

# European Marketing 2020

Eine Studie der führenden Europäischen Marketingverbände



DEUTSCHER MARKETING VERBAND

SWISS ●  
MARKETING



# Inhalt

<b>Seite 5</b>	1. Quo Vadis Marketing in Europa? ... Die Studie „Marketing 2020“
<b>Seite 6</b>	2. Die Studienteilnehmer: CMOs und Marketingvorstände in Europa
<b>Seite 9</b>	3. Zentrale Marketing- & Vertriebsziele in Europa: Wachstum plus Reichweite/Bekanntheitsgrad!
<b>Seite 10</b>	4. Kompetenzen im Bereich Markenstrategie & Markenführung: Solide Kompetenzen und Know-how ... nur bei der Umsetzung hapert es noch
<b>Seite 11</b>	5. Digitale Kompetenzen ... der größte Engpass!
<b>Seite 14</b>	6. Social Media-Kompetenzen: Die Rückkehr des Content-Jedi!
<b>Seite 15</b>	7. Marketing-Erfolgskontrolle & Monitoring: What you cannot measure, you cannot manage ... oder: Miss es oder vergiss es!
<b>Seite 16</b>	8. Talentmanagement & die Förderung von Fähigkeiten: die (digitale) Dauerbaustelle ...
<b>Seite 18</b>	9. Nachhaltigkeit & Corporate Social Responsibility (CSR): Die Rückkehr der Wertorientierung!
<b>Seite 19</b>	10. Die ultimative Formel: Total Customer Experience Management!
<b>Seite 21</b>	11. Ausblick: It is about the economy, stupid!
<b>Seite 22</b>	12. Größte Herausforderungen bis 2020: Omnichannel ... auf der Grundlage integrierter Prozesse und IT-Anwendungen als “Enabler”
<b>Seite 26</b>	13. Wie kann man starten? Eine unternehmensspezifische Transformation-Roadmap für das Marketing ist notwendig!

# Welcome

What will marketing look like at the end of the decade?

That's the essential question at the heart of this research, carried out among senior marketers from across Europe.

EMC's members are the key marketing associations in Europe so, if our associations are to plan for the needs of their members, the answers are vital. We believe in sharing good practice and in ensuring that professional standards are maintained through accrediting marketing qualifications and supporting our member associations.

If you want to join the debate, your national marketing association wants to hear from you.

## Andrew Harvey

Chairman  
European Marketing Confederation aisbl

Président  
Confédération Européenne du Marketing aisbl





## 2. Die Studienteilnehmer: CMOs und Marketingvorstände in Europa

Die 285 Teilnehmer der Studie kommen insbesondere aus der Geschäftsleitungs- und Vorstandsebene von Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland, Großbritannien, Holland und Norwegen.

Das Gros bilden große – in der Regel internationale – Unternehmen mit über 250 und häufig (insbesondere bei deutschen Unternehmen) über 5.000 Mitarbeitern.

Ergänzend zu der quantitativen Analyse wurden 18 persönliche, qualitative Interviews geführt. Herausgefiltert wurden Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern und/oder einem Jahresumsatz von unter 1 Mio.€. Ein Drittel der Befragten kam aus dem Bereich Produktion (15%), Konsumgüter/FMCG (10%) und Technologie (8%), ein weiteres Drittel aus dem Dienstleistungssektor. Darüber hinaus kamen die Befragten aus dem Einzelhandel, dem Gesundheitswesen/Pharma und dem öffentlichen Sektor.

Der Haupttätigkeitsschwerpunkt der Marketingabteilungen aller befragten Unternehmen liegt auf Werbung/Kommunikation (57%), (digitalem) Vertriebskanalmanagement (44%) und Business Development (39%). Das Hauptaugenmerk und die Schlüsselaufgaben reichen von der Planung (sowohl in Bezug auf die jährliche Planung der Aktivitäten, als auch die orchestrierte Einführung neuer Produkte), der Generierung von Customer Insights und deren Übersetzung in konkrete Produkthanforderungen/-eigenschaften (Abbildung 1).

Die Befragten erklärten hier einhellig, dass in ihren Augen ihre bisherige Marketingplanung häufig:

- nur unzureichend mit der Geschäftsplanung insgesamt abgestimmt ist;
- begrenzt ist auf die Strategie- und Maßnahmenplanung, wohingegen eine inhaltsbasierte Planung auf einer Themen- und Programmebene eher vernachlässigt wird;
- sich auf die Anpassung der Vorjahresplanung mit geringfügigen inhaltlichen und terminlichen Änderungen beschränkt („binder-off-the-shelf Syndrome“);
- mit nur wenigen dezidierten KPIs arbeitet, die zwischen dem Marketing und anderen relevanten Unternehmensbereichen (wie z.B. Vertrieb, Auslandsniederlassungen, etc.) abgestimmt werden.

Dies hat in Konsequenz wiederum zur Folge, dass der Erfolg aller Aktivitäten in Bezug auf den Return-On-Marketing-Investment (ROMI) kaum feststellbar und nur schwer nachzuweisen ist und der CMO Schwierigkeiten hat, die hierdurch entstehenden Kosten zu rechtfertigen ... und sich in Konsequenz der „Beweisnot-Falle“ ausgesetzt sieht.

Aus Sicht der Studienteilnehmer steigt vor allem in wirtschaftlich unruhigen Zeiten einerseits der Druck auf die Marketingabteilung, andererseits wird der von ihr geleistete Beitrag zum Unternehmenserfolg durchweg kritischer bewertet. Synchron hierzu steigen die Anforderungen an eine qualitativ hochwertige, nachvollziehbare und mit Messgrößen unterlegte Marketingplanung.

So beschränkt sich die Marketingplanung oftmals noch auf einen jährlichen Planungsrythmus, während die taktischen Maßnahmen – ohne weitergehende Fundierung in der Marketingstrategie bzw. -planung – permanent den aktuellen Geschäftsnotwendigkeiten („freihändig“) angepasst werden.

Eine nur unzureichende Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen (wie dem Vertrieb) mündet zwangsläufig in Doppelarbeiten und -planungen – oftmals noch gepaart mit einer stark zentralisierten Koordination (Freigabe) aller Maßnahmen, was wiederum Engpässe in den internen Prozessen nach sich zieht.

Sekundiert wird das durch eine zu geringe Integration der Kundenperspektive – die Planung und abgeleiteten Marketingaktivitäten sind stark „Inside-Out“ motiviert und gehen Hand-in-Hand mit einer nur ungenügenden Operationalisierung der Marketingplanung und nachfolgender Aktivitäten in Form von Messgrößen (KPIs).

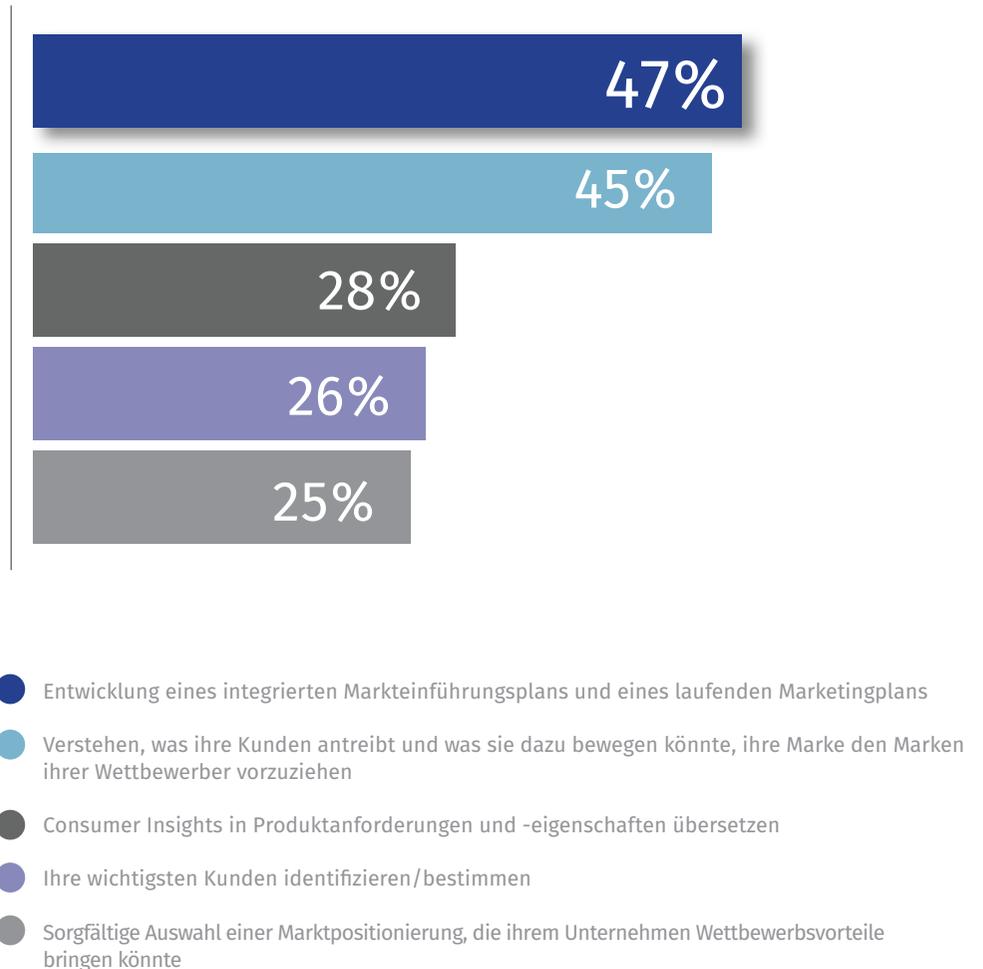
CMOs und Marketingvorstände in Europa nehmen schrittweise Abstand von einer ausschließlich auf taktischen Maßnahmen beruhenden Planung, wollen in Zukunft deutlich stärker priorisieren und die Planung schrittweise aus der Strategie bis auf die Aktivitätsebene herunter kaskadieren und inhaltlich unterlegen.

Hierdurch entsteht deutlich stärker die Notwendigkeit, vormals qualitative Ziele durch spezifische KPIs auf allen Ebenen der Marketingplanung zu ersetzen (von der strategischen Priorisierung, über die Programmebene bis auf die taktische Ebene einzelner Aktivitäten).

