



KI für ein besseres Kundenerlebnis: Wie sieht die Realität aus?

*Warum sich die Sichtweisen von Fach- und Führungskräften
aus dem CX-Bereich unterscheiden*

Executive Report

Customer Experience (CX)



Inhalt

Wahrnehmungslücken zwischen Fach- und Führungskräften für CX in folgenden Bereichen:

Vorbereitung der Unternehmen auf die KI-Einführung

Ausmaß KI-bedingter Veränderungen in der CX-Praxis

Aktuelle KI/CX-Initiativen und -Pläne für die nahe Zukunft

Wie IBM iX helfen kann

Mehr als 15.000 Visionäre und Realisten nehmen bei IBM iX jede Herausforderung der Kunden mit einer Kombination aus Strategie, Technologie und Kreativität in Angriff. Wir gewinnen Erkenntnisse aus Daten, die andere gar nicht sehen, und entwickeln zukunftsweisende Ideen mithilfe von Enterprise Design Thinking. Bei jeder einzelnen Strategie steht das ultimative Erlebnis für Kunden, Mitarbeiter und andere Beteiligte im Mittelpunkt. Ziel unserer Arbeit ist es, einen greifbaren Effekt zu erzielen – maßgeschneidert für Ihr Unternehmen. Weitere Informationen finden Sie unter ibm.com/ibmix.

Den Wald und die Bäume sehen

Unternehmen ergreifen offensive Maßnahmen, um das Kundenerlebnis oder die Customer Experience (CX) mithilfe der künstlichen Intelligenz (KI) zu optimieren. Die Führungskräfte erwarten, dass KI weitreichende Veränderungen in ihren Unternehmen bewirken wird, insbesondere im Rahmen des Customer Engagement, was wiederum erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit von CX-Fachkräften hätte. Während die meisten Fachkräfte die künstliche Intelligenz als Chance sehen, sind weitaus weniger der Meinung, dass KI zwingend zu dem grundlegenden Wandel führen wird, von dem die Führungskräfte ausgehen. Stecken die CX-Fachkräfte den Kopf in den Sand? Oder haben sie durch ihre taktische Fokussierung eine eher nüchterne, realistischere Sicht darauf, was möglich ist und wie schnell es umgesetzt werden kann? Unternehmen müssen das Ziel verfolgen, diese Wahrnehmungslücke zu schließen. Andernfalls riskieren sie Diskrepanzen oder schlagen einen falschen Weg ein, die dazu führen können, dass sich der Fortschritt verlangsamt – oder ganz ausbleibt.

Eine Frage der Perspektive

In Unternehmen, die das Kundenerlebnis mithilfe von KI optimieren möchten, befinden sich insbesondere die CX-Fachkräfte – Kreativdirektoren, User-Experience-Designer (UX), Content-Strategen, Front-End-Entwickler und andere – direkt im Zentrum des Geschehens. Das sind die Spezialisten, die CX-Strategien in kürzester Zeit anpassen können, um den mit KI gewonnenen Erkenntnissen Rechnung zu tragen. Ihre Gestaltungsarbeit bestimmt, zu welchem Kundenerlebnis KI-gestützte Funktionalität wie Chatbots, Roboter und Bilderkennung führt. Sie entwickeln außerdem die stark personalisierten Kundenaktionen, die mithilfe von KI automatisiert werden.

Wie beurteilen die äußerst begehrten „Kreativen“, die für die Neugestaltung der Customer Touchpoints, der Kundenkontaktpunkte, durch KI verantwortlich sind, den Einfluss, den die künstliche Intelligenz auf Customer Engagement (Kundeneinbindung) und Markenwahrnehmung haben wird? Fühlen sie sich gut vorbereitet? Müssen sie aufgrund von KI ihre Arbeitsweise ändern? Und – ganz wichtig – können sie die hohen Erwartungen der CX-Führungskräfte im Hinblick auf das KI-gestützte Kundenerlebnis (KI/CX) auch erfüllen?

Diese Fragestellungen wollte das IBM Institute for Business Value (IBV) genauer untersuchen und befragte dazu über 900 CX-Fachkräfte in zahlreichen Branchen weltweit. Ihre Antworten wurden dann verglichen mit den Ergebnissen einer separaten Befragung von über 1.000 Führungskräften der obersten Managementebenen, die für das Kundenerlebnis verantwortlich sind (siehe Abschnitt „Konzept und Methodik der Studie“ am Ende dieses Berichts).

Fast alle befragten CX-Fachkräfte betrachten KI als Vorteil, doch weitaus weniger sagen, dass ihre Branchen bereit für die KI-Anwendung sind:



95 %

der CX-Fachkräfte halten KI für eine Chance und keine Bedrohung



79 %

prognostizieren, dass KI in ihren Unternehmen künftig eine wichtige Rolle spielen wird



Nur 59 %

sagen, dass ihre Branche bereit für die Einführung eines KI-gestützten Kundenerlebnisses ist

Die Analyse ergab, dass hinsichtlich KI/CX gravierende Wahrnehmungslücken zwischen Fach- und Führungskräften für CX bestehen. Jede Gruppe hat stichhaltige Gründe für ihre Sichtweise. Doch Unternehmen, denen eine übereinstimmende Sicht auf ihre CX-Möglichkeiten fehlt, können Schwierigkeiten haben, ihre CX-Vision intern zu kommunizieren. Sie riskieren so die Einführung von idealistischen Strategien, die zu unbefriedigenden Ergebnissen führen. Im vorliegenden Bericht (Teil 2 einer zweiteiligen Reihe zum Thema KI/CX) werden Bereiche ersichtlich, in denen es Übereinstimmungen und Abweichungen gibt.¹ Auf dieser Grundlage wurden Empfehlungen entwickelt, wie Unternehmen eine KI-gestützte, kreative Strategie verfolgen können, die sowohl realistisch als auch revolutionär ist.

