

Verschaffen Sie sich einen Vertrauensvorsprung

Führung im Zeitalter
allgegenwärtiger Daten und KI



Dieser Bericht ist die vierte C-Suite-übergreifende IBM® Studie und die 20. Ausgabe der laufenden IBM® CxO-Studienreihe, die vom IBM Institute for Business Value (IBV) entwickelt wurde. Wir verfügen inzwischen über Daten und Erkenntnisse aus mehr als 50.000 Gesprächen, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen. Dieser Bericht wurde in Zusammenarbeit mit führenden Akademikern, Zukunftsforschern und Technologievordenkern verfasst. Wir präsentieren Ihnen hier die wichtigsten Ergebnisse, Erfahrungen und Auffassungen aus den CxO-Bereichen, wobei wir uns auf die im Abschnitt Forschungsmethodik auf Seite 44 beschriebene Analyse stützen.

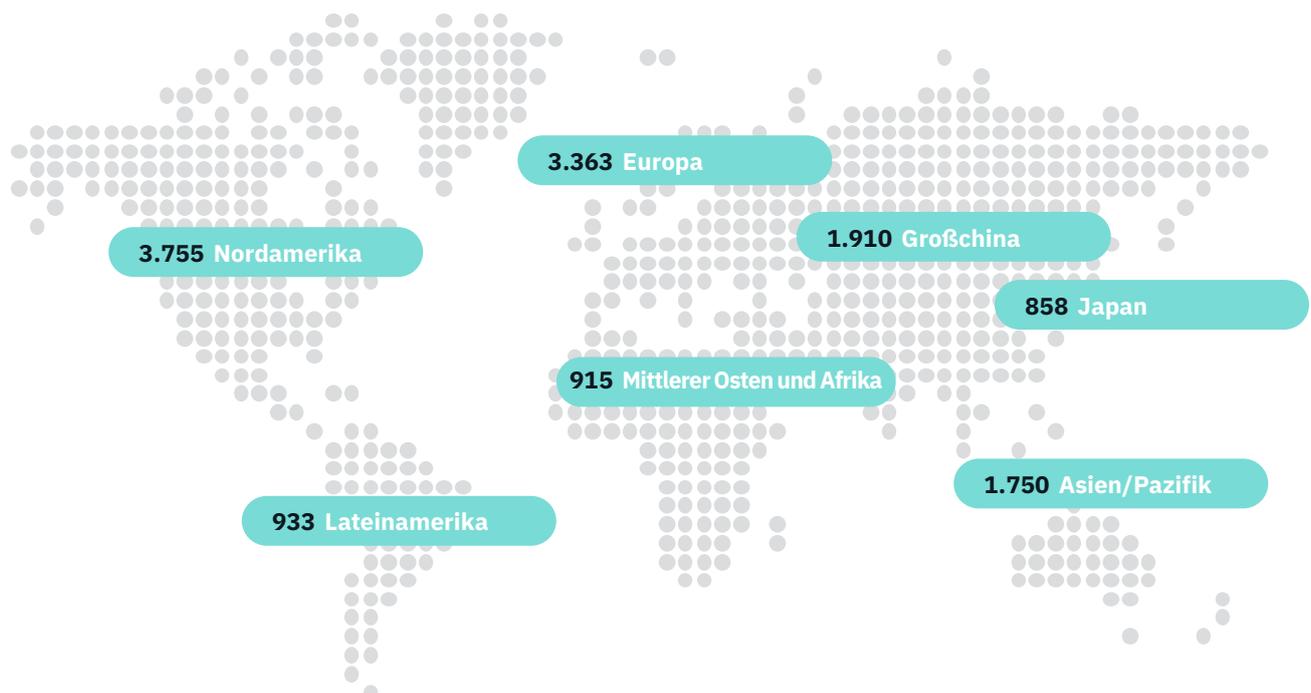
Verschaffen Sie sich einen Vertrauensvorsprung

Führung im Zeitalter allgegenwärtiger Daten und KI

Global C-Suite Study
20. Ausgabe

Unsere jüngste Studie basiert auf den Antworten von 13.484 Befragten aus 6 Top-Management-Positionen, 20 Branchen und 98 Ländern.

2.131 Chief Executive Officers	2.105 Chief Financial Officers	2.118 Chief Human Resources Officers	2.924 Chief Information Officers	2.107 Chief Marketing Officers	2.099 Chief Operations Officers
--	--	--	--	--	---



Inhaltsverzeichnis

Kurzübersicht	3	
Einführung	4	
Kapitel 1	Kunden: Erfolg haben in einer Ökonomie des Vertrauens	8
	Aktionsplan	19
Kapitel 2	Unternehmen: Eine Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine aufbauen	20
	Aktionsplan	31
Kapitel 3	Ökosysteme: Daten im Zeitalter der Plattformen teilen	32
	Aktionsplan	41
Fazit: Return on Trust – die Vertrauensrendite	42	
Danksagungen	43	
Zugehörige IBV-Studien	43	
Forschungsmethodik	44	
Anmerkungen und Quellen	45	

Kurzübersicht

Diese 20. Ausgabe unserer C-Suite-Studie stützt sich auf die Beiträge von mehr als 13.000 C-Suite-Führungskräften aus aller Welt. Wir haben Führungskräfte nach ihren Plänen, Wert aus Daten zu schöpfen und sie in Differenzierungsvorteile zu verwandeln, sowie nach ihren Fortschritten bei diesen Bestrebungen befragt. Zur Identifizierung der Marktführer haben wir jede Organisation in eine von vier verschiedenen Etappen auf der Datenreise eingestuft. Die Fortschrittlichsten, die „Fackelträger“ (Torchbearers), sind eine Elitegruppe, die 9 Prozent aller Befragten ausmachen. Die Fackelträger übertreffen ihre Branchenkollegen hinsichtlich Umsatzwachstum und Rentabilität. Zudem stellen sie andere in puncto Innovation und Bewältigung der Veränderungen in den Schatten.

Wir haben festgestellt, dass die datengestützte Führungsstellung von dem Maß an Vertrauen bestimmt wird, das ein Unternehmen aufbauen kann – bei seinen Kunden, den Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens und den Partnern in seinem Ökosystem.

Kunden: Die Ökonomie des Vertrauens

Das Vertrauen der Kunden ist für führende Unternehmen heute zum bestimmenden Thema geworden – es prägt ihre Angebote und sogar ihre Geschäftsmodelle. Acht von zehn Fackelträgern haben uns mitgeteilt, auf Daten zurückzugreifen, um das Vertrauen, das Kunden ihnen entgegenbringen, zu stärken. Darüber hinaus sehen die Fackelträger in ihrer Fähigkeit, den Datenschutz ihrer Kunden zu respektieren, einen zentralen Wettbewerbsvorteil. Es geht darum herauszufinden, wo die Kunden einer Organisation beim Datenschutz die Grenze ziehen und was sie als fairen Kompromiss für die Preisgabe ihrer Daten ansehen. Der Preis für diejenigen, die es zuerst schaffen, sind hochgradig vertrauenswürdige Geschäftsmodelle, mit denen sie sich von ihren Konkurrenten unterscheiden.

Alle Organisationen sehen einer Zukunft entgegen, in der eine sich verändernde Kundenstimmung und neue Vorschriften ihren Zugriff auf wertvolle personenbezogene Daten und deren Verwendung erheblich einschränken könnten. Das gilt für Verbraucherdaten genauso wie für die Daten von Geschäftspartnern. Führende Organisationen erkennen, was benötigt wird – neue Ansätze zur Erhebung und zum Schutz von Daten, zum Datenaustausch und für Kundenbeziehungen. Drei Grundsätze – Transparenz, Reziprozität und Authentizität – bestimmen ihren Umgang mit Daten und die Zusammenarbeit mit ihren Kunden und Geschäftspartnern.

Unternehmen: Die Partnerschaft von Mensch und Maschine

Die Fackelträger haben erreicht, was anderen nicht gelungen ist. Sie haben eine Kultur der Datengläubigen geschaffen. Acht von zehn Fackelträgern sagen aus, dass die Führungskräfte ihrer C-Suite stark auf Daten angewiesen

sind, um die Qualität und Geschwindigkeit ihrer Entscheidungen zu verbessern. Gleichzeitig konzentrieren sie sich voll und ganz darauf, nicht nur ihre Datenwissenschaftler, sondern alle ihre Mitarbeiter darin zu bestärken, Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen. Führende Organisationen geben ihre Daten frei und lassen ihre Verbreitung zu, ohne dabei Abstriche hinsichtlich ihrer Verantwortung für sichere Zugriffsrechte und den Schutz ihrer Daten zu machen.

Unterstützt durch ihre datenhungrige Kultur steht die Künstliche Intelligenz (KI) bei den Fackelträgern ganz oben auf der Tagesordnung. Sieben von zehn erwarten in den nächsten Jahren erhebliche Investitionen in KI, die sich auch auf maschinelles Lernen beziehen können. Sie nutzen KI für fundiertere, bessere Entscheidungen, die Unterstützung von Arbeitsabläufen mit Informationen und eine menschlichere Kundenerfahrung. Sie verlagern KI von Online-Anwendungen in die Hände ihrer Mitarbeiter an der vordersten Linie, die mit Kunden und gewerblichen Abnehmern in Kontakt sind. Fackelträger sind sich bewusst, dass die Notwendigkeit, Daten und Algorithmen zu vertrauen, mit der zunehmenden Präsenz von KI in ihrem Unternehmen steigt. Im Gegenzug wird eine robuste, unternehmensweite Governance zu einem Thema auf der Vorstandsebene.

Ökosysteme: Das Zeitalter der Plattformen

Für die meisten Organisationen stellt die Weitergabe von Daten über Partnernetzwerke – eine Funktion des gegenseitigen Vertrauens – noch immer eine zentrale Herausforderung dar. Die Auswirkungen auf die Zukunft einer Organisation sind jedoch neu. Für Teilnehmer eines plattformbasierten Geschäftsmodells ist schnelles, kontinuierliches Lernen eine Frage des Überlebens und eine Funktion der Datenweitergabe. Neue Plattform-Geschäftsmodelle können mit dem eingesetzten Vertrauen aufkommen oder daran scheitern.

Die unter den Organisationen eines Ökosystems ausgetauschten Daten schaffen neue, exponentielle Werte. Doch die Entscheidung darüber, welche Daten zum beiderseitigen Nutzen ausgetauscht werden (und welche Daten als proprietärer Wettbewerbsvorteil zurückgehalten werden sollen), zählt zu den schwierigsten Entscheidungen einer Organisation. Fackelträger sind den anderen voraus: Sechs von zehn tauschen ihre Daten aktiv über ihre Partnernetzwerke aus. Ebenso sind sechs von zehn Fackelträgern darauf bedacht, ihre Daten zu Geld zu machen. Eine Monetisierungsstrategie hilft Unternehmen bei der Entscheidung, welche Daten sie teilen und welche sie für sich behalten sollten.

Die Fackelträger unterscheiden sich von anderen durch ihre Fähigkeit, Vertrauen und Daten miteinander zu vereinen, wodurch sie bei ihrer digitalen Transformation ein großes Stück voraus sind. In jedem Kapitel geben wir Empfehlungen, wie andere auf ihrem eigenen Weg vorankommen können. Diese stützen sich auf die Analyse von Vergleichsdaten sowie ausführliche Interviews mit Fackelträgern.

Einführung

Für diese Studie sprachen wir weltweit mit über 13.000 Führungskräften über Daten, den Wert, den sie aus Daten ableiten, und was es braucht, um in einer datenüberfluteten Welt führend zu sein.

Wir haben festgestellt, dass Daten untrennbar mit Vertrauen verknüpft sind. Insbesondere der anhaltende, weit verbreitete Vertrauensverlust unter Kunden, einschließlich der B2B-Abnehmer, hat zu Veränderungen geführt, was Organisationen mit Daten tun können – und sollten. Die Wertgleichung hat sich geändert. Während Daten allein einst das einzigartige Asset einer Organisation waren, muss nun auch der Vertrauensfaktor mit einbezogen werden.

Daten sind wichtig. Doch ihr Wert wird vom Vertrauen bestimmt.

Das nahezu blinde Vertrauen, das Kunden Marken und Institutionen einst entgegenbrachten, schwindet bereits seit einiger Zeit. Ebenso ist der Datenaustausch unter Organisationen durch einen gegenseitigen Mangel an Vertrauen eingeschränkt worden. Er kann sogar die außerordentlichen Einnahmen gefährden, die Organisationen durch neue Geschäftsplattformen erwarten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Versprechungen von KI auf einem noch größeren Vertrauen beruhen – in die KI-Modelle selbst und in die Informationen, die sie liefern.

Unsere Beobachtung? Das Vertrauen hat den kritischen Punkt überschritten. Die Art und Weise, wie Organisationen Daten nutzen, sichern und mit ihren Kunden und Partnern teilen, kann außerordentliche Vorteile bringen. Doch dafür muss zuerst Vertrauen geschaffen werden – Vertrauen von Kunden, Vertrauen innerhalb des Unternehmens in die eigenen Daten sowie Vertrauen innerhalb der Ökosysteme, in denen Organisationen sich bewegen.

Die Fähigkeit einer Organisation, einen Vertrauensvorsprung aufzubauen, hängt von mindestens zwei Faktoren ab: erstens von ihrem Erfolg, Vertrauen in Daten zu schaffen, und zweitens von dem Vertrauen, das sie *durch* Daten aufbauen kann. Wenn der Vertrauensvorsprung erst einmal etabliert ist, ergeben sich neue Möglichkeiten für Innovationen und Einnahmen.

In dieser Studie untersuchen wir das Wechselspiel zwischen Vertrauen und Daten in drei Bereichen:

Kunden: Erfolg in der Ökonomie des Vertrauens

Das Vertrauen, das Kunden einst Marken schenkten, hängt nun von Daten ab, die heute für Vertrauen stehen. Die Art und Weise, wie Organisationen Daten über ihre Angebote transparent austauschen, Verantwortung für die von ihnen erhobenen personenbezogenen Daten übernehmen und diese Daten zum Vorteil ihrer Kunden nutzen, bestimmt ihre Marktposition. Organisationen, denen es an Kundenvertrauen fehlt, sind von wertvollen personenbezogenen Daten abgeschnitten und könnten weiter zurückfallen.

Unternehmen: Die Partnerschaft von Mensch und Maschine aufbauen

Daten – in Verbindung mit erweiterten Analysen und KI, einschließlich maschinelles Lernen – können Informationen für bessere Unternehmensentscheidungen liefern sowie Prozesse optimieren und automatisieren. Aber nur dann, wenn Organisationen ihren Daten wirklich vertrauen können. Um das zu erreichen, müssen Organisationen lernen, die Qualität ihrer Daten zu gewährleisten, algorithmische Verzerrungen zu minimieren und Antworten mit Belegen zu unterfüttern.

Doch zuerst müssen sie eine Kultur der Datengläubigen schaffen – und zwar von Grund auf. Dafür müssen sie sowohl den Mitarbeitern benutzerfreundliche Tools zur Verfügung stellen, um Informationen aus Daten zu ziehen, als auch die KI von Online-Anwendungen auf Mitarbeiter mit Kundenkontakt ausdehnen, um jede Kundenerfahrung zu „vermenschlichen“.

Ökosysteme: Daten im Zeitalter der Plattformen teilen

Führungskräfte wissen, dass der Wert von Daten durch den Austausch zwischen Organisationen erheblich steigen kann. Geschäftsplattformen, auf denen Daten frei von mehreren Parteien genutzt werden, erzielen herausragende Renditen. Aber paradoxerweise können proprietäre Daten auch der zentrale Vorteil einer Organisation sein.

Organisationen werden lernen müssen, wann und wie sie Daten auf breiter Basis teilen und wann sie Daten vertraulich behandeln sollten. Das ist möglicherweise die komplexeste und anspruchsvollste strategische Herausforderung, mit der Unternehmensleiter in einer wachsenden Datenwirtschaft konfrontiert sind.

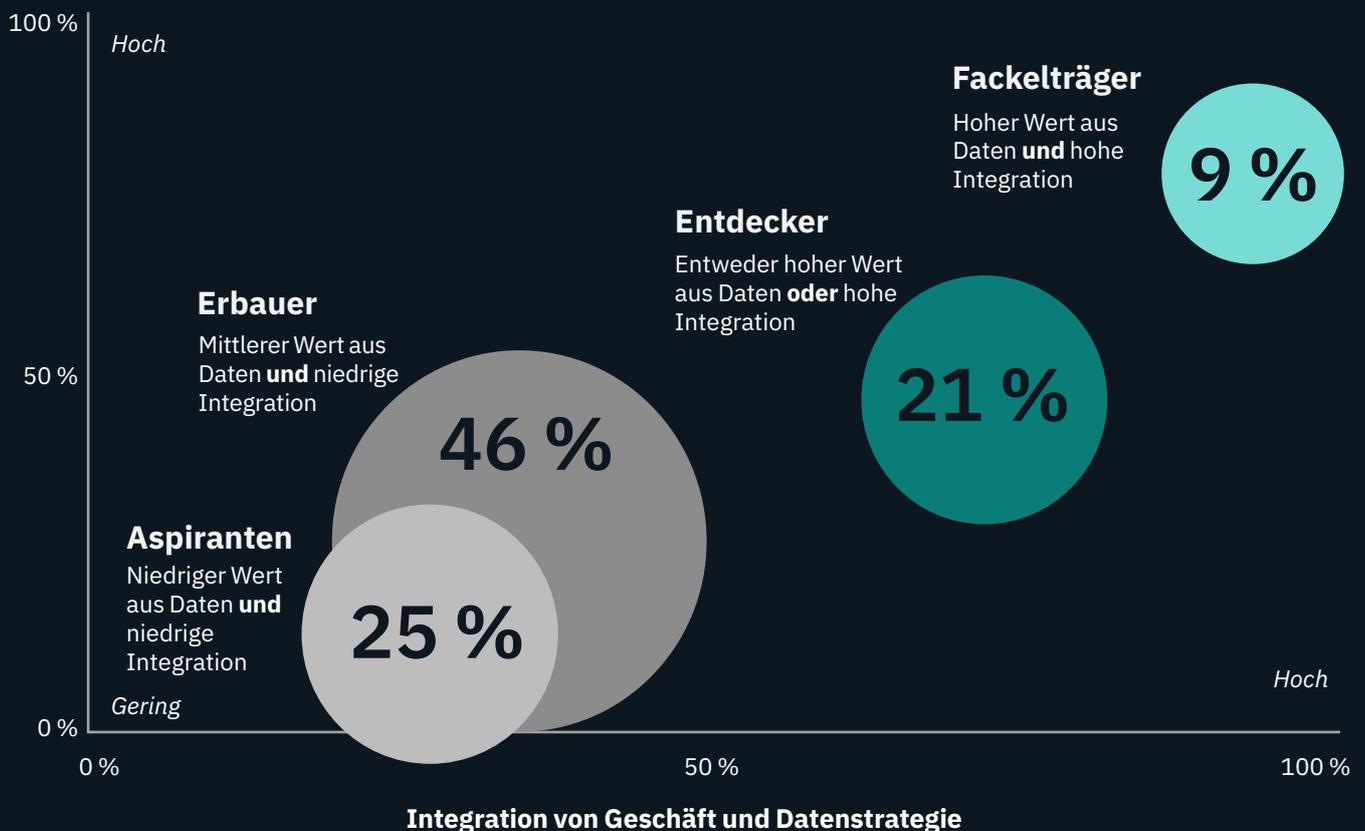
Wie kommen wir zu diesem Schluss? Wir haben jedes Unternehmen in eine von vier verschiedenen Etappen auf der Reise zu einer führenden Stellung durch Daten eingestuft. Beginnend mit den am weitesten fortgeschrittenen Organisationen bezeichnen wir diese als: Fackelträger (Torchbearers), Entdecker (Explorers), Erbauer (Builders) und Aspiranten (Aspirational) (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1

Der Datenvorteil

Fackelträger haben einen neuen Weg der Wertschöpfung eingeschlagen, indem sie Daten in ihre Strategie, ihre operative Tätigkeit und ihre Kultur integrieren.

Wert aus Daten schaffen



Die vier Stufen der Datenführerschaft

Wir haben jeden Teilnehmer in eine von vier Phasen eingeteilt. Die horizontale Achse misst die qualitative Bereitschaft: das Ausmaß, in dem Daten und Geschäftsstrategie integriert sind, mit einem Vorstand, der Daten als strategischen Wert erkennt, und mit einer unternehmensweiten Datenkultur. Die vertikale Achse misst quantitative Aspekte, darunter folgende Fähigkeiten: Wert aus Daten schaffen, Daten abrufen, extrahieren und miteinander verknüpfen; und Erkenntnisse aus diesen Daten gewinnen (siehe Seite 44 für Details zur Forschungsmethodik).

