

European Marketing Agenda 2022

„On the Way to ... Data-Driven, Omnichannel Marketing“

Ralf Strauß

Draft / Stand 2.2, 17. Januar 2022

draft

A. European Marketing Agenda 2022 ... die Via Dolorosa zu Omnichannel und Data-Driven Marketing

Die Reise ins Land der Sehnsucht geht weiter ... Das Internet und der Megatrend Konnektivität haben die Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Kunden umgekehrt und neue Wirtschaftsbereiche a la Sharing Economy entstehen lassen. Die vernetzte Wirtschaft folgt neuen Regeln, und der „Connected Customer“ gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der Megatrend Individualisierung hat das klassische Zielgruppendenken obsolet gemacht. Der Markt ist nicht mehr die Masse, sondern die Vielzahl einzelner Individuen. Es geht immer weniger um die Produkte selbst, als um Erfahrungen und Erlebnisse, die damit verbunden werden (können). In der „Experience Economy“ spielt der soziale Konsum eine zentrale Rolle: Kaufentscheidend wird der Konsum der anderen, und zwar derer, die man bewundert (aka „Meinungsführer“) und zu denen man ein emotionales Verhältnis hat. Insbesondere junge Konsumenten suchen Social Experiences über Influencer, die Informationen vermenschlichen und mit persönlicher Glaubwürdigkeit ausstatten. Der Connected Customer ist nicht mehr demografisch definierbar, sondern psychografisch: über seine Wünsche, Bedürfnisse, Interessen und Nutzungspräferenzen. Das Marketing von morgen zielt damit nicht mehr auf Marktanteile, sondern auf die „Synapsenanteile“ vernetzter Konsumenten ... auf der Grundlage von Daten, über alle Touchpoints hinweg. Die Konsequenz: wie einst Cassandra in den Straßen von Troja prophezeien alle Auguren die Fortsetzung der Entwicklung in Richtung Data-Driven Marketing und Omnichannel zur Erfüllung der (hehren) Erwartungen dieses Connected Customer. Dass die Pop-Gruppe Abba der Wahrsagerin Cassandra später den Song „*Sorry Cassandra*“ widmete, dürfte dieser posthum kaum Genugtuung sein. Statt einfühlsamer Verse und einem Verharren im Dauer-Zögern („*Sorry Cassandra, I misunderstood. Now the last day is dawning. Some of us wanted but none of us would.*“) befinden sich Marketing-Organisationen im Spagat zwischen traditionellem Marketing (etwa im Handel mit der Anfertigung und Verteilung von Handzetteln) und dem Aufbau von Kompetenzen, Prozessen und Systemen zum datengetriebenen Marketing ... bei gleichbleibenden oder sinkenden Headcounts und Druck auf den Budgets. Um nicht dem Schicksal von Cassandra anheim zu fallen (sie wurde laut der Überlieferung erdolcht) – geht es damit für Marketing-Organisationen unter zunehmendem Zeitdruck nicht um ein „entweder - oder“, sondern vielmehr ein „sowohl, als auch“ – in

- den zu adressierenden Themenschwerpunkten und Handlungsfeldern,
- den auftretenden Barrieren,
- oder auch den in der Organisation bzw.
- persönlich jeweils zu erwerbenden Kompetenzen,

... was (zwangsweise) zu weitergehenden Herausforderungen bezüglich der Organisation führt. Zynisch, aber leider wahr ... Die Ironie der Geschichte verfügt über eine gewisse Konstanz: die seit Anfang des Jahres 2020 hausierende Covid-19 Pandemie wirkt weiterhin als „Brand-Beschleuniger“ für die Digitalisierung von Unternehmen im Allgemeinen und dem Marketing im Besonderen. Digital-Projekte und Initiativen haben durch Corona eher nochmals neuen Schub erhalten und schaffen es (bisläng) auch, sich gegenüber Budget-Kürzungen und -Reallokationen (ohne Impfung) zu immunisieren.

Unsere Ambition als Marketing-Verbände in Europa wird es daher auch in 2022 sein, diesen Wandel zu begleiten und dabei **8 grundlegenden Anforderungen** in Inhalten und Formaten gerecht zu werden:

1. aktuelle und zukunftsweisende Konzepte darzustellen und zu diskutieren;
2. weniger theoretisch, als anhand konkreter, praktischer Umsetzungserfahrungen;

3. keine unidirektionalen Powerpoint-Vorträge, als vielmehr Plattformen für die Interaktion, Diskussion, den qualitativ hochwertigen Austausch und das Networking zu bieten;
4. keine Aneinanderreihung beliebiger Success Stories und die beliebige Enumeration möglicher neuester Trends und Chancen, als vielmehr konkrete Erfahrungsbeiträge aus Sicht der Verantwortlichen inkl. deren persönlicher Erfahrungen und konkreter „Lessons Learned“;
5. keine oberflächlichen „Sales-Pitches“, sondern Fokus auf konzeptionell werthaltigen Vorträgen und Fallbeispielen von Unternehmen, welche die jeweiligen Themenfelder bereits umgesetzt haben und ihre jeweiligen Erfahrungen (Lessons Learned) vorstellen;
6. von der Strategie bis zur Umsetzung;
7. über verschiedenartigsten Größenklassen und Industriesegmente hinweg;
8. cross-funktional in der Verbindung zwischen Offline, IT/Digital, Produktmanagement, Pricing, Innovationsmanagement, Vertriebskanalsteuerung oder auch in Bezug auf Organisation und Führung.

Abermals haben wir für die Entwicklung der vorliegenden **European Marketing Agenda 2022** als Inhaltskonzept und als „rotem Faden“ für 2022 gemeinsam mit der *European Marketing Confederation* (EMC) die jährliche Befragung bei knapp 6.000 Marketing- und Vertriebsleitern in Europa durchgeführt. Sekundiert wurde diese Erhebung u.a. durch Diskussionen u.a. mit dem Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands, der Jury zum Deutschen Marketing Preis, den Leitern der Competence Circle des Deutschen Marketing Verbands, den Mitgliedern der CMO Community, den Mitgliedern der Digital CMO Community sowie begleitenden Interviews. Allen Kollegen gebührt mal wieder ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Denkanstöße, das Engagement und die dahinterliegende „Brain-Power“. Wie in den Jahren zuvor können wir nur sagen: Danke!

Ein herzliches Dankeschön gilt allen Kollegen der European Marketing Confederation (EMC), wie Alvydė Palaimaitė (CEO & Managing Director of LiMA, Lithuania), Andreas Balazs (President SwissMarketing, Switzerland), Carlos Sá (President APPM, Portugal), Chris Daly (Chief Executive CIM, UK), David Mills (Chief Executive of Mill, Ireland), Enrique Arribas (AME, Spain), George Wiedenhöfer (President AMA, Austria), Jonathan Deacon (Board Member CIM, UK), Kirsten Andres (Director NIMA, Netherlands), María Sánchez del Corral (Vice President AME, Spain), Martin Huisman (Board Member NIMA, Netherlands), Montse de Luis (Head of Marketing & Communication AME, Spain), Tanja Kavran (Executive Director DMS, Slovenia), Tatiana Komissarova (Dean of the Higher School of Marketing and Business Development Moscow, Russia), Teresa Lopes (Diretora Executiva APPM, Portugal) und Sandra Verweij (EMC Brüssel). Ein herzliches Dankeschön für den Support in der Analyse geht an Jonas Kütt und Victoria Becker (Kantar).

Wir hoffen sehr, dass die vorliegende *European Marketing Agenda 2022* erneut viele Anregungen und Diskussionspunkte bietet und wir diese dann gemeinsam mit Ihnen in 2022 in den unterschiedlichsten Formaten über Europa hinweg weiter vertiefen können.

Wir freuen uns sehr auf ein ... hoffentlich physisches ... Wiedersehen in 2022!

Mit herzlichen Grüßen,



B. European Marketing Agenda 2022 ... die Schwerpunktthemen in 2022

Um die Herausforderungen und spezifischen Strategien der Chief Marketing Officers in Europa weitergehend zu analysieren und die Trends für 2022 herauszuarbeiten, wurde Ende 2021 durch das Board der *European Marketing Confederation* (EMC) abermals die Trendstudie **European Marketing Agenda 2022** initiiert. Zentrale Fragestellungen dieser Befragung sind die wichtigsten Themenstellungen, als auch Herausforderungen für 2022 aus der Sicht von Marketing und Vertrieb. Hierzu wurden insgesamt knapp 6.000 Marketing-/ Vertriebsleiter in Europa um ihre Einschätzungen gebeten, was zu insgesamt 645 vollständigen Antworten geführt hat.

Fragt man Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Europa nach den wichtigsten Themenstellungen für 2022+, kristallisieren sich – analog zu den Vorjahren – Schwerpunktthemen wie Digitales Marketing, Customer Experience Management oder auch Content Marketing heraus (Abbildung 1).

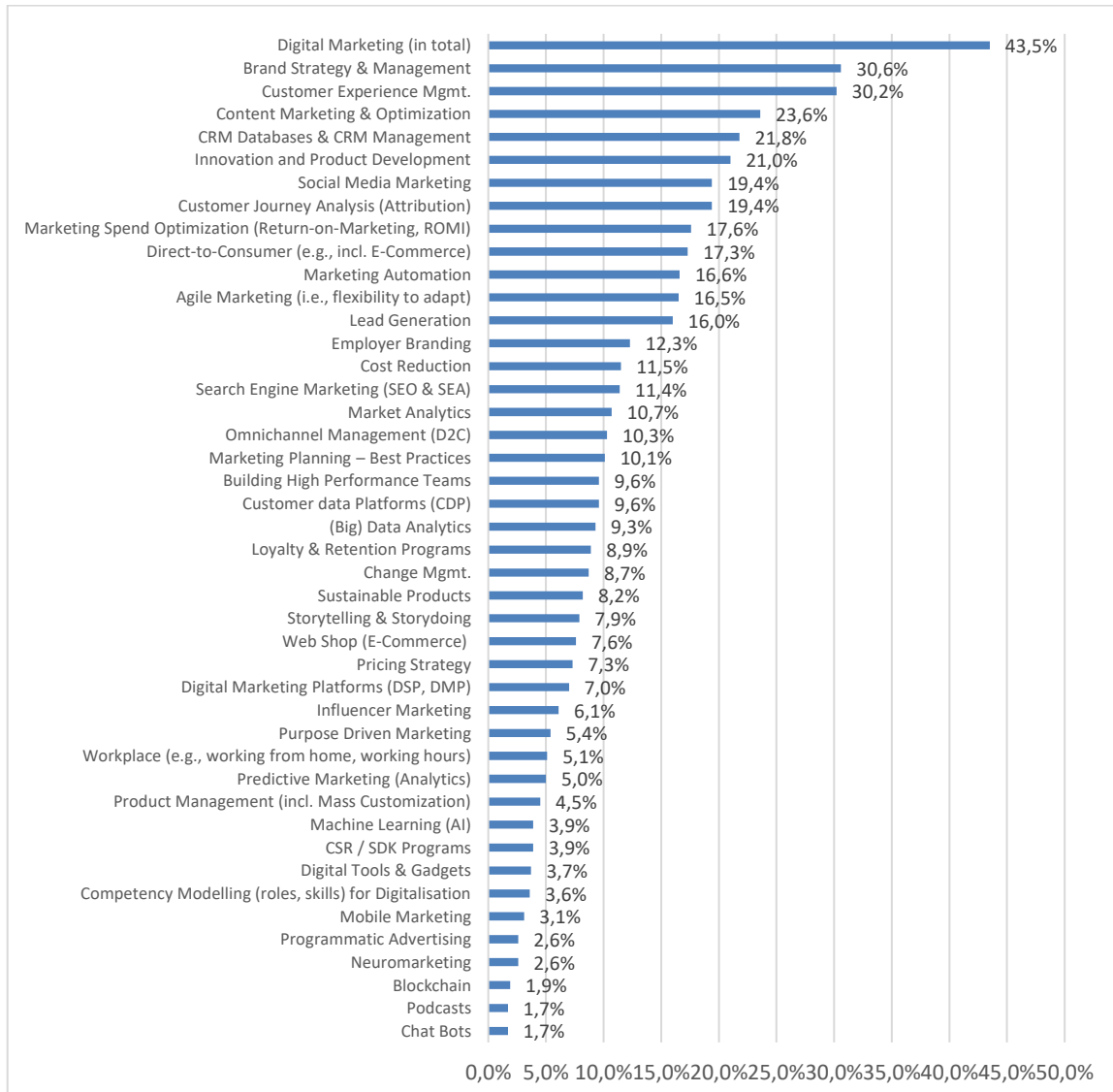


Abbildung 1 Wichtigste Themenstellungen im Marketing in Europa in 2022 (Mult Response, in Prozent, n=645)

Während einzelne Tools im Umfeld des Digital Marketing bereits hinlänglich gut verstanden und zumindest in Teilen umgesetzt werden, zeigen die Interviews und die Erfahrungen der letzten fast 30 Jahre sowie Projekterfahrungen, dass es nicht um Technologie oder einzelne Tools geht, sondern die Orchestrierung **cross-funktionaler Teams**, ebenso wie die massenhaft individualisierte Ansprache im Data-Driven Marketing. **Digital Data Plattformen** (wie Customer Data Plattformen, CDPs) bilden das Aphrodisiakum sowohl für Analytics, als auch für die operative Aussteuerung aller Kundenkontakte (als Teile eines umfassenderen **MarTech**) über alle Datenpunkte hinweg. Die Herausforderung dabei: weniger die Optimierung einzelner Themenfelder, als vielmehr die Orchestrierung aus der Strategie heraus bis zur Umsetzung (Abbildung 2). Mit anderen Worten: für die Champions League nicht nur über einzelne Superstars in Teil-Disziplinen zu verfügen (a la Real Madrid), sondern diese zu einem Team zu formieren – aus der Strategie, bis zur Umsetzung, cross-funktional (a la FC Chelsea):

- die (1.) **Strategie- und Geschäftsebene** untersucht, wie die Wertschöpfung (Produkte, Dienstleistungen) zwischen verschiedenen Geschäftspartnern zu Stande kommt. Hier finden sich im Kern zwei komplementäre Entwicklungspfade:
 - Customer Centricity (externe Orientierung): Kunde als Ausgangspunkt aller Wertschöpfungsketten. Die bestmögliche Bedienung der Kundenbedürfnisse und -wünsche im jeweiligen Kontext und Touchpoint-übergreifend im Kontext Vertrieb/Marketing, aber auch Service/Dialog (Next Evolution);
 - Performance Management (interne Orientierung): als Marketing Operations Management die interne effiziente Orchestrierung aller Prozesse, Budgets, Personal, Daten, Anwendungen und Projekten.
- Hieraus abgeleitet beschreibt die (2.) **Ebene Planung & Steuerung**, welche Ziele, Metriken und Key Performance Indikatoren (KPIs) für die Umsetzung der einmal verabschiedeten Strategie avisiert werden mit welchen Methoden (Modellentwicklung) sie optimiert werden und in welchen Lifecycle-/Journey-Phasen das größte Potential besteht;
- Und die Strategie und Zielsysteme effizient im Rahmen des (3.) **Change Management** in der Organisation zu verankern;
- Die (4.) **Organisations- und Prozessebene** beleuchtet die betrieblichen Abläufe: mindestens ein Prozess ist entweder zwischen zwei oder mehr Geschäftsbereichen, Abteilungen wie Marketing und Supply Chain oder dgl. mit einem oder mehreren Geschäftspartnern integriert. Die Aufbauorganisation folgt ... im Idealfall ... den Prozessen;
- Die Ebene des (5.) **Requirements Engineering** beschreibt die Ableitung der Anforderungen an IT-Anwendungen aus der Sicht der Strategie und Prozesse;
- die (6.) **Anwendungsebene** beschreibt, wie diese Prozesse durch das Informationssystem unterstützt werden (sollen): Funktionen oder Daten eines Informationssystems werden von einem anderen Informationssystem oder Benutzer aufgerufen bzw. benutzt;
- die (7.) **Integrationsebene** etabliert die Verbindung zwischen Prozessen und Daten. Es findet eine Integration zwischen zwei oder mehr Systemen (intern/extern) statt. Die Anbindung kann sowohl synchron (Realtime), als auch asynchron (Batch) erfolgen.

- Auf der (8.) **Analytics-Ebene** steht Visualisierung und Interpretation der Daten im Fokus, etwa auf der Grundlage ökonomischer Modellierungen (Data Science) oder Personalisierung;
- (9.) **Data Management** beschreibt die Daten-Aggregation (wie ETL-Operationen), und die Durchführung erster Datenabgleiche (etwa die Bildung von Lookalike Audiences);
- die (10.) **technische Ebene** betrachtet die zugrunde liegende technische Architektur und ihre Komponenten wie Network oder auch Deployment (etwa Cloud vs. On-Premise).



Abbildung 2 Ebenen zur Kaskadierung der Strategie bis auf die Ebene von Prozessen, Anwendungen und Daten im Data-Driven Marketing (Quelle: Marketing Tech Monitor 2021)

Entgegen aller **CRM**-Diskussionen über die letzten 25 Jahre beklagen knapp ein Drittel der Senior Marketing Executives in Europa das Fehlen eines adäquaten CRM-Tools im eigenen Unternehmen bzw. entdecken Customer Experience Management als übergeordnetes Konzept. Weitere ca. drei Viertel vertreten die Ansicht, dass sie zwar über ein CRM – Tool verfügen, dieses aber nur bedingt nutzbar und sinnvoll für das Erreichen ihrer Geschäftsziele ansehen. Die zumeist angeführte Ursache: Umsetzungsprobleme und unzureichende Erfahrungen in der Einführung von CRM. Bedauerlich ... aber wahr: Obwohl die Begriffe Customer Relationship Management (CRM) und Customer Experience Management (CXM) oftmals wie Synonyme behandelt werden, haben sie unterschiedliche Zielrichtungen:

- CRM: Customer Relationship Management ist eine Geschäftsstrategie, die darauf abzielt, die Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Kunden eines Unternehmens zu verstehen und zu verwalten, um den Beziehungswert zu steigern. Realiter wird der

Begriff meist auf IT-Tool-Anwendungen und die hier bestehenden Functions & Features reduziert;

- CXM: Customer Experience Management umfasst sowohl die individuelle Erfahrung in einer einzigen Trans-/Interaktion, als auch die Summe aller Erfahrungen über alle Berührungspunkte und Kanäle zwischen einem Kunden und dem Unternehmen.

Die Gründe für das Fehlen von CRM bzw. der Unzufriedenheit mit dem aktuellen Umsetzungsstand finden sich nicht zuletzt im vielfältigen Spektrum möglicher CRM-Anwendungsszenarien und Stolperfallen in Umsetzungsprojekten:

- Prozesse sind unklar bzw. nicht (ausreichend) dokumentiert,
- Ein tiefgreifendes Prozess-Verständnis fehlt oder ist nur bei einzelnen Mitarbeitern angesiedelt;
- daraus resultieren nur unzureichend definierte fachliche Anforderungen;
- die Überfrachtung mit Anforderungen direkt in einem ersten Projektschritt;
- was Hand-in-Hand geht mit einem unzureichenden Support durch das Top Management;
- überkomplexe, funktionsbereichsübergreifende Projekte;
- dem Fehlen erfahrener Projektleiter;
- eine komplexe IT-technische Integration, etwa inkl. Warenwirtschaft (Prüfung Artikel-Verfügbarkeit), E-Commerce (Content-Feed oder Check-Out) oder auch der Finanzbuchhaltung (Rechnungen).

CXM hingegen ist eher qualitativ zu verstehen, mit einer grundlegenden Fähigkeit, CRM-Informationen entlang aller Touchpoints verwertbar zu machen. Wo CRM-Systeme Schwierigkeiten hatten, Kundendaten an dem Punkt und zu dem Zeitpunkt verwertbar zu machen, an dem sie zum Nutzen einer Kundeninteraktion eingesetzt werden können, schließt CXM die Customer Journey für ein positives Kundenerlebnis und messbaren Nutzen ab. Damit werden viele CRM-Konzepte und Anwendungsszenarien unter einem breiteren Customer Experience Management – Begriff absehbar eine Renaissance in 2022f. erleben (Abbildung 3).

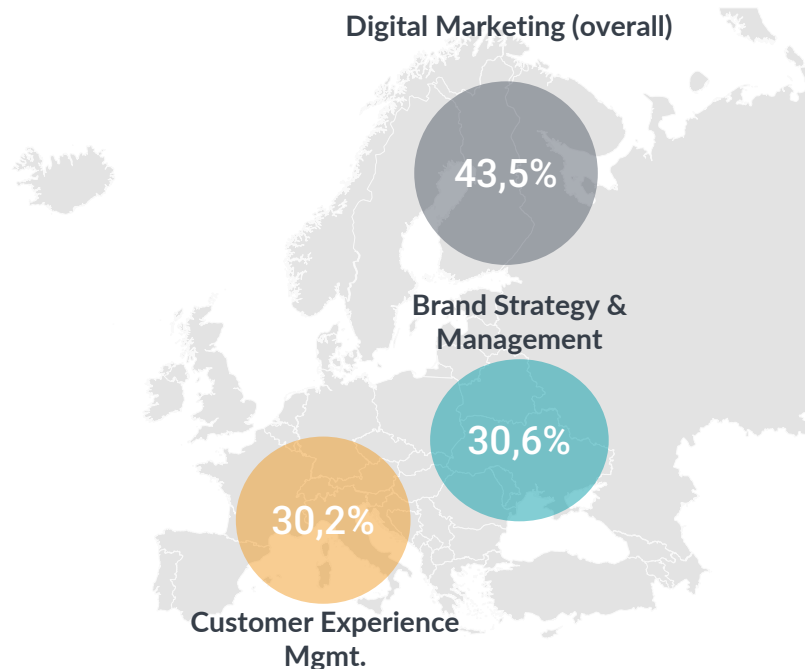


Abbildung 3 Top 3 Themenstellungen im Marketing in Europa in 2022 (in Prozent, Mult Response, n=645)

Schnelle und radikale Ansätze im Bereich der Arbeitsgestaltung fallen interessanterweise nicht weiter ins Gewicht ... wenngleich gerne immer wieder von „Wannabe-New Work-Aposteln“ marktschreierisch gefordert. Es zeigt sich auch: Marketing-Organisationen brauchen in ihrer jetzigen Lage keinen „Vorsitzenden“ ... sondern einen „Leader“, der die Ambiguität zwischen unterschiedlichsten Themenfeldern vermittelt und priorisiert. Ein Marketingleiter:in ist schnell gefunden und meist genauso schnell verschlissen. Der „Leader“ bleibt für eine längere Zeit. Er/Sie präsidiert nicht, er/sie führt. Er/Sie stützt sich nicht allein auf ein Votum in Form der ihm aktuell zugewiesenen Stellenbesetzung (bzw. -profil), sondern lebt von den unsichtbaren Energiedepots aus dem Netzwerk und Communities-of-Practice, das ihn mit vielen Kolleginnen und Kollegen in den unterschiedlichsten Unternehmen verbindet. Er/Sie bekleidet kein Amt, sondern besitzt vielmehr eine Idee, wohin die Reise gehen soll. Oder wie der frühere US-Präsident Theodore Roosevelt einst sagte: „*Keep your eyes on the stars, and your feet on the ground.*“ Und das in den verschiedenartigsten Themenfeldern, parallel, in realtime.

Aspekte wie Nachhaltigkeit sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung spielen aus Sicht der Markenverantwortlichen eine größere Rolle als noch in früheren Jahren. Über gemeinsame Wertvorstellungen und Bedürfnisse soll mit einer Zielgruppe eine nachhaltige Verbindung hergestellt werden. Die Grundlage ist ein allgemein als „gute Sache“ anerkannter höherer Wert, etwa bei Dove Real Beauty of Women (“helping women reconsider and refine what beauty is”). Die Herausforderung: die grundsätzliche Bedeutung eines abstrakten „Etwas Zurückgebens“ an Stelle reiner Abverkäufe zur Differenzierung der eigenen Marke funktioniert, muss jedoch immer wieder neu interpretiert und kommuniziert werden, um nicht in der allgemeinen Geräuschkulisse unterzugehen und selbst wiederum zur Commodity zu werden.

Haltung ist ein langfristiges Thema, welches vor allem auch nach innen vermittelt und gelebt werden muss. Ohne Konsistenz nach innen und nach außen wird Haltung schnell als rein opportunistisches Instrument zum Abverkauf enttarnt. Entgegen der Erwartungen wird Nachhaltiges Marketing von weniger als 10% der Marketingleiter:innen angeführt – nach eigener Aussage geht das Thema „*Nachhaltigkeit*“ oftmals eher als Sub-Thema in Themenfeldern wie „*Brand Strategy & Management*“ oder „*Purpose-Driven Marketing*“ auf.

Vergleicht man die Aussagen der Marketing- und Vertriebsverantwortlichen in Europa im Vorjahr (im Rahmen der *European Marketing Agenda 2021*) mit den wichtigsten Themenstellungen für 2022+, zeigt sich eine deutliche **Verlagerung in den Schwerpunktthemen** (Abbildung 4).

Größte Differenz	<u>Niedrigere Bedeutung in 2022</u> (im Vergleich zur <i>European Marketing Agenda 2021</i>)	<u>Höhere Bedeutung in 2022</u> (im Vergleich zur <i>European Marketing Agenda 2021</i>)
1	Digitale Transformation (overall)	Customer Experience Mgmt.
2	Marketing Spend Optimization (Return-on-Marketing, ROMI)	Direct-to-Consumer (e.g., incl. E-Commerce)
3	Customer Data Platforms (CDP)	Agile Marketing (i.e., flexibility to adapt)

Abbildung 4 Vergleich der wichtigsten Themenstellungen in Europa in 2021 (European Marketing Agenda 2021) für das Folgejahr 2022 (jeweils Top 3 Themenstellungen, in Prozent, unterschiedliche Fallzahlen)

Der Vergleich mit den Top 3 Themen zwischen 2021 und 2022 zeigt mehrere **Effekte** (Abbildung 5):

- auf der einen Seite bleibt die Umsetzung von Digitalem, Data-Driven Marketing auch in 2022 oberste Priorität, zunehmend Hand-in-Hand mit der Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation (Kompetenzen, Rollen, Prozesse);
- eher klassische Themen wie „*Brand Strategy & Management*“ oder auch „*Content Marketing & Optimization*“ gewinnen wieder an Bedeutung. Digital erfordert Marken-Strategie und Content ... und vice versa ... es ist und bleibt halt das Eine und das Andere ... zwei gleichwertige, komplementäre Seiten einer Medaille;
- neben dem Auf- und Ausbau einzelner Instrumente gewinnt das übergreifende Konzept eines Customer Experience Management deutlich an Bedeutung ... und verweist singuläre Einzelthemen wie Customer Journey-Analysen (Attributionsmodellierung) oder auch höherwertige analytische Anwendungsszenarien wie ein Marketing Mix Modelling (ROMI) auf die Plätze. Mit zunehmender Reife und Erfahrung gewinnen zunehmend übergeordnete Konzepte die Oberhand, während einzelne Tools und Instrumente als „Enabler“ in ihrer Bedeutung eher zurücktreten.

Top Prios	<u>European Marketing Agenda 2021</u>	<u>European Marketing Agenda 2022</u>
1.	Digitales Marketing (insgesamt) – 43,1%	Digital Marketing (in total) – 43,5%
2.	CRM-Datenbanken & CRM-Mgmt.– 34,8%	Brand Strategy & Management – 30,6%

3.	Optimierung der Marketingausgaben (Return on Marketing Investment) – 31,5%	Customer Experience Mgmt. – 30,2%
----	--	-----------------------------------

Abbildung 5 Vergleich der Top 3 Prio-Themenstellungen in Europa in 2021 (European Marketing Agenda 2021) und in 2022 (European Marketing Agenda 2022) (jeweils Top 3, in Prozent, unterschiedliche Fallzahlen)

Standen Themen wie Digitale Transformation oder der Aufbau eigener Kundendatenplattformen in 2021 eher noch auf höheren Rang-Plätzen, verlieren diese massiv, teilweise mit bis zu 15% im Vergleich zum Vorjahr. Obwohl in den meisten Unternehmen das spätromantische Schwärmen für Marketing-Automatisierung und Big Data der Einsicht gewichen ist, dass zuerst die hierfür erforderlichen Grundlagen in Form von Plattformen und aggregierten Datenbanken zu schaffen sind, verlieren CDPs deutlich an Bedeutung (Abbildung 6). Der Grund: das Konzept und die Möglichkeit zum Verbinden personalisierter und anonymisierter Daten (wie Cookies) im Rahmen einer CDP versteckt sich für die meisten Unternehmen nach wie zuvor unter einem undurchsichtigen Morgennebel.

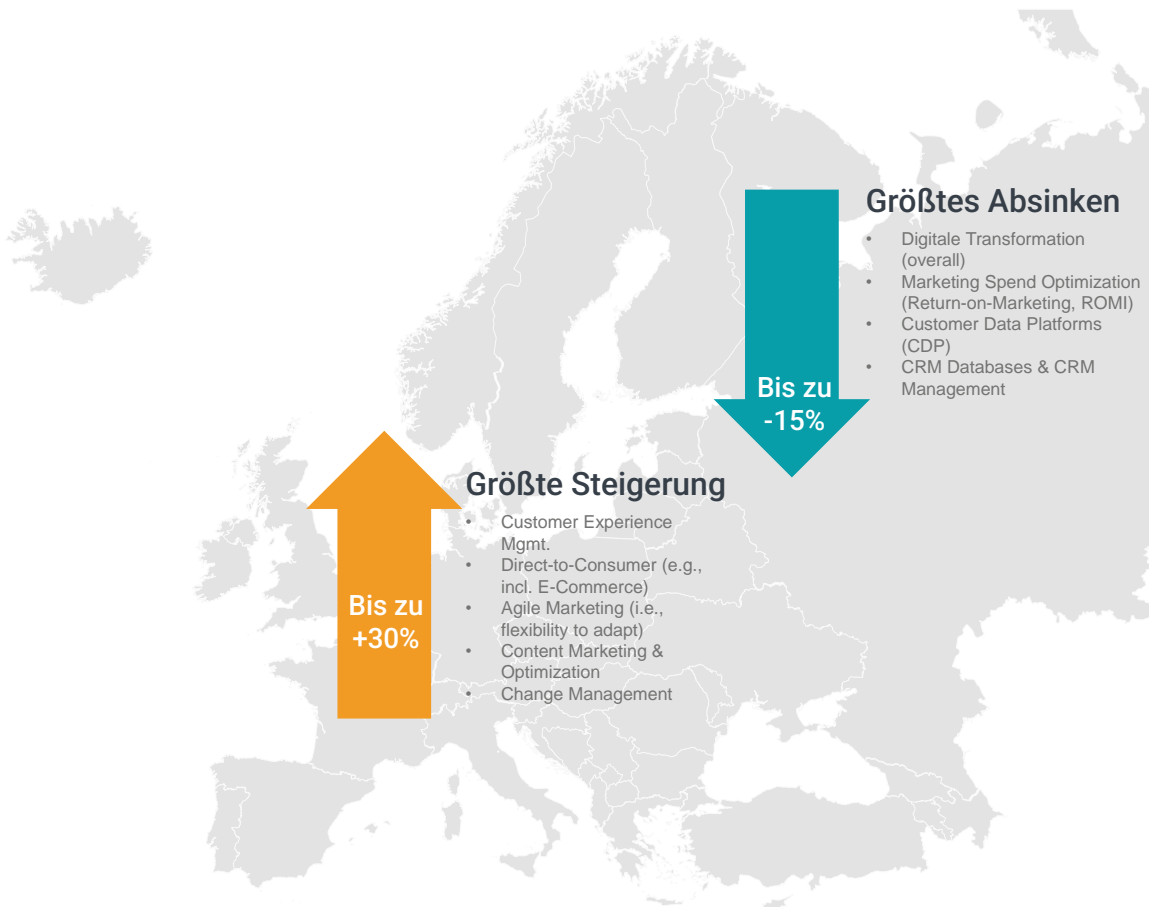


Abbildung 6 Übersicht im Zuwachs an Bedeutung der wichtigsten Themenstellungen im Marketing in Europa in 2021 und in 2022 (jeweils Top Themenstellungen, in Prozent, unterschiedliche Fallzahlen)

Letztendlich muss es das Ziel sein, mit so vielen Kunden wie möglich (auch wenn es nur indirekte Kundenbeziehungen sind) über Content oder verschiedenste Arten von Community-Konzepten in der Lage zu sein, **First Party Data** einzusammeln und diese weiter anzureichern und schrittweise in Richtung eines CRM-Anwendungsszenarios mit personalisierten Daten zu qualifizieren (Abbildung 7). Als apokalyptischer Reiter für die etablierten Daten-Biotope erweist sich die ePrivacy-Verordnung. Diese spezifiziert die Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO bzw. GDPR) im Hinblick auf Vorgaben für die datenschutzfreundliche Nutzung von Software-Technik. Gemäß der ePrivacy-Verordnung dürfen nur noch Cookies, welche keine Auswirkungen auf die Privatsphäre des Nutzers haben, ohne Einwilligung gesetzt werden. Dazu zählen beispielsweise Cookies, die dafür genutzt werden, die Besucheranzahl einer Website zu analysieren. Cookies, welche die Privatsphäre der User betreffen und bspw. für die Wiedererkennung der Nutzer eingesetzt werden (etwa Retargeting), bedürfen künftig der ausdrücklichen Zustimmung durch den Nutzer („unambiguous consent“). Der Nutzer soll zukünftig seine Zustimmung zu bzw. Ablehnung von Cookies durch allgemeine Voreinstellungen im Browser treffen können. Damit wird der Browser quasi zu einer Art „Super-Cookie“, der alle anderen Cookies verwaltet. Jeder Browser muss einen Do-Not-Track-Mechanismus implementieren und in der Lage sein, Cookies von direkt besuchten Websites zu akzeptieren,

jedoch Cookies von Drittanbietern (3rd Party-Cookies) blockieren zu können. Werbetreibende dürfen diesen Do-Not-Track-Mechanismus dann nicht mehr (wie bisher) ignorieren. Mit der Umsetzung der ePrivacy-Verordnung steht der Online-Werbemarkt in seiner heutigen Form vor einer existenziellen Bedrohung, da Werbeformen wie Cookie-basiertes Retargeting nahezu undenkbar sind. Als Ersatz steht an erster Stelle das kontextuelle bzw. das semantische Targeting. Da hier jeweils nur der Inhalt sowie die Stimmung des vom Nutzer aktuell konsumierten Contents mit den Inhalten der Werbebanner abgeglichen werden, sind Cookies für die Auslieferung von Ads sowie personenbezogene Daten bzw. Identitäten nicht notwendig. Content, der in der Vergangenheit konsumiert wurde, ist beim kontextuellen Targeting irrelevant. Es werden allein über aktuell betrachtete Inhalte gegenwärtige Interessenslagen im Hier und Jetzt als Projektionsfläche für dahinterliegende Nutzerinteressen herangezogen. In die gleiche Richtung zielt die Ankündigung von *Google* Anfang 2021, dass sie die Verwendung von 3rd Party-Cookies in Chrome stoppen werden. Die Zukunft nach dem *Google*-Moratorium ohne genaue Zeitangabe: ungewiss.

	1 st Party Daten	2 nd Party Daten	3 rd Party Daten	ID-Netzwerke / Ersatz 3 rd Party
Datentypen	<p>PII-Daten = personenidentifizierbare Infos, z.B. E-Mail, Name, Postanschrift, Telefonnr. und Kaufdaten</p> <p>Personenbezogene, aber anonyme Daten, z.B. pseudonyme Cookie-ID, Device-ID, oder Werbe-ID, IP-Adresse, sonstige pseudonyme Endnutzerkennungen</p> <p>Transaktionen und Verhaltensdaten</p>	<p>PII-Daten aus Kooperationen mit Kartenprogrammen (z.B. Miles & More)</p> <p>Personenbezogene, aber anonyme Daten z.B. aus Koop mit Händler (aka Retail Media)</p> <p>Transaktionsdaten und Verhaltensdaten</p>	<p>Personenbezogene, aber anonyme Daten aus Kampagnen-Tracking auf externen Seiten</p> <p>Verhaltensdaten</p>	<p>Personenbezogen, aber anonyme Daten, z.B. pseudonyme Cookie-ID oder Werbe-ID, IP-Adresse, sonstige pseudonyme Endnutzerkennungen</p>
Datenquellen	Website, Callcenter (CDP/CRM)	Agenturen, Partner, DSPs, SSPs, Adserver	Professionelle Daten-Aggregatoren, dritte Dienstleister wie Auskunftsteien, Publisher, Social-Widget-Anbieter, Google-Marketing Plattform, Retargeting-Anbieter	ID-Netzwerke wie ID+, NetID, ...
Erwerb	Eigene Sammlung, Ausbau bei Kunden über Incentive-Systeme	Verträge mit Partnern, Agenturen	über DSPs käuflich / gehandelt	Netzwerke bieten ID-Matching (häufig über E-Mail als Identifier) plus evtl. Daten-Anreicherung an

Abbildung 7 Unterschiede zwischen Daten (Typen) und Kanälen, die jeweils unterschiedlich aktivierbar sind

Die Etablierung einer eigenständigen Data-Strategie entpuppt sich als der einzige Weg, wie man den GAFA-Auktionsmechanismen in einer plattform-dominierten Welt entgehen kann. Selbst Konsumgüterhersteller, die traditionell einen indirekten Vertriebsansatz (über etablierte Handelsstrukturen etwa im Lebensmitteleinzelhandel) genutzt haben, werden in Zukunft Endkundendaten und -interaktionspunkte aufbauen und nutzen (müssen). Der Grund: die Gewinnung direkter Consumer Insights und der längerfristige Aufbau von Direct-to-Consumer-Geschäftsmodellen, jenseits etablierter oligopolartiger Strukturen im Handel oder bei GAFA.

Anwendungsszenarien für **Künstliche Intelligenz** (AI) finden sich etwa in Recommendation Engines zur Realisierung von Cross- und Up-Sell-Potenzialen, Prognosen zur Kundenabwanderung (Churn-Management), Sentiment-Analysen im Social Media Monitoring, automatisierten Service-Szenarien etwa über Chatbots, automatisiertem A/B-Testing im E-Mail-

Marketing oder auch Recruiting Automation. Diese Anwendungsszenarien werden in den meisten Fällen „pfannenfertig“ durch Software-Hersteller bezogen, abgesehen von E-Commerce Pure Playern oder Unternehmen mit einem größeren BI-Bereich. **Blockchains** als Grundlagen-Technologie bzw. Transaktionsprotokoll zwischen Marktteilnehmern stehen ähnlich wie künstliche Intelligenz noch eher auf der „Watchlist“ für die kommenden Jahre. Aus Sicht Marketing und Vertrieb hat vor allem die Blockchain das Potenzial, die bestehenden Markt-Strukturen nachhaltig zu revolutionieren, etwa in Bereichen wie Produktentstehung und -haftung über die Nachvollziehbarkeit des Weges einzelner Rohstoffe durch die Zuliefererkette bis zum fertigen Endprodukt, sichere Konsumenten- und Werbedaten oder auch die Steigerung der Effizienz von Online-Werbung (wie etwa bei AdHash).

Zwischen den Ländern in Europa bestehen dabei teilweise erhebliche Unterschiede in den Prioritäten für 2022 (Abbildung 8): In den östlichen Alpen liegt in **Österreich** der Fokus – neben wechselnden Kanzlerschaften – auf Themenstellungen im Bereich „*Digital Marketing*“ (49%), dicht gefolgt von „*Brand Strategy & Management*“ (30%) und „*Employer Branding*“ (29%). Die im Vorjahr noch gehypte „*Digitale Transformation*“ weicht damit eher operativen Handlungsfeldern. Vergleichsweise weniger als in anderen Ländern finden sich „*Big Data*“ und „*Predictive Analytics*“. Nach wie zuvor steht als einem der wenigen Länder in Europa das Themenfeld „*Content Marketing*“ (27%), „*Lead Generierung*“ (27%) und „*Social Media Marketing*“ (23%) auf den vorderen Rangplätzen der Hitparade der Themenstellungen für 2022.

In **Litauen** dominieren in 2022 neben „*Digitalem Marketing*“ (51%) Themenfelder wie „*Social Media Marketing*“ (40%) oder auch „*Brand Strategy & Management*“ (38%) oder auch „*Innovation & Product Management*“ (24%). Im Vergleich zu anderen Ländern wird deutlich weniger Zeit und Aufwand in Themenfelder wie „*Mobile Marketing*“, „*Künstliche Intelligenz*“ oder „*Kompetenzmodellierung*“ allokiert. Analog zu anderen Analysen sorgt ein fortgeschrittener Status der Digitalisierung dafür, dass sich die adressierten Themenfelder weiter aufspreizen über alle „Marketing-P's“ hinweg. Damit zeigt sich Litauen im Vergleich zu den wichtigsten Themenfeldern der Marketing Agenden der Vorjahre als weitestgehend konstant und (statistisch signifikant) zwiegespalten: auf der einen Seite mit einem hohen Fokus auf eher längerfristigen Schwerpunkten wie Employer Branding oder Markenstrategie, auf der anderen Seite mit starkem Fokus auf der weitergehenden Umsetzung der Digitalisierung – jedoch: ohne größeres Augenmerk auf die Implementierung von Data Analytics legen zu müssen ... dieses Handlungsfeld scheint bereits weitgehend umgesetzt und gelöst worden zu sein.

Wie in den Vorjahren präsentiert sich **Deutschland** anders als die übrigen europäischen Partner-Länder: hier dominieren „*Customer Experience Management*“ (48%), „*Direct-to-Consumer*“ (37%), gefolgt von „*Marketing Spend Optimization (Return-on-Marketing, ROMI)*“ (36%). Genährt wird das (wie in anderen Ländern) durch die Notwendigkeit zum Aufbau von „*Omnichannel Management (D2C)*“ mit 20%. Das Marketing wird hier auch in 2022 weiter dominiert durch den Aufbau adäquater Plattformen „*Customer Data Plattform*“ mit 21% und organisatorischen Strukturen in Form des „*Aufbaus von leistungsfähigen Teams*“ (12%) zur effizienten Umsetzung der Digitalisierung. Im Vergleich mit anderen Ländern weist Deutschland die höchste Affinität zum Omnichannel-Management aus. Damit präsentiert sich Deutschland sehr konsistent zum Vorjahr, einzige das Handlungsfelder CRM wird von einem übergreifenden CXM auf die Plätze verwiesen.

Prio.	Austria	Germany	Lithuania	Slovenia	Switzer-land	UK	Portugal	Spain	Other
1	Digital Marketing (in total)	Customer Experience Mgmt	Digital Marketing (in total)	Digital Marketing (in total)	Digital Marketing (in total)	Brand Strategy & Management	Digital Marketing (in total)	Digital Marketing (in total)	Digital Marketing (in total)

2	Brand Strategy & Management	Direct-to-Consumer (e.g., incl. E-Com)	Social Media Marketing	Marketing Automation	Innovation and Product Development	Content Marketing & Optimization	Brand Strategy & Management	Customer Experience Mgmt	Brand Strategy & Management
3	Employer Branding	Marketing Spend Optimization (Return-on-Marketing, ROMI)	Brand Strategy & Management	Content Marketing & Optimization	Cost Reduction	Digital Marketing (in total)	Content Marketing & Optimization	Customer Journey Analysis (Attribution)	Customer Experience Mgmt

Abbildung 8 Top 3 Themenstellungen in Europa in 2022 in den verschiedenen Ländern (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n=645)

In allen Ländern in Europa ändern sich die Realitäten schnell und machen Pläne und Planungen obsolet. **Agiles Arbeiten** bedeutet, sich auf diese Unsicherheiten und Umfeldveränderungen einzulassen und anpassungsfähig zu bleiben. Dieses Denken in kleinen Schritten – kontinuierliches Ausprobieren, Anpassen und das Arbeiten in kleinen interdisziplinären Teams –, gehört im Bereich der Software-Entwicklung heute zum Mainstream. Damit wird auch großflächig an der Steuerungsfunktion des mittleren Managements gerüttelt. Agile Mitarbeiter sollen schneller, erfolgreicher, sachbezogener und selbstbestimmter handeln und sich weniger mit Planen, Steuern und Überwachen beschäftigen. Über adäquate organisatorische Strukturen und leistungsstarke Teams ist die innerbetriebliche Kooperation und Koordination entlang der Web-gestützten Wertschöpfungsprozesse sowie die Innovationsbereitschaft abzusichern. Gefragt ist hierfür zunehmend ein Führungsstil, der durch Inspiration, Reputation und ein hohes Maß an Zusammenarbeit bis zur Maximalausprägung einer *“Leaderless Organisation“* geprägt ist (Holacracy). Damit wandeln sich auch die Grundsätze der Führung in Richtung Digital Leadership: Mit der Offenheit für den Einsatz neuerer Instrumente demonstrieren Führungskräfte, dass sie selbst diese Instrumente nutzen, eher agil sein wollen, sich im Unternehmen vernetzen und Mitarbeiter an Prozessen stärker teilhaben lassen, etwa über¹

- Psychologische Sicherheit (Psychological Safety);
- Zuverlässigkeit (Dependability);
- Struktur und Erwartungs-Klarheit (Structure & Clarity): Teammitglieder übernehmen die Verantwortung für die Umsetzung und Erreichung der Ziele, etwa über OKRs;
- Bedeutung (Meaning): als Kern der intrinsischen Motivation;
- Wirksamkeit (Impact): Erfolg als „Abfallprodukt“ eines übergeordneten Rahmens.

Konsistent zu den alpenländischen Kollegen in Österreich präsentieren sich auch in 2022 die **Schweizer** Marketingleiter: „*Digital Marketing*“ (44%) dominiert hier die Marketing Agenda 2022, dicht gefolgt von „*Innovation and Product Development*“ (28%) und „*Cost Reduction*“ (28%). Im Vordergrund der eidgenössischen Prioritätenliste steht damit die weitergehende Digitalisierung im Marketing, unter Beibehaltung der Themenschwerpunkte im Bereich Produktentwicklung und Kostenmanagement. Das noch in 2021 dominierende Handlungsfeld „*Digitale Transformation*“ oder auch „*Brand Strategy & Management*“ wird damit von anderen Themenfeldern überholt ... so sinkt etwa „*Brand Strategy & Management*“ leicht von 24,2% (2021) auf nur noch 22% (2022). Die einst postulierte Abkehr (längerfristige) von einem „Push-Marketing“, hin zum „Pull-Marketing“ und die Stärkung der Marke weichen offenbar einer Corona-induzierten weitergehenden

¹ <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

Digitalisierung des Marketings. Die Schweiz präsentiert sich (statistisch signifikant) gleichzeitig auch als das Land, a) bei dem in 2022 die Reduzierung der allgemeinen Marketing-Kosten die vergleichsweise größte Bedeutung besitzt und b) welches die größte Konsistenz im Vergleich zu 2021 ausweist.

Anders in **Slowenien**: angeführt von „*Digitalem Marketing (insgesamt)*“ (52%) erfordert das bereits etablierte Marken-Management und die Inszenierung der Marke einen Richtungsschwenk zu einer zunehmenden Marketing-Automatisierung (42%) und weg von tradierten Push- zu Pull-Mechanismen im Rahmen von „*Content-Marketing und -Optimierung*“ (33%), unterstützt vom „*Innovation and Product Development*“ (30%) sowie „*Brand Strategy & Management*“ (24%). Stand im Vorjahr noch „*Digitale Transformation (insgesamt)*“ im Scheinwerferlicht, präsentiert sich Slowenien (statistisch signifikant) über alle europäischen Länder hinweg als Vorreiter im Bereich der Marketing-Automatisierung.

Im **Vereinigten Königreich** gehen die Nachwirkungen des Brexit Hand-in-Hand mit einer Fokussierung auf der „*Brand Strategy & Management*“ (46%), „*Content Marketing & Optimization*“ mit Zustimmungswerten von 42% oder auch der „*Digital Marketing (in total)*“ (34%), dicht gefolgt von „*Marketing Planning – Best Practices*“ oder auch „*Social Media Marketing*“ (jeweils 27,6%). Einige der Schwerpunkte in anderen europäischen Ländern wie „*Kostenreduktionen*“, „*Webshop (E-Commerce)*“, „*Kundendatenplattformen (wie CDP)*“, „*Employer Branding*“, „*Mobiles Marketing*“, „*Künstliche Intelligenz*“ oder auch „*Programmatic Advertising*“ und „*Blockchains*“ tauchen in der anglosächsischen Hitparade der Themenfelder für 2022 mit Zustimmungswerten von unter 10% höchstens marginal in Erscheinung.

Spanien führt 2022 die Offensive im Bereich Data-Driven Marketing weiter fort: die Depeschen der Herolde eines Data-Driven Marketing ordnen „*Digital Marketing (in total)*“ (46%), „*Customer Experience Mgmt.*“ (29%) und „*Customer Journey Analysis (Attribution)*“ (29%) an. Spanien ist damit das einzige Land, wo eine Welle im Bereich „Customer Journey Analyse“ und damit einhergehender Attributionsmodellierung ins Haus steht. Vergleichsweise wenig anfreunden können sich spanische Marketingleiter:innen mit Themenfeldern wie „*Storytelling*“, „*Cost Reduction*“ oder auch „*Kompetenzmodellierung*“.

Ihre Kollegen:innen im Westen der iberischen Halbinsel (**Portugal**) fokussieren in 2022 auf „*Digital Marketing (in total)*“ (54%), „*Brand Strategy & Management*“ (40%) oder aber auch „*Content Marketing & Optimization*“ (23%). Für Handlungsfelder wie „*Innovation and Product Development*“ oder auch „*Social Media Marketing*“ und „*Customer Experience Mgmt.*“ können sich jeweils nur knapp 1% der CMOs erwärmen. Damit ändert sich selbst innerhalb der iberischen Halbinsel der Schwerpunkt für 2022: während im Osten – neben Digital Marketing – eher Konzepte wie Customer Experience Mgmt. oder auch Customer Journey-Analyse dominieren, lässt sich der Westen zwischen Algarve und Porto eher von Marke und Content leiten. Die Herausforderungen für einen umfassenderen Customer Experience-Ansatz sind hier wie in anderen Ländern in Europa sicherlich vielschichtig, lassen sich jedoch in den meisten Fällen auf 5 Faktoren zurückführen:

- andere involvierte Organisationseinheiten: Customer Experience Design erstreckt sich weit über die funktionalen Grenzen einzelner Unternehmensbereiche hinaus;
- Change Management;
- unzureichende (direkte) Messbarkeit;
- unzureichend integrierte Prozesse und Systeme;
- unzureichende Datenqualität bzw. Aggregation.

C. Corona-Pandemie ... nach wie zuvor (leider) Brandbeschleuniger der Digitalisierung ...

Die globale Covid-19-Pandemie wirkt dabei in den Einschätzungen der europäischen Marketing-Leiter:innen und -vorstände:innen (leider) nach wie zuvor als ein „Brandbeschleuniger“ für die weitergehende Digitalisierung im Marketing. So geben diese an, dass Corona bereits dafür sorgt (Abbildung 9), dass sie

- Digitale Kanäle zur Kundeninteraktion (zwangsweise) priorisiert werden, ebenso wie die Konsolidierung von Daten über verschiedene Quellen und Touchpoints hinweg;
- In Folge der Auf- und Ausbau von Marketing Tech-Plattformen und skalierbaren Eco-Systemen zur Kundeninteraktion (Marketing Automatisierung) den obersten Rangplatz in den Prioritäten eingenommen hat;
- Die Marketing-Organisation in Bezug auf Strukturen, das (gelebte) cross-funktionale Zusammenarbeitsmodell oder auch die erforderlichen Kompetenzen eingehender überdacht werden (bzw. zwangsweise müssen). Im Fokus steht der Aufbau einer Marketing Operations-Funktion zur Orchestrierung aller Funktionen und Projekte.

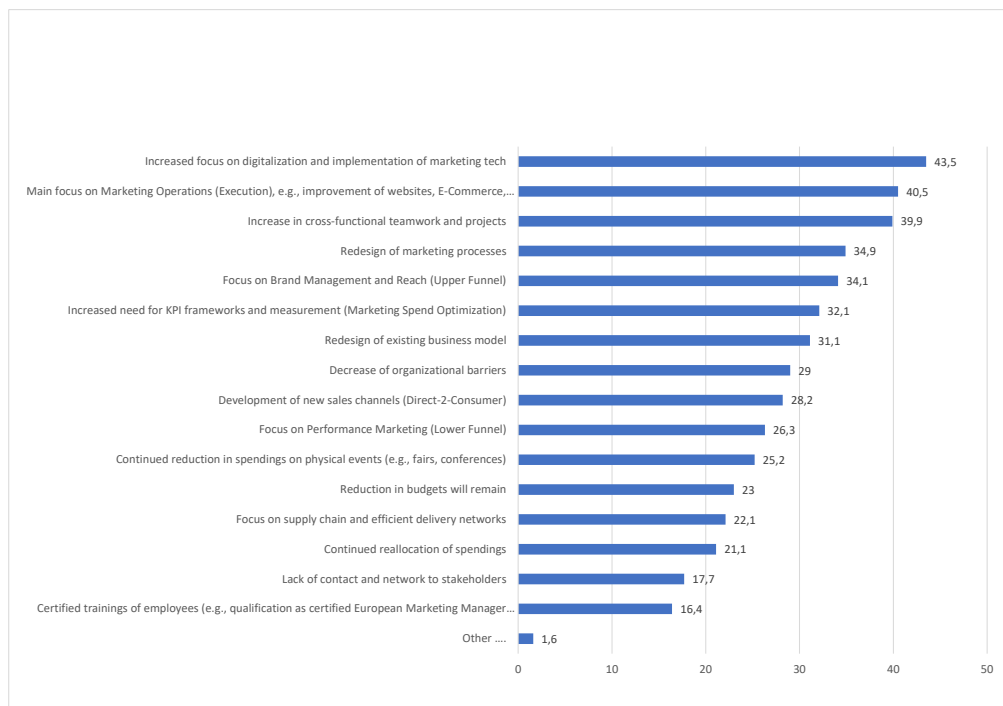


Abbildung 9 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Marketing-Funktion in Europa in 2022 (jeweils Top Boxes, Mult Response, n=645)

Dabei versuchen Unternehmen in den verschiedenen Ländern die Auswirkungen der Pandemie ganz unterschiedlich zu verdauen: während Österreich gemeinsam mit Litauen und Spanien auf den Auf- /Ausbau von MarketingTech abzielen, stellen Deutschland und Slowenien

den Aufbau einer Marketing Operations Funktion ins Fadenkreuz ihrer Anstrengungen (Abbildung 10).

Prio.	Austria	Germany	Lithuania	Slovenia	Switzerland	UK	Portugal	Spain	Other
1	Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech	Main focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics	Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech	Main focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics	Redesign of existing business model	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Redesign of marketing processes	Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech	Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech
2	Decrease of organizational barriers	Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech	Main focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics	Redesign of existing business model	Increase in cross-functional teamwork and projects	Redesign of marketing processes	Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech	Main focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)
3	Increase in cross-functional teamwork and projects	Increased need for KPI frameworks and measurement (Marketing Spend Optimization)	Redesign of marketing processes	Increase in cross-functional teamwork and projects	Decrease of organizational barriers	Focus on Performance Marketing (Lower Funnel)	Increase in cross-functional teamwork and projects	Redesign of marketing processes	Redesign of marketing processes

Abbildung 10 Top 3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Marketing in Europa in 2022 (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n=645)

Damit unterscheiden sich die Länder in Europa im Umgang mit der Pandemie (statistisch signifikant) voneinander:

- Während in Ländern wie Slowenien oder Deutschland der Fokus eher auf der Implementierung von MarTech, Marketing Spend-Optimierung und Marketing Operations (Execution) liegt,
- Setzen andere Länder wie Schweiz oder Portugal eher auf ein Redesign von Prozessen oder gar dem angestammten Geschäftsmodell.

Nach bald 2 Jahren Corona-Pandemie manifestieren sich sowohl verstärkende, als auch eher hindernde Effekte für die weitere Digitalisierung im Marketing (Abbildung 11):

Verstärkende Effekte	Hindernde Effekte
Allgemeine Bewegung in Digital (Zusammenarbeitsmodelle, Video) und digitale Kanäle zur Kundeninteraktion (Social)	Budgetkürzungen aufgrund anstehender (erwarteter) Rezession und Inflation
(temporär) gesunkene Lizenzkosten bei vielen Anbietern	Marketing Operations bereits voll ausgelastet aufgrund von Krisen-Programmen
Stärkerer Fokus auf kanalübergreifender Marketing Spend Optimization (via KPIs, ROMI) und Steuerung	Erhöhte Insolvenzgefahr für kleinere Anbieter und Start-Ups im Bereich Marketing Tech aufgrund des geringeren Kapitaleinsatzes von Venture Capital-Gebern
Rezession fördert Performance-Marketing (Abverkauf) und Tools hierfür	Mangelnde Verfügbarkeit von Mitarbeitern durch flächendeckende Kurzarbeit
Abermaliges Durchdenken von cross-funktionaler Zusammenarbeit, Organisationsstrukturen und Kompetenzen	Investitionsmodelle nicht mehr belastbar, es müssen neue Ramp-Up Modelle entwickelt werden („Black Swan“), keine sicheren Prognosen möglich
Längere (Vor-) Laufzeit von Marketing Tech-Projekten macht diese weitestgehend immun zumindest gegenüber kurzfristigen Schwankungen	Depriorisierung von Basisprozessen und „Hausaufgaben machen“ – starker Fokus auf taktische, umsatzoptimierende Aktionen
Weniger teure Anwendungen unterstützen tendenziell den Aufbau von Plattformen (Eco-Systemen)	Maximale Auslastung der IT durch Homeoffice, Beschaffungsprobleme in IT für Computer, Pads etc.
Höhere Bereitschaft der Mitarbeiter, aktiv an der Transformation mitzuarbeiten	
Staatliche Finanzierungshilfen zur Digitalisierung	

Abbildung 11 Verstärkende und hindernde Effekte durch die COVID-19-Pandemie auf die Marketing-Digitalisierung und die Adoption von Marketing Tech (Quelle: European Marketing Agenda 2021; Marketing Tech Monitor 2020)

D. European Marketing Agenda 2022 – A Long Way to Go ... die Herausforderungen und Barrieren

Aggregiert man die wichtigsten Herausforderungen für das Marketing in 2022 über Europa hinweg, dann steht das Thema „*Customer Experience*“ an vorderster Stelle (37,9%), gefolgt von allen Fragen rund um die „*Konsolidierung von verteilten Kundendaten zur Ermittlung einer 360-Grad-Kundensicht*“ (32,7%). Der Lebenszyklus einer (datengestützten) 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 bestmögliche Erfahrungen („*Moments-of-Truth*“) zu bereiten, Online wie Offline. 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. Die Customer Experience wird maßgeblich geprägt durch die wahrgenommene Qualität als auch den „*Experience Flow*“ – das heißt, inwiefern Dienstleistungen und Produkte in wahrgenommenen Attributen und Darbietung als qualitativ hochwertig, auf die Bedürfnisse des Nutzers (relevant) zugeschnitten und in einer natürlichen Abfolge im jeweiligen Kontext vorgestellt werden.

Größte Herausforderungen in 2022 umfassen Handlungsfelder im Bereich (Abbildung 12):

- die Etablierung einer **konsistenten Customer Experience** entlang aller „*Touchpoints*“,
- Der Konsolidierung aller existierender und neu zu generierender **Datenbestände** etwa im Rahmen von Data Management (wie ETL-Operationen) als Voraussetzung;
- Hierauf aufbauend der Gewinnung erfahrener Data Analysts bzw. **Data Scientists**;
- **Change Management** zur Veränderung der bestehenden Organisation in Bezug auf Arbeitsweisen und die Nutzung von IT-Anwendungen;
- Und damit verbunden der weitergehenden Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses zur Bedeutung und den Grundlagen und Plattformen zur Umsetzung eines **Data-Driven Marketing**.

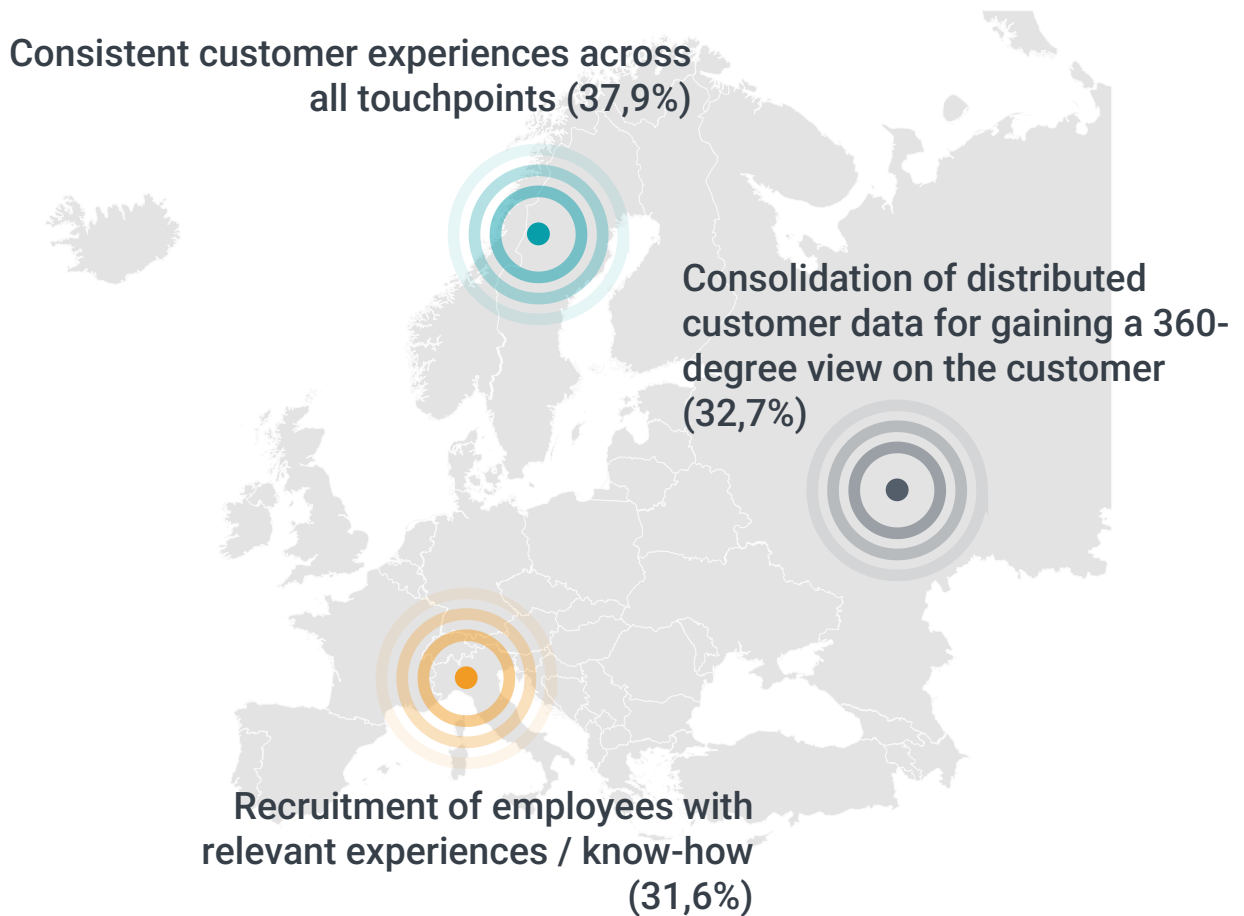


Abbildung 12 Top 3 Herausforderungen/Barrieren für das Marketing in Europa in 2022 (jeweils aus Top 5 Herausforderungen/Barrieren, in Prozent, Mult Response, n=645)

Themenfelder wie

- die Gewinnung erforderlicher **Erfahrungen** zur Digitalisierung und damit verbundener Verbindung von Fachbereichs- und IT-Know-how,
- die **Rekrutierung** von Mitarbeitern mit relevantem Know-how oder auch
- die Etablierung moderner Arbeitsstrukturen unter dem Begriff eines „**New Work**“ mit Bausteinen wie Selbstbestimmung, demokratischen Führungsstrukturen, kreativen Workspaces, schnellen/agilen Entscheidungsprozessen sowie flexiblen Arbeitsmodellen

nehmen gegenüber den Vorjahren in ihrer Bedeutung insgesamt ebenfalls deutlich zu. Der absehbare Grund: mit zunehmenden Erfahrungen in der Umsetzung im Spannungsfeld zwischen IT und Fachbereich wird Know-how umso wichtiger und drängender. Gleichzeitig hat der Zwang

zum Home Office in den meisten Unternehmen in Europa dazu geführt, dass die vormals programmatischen Diskussionen über Remote Work Pandemie-bedingt ein jähes Ende gefunden haben. Der nächste Evolutionssprung im Bereich **(Big) Data Analytics** und **Predictive Analytics** ist in der Sicht europäischer Marketingleiter:innen:

- Die prozessuale und technische Konsolidierung aller Datenquellen, etwa durch Einsatz sog. Data Stewards;
- Die Analyse und Schlussfolgerung unter Nutzung von Künstlicher Intelligenz im „Deep Learning“;

umso aus den so entstehenden „Data Lakes“ sinnvoll nutzbare Consumer Insights zu generieren und anschließend in Form von Marketing Spend Optimization umzusetzen. Gleichzeitig ist seit ca. 2 Jahren der Trend eines **Insourcing** zu beobachten, wo bestimmte Kompetenzfelder in eigenen Abteilungen aufgebaut werden. Das erfordert zwar ein kontinuierliches Wissens-Update, allerdings reduziert man auch die Abhängigkeit von einzelnen Dienstleistern. Die Begründung: viele der Themenfelder wie Data Analytics oder Marketing Tech werden schrittweise zu einer Kernkompetenz, die zwingend Inhouse aufzubauen ist.

Viele Unternehmen befinden in ihrer eigenen Einschätzung nach eher im Stadium der „hilflosen Verzweiflung“ und dem „Verfransen“ in einer Vielzahl einzelner Fragestellungen angesichts der teilweise massiven **Herausforderungen** (Abbildung 13) – die Ursachen:

- Die Vielzahl an neuen Technologien und Begriffen trifft auf eine eher traditionell geprägte (Reichweiten-fokussierte) Marketing-Organisation;
- Fest etablierte (dokumentierte) Prozesse bestehen oftmals nur in Ansätzen, vielmehr wird die gelebte Praxis durch reines Erfahrungswissen und Routinen dominiert. Die Gründe hierfür: eine Dokumentation des (impliziten) Prozess-Wissens macht Mitarbeiter (gefühl) ersetzbar, wird kaum ernsthaft wahrgenommen und akzeptiert („bürokratischer Overhead“) bzw. überkritisch in Diskussionen zerpflegt;
- Ein etabliertes Zusammenspiel zwischen Fachbereich und IT zur weiteren Digitalisierung existiert entweder gar nicht oder ist eher durch schlechte Erfahrungen resp. Projekte der Vergangenheit geprägt;
- in der Zwischenzeit haben viele Umsetzungsprojekte in Konsequenz mit Digital-/IT-Komponenten nicht oder nur in geringem Umfang die initial avisierten Ziele erreicht ... bzw. wurden teilweise unter Abschreibung erheblicher Kosten „refokussiert“ oder ganz eingestellt;
- Digital-Themen wurden aus Kostengründen oder aufgrund von fehlendem Know-how (etwa aufgrund eines fehlenden „Marketing Technology Specialist“ oder „Digital-Integrationsmanager“) sämtlich bereits (unter Aufgabe des eigenen Know-how-Aufbaus) an externe Agenturen ausgelagert ... Zugriff und Zukunft ungewiss;
- die tatsächlich realisierten Erfolge noch deutlich hinter den zunächst euphorischen Erwartungen zurückgeblieben sind;
- nach wie vor eine Vielzahl an Hürden existieren – wie etwa unzureichende eigene Kompetenzen, ausufernde Realisierungskosten oder auch Sicherheitsfragen (wie Datensicherheit, DSGVO/GDPR) sowie
- die Unsicherheit hinsichtlich der fairen Bewertung der weiteren Erfolgsaussichten und somit die einhergehenden Investitionsrisiken nicht vollends beseitigt sind bzw. auch nicht können.

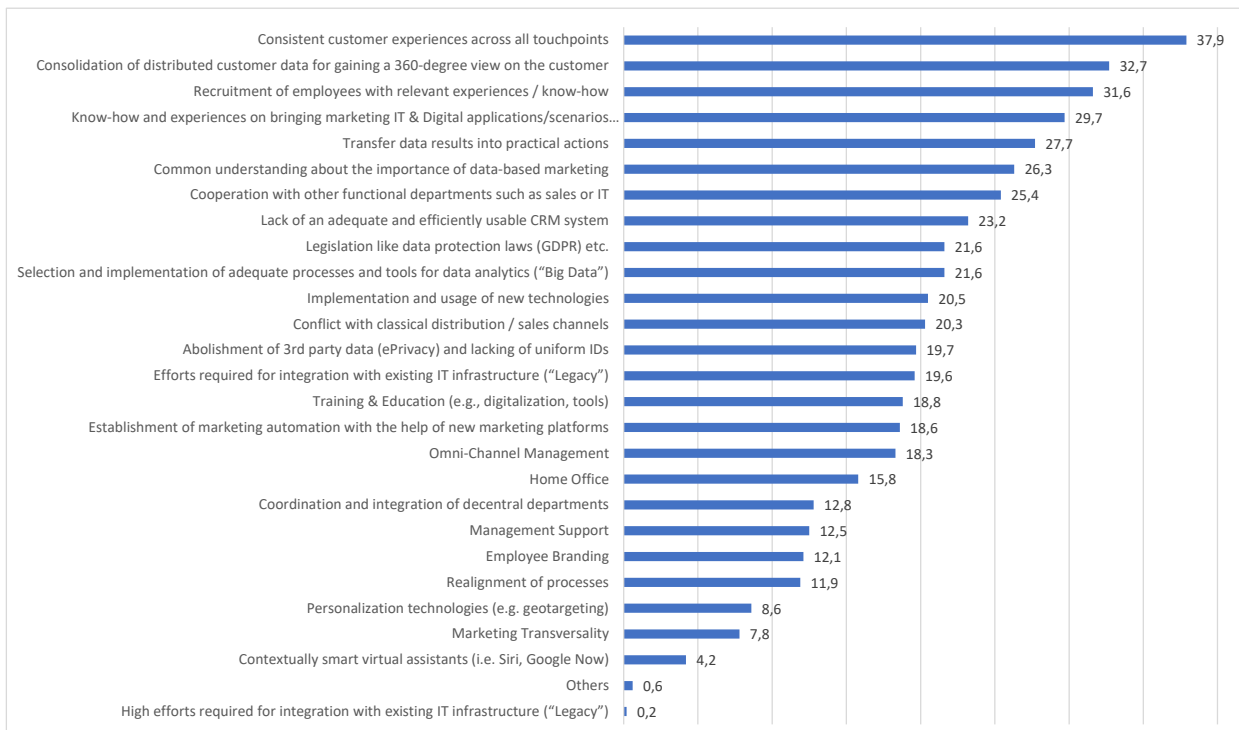


Abbildung 13 Wichtigste Herausforderungen/Barrieren im Marketing in Europa in 2022 (jeweils Top 5 Herausforderungen/Barrieren, in Prozent, Mult Response, n=645)

Die Vielzahl an Herausforderungen und Barrieren bleibt damit auch in 2022 bestehen – das „gemeinsame Verständnis über die Bedeutung von datenbasiertem Marketing“ steigt als wahrgenommene Barriere im Vergleich zu den Vorjahren auf mehr als 26%. Mit zunehmender Erfahrung in der Umsetzung eines Data-Driven Marketing steigen die wahrgenommenen Hürden bzw. weichen diese (vermutlich) einer realistischeren Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit in der Umsetzung.

Das durchgehend artikulierte Streben nach einer höheren „User Centricity“ als hehrem strategischem Oberziel und Hinderungsgrund/ Barriere zugleich

- bezieht sich damit nicht nur auf (externe) Kunden im Sinne eines Total Customer Experience Managements oder Experience Designs, sondern auch die (interne) Unternehmensorganisation;
- bleibt oftmals in den Niederungen der Marketing Operations (Kompetenzen, Prozesse, Systeme) stecken bzw. wird in der Wahrnehmung durch operative Themen verdeckt,
- es gelingt in der bestehenden Unternehmenskultur nur unzureichend, das Leitbild und Markenwerte in der Organisation konsistent zu verankern oder aber
- Autokratie und ein strenges Ausrichten an starren hierarchischen Bürokratie-Strukturen (etwa der Ausrichtung am jeweiligen Vorgesetzten) verhindern einen höheren Anteil an Selbstorganisation und organisationalem Lernen in einem „Fail Faster“-Ansatz.

Wie zuvor bestehen auch hier erhebliche Unterschiede über Europa hinweg (Abbildung 14): in den Alpenstaaten **Österreich** und **Schweiz** dominieren Herausforderungen wie ein „*Recruitment of employees with relevant experiences / know-how*“, während in **Deutschland** das Heil zuerst in der „*Konsolidierung von verteilten Kundendaten*“ gesucht wird. Im Mittelpunkt steht über Europa hinweg das Wissen zur Verknüpfung von Marketing (Fachbereich), IT und Digital-Anwendungen.

Prio.	Austria	Germany	Lithuania	Slovenia	Switzerland	UK	Portugal	Spain	Other
1	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how	Consolidation of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Consistent customer experiences across all touchpoints	Consistent customer experiences across all touchpoints	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how	Consistent customer experiences across all touchpoints	Consistent customer experiences across all touchpoints	Consistent customer experiences across all touchpoints	Consistent customer experiences across all touchpoints
2	Consistent customer experiences across all touchpoints	Know-how and experiences on bringing marketing IT & Digital applications/scenarios together	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how	Transfer data results into practical actions	Transfer data results into practical actions	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how	Transfer data results into practical actions	Consolidation of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how
3	Know-how and experiences on bringing marketing IT & Digital applications/scenarios together	Selection and implementation of adequate processes and tools for data analytics ("Big Data")	Transfer data results into practical actions	Know-how and experiences on bringing marketing IT & Digital applications/scenarios together	Consistent customer experiences across all touchpoints	Know-how and experiences on bringing marketing IT & Digital applications/scenarios together	Know-how and experiences on bringing marketing IT & Digital applications/scenarios together	Omni-Channel Management	Implementation and usage of new technologies

Abbildung 14 Top 3 Herausforderungen/Barrieren im Marketing in Europa in 2022 in den verschiedenen Ländern (jeweils aus Top 5 Herausforderungen/Barrieren, Mult Response, n=645)

Die „Büchse der Customer Experience-Pandora“ liegt in der Umsetzung: auf einer Organisations- und Prozessebene gibt es meist Hunderte unterschiedlicher Kundenprozesse, selbst in einfacheren Produktsegmenten im Omnichannel (wie Handel oder Konsumgüterhersteller) aber auch in komplexeren Segmenten etwa bei Versicherungen, Energieversorgern oder im Mobilfunkbereich. Fallbeispiele und Projekte weisen hier meist zwei unterschiedliche Einflugschneisen auf: (1.) in einer idealen Welt wird umfassende Transparenz über IST-Prozesse, die Kundenzufriedenheit und die Treiber/KPIs entlang aller Prozesse geschaffen. Kleine pikante Nebenwirkung: die Organisation wird ggf. monatelang mit dem Erfassen und Einsammeln von Prozessabläufen und Daten lahmgelegt, ohne einen einzigen Kunden glücklicher gemacht zu haben oder konkrete Erfolge jedweder Art aufzeigen zu können. Ratsam erscheint daher in den meisten Fällen ein (2.) eher pragmatischer Ansatz: mit der Analyse der Key Touchpoints, Prozesse und konkreten „Pain Points“ aus Kundensicht zu starten, die nachweislich Auswirkungen auf Zufriedenheit und Geschäftsentwicklung haben.

Fallbeispiele und Projekterfahrungen belegen, dass hier meist 4 Säulen parallel zu etablieren sind:

- Etablierung CX-/Kundenzufriedenheitszirkel: erhalten Input aus dem CX/Kundenzufriedenheits-Cockpit oder Ergebnisse der Zufriedenheit bzw. KPIs aus BI-Modellen. In einer cross-funktionalen Zusammensetzung etwa durch Experten aus BI (Analytics), (Eigen-/Fremd-) Handel, Angebot, Customer Care, Marketing/CRM oder (digitalem) Product Management werden pragmatisch prozessuale/organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit entlang einer Customer Experience Map (Beispiel Abbildung 15) diskutiert und entschieden;

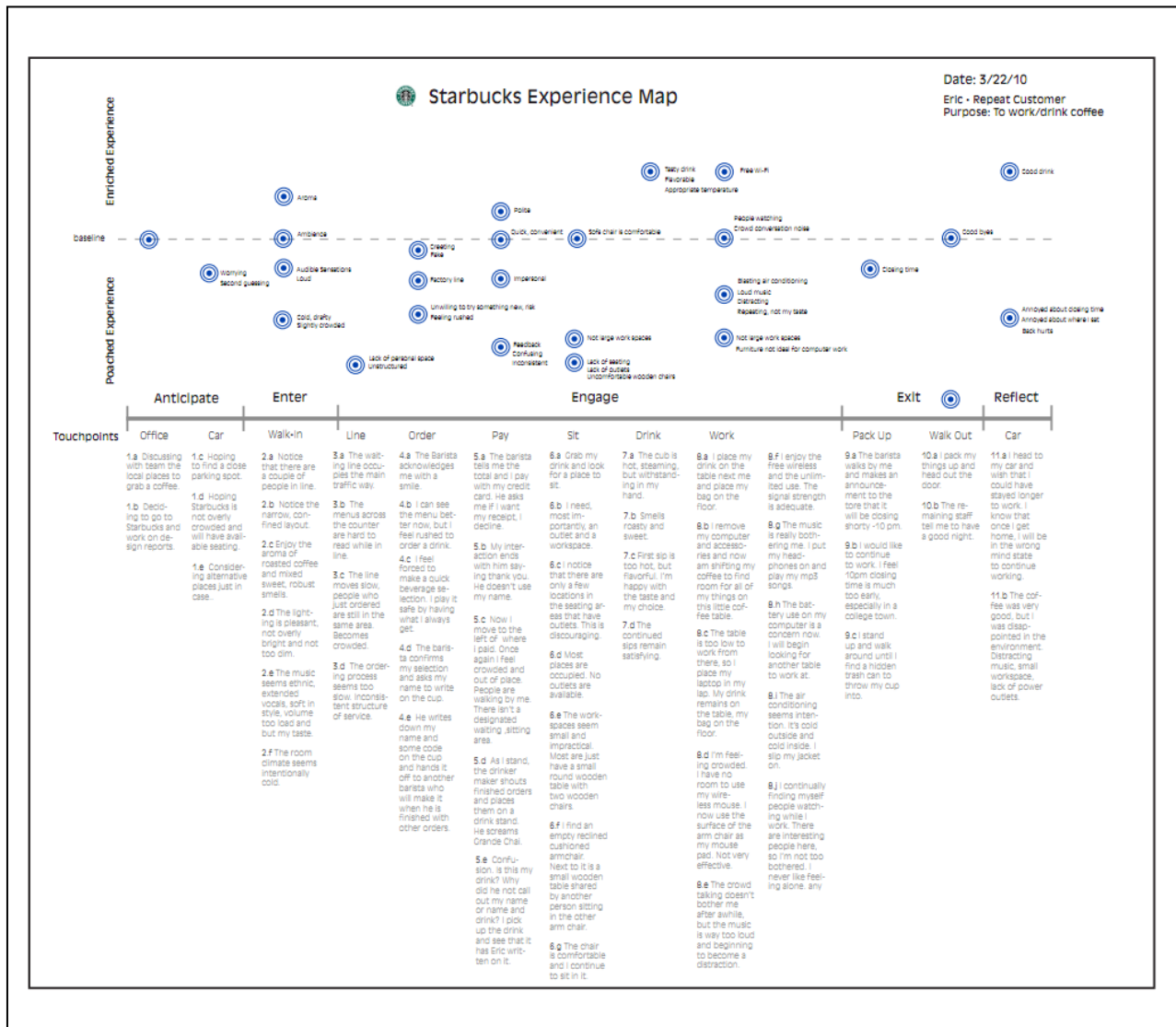


Abbildung 15 Customer Experience Map bei Starbucks

Das Mapping der Zufriedenheit (Kreise) mit den zu erwartenden Auswirkungen auf die geschäftsrelevanten KPIs wie Empfehlung, CLV oder Churn-Raten zeigt akute

Handlungsbedarfe auf. Der Zufriedenheit sind stets Metriken zur Messung des Geschäftserfolgs gegenüberzustellen. So können Kunden bei *Starbucks* bspw. eine zu lange Warteschlange kritisieren, trotzdem hat diese keine Auswirkungen auf die Loyalität, da die geschmackliche Bewertung des hochpreisigen Kaffees dies (gefühl) überkompensiert. Mit anderen Worten: Aroma und Coolness-Faktor sind wichtiger als Warteschlangen und überhöhter Preis. Für die Messung dieser Trade-Off-Beziehungen (im Sinne einer Conjoint-Analyse) ist die Verbindung zu CRM-Daten und BI-Modellen essentiell. Im Kern steht hier die Frage, was auf Einzel-Attribut- (wie Zufriedenheit und Empfehlung) und Erlebnis-Ebene die jeweiligen Geschäfts-Ziele beeinflusst.

- Customer Excellence Board: alle kundenorientierten IT-Anforderungen werden zur Priorisierung der IT-Projekte nach IT-Aufwand (in Manntagen IT-Entwicklungsaufwand) und absehbaren Auswirkungen auf den Geschäftserfolg eingruppiert sowie der Nutzen als erwarteter Uplift der Geschäfts- bzw. Kunden-KPI-Metriken. Themen mit Schwerpunkt Kundenzufriedenheit, Service und Digitalisierung erhalten so tendenziell mehr „Bühne“ gegenüber häufig im Fokus stehenden kurzfristigen Vertriebs-/Abverkaufs-Themen. Die Steuerung und Nachverfolgung kann über Kanban-Boards etwa in *Jira* erfolgen;
- Kundenfokussierte Entwicklung: Product Owner aufgeteilt nach unterschiedlichen Lifecycle-Phasen und Frontends stellen die Umsetzung sicher, unterstützt durch eigene Product Owner Boards (etwa für das Backlog-Monitoring), die transparent einsehbar sind;
- Digitalisierung von Customer Journeys in cross-funktionalen Teams: analysiert Key Journeys Neukunden/Kunden und Kontakttreiber etwa aus Perspektive Customer Care (Ziel bspw. die Erhöhung Self-Service-Quote). Im Ergebnis entstehen hier gemeinsame Quartals-Ziele, digitale (Service-) Prozesse, Traffic-Maßnahmen zur Steigerung Online-Self-Service und Logins sowie steigende Automatisierungsquoten. Der Einsatz von Chatbots über Text/Voice, intelligente FAQs im Web bzw. in der App helfen etwa zusätzlich die Chat-Effizienz zu erhöhen. Über KPIs werden spezifische Handlungsfelder nachverfolgt und gesteuert, etwa als „*Digitalisierungs- und Automatisierungsquote Customer Care aller Touchpoints*“ oder auch „*verifizierte E-Mail-Adressen*“.

E. European Marketing Agenda 2022 – Trends in Marketing & Technologien

Die Ernüchterung nach einer anfänglichen „digitalen Besoffenheit“ ebenso wie das Abwandern von Mitarbeitern traditioneller Unternehmen zu „Start-Up-Kulturen“ bewirkt, dass die organisatorische Leistungsfähigkeit als „Digitale Dauerbaustelle“ zunehmend Aufmerksamkeit auf sich zieht. Um der eigenen Marginalisierung vorzubeugen, gilt für die Marketingfunktion mehr als jemals zuvor ein „adapt or die“.

Doch es gibt nicht „die eine Masterlösung“. Die Herausforderung ist, ein Organisationsmodell zu entwickeln, das auf die spezifischen Belange des Unternehmens, dessen Produkte, Marktsituation und Zukunftschancen entlang aller Trends und Technologien ausgerichtet ist (Abbildung 16). Marketingorganisationen verändern sich gerade grundlegend. Zu ihren größten Herausforderungen zählen existierende organisatorische Silos, welche die eigentlich dringend notwendige Kollaboration an der Schnittstelle von Marketing, Sales, Category Management (Ware) und IT immer noch verhindern. Hinzu kommt der Mangel an technologie- und datenversierten Talenten sowie die Tatsache, dass die eigene HR-Abteilung häufig der Herausforderung der Gewinnung solcher Talente hilflos gegenüberblickt. Hand-in-Hand mit „*Future of Learning*“ und „*New Work*“ ist die Herausforderung zu lösen, wie Digital Natives und weitgehend eigenständig arbeitende Senior Professionals gewonnen werden können, die den Standard-Rekrutierungs-Anforderungen und Prozessen nicht einmal nur ansatzweise entsprechen (können), da

- diese formalen Prozesse eher die Tendenz dazu haben, stets auf die gleichen (**Stereo-**) **Typen „Klone“** mit ähnlicher Ausbildung und Sozialisation zu fokussieren;
- sowohl Großunternehmen, als auch mittelständische Unternehmen im Sinne des **Employer Branding** nach wie zuvor vor der Herausforderung stehen, jungen Talenten vom „Sex-Appeal“ des eigenen Unternehmens zu überzeugen. Strebten frühere Generationen vor allem nach Sicherheit und einem üppigen Gehalt, stellen jüngere Generationen andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber, wie flexible Arbeitszeiten, Lern-Möglichkeiten, Entfaltungsmöglichkeiten oder auch die Umsetzung neuester Erkenntnisse der Arbeitspsychologie im Unternehmensalltag;
- zusätzlich treten Trends wie inklusives Leadership (Diversity) oder auch Nachhaltigkeit hinzu, die in den Vorjahren nur eine nachgeordnete Bedeutung gehabt haben.

Die Digital-Euphorie, als auch das Abwandern von Mitarbeitern traditioneller Unternehmen zu „Start-Up-Kulturen“ bewirkt, dass die organisatorische Leistungsfähigkeit nach wie zuvor hohe Aufmerksamkeit auf sich zieht. Start-ups wird eher die Fähigkeit zugeschrieben, eine agile, sich anpassende Kultur und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die im Sinne von Customer Centricity besser auf den Kunden eingehen, ihre Konzepte, Geschäftsmodelle und Organisation an seine Bedürfnisse anpassen und dem Endkunden damit einen echten Mehrwert bieten. Neu hinzu kommt vor diesem Hintergrund **Growth Hacking** als Methode. Entstanden im Startup-Umfeld gehen Growth-Hacking-Verantwortliche an das Thema Marketing aus dem Blickwinkel der Innovation, Skalierbarkeit und Nutzerverbundenheit heran. Das Konzept sieht vor, mögliches Wachstum, also die Kundengewinnung, Monetarisierung, Kundenpflege, Ausbau der Kundenbeziehung und virale Kräfte in das Produkt selber zu integrieren, analog zu Twitters Liste mit Vorschlägen anderer User. Anders formuliert: Twitter hat das Marketing „in das Produkt selbst hinein“ gebaut und kein Marketing „um das Produkt herum“ aufgebaut.

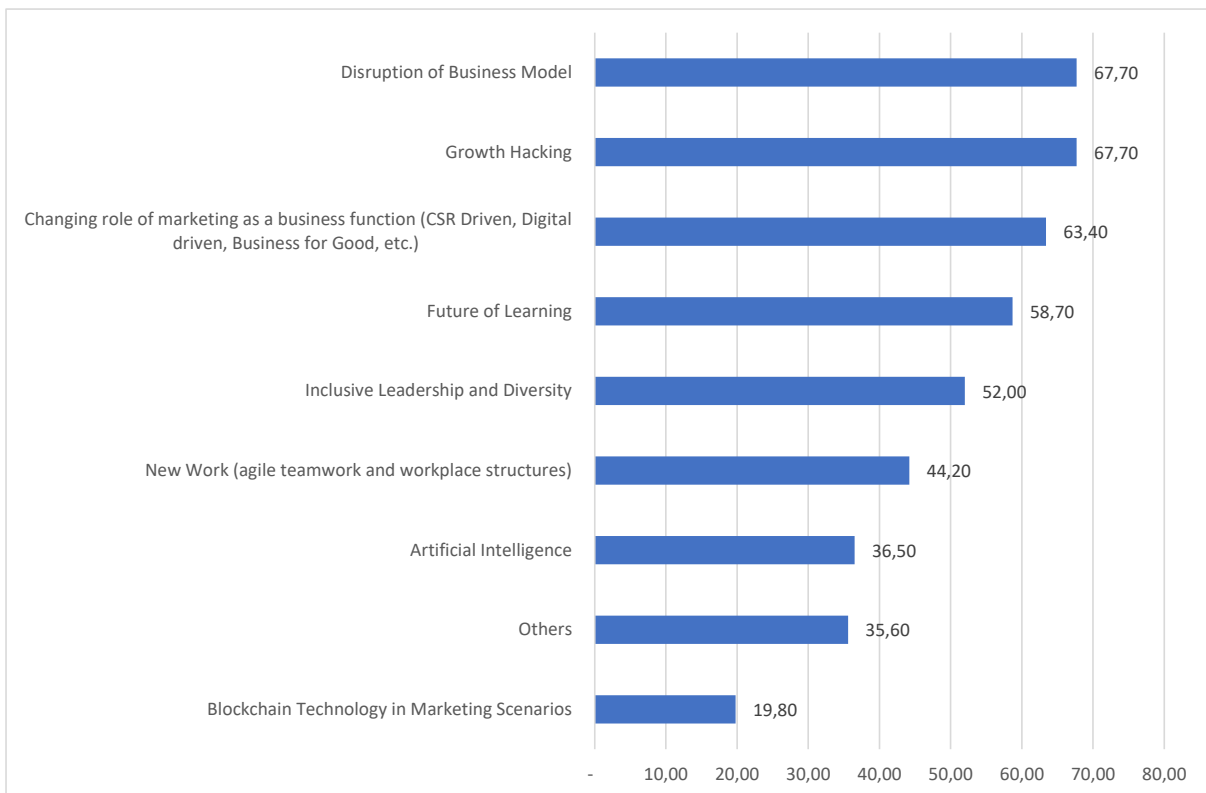


Abbildung 16 Wichtigste Trends & Technologien im Marketing in Europa in 2022 in den verschiedenen Ländern (jeweils aus Top 5 Trends & Technologien, durchschnittlicher Rangplatz, Top Boxes, Summe 4= „wichtig“ und 5= „sehr wichtig“, n=645)

F. Danksagung

Allen Kollegen im Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands, der Jury zum Deutschen Marketing Preis, im Vorstand des Deutschen Marketing Verbands (DMV), im Board der European Marketing Confederation (EMC), den Leitern der Competence Circle des Deutschen Marketing Verband, der CMO Community und der digital CMO Community gebührt ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Mühen, Engagement und alle dahinter liegende „Brain-Power“.

Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands: ...

Jury zum Deutschen Marketing Preis 2022: