Econsultancy × Adobe

Digitale Trends 2021.
Fertigung im Fokus.

Inhaltsverzeichnis.

Vorwort von Adobe. 3

Übersicht. 4

Abschnitt 1: Digitaler Neustart in der Fertigung in Zeiten großer Veränderungen. 5

Veränderungen im Käuferverhalten aufgrund der Digitalisierung. 6

Mehrzahl der Verkäufe weiterhin offline. 7

Überwindung der digitalen Kluft. 8

Abschnitt 2: Unternehmen in der Fertigungsbranche stehen vor kulturellen und technologischen Hürden. 9

Erfüllung von Kundenanforderungen an Relevanz und Datenschutz. 10

Die Punkte miteinander verbinden. 11

Führungsstil und personelle Herausforderungen. 12

Abschnitt 3: Die Geheimnisse der erfolgreichsten Unternehmen in der Fertigungsbranche. 13

Keine Chance bleibt ungenutzt. 14

Daten und Technologie in Harmonie. 15

Marketing und IT: gemeinsame Sprache und gemeinsame Ziele. 15

Den Kunden verstehen: gestern, heute und morgen. 15

Schwächen als Stärken nutzen. 16

In welche digitalen Funktionen investieren Vorreiter? 17

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.

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

Alvaro Del Pozo
Vice President, International Marketing, Adobe

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 Fertigungssektor bildet die Speerspitze vieler technologischer Fortschritte. Überlegene Computer, leistungsfähige Analysen und Fortschritte im Bereich der Automatisierung führen in Verbindung mit hochmodernen Maschinen im verarbeitenden Gewerbe zu einer Transformation.

Für Unternehmen in der Fertigungsbranche, die sich an der digitalen Transformation versucht haben, aber noch nicht den vollen Wert ihrer Investitionen in Digitalisierung erschließen konnten, ist die COVID-19-Krise ein dringend notwendiger Weckruf, der sie dazu zwingt, ihre Geschäftsabläufe auf den Prüfstand zu stellen.

Das Jahr 2020 wird – neben den schrecklichen Opferzahlen weltweit – als große Herausforderung für Unternehmen in der Fertigungsbranche in die Geschichte eingehen, aber auch als Zeit, in der endlich konkrete Schritte zur Umsetzung der Vorteile digitaler Technologie eingeleitet wurden.

Sobald die weltweite Pandemie abflaut, müssen Unternehmen in der Fertigungsbranche sich agil an die neuen Kundenerwartungen anpassen und Digitalisierung als wichtiges Alleinstellungsmerkmal einsetzen.

Dieser Report von Econsultancy und Adobe beleuchtet, warum in einer Branche, in der die Customer Journey zunehmend virtuelle Touchpoints durchläuft und Wettbewerbsfähigkeit von der Qualität des Kundenerlebnisses definiert wird, die technischen und menschlichen Komponenten der digitalen Transformation für den Erfolg so entscheidend sind.

Die Studie untersucht auch die Antworten von Führungskräften im Fertigungssektor auf die Umfrage *Digitale Trends 2021* und stellt sie den Antworten ihrer Kollegen in anderen Branchen gegenüber. Zudem werden die unterschiedlichen Strategien von Vorreitern und Mainstream-Unternehmen miteinander verglichen.

Einige der wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie:

Digitale Kanäle werden immer wichtiger, sind aber nicht allein entscheidend. Traditionell erfolgt der Verkauf im verarbeitenden Gewerbe vor allem offline. Das verändert sich jedoch gerade, was für agile Unternehmen eine Chance bedeutet, sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Der Offline-Handel wird kurzfristig weiter dominieren. Jedoch geht über ein Drittel (37 %) der Vorreiter davon aus, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre mindestens 50 % ihres Umsatzes über digitale Plattformen erzielen werden.

Einschränkungen bei persönlichen Aktivitäten haben die Digitalisierung beschleunigt. In der Pandemie wurde die Bedeutung hochwertiger virtueller Interaktionen offensichtlich. Beispielsweise nennt mehr als die Hälfte (56 %) der für diese Studie befragten Unternehmen in der Fertigungsbranche für die letzten sechs Monate eine *ungewöhnliche Zunahme bei digitalen/mobilen Besuchern*. Viele melden auch Veränderungen im Kaufverhalten und bei der Kundenabwanderung.

Ältere Technologien, Prozesse und Mentalitäten stehen der digitalen Transformation im Weg. Was den CX-Reifegrad anbelangt, bezeichnet etwas mehr als ein Drittel (35 %) der Unternehmen in der Fertigungsbranche sich selbst als „nicht weit fortgeschritten" oder „ohne Reifegrad". Die Mehrzahl (52 %) stimmt zu, dass trotz Abstimmung von CX-Strategie und Technologie das Kundenerlebnis noch nicht vollständig eingebettet ist. Nur wenige haben ihre Marketing-Aktivitäten und -Daten auf Basis einer einheitlichen Cloud-basierten Plattform abgestimmt. Viele Unternehmen in der Branche räumen ein, dass ihre Digitalisierungsinitiativen durch unklare Zuständigkeiten, Mangel an digitalem Know-how und schwache KPIs behindert werden.

Zwischen Vorreitern und Mainstream-Unternehmen gibt es entscheidende Unterschiede in der Art, wie sie geschäftliche Effektivität und CX handhaben. Vorreiter erkennen, wie unverzichtbar es ist, dass Daten und Technologien zusammenarbeiten, und wie wichtig es ist, die stets im Wandel begriffene Customer Journey zu verstehen.

Abschnitt 1: Digitaler Neustart in der Fertigung in Zeiten großer Veränderungen.

Auch wenn führende Unternehmen in der Fertigungsbranche die Krise als Katalysator für Veränderungen genutzt haben, ging das nicht ohne Herausforderungen vonstatten. Durch die Pandemie wurden Lieferketten unterbrochen, sodass neue Arbeitsmethoden notwendig wurden. Viele Unternehmen mussten dadurch – vorbereitet oder unvorbereitet – in der digitalen Geschäftswelt Fuß fassen.

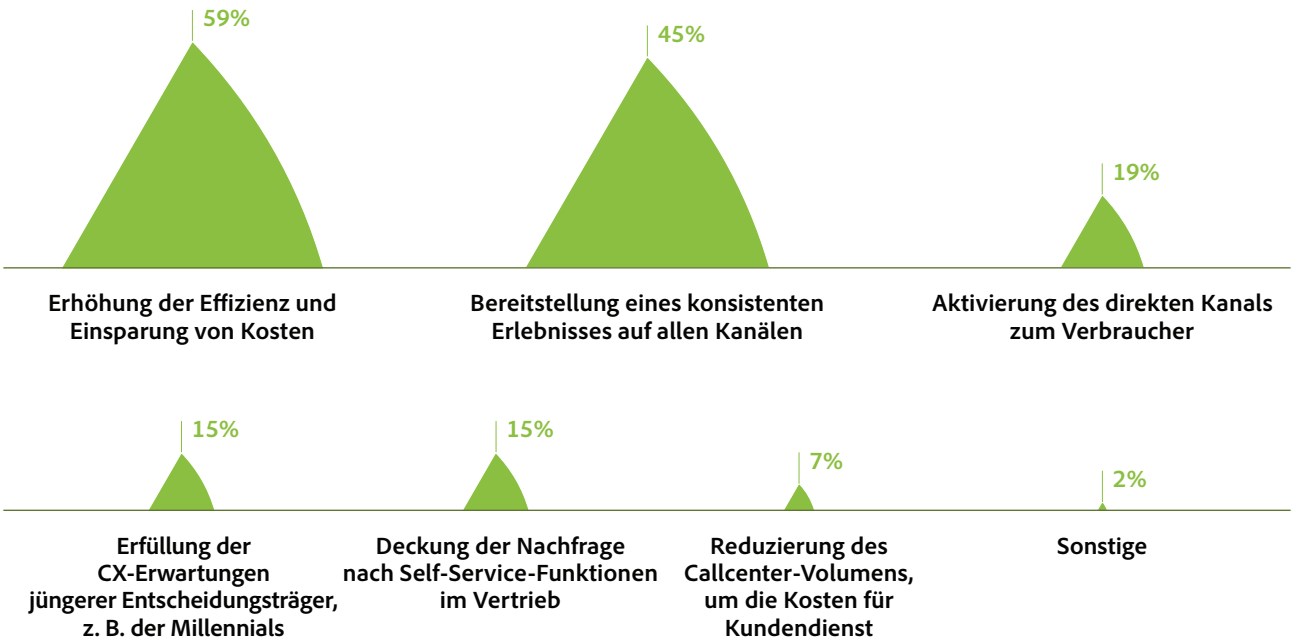
Zugleich ist die Branche mit verschiedenen widerstreitenden Prioritäten konfrontiert. Hierzu gehören die verstärkte Nutzung der intelligenten Fertigung mit Computer-Integration, steigende Kundenerwartungen und der Handelskonflikt zwischen den USA und China. Im Jahr 2021, das von Herausforderungen geprägt sein wird, müssen Unternehmen ihr Geschäft stärken.