Die **Fackelträger** stellen eine einzigartige Gruppe dar, die nur zu 9 Prozent aus befragten Unternehmen besteht. Sie haben die Datenstrategie mit der Geschäftsstrategie verschmolzen, wobei Vertrauen als Richtschnur fungiert. In einer datenreichen Kultur generieren sie ein höheres Umsatzwachstum und eine höhere Rentabilität als ihre Konkurrenten.

Die **Entdecker** experimentieren mit Möglichkeiten zur Integration ihrer Geschäfts- und Datenstrategien sowie mit neuen Möglichkeiten, Wert aus Daten zu gewinnen. Sie realisieren nicht konsequent den höchstmöglichen Wert, sondern sehen die Ökonomie des Vertrauens als Weg zu einem herausragenden gegenseitigen Nutzen.

Die **Erbauer** machen Fortschritte bei der Ausrichtung ihrer Geschäfts- und Datenstrategien und der Entwicklung einer Datenkultur. Sie wenden Daten auf Ziele an, erzielen aber noch nicht die prognostizierten Renditen. Sie erkennen an, dass Vertrauen ganz oben auf der Tagesordnung des Vorstands stehen muss, und arbeiten auf ihre Ziele hin.

Die **Aspiranten** beginnen gerade, unternehmensweite Geschäfts- und Datenstrategien zu integrieren und verfügen nicht über eine datengesteuerte Kultur. Sie hatten nur begrenzten Erfolg bei der Gewinnung von Wert aus Daten und der Stärkung des Vertrauens als Grundlage.

Die Fackelträger sind den anderen einen großen Schritt voraus. Es handelt sich um Organisationen, die bereits bewiesen haben, dass sie aus Daten einen außerordentlichen Wert schöpfen, Vertrauen zu ihrem Vorteil nutzen und andere in vielen Bereichen beständig übertreffen können (siehe Abbildung 2). Die Fackelträger haben ihre Daten mit ihrer Geschäftsstrategie verschmolzen. Darüber hinaus stellen sie das Kundenvertrauen in den Mittelpunkt.

Wie auch immer Sie es bewerten, Fackelträger liefern ausgezeichnete Ergebnisse: Sieben von zehn Fackelträgern erzielen bessere Finanzergebnisse als ihre

Konkurrenten. Noch mehr Fackelträger – acht von zehn – führen ihre Branche als Innovatoren an und können eine Erfolgsbilanz bei der erfolgreichen Bewältigung der Veränderungen um sie herum vorweisen.

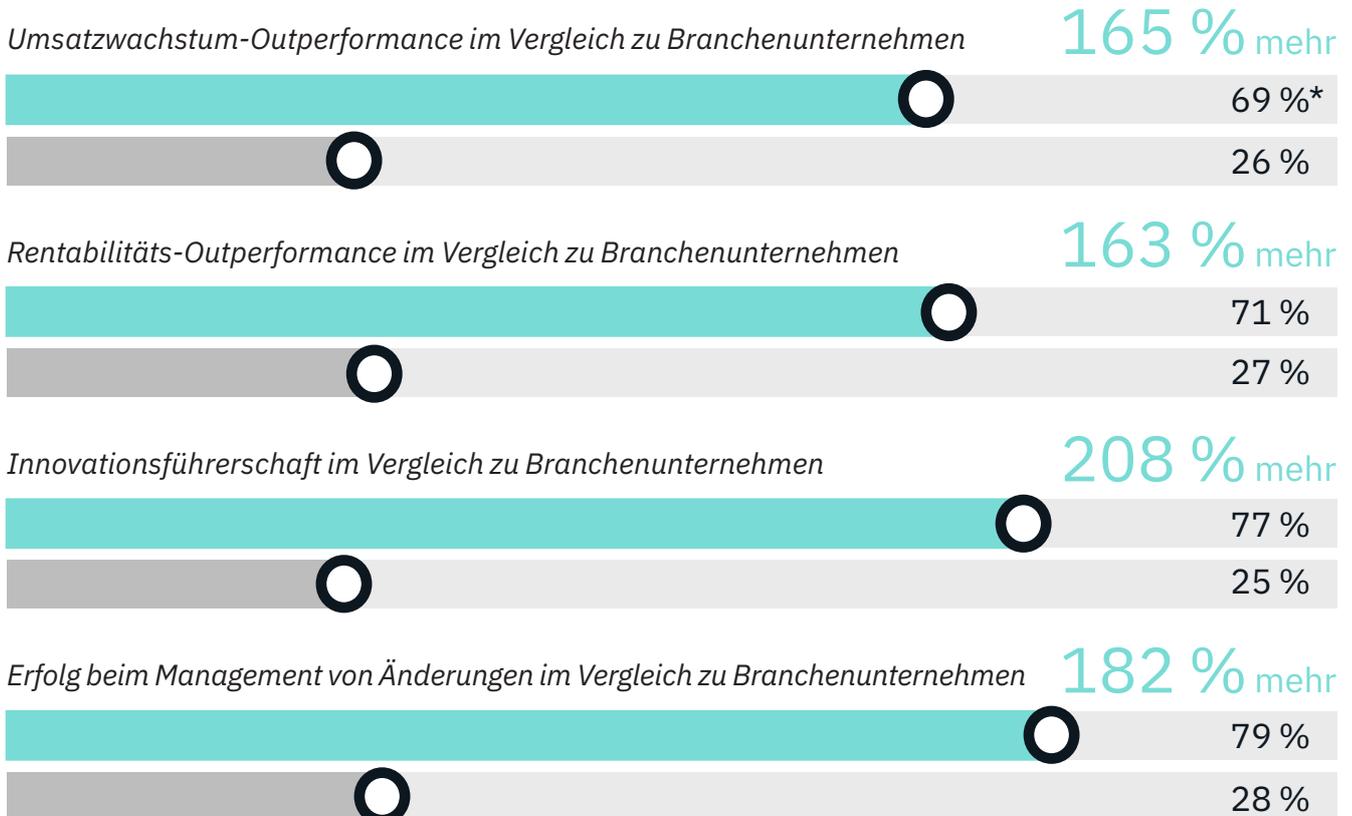
Unsere Forschungsanalyse konzentriert sich auf die entscheidenden Unterschiede zwischen Fackelträgern und Aspiranten. Wir wollen herausfinden, was es für den Erfolg in einer Welt mit einer neuen, wachsenden digitalen Spaltung braucht – eine Welt, in der das Vertrauen bestimmen kann, auf welcher Seite eine Organisation steht.

Abbildung 2

Die neue digitale Kluft

Fackelträger liefern herausragende Ergebnisse und übertreffen damit bei weitem die datenunerfahrenen Aspiranten

Fackelträger
Aspiranten



*Prozentsatz der Befragten, die den Standard übertreffen.

Kapitel 1

Kunden

Erfolg in der Ökonomie des Vertrauens

Unternehmen, die es gewohnt sind, Märkte für die nächste große Zäsur zu sondieren, haben diese Entwicklung kommen sehen: Das Vertrauen, das Kunden einst Markennamen und Institutionen entgegengebracht haben, schwindet schnell.

Heute sind die Kunden weniger bereit, private Informationen an Unternehmen weiterzugeben. Dennoch erwarten sie von jedem Unternehmen, dass erfasste Daten weitergegeben werden. Mit anderen Worten: Sie möchten mehr Privatsphäre und gleichzeitig mehr Transparenz von Ihnen. Die Unternehmen, die diese Herausforderungen geschickt meistern, erhalten eine Vertrauensdividende, die den Geschäftsvorteil erhöht.

Für führende Organisationen jeder Branche ist Vertrauen inzwischen ein zentraler Gesichtspunkt – egal, ob es darum geht, wie sie auf Daten zugreifen, ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln, innovative Angebote unterbreiten oder mit Kunden interagieren.

Die in unserer Studie als Fackelträger identifizierten Marktführer:

- Verfolgen Strategien, um ein tiefgehendes, nachhaltiges Kundenvertrauen zu schaffen
- Übertreffen ihre Branchenkollegen bei der Erfassung und Nutzung verlässlicher Daten zur Veränderung der Kundenerfahrung
- Nutzen das Vertrauen, das sie sich bei ihren Kunden erworben haben, und das Vertrauen, das sie in ihre Daten haben, um ihre Geschäftsmodelle zu verändern.

Schritt eins: Die nicht so grundlegenden Dinge

Wir finden uns in einer neuen Welt wieder – in einer Welt, die zu einem Datendilemma führt. Organisationen sind bereit, Daten für neue Zwecke zu nutzen, stellen aber fest, dass dadurch häufig die Messlatte für das nötige Maß an Vertrauen höher gelegt wird. Stellen Sie sich einmal vor, Kunden um die elektronischen Schlüssel für ihre Autos – oder sogar für ihre Häuser – zu bitten, damit ein Zusteller dort ein Paket hinterlegen kann. Oder denken Sie an einen

Molkereibetrieb, der einem „intelligenten“ Behälter vertrauen soll, der die Temperatur je nach Umgebungsbedingungen und Lagerzeit selbstständig anpasst. Innovationen wie diese entstehen durch Daten und Algorithmen in großem Maßstab.

Unsere Welt wird in einem erstaunlichen Tempo umgestaltet – durch Daten und Algorithmen, die es Organisationen ermöglichen, Arbeitsabläufe zu automatisieren, Interaktionen zu personalisieren, neue Möglichkeiten zu entdecken sowie neues Wissen zu erwerben und anzuwenden. Es entsteht ein neuer Wert – aber nur, wenn Kunden darauf vertrauen können. Es ist inzwischen nahezu gang und gäbe, dass Organisationen ihre Kunden bitten, bei bedeutenden Entscheidungen einem Bot oder Algorithmus zu vertrauen, etwa bei der Gewährung eines Kredits oder der Personalisierung des Preises für eine teure Anschaffung. Viele Organisationen müssen das Vertrauen in ihre Algorithmen noch gewinnen.

Der Verdacht auf Datenschutz- und Algorithmenmissbrauch untergräbt aktiv das Vertrauen in Unternehmen – das ist jedoch nicht überall so. Vertrauen in all seinen Formen ist untrennbar mit Daten und im weiteren Sinne mit KI verbunden. Acht von zehn Fackelträgern meistern diese Beziehung zu ihrem einzigartigen Vorteil. Sie setzen Daten in hohem Maße dafür ein, das Vertrauen ihrer Kunden in ihre Organisation zu stärken. Nur vier von zehn Aspiranten können das Gleiche von sich behaupten (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3

Das Vertrauensparadoxon

Die Fackelträger trotzen der Datenangst und erhöhen das Vertrauen der Kunden

Fackelträger Aspiranten

Umfassende Nutzung von Daten, um das Kundenvertrauen zu stärken

91 % mehr



„Die Kunden erwarten eine datengestützte Personalisierung – sie möchten sehen, dass die Bank weiß, wer sie sind. Es stellt sich jedoch die Frage, wie viele Informationen die Kunden angesichts des schwindenden Vertrauens bereitwillig teilen.“

CEO, Bankenbranche, Australien

Um dem modernen Vertrauensanspruch gerecht zu werden, orientieren sich führende Organisationen an drei Grundsätzen: Transparenz, Reziprozität und Authentizität. Jeder dieser Grundsätze vermittelt den Kunden Sicherheit, ist aber mehr als gutes Marketing. Diese Grundsätze bilden das Gerüst, das moderne Unternehmen stützt – in neuer Gestalt, um Vertrauen zu fördern.

Transparenz: Beweisen Sie es

Die Organisationen sind sich einig, dass Transparenz die erste Anforderung ist. Kunden verlangen Transparenz der mit Produkten und Dienstleistungen verbundenen Daten und – bei personenbezogenen Daten – Sicherheit, dass die Daten auf angemessene Weise genutzt und sicher aufbewahrt werden. Ihre Kaufentscheidungen stützen sich auf detaillierte Produktinformationen: Daten über die Art und Bedingungen der Herstellung, Bewertungen von anderen Nutzern und Einflusspersonen, Zertifizierungen durch Dritte und so weiter.

Marken müssen ihren Ruf belegen. Manche nutzen Blockchain-Netzwerke, in denen Organisationen das Markenversprechen ausführlich dokumentieren können – ganz gleich, ob es sich um eine schnelle Lieferung oder um umweltfreundliche Beschaffung und Fertigung handelt. Markenvertrauen ist für die Verbraucher beim Einkauf einer der wichtigsten Faktoren für ihre Entscheidung. Laut Edelman Trust Barometer 2019 führen 81 Prozent aller Verbraucher an, dass sie „in der Lage sein müssen, der Marke zu vertrauen, um das Richtige zu tun“. Und gemäß der gleichen Studie ist das Vertrauen in Marken weiter gesunken, während die Erwartungen an die soziale Verantwortung gestiegen sind.¹

Der Vertrauensverlust ist nicht auf die Verbraucher beschränkt. B2B-Organisationen haben ebenfalls immer weniger Vertrauen und legen zunehmend Wert auf Transparenz. In einer kürzlich durchgeführten Studie sagten vor Kurzem 36 Prozent der B2B-Abnehmer, ihres Erachtens während des Verkaufsprozesses nicht „das komplette Bild“ von ihrem Lieferanten zu erhalten.²

Die B2B-Forderung nach Transparenz erstreckt sich auch auf Prozesse. Lieferkettenpartner sind auf gemeinsam genutzte Daten angewiesen, um blinde Flecken und Engpässe zu beseitigen und Fähigkeiten wie Just-in-time-Nachschub voranzutreiben.

Transparenz gilt als Beleg dafür, dass eine Organisation und ihr Angebot auch wirklich das sind, was die Organisation behauptet. Häufig kommen diese Belege in Form von Kundenbewertungen oder Käufermeinungen. „In Zukunft“, so der CMO eines kanadischen Einzelhändlers, „werden Kundenmeinungen die Nachfrage in unserer Branche bestimmen.“ In Verbindung mit ausführlichen und sichtbaren Informationen über die Sicherheit und Qualität von Waren leisten Befürwortungen einen wesentlichen Beitrag zur Vertrauensbildung.

Die von uns befragten Führungskräfte der C-Suite sprachen über transparente Arbeitsabläufe, Vertrauen in die Automatisierung sowie über Vertrauen zwischen Partnern. „Daten können dazu beitragen, Integrität und Vertrauen in die Lieferkette zu erhalten“, merkt der CHRO eines britischen Einzelhändlers an. „Eine umfassende Transparenz kann zu umsetzungsfähigen Erkenntnissen führen.“

Reziprozität: Verdienen Sie es

Die zweite Anforderung ist Reziprozität. Führungskräfte wissen, dass sie im Gegenzug für den Zugriff auf Daten etwas Bedeutsames bieten müssen. „Wir dringen in den persönlichen Bereich unserer Verbraucher ein“, räumt Jacek Olczak, COO von Philip Morris International in der Schweiz, ein. „Wenn wir ihnen keinen Gegenwert zurückgeben, werden sie keine Daten weitergeben. Wir müssen ihnen jedes Mal eine erfreuliche Erfahrung bieten.“

„Die Frage ist“, merkt Geoff Greenberg, CFO von George & Matilda Eyecare in Australien, an, „wie nutzen Sie Ihre Daten, um Ihren persönlichen Kontakt zu Kunden auszubauen – um weniger aufdringlich, aber relevanter zu sein?“

Die Herausforderung? Organisationen wissen oft nicht, worin ihre Kunden einen fairen Handel sehen würden. Eine vor Kurzem von der Advertising Research Foundation in den USA durchgeführte Studie ergab, dass „die Bereitschaft zum Datenaustausch nicht dadurch steigt, dass vermittelt wird, dass so ein stärker auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Erlebnis erzielt wird“. ³ Eine weitere Studie befand, dass 75 Prozent der Verbraucher meinen, dass die Bereitstellung ihrer Daten Unternehmen mehr nutzt als Verbrauchern. ⁴

Außerdem haben Kunden gemischte Ansichten über die Vorteile, die durch Technologie zulasten des Datenschutzes gewonnen werden. Eine IBV-Studie ergab, dass nur drei von zehn Personen tatsächlich davon überzeugt sind, dass die Risiken den Nutzen rechtfertigen. ⁵

„Die Frage, die sich alle stellen, ist: ‚Wie weit muss man gehen, um Privatsphäre und Vertrauen zu gewährleisten?‘ Unternehmen müssen ethische Richtwerte für die Nutzung von Daten definieren und diese auf ihr Markenversprechen ausrichten.“

Rima Qureshi,
Chief Strategy Officer,
Verizon, Vereinigte Staaten

Rechenschaft: Zeigen Sie es

Drittens: Rechenschaft. Rechenschaft ist gleichbedeutend mit Markenintegrität. Diese deckt ein großes Themenspektrum ab – von der Einhaltung von Kundenversprechen bis hin zur Verpflichtung zur Datensicherheit und die Beachtung des Datenschutzes.

Im Schnitt liegen die globalen Kosten eines Datenverstoßes bei 3,9 Mio. USD, wobei die langfristigen Kosten noch jahrelang zu spüren sind.⁶ Es ist offenkundig, dass sich die Welt digital weiterentwickelt und auf austauschbare Daten angewiesen ist, die über mehrere Plattformen zugänglich sind und in einem immer größer werdenden Ökosystem von Geräten eingesetzt werden.

Um das Vertrauen erhalten zu können und gleichzeitig das Geschäft auszubauen oder in neue Märkte vorzustoßen, müssen Führungskräfte Governance und Richtlinien etablieren, um Cyberrisiken zu bekämpfen und um das Kundenvertrauen und die Marke zu schützen. Kurz gesagt: Sie müssen Sicherheit in jedem Aspekt des Unternehmens verankern.

Doch Sicherheit ist heute zu einer Art Tauziehen geworden – ein Interessenkonflikt zwischen der Notwendigkeit, eine reibungslose Kundenerfahrung zu bieten, und dem Erfordernis, für eine starke Authentifizierung von Transaktionen zu sorgen. Übermäßige Vorsicht schränkt legitime Aktivitäten ein und beeinträchtigt Gewinn und Kundenbindung. Zu wenig Vorsicht hingegen kann nicht nur unter finanziellen Gesichtspunkten kostspielig sein. Das Vertrauen von Kunden, dass Organisationen ihre Daten sicher verwahren, ist zu einer Erwartungshaltung geworden, die zwingend eingehalten werden muss. Und Organisationen müssen entsprechend darauf reagieren.

