der Beschleunigung der Transformation bieten.

¹⁰ <https://sloanreview.mit.edu/article/entrepreneurship-commitment-counts/>

¹¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Fazit.

Die drei wichtigsten Schlussfolgerungen für Führungskräfte.

Diese Studie veranschaulicht Führungskräften die Beziehung zwischen strategischen, kulturellen und technologischen Investitionen und der erfolgreichen Bereitstellung von Kundenerlebnissen, wie sie von der modernen digitalen Wirtschaft verlangt werden.

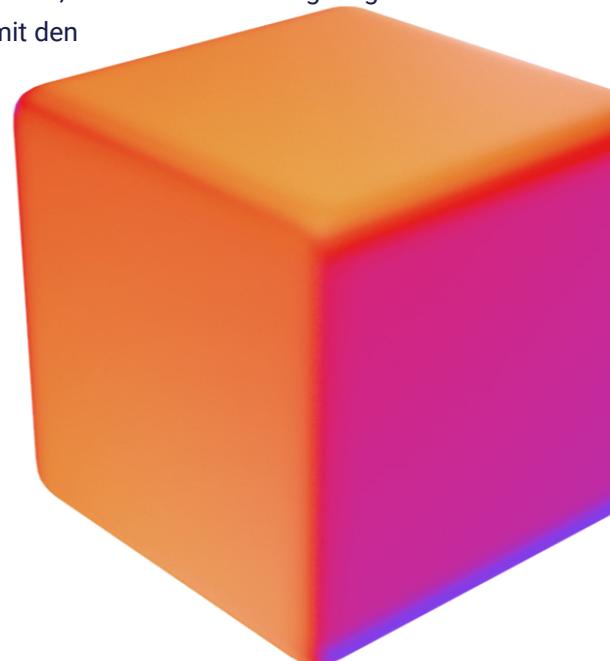
1. Um diese Investitionen zu erhalten und zu optimieren, müssen Führungskräfte ihre jeweiligen Abteilungen und Arbeitsbereiche effektiv aufeinander abstimmen.

Abteilungsleiter müssen den CFOs überzeugende Business Cases für stetige Investitionen präsentieren, die den Nutzen von CX als Strategie untermauern. Unterdessen müssen CEOs von oben anleiten, um sicherzustellen, dass das Management ein gemeinsames Ziel verfolgt.

2. Besonders wichtig ist die Ausrichtung der unterschiedlichen Geschäftsfunktionen auf Technologien und Daten, wobei die Beziehungen zwischen dem CMO und dem CIO oder CTO von zentraler Bedeutung sind. Ermutigend ist, dass separate Untersuchungen von Adobe zeigen, dass über 70 % der CIOs und CEOs entweder gleich hohe oder höhere CX-Ausgaben vorsehen¹².

Für Unternehmen, die diese und andere Abteilungen aufeinander abstimmen möchten, ist die gemeinsame Verantwortung und Zielsetzung der Führungskräfte von entscheidender Bedeutung.

3. Die kulturelle Ausrichtung ist ein wesentlicher Aspekt jeder erfolgreichen Transformation und sollte alle Unternehmensebenen umfassen. Lernen ist ein nicht ausreichend genutztes Instrument zur Veränderung der Unternehmenskultur. Neben der wichtigen Aufgabe, neue Kompetenzen zu entwickeln, um ein Unternehmen für die Anforderungen des heutigen Markts zu optimieren, kann durch Schulungsangebote die Mitarbeiterbindung gestärkt werden, indem die Beschäftigten mit den Konzepten und Kompetenzen des zukunftsorientierten Unternehmens vertraut gemacht werden.



¹²https://www.adobe.com/de/offer/key_takeaways_from_evolution_of_CIO_CMO_relationship.html

Methodik.

Grundlage der zehnten Ausgabe der digitalen Trends bildet eine Online-Umfrage, die mit von Adobe und Econsultancy ausgewählten Kandidaten im vierten Quartal 2019 durchgeführt wurde.

Für diesen Bericht wurde die Stichprobe der Führungskräfte (insgesamt 152 Personen) auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens rund 10 Mio. Euro beschränkt. Sie umfasst Personen in einer VP-, SVP- oder EVP-Funktion.

Demografische Profile.

- Die Umfrageteilnehmer wurden auf globaler Basis ausgewählt. Der größte Teil stammt mit 45 % aus Europa, gefolgt von den USA mit 34 %. Die Region Asien-Pazifik folgt mit 9 % an dritter Stelle.
- Der B2B-Zielmarkt machte 38 % der gesamten Stichprobe aus, gefolgt von Unternehmen, die sowohl im B2B- als auch im B2C-Markt tätig sind (36 %), und B2C-Unternehmen (26 %).
- Mehrere Branchen sind vertreten, vorrangig Finanzdienstleistungen (20 %), Fertigung (11 %), Technologie (9 %) und Einzelhandel (9 %).



Über Econsultancy.

Econsultancy hat es sich zur Aufgabe gemacht, Kunden bei der Erzielung von Spitzenleistungen in den Bereichen Digital Business, Marketing und E-Commerce sowie bei Schulungen und Veranstaltungen zu unterstützen.

Econsultancy wurde 1999 gegründet und hat Geschäftsstellen in New York, London und Singapur.

Mehr als 600.000 Experten arbeiten jeden Monat mit dem Unternehmen zusammen. Abonnenten erhalten Zugriff auf Umfragen, Marktdaten, Best-Practice-Leitfäden, Kundenreferenzen und E-Learning. Dabei ist der Fokus immer darauf gerichtet, Einzelpersonen und Unternehmen dabei zu unterstützen, sich in der digitalen Welt besser zurechtzufinden.

Das Abonnement wird durch digitale Transformationsdienste einschließlich digitaler Programme, Schulungskursen, Qualifikationsbeurteilungen und Prüfungen gestützt. Neben unserem Schulungs- und Weiterbildungsangebot, das jährlich von Tausenden Experten wahrgenommen wird, organisieren wir Veranstaltungen und stellen Verbindungen her, die die gesamte Econsultancy-Community weltweit zusammenbringen.

Abonnieren Sie Econsultancy noch heute, und beschleunigen Sie Ihren Weg zu digitaler Spitzenleistung.

Weitere Informationen erhalten Sie unter den folgenden Telefonnummern:

- London: +44 207 269 1450
- New York: +1 212 971 0630



Über Adobe Experience Cloud.

Adobe Experience Cloud bietet ein umfangreiches Set an Cloud-Services, mit denen Unternehmen herausragende Kundenerlebnisse bereitstellen können.

Experience Cloud umfasst Adobe Marketing Cloud, Adobe Advertising Cloud und Adobe Analytics Cloud, basiert auf der Adobe Cloud Platform und ist mit Adobe Creative Cloud und Document Cloud integriert.

Durch maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz von Adobe Sensei kombiniert Adobe Experience Cloud herausragende Lösungen, eine vollständige Plattform, umfangreiche Daten- und Content-Systeme sowie ein robustes Partner-Ökosystem und bietet so beispiellose Expertise für die Bereitstellung von Kundenerlebnissen.

Weitere Informationen über Adobe Experience Cloud finden Sie unter <https://www.adobe.com/de/experience-cloud.html>.

