

DEUTSCHER
MARKETING
TAG

Marketing Agenda 2019

Inhaltskonzept

**46. DEUTSCHER
MARKETING TAG**

#marketing_centricity

PARTNER

Accenture Interactive

Accenture Interactive gestaltet für weltweit führende Unternehmen herausragende Kundenerlebnisse, die nachhaltig und relevant sind.

„Die Digitale Transformation hat die Waffen der Werbung (Promotion), Distribution (Place) und Preispolitik (Price) stumpf gemacht. Daher ist die Digitalisierung in der Konsequenz eine gewaltige Herausforderung für das vierte P im Marketingmix, das Produkt.“

KANTAR TNS

Kantar TNS ist eines der renommiertesten Institute für Markt- und Medienforschung, für Marken- und Marketingberatung in Deutschland.

„Wir unterstützen den Deutschen Marketing Verband e.V. bei seiner Arbeit, eine wissenschaftlich fundierte Marketing Agenda 2019 zu entwickeln, um Entscheider in Unternehmen mit den richtigen Impulsen zu versorgen.“

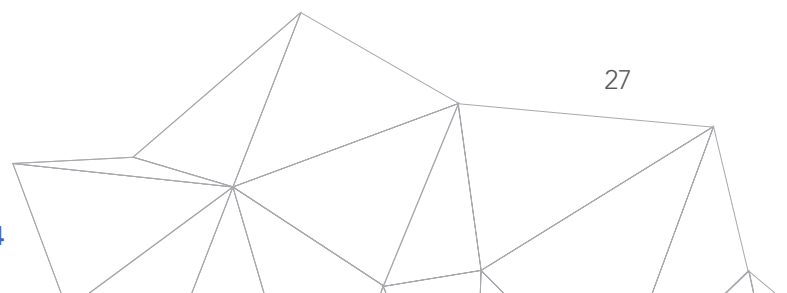
yext

Yext ist die führende Plattform für Digital Knowledge Management (DKM). Yexts Mission ist es, Unternehmen die Kontrolle über ihr Markenerlebnis im digitalen Ökosystem zu geben – darunter Karten, Apps, Suchmaschinen, Sprachassistenten und andere intelligente Dienste.

„Künstliche Intelligenz, Sprachsuche und Digitalisierung sind Themen, bei denen wir Unternehmen täglich unterstützen. Wir freuen uns die Marketing Agenda 2019 als renommierte Informations- und Inspirationsquelle bei diesen und vielen weiteren spannenden Themen zu unterstützen.“

INHALT

	Seite
VORWORT „DEUTSCHER MARKETING TAG 2019“ Prof. Dr. Ralf E. Strauß	6
MARKETING AGENDA 2019 – GET CONNECTED!	7
#customer_centricity DIE OPERATIONALISIERUNG DEEP DIVE-SESSIONS (TAG 1, 4. DEZEMBER 2019)	15
Deep Dive-Session 1: Login-Allianzen (German Walled Garden) ... Goodbye GAFA Monopol?	15
Deep Dive-Session 2: Voice Commerce ... das Ende von Apps und Computer-Maus?	16
Deep Dive-Session 3: Customer Journey Analyse ... die Reise des Kunden verstehen	17
Deep Dive-Session 4: Digitale Transformation ... der beste Weg?	18
Deep Dive-Session 5: Start-up Bootcamp (AdTech & Big Data/Analytics)	20
Deep Dive-Session 6: Omni-Channel Retail ... der nächste Evolutionssprung in Prozessen & Systemen	20
KEYNOTES & ROUNDTABLES (TAG 2, 5. DEZEMBER 2019)	23
BREAKOUT-SESSIONS & MASTERCLASSES (TAG 2, 5. DEZEMBER 2019)	23
BREAKOUTS I (TAG 2, VORMITTAG)	24
Breakout 1: Marken-Management: Kampf gegen die Bedeutungslosigkeit?	24
Breakout 2: Individualisierung von Produkten und Angeboten	25
Breakout 3: Customer Experience neu denken	27



Breakout 4: Von Big Data zu Smart Data & Analytics	29
Breakout 5: Blockchain ... Disruption im Marketing?	31
BREAKOUTS II (TAG 2, NACHMITTAG)	34
Breakout 6: Content Marketing ... Hausaufgaben machen!	34
Breakout 7: CRM Best Practices: Grundlagen der Digitalisierung schaffen	35
Breakout 8: Künstliche Intelligenz ... aus dem Labor in die Umsetzung	36
Breakout 9: MarketingTech ... neue Plattformen braucht das Land!	38
Breakout 10: Lost Brands ... vom Aufstieg und Niedergang starker Marken	39
Roundtable 1: Organisation & Führung goes Digital	39
Roundtable 2: Addressable TV ... nächste Evolution in der Kundenansprache	40
Roundtable 3: Fail Faster ... wirkliches Lernen aus Fehlern?!	41
Masterclass 1: Situative Dynamic Realtime Pricing ... auf dem Weg zu individualisierten, kontextabhängigen Preisen	42
Masterclass 2: Influencer Marketing ... rechnet sich das denn?	43
DANKSAGUNG	43
KURATORIUM DES DEUTSCHEN MARKETING VERBANDS	44
JURY ZUM DEUTSCHEN MARKETING PREIS 2019	45

MARKETING AGENDA 2019

AUF DEM WEG ZUM DEUTSCHEN MARKETING TAG 2019

Wir freuen uns sehr, dass sich der Deutsche Marketing Tag über die letzten Jahre zu einer der bedeutendsten Konferenzen in Europa zu allen aktuellen Fragen rund um Marketing, Vertrieb und Service entwickelt hat. So konnten wir auch in Hannover im Dezember 2018 mit mehr als 1.500 Teilnehmern wieder die Rekordmarke aus Frankfurt in 2017 halten. Der bisherige Erfolg über die letzten Jahre ist auch in 2019 wieder Anspruch und Verpflichtung zugleich für uns. Als Branchen-Highlight geht es immer wieder darum, aus einem inhaltlich relevanten und zukunftsweisenden Konzept eine Vielzahl an nationalen und internationalen Referenten, Beiträgen und Inspirationen miteinander zu verbinden, die aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven verschiedenartigste Themenfelder beleuchten. Unsere Ambition ist es damit abermals, sieben grundlegenden Anforderungen gerecht zu werden:

- aktuelle und zukunftsweisende Konzepte darzustellen und zu diskutieren;
- weniger theoretisch, als anhand konkreter, praktischer Umsetzungserfahrungen;
- keine unidirektionalen Powerpoint-Vorträge, als vielmehr Plattformen für die Interaktion, Diskussion, den qualitativ hochwertigen Austausch und das Networking zu bieten;
- 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“;
- keine oberflächlichen „Sales-Pitches“, sondern Fokus auf konzeptionell werthaltige Vorträge von Unternehmen, welche die jeweiligen Themenfelder bereits umgesetzt haben und ihre Erfahrungen vorstellen;
- von der Strategie bis zur Umsetzung;
- über verschiedenartigsten Größenklassen und Industriesegmente.