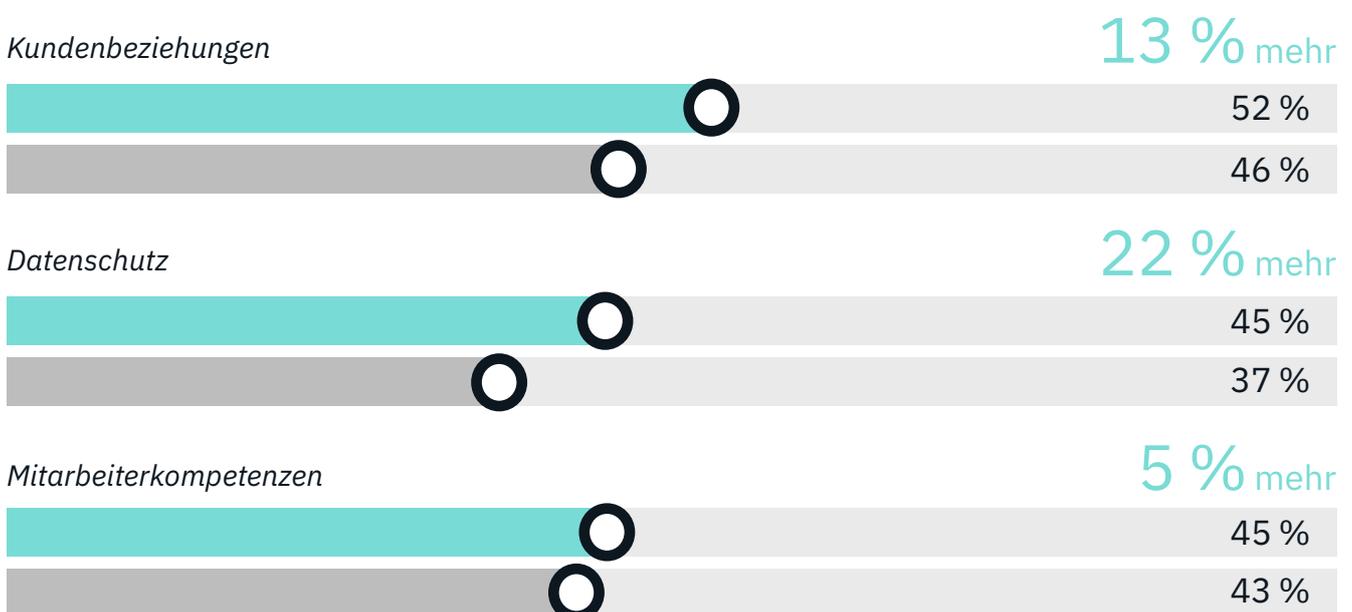
Fackelträger priorisieren Datenschutz als einen ihrer größten Wettbewerbsvorteile, der nur von Kundenbeziehungen übertroffen wird. Beide Aspekte sind selbstverständlich miteinander verknüpft. Weniger Aspiranten sehen im Datenschutz einen Wettbewerbsvorteil (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4

Das „D“-Wort

Der Datenschutz zählt neben Kunden und Mitarbeitern zu den drei größten Wettbewerbsvorteilen

**Fackelträger
Aspiranten**



Jeden Monat, wenn nicht sogar jede Woche sorgen Datenschutzverletzungen für Schlagzeilen. Unternehmen sorgen sich über die Auswirkungen auf ihre Marke und um ihren zukünftigen Zugang zu Daten. Ebenso alarmierend ist die Haltung der Verbraucher, die glauben, dass sie durch die Bereitstellung ihrer Daten – oder einfach durch die Nutzung des Internets – etwas Wertvolles aufgeben: ihre Privatsphäre. Führungskräfte der C-Suite sind besorgt – so Ian Soffe, CEO der OSS Group in Neuseeland: „Verbraucher rebellieren gegen den Eingriff in die Privatsphäre.“

Die Kosten durch Datenschutzverletzungen sind so hoch, dass sie nicht außer Acht gelassen werden können. Untersuchungen von Fortune-500-Unternehmen haben gezeigt, dass nur 20 Prozent der Organisationen Richtlinien zu Datentransparenz und Opt-out-Kontrollen für ihre Kundendaten eingerichtet hatten. Bei einer Datenschutzverletzung brachen die Aktienkurse der Organisationen, die keine Transparenz oder Kontrollen eingerichtet hatten, 1,5-mal stärker ein.⁷

In Kombination mit den richtigen Talenten und angemessener Governance kann KI Veränderungen der Cybersicherheit beschleunigen und ein defensives in ein proaktives Angebot umwandeln. Bei dem Versuch, derartige Veränderungen einzuleiten, müssen Organisationen drei wichtige Richtlinien befolgen:

- Die Sicherheit von Geschäftsplattformen ist entscheidend für das Vertrauen und ihre Langlebigkeit, die Unternehmen müssen jedoch auch dafür sorgen, dass eine reibungslose Kunden- und Mitarbeitererfahrung berücksichtigt wird.
- Organisationen müssen für die wichtigsten Arbeitsabläufe und Datenquellen sowohl die menschlichen als auch die maschinellen Aspekte sicherstellen.
- Das Ökosystem von Geschäftsplattformen erfordert einen offenen Netzwerkansatz zur Sicherheit für alle Parteien. Dieser Ansatz treibt Zusammenarbeit und Erkenntnisgewinn in einem hohen Tempo voran.

„Eine der wichtigsten Herausforderungen ist die Aufrechterhaltung des Kundenvertrauens in einer Welt, in der ständig neue datengesteuerte Unternehmen auftauchen. Unsere Kunden müssen davon ausgehen können, dass wir ihre Daten vertrauenswürdig behandeln.“

Marcus Claesson,
CIO, Daimler Commercial
Vehicles, Deutschland

„Unternehmen wissen nicht, wie sich Vorschriften ändern werden. Die Frage ist also: Sollte man in die Erfassung von Daten investieren, auf die man in Zukunft möglicherweise nicht mehr zugreifen kann? Nichts zu tun ist allerdings keine gute Strategie. Es empfiehlt sich, darüber nachzudenken, wie die Welt ohne Cookies aussehen würde. Und dann formulieren wir Plan B.“

Anna Sakowicz, Chief Data and Analytics Officer, Publicis Groupe, Polen

Schritt zwei: Nehmen Sie Ihr Schicksal in die Hand

Organisationen, die auf große Datenmengen angewiesen sind, sind nun mit einer besorgniserregenden Gefahr konfrontiert: deren plötzliche Knappheit. Manche Führungskräfte berichten, dass neue Vorschriften und eine sich ändernde Kundenstimmung den Zugang zu Geschäfts- und Kundendaten und deren Nutzung bereits einschränken.

Digitale Spuren verschwinden, wenn die Einwilligung des Kunden in Cookies vorgeschrieben ist.

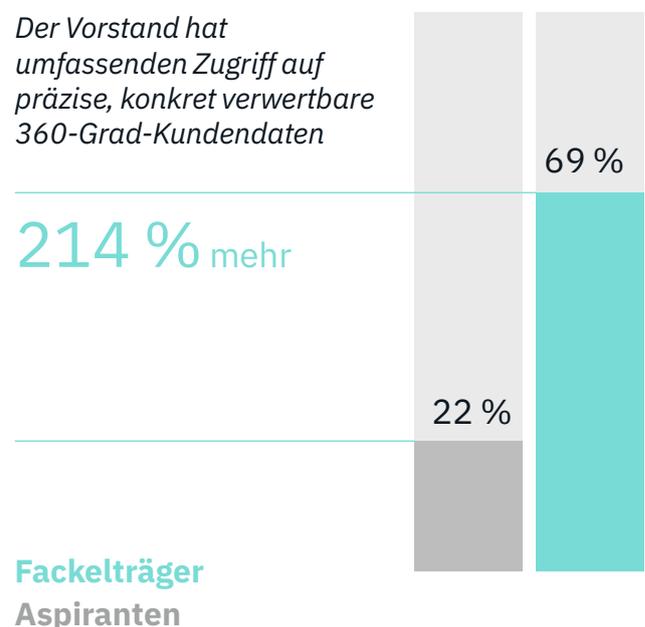
Personenbezogene Daten, die eine Organisation bereits verwahrt, werden auf Anfrage gelöscht. Vorschriften schränken die Datenweitergabe unter Geschäftspartnern ein. In einigen Fällen stellen Mischkonzerne fest, dass sie nicht einmal Daten zwischen den eigenen Unternehmen ihrer Gruppe austauschen können.

Die Fackelträger lassen sich nicht entmutigen. Sie setzen gänzlich auf Vertrauen und auf Daten. Sieben von zehn Fackelträgern sagen aus, dass ihre Schatztruhen bereits gefüllt sind. Sie verfügen über große Mengen präziser, konkret umsetzbarer „Rund-um-Kundendaten“. Im Gegensatz dazu haben lediglich zwei von zehn Aspiranten Zugriff auf umsetzbare Kundendaten, denen sie vertrauen – hier besteht in unseren Umfragen eine der größten Abweichungen zwischen den beiden Gruppen (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5

Überfluss inmitten von Knappheit

Fackelträger bauen neue Datenquellen auf



Fackelträger sind vor Datenengpässen auch in der Zukunft nicht gefeit. Doch Organisationen, die das Vertrauen ihrer Kunden gewonnen haben, bewahren die Daten in ihrem Besitz mit größerer Wahrscheinlichkeit auf – da ihre Kunden sie nicht um Löschung bitten – und erheben in Zukunft weitere Daten.

In Branchen, die auf Daten Dritter angewiesen sind, sind einige Unternehmen zunehmend skeptisch, wie vertrauenswürdig ihre Quellen sind. Neue Vorschriften könnten den Kanal vielleicht einschränken.

Der Schweizer Konsumgüterriese Nestlé hat daraufhin seine Nutzung von Daten Dritter eingeschränkt und setzt auf die direkte Erfassung von Endbenutzerdaten. „Wir müssen bei Verbrauchern auf ein hohes Maß an Vertrauen setzen, um im Zeitalter der DSGVO an Daten aus erster Hand zu kommen“, meint Pete Blackshaw, ehemaliger Global Head of Digital and Social Media bei Nestlé.⁸

Nestlé hat diesen neuen Datenansatz gemeinsam mit dem in Frankreich ansässigen Einzelhandelsunternehmen Carrefour auf einer blockchainbasierten IBM Food Trust™ Plattform eingeführt. Verbraucher können Artikel mithilfe von QR-Codes von der Fabrik über das Lager bis in die Filiale verfolgen. Carrefour, das bei einer Reihe der von ihm verkauften Artikel Blockchain-Technologie nutzt, verzeichnet dadurch Umsatzzuwächse.⁹

Wo Vertrauen schwer aufzubauen ist, können Blockchains eine durchgehende Transparenz schaffen. Blockchain Provenance kann beispielsweise helfen zu verhindern, dass gefälschte Halbleiter den Markt überschwemmen oder Krankheiten durch kontaminierte Lebensmittel auftreten. In nahezu jeder Branche, in der komplexe Logistik, Lieferketten oder Finanztransaktionen von sofortigen Maßnahmen abhängen – und in der die Verhinderung von Betrug oder Sicherheit von größter Bedeutung ist – erzeugen Blockchains belastbare Vertrauensketten.

Discovery: Die Geschichte eines Fackelträgers

Vertrauen und Daten bilden die beiden Grundpfeiler der Unternehmens-DNA von Discovery Holdings. Das südafrikanische Finanzdienstleistungsunternehmen startete 1992 mit einer damals völlig neuen Idee: der Bereitstellung einer Krankenversicherung, die die Menschen gesünder macht. Kunden, die sich für das Vitality-Programm anmelden, stimmen zu, dass Discovery alles – von ihrer körperlichen Aktivität bis hin zu ihrer Ernährung – verfolgen kann. Im Gegenzug belohnt das Unternehmen diejenigen, die positive Veränderungen im Lebensstil vornehmen. Je mehr Punkte sie sammeln, desto mehr Vergünstigungen erhalten sie und desto weiter sinken die zu zahlenden Prämien.

Discovery nutzt die personenbezogenen Daten der Mitglieder für verhaltensbezogene Erkenntnisse. Diese werden dafür verwendet, gesündere Entscheidungen zu fördern. Das Unternehmen arbeitet auch mit anderen Unternehmen zusammen, um Anreize zu schaffen. Im Rahmen einer solchen Vereinbarung mit Apple und dem US-Versicherer John Hancock (einem Tochterunternehmen von Manulife) können Vitality-Mitglieder stark vergünstigte Apple-Uhren kaufen. Sie leisten eine geringe Anzahlung und sofern sie jeden Monat mit ausreichender Häufigkeit trainieren, müssen sie nichts mehr zahlen. „So verkauft Apple mehr Uhren und wir erhalten mehr Daten [von den Gesundheits- und Fitness-Apps der Uhren]“, erklärt Derek Wilcocks, CIO von Discovery.

Das ist die Nachfrageseite des Geschäftsmodells des Unternehmens. Auf der Angebotsseite betreibt Discovery ein Joint Venture mit dem australischen Finanztechnologieunternehmen Quantum, das maschinelles Lernen nutzt, um klinische Erkenntnisse aus Daten von Blindstudien zu extrahieren und Gesundheitsdienstleistern die Möglichkeit zu geben, fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Der Ansatz von Discovery basiert darauf, seine Kunden mit absoluter Integrität zu behandeln. „Wir erfassen hochsensible Daten. In Südafrika haben wir beispielsweise etwa 65.000 Mitglieder, die sich in antiretroviraler Behandlung von HIV befinden. Das ist eine Information, die auf keinen Fall offengelegt werden darf“, bemerkt Derek Wilcocks. „Aus diesem Grund haben wir eine solide ethische Grundlage für die Erhebung und Nutzung von Daten geschaffen. Wir unternehmen große Anstrengungen, um die Vertraulichkeit unserer Kunden zu wahren. Vertrauen ist das Herzstück unseres Handelns.“

Neue Modelle für die Datenweitergabe – wie die Food-Trust-Plattform – erfordern eine Zusammenarbeit über die Wertschöpfungskette hinweg. Der Schwerpunkt liegt auf den Kunden. Die Fackelträger sind vorbereitet. Sieben von zehn Fackelträgern gehen weit über das Verständnis der Kundenbedürfnisse hinaus und haben ihre Arbeitsabläufe so umgestaltet, dass sie an jedem Kundenkontaktpunkt einen Mehrwert schaffen (siehe Abbildung 6).

Fackelträger-CMOs nutzen den Vorteil, der sich daraus ergibt, dass Kundendaten intelligenten Arbeitsabläufen zugeordnet werden. Sieben von zehn Fackelträger-CMOs – im Vergleich zu gerade einmal vier von zehn Aspiranten – berichten, dass neue Kundendaten bei der Erkundung alternativer Geschäftsmodelle von unschätzbarem Wert sind.

Schritt drei: Gehen Sie die Transformation mit Zuversicht an

Da sie ein hohes Vertrauen in ihre Daten leitet, vertrauen sieben von zehn Fackelträgern auf ihre Fähigkeit, neue Geschäftsmodelle zu testen und in neue Märkte vorzudringen. Nur drei von zehn Aspiranten können das Gleiche von sich behaupten (siehe Abbildung 7).

Neue Geschäftsmodelle sind auf den Zugang zu immer größeren, immer breiter angelegten Datenmengen angewiesen. In Zukunft scheint es genauso wahrscheinlich, dass die Innovationen, die durch neue Technologien ermöglicht werden, die Messlatte in Sachen Kundenvertrauen auf die gleiche Weise höher legen, wie sie dies für die Erfüllung dieses Kundenvertrauens tun.

Abbildung 6

Nutzen oder wegwerfen

So erzeugen Fackelträger überproportionale Wirkung

Fackelträger
Aspiranten

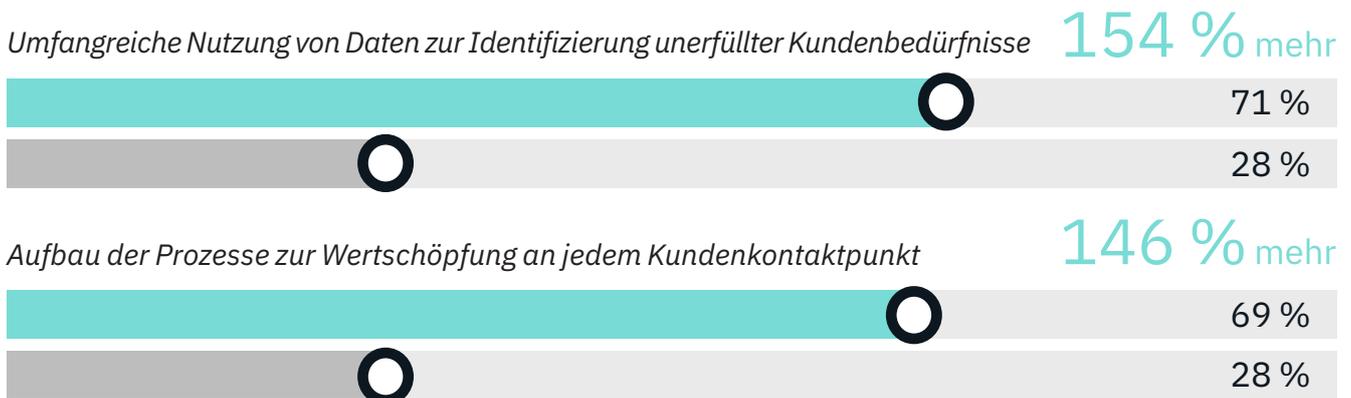


Abbildung 7

Die Zukunft erschaffen

Fackelträger nutzen vertrauenswürdige Daten zum strategischen Vorteil

Fackelträger Aspiranten

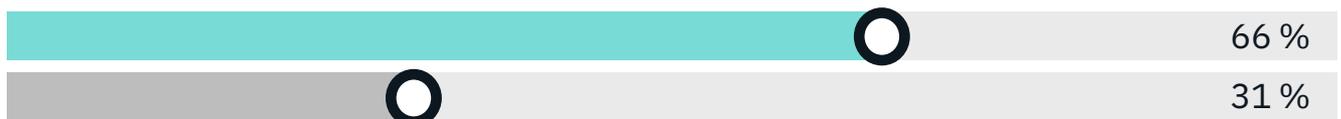
Umfassende Nutzung von Daten zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

112 % mehr



Umfassende Nutzung von Daten zur Erschließung neuer Märkte

113 % mehr



Individuelle Kfz-Prämien auf der Grundlage von Telematik rufen zum Beispiel neue Datenschutzbedenken hervor. Im Gegensatz dazu schafft ein blockchainbasiertes Geschäftsmodell, das die Herkunft von Kaffee verfolgt – und seine Nachhaltigkeit über die Lieferkette vom Anbau über die Fabrik bis in den Laden an der Ecke belegt – Vertrauen in seinen Herstellungsprozess.

Geschäftsmodelle, die ein höheres Maß an Vertrauen erfordern, müssen nicht gemieden werden. Ganz im Gegenteil: Organisationen, die bereits das Vertrauen ihrer Kunden gewonnen haben, können sich abheben, indem sie diese Modelle zur Anhebung der Vertrauensmesslatte einsetzen. Durch den Aufbau eines Vertrauensvorsprungs können Organisationen Chancen nutzen, die für vertrauensarme Marken zu riskant sind.

Ein typisches Beispiel: Die globale Marktchance für nutzungsabhängige Kfz-Versicherungen dürfte Erwartungen zufolge bis zum Jahr 2024 auf 107 Mrd. USD anwachsen.¹⁰ Und verglichen mit nur 37 Prozent der Aspiranten geben 82 Prozent der von uns befragten Fackelträger aus dem Versicherungswesen an, dass es trotz der bekannten Schwierigkeiten hinsichtlich des Datenschutzes und der

Privatsphäre sehr wahrscheinlich ist, dass sie datengebundene Versicherungsprodukte einführen werden. Bei individualisierten Versicherungsprodukten wie nutzungsabhängigen Kfz-Versicherungen geben Versicherer normalerweise etwas zurück, indem sie ihre Kunden darüber informieren, welche Schlüsse sie aus den gesammelten Daten ziehen, um ihnen zu helfen, Risiken zu vermeiden.

Wie das Versicherungswesen kann auch jede andere Branche innovativ sein, um Kunden bei der Erreichung ihrer Ziele, beim Treffen von besseren Entscheidungen und bei einem glücklicheren, gesünder geführten Leben zu unterstützen. Energieunternehmen helfen ihren Kunden, den Stromverbrauch zu senken. Handyhersteller ermöglichen es Nutzern, die Zeit am Bildschirm zu überwachen und zu begrenzen. Banken schlagen kostengünstigere Kontooptionen vor. Discovery Holdings, ein Finanzdienstleister aus Südafrika, arbeitet mit Versicherern wie dem in den USA ansässigen Unternehmen John Hancock zusammen, um seine Kunden bei einer gesunden Lebensführung und bei Lifestyle-Änderungen zu unterstützen. (Siehe Seitenleiste, „Discovery: Die Geschichte eines Fackelträgers.“)

Erkenntnisse: Selbstsouveräne Identität

Kunden verlangen heute Transparenz in Bezug auf ihre personenbezogenen Daten; morgen könnten die Erwartungen der Kunden eskalieren. Viele Unternehmen gehen davon aus, dass Kunden die volle Kontrolle und das Eigentum an ihren personenbezogenen Daten erwarten. Andere Unternehmen sind entschlossen, unvermeidliche Entwicklungen zu antizipieren, und erfüllen bereits diese Bedürfnisse mithilfe von Modellen der selbstsouveränen Identität (self-sovereign identity).

Selbstsouveräne Identität ermöglicht es den Nutzern, ihre Identität und ihre Ansprüche nachzuweisen. Ein Anspruch kann einfach die Wohnadresse eines Kunden oder die Akkreditierung eines Herstellers durch einen vertrauenswürdigen Dritten sein. Selbstsouveräne Identität überträgt die Kontrolle über personenbezogene Daten in die Hände der einzelnen Kunden und Handelspartner.

Die Erlaubnis zur Nutzung von Daten kann von Kunden für verschiedene Parteien und Situationen vorprogrammiert werden, darunter die Erteilung der Erlaubnis, die Daten für Analysen zu verwenden. Diese Modelle der selbstsouveränen Identität können von Partnern in einer Lieferkette oder einer Branchenallianz genutzt werden, um den Datenaustausch unter Rechenschaftspflicht zu fördern, oder von Fluggesellschaften oder anderen Unternehmen, die Daten über Branchenallianzen gemeinsam nutzen.