Geschäftsführungen müssen sich darauf konzentrieren, die Rentabilität zu erhalten. Gleichzeitig müssen sie ihren Marktanteil halten oder ausbauen – und das in einer Welt, in der traditionelle Geschäftsabläufe zum Erliegen gekommen sind. Digitale Kompetenzen, Agilität und Kundenfokussierung sind in dieser Situation entscheidend.

Abbildung 1 zeigt die beiden wichtigsten Schwerpunktbereiche für Fertigungsunternehmen im Jahr 2021. Die meisten Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe legen den Hauptfokus in den kommenden 12 Monaten auf Einsparungen (59 %). Das spiegelt nicht nur die makroökonomischen Druckfaktoren wider, die mit der Pandemie einhergehen, sondern auch die grundlegenden Veränderungen in der Branche.

Zu den wichtigsten Überlegungen gehören die digitale Vision für die Industrie 4.0[1] und die „Smart Factory", in der Analysen, Automatisierung und das Internet der Dinge kombiniert werden, um Produktivität und Innovation auf neuem Niveau zu erreichen.

Abbildung 1 **Auf welche beiden Felder wird sich Ihr Unternehmen 2021 hauptsächlich fokussieren?**



Anzahl der Befragten: 615

[1] https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19

Der Fokus auf Effizienz wird allerdings von Kunden diktiert, die hochwertige Produkte erwarten, die ihren Bedürfnissen entsprechen und bezahlbar sind. Eine wirklich transparente Lieferkette ist ein wichtiger Baustein. Dazu müssen die richtigen Systeme und Prozesse vorhanden sein, damit relevante Daten mit einem oft komplexen Netz von Geschäftspartnern gemeinsam genutzt werden.

Die verstärkte Digitalisierung als Folge der Pandemie hat Unternehmen in der Fertigungsbranche auch dazu bewogen, ihre Customer Journey und die Qualität des Kundenerlebnisses auf den Prüfstand zu stellen. Es ist daher nicht überraschend, dass 45 % der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe die *Bereitstellung eines konsistenten Erlebnisses auf allen Kanälen* als zweithöchste Priorität für 2021 betrachten.

Veränderungen im Käuferverhalten aufgrund der Digitalisierung.

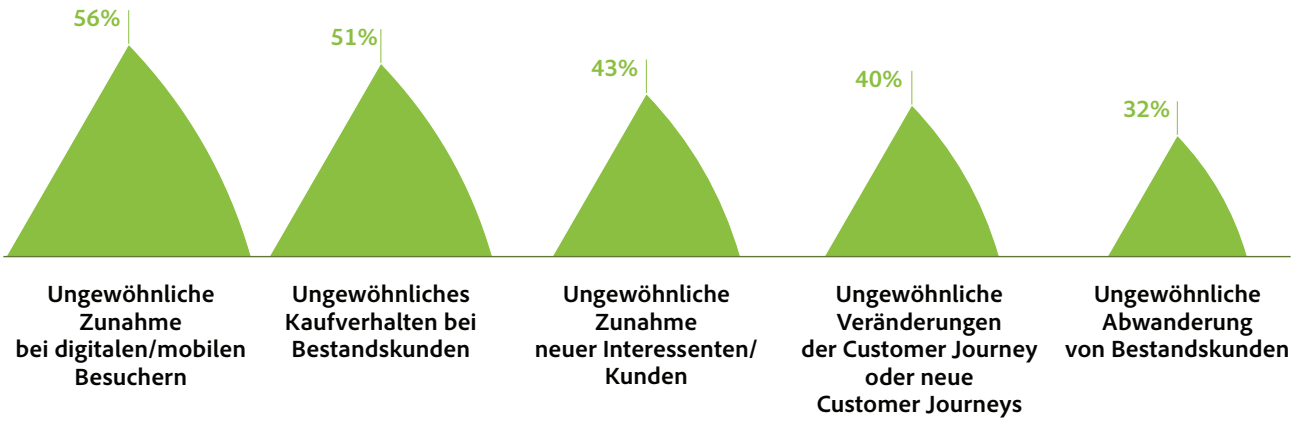
Unternehmen in der Fertigungsbranche mussten schnell handeln, um eine digitale Antwort zum Schutz ihrer Wettbewerbsposition zu finden. *Abbildung 2* veranschaulicht, dass im zweiten Halbjahr 2020 die Mehrheit (56 %) *ungewöhnliche Zunahme bei digitalen/mobilen Besuchern* verzeichnete. Etwas mehr als die Hälfte (51 %) nannte *ungewöhnliches Kaufverhalten bei Bestandskunden*, beispielsweise bei Art und Umfang der Käufe.

Das Jahr war von großen wirtschaftlichen Chancen, aber auch Herausforderungen geprägt. Einerseits gab es eine ungewöhnliche Zunahme neuer Interessenten/Kunden (43 %), andererseits eine ungewöhnliche Abwanderung von Bestandskunden (32 %).

Auch grundlegende Veränderungen bei den Go-to-Market-Modellen, die sich bereits abgezeichnet hatten, wurden durch die Pandemie beschleunigt. Unternehmen in der Fertigungsbranche, die ihre Produkte früher ausschließlich über Distributoren verkauften, nutzen nun den Verkauf auf E-Commerce-Plattformen, über das Direct-to-Consumer-Geschäft und in B2B-Marktplätzen bzw. denken über entsprechende Angebote nach. Zudem wurden neue Formen von strategischen Partnerschaften entwickelt, die die Time-to-Market beschleunigen, die Markenkontrolle verbessern und die Gewinnmargen erhöhen.

Die Umfrage zeigt, dass die Branche insgesamt der zunehmenden Rolle von Online-Kanälen positiv gegenübersteht. 78 % der Befragten bezeichneten die Tendenz von Kunden zu digitalen Kanälen als „positive Auswirkung", also als Chance und nicht als Herausforderung.

Abbildung 2 **Hat Ihr Unternehmen in den letzten sechs Monaten die folgenden Verhaltensweisen bei Kunden beobachtet? (Nur ja)**



Anzahl der Befragten – Fertigung: 221

Honeywell ist ein Paradebeispiel für ein Unternehmen, das die digitale Chance erkannte und nutzte, indem es einen Online-Marktplatz speziell für Ersatzteile für die Luft- und Raumfahrtindustrie entwickelte. Das Unternehmen stellte seinen digitalen Marktplatz innerhalb von drei Monaten fertig. Ein Online-Käufer braucht von der Recherche bis zur Durchführung eines Kaufs im Wert von 100.000 USD nach der Registrierung nur wenige Minuten.[2]

Mehrzahl der Verkäufe weiterhin offline.

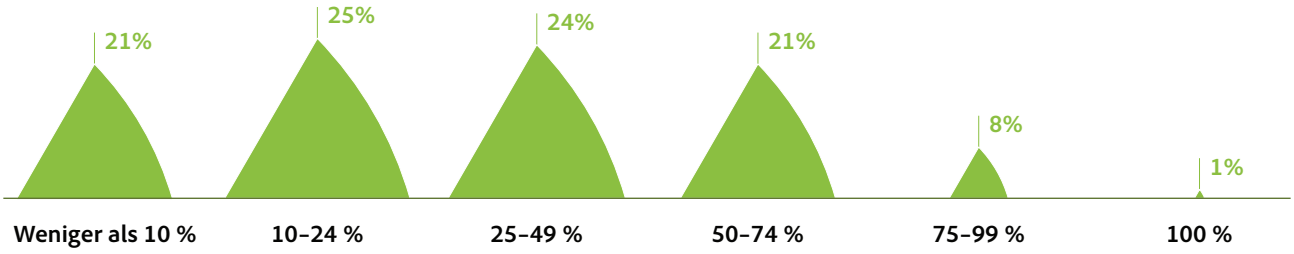
Um das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen, ist eine Transformation von Kultur, Mentalität, Arbeitsmethoden und Technologien erforderlich. Im Mittelpunkt der Handelsaktivitäten steht die Marketing-Abteilung. Doch angesichts der monumentalen Aufgabe ist es nicht überraschend, dass die meisten Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe davon ausgehen, dass kurz- und mittelfristig die Mehrzahl ihrer Verkäufe auch weiterhin offline stattfinden wird. Wie aus *Abbildung 3* zu ersehen ist, gehen 70 % der Befragten davon aus, dass der digitale Handel in den kommenden zwei Jahren auch weiterhin weniger als die Hälfte ihres Umsatzes ausmachen wird.

Dennoch gewinnt Digital Marketing an Bedeutung, selbst wenn der Kaufabschluss weiterhin offline getätigt wird, da Käufer zunehmend selbst über digitale Kanäle recherchieren. Kürzlich stellte Forrester Research fest, dass 42 % der B2B-Käufe inzwischen digital erfolgen. In der Pandemie wird die Bedeutung hochwertiger virtueller Interaktionen offenkundig.[3]

Durch digitalen Kontakt mit Kunden und Interessenten können Unternehmen in der Fertigungsbranche zwei ihrer wichtigsten Prioritäten abdecken: das Verbessern der User Experience und das Erzielen von Einsparungen. Doch diese Ziele lassen sich nur erreichen, wenn man sie strategisch mit den richtigen Plattformen und Ressourcen angeht.

Der Medizintechnikzulieferer Stryker Orthopaedics konnte beispielsweise nach der Einführung von Adobe Digital Publishing Suite für die Erstellung interaktiver digitaler Zeitschriften, die Vertriebsmitarbeiter an Kunden und Interessenten verteilen, seinen Umsatz steigern und die Herstellungskosten senken. Die Umstellung habe die Herstellungsdauer erheblich gesenkt. Stryker verzeichnet eine hohe Akzeptanz der Magazine, die von Vertriebsmitarbeitern und Läden als „übersichtliche digitale Broschüren" beschrieben werden.[4]

Abbildung 3 **Wie viel Prozent Ihres Unternehmensumsatzes wird Ihrer Meinung nach in zwei Jahren aus digitalen Kanälen stammen?**



Anzahl der Befragten: 503

[2] https://blog.adobe.com/en/publish/2020/11/24/three-imperatives-manufacturing-industry-cant-afford-ignore.html

[3] https://go.forrester.com/press-newsroom/new-research-revealed-at-forresters-siriusdecisions-summit-2020-shows-coronavirus-pandemic-is-accelerating-modern-b2b-buying-behavior/

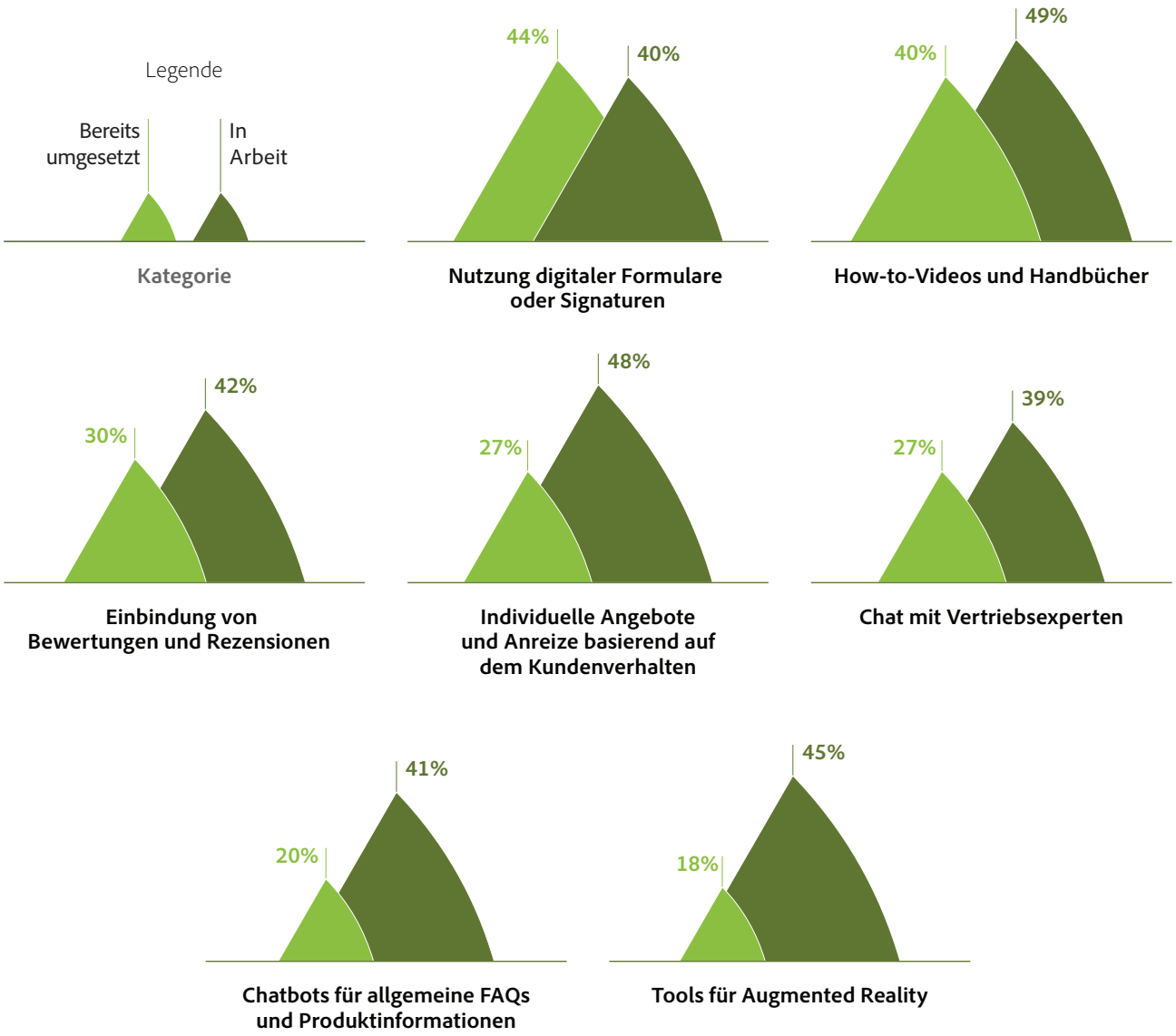
[4] https://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-Insights/Case-Studies/Stryker-Takes-Brochures-into-the-Digital-Age-with-Adobes-Publishing-Suite-100010.aspx

Überwindung der digitalen Kluft.

Initiativen von Unternehmen wie Honeywell und Stryker unterstreichen, wie Unternehmen in der Fertigungsbranche digital ausgerichteten Kunden bessere Erlebnisse bieten können. Erfreulicherweise bietet in Anbetracht der Tatsache, dass immer mehr Kunden die Customer Journey online starten, ein signifikanter Anteil der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe bereits Recherchehilfen wie *How-to-Videos und Handbücher, individuelle Angebote und Anreize* sowie *Bewertungen und Rezensionen* (*Abb. 4*) an oder arbeitet an entsprechenden Angeboten.

Die meisten Unternehmen in der Fertigungsbranche (44 %) verwenden außerdem bereits *digitale Formulare und Signaturen* oder arbeiten an deren Implementierung (40 %). Da persönliche Treffen aufgrund der Pandemielage immer noch nur eingeschränkt möglich sind, ist es wenig überraschend, dass Unternehmen Möglichkeiten unterstützen, die den direkten Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer minimieren. Zugleich können derartige Methoden Beschaffungs- und Verkaufsprozesse beschleunigen und so unnötige Reibung im Kontakt mit Partnern erheblich mindern.

Abbildung 4 **Geben Sie die Möglichkeiten Ihres Unternehmens bezüglich der Optimierung digitaler Erlebnisse an.**



Anzahl der Befragten: 538

Abschnitt 2: Unternehmen in der Fertigungsbranche stehen vor kulturellen und technologischen Hürden.

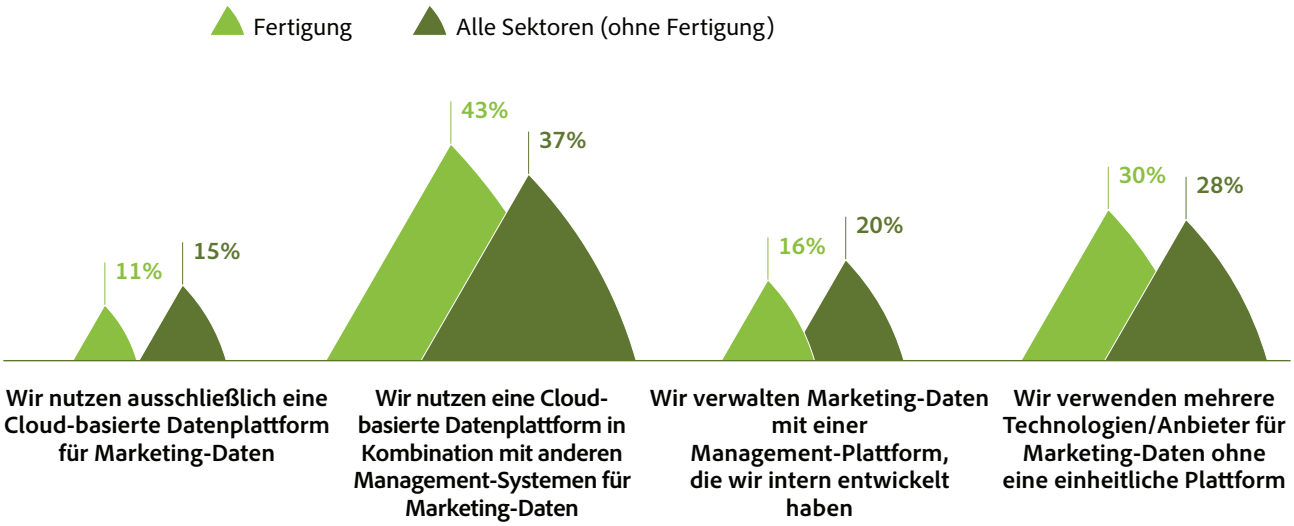
Unternehmen, die in der digitalen Welt bestehen möchten, müssen eine Reihe von Herausforderungen bewältigen. Das Fundament für digitale Technologie ist die Voraussetzung für die Verarbeitung schnelllebiger Daten in großen Mengen. Es liefert zudem die Grundlage für herausragende Kundenerlebnisse durch personalisierte Interaktionen in Echtzeit, digitalen Self-Service und eine einheitliche Sicht auf den Kunden. Für einige Unternehmen ist all dies noch längst nicht abgeschlossen.