Das Feedback der Deutschen Marketing Tage der letzten Jahre zeigt, dass dieser inhaltliche Fokus angesichts einer Vielzahl ansonsten vorzufindender meist

vager Heilsversprechen und Platitüden sehr viel positive Resonanz erfährt – wir diesen gleichzeitig auch weiterhin konsequent umsetzen müssen. Daher haben wir für die Entwicklung des vorliegenden Inhaltskonzepts als „rotem Faden“ für den Deutschen Marketing Tag 2019 gemeinsam mit der European Marketing Confederation (EMC) abermals die **Marketing Agenda 2019**-Befragung bei knapp 1.000 Marketing- und Vertriebsleitern in Europa durchgeführt. Sekundiert wurde diese Erhebung abermals u.a. durch Diskussionen mit dem Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands, der Jury zum Deutschen Marketing Preis, den Leitern/-innen der Competence Circle des Deutschen Marketing Verbands, den Mitgliedern der CMO Community, den Mitgliedern der Digital CMO Community sowie insgesamt fast 30 Interviews. Allen Kollegen gebührt mal wieder ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Denkanstößen, das Engagement und die dahinterliegende „Brain-Power“. Danke! Ein herzliches Dankeschön gilt auch allen Kollegen der European Marketing Confederation, allen voran Alvydė Palaimaitė (Litauen), Andreas Balazs (Schweiz), Jonathan Deacon (UK), Martin Huisman (Niederlande), Nikolay Tinkov (Bulgarien), Tatiana Komissarova (Russland), Tom Trainor, (Irland) und Uwe Tännler (EMC).

Wir sind uns sicher, dass die vorliegende Marketing Agenda 2019 und das damit verbundene Inhaltskonzept erneut viele Anregungen und Diskussionspunkte bieten und wir diese dann gemeinsam mit Ihnen auf dem Deutschen Marketing Tag am 4./5. Dezember 2019 in Düsseldorf mit einer Vielzahl spannender Referenten weiter vertiefen können.

Wir freuen uns sehr auf ein Wiedersehen in Düsseldorf!

Mit herzlichen Grüßen,

Prof. Dr. Ralf E. Strauß

Präsident Deutscher Marketing Verband (DMV)
Vice Chairman European Marketing Confederation (EMC)

MARKETING AGENDA 2019

GET CONNECTED!

Die Digitale Transformation stellt Unternehmen vor Herausforderungen, die Kernstrategien, Unternehmenskultur, Organisation, Wertschöpfungsketten und Prozesse grundlegend verändern. Für Kunden und Verbraucher sind digitale Innovationen längst Teil des Alltags (wie etwa die Nutzung von *WhatsApp* oder *Netflix*) und werden in erstaunlichem Tempo adaptiert. Die Reaktionsgeschwindigkeiten der betroffenen Unternehmen sind hingegen äußerst unterschiedlich: Manche agieren seit Jahren (teilweise gezwungenermaßen) mit einer erfolgreichen Strategie zur Digitalisierung, andere beginnen erst zu ahnen, dass auch sie von diesem größten Wandlungsprozess seit der Industrialisierung betroffen sein könnten. *Brian Solis* umschreibt die Herausforderung der Digitalisierung in diesem Zusammenhang treffend mit „*When technology and society evolve faster than the ability of companies to adapt*“.¹

Während im Supply Chain-Bereich bspw. grundlegende Veränderungen bereits seit Einführung der JIT-Beschaffung Mitte der 90er Jahre gut geübte Tradition sind, haben Marketing und Vertrieb aus Sicht der europäischen CMOs den größten Nachholbedarf. Hier geht es u.a. um Fragen nach der Penetration von Anwendungsszenarien im Alltag („*Online-Marketing kommt bis in den Kühlschrank*“). Das Internet of Things (IoT) wird im Zuge der fortschreitenden Vernetzung aller Geräte Zwischenlösungen wie *Amazons „Dash Button“* wieder ablösen, mit dem Verbrauchsartikel einfach per Knopfdruck nachbestellt werden können. Intelligente, smarte Haushaltsgeräte bieten aus Marketingsicht völlig neue Möglichkeiten. Der Weg ist nicht mehr weit zu einer (teil)automatisierten Nachbestellung fehlender oder verbrauchter Produkte. Surfen, Shopping und Online-Banking per Smartphone sind heute im Mobile Marketing längst Standard. Dies eröffnet neue Formen der Individualisierung im Omni-Channel, mit verbundenen Herausforderungen in der Prozess- und Systemsteuerung. Die Individualisierung

erlaubt dynamische Preisanpassungen je nachdem, über welche Kanäle ein potentieller Kunde kommt. (Big) Data Analytics sind der Schlüssel dazu, die Preisgestaltung in realtime zu individualisieren. Je genauer Unternehmen und Shop-Betreiber ihre potenziellen Kunden kennen, umso detaillierter können Preise individuell angepasst werden. Virtuelle Marken- und Gemeinschaftserlebnisse im Social Commerce werden erwachsen. Augmented Reality-Anwendungen werden eine immer wichtigere Rolle spielen, unter der Voraussetzung sinnvoller Anwendungsszenarien.

Die **5 S-Bausteine** für ein erfolgreiches Marketing der Zukunft sind vor diesem Hintergrund nach *Gordon/Perrey*²:

- **Science:** die Nutzung wissenschaftlicher (multivariater) Verfahren für die Analyse der Customer Journey, der Kundenpräferenzen auf der Grundlage unterschiedlicher Datenquellen (Big Data) im Sinne eines Real-Time Marketing oder auch der Optimierung der Marketing-Ausgaben etwa im Rahmen kausalanalytischer Modellierungen. Dies erfordert nicht nur erhebliches Methodenwissen, sondern auch erweiterte Kenntnisse im Bereich von Marketing-Technologien.
- **Substance:** das Management der Kundenerfahrungen, konsistent über alle Touchpoints hinweg, inkl. der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. So hat Opel bspw. ein eigenes Team etabliert, das über alle anderen Funktionsbereiche hinweg für sämtliche Customer Experiences verantwortlich ist.
- **Story:** transmediales Storytelling als Instrument eines Content Marketings – also statt Push / Inside Out eher Pull / Outside-In, quasi als Brückenschlag zwischen Marke und Nutzer im jeweils relevanten Kontext.³

¹ Solis, B.: *X: The Experience When Business Meets Design*, Hoboken 2015.

² Gordon, J.; Perrey, J.: *The dawn of marketing's new golden age*, in: *McKinsey Quarterly*, February 2015.

³ Smith, P.: *Lead with a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire*, Cincinnati 2012.

- **Speed:** an die Stelle des vormaligen „Batch-Prozesses“ wandelt sich die Rolle des Marketings zum permanenten Katalysator und Evangelisten des Kunden, was wiederum eine neue Form organisatorischer Anpassungsfähigkeit – Agilität – erfordert. Nestlé hat bspw. sog. „Digital Acceleration Teams“ etabliert, welche die bestehenden funktionalen Einheiten in Feldern wie Social Communication und Performance Marketing trainieren und unterstützen sollen. Das stellt im Kern nichts anderes dar als die Herausbildung cross-funktionaler Teams im (aus der IT bekannten) sog. Overlay-Verfahren.
- **Simplicity:** die Reduktion von Hierarchien, Silos und Redundanzen innerhalb der Organisation. Ähnlich auch die Vereinfachung der Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Agenturen. Ausgehend von dem Primat der Customer Experience wird die gesamte Customer Journey abgebildet und nachverfolgt (als Customer Journey Mapping).