Wenn sich nichts ändert, wird „die Nutzung personenbezogener Daten in Frage gestellt“, warnt Mark Lollback, CEO von GroupM Australia & New Zealand. „Die Verbraucher wissen, dass ihre Daten verwendet werden, aber sie wissen nicht immer, wie, wo und wofür. Die Verbraucher sind immer vorsichtiger in Bezug auf die Daten, die sie teilen, und wie diese verfolgt werden. Wenn Unternehmen nicht überzeugend erklären können, welchen Wert die Menschen als Gegenleistung erhalten, werden sich die Menschen für ihre Privatsphäre entscheiden.

Tracking-Technologien bringen Transparenz in den Offline-Bereich und in die reale Welt. Sie werden auch immer mehr zu einer heiklen Angelegenheit. So installieren beispielsweise Einzelhändler Kameras, um genau zu bestimmen, wo ein Kunde hinschaut und wie lange er seinen Blick auf einen bestimmten Artikel fixiert. Um die Privatsphäre der Kunden zu schützen, speichern viele dieser Gesichtserkennungstechnologien keine Bilder. Stattdessen ziehen sie aber Rückschlüsse auf den Kunden, z. B. welche Produkte ihn interessieren sowie sein Alter und Geschlecht.¹³

Unternehmen können dieselben Technologien auch nutzen, um Stimmungen zu erkennen und zu verfolgen. Geht diese Nutzung den Kunden zu weit? Vielleicht. Aber die meisten werden nicht mal gefragt.¹⁴

Vertrauen kann in einem Augenblick zerstört werden. Vertrauen wiederherzustellen, braucht dagegen viel mehr Zeit. Die Geschichte steht auf der Seite von etablierten Unternehmen, die schon seit langer Zeit auf Vertrauen setzen.

Unternehmen schließen sich zusammen, um ein neues Modell – „die Kreislaufwirtschaft“ – zu schaffen. Hierbei handelt es sich um eine Initiative, die auch vom Weltwirtschaftsforum vorgestellt wurde.¹¹ Mithilfe von heterogenen Daten und neuen Technologien entwickeln Anhänger der Kreislaufwirtschaft neue Möglichkeiten, Ressourcen zu regenerieren, um die Umwelt zu schonen. Zum Beispiel strebt AB InBev, das weltweit größte Brauunternehmen an, 100 Prozent seiner Produktverpackungen aus Mehrweg- oder Recyclingmaterial herzustellen.¹² Dafür arbeitet es eng mit Lieferanten und Kunden zusammen, zugleich schafft der Konzern auf diese Weise Vertrauen in seine Marke.

Der Vertrauensvorsprung hilft etablierten Unternehmen des Bankensektors. Von allen Branchen haben Banken das größte Kundenvertrauen.¹⁵ Das von den Banken gewonnene Vertrauen wurde als ein Grund dafür genannt, dass sie die Fintechs abwehren konnten, von denen in der Vergangenheit erwartet wurde, dass sie sie verdrängen würden. Mit Blick auf die Zukunft gehen Banken davon aus, das von ihnen aufgebaute Vertrauen für eine neue Rolle auf Geschäftsplattformen in anderen Branchen nutzen zu können.

„Wenn man das von Banken gewonnene Vertrauen mit der Bedeutung der ihnen vorliegenden Erkenntnisse kombiniert“, so ein Managing Director im irischen Bankwesen, „entsteht eine sehr interessante Mischung. Die Banken können dieses Vertrauen und diese Erkenntnisse für Mehrwertdienste nutzen, die ihre Kundenbeziehung zusätzlich stärken und weiter auf diesem Vertrauen aufbauen.“

Aktionsplan

Erfolg in der Ökonomie des Vertrauens

1. Transparenz belegen

Gewinnen Sie Vertrauen (zurück), indem Sie lernen, Daten auf eine Weise zu nutzen, die Kunden als fair erachten.

- Sorgen Sie dafür, dass Informationen über Ihre Angebote für Kunden sichtbar sind.
- Schaffen Sie Mechanismen zur Anzeige von Bewertungen, Empfehlungen von Branchenkollegen und anderen vertrauenswürdigen Informationsquellen.
- Gestalten Sie Ihre Arbeitsabläufe so, dass Sie wertvolle und autorisierte Daten frei mit Ihren Geschäftspartnern austauschen.

2. Reziprozität aufbauen

Geben Sie Ihren Kunden im Gegenzug für ihre Daten etwas, das für sie einen Wert hat.

- Fragen Sie Nutzer und Kunden in der gesamten Wertschöpfungskette, was für sie ein fairer Tausch gegen ihre Daten wäre und zu welchen Kompromissen sie bereit sind.
- Ziehen Sie selbstbestimmte Identitätsmodelle in Erwägung, die die Kontrolle über Daten in die Hände von Kunden und Geschäftspartnern legen.
- Entwickeln Sie personalisierte Dienstleistungen und Erfahrungen, die den Erfolg Ihrer Geschäftspartner und Nutzer unterstützen.

3. Verantwortung übernehmen

Stärken Sie Ihre Datenschutzrichtlinien und -programme.

- Ermitteln Sie, wo Kunden beim Datenschutz die Grenze ziehen. Seien Sie darauf vorbereitet, diese Erwartungen zu erfüllen und zu übertreffen.
- Geben Sie Kunden ausdrückliche Zusicherungen, wie ihre personenbezogenen Daten genutzt und geschützt werden.
- Liefern Sie Nachweise: Untermauern Sie diese Zusicherungen mit Ihrem Handeln.

4. Daten umfassend nutzen

Positionieren Sie Daten als ein Asset mit strategischem Wert für Ihre Organisation und nicht als eine Ressource für taktische, operative Zwecke.

- Ermitteln Sie, wie Sie durch Daten einen Wettbewerbsvorteil aufbauen, neue Marktchancen wahrnehmen oder die Kundenerfahrung neu definieren können.
- Gestalten Sie Ihr Geschäftsmodell so um, dass es Vertrauen schafft. Nutzen Sie das gewonnene Vertrauen, um sich abzuheben.
- Ordnen Sie Ihre Datenbestände – Ihre Daten, Ihre Quellen und Plattformen sowie die analytischen Fertigkeiten und Tools – jedem Ihrer Geschäftsziele und jeder Ihrer strategischen Initiativen zu.

5. Ihre Strategie zukunftsfähig machen

Arbeiten Sie Szenarien auf der Grundlage von Daten aus, um die Personalisierung und Einbindung an jedem Berührungspunkt zu verstärken.

- Bringen Sie Ihre Kunden, Partner, Mitarbeiter und die C-Suite in einer teamorientierten Workshop-Umgebung zusammen, um innovative Konzepte für die Lieferkette und für Endanwendererfahrungen zu entwickeln.
- Bilden Sie die customer journey ab, um kritische Momente für den Aufbau und den Verlust von Vertrauen zu bestimmen.
- Achten Sie darauf, dass Vertrauen bei allen Anwendungsfällen ein Gestaltungspunkt ist.

Die Empfehlungen basieren auf einer umfassenden Analyse von Vergleichsdaten sowie auf zahlreichen ausführlichen Befragungen von Führungskräften in führenden Fackelträgerunternehmen auf der ganzen Welt. Sie identifizieren die wichtigsten Unterschiede in Bezug auf die Führungsmethoden der Fackelträger im Vergleich zu den Methoden in den anderen Phasen.

Kapitel 2

Unternehmen

Die Partnerschaft von Mensch und Maschine aufbauen

Das Wechselspiel zwischen Mensch und KI – auch Augmented Intelligence bzw. Erweiterte Intelligenz genannt – verändert die Erwartungen von Organisationen hinsichtlich der Möglichkeiten, die sich ihnen durch Daten bieten. Organisationen, die bisher auf individuelle Erfahrungen konzentriert waren, lernen nun, noch weiter zu gehen: diese Erfahrungen zu vermenschlichen. Bots, die bisher auf Online-Kundendienste beschränkt waren, werden nun zu vertrauenswürdigen Beratern der Mitarbeiter.

Da sich Erkenntnisse immer mehr auf datengesteuerte Algorithmen stützen, bei welchen Schlussfolgerungen lohnt es sich, diese zu akzeptieren? Und welche könnten zu falschen Versprechungen führen oder ungewollte Folgen auslösen?

Für viele Organisationen erzeugen diese zentralen und entscheidenden Fragen eine Hürde – ein Hindernis für die Entwicklung einer effektiven Partnerschaft von Mensch und Maschine, die Entscheidungen und Arbeitsabläufe durch umsetzbare Informationen verbessert. Mit zunehmender Automatisierung und auch Autonomisierung von Systemen erreicht die Notwendigkeit eines tiefen Vertrauens in Daten – und in KI-Modelle – einen neuen Höhepunkt. Ohne vertrauenswürdige Daten und eine vertrauenswürdige KI können Organisationen keine geschäftskritischen Anwendungsfälle bewältigen.

Aber für die Fackelträger sind diese neuen Realitäten weniger ein Hindernis als eine Chance. Die Fackelträger:

- Vertrauen auf Daten, um folgenschwere Entscheidungen zu treffen, und stellen ihren Mitarbeitern die Tools bereit, um das Gleiche zu tun
- Bauen ihren Einsatz von KI und anderen exponentiellen Technologien rasch aus und vertrauen auf die Investitionsrendite
- Richten robuste Governance-Strukturen ein, um ihr Vertrauen – sowie das ihrer Kunden – in Daten und KI-Modelle zu vertiefen

Das Wechselspiel zwischen Mensch und KI – auch Augmented Intelligence bzw. Erweiterte Intelligenz genannt – verändert die Erwartungen dieser Organisationen hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, die durch das Auswerten von Daten entstehen. Sie bauen eine Kultur der Datengläubigen auf und zeigen zugleich sowohl Begeisterung für neue Technologien als auch die Bereitschaft, sich mit den herausforderndsten Bereichen der Datenzuverlässigkeit, Governance-Strukturen, Voreingenommenheiten und der Ethik zu befassen.

Schritt eins: Eine Kultur der Datengläubigen schaffen

Seit Jahrzehnten erörtern Ökonomen, Soziologen und Management-Gurus den Vorrang von Intuition bei Entscheidungen gegenüber Entscheidungen, die sich auf Daten stützen. Ärzte zählten zu den ersten Berufsständen, die mehr evidenzbasierte Entscheidungen treffen sollten: sich weniger auf die Kunst der Diagnose und mehr auf die Wissenschaft der medizinischen Forschung zu verlassen – darauf zu vertrauen, was Daten ihnen sagen können. Bis zum heutigen Tag sind nicht alle Ärzte davon völlig überzeugt.

Für viele lassen Daten scheinbar noch zu viel Spielraum für Interpretation, um als verlässliche Grundlage für folgenschwere Entscheidungen zu dienen. Die Fackelträger teilen diese Befürchtungen nicht: Acht von zehn Fackelträgern sagen, dass sie und ihre Top-Management-Kollegen großes Vertrauen darin besitzen, dass die Qualität und die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung durch Daten verbessert werden. Ihre Denkweise ist datenorientiert: Sie sind geneigt, Daten als Grundlage für wichtige Entscheidungen zu nutzen.

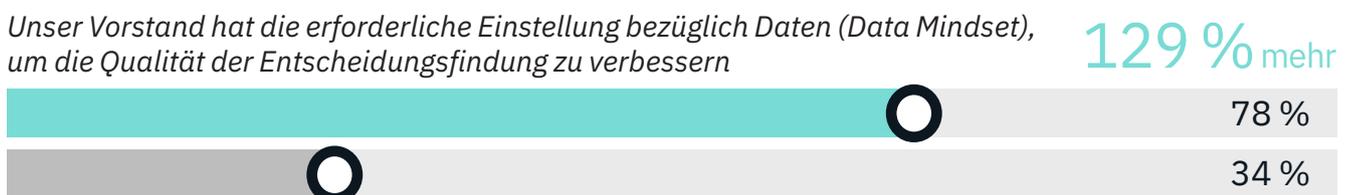
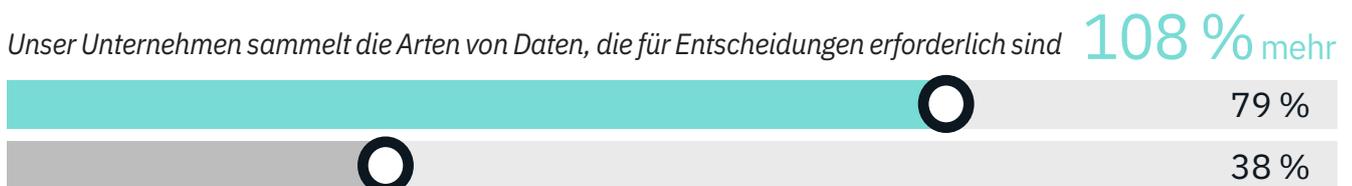
Im Gegensatz dazu merken nur ein Drittel der Aspiranten an, dass die Führungskräfte ihrer C-Suite eine wirklich datenorientierte Denkweise haben. Das Ergebnis? Fackelträger haben einen Vorteil, der für andere schwer zu erreichen ist (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8

Bots are us

Der Fackelträgervorstand hat tiefes Vertrauen in Daten zur Entscheidungsfindung

Fackelträger Aspiranten



Erkenntnisse: Die Kosten von Datensilos

Zu unserer Überraschung müssen zahlreiche Unternehmen das Wesentliche erst noch tun: Daten vollständig im gesamten Unternehmen

Freier Datenaustausch mit anderen Funktionsbereichen



Fackelträger Aspiranten

austauschen. Nur 16 Prozent der Aspiranten haben ihre Datensilos heruntergebrochen, verglichen mit 64 Prozent der Fackelträger.

Unternehmen werden kaum in der Lage sein, die Erwartungen ihrer Kunden in Bezug auf Transparenz und Vertrauen zu erfüllen, wenn sie nicht einmal Daten innerhalb des Unternehmens austauschen. Worauf warten sie?

Die Aspiranten sind in einer Kultur stecken geblieben, in der der Wert von Daten nicht vollständig realisiert wird. Die Aspiranten sind in der Denkweise „Wissen ist Macht“ gefangen – oder vielmehr „mein Wissen ist meine Macht“. Sie geben zu, dass ihre Vorstände nicht sehr kooperativ sind und dass sie nicht an einem Strang ziehen, um eine Unternehmensstrategie zu entwickeln.

Erschreckend ist, dass Aspiranten-CMOs den unternehmensweiten Zugriff auf Kundendaten noch nicht zur Priorität erklären. Wir haben die Befragten gebeten, datenbezogene Prioritäten auszuwählen und zu bewerten. *Der einfache Zugriff auf Marketing- und Kundendaten* durch andere Funktionen kam an vorletzter Stelle. Schlimmer noch: *Die Gewährleistung, dass die Richtlinien bezüglich Kundendaten deutlich kommuniziert und unternehmensweit eingehalten werden*, landete an letzter Stelle.

Was hat einige Organisationen daran gehindert, eine datenorientierte Haltung einzunehmen? Viele der von uns befragten Führungskräfte der C-Suite meinen, der Grund sei Selbstüberschätzung. Nach eigener Aussage schätzen die Vertreter der C-Suite die Erkenntnisse, die sie durch jahrzehntelange Erfahrung erlangen, mehr als die Erkenntnisse, die sie aus großen Datenmengen gewinnen. Das Problem ist besonders akut, so Michelle Anderson, Chief Digital Officer von The Warehouse Group in Neuseeland, „wenn Datenmodelle Informationen liefern, die eine unerwartete Geschichte erzählen“.

Das liegt an der Kultur, stimmen die meisten Führungskräfte der C-Suite überein. Außerdem vertrauen unsere Befragten der Millennium-Generation nicht mehr auf Daten als die älteren Generationen, um Entscheidungen zu treffen. Das Vertrauen in Daten beim Treffen von Entscheidungen scheint in keinem Zusammenhang zum Alter oder zur C-Suite-Funktion zu stehen, obwohl CIOs bei Entscheidungen geringfügig mehr auf Daten setzen, als dies andere Führungskräfte tun.

Die Denkweise der Fackelträger gründet sich zumindest teilweise auf Erfahrung. Ihr Vertrauen in die Qualität der Daten, die sie anwenden, wurde laufend überprüft und hat sich bewährt. Sie sind echte Datengläubige.

Den Aspiranten mangelt es dagegen an vertrauenswürdigen Kundendaten. Um es auf den Punkt zu bringen: Nur 16 Prozent der Aspiranten tauschen Daten vollständig zwischen ihren Geschäftsbereichen aus. Datensilos überwiegen. Es ist nicht verwunderlich, dass sie bei der Entscheidungsfindung nur wenig auf Daten vertrauen. (Siehe Seitenleiste, „Die Kosten von Datensilos.“)

Wie holen Sie zögernde Führungskräfte an Bord? Ein CIO eines Telekommunikationsunternehmens in der Türkei ist der Ansicht, dass die beste Möglichkeit zur Überzeugung leitender Führungskräfte darin besteht, sie zu inspirieren. „Finden Sie hochwertige Anwendungsfälle, bei denen vorausschauende Datenmodelle zu futuristischen Geschäftsentscheidungen beitragen“, rät dieser CIO.

In anderen Worten: Zeigen Sie Führungskräften, was ihnen entgeht. Das in den Fokus zu rücken, was noch nie möglich war oder noch nie zuvor probiert wurde, kann dazu beitragen, widerstrebende Führungskräfte zum Mitmachen zu bewegen.

„Daten für alle“ aufgreifen

Bei einer Kultur der Datengläubigen geht es nicht nur darum, die Führungskräfte einer Organisation einzubinden. Fackelträger machen daraus einen grundlegenden Vorschlag. Tatsächlich ermutigen 73 Prozent der Fackelträger ihre Mitarbeiter, sich umfassend an einem datenreichen Umfeld zu beteiligen – im Vergleich zu nur 29 Prozent der Aspiranten (siehe Abbildung 9).

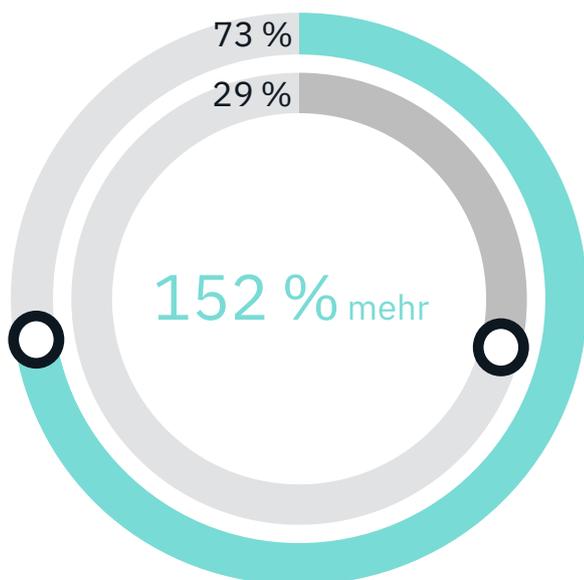
Woodside Energy, der Vorreiter der Flüssiggasindustrie in Australien, hat „Daten für alle“ zu seiner Mission gemacht. Das Unternehmen hat eine „Wissenschaftsplattform für Bürger“ erstellt, die jeder, selbst Personen, die nicht programmieren können, für die Öl- und Gasexploration nutzen kann. Mitarbeiter können Drag-and-Drop-Algorithmen und andere Visualisierungsoptionen verwenden, um bei der Datenanalyse neue Muster zu entdecken.

