

Für: CIOs

# Das digitale Zeitalter: Sind Sie Jäger oder Gejagter?

von Nigel Fenwick, 3. März 2015 | Aktualisiert: 29. Mai 2015

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### **Ein hochwertiges Kundenerlebnis ist auch Chefsache**

Ohne ein Eingreifen der Führungsetage können Unternehmen das volle Potenzial des Digitalgeschäfts nur schwer ausschöpfen. Das macht es schwer, einen entsprechenden Mehrwert für Kunden zu schaffen.

### **Der Einfluss von CIOs auf digital optimierte Betriebsabläufe**

Mit der Effektivität Ihrer Betriebsabläufe steht und fällt der Mehrwert, den Sie für Ihre Kunden schaffen können. Bei der Transformation von Betriebsabläufen im Kundenservicebereich müssen die CIOs auf digitale Strategien setzen.

### **Digitale Ressourcen als Voraussetzung für den erfolgreichen Einstieg ins Digital Business**

Digitale Ressourcen können nicht nur den Kundenservice verbessern, sondern auch die Unternehmensbilanz, indem sie neue Einnahmequellen erzeugen.



## Das digitale Zeitalter: Sind Sie Jäger oder Gejagter?

Sechs Business-Technology-Strategien zur Förderung des Digitalgeschäfts

von [Nigel Fenwick](#)  
mit [Peter Burris](#) und Rachael Klehm

### WARUM SIE DIESEN BERICHT LESEN SOLLTEN

Bis zum Jahr 2020 wird sich jedes Unternehmen in der digitalen Nahrungskette einordnen müssen. Wird Ihr Unternehmen zu den Jägern oder den Gejagten gehören? Die Antwort auf diese Frage hängt ganz davon ab, wie gut Sie und andere Führungskräfte die sechs in diesem Bericht beschriebenen Strategien für ein erfolgreiches Digitalgeschäft umsetzen können. Um im digitalen Zeitalter erfolgreich bestehen zu können, muss zunächst einmal die Ausgangsposition Ihres Unternehmens beurteilt werden. In diesem Bericht werden die wichtigsten Punkte der einzelnen Strategien näher beschrieben. Anhand dieser Informationen können Sie selbst bestimmen, wo Ihr Unternehmen aktuell steht. Zusätzlich ist dieser Bericht mit einem interaktiven Excel-Tool verknüpft, das Ihnen zum Download zur Verfügung steht.

### Inhaltsverzeichnis

- 2 **Ihr Weg ins digitale Zeitalter**
- 3 **Schaffung herausragender digitaler Benutzerumgebungen**
  - Digitalisierung des gesamten Kundenerlebnisses
  - Digitalisierte Produkte und Services als Mehrwert für die Kunden
  - Einsatz zuverlässiger Systeme
- 11 **Bereitstellung hochwertiger digitaler Services an die Kunden**
  - Die Vorteile eines dynamischen Partnernetzwerks
  - Förderung kundenorientierter Innovationen
  - Flexibilität kommt vor Effizienz
- EMPFEHLUNGEN**
- 17 **Evaluierung des aktuellen Digitalgeschäfts zur Optimierung der weiteren Strategie**
- 18 **Ergänzende Unterlagen**

### Hinweise und Ressourcen

Forrester hat anlässlich dieser Studie zahlreiche Unternehmen untersucht, darunter: Accenture Interactive, Apigee, Brady Corporation, Evernote, IBM, Infosys, New England BioLabs, Oracle, Razorfish, Salesforce, SAP, SapienNitro, Shutl und Torry Harris Business Solutions.

### Zugehörige Referenzdokumente

[Begin Your Journey To Digital Mastery \(Englisch\)](#)

3. März 2015

[Forrester's Digital Business Readiness Assessment \(Englisch\)](#)

3. März 2015

[How To Craft A Better Digital Vision \(Englisch\)](#)

3. März 2015

[Unleash Your Digital Business \(Englisch\)](#)

19. März 2014



## IHR WEG INS DIGITALE ZEITALTER

Bis zum Jahr 2020 wird sich jedes Unternehmen in der digitalen Nahrungskette einordnen müssen. Wird Ihr Unternehmen zu den Jägern oder den Gejagten gehören? Als Jäger bezeichnen wir Unternehmen, welche die zunehmende Digitalisierung für sich nutzen, um das Kundenerlebnis zu optimieren. Die Gejagten hingegen können Ihre bewährten Geschäftsmodelle nicht rechtzeitig weiterentwickeln.

Aus unserem Bericht „The Future Of Business Is Digital“ geht hervor, dass die Digitalisierung für Unternehmen unausweichlich ist.<sup>1</sup> Das bedeutet keinesfalls, dass sie ab sofort keine Produkte mehr anbieten dürfen und auf den Verkauf von Bits und Bytes umsteigen müssen. Vielmehr müssen Unternehmen die Entwicklung digitaler Ressourcen vorantreiben, um einen Mehrwert für Kunden zu schaffen und die eigene Flexibilität zu steigern.

*Digitale Unternehmen nutzen digitale Technologien kontinuierlich, um neue Mehrwertangebote für Kunden zu schaffen und die eigene Flexibilität zu steigern.*

Im Kern geht es im Digitalgeschäft darum, neue Wege zu finden, wie Sie einen Mehrwert für Ihre Kunden schaffen können. Hierfür benötigt Ihr Unternehmen eine Vision – eine Vision, die auch Ihre Mitarbeiter davon überzeugt, dass sich die digitale Transformation tatsächlich lohnt. Vor allem aber muss Ihre digitale Vision kundenorientiert ausgerichtet sein.<sup>2</sup>

Aber was ist der nächste Schritt, wenn die Vision steht? Was muss getan werden, um einen Mehrwert zu erzeugen? Die Antworten auf diese Fragen liefern sechs digitale Geschäftsstrategien, die Sie auf Ihrem Weg ins digitale Zeitalter begleiten. Jede dieser Strategien konzentriert sich auf die Schaffung digitaler Ressourcen im Zusammenhang mit der sogenannten Business Technology – also Technologien, Systemen und Prozessen zur Gewinnung, Bedienung und Bindung von Kunden – um einen Mehrwert für Kunden zu generieren (s. Abbildung 1).

**Abbildung 1** Sechs Business-Technology-Strategien zur Förderung des Digitalgeschäfts



120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.

## SCHAFFUNG HERAUSRAGENDER DIGITALER BENUTZERUMGEBUNGEN

Digitale Kontaktpunkte können Umsätze steigern, Kosten senken, den Bekanntheitsgrad einer Marke fördern und die Kundenbindung stärken. Um diese Potenziale ausschöpfen zu können, müssen Unternehmen jedoch digitale Umgebungen schaffen, die Kunden auch wirklich nutzen möchten. Das bedeutet, dass sie Kunden einen bestechenden Mehrwert bieten müssen.<sup>3</sup>

### Digitalisierung des gesamten Kundenerlebnisses

Die Grenze zwischen physischen und digitalen Produkten und Services verschwimmt bereits. So können Kunden in den USA zum Beispiel im Alltag bereits App-gestützte digitale Angebote wie den Nest Thermostat, Disney MagicBrands oder Treueprogramme wie Starbucks Rewards nutzen. Unternehmen nutzen diese digitalen Erweiterungen ihrer Produkte und Serviceleistungen, um ein hochwertigeres Kundenerlebnis zu ermöglichen. Sie sparen Kunden Zeit, reduzieren Reibungspunkte und personalisieren das gesamte Kundenerlebnis.<sup>4</sup> Durch die Digitalisierung der gesamten Umgebung können Daten in allen kundenrelevanten Bereichen gesammelt werden. So erhalten Unternehmen einen besseren Überblick darüber, was Kunden wirklich wichtig ist. Sie wissen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind, wenn Sie... (s. Abbildung 2):

- **Eine erstklassige digitale Kundenumgebung schaffen.** Richtet die Geschäftsführung die Unternehmensstrategie auf die Digitalisierung des Kundenerlebnisses aus, zeigt sie deutlich, dass das Unternehmen Technologien nicht über den Kunden stellt, sondern diese Technologien vielmehr im Sinne des Kunden nutzen möchte. So lautet einer der Strategiepunkte des Modehauses Burberry zum Beispiel: „Wir wollen unternehmensweit eine dynamische digitale Einkaufsumgebung schaffen und entsprechende Prozesse umsetzen, um so ein Wachstum in allen Unternehmensbereichen zu fördern – sowohl online als auch offline.“<sup>5</sup>
- **Wichtige Themen grundsätzlich von außen betrachten.** Das Kundenerlebnis ist ein Punkt, der besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Für eine hochwertige Kundenumgebung bedarf es weit mehr als nur eines funktionierenden Kundenservices. Unternehmen müssen speziell auf diesen Bereich ausgerichtete Teams aufstellen, die sicherstellen, dass die entsprechenden Prozesse reibungslos ablaufen.<sup>6</sup> Hören Sie Ihren Kunden aufmerksam zu, bitten Sie sie um Feedback und setzen Sie dieses auch um – nur so können Sie Ihre eigene Leistung von außen betrachten. Suchen Sie kontinuierlich nach Möglichkeiten, mithilfe verschiedener Investitionen im Technologiebereich Mehrwerte für Kunden zu schaffen. Priorisieren Sie dabei die Lösungen, die einen größtmöglichen Mehrwert für Ihre Kunden und für Ihr eigenes Unternehmen darstellen.
- **Digitale Technologien nutzen, um die Kontaktpunkte in allen kundenrelevanten Bereichen zu optimieren.** Als digital ausgerichtetes Unternehmen sollten Sie Tools wie Journey Maps und Kontaktpunktanalysen nutzen, um das gesamte Kundenerlebnis zu verwalten und zu analysieren. So finden Sie heraus, wie Sie digitale Ressourcen einsetzen können, um Reibungspunkte zu reduzieren und einen Mehrwert für Ihre Kunden zu schaffen.<sup>7</sup> Das gilt nicht nur für Produktdesign, Marketing und Vertrieb, sondern auch für den gesamten Kundenlebenszyklus sowie Kundensupport, Kundenservice und Communitys. Unternehmen wie Fidelity Investments optimieren digitale Kontaktpunkte, indem sie Kunden anbieten, sich an der Entwicklung neuer digitaler Kontaktpunkte zu beteiligen.<sup>8</sup>