Im Zuge der Entwicklung des Fundaments für digitale Technologie müssen oft auch erhebliche interne Hürden überwunden werden. Auf die Frage, was Marketing/Kundenerlebnis behindert, nannten 40 % der Befragten Workflow-Probleme und veraltete Technologie.

Unternehmen in der Fertigungsbranche sind nicht immer in der Position, bei null anfangen und mit einer neuen, einheitlichen Plattform neu starten zu können. Wie *Abbildung 5* zeigt, nutzen Führungskräfte im verarbeitenden Gewerbe am ehesten Cloud-Lösungen parallel zu vorhandenen Management-Systemen für Marketing-Daten (43 %). Lediglich eine Minderheit (11 %) hat bereits auf ein rein Cloud-basiertes Ökosystem umgestellt.

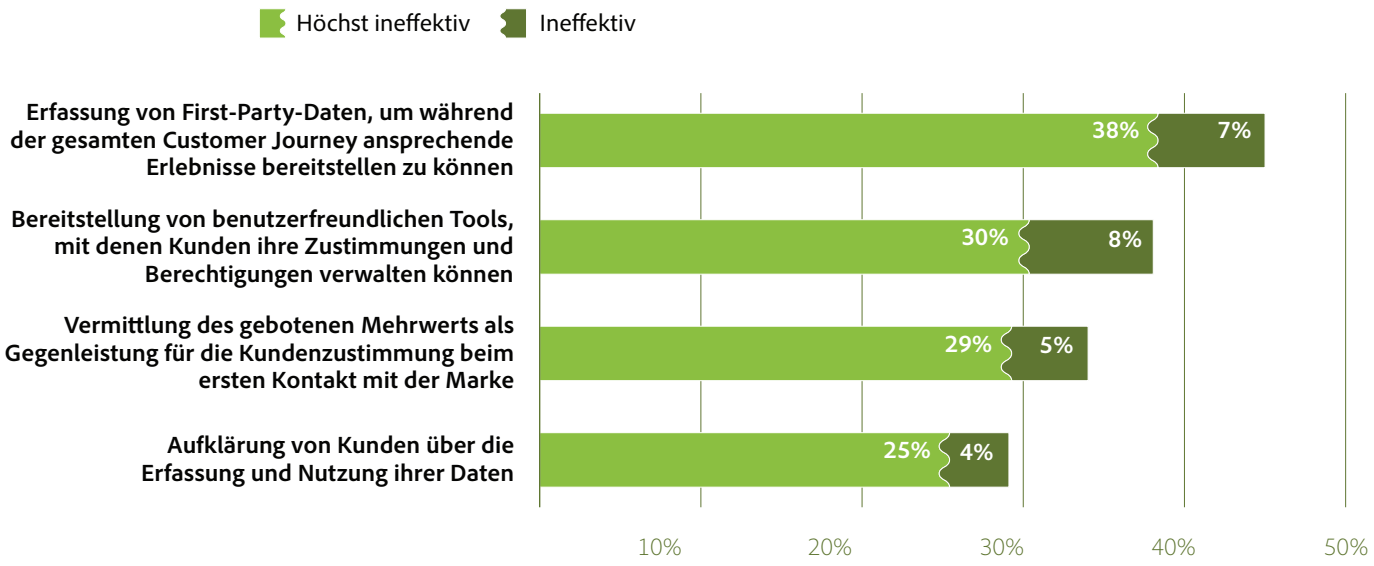
Auch wenn Unternehmen bemüht sind, Kosten zu senken und die Anzahl der Anbieter, mit denen sie arbeiten, zu reduzieren, sind sie noch eine Weile auf ein komplexes Ökosystem bestehend aus Drittanbieterplattformen, internen Lösungen und Punktlösungen angewiesen, insbesondere in großen Unternehmen.

Abbildung 5 **Welche der folgenden Antworten trifft am ehesten auf den Ansatz Ihres Unternehmens bezüglich Marketing-Technologie zu?**



Anzahl der Befragten – Fertigung: 477, alle Sektoren (ohne Fertigung): 3.733

Abbildung 6 **Wie würden Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Feldern bewerten?**



Anzahl der Befragten – Fertigung: 246

Erfüllung von Kundenanforderungen an Relevanz und Datenschutz.

Content ist essenziell für das Kundenerlebnis. Marketer, die durch ansprechende Kundenerlebnisse Loyalität fördern möchten, müssen Content und die Art und Weise, wie Kunden mit ihm interagieren, verstehen. Das internationale Fertigungsunternehmen Philips konnte beispielsweise dank der Umstellung auf eine einzelne Cloud-basierte Plattform für Digital Marketing in den letzten Jahren erhebliche Verbesserungen bei seinen Tracking-Funktionen für Kundeninteraktionen erzielen.[5]

Das Unternehmen kann außerdem Content mit Tags versehen und bei jährlich 260 Millionen Website-Besuchen und 1,4 Milliarden Seitenaufrufen Kundeninteraktionen messen. Führungskräfte können nicht nur die Wirkung von Content in der gesamten Customer Journey abschätzen, sondern auch KPIs wie Lead-Conversion und Self-Service-Interaktion messen, um zu klären, wie sie den Umsatz steigern.

Wie dieses Beispiel zeigt, ist Zugang zu Daten – insbesondere zu First-Party-Daten – erforderlich, um Relevanz zu bieten. Diesen Zugang langfristig aufrechtzuerhalten, ist nur möglich, wenn man das Vertrauen der Kunden gewinnt und dauerhaft sichert. Am effektivsten erreicht man dies durch einen transparenten und fairen Austausch von Nutzwert. Dies gelingt einem signifikanten Teil der Unternehmen in der Fertigungsbranche leider noch nicht.

Fast ein Drittel (29 %) der Befragten bezeichnet sich selbst als „ineffektiv" oder „höchst ineffektiv" (*Abbildung 6*), was das Informieren und Unterstützen von Kunden bezüglich der *Verwendung von Daten* anbelangt. Über einem Drittel (34 %) gelingt es nicht, durch *Vermittlung des gebotenen Mehrwerts* das Vertrauen aufzubauen, das nötig ist, um den Fluss von First-Party-Daten in Ganz zu setzen.

[5] https://www.adobe.com/uk/customer-success-stories/philips-case-study.html

Die Punkte miteinander verbinden.

Die Nutzung digitaler Funktionen kann selbst für digital versierte Unternehmen eine Herausforderung darstellen. Customer Journeys sind komplex. Das ist zu großen Teilen auf das hohe Volumen und die mehrschichtige Natur von Käufen zurückzuführen. Lösungen, die Waren, Dienstleistungen und Support umfassen, können die Budgets für Investitionen und Betriebsausgaben gleichermaßen belasten.

