

# Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Econsultancy  
Achieve  
Digital  
Excellence™

# Digitale Trends 2016

In Zusammenarbeit mit  Adobe

# Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

## Digitale Trends 2016



In Zusammenarbeit mit **Adobe**



Veröffentlicht im Januar 2016

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Einwilligung des Herausgebers auf jegliche elektronische oder mechanische Art und Weise reproduziert oder übertragen werden. Dies beinhaltet unter anderem das Fotokopieren und Aufzeichnen sowie das Speichern und Abrufen in Datenspeicherungssystemen.

Copyright © Econsultancy.com Ltd 2016

#### **Econsultancy London**

4th Floor, Wells Point  
79 Wells Street  
London W1T 3QN  
Großbritannien

Telefon:  
+44 207 269 1450

<http://econsultancy.com>  
[help@econsultancy.com](mailto:help@econsultancy.com)

#### **Econsultancy New York**

350 7th Avenue, Suite 307  
New York, NY 10001  
USA

Telefon:  
+1 212 971 0630

#### **Econsultancy Singapore**

20 Collyer Quay  
#23-01  
Singapur  
049319

Telefon:  
+65 6653 1911

# Inhalt

<b>1</b>	Vorwort von Adobe .....	4
<b>2</b>	Einführung und Rückblick auf 2015 .....	6
<b>3</b>	Die zahlreichen Prioritäten rund um das Kundenerlebnis .....	10
<b>4</b>	Kultur, Politik und Bestrebungen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses .....	16
<b>5</b>	Alles datengesteuert .....	19
<b>6</b>	Menschen sind mobil, Marken treten auf der Stelle .....	22
<b>7</b>	Marketing unter neuen Rahmenbedingungen .....	27
<b>8</b>	Planung und Umsetzung im Jahr 2016 .....	32
<b>9</b>	Anhang: Profile der Umfrageteilnehmer .....	36

# 1

## Vorwort von Adobe

Nun ist es amtlich: Das Kundenerlebnis gibt den Ton an.

2014 wurde dieser Aspekt zu einer der Top-Prioritäten für Marketer. 2015 nahm er weiter Fahrt auf. Im Jahr 2016 hat das Kundenerlebnis schließlich so sehr an Bedeutung gewonnen, dass es andere Prioritäten an sich bindet.

Im diesjährigen Bericht zu digitalen Trends – einem Teil des vierteljährlichen Digital Intelligence Briefing, das Econsultancy in Zusammenarbeit mit Adobe veröffentlicht – steht das Kundenerlebnis im Mittelpunkt. Die 7.000 Marketing-Experten, die an der Umfrage teilnahmen, nannten als Bereich mit dem größten Potenzial am häufigsten die drei Punkte „Optimieren des Kundenerlebnisses“, „Erstellen überzeugender Inhalte für digitale Erlebnisse“ und „Datengesteuertes Marketing mit dem Fokus auf Einzelpersonen“.

Unternehmen investieren also in Erlebnisse, aber es steckt noch mehr dahinter. Dieser Kundenerlebnis-Aspekt durchdringt alle anderen Tätigkeitsbereiche der Unternehmen.

Nehmen wir zum Beispiel den Bereich Daten. Auf ihn sollte sich jede Kundeninteraktion stützen, von der Werbung bis zum Kundendienst. Aus strategischer Sicht sollten Entscheidungen zum datengesteuerten Marketing außerdem im Hinblick auf das Kundenerlebnis getroffen werden. Die diesjährige Umfrage zeigt, dass die Marketer sowohl die Chancen als auch die Hindernisse kennen, die dieses Ziel mit sich bringt.

Bei der Frage nach den strategischen Prioritäten für 2016 nannten mehr Unternehmen (53 %) datengesteuertes Marketing an erster Stelle. Das ist zwar eine breite Mehrheit, bei genauerer Einordnung dieser Angabe in den größeren Kontext der gesamten Umfrage wird jedoch deutlich, dass Marketer datengesteuertes Marketing *wegen* des Kundenerlebnisses priorisieren, nicht an dessen Stelle.

Ohne einen kompetenten Umgang mit Daten können sie die gewünschten Erlebnisse schlicht nicht bieten.

Doch es gibt auch Hindernisse: Im Bericht werden die Herausforderungen beschrieben, denen Unternehmen begegnen, wenn sie aus zunächst unbearbeiteten Daten nützliche Erkenntnisse gewinnen wollen. Die Hindernisse finden sich häufig rund um die Beteiligten und die Prozesse. Wie bereits 2015 sind nur 37 % damit zufrieden, wie sie Analysten gewinnen und halten können, die ihre Daten interpretieren. Im Bereich der Technologie konnten jedoch Verbesserungen festgestellt werden: 41 % der Befragten gaben an, dass ihnen eine gute Infrastruktur zur Datenerfassung zur Verfügung steht. Das ist ein Anstieg von 10 % im Vergleich zu 2015.

Auf der anderen Seite der Daten stehen die Inhalte. Diese sind ein entscheidender Bestandteil des Kundenerlebnisses, was sich auch in den diesjährigen Umfrageergebnissen widerspiegelt. Wie bereits erwähnt, betrachten Marketer Content-Erstellung als einen der Bereiche mit dem größten Potenzial. Das wird sich sowohl 2016 als auch im Laufe der nächsten fünf Jahre bestätigen. Gleichzeitig stehen Personalisierung und Content-Optimierung ganz oben auf der Liste der Top-Prioritäten der Befragten.

Erlebnisse funktionieren natürlich nur, wenn Unternehmen diese Inhalte effizient und effektiv erstellen und bereitstellen können. Doch die Inhalte sind heute deutlich umfangreicher und komplexer als in der Vergangenheit, sodass die Beteiligten, die Teams und die Unternehmen besser zusammenarbeiten müssen.

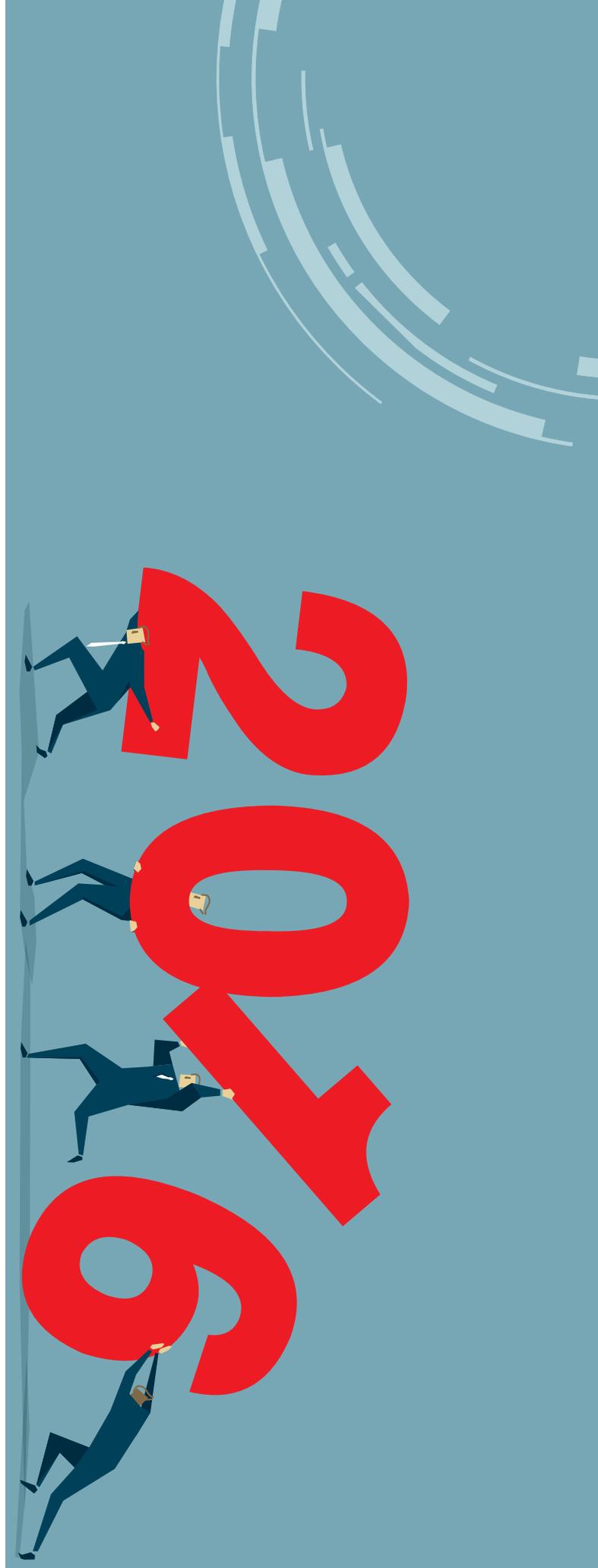
Dem stimmen auch die Befragten eindeutig zu: 94 % sind der Meinung, dass eine Verbesserung der Prozesse hinter der Erstellung und Bereitstellung von Inhalten eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung eines optimalen Kundenerlebnisses spielen wird. Des Weiteren sehen 91 % einen ebenso wichtigen Aspekt in der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kreativ- und Marketing-Teams.

Marketer in jeder Branche erkennen die neuen Rahmenbedingungen für Kundenerlebnisse. Natürlich stellen sie sich vor neue Herausforderungen, aber sie inspirieren auch zu Kreativität, Enthusiasmus und Erfolg.

Wir hoffen, dass dieser Bericht Sie beim Start in das Jahr 2016 unterstützt. Vielleicht liefert er Ihnen sogar neue Ideen zur Bedeutung von Marketing für Ihr Unternehmen.



**John Travis**  
VP, EMEA Marketing  
Adobe



# 2

## Einführung und Rückblick auf 2015

Für die Datentiefe einer Umfrage ist es entscheidend, dass die Anzahl der Befragten hoch genug ist. Dies ermöglicht es Forschern, Regionen und andere Gruppen besser zu vergleichen und gegenüberzustellen.

Die Beteiligung stellt auch einen Maßstab für das Interesse am Thema dar.

Die diesjährige Digital Trends-Umfrage profitiert von der Teilnahme von mehr als 7.000 Experten aus den Bereichen Marketing, Digital und E-Commerce. Uns steht somit eine breite Datenbasis zur Verfügung. Außerdem unterstreicht die hohe Beteiligung, dass in der Community ein großes Interesse an den Ansichten der Kollegen zu digitalen Trends besteht.

Die Umfrageteilnehmer stammten aus vielen unterschiedlichen Ländern. Dank dieser starken geografischen Streuung können Aussagen über weltweite Trends getroffen, aber auch Hauptunterschiede zwischen Nordamerika, Europa und Asien hervorgehoben werden, wo diese relevant sind. Aus den genannten Regionen stammt die Mehrheit der Teilnehmer, viele der im Bericht beschriebenen Trends sind jedoch in Brasilien oder Südafrika ebenso aktuell wie in den USA, Großbritannien oder China.

Diese Umfrage bietet einen wertvollen Gegenpol zu den unzähligen Stellungnahmen von Branchenexperten, die uns zu Jahresbeginn überall begegnen. Es liegt in der Natur von Stellungnahmen, dass sie aufsehenerregend oder kontrovers sein müssen, um beachtet zu werden. Umfragen wie diese profitieren hingegen von einer soliden Datenbasis.

Mit dieser Umfrage liegt nun bereits die fünfte jährliche Trend-Studie von Econsultancy und Adobe vor. Wie bei jeder über mehrere Jahre angelegten Forschungsarbeit zeichnen sich viele der Ergebnisse durch Gemeinsamkeiten und nicht durch Unterschiede aus.

Noch immer dreht sich alles um das Thema Kundenerlebnis, wobei immer häufiger ein Schwerpunkt auf Daten gelegt wird. Immer

öfter gilt: Wer Ersteres zum Ziel hat, priorisiert Letzteres.

Einige der anhaltenden Herausforderungen im Digital-Bereich bleiben also ebenfalls nahezu unverändert. Für viele Unternehmen bleibt das Vertrauen in Digital-Messungen und Kenngrößen ein wichtiges Thema. Das gilt auch für die Möglichkeiten, kompetente Experten zu gewinnen und die Trägheit traditioneller Technologien zu überwinden.

Doch die Zahlen bilden auch einen großen Enthusiasmus und Hoffnungen für die Zukunft ab.

Es ist ein ernsthaftes Interesse daran erkennbar, Kunden besser zu verstehen und zu bedienen. Das sind keine bloßen Lippenbekenntnisse, sondern die Unternehmen streben tatsächlich eine stärkere Kundenorientierung an. Dazu investieren sie in Technologie, überarbeiten Strategien, machen dabei auch Fehler und können schließlich Erfolge verbuchen.

Bei der diesjährigen Umfrage wurden in einem neuen Segment einige der wichtigen Elemente des Kundenerlebnisses detailliert betrachtet, besonders im Hinblick auf die entsprechenden Herausforderungen und das Potenzial aus Sicht der Befragten.

Ein in der Vergangenheit zu wenig beachteter Aspekt der Digitalisierung findet sich in der Notwendigkeit und Möglichkeit einer besseren Zusammenarbeit. Marketing-Abteilungen in aller Welt stehen unter Zeitdruck und verfügen über begrenzte Mittel. Eine gute Zusammenarbeit war noch nie so wichtig wie jetzt, und zwar in Teams, Abteilungen und auch Unternehmen.

Wie bereits 2015 wird die Liste der Prioritäten von Marketern von Punkten angeführt, die allesamt einen Fokus auf Einzelpersonen aufweisen. Personalisierung, Content-Optimierung und Social-Media-Interaktion stellen sich überlappende Aspekte dar, bei denen der Kunde im Zentrum des Venn-Diagramms steht.

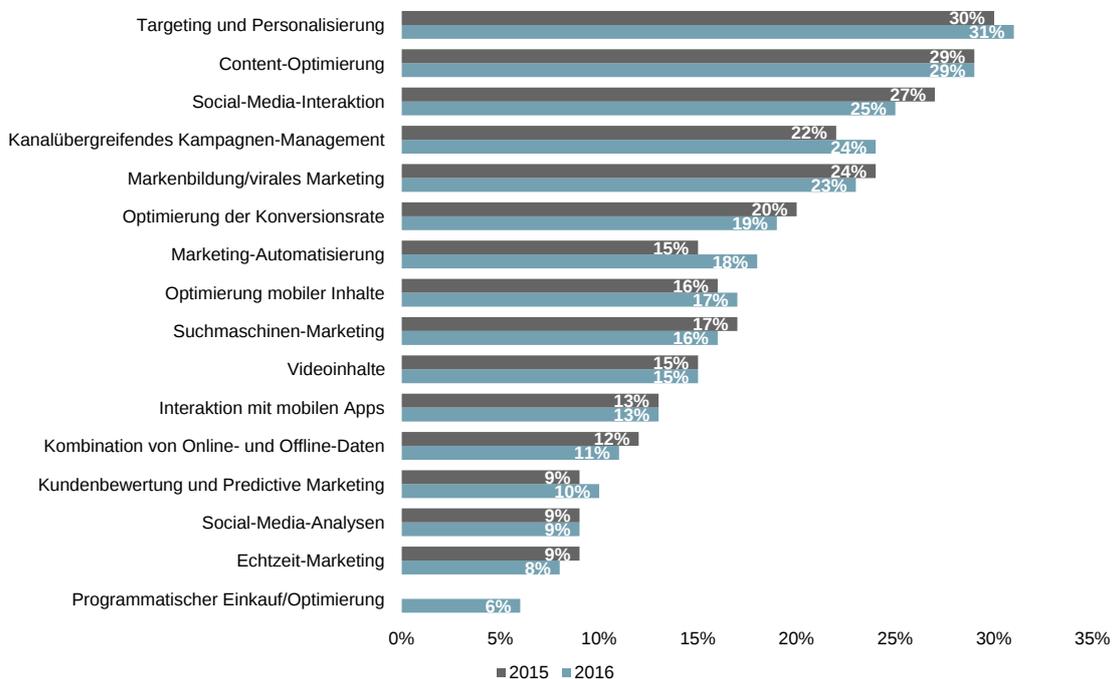
Für uns deutet dies darauf hin, dass sich Digital Marketing in die richtige Richtung entwickelt.

# Die Liste der Prioritäten von Marketern wird von Punkten angeführt, die allesamt einen Fokus auf Einzelpersonen aufweisen



## Befragte Unternehmen

Abbildung 1: Welche drei digitalen Bereiche sind für Ihre Organisation die Top-Prioritäten für 2016?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 3.167  
Anzahl der Befragten 2015: 2.748

Zwar schaffen es jedes Jahr andere Prioritäten in die Spitzenpositionen, in der Realität befassen sich Digital Marketer jedoch mit all diesen Elementen. Viele der in *Abbildung 1* dargestellten Aspekte ergänzen sich und einige sind voneinander abhängig. Die hohe Anzahl der dringenden Notwendigkeiten verdeutlicht den starken Wandel im Bereich der Aufgaben von modernen Marketing-Abteilungen und der an sie gestellten Anforderungen.