Umsetzung von KI/CX

Sprechen wir zunächst über die Gemeinsamkeiten. Die große Mehrheit der Befragten – CX-Fachkräfte ebenso wie CX-Führungskräfte – stimmen darin überein, dass KI ein gewaltiges Potenzial für die CX-Optimierung bietet. Ganz gleich, ob KI hinter den Kulissen eingesetzt oder direkt in die Kontaktpunkte für die Kundeninteraktion integriert wird – über 70 Prozent der Fach- und Führungskräfte sind der Meinung, dass die künstliche Intelligenz künftig eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen wird. 74 Prozent beider Gruppen erwarten, dass KI sich darauf auswirken wird, wie die Kunden ihre Marken wahrnehmen.

Einig waren sich Fach- und Führungskräfte auch bei den drei wichtigsten Faktoren, die Unternehmen zur Einführung von KI für die CX-Optimierung veranlassen:

1. Erfüllung des Kundenwunschs nach einem stärker personalisierten Erlebnis
2. Pflege eines kundenorientierten Markenimage
3. Straffung von Prozessen und Steigerung der Effizienz

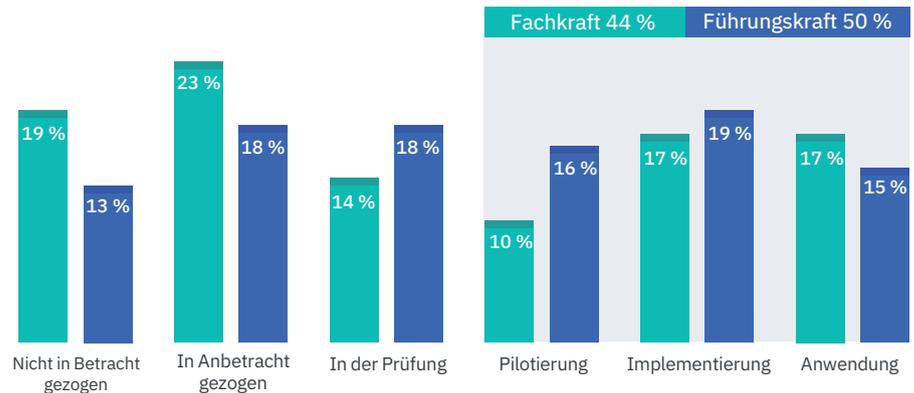
Diese drei Motivationsfaktoren veranschaulichen auch die Dualität, die KI/CX und seine Attraktivität charakterisiert. Das Konzept wird als Möglichkeit gesehen, dem externen Kunden- und Wettbewerbsdruck Rechnung zu tragen und gleichzeitig den internen Bedarf an höherer Geschwindigkeit und Produktivität zu erfüllen – ein sehr überzeugendes Nutzenpotenzial.

Tatsächlich machen Fach- und Führungskräfte ähnliche Angaben im Hinblick auf die KI/CX-Einführung: Die Hälfte der Führungskräfte und fast die Hälfte der Fachkräfte berichten, dass sich ihre Unternehmen hinsichtlich KI/CX bereits in der Pilot-, Implementierungs- oder Anwendungsphase befinden (siehe Abbildung 1).

Während Fachkräfte mit zahlreichen operativen Vorteilen durch KI/CX rechnen, z. B. bessere Einblicke in das Kundenverhalten (Customer Insights), zeigen sie – wenig überraschend – mehr Begeisterung als Führungskräfte, wenn es um das Potenzial zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und zur gezielten Nutzung von Expertise und

Abbildung 1

CX-Fach- und Führungskräfte berichten eine ähnliche Einführungskurve für KI/CX



Fachkraft n = 990; Führungskraft n = 1.194.

Kenntnissen der Mitarbeiter geht. Im Gegensatz dazu messen die Führungskräfte der verbesserten Entscheidungsfindung und den Kosteneinsparungen eine höhere Priorität bei als die Fachkräfte (siehe Abbildung 2).

CX-Fachkräfte sind sich sehr bewusst, dass das Versprechen höherer Produktivität über das Design und die Ausführung von digitalen Interaktionen hinausgeht und sich auch auf das Erlebnis beim persönlichen Kontakt erstreckt. Wie es ein Kreativdirektor aus einer New Yorker Agentur beschrieb: KI würde die Praxis für die Mitarbeiter im Kundenservice seines Kunden stark verändern. „Momentan haben sie damit zu kämpfen, den Kunden einen guten Service zu bieten“, sagte er, „doch eine hochwertige KI-basierte Kommunikation zur Beantwortung von häufig gestellten Kundenfragen würde den Servicemitarbeitern mehr Zeit für die Lösung von komplexen Problemen geben. Das würde zu einem viel besseren Kundenerlebnis führen und könnte die Kosten der Serviceerbringung senken.“

Abbildung 2

Inbesondere CX-Fachkräfte erwarten eine höhere Produktivität und bessere Skalierbarkeit von Know-how durch KI/CX.

Einstufung der operativen Vorteile, die sich mit KI/CX erzielen lassen



*Fachkräfte n = 800; Führungskräfte n = 1.035. *Gleiche Zahl bei der Einstufung bedeutet Gleichstand.*

Alles ganz normal – wenn normal Veränderung bedeutet

In Teil 1 dieser Reihe („The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development“) erwarteten die Führungskräfte, dass KI/CX die Arbeitsweise der CX-Fachkräfte merklich verändern wird.²

Doch nicht alle befragten Fachkräfte teilen diese Einschätzung der Führungskräfte. Unsere Analyse deutet darauf hin, dass die Fachkräfte sich weniger Sorgen um ihre Fähigkeit zur KI-Einführung und um das Ausmaß der mit KI verbundenen Veränderungen machen. Eine große Mehrheit der Fachkräfte (83 Prozent) versteht nach eigener Ansicht, wie KI zur Umsetzung der CX-Ziele ihrer Unternehmen beitragen kann – weit mehr als die Anzahl der Führungskräfte, die dies bejahen (68 Prozent).