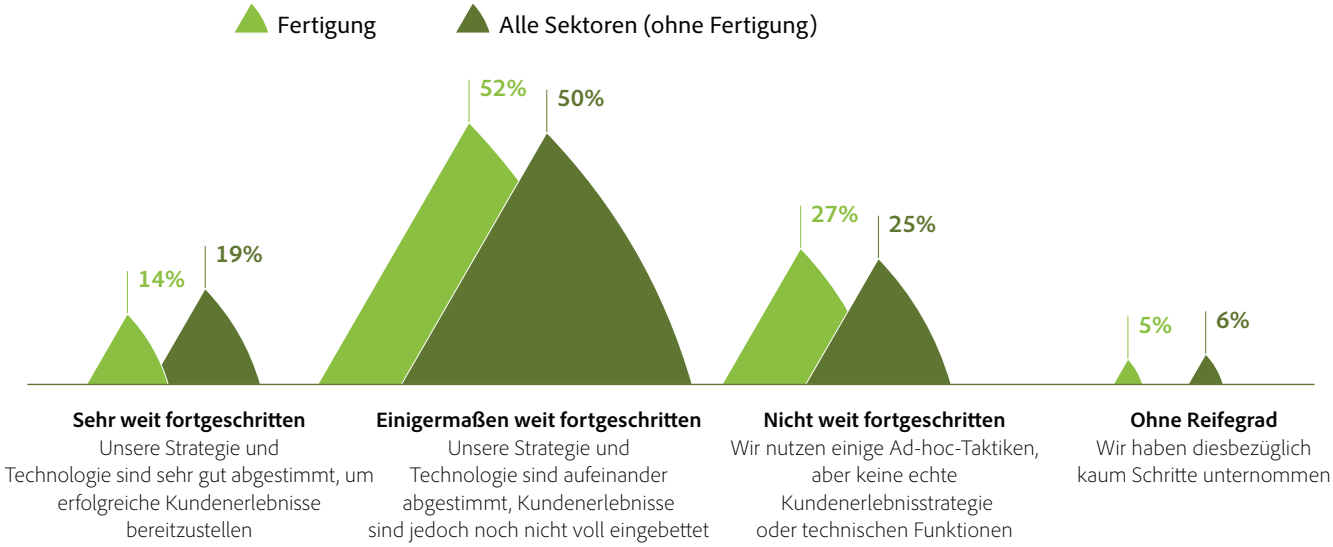
Selbst im B2B-Bereich, wo oft noch persönliche Geschäftsbeziehungen existieren, ist Personalisierung unter Umständen recht kompliziert. Beim Verkauf komplexer Lösungen müssen in der Regel sechs bis zehn Entscheider überzeugt werden.[6] Zugleich müssen mehrere Influencer berücksichtigt und zum richtigen Zeitpunkt mit dem passenden Content versorgt werden. Dieser Balanceakt erfordert ausgereiftes Account-basiertes Marketing.

Es wurden schon einige Fortschritte gemacht. 14 % der Unternehmen in der Fertigungsbranche bewerten den CX-Reifegrad ihres Unternehmens als „sehr weit fortgeschritten". Bei ihnen sind Strategie und Technologie effektiv auf ein optimales Kundenerlebnis abgestimmt (*Abbildung 7*). Weitere 52 % nähern sich diesem Ziel, haben es aber noch nicht ganz erreicht. Sie bewerten den CX-Reifegrad ihres Unternehmens als „einigermaßen weit fortgeschritten". Ihre Strategie und Technologie sind aufeinander abgestimmt, Kundenerlebnisse sind jedoch noch nicht voll eingebettet.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung sind den Fähigkeiten von Unternehmen, sie auch bereitzustellen, weit voraus. Dies geht aus dem nächsten Abschnitt des Reports hervor. Zum Beispiel räumt über ein Drittel der Befragten aus dem verarbeitenden Gewerbe ein, dass für ihr Unternehmen Chatbots (38 %), Tools für Augmented Reality (37 %) oder Chats mit Vertriebsexperten (34 %) nicht in Frage kommen. Das ist auffällig, gerade weil persönliche Besuche durch Techniker und Vertriebsmitarbeiter aufgrund der Pandemie derzeit nicht möglich sind.

Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten betrachten Investitionen in Digitalisierung allgemein verständlicherweise als Luxus, den sie sich derzeit nicht leisten können. Laut McKinsey ist für Use Cases wie Unterstützung mithilfe von Augmented Reality und Digital Performance Management jedoch auch eine nachträgliche Automatisierung möglich – selbst in der vorhandenen Infrastruktur mit älteren Technologien, und ohne dass eine teure Plattformumstellung zwingend nötig ist.[7]

Abbildung 7 **Wie schätzen Sie den Reifegrad Ihres Unternehmens in Bezug auf Kundenerlebnisse (Customer Experiences) ein?**



Anzahl der Befragten – Fertigung: 666, alle Sektoren (ohne Fertigung): 5.818

[6] https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey
[7] https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19

Führungsstil und personelle Herausforderungen.

Digitale Lösungen allein können menschliche Interaktionen nicht ersetzen, gerade im Fertigungssektor. Daher ist es zusätzlich zu einer passenden Technologieplattform zwingend notwendig, die Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren.

Unsere Studie zeigt jedoch, dass bei vielen Unternehmen in der Fertigungsbranche in diesem Bereich signifikante Qualifikationslücken bestehen. Beispiele:

- **Führungskräfte müssen schnellere Entscheidungen treffen:** Sechs von zehn Führungskräften räumen ein, dass in ihren Unternehmen *Zuständigkeiten und Hierarchien bei digitalen Initiativen nicht immer eindeutig* sind. Das ist ungünstig, da ein Führungs-Team, das von den Vorteilen der Digitalisierung absolut überzeugt ist, eine Grundvoraussetzung für die Weiterentwicklung von CX-Strategien und -Initiativen ist, insbesondere in Zeiten unvorhergesehener Veränderungen wie der Coronavirus-Pandemie. Schnellere Entscheidungen sind auch dann notwendig, wenn Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe die Gelegenheit für eine digitale Initiative ergreifen möchten. Führungskräfte müssen schneller Entscheidungen treffen – in einer Umgebung, in der sie dazu ermuntert und dafür belohnt werden.

- **Wenig Wissen über den Kunden:** Über die Hälfte (55 %) der Führungskräfte in der Fertigungsbranche stimmt zu, dass in ihren Unternehmen *wichtiges, kundenbezogenes digitales Know-how fehlt, z. B. Design-orientiertes Denken, Journey-Mapping*, was für ein echtes Omni-Channel-Unternehmen oder ein auf das Kundenerlebnis ausgerichtetes Unternehmen unverzichtbar ist.

- **Fehlende digitale Kompetenz:** 38 % der Unternehmen in der Fertigungsbranche berufen sich darauf, dass interne Hürden wie ein *Mangel an digitalem Know-how/ digitalen Fähigkeiten* die Fortschritte bei Marketing und Kundenerlebnissen behindern.

Laut eines Berichts der US National Skills Coalition verfügt ein Drittel der Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe über eingeschränkte digitale Kompetenzen.[8] Technologie spielt eine wichtige Rolle, um eine Entlastung zu erzielen, beispielsweise durch bessere Automatisierung von Aufgaben und Prozessen.

Durch Qualifizierung in der effektiven Nutzung von Technologielösungen werden Mitarbeiter nicht nur effizienter, sondern steigern auch ihren Wert als Arbeitskraft. Zum Ausdruck kommt dies in Form kreativer Reaktionen auf Kundenbeziehungen, der Entwicklung neuer Systeme, der Schaffung neuer Kommunikationskanäle und sogar der Steigerung des Outputs.

Lennox, ein Anbieter von Heizungs- und Kühlungssystemen, ist ein Paradebeispiel für Unternehmen in der Fertigungsbranche, die in diesem Bereich profitieren. Das Unternehmen durchlief nach eigener Aussage eine „vollständige digitale Transformation", um seine Vertriebs- und Marketing-Bereiche zusammenzuführen. Lennox führte im Privatkundengeschäft Marketo Engagement Platform ein, um seine Prozesse und die geschäftliche Performance zu verbessern. Damit konnte das Unternehmen die digitale Interaktion mit seiner Händlerbasis vorantreiben, indem es mehr Schulungen, Treueprogramme mit Coupons, digitale Produkt-Launches und Kampagnen zur Lead-Generierung anbot.

[8] https://www.industryweek.com/talent/article/21130173/onethird-of-manufacturing-workers-have-limited-digital-skills

Abschnitt 3: Die Geheimnisse der erfolgreichsten Unternehmen in der Fertigungsbranche.