Bei den Ergebnissen erkennbare Konflikte beruhen auf dieser komplementären Beziehung zwischen unterschiedlichen Techniken. So finden

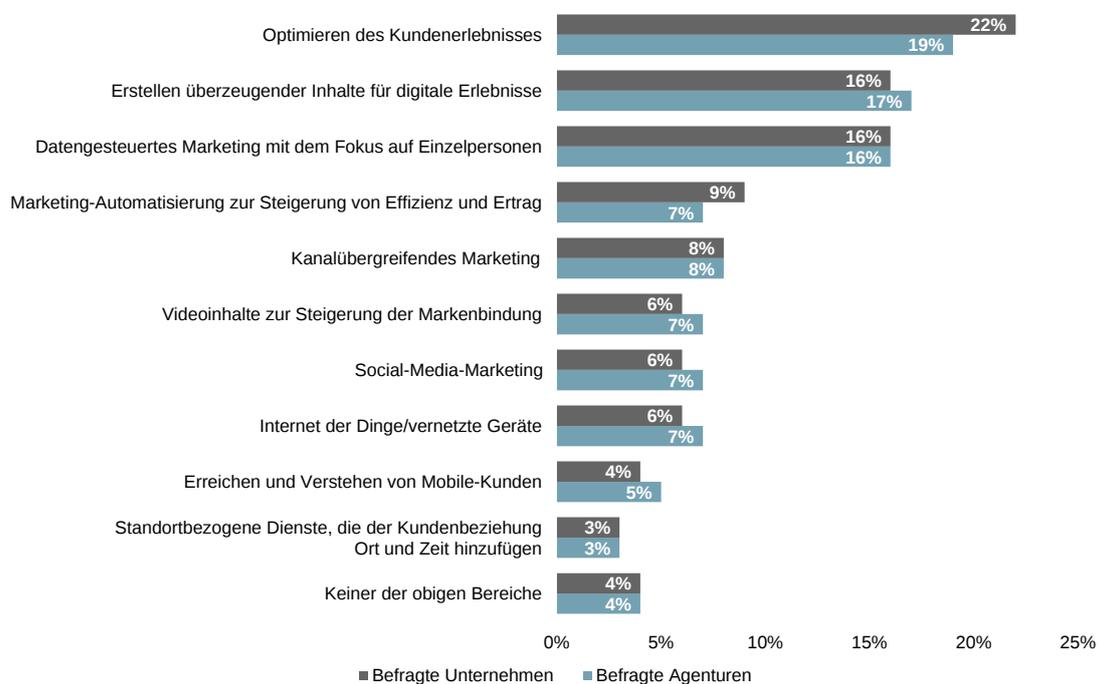
sich Social-Media-Analysen beispielsweise auf einem Platz recht weit unten im Vergleich zur Interaktion, die mithilfe der Analysen gemessen werden soll. Ebenso rangiert der Aspekt Echtzeit-Marketing nahezu am Ende der Liste, während die Personalisierung größtenteils in Echtzeit stattfindet.

Dabei sind sich die Marketer dieser Zusammenhänge durchaus bewusst, doch Know-how, Technologien und Prozesse sind von Tag zu Tag weniger unabhängig. Das Bindeglied zwischen ihnen sind die Daten, die sie liefern bzw. erfordern.



## Das Kundenerlebnis und die zugehörigen Inhalte stellen weiterhin die Top-Potenziale dar

Abbildung 2: Welcher einzelne Bereich bietet 2016 das größte Potenzial für Ihre Organisation (oder Ihre Kunden)?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Befragte Unternehmen: 3.013  
Befragte Agenturen: 2.653

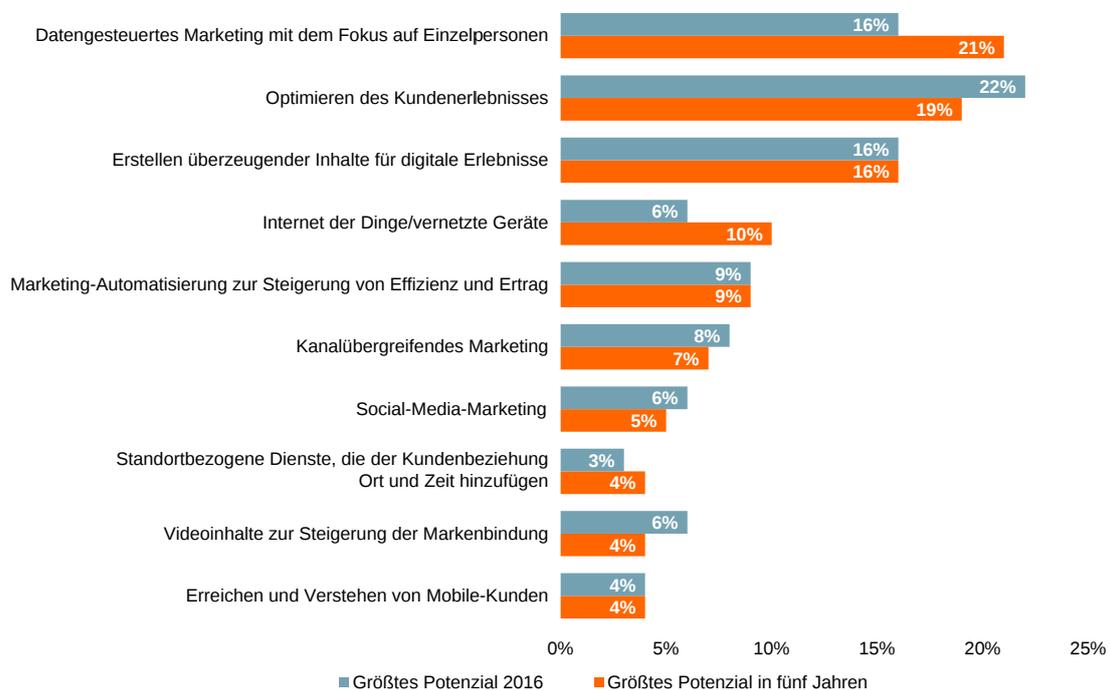
Das Kundenerlebnis und die zugehörigen Inhalte stellen weiterhin die Top-Prioritäten sowohl für Marketer als auch Agenturen dar, wenn es um ungenutzte Potenziale geht. Die Aktivitäten stützen sich auf die Daten, die für personalisiertes und relevantes Messaging und entsprechenden Service benötigt werden.

Wie wir im nächsten Abschnitt erkennen werden, geht es beim Kundenerlebnis jedoch immer auch um verschiedene Ziele und Aspekte. Viele der eher niedrig platzierten Punkte auf dieser Liste sind für ein optimales Kundenerlebnis unerlässlich oder ergänzen ein solches zumindest.



Befragte Unternehmen

Abbildung 3: Größtes Potenzial – 2016 und in fünf Jahren



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 3.013

Wie stellen sich Marketer ihren Bereich in fünf Jahren vor? – Vor allem ausgereifter. Mit Ausnahme einer zunehmenden Bedeutung von vernetzten Geräten sehen Marketer für die Zukunft keine wichtigen Innovationen in den Bereichen der Medien und Kanäle. Vielmehr erwarten sie einen großen Sprung nach vorn, was die Nutzung bereits heute existenter Potenziale angeht, die bisher nicht optimal ist.

Dabei wird das Potenzial von Daten mit Abstand als wichtigster Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit betrachtet. Marketer ist klar, dass sie ihre Technologien noch nicht optimal nutzen, da deren Implementierung noch nicht

abgeschlossen ist. Man geht in der Branche davon aus, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Wandel von Innovation zu kompetentem Umgang stattfindet.

Das Interesse der Marketer am Internet der Dinge bzw. an vernetzten Geräten ist hauptsächlich in die Zukunft gerichtet, nur 6 % der Befragten erachten diesen Punkt bereits heute als wichtig. Erwähnenswert ist aber, dass Agenturpartner hier aus der Praxis mehr Möglichkeiten und Auswirkungen sehen. Fast 20 % von ihnen geben an, dass diese digitalen Verbindungen im Alltag für ihre Kunden das größte Potenzial bieten.

# 3

## Die zahlreichen Prioritäten rund um das Kundenerlebnis

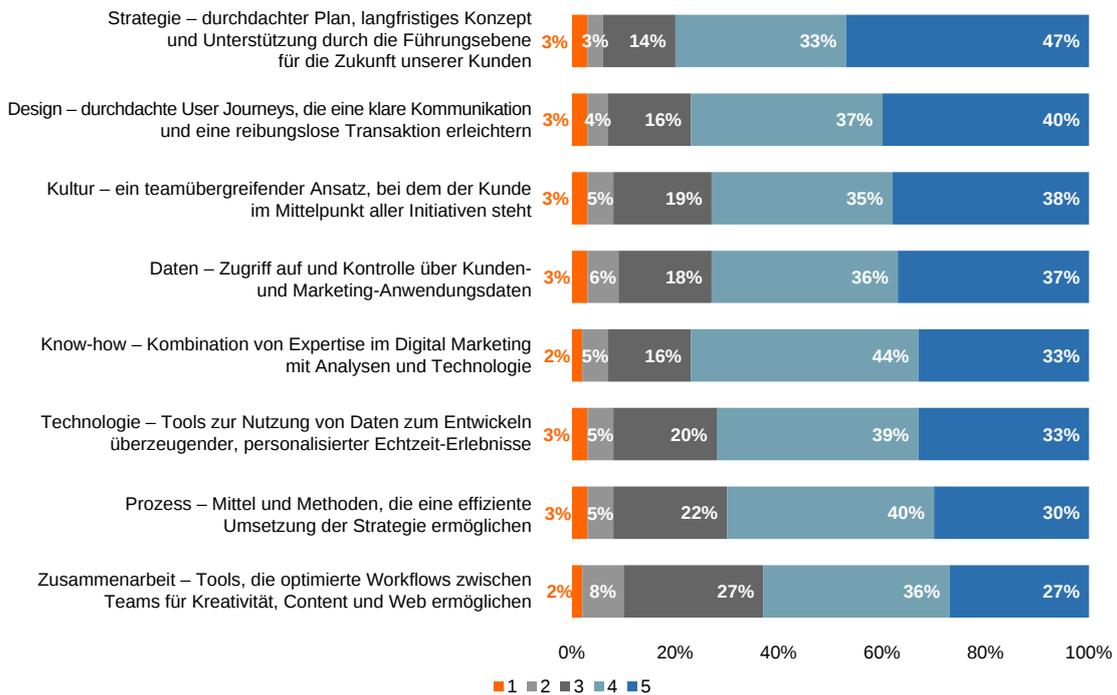
Im gesamten Bericht wird deutlich, dass das Kundenerlebnis nicht isoliert als Einzeldisziplin oder abgegrenzte Zielsetzung betrachtet werden kann. Vielmehr hängt es von einer Vielfalt an Aspekten, Tools, Teams und Systemen ab.

Und sogar in der Disziplin selbst werben viele verschiedene Elemente um Aufmerksamkeit.

Wenn Unternehmen das Thema Kundenerlebnis angehen möchten, müssen sie ihr Geschäftsfeld aus unterschiedlichen Dimensionen betrachten, damit alle Einzelbereiche des Systems im Sinne des Kunden ineinandergreifen. In *Abbildung 4* wird deutlich, wie Marketer auf Kundenseite die verschiedenen Elemente wahrnehmen, aus denen sich das Kundenerlebnis zusammensetzt.

### Befragte Unternehmen

**Abbildung 4: Bewerten Sie die Wichtigkeit der Elemente des Kundenerlebnisses mit Werten zwischen 1 und 5, wobei 5 „am wichtigsten für den Erfolg“ ist.**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 1.237

## Kultur

Der transformative Charakter des Internets hat die unkoordinierten Strukturen in vielen Unternehmen zum Vorschein gebracht. Beim Versuch, bestehende Praktiken mit neuen digitalen Realitäten zu vereinen, wurde ersichtlich, dass es in jedem Unternehmen verschiedene Ziele, Werte, Haltungen usw. gibt. Die Entwicklung von dieser Ausgangssituation hin zu einer Kultur mit einer einheitlichen Ausrichtung auf den Kunden ist schwierig. Doch genau das ist ein entscheidender Grundbaustein für das Ziel eines personalisierten Kundenerlebnisses und somit ein wichtiger Meilenstein.

## Strategie

Eine Manifestation einer kundenorientierten Kultur ist der Langzeitplan, mit dem alle Abteilungen des Unternehmens ihren Fokus auf das Kundenerlebnis legen können und dazu auch Anreize erhalten. Oftmals fällt die Kundenstrategie noch in das Aufgabengebiet von Marketing-Teams oder bereichsübergreifenden Gruppen. Dies ist angesichts der Größe und Komplexität einiger Unternehmen durchaus zu erwarten. In Zukunft werden Unternehmen sich jedoch neu aufstellen müssen. Entscheidend sind dabei eine Umgestaltung entsprechend dem Beitrag der Verantwortlichen sowie das Etablieren von Prozessen, die alle Unternehmensbereiche zum Kundenerlebnis beitragen lassen.<sup>1</sup>

## Technologie

Kunden aus der Masse herauszufiltern und jeden von ihnen einzeln anzusprechen, dabei unglaublich schnell zu agieren und, wenn überhaupt, nur minimale Grenzkosten zu verursachen – diese Fähigkeit ist ein extrem mächtiges kommerzielles Leistungsmerkmal, das stark von der Technologie abhängt. Das Implementieren dieser Technologie geht mit beträchtlichen, aber notwendigen Investitionen einher, mit denen vorab eine Infrastruktur

aufgebaut wird. Diese erleichtert es, den Kunden zur richtigen Zeit mit dem richtigen Erlebnis anzusprechen.

## Design

Beim Thema Design geht es um neue Verbrauchergeräte, eine wachsende Anzahl von Touchpoints, das Entwerfen eines nichtlinearen Kundenerlebnisses und vieles andere – also weitaus mehr als eine überarbeitete Website. Da Design-Budgets im Normalfall nicht angepasst werden<sup>2</sup>, können Designer die Standards für Design-Muster angleichen<sup>3</sup>, um so beim Entwerfen und Verändern von Produkten mehr Zeit für das Identifizieren und Implementieren rund um die Rahmenbedingungen, Wünsche und Bedürfnisse eines Kunden aufzuwenden. Solche Einblicke erfordern eine gute Zusammenarbeit, um die Punkte zu vereinheitlichen, die Kunden wirklich wichtig sind.

## Prozess

Während bei den Befragten auf Kundenseite die Strategie mit höchster Wahrscheinlichkeit als wichtigster Aspekt genannt wird (47 %), trifft dies für den Prozess deutlich seltener zu (30 %). Die Tatsache, dass der Wandel in Unternehmen aufgrund einer Verlagerung der Anreize wohl recht gravierend sein wird, sollte Anlass genug sein, eine effektive Umsetzung der Strategie sicherzustellen.

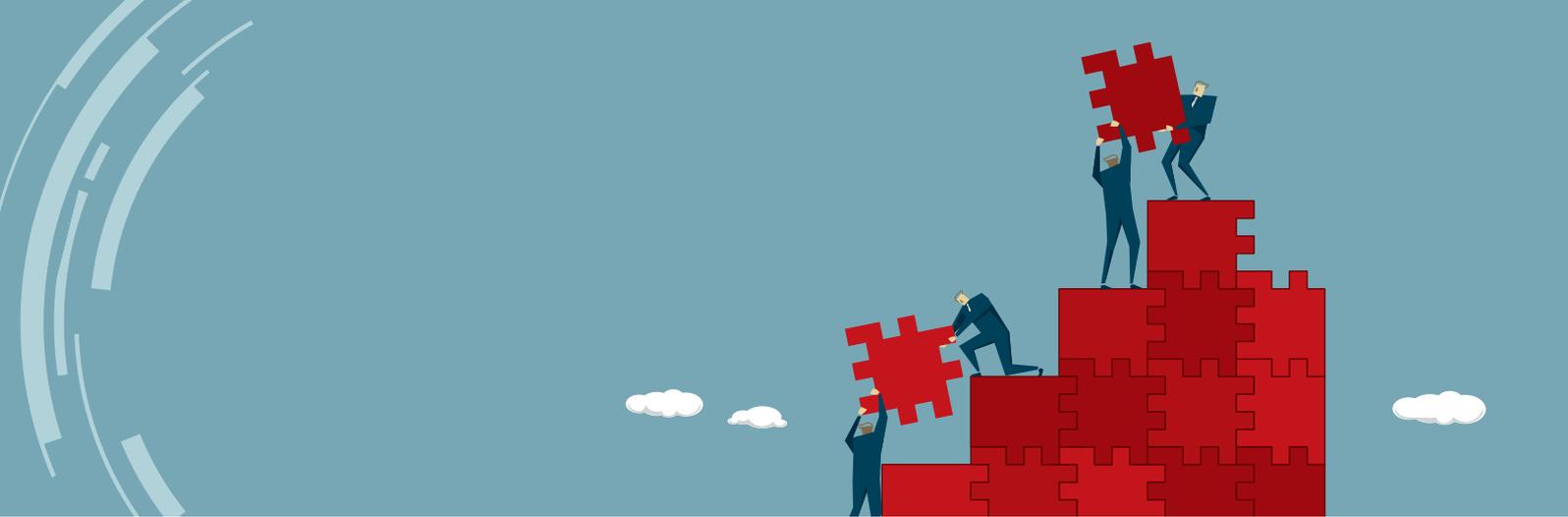
## Daten

Daten sind der Schlüssel zum Verständnis von Customer Journeys, zur Identifizierung über verschiedene Plattformen und zu personalisierten Erlebnissen. Somit steht außer Frage, dass Daten einen entscheidenden Beitrag zum Kundenerlebnis leisten. Ebenso wichtig ist es jedoch, dass die Datensätze mithilfe entsprechender Tools und von qualifiziertem Personal so analysiert und verarbeitet werden können, dass möglichst neue Erkenntnisse gewonnen werden. Das Erfassen von Daten ist äußerst wichtig, aber ohne eine aufschlussreiche Analyse durch Experten wertlos.

<sup>1</sup> <https://econsultancy.com/reports/understanding-the-customer-journey/>

<sup>2</sup> <https://econsultancy.com/reports/quarterly-digital-intelligence-briefing-the-cx-challenge/>

<sup>3</sup> <https://econsultancy.com/blog/67308-15-crucial-web-design-trends-for-2016-beyond/>



## Know-how

Ob im Hinblick auf neue Technologien und Fähigkeiten oder auf ein neues Verständnis für Geschäftsgrundlagen in einer neuen digitalen Welt – Know-how ist weiterhin ein entscheidender Teil des Ganzen, der von vielen unterschätzt wird. Ein Mangel an Know-how ist das größte Hindernis für Digital-Marketing-Programme<sup>4</sup>, denn ältere Mitarbeiter tun sich mit neuen Technisierungsschüben schwer, und Digital Natives haben zwar generell einen guten Zugang zur Technologie, typischerweise können sie diese jedoch nicht gestützt auf fundiertes, kaufmännisches Wissen einsetzen.

## Zusammenarbeit

Zusammenarbeit wurde am seltensten als wichtigster Aspekt für den Erfolg genannt (27 %). Somit ist sie das wohl am stärksten unterschätzte Element. Zwar lässt sich ihr Gesamteinfluss nur schwer messen, Zusammenarbeit ist jedoch eine entscheidende Grundlage für ein stimmiges Kundenerlebnis. Wenn die einzelnen Teams nicht zusammenarbeiten, zerfällt das Erlebnis in Fragmente – der Kunde durchläuft verschiedene Teile der Customer Journey und interagiert dabei immerfort mit unterschiedlichen Teams, die womöglich nichts über die vorausgegangene Interaktion wissen.

Aus einer Strategie kann Wachstum entstehen, aber dieses kommt zum Erliegen, wenn die Zusammenarbeit langsam oder ineffizient ist. Unternehmen, die einen Schwerpunkt auf Design legen, sollten Zusammenarbeit ebenso priorisieren.

Dabei ist Design – laut Befragten der zweitwichtigste Aspekt für den Erfolg beim Kundenerlebnis – auch ein Bereich, an dem sich die Bedeutung von Zusammenarbeit gut ablesen lässt. Zusammen mit der digitalen Landschaft sind auch Design-Prozesse immer komplexer geworden. Eine wachsende Anzahl von Personen in immer mehr Teams und

Unternehmen ist daran beteiligt – bei jedem neuen Kanal, jeder neuen Plattform, jedem neuen Gerät. Die Ansprüche der Konsumenten an Design steigen stetig, doch über die breite Palette an Medien wird es zunehmend schwieriger, gutes Design zu garantieren.

Marken haben verstanden, dass Design ein integraler Bestandteil der Kundenentwicklung und Kundenbindung ist, doch sie haben noch nicht sämtliche Puzzle-Teile zusammengesetzt und erkannt, wie sehr Design von Zusammenarbeit abhängt. Inhalte sind heute selten das Produkt von nur einem Team, geschweige denn nur einer Person. Strategen, Redakteure und Grafik-Designer kooperieren mit Programmierern, User-Experience-Experten und Plattform-Spezialisten, um relativ einfache interaktive Inhalte oder Apps zu erstellen. In einem wahrscheinlicheren Szenario sind auch Digital Marketer und Teams externer Partner involviert.

Im Hinblick auf die Rolle der Zusammenarbeit mag es nicht besonders überraschen, dass das „Optimieren des Kundenerlebnisses“ für Unternehmen im Automobilbau (37 %) und im Einzelhandel (29 %) mit viel höherer Wahrscheinlichkeit das größte Potenzial bietet. Der Durchschnittswert für alle Befragten liegt hier niedriger (22 %). Es besteht bei den im Automobilbau und Einzelhandel traditionell fragmentierten Erlebnissen wohl ein Zusammenhang zwischen den Markenerlebnissen und denen an Verkaufsstellen oder bei Transaktionen.

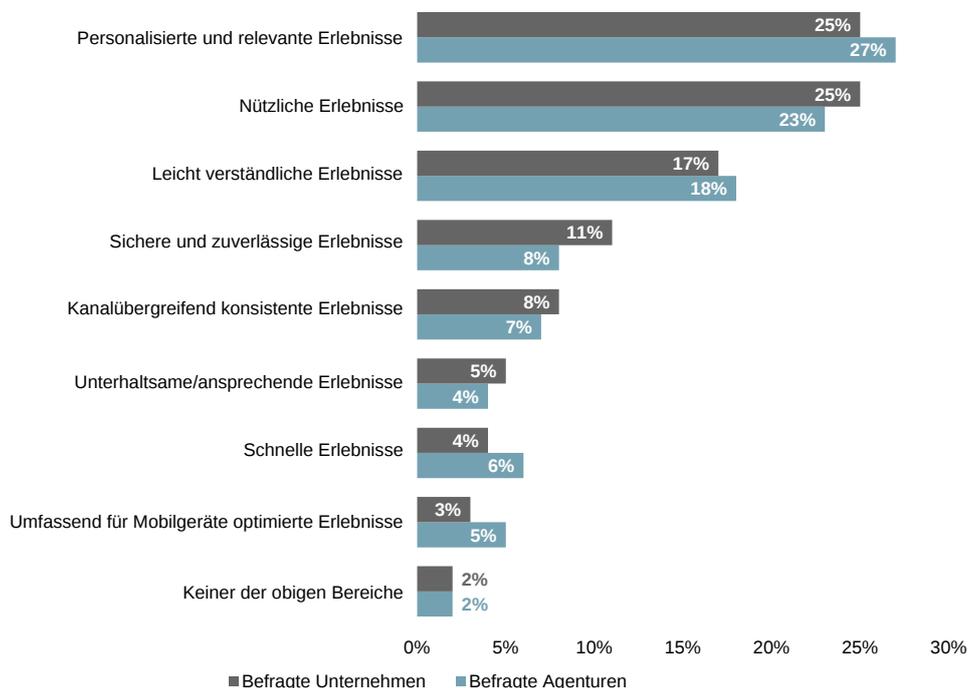
Dabei wird jedoch davon ausgegangen, dass das Optimieren des Kundenerlebnisses hauptsächlich mit dem Vereinen von unterschiedlichen Erlebnissen gleichzusetzen ist. Dies sollte wohl in jedem Unternehmen zutreffen, doch die Prioritäten unterscheiden sich von Fall zu Fall. So können zur Verbesserung des Kundenerlebnisses verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden.

<sup>4</sup> <https://econsultancy.com/reports/effective-leadership-in-the-digital-age/>

# Know-how ist weiterhin ein entscheidender Teil des Ganzen, der von vielen unterschätzt wird



Abbildung 5: Worauf legt Ihre Organisation/legen Ihre Kunden im Hinblick auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses den größten Wert?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Befragte Unternehmen: 2.179  
Befragte Agenturen: 1.893

Durch die Schnelligkeit und Unmittelbarkeit des Internets ist die **Benutzerfreundlichkeit** zu einem wichtigen Aspekt bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses geworden. Dies gilt besonders für Verbrauchermärkte. Ein schlechtes Erlebnis beim On-Boarding-Prozess ist einer der Hauptgründe für die Kundenabwanderung bei der Nutzung von Apps.<sup>5</sup> Umgekehrt ist die bedingungslose Ausrichtung der iOS-Plattform von Apple auf Benutzerfreundlichkeit einer der wesentlichen Gründe für die tief verankerte Loyalität und Treue der Apple-Kunden. Dabei ist nicht entscheidend, wie viele Funktionen die Plattform bietet.<sup>6</sup> Dieser Ansatz geht über das Produkt selbst hinaus. Marketing-Kampagnen,

Zahlungsmöglichkeiten, jede Interaktion des Kunden mit der Marke wird als Möglichkeit gesehen, das Kundenerlebnis zu verbessern.

Die genannten Elemente können als vorwiegend auf die Benutzerinteraktion bezogen gelten, nicht auf das Benutzererlebnis. Hingegen ist es bei einer überwiegenden Ausrichtung auf **Mehrwert** wahrscheinlicher, dass das Unternehmen in seiner Gesamtheit einbezogen wird. Vor und nach dem Kauf zur Verfügung stehende Informationen, ein hilfreicher Kundendienst und wirksame Feedback-Mechanismen<sup>7</sup> tragen allesamt dazu bei, Kunden einen Mehrwert zu bieten.

<sup>5</sup> <https://econsultancy.com/blog/66851-five-tips-for-reducing-mobile-app-churn/>

<sup>6</sup> <http://exponent.fm/episode-060-beyond-disruption/>

<sup>7</sup> <https://hbr.org/2015/08/great-ux-doesnt-guarantee-a-great-customer-experience/>



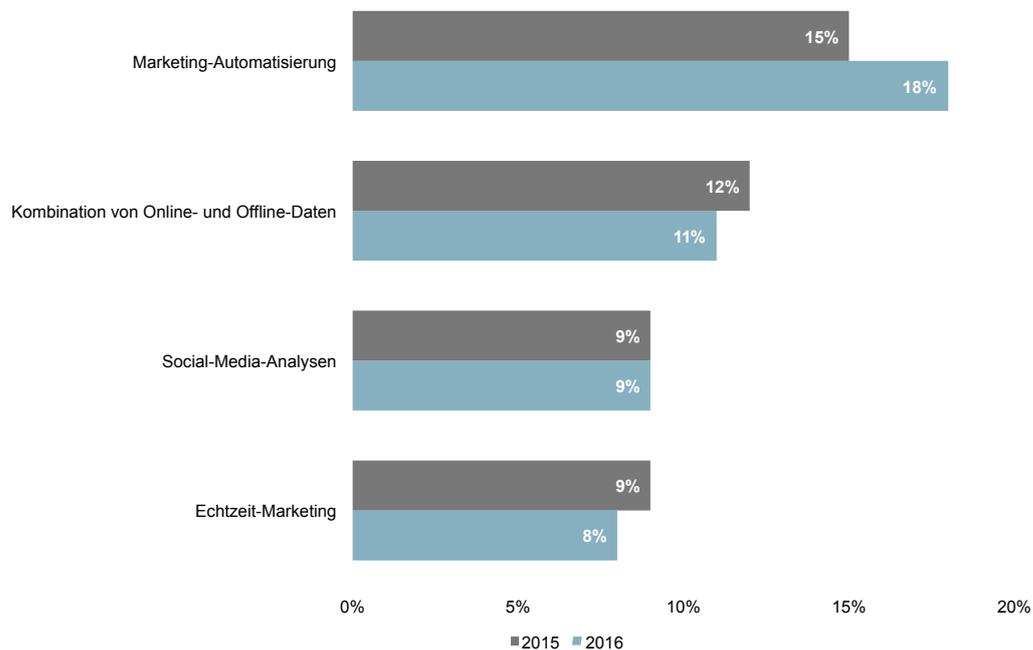
## Zusammenarbeit wurde am seltensten als wichtigster Aspekt für den Erfolg beim Kundenerlebnis genannt

Wenn das Kundenerlebnis wirklich in allen Unternehmensbereichen **personalisiert** wird, können Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die auf ein nie zuvor in einem solchen Maß vorhandenes Potenzial ausgerichtet sind. Dieses Potenzial liegt darin, bei Grenz- oder Transaktionskosten, die gleich null sind, auf jeden Kunden eingehen

zu können.<sup>8</sup> Die transformative Möglichkeit, jeden Kunden unabhängig von seinem Profil ansprechen zu können, nimmt in einigen der innovativsten Unternehmen eine zentrale Rolle ein. Zumeist haben Unternehmen aber noch einen weiten Weg vor sich, wenn sie das Potenzial erschließen möchten, das sich hinter diesen Ansätzen verbirgt.

### Befragte Unternehmen

Abbildung 6: Die am stärksten unterbewerteten Aspekte für erstklassige Kundenerlebnisse



### Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 3.167  
Anzahl der Befragten 2015: 2.748

Hinweis: Die vollständige Liste aller genannten Prioritäten für 2016 finden Sie in *Abbildung 1*.

<sup>8</sup> <https://stratechery.com/2015/beyond-disruption/>

Bei der Frage nach den Top-Prioritäten im Digital-Bereich für das Jahr 2016 zeigen die Ergebnisse ein starkes Ungleichgewicht zwischen der Strategie einerseits und den Elementen Prozess und Zusammenarbeit andererseits, wie *Abbildung 4* zeigt. Für die befragten Unternehmen liegt die Top-Priorität im Bereich „Targeting und Personalisierung“ (31 %), gefolgt von „Content-Optimierung“ (29 %) und „Social-Media-Optimierung“ (25 %). Während der erste Aspekt strategischen Zielen durchaus gerecht wird, sind die beiden anderen Bereiche eher grundlegend und wenig abgestimmt.

Im Gegensatz dazu sind einige der Bereiche, die für Targeting und Personalisierung von Erlebnissen tatsächlich entscheidend sind,

nur für eine Minderheit der Unternehmen von hoher Priorität, wie in *Abbildung 6* deutlich wird. Dabei können Unternehmen Targeting und Personalisierung nicht effektiv umsetzen ohne bereichsübergreifende Kompetenzen wie Automatisierung, Social-Media-Analysen, Echtzeit-Marketing und Kombination von Online- und Offline-Daten, sofern zutreffend.

Natürlich ist es von großer Bedeutung, dass Unternehmen die einzelnen Grundelemente des Kundenerlebnisses bereitstellen können. Wenn sie 2016 aber entscheidende Fortschritte bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses machen möchten, ist eine Priorisierung der bereichsübergreifenden Aspekte absolut unumgänglich, durch die Unternehmen am nachhaltigsten mit Kunden interagieren können.



# 4 Kultur, Politik und Bestrebungen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses

In den letzten Jahren haben die Innovationen so sehr an Fahrt aufgenommen, dass viele Unternehmen mittlerweile an einem Punkt angelangt sind, an dem sie das vorhandene Potenzial nicht mehr optimal nutzen können. Das Hauptproblem liegt dabei 2016 nicht bei der Technologie, sondern bei den Beteiligten.

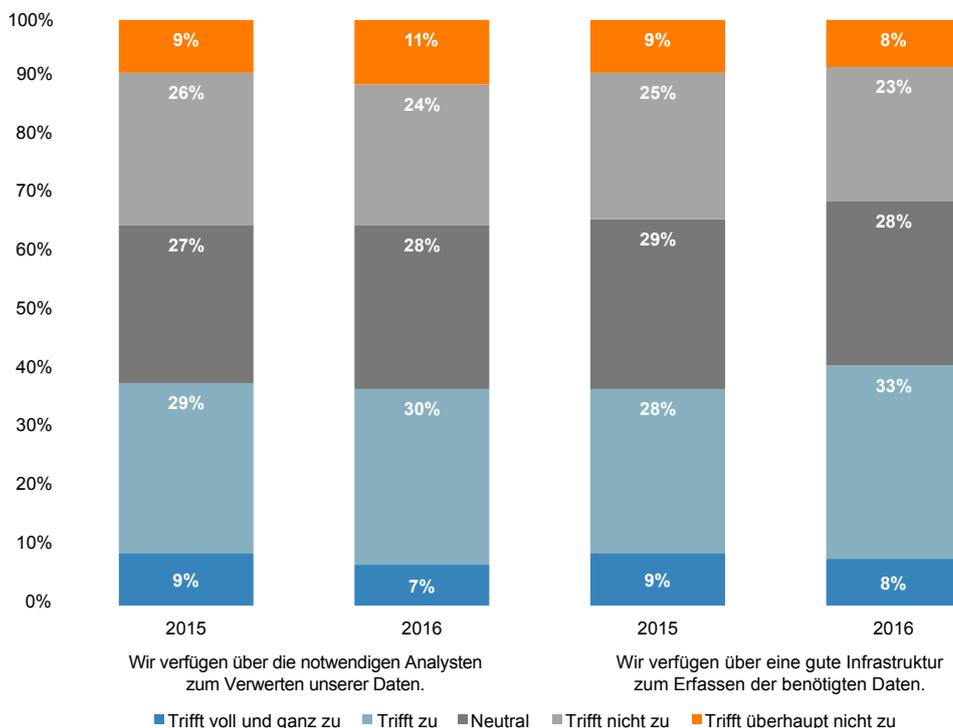
Echte technische Innovationen erfordern parallel Anpassungen der Infrastruktur zur Unterstützung der Implementierung und

Nutzung. Dies kann eine Herausforderung in Bezug auf die Unternehmenskultur sein.

In der diesjährigen Umfrage haben wir die Teilnehmer um Angaben zur Infrastruktur für die Datenerfassung gebeten – einem grundlegenden Prozess bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses. Das folgende Diagramm zeigt begrenzte Fortschritte beim Anteil der Unternehmen, die über eine effektive Infrastruktur für die Erfassung der benötigten Daten verfügen.

## Befragte Unternehmen

Abbildung 7: Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 2.635  
Anzahl der Befragten 2015: 2.368



Ebenso zeigt *Abbildung 7*, dass Know-how im Bereich Daten weiterhin gefragt ist. 2016 ist der Anteil der Unternehmen nicht gestiegen, die ihre Daten nach ihren Anforderungen von Analysten interpretieren lassen können: 38 % im Jahr 2015 und 37 % im Jahr 2016. Das Anwerben dieser Analysten kann in Unternehmen mit finanziellen und organisatorischen Herausforderungen einhergehen. In der Branche zeichnet sich bereits seit einigen Jahren ein Mangel an qualifizierten Analysten ab, die die verfügbaren Datenmengen nutzen und verwertbare Einblicke daraus gewinnen können.

In einem kürzlich veröffentlichten Bericht von Econsultancy zum Thema Digital Leadership<sup>9</sup> wird die Bedeutung der Organisationskultur für die Ermöglichung, Unterstützung und Beschleunigung von Wandel hervorgehoben. Im Bericht wird festgestellt, dass viele einen klaren Unterschied zwischen Unternehmen mit einer digitalen Kultur und Unternehmen ohne eine solche (im Bericht als „analoge Unternehmen“ bezeichnet) sehen, was die Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und Kreativität angeht.

Häufig würde ein Kulturwandel zu einer Verbesserung des Kundenerlebnisses beitragen – der Hauptpriorität für Marketer im Jahr 2016. Viele Branchenexperten würden sogar so weit gehen, dass die Kultur das mit Abstand wichtigste Merkmal sehr erfolgreicher Unternehmen ist, denn ohne die Unterstützung der verschiedenen Beteiligten wirkt sich die Strategie kaum auf das Tagesgeschäft aus.

Die Ergebnisse der Umfrage weisen darauf hin, dass eine die digitale Innovation fördernde Kultur nur schwer aufgebaut werden kann. Die Schwierigkeitsstufe der Erarbeitung eines teamübergreifenden Ansatzes, bei dem der Kunde im Mittelpunkt aller Initiativen steht, sahen 46 % der Befragten bei einem Wert von 4 oder 5. Wenn

man die Daten nach Regionen aufgeschlüsselt, zeigt sich, dass die Befragten in Nordamerika die Kultur nicht so sehr als Herausforderung betrachten wie jene im APAC-Raum und in Europa (40 % ordneten einen Wert von 4 oder 5 zu im Vergleich zu 48 % im APAC-Raum und 49 % in Europa). Allerdings zählt der Aspekt auch hier zu den drei Elementen, deren Umsetzung als am schwierigsten angesehen wird.

