

Arbeit, neu gestaltet

Ein Programm für eine neue Zeit



Vom Plan zur Tat

Unternehmen sind mit vielen Herausforderungen konfrontiert – das hört man seit einiger Zeit ständig. Herausforderungen an sich sind für Unternehmen natürlich nichts Neues. Derzeit kommen jedoch eine Reihe von Faktoren zusammen und verstärken einander, darunter die sich wandelnden Anforderungen und Verhaltensmuster der Verbraucher, rasante Fortschritte bei 5G, künstlicher Intelligenz und anderen Technologien sowie tiefgreifende Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt.

Als wir im Frühjahr 2020 eine Studie zum Arbeitsplatz der Zukunft in Auftrag gaben, gingen wir davon aus, dass die Ergebnisse zeigen würden, dass und wie Technologie genutzt wird, um Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen neu zu durchdenken. Wir wussten ja nicht, was für ein radikaler Umbruch uns unmittelbar bevorstand. Einige Monate später griffen wir das Thema noch einmal auf, um festzuhalten, wie sehr die Pandemie den Wandel beschleunigt hatte, und kamen zu dem Schluss, dass die Pandemie nicht von anderen relevanten Themen abgelenkt, sondern ganz im Gegenteil vier wichtige Bereiche in den Fokus der Unternehmen gerückt hatte.

Die vier Kategorien



Technologie



Kompetenzen und Verhaltensweisen



Führungsarbeit

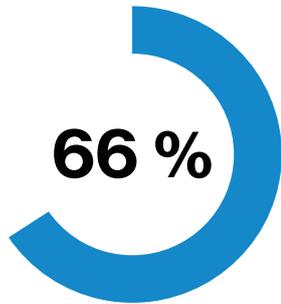


Neue Arbeitsmodelle

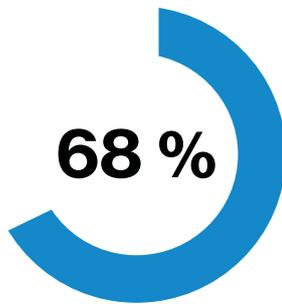
Insgesamt gaben die befragten Führungskräfte sich positiv über die Reaktion ihrer Unternehmen auf die jüngsten Ereignisse. Unsere Umfrage deckte jedoch Diskrepanzen zwischen Absichten und Taten auf.

Im Januar 2022 kehrten wir mit einer weiteren großen Umfrage unter Führungskräften und ausführlichen Interviews mit Vordenkern aus Forschung und Wirtschaft noch einmal zu diesem Thema zurück.

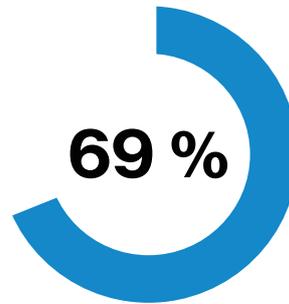
Insgesamt waren die Führungskräfte mit der Situation ihrer Unternehmen nach der Pandemie zufrieden. Eine deutliche Mehrheit hatte eigenen Angaben zufolge in allen vier Kategorien Fortschritte erzielt.



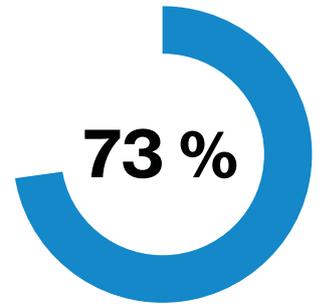
Aufbau empathie- und vertrauensbasierter Beziehungen zu Mitarbeitern



Aufbau empathie- und vertrauensbasierter Beziehungen zu Kunden



Schnelle Entscheidungsfindung



Flexible Einführung neuer Technologien

Abbildung 1: Anteil der Unternehmen, in denen diese wichtigen Fähigkeiten eigenen Angaben zufolge während der Pandemie verbessert wurden.

Unsere Umfrage deckte aber auch Diskrepanzen zwischen Absichten und Taten auf. Beispielsweise gaben drei Viertel der Befragten an, die Verbesserung des Kundenerlebnisses sei eine strategische Priorität. Doch nur 38 % hatten die Nutzung von Datenanalysen zur Optimierung des Kundenerlebnisses vorangetrieben und lediglich 34 % die Automatisierung ausgeweitet.

In diesem Begleitdokument zum Untersuchungsbericht haben wir die wichtigsten Kommentare und Empfehlungen aus unseren Interviews mit Experten in diesem Bereich zusammengefasst und eine aus sieben Punkten bestehende Aktionsliste für Unternehmensleiter erstellt. Abschließend erklären wir, wie Verizon Sie dabei unterstützen kann, zur Tat zu schreiten und Ihre Ziele zu erreichen.

Vom Wort zur Tat

Unsere Untersuchung hat ergeben, dass Unternehmen sich aus der aktuellen Schockstarre befreien können, indem sie in allen vier Kategorien entschlossen handeln. Diejenigen, die dies bereits getan haben – und von uns als Vorreiter identifiziert wurden –, schneiden in Bezug auf vier wichtige Leistungskriterien mit höherer Wahrscheinlichkeit gut ab.

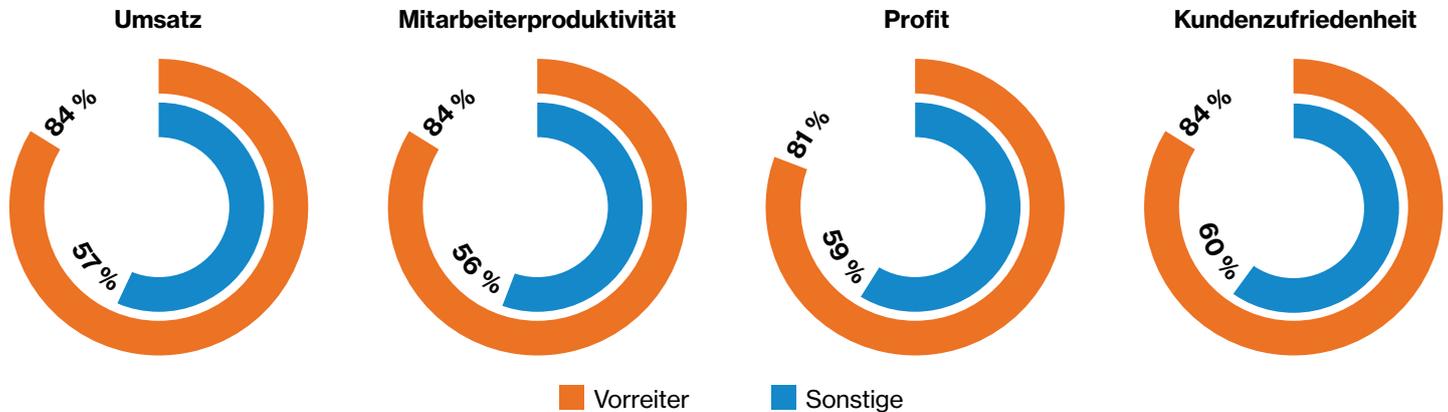


Abbildung 2: Vergleich der Leistung der Vorreiter mit der anderer Unternehmen

Um zum Vorreiter zu werden, sollten Sie:

- neue Arbeitsweisen einführen, deren Schwerpunkt auf dem Erfüllen der Kundenanforderungen liegt,
- Technologie implementieren, die bessere Mitarbeiter- und Kundenerfahrungen ermöglicht, und
- Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten, Werten und Verhaltensweisen einstellen und in ihrer Karriereentwicklung unterstützen.

Zahlreiche Unternehmen sind jedoch durch Unsicherheiten gelähmt, die aus den immer neuen Umbrüchen und zunehmend komplexen geschäftlichen Rahmenbedingungen resultieren. So geben 66 % der Führungskräfte zu, dass die Pandemie strategische Schwächen offenbart hat, und 60 % fällt es eigenen Angaben zufolge schwer, entschlossen auf neue Marktchancen zu reagieren.

Führungskräfte müssen die Neuausrichtung ihrer Unternehmen beschleunigen, um die Zukunft aktiv mitgestalten zu können. Das bedeutet:

- **Ungewissheit akzeptieren**
Berücksichtigen Sie Risiken in Ihrem Umfeld bei der Planung und Entscheidungsfindung, um mit ihnen verbundene Geschäftschancen zu identifizieren und die Resilienz zu verbessern.
- **Resilienz aufbauen**
Nutzen Sie jede Gelegenheit, die Flexibilität, Agilität und Resilienz Ihres Geschäftsbetriebs mithilfe von Technologie zu verbessern.
- **Inspirieren**
Vereinigen Sie Ihre gesamte Belegschaft mit einer gemeinsamen Vision und klaren Zielen.
- **Innovationen vorantreiben**
Fördern Sie eine Kultur der Innovation und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ohne Angst vor Misserfolgen zu experimentieren.
- **Potenzial entfalten**
Motivieren Sie alle Mitarbeiter mit einer inklusiven, kohärenten Unternehmenskultur.

Technologie allein kann zwar nicht alle Probleme lösen, ist aber unbedingt erforderlich, um diese Herausforderungen zu bewältigen und zur Gruppe der Vorreiter aufzuschließen.

Erfolgsfaktor Technologie

Steigende Ausgaben in allen Sparten

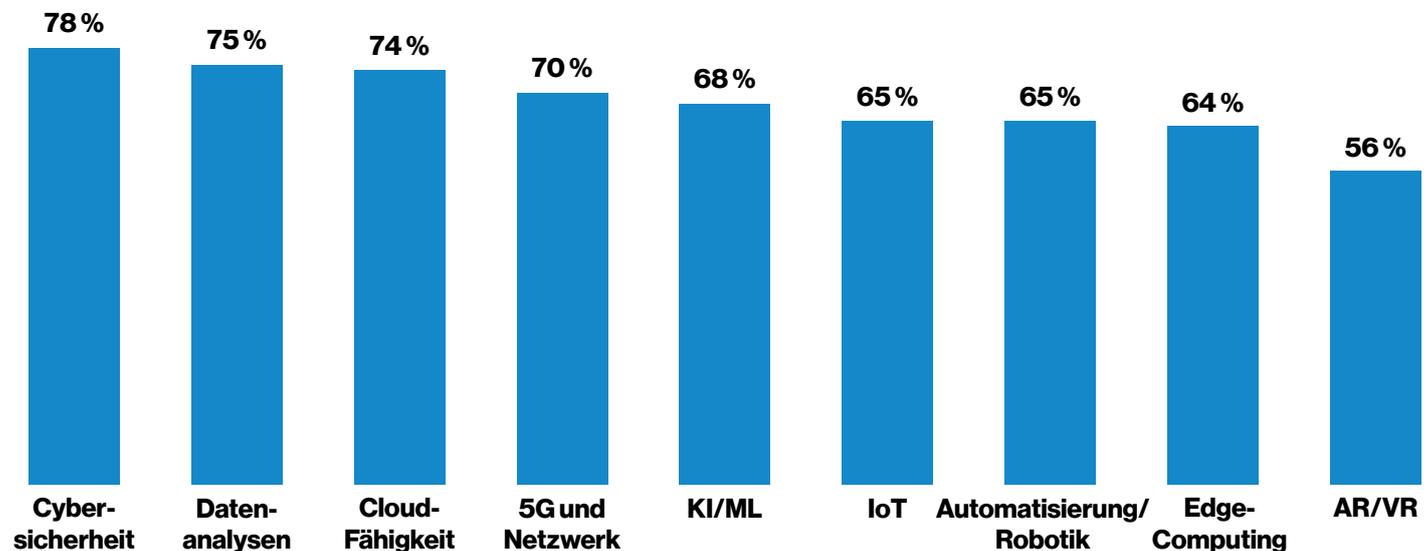


Abbildung 3: Prozentsatz der Unternehmen, die höhere Investitionen in Schlüsseltechnologien planen

Unternehmen investieren in Lösungen, nicht nur in Technologie

Unserer Umfrage zufolge planen viele Unternehmen für 2022/23 eine Steigerung der IT-Investitionen, die ein breites Spektrum an Technologien abdeckt.

Das spiegelt die Tatsache wider, dass sie in Lösungen für ihre Herausforderungen und nicht nur in die Modernisierung alter Technik investieren. Unternehmen investieren in strategische Prioritäten wie die Verbesserung der Kundenerlebnisse und das bedeutet, dass sie in verschiedene Technologiekombinationen investieren, um ihre Ziele zu erreichen.

Einer unserer Interviewpartner drückte das so aus: „Wenn die Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen überlegen ‚Wie können wir KI einsetzen? Wie können wir 5G nutzen? Wie können wir AR verwenden?‘, stellen sie nicht die richtigen Fragen. Denn die wirklich wichtigen Fragen lauten: ‚Wie entwickelt sich der Markt? Welche Wünsche haben unsere Kunden? Wie können wir ihnen ein erstklassiges Kundenerlebnis bieten? Wie können wir unseren Umsatz und unsere Gewinne steigern? Wie lässt sich der Geschäftsbetrieb optimieren?‘ Erst wenn diese Punkte geklärt sind, sollten Sie fragen, wie Technologie dazu beitragen kann.“

Betrachten wir als Beispiel ein Kundenerlebnis im Einzelhandel. Eine Methode, es zu verbessern, könnte die Verbindung physischer und digitaler Kanäle sein. Dazu müsste das Unternehmen möglicherweise in alle oben genannten Technologien investieren:

- Augmented Reality/Virtual Reality für virtuelle Umkleidekabinen, virtuelle Beratung und andere neue Angebote für Kunden
- Edge-Computing, KI/ML und Private 5G sorgen für ein reibungsloses Einkaufserlebnis
- Cloud-Lösungen und Datenanalysen vermitteln dem Einzelhändler ein besseres Bild der Kunden, das für eine stärkere Personalisierung und individuelle Ansprache genutzt werden kann
- IoT, Automatisierung und Robotik beschleunigen die Zusammenstellung von Lieferungen, verkürzen die Lieferzeiten und optimieren die Lagerhaltung
- Cybersicherheit schützt die Kundendaten bei alledem

Unternehmensweite Koordination ist ein Muss

Natürlich hängen die Technologieinvestitionen in Unternehmen seit jeher von den strategischen Prioritäten ab, doch diese Beziehung muss viel enger werden. Je schneller Technologien weiterentwickelt werden, desto gravierender sind die Auswirkungen fehlgeschlagener Transformationsprojekte. Deshalb empfehlen wir Unternehmen einen strategischeren Ansatz.

Bei vielen frühen Projekten zur digitalen Transformation wurden lediglich bereits vorhandene Prozesse digitalisiert. Das hatte zwar einige Vorteile, doch die zugrunde liegenden Probleme konnten so nicht gelöst werden. Wenn dann der Druck von außen stieg, wie beispielsweise während der Pandemie, wurden die Schwächen deutlich sichtbar. Im Gegensatz dazu profitierten Unternehmen, die Zeit in die Überarbeitung ihrer Prozesse investiert hatten, mit größerer Wahrscheinlichkeit von besserer Resilienz und Flexibilität.

Selbst in Unternehmen, die eine klare Strategie verfolgen und großzügig investieren, sind Rückschläge in den Anfangsphasen der digitalen Transformation keine Seltenheit. Das kann daran liegen, dass die Technologie nicht für den ausgewählten Einsatzbereich geeignet ist. Chatbots sind ein gutes Beispiel. Sie können sehr nützlich sein, doch ein schlecht implementierter Chatbot kann das Kundenerlebnis beeinträchtigen.

Andere mögliche Ursachen sind eine fehlerhafte Implementierung oder das Versäumnis, alle internen Stakeholder einzubeziehen. Innovationszentren können Experten mit verschiedenen Sichtweisen auf komplexe Herausforderungen die Möglichkeit zum Ideenaustausch bieten und zu Aha-Momenten und innovativen Anwendungsszenarien für neue Technologien führen, die dann unternehmensweit genutzt werden können. Einer unserer Gesprächspartner warnte jedoch: „Dabei sollten Sie unbedingt darauf achten, dass diese Innovationszentren nicht zu isolierten Blasen werden.“ Beziehen Sie Personen aus allen Unternehmensbereichen ein, um für einen regen personellen, kulturellen und fachlichen Austausch zu sorgen.

In Zukunft kommt es auf die Ökosysteme an

Der erfolgreiche Einsatz neuer Technologien zur Bewältigung der Herausforderungen von morgen wird nur in enger Zusammenarbeit mit wichtigen Zulieferern möglich sein. Die Expertise dieser Partner kann Ihnen helfen, neue Möglichkeiten zu identifizieren und Innovationen schneller und mit weniger Risiko umzusetzen.

Deshalb gehört die richtige Partnerwahl zu den Grundvoraussetzungen für den Erfolg. Ihre Partner sollten nicht nur die technischen Kompetenzen mitbringen, die Sie benötigen, sondern auch zu Ihrem Unternehmen passen. Die Transformation ist ein Prozess und Sie benötigen einen Partner, mit dem Sie zusammenarbeiten und auftretende Probleme gemeinsam lösen können.

Ein guter Partner verfügt zudem über ein eigenes Partnernetzwerk. Viele Unternehmen berichten stolz von ihren Partnerschaften mit den Branchenführern. Diese können sehr nützlich sein, doch letztendlich weiß jeder, wer die Branchenführer sind. Erheblich schwieriger ist es, innovative neue Unternehmen und hochgradig spezialisierte Nischenanbieter zu finden. Diese können bei der Entwicklung wirklich disruptiver Lösungen jedoch den entscheidenden Beitrag leisten. Wenn einer Ihrer Partner bereits Spezialisten in Bereichen wie Crowd Analytics, automatisierte Qualitätssicherung, autonome Fahrzeuge oder Telemedizin gefunden und geprüft hat, kommen Sie schneller und mit geringerem Risiko zum gewünschten Ergebnis.



Aktionsplan für Führungskräfte

Es gibt kein allgemeingültiges Erfolgsrezept für alle Unternehmen. Trotzdem sind uns beim Verfassen unseres Berichts die folgenden sieben Punkte aufgefallen, die wir Ihnen als Empfehlungen mitgeben möchten.

1. Gewöhnen Sie sich an das Ungewohnte

Schon Niels Bohr wusste: Voraussagen sind schwierig – vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen. Deshalb müssen Manager belastbare Organisationsstrukturen aufbauen, die zur Bewältigung zukünftiger Widrigkeiten und Überraschungen angepasst werden können. Identifizieren Sie Bereiche, die sich positiv oder negativ auf Ihr Geschäft auswirken könnten. Variieren Sie Ihre Marktstrategien und nutzen Sie die dabei gewonnenen Erfahrungen, um die Flexibilität Ihres Unternehmens zu steigern.

2. Experimentieren Sie, um schneller zu reagieren

Experimentieren Sie mit neuen Ansätzen zur Beschleunigung Ihrer Modernisierungs- und Innovationsprozesse. Auf diese Weise können Sie schnell herausfinden, welche neuen Geschäftsmöglichkeiten wirklich lukrativ und welche bloß illusorisch sind. Wenn Sie eine Gelegenheit gefunden haben, sollten Sie schnell und entschlossen handeln, um Ihren Vorteil zu nutzen. Klar im Vorteil sind dabei jene Unternehmen, die eine auf Vertrauen basierende Arbeitskultur sowie die Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft ihrer Führungskräfte fördern, weil dies die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Entwicklung innovativer Lösungen für aktuelle Herausforderungen und neue Marktchancen steigert.

3. Verschaffen Sie allen relevanten Stimmen Gehör

Verlassen Sie sich auf Ihr Team und bitten Sie Fachkollegen und Mitarbeiter um ihr Feedback und ihre Ideen. Sorgen Sie dafür, dass alle relevanten Perspektiven und Stimmen aus Ihrem Unternehmen und anderen wichtigen Organisationen Gehör finden. Denn nicht umsonst betont die erfolgreiche Unternehmerin Margaret Heffernan: „An der Peripherie finden Sie mehr Wissen als im Zentrum.“

4. Machen Sie Nachhaltigkeit zum Kern Ihrer Strategie

Einerseits kann es schwierig sein, Forderungen nach einem höheren ROI und einem nachhaltigeren Betrieb unter einen Hut zu bringen. Andererseits können Sie durch nachhaltige Geschäftspraktiken neue Mehrwertquellen und Marktchancen erschließen. Auch wenn es nicht immer leicht ist, hier das richtige Gleichgewicht zu finden, müssen sich Unternehmensleitungen dieser Herausforderung stellen.

5. Machen Sie Diversität und Inklusion zu Eckpfeilern Ihrer Geschäftsethik

Die Lösung komplexer Probleme gestaltet sich oft einfacher, wenn Sie verschiedenste Sichtweisen einbeziehen. Deshalb sollten Manager eine inklusive Kultur schaffen, in der sich alle Mitarbeiter sicher genug fühlen, um etablierte Denkweisen infrage zu stellen und neue Ideen anzubieten. Zugleich müssen sie verhindern, dass hybride Arbeitsweisen versehentlich zum Ausschluss bestimmter Mitarbeiter führen.

6. Überdenken Sie Ihr Wertversprechen an Ihre Mitarbeiter

Der aktuelle Mangel an Fachkräften und Talenten erfordert eine Neuausrichtung Ihrer Personalplanung und Rekrutierungsstrategien. Zum einen erlangt die flexible Berücksichtigung der persönlichen Situation einzelner Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung. Zum anderen sollte ein potenzieller Arbeitgeber nachweisen können, dass er eine Philosophie des lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen Weiterbildung praktiziert. Darüber hinaus schätzen die Bewerber von heute klare Unternehmenswerte und Arbeitsaufgaben mit Sinn.

7. Nutzen Sie jede Interaktion mit Ihren Kunden

Moderne Unternehmen stehen in der Pflicht, Verbrauchern bei jeder Interaktion ein möglichst komfortables Kundenerlebnis zu bieten. Dazu muss die ständige Weiterentwicklung der im Kundenkontakt genutzten Datenplattformen, Analysefunktionen und Systeme beschleunigt werden.

Was spricht für Verizon?

Eine echte Transformation ist mehr als der Ersatz einer Technologie mit einer anderen. Ihr Erfolg hängt von zahlreichen Faktoren ab, darunter einer starken Vision, der effektiven Kommunikation mit den Stakeholdern, der Berücksichtigung kultureller Aspekte, dem Risikomanagement und der Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Wir bei Verizon verstehen das. Deshalb ist „Partner des Vertrauens“ für uns nicht nur ein Werbeslogan, sondern eine Ziel, das wir anstreben.



Reiche Erfahrung

Mit unserem progressiven Transformationsansatz haben wir bereits vielen großen Unternehmen geholfen, sich auf die Zukunft vorzubereiten und die mit der Transformation verbundenen Risiken und kulturellen Veränderungen zu handhaben. Wir haben sie in die Lage versetzt, ihre Prozesse zu koordinieren und ihre Umgebungen autonomer zu gestalten, ohne den laufenden Betrieb zu beeinträchtigen. Wir können Sie auch bei der Verbesserung der Kunden- und Mitarbeitererfahrung und beim Aufbau einer soliden Basis für den schnellen Einsatz zukünftiger Technologien unterstützen, sodass Sie diese vor Ihren Mitbewerbern nutzen können. Und dank unserer weltweiten Präsenz und Investitionen in neue Technologien wie 5G und Edge Computing sind wir hervorragend positioniert, um Ihr zukünftiges Wachstum zu unterstützen.



Konzentration auf die Geschäftsziele

Wenn Sie sich an Verizon wenden, besprechen wir zuerst Ihre Ziele und was genau Sie mit der digitalen Transformation erreichen wollen. Erst wenn wir uns mit Ihrer Vision vertraut gemacht haben, erstellen wir gemeinsam mit Ihnen eine Roadmap für Ihre Transformation. Damit stellen wir sicher, dass wir die einzelnen Schritte in der richtigen Reihenfolge angehen. So erzielen wir schnell Ergebnisse, wo Sie sie am dringendsten benötigen, ohne Ihre langfristigen Ziele aus den Augen zu verlieren. Auf Wunsch unterstützen wir Sie auch beim Erstellen eines Business Case, mit dem Sie Ihre Stakeholder überzeugen und die erforderlichen Investitionen rechtfertigen können. Wenn wir Ihre Geschäftsziele und deren Konsequenzen für Ihre Unternehmenskultur identifiziert haben, können wir Sie beim Implementieren einer Infrastruktur unterstützen, mit der Sie diese Ziele erreichen können.



Flexibilität

Unser plattformbasierter Ansatz fördert die IT-Flexibilität, die Sie benötigen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten und zu erhalten. Unser Framework Network-as-a-Service hilft Ihnen, agiler zu werden und eine solide Basis für den umgehenden Einsatz zukünftiger Technologien aufzubauen, sodass Sie schneller neue Lösungen auf den Markt bringen können. Alle unsere Services – von Netzwerken über Unified Communications bis hin zur Sicherheit – sind für die bedarfsgerechte Anpassung und Skalierung konzipiert. Im Gegensatz zu vielen anderen Plattformanbietern verfügen wir über eine große Infrastruktur, die wir selbst verwalten. Dazu gehört auch eines der größten und kapazitätsstärksten globalen IP-Netzwerke der Welt. Damit haben wir die Leistung, Flexibilität und Sicherheit, die unsere Kundenunternehmen unbedingt benötigen, selbst unter Kontrolle. Bei Drittanbietern ist das nicht der Fall.



Sicherheit und Resilienz

Zuverlässigkeit und Sicherheit gehören zu den Designzielen all unserer Lösungen. Wenn Ihre Kunden Ihnen ihre Daten anvertrauen, haften Sie mit Ihrer Reputation. Dasselbe gilt für uns. Deshalb nehmen wir Sicherheit, Resilienz und Compliance sehr ernst.



Partnernetzwerk

Ein weiteres wichtiges Merkmal von Verizon ist die Anbieterunabhängigkeit. Wir verfügen über ein ganzes Ökosystem aus Partnern, Serviceanbietern und Händlern, die Sie nutzen können – und wenn nötig, können Sie problemlos weitere hinzufügen. Das bedeutet, dass Sie immer die besten Lösungen implementieren können und bei der Anbieterswahl nicht eingeschränkt sind. So können Sie ein stabiles Ökosystem aufbauen, das Ihren Anforderungen heute und in Zukunft gerecht wird.

Sie möchten mehr erfahren?

Lesen Sie weitere Untersuchungsergebnisse und Expertenanalysen darüber, wie Sie Ihr Unternehmen robuster, resilienter und erfolgreicher gestalten können.

[Mehr erfahren](#)

Sie möchten mehr sehen?

Sehen Sie selbst, wie der progressive Transformationsansatz von Verizon Sie in die Lage versetzt, kulturelle und Technologiehürden anzugehen, um die mit der digitalen Transformation einhergehenden Risiken zu reduzieren und Ihre Ziele zu erreichen.

[Lösungen recherchieren](#)

Sie möchten mehr hören?

Beginnen Sie Ihre Initiative mit einem Gespräch mit Ihrem Verizon Account Manager oder vereinbaren Sie eine kostenlose Beratung.

[Gespräch vereinbaren](#)

Über diesen Bericht

Die in diesem Bericht enthaltenen Daten stammen aus einer Befragung von 600 Führungskräften, die im Januar 2022 von Longitude, einem Unternehmen der Financial Times Group, im Auftrag von Verizon durchgeführt wurde. Die Umfrageteilnehmer sind in den folgenden neun Branchen tätig: Energie und Versorgung, Finanzwesen, Versicherungswesen, Rechtsdienstleistungen, Fertigung, Medien, professionelle Beratung, Einzelhandel und Logistik.