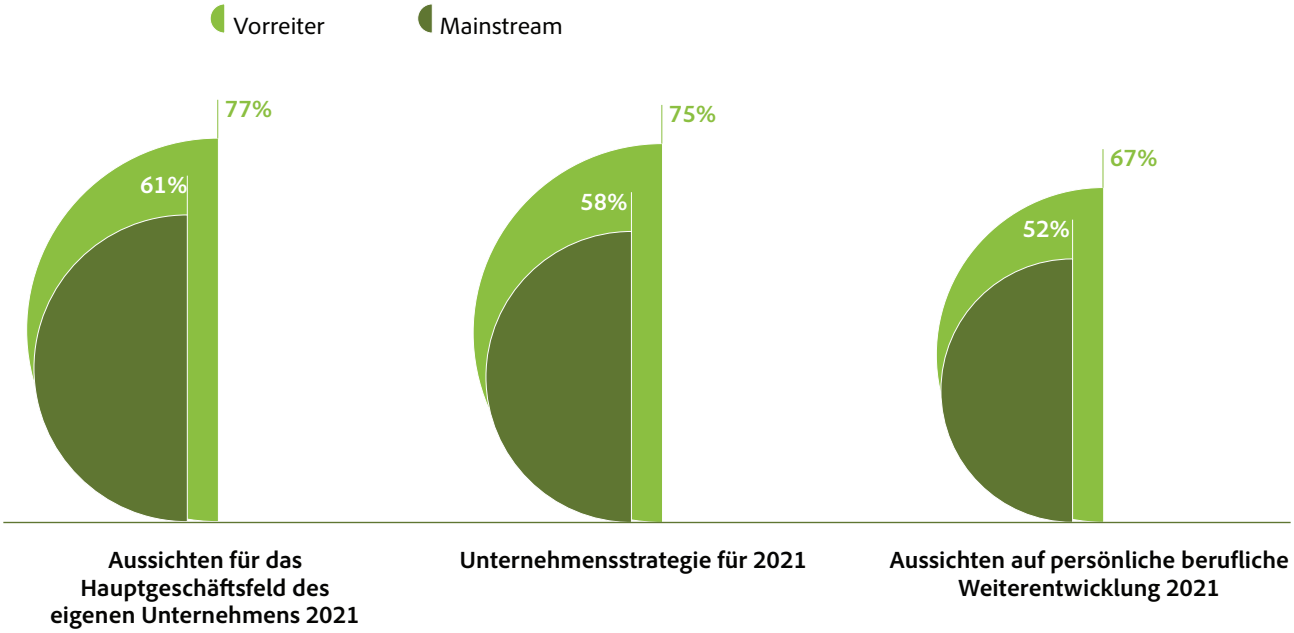
In Zeiten großer Veränderungen ist es umso wichtiger, die Eigenschaften von Vorreitern in der Fertigungsbranche zu ermitteln, um herauszufinden, wie die Branche gestärkt aus der COVID-19-Krise hervorgehen kann. Hier vergleichen wir Führungskräfte in Unternehmen, die in den letzten sechs Monaten des Jahres 2020 deutlich oder moderat erfolgreicher waren als ihre primären Mitbewerber („Vorreiter"), mit jenen, die genauso erfolgreich oder weniger erfolgreich waren als der Durchschnitt („Mainstream").

Neben offensichtlichen Merkmalen wie Bilanzdaten und Lieferkette sind Vorreiter vor allem durch ihren Optimismus gekennzeichnet. Mit Blick auf das Jahr 2021 sind diese Führungskräfte optimistischer bezüglich ihrer persönlichen Karrierefortschritte, der Unternehmensstrategie und der Aussichten ihres Unternehmens (*Abbildung 8*).

Doch auch die Befragten aus Mainstream-Unternehmen sind alles andere als pessimistisch. Die wahrscheinlichste Erklärung für diesen Optimismus – der den gesamten Sektor durchzieht – ist, dass Führungskräfte zunehmend das Ende der Pandemie ins Auge nehmen, wenn die wirtschaftliche Krise sich abschwächt und eine konjunkturelle Erholung einsetzt.

Abbildung 8 **Optimismus für die Zukunft.**

Wie ist allgemein Ihre Einschätzung zu den folgenden Aspekten?



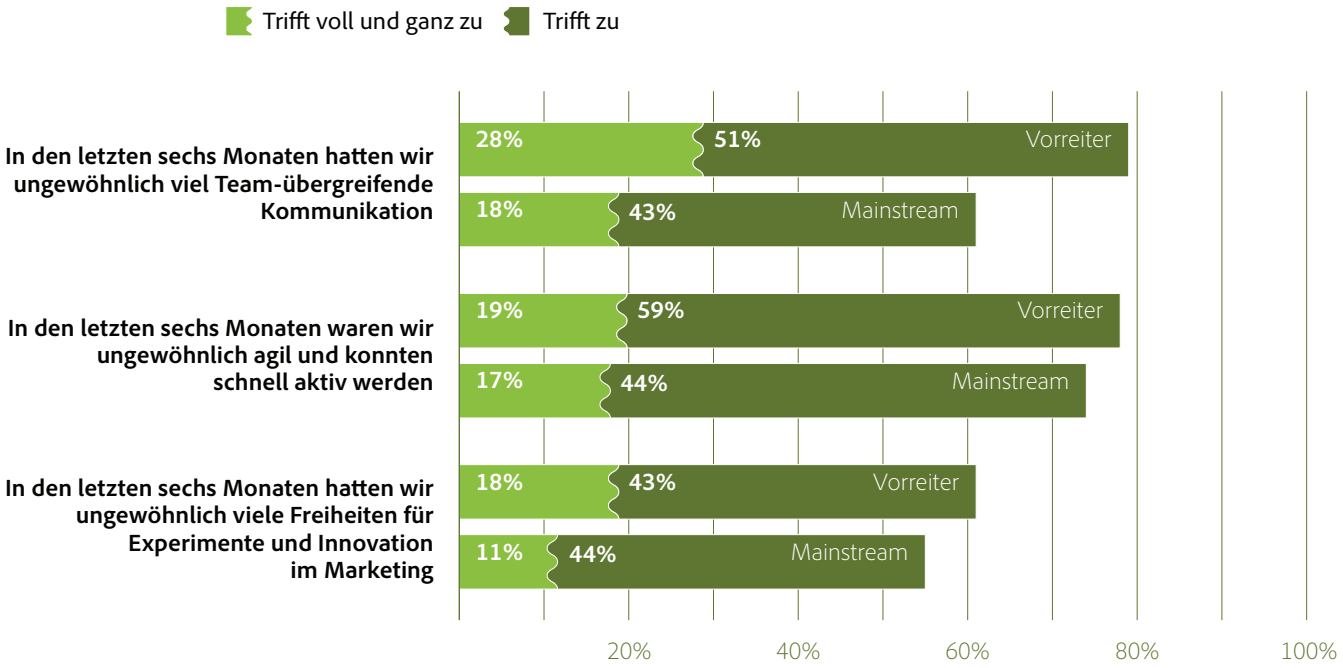
Anzahl der Befragten – Vorreiter: 138, Mainstream: 173

Keine Chance bleibt ungenutzt.

Vorreiter können vielleicht positiver in die Zukunft blicken, weil sie agiler sind, um schnell zu skalieren und die potenzielle Nachfrage auch in Zukunft zu erfüllen. Effektive Kommunikationswege und ein Fokus auf digitalen Service bedeuten, dass sie schnell entscheiden und neue Chancen ergreifen können (*Abbildung 9*).

Abbildung 9 **Meinungen zur Reaktion von Unternehmen auf aktuelle Trends.**

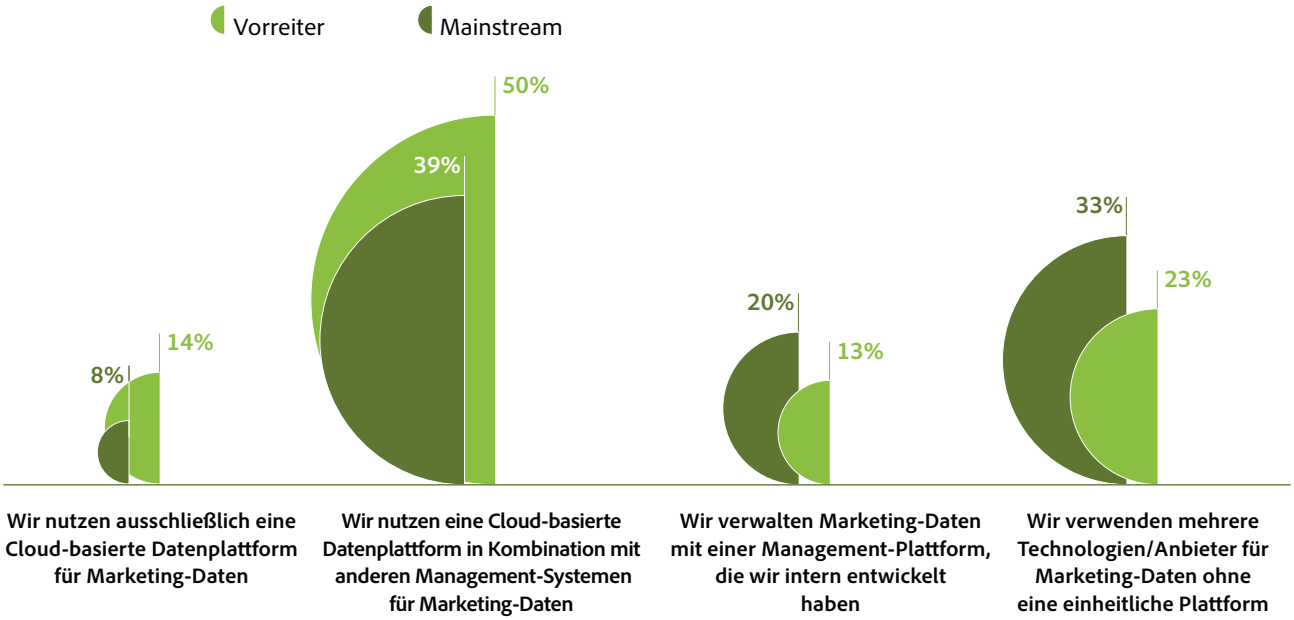
Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Anzahl der Befragten – Vorreiter: 148, Mainstream: 195

Abbildung 10 **Ansatz des Unternehmens bezüglich Marketing-Technologie.**

Welche der folgenden Antworten trifft am ehesten auf den Ansatz Ihres Unternehmens bezüglich Marketing-Technologie zu?