**Abbildung 2** Digitalisierung des gesamten Kundenerlebnisses

- 0 – Nicht vorhanden: Wir führen dies überhaupt nicht durch.
- 1 – Ad hoc: Wir führen dies gelegentlich durch, gehen dabei jedoch nicht besonders strukturiert vor.
- 2 – Definiert: Einige Unternehmensbereiche oder -teams führen dies auf strukturierte Weise durch.
- 3 – Reproduzierbar: Das Unternehmen führt dies in allen Unternehmensbereichen einheitlich durch.
- 4 – Optimierte: Wir optimieren dies durch kontinuierliche Messungen und Umfragen im gesamten Unternehmen.

Digitalisierung des gesamten Kundenerlebnisses		Punktzahl
Wir richten das Unternehmen auf die Schaffung einer führenden digitalen Umgebung aus.	Unsere Geschäftsstrategie konzentriert sich auf die Schaffung hochwertiger Kundenerlebnisse.	
Wir betrachten wichtige Themen grundsätzlich von außen.	Wir verwenden digitale Technologien, um aus dem gesamten Kundenumgebungsnetzwerk Mehrwerte für Kunden zu schaffen. Wir betrachten das Unternehmen von außen nach innen.	
Wir nutzen digitale Technologien, um die Kontaktpunkte in allen kundenrelevanten Bereichen zu optimieren.	Wir verwenden CX-Tools wie Journey Maps und Kontaktpunktanalysen, um das gesamte Kundenerlebnis zu untersuchen, indem wir Möglichkeiten identifizieren, wie wir Reibungspunkte minimieren und Werte für Kunden schaffen können. Das gilt nicht nur für Produktdesign, Marketing und Vertrieb, sondern auch für den gesamten Kundenlebenszyklus sowie Kundensupport, Kundenservice und Communitys.	

**Abbildung 2** Digitalisierung des gesamten Kundenerlebnisses (Forts.)

**Der Vorstandsvorsitzende von Burberry** zählt das digitale Kundenerlebnis zu den wichtigsten strategischen Themenpunkten des Unternehmens.



**Fidelity Investments** steigert den Mehrwert für Kunden, indem diese an der Gestaltung neuer digitaler Kontaktpunkte beteiligt werden. Hier können Kunden an der Gestaltung der Kundenumgebung mitwirken.



Quelle: Burberry und Fidelity Investments

120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.



## Digitalisierte Produkte und Services als Mehrwert für die Kunden

Unternehmen, die in das Digitalgeschäft einsteigen, steigen von rein physischen Produkten und Services auf Umgebungen um, die sich sowohl aus physischen als auch aus digitalen Komponenten zusammensetzen und so einen Mehrwert für Kunden erzeugen. So erweitert Disney sein Wertangebot, indem das Unternehmen seinen Kunden in den Themenparks digitale Armbänder bereitstellt. Bevor Sie damit beginnen, Produkte zu digitalisieren, sollten Sie sich klarmachen, dass Ihre Kunden oft ganze Mehrwertsysteme schaffen, von denen Sie profitieren können. Diese Systeme bestehen aus mehr als nur Ihren eigenen Produkten. So streben Firmen wie das Automatisierungsunternehmen Nest Partnerschaften mit anderen relevanten Anbietern an, um gemeinsam zusätzliche Vorteile für ihre Kunden zu schaffen (s. Abbildung 3).<sup>9</sup>

- **Produkte und Services speziell auf die digitale Umgebung ausrichten.** Sie können nicht einfach hoffen, dass sich Ihre vorhandenen Produkte und Services schon irgendwie in die digitale Umgebung einfügen werden. Stattdessen müssen Sie sie von Grund auf neu gestalten und für die Nutzung in einer digitalen Umgebung optimieren. Große Hotelketten wie Starwood und Hilton bieten nicht einfach nur mobile Apps für Reservierungen an. Sie optimieren das Kundenerlebnis mithilfe digitaler Schlösser und erleichtern Gästen so das Ein- und Auschecken. Hilton geht noch einen Schritt weiter: So können Kunden ihr Hotelzimmer ähnlich wie beim Check-In im Flugzeug anhand eines Zimmerplans eigenständig auswählen.<sup>10</sup> Der Community-Marktplatz Airbnb hat gleich mit allen Traditionen gebrochen und stellt Übernachtungsmöglichkeiten ausschließlich auf digitalem Wege bereit.
- **Sich mit anderen relevanten Anbietern zusammenschließen, um Ihren Kunden weitere Vorteile zu ermöglichen.** Selbstverständlich greifen Kunden nicht nur auf Ihre Produkte und Services zurück, sondern auch auf die anderer Anbieter. So haben viele Hotels teilweise leider immer noch nicht begriffen, dass ihre Kunden auf ihren Reisen auch auf andere digitale Tools zugreifen. Über Partnerschaften mit Anbietern wie Yelp oder TripAdvisor können Hotels ihren Kunden beispielsweise empfehlen, was sie während ihres Aufenthalts vor Ort unternehmen können. Solche Partnerschaften gibt es bereits. Auch der Fahrdienstvermittler Uber baut sein Serviceangebot durch eine Partnerschaft mit Google aus: Wenn Benutzer mithilfe von Google Maps einen Ort in der Nähe suchen, wird ihnen vorgeschlagen, den Weg dorthin mit Uber anzutreten.
- **Das Kundenerlebnis von A bis Z digitalisieren.** Anstatt digitale Projekte als eine Reihe von Initiativen zu betrachten, die einzeln finanziert und implementiert werden, sollten Sie das gesamte Kundenerlebnis von A bis Z betrachten. Das beginnt mit den Wünschen Ihrer Kunden und endet damit, wie Sie diese Wünsche zu erfüllen gedenken. Untersuchen Sie, wie Kunden Ihre Produkte und Services nutzen, und gestalten Sie dieses Erlebnis mithilfe digitaler Ressourcen um. Disney weiß, dass Familien ihren Urlaub bereits Monate im Voraus planen. Deshalb verwendet das Unternehmen das digitale MyMagic+ System, um bereits mit Kunden zu interagieren, bevor diese überhaupt einen Fuß in einen der Themenparks setzen. Diese Interaktionen werden auch nach Ende des Besuchs fortgesetzt.<sup>11</sup>

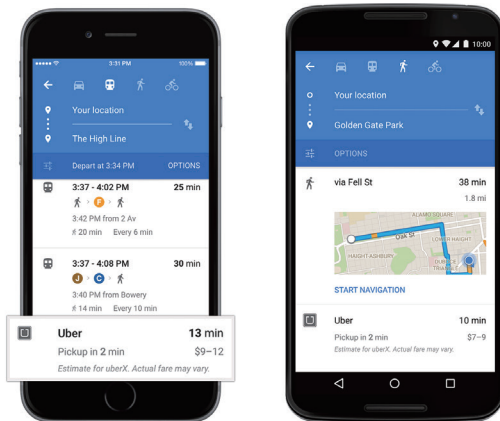
**Abbildung 3** Digitale Produkte und Services schaffen einen Mehrwert

- 0 – Nicht vorhanden: Wir führen dies überhaupt nicht durch.
- 1 – Ad hoc: Wir führen dies gelegentlich durch, gehen dabei jedoch nicht besonders strukturiert vor.
- 2 – Definiert: Einige Unternehmensbereiche oder -teams führen dies auf strukturierte Weise durch.
- 3 – Reproduzierbar: Das Unternehmen führt dies in allen Unternehmensbereichen einheitlich durch.
- 4 – Optimierte: Wir optimieren dies durch kontinuierliche Messungen und Umfragen im gesamten Unternehmen.

**Bieten Sie Kunden mit digitalen Produkten und Services einen Mehrwert**

**Punktzahl**

Wir richten Produkte und Services speziell auf das digitale Erlebnis aus.	Wir betrachten unsere Produkte und Services bei der Entwicklung aus Sicht des Kunden – wir verstehen den Wert, den Kunden wahrnehmen, wenn vorhandene Produkte und Services ihre Bedürfnisse erfüllen. Wir entwickeln digitale Erweiterungen für unsere Produkte und Services, um für Kunden einen Mehrwert zu schaffen.	
Wir schließen uns mit anderen relevanten Anbietern zusammen, um einen Mehrwert für Kunden zu schaffen.	Wir gehen Partnerschaften mit Unternehmen ein, um Produkte und Services zu entwickeln, die unseren Anteil am Mehrwertsystem des Kunden vergrößern.	
Wir digitalisieren das gesamte Kundenerlebnis von A bis Z.	Das digitale Kundenerlebnis wird umfassend aus der Sicht des Kunden konzipiert und nicht einfach nur zusammengewürfelt. Wir stellen das Kundenerlebnis mit dem dynamischen Mehrwertsystem der Kunden in Zusammenhang.	