Um die Herausforderungen und spezifischen Strategien der Chief Marketing Officers in Europa weitergehend zu analysieren und die Trends für 2019 herauszuarbeiten, wurde Ende 2018 im Kreis der

European Marketing Confederation (EMC) abermals die Trendstudie „Marketing Agenda 2019“ durchgeführt. Zentrale Fragestellungen dieser Studie waren die wichtigsten Themenstellungen, als auch Herausforderungen für 2019 aus Sicht von Marketing und Vertrieb. Hierzu wurden insgesamt knapp 1.000 Marketing-/ Vertriebsleiter in Europa um ihre Einschätzungen gebeten, was zu insgesamt 676 vollständigen Antworten geführt hat. Zusätzlich wurden 28 persönliche Interviews durchgeführt.

Fragt man Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Europa nach den wichtigsten Themenstellungen für 2019+, kristallisieren sich deutlich Schwerpunktthemen wie Marken-Strategie, Digitales Marketing oder auch Content Marketing & Optimierung heraus (Abbildung 1).

Das **Vertrauen in Marken** ist vielfach erschüttert. Auf der einen Seite zeigen Studien mit Konsumenten wie „Meaningful Brands“ (Havas Group), dass es Verbrauchern egal ist, wenn 74% aller Marken einfach sang- und klanglos verschwinden würden.¹ International werden mehr als $\frac{3}{4}$ der Marken von Verbrauchern als „verzichtbar“ eingestuft. Damit sinkt das



Abbildung 1: Wichtigste Themenstellungen in Europa in 2019 (jeweils Top 3 Themenstellungen, n=676)

¹ Havas Group: Meaningful Brands, unter: <https://www.meaningful-brands.com/en>, abgerufen am 24.12.2018.

Vertrauen in Marken, deren grundlegende Bedeutung in der Kaufentscheidung und neue Marken besetzen sehr effizient und punktgenau Bedarfsräume des Konsumenten. Die Folge: höhere Ansprüche an Markenstrategie und -management. Gleichzeitig ist es wichtig zu verstehen, welche Faktoren dazu geführt haben, dass ehemals stolze und wertvolle Marken vom Markt verschwunden sind („Lost Brands“).

Die Dynamik und der Trend zur **Individualisierung** verstärkt sich weitergehend durch die Digitalisierung: Die Industrialisierung brachte das einheitliche Massenprodukt – die Digitalisierung bringt bei vielen Produkten und Dienstleistungen die Individualität zurück. 3D-Drucker bspw. werden derzeit noch vor allem für die schnelle Erstellung von Prototypen, individuelle Prothesen in der Medizintechnik oder selten benötigte Ersatzteile bspw. im Flugzeugbau genutzt. Für die Massenproduktion sind traditionelle Herstellungsverfahren immer noch deutlich günstiger. Doch der 3D-Druck könnte perspektivisch so günstig werden, dass maßgefertigte, individuelle Produkte massenhaft gefertigt werden. Im Rahmen der additiven Fertigung ist es zunehmend günstiger, insbes. bei geringen Stückzahlen Bauteile im individuellen 3D-Druckverfahren herzustellen, als in klassischen Verfahren wie dem Druckguss, der günstigsten Methode in der Massenproduktion. Hintergrund des Strebens nach Unikaten oder auf den Kunden zugeschnittener Kleinstauflagen ist das Gefühl des Individuums, von der Marke gesehen und als Individuum wertgeschätzt zu werden. Wenn Kunden die Gestaltung der Interaktion und von Produkten selbst beeinflussen können, erleben diese eine Art Wirkmacht, welche das Selbstgefühl stabilisiert. Der Wunsch, mit etwas Eigenem aus der Masse herausstechen zu können, führt nach Reckwitz zu einer „Gesellschaft der Singularitäten“.¹ Demzufolge honorieren spätmoderne Gesellschaften es, wenn Menschen einzigartig sind, originelle Interessen haben, sich aus den unzähligen Optionen eine unverwechselbare Biografie zusammenstellen und in der Lage sind, ihr Leben zu kuratieren. Durchschnittstypen sind dagegen eher nicht gefragt, Anpassung ist verpönt, sowohl im Sozialen und Privaten, als auch im beruflichen Umfeld. Der psychologische Grund: in den meisten Produktbereichen fühlen sich Konsumenten ohnehin durch die gestiegene Variantenvielfalt bestens bedient. Sneakers etwa dienen zur Selbstinszenierung und -stilisie-

rung. Personalisierung bietet sich vor allem bei Produkten an, die Konsumenten in ihrer Individualität unterstützen und stärken, etwa bei „Persönlichkeitsmarkierern“ wie Mode und Autos, Kaffee oder auch *Nutella* als Brotaufstrich. Weniger funktioniert Individualisierung in Produktbereichen, in denen man sich an die jeweiligen Marken anlehnen möchte, sich ihrer formenden und orientierenden Macht überlassen möchte, wie in der Pharmazie, bei Versicherungen oder auch bei Energieversorgern.

Die Inszenierung der Marke erfordert einen Richtungsschwenk von tradierten Push- zu Pull-Mechanismen: der Einzelne wird quasi zum „Gravitationszentrum eines individuellen Universums“, in dem Inhalte kreisen, bei passender Gelegenheit auf ihn zukommen und die Marke jeweils in einen aus Nutzersicht relevanten Dialog treten muss. Gemeinsam mit selbstlernender Software werden Medienhäuser und Marketers als „Content-Orchestratoren“ dafür zuständig sein, dass sich Botschaften, Produkte und Dienstleistungen den persönlichen Universen und Kontext ihrer Adressaten anpassen.² Die Herausforderungen bei der Umsetzung eines effizienten **Content Marketing** bleiben entsprechend auch in 2019 erhalten. Die Umfrage im Rahmen des Content Marketing Monitors 2018 hat gezeigt, dass in puncto Strategie, Umsetzung und Tracking noch erheblicher Nachholbedarf besteht.

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 und aller Projekte, dass es nicht um Technologie oder einzelne Tools geht, sondern die Orchestrierung **cross-funktionaler Teams**, ebenso wie die massenhaft individualisierte Ansprache im **Data-Driven Programmatic Advertising**. **Digital Data Plattformen** wie DMPs und Data Lakes bilden die Grundlage sowohl für Analytics, als auch für die operative Aussteuerung aller Kundenkontakte (**MarketingTech**). Notwendig für ein effizientes Targeting und für „gravitationale Inhalte“ ist der Zugriff auf Nutzerdaten, insbesondere die Analyse der **Customer Journey**. Die Analyse verschiedenartigster Kontaktpunkte mit dem Produkt und mit dem Unternehmen (Online wie Offline) bis zur Kaufentscheidung bietet weitergehende Anhaltspunkte für den effizienten Einsatz von Ressourcen.

¹ Reckwitz, A.: Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne, Berlin 2017.

² Pulizzi, J.; Barrett, N.: Get Content, Get Customers: Turn Prospects into Buyers with Content Marketing, New York 2009.; Bashford, S.: Brands take the reins on content, in: Marketing Magazine UK, June 20, 2012, pp. 39 - 45.