Anzahl der Befragten – Vorreiter: 138, Mainstream: 173

Daten und Technologie in Harmonie.

Schnelle Entscheidungen beruhen auf Daten – diese sind von fundamentaler Bedeutung. Mit einer soliden technologischen Infrastruktur nutzen führende Unternehmen eher Cloud-basierte Plattformen für Daten-Management (64 % entweder „ausschließlich" oder „in Kombination mit anderen Systemen", *Abbildung 10*), während dies bei Mainstream-Unternehmen nur knapp die Hälfte tut (47 %).

Marketing und IT: gemeinsame Sprache und gemeinsame Ziele.

Um Kunden genau verstehen und strategisch wertvolle Erkenntnisse gewinnen zu können, benötigen Marketer einen umfassenden Überblick über die Customer Journey. Das wird nur durch Technologie-Teams möglich, die interne Systeme miteinander verbinden, um dynamische, einheitliche Profile von Kunden aufzubauen.

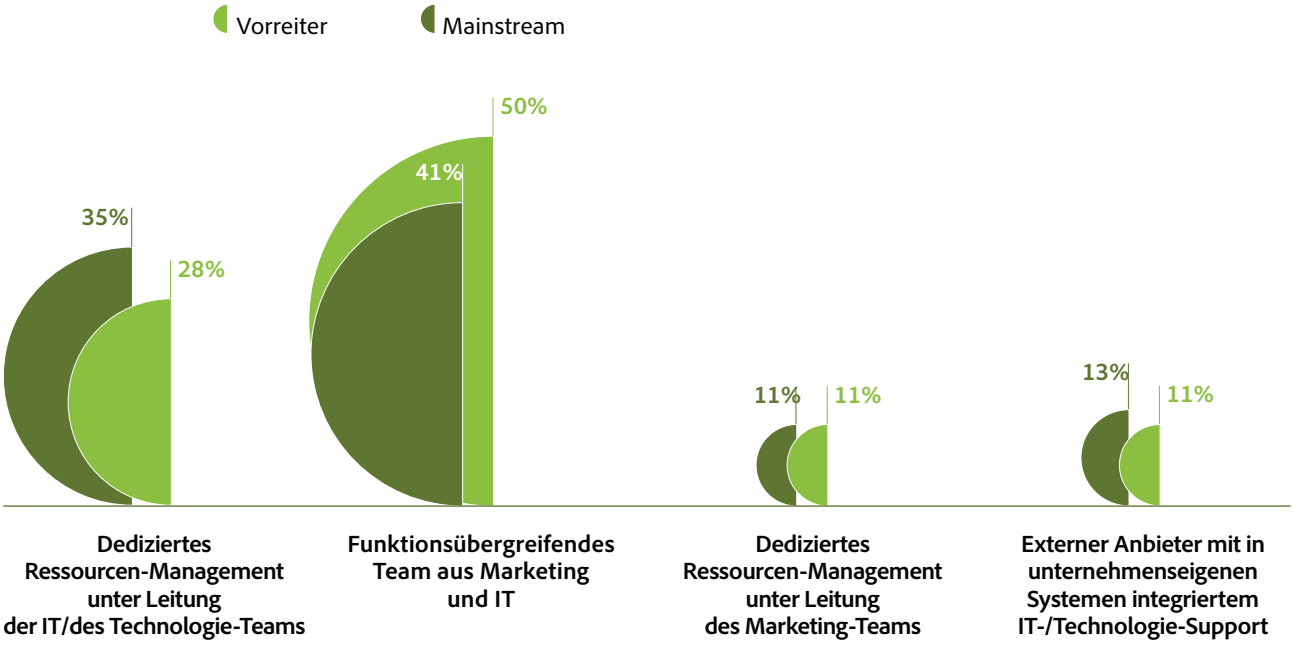
Abbildung 11 veranschaulicht, dass bei den Vorreitern die IT die Anforderungen an Marketing-Technologie eher mit funktionsübergreifenden Teams mit Mitarbeitern aus Marketing und IT unterstützt (50 % gegenüber 41 % der Mainstream-Unternehmen).

Den Kunden verstehen: gestern, heute und morgen.

Kundendaten werden in MarTech-Systeme eingespeist, die wiederum wichtige Einblicke in das Kundenverhalten liefern. Der Unterschied ist, dass Vorreiter diese Einblicke besser nutzen: Sie verfügen mit höherer Wahrscheinlichkeit über einen umfassenden Einblick in die Customer Journeys neuer Kunden (24 % gegenüber 16 % der Mainstream-Unternehmen) und in die Attribution der Einflüsse von Marketing-Aktionen auf das Kundenverhalten (27 % gegenüber 19 %).

Abbildung 11 **Ansatz zur Unterstützung von Marketing-Technologien.**

Welche Methode setzt Ihr Unternehmen hauptsächlich für den Support von Marketing-Technologie ein?



Anzahl der Befragten – Vorreiter: 80, Mainstream: 105

Einblick auf diesem hohen Niveau bedeutet auch, dass Befragte bei Vorreitern genauer wissen, inwiefern sich das Kundenverhalten im vergangenen Jahr verändert hat. So zeigte unsere Studie auf, dass Führungskräfte bei Vorreitern eher ein ungewöhnliches Wachstum bei neuen Interessenten/Kunden (52 % gegenüber 36 % in Mainstream-Unternehmen) sowie ungewöhnliches Kaufverhalten bei Bestandskunden (63 % gegenüber 44 %) verzeichnet haben.

Es wird deutlich, dass die Verhaltensweisen der erfolgreichsten Unternehmen positive Wechselwirkungen erzeugen: Vertrauenswürdige Datenquellen tragen dazu bei, dass Technologien wichtige Einblicke bereitstellen, die von Teams mit starken Kommunikationswegen gemeinsam genutzt werden können. Dadurch erhalten Führungskräfte wiederum die Sicherheit, um schnell und entschieden zu handeln und von sich ändernden Bedingungen zu profitieren.

Schwächen als Stärken nutzen.

Zwischen Selbstbewusstsein und Arroganz verläuft ein schmaler Grat. Vorreiter könnten schnell auf die falsche Seite geraten. Interessanterweise geht aus unserer Studie hervor, dass Führungskräfte bei Vorreitern sich keinesfalls auf ihren Lorbeeren ausruhen.

Sie sind sich der Chancen bewusst, die die Interaktion mit begeisterten digitalen Kunden birgt, und wissen, dass sie mit den wachsenden Kundenerwartungen Schritt halten müssen. Diese Führungskräfte kennen aber auch die Schwächen ihrer Unternehmen meist sehr genau. So sind sie mit größerer Wahrscheinlichkeit als Kollegen in Mainstream-Unternehmen der Meinung, dass veraltete Systeme die CX-Strukturen behindern (46 % gegenüber 36 %).

Dieses Bewusstsein hat zur Folge, dass Vorreiter eher ihre Performance auf den Prüfstand stellen, das gesamte Unternehmen in die Arbeit an einer Lösung einbinden und stets wachsam bleiben, da sie wissen, dass eine Lösung in unserer schnelllebigen Welt immer wieder an neue Gegebenheiten angepasst werden muss.

In welche digitalen Funktionen investieren Vorreiter?