**Uber** baut sein Serviceangebot durch eine Partnerschaft mit Google aus: Wenn Benutzer mithilfe von Google Maps einen Ort in der Nähe suchen, wird ihnen vorgeschlagen, den Weg dorthin mit Uber anzutreten.



**Disney-Kunden** nutzen sogenannte MagicBands als Eintrittskarte in die Themenparks, als Schlüssel für ihr Hotelzimmer, als FastPass+-Ticket für beliebte Attraktionen, als Bezahlmittel für ihre Einkäufe und zur Verknüpfung ihres Disney PhotoPass-Fotos mit ihrem Disney-Konto.

Quelle: Uber und Disney

120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.



## Einsatz zuverlässiger Systeme

Digital orientierte Unternehmen entwickeln ganze Systeme, die gezielt einzigartige Kundenerlebnisse ermöglichen. So können Sie Hunderten oder sogar Millionen von Kunden eine personalisierte Umgebung bieten. Mercedes-Benz nutzt digitale Sensoren, um das Fahrerlebnis zu verbessern und sicherer zu gestalten. So bremsen Autos automatisch ab, wenn eine Gefahrensituation erkannt wird.<sup>12</sup> Netflix verwendet komplexe Algorithmen, um Kunden ganz individuell Filme zu empfehlen.<sup>13</sup> Amazon reduziert seine Lieferzeiten noch weiter, indem es prädiktive Algorithmen verwendet, um Produkte bereits an Lager vor Ort zu liefern, bevor der Kunde diese überhaupt bestellt hat. Durch die Entwicklung zuverlässiger Systeme wie dieser können digitale Unternehmen hochwertige Umgebungen schaffen (s. Abbildung 4).

- **Das Anwendererlebnis mithilfe von Analysen in Echtzeit optimieren.** Während Anbieter Daten und Analysen bereits nutzen, um die Effektivität von Marketingkampagnen zu verbessern, greifen nur wenige Unternehmen auf Echtzeitanalysen zurück, um das Kundenerlebnis ebenfalls in Echtzeit zu optimieren. So verwendet der Gewürzproduzent McCormick Analysen, um Kunden anhand eines Kundenprofils namens „FlavorPrint“ passende Rezepte vorzuschlagen. Auf diese Weise können sich Unternehmen deutlich von anderen Mitbewerbern differenzieren. Sehen wir uns das Empfehlungssystem von Netflix an. Zwar „verleihen“ auch Unternehmen wie Amazon, VuDu und iTunes Filme, jedoch ist Netflix aktuell der einzige Anbieter, der Empfehlungen individuell an seine Kunden anpasst und so deren digitales Erlebnis optimiert.
- **Für die Personalisierung Ihrer Produkte und Services kontextbezogene Daten nutzen.** Um Produkte und Services individuell an Kunden anpassen zu können, bedarf es umfangreicher Analysekapazitäten. Zudem müssen Sie eine digitale Kundenumgebung schaffen, die sich klar von anderen Angeboten absetzt. Zuverlässige Systeme stellen umfassend skalierte Abläufe bereit, die Kunden einen personalisierten Service bieten. Wenn der gesamte Kontext eines Kundenkontakts erfasst wird, können Sie Ihre Kundenumgebung sogar noch individueller auf Einzelpersonen zuschneiden. So zeigt American Airlines seinen Kunden am Abreisetag ihre Bordkarte automatisch an. Auch Starwood erinnert seine Kunden am Tag ihrer Ankunft im Hotel auf der App-Startseite automatisch an ihre Reservierung.
- **Vorausschauend handeln.** Wenn Sie bereits im Voraus wissen, was Ihre Kunden als Nächstes tun, dann bedeutet das für Ihre Kunden nicht nur eine Zeitersparnis, sondern wird auch als Mehrwert wahrgenommen. Wenn die Navigations-App Waze Sie fragt, ob Sie gerade auf dem Heimweg sind, dann bestimmt die App abhängig von der Tageszeit und Ihren Fahrtgewohnheiten Ihr Ziel. Sie müssen ihr Navigationsziel also nicht mehr selbst eingeben. Die App von Delta Airlines zeigt Kunden nach der Stornierung eines Flugs alternative Flüge an. Somit signalisiert das Unternehmen den Kunden seinen Willen, sie trotzdem an ihr Ziel zu bringen. Für einen neuen Flug müssen sie sich also nicht an andere Anbieter wenden.<sup>14</sup> Kundenverhalten vor auszusehen setzt voraus, dass Ihnen der gesamte Kontext bekannt ist: Was tut der Kunde gerade, und wo hält er sich auf? Wie hat er sich bisher in dieser Situation verhalten?

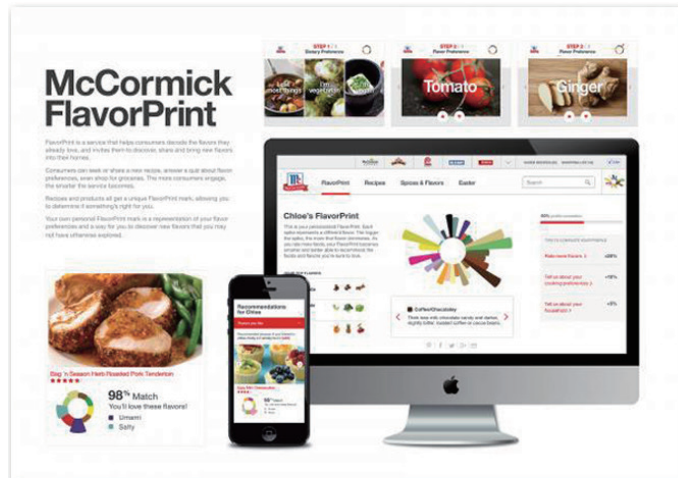
**Abbildung 4** Einsatz zuverlässiger Systeme

- 0 – Nicht vorhanden: Wir führen dies überhaupt nicht durch.
- 1 – Ad hoc: Wir führen dies gelegentlich durch, gehen dabei jedoch nicht besonders strukturiert vor.
- 2 – Definiert: Einige Unternehmensbereiche oder -teams führen dies auf strukturierte Weise durch.
- 3 – Reproduzierbar: Das Unternehmen führt dies in allen Unternehmensbereichen einheitlich durch.
- 4 – Optimiert: Wir optimieren dies durch kontinuierliche Messungen und Umfragen im gesamten Unternehmen.

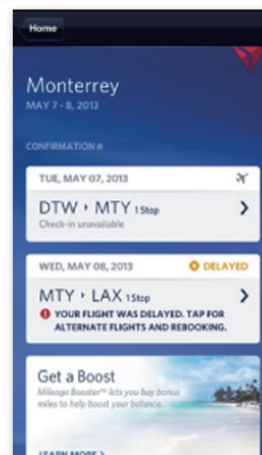
<b>Bereitstellung zuverlässiger Systeme</b>		<b>Punktzahl</b>
Wir verwenden Analysen, um Umgebungen in Echtzeit zu optimieren.	Wir nutzen digitale Datenquellen und Analysen, um unsere Kundenumgebungen zu optimieren. Die digitale Umgebung für unsere Kunden wird mittels Analysen an den individuellen Kunden angepasst, um das Erlebnis, wo nötig, zu optimieren.	
Wir verwenden Kontext, um das Kundenerlebnis zu personalisieren.	Wir nutzen Analysen in Kombination mit Kontextsensitivität, um die Umgebung an einzelne Personen anzupassen. Unsere einzigartige Umgebung ist hoch skalierbar. Kunden fühlen sich durch unser System wertgeschätzt.	
Wir sagen die nächste Aktion vorher.	Wir sparen unseren Kunden Zeit, indem wir vorhersagen, was sie als Nächstes tun möchten. Unsere Systeme sind kontextsensitiv. Unsere Kunden verlassen sich darauf, dass unser System ihnen die nächste Aktion empfiehlt oder diese für sie ausführt.	

Abbildung 4 Einsatz zuverlässiger Systeme (Forts.)

McCormick verwendet Analysen, um anhand eines Kundenprofils, das „FlavorPrint“ genannt wird, passende Rezepte vorzuschlagen.



Wenn ein Flug storniert wird, stellt Delta Air Lines Kunden über seine mobile App automatisch Umbuchungsvorschläge bereit.



Die Navigations-App Waze von Google spart Kunden Zeit, indem sie vorhersagt, wann Kunden nach Hause oder zur Arbeit fahren.



Quelle: McCormick, Delta Air Lines und Google

120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.

## BEREITSTELLUNG HOCHWERTIGER DIGITALER SERVICES AN DIE KUNDEN

Ihr Unternehmen an den Mehrwerten auszurichten, die sich durch Ihre Kunden für Ihr Digitalgeschäft ergeben, ist jedoch nur die halbe Miete. Um die digitale Transformation Ihres Unternehmens erfolgreich durchzuführen, müssen Sie die Geschäftsabläufe digitalisieren, über die Sie Ihre Kunden bedienen. Die Verwendung digitaler Ressourcen für Geschäftsabläufe ist sinnvoll, da so Effizienz und Effektivität gesteigert und gleichzeitig Vorteile für Kunden geschaffen werden können.