In der Konsequenz bewirkt eine bislang unzureichend systematische und strategisch abgeleitete Marketingplanung bislang ein unzureichendes unternehmensinternes Verständnis für den Wertbeitrag des Marketings zu den Unternehmenszielen, ein eher als mangelhaft einzustufendes internes Image dieses Bereichs und – als mittelbare Folge – die Positionierung deutlich unterhalb der obersten Führungsebene. Sowohl Studien in den USA, als auch Fallbeispiele in Deutschland zeigen, dass vor diesem Hintergrund in vielen Unternehmen ein umfassender Transformationsprozess zu erwarten sein wird.

## Abbildung 1

### Schlüsselaufgaben bezüglich der klassischen „Marketing-Ps“ (Top 3 Box, n = 174)



Mit einer hochwertigen Marketingplanung als Ausgangspunkt sind viele operative Prozesse und funktionale Bereiche neu auszurichten. Messgrößen aus früheren Programmen und Aktivitäten können Schritt für Schritt im Rahmen eines „closed learning-loop“ zur Verbesserung aller Maßnahmen und der jeweils allokierten Marketingbudgets etabliert werden. Bereits mit Hilfe einer relativ einfachen Ursache-Wirkungs-Analyse können Planung und Exekution aller Aktivitäten verbessert werden.

Grundlage dafür bilden bereits altbekannte Instrumente, wie umfassende Kenntnisse über die Präferenzen und (tatsächlichen) Wünsche der jeweils avisierten Zielgruppe („*who is your who*“?).



Die zentralen Aufgaben der Marketing-  
abteilung sind die Generierung von  
Customer Insights, die Marketingplanung  
und deren weitere Übersetzung in  
konkrete Anforderungen in Bezug auf  
Produkt- und Serviceangebote.



### 3. Zentrale Marketing- & Vertriebsziele in Europa: Wachstum plus Reichweite/Bekanntheitsgrad!

Wachstum ist für 64% der befragten Unternehmen erklärtermaßen das Hauptziel. Rund ein Drittel der Unternehmen gibt die Vergrößerung der Reichweite/ des Bekanntheitsgrads und die Steigerung des Absatzvolumens und des Marktanteils als oberste Priorität an (Abbildung 2).

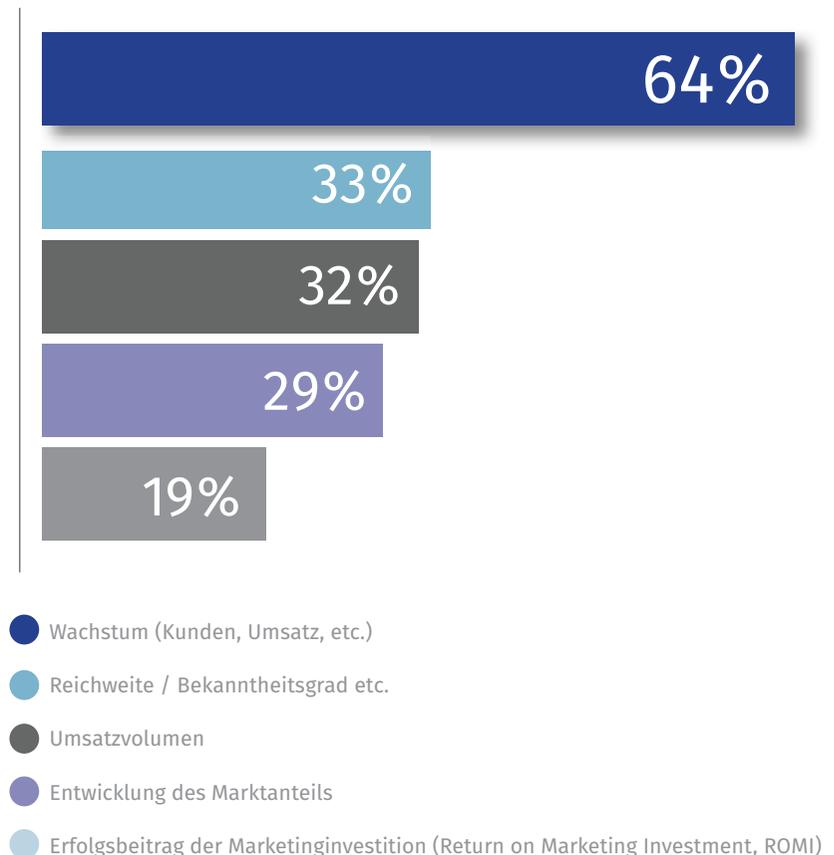
Ziele wie Kundenbindung, Kundenrentabilität oder Customer Engagement stehen abgeschlagen deutlich weiter unten im Ranking – sie werden von weniger als einem Fünftel der Befragten genannt.

Bei den Befragten in UK liegt der Schwerpunkt stärker als in anderen Ländern auf der Zahl der generierten Kundenkontakte. In Deutschland stehen messbare Ziele, wie Marketingerfolg/Kampagnenerfolg (Marketing Lift/Campaign Lift), operative KPIs und der ROMI im Fokus. In diesen Antworten spiegeln sich die Größenunterschiede zwischen den jeweiligen Unternehmen wider.

Ein überdurchschnittlicher Prozentsatz der befragten Schweizer Unternehmen gab Kundenbindung als Hauptziel an – auch dies möglicherweise ein Ausdruck dessen, dass hier eher kleinere, mittelständische Unternehmen vorherrschen, die stärker über (persönliche) Kundenbeziehungen getragen werden. Deutsche CMOs legen offenbar größeren Wert auf Messgrößen (KPIs) und Innovationsmanagement. Britische Senior Marketing Professionals haben Vertrieb & Marketing häufiger direkt in einem gemeinsamen Funktionsbereich zusammengeführt.

#### Abbildung 2

Hauptziele von Marketing und Vertrieb  
(Top 3 Box, n = 174)



## 4. Kompetenzen im Bereich Markenstrategie & Markenführung: Solide Kompetenzen und Know-how ... nur bei der Umsetzung hapert es noch

Hand-in-Hand mit der Relevanz von Markenstrategie und -führung erhalten die bestehenden Kompetenzen in diesen beiden Aufgabengebieten in der Eigenwahrnehmung eine eher erfreuliche Bewertung.

Markenstrategie und -führung (Bewertung 8,12 von 10) erhalten eine ähnliche hohe Einschätzung in ihrer Bedeutung wie die real existierenden Kompetenzen in diesen beiden Aufgabenfeldern (7,25 von 10). Bemerkenswert erscheint, dass die Markenbewertung und -analyse – also eigentlich ein Grundinstrument von Markenstrategie/-führung – eher an nachgeordneter Stelle auftaucht (Abbildung 3).

Auch hier präsentiert sich die Umsetzung als größtes Hemmnis eines konsistenten Brand Managements. Damit verbunden wird immer wieder die Notwendigkeit hervorgehoben, alle Bereiche und Verantwortlichen im Unternehmen für die Markenstrategie und die Implementierung Top-Down und funktionsbereichs-übergreifend „an Bord zu haben“.

*„Um sich die Unterstützung aller Akteure bei dem Thema Markenidentität und der Frage, warum diese von Bedeutung ist, zu sichern, muss die Führungsspitze die Markenstrategie verstehen und in einem Top-Down-Ansatz vermitteln – also als grundlegende Strategie, für die jeder Einzelne und nicht nur die Marketingabteilung verantwortlich ist, da nur so langfristig alle Ziele und Konsistenz erreicht werden können. Dies erfordert eine Verhaltensänderung und ein entsprechendes Verständnis ... einheitlich und über alle Kunden-Touchpoints hinweg.“*

Der digitale Wandel stellt nach Auffassung vieler Europäischer CMOs den größten Auslöser und Katalysator dar.

*„Die größte Herausforderung: Getting lost in the digital jungle.“*

### Abbildung 3

Wichtigkeit der Kompetenz im Bereich Markenstrategie und -führung (Durchschnittswert, von 1 „besonders schwach“ bis 10 „besonders stark“, n= 146)



## 5. Digitale Kompetenzen ... der größte Engpass!

Was die digitalen Kompetenzen ihrer Marketingabteilung betrifft, präsentieren sich die europäischen CMOs und Vorstandsmitglieder als nur wenig euphorisch. Kundendaten/-analysen sowie digitale Kompetenzen erklimmen die Pole-Position.

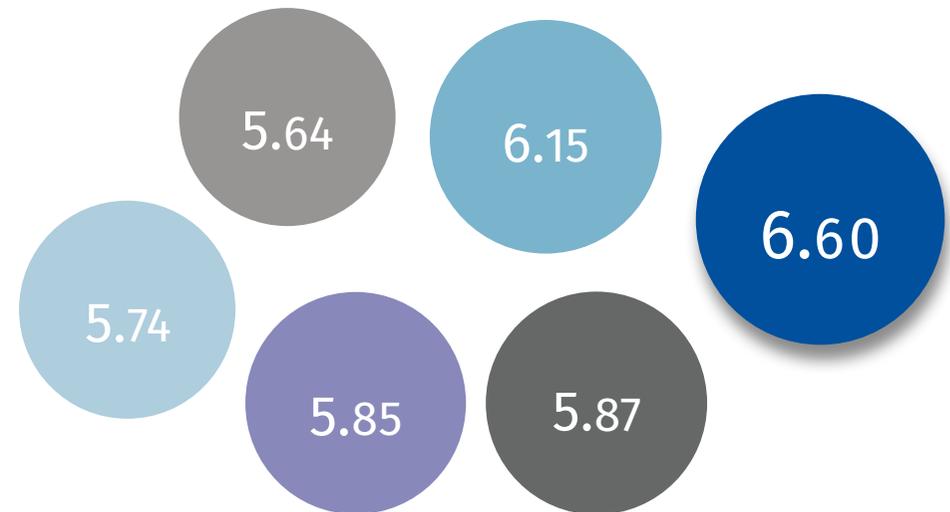
Consumer Insights und Wettbewerbsanalysen werden als ebenso wichtig wie Analyse- und Reporting-Tools eingestuft (Abbildung 4). Am schwächsten bewertet wird der Einsatz und die Nutzung von Digital für den Umbau des eigenen Geschäftsmodells – hier wurden im Durchschnitt nur 5,64 von möglichen 10 Punkten vergeben. Aus Sicht von Digital als wichtigem strategischen „Enabler“ geht es hier vor allem um die Erweiterung der unternehmerischen Gestaltungsoptionen, sei es in den unternehmensinternen Abläufen, der Zusammenarbeit mit Zulieferer oder auch neuen Vertriebskanälen.

Angesprochen auf die Herausforderungen wird deutlich, dass die Befragten oftmals Schwierigkeiten haben, Kollegen und die eigene Geschäftsführung von der Notwendigkeit eines „Change“ zu überzeugen. Die Notwendigkeit von Veränderungen geht Hand-in-Hand mit deren operativer Ausgestaltung, etwa der Frage, wie Geschäftsprozesse, insbesondere in gewachsenen, heterogenen Prozess- und Applikationslandschaften, auf der Grundlage innovativer Use-Cases und Anwendungsszenarien neu ausgerichtet werden können.

Die hier zu beschreibenden IT-Anwendungen und Digital-Marketing-Plattformen umfassen im Idealfall eine Vielzahl an Funktionsblöcken (Abbildung 5), wie etwa

### Abbildung 4

Bewertung digitaler Kompetenzen in den verschiedenen Bereichen (Durchschnittswert, von 1 „besonders schwach“ bis 10 „besonders stark“, n= 124)



- Einbindung von Digital in Marketingstrategien und -pläne
- Digitale Erfolgsmessung und Analyse (d.h. Performance-Marketing)
- Technologische Kompetenzen (etwa CRM, mobile App-Entwicklung)
- Einflussbereich der digitalen Strategie innerhalb des gesamten Unternehmens
- Social Media-Management auf der Grundlage von aus Kundensicht relevanten Inhalten & Kundeninteraktionen
- Nutzung digitaler Kompetenzen zum Umbau des Geschäftsmodells

**Data & Analytics:** Import & Export von Daten aus CRM/CMS/Analytics über offene API-Schnittstellen, das Exportieren von Rohdaten für eine Verarbeitung und Analyse in externen Programmen (CRM, BI, usw.), Reports für Kennzahlen im Digital-Marketing oder auch die Anbindung an alle gängigen Media-Plattformen (wie DoubleClick, Adnexus, Google Adwords);

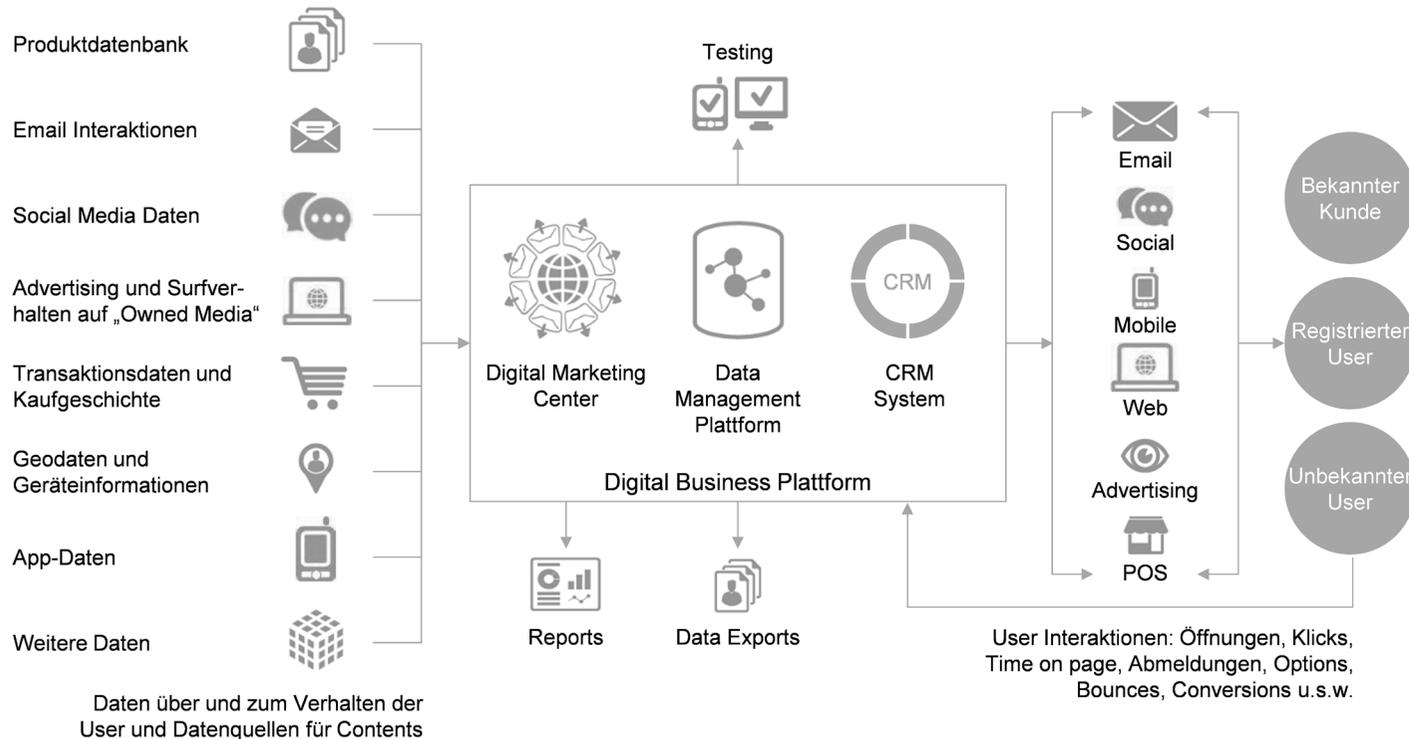
**Segmentierung:** Einfaches Erstellen von Zielgruppen auf Basis aller Bestandsdaten als operative Grundlage für das Digital-Marketing, Custom Audiences auf Basis verschiedener Datenpunkte inkl. granularstem Website-Verhalten und anonymer Besucher, Look-a-Like Audiences wie etwa „statistische Zwillinge“ für die schnelle Optimierung der Werbeperformance oder auch 3rd Party-Audiences als Nutzung von Audiences externer Werbeplattformen;

**Programmatic Marketing:** Zielgruppengenaue Ansprache von Bestandskunden in Echtzeit durch Kundendaten aus CRM, kombiniert mit Behavioral Targeting und Facebook Audience via Daten aus dem Online-Nutzungsverhalten und schließlich die Optimierung der Mediakäufe durch Kennziffern und Consumer Insights;

**Multi-Channel-Kampagnen:** u.a. über Display-Werbung & Google Adwords, Mobile Advertising, Video Advertising, App Marketing etwa über Push-Notification, In-App Messaging oder auch Social Media Operation wie Listen/Engage/Analyse/PlanPaid Social Media durch Custom Audiences für Facebook und Twitter, Dynamic Website Content durch die Anbindung zu Dynamic Creative oder auch Systemen für Programmatic Advertising.

## Abbildung 5

### Beispiel für die Integration einer digitalen Marketing- und CRM-Plattform (Schaubild)



Als eine der größten Herausforderungen für die Umsetzung der Digitalen Transformation wurde die Rekrutierung geeigneter Talente ins Feld geführt.

Dabei wurde immer wieder eine steigende Nachfrage nach Digitalen In-House-Schulungen zur Weiterbildung der Mitarbeiter auf Grundlage konkreter unternehmens-spezifischer Fallbeispiele postuliert, um sicherzustellen, dass das „neue“ Wissen unmittelbar im Tagesgeschäft eingesetzt werden kann („was mache ich kommenden Montag anders?“).

*„Unsere größte Herausforderung: IT-Ressourcen, -Prozesse und IT-Know-how sowie die grundlegende Organisation. Auf dem Weg vom Print zum „E“-... befinden wir uns mitten im digitalen Transformationsprozess, der uns sicherlich in den nächsten Jahren noch beschäftigen wird ... mit der Entstehung immer größerer Plattformen und künstlicher Intelligenz.“*

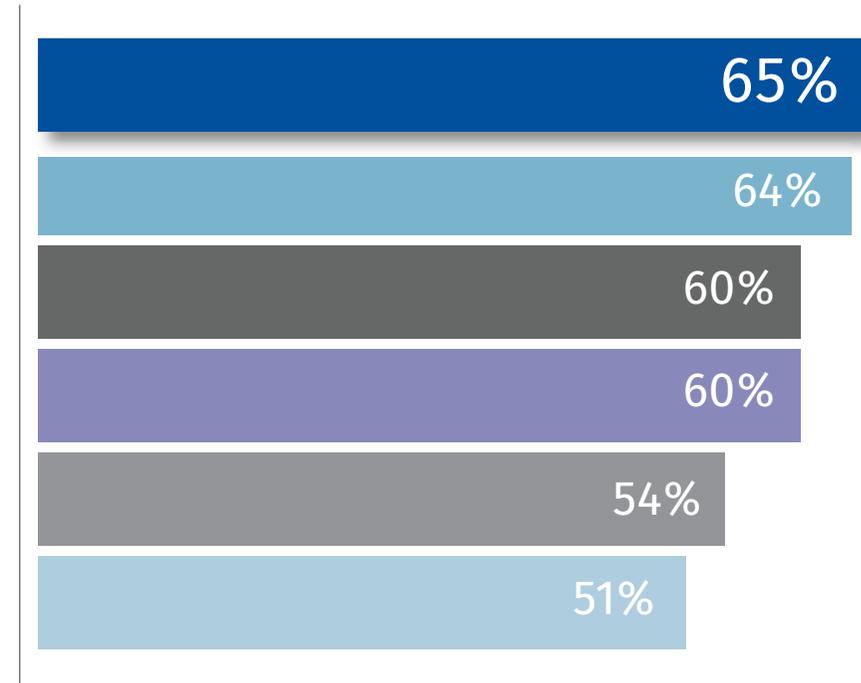
Einige der Befragten gaben an, dass sie aufgrund schlechter Erfahrungen mit schwerfälligen Prozessen und komplexen IT-Projekten in der Vergangenheit derartige Projekte möglichst zu vermeiden suchten, die Nutzerfreundlichkeit aller eingesetzten Systeme vermissen und zudem beklagen, dass sie die tatsächlichen Mechanismen von Prozess- & IT-Transformationsprojekten nur bedingt durchschauen.

Es überrascht vor diesem Hintergrund kaum, dass zumeist Anwendungen und Szenarien mit Ausrichtung auf einen einzigen funktionalen Schwerpunkt, wie Brand Management & Planning (65%), einfache Reporting-Tools (64%) oder Budgetmanagement (54%) den Markt dominieren.

Höherwertige, komplexere Anwendungen, wie Marketing-Mix-Modellierung (39%) oder Customer-Touchpoint-Analysen (36%) fallen im Vergleich hierzu deutlich ab (Abbildung 6).

## Abbildung 6

**Aktuelle Digitale und IT-Einrichtung: Derzeit bereits genutzte Tools und Anwendungen (in %, Mehrfachnennungen möglich, Top 5, n=124)**



- Markenführung
- Analyse- und Reportingtools
- Content-Management-System (redaktionelle Inhalte)
- Kunden-/ Datenanalysen
- Budgetverwaltung (Ausgaben)
- Kampagnenmanagement (Omnichannel)

## 6. Social Media-Kompetenzen: Die Rückkehr des Content-Jedi!

Die Produktion redaktioneller Inhalte kristallisiert sich als zentrale Social Media-Kompetenz heraus (7,13 von 10 möglichen Punkten).

Auch hier wird der Erfolgsmessung und möglichen Analysen noch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit entgegen gebracht (im Durchschnitt 6,18). Dies geht Hand-in-Hand mit den vorhandenen Kompetenzen (durchschnittliche Punktzahl: 5,85).

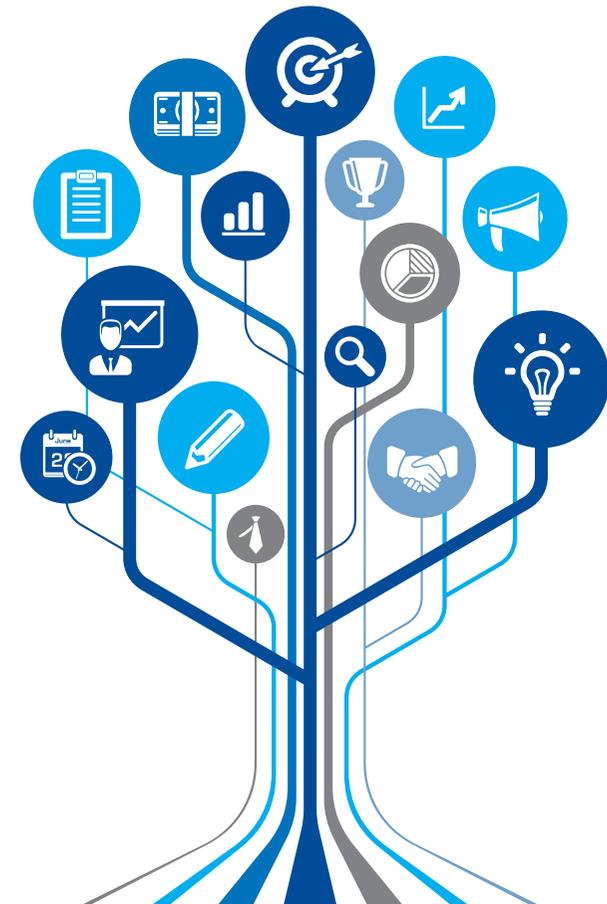
Meist wird beklagt, dass zwar eine Vielzahl an Tools besteht, die Kunst aber eher in der Generierung von „Smart Data & Analytics“ besteht, also in der Aggregation und der Herausarbeitung konkreter und nachvollziehbarer Entscheidungen als Synopsis aus der Vielzahl von Social Media-Daten. Selbst Unternehmen mit vielen Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit Social Media beklagen eine nur unzureichende Exekution in der Realität.

*„Alleinstellungsmerkmal begründen. Wirklich attraktive Inhalte produzieren – und Social Media-Kompetenzen unternehmensintern weiterentwickeln.“*

“ Die Produktion redaktioneller Inhalte wird unisono als zentrale Social Media-Kompetenz eingestuft.

**Interessant:** Die Auslagerung der gesamten Content-Entwicklung an Agenturen im Rahmen der Diskussionen um Content Marketing wird zwar als zweckmäßig und als probate Sofortlösung („Quick Fix“) eingeschätzt, jedoch in einer längerfristigen Betrachtung als eher nicht zielführend und nur wenig nachhaltig deklariert.

CMOs und Vorstandsmitglieder im Bereich Marketing & Vertrieb fordern einhellig den Auf- und Ausbau unternehmensinterner Inhaltskompetenzen und die Verzahnung derartiger „Skills“ mit dem Produktmanagement und der Generierung von Consumer Insights.



## 7. Marketing-Erfolgskontrolle & Monitoring: What you cannot measure, you cannot manage ... oder: Miss es oder vergiss es!

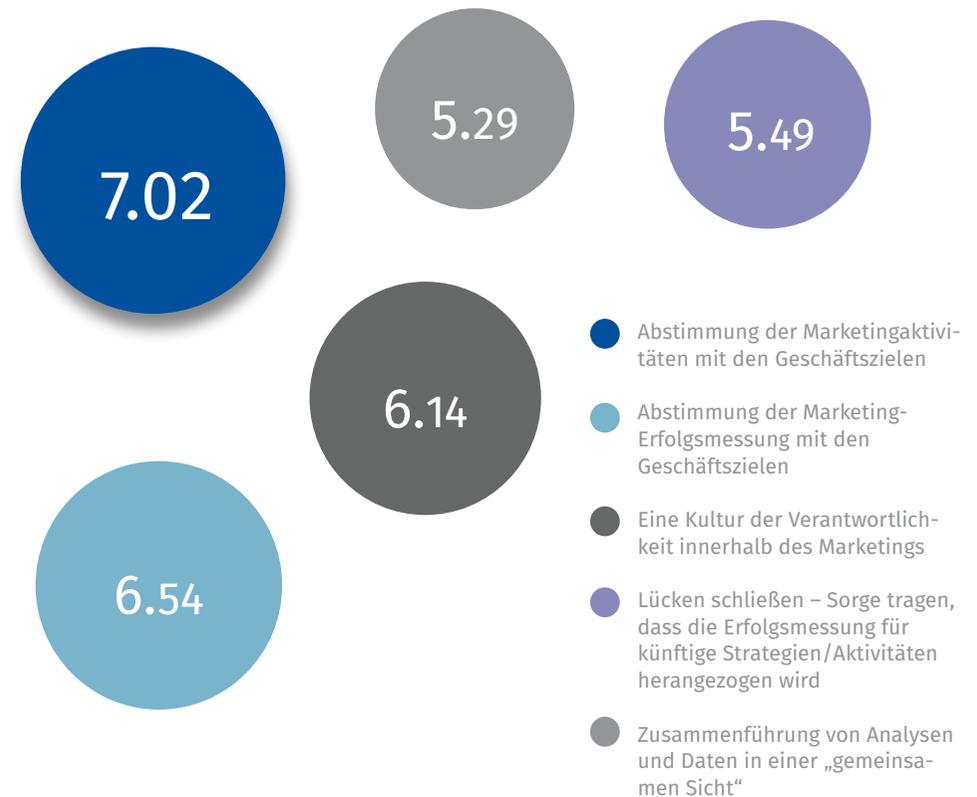
Die Antworten auf die Frage nach den Kompetenzen in der Erfolgskontrolle stellen sich als höchst widersprüchlich dar. Wie bereits skizziert wird dieser Aufgabe nur ein vergleichsweise niedriger Rangplatz eingeräumt. Umso erstaunlicher in der Einzelbetrachtung: Der „Abstimmung der Marketingaktivitäten mit den Geschäftszielen“ wird mit 8,34 ein hoher Durchschnittswert zugewiesen, während die „Kultur der Accountability im Marketing“ doch deutlich schwächer ausgeprägt ist (Durchschnitt 7,04).

Die Unternehmen scheinen überaus überzeugt zu sein von ihren bestehenden Kompetenzen zur „Abstimmung der Marketingaktivitäten mit den Geschäftszielen“ (im Durchschnitt 7,02) ... während sie sich weitaus weniger überzeugt präsentieren in Bezug auf ihre eigenen Kompetenzen zur „Zusammenführung der Analysen und Kennzahlen in einer gemeinsamen Sicht“, etwa in Form eines Dashboards (Durchschnitt 5,29; Abbildung 7).

Die größten Hürden entstehen in diesem Zusammenhang durch die Nutzung heterogener IT-Systeme, der oftmals ungelösten Frage nach geeigneten Tools, der fehlenden Etablierung integrierter Prozesse und der Umwandlung von „Big Data“ in „Smart Data“.

### Abbildung 7

Bewertung der Kompetenzen zur Erfolgsmessung und Rechenschaftspflicht im Marketing (Durchschnittswert, n=110)



*„Die Nutzung heterogener Prozesse, IT-Systeme & Tools verhindert eine gemeinsame Perspektive und konsolidierte Berichte und Analysen. Die Vielzahl der Systeme erschwert etwa die Entwicklung eines einfachen und sinnvoll nutzbaren Dashboards, das die Ergebnisse aller Aktivitäten für alle Beteiligten transparent darstellt und integriert.“*

Eine der größten Herausforderungen in Bezug auf die Erfolgsmessung und das Monitoring der Effizienz unterschiedlicher Interaktionskanäle ist und bleibt der Einsatz geeigneter Mitarbeiter und (integrierter) IT-Tools.

## 8. Talentmanagement & die Förderung von Fähigkeiten: die (digitale) Dauerbaustelle ...

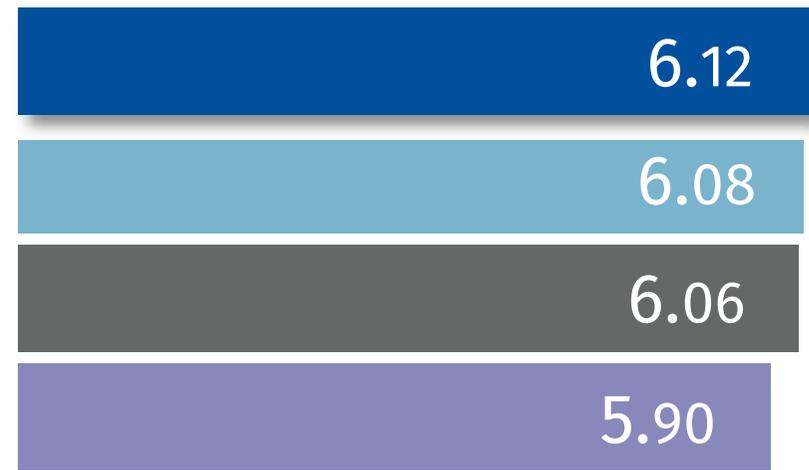
Über Europa hinweg messen CMOs allen Themen rund um das Thema Talentmanagement sowie den Auf-/ Ausbau unternehmensinterner Kompetenzen erhebliche Bedeutung bei. 3 von 4 der abgefragten Kompetenzen werden durchschnittlich mit 7,6 von 10 möglichen Punkten als bedeutsam eingestuft. Anspruch und Wirklichkeit driften jedoch auch hier auseinander: Die tatsächliche Umsetzung in Form der Gewinnung und Bindung geeigneter Talente hinkt deutlich hinterher (nur 5,90 Punkte im Durchschnitt), ähnlich wie die Aus- und Weiterbildung des eigenen Marketingteams (Durchschnitt 6,06 Punkte; Abbildung 8).

Hier heben die meisten Unternehmensvertreter die Notwendigkeit spezifischer Schulungen mit einer auf das jeweilige Branchensegment und die Besonderheiten des betreffenden Unternehmens zugeschnittenen Ausrichtung hervor. Unisono beklagt wird in diesem Zusammenhang das Fehlen spezifischer, individuell zugeschnittener Aus- und Weiterbildungsoptionen.

Mit (generischen) Standard-Trainings wurden in der Vergangenheit eher negative Erfahrungen gemacht, so dass hier der Wunsch nach unternehmensspezifischen Schulungen aufgestellt wird, welche unmittelbar unternehmensinterne Fallbeispiele einbeziehen und so das neu erworbene Wissen direkt nutzbar machen. Im Mittelpunkt steht immer wieder die Frage: „*was kann am nächsten Montag im eigenen Unternehmen konkret umgesetzt werden?*“

## Abbildung 8

Bewertung der Fähigkeiten auf dem Gebiet der Förderung von Marketingtalenten und der Kompetenzentwicklung in verschiedenen Funktionen (Durchschnittswert, n=108)



- Abstimmung der Marketingstruktur und Kompetenzentwicklung mit der Geschäftsstrategie
- Wissenstransfer – Anwendung des im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen Erlernten in der Praxis
- Berufliche Weiterbildung des Marketingteams / der Marketing-Community
- Gewinnen und Binden von Marketingtalenten

*„Die A-Player für das Unternehmen gewinnen. In Mitarbeiter investieren. Mitarbeiter gewinnen, binden und fördern/schulen. Rasche Anpassung an veränderte Situationen und ständige Aktualisierung der Fähigkeiten. Mitarbeitern die Wahrnehmung externer Weiterbildungsmaßnahmen und volle Ausschöpfung ihrer eigenen Kompetenzen ermöglichen. Hire for attitude, train for skills“*

Zu den größten Herausforderungen im Personalbereich gehört der Umgang mit der Generation Y/den Millennials, sowie deren Anspruch an eine besondere – meist wenig konkretisierte – Work-Life-Balance, kombiniert mit der in dieser Altersgruppe herrschenden Tendenz zum häufigeren Wechsel des Arbeitsplatzes.



## 9. Nachhaltigkeit & Corporate Social Responsibility (CSR): Die Rückkehr der Wertorientierung!

Wer sich im Vermarktungsdschungel aus der Masse abheben möchte, sollte wertorientiert handeln. Handlungsfeldern wie dem Streben nach Nachhaltigkeit oder auch Corporate Social Responsibility (CSR) wird in der Markenpositionierung oberste Priorität zugeschrieben (durchschnittlich 6,79 Punkte). Abermals stolpern die europäischen CMOs über die Bodenschwellen bei der Umsetzung: Auch hier generiert die Selbsteinschätzung nur vergleichsweise schlechte Noten (nur 5,74 Punkte im Durchschnitt).

Die Digitalisierung inkl. Social Media führen zu einem sich mehr und mehr verändernden Kundenbewusstsein. Konsumenten können immer öfter „hinter die Kulissen“ eines Unternehmens schauen und stimmen über den Kauf von Produkten immer häufiger mit ihrem Budget ab. Was früher nur wenige taten, wird nun zum Trend. Zunehmend rückt ins Bewusstsein, ob ein Unternehmen wertorientiert wirtschaftet und Sinn stiftet. Zunehmend ändern Unternehmen ihre Zielsetzung: Einen Beitrag zu leisten, wird Teil des wirtschaftlichen Handelns. Das was angeboten wird, soll Sinn stiften und zwar für möglichst viele oder sogar für alle. Sekundiert wird diese Entwicklung durch das Auftreten neuer Marken (etwa durch YouTube-Stars).

**Das Ergebnis:** die intensive Auseinandersetzung mit vergleichsweise neuartigen Konzepten wie Purpose Driven Marketing. Purpose Driven Marketing erlaubt es einem Unternehmen oder einer Marke, über gemeinsame Wertvorstellungen und Bedürfnisse mit einer Zielgruppe eine Verbindung herzustellen. Die Grundlage ist ein allgemein als „gute Sache“ anerkannter höherer Wert.

Während viele Organisationen die grundsätzliche Bedeutung eines abstrakten „etwas Zurückgebens“ etwa im Stile der *Dove Real Beauty*-Kampagne erkannt haben, steht die Umsetzung mit aktivierenden Inhalten in der Realität noch deutlich hinten an. Offenkundig verharren zahlreiche Unternehmen noch mitten in der Phase, eine entsprechende Strategie entwickeln zu müssen und diese nachfolgend bei den Mitarbeitern, sowie der Geschäftsführung verankern zu wollen.

*„Wir verfügen derzeit über keine klar umrissene CSR-Strategie... wieder so ein leeres Schlagwort auf PowerPoint.“*

## 10. Die ultimative Formel: Total Customer Experience Management!

Die überwältigende Mehrheit identifiziert „Total Customer Experience Management“ als herausragenden Schwerpunkt für ihre Arbeit in den kommenden Jahren. Dabei belegen die Diskussionen im Rahmen der Interviews, dass sich Total Customer Experience Management als ein Katalysator für gestiegene Kundenanforderungen darstellt: Die zunehmende Digitalisierung, Vielfalt an Informationsplattformen und damit verbundene Transparenz erfordert ein umfassendes, konsistentes, hochgradig standardisiertes Kundenmanagement über sämtliche Interaktionspunkte mit dem Kunden hinweg. In Echtzeit.

Selbst dort, wo erhebliche Verbesserungsbedarfe in einzelnen (Teil-) Disziplinen und Funktionen im Bereich Marketing & Vertrieb ins Feld geführt werden, tritt diese Herausforderung im Vergleich zur Einführung eines umfassenden Total Customer Experience-Ansatzes als eher weniger bedeutsam zurück. Die Interviews belegen, dass für die kommenden Jahre schrittweise eine Neuorientierung in Marketing und Vertrieb zu erwarten ist: Wurde früher Marketing-Excellence im Wesentlichen durch aufmerksamkeitsstarke Kampagnen und Kreativität dominiert, kristallisiert sich zunehmend das Management aller verbundener Prozesse und Kundeninteraktionen als „neues“ Herzstück heraus – kurzum: Die Kreativität in der Kundenansprache ist durch ein systematisches und effizientes Prozessmanagement sowohl unternehmensintern, als auch in Bezug auf die Schnittstelle zum Kunden zu ergänzen bzw. zu erweitern. In den meisten Fällen entstehen hierbei mindestens **5 Herausforderungen**:

- **Andere involvierte Organisationseinheiten:** Total Customer Experience Management erstreckt sich weit über die funktionalen Grenzen des Marketings hinaus. Ein plastisches Beispiel bieten Reise-Unternehmen: Während sich das Marketing in den meisten Fällen auf die Marketing-Kommunikation fokussiert, wird die Kundenwahrnehmung durch sämtliche Kundeninteraktionen in der Nutzung aller Produkte und Dienstleistungen bestimmt – etwa der kompetenten Beratung durch den Fahrkartenverkäufer oder auch dem sympathischen und zuvorkommenden Auftreten des Schaffners bzw. Flugpersonals. Diese Bereiche gehören jedoch meistens organisatorisch zu anderen Unternehmensbereichen außerhalb des Marketings – etwa dem Personenverkehr oder angegliederten Dienstleistungsbereichen. Ähnlich in der Automobilbranche: Während das Marketing meist die Lufthoheit über die Marketingkommunikation proklamiert, liegt die Verantwortung für das eigentliche Produkt meistens im Produktmanagement oder der (technischen) Entwicklung. Ganz ähnlich sind auch sämtliche After-Sales-Dienstleistungen außerhalb des Marketings angesiedelt.
- **Change Management:** Projekterfahrungen zeigen, dass neben unzureichenden Prozessen und Systemen die größten Hürden für die Umsetzung eines systematischen Total Customer Experience Managements in der Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter zu finden ist. Unabhängig von der Größe der Organisation treten Widerstände etwa aufgrund
  - der Nicht-Konformität mit bestehenden organisatorischen Normen und Traditionen;
  - von Interdependenzen mit Subsystemen, die kaum überschaubar bzw. eingrenzbar sind;
  - von Privilegien, Tabus oder Widerständen gegen externe Ideen („Not-invented here“) auf.

Besonders starke Widerstände treten meist bei Personen auf, die sich primär auf die eigene Erfahrung berufen, an einen einzigen Weg glauben oder eine ausgeprägt niedrige Risikoneigung aufweisen. Widerstände in Gruppen treten hingegen verstärkt dann auf, wenn die Gruppen-Mitglieder über ein hohes Zusammengehörigkeits- und Überlegenheitsgefühl verfügen. Das Ergebnis: Ein derartiger Veränderungsprozess zur Neuausrichtung aller Kundenschnittstellen erfordert nicht nur erhebliche Anstrengungen, sondern erstreckt sich in aller Regel über mehrere Jahre.

- **Unzureichende Messbarkeit:** Der Erfolg einer qualitativ hochwertigen und markenkonformen Orchestrierung aller Kundeninteraktionen lässt sich nur in den wenigsten Fällen unmittelbar in Messgrößen nachverfolgen, geschweige denn in ihrer mittelbaren Umsatzwirksamkeit direkt belegen.
- **Unzureichend integrierte Prozesse und Systeme:** Wenig integrierte, übergreifende Prozesse und unterstützende IT-Systeme lassen den Anspruch einer durchgängig qualitativ hochwertigen Kundeninteraktion Makulatur werden. So weiß etwa der Call-Center-Agent in den meisten Fällen nicht, dass der Kunde bereits durch einen Partner in der Vertriebsorganisation (z. B. einen eigenständigen Händler im Automobilhandel oder auch im Mobilfunk) kontaktiert worden ist. Selbst nach mehr als 10 Jahren Internet-Erfahrung werden Kundenanfragen möglicherweise durch den Hersteller über das Web angenommen, jedoch nur mit Hilfe manueller Arbeitsschritte zur Überbrückung bestehender Medienbrüche an einen lokalen Vertriebspartner weitergegeben. Was sich bei niedrigen Kundenvolumina noch als ein unangenehmes – aber noch akzeptables Vorgehen – erweist, scheitert regelmäßig in einem eher hochvolumigen B2C-Umfeld.
- **Unzureichende Datenqualität:** Im Gegensatz zu den Diskussionen über Kundenorientierung in den letzten Jahren ist die systematische Sammlung und Nutzung von Kundendaten in den meisten Unternehmen nur in einem rudimentären Ausmaß vorhanden: weder werden anhand der gewonnenen Kundendaten die wichtigsten Kunden wie Neukunden und „Key Accounts“ identifiziert, noch wird eine Aggregation unterschiedlicher Informationsquellen über verschiedene funktionale Unternehmensbereiche hinweg (etwa von der technischen Hotline, dem Bestellwesen bis zum Onlineverhalten) durchgeführt.

Studien und Projekte belegen, dass die Vielzahl an Diskussionen in Theorie und Praxis um die Notwendigkeit zum systematischen Management und Nutzung von Kundendaten sowie darauf aufbauender Verfahren wie Data Mining, Predictive Analytics (d. h. Vorhersage über das zukünftige Kundenverhalten) oder auch mikrogeografische oder nutzenbasierte Segmentierung für die breite Masse der Unternehmen bislang noch heftiges Wunschdenken geblieben sind: Sowohl die passive Datenerhebung durch die Erfassung aller Vertriebsinteraktionen als auch die aktive Erhebung von Kundendaten (durch direkte Befragung) werden kaum systematisch und integriert genutzt. Der Aufschrei nach einer exzellenten Datenqualität verhallt in den meisten Fällen ungehört. Die Ursachen:

- Die Verteilung notwendiger Kundendaten auf verschiedenen EDV-Systemen über mehrere Funktionsbereiche hinweg bewirkt, dass der im Rahmen von CRM postulierte „einheitliche Blick auf den Kunden“ weitgehend auf die Kundendaten innerhalb eines Bereichs beschränkt bleibt;
- Kundenkontakte und Interaktionen werden gerade im Vertrieb als „Herrschaftswissen“ angesehen und eher in den individuellen Kontakten (etwa Outlook) gepflegt als in einem auch für andere Bereiche zugänglicher CRM-System, welches dieses (intime) Kundenwissen replizierbar und transparent machen würde;
- Die Pflege der Kundendaten wird aufgrund des damit verbundenen Aufwands im Tagesgeschäft eher zurückgestellt;
- Die Kundendaten liegen nicht unmittelbar in der erforderlichen Granularität vor;
- Kundendatenmanagement wird meistens als einmaliger Prozess und Aufwand angesehen, unter Vernachlässigung der Notwendigkeit einer kontinuierlichen, dauerhaften Datenpflege in einem Regelprozess.



Die bei allen Kundeninteraktionen in Marketing, Vertrieb und Service aktiv und passiv entstehenden Kundendaten werden nur in den seltensten Fällen systematisch oder durchgängig genutzt.

## 11. Ausblick: It is about the economy, stupid!

Die allgemeine Wirtschaftslage wird von den Unternehmensvertretern als noch wichtiger für das Wachstum eingestuft als Veränderungen im Verbraucherverhalten, der allseits beklagte Fachkräftemangel oder die digitale Transformation des eigenen Geschäftsmodells und bestehender Prozesse.

Einhellig wird Innovationen und der Entwicklung neuer Produkte das Potential zugesprochen, Wachstum und Profitabilität nachhaltig absichern zu können. Doch die Euphorie in Bezug auf die realiter bestehenden Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen und Wahrnehmung von Chancen hält sich in (engen) Grenzen: Europäische CMOs präsentieren sich als eher wenig zuversichtlich und haben diese max. nur mit einer 5 oder 6 (von 10 maximal möglichen Punkten) bewertet.



## 12. Größte Herausforderungen bis 2020: Omnichannel ... auf der Grundlage integrierter Prozesse und IT-Anwendungen als „Enabler“

Omnichannel-Management (im Sinne von: dem Kunden ein reibungsloses Einkaufserlebnis zu bieten, unabhängig davon, ob er Online, Mobile, telefonisch oder im stationären Handel einkauft) und die Ausgestaltung einer individuellen Customer Journey kristallisieren sich als die größten Herausforderungen bis ins Jahr 2020 heraus.

Hand-in-Hand mit der Durchleuchtung vieler Marketingprozesse wollen sich europäische Marketingverantwortliche deutlich stärker als zuvor mit den unterstützenden IT-Anwendungen auseinandersetzen und zumindest grundlegend mit den Konzeptionen und Möglichkeiten moderner Marketinganwendungen und -plattformen vertraut machen.

Der zumeist angeführte Grund: Nur über eine integrale Betrachtung von Geschäftsmodellen und -potenzialen mit moderner IT gelingt es (als sog. „Business Architecture“), Veränderungen in Marketing und Vertrieb realitätsnah diskutieren zu können.



Der Aufbau und die Aussteuerung einer kundenindividuellen Customer Journey im Omnichannel gehört zu den größten Herausforderungen bis 2020!

### Abbildung 9

Die 5 größten Herausforderungen für das Marketing bis 2020 (in %, n=95)





Vergleicht man die größten Herausforderungen für das Marketing bis ins Jahr 2020 mit den aktuell vorhandenen Kompetenzen (Abbildung 10), kristallisiert sich eine Unmenge an Handlungsfeldern heraus, die als „**Marketing Agenda 2020**“ zusammengefasst werden können. Der Bereich mit den größten Herausforderungen und den gleichzeitig auch am schwächsten ausgeprägten Kompetenzen (Quadrant 3: *größte Herausforderung*, am schwächsten ausgeprägte bestehende *Kompetenzen*) gehören interne, eher organisatorische Handlungsfelder, wie z.B. die Rekrutierung von Mitarbeitern mit entsprechenden Erfahrungen und Know-how, die (interne/externe) Organisation oder auch die Etablierung eines Omnichannel-Managements an.

Andere Bausteine, wie etwa die Etablierung und Nutzung Digitaler Anwendungen und Plattformen, die Implementierung und Nutzung neuer Technologien oder auch eines geeigneten CRM-Systems (Quadrant 6: *größte Herausforderung*, durchschnittlich *ausgeprägte Kompetenzen*) erhalten ähnlich hohe Präferenzwerte. Ein Kernproblem: Die vielfältigen Funktionen und möglichen Anwendungsszenarien digitaler Marketing-Anwendungen (6. Quadrant) übersteigen die Leistungsfähigkeit der zugrundeliegenden Organisation (3. Quadrant) zur Nutzung dieser Möglichkeiten bereits deutlich.

Im Gegensatz hierzu werden Fähigkeiten wie die „Koordination & Integration dezentraler Bereiche“, ebenso wie alle Elemente einer „Planungs- und Steuerungsfunktion“ bereits als eher hochwertig ausgeprägt eingestuft (7. Quadrant) und weisen entsprechend weniger Handlungsbedarfe auf – abgesehen von der Notwendigkeit, den Return-on-Marketing Investment weiter nachweisen und verbessern zu müssen (5. Quadrant). Es scheint, dass zwar viele Planungs- und Steuerungsmechanismen bestehen, diese aber entweder nur unzureichend genutzt werden oder nicht den erforderlichen inhaltlichen Tiefgang und Transparenz aufweisen.

Virtual oder Augmented Reality (à la *Pokémon Go*), kontextbasierte Smart Assistants (etwa auf Basis von *Siri* oder *Google Now*) oder auch Wearables wird derzeit noch vergleichsweise wenig Bedeutung zugeschrieben und werden nachfolgend dementsprechend auch kaum mit Expertise bedacht (1. Quadrant). Selbst wenn die Mehrzahl der befragten Marketing- und Vertriebsentscheider vorgibt, zumindest im Ansatz über eine „Mobile First“-Strategie zu verfügen, bemängeln diese gleichzeitig das Fehlen a) einer auf ihren jeweiligen Unternehmenskontext zugeschnittenen „Killer-Anwendung“ und b) das Fehlen einer ausreichenden Digital Plattform, welche darauf aufsetzende Mobile Anwendungsszenarien erst sinnvoll machen würden. Analog werden erhebliche Verwerfungen in der Kundeninteraktion erwartet durch „Social Media Buy Buttons“ – also die nahtlose Integration von E-Commerce direkt in Social Media-Anwendungen. Erhebliches Wachstum und interessante Anwendungsszenarien zur Kundeninteraktion und zur Gewinnung weitergehender Kundendaten werden aus Anwendungen im Umfeld des **Internet-of-Things** erwartet.

Themenfeldern wie dem Einsatz künstlicher Intelligenz oder auch der Nutzung von (Chat-) Bots wird Bedeutung auf dem Weg in Richtung „Marketing 2020“ zugeschrieben, weshalb bereits stufenweise hierzu Know-how aufgebaut worden ist (5. Quadrant). Aus der strategischen Sicht wird unisono erwartet, dass das Know-how in diesen Themenfeldern umgehend auszubauen ist, bevor diese Herausforderungen in Zukunft noch höhere Bedeutung erlangen werden (etwa Big Data/ Analytics oder auch weitergehende Personalisierung, sowohl in Bezug auf Inhalte, Angebote, als auch die Preisgestaltung).

## Abbildung 10

Marketing Agenda 2020 Magic Quadrant: größte Herausforderungen für das Marketing bis 2020 vs. aktuell vorhandene Kompetenzen zur Bewältigung dieser Herausforderungen (n=unterschiedliche Fallzahlen)



## 13. Wie kann man starten? Eine unternehmensspezifische Transformations-Roadmap für das Marketing ist notwendig!

Die Antworten der europäischen Unternehmensvertreter zeichnen das Bild eines Berufsstands, der Kennzahlen zur Leistungsmessung und -kontrolle teilweise noch eine eher untergeordnete Bedeutung zuweist. Der Grund: Die Komplexität in der Messung und Bewertung der Performance aller Aktivitäten führt in ihrer Konsequenz dazu, dass diese Aufgabenstellung auf der Prioritätenliste stets weiter unten angesiedelt ist. Stattdessen konzentrieren sich Unternehmen lieber auf historisch bereits geübte und (vermeintlich) besser operationalisierbare Aufgabenschwerpunkte wie die direkte Optimierung bestehender Maßnahmen.

Die Vielfalt der Themen auf der „Marketing Agenda 2020“ sowie die durchaus unterschiedlichen Schwerpunkte der befragten CMOs lassen eine „one size fits all“-Lösung kaum zu. In den vertiefenden Diskussionen und Interviews kristallisieren sich dennoch immer wiederkehrende Haupthandlungsfelder und Bausteine heraus, welche helfen, die Themen auf der „Marketing Agenda 2020“ systematisch und strukturiert zu adressieren (Abbildung 11). Die hier skizzierten Bausteine sind sicherlich kein Patentrezept, können aber als eine Art Checkliste zur Validierung der eigenen definierten Handlungsfelder dienen:

- **Marketingaufgaben & -kompetenzmodell:** Im Rahmen des Personalmanagements sind die bestehenden Kompetenzen einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Im Mittelpunkt wird bis 2020 die Diskussion stehen,

Mitarbeitern mit spezifischen Kompetenzen etwa im Bereich „Programmatic Advertising“ oder „Marketing Automatisierung“ eine qualitative hochwertige berufliche Heimat und damit verbundene Perspektiven anbieten zu können. Die größte Herausforderung wird in der Balance zwischen der Forderung qualifizierter Kandidaten nach weitreichenden Freiheitsgraden in der Gestaltung ihrer Arbeit und der (erforderlichen) Einbindung in existierende Unternehmensprozesse und -strukturen gesehen. Entsprechend geben viele CMOs an, dass sie erhebliche Probleme sehen, die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen systematisch und nachhaltig ansiedeln zu können. Damit einhergehend sind bestehende Kompetenzkataloge zu überarbeiten, ebenso wie dazugehörige Stellenprofile. Neben der Rekrutierung von Online-Spezialisten steht das übergreifende Training aller Marketing-Mitarbeiter im Brennpunkt. Angestrebt werden Trainings, die auf das jeweilige Unternehmen ausgerichtet sind und unmittelbar unternehmenseigene Fallstudien einbeziehen.

Die notwendige Ausdifferenzierung und Spezialisierung im Marketing stellt die Mitarbeiterentwicklung vor gänzlich neue Herausforderungen: Traditionell waren Marketiers in vielen Fällen eher Generalisten mit dem Schwerpunkt „Kommunikation“. Ein zunehmend höher diversifiziertes und spezialisiertes fachliches Kompetenzportfolio (etwa Social Media, Analytics, Digital Data, IT-Verständnis, etc.) wirft neue Fragestellungen im Bereich der Mitarbeiterentwicklung auf. Dies hat auch Auswirkungen auf die erforderlichen Management-Kompetenzen: Der in anderen Unternehmensbereichen (etwa Technik, IT, Einkauf) schon länger bekannte Spagat der Führungskräfteentwicklung zwischen „Fach- vs. Managementkarriere“ tritt entsprechend bis 2020 auch hier noch deutlicher zu Tage. Damit verbunden entsteht die Frage nach der Rekrutierung eher auf der Grundlage von Kompetenzen oder eher einem – wie auch immer gearteten – persönlichen „Fit“ im Sinne von „*hire for attitude, train for skills*“.

- **Marketingplanung und Marketing-Spend-Optimization:** In Abkehr von einer rein auf (taktischen) Maßnahmen fokussierten Planung wollen die meisten der befragten CMOs stärker priorisieren und die Planung schrittweise bis auf die Ebene von Einzelmaßnahmen weiter ausdifferenzieren. Für alle Ebenen der Marketingplanung (strategische Priorisierung, Programmebene, Maßnahmen) werden zunehmend statt qualitativer Ziele konkrete Messgrößen festgelegt, die wiederum aufzeigen, welchen Nutzen bestimmte Maßnahmen und Aktivitäten haben und wie diese auf das übergeordnete Unternehmensziel einzahlen. Ausgehend von den Ergebnissen früherer Programme und Kampagnen sowie der angestrebten Ziele werden sowohl Maßnahmen als auch zugeteilte Marketing-Budgets zunehmend im Rahmen einer „Marketing-Spend-Optimization“ schrittweise iteriert und verfeinert. Bereits über relativ einfache Ursache-Wirkungs-Analysen können Planung und Exekution schrittweise verfeinert werden. Die Grundlage bildet stets ein tiefgreifendes Verständnis über die Zielgruppe und deren Vorlieben und Wünsche („*who is your who?*“).
- **Innovations- und Projektmanagement:** Vielfach bestehen Handlungsfelder im Bereich Innovations-/Projektmanagement, wie etwa im Bereich des Handels (Einführung Handelsmarken, E-Commerce/Mobile Commerce), der Automobilhersteller (Launch neuer Modelle, E-Mobility) oder auch der Pharma- und Konsumgüterindustrie (Produkt-Launches). Der Schwerpunkt liegt hier jeweils auf der erfolgreichen Einführung neuer Produkte (Sach- aber auch Dienstleistungen). Die Generierung neuer und innovativer Produktideen wird sekundiert durch die Orchestrierung der Markteinführung im Rahmen eines übergreifenden Projektmanagements über alle tangierten Bereiche (etwa verschiedene Vertriebskanäle, Kundendienst oder aber auch Geografien) hinweg.
- **Prozessmanagement:** Einzelne Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette sind dahingehend zu untersuchen, in welchem Ausmaß sie tatsächlich notwendig, respektive effizient gestaltet sind. Ein etablierter und effektiver Ansatz zur Erarbeitung und Veranschaulichung der innerbetrieblichen Wertschöpfungskette bietet ein „Packpapier-Workshop“ (sog. „*Brown-Paper Methode*“) unter Einbindung der prozessrelevanten Mitarbeiter sowohl aus

dem Marketing als auch aus angrenzenden Bereichen sowie internen/externen „Partnern“ (etwa Einkauf, Agenturen). Die Ergänzung der Prozessanalyse durch finanzwirtschaftliche Kennzahlen (wie Prozesskosten) erlaubt strukturierte Diskussionen und Aussagen über den tatsächlichen Wertbeitrag. Praxisbeispiele zeigen, dass der Ansatz über einen moderierten Workshop erhebliche Vorteile besitzt: Dieser „*low tech, but high touch*“-Ansatz erzwingt einen hohen Grad an Interaktion und Diskussion zwischen den Teilnehmern und fördert deutlich stärker die Bildung einer konsistenten Gruppenmeinung über das eigene Unternehmen als die isolierte Analyse einzelner Prozesselemente oder -kennzahlen. Hochstandardisiert kann im Anschluss eine automatisierte Kundeninteraktion etabliert werden – jeweils angeregt durch bestimmte Kundeninteraktionen und -events (sog. „*Real Time Campaigning*“).

**Total Customer Experience Management:** Total Customer Experience Management fokussiert auf die Schaffung qualitativ hochwertiger Interaktionen mit dem Kunden über alle Kontaktpunkte und über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden bzw. des Produktes hinweg. Der Kundenlebenszyklus erstreckt sich vom Beziehungsaufbau mit einem Neukunden über den Leistungsaustausch mit Bestandskunden bis zum Verlust des Kunden am Ende des Lebenszyklus. Der „Lebenszyklus“ einer derartigen Total Customer Experience umfasst damit sämtliche Kundenbeziehungen auf allen Ebenen – vom Markenbewusstsein vor dem Kauf bis zur Ersatzbeschaffung oder der Entsorgung von Produkten und Lösungen. Der Schlüssel zur Kundenbindung liegt darin, dem Kunden zu jedem Zeitpunkt und in jeder Interaktion bestmögliche Erfahrungen (insbesondere den „*Moments-of-Truth*“) zu bereiten. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Bewertung der Leistungsfähigkeit im Besonderen von „kritischen Momenten“ geprägt wird, in welchen eine exzellente Leistung bzw. Nicht-Leistung besonders deutlich wahrgenommen wird. Im Fokus steht der Wunsch nach vielfältigen – aber konsistenten – und qualitativ hochwertigen Dialogmöglichkeiten zwischen Kunden und Unternehmen – anders formuliert: eine optimale Kundenzufriedenheit bei optimaler Potenzialausschöpfung (dem „*Share-of-Wallet*“) des Kunden.

- **Marketinganalyse & Performance Tracking (KPIs):** Abgestimmt mit der Marketingplanung ist ein Kennzahlen-System zu etablieren. Die einfache Einsetzbarkeit verschiedenartigster Kennzahlen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die initiale Konzeption eines sinnvollen und zielführenden Kennzahlensystems mit größeren Aufwendungen verbunden ist – etwa der Frage, mit welcher Kennzahl welches Ziel bemessen werden soll und wie diese korrekt entlang aller Prozesse ermittelt werden können („*Metrics that matter*“). Fallbeispiele zeigen, dass die Erhebung und Nachverfolgung von bis zu 20 – theoretisch in sich sicherlich sinnvollen – verschiedenen Kennzahlen meist dazu führt, dass nach einer ersten Phase der Euphorie die Nachverfolgung aufgrund der hohen Komplexität und des meist geringen tatsächlichen Erklärungsbeitrags entweder bald ganz eingestellt wird oder eine „natürliche Fokussierung“ auf einige ausgewählte Kennzahlen stattfindet. Der „Paralyse durch Analyse“ wird über die Zeit hinweg quasi ein „natürliches Ende“ bereitet. Es zeigt sich, dass die Konzentration auf wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen unter bewusster Auslassung weiterer („...auch noch interessanter Zielgrößen...“) eher zielführend ist. Die Optimierung eines solchen KPI-Systems kann dabei auch durchaus iterativ erfolgen – vorausgesetzt, die Iterationen werden pragmatisch durchgeführt. Von alleine findet sich in den Augen aller befragter Marketing-Manager keine optimale „80/20-Lösung“. Bereits einfachere Analysen etwa entlang des „Brand Funnel / Markentrichters“ oder eine Marktpotenzialanalyse bieten teilweise überraschende Erklärungsbeiträge.
- **Informationstechnologie-Kompetenz & Know-how:** Marketing- und Vertriebsinformationssysteme (etwa CRM-Systeme oder Marketing Automatisierung) sollen Entscheidungsträger bei der Gewinnung, Systematisierung, Analyse, Bewertung und Weitergabe zeitnaher, kundenbezogener Informationen im Rahmen der Entscheidungsfindung unterstützen. Dabei sollte eine Marketing-Plattform Anforderungen wie eine hohen Benutzerorientierung, Integrations- und Koordinationsfähigkeit oder auch Akzeptanz bei den Systemnutzern abdecken. Im Mittelpunkt steht die Nutzung der IT in vielfältigen Facetten entlang aller Prozesse,
- mit der Voraussetzung der Konsistenz von Marketing- und IT-Strategie. Die Eckpfeiler der Marketing-IT-Strategie sind nachfolgend als IT-Planung in konkrete Maßnahmenpakete zu übersetzen, die wiederum darauf ausgelegt sind, die Marketingstrategie bestmöglich zu unterstützen. Aus dem Wechselspiel zwischen IT- und Marketingstrategie resultieren eigenständige Maßnahmenpläne, Prozesse und Organisationsstrukturen. Nicht die Erarbeitung einer qualitativ absolut besten IT-Strategie steht dabei im Mittelpunkt, sondern vielmehr der auf die spezifischen Bedürfnisse der Prozesse, Organisation und Kompetenzen des Marketing- und Vertriebsbereichs bestmöglich abgestimmte IT-Strategieansatz. Eine pragmatische Vorgehensweise zur Abstimmung beider Bereiche orientiert sich abermals an konkreten Leitfragen, etwa nach den erforderlichen Kompetenzen und dem Entwicklungskonzept. Die Praxis zeigt allerdings, dass in den meisten Unternehmen weniger eine strategische und prozessuale Diskussion unter Zuhilfenahme schnell umzusetzender „Beta-Lösungen“ vorherrscht, als vielmehr reflexartig eine Detail-Diskussion über einzelne Funktionalitäten der eingesetzten Applikationen. Die Chance für eine prozessorientierte Optimierung wird damit (oft unbeabsichtigt) bereits initial verworfen.
- **Web 2.0 & Community Management:** Spätestens mit Social Media wird das herkömmliche Vorgehensmodell, Inhalte unidirektional und „inside-out“ über verschiedene Kanäle vom Unternehmen zu den Kunden zu transportieren, weitgehend obsolet. Notwendig ist ein eher „lösungsorientierter Ansatz“, relevante Inhalte cross-medial, zielgruppenorientiert und relevant zu kommunizieren. Dabei ist eine Leitidee über verschiedene Kommunikationskanäle und Interaktionspunkte integriert weiterzuführen und jeweils medienspezifisch auszugestalten. Unternehmensbeispiele zeigen, dass sich die Orchestrierung aller Maßnahmen und Disziplinen in der Rolle eines „Kampagnen-Managers“ als erfolgversprechend erweist. Ein „Crowdsourcing“ erlaubt bspw. die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen als auch Kreativkonzepte unmittelbar mit der Zielgruppe.

# Abbildung 11

## Beispiele für Handlungsfelder für eine „Marketing Agenda 2020“

Marketing Tasks and Competency Model	Marketing Planning and Marketing Spending Optimization	Innovation and Project Management	Marketing Process Management	Total Customer Experience & Loyalty Management	Marketing Analysis & Performance Tracking (KPIs)	Information Technology Competency and Expertise	Web 2.0 and Community Management
Competency model	Project management planning process (rolling)	Project management product introduction	Process mapping	Total Customer Experience strategy and goals	Marketing Balanced Scorecard (planning)	Reconciliation of marketing & IT strategy	Search engine optimization, search engine marketing, social search optimization
Functional calibration		Mass customization	Analysis of cycle times & process costs	Complaint management	Budgeting review	Budget & resource planning & management	
Target system & performance management	Target outcomes segmentation (target group matrix)	Alliance/partner management	Sales channel management (conflicts)	Behavioural branding initiative	Marketing Dashboard (review)	Multi-channel campaign execution	Social Media and Community Manager
Talent management	Consumer typologies	Product lifecycle monitoring	Audit of marketing/sales collaboration	Loyalty program	“What-if” analyses/scenarios	Offline and online execution/response handling	Corporate communication guidelines
Compensation model	Buying center analysis	Viral marketing	Campaign management	Offer/bid management	Net promoter score tracking	Digital asset management	Crowdsourcing
Change management/team building	Sales channel management (planning)	Strategic Innovation portfolio management	Campaign automation & real-time campaigning	Service quality benchmarking	Market potential analysis (“share of wallet”)	Collaborative tools	Social communities
Marketing training	Benchmarking (competitors, other industries)	Strategic Innovation portfolio management/optimization	Campaign coordination	Total Customer Experience (touchpoint) monitoring and benchmarking	Competitor benchmarking (context analysis)	Tele-marketing and contact center integration	Animation/wed TV
Campaign coaches/commercial managers	Pricing and pricing industries	Competitive radar/co-operative radar	Agency model & evaluation	Cascading communicative key concept/rollout methodology	Brand tunnel analysis	Data mining and predictive analytics	Affiliate marketing
Internal communication	Campaign architectures	Scenario development process	Marketing purchasing processes	Continuous improvement process (customer/service perspective)	ABC analysis: dialog marketing	CRM and social media integration	Behavioural targeting
Level of empowerment	Branding guidelines	Pre-testing (target groups lab)		Customer value analysis and management	Customer Lifetime Value Management	Data quality management (responsibility, execution, rule process)	Web2.x image assessment
	Strategic prioritization (matrix)			Multichannel experience management (“moment of truth”)	Web Analytics	Customer segmentation	Web2.x channel management (blogs, forums, brand communities, customer chat)
	Program definition (contents)			Proactive churn management/winning back customers	Consumer insights	Mobile marketing (couponing, loyalty, location based services)	Social commerce
	Tactical measure planning						
	Market budget optimization (channel/target group mix)						

Die hier vorgestellten Bausteine besitzen vielfältige Überschneidungen und Abhängigkeiten. Ihr volles Potenzial erschließt sich häufig erst durch die Kombination mit anderen Bausteinen. So bildet beispielsweise die eindeutige Identifizierung von Kunden und zugehöriger Nutzerprofile im Rahmen des Digital Database Management die (notwendige) Grundlage für eine nachfolgende Individualisierung im Rahmen der Marketingplanung und Personalisierung aller Aktivitäten. Damit stellt das Bausteinkonzept ganz bewusst heterogene Kategorien gleichwertig dar und verzichtet darauf, den Überschneidungen und Wechselwirkungen der einzelnen Problemfelder und Bausteine Rechnung zu tragen. Praxisbeispiele zeigen, dass im Rahmen eines derartigen Transformationsansatzes durchaus bis zu 30 verschiedene einzelne, unternehmensspezifische Bausteine im Rahmen zu berücksichtigen sind.

Verfasser:

**Ralf Strauß**, Präsident Deutscher Marketing Verband e.V., Managing Partner Customer Excellence GmbH, Managing Partner CMO Academy GmbH, Professor für Digitales Marketing & E-Business HSBA Hamburg



Übersetzung aus der englischen Studie „Marketing 2020“, erschienen Januar 2017.

Partner:





DEUTSCHER MARKETING VERBAND

**Herausgeber:**

**Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)**  
Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf  
Fon +49 (0) 211.864 06-0

[info@marketingverband.de](mailto:info@marketingverband.de)  
[www.marketingverband.de](http://www.marketingverband.de)

**SWISS ●  
MARKETING**

**Swiss Marketing**  
Talacker 34, Postfach 2103, CH-8001 Zürich  
Fon +41 (0) 44.914 44 44

[sekretariat@swissmarketing.ch](mailto:sekretariat@swissmarketing.ch)  
[www.swissmarketing.ch](http://www.swissmarketing.ch)

Bildquellen: ©Fotolia & ©Shutterstock



©2017 The European Marketing Confederation. All rights reserved.

The European Marketing Confederation is the umbrella organisation for marketing, sales and communication associations in Europe. Operating since the 1960s, our Brussels headquarters was established in 1993. Our mission is the promotion and the development of marketing as the fundamental business process leading to economic growth and prosperity and the improvement of the competitive position of Europe's trade, commerce and industry. We deliver our mission by defining standards for marketing education and training in Europe, with qualifications that are comparable and recognized across borders, supporting the science and practice of sales, marketing and communication and providing a unique source of information, studies and best practice.

[www.emc.be](http://www.emc.be)