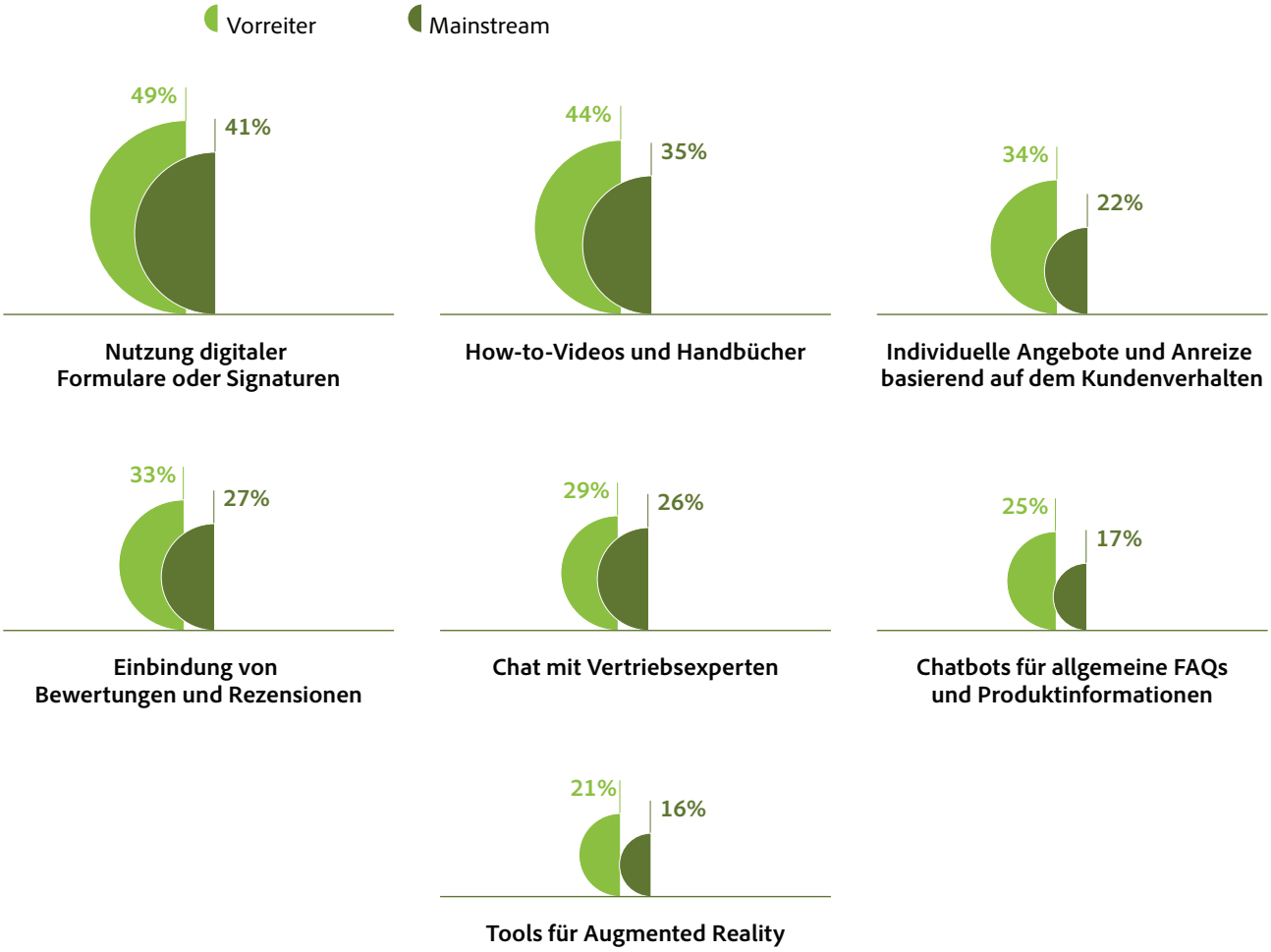
Angesichts ihrer Abhängigkeit von Daten und Technologie und der Geschwindigkeit, mit der sie handeln, ist es nicht überraschend, dass Digitalisierung bei Vorreitern eine bedeutende Rolle spielt. Obwohl der Offline-Verkauf kurzfristig weiterhin die Mehrheit der Verkäufe ausmachen wird (siehe Abschnitt 1), stellen sich Vorreiter schon jetzt gegen den Trend. Über ein Drittel (37 %) ihrer Führungskräfte geht davon aus, dass in ihrem Unternehmen E-Commerce innerhalb der nächsten zwei Jahre mindestens 50 % des Umsatzes ausmachen wird. Im Vergleich: Bei Mainstream-Unternehmen lag dieser Anteil bei 22 %.

Was Tools zur Optimierung digitaler Erlebnisse anbelangt, veranschaulicht *Abbildung 12*, dass Vorreiter mit höherer Wahrscheinlichkeit schon jetzt individuelle Angebote und Anreize basierend auf dem Kundenverhalten bieten.

Diese Gruppe von Führungskräften bietet auch mit um acht Prozentpunkte höherer Wahrscheinlichkeit digitale Signaturen an.

Viele der Strategien und digitalen Lösungen der Vorreiter lassen sich mit kostengünstigen und organisatorisch wenig disruptiven Technologien realisieren. Strukturell betrachtet sind die Öffnung von Kommunikationswegen sowie die Qualifizierung von Mitarbeitern und Automatisierung grundlegender Aufgaben zur Entlastung von Mitarbeitern Maßnahmen, die jedes Unternehmen in der Fertigungsbranche heute umsetzen kann. Aus Sicht der Digitalisierung kann etwas so Einfaches wie das Anbieten von Rezensionen und Bewertungen, von How-to-Videos oder digitalen Formularen das Kundenerlebnis und die geschäftliche Effektivität in einem Maß verbessern wie keine andere Investition.

Abbildung 12 **Geben Sie die Möglichkeiten Ihres Unternehmens bezüglich der Optimierung digitaler Erlebnisse an. (Bereits umgesetzt)**



Anzahl der Befragten – Vorreiter: 230, Mainstream: 278

Fazit – Fünf wichtige Erkenntnisse für den Fertigungssektor.

1. Fangt am Anfang an – mit der Strategie.

Der Aufbau von digitaler Kompetenz auf hohem Niveau kann komplex sein, lohnt sich aber. Gewiss gibt es zahlreiche technische, kulturelle und organisatorische Engstellen, die verhindern können, dass Initiativen die Erwartungen erfüllen. Wenn jedoch ein Führungs-Team mit klar definierten, realistischen Zielen und einer Roadmap dafür, wie sich die digitale Agenda auf die verschiedenen Abteilungen im Unternehmen auswirkt, dahinter steht, können die Planungen Wirklichkeit werden.

2. Sorgt mit einem Change-Manager für ein kulturelles Umdenken.

Fertigungsunternehmen, denen es schwerfällt, einen kundenzentrierten Ansatz zu erreichen, sollten darüber nachdenken, einen Change-Manager einzusetzen, damit die CX-Agenda nicht auf der Strecke bleibt. Change-Manager könnten beispielsweise Führungskräfte aus anderen Branchen sein, etwa aus dem Einzelhandel. Sie können dazu beitragen, die Verhaltensweisen und Prozesse einzuführen, die notwendig sind, um Fortschritte zu erzielen und die verschiedenen Stakeholder und Abteilungen vom Prozess zu überzeugen.

3. Geht aggressiv gegen organisatorische und technische Silos vor.

Stellt dem Marketing eine einheitliche IT-Plattform zur Verfügung und baut neue Arbeitsbeziehungen im gesamten Unternehmen auf, insbesondere aber mit dem Vertrieb. Manager müssen agiles und Team-basiertes Arbeiten in allen Abteilungen vorantreiben.

4. Stellt euch der Herausforderung, zum Vorreiter bei Kundendaten zu werden.

In den letzten zehn Jahren haben aufgrund der stark gesunkenen Kosten für Sensoren, Cloud-Infrastruktur und Prozessorleistung Zukunftstechnologien Einzug in die Mainstream-Fertigung gehalten. Daraus ist die Vision der „Smart Factory" entstanden – die Modernisierung und Digitalisierung für ein effektiveres Management von Qualitätsproblemen und bessere Abläufe.

Die Anpassung an digitale Kundenerwartungen bietet Führungskräften die Möglichkeit, vom aktuellen Kulturwandel sowie von den Kompetenz- und Technologie-Upgrades der heutigen Zeit zu profitieren. Zugleich ermöglicht die Expansion in neue Go-to-Market-Modelle die Erfassung von mehr Daten, die in bessere Produkte, höhere Umsätze und stärkere Beziehungen einfließen.

5. Fördert Experimente und Innovation.

Digitale Initiativen können nur dann Momentum entfalten, wenn Führungskräfte Risiken eingehen und neue Ideen ausprobieren dürfen. Technologie ist nicht per se die Lösung für Innovation, sondern schafft in Verbindung mit Automatisierung und höherer Effizienz die perfekten Rahmenbedingungen für die Entwicklung von kreativeren Ansätzen. Gebt Mitarbeitern die Lizenz zum Experimentieren. So entstehen Experten für neue, innovative Technologien und Verfahren, die die Digitalisierung vorantreiben und neue Möglichkeiten für den Kontakt mit Kunden entwickeln.

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 747 qualifizierte Antworten von Befragten aus dem Fertigungssektor erfasst.

Demografisches Profil.

- 69 % der Umfrageteilnehmer sind der Management- oder Geschäftsführungsebene zuzuordnen.
- Hinsichtlich der Funktion im Unternehmen stellte der Bereich IT den größten Anteil der Befragten (30 %), gefolgt von Marketing (24 %), Kreativität/Design (13 %) und operativem Geschäft (9 %).
- Der B2B-Zielmarkt machte 56 % der gesamten Stichprobe aus, gefolgt von Unternehmen, die in beiden Märkten tätig sind (35 %), sowie reinen B2C-Unternehmen (9 %).
- Die Umfrageteilnehmer wurden auf globaler Basis ausgewählt. Der größte Teil stammt mit 45 % aus Europa, gefolgt von Nordamerika mit 30 %. Die Region Asien-Pazifik folgt mit 20 % an dritter Stelle.

Econsultancy
Adobe