Tatsächlich geben 95 Prozent der Fachkräfte an, dass sie die künstliche Intelligenz als Chance und nicht als Bedrohung betrachten. Ihre Begeisterung findet Widerhall in der Aussage eines Kreativdirektors in Singapur: „Wenn man sich überlegt, wie KI hinzulernt und welche Probleme damit gelöst werden können – das ist schon faszinierend. Denken Sie nur daran, wie sich das auf unser Leben auswirken kann – in der Medizin, der Bildung, der Unterhaltung und beim Einkaufen. Wir legen momentan den Grundstein für die Zukunft unserer Gesellschaft. Das ist tatsächlich Wirklichkeit und ich darf daran mitwirken.“

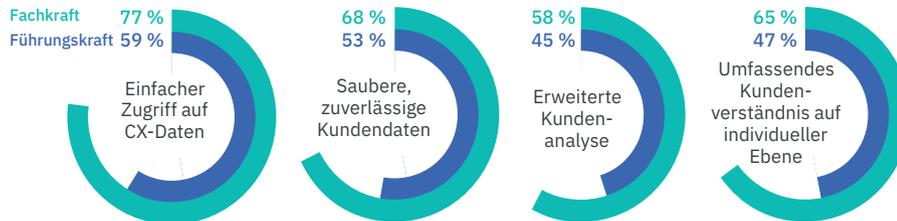
Woher kommt diese Zuversicht der Fachkräfte? Mehr Fachkräfte als Führungskräfte berichten, dass sie momentan über die nötige funktionale Grundlage für das Kundenerlebnis verfügen (siehe Abbildung 3). Insbesondere sind die Fachkräfte optimistischer im Hinblick auf ihre CX-Daten und -Analysefunktionen. Eine KI/CX-Lösung erfordert Zugriff auf brauchbare Kundendaten. Und CX-Teams, die bereits Advanced Analytics nutzen, um die Kunden auf individueller Ebene zu verstehen, haben tendenziell die Nase vorn gegenüber Unternehmen ohne diese Fähigkeit.

Mehr Fachkräfte als Führungskräfte sind außerdem zuversichtlich, dass ihre CX-Teams über das nötige Know-how verfügen, um KI-Lösungen für ein besseres Kundenerlebnis zu implementieren. Die Hälfte der befragten Fachkräfte gibt an, dass ihre Mitarbeiter schon jetzt für KI bereit sind. Bei den Führungskräften sind es nur 40 Prozent. Ein Grund dafür: Weniger Fachkräfte als Führungskräfte erwarten, dass KI ihre CX-Aktivitäten signifikant verändern wird. Für sie ist KI eine weitere neue Technologie, mit der sie umgehen müssen, ähnlich wie viele andere Technologien, die sie erfolgreich in ihr Repertoire aufgenommen haben. Ein leitender Kreativdirektor im Gesundheitswesen dazu: „Unser CX-Team weiß sich sehr gut zu helfen. Das geht mit dem Job einher. Wir nehmen die Herausforderung an und machen uns die neue Technologie zu eigen.“

Abbildung 3

Mehr CX-Fachkräfte berichten, dass sie über Daten- und Analysefunktionen verfügen und sich ein Bild von jedem einzelnen Kunden machen können.

Befragte Zielgruppen, die bei der CX-Funktionalität „in hohem Maße“ angeben



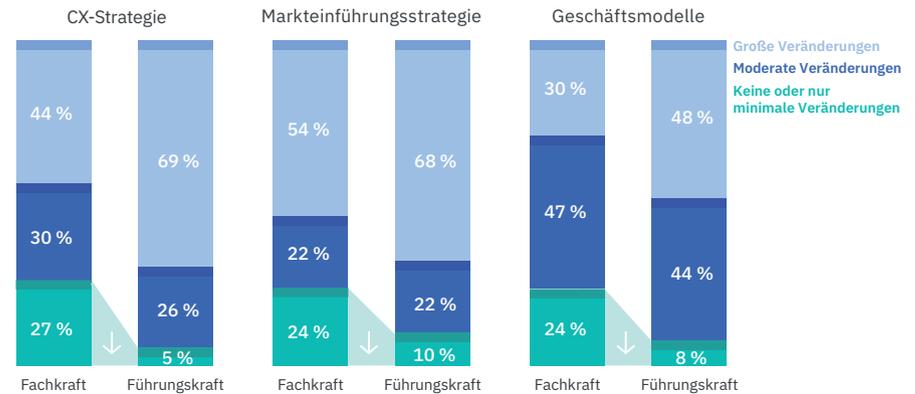
Fachkräfte n = 800; Führungskräfte n = 1.035.

Ungefähr ein Viertel der Fachkräfte erwartet nicht, dass sie aufgrund von KI/CX ihre Strategien oder ihre Geschäftsmodelle verändern müssen. Doch nur sehr wenige Führungskräfte sind der gleichen Meinung (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4

CX-Fachkräfte sind skeptischer als Führungskräfte, dass sie aufgrund von KI ihre Strategien oder Geschäftsmodelle ändern müssen.

Ausmaß, in dem KI/CX Veränderungen erfordern wird

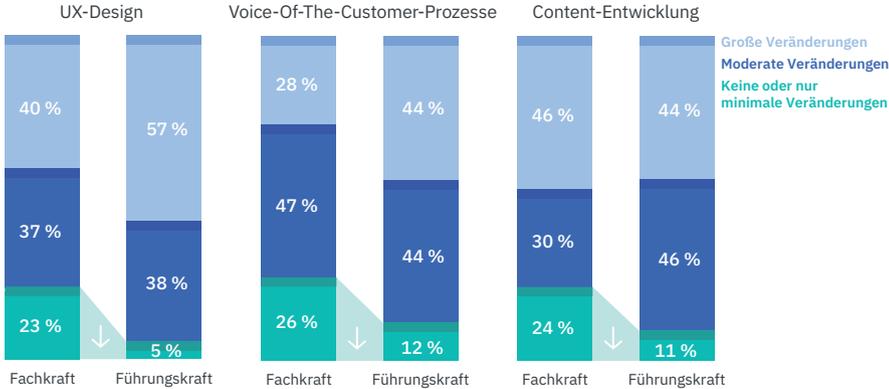


Fachkräfte $n = 800$; Führungskräfte $n = 1.035$.