Bisher richteten sich Geschäftsabläufe überwiegend an die skalierbare Bereitstellung von Produkten und Services sowie auf die Maximierung der Effizienz. Wie sie sich auf Kunden auswirken, war bisher nicht wichtig. Digitale Unternehmen handeln da flexibler und gestalten ihre Geschäftsabläufe entsprechend um. Sie erfassen, was Verbrauchern wichtig ist, und wenden diese Erkenntnisse auf ihre Geschäftsabläufe an. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt. Für große, etablierte Unternehmen mit hoch skalierten Abläufen wird es zunehmend schwerer, mit kleineren, flexibleren Startup-Unternehmen zu konkurrieren. Fluglinien wie JetBlue und Virgin bieten verstärkt Direktflüge an, damit Kunden nicht an großen Flughäfen umsteigen müssen, und stellen große Fluglinien so vor ein Problem.

Auch für „Digital Natives“ wie Netflix und Google ist es nicht immer einfach, auch weiterhin das hohe Maß an Flexibilität anbieten zu können, das Kunden so schätzen. Unternehmen wie diese beiden digitalisieren Geschäftsabläufe bewusst, um Kunden einen größtmöglichen Nutzen zu bieten – selbst, wenn die eigene Effizienz darunter leidet. Der Umsatz muss steigen – die Frage ist jedoch, ob ein Unternehmen so auch langfristig rentabel bleiben kann. Hier ist man jedoch davon überzeugt, dass eine langfristige Rentabilität nur dann möglich ist, wenn die Kunden durchweg zufrieden sind.

### Die Vorteile eines dynamischen Partnernetzwerks

Über das bestehende dynamische Mehrwertsystem Ihrer Kunden finden Sie Möglichkeiten, wie Sie gemeinsam mit anderen Unternehmen zusätzliche Vorteile bieten können. Einige dieser Unternehmen verfügen vielleicht sogar über genau die Fähigkeiten, die Sie benötigen, um ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen. Als BMW sich mit dem Autovermieter Sixt zusammenschloss, um den Car-Sharing-Service „DriveNow“ zu gründen, brachte Sixt sein Know-how aus der Autovermietungsbranche in das neue Unternehmen ein (s. Abbildung 5).

- **Geschäftsprozesse mithilfe von APIs optimieren, um digitale Funktionen bereitzustellen.** Abgesehen von Indien sind die Zeiten, in denen Unternehmen all ihre Geschäftsprozesse innerhalb des eigenen Unternehmens unterbringen, längst vorbei.<sup>15</sup> Heutzutage müssen Unternehmen ihre operativen Fähigkeiten flexibel erweitern können, um sich den wachsenden Erwartungen ihrer Kunden anzupassen. Viele Unternehmen greifen auf APIs zurück, um Daten mit Partnern auszutauschen und so neue Umsatzmöglichkeiten zu erschließen. Diese APIs gehören zu den neuesten digitalen Ressourcen, mit denen Unternehmen einen Mehrwert für sich selbst schaffen können.<sup>16</sup> Anstatt eine eigene Kamera-App zu entwickeln, nutzte Walgreens für seine Fotodruck-Terminals APIs und stellte die Terminals für jede beliebige Kamera-App bereit. So konnte die Funktionsweise der Terminals optimiert und neue Kunden gewonnen werden. Seither hat Walgreens die Nutzung von APIs auf mehrere Bereiche innerhalb des Unternehmens ausgeweitet.<sup>17</sup>

- **Technologieressourcen strategisch einsetzen.** Ihr Technologieteam rückt ab sofort in den Fokus. Technologie ist nämlich eine strategisch wichtige Ressource, die Sie im Interesse Ihrer Kunden unbedingt optimieren sollten. Als digitales Unternehmen sollten Sie Ihr Technologiemanagement verstärkt in Ihre Geschäftsprozesse integrieren. So können Sie neue Technologieressourcen nutzen, um einen Mehrwert für Ihre Kunden zu schaffen, und erschließen ganz nebenbei neue Umsatzquellen. Telefónica O2 Ireland nutzte APIs intern, um vorhandene Buchhaltungsprozesse so auszurichten, dass neue Einnahmequellen erschlossen und die Kundenfreundlichkeit gesteigert werden konnten. So können Kunden ihre Mobiltelefone nun auch für die Bezahlung an Mautstellen nutzen.<sup>18</sup> Business Technology (BT) und Information Technology (IT) sind nicht das gleiche und sollten daher auch getrennt gehandhabt werden.<sup>19</sup>
- **Ihren Mitarbeitern digitale Tools zum Aufbau von Collaboration-Netzwerken bereitstellen.** Unternehmen, die mit Menschen auf der ganzen Welt zusammenarbeiten, sind nicht nur flexibler, sondern haben auch Zugang zu einer umfangreichen Wissensbasis. Firmen wie Deloitte und Ernst & Young setzen auf das Know-how ihrer Mitarbeiter, um Mehrwerte für ihre Kunden zu schaffen. Hierzu werden Mitarbeiter auf der ganzen Welt mithilfe von Collaboration-Technologien miteinander vernetzt. Derartige Plattformen gehören somit zu den wichtigsten Ressourcen dieser Unternehmen. Tools wie ProFinda sollen es zukünftig einfacher machen, stets den richtigen Ansprechpartner zu finden.<sup>20</sup> Gut vernetzte Unternehmen rücken dabei immer mehr in den Fokus der Entwickler. Deshalb sollten CIOs jetzt verstärkt auf Collaboration-Netzwerke setzen, über die Mitarbeiter den Kontakt zu externen Partnern herstellen können.

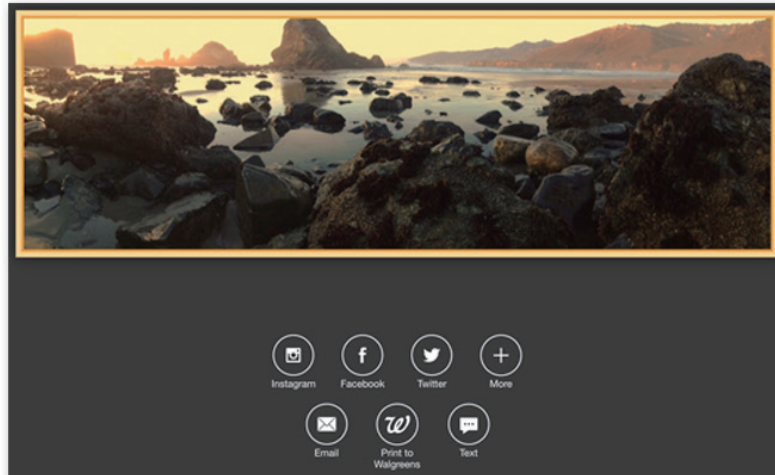
**Abbildung 5** Die Vorteile eines dynamischen Partnernetzwerks

0 – Nicht vorhanden: Wir führen dies überhaupt nicht durch.
1 – Ad hoc: Wir führen dies gelegentlich durch, gehen dabei jedoch nicht besonders strukturiert vor.
2 – Definiert: Einige Unternehmensbereiche oder -teams führen dies auf strukturierte Weise durch.
3 – Reproduzierbar: Das Unternehmen führt dies in allen Unternehmensbereichen einheitlich durch.
4 – Optimierte: Wir optimieren dies durch kontinuierliche Messungen und Umfragen im gesamten Unternehmen.

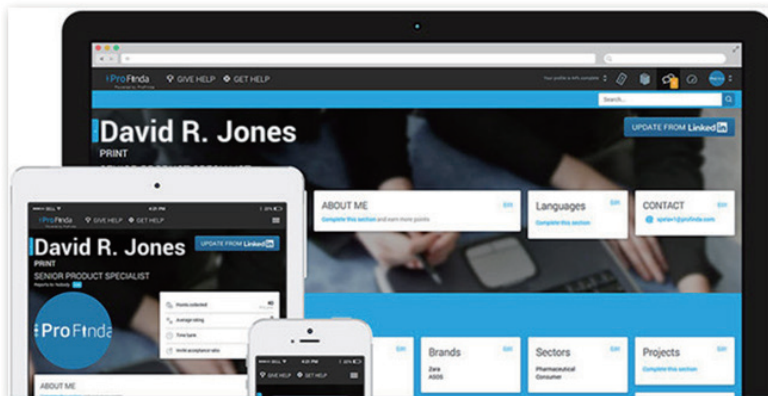
Nutzen Sie die Vorteile eines dynamischen Partnernetzwerks		Punktzahl
Wir optimieren Prozesse mithilfe von APIs, um digitale Funktionen bereitzustellen.	Wir nutzen Geschäftspartner, um mithilfe von APIs neue kundenorientierte Funktionen zu entwickeln, unser Geschäft zu vernetzen und Mehrwerte für unsere Kunden zu schaffen.	
Wir betrachten Technologieressourcen als strategisch wichtige Ressourcen.	Technologie ist für uns eine strategisch wichtige Ressource, die im Interesse unserer Kunden optimiert werden muss. Unser Technologie-Team ist eng in unsere Geschäftsprozesse integriert. Wir planen BT und IT getrennt voneinander.	
Wir geben Mitarbeitern digitale Tools an die Hand, um Collaboration-Netzwerke zu entwickeln.	Unsere Mitarbeiter nutzen digitale Tools, um sowohl intern als auch mit externen Partnern eigene Collaboration-Netzwerke zu entwickeln.	