„Wir möchten, dass alle unsere großen Köpfe auf Daten zugreifen, da jeder von ihnen die Dinge anders betrachten wird“, führt Woodside Chief Digital Officer Shelley Kalms an. „Wir streben eine Mentalität des ‚Lernens‘ und keine Mentalität, ‚alles bereits zu wissen‘ an. Wir versuchen, die kollektive Intelligenz unserer Organisation freizusetzen, indem wir die Daten, Informationen und Erkenntnisse zusammenführen und auf diese Weise unser Geschäft und das Arbeitsleben unserer Mitarbeiter verbessern.“

Abbildung 9

Informationsreich

Die Fackelträger ermöglichen den Mitarbeitern einen weitreichenden Zugriff auf Daten



Unser Vorstand arbeitet aktiv daran, den Mitarbeitern die erforderlichen analytischen Fähigkeiten und Tools zur Verfügung zu stellen

**Fackelträger
Aspiranten**

„Wir müssen mehr Entscheidungen auf Grundlage von Daten treffen. Die Führungskräfte müssen loslassen und die unteren Ebenen mehr Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen lassen. Das wird ein Kulturschock.“

Massimo Andolina,
SVP Operations,
Philip Morris International,
Schweiz

„Das Schwierigste für ein Unternehmen wird sein, sich an die durch datenbasierte Entscheidungsfindung verursachten Veränderungen anzupassen.“

Suraj Chettri, Regional Director HR, Airbus Indien & Südasiens

An anderer Stelle werden von Fackelträgern Echtzeitdaten und Visualisierungstools zur Anzeige aktueller Daten, des Geschehens in einem Fertigungswerk oder im Einzelhandel verwendet. Mit zunehmender Häufigkeit können Echtzeittools sogar darstellen, was außerhalb der vier Wände des Unternehmens geschieht. „Wir haben an den Standorten unserer Kunden Sensoren eingerichtet, die uns helfen zu verstehen, wie sich unsere Produkte in ihrem Betrieb verhalten“, erklärt der COO eines US-amerikanischen Chemiekonzerns. „Unsere Mitarbeiter können diese Daten leicht analysieren und den Service für unsere Kunden verbessern.“

Die Fackelträger erkennen eine Notwendigkeit, die zwar naheliegend erscheint – die aber von den meisten anderen Beteiligten noch nicht wahrgenommen wird. Mitarbeiter brauchen nicht nur neue Fähigkeiten, um mit Daten angemessen umgehen zu können – sie brauchen auch neue Tools. „Wenn wir die Datenanalyse allein den Datenwissenschaftlern überlassen, beschneiden wir unser Fortschrittspotenzial“, sagt der CMO eines Elektronikunternehmens aus den USA. „Um den größten Wert aus den Daten zu gewinnen, müssen wir die Daten für die Massen verfügbar machen und entsprechende Tools bereitstellen.“

Ein Telekommunikationsunternehmen aus Lateinamerika ist auf dem besten Weg, eine neue Kultur zu etablieren. Laut dem CMO wurden „alle Entscheidungen, die datenbasiert getroffen werden können, bereits auf Analytik umgestellt“. Wenn es darum geht, wo Mobilfunkantennen, teure Investitionen oder neue Filialen platziert werden sollen, „entscheidet der Mensch nicht allein. Die Entscheidung muss von großen Datenmengen getragen werden. Alle Führungskräfte haben Datenexperten in ihren Teams, da sie ohne die Grundlage eines Datenberichts keine Entscheidung treffen können“, erklärt er.

Durch die Nutzung von KI für die Stimmungsanalyse und die prädiktive Analytik für intelligentere Interaktionen mit Kunden will das Unternehmen seine Kunden zuverlässig beraten können. Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen immer mehr Daten auf Plattformen migriert, stellt der CMO fest: „Wir sind kein Telekommunikationsunternehmen mehr. Wir sind ein Erlebnisunternehmen.“

Schritt zwei: Exponentielle Chancen nutzen (und Vertrauen aufbauen)

Heute haben Unternehmen mehr Wissen als je zuvor über ihre operative Tätigkeit, ihre Kunden und ihre Ökosysteme. Wearables, internetfähige Geräte und Roboter erzeugen neue Datenströme aus Fabriken, Ölplattformen, Baustellen und Fertigungshallen. Wie Puzzleteile fügen sich die Datenelemente zu einem größeren Bild zusammen. Die Suche nach einem Zusammenhang wird mit jedem technologischen Durchbruch zwingender und anspruchsvoller.

Ausstellungsräume können beispielsweise Daten aus Gesten, Gesichtsausdrücken und dem Tonfall der Kunden erfassen, während diese mit Produkten interagieren, die sie kaufen möchten. Maschinenführer können digitale Handbücher und virtuelle Displays erstellen, während sie eine Produktionslinie neu konfigurieren. Blockchains können die Quellen und die Herkunft von Daten verfolgen. Die KI kann komplexe Muster von Kontextdaten verstehen und daraus lernen.

Exponentielle Technologien wie die virtuelle und erweiterte Realität zeigen den Kontext im Maßstab. Jeder Mensch und jede Sache wird „erkennbarer“ – nicht nur auf der abstrakten Ebene, sondern im Augenblick. Wie ehemals das Mikroskop und das Teleskop können diese Technologien aus jedem Bürger einen Wissenschaftler machen. Sie ermöglichen es dem Einzelnen, das zu beobachten, was sonst unsichtbar oder unerreichbar wäre. Sie fördern neue Arbeitsweisen und Innovationsmöglichkeiten und machen dadurch neue Denkweisen möglich.

Zu den überzeugendsten Tools, die aus diesen neuen Technologien hervorgehen, gehören die „digitalen Zwillinge“: präzise Datenreplikate von intelligenten Workflows, innovativen Prototypen und bahnbrechenden Prozessen, die auf enorm große Datenströme aus angeschlossenen Sensoren basieren. Mit digitalen Zwillingen haben sowohl Ingenieure als auch Betriebsleiter die Möglichkeit, zahlreiche Szenarien mit ihren physischen Anlagen zu simulieren.

Digitale Zwillinge zeigen uns, was gerade geschieht, oder was in ferner Zukunft geschehen könnte. Dank der Daten, die von den am physischen Objekt angebrachten Sensoren gesendet werden, können Fertigungsengpässe aus der Ferne behoben, die Belegschaft und die Maschinen einer Baustelle optimiert oder die Sicherheit der Arbeiter auf einer Bohrinself überwacht werden.

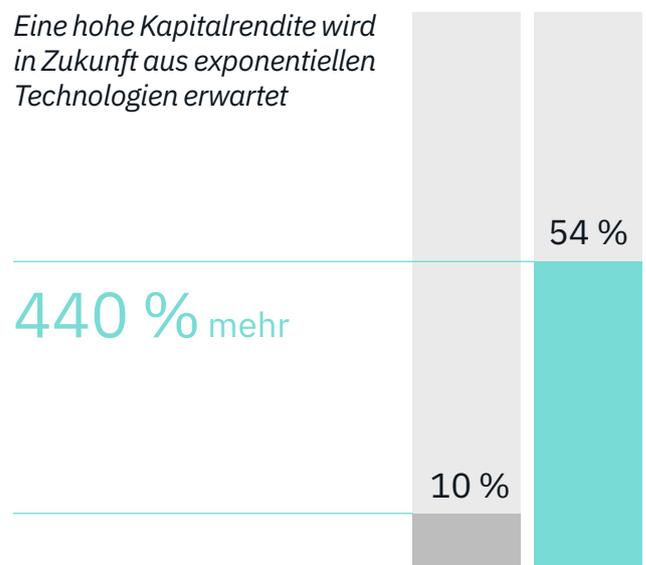
Nachdem sie bewiesen haben, dass sie solide Renditen aus etablierten Technologien – z. B. der Cloud, dem Internet der Dinge (IoT) und Mobilgeräten – erzielen können, sind Fackelträger zuversichtlich bezüglich exponentieller Technologien (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10

Der Entwicklung voraus

Die Fackelträger gehen davon aus, bei exponentiellen Technologien der nächsten Generation sehr gut abzuschneiden

Eine hohe Kapitalrendite wird in Zukunft aus exponentiellen Technologien erwartet



Fackelträger Aspiranten

So haben wir in einer Korrelationsanalyse herausgefunden, dass Fackelträger sehr häufig exponentielle Technologien im Zusammenspiel mit anderen einsetzen. Sie konzentrieren sich also nicht nur auf eine einzelne Technologie. Stattdessen schaffen sie Werte, indem sie diese kombinieren. KI ist dafür von zentraler Bedeutung. Die Fackelträger unterscheiden sich von allen anderen durch ihre Konzentration auf die KI, um Daten im Kontext zu verstehen und neue Wege zu erschließen (siehe Abbildung 11).

Was uns wieder zum Thema Vertrauen bringt. KI-gestützte Unternehmen verwandeln Entscheidungen in iterative Innovationen und intelligente Workflows. Sie sind führend bei der Bereitstellung von Kundenerlebnissen, die nicht nur personalisiert, sondern auch humanisiert sind, und bauen Vertrauen durch noch nie dagewesene Dienstleistungen auf.

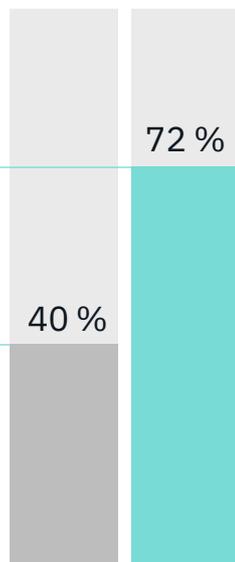
Abbildung 11

Intelligente Entscheidungen

Fackelträger versuchen, ihren Vorteil auszubauen

Große Investitionen in KI oder maschinelles Lernen geplant

80 % mehr



Fackelträger
Aspiranten

Bots sind als Self-Service-Anwendungen im Internet allgegenwärtig. Aber sie sind nicht dazu bestimmt, dort zu bleiben. Sie können Menschen helfen, Kundenbedürfnisse überall besser zu interpretieren, sodass einfühlsamere Entscheidungen an der vordersten Linie und in einem bestimmten Moment möglich sind, sei es für einen Verkäufer in einem Geschäft, einen Kundendienstmitarbeiter in einem Callcenter oder einen Beschaffungsspezialisten.

Das Ziel ist nicht, den Menschen zu ersetzen, sondern die menschliche Intelligenz zu erweitern und Interaktionen zu verbessern. Bei Club Med können KI-gestützte Systeme die Mitarbeiter in den Callcentern über den Kontext eines Anrufs informieren – z. B. welche Webseiten die Kunden aufgerufen haben – und ausführliche Informationen über das Kundenverhalten bereitstellen. (Siehe Seitenleiste, „Club Med: Die Geschichte eines Fackelträgers.“)

Die Fackelträger sind bereit. Für die nächsten Jahre gehen 62 Prozent der Fackelträger von einer massiven Nutzung der KI aus, um die Interaktion zwischen Kunden oder Mitarbeitern zu erleichtern. Diese Zahl kontrastiert stark mit den dürftigen 8 Prozent der Aspiranten.

Daten werden umso wertvoller, je mehr der Kontext herangezogen wird. Ebenso muss die humanisierte Erfahrung auf den Kontext abgestimmt werden, d. h. auf die spezifischen Präferenzen eines Kunden in einem bestimmten Moment. Die KI kann offenlegen, was diese Momente menschlich macht, und dabei mehr Vertrauen aufbauen. Tonanalysetools können aus E-Mails, Tweets und Callcenter-Skripten herauslesen, ob eine Person frustriert oder begeistert ist. Unternehmen können auf soziale, psycholinguistische und andere unstrukturierte Daten zurückgreifen, um Rollen zu kreieren, die Empathiefähigkeit zu erweitern, um die Perspektive des Kunden einzunehmen und die Schritte der Customer Journey zu beschreiben.

Schritt drei: Sich den Herausforderungen stellen

Die Weiterentwicklung der KI erhöht die Autonomie unserer Workflows und Betriebsabläufe sowie unseres Kundenservice. Zukünftig werden nicht nur Autos selbst fahren. So implementieren Banken bereits selbstgesteuerte Anlageportfolios. Autonome Schiffscontainer können bei unvorhergesehenen Verzögerungen selbstständig handeln, um ihre Ladung vor dem Verderben zu schützen. Aber zuerst müssen Unternehmen die Daten hinter Dutzenden, wenn nicht gar Hunderten oder Tausenden von Algorithmen in den Griff bekommen.

Damit Daten „nutzbar“ sind, müssen diese einer sorgfältigen Qualitätssicherung unterzogen werden. Die Daten müssen bereinigt werden. Die Fackelträger arbeiten beharrlich an der Perfektion der Qualität ihrer Daten (siehe Abbildung 12).

Außerdem achten Fackelträger auf das Phänomen der Datenabweichung: die Tendenz von Daten, mit der Zeit ungenau zu werden. Sechs von zehn Fackelträgern sind bestrebt, aktuelle Echtzeitdaten zu erfassen. Bei den Aspiranten sind dies drei von zehn.

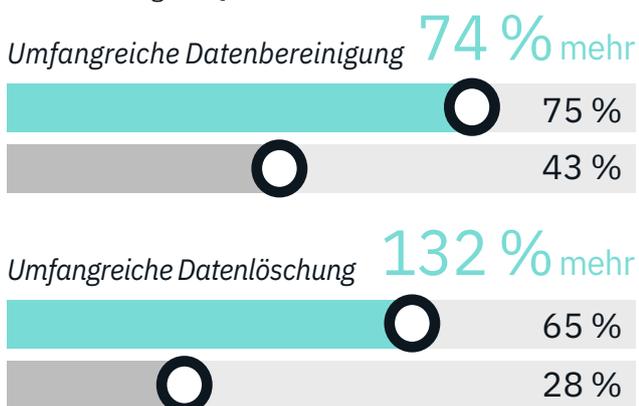
Die Unternehmen erkennen zunehmend, dass es nicht mehr ausreicht, alle Daten einfach in einen Datenpool einzubringen und zu erwarten, dass sich jeder irgendwie bedient. Vielmehr müssen sie die Daten so aufbereiten, dass sie den spezifischen Geschäftsanforderungen entsprechen und auf intelligente Workflows abgestimmt sind. Ein Marketingfachmann benötigt zum Beispiel einen ganz anderen Blick auf Daten als ein Mitarbeiter der F&E-Abteilung.

Die Aufbereitung von Daten erfordert wiederum Metadaten. Metadaten – Informationen über Informationen – offenbaren den Kontext. Sie stellen die Beziehungen zwischen Datensätzen, ihren Quellen und ihrer Geschichte dar. Ohne aussagekräftige Metadaten ist es schwierig, Daten zu integrieren und sie für bestimmte Zwecke abzurufen, um Analysen und KI-Modelle einzusetzen. Governance ist notwendig, um die Parameter festzulegen, sich auf Einteilungen zu einigen und zu entscheiden, welche Metadaten benötigt werden. Technologien des maschinellen Lernens können darauf trainiert werden, Datenprofile zu erstellen und Daten zu klassifizieren, wodurch die Erzeugung von Metadaten automatisiert wird.

Abbildung 12

Bereinigen!

Die Fackelträger arbeiten an der Verbesserung der Qualität ihrer Daten



Fackelträger
Aspiranten

Club Med: Die Geschichte eines Fackelträgers

„Ein Urlaub in einem der Luxusresorts von Club Med bedeutet einen hohen finanziellen Aufwand“, sagt Anne Browaeys, Chief Marketing, Digital and Technology Officer von Club Med. Unsere Gäste brauchen etwa drei Monate, bis sie die Entscheidung getroffen haben – länger als für alle anderen Kaufentscheidungen, mit der Ausnahme von Haus oder Auto. Der Großteil dieses Prozesses findet online statt, aber 80 Prozent derjenigen, die die Reise buchen, rufen mindestens einmal im Callcenter an. Daher ist uns eine 360-Grad-Ansicht auf den Kunden sehr wichtig“, erklärt sie.

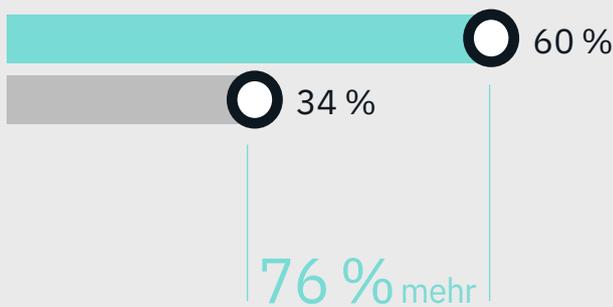
Club Med hat große Anstrengungen unternommen, um Kunden tatsächlich beobachten zu können. Wenn Kunden das Callcenter kontaktieren, können die Mitarbeiter sofort alle relevanten Daten einsehen, darunter den Buchungsverlauf und die Verhaltenshistorie – und sogar welche Seite der Website sie sich ansehen, wenn sie auf die Schaltfläche „Click-to-Call“ klicken. Club Med führt nun ein System ein, das mittels maschinellen Lernens alles analysiert – von den E-Mails der Kunden bis hin zu dem bei Verbraucherbefragungen angegebenen Zufriedenheitsgrad. Innerhalb des nächsten Jahres wird der Cluburlaub-Anbieter in der Lage sein, seine Interaktionen mit jedem Kunden bei jedem eingehenden Anruf zu personalisieren.

Club Med hat außerdem ein Analysetool entwickelt, mit dem die Geschäfts- und Marketingmanager die gesammelten Daten interpretieren können. Anstatt sich bei der Beantwortung aller Fragen auf ein Team von Spezialisten verlassen zu müssen, können sie einfach die App in ihren Smartphones installieren und auf die Daten zugreifen. „Aus unserer Sicht ist es am besten, wenn die Mitarbeiter, die die Daten tatsächlich nutzen, Zugriff darauf haben. Wir wollen Daten auf jeder Ebene des Unternehmens für die tägliche Entscheidungsfindung bereitstellen“, fasst Anne Browaeys zusammen.

Erkenntnisse: Die fehlende Zutat

Obwohl die Fackelträger den Aspiranten weit voraus sind, haben viele Fackelträger Schwierigkeiten beim Zugriff auf unstrukturierte Daten und deren Nutzung. Die intelligenten Workflows und humanisierten Erfahrungen, die Unternehmen zu schaffen versuchen, werden eine deutliche Beschleunigung der Leistungsfähigkeit erfordern: Gemeint sind die Fähigkeiten und die Architektur, Datenströme von IoT-Geräten zu nutzen und über soziale Medien auszutauschen.

Wir können sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Daten verwenden



Fackelträger
Aspiranten

Daten, die bereinigt, aktuell, aufbereitet und kontextualisiert sind, erfüllen einen fundamentalen Zweck: das Aufbauen von Vertrauen in die Daten und in die von ihnen unterstützten KI-Modelle.

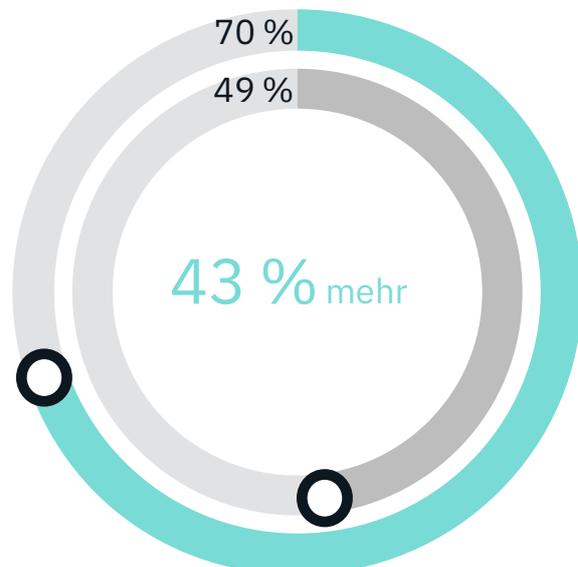
Um dies zu erreichen, müssen Daten logischerweise zugänglich sein, was allzu oft nicht der Fall ist. (Siehe Seitenleiste: „Die fehlende Zutat“.) Hybride Cloud-Lösungen ermöglichen eine nahtloses Zusammenspiel zwischen Public Cloud, Private Cloud und lokaler IT, damit Unternehmen flexibel agieren können. Diese Flexibilität wird durch die hybride Cloud ermöglicht, da Unternehmen auf Anwendungen und Daten von mehreren Plattformen aus zugreifen können. Diese richten sich nach gemeinsamen Richtlinien für Sicherheit, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Governance. Die Fackelträger werden die Aspiranten aller Voraussicht nach bei der Implementierung der hybriden Cloud übertreffen (siehe Abbildung 13).

Hybride Clouds sind der Ort, an dem Altsysteme den Weg in die Modernisierung starten, Skaleneffekte schaffen und sich über Programmierschnittstellen (APIs) und Software-as-a-Service im Unternehmen etablieren. Dadurch werden Daten nahtlos verfügbar und Workflows intelligenter.

Abbildung 13

Höher, weiter, schneller

Fackelträger erwarten Impulse aus hybriden Clouds



Fackelträger
Aspiranten

Hohe Investitionen in hybride Clouds in den nächsten Jahren geplant

Prinzipien, Vorurteile und Ethik

Die KI und ihre Fähigkeit, ohne Eigeninteresse Vorschläge zu generieren, einen großen Beitrag dazu leisten, das Vertrauen in Branchen, die dies deutlich benötigen, wiederherzustellen. Je mehr Kunden den angebotenen Vorschlägen vertrauen, desto mehr Daten werden ausgetauscht – wodurch eine positive Feedbackschleife erzeugt wird. Diese Vertrauens-Feedbackschleife unterstreicht die Bedeutung von Governance. Dazu gehört auch die Bewertung der Datenqualität anhand ihrer Abstammung. Governance deckt außerdem kognitive Verzerrungen auf, die – wenngleich unbeabsichtigt – manchmal in KI-Modelle und Daten eingebaut werden. Die Fackelträger verfügen über die Grundlage, um vertrauenswürdige Daten für KI und maschinelles Lernen zu erzeugen: 69 Prozent verfügen über eine solide unternehmensweite Governance. Nur 22 Prozent der Aspiranten haben Regeln für die Erfassung, Nutzung und Weitergabe von Daten eingeführt (siehe Abbildung 14).

Eine gute KI-Governance beinhaltet Transparenz und Rechenschaftspflicht – die gleichen Grundsätze also, die zur Schaffung von Kundenvertrauen erforderlich sind. Vor allem aber gewährleistet Governance Fairness, zu der auch ethische Richtlinien für die Datennutzung und die sorgfältige Beseitigung von Verzerrungen gehören. Gerechtigkeit wird zum Thema auf der Vorstandsebene.

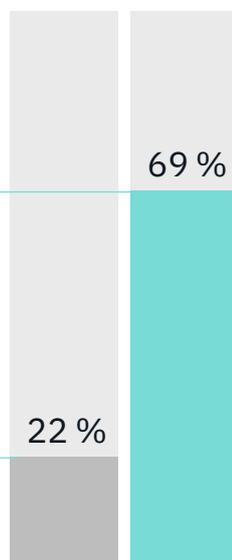
Abbildung 14

Vertrauenswürdige Vorschriften („In rules we trust“)

Fackelträger halten sich an verantwortungsbewusste Governance

Governance definiert klare Regeln für die Erfassung, Nutzung und Weitergabe von Daten

214 % mehr



Fackelträger
Aspiranten

„Daten-Governance und die Verwaltung (Validierung und Nutzung) von KI-Modellen sind heute Themen auf Vorstandsebene. Genauso wie die ethische Verwendung von Daten.“

COO, Bankenbranche, Niederlande

„Eine umfassende Nutzung von KI erfordert transparente, nachvollziehbare und verzerrungsfreie Ergebnisse. Andernfalls ist die KI eingeschränkt. Wir versuchen gerade, einen Verhaltenskodex und Grundprinzipien für den Einsatz von KI in unserem Unternehmen zu etablieren.“

Kazushi Ambe, Executive Vice President, Verantwortlicher für Personal und Allgemeine Angelegenheiten, Sony Corporation

Verzerrungen treten in KI-Modellen auf zwei Arten auf. Erstens sind Verzerrungen häufig in den Daten selbst eingebettet. So kann beispielsweise ein Kunde in Bezug auf den Kauf eines Fotokopierers antworten, dass er sich nach dem Preis gerichtet hat – und dabei ignorieren, dass der bestimmende Faktor die Garantie war.

Zweitens kann die Verzerrung durch die Menschen, die die KI-Modelle trainieren, eingeführt werden. So könnten die Menschen, die diese Modelle erstellen, z. B. der Meinung sein, dass sich die Kreditwürdigkeit am besten anhand der Bonitätsgeschichte bestimmen lässt – während andere Faktoren vielleicht ausschlaggebender sind. KI-Modelle können auch historische Verzerrungen enthalten, die die verfügbaren Daten bestimmt haben. Beispielsweise sind bestimmte Gruppen – wie Frauen in Arzneimittelstudien – weniger wahrscheinlich durch Daten vertreten.¹⁶

Bis heute wurden mehr als 180 menschliche Verzerrungen identifiziert und klassifiziert. Jede davon kann beeinflussen, wie Menschen Entscheidungen treffen oder Daten sammeln.¹⁷ Die ungeheure Komplexität des Bestimmens und Eliminierens jedes Teils potenziell verzerrter Daten macht den Prozess zu einem exzellenten Kandidaten für die Automatisierung. Die Unternehmen lernen, die Modelle selbst zu trainieren, um Verzerrungen zu erkennen und automatisch zu unterdrücken.

Unabhängig davon, wie „perfekt“ ein Datensatz und wie „intelligent“ ein Datenmodell oder ein Lernsystem ist, werden sich zwangsläufig Fehler einschleichen. Dies lässt sich nur dann verhindern, wenn Datenmodelle vollständig transparent in Bezug auf das Fehlerpotenzial sind. Wie schwer ein Fehler wiegt, hängt vom Kontext ab. So erzeugen beispielsweise Gesichtserkennungssysteme Falschmeldungen. Wenn das System für die Suche nach einem vermissten Kind verwendet wird, können Falschmeldungen hingenommen werden. Wird aber der Täter einer Straftat gesucht, dann ist das Risiko einer Falschmeldung inakzeptabel.

Wenn die KI innerhalb einer Blackbox bleibt, so wird die Zuverlässigkeit der Ergebnisse schnell in Zweifel gezogen. Damit Menschen den Rückmeldungen aus der KI und dem maschinellen Lernen vertrauen können, müssen diese Rückmeldungen gut begründet sein.

Daten benötigen einen Kodex, ebenso wie die Ethik. Führende Unternehmen sind dabei, ethische Richtlinien dafür aufzustellen, wie und zu welchem Zweck Daten verwendet werden. Fast ein Jahr nach Inkrafttreten der DSGVO im Jahr 2018 hat die EU ihre Ethikleitlinien für eine vertrauenswürdige KI veröffentlicht. Demnach sollen Unternehmen beim Einsatz von KI die menschliche Autonomie achten, mögliche Verletzungen vermeiden und Fairness und Rechenschaftspflicht als wichtige Grundsätze berücksichtigen. Darüber hinaus wird empfohlen, dass die Bürger die volle Kontrolle über ihre Daten behalten.¹⁸

Aktionsplan

Die Partnerschaft von Mensch und Maschine aufbauen

1. Vertrauen in Daten muss von oben aufgebaut werden

Eine datenbasierte Entscheidungsfindung muss ganz oben auf die Tagesordnung der Vorstandsebene gesetzt werden.

- Betten Sie ein „Data Mindset“ in die Managementsysteme ein.
- Fördern Sie die Datenzuverlässigkeit zur Unterstützung von Vorstandsentscheidungen.
- Verwenden Sie Daten und prädiktive Analysen, um Zukunftsszenarien, „Big Bets“ und geeignete Folgemaßnahmen zu identifizieren und zu modellieren.

2. Aus Mitarbeitern werden Amateurwissenschaftler

Die Datenrevolution muss von unten nach oben stattfinden.

- Gewähren Sie allen Ihren Mitarbeitern Zugriff auf die Tools, die sie für eine umfassende Nutzung von Daten benötigen – selbst, wenn sie keine Datenwissenschaftler sind.
- Investieren Sie in Analyse-, Daten- und Visualisierungstools sowie in Qualifizierungsmaßnahmen, um die Kompetenz Ihrer gesamten Belegschaft zu erhöhen.
- Die Teams, die die Daten untersuchen, müssen aus allen Teilen des Unternehmens stammen und verschiedene Denkweisen sowie unterschiedliche Fähigkeiten aufweisen.

3. Die Grenzen von Daten und Technologie verschieben

Der Nutzbarkeit von Daten sind keine Grenzen gesetzt.

- Setzen Sie modernste Technologien ein, insbesondere KI, um Daten im Kontext zu analysieren, Workflows zu automatisieren und eine menschlichere Kundenerfahrung zu schaffen.
- Verlagern Sie die KI von Online-Anwendungen in die Hände der Mitarbeiter, die an vorderster Linie mit Geschäftspartnern und Kunden zusammenarbeiten.
- Verwenden Sie digitale Zwillinge, um Echtzeitsimulationen von physischen Anlagen und Workflows zu ermöglichen, einschließlich Fernwartung und Logistikoptimierung.

4. Daten-Governance im gesamten Unternehmen

Ermöglichen Sie transparente Analysen, KI-Modelle und Datenprozesse und bauen Sie eine unternehmensweite Daten-Governance auf.

- Legen Sie die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die unternehmensweite Datenstrategie fest.
- Legen Sie strenge Regeln für die Erfassung, Speicherung und Nutzung von Daten fest. Achten Sie darauf, dass Ihre Daten stets aktuell, bereinigt und aufbereitet sind.
- Vermeiden Sie Verzerrungen in Ihren Daten- und KI-Modellen. Wenden Sie hierfür Automatisierungen an.

5. Die Leistung der hybriden Cloud nutzen

Legen Sie die Skalierung für die Datenvermehrung fest, wenn Sie den Umfang und die Vielfalt Ihrer Datenquellen erweitern.

- Nutzen Sie Technologien wie die hybride Cloud, IoT, 5G und Edge Computing, um die Erfassung, Speicherung und gemeinsame Nutzung von Daten zu ermöglichen.
- Stellen Sie Unternehmensplattformen bereit, die Daten, KI und umfassende Sicherheit bieten, um das Silodenken in Unternehmen zu durchbrechen und die Zusammenarbeit zu fördern.
- Entwickeln Sie intelligente Workflows zur Extraktion von Echtzeitwerten aus Daten und zur Schaffung von „As-a-Service“-Funktionen.

Die Empfehlungen basieren auf einer umfassenden Analyse von Vergleichsdaten sowie auf zahlreichen ausführlichen Befragungen von Führungskräften in führenden Fackelträgerunternehmen auf der ganzen Welt. Sie identifizieren die wichtigsten Unterschiede in Bezug auf die Führungsmethoden der Fackelträger im Vergleich zu den Methoden in den anderen Phasen.

Kapitel 3

Ökosysteme

Daten im Zeitalter der Plattformen teilen

Die Vorteile des „offenen“ Ansatzes haben den Sprung von der Software zum Geschäftsmodell längst vollzogen.

Als sich Wertschöpfungsketten zu Ökosystemen und dann zu plattformgestützten Geschäftsmodellen entwickelten, breiteten sich Datenpools in immer breiteren Kreisen außerhalb des Unternehmens aus und erreichten schließlich andere Branchen.

Daten, die innerhalb des Unternehmens verbleiben, werden eher veralten, als dass sie an Wert gewinnen. Im Umlauf, im freien Fluss zwischen den Geschäftsfunktionen oder im Austausch zwischen Unternehmen und Ökosystemen können Daten Früchte tragen.

Was passiert, wenn Sie die Kontrolle verlieren?

Die meisten Unternehmen sind sich darüber einig, dass neue Werte aus Daten durch die Ökosysteme von Partnern generiert werden. Dies erfolgt häufig. Während Unternehmen auf diese plattformbasierten Modelle umsteigen, müssen „Big-Bet-Entscheidungen“ getroffen werden.

Einerseits waren proprietäre Daten ein bedeutender bestehender Vorteil. Andererseits ist der Datenaustausch über Geschäftsplattformen hinweg eine der sichersten Methoden, um zukünftige Vorteile, Netzwerkeffekte und die damit verbundenen überproportionalen Renditen zu erzielen.

Die Fackelträger:

- Nutzen Daten, um neue Geschäftsstrategien zu entwickeln und ihre Partnernetzwerke zu erweitern
- Generieren einen exponentiellen Wert aus Daten, indem sie Partnern und sich entwickelnden Systemen vertrauen und Daten mittels Ökosysteme austauschen
- Steuern ihr Bestreben nach Wertschöpfung, indem sie eine Datenstrategie verfolgen, in der ausdrücklich festgelegt ist, wie sie am besten planen können, um ihre Daten zu Geld zu machen

Schritt eins: Datenaustausch will gelernt werden

Wie Winston Churchill sinngemäß gesagt haben soll, können Krisen stets in Chancen verwandelt werden. Der rasche Verlust des Kundenvertrauens könnte eine solche krisenbedingte Chance sein. Anstatt in eine Depression zu verfallen, ziehen manche Unternehmen aus einer solchen Krise die Kraft, die Zukunft neu zu gestalten.

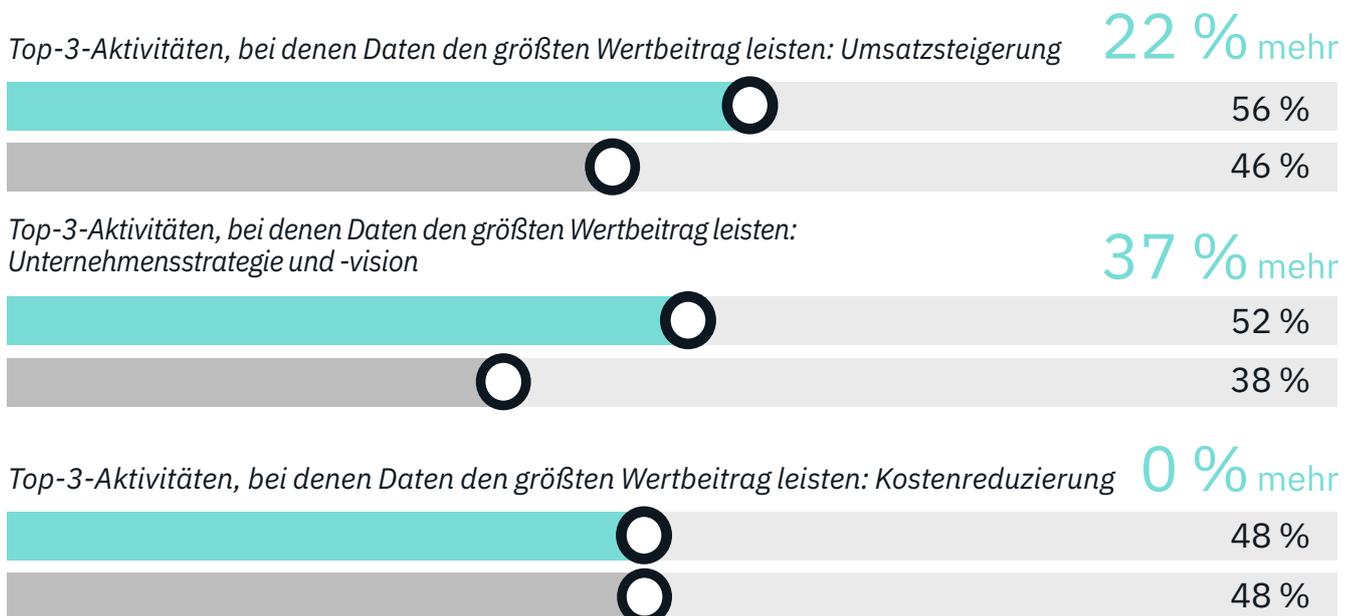
Im Gegensatz zu den Aspiranten sehen Fackelträger ihre Unternehmensstrategie und -vision als eine der drei wichtigsten Aktivitäten an, bei denen sie Wert aus Daten schöpfen können (siehe Abbildung 15). Für viele sind neue Geschäftsplattformen die nächste Entwicklungsstufe ihrer Strategie. Wie ein CEO der Finanzmärkte aus China betont: „Die Gewinner im Kampf um die Datenhoheit werden diejenigen sein, die sich für Partner und Kooperationen öffnen.“ Ein britischer CMO aus der Elektronikbranche stimmt dem zu und ergänzt: „In den kommenden Jahren werden branchenübergreifend strategische Partnerschaften entstehen.“

Abbildung 15

Mehr vs. weniger

Fackelträger sind eher in der Lage, Daten zur Umsatzsteigerung und zur Strategieentwicklung zu nutzen. Bei Aspiranten liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf der Kostensenkung.

Fackelträger Aspiranten



Tatsächlich geht die Mehrheit der Unternehmen – darunter 85 Prozent der Fackelträger – von einem weiteren Wachstum ihrer Partnernetzwerke in den nächsten Jahren aus. Selbst 60 Prozent der Aspiranten planen größere Netzwerke für die Zukunft (siehe Abbildung 16).

Doch nur 25 Prozent der Aspiranten tauschen heute Daten mit ihren Partnern aus. Zum Teil liegt das daran, dass Aspiranten nicht die strategischen Vermögenswerte – vertrauenswürdige, umfangreiche Daten – besitzen, die die meisten Unternehmen von ihren Partnern erwarten. Aber es gibt auch allgemeinere Gründe dafür. Während doppelt so viele Fackelträger (56 Prozent) Daten mit Partnern austauschen, ist die Zahl angesichts ihrer Pläne zur Einführung neuer Geschäftsmodelle relativ gering (siehe Abbildung 17).

Warum so viel Zurückhaltung? Wie ein US-amerikanischer CIO aus der Telekommunikationsbranche erklärt, beginnen Unternehmen gerade erst zu lernen, wie sie „durch Transparenz bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung eines strategischen Vorteils erfolgreich sein können“. Aufgrund der Spannung zwischen Datentransparenz und proprietären Vorteilen werden Unternehmen in zwei entgegengesetzte Richtungen gezogen.

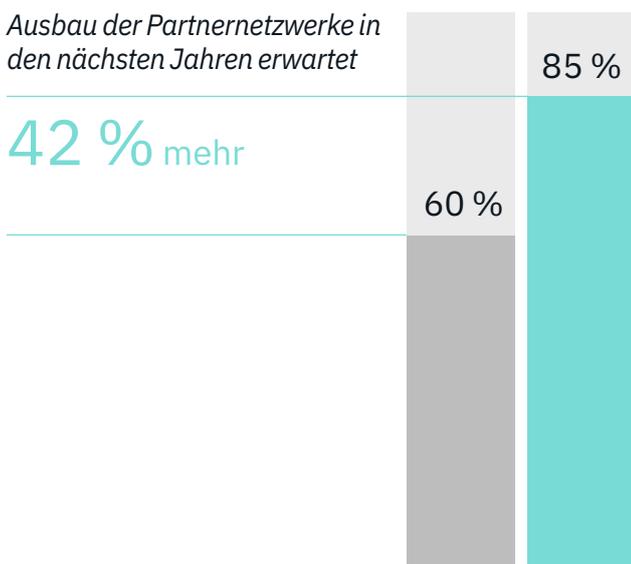
Jedes Unternehmen muss prüfen, welche Datensätze mit dem Ziel der Wertschöpfung unbedenklich mit Partnern geteilt werden sollten und welche proprietär bleiben müssen. Am schwierigsten ist es für Unternehmen festzustellen, wo der Wert von Daten einen aktuellen, aber vorübergehenden Vorteil schafft, und dann zu beurteilen, ob die gemeinsame Nutzung dieser Daten einen größeren zukünftigen Vorteil bringen könnte.

Führende Plattformen betreibende Unternehmen müssen sich auf schnelle Veränderungen, kontinuierliches Lernen und iterative Ausführung einstellen. Sie müssen immer auf der Suche nach neuen Möglichkeiten sein, Wert aus ihren Daten zu erzielen.

Abbildung 16

Hoffen ...

Die meisten Befragten prognostizieren größere Partnernetzwerke für die Zukunft.

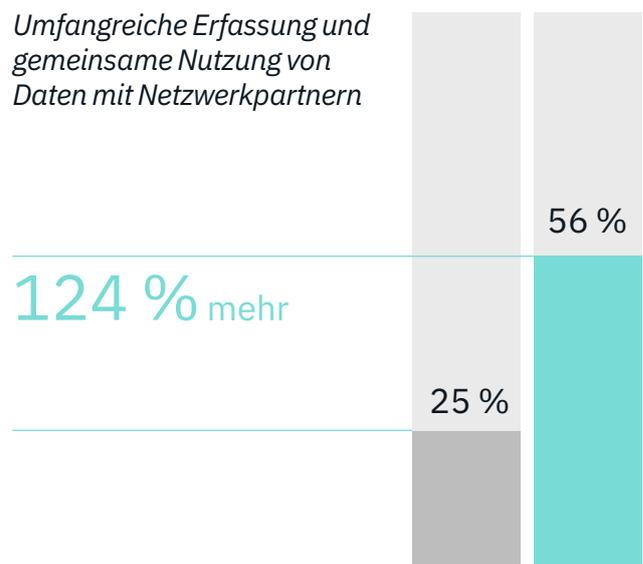


Fackelträger
Aspiranten

Abbildung 17

... und Handeln

Fackelträger legen ihren Kurs zur Öffnung dieser Ökosysteme fest



Fackelträger
Aspiranten

Schritt zwei: Eine Plattformstrategie entwickeln

Eines ist sicher: Das Entstehen digitaler Geschäftsplattformen wird einen neuen Ansatz für den Datenaustausch erforderlich machen. Die digitalen Plattformen waren die ersten, die die alten Geschäftsregeln abgeschafft und den E-Commerce als Ökosystem neu konzipiert haben. Die Plattformen wurden zu Vehikeln für den vertrauenswürdigen Austausch zwischen mehreren Produzenten und Verbrauchern. Sie erwirtschafteten Einnahmen, indem sie die Verbindungen zwischen den Parteien koordinierten und ihre Plattformen auf die Nutzung von Netzwerkeffekten ausrichteten.

In jeder Branche ergänzen Plattformakteure nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik mit der traditionelleren angebotsorientierten Wirtschaftspolitik, indem sie ihre Plattformen öffnen, damit andere beitreten können. Sie schreiben die Regeln, die die Wertschöpfung einst bestimmten, neu. Heutzutage dominieren Plattformen die Märkte in allen Regionen. Manche haben bereits den Winner-Takes-Most-Status.

Geschäftsplattformen verfügen über bekannte Skaleneffekte, aufgrund derer Unternehmen überdurchschnittliche Renditen erzielen. Aber wenn es um Daten – und auch um die Kundenbindung – geht, sind es die Verbundeffekte, die oft die Strategie bestimmen. Verbundeffekte sind eine Entwicklung in der Strategie eines Unternehmens – von der Spezialisierung hin zu expansiver Ausrichtung.

Unternehmen in Plattformen erzeugen Verbundeffekte, indem sie sich auf angrenzende Bereiche ausbreiten und breite Kategorien komplementärer Produkte und Services auf eine Art und Weise verbinden, die die Erfahrungen für die Kunden ganzheitlicher gestalten. Eine Plattform, die Immobilienmakler, Personen, die Wohnungsbegehungen durchführen, Versicherer und Hypothekengeber verknüpft, stellt zum Beispiel den Kunden in den Mittelpunkt einer nahtloseren Erfahrung.

In jeder Branche wenden sich Unternehmen auf der Suche nach neuen heterogenen Daten an Plattformen und Ökosystempartner. Telekommunikationsanbieter stellen Streaming-Video-Dienste bereit, darunter den Zugang zu Online-Filmbibliotheken. Einige werden zu Finanzdienstleistern. Elektronikhersteller haben sich mit Gesundheitsdienstleistern und Versicherern zusammengeschlossen, um Gesundheits- und Wellness-Plattformen zu skalieren. Vernetzte Autos verbinden sich mit Hotelketten und Reiseunternehmen, um Concierge-Dienste anzubieten.

Neue Werte werden geschaffen durch die Breite und Vielfalt der – meist branchenübergreifenden – Interaktionen, die der Plattformbetreiber koordiniert. (Siehe Seitenleiste: „Das kognitive Unternehmen“.)

Erkenntnisse: Das kognitive Unternehmen

Da KI, Automatisierung, IoT, Blockchain und 5G allgegenwärtig werden, werden ihre kombinierten Auswirkungen Standard-Geschäftsarchitekturen umgestalten. Die digitale Transformation von „außen nach innen“ (outside-in) des vergangenen Jahrzehnts weicht dem Potenzial von „innen nach außen“ (inside-out) der mit diesen exponentiellen Technologien ausgewerteten Daten.

Wir nennen dieses Geschäftsmodell der nächsten Generation „das kognitive Unternehmen“.¹⁹

Es besteht aus vier grundlegenden Bereichen:

1) Market-Making-Geschäftsplattformen, 2) Unternehmenserfahrung, 3) Intelligente Workflows und 4) Partnerschaft von Mensch und Maschine.

- Market-Making-Geschäftsplattformen. Wir sehen Unternehmen, die zur Festigung des Wettbewerbsvorteils und der Differenzierung auf die Erstellung von Geschäftsplattformen setzen. Diese Plattformen müssen von außen nach innen massiv digital verbunden sowie von innen nach außen vollständig kognitiv funktionsfähig sein. Wenn die Entscheidung über die Auswahl der Plattform getroffen ist, stellt sie eine große Herausforderung für das Unternehmen dar.
- Unternehmenserfahrung. Wir sehen Unternehmen, die eine Differenzierung ihrer Plattformen und Prozesse durch das Design und den Betrieb einheitlicher – und die Welten der Kunden, Mitarbeiter, Unternehmen und Ökosysteme umfassender – Erfahrungen erreichen wollen. Vertrauenswürdige Daten stehen im Mittelpunkt derartiger Erfahrungen.
- Intelligente Workflows. Kognitive Organisationen, die auf Geschäftsplattformen arbeiten, konzentrieren sich oft darauf, Spitzenreiter in einem Schwerpunktbereich zu sein, sei es eine Erfahrung im Kundenkontakt oder ein Aspekt ihrer Lieferketten. Dieses Ziel wird durch den Einsatz exponentieller Technologien zur Optimierung strategischer Workflows erreicht. Diese lassen sich einfach skalieren, sodass sowohl der Mensch als auch die Maschine kontinuierlich lernen.
- Partnerschaft von Mensch und Maschine. Auch wenn der Fokus auf den Einfluss von neuen Technologien und KI gelegt wird – der wichtigste Aspekt des kognitiven Unternehmens sind immer noch die Menschen. Für ein reibungsloses Funktionieren wird eine Reihe weitaus stärkerer kontinuierlicher Feedbackmechanismen und -methoden zur Einbindung der gesamten Organisation in die Mitgestaltung von überzeugenden Erfahrungen erforderlich sein.

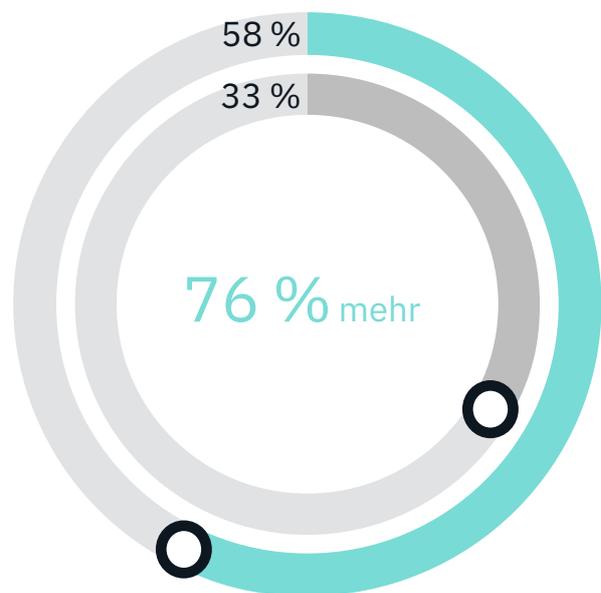
„Durch den Aufbau von PPP, unserer Plattform für Public-Private-Partnership, unterstützen wir neue Geschäftseinsteiger – darunter Start-ups und ausländische Unternehmen – bei der Nutzung offener und erschwinglicher Daten, um eine führende Position im Wettbewerb der Städte zu erreichen.“

Takahiro Matsushita, Director General, Office for Strategic Policy and ICT Promotion, Stadtverwaltung Tokyo, Japan

Abbildung 18

Unter Freunden

Fackelträger-CMOs suchen nach neuen Daten von Partnern



Einbindung des Partnernetzwerks für den Zugriff auf neue Daten ist äußerst wichtig **Fackelträger Aspiranten**

Insbesondere CMOs erkennen die Notwendigkeit an, Daten partnerschaftsübergreifend auszutauschen (siehe Abbildung 18). Sie waren schon immer bestrebt, über ihre Wertschöpfungsketten ein solides Verständnis dafür zu erlangen, wer was, wann und warum gekauft hat. Jetzt haben sie noch weitreichendere Möglichkeiten. Die ausgeprägten Muster, die durch reichlich vorhandene und heterogene Daten auf Geschäftsplattformen aufgezeigt werden, führen zu detaillierterer Personalisierung für Kunden und einem besseren Verständnis ihrer Bedürfnisse.

In unserer vorherigen C-Suite-Studie „Incumbents Strike Back“ erklärten die von uns befragten etablierten Unternehmen ihre Absicht, neue Plattformen aufzubauen. Sie waren bestrebt, Plattformen zu koordinieren und neue Werte aus Daten zu gewinnen. Die Diskussion drehte sich um den Einstieg und die anschließende allmähliche Skalierbarkeit.²⁰ Zwei Jahre später geht es weniger darum, wie neue Plattformen skaliert werden, sondern vielmehr darum, wie ihre Vorteile genutzt werden können.

Einer aktuellen Studie mit mehr als 250 Geschäftsplattformen sind die vier häufigsten Fehler zu entnehmen. Ein Fehler bestand in der Unfähigkeit, Vertrauen bei Nutzern und Partnern aufzubauen. Die Professoren aus Harvard, Oxford und dem MIT, die die Studie durchgeführt hatten, schlugen vor, „... Vertrauen in den Vordergrund zu stellen“. Kunden oder Lieferanten darum zu bitten, ohne gemeinsame Geschichte und ohne vorherige Verbindungen zur anderen Seite eines Marktes einen Vertrauensvorsprung zu gewähren, ist in der Regel von jedem Plattformunternehmen zu viel verlangt.“²¹

Um das Vertrauen zu stärken, schlagen sie vor, dass die Daten über die Leistung der Plattformmitglieder transparent sein müssen. Dazu gehören auch Vertrauensmechanismen wie z. B. Nutzerbewertungen. Der Plattformbetreiber ist dann für die Validierung dieses Feedbacks verantwortlich – Erkennung gefälschter Bewertungen – und für die Berechnung leicht verständlicher Ergebnisse.²²

Auf Geschäftsplattformen fördert das Lernen das Vertrauen und es ist ein Maßstab für die Qualität des Datenflusses über die Plattform. So verhalf der chinesische Online-Händler Alibaba den kleinen Shops, die er auf seine Plattform brachte, zu neuem Schwung, indem er sie neuen Kunden präsentierte. Alibaba stellte aber auch frei zugängliche Daten bereit, die diese Shops für den Aufbau einer engeren Beziehung zu ihren Kunden sowie zur Verbesserung ihrer Leistung nutzten. Wie die Autoren eines Artikels im *Harvard Business Review* aus dem Jahr 2019 feststellten, schuf Alibaba, als der Online-Händler sein Einzelhandelsgeschäft mit seinen Zahlungsplattformen verband, einen Service, der sowohl von Käufern als auch von Verkäufern geschätzt wird und „das Vertrauen zwischen ihnen fördert“.²³

Globale Marken haben sich an das Tmall Innovation Center von Alibaba gewandt, um neue Produkte speziell für den chinesischen Verbrauchergeschmack zu entwickeln und zu gestalten. Große Verbrauchermarken haben die Einkaufsdaten aus dem wachsenden Ökosystem von Alibaba genutzt, um neue und maßgeschneiderte Produkte für den chinesischen Markt zu entwickeln – von Mundwasser über Babyartikel bis hin zu Süßigkeiten und Bier. Nicht alle Maßnahmen finden online statt. Mit den Daten von Alibaba erstellen globale Marken Marketingkampagnen und entscheiden, welche Stadtviertel sie ansprechen. Sie können sogar die intelligenten Verkaufsautomaten von Alibaba nutzen, um den Verbrauchern die Möglichkeit zu geben, neue Produkte zu testen und Feedback in Echtzeit zu geben.²⁴

Laut der Befragten aus praktisch allen Branchen werden Plattformen schnell zu einem disruptiven Faktor. „Einst verursachten Billigfluggesellschaften eine Störung in der Luftfahrtindustrie. Jetzt ist es die Umwandlung der Fluggesellschaften zu kompletten Einzelhandelsplattformen“, sagt ein COO aus den USA. „Die digitale Technik wird als Plattform und nicht als Kanal betrachtet werden“, merkt ein CIO der US-Bankenbranche an.

„Wir planen den Kunden in unserem Ökosystem vollen Zugriff auf Daten zu gewähren, damit sie miteinander Geschäfte machen und mehr über die Kompetenzen und Fähigkeiten der anderen Teilnehmer lernen können.“

CEO, Finanzmarkt, Frankreich

TradeLens: Die Geschichte eines Fackelträgers

TradeLens reitet auf der Welle des Wandels, die durch branchenübergreifende Kooperation ermöglicht wird. Diese offene Versandplattform auf der Grundlage von Blockchain-Technologie wurde ins Leben gerufen, um die Modernisierung der weltweiten Lieferketten-Ökosysteme voranzubringen. Inzwischen besteht die Plattform aus mehr als 100 verschiedenen Unternehmen, die gemeinsam mehr als die Hälfte der weltweiten Seecontainerladung abwickeln.²⁵

Die Plattform wurde gemeinsam von Maersk und IBM entwickelt und bildet die Grundlage für digitale Lieferketten. Sie ermöglicht die Kooperation zwischen mehreren Handelspartnern – Veröffentlichen und Abonnieren von Eventdaten – und bietet eine einzige gemeinsame Sicht auf einen Geschäftsvorgang, ohne Details, Datenschutz oder Vertraulichkeit zu beeinträchtigen.

Viele der Prozesse für den Transport und Handel von Gütern sind teuer, zum Teil wegen der eingesetzten manuellen und papierbasierten Systeme. TradeLens ersetzt den häufig unzuverlässigen Peer-to-Peer-Informationsaustausch und ermöglicht damit digitale Zusammenarbeit unter einer Vielzahl von Parteien, die im internationalen Handel tätig sind.²⁶

Spediteure, Reedereien, Frachtführer, Hafen- und Terminalbetreiber, Binnentransport, Zollbehörden und andere können durch Echtzeitzugriff auf Versanddaten und Versandpapiere, einschließlich IoT und Sensordaten, effizienter interagieren. Den Mitgliedern der Plattform wird ein umfassender Überblick über ihre Daten gewährt und die Zusammenarbeit erleichtert, während sich die Fracht auf der ganzen Welt bewegt. Damit wird zu einer transparenten, gesicherten und unveränderbaren Aufzeichnung der Transaktionen beigetragen.²⁷

Unternehmen, die die nächste Welle des Wandels federführend gestalten wollen, wissen, was nötig ist. „Wir sind die treibende Kraft in der Logistik der nächsten Generation“, sagt ein CIO aus der mexikanischen Gesundheitsbranche. „Dafür werden deutlich offenere Ökosysteme mit dem strategischen Schwerpunkt benötigt, ein breites Spektrum von Interessengruppen zu ermöglichen. Der Schlüssel dazu ist ein transparenter Datenaustausch.“

Bislang findet der größte Teil des Datenaustauschs innerhalb der bestehenden Wertschöpfungsketten statt. Viele Staaten sind bestrebt, einen breiteren Datenaustausch zu fördern mit dem Ziel, ihr BIP zu steigern, Innovationen anzustoßen und zum Gemeinwohl beitragen zu können. Aus diesem Grund haben einige Regionen den Datenaustausch bereits vorgeschrieben. Andere erwägen diese Maßnahme ebenfalls.

In der Europäischen Union sind Banken beispielsweise verpflichtet, Transaktionsdaten mit anderen zu teilen, sofern ihre Kunden zustimmen. Diese Vorschrift hat die „Open Banking“-Bewegung beflügelt.²⁸ Aus den etablierten Anbietern ist wenig Murren zu hören, denn sie stellen fest, dass es sich um einen positiven Zwangsmechanismus handelt. Ihre Blicke sind jetzt auf eine neue Zukunft gerichtet. Einige erstellen die offenen API-Plattformen, um ihre Daten zu Geld zu machen. Start-ups – früher als Konkurrenten angesehen – sind heute ihre Partner. (Siehe Seitenleiste, „TradeLens: Die Geschichte eines Fackelträgers.“)

„Eine unserer obersten Prioritäten ist, das Umsatzwachstum zu steigern, indem wir neue Produkte und Dienstleistungen in unser Ökosystem einführen“, sagt der CIO einer Bank in Hongkong. „Hierfür werden wir unsere Integration mit API-Anbietern in verschiedenen Branchen beschleunigen.“

„In der ‚Platformication‘ der Industrie“, sagt ein CIO, „ist das unbeschriebene Blatt die Gesetzgebung.“ Die Unsicherheit bezüglich der Vorschriften wirkt sich dämpfend aus. „Es gibt keine offenen API-Vorschriften, kein Interesse, Wege zu finden, um die gemeinsame Nutzung abgeleiteter Daten zu ermöglichen und diese zu monetarisieren. Wir müssen in der Lage sein, Marktplätze zu schaffen. Die Vorschriften müssen aktualisiert werden“, sagt ein CIO aus der Bankenbranche der Vereinigten Arabischen Emirate.

Viele Banken verfügen bereits über das notwendige Vertrauen, um die Aktivitäten auf den Plattformen zu koordinieren und als vertrauenswürdige Verwalter von Nutzerdaten zu agieren. Laut einer kürzlich durchgeführten Studie würden sieben von zehn Kunden ihre persönlichen Informationen und Daten ihren Banken oder anderen Finanzdienstleistungsinstituten anvertrauen. Das ist der höchste Prozentsatz für diese Antwort für alle gemessenen Branchen.²⁹

Ebenso berichten sieben von zehn befragten Bankmanagern, dass Plattformgeschäftsmodelle für das gesamte Bankwesen disruptiv wirken.

Darüber hinaus erwarten die Befragten der visionärsten Banken, dass sie in den nächsten drei Jahren durchschnittlich 58 Prozent ihrer Erlöse aus Plattforminitiativen erzielen werden. Dies ist mehr als das Zweifache des durchschnittlichen Prozentsatzes, den die Befragten von weniger visionären Banken erwarten.³⁰ Wenn es darum geht, die gleichzeitige Monetarisierung von Vertrauen und Daten zu erlernen, gehören Banken zu den Vorreitern dieser Entwicklung.

we.trade, eine Kooperationsplattform mit 14 Banken, hat ein Blockchain-Netzwerk für grenzüberschreitende Handelsfinanzierungsgeschäfte aufgebaut. Banken haben traditionell Handelsgeschäfte ermöglicht, indem sie als Vermittler fungieren und Finanzmittel für Transaktionen bereitstellen. Aber nach Meinung von Roberto Mancone, dem ehemaligen Chief Operating Officer von we.trade, „hat sich das traditionelle Handelsfinanzierungsmodell der Banken seit Jahrzehnten nicht weiterentwickelt“. Banken konnten ihre Plattform nicht so skalieren, dass sie allen Kunden zur Verfügung steht, und Unternehmen wollten nicht dem Gegenparteirisiko ausgesetzt sein.“³¹

Beim Handel mit Unternehmen aus anderen Ländern bestand das Hindernis aus Sicht der Unternehmen häufig darin, die Durchsetzung eines Vertrags zu gewährleisten. Die integrierten intelligenten Verträge von we.trade beseitigen diese Form des Gegenparteirisikos. Erfüllt eine Partei die vereinbarten und in der Blockchain festgehaltenen Verpflichtungen einer Transaktion, so gewährleisten die intelligenten Verträge, dass der Zahlungsprozess automatisch ausgeführt wird. Mit den intelligenten Verträgen erfahren alle Parteien sofort, wann eine Seite ihre Vereinbarungen erfüllt. Anschließend wird die andere Partei darüber benachrichtigt, dass sie ihre Verpflichtungen erfüllen muss – z. B. das Tätigen der Zahlung.³²

Schritt drei: Datendividenden quantifizieren

Daten mögen das wertvollste Kapital eines Unternehmens sein, aber sie werden nicht in der Bilanz aufgeführt und sind schwer zu quantifizieren, sowohl in Bezug auf Kosten als auch auf direkte Erträge. Die Ursache für diese Herausforderung liegt in der Natur der Daten: Ihr Wert kann exponentiell steigen, wenn sie gemeinsam genutzt werden.

Der wirtschaftliche Wert des Datenaustausches ist jedoch schwer zu entschlüsseln. Darüber hinaus befürchten Unternehmen, dass sie versehentlich bedeutende Vermögenswerte verschenken. Das Ausmaß des Risikos, das Unternehmen bereit sind zu akzeptieren, hängt ausschließlich von ihrem Vertrauen in die Ausführung ab.

Durch die Quantifizierung des Wertes von Unternehmensdaten, die Bestimmung des Wachstumspotenzials bei gemeinsamer Nutzung und die Verknüpfung mit ihren Zielen zur Stärkung des Vertrauens können Unternehmen die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen und in ihrem Ökosystem von Partnern fördern.

„Die größte Herausforderung für Unternehmen ist die Einrichtung eines datengesteuerten Entscheidungsfindungsprozesses. Man darf sich nicht vor Daten fürchten. Daten müssen als das wirksamste Instrument betrachtet werden, um digitale Störungen zu bekämpfen und zu verhindern.“

Fausto Sosa, IT VP, Cemex, Mexiko

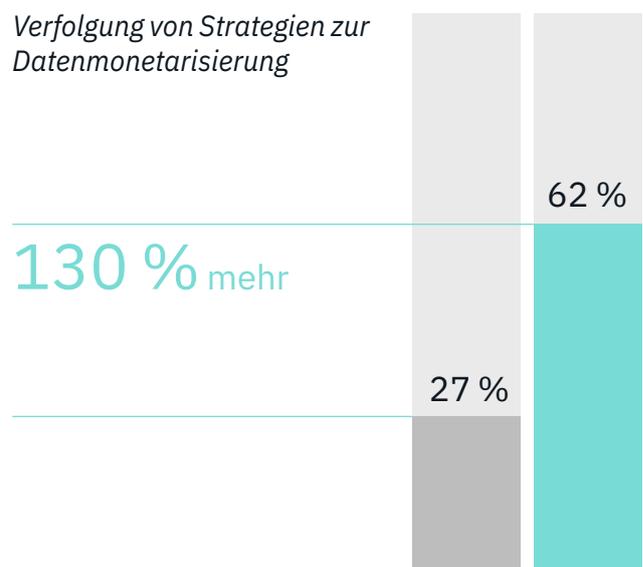
„Man muss sich entscheiden: Was ist dein höchster Wert? ... Natürlich will ich erfolgreich sein ... aber wir dürfen Erfolg nicht über Vertrauen stellen.“

Marc Benioff, Chairman, Co-Chief Executive Officer und Gründer von Salesforce³³

Abbildung 19

Nettowert

Die Fackelträger integrieren neue Formen der Monetarisierung in ihre Datenstrategien



Fackelträger Aspiranten

Sechs von zehn Fackelträgern – doppelt so viele wie die Aspiranten – haben den ersten Schritt getan, indem sie eine Strategie zur Monetarisierung von Unternehmensdaten formuliert haben (siehe Abbildung 19).

Sie wenden die Datenmonetarisierung auf neue Geschäftsmodelle an. Bestimmte Branchen sind anderen voraus: Sieben von zehn Fackelträgern im Bankwesen haben eine Monetarisierungsstrategie, und sieben von zehn wenden diese Monetarisierungsstrategie an, um neue Geschäftsmodelle aufzubauen. In der Automobilindustrie sind es sechs von zehn Fackelträgern, bei Unternehmen aus der Konsumgüterbranche sind es dagegen nur vier von zehn. Dies spiegelt den allgemeinen Fortschritt dieser Branchen bei der Umstellung auf Geschäftsplattformen wider.

Zumindest die Entschlüsselung des wirtschaftlichen Wertes des Datenaustausches und die Schaffung einer unternehmensweiten Strategie zur Datenmonetarisierung können Unternehmen bei der Entscheidung helfen, mit wem sie eine Partnerschaft eingehen wollen. Dann können Unternehmen ihre Bemühungen auf den Aufbau von Vertrauen bei wichtigen Partnern im Ökosystem konzentrieren.

Während Unternehmen lernen, sind Daten Ihre Währung. Vertrauen ist der Schlüssel, um auf mehr Daten zugreifen und auch ihren vollen Wert erschließen zu können.

Aktionsplan

Daten im Zeitalter der Plattformen teilen

1. Verwenden Sie Daten, um Ihre Geschäftsstrategie zu aktualisieren

Suchen Sie unentwegt nach tieferen Einblicken in Kunden, Märkte und Wettbewerber.

- Verwenden Sie Daten, um neue Strategien zu identifizieren, darunter solche, die Ihr Partnernetzwerk erweitern.
- Verbinden Sie Ihr Unternehmen digital von außen nach innen und befähigen Sie es kognitiv von innen nach außen, um Market-Making-Plattformen zu schaffen.
- Verwenden Sie interaktive Tools, um aktuelle neue Ereignisse und Trends zu identifizieren, sodass Sie sich immer wieder neu erfinden können.

2. Entwickeln Sie eine Roadmap für den Datenaustausch

Entscheiden Sie, welche Daten Sie bereitwillig teilen möchten und welche proprietär behandelt werden sollen.

- Schaffen Sie eine offene Struktur für Ihr Unternehmen, darunter die gemeinsame Verwendung offener APIs mit Ihren Partnern.
- Erstellen Sie eine Übersicht, welche proprietären Daten gemeinsam genutzt werden können, welcher Wert daraus abgeleitet werden kann und wie Sie diesen Wert ableiten können.
- Schaffen Sie transparente Workflows, damit Sie Daten großzügig und sicher mit Partnern und Kunden austauschen können.

3. Ermöglichen Sie einen sicheren Datenaustausch

Gewährleisten Sie Sicherheit, Transparenz und Rechenschaftspflicht für Daten, die über Ihre Geschäftsplattformen weit über die Grenzen Ihres Unternehmens ausgetauscht werden.

- Machen Sie jedes Mitglied Ihres Vorstands verantwortlich für den ökosystemweiten Austausch der Daten seines Bereichs.
- Bauen Sie solide Geschäftsplattformen auf, die einen prinzipienbasierten Datenaustausch ermöglichen – sowohl intern als auch extern.
- Implementieren Sie intelligente Verträge, die den sicheren Austausch von zweckmäßigen Daten mit Netzwerkpartnern ermöglichen.

4. Aufbau und Pflege vertrauenswürdiger Partnerschaften

Erkennen Sie die Rolle jeder Partei an und schätzen Sie den Wert der Erfolge, die Sie durch intensive Zusammenarbeit erzielen können.

- Quantifizieren Sie eindeutig den Wert von Zusammenarbeit und Investitionen in Geschäftsplattformen.
- Teilen Sie Ihr Netzwerk mit der jeweils anderen Partei, damit beide von wertvollen neuen Datenquellen profitieren.
- Identifizieren Sie kollektive Lücken, in denen Sie und Ihre Partner investieren müssen, um Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

5. Entwickeln Sie eine Strategie zur Datenmonetarisierung

Schätzen Sie den Wert Ihrer Daten als eines der wertvollsten Güter Ihres Unternehmens und entwickeln Sie eine Monetarisierungsstrategie.

- Quantifizieren Sie sorgfältig den Wert von Daten für alle Beteiligten in Ihrem Ökosystem.
- Gestalten und skalieren Sie Ihr Go-To-Market-Modell, um den Eigenwert der Daten zu nutzen.
- Werden Sie zum Datentreuhänder – einem vertrauenswürdigen Unternehmen, das die Daten von Partnern und Kunden schützt, während es sie bei der Monetarisierung der Daten unterstützt.

Die Empfehlungen basieren auf einer umfassenden Analyse von Vergleichsdaten sowie auf zahlreichen ausführlichen Befragungen von Führungskräften in führenden Fackelträgerunternehmen auf der ganzen Welt. Sie identifizieren die wichtigsten Unterschiede in Bezug auf die Führungsmethoden der Fackelträger im Vergleich zu den Methoden in den anderen Phasen.

Fazit

Rendite auf Vertrauen

Die Fackelträger haben einen neuen Weg zur Gewinnung von Wert aus Daten eröffnet. Sie haben gezeigt, wie Daten genutzt werden können, um das Vertrauen zu Kunden und Geschäftspartnern wiederherzustellen und auf diese Weise neuen wirtschaftlichen Wert zu schaffen – Rendite auf Vertrauen.

Die Fackelträger, die bei Innovation, Leistung und Bewältigung von Veränderungsprozessen führend sind, heben sich in drei Bereichen von anderen ab:

Vertrauen seitens der Kunden. Fackelträger stärken ihre Beziehungen zu den Kunden, indem sie als vertrauenswürdige Verwalter personenbezogener Daten agieren, Transparenz demonstrieren, indem sie Daten über ihre Angebote und Workflows offenlegen, und den erarbeiteten Vertrauensvorteil nutzen, um differenzierte Geschäftsmodelle zu schaffen.

Vertrauen in Daten. Fackelträger erwecken unternehmensweit Vertrauen in ihre Daten und KI-Modelle. Dieses Vertrauen fördert eine Kultur echter Datengläubiger und datenbasierter Entscheidungsträger. Dies wiederum verbessert die Erfahrungen, die sie für Kunden und Partner entlang ihrer Wertschöpfungsketten schaffen können.

Vertrauen zwischen den Ökosystemen. Fackelträger stellen sich der Herausforderung, die ihre Zukunft beeinflussen könnte – zu lernen, wie man Daten auf Geschäftsplattformen gemeinsam nutzt, ohne den eigenen Wettbewerbsvorteil zu verspielen. Sie haben die Wende von der Datenerfassung zur Bestimmung des bestmöglichen Wegs zur Monetarisierung der Daten geschafft und wissen auch, wie Ökosysteme zur Schaffung neuer exponentieller Werte aufgebaut werden.

Die Fackelträger haben verstanden, dass Vertrauen seit geraumer Zeit der fehlende Faktor bei der Gewinnung von Wert aus Daten gewesen ist. Vertrauen, so stellen Fackelträger fest, könnte ihr nachhaltiger Vorteil sein.

Danksagungen

Die diesjährige Global C-Suite-Studie wäre ohne die Erkenntnisse und die Kooperation von Tausenden von Mitwirkenden nicht möglich gewesen. Besonderen Dank an:

Teilnehmer aus Vorstands-, Geschäftsführungs- und Führungskräfteebene

Über 13.000 Führungskräfte auf Vorstandsebene, die an einstündigen oder längeren Befragungen teilgenommen haben.

Externe Sachverständige

Shivvy Jervis

Zukunftsforscherin, Innovationsstrategin und Referentin

Professorin Rita Gunther McGrath

Columbia Business School

Professor of Executive Education und

erfolgreiche Autorin von Werken über Strategie

Professorin Amy Webb

NYU Stern School of Business

Quantitative Zukunftsforscherin und Gründerin und

CEO des Future Today Institute

Professor Robert Wolcott

Kellogg School of Management

Mitbegründer und Chairman, The World Innovation

Network (TWIN Global)

IBM Mitarbeiter auf der ganzen Welt

Über 4.500 IBM Mitarbeiter, die Kundenbefragungen durchgeführt, die Ergebnisse zusammengefasst und zusätzliche Erkenntnisse aus der Arbeit mit den Kunden eingebracht haben.

Zugehörige IBV-Studien

Das kognitive Unternehmen

Neuerfindung Ihres Unternehmens mit KI

Incumbents Strike Back

Insights from the 19th Global C-suite Study

Plotting the platform payoff

The CEO Perspective of the 19th Global C-suite Study

The enterprise guide to closing the skills gap

Strategies for building and maintaining a skilled workforce

The end of the beginning

Unleashing the transformational power of GDPR

Forschungsmethodik

Das IBM Institute for Business Value befragte in Zusammenarbeit mit Oxford Economics 13.484 Führungskräfte aus 98 Ländern und 20 Branchen. In unseren 3.819 persönlichen Gesprächen und 9.665 telefonischen Befragungen wurden sowohl quantitative als auch qualitative Antworten gesammelt. Für diese Sitzungen haben wir eine ausführliche Befragung durchgeführt, um herauszufinden, wie Unternehmen zur Förderung von Geschäftsinnovationen, zur Stärkung von Kundenbindung und -vertrauen sowie zur Optimierung ihrer Geschäftsökosysteme Wert aus Daten und exponentiellen Technologien gewinnen.

Die Befragten der vorliegenden Studie bestanden aus einer ausgewogenen Mischung aus Führungspositionen: CEOs, CFOs, CHROs, CIOs, CMOs und COOs. Die Datenerhebung wurde auf Länder- und Branchenebene definiert, um einen repräsentativen Kreis von globalen Befragten zu erhalten.

Für die Analyse der Umfrageergebnisse wurde eine Vielzahl von statistischen Methoden und Praktiken angewandt, um Regressions- und Korrelationsmodelle zu erstellen. Zur Entwicklung von Antwortthemen wurde die explorative Faktorenanalyse angewendet. Wir haben auch die KI-Technologien von IBM Watson® auf Tausende von qualitativen Befragungsantworten angewendet, um Stimmungsanalysen durchzuführen und Studienergebnisse in narrative Themen zu klassifizieren. Mithilfe von IBM Watson® Project Debater wurde dann untersucht, wie die dominierenden Themen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wurden.

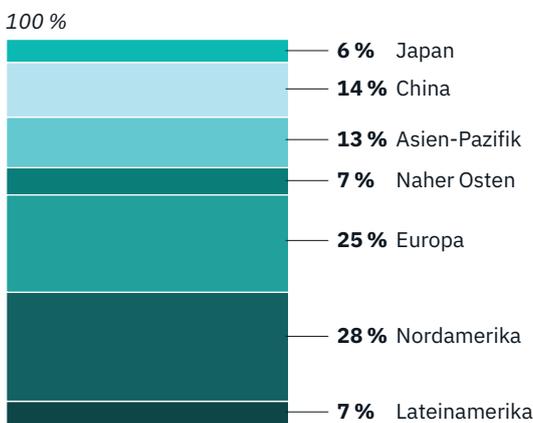
Wir haben jeden Teilnehmer in eine von vier Phasen eingeteilt. Die horizontale Achse wird durch die Kombination von Antworten auf drei Fragen bestimmt: das Ausmaß, in dem die Datenstrategie eines Unternehmens in seine Geschäftsstrategie integriert ist; das Ausmaß, in dem die Führungskraft den Wert von Daten als einen strategischen Vermögenswert erkennt; und das Ausmaß, in dem das Unternehmen den strategischen Wert von Daten erkennt und versteht.

Die vertikale Achse wird von drei zusätzlichen Fragen bestimmt: das Ausmaß, in dem ein Unternehmen seine Erwartungen an die Wertschöpfung aus der strategischen Nutzung von Daten erfüllt hat; das Ausmaß, in dem das Unternehmen auf die Daten zugreifen, sie extrahieren oder miteinander verknüpfen kann; und das Ausmaß, in dem das Unternehmen Erkenntnisse aus Daten gewinnen kann.

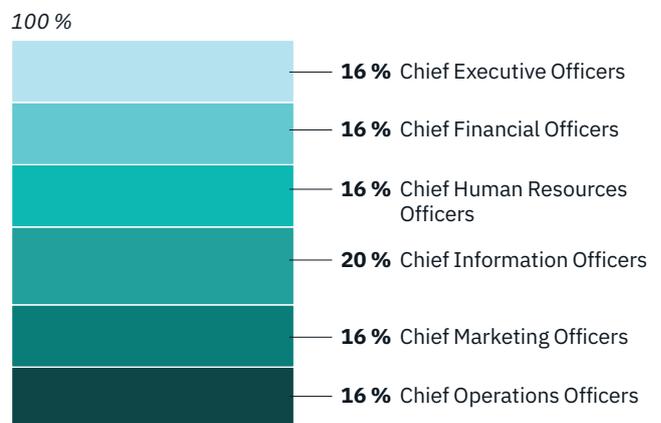
Für diese Studie haben wir die Befragten gebeten, eine Selbsteinschätzung zu mehr als 100 Aspekten durchzuführen, darunter zur finanziellen Performance im Vergleich zu anderen Branchenunternehmen. Zur Kreuzvalidierung der Antworten haben wir zwei objektive Finanzkennzahlen – Umsatzwachstum und Rentabilität – verglichen, sofern diese Informationen öffentlich zugänglich waren. Unsere Analyse bestätigte eine hohe Korrelation zwischen selbst eingeschätzter und tatsächlicher Leistung, womit das Verzerrungspotenzial eines systemischen „Halo-Effekts“ gesenkt wurde.

Aus Teilen unserer Analyse geht hervor, dass eine einfache Darstellung des absoluten Kontrasts die wahre Bedeutung von Leistungsunterschieden widerlegt. Um also die Größenordnung eines gegebenen Leistungsunterschieds in solchen Fällen zu untersuchen, berichten wir relative und nicht absolute Unterschiede.

Befragte nach Region



Befragte nach Rolle



Anmerkungen und Quellen

- 1 Craft, Ethan Jakob. „5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey.“ *AdAge*. 18. Juni 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. „B2B Buyers Don't Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers.“ *Forbes*. 10. Oktober 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 „2nd Annual ARF Privacy Study.“ Advertising Research Foundation. August 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. „Survey: 58% will share personal data under the right circumstances.“ *Marketing Land*. 20. Juni 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Unveröffentlichte Befragung des IBM Institute for Business Value Consumer. 2018.
- 6 „2019 Cost of a Data Breach Report.“ IBM and Ponemon Institute. Juli 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah und Robert W. Palmatier. „Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions.“ *Harvard Business Review*. 15. Februar 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. „Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR.“ *Adweek*. 13. März 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. „Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking.“ *CoinDesk*. 4. Juni 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 „Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024.“ Global Market Insights. 3. Dezember 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 „Platform for Accelerating the Circular Economy.“ World Economic Forum. 16. Oktober 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 „AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network.“ Ellen Macarthur Foundation. 6. Juni 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 „Cameras that guess age and sex headed to stores.“ The Associated Press: Finance & Commerce. 23. April 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ebd.
- 15 Unveröffentlichte Befragung des IBM Institute for Business Value Consumer. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. „The ethical and political questions raised by AI.“ Ada Lovelace Institute. 28. Januar 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. „Every Single Cognitive Bias in One Infographic.“ *Visual Capitalist*. 25. September 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 „Ethics Guidelines for Trustworthy AI.“ Europäische Kommission. 8. April 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. „Das kognitive Unternehmen: Neuerfindung Ihres Unternehmens mit KI.“ IBM Institute for Business Value. Februar 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 „Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.“ IBM Institute for Business Value. Februar 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer und Michael A. Cusumano. „A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail.“ *Harvard Business Review*. 29. Mai 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer und David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Juli 2019.
- 23 Zhu, Feng und Marco Iansiti. „Why Some Platforms Thrive and Others Don't.“ *Harvard Business Review*. Januar-Februar 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. „Alibaba's 'Innovation Center' Gives Brands Edge in China.“ *Alizila*. 26. November 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 „TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express.“ TradeLens-Blog. 2. Juli 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ebd.
- 27 Ebd.
- 28 „Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K.“ PR Newswire. 6. April 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. „Banking on the Platform Economy.“ IBM Institute for Business Value. September 2019. ibm.co/platform-banking
- 30 Ebd.
- 31 „we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain.“ IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ebd.
- 33 Gold, Hadas. „Trust is the new buzzword in Davos. Here's why.“ *CNN Business*. 25. Januar 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Germany

ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien

ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich

ibm.com/ch

Erstellt in den USA
November 2019

IBM, das IBM Logo, **ibm.com** und IBM Watson sind Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/ oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind nur zum Datum der Erstveröffentlichung des Dokuments aktuell und können von IBM jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

DIE INFORMATIONEN IN DIESEM DOKUMENT WERDEN AUF DER GRUNDLAGE DES GEGENWÄRTIGEN ZUSTANDS (AUF „AS-IS“-BASIS) OHNE JEGLICHE AUSDRÜCKLICHE ODER STILLSCHWEIGENDE GEWÄHRLEISTUNG ZUR VERFÜGUNG GESTELLT, EINSCHLIESSLICH, ABER NICHT BESCHRÄNKT AUF DIE GEWÄHRLEISTUNGEN FÜR DIE HANDELSÜBLICHKEIT, DIE VERWENDUNGSFÄHIGKEIT FÜR EINEN BESTIMMTEN ZWECK ODER DIE FREIHEIT VON RECHTEN DRITTER. Die Gewährleistungen für IBM Produkte bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen, unter denen sie zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Dokument dient nur der allgemeinen Information. Es kann nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. IBM haftet nicht für Schäden, die einer Organisation oder Person durch Verwendung dieses Dokuments oder im Zusammenhang mit diesem Dokument entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Verwendung dieser Daten werden „as is“ zur Verfügung gestellt, und IBM macht keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

70028970-DEDE-01

Der ideale Partner für eine Welt im Wandel

Bei IBM kooperieren wir mit unseren Kunden, indem wir geschäftliche Informationen, fortschrittliche Forschung und Technologie zusammenbringen, um Ihnen in der schnelllebigen Welt von heute einen klaren Vorteil bieten zu können.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value, Teil des Geschäftsbereichs IBM Services™, entwickelt faktenbasierte, strategische Informationen für Führungskräfte zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Wirtschaftssektors.

Weitere Informationen

Für mehr Informationen über diese Studie oder das IBM Institute for Business Value kontaktieren Sie uns bitte per E-Mail an iibv@us.ibm.com. Folgen Sie [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) auf Twitter. Eine vollständige Übersicht über unsere Recherchen und unseren monatlichen Newsletter finden Sie unter: ibm.com/ibv.