Das Kundenerlebnis wird von jedem Kanal und jeder Interaktion beeinflusst. Das betrifft fast jede Abteilung innerhalb eines Unternehmens, ob digital oder nicht. Für ein gutes Kundenerlebnis müssen Technologie, Daten und Teams so verknüpft sein, dass Erlebnisse konsistent und reibungslos ablaufen. Ebenso wichtig ist eine Kultur und Organisation, in denen sich die fünfte Stufe des Modells zum digitalen Reifegrad von Econsultancy widerspiegelt<sup>10</sup> – eine vollständig integrierte Struktur. Im Bericht zu Herausforderungen beim Kundenerlebnis von Econsultancy und Adobe<sup>11</sup> wird deutlich, wie schwierig der Aufbau einer solchen Struktur ist. Selbst von den Unternehmen, die den Reifegrad ihres eigenen Kundenerlebnisses als fortschrittlich bezeichneten, gaben nur 33 % an, dass die Verantwortung für das Kundenerlebnis dem gesamten Unternehmen obliegt.

Bei der digitalen Transformation stellt der Kulturwandel wohl das am schwierigsten zu verwirklichende Element dar. Selbst mit einem unbegrenzten Budget können spürbare Veränderungen mit gemeinsamen Zielen und Anreizen nicht unbedingt problemlos hervorgerufen werden, wenn nicht alle Führungskräfte voll hinter dem Vorhaben stehen. In der vorliegenden Auswertung wird deutlich, dass Marketer sich trotz aller Hindernisse auf dieses Ziel konzentrieren. Viele der qualitativen Antworten auf eine Frage zur Nutzung digitaler Potenziale drehten sich um den Aufbau einer mehr komplementären Kultur.

<sup>9</sup> <https://econsultancy.com/reports/effective-leadership-in-the-digital-age/>

<sup>10</sup> <https://econsultancy.com/reports/digital-marketing-organisational-structures-and-resourcing-best-practice-guide/>

<sup>11</sup> <https://econsultancy.com/reports/quarterly-digital-intelligence-briefing-the-cx-challenge/>

# Die Nutzung digitaler Potenziale: die Bedeutung der Kultur

Umfrageteilnehmer

„Wir müssen eine Kultur schaffen, in der wir schnell scheitern können. Wir müssen alles durch die Brille der Digitalisierung betrachten.“

„Wir sind ein Unternehmen mit alten Strukturen und tun uns schwer, unsere Kultur zu einer ‚digitalen‘ zu machen. Entsprechend ist es eine Herausforderung, sich für Technologien und Leistungsmerkmale einzusetzen. Wir sind ein stark auf traditionelle Handelsgeschäfte ausgerichtetes Unternehmen und sehen daher Digital als untergeordnete Priorität oder als einen Dienst und nicht als ein Kerngeschäft an.“

„Unsere interne Kultur ist überholt. Unsere Welt ist modern, dynamisch und digital, aber unsere Unternehmenskultur bietet keinen Raum für Innovationen und 360-Grad-Feedback unter Unternehmensleitung, Führungskräften und anderen Mitarbeitern.“

„Im Unternehmen muss eine auf den Kunden ausgerichtete Kultur aufgebaut werden. Die größte Herausforderung ist dabei, andere Beteiligte im Unternehmen von unseren Vorhaben zu überzeugen.“

# 5

## Alles datengesteuert

Datengesteuertes Marketing nimmt eine immer zentralere Rolle in der neuen Kundenorientierung ein. Zur Verbesserung des Kundenerlebnisses werden Kundendaten benötigt. Zur Verbesserung des Benutzererlebnisses werden genauso Daten benötigt wie zur Personalisierung und Optimierung. Unternehmen, die ihre erfassten Daten effektiv nutzen können, sind in der Lage, die Kommunikation an die Gewohnheiten der Kunden und Kontextfaktoren anzupassen.

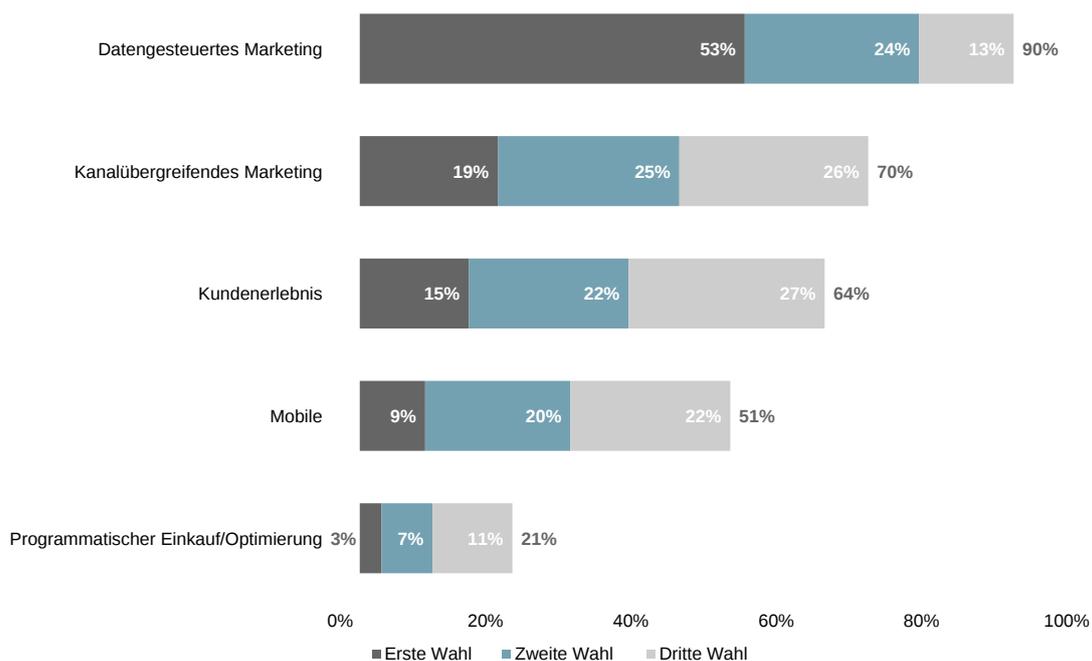
Abbildung 3 machte deutlich, dass mehr als ein Fünftel (21 %) der Marketer davon ausgeht, dass in fünf Jahren „Datengesteuertes Marketing mit dem Fokus auf Einzelpersonen“ ihrem Unternehmen das größte Potenzial bietet. Hier zeigt sich ein Bewusstsein für die maßgebliche Bedeutung von Daten für die Verbesserung des Kundenerlebnisses.

Außerdem ist erkennbar, dass Marketer in diesem Bereich nicht mit einem Bedeutungsverlust rechnen. Tatsächlich können Daten und das Kundenerlebnis durch ihre starke Verbundenheit auch als eine gemeinsame übergeordnete Priorität aufgefasst werden.

Bei der Einordnung von fünf strategischen Marketing-Prioritäten nimmt datengesteuertes Marketing klar die Spitzenposition ein. Sogar für mehr als die Hälfte (53 %) der Befragten war es die erste Wahl. Naheliegender ist auch, datengesteuertes Marketing als integralen Bestandteil der nachfolgenden vier Punkte in Abbildung 8 zu bezeichnen. Jede der Aktivitäten ist datengesteuert und wird durch die Nutzung der Daten verbessert, die einem Unternehmen zu den eigenen Prozessen und Kunden zur Verfügung stehen.

### Befragte Unternehmen

Abbildung 8: Ordnen Sie die folgenden fünf Bereiche nach der Priorität für Ihr Unternehmen im Jahr 2016.





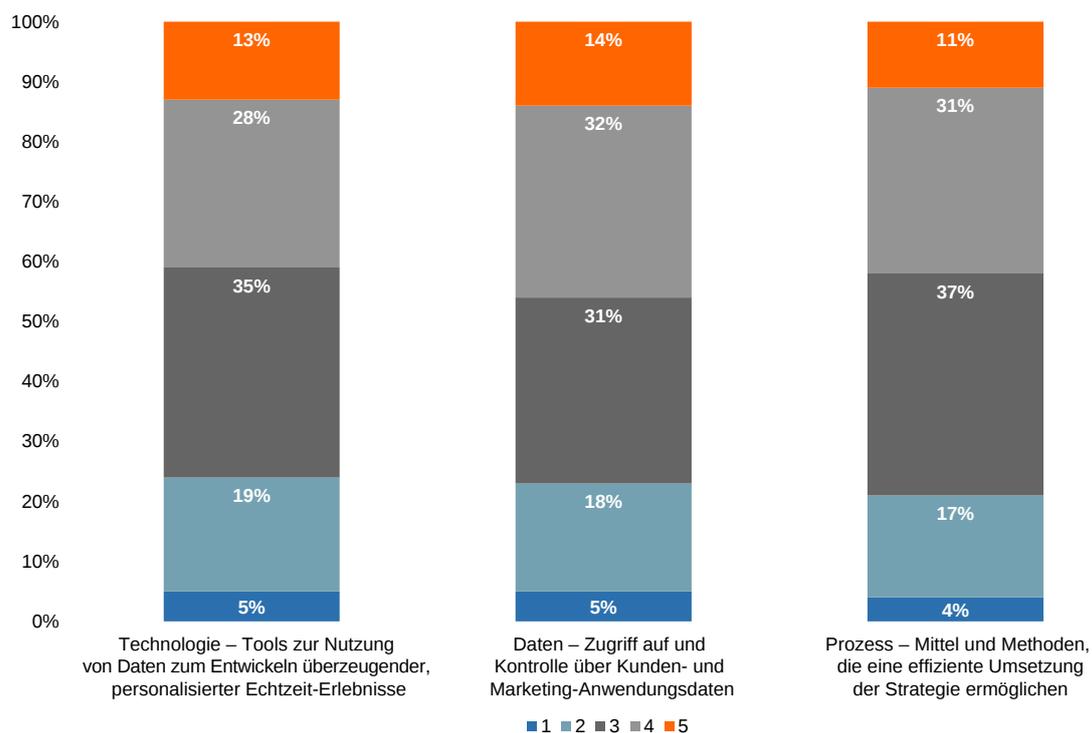
## Im Bereich Daten gibt es noch immer zahlreiche Herausforderungen

Zwar ist die Bedeutung von Daten wohlbekannt, in den Bereichen der Erfassung, Interpretation und Nutzung von Daten bestehen aber noch Hindernisse. Unternehmen berichten immer wieder von Schwierigkeiten aufgrund fehlender Qualifikation, eines Mangels an Ressourcen sowie durch zu wenig Engagement und Verständnis seitens der Führungskräfte.

Die Befragten sollten außerdem die Schwierigkeit der Beherrschung bestimmter Elemente des Kundenerlebnisses bewerten. An den drei „schwierigsten“ Faktoren in *Abbildung 9* ist klar erkennbar, dass es im Bereich Daten noch immer zahlreiche Herausforderungen gibt.

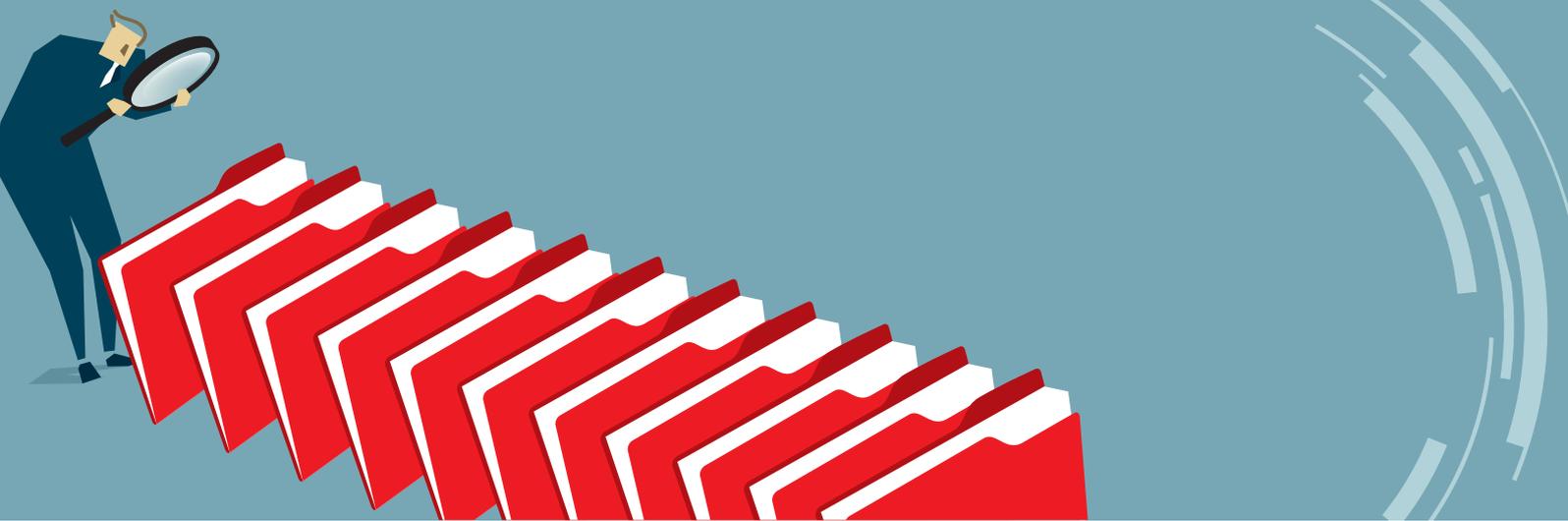
### Befragte Unternehmen

**Abbildung 9: Bewerten Sie die Schwierigkeit der Beherrschung folgender Elemente des Kundenerlebnisses mit Werten zwischen 1 und 5, wobei 5 „am schwierigsten“ ist.**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 1.203



Auf Kundendaten zuzugreifen, sie zu definieren und zu nutzen gehört zu den größten Herausforderungen, denen moderne Marketing-Organisationen gegenüberstehen. Wenn Marketer bereits Schwierigkeiten bei der Erfassung und Auswahl der Daten selbst haben, wirkt sich das natürlich auch auf die Bereitstellung der Daten aus und ruft dort Probleme hervor.

In einem Briefing zu Trends im datengesteuerten Marketing<sup>12</sup>, das aus den Diskussionen von Marketer während der von Econsultancy ausgerichteten Veranstaltung Digital Cream 2015 entstand, wird betont, dass „Marketer vor dem Start eines umfassend auf Daten ausgerichteten Programms ein tiefes Verständnis für ihre Geschäftsanforderungen entwickeln müssen.“ In dem Bericht heißt es weiter, dass „es spannend ist, mit so vielen Daten arbeiten zu können“, jedoch auch schnell überfordern kann. Hier besteht die Gefahr, das große Ganze aus den Augen zu verlieren und den genauen Business Case für jede Aktivität nicht mehr klar genug abzugrenzen.

Als fast ebenso problematisch wird die Technologie eingeordnet. Dieser Faktor wurde von 13 % der Befragten als „am schwierigsten“ bewertet. Wie bereits erwähnt, bezieht sich dies auf die Tools zur Interpretation und Verarbeitung der Daten, die hinter den Aktivitäten des datengesteuerten Marketings stehen. Die Technologie muss sich nicht nur für den Verwendungszweck eignen, zum richtigen Einsatz der Tools wird auch das entsprechende Know-how benötigt, ob innerhalb des Teams oder extern. Marketer stehen so viele Tools und Programme zur Verfügung, dass die Auswahl an sich und die Vielfalt an unterschiedlichen Funktionen schnell überfordern können. Das kann die Wahl der richtigen Tools erschweren.

Zahlreiche Unternehmen jeder Größenordnung haben außerdem noch Probleme mit alten

Systemen. Als kurzfristige Lösung können alte Systeme ergänzt werden, aber häufig eignen sie sich nicht für den vorgesehenen Verwendungszweck. Dies kann der Umsetzung einer neuen datengesteuerten Strategie im Wege stehen.

Hier besteht ein direkter Zusammenhang mit dem dritten Punkt in *Abbildung 9*: dem Prozess. Hinter allen Tools, Technologien und Daten stehen Prozesse, ohne die keine Nutzung, Auswahl und Interpretation erfolgen kann. Für mehr als 40 % der Befragten gehört dieser Aspekt des Kundenerlebnisses zu den schwierigsten. Auch wenn Technologie für Unternehmen ein wichtiges Hilfsmittel angesichts von Herausforderungen beim Prozess ist, stellt sie an sich noch keine Lösung dar.

Im Prozess spiegelt sich die Kultur im Laufe der Zeit. Traditionsreiche Unternehmen jeder Größe werden unweigerlich von Prozessen gebremst, die im Hinblick auf Rahmenbedingungen entwickelt wurden, die mittlerweile so nicht mehr vorliegen. Jede wichtige Innovation sollte mit einer Überprüfung der Prozesse im entsprechenden Bereich einhergehen, doch das ist leider nur selten der Fall. Wir konnten feststellen, dass bei Anstrengungen um die Transformation zahlreiche Fehlschläge auf den kleinen, aber hartnäckigen Abweichungen der Prozesse von den neuen Bedingungen beruhen.

Im Bereich Marketing arbeiten beispielsweise viele Kreativ-Abteilungen noch immer mit langsamen und weitgehend manuellen Prozessen für den Umgang mit kreativen Assets, Überprüfungen und Autorisierungen. Diese Aktivitäten nehmen so viel Zeit in Anspruch, dass eine wichtige Chance nicht genutzt wird: Kampagnen schnell bereitzustellen oder zu optimieren. Das untergräbt die Reaktionsschnelligkeit, die eigentlich eine Stärke der digitalen Kommunikation darstellt.

<sup>12</sup> <https://econsultancy.com/reports/data-driven-marketing-trends-briefing-digital-cream-london-2015/>

# 6

## Menschen sind mobil, Marken treten auf der Stelle

Kunden betrachten ein Markenerlebnis als ein großes Ganzes. Wie so oft unterscheiden sie sich hier von Marketern. Sie grenzen verschiedene Touchpoints und Kanäle nicht voneinander ab, ob Inbound oder Outbound. Somit ist es nur sinnvoll, dass Marken versuchen, einen integrierten Ansatz über alle Touchpoints hinweg umzusetzen. Für die große Mehrheit umfasst dieses Erlebnis auch Mobile, für viele definiert es sich sogar darüber.

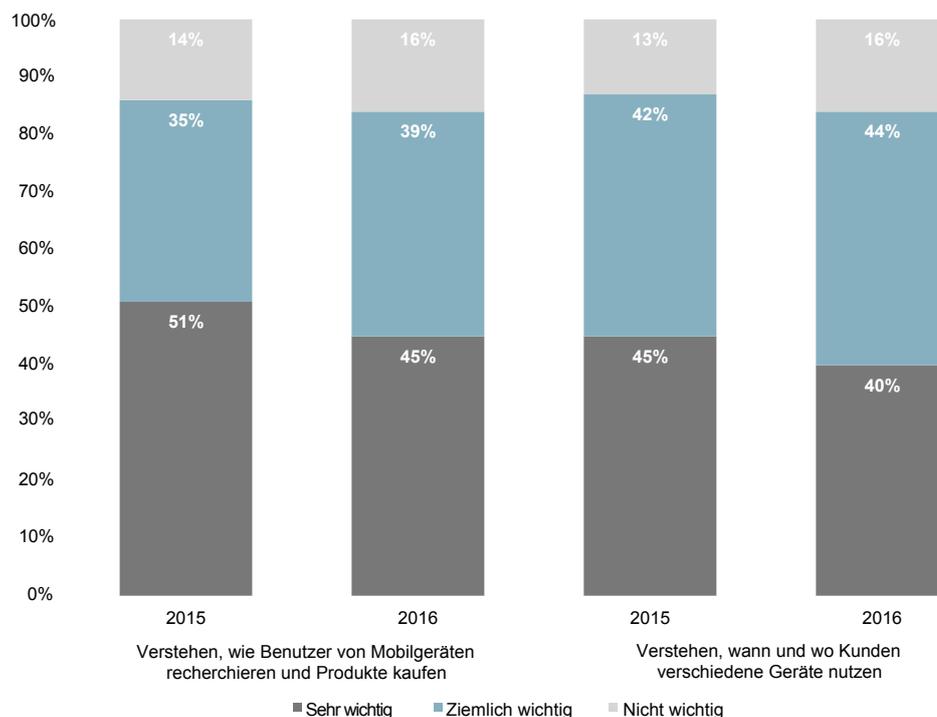
Während Marketer das Kundenerlebnis als das größte Potenzial für 2016 identifizierten, bleibt unklar, ob sie auch die weitreichenderen Auswirkungen auf ihre Mobile-Kapazitäten bis zum Ende durchdacht haben. Beispielsweise

wurden zwei Bereiche zu Mobile-Kenntnissen erstmals als weniger wichtig bewertet (Abbildung 10).

Ist dies ein Zeichen dafür, dass Mobile in vielen Unternehmen immer mehr zum Tagesgeschäft gehört und schlicht ein normaler Teil der Strategie ist? Die in den vergangenen Jahren ermittelten Trends deuten nicht darauf hin, dass die Mobile-Kompetenz in der Branche mittlerweile so groß ist, dass in diesem Punkt Selbstzufriedenheit vorherrscht. Vielleicht liegt es eher an der Sprachwahl, denn die Gesamtbewertung als „Ziemlich wichtig“ hat zugenommen. Nicht jeder Aspekt kann eine Top-Priorität sein.

### Befragte Unternehmen

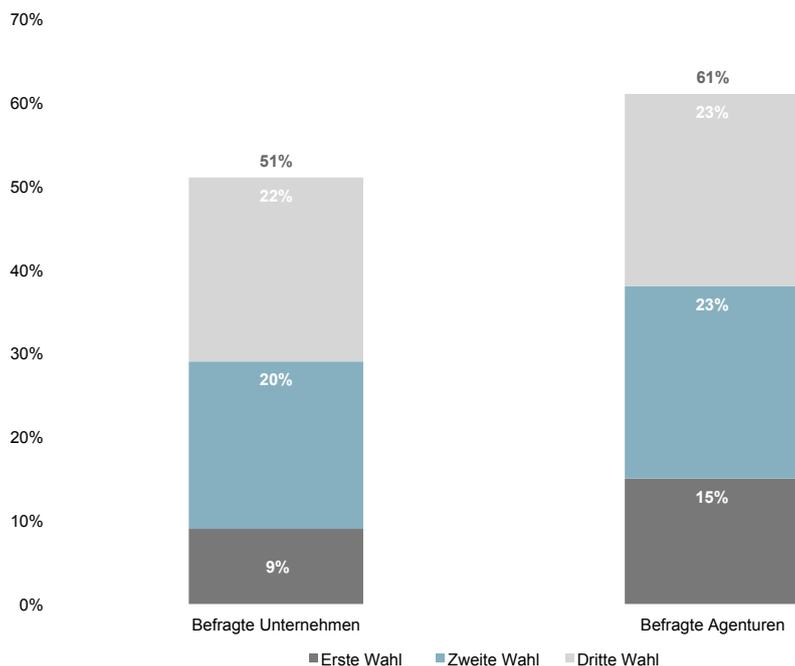
**Abbildung 10: Wie wichtig werden die folgenden Punkte in den nächsten Jahren für Ihr Digital Marketing sein?**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 2.355  
Anzahl der Befragten 2015: 2.192

**Abbildung 11: Anteil der Befragten, der Mobile als eine der drei Top-Prioritäten im Jahr 2016 für das eigene Unternehmen bzw. die eigenen Kunden bewertet.**



**Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing**

Befragte Unternehmen: 2.716  
Befragte Agenturen: 2.429

Die Befragten sollten bewerten, welche von fünf Hauptbereichen des Digital Marketing im Jahr 2016 für ihr Unternehmen am wichtigsten sind (Abbildung 8). Einer der Bereiche war Mobile. Aus Abbildung 11 geht hervor, wie sich die Antworten der befragten Unternehmen verteilen und welche Wichtigkeit dem Bereich Mobile zugeordnet wurde.

Qualifikation im Bereich Digital von 40 % der Befragten als große Herausforderung oder Hindernis für digitalen Fortschritt in ihrem Unternehmen betrachtet wird. Obwohl alte Systeme und Prozesse nicht mehr eine so große Hürde darstellen wie noch 2013, werden sie von 35 % der Befragten noch immer als große Herausforderung für digitale Prozesse bezeichnet.

Für Agenturen hat Mobile eindeutig eine höhere Priorität. Diese unterschiedlichen Ansichten könnten darauf gründen, dass Unternehmen im Hinblick auf die Organisationsstruktur möglicherweise nicht über denselben Zugang zu Know-how und Technologien verfügen wie Agenturen. Im Best Practice Guide von Econsultancy zu Organisationsstrukturen und Ressourcenplanung<sup>13</sup> wird deutlich, dass das Rekrutieren von Personal mit passender

Agenturen sind möglicherweise besser positioniert, wenn es um eine agilere Vorgehensweise bei der Integration und Erprobung neuer Technologien geht. Dies liegt an einer lockeren Organisationsstruktur und natürlich an der strategischen Notwendigkeit, bei neuen Marketing-Möglichkeiten stets vorwegzugehen. So erklärt sich auch, warum Agenturen den Bereich Mobile stärker priorisieren können.

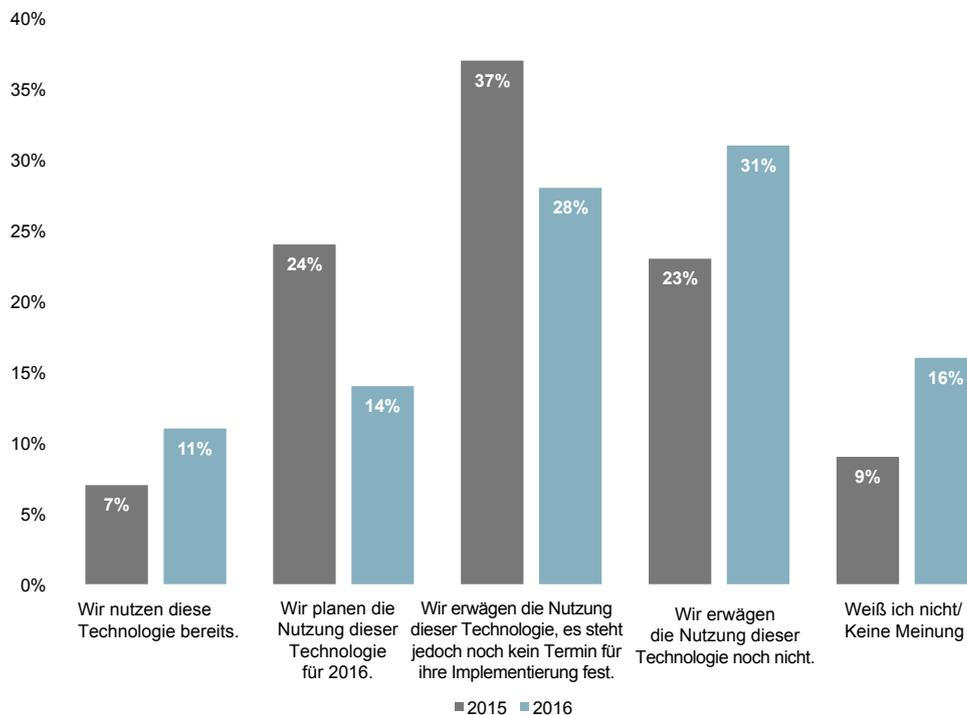
<sup>13</sup> <https://econsultancy.com/reports/digital-marketing-organisational-structures-and-resourcing-best-practice-guide/>



## Für die Hälfte der Marketer zählt Mobile zu den drei wichtigsten Prioritäten ihrer Organisation

Befragte Unternehmen – Einzelhandel

Abbildung 12: Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihr Konzept für die Nutzung von Geo-Targeting-Technologie in Verkaufsräumen zum Bereitstellen standortbasierter Benachrichtigungen (z. B. iBeacons) am besten?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 178  
Anzahl der Befragten 2015: 115

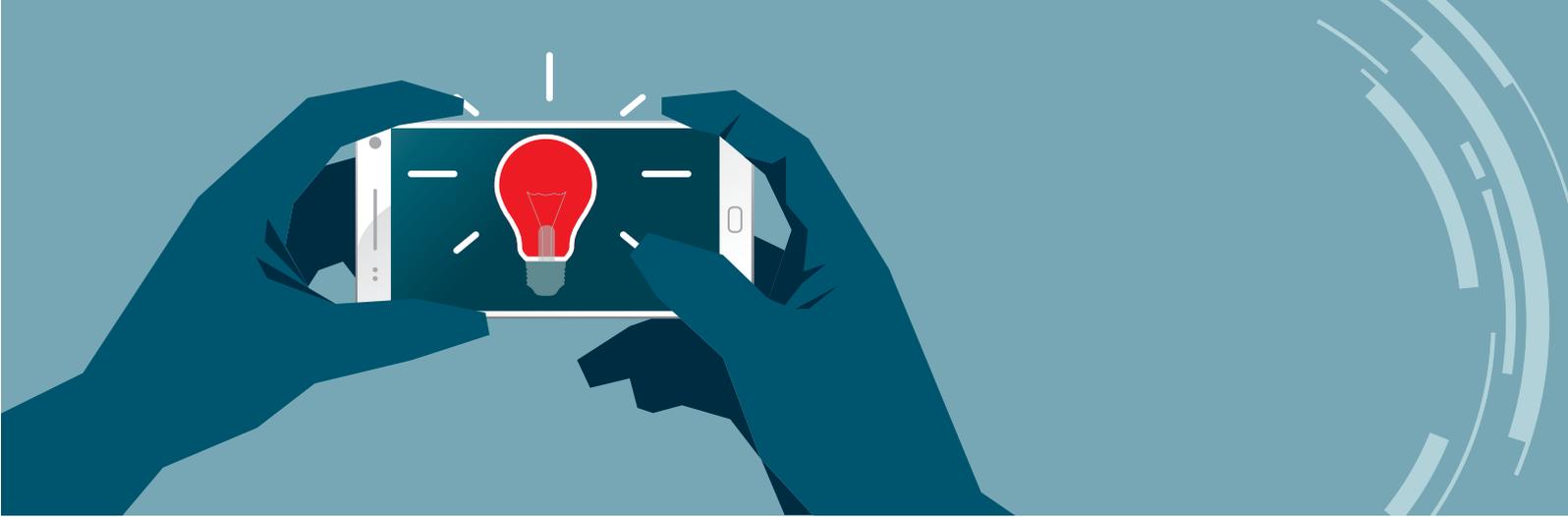
Neuesten Auswertungen von Econsultancy zu Einzelhändlern ist zu entnehmen, dass mehr als die Hälfte der Befragten den Kundendienst und das Kundenerlebnis als wichtigste Mittel zur Wettbewerbsdifferenzierung in den kommenden fünf Jahren betrachtet.<sup>14</sup> Zwar gibt es einen Business Case für die Nutzung von Ortungsdiensten zur Unterstützung des Kundenerlebnisses, allerdings scheint der die Euphorie rund um die Implementierung dieser Art von Technologie wieder abgenommen zu haben.

Während im Vergleich zu 2015 jetzt mehr Befragte aus dem Einzelhandel angeben, dass sie Geo-Targeting-Technologie in den Verkaufsräumen nutzen (11 % im Jahr 2016 gegenüber 7 % im Jahr 2015), ist bei jeder anderen Kenngröße ein klarer Rückgang zu verzeichnen (Abbildung 12).

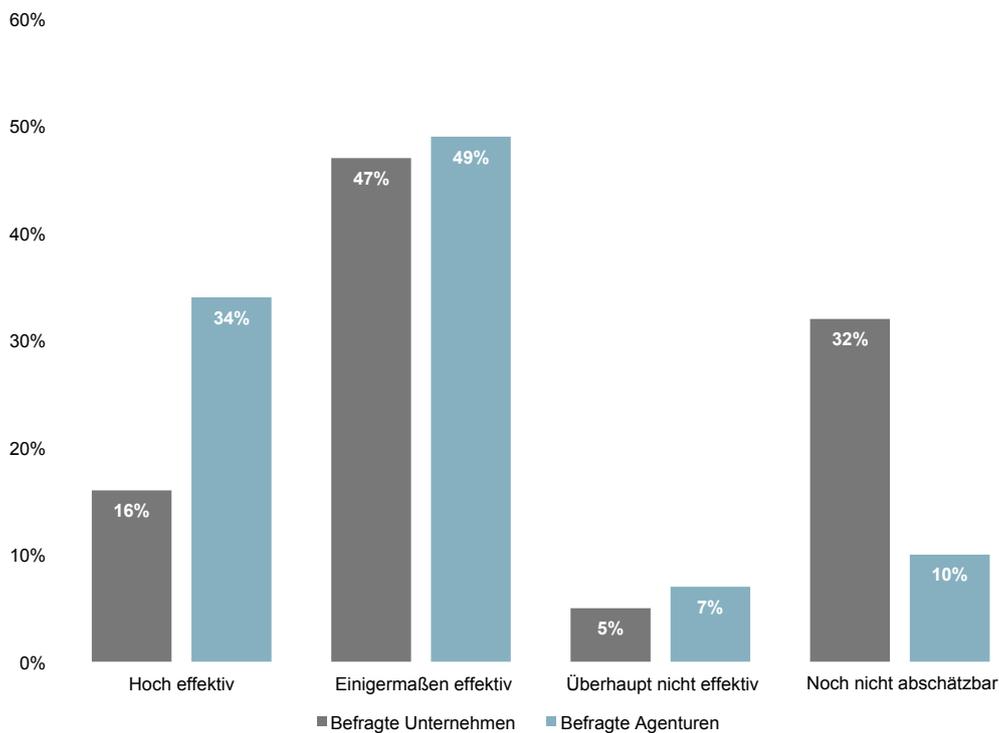
Im Hinblick auf Beacon-Technologie<sup>15</sup> bestätigt sich, dass zwar viel über ihr Potenzial im Marketing veröffentlicht wurde, Einzelhändler jedoch noch nicht den richtigen Weg

<sup>14</sup> <https://econsultancy.com/reports/the-digital-retailer-trends-opportunities-and-challenges/>

<sup>15</sup> Als Beacons bezeichnet man Hardware-Sender, die etwa in Einzelhandelsumgebungen, auf Flughäfen, an Bushaltestellen und auf Konzerten Mitteilungen an Mobilgeräte in einem bestimmten Umkreis senden können. Ein iBeacon ist ein von Apple entwickelter Sender. Google hat einen eigenen Sender entwickelt, der auf einem offenen Format namens Eddystone basiert.



**Abbildung 13: Für wie effektiv hält Ihr Unternehmen (oder Ihr Kunde) den Einsatz von Geo-Targeting-Technologie in Verkaufsräumen?**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 191

gefunden haben, über den sich diese Art von Technologie integrieren und nutzen lässt. Zwar wird ein wesentlicher Schwerpunkt auf das Kundenerlebnis gelegt, allerdings sind sich Einzelhändler durchaus des Risikos bewusst, dass das Targeting von Kunden rein auf Basis ihres Standorts negative Kundenerlebnisse zur Folge haben kann. Um sinn- und wirkungsvolle Erlebnisse bieten zu können, werden Einzelhändler personenbezogene Daten mit geografischen verknüpfen müssen.

Weniger als ein Fünftel (16 %) der befragten Unternehmen gab an, dass sie in Verkaufsräumen eingesetzte Geo-Targeting-Technologie „Hoch effektiv“ finden (Abbildung 13). Dieser Aussage stimmen

hingegen mehr als doppelt so viele Agenturen zu (34 %). Worauf dieser Gegensatz beruht, ist nicht klar. Vielleicht liegt es daran, dass Agenturen ein besseres Verständnis dafür entwickelt haben, wie diese Technologie bereitgestellt und genutzt werden kann.

Rund die Hälfte der Befragten gab an, dass sie in Verkaufsräumen eingesetzte Geo-Targeting-Technologie „Einigermaßen effektiv“ finden. Dabei ist jedoch nicht nachvollziehbar, wie gut die Bereitstellung der Technologie funktioniert. Zwar ist der Hype rund um Beacons mittlerweile abgeklungen, aber dieser Bereich birgt möglicherweise noch echtes Potenzial für Einzelhändler, die ihren Kunden einen Mehrwert bieten möchten.

Beacons bieten Potenzial für Einzelhändler, das Erlebnis in den Verkaufsräumen zu verbessern, indem digitale und ortsgebundene Erlebnisse über Click-and-Collect hinaus integriert werden. Dies lässt sich erreichen, wenn die Geschäfte Sensortechnologie zur Ortung, Apps und Datenanalysen integrieren. Die Geschäfte, die Kunden vor Ort dank entsprechender Technologien absolut zweckdienlich über die angebotenen Produkte informieren können, verfügen endlich über dieselben Möglichkeiten wie eine moderne Website. Sie bauen zum Kunden eine ähnliche „Beziehung“ auf wie Onlinestores, die aus Millionen von Produkten nach den Vorlieben des Kunden ein personalisiertes Angebot erstellen können.

Es gibt zahlreiche Beispiele für Einzelhändler wie Tesco, Target und Waitrose, die

mit Sensortechnologie zur Ortung experimentieren. In den meisten dieser Fälle geht es um standortbezogene Angebote und Bewertungen. Natürlich besteht eine der größten Herausforderungen bei der Nutzung von Beacon-Technologie darin, dass sie nur dann funktioniert, wenn Kunden die App des Händlers herunterladen und ihre Standortdaten freigeben, um als Gegenleistung ein besseres Kundenerlebnis geboten zu bekommen.

Hier verbirgt sich durchaus Potenzial für die Bereitstellung personalisierter Erlebnisse mit echtem Mehrwert. Zunächst müssen die Kunden jedoch davon überzeugt werden, entsprechende Apps herunterzuladen und die Technologie zu nutzen. Erst im Anschluss daran kann eine kontextuelle Integration in ihre Kaufgewohnheiten erfolgen.



# 7

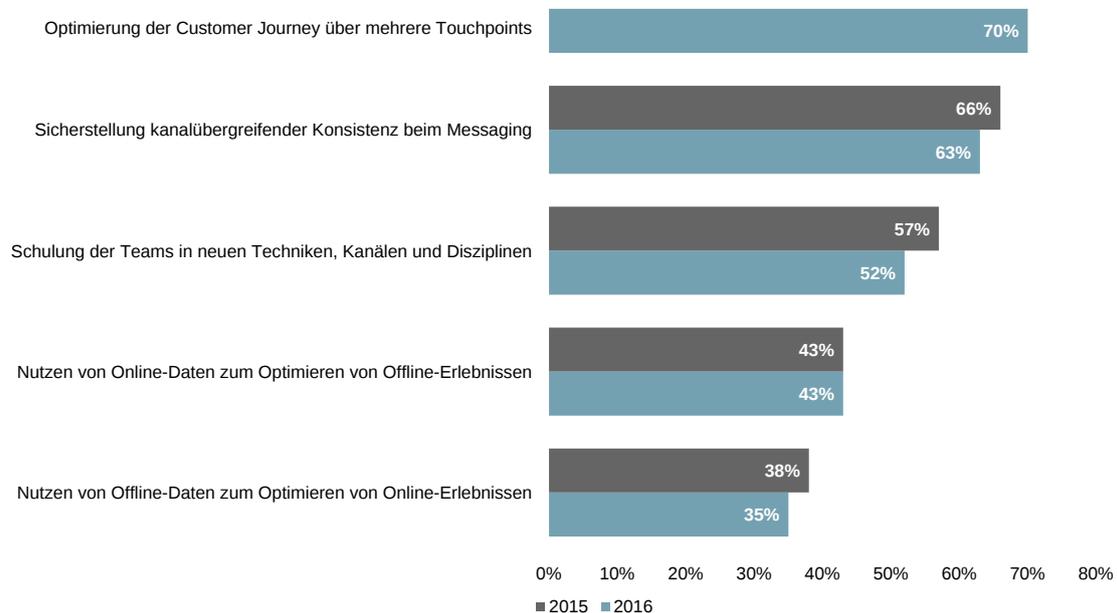
## Marketing unter neuen Rahmenbedingungen

Veränderungen sind selten einfach. Um wirklich datengesteuert und kundenorientiert zu arbeiten, müssen moderne Unternehmen verschiedene Probleme bewältigen – und das in einem Klima des steten Wandels. Die Gewohnheiten, Überzeugungen und persönlichen Technologien ihrer Kunden ändern sich schneller als je zuvor, und Marketer müssen nicht nur Schritt halten, sondern auch die weitere Entwicklung antizipieren.

Auf die Frage, wie sie ihre Prioritäten mittelfristig setzen, zeichnet sich bei den Umfrageteilnehmern ein eindeutiges Bild ab: Das oberste Gebot für Unternehmen lautet, Technologien, Prozesse und Kompetenzen zu einem nahtlosen, einheitlichen und wertvollen Erlebnis für ihre Zielgruppe zu kombinieren.

### Befragte Unternehmen

**Abbildung 14: Anteil der Befragten, die angeben, dass folgende Punkte in den nächsten Jahren für das Digital Marketing „sehr wichtig“ werden**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 2.355  
Anzahl der Befragten 2015: 2.192

Hinweis: „Optimierung der Customer Journey über mehrere Touchpoints“ ist eine neue Option der diesjährigen Umfrage.



## Der Großteil ist sich der Bedeutung von kreativen Workflows und interner Zusammenarbeit bewusst.

Da die Optimierung des Kundenerlebnisses das größte Potenzial für das Jahr 2016 bietet (Abbildung 2), dürfte es kaum überraschen, dass sieben von zehn Unternehmen die Optimierung der Customer Journey in Bezug auf ihr digitales Marketing über verschiedene Kontaktpunkte für „sehr wichtig“ halten (Abbildung 14). Eine einheitliche Kommunikation spielt eine große Rolle und stellt eine wichtige Voraussetzung für ein herausragendes Kundenerlebnis dar. Bei genauerer Analyse der erfassten Daten zeigt sich jedoch, wie unterschiedlich dieser Faktor in den einzelnen Regionen wahrgenommen wird: 67 % der Unternehmen in Nordamerika halten diesen Punkt für „sehr wichtig“, während nur drei von fünf Unternehmen in Europa und in der APAC-Region dieser Auffassung sind (63 bzw. 60 %).

Wie Abbildung 4 zeigt, zählt Know-how zu den wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Kundenerlebnis (knapp hinter Strategie und genauso wichtig wie Design). Erfreulicherweise räumt knapp die Hälfte (52 %) der Marketer der Schulung von Mitarbeitern in neuen Techniken, Kanälen und Disziplinen einen hohen Stellenwert ein. Im Vergleich zum Vorjahr ist jedoch der Anteil der Befragten, die Schulungen für „sehr wichtig“ halten, um 9 % gesunken.

Mangel an Know-how stellt seit mehreren Jahren ein wiederkehrendes Problem dar. In diesem Bereich gibt es keine Anzeichen für eine Besserung. In *Wie Google tickt – How Google Works*<sup>16</sup> beschreibt Eric Schmidt, welcher Typ Mensch seiner Meinung nach das größte Potenzial besitzt, etwas in seinem Unternehmen zu bewirken. Diese Personen nennt er in seinem Buch „smarte Kreative“ – kunden- oder produktorientierte Mitarbeiter mit einer einzigartigen Kombination aus Kompetenzen in drei Hauptbereichen: technisches Fachwissen, betriebswirtschaftliches Know-how und Kreativität. Er ist davon überzeugt, dass

mit diesen drei Kompetenzen die Zukunft gesamter Unternehmen gestaltet werden kann: *Mit moderner Technologie und vielen Freiheiten können Mitarbeiter in kürzester Zeit Beeindruckendes schaffen.*

Das klingt einfach, doch die meisten Unternehmen setzen auf das geringste Risiko statt auf maximale Flexibilität und Freiheit. Zudem scheitern Unternehmen häufig daran, dass sie sich zu sehr auf eine dieser drei Kompetenzen konzentrieren (größtenteils aufgrund interner Vorgaben) und dadurch die anderen beiden vernachlässigen. In Wahrheit befindet sich Marketing im ständigen Fluss. Durch das immer dynamischere Kundenverhalten und den zunehmenden Konkurrenzdruck liegt der Schwerpunkt des Marketings eher auf Technologie statt auf Kreativität.

Laut einer Studie von Forrester und Adobe<sup>17</sup> zur Auswirkung der Kreativität auf Geschäftsergebnisse verzeichnen Unternehmen, die Kreativität fördern, einen bis zu 1,5-fach höheren Marktanteil als weniger kreative Unternehmen. Die Unternehmen mit einem kreativen Ansatz verzeichnen zudem ein stärkeres Umsatzwachstum. Erfreulicherweise gaben etwas mehr als zwei Drittel (67 %) der Teilnehmer einer Ende 2015 von Econsultancy und Adobe<sup>18</sup> durchgeführten Umfrage an, dass Kreativität einen hohen Stellenwert in ihren Unternehmen einnehme.

Auch wenn Kreativität ein fester Bestandteil von Unternehmen aller Größenordnungen sein sollte, sieht die Realität doch ganz anders aus. Dies zeigt deutlich, welche Rolle Kreativität in der Geschäftswelt spielt. Albert Einstein sagte einst: „Kreativität ist Intelligenz, die Spaß hat“. Viele Marketer haben den Spaß vernachlässigt und die Fähigkeit eingebüßt, Hypothesen zu erstellen und zu testen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

<sup>16</sup> <http://www.amazon.com/How-Google-Works-Eric-Schmidt/dp/1455582344/>

<sup>17</sup> <http://landing.adobe.com/de/de/products/creative-cloud/185397-design-advantage-multi.html>

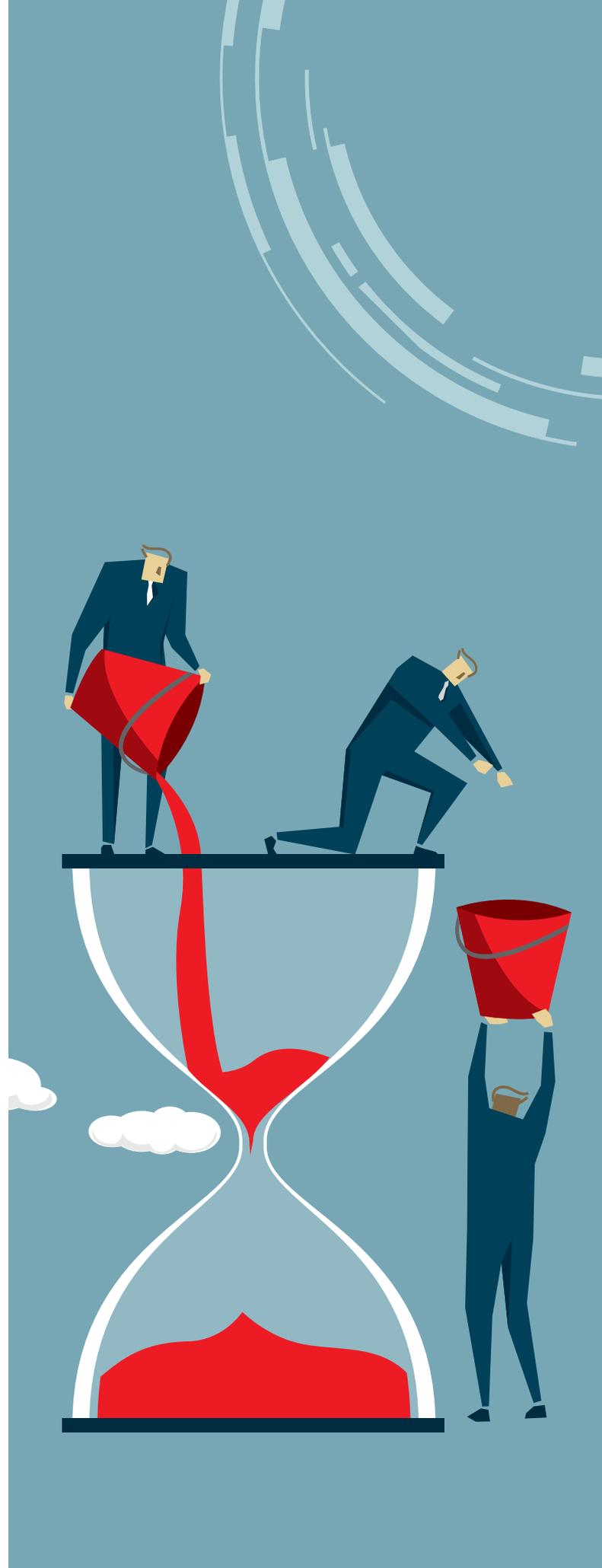
<sup>18</sup> <https://econsultancy.com/reports/quarterly-digital-intelligence-briefing-the-cx-challenge/>

Wir definieren Kreativität als die Fähigkeit, Verbindungen zwischen verschiedenen Ideen, Konzepten und Daten herzustellen, um neue Ideen hervorzubringen und vorhandene Konzepte und Modelle zu hinterfragen. In vielen Unternehmen, insbesondere in größeren, können große Mengen an Daten und eine tief verwurzelte Abneigung gegen Experimente die Kreativität beeinträchtigen. Das ist ein häufiges Problem, doch die Probleme liegen oft tiefer. Eine agile Ideenfindung ist nur möglich, wenn ein gemeinsamer Ansatz für Strategie und Kreativität verfolgt wird.

Wie wichtig es ist, die erforderlichen Praktiken und Prozesse zu entwickeln, um ungenutztes kreatives Potenzial zu entfalten und die Kreativität in Unternehmen zurückzubringen, ist bekannt: *Abbildung 4* zeigt, dass knapp zwei Drittel (63 %) der befragten Unternehmen Tools für optimierte Workflows zwischen Teams für Kreativität, Content und Web als einen wichtigen Faktor für ein erfolgreiches Kundenerlebnis erachten. Jedoch bewerten zwei von fünf Teilnehmern (40 %) die Schwierigkeit mit 4 oder 5.

Bei der Frage nach der wahrgenommenen Bedeutung verschiedener interner Faktoren für die Bereitstellung eines hervorragenden Kundenerlebnisses (*Abbildung 15*) stach keiner dieser Punkte besonders hervor. Erfreulicherweise ist sich der Großteil der Befragten der Bedeutung von kreativen Workflows (94 %) und interner Zusammenarbeit (91 %) bewusst. Kontinuierliche Tests und Experimente werden jedoch nur von weniger als einem Drittel (31 % bzw. 29 %) als „sehr wichtig“ eingestuft.

Laut Jarek Ziebinski von Leo Burnett Asia Pacific leben wir in der Ära der datengestützten Kreativität: Einer der effizientesten Ansätze im modernen Marketing könnte es sein, relevante, verwertbare Einblicke in die Daten zu gewinnen, um den kreativen Prozess und die Geschäftsergebnisse zu verbessern.

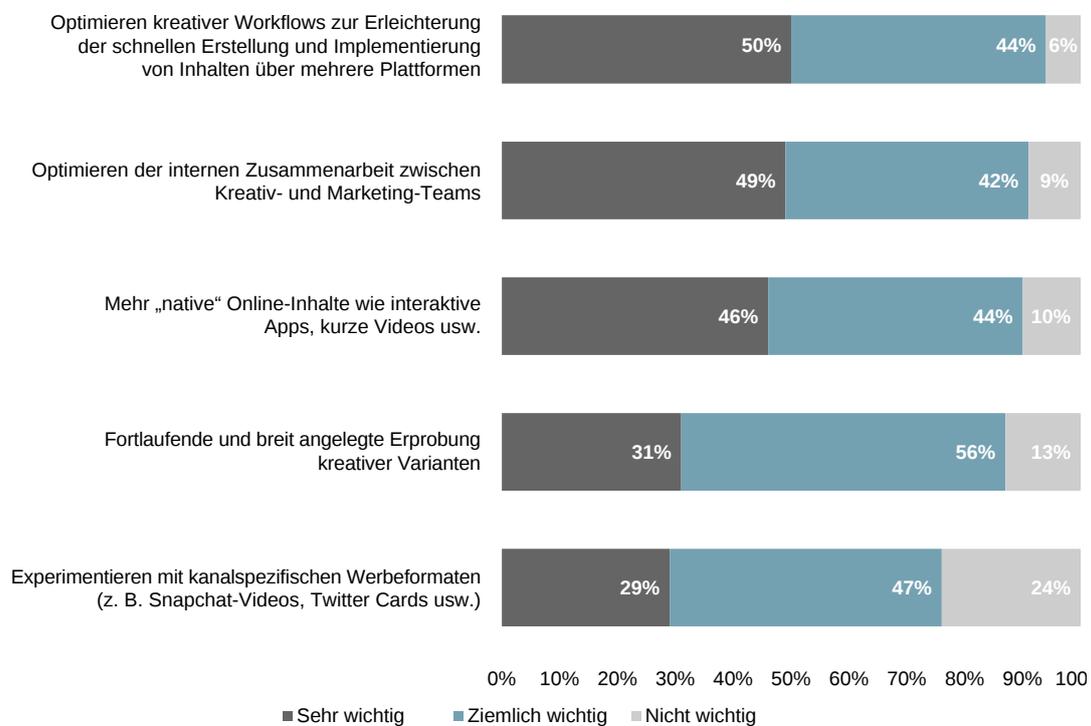




## Weniger als ein Drittel stuft kontinuierliche Tests und Experimente als „sehr wichtig“ ein.

Befragte Unternehmen

Abbildung 15: Für wie wichtig halten Sie die folgenden internen Faktoren für die Bereitstellung eines hervorragenden Kundenerlebnisses im kommenden Jahr?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 2.244

# Digitale Möglichkeiten gewinnbringend nutzen: die Bedeutung von Kreativität und Design

Umfrageteilnehmer

„Mit ein wenig  
Kreativität liegt Ihnen  
die Welt zu Füßen.“

„Das digitale Erlebnis  
muss realer, greifbarer  
und agiler werden. Es  
ist spannend zu sehen,  
welche technischen  
Möglichkeiten Kreative  
gewinnbringend  
einsetzen.“

„Unternehmen benötigen  
einen strukturierten Plan für  
Design und Marketing, um  
die entsprechenden Daten zu  
erfassen und ein einzigartiges  
Benutzererlebnis zu schaffen.“