Die Auffassung, dass KI nur mit minimalen Veränderungen verbunden ist, beschränkt sich nicht auf strategische Aspekte. Fast die gleiche Anzahl von CX-Fachkräften bezweifelt, dass KI für Veränderungen bei wichtigen CX-Verfahren sorgen wird, während nur ein Bruchteil der Führungskräfte diese Ansicht teilt (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5
 Mehr CX-Fachkräfte als CX-Führungskräfte geben an, dass sie KI einführen können, ohne dazu zentrale CX-Verfahren ändern zu müssen.

Ausmaß, in dem KI/CX Veränderungen erfordern wird

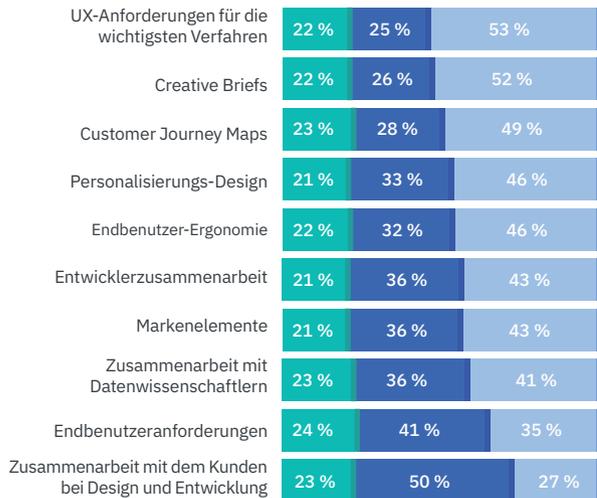


Fachkräfte n = 800; Führungskräfte n = 1.035.

Abbildung 6

Bei den meisten CX-bezogenen Aktivitäten und Ergebnissen gibt weniger als die Hälfte der CX-Fachkräfte an, dass sie durch die KI-Einführung ihre Herangehensweise erheblich überarbeiten müssen.

Ausmaß, in dem KI-basierte Erkenntnisse Veränderungen erfordern werden



Keine oder nur minimale Veränderungen Moderate Veränderungen Große Veränderungen

Fachkräfte n = 800.

Um dies noch genauer zu analysieren, fragten wir CX-Fachkräfte nach dem Ausmaß, in dem ihre Teams aufgrund des KI-Einsatzes beim Kundenerlebnis eine Reihe von spezifischen CX-bezogenen Aufgaben und Ergebnissen werden überdenken müssen (siehe Abbildung 6). Nur mit Ausnahme von zwei Punkten der Liste erwartet weniger als die Hälfte der Fachkräfte in dieser Hinsicht große Veränderungen. Ungefähr ein Viertel der Fachkräfte gibt an, dass sich die Herangehensweise nicht ändern müsse.

Wie kommt diese Diskrepanz zwischen Fach- und Führungskräften für CX zustande? Sind die Führungskräfte zu weit entfernt von der täglichen CX-Arbeit? Das mag in manchen Unternehmen der Fall sein. Die für CX verantwortlichen Fachkräfte kennen ihre Stärken und Schwächen beim Kundenerlebnis genau – vielleicht besser, als den Führungskräften bewusst ist. Es ist allerdings auch möglich, dass die Einschätzung der Führungskräfte im Hinblick auf die CX-Fähigkeiten im Unternehmen darauf beruht, wie sie den Markt wahrnehmen und was nötig sein wird, um auch bei Einführung von KI für die CX-Prozesse im Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der gleiche Weg, unterschiedliche Ansichten

Informationen zur Übereinstimmung der Perspektiven von Fach- und Führungskräften für CX lassen sich auch gewinnen, wenn man sich deren aktuelle und für die nahe Zukunft geplanten KI/CX-Initiativen ansieht. Wie sich zeigte, berichten mehr Fachkräfte als Führungskräfte, dass ihre Unternehmen KI bereits heute auf unterschiedliche Weise in das Kundenerlebnis einbetten.

In unserem früheren, auf die Führungskräfte fokussierten Bericht haben wir klassifiziert, wie Unternehmen die künstliche Intelligenz nutzen, um das Kundenerlebnis in drei Hauptbereichen zu optimieren:³

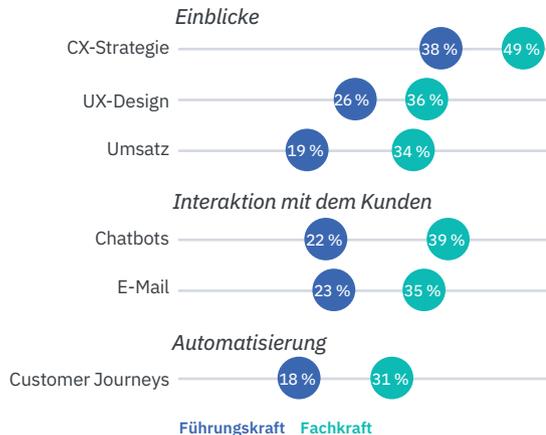
- *Einblicke.* KI kann Einblicke ermöglichen, durch die Mitarbeiter schnell fundierte Entscheidungen treffen können, die sich auf das Kundenerlebnis auswirken. Dies reicht von der Verfeinerung der übergeordneten CX-Strategie bis zur Beantwortung von Kundenanfragen in Echtzeit.
- *Interaktion mit dem Kunden.* Unternehmen können KI in kundenorientierte Funktionalität oder in Geräte einbinden, mit denen Kunden direkt interagieren, z. B. Chatbots und Roboter.
- *Automatisierung.* Mit KI lassen sich Prozesse automatisieren, die hinter den Kulissen ablaufen, z. B. zielgerichtete automatisierte Marketingaktionen und Messaging.

Die Befragten gaben für jede Kategorie an, welche KI/CX-Initiativen sie aktuell umsetzten und was sie ihren Erwartungen zufolge in den nächsten zwei Jahren implementieren würden.

Abbildung 7

Erheblich mehr CX-Fachkräfte geben an, dass sie derzeit KI/CX auf unterschiedliche Weise implementieren.

Befragte Zielgruppen, die heute KI zur CX-Optimierung einsetzen



Fachkräfte n = 447; Führungskräfte n = 884.

Aktuelle KI/CX-Initiativen

Wir klassifizierten die befragten Zielgruppen, die derzeit KI/CX-Initiativen umsetzen, in die Pilotphase oder in spätere Phasen. In der Kategorie *Einblicke* berichtet fast ein Drittel dieser Fach- und Führungskräfte für CX, dass sie KI bereits als Basis für ihren Kundenservice, das Produktdesign oder Marketingkampagnen verwenden.

In der Kategorie *Interaktion mit dem Kunden* nennen sowohl Fachkräfte als auch Führungskräfte das Einbetten von künstlicher Intelligenz in mobile Apps (49 Prozent der Fachkräfte, 46 Prozent der Führungskräfte) und IoT (49 Prozent der Fachkräfte, 43 Prozent der Führungskräfte) als die zwei gängigsten aktuellen Einsatzbereiche von KI/CX. Im Durchschnitt geben etwas mehr Fachkräfte (27 Prozent) als Führungskräfte (21 Prozent) an, dass sie bereits mit KI ausgestattete Websites, digitale Displaywerbung, Virtual Reality oder Roboter verwenden.

Bei denjenigen, deren Initiativen in die Kategorie *Automatisierung* fielen, sagte ein etwas größerer Prozentsatz der Fachkräfte (29 Prozent) als der Führungskräfte (21 Prozent), dass sie KI zur Automatisierung von Kundenaktionen und Messaging einsetzen. Das Gleiche gilt für die Content-Entwicklung (20 Prozent der Fachkräfte, 13 Prozent der Führungskräfte). Es gibt jedoch einige Bereiche, in denen weitaus mehr Fachkräfte über alle drei Kategorien hinweg angeben, dass sie bereits maßgebliche Schritte einleiten, um KI in das Kundenerlebnis einzubetten (siehe Abbildung 7).

Wie kommt es, dass mehr Fachkräfte als Führungskräfte berichten, bereits KI/CX-Initiativen zu implementieren? Das kann daran liegen, dass diese Gruppen auf verschiedenen Ebenen angesiedelt sind und damit unterschiedliche Erwartungen haben. CX-Fachkräfte können stärker auf KI/CX-Pilotprojekte für den Einstieg oder „Skunkworks“-Projekte – kleine interne Teams, die ihre eigenen innovativen Initiativen entwickeln – fokussiert sein oder Fortschritte bei iterativen Releases sehen. CX-Führungskräfte hingegen haben den größeren Zusammenhang im Blick und legen daher möglicherweise mehr Wert auf die die Summe an ausgereifteren KI/CX-Initiativen.

KI/CX-Initiativen in den nächsten zwei Jahren

Trotz der Begeisterung und Bereitschaft für KI, die Fachkräfte an den Tag legen, sind interessanterweise die Führungskräfte optimistischer, dass noch nicht implementierte KI/CX-Initiativen innerhalb der nächsten zwei Jahre begonnen werden können (siehe Abbildung 8). Bei fast jeder angesprochenen Initiative in allen drei Kategorien prognostizierten mehr Führungskräfte, dass ihre Unternehmen in naher Zukunft Initiativen starten würden. Bei bestimmten Punkten ist die Diskrepanz zwischen den zwei Gruppen jedoch erheblich.

Vor allem Initiativen in der Kategorie „Interaktion mit dem Kunden“ (z. B. IoT, Virtual Reality und Wearables) laufen in neueren Kanälen für das Kundenerlebnis ab. Selbst ohne KI-Schicht implementieren Unternehmen diese Technologiegruppe, um weitere Kanäle zu erschließen und innovative Arten von Customer Engagement zu erkunden. Das Einbetten von künstlicher Intelligenz in diese innovativen Technologien kann komplexer sein als bei herkömmlichen Customer Touchpoints (z. B. Mobilgeräte oder Websites), bei denen Entwickler KI-basierte Apps relativ schnell und kostengünstig erstellen können.

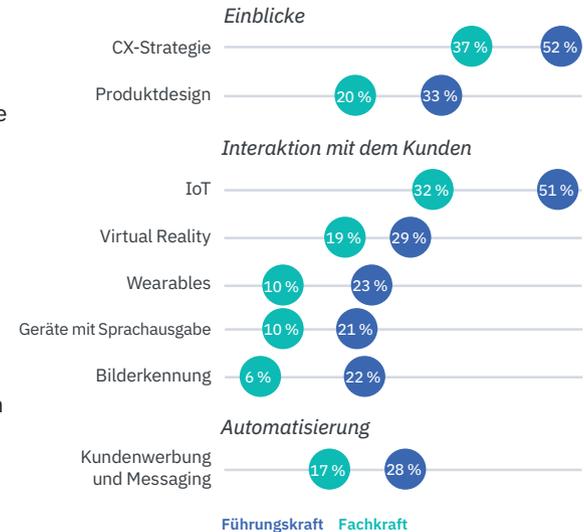
Sowohl Fachkräfte als auch Führungskräfte nennen die Komplexität der KI-Integration als größte Herausforderung im Hinblick auf KI/CX. Trotzdem ist es durchaus möglich, dass Fachkräfte einen detaillierteren und nuancierteren Blick darauf haben, was in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden kann und was dazu nötig ist.

Wir befragten Fachkräfte beispielsweise, welche Arten von Funktionalität sie unter Einsatz von KI in den nächsten zwei Jahren entwerfen und entwickeln können müssen. Über 80 Prozent nannten dabei „Chatbots“. Doch dieser Prozentsatz sinkt stark bei anderen Touchpoints, z. B. der Verarbeitung natürlicher Sprache (38 Prozent) oder Virtual Reality (30 Prozent). Dieses Ergebnis legt nahe, dass Fachkräfte nicht die KI-Flut erwarten, die Führungskräfte möglicherweise prognostizieren.

Abbildung 8

Weit mehr Führungskräfte prognostizieren, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre eine Reihe von KI/CX-Initiativen umsetzen werden.

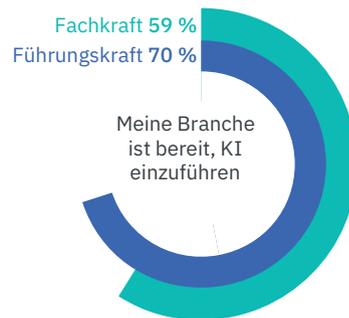
Befragte Zielgruppen, die den Einsatz von KI zur CX-Optimierung in den nächsten zwei Jahren erwarten



Fachkräfte n = 800; Führungskräfte n = 1.035.

Abbildung 9

Weitaus weniger CX-Fachkräfte geben an, dass ihre Branche bereit für die Einführung von KI/CX ist.



Fachkräfte n = 800; Führungskräfte n = 1.035.

Trotz der Daten, die eindeutig auf eine KI-Begeisterung bei den Fachkräften hinweisen, zeigen unsere Interviews eine Tendenz zu vorsichtiger Zurückhaltung aufgrund der Erfahrungen, die mit früheren Technologiehypes gemacht wurden. Ein Marketingleiter eines Marktforschungsunternehmens beklagte in diesem Zusammenhang: „In meinem früheren Job beharrte einer unserer Manager darauf, dass eine neue Technologie unsere Welt verändern würde – 18 Monate später sprach keiner mehr davon.“

Ein Kreativdirektor, der eine KI/CX-Initiative für einen Kunden aus der Konsumgüterbranche leitet, äußerte sich besorgt über die Datenschutzbedenken der Kunden, die seiner Ansicht nach die Effektivität von KI einschränken könnten. Er hält mehr Transparenz im Unternehmen und eine öffentliche Diskussion für nötig.

Sorgen macht er sich auch um die Kundenzufriedenheit, wenn das Back-End nicht mit den Entwicklungen am Front-End Schritt halten kann. „Sie können nach all diesen coolen High-Tech-Aktionen dem Kunden nicht einfach sagen, dass er nun leider eine Woche auf das Produkt warten muss“, sagt er. „Ich sehe das Back-End im Grunde als Kanal. Auch über die Auftragsabwicklung entsteht eine Kundenbeziehung.“ Tatsächlich sind weniger Fachkräfte (43 Prozent) als Führungskräfte (53 Prozent) bereit, darauf zu setzen, dass KI/CX die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen wird.

Aufschlussreich ist zudem, dass zwar über 40 Prozent der Fachkräfte angeben, dass sie für die KI-Integration in ihr Kundenerlebnis gut vorbereitet sind. Weitere 30 Prozent sagen, dass sie zumindest halbwegs gut vorbereitet sind. Auf der anderen Seite sind die Fachkräfte weniger stark als die Führungskräfte geneigt zu sagen, dass ihre Branche insgesamt dafür bereit ist (siehe Abbildung 9).

Zwei Seiten derselben Medaille

Sollten diese Ergebnisse so interpretiert werden, dass den Fachkräften der detaillierte Einblick in die KI-Trends ihrer Branche fehlt, oder als Zeichen dafür, dass sie die umfassendere strategische Tragweite von KI weniger ernst nehmen als die Führungskräfte?

Das denken wir nicht. Führungskräfte und Fachkräfte haben verschiedene Rhythmen. Prioritäten und Fokussierung der Führungskräfte sind auf einer anderen Frequenz angesiedelt als die Erfahrungswerte der Fachkräfte. Dies spiegelt die grundlegenden Herausforderungen wider, die in einer hierarchischen Organisation zu finden sind. Während die Fachkräfte sich noch auf bestimmte Projekte mit definierten Terminen konzentrieren, sind die Führungskräfte bereits dabei, die nächste große Herausforderung anzugehen. Das ist nicht nur im Bereich des Kundenerlebnisses so. Diese Kluft kann sehr leicht entstehen, insbesondere in großen Matrixumgebungen, in denen zahlreiche interne Anforderungen zu erfüllen sind.

Diskrepanzen zwischen den beiden Gruppen sind höchstwahrscheinlich auf unzureichende Kommunikation auf beiden Seiten zurückzuführen. Es fehlt eine gemeinsame Agenda mit einem realistischen Blick darauf, was für die Umsetzung der Vision der Führungskräfte nötig ist. Fachkräfte müssen die Möglichkeit erhalten, an der KI/CX-Strategie und ihrer Umsetzung mitzuwirken. Dazu brauchen sie umfassenden Einblick in die Möglichkeiten des Unternehmens, die kurzfristigen KI/CX-Prioritäten und die langfristige Vision.

Handlungsempfehlungen

KI-Vision klar und deutlich kommunizieren

Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, wie leicht zwei Gruppen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen können, weil sie die gleiche Umgebung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Beseitigen Sie Schwachpunkte, die Ihr Unternehmen daran hindern, eine gemeinsame Vision für die Entwicklung und Umsetzung einer effektiven KI/CX-Strategie zu schaffen.

- *Investieren Sie in KI-Schulungen und -Weiterbildung für alle Beteiligten.* Da KI-Systeme ständig und enorm schnell hinzulernen, unterscheiden sie sich von anderen Technologien. Unsere Daten legen nahe, dass es unter Fach- und Führungskräften möglicherweise einige Unklarheiten gibt, was die künstliche Intelligenz alles kann. Führungskräfte benötigen mehr als nur oberflächliches Wissen über die Technologie. Fachkräfte hingegen müssen umfassend über die strategische Tragweite von KI informiert sein.
- *Lassen Sie nicht zu, dass Ihre KI-Vision durch fehlende Vorstellungskraft eingeschränkt wird.* Wir befinden uns zugegebenermaßen erst an der Schwelle zum gesamten Potenzial der künstlichen Intelligenz. Daher ist es verständlich, wenn Unternehmen sich hauptsächlich auf die Implementierung von KI-Einstiegslösungen konzentrieren. Doch wenn Sie jetzt nicht über diese frühen Anwendungsphasen hinausblicken, könnte Ihr Unternehmen bei neuen KI-Tools und -Lösungen schnell ins Hintertreffen geraten.
- *Achten Sie penibel auf eine saubere Datenbasis.* Ihre KI/CX-Lösung kann nur so gut sein wie Ihre Daten. Greift die KI-Lösung auf unpräzise oder unzureichende Daten zu, kommt es zu irreführenden Ergebnissen, unter denen die Integrität und Zuverlässigkeit Ihrer Initiativen leiden. Machen Sie die saubere Datenbasis zu einem strategischen Imperativ, damit Ihre Vision bald Realität wird.

Ressortübergreifendes Gremium für KI/CX-Strategie einrichten

Unternehmen müssen vielfältige Denkansätze, Transparenz und eine Kultur des offenen, ehrlichen Feedbacks fördern – intern wie extern. Statt einen Top-Down-Ansatz zur Festlegung der CX-Strategie zu verfolgen, richten Sie ein Gremium ein, in das sich die Mitarbeiter einbringen können, die an der Ausführung beteiligt sind. Binden Sie leitende CX-Verantwortliche aus dem operativen Bereich, Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen, Produktverantwortliche, kreative Fachkräfte, Entwickler und Datenwissenschaftler ein, damit eine offene Diskussion entsteht, fundierte Entscheidungen möglich werden und sich Ihre KI/CX-Strategie auf geeignete Weise umsetzen lässt.

- *Bauen Sie vertikale Silos ab.* Wir sprechen oft über die horizontale Zusammenarbeit über die funktionalen Silos eines Unternehmens hinweg. Doch in diesem Fall muss Ihr Unternehmen auch vertikale, hierarchische Hürden überwinden. Besonders wichtig ist das bei großen Unternehmen mit Matrixumgebungen und mehreren Hierarchieebenen zwischen den CX-Fachkräften und den Führungskräften, die die CX-Strategie festlegen.
- *Fördern Sie Design Thinking zur kreativen Problemlösung.*⁴ Halten Sie regelmäßige Arbeitssitzungen mit den Mitgliedern des Gremiums ab, um Möglichkeiten für die nutzerorientierte Implementierung von KI-Lösungen zu finden.
- *Nehmen Sie die Kunden auf Ihre KI-Journey mit.* Gehen Sie transparent damit um, wie künstliche Intelligenz für ein besseres Kundenerlebnis rund um Ihre Marke sorgt. Geben Sie den Kunden die Möglichkeit, ihre hilfreiche Perspektive in das Gremium einzubringen.

Ehrgeizige Ziele mit der Realität in Einklang bringen

Jede Gruppe hat ihre besonderen Prioritäten, doch es müssen Kompromisse zwischen ihnen gefunden werden, damit alle profitieren – Führungskräfte, Fachkräfte und die Kunden. Keine Führungskraft möchte für den Misserfolg eines Teams verantwortlich sein, weil zu viel versprochen wurde. Kein Team möchte auf dem falschen Fuß erwischt werden und den Wünschen des Unternehmens und der Kunden nicht entsprechen können.

- *Entwickeln Sie eine MVP-Roadmap (Minimum Viable Product).*⁵ Sie müssen einen Weg finden, um kontinuierlich schnelle Erfolge zu erzielen, während Sie Ihre angestrebte KI/CX-Vision verfolgen. Wenn sich die Kunden im Hinblick auf neue KI/CX-Lösungen einbringen können, hilft dies den CX-Führungskräften und -Teams, anhand von Kundenwünschen, geschäftlicher Machbarkeit und technischer Realisierbarkeit Prioritäten zu setzen.
- *Erstellen Sie ein Backlog und pflegen Sie dieses kontinuierlich unter Berücksichtigung der Markttrends.* KI-Technologien werden sich laufend weiterentwickeln – genau wie die KI/CX-Möglichkeiten Ihres Unternehmens und die Erwartungen Ihrer Kunden. Da Ihre KI-Lösungen kontinuierlich hinzulernen und deren Effektivität steigt, werden Sie schnell feststellen, dass es mit der reinen Schaffung der Kundenerlebnisse nicht getan ist, sondern eine kontinuierliche Iteration erforderlich ist.
- *Spielen Sie die weiter reichenden Auswirkungen von KI gedanklich durch.* Erstellen Sie Pläne für bestimmte Szenarien, um die Auswirkungen von KI/CX auf Ihr Unternehmen sichtbar zu machen. Berücksichtigen Sie, wie Kundentreue, Konversion und Kennzahlen zur Erfolgsmessung davon beeinflusst werden. Wie sieht es mit den Folgen für Ihre CX-Prozesse und -Ergebnisse sowie Ihre aktuellen Unternehmensstrukturen, die Zusammensetzung der Partner im Geschäftsumfeld und dem Bedarf an Neueinstellungen aus? Sehen Sie sich die internen und externen Auswirkungen von KI aus verschiedenen Blickwinkeln an und beschäftigen Sie sich eingehend damit, um die Kunst des Machbaren zu realisieren.

Wahrnehmungslücken jetzt schließen

- Durch welche formellen KI-Schulungen können Fach- und Führungskräfte für CX zu einem gemeinsamen Nenner im Hinblick auf die KI-Anforderungen und die neuen Möglichkeiten des Unternehmens durch KI kommen?
- Welche Schritte müssen Sie einleiten, um ein ressortübergreifendes Gremium aus Fach- und Führungskräften im CX-Bereich einzurichten, in das auch Kunden zur kreativen Problemlösung eingebunden werden können?
- Wenn Ihr Unternehmen nicht bereits ein agiles Konzept für die CX-Gestaltung und -Entwicklung verfolgt, wie können Sie einige der bisher erfolgreichen Verfahren aus diesem Bereich einführen, z. B. die Entwicklung von MVPs und die Erstellung von Backlogs?

Konzept und Methodik der Studie

Das IBM Institute for Business Value (IBV) befragte – in Zusammenarbeit mit Oxford Economics – 990 CX-Fachkräfte, wie Kreativdirektoren, Creative-Services-Manager, UX-Strategen und -Leiter, Digital-Design-Strategen und andere Personen in vergleichbaren Positionen. Diese Personen haben entweder eine leitende Rolle oder erheblichen Einfluss im Hinblick auf die Prozesse für CX-Design und -Entwicklung in ihren Unternehmen.

Die in diesem Bericht beleuchteten Ergebnisse basieren auf dem Vergleich der Antworten der CX-Fachkräfte mit den Antworten der CX-Führungskräfte aus dem ersten Bericht dieser Reihe („The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development“).⁶ Die teilnehmenden Fach- und Führungskräfte kommen aus unterschiedlichen Unternehmen in sieben Branchen (Automobilbranche, Bankwesen und Finanzmärkte, Konsumgüter, Gesundheitswesen, Medien und Unterhaltung, Einzelhandel und Reisebranche) und sieben Ländern in den Regionen Asien/Pazifik, Europa, Naher und Mittlerer Osten, Nordamerika und Südamerika. Zusätzlich zu den Befragungen führten wir ausführliche Interviews mit acht CX-Fachkräften aus Nordamerika und Asien durch.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, wenden Sie sich an: iibv@us.ibm.com. Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter. Besuchen Sie die folgende Seite, um den vollständigen Katalog unserer Studien zu erhalten oder unseren Newsletter zu abonnieren: ibm.com/iibv.

Laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für Ihr iPhone oder Tablet aus dem App Store herunter, um die Executive Reports des IBM Institute for Business Value auf Ihrem Mobilgerät aufzurufen.

Der ideale Partner für eine sich verändernde Welt

Bei IBM arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen und bringen Business Insights, moderne Forschungsergebnisse und Technologie zusammen – und schaffen damit für unseren Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile vor dem Hintergrund einer sich schnell verändernden Umgebung.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value, Bestandteil von IBM Services, vermittelt Führungskräften im oberen Management tatsächliche strategische Erkenntnisse zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Sektors.

Über die Autoren

Billy Seabrook hat über 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung innovativer Markenstrategien und Omnichannel-Kundenerlebnisse für führende Marken in jeder Branche gesammelt. Als Global Chief Creative Officer von IBM iX steht er an der Spitze eines Netzwerks aus über 40 iX-Design-Studios, in denen digitale Markenerlebnisse mit zukunftsweisenden Strategien, Human-Centered Design und transformativer Technologie entstehen. Sie erreichen ihn unter billy.seabrook@ibm.com.

Carolyn Heller Baird ist Global Research Leader, Customer Experience and Design, beim IBM IBV. Neben ihrer Forschung an Themen rund um das Kundenerlebnis ist Carolyn für die Chief Marketing Officer-Studien der C-Suite-Reihe des IBV verantwortlich. Sie kann auf fast 20 Jahre Erfahrung als Experience Strategy Consultant zurückblicken. Carolyn ist zu erreichen unter cbaird@us.ibm.com.

Mitwirkende

Dennis Bajec, Executive Creative Director – Design Principal, IBM iX

Robert Murray, Associate Partner, IBM iX

Daniel Shust, Experience Innovation Lead, IBM iX

Relevante Berichte

Schwartz, Robert, Kelly Mooney und Carolyn Heller Baird. „The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development“. IBM Institute for Business Value. März 2018. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>

Abercrombie, Cortie, Rafi Ezry, Brian Goehring und Anthony Marshall. „Accelerating enterprise reinvention: How to build a cognitive organization“. IBM Institute for Business Value. Juni 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/accelentreinvent/>

McFarlane, Laura, Alyssa Waxenberg und Carolyn Heller Baird. „From data deluge to intelligent insights: Adopting cognitive computing to unlock value for marketing and sales“. IBM Institute for Business Value. August 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivemarketingsales/>

Anmerkungen und Quellen

- 1 Schwartz, Robert, Kelly Mooney and Carolyn Heller Baird. „The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development.“ IBM Institute for Business Value. März 2018. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>
- 2 Ebenda.
- 3 Ebenda.
- 4 Design Thinking ist ein wirkungsvolles Konzept, durch das Teams mit unterschiedlichen Kenntnissen die Innovation und die kreative Problemlösung vorantreiben können. Obwohl sich mit diesem Konzept praktisch beliebige Herausforderungen in Angriff nehmen lassen, wird das Design Thinking aufgrund seiner kunden- oder benutzerorientierten Ausrichtung häufig eingesetzt, um Erlebnisse zu definieren und zu entwickeln, durch die sich Marken vom Wettbewerb abheben können. Insbesondere IBM Enterprise Design Thinking hat „neue Visionen beim Design Thinking entwickelt und ein Framework für das Tempo und die Dimension des modernen Unternehmens geschaffen. Wir ermöglichen die Abstimmung von großen, verteilten Teams, damit diese kontinuierlich bessere und stärker am Nutzer orientierte Ergebnisse auf den Markt bringen können.“ Weitere Informationen zu Enterprise Design Thinking finden Sie unter: <https://www.ibm.com/design/thinking/>
- 5 Laut der Agile Alliance ist ein Minimum Viable Product (MVP) ein „Konzept der Lean-Startup-Methode, das den Stellenwert des Lernens bei neuen Produktentwicklungen betont. Eine Hauptprämisse hinter der MVP-Idee besteht darin, dass Sie ein tatsächliches Produkt produzieren (evtl. auch nur eine Landing-Page oder ein Service mit dem Anschein von Automatisierung, jedoch einem vollständig manuellen Ablauf hinter den Kulissen), das Sie den Kunden anbieten. Deren tatsächliches Verhalten im Zusammenhang mit dem Produkt oder Service können Sie dann beobachten. Die Beobachtung, wie die Nutzer tatsächlich mit dem Produkt umgehen, ist sehr viel zuverlässiger als eine Befragung der Nutzer, was sie tun würden.“ <https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/>
- 6 Ebenda.

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
[ibm.com/de](https://www.ibm.com/de)

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
[ibm.com/at](https://www.ibm.com/at)

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
[ibm.com/ch](https://www.ibm.com/ch)

IBM, das IBM Logo, ibm.com und Watson sind eingetragene Marken der IBM 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](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM 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. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste einer Organisation oder Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter stammen. IBM führt keine unabhängige Verifizierung, Validierung oder Prüfung solcher Daten durch. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

© Copyright IBM Corporation 2020

84019084DEDE-00

IBM