**Abbildung 5** Die Vorteile eines dynamischen Partnernetzwerks (Forts.)

**Walgreens** nutzte für seine Fotodruck-Terminals APIs und stellte die Terminals für jede beliebige Kamera-App bereit, anstatt eine eigene Kamera-App zu entwickeln. So konnte die Funktionsweise der Terminals optimiert und neue Kunden gewonnen werden.



Neue Tools wie **ProFSSinda** machen die Suche nach dem richtigen Ansprechpartner zukünftig noch einfacher.



Quelle: Aviary-iPad-App und ProFinda

120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.

### Förderung kundenorientierter Innovationen

Als digitales Unternehmen vernetzen Sie Ihre Kunden und Mitarbeiter miteinander. So entstehen dynamische, funktionsübergreifende Teams, die nicht an traditionelle Spielregeln gebunden sind. So testet der Markenriese Procter & Gamble (P&G) beispielsweise Produktverpackungen und Regalanordnungen mit echten Kunden in einem virtuellen Geschäft, bevor diese in die Produktion gegeben werden. Das deutsche Online-Unternehmen Fidor Bank bezieht seine Kunden über soziale Netzwerke bei der Entwicklung seiner Produkte und Services mit ein. Auf diese Weise können Kunden neue App-Funktionen und Produktangebote mitbestimmen, wie z. B. Zinssätze oder Cash-Back-Programme (s. Abbildung 6).<sup>21</sup>

- **Kunden und Partner an Produktinnovationen beteiligen.** Soziale Innovationsnetzwerke tragen dazu bei, dass Innovationen im gesamten Unternehmen schneller und effektiver eingeführt



werden. CIOs müssen diese digitalen Ressourcen im gesamten Unternehmen fördern und weiterentwickeln und dafür Sorge tragen, dass ihre Teams sie optimal nutzen können.<sup>22</sup> So konnte P&G dank seiner Strategie „connect + develop“ durch offene Innovationswettbewerbe und die gemeinsame Entwicklung von Produkten mit flexibleren und kleineren Konkurrenten mithalten.<sup>23</sup>

- **Die Entwicklung von Partnerprodukten und -services fördern.** Als digitales Unternehmen wissen Sie, wie wichtig es ist, Daten und Informationen zu teilen und ermutigen auch andere dazu, neue Wertschöpfungsquellen für Kunden zu schaffen. So wie Walgreens APIs erfolgreich für seine Fotodruck-Terminals einsetzen konnte, geht nun auch das Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom den Schritt in Richtung Digitalisierung und öffnet die interne Anwendungsentwicklung per APIs für Partner. Nike geht noch einen Schritt weiter und lockt Software-Entwickler mit finanzieller Unterstützung und Preisen, damit diese neue Lösungen für das digitale Produktnetzwerk des Sportriesen entwickeln.<sup>24</sup>
- **Innovationen durch flexible und wiederholbare Entwicklungstechniken fördern.** Um als digitales Unternehmen erfolgreich zu sein, sollten Sie Ihren Kunden genau die Produkte anbieten, nach denen sie verlangen – und das innerhalb kürzester Zeit. Meist reicht dafür in einem ersten Schritt eine sehr grundlegende Version. Anschließend ist es wichtig, das Feedback Ihrer Kunden genau zu analysieren und so schnell wie möglich die nächste Generation Ihres Produkts oder Services zu entwickeln. Weil die Geschäftsprozesse an diesen kurzen Innovationszyklus angepasst werden müssen, bauen viele erfahrene Branchenakteure auf ein zweistufiges Modell. So wird sichergestellt, dass die Erfüllung von Kundenanforderungen priorisiert wird und alle erforderlichen Ressourcen entsprechend bereitgestellt werden.<sup>25</sup>

**Abbildung 6** Förderung kundenorientierter Innovationen

0 – Nicht vorhanden: Wir führen dies überhaupt nicht durch.
1 – Ad hoc: Wir führen dies gelegentlich durch, gehen dabei jedoch nicht besonders strukturiert vor.
2 – Definiert: Einige Unternehmensbereiche oder -teams führen dies auf strukturierte Weise durch.
3 – Reproduzierbar: Das Unternehmen führt dies in allen Unternehmensbereichen einheitlich durch.
4 – Optimierte: Wir optimieren dies durch kontinuierliche Messungen und Umfragen im gesamten Unternehmen.

Kundenorientierte Innovationen vorantreiben		Punktzahl
Wir beteiligen Kunden und Partner an Produktinnovationen.	Wir nutzen digitale Technologien, um Kunden und Partner an Innovationen und Produktdesign teilhaben zu lassen. Wir beziehen Innovationen aus externen Quellen, indem wir kundenorientierte Innovationswettbewerbe veranstalten.	
Wir fördern die Entwicklung von Partnerprodukten und -services.	Wir fördern die Entwicklung von Partnerprodukten, indem wir Daten austauschen, um den Mehrwert für unsere Kunden weiter zu steigern.	
Wir fördern Innovationen durch flexible und wiederholbare Entwicklungstechniken.	Wir bauen auf flexible und wiederholbare Entwicklungstechniken, um unseren Kunden digitale Produkte und Services bereitzustellen. Wir entwerfen digitale Produkte, die die Mindestanforderungen unserer Kunden erfüllen, und optimieren sie anschließend so schnell wie möglich basierend auf dem Kunden-Feedback. Unsere Kunden sind intensiv an der Entwicklung innovativer neuer Produkte und Services beteiligt, die ihnen einen Mehrwert bieten.	

Abbildung 6 Förderung kundenorientierter Innovationen (Forts.)

**P&G** konnte dank seiner Strategie „connect + develop“ durch offene Innovationswettbewerbe und die gemeinsame Entwicklung von Produkten mit flexibleren und kleineren Konkurrenten mithalten.



**Nike** lockt Softwarebastler mit finanzieller Unterstützung und Preisen, damit diese neue Lösungen für das digitale Produktnetzwerk des Sportriesen entwickeln.



Quelle: Procter & Gamble (P&G) und Nike

120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.

### Flexibilität kommt vor Effizienz

Um in einer digitalisierten Welt wirklich Fuß fassen zu können, müssen Sie als Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität und Reaktionsfähigkeit gewährleisten können, um Ihr Angebot schnell an neue Anforderungen anzupassen. Diese Flexibilität hat jedoch auch ihren Preis. Um Technologieressourcen wird sich aufgrund der unzähligen Änderungswünsche, die vom mittleren Management gestellt werden, häufig nicht ausreichend gekümmert. Große Unternehmen, denen die Fähigkeit zu priorisieren fehlt, werden mit dem Punkt Flexibilität daher auch weiterhin zu kämpfen haben (s. Abbildung 7).

- **In digitale Ressourcen investieren, die mehr Flexibilität ermöglichen.** Komplexe Technologien sind mit geschäftlicher Flexibilität oft nicht gerade einfach zu vereinen. Aus diesem Grund müssen CIOs technologische Investitionen fördern, die mehr Flexibilität mit Blick auf Marktveränderungen ermöglichen. Unternehmen wie AT&T, die jeden Tag unzählige

Transaktionen abwickeln müssen, nutzen APIs, um die Flexibilität bei der Bereitstellung neuer mobiler Anwendungen für ihre Kunden zu erhöhen.<sup>26</sup> Mit einer integrierten serviceorientierten Architektur (SOA) und einer API-Strategie können Sie sowohl Ihre interne Flexibilität als auch Ihre Flexibilität nach außen hin verbessern.<sup>27</sup>

- **Eine flexiblere Infrastruktur schaffen.** Um in einem digitalisierten Geschäftsumfeld bestehen zu können, müssen Sie neue Technologie-Services schnell entwickeln und bereitstellen können. Bei abertausenden mobilen Mitarbeitern und Verbrauchern ist das jedoch nicht so einfach. Cloud-basierte Services sind eine gute Lösung für Unternehmen, die eine flexible Infrastruktur benötigen. Dank Infrastructure-as-a-Service-Funktionen müssen Sie Kapazitäten nicht mehr proaktiv planen. Stattdessen werden flexible Serviceoptionen unterstützt, die vorhandene Kapazitäten ergänzen und neue Funktionen schnell bereitstellen. Für die meisten digitalen Unternehmen sind diese Cloud-Modelle DIE Infrastrukturlösung schlechthin.<sup>28</sup>
- **Mitarbeiter für eine kundenorientierte Arbeitsweise belohnen.** Digitale Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern gegenüber verdeutlichen, wie wichtig eine erhöhte Kundenzufriedenheit ist. Oftmals muss hierfür das Arbeitsverhalten verändert werden. Indem Sie Ihre Mitarbeiter im Technologiebereich an den Ergebnissen und am Wachstum auf Kundenseite messen, können Sie ein Umdenken anregen. Mitarbeiter in Technologieabteilungen, die sich am Kundennutzen oder dem sogenannten Net Promoter Score orientieren, arbeiten wesentlich kreativer, wenn es um Lösungen für Kunden geht.<sup>29</sup> Ein Mitarbeiter der Einzelhandelskette 7-Eleven entwickelte auf eigene Faust und ohne Zustimmung des Managements eine mobile App für das Unternehmen, die sich sehr positiv auf das Tagesgeschäft auswirkte.<sup>30</sup>

**Abbildung 7** Flexibilität kommt vor Effizienz

0 – Nicht vorhanden: Wir führen dies überhaupt nicht durch.
1 – Ad hoc: Wir führen dies gelegentlich durch, gehen dabei jedoch nicht besonders strukturiert vor.
2 – Definiert: Einige Unternehmensbereiche oder -teams führen dies auf strukturierte Weise durch.
3 – Reproduzierbar: Das Unternehmen führt dies in allen Unternehmensbereichen einheitlich durch.
4 – Optimierte: Wir optimieren dies durch kontinuierliche Messungen und Umfragen im gesamten Unternehmen.

Flexibilität kommt vor Effizienz		Punktzahl
Wir investieren in digitale Ressourcen, die mehr Flexibilität ermöglichen.	Dank unserer Flexibilität können wir kurzfristige Veränderungen der Marktbedingungen problemlos bewältigen. Wenn wir uns zwischen Effizienz und Flexibilität entscheiden müssen, stellen wir Flexibilität vorne an.	
Wir schaffen eine flexiblere Infrastruktur.	Wir setzen auf Cloud-Lösungen, um unsere Infrastruktur dauerhaft umzustrukturieren. Wir können unsere Infrastruktur mittels Cloud-basierter Services umgehend bedarfsorientiert erweitern und reduzieren.	
Wir belohnen Mitarbeiter für eine kundenorientierte Arbeitsweise.	Wir verdeutlichen gegenüber unseren Mitarbeitern laufend, wie wichtig es ist, Kunden einen Mehrwert zu bieten. Alle Mitarbeiter werden an den Ergebnissen und am Wachstum auf Kundenseite gemessen.	

Abbildung 7 Flexibilität kommt vor Effizienz (Forts.)



Ein Mitarbeiter der Einzelhandelskette **7-Eleven** entwickelte auf eigene Faust und ohne Zustimmung des Managements eine mobile App für das Unternehmen, die sich sehr positiv auf das Tagesgeschäft auswirkte.

Quelle: 7-Eleven

120921

Quelle: Forrester Research, Inc. Die unbefugte Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte ist untersagt.

## EMPFEHLUNGEN

### EVALUIERUNG DES AKTUELLEN DIGITALGESCHÄFTS ZUR OPTIMIERUNG DER WEITEREN STRATEGIE

Wie es nun für Sie weitergeht, hängt davon ab, wo Sie sich gerade befinden. Sind Sie ein „Digital Dinosaur“, der den Schritt ins digitale Zeitalter immer noch nicht gewagt hat? Nutzen Sie bereits digitale Ressourcen, um Kunden anzusprechen, so gehören Sie zu den digital vernetzten Unternehmen, auch „Digital Connector“ genannt. Sie optimieren die Flexibilität Ihres Unternehmens mittels digitaler Ressourcen, um einen Mehrwert für Ihre Kunden zu schaffen? Dann sind Sie ein digital agierendes Unternehmen, oder auch ein „Digital Operator“. Ist Ihr Unternehmen nicht nur digital vernetzt, sondern agiert auch digital, so sind Sie vermutlich bereits im Digitalgeschäft aktiv, also ein sogenannter „Digital Master“. Die Digital Dinosaurs werden bis 2020 zu den bereits erwähnten Gejagten gehören – es sei denn, sie schaffen den Umstieg auf digitale Technologien. In diesem Fall haben sie die Möglichkeit, unter den Jägern zu sein.

Wenn Sie selbst ermitteln möchten, wo Ihr Unternehmen aktuell steht – Digital Dinosaur, Digital Connector, Digital Operator oder Digital Master – laden Sie sich einfach das Excel-Bewertungstool herunter und beantworten die darin enthaltenen Fragen.<sup>31</sup> Das Tool wertet Ihre Antworten aus und verdeutlicht Ihnen anhand einer Grafik, wo Sie heute stehen. Im nächsten Bericht dieser Reihe liefern wir Ihnen wertvolle Tipps für Ihre nächsten Schritte.<sup>32</sup>

## ERGÄNZENDE UNTERLAGEN

### Online-Ressource

Unter dem Link „Forrester’s Digital Business Readiness Assessment“ in den Endnoten können Sie auf das Bewertungstool zugreifen.<sup>33</sup>

### Methodik

Für die Online-Umfrage zum Thema digitale Unternehmen von Forrester/Russell Reynolds aus dem Jahr 2014 hat Russel Reynolds Associates 1.591 Partnerkontakte befragt. Für die vorliegende Studie wurde jedoch nur ein Teil dieser Umfrageergebnisse verwendet. Aus Gründen der Qualitätssicherung wurden die Teilnehmer vorab ausgewählt, um sicherzustellen, dass sie bestimmte Anforderungen an Arbeitsinhalte und Unternehmensgröße erfüllen.

Forrester führte die Umfrage zwischen November 2013 und Januar 2014 durch. Teilnehmer erhielten anschließend eine Übersicht über die entsprechenden Umfrageergebnisse. In diesem Bericht wird für jede Frage jeweils die genaue Stichprobengröße angegeben. Der Umfrage wurde eine selbst ausgewählte Teilnehmergruppe zugrunde gelegt, d. h. Führungskräfte, die bereits mit Russel Reynolds Associates in Kontakt standen. Sie wurde also nicht nach dem Zufallsprinzip durchgeführt. Die Umfrage fand ausschließlich in englischer Sprache statt. Von den Teilnehmern kamen 38 Prozent aus Nordamerika, 53 Prozent aus Europa und 9 Prozent aus anderen Teilen der Welt. Hinsichtlich der Daten kann nicht garantiert werden, dass sie für die gesamte Bevölkerung repräsentativ sind. Diese Statistik gilt lediglich als Beschreibung und lässt keine Schlussfolgerungen zu. Auch wenn die Umfrage nicht dem Zufallsprinzip folgt, stellt sie dennoch eine nützliche Ressource dar, um zu erfahren, an welchem Punkt sich Führungskräfte heute befinden und in welche Richtung sich der Markt bewegt.

### Für diesen Bericht untersuchte/befragte Unternehmen

Accenture Interactive	Burberry
Adobe	CVS
Apigee	Evernote
BMW	Flipboard
Brady Corporation	General Electric (GE)

Harvard University	Russell Reynolds
IBM	Salesforce
Infosys	SAP
L'Oréal	SapientNitro
Meredith Corporation	Shutl
Nestlé	SocialWellth
New England BioLabs	Starbucks
Newsweek	SunTrust Banks
Oracle	The Metropolitan Museum of Art
Procter & Gamble (P&G)	TOA Technologies
PZ Cussons	Torry Harris Business Solutions
Razorfish	VF Corp
Renault	VML
Rokkan	Washington Post

## ENDNOTEN

- <sup>1</sup> Die Art und Weise, wie Unternehmen heutzutage funktionieren, befindet sich im Wandel. Aus diesem Grund müssen wir uns auch damit auseinandersetzen, wie wir Innovationen im Technologiebereich angehen. Um Ihr Unternehmen digital auszurichten, müssen Sie lernen, wie Ihre Kunden zu denken; vgl. den Bericht „[Unleash Your Digital Business](#)“ (Englisch) vom 19. März 2014.
- <sup>2</sup> Für Führungskräfte in Unternehmen hatten digitale Ressourcen bisher keine zentrale Bedeutung für das laufende Geschäft. Jetzt sind Ihre Kunden, Ihre Produkte, Ihre Geschäftsprozesse und auch Ihre Konkurrenten jedoch umfassend digital orientiert. Während 74 Prozent der Führungskräfte in Unternehmen angeben, dass ihr Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie verfügt, sind nur 15 Prozent der Ansicht, dass ihr Unternehmen auch die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen für deren Umsetzung mitbringt. Eine gestückelte Strategie, die das volle Potenzial der Digitalisierung nicht ausschöpft, reicht einfach nicht mehr aus. Als CIO wissen Sie, dass Veränderungen notwendig sind. Sie müssen nun die Initiative ergreifen und den Einstieg Ihres Unternehmens ins digitale Zeitalter vorantreiben. Stellen Sie sich Ihr Unternehmen als einen Bestandteil des dynamischen Mehrwertsystems Ihrer Kunden vor. Ihr Unternehmen muss lernen, digitale Ressourcen intern und extern zu nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen eine Vision entwickeln, die zeigt, wie Sie mithilfe digitaler Technologien einen Mehrwert für Ihre Kunden schaffen wollen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[How To Craft A Better Digital Vision](#)“ (Englisch) vom 3. März 2015.
- <sup>3</sup> Viele Führungskräfte kommen angesichts der schieren Anzahl an unübersichtlichen Websites und Apps einfach nicht mehr hinterher. So geht es oftmals auch ihren Kunden, die dann irgendwann frustriert zu einem Konkurrenten abwandern. Es ist daher wenig überraschend, dass zahlreiche Kundenberater Forrester



gegenüber kürzlich angaben, die Verbesserung der Online-Umgebung für Kunden in den Vordergrund stellen zu wollen; auch die Optimierung kanalübergreifender und mobiler Umgebungen spielt eine wichtige Rolle. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Top Ways To Improve Digital Customer Experience](#)“ (Englisch) vom 5. Februar 2015.

- <sup>4</sup> Disney investierte eine Milliarde US-Dollar in MyMagic+ – eine Kundenumgebung der nächsten Generation, die die Art und Weise verändert, wie Kunden am „magischsten Ort der Welt“ spielen, verweilen und bezahlen. Disney ist nicht das einzige Unternehmen mit einer derartigen Umgebung. Auch weitere bekannte Marken wie Major League Baseball, Macy's, Starwood Hotels & Resorts Worldwide und Starbucks setzen digitale Technologien ein, um in ihren Geschäften ein völlig neues Kundenerlebnis zu ermöglichen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Brief: Disney Leads The Charge Across The Digital-Physical Divide](#)“ (Englisch) vom 24. April 2014.
- <sup>5</sup> Quelle: „Annual Report 2013/14“, Burberry ([http://www.burberryplc.com/investor\\_relations/annual\\_reports/annual-report-2013-14](http://www.burberryplc.com/investor_relations/annual_reports/annual-report-2013-14)).
- <sup>6</sup> Unternehmen müssen zuverlässige und wiederholbare Customer-Experience-Verfahren (CX) einführen und diese konsistent umsetzen, um langfristig Erfolge zu erzielen. Gelingt ihnen dies, definiert Forrester ihren Erfolg als „das Maß, in dem ein Unternehmen die erforderlichen Verfahren für Entwicklung, Implementierung und Verwaltung von Kundenumgebungen einsetzt“. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Customer Experience Maturity Defined](#)“ (Englisch) vom 21. Januar 2014.
- <sup>7</sup> Angesichts eines wachsenden Netzwerks aus traditionellen und mobilen Websites sowie Apps müssen Unternehmen genau planen, wie sie ihre Investitionen in Business Technology (BT) an den wichtigsten Anforderungen ihrer Kunden ausrichten. Hierzu müssen sie einen kundenorientierten Ansatz verfolgen, um die Bedürfnisse ihrer Kunden wirklich zu verstehen – und das in allen Kanälen. Nur so kann das Kundenerlebnis wirklich nachhaltig optimiert werden. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Improve Your Digital Customer Experience](#)“ (Englisch) vom 1. Dezember 2014.
- <sup>8</sup> Genau wie zahlreiche andere Unternehmen im CX-Index hat Fidelity ein Team aufgestellt, das sich speziell mit dem Kundenerlebnis befasst. Geleitet wird es von Chief Customer Experience Officer Fred Leichter. Sein Team unterstützt im gesamten Unternehmen Initiativen, die sich an das Kundenerlebnis richten. Die Ernennung eines Chief Customer Experience Officer allein ist jedoch keine Lösung. Deshalb hat Fidelity zusätzlich seine gesamte IT umgestaltet, um so zur Verbesserung des Kundenerlebnisses beizutragen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[IT's Role In Winning Customer Experience](#)“ (Englisch) vom 5. August 2013.
- <sup>9</sup> Nest hat sich mit Energieversorgungsunternehmen zusammengeschlossen und bietet Kunden Rabatt, die ihren Kühlungsbedarf auf Zeiträume legen lassen, in denen die Energieverbrauchsspitzen am höchsten sind. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Unleash Your Digital Business](#)“ (Englisch) vom 19. März 2014.
- <sup>10</sup> Quelle: „Hilton Revolutionizes Hotel Experience with Digital Check-In, Room Selection and Customization, and Check-Out across 650,000-Plus Rooms at More Than 4,000 Properties Worldwide“ (Englisch), Hilton Worldwide, 28. Juli 2014 (<http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/newsroom/detail/27192>).
- <sup>11</sup> Quelle: Christopher Palmeri, „Disney Bets \$1 Billion on Technology to Track Theme-Park Visitors“ (Englisch), Bloomberg Businessweek, 7. März 2014 (<http://www.businessweek.com/articles/2014-03-07/disney-bets-1-billion-on-technology-to-track-theme-park-visitors>).

- <sup>12</sup> Zwar haben wir die Möglichkeit, die Elektronik in Fahrzeugen einfach auszuschalten und wieder vollständig manuell zu fahren; wir vertrauen jedoch darauf, dass das System weiß, was es tut.
- <sup>13</sup> Auf Netflix können sich mehrere Familienmitglieder über ein zentrales Benutzerkonto anmelden. Dabei hat jedoch jedes einzelne Mitglied die Möglichkeit, seine eigenen Bewertungen und Listen zu erstellen. So kann das Unternehmen Empfehlungen an die einzelnen Personen anpassen. „Es gibt 33 Millionen verschiedene Versionen von Netflix“, so Joris Evers, Director of Global Corporate Communications bei Netflix. Quelle: David Carr, „Giving Viewers What They Want“ (Englisch), The New York Times, 24. Februar 2013 (<http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?pagewanted=all&r=0>).
- <sup>14</sup> Um den Service für Kunden zu verbessern, deren Flüge storniert wurden, führte Delta schwerpunktmäßig Verbesserungen in den Bereichen automatisierte Umbuchung und Sitzplatzneuverteilung durch, erweiterte die Self-Service-Technologie und optimierte entsprechende Schulungen für Mitarbeiter des Kundenservices. Mobile Apps zeigen Stornierungen nun sofort an und stellen einfache Möglichkeiten für die Umbuchung bereit. So werden Reisende spürbar entlastet. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Case Study: How Delta Air Lines Soared In The Customer Experience Index](#)“ (Englisch) vom 21. Juli 2014.
- <sup>15</sup> Einst profitierte die Wirtschaft in Indien davon, dass viele Unternehmen in Industrieländern ihre Geschäftstätigkeiten nach Indien auslagerten. Mittlerweile gehören zahlreiche indische Firmen selbst zu den weltweit größten Konglomeraten, um zentrale Problempunkte der indischen Wirtschaft, wie z. B. die massive Korruption im öffentlich Sektor, zu bekämpfen.
- <sup>16</sup> CIOs müssen immer mehr Lösungen bereitstellen, die den gesamten Kundenlebenszyklus abdecken. Eine laufende Optimierung aller kundenrelevanten Bereiche ist erforderlich, um entsprechende Mehrwerte zu schaffen. Viele CIOs greifen heutzutage auf ein Bereitstellungsmodell zurück, das von Forrester als „Continuous Business Services“ (CBS) bezeichnet wird. CBS dienen dazu, spezifische Funktionen bereitzustellen, die sich nachhaltig auf die Geschäftsergebnisse auswirken können. Sie setzen sich aus verschiedenen Schichten zusammen, die Technologien und Arbeit miteinander verbinden. Die Services werden laufend aktualisiert, um an Zeit, Ort und Abfolge kundenorientierter Technologien, Systeme und Prozesse angepasst zu werden. Ein Großteil aller CIOs nutzt CBS bereits, ist sich dessen jedoch nicht bewusst. Dies kann zu unzureichenden Investitionen, höheren Geschäftsrisiken und Ad-Hoc-Kontrollmechanismen führen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Brief: CIO Checklist – Which Services Should You Manage As Continuous Business Services?](#)“ (Englisch) vom 8. Dezember 2014.
- <sup>17</sup> Quelle: „Walgreens: Putting an API Around Their Stores“ (Englisch), Apigee (<http://apigee.com/about/customer-story/walgreens-putting-api-around-their-stores>).
- <sup>18</sup> O2 Ireland konnte neue Märkte erschließen und die gesamte Wettbewerbsdynamik verändern, indem es seine Integrationsstrategien und API-Designs am eigenen Geschäftsmodell ausrichtete. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Digital Business Design Sharpens Organizations’ Competitive Posture](#)“ (Englisch) vom 19. Dezember 2013.
- <sup>19</sup> Nehmen CIOs den Unterschied zwischen strategischen und allgemeinen Geschäftsfunktionen als Grundlage für die Ausrichtung des Technologiemanagements her, so können sie sowohl Information Technology (IT) als auch Business Technology (BT) erfolgreich nutzen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Emerging Business Technology Priorities](#)“ (Englisch) vom 18. Juni 2014.

- <sup>20</sup> ProFinda ist ein innovatives Collaboration-Tool, das spielerische Elemente, Analysen und Bestandteile der erweiterten Zusammenarbeit kombiniert. So können Unternehmensprozesse vereinfacht und fachkundige Experten an einem Tisch versammelt werden. Quelle: ProFinda (<http://www.profinda.com>).
- <sup>21</sup> CIOs legen immer mehr Wert auf eine Verbesserung des Kundenerlebnisses. So kommen CEOs auf CIOs und IT-Leiter immer öfter zu und bitten um Unterstützung bei der digitalen Transformation von Kundenumgebungen. Darüber hinaus erfordert die strategische Transformation des Kundenerlebnisses Änderungen innerhalb der IT und bis tief in den Technologie-Stack hinein. CIOs müssen sicherstellen, dass die IT einem optimalen Kundenerlebnis nicht im Wege steht. Deshalb ist es so wichtig, dass sie ganz genau verstehen, wie sie die IT zum Vorteil des Kunden einsetzen können. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[IT's Role In Winning Customer Experience](#)“ (Englisch) vom 5. August 2013.
- <sup>22</sup> Kunden greifen bereits auf soziale Technologien zu, um große Unternehmen in ihre Schranken zu weisen. Nun tun es Mitarbeiter ihnen gleich und nutzen soziale Technologien, um eben diese Kunden durch Innovationen zu unterstützen. Forrester bezeichnet diese Mitarbeiter als HEROes (Highly Empowered and Resourceful Operatives). Durch die Nutzung sozialer Technologien für ihre bestehenden Innovationsnetzwerke tragen CIOs und ihre IT-Teams zur Bildung neuer sozialer Innovationsnetzwerke bei. In diesen Netzwerken werden soziale Technologien eingesetzt, um Innovationen durch HEROes zu fördern. So wird zudem die Innovationsfähigkeit innerhalb des gesamten Unternehmens gesteigert. CIOs müssen diese Netzwerke im gesamten Unternehmen etablieren und ihre IT-Teams gleichzeitig so strukturieren, dass sie die Netzwerke unterstützen können. Forrester empfiehlt die Verwendung des PACT-Frameworks (Process, Advocates, Culture and Technology), um Mitarbeiter und HEROes im gesamten Unternehmen zu unterstützen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[CIOs: Support HEROes – Create Social Innovation Networks Using The PACT Framework](#)“ (Englisch) vom 22. November 2010.
- <sup>23</sup> Offene Innovationen bei P&G funktionieren sowohl nach innen als auch nach außen und umfassen alle Bereiche – angefangen bei Handelsmarken, über Verpackungen und Marketingmodelle, bis hin zur Entwicklung und Gestaltung von Services. Es geht um so viel mehr als nur Technologie. Quelle: „What is Open Innovation“ (Englisch), P&G ([http://www.pgconnectdevelop.com/home/open\\_innovation.html](http://www.pgconnectdevelop.com/home/open_innovation.html)).
- <sup>24</sup> Im Jahr 2014 startete Nike die Initiative „Nike+ Fuel Lab“, um die Entwicklung digitaler Ressourcen voranzutreiben. Quelle: „Nike+ Fuel Lab“, Nike (<http://www.nikefuellab.com>).
- <sup>25</sup> Manchmal ist es notwendig, eine parallele IT-Abteilung einzurichten, die ihren Schwerpunkt auf Kundenbelange legt und von der eigentlichen IT-Abteilung getrennt ist. In einigen Unternehmen, z. B. Fidelity Investments, ist dieses IT-Team einem eigenen Geschäftsbereich unterstellt, der sich speziell um Kundenanliegen kümmert. Bei TD konzentriert sich ein IT-Team auf direkte Kanäle und ist für alle Online- und mobilen Systeme, Geldautomaten und Contact Center-Systeme verantwortlich. Die IT bei TD wird u. a. von einem CIO geleitet, der speziell für kundenorientierte Technologien in allen Geschäftsbereichen verantwortlich ist. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Winning The Customer Experience Game](#)“ (Englisch) vom 8. Mai 2013.
- <sup>26</sup> AT&T wusste, wie schwierig es sein würde, eine derart umfangreiche und zweckgebundene Netzwerkinfrastruktur flexibler und innovativer zu gestalten. Das Unternehmen suchte nach Möglichkeiten, Entwicklern die Erstellung von nützlichen Apps für sein Netzwerk zu ermöglichen, die später auch für Kunden bereitgestellt werden sollten. „So wollen wir das volle Potenzial unserer Plattform nutzen und unseren Kunden schneller als je zuvor neue Funktionen bereitstellen“, so Jon Summers, A&T Senior Vice

President für App- und Service-Infrastruktur. Quelle: „AT&T: Using APIs to Help Developers Build Great Apps Quickly“ (Englisch), Apigee (<http://apigee.com/about/customer-story/att-using-apis-help-developers-build-great-apps-quickly>).

- <sup>27</sup> Bei APIs und SOA geht es längst nicht nur um die Integration von Anwendungen. Zwar ist eine Integration wichtig; der größere Wert von Services besteht jedoch darin, dass sie ein hohes Maß an geschäftlicher Flexibilität sowie Innovationen ermöglichen. Neue Prozesse, Partner und Kunden können alle auf die gleichen servicebasierten Transaktionen zugreifen. So werden schnelle geschäftliche Veränderungen, einheitliche Geschäftsprozesse und zuverlässige Überwachungslösungen für das Unternehmen gefördert. Strategische Unternehmensservices schützen Ihr Unternehmen vor isolierten Anwendungen und schaffen die Grundlage für mehr Flexibilität und Transformationsbereitschaft. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Drive Business Agility And Value By Increasing Your API And SOA Maturity](#)“ (Englisch) vom 5. September 2013.
- <sup>28</sup> Heutzutage ändern sich die Gegebenheiten viel schneller als früher. Das können nur flexible Unternehmen überleben. Was jedoch bedeutet der Begriff „Flexibilität“ in der heutigen Zeit eigentlich? Ein flexibles Unternehmen nutzt Veränderungen routinemäßig – unabhängig davon, ob diese durch Markttrends ausgelöst werden oder interner und betrieblicher Natur sind. Es reagiert schneller auf Bedrohungen und Chancen. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[The 10 Dimensions Of Business Agility](#)“ (Englisch) vom 9. September 2013.
- <sup>29</sup> Net Promoter und NPS sind eingetragene Dienstleistungsmarken. Net Promoter Score ist zudem eine Dienstleistungsmarke von Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. und Fred Reichheld.
- <sup>30</sup> „Das Slurpee-Prämienprogramm war die erste Initiative, mit der wir unsere Kunden besser verstehen wollten. Anhand der uns vorliegenden Informationen und Daten erkannten wir dann die potenziellen Chancen, die sich uns boten. Weiterhin hatten wir so die Möglichkeit, unser Geschäft einmal unter ganz anderen Gesichtspunkten zu betrachten. Wir richteten ein neues Team für geschäftliche Innovationen außerhalb der Kernorganisation ein, was uns mehr Raum für Innovationen und schnelle Veränderungen gab. So erfuhren wir gleichzeitig mehr über unsere Kunden. Unser Hackathon war das Ergebnis von Gesprächen mit zahlreichen Mitarbeitern, die nicht in der Unternehmenszentrale tätig sind. Ein unabhängiger Entwickler, der an diesem Hackathon teilnahm, dachte sogar, dass es sich bei 7-Eleven um ein neues Startup-Unternehmen und nicht um die Einzelhandelskette handelte. Das zeigt, wie weit wir bereits gekommen sind“, so Michael Debnar, Senior Director Digital Guest Experience. Weitere Informationen finden Sie im Bericht mit dem Titel „[Culture Is Key To Marketing Innovation Velocity](#)“ (Englisch) vom 14. Mai 2013.
- <sup>31</sup> Das Bewertungstool ist online verfügbar. Weitere Informationen finden Sie im Toolkit „[Forrester’s Digital Business Readiness Assessment](#)“ (Englisch) vom 3. März 2015.
- <sup>32</sup> Der nächste Bericht in dieser Reihe ist „[Begin Your Journey To Digital Mastery](#)“ (Englisch) vom 3. März 2015.
- <sup>33</sup> Informationen zum Zugriff auf das entsprechende Bewertungstool finden Sie im Toolkit „[Forrester’s Digital Business Readiness Assessment](#)“ (Englisch) vom 3. März 2015.

## Über Forrester

Als global agierendes Forschungs- und Beratungsunternehmen unterstützt Forrester Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung und hilft großen Unternehmen weltweit dabei, komplexe Veränderungen als Wettbewerbsvorteil zu sehen. Mit unseren faktenbasierten Erkenntnissen und einer objektiven Beratung ermöglichen wir es Führungskräften, IT-Abteilungen erfolgreicher zu leiten und ihren Einfluss auf Bereiche jenseits der traditionellen IT zu erweitern. Wir passen unsere Ressourcen ganz individuell auf Sie an. So ermöglichen wir es Ihnen, sich zunächst auf die Punkte zu konzentrieren, die für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind: Margen, Geschwindigkeit und Wachstum. Erst dann nehmen wir auch die technologischen Aspekte in Angriff.

### WEITERE INFORMATIONEN

Um zu erfahren, wie Forrester Research Ihr Unternehmen bei einer erfolgreichen Geschäftsführung unterstützen kann, wenden Sie sich bitte an eine Niederlassung vor Ort oder besuchen Sie uns unter [www.forrester.com](http://www.forrester.com). Eine vollständige Liste unserer weltweiten Niederlassungen finden Sie unter [www.forrester.com/about](http://www.forrester.com/about).

### KUNDENSUPPORT

Für Informationen zu Print- oder elektronischen Versionen wenden Sie sich bitte an den Kundensupport unter +1 866 367 7378, +1 617 613 5730 oder [clientsupport@forrester.com](mailto:clientsupport@forrester.com). Wir bieten Mengenrabatte und Sonderpreise für akademische und gemeinnützige Einrichtungen.

## Forrester sieht CIOs im Fokus

Als CIO sind Sie dafür verantwortlich, die steigenden Anforderungen an Ihre IT zu managen. Gleichzeitig müssen Sie zusammen mit anderen Führungskräften neue Strategien festlegen und das Unternehmen so transformieren, dass geschäftliche Innovationen gefördert werden. Forrester unterstützt Sie mit relevantem Fachwissen und umfassenden Branchenkenntnissen dabei, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln, Chancen und Risiken abzuwägen, Entscheidungen zu begründen und Ihre persönliche Leistung sowie die Leistung Ihres Teams und Ihres Unternehmens zu optimieren.

« CAROL ITO, stellvertretend für CIOs