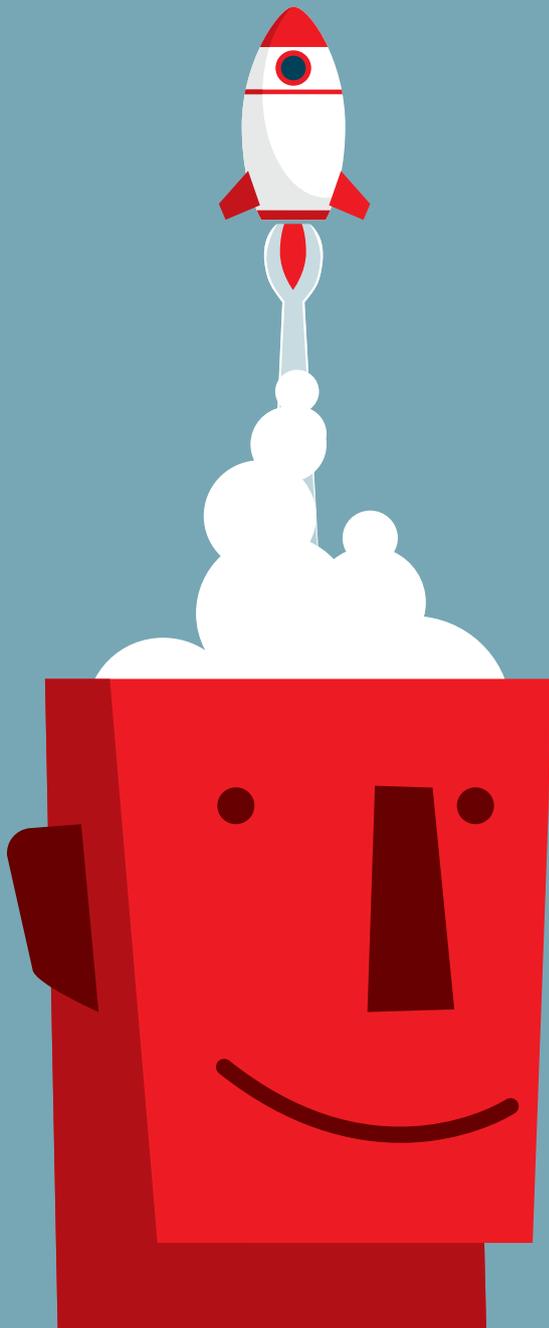
„Brillante Kreativität  
ist ein unverzichtbares  
Element, da Sie Marken  
am besten durch  
Inhalte voranbringen.“

„Die Gestaltung von  
Erlebnissen unterscheidet sich  
grundlegend vom Entwerfen  
von Layouts und Oberflächen.  
Um das beste Erlebnis zu  
schaffen, muss man sich  
manchmal von Oberflächen  
lösen. Hier kommt eine neue  
Denkweise ins Spiel.“

„Unternehmen müssen  
kreative Technologen  
einstellen und schulen,  
um das digitale Potenzial  
gewinnbringend zu  
nutzen.“

# 8

## Planung und Umsetzung im Jahr 2016



Kommt die digitale Integration wirklich zum Stillstand? Auf den ersten Blick vermittelt *Abbildung 16* den Eindruck, dass die digitale Integration relativ geringe Auswirkungen auf die Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens hat. Die Antworten auf die Umfragen aus den Jahren 2015 und 2016 sind nahezu identisch. Jedoch müssen sich Unternehmen mehr denn je damit auseinandersetzen, wie Kunden mit Marken interagieren. In den vergangenen zwölf Monaten waren Marketer vermehrt gefordert, um den steigenden Anforderungen vernetzter Kunden gerecht zu werden.

Wie passen diese verschiedenen Einblicke zusammen?

Im aktuellen „Effective Leadership in the Digital Age Best Practice Guide“<sup>19</sup> von Econsultancy lässt sich ein grundlegender Wandel bei der digitalen Integration im Geschäftsalltag erkennen. Bisher haben Unternehmen digitale Kapazitäten bis zu einem gewissen Grad in digitalen „Kompetenzzentren“ zentral verwaltet. Heute wird jedoch zunehmend erwartet, dass weitaus mehr Rollen, Disziplinen und Funktionen für die Digitalisierung zuständig sind.

Auf dem Weg zur vollständigen Integration müssen jedoch viele Herausforderungen bewältigt werden. 21 % der Befragten stimmen überein, dass Digital Marketing sehr isoliert ist. Unternehmen ersetzen veraltete, einschränkende Technologien zunehmend durch agile Workarounds oder umfangreiche Initiativen zur Neugestaltung der Plattformen. Veraltete Technologien und Systeme bleiben dennoch im Allgemeinen eine große Herausforderung.

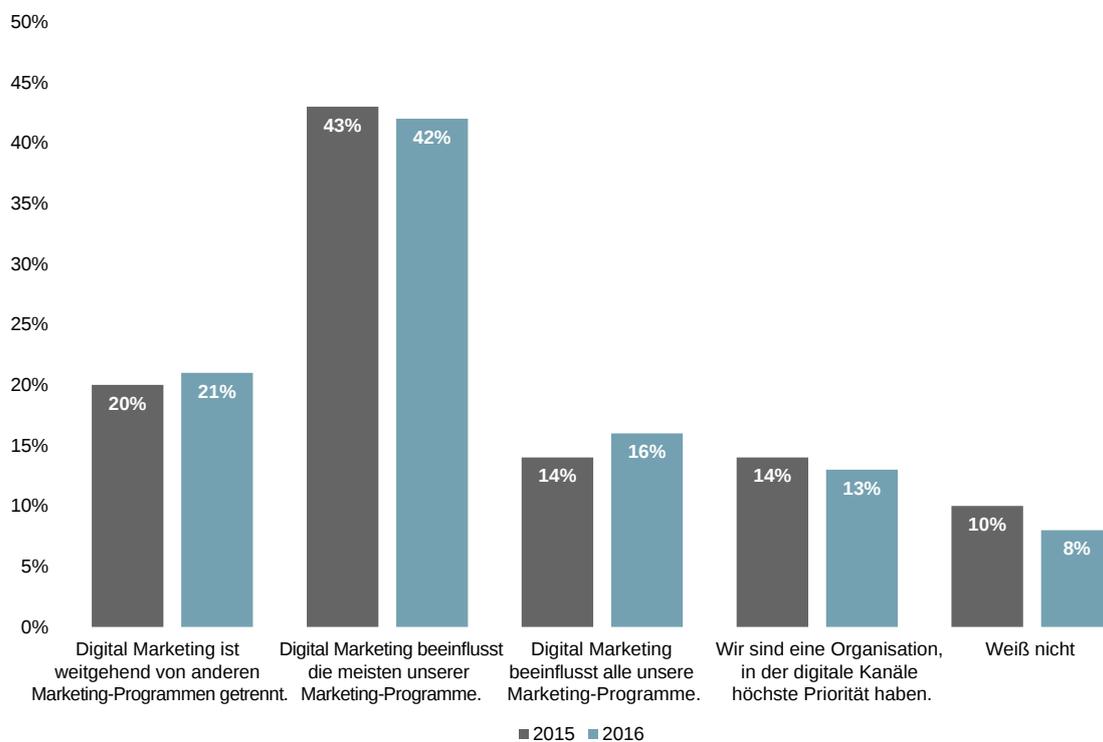
<sup>19</sup> <https://econsultancy.com/reports/effective-leadership-in-the-digital-age/>

# Herausforderungen auf dem Weg zur vollständigen digitalen Integration



## Befragte Unternehmen

Abbildung 16: In welchem Ausmaß beeinflusst Digital Marketing die Marketing-Aktivitäten Ihrer eigenen Organisation?



## Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 2.638  
Anzahl der Befragten 2015: 2.245

Wie im letzten Jahr haben Marketer Schwierigkeiten, den ROI aus ihren Investitionen zu ermitteln. Digitale Plattformen haben die Erfassung von Daten über das Kundenverhalten und die allgemeine Kampagnenleistung vereinfacht.

Jedoch wird der Online-Bereich nach wie vor von Proxy-Metriken wie Klicks oder Ad-Impressions dominiert. Das erschwert es Marketing-Abteilungen, die Bedeutung dieser Metriken für ihr Unternehmen aufzuzeigen und Verbindungen herzustellen. Die Selbsteinschätzung der Marketer wird zudem dadurch erschwert, dass sie ihre

analytischen Fähigkeiten, aber auch ihre Ziele weiterentwickeln. Zuverlässige Messungen stellen somit eine große Herausforderung dar.

Ein Großteil der Marketer versucht derzeit noch, die korrekten Metriken zum Messen des ROI zu ermitteln. Durch die Messung der Kosten pro Interaktion in einer Kampagne und die Integration von datengestützten Einblicken in die Customer Journey gewinnen Marketer besser definierbare, verwertbare Einblicke. Die Branche benötigt jedoch immer noch größere Transparenz in der Branche, um 2016 Fortschritte bei der Standardisierung der Messung zu erzielen.

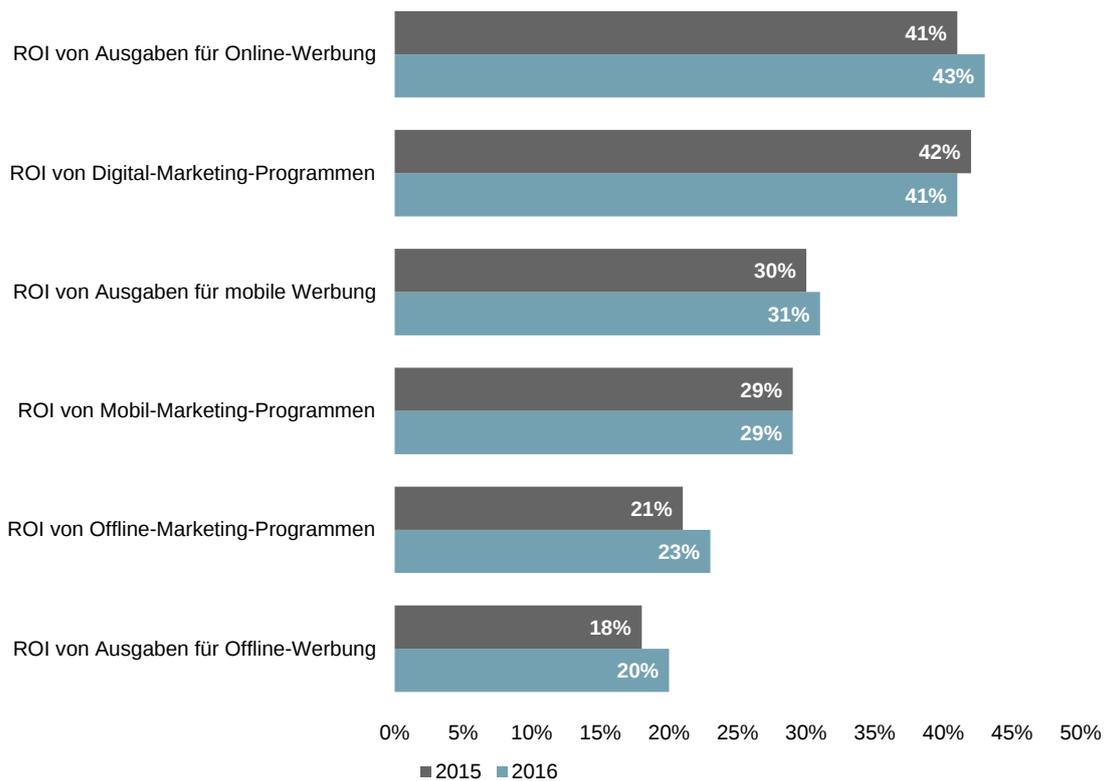


In *Abbildung 17* sehen wir, dass weniger als ein Viertel der Unternehmen davon ausgeht, dass es den ROI für Offline-Programme effektiv misst. Laut dem „Measurement and Analytics Report“<sup>20</sup> von Econsultancy bauen Unternehmen nicht nur ihre internen Analyse-

Kompetenzen aus, sondern bringen digitale und nicht-digitale Teams zusammen, um Online- und Offline-Metriken zu kombinieren. Dies ist ein entscheidender Schritt für Unternehmen, um moderne, auf diversen Kanälen aktive Kunden zu motivieren und zu binden.

**Befragte Unternehmen**

**Abbildung 17: Anteil der befragten Unternehmen, die behaupten, die folgenden Faktoren effektiv zu messen**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 2.158  
Anzahl der Befragten 2015: 1.894

<sup>20</sup> <https://econsultancy.com/reports/measurement-and-analytics-report/>

# Weiterhin Schwierigkeiten bei der Messung des ROIs



Durch die Digitalisierung erhalten Marketer die Chance, verwertbare Einblicke zu gewinnen. Der Großteil bewertet die Aussage „Unsere Marketing-Aktivitäten werden 2016 besser messbar sein“ mit „Trifft voll und ganz zu“ oder „Trifft weitgehend zu“. Der Anteil an Unternehmen, die dieser Aussage zustimmen, ging dieses Jahr um 4 Prozentpunkte zurück (Abbildung 18), was vielleicht auf die zuvor erwähnten, anhaltenden Schwierigkeiten bei der Messung des ROI zurückzuführen ist.

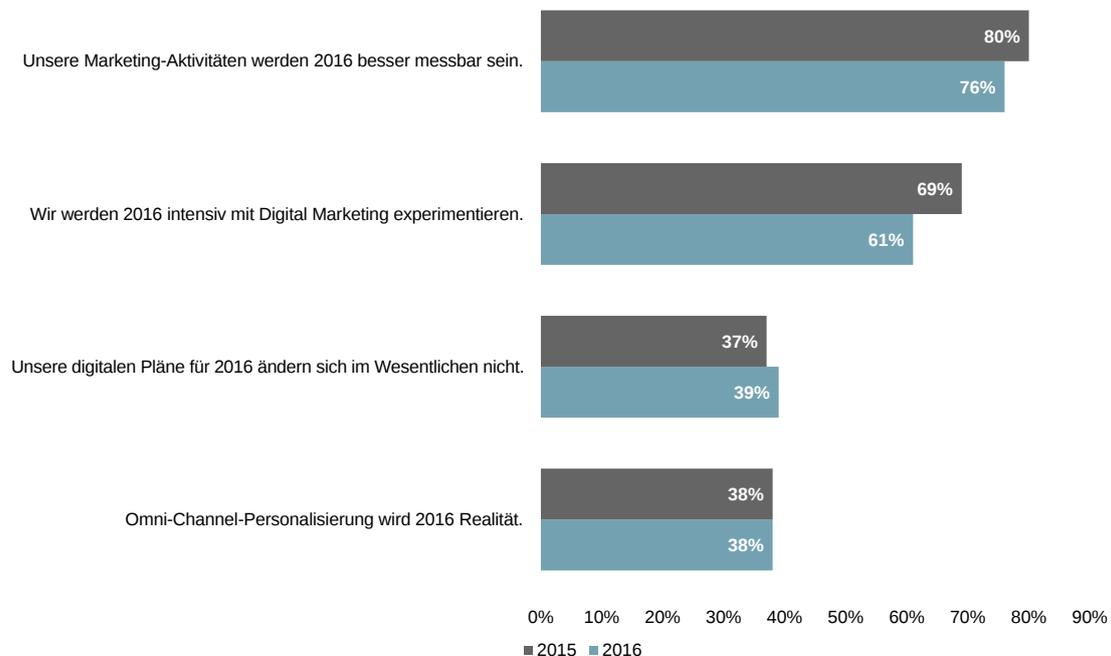
Dies dämpft zudem die Investitionsbereitschaft: 8 % weniger Marketer gaben an, dieses Jahr größere Experimente mit der Digitalisierung zu planen. Für einige ist das nicht zwingend

schlecht: Marketer, die sich mit der Integration der Digitalisierung im gesamten Unternehmen auseinandersetzen, konzentrieren sich besser auf langfristige, strategische Ziele als auf die neuesten technischen Gadgets.

Auch wenn der gleiche Prozentsatz der Teilnehmer der Meinung ist, dass Omni-Channel-Personalisierung Realität wird, werden Marken, die ein einheitliches Bild vom Kunden gewinnen und kanalübergreifende Strategien einsetzen, Kunden weiterhin differenzieren und binden, indem sie die Grenzen zwischen physischen und digitalen Erlebnissen verschwimmen lassen.

## Befragte Unternehmen

**Abbildung 18: Anteil der Befragten, die die folgenden Aussagen mit „Trifft voll und ganz zu“ oder „Trifft weitgehend zu“ bewerten**



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten 2016: 2.635  
Anzahl der Befragten 2015: 2.368



# 9

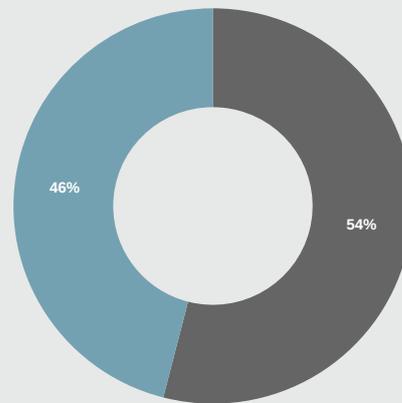
## Anhang: Profile der Umfrageteilnehmer

Dieses vierteljährliche Digital Intelligence Briefing basiert auf einer im Dezember 2015 durchgeführten Umfrage unter mehr als 7.000 Marketing-, Digital- und E-Commerce-Experten.

Insgesamt nahmen 7.002 Personen an der Umfrage teil. Bei 54 % der Befragten handelt es sich um *Marketing-Experten auf Kundenseite* (befragte Unternehmen) und bei 46 % um *Experten auf Anbieterseite* (hierzu zählen Agenturen, Berater und Mitarbeiter von Technologieanbietern oder anderen Dienstleistern).

Den folgenden Diagrammen können Sie weitere Details zum Profil der Umfrageteilnehmer entnehmen.