Entlang der Customer Journey durchläuft der Kunde mehrere Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, die idealerweise mit passenden Marketingmaßnahmen begleitet werden. Aus Marketingsicht ist es von besonderer Bedeutung, die Kontaktpunkte des Kunden mit dem Produkt bzw. mit dem Unternehmen zu analysieren und zu optimieren, welche gewählten Kanäle, Werbemittel, Inhalte und Angebote schließlich zur finalen Kaufentscheidung führen. Zu Beginn stehen hier Fragestellungen wie etwa

- welche Touchpoints hatte ein Nutzer vom ersten Produktkontakt bis zum Kaufabschluss?
- welche Kontakte in welchem Kanal haben welchen Beitrag zum finalen Kaufabschluss geleistet?

Die Menge, Vielfalt und Komplexität der heute verfügbaren Daten machen eine menschliche Analyse und die Identifizierung darin enthaltener Zusammenhänge praktisch unmöglich. Selbst einfache hypothesengetriebene, konfirmative Analysen erfordern Werkzeuge, welche die über Millionen Datensätze verteilte Information verwalten, sinnvoll aggregieren und visualisieren. Viele verfügbare Analyse-Werkzeuge können bei großen Datenvolumina selbst einfache deskriptive Statistiken nicht mehr generieren. Damit sind die bestehenden Werkzeuge – selbst große relationale Datenbankmanagementsysteme – entweder aufgrund der Komplexität der Datenstrukturen oder dem schieren Umfang des zu analysierenden Datenvolumens nicht gewachsen. Dies gilt insbesondere für das explorative Aufspüren bisher noch unbekannter Muster mit Hilfe von Data-Mining-Werkzeugen. Diese Verfahren eignen sich eher in einfachen und stark eingegrenzten Anwendungsszenarien mit

- voraggregierten Informationen anstelle von Einzelvorgängen;
- einer eher überschaubaren Anzahl an Datenquellen und Auswertungen;
- keiner Notwendigkeit von Echtzeit-Analysen und
- einheitlichen, vergleichsweise einfach strukturierten Daten-Typen.¹

Big Data ist demgegenüber durch Analysen mit hohen Volumina von Stamm- und Transaktionsdaten in Realtime gekennzeichnet. Hierunter fallen vor allem Datentypen, die es in dieser Form und Vielfalt vormals nicht gab oder die lange als praktisch nicht analysierbar eingestuft worden sind. Allen voran sind dies Freitexte (etwa Inhalte von Websites, Blog-Beiträge), aber auch Bilder, Videos, Audiodaten und – im Zeitalter mobiler Endgeräte und RFID-Technologie – zunehmend auch Informationen über den Aufenthaltsort von Personen und Objekten. Der nächste Evolutionssprung im Bereich (Big) Data Analytics ist damit aus der Sicht europäischer Marketingleiter:

- 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“;

um so aus den so entstehenden „Data Lakes“ sinnvoll nutzbare Consumer Insights zu generieren und anschließend umzusetzen. Viele Entscheider in den Unternehmen haben bereits erkannt, dass die Einbindung von **Künstlicher Intelligenz** in die Wertschöpfungskette großes Potenzial birgt. So investieren bereits ca. 80% der Unternehmen in Künstliche Intelligenz und erhoffen sich daraus unter anderem Umsatzsteigerung und Wettbewerbsvorteile. Die Herausforderung besteht meist in praktischen Use Cases, die auch kurzfristig Vorteile bringen. Anwendungsszenarien finden sich etwa in intelligenten 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 oder auch Recruiting Automation. **Login-Datenallianzen** wie *Verimi* und *NetID* versuchen einen Gegenpol zu den US-Plattformen als „Walled Gardens“ zu schaffen, die in den vergangenen Jahren mit ihrem Social-Login einen Quasi-Standard und monopolartige Strukturen für die Authentifizierung und damit Datensammlung im Netz etabliert haben.

Die notwendigen Veränderungen zur **Digitalen Transformation** betreffen dabei selten nur einzelne Unternehmensbereiche, sondern die gesamte Unter-

¹ Mayer-Schönberger, V.; Cukier, K.: Big Data, London 2013.

nehmensstrategie, die Unternehmenskultur, die Organisation und alle operativen Prozesse. Die mit der Digitalisierung einhergehenden Gesetzmäßigkeiten betreffen den Kern eines jeden Unternehmens. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass anfangs vermeintlich isolierte Digitalprojekte schnell einen kompletten Change-Prozess in allen Unternehmensbereichen erfordern, oftmals verbunden mit einer operativen Restrukturierung. Der Versuch einer Digitalen Transformation bei gleichzeitiger Verteidigung des Bestehenden ist hingegen meist zum Scheitern verurteilt. Damit haben wir hier eine zwiespältige Situation: auf der einen Seite steht das Dogma im Sinne von „*Digital is the New Normal*“ und eine Legion an Start-ups, die nur darauf warten, das bisherige Geschäftsmodell zu kannibalisieren. Auf der anderen Seite eine Vielzahl an schmerzhaften und kostenintensiven Erfahrungen (und persönlichen Blessuren) aus gemeinsamen Marketing/Vertrieb und IT-Projekten der Vergangenheit, etwa im Umfeld von CRM. Damit entsteht umso mehr der Wunsch nach Patentrezepten und dem Austausch von „Lessons Learned“ in der Umsetzung. Hierunter fallen für viele europäische CMOs vergleichsweise traditionelle Themen etwa nach **Best Practices von CRM-Einführungen** und – deren Optimierung. Weitergehende Herausforderungen werden für die Zukunft durch **Blockchains** als Grundlagen-Technologie bzw. Transaktionsprotokoll zwischen Marktteilnehmern erwartet, wenngleich diese auch eher noch auf der „Watchlist“ für die kommenden Jahre in Bezug auf die praktische Implementierung stehen. Vergleichsweise schneller wachsend werden **Voice Commerce** oder auch **Conversational Commerce** als völlig neue Form der digitalen Interaktion und Plattform für bislang ungeahnte neue Dienste eingeschätzt. Wer als Unternehmen an der Schnittstelle „Order per Voice“ nicht präsent ist, verpasst absehbar einen größeren Anteil des Marktes, wo direkter Kontakt mit dem Endkunden besteht.

Seit ca. zwei Jahren erhalten Konzepte im Umfeld von **Addressable TV** deutlichen Zulauf. Addressable TV wurde in 2018 bereits als reguläres Angebot für Werbekunden bei vielen TV-Sendern und Vermarktern etabliert. Diese erhoffen sich damit einen neuen Kundenkreis zu erschließen (bspw. das regionale Möbelhaus). Andererseits sollen bestehende Kunden die Wirksamkeit ihrer TV-Kampagnen erhöhen, in-

dem klassische Spots mit gezielt ausgespielter Werbung verstärkt werden.

An vorderster Stelle wird unisono die Notwendigkeit zur weiteren **Marketing-Automatisierung** hervorgehoben, also der Einsatz moderner (Inbound) IT-Plattformen zur Neukundengewinnung, Kundenbindung und um bestehende Kunden zu Wiederkäufern zu machen. Die meisten Diskussionen um Marketing-Automatisierung setzen ihren Schwerpunkt im sog. Lead-Nurturing als systematische und automatisierte Weiterqualifizierung eines Leads (wie z.B. eine eingegangene Anfrage, Datenpunkte via Cookies oder auch über den Erhalt einer Kontakt-Info wie z.B. eine E-Mail-Adresse) bis zum Abschluss eines Auftrags. Automatisierung und Individualisierung führen in Konsequenz dazu, dass Angebote nach individuellen Situationen maßgeschneidert werden können. Das Dynamic (Realtime) Pricing als dynamische, massenhaft individualisierte Preissetzung für einzelne Kunden wird entsprechend um Datenpunkte aus dem jeweiligen Kontext zum **Situative Dynamic Realtime Pricing** bzw. Offering erweitert.

Im Gegensatz zu den vielschichtigen Diskussionen zur **Marketing Planung & Spend Optimierung** wird die Notwendigkeit, den Return-on-Marketing Investment weiter nachweisen und verbessern zu müssen, explizit hervorgehoben. Es scheint, dass zwar viele Planungs- und Steuerungsmechanismen bestehen, diese aber entweder nur unzureichend genutzt werden oder nicht den erforderlichen inhaltlichen Tiefgang aufweisen. Das Credo der Interviewpartner ging durchgehend in die Richtung, nicht nur theoretische Strategie- und Planungsprozesse aufzusetzen, sondern diese in Inhalt und Ergebnis bis auf die Ebene einzelner Maßnahmen stringent zu kaskadieren, im Stile *“Driving marketing efficiency and make it actionable”*.¹

Die Digital-Euphorie, als auch das Abwandern von Mitarbeitern traditioneller Unternehmen zu „Start-up-Kulturen“ bewirkt, dass die organisatorische Leistungsfähigkeit nach wie vor hohe Aufmerksamkeit auf sich zieht. Über adäquate organisatorische Strukturen und leistungsstarke **Teams** ist die innerbetriebliche Kooperation und Koordination entlang der Web-gestützten Wertschöpfungsprozesse sowie die Innovationsbereitschaft abzusichern. Einer der In-

¹ Strauss, R. E.: Marketing Planning by Design. Systematic Planning for Successful Marketing Strategy, Chichester 2008.

terviewpartner in der *quantitativen Studie* gab hierzu an, dass *„Getting/enhancing talented people to do our job!“* aus seiner Sicht die höchste Priorität haben sollte. Gefragt ist hierfür zunehmend ein **Führungsstil**, der durch Inspiration, Reputation und ein hohes Maß an Zusammenarbeit bis zur Maximalausprägung einer *„Leaderless Organisation“* geprägt ist. 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.¹ **„User Centricity“** bezieht sich damit nicht nur auf (externe) Kunden im Sinne eines Total Customer Experience Managements oder Experience Designs, sondern auch die (interne) Unternehmensorganisation. Die impliziert: ein höherer Anteil an Selbstorganisation und **„Fail Faster“**, statt Autokratie und einem strengem Ausrichten an starren hierarchischen Bürokratie-Strukturen.

Die wahrscheinlich stärksten Veränderungen durchlebt in unmittelbarer Konsequenz das Handelsgesamt, wo sich **Omni-Channel** oder ein „No-Line-Handel“ zur Pflicht für alle Marktteilnehmer entwickelt. Für die Einrichtung eines Omni-Channel-Ansatzes sprechen Gründe wie eine breitere Marktabdeckung sowie die kostengünstigere Erreichung verschiedenartigster Kundensegmente genau an dem Interaktionspunkt, den der Kunde jeweils wünscht. Gezielte Angebote können das individuelle Kundenportfolio der nachgefragten Produkte erweitern und bestehende Cross-Selling-Potenziale in/zwischen den Vertriebskanälen ausschöpfen, um den „Share of Wallet“ zu steigern. Gleichzeitig erlaubt die vertriebskanalübergreifende Analyse der Kundenbedürfnisse und die darauf basierende Bündelung des Informations- und Leistungsangebots eine multiple – also auf einem Netzwerk geschäftlicher Beziehungen und Interaktionen beruhende Kundenbindung.

Dabei bestehen zwischen den Ländern in Europa teilweise signifikante Unterschiede:² in **Litauen** dominieren Themenfelder wie „Brand Strategy & Management“ (55%), „Content Marketing“ (26%) oder auch „Pricing Strategy“, „Marketing Planning“ und „Social Media Marketing“. Am wenigsten wird hier im Vergleich zu allen anderen Ländern auf Themen-

felder wie „Customer Journey Analytics“ und „Big Data“ fokussiert. Damit dominieren in Litauen in 2019 eher klassische Grundlagenthemen.

Analog zu Litauen präsentiert sich die **Schweiz**: „Content Marketing“ (29%) dominiert hier die Marketing Agenda 2019, gefolgt von „Digitale Transformation insgesamt“ (21%) und „Storytelling“ (19%). Analog zu Litauen ist hier ebenfalls „Social Media Marketing“ stark repräsentiert. Vergleichsweise weniger als in anderen Ländern finden sich „Big Data“ und „Predictive Analytics“. Im Vordergrund der eidgenössischen Marketing Agenda 2019 steht damit hauptsächlich die Abkehr von einem „Push-Marketing“, hin zum „Pull-Marketing“.

Ganz anders in den **Niederlanden**: hier dominieren neben „Big Data“ (27%), „Content Marketing“ (32%) und „Marketing Automatisierung“ (22%). „Programmatic Advertising“ und „Digitale Marketing Plattformen“ stehen wenig bis gar nicht auf der Marketing Agenda 2019 des Königreichs. Brennpunkt für 2019 sind vornehmlich Data Analytics-Themenstellungen.

Abermals ganz unterschiedlich stellt sich **Deutschland** dar: hier *dominieren* „Digitale Marketing Plattformen“ (34%), „Customer Journey Analysen“ (33%) und „Digitale Transformation insgesamt“, gefolgt von „Big Data“ und „Predictive Marketing“. Genährt wird das durch die Notwendigkeit zum Aufbau von „High Performing Teams“. Das Marketing in Deutschland wird damit in 2019 abermals dominiert durch den Aufbau adäquater Plattformen und Strukturen.

Größte Herausforderungen umfassen die auf die interne Organisation ausgerichteten Handlungsfelder (s. Abbildung 2)

- die erforderlichen **Erfahrungen zur Digitalisierung** und damit verbundener Verbindung von Fachbereichs- und IT-Know-how,
- die Etablierung einer **konsistenten Customer Experience** entlang aller „Touchpoints“,
- die Rekrutierung von **Mitarbeitern mit relevantem Know-how**,

¹ Van Dick, R.; Helfritz, K. H.; Holz, F.; Stickling, E.: Digital Leadership - Die Zukunft der Führung in Unternehmen, Frankfurt 2016.

² Nur Länder mit ausreichenden Fallzahlen einbezogen, nur statistisch signifikante Zusammenhänge.

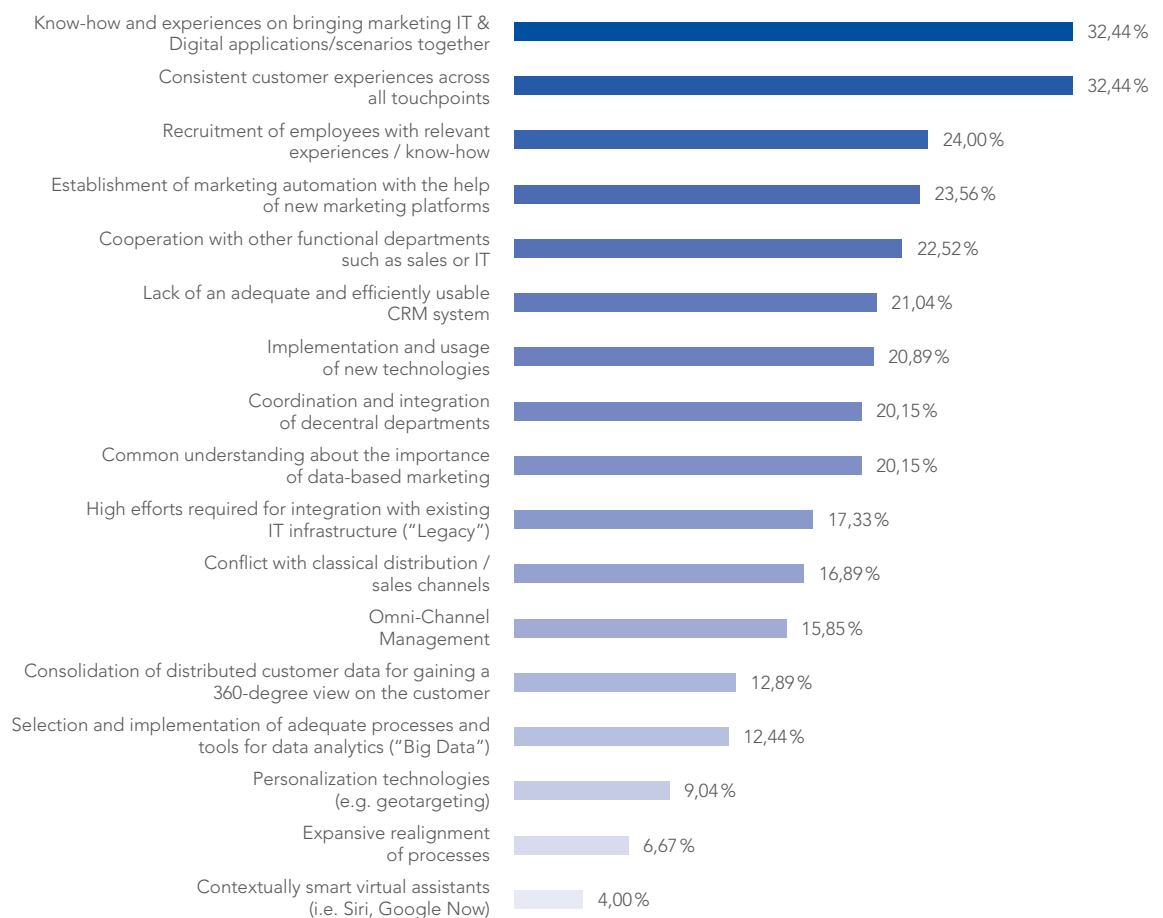


Abbildung 2: Wichtigste Herausforderungen/Barrieren in Europa in 2019 (jeweils Top 3 Themenstellungen, n=675)

- sowie die Etablierung moderner Arbeitsstrukturen unter dem Begriff des **New Work** mit Bausteinen wie Selbstbestimmung, demokratischen Führungsstrukturen, kreativen Workspaces, schnellen/agilen Entscheidungsprozessen und flexiblen Arbeitsmodellen.

Wie zuvor bestehen auch hier erhebliche Unterschiede über Europa hinweg: In **Litauen** dominieren Herausforderungen wie ein „konsistentes Benutzererlebnis über alle Kommunikationsmittel hinweg“ (37%), die „Schaffung eines einheitlichen Verständnisses über die Bedeutung und Auswirkungen eines datenbasierten Marketings“ (32%) oder auch der „Konflikt mit klassischen Vertriebskanälen“. Damit stehen in Litauen der Umsetzung innovativer Konzeptionen in Marketing & Vertrieb vornehmlich Herausforderungen im Umfeld von Organisation und Vertriebskanal-Management entgegen.

Ganz ähnlich antworten Senior Marketing Executives in den **Niederlanden**: neben dem „konsistenten

Benutzererlebnis über alle Kommunikationsmittel hinweg“ (46%), der „Schaffung eines einheitlichen Verständnisses über die Bedeutung und Auswirkungen eines datenbasierten Marketing“ werden hier vornehmlich Herausforderungen in der „cross-funktionalen Zusammenarbeit“ mit anderen Bereichen (wie der IT) ins Feld geführt. Damit stehen auch hier weniger die Funktionen einzelner Tools einer Umsetzung entgegen, als vielmehr die bestehenden Organisationen, Prozesse und Systeme.

Deutschland wird wie zuvor vom Auf- und Ausbau der erforderlichen Plattformen und Strukturen dominiert: „Know-how und Erfahrungen zum Zusammenspiel zwischen Marketing, IT und anderen Bereichen für digitale Anwendungsszenarien“ (51%) überschatten hier andere Herausforderungen, die „Einführung von Marketingautomatisierung“ (41%) oder auch die „Integration mit bestehenden Anwendungslandschaften“. Damit stehen hier MarketingTech-Plattformen und deren Implementierung (Integration) auf der Liste der Prioritäten auf den vorderen Rangplätzen.

Bewegt man sich etwas weiter nach Süden, präsentiert sich die **Schweiz** ganz ähnlich hierzu: hier werden Herausforderungen erwartet wie „Konflikte mit klassischen Vertriebskanälen“ (24%). „Unzureichendes Know-how und Erfahrungen zum Zusammenspiel zwischen Marketing, IT und anderen Bereichen für digitale Anwendungsszenarien“ überschatten andere Herausforderungen ebenso wie die „Erwartung aufwändiger Implementierungen“.

Unisono bemängeln jeweils ca. $\frac{1}{4}$ der Senior Executives im Marketing das Fehlen eines adäquaten CRM-Systems, ebenso wie das Fehlen von Mitarbeitern mit den einschlägigen Umsetzungserfahrungen (Abbildung 3). Damit stellt sich über Europa hinweg u.a. die Frage, wie Digital Natives und individuelle Senior Professionals gewonnen werden können, die den Standard-Rekrutierungs-Anforderungen und Prozessen nur ansatzweise entsprechen (können). Gleichzeitig ist es aber auch klar, dass

- genau 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 vor vor der Herausforderung stehen, junge Talente 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, Entfaltungsmöglichkeiten oder auch die Umsetzung neuester Erkenntnisse der Arbeitspsychologie im Unternehmensalltag.

Unter „other“ geben Europäische Senior Marketing Executives Themenfelder an wie „Digital Enabling of Organization“, die „Weiterbildung über alle Hierarchieebenen“, die Etablierung eines „agile teamwork at different places“ oder auch die Orchestrierung unterschiedlicher Funktionen und Projekte angesichts einer „fragmentation of efforts and decreasing reach and impact“ an.

Das übergreifende Motto und Leitbild des Deutschen Marketing Tags 2019 wird vor diesem Hintergrund sein:

„Marketing Centricity“.

Damit soll umschrieben werden, dass Marketing im Sinn einer marktorientierten Unternehmensführung die Grundlagen schaffen muss, an denen sich Unternehmen konsequent ausrichten können. Es reicht also nicht mehr, sich über „den Kunden im Allgemeinen“ Gedanken zu machen. Der Erfolg und Umsatz korreliert direkt mit der Fähigkeit, das Kundenerlebnis in höchstem Maße und konsistent über alle Touchpoints zu individualisieren. Nur über ein konzentriertes Marketing, welches Kunden mit ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt, kann es geschafft werden, langfristige und nachhaltige Kundenbeziehungen zu etablieren.

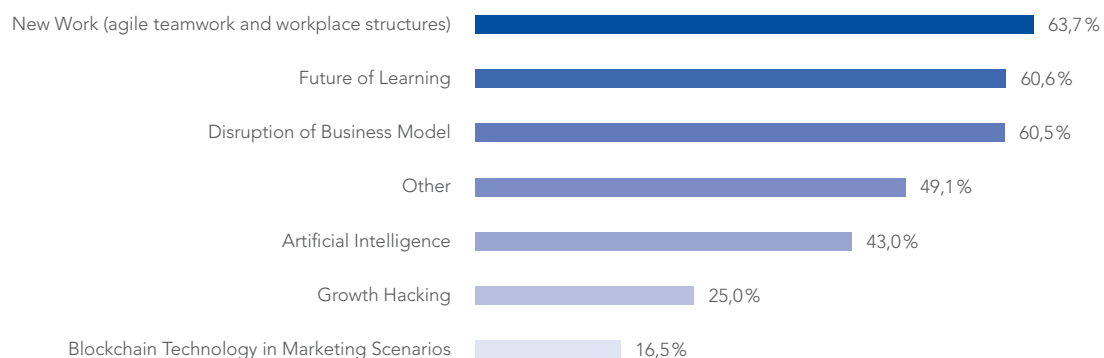


Abbildung 3: Wichtigste Management-Trends in Europa in 2019 (Summe der Statements „fairly important“ und „very important“, n=675)

MARKETING AGENDA 2019

DIE OPERATIONSALSISIERUNG

DEEP DIVE-SESSIONS (TAG 1, 4. DEZEMBER 2019)

Ziel der Deep Dive-Sessions am 4. Dezember ist es, mit Experten die hier vorgestellten inhaltlichen Themen tiefergehend und interaktiv zu diskutieren. Der

avisierte Zeitrahmen kann bewusst gesprengt bzw. der Diskurs auf dem anschließenden Warm-Up weiter fortgesetzt werden (Abbildung 4).

Deep Dive-Sessions (4.12.2019, ab 17 Uhr)	Login-Allianzen (German Walled Garden) ... Goodbye GAFA Monopol?	Voice Commerce ... das Ende von Apps und Computer-Maus?	Customer Journey Analyse ... die Reise des Kunden verstehen	Digitale Transformation ... der beste Weg?	Start-up Bootcamp (AdTech & Big Data/ Analytics)	Omni-Channel Retail ... der nächste Evolutionsprung in Prozessen & Systemen
---	--	---	---	--	--	---

Abbildung 4: Übersicht über die Deep Dive-Sessions am 4.12.2019, ab 17 Uhr

Deep Dive-Session 1: Login-Allianzen (German Walled Garden) ... Goodbye GAFA Monopol?

DSGVO und die E-Privacy-Verordnung (EPVO) könnten unerwünschte Nebenwirkungen haben und zu einer weiteren Konzentration auf große GAFA-Plattformen mit „Walled Gardens“ führen. Die EPVO unterscheidet nicht mehr zwischen personalisiertem und pseudonymem Tracking. Meistens wissen die Vermarkter trotz des Profiling nicht, mit wem sie in personam interagieren. Cookie-Nummern werden Merkmale wie ungefähres Alter, vermutliches Geschlecht, besuchte Websites etc. zugeordnet, nicht jedoch die Person (**pseudonymes Tracking**). Dies ändert sich für Plattform-Anbieter wie *Facebook*, *Google* und *Amazon*. Bei ihnen melden sich Nutzer in aller Regel bewusst unter echtem Namen an. Auf Basis der Nutzerdaten, die sie sowieso im Rahmen der ganz normalen Nutzung gewinnen und deren Nutzung sie vorab explizit im Rahmen der jeweiligen AGB zugestimmt haben, wissen diese Plattformen meistens genau, mit wem sie interagieren und können entsprechend auch weiterhin personalisierte Werbung ausspielen (**personalisiertes Tracking**). Damit hätte die EPVO den Nebeneffekt, genau diese großen Plattformen noch weiter zu stärken und die bestehenden GAFA-Monopole weiter auszubauen. Unabhängig davon, wie realistisch die derzeit kolportierten Zahlen sind, dürften zahlreiche Onlinemedien, deren Geschäftsmodell primär auf Werbeeinnahmen rekurriert, diese Gesetzesreform nur schwer überstehen.

Das Ziel von Login-Datenallianzen wie *Verimi* und *NetID*: einen Gegenpol zu den US-Plattformen als „Walled Gardens“ zu schaffen, die in den vergangenen Jahren mit ihrem Social-Login einen Quasi-Standard für die Authentifizierung im Netz etabliert haben. Während *Microsoft* und *Samsung* bereits international an Lösungen arbeiten, digitale Identitäten zu managen, treten *Verimi* sowie die *NetID Foundation* mit Fokus auf Deutschland an. Aus unternehmerischer Sicht liegen die Vorteile von Login-Allianzen auf der Hand: Die digitalen Identitäten der einzelnen Nutzer werden geschützt, sodass die sensiblen Daten den EU-Rechtsraum nicht verlassen. Durch den Single-Sign-On verfügen Verbraucher über eine Art Generalschlüssel, der es ihnen ermöglicht, sich sicher bei Webseiten, Diensten oder Apps von Dritten mit einem zentralen Online-Login anzumelden. Nutzer können sich so ihre Identität bestätigen lassen, Zahlungen durchführen oder qualifizierte Unterschriften leisten. Auch lassen sich dadurch Checkout- und Anmeldeprozesse vereinfachen. Durch den internen Datenaustausch vergrößern die beteiligten Unternehmen ihr Wissen über die eigenen Nutzer und können somit gezielter Kampagnen aussteuern. Aus Verbrauchersicht ist das Thema „Data Ownership“ nur augenscheinlich erfüllt: sind die Daten eines Nutzers in einer Allianz gespeichert, stehen diese grundsätzlich daran angeschlossenen Unternehmen zur Verfügung. Der daraus resultierende Mehrwert ist für potentielle Nutzer aber nicht so eindeutig. Anforderung ist es, dass für einen umfangreichen Daten-

schutz nur reine ID-Informationen (also keine personenbezogenen Merkmale) gespeichert werden.¹

Eine andere Folge könnte sein, dass sich Paywalls noch weiterverbreiten. Denn durch das Login wird es den Verlagen wieder möglich, Leser zu identifizieren und personalisierte Werbung zu schalten. Der Preis für die Paywall selbst könnte dann entsprechend niedriger ausfallen. Wahrscheinlich ist dem Lobby-Druck geschuldet, dass die E-Privacy-Verordnung Ende 2018 noch nicht vom EU-Parlament verabschiedet wurde. Geplant war ihr Inkrafttreten ursprünglich für den 25. Mai 2018, zeitgleich zum Ende der Übergangsfrist der DSGVO. Allerdings hat sich der EU-Rat, in dem die Mitgliedsländer vertreten sind, noch nicht auf eine Position zur E-Privacy-Verordnung verständigt. Ein Inkrafttreten wird derzeit nicht vor Mitte 2019 erwartet.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Wird das GAFA-Monopol sich absehbar weiter ausweiten und durch DSGVO und E-Privacy sogar noch gefördert?
- Was sind die zwischenzeitlichen Auswirkungen der E-Privacy-Verordnung?
- Was sind die Erfolgsaussichten für deutsche bzw. europäische Login-Datenallianzen?
- Was sind die Haupteinflussfaktoren für die weitere Entwicklung?

Deep Dive-Session 2: Voice Commerce ... das Ende von Apps und Computer-Maus?

Studien zeigen, dass schon jeder 2. Deutsche Sprachsteuerung über Smartphones oder andere Geräte einsetzt. Unter den technikaffinen „Smart Consumer“ nutzen sogar mehr als 64% Helfer wie *Siri*, *Alexa* oder *Google Assistant*.² Sprachanwendungen in den unterschiedlichsten Lebensbereichen sind der damit prominenteste Vertreter dessen, was man als „Post-Web“ bezeichnen kann. Beispiele in den unterschiedlichsten Anwendungsszenarien rund um Shopping und Service finden sich zuhauf, etwa bei *Lego*, *Rewe* oder *Comdirect*.

Lego hat mit *Lego Duplo Stories* ein interaktives Programm (Skill) für *Alexa* auf den Markt gebracht, das Geschichten mit den Steinchen kombiniert. Der Skill bietet Eltern und Kindern (2 - 5 Jahre) eine Auswahl an Geschichten mit Audio-Ansagen, die das physische Spiel inspirieren sollen. Die *Duplo Stories* sollen Kinder und Eltern begleiten, während sie mit *Lego* passende Dinge zu der Geschichte bauen. Es gibt mehrere Szenarien zur Auswahl: Hasen, Kühe, Katzen und Hunde sowie Lastwagen, Flugzeuge, Autos und Züge. Man soll auch seinen Spaß daran haben, wenn nicht alle notwendigen Legosteine beisammen sind – bspw. um das Flugzeug der Geschichte zu bauen.

Comdirect ist die bundesweit erste Bank mit Überweisungen per *Google Assistant*. Per Sprachbefehl sind damit im Voice Banking Überweisungen und die Abfrage des Konto- oder Depotstands möglich. Die Zugangsdaten für das Online-Banking bleiben bei *Comdirect* und gelangen nicht in die Hände von *Google*. Im Frühjahr 2017 startete die Bank die Kursabfrage über *Amazons Alexa*. Mittlerweile können dort Push-Benachrichtigungen, bspw. beim Erreichen eines Kurszieles, aktiviert werden

Mit **REWE Caro** wird die Künstliche Intelligenz von *Google Assistant* zur Kochhilfe. Wer bspw. die KI auf dem Smartphone oder der *Google Home-Box* nach einem Rezept fragt wird vom *Google Assistant* und *REWEs* Kochhilfe *Caro* dann durch den Kochvorgang begleitet. *Caro* sucht nach Rezepten, liest Zutatenlisten vor und prüft etwa die Garzeit, wenn per Sprachbefehl eine Zeitschaltuhr aktiviert wird. Noch besser dürfte der Service werden, wenn man das Sortiment durchsuchen kann und die Zutaten gleich im Online-shop kaufen kann. Mit konsequenter Nutzung einer modularen Software-Architektur und *Microservices*, die sich je nach Aufgaben mit Netzwerken, Sprachassistenten, Chatbots und Geräten (*Internet of Things*) verbinden lassen, können leicht neue *Services* und *Features* implementiert werden.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Erfahrungen bestehen im Voice Commerce?
- Was sind Faktoren, welche die weitere Ausbreitung nutzen bzw. behindern?

¹ Voigt, P.; von dem Bussche, A.: EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO): Praktikerhandbuch, Berlin 2018.

² Kolbrück, O.: Hier gibt Voice Commerce schon den Ton an, in: eTailment, 23. August 2018, unter: <https://etailment.de/news/stories/beispiele-voice-commerce-handel-marken-21488>

- Welche Rolle werden rechtliche Rahmenbedingungen wie Datenschutz und Kartellrecht (Monopolbildung) spielen?

Deep Dive-Session 3: Customer Journey Analyse ... die Reise des Kunden verstehen

Customer Journey bezeichnet die „Reise“ eines Nutzers bzw. potenziellen Kunden über verschiedene Kontaktpunkte mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen vom initialen Bedürfnis bis zur Problemlösung bzw. er eine gewünschte Zielhandlung durchführt.¹ Relevante Kontaktpunkte erstrecken sich von klassischer Werbung (Anzeigen, TV- oder Radio-Spot, etc.) über Online-Marketing-Maßnahmen bis hin zu Informationen auf Bewertungsportalen. Mit Hilfe von Cookies können die Stationen des Nutzers auf seinem Weg zum Online-Kauf nachvollzogen werden. Die Customer Journey ist damit ein Ansatzpunkt für ein umfassenderes Total Customer Experience Management. Die Analyse der Kundenkontaktpunkte und Werbemittel erfolgt mittels mathematisch-statistischer Verfahren und unter Zuhilfenahme von Attributionsanalysen und -modellen. Im Ergebnis soll der Nutzer bei seiner digitalen Shoppingtour an jedem Touchpoint auf der Grundlage von Attributionsmodellen zur richtigen Zeit mit den richtigen Inhalten adressiert und damit Streuverluste gesenkt sowie die Effizienz gesteigert werden. In den meisten Fällen beginnt die Customer Journey mit einer initialen Suchanfrage und endet mit der Conversion durch Kaufabschluss. Der Suchprozess startet in der Regel mit einer Intention, also einer Zielvorgabe oder -zielvorstellung. Die Customer Journey ist derzeit noch vorrangig im Online-Marketing bzw. digitalen Kanälen von Interesse, da hier das Verhalten der Konsumenten mithilfe von Tracking-Technologien (Cookies) exakt abgebildet werden kann. Bisher galt hierfür das Prinzip „Last Cookie Wins“: wem es gelang, das letzte Cookie zu setzen, der durfte den Kampagnenerfolg für sich beanspruchen – im Affiliate Marketing etwa wurde diesem Vermittler sodann die Provision des Werbetreibenden (Händlers) zugesprochen. Es kristallisiert sich jedoch zunehmend heraus, dass ein Kauf bereits viel früher angestoßen wurde und das letzte Cookie nur von der Werbewirkung vorausgegangener Kontaktpunkte profitiert hat. Damit ist in einer **dynamischen**

Attribuierung zu klären, ob der letzte Kontaktpunkt allein für einen Kauf eines Produktes ausschlaggebend war oder dieser durch ein Zusammenspiel bzw. eine bestimmte Abfolge mehrerer Kontakte, Kanäle und Inhalte bzw. spezifischer Angebote entstanden ist.

Notwendige Voraussetzung ist die durchgehende Aufzeichnung verschiedener