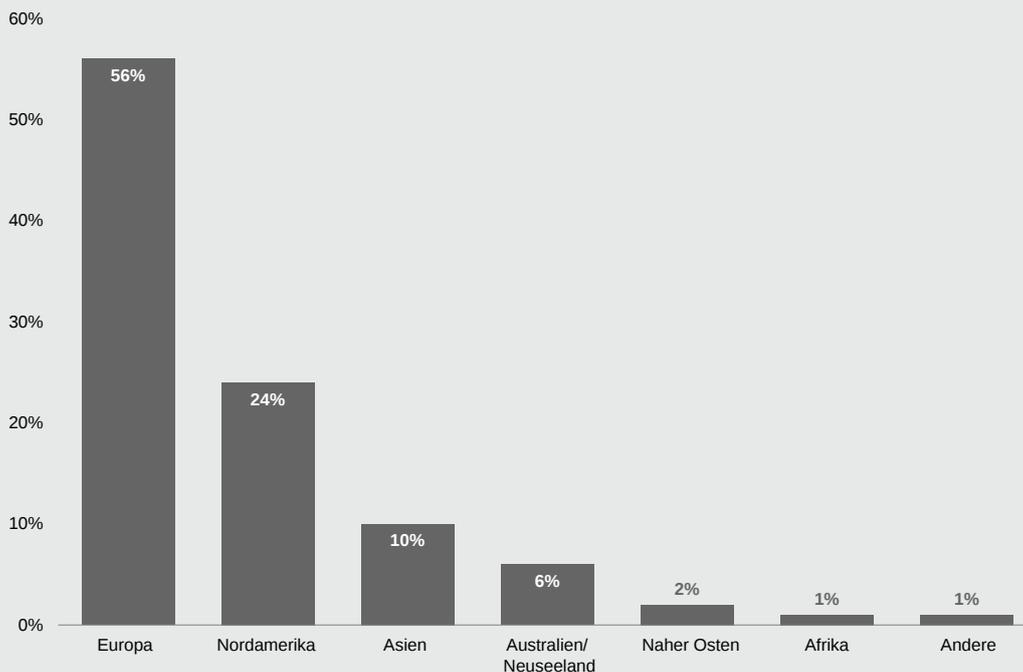
**Abbildung 19: Welche der folgenden Antworten trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen oder Ihre Rolle zu?**



■ Kundenseitig (Teil eines internen Teams) ■ Agentur/Dienstleister/Berater

Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing Anzahl der Befragten: 7.002

**Abbildung 20: In welcher Region haben Sie Ihren Hauptsitz?**

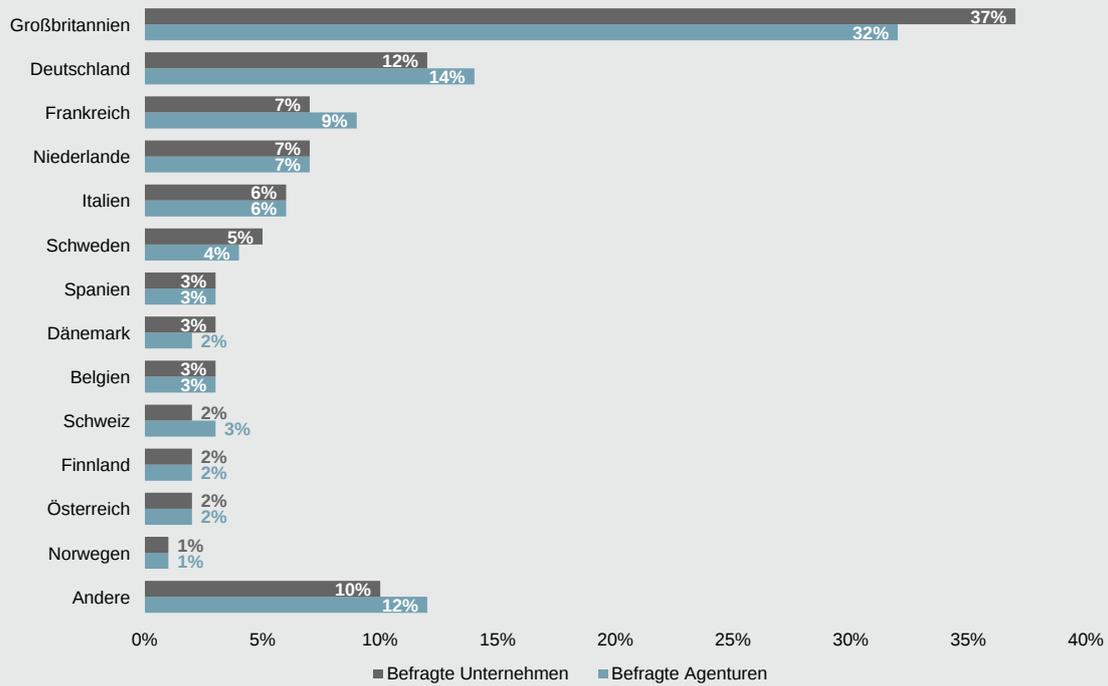


Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 7.002

Befragte aus Europa

Abbildung 21: In welchem der folgenden Länder ist Ihr Unternehmen ansässig?

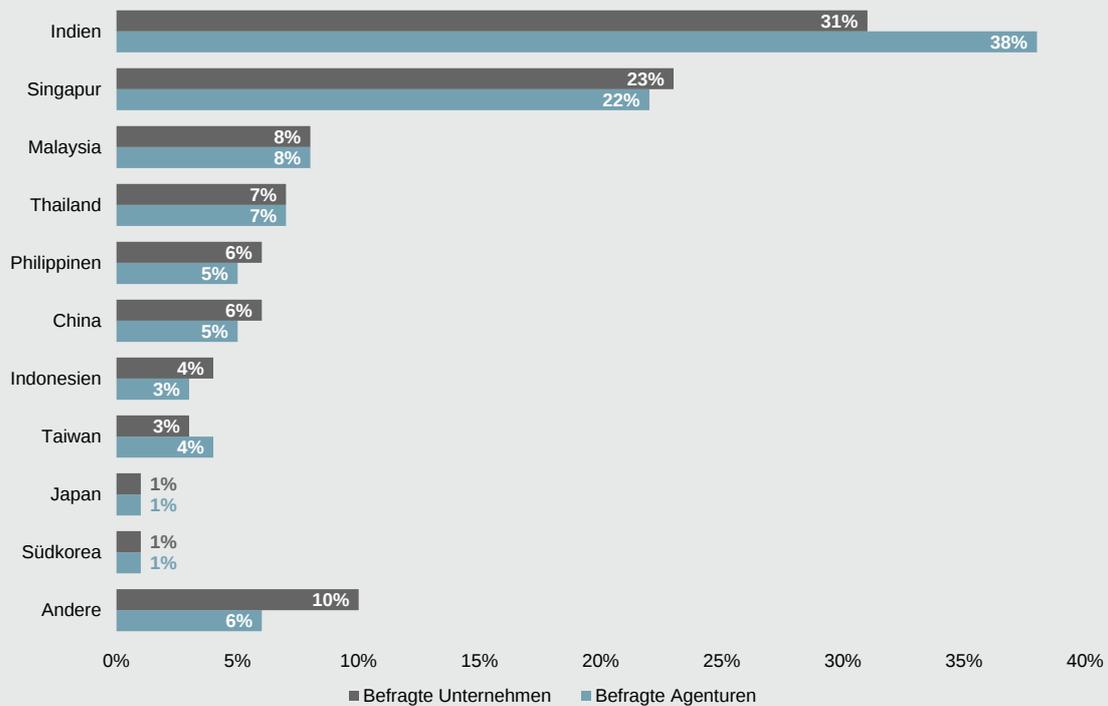


Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Befragte Unternehmen: 1.933  
Befragte Agenturen: 1.784

Befragte aus Asien

Abbildung 22: In welchem der folgenden Länder ist Ihr Unternehmen ansässig?

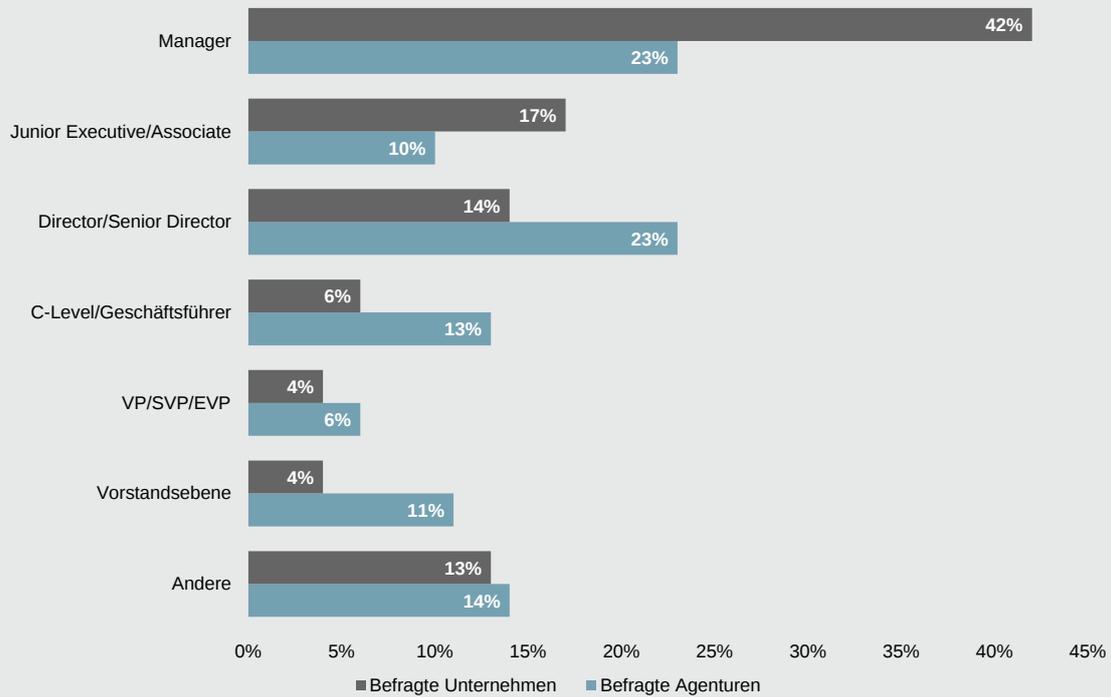


Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Befragte Unternehmen: 366  
Befragte Agenturen: 309



**Abbildung 23: Welche Option trifft am besten auf Ihre Funktion zu?**

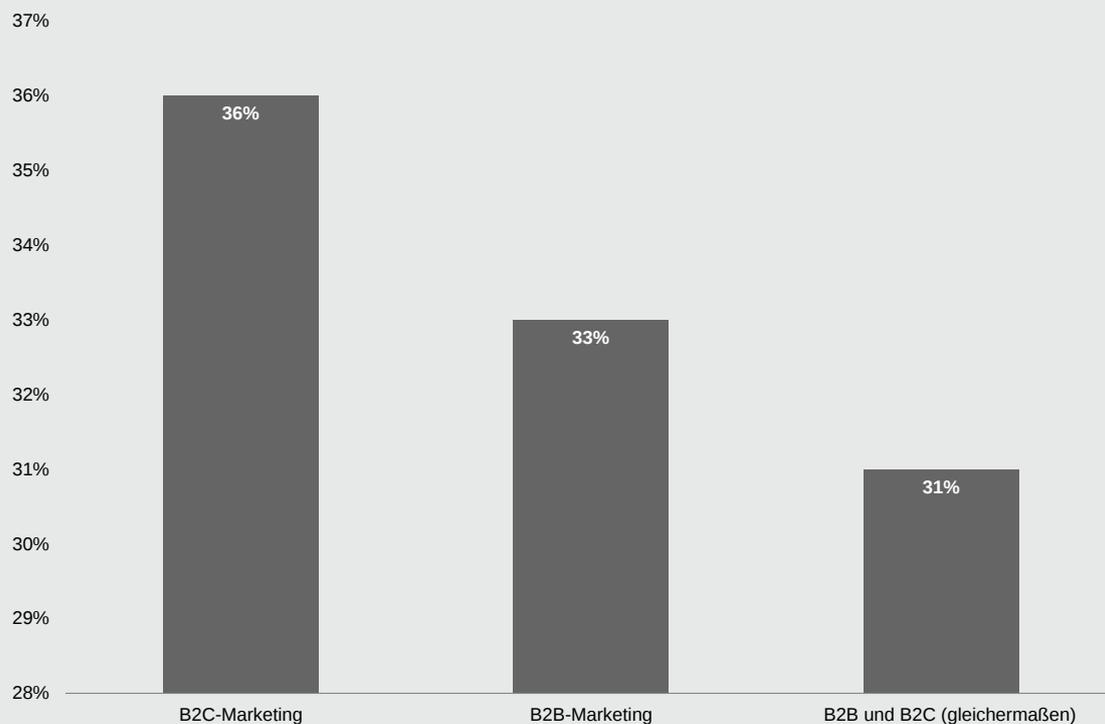


Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Befragte Unternehmen: 3.481  
Befragte Agenturen: 3.115

**Befragte Unternehmen**

**Abbildung 24: Ist Ihr Unternehmen eher auf B2B- oder B2C-Marketing ausgerichtet?**

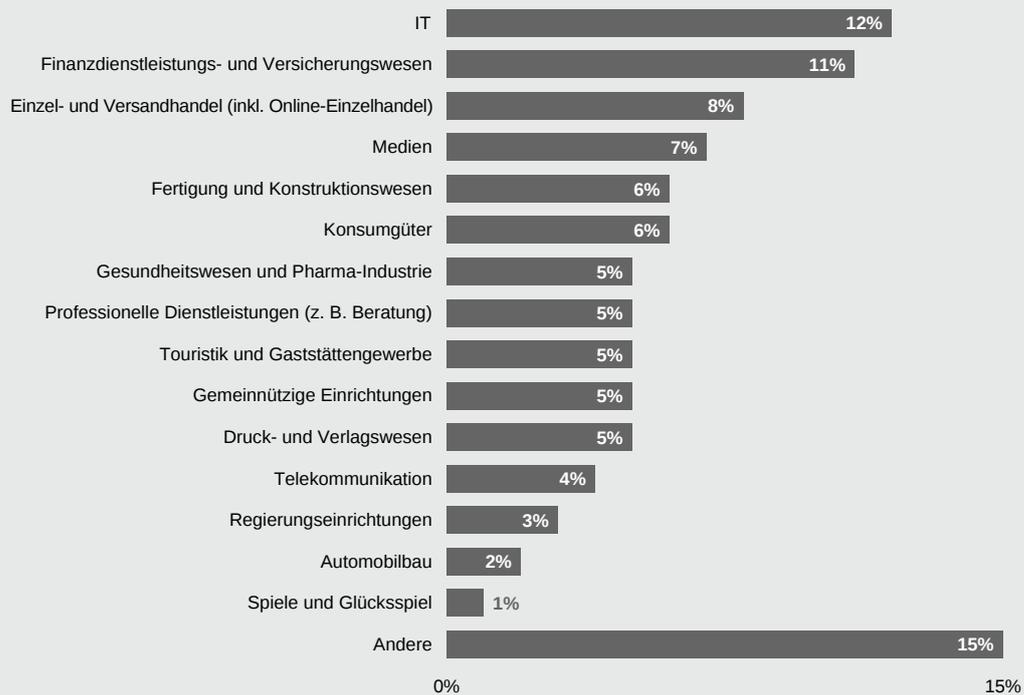


Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 3.474

Befragte Unternehmen

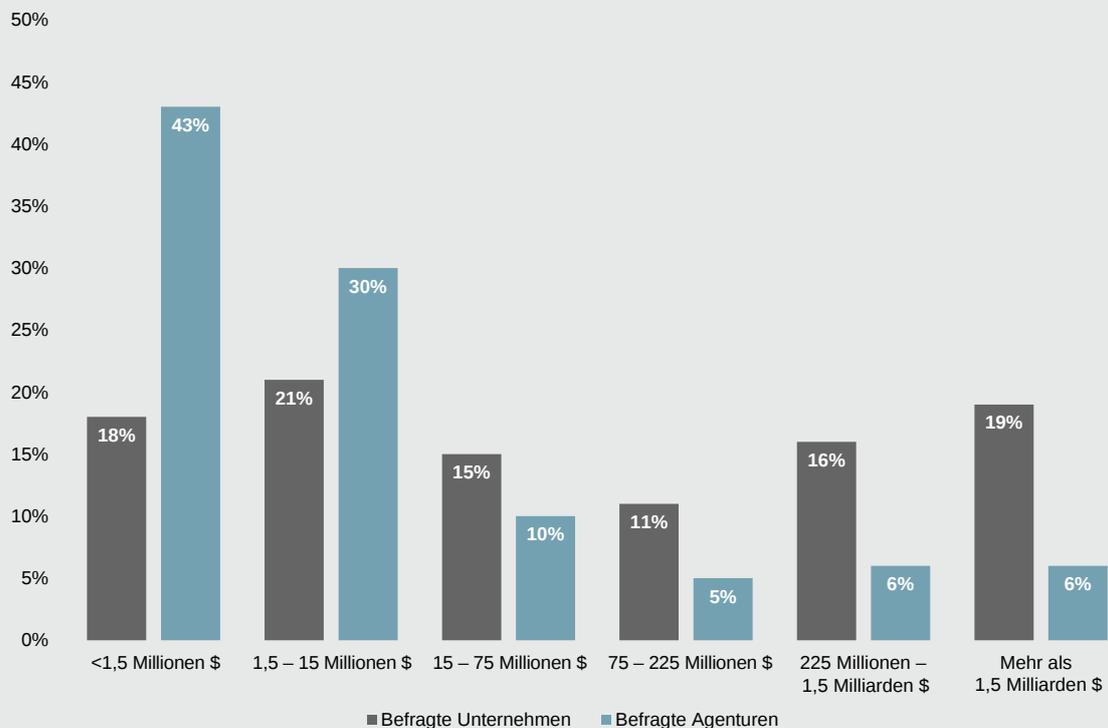
Abbildung 25: In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Anzahl der Befragten: 3.407

Abbildung 26: Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens?



Econsultancy/Adobe – Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

Befragte Unternehmen: 2.139

Befragte Agenturen: 1.876



# Vierteljährliches Digital Intelligence Briefing

## Digitale Trends 2016



In Zusammenarbeit mit **Adobe**



Veröffentlicht im Januar 2016

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Einwilligung des Herausgebers auf jegliche elektronische oder mechanische Art und Weise reproduziert oder übertragen werden. Dies beinhaltet unter anderem das Fotokopieren und Aufzeichnen sowie das Speichern und Abrufen in Datenspeicherungssystemen.

Copyright © Econsultancy.com Ltd 2016

#### **Econsultancy London**

Wells Point  
79 Wells Street  
London W1T 3QN  
Großbritannien

Telefon:  
+44 207 269 1450

<http://econsultancy.com>  
[help@econsultancy.com](mailto:help@econsultancy.com)

#### **Econsultancy New York**

350 7th Avenue, Suite 307  
New York, NY 10001  
USA

Telefon:  
+1 212 971 0630

#### **Econsultancy Singapur**

20 Collyer Quay  
#23-01  
Singapur  
049319

Telefon:  
+65 6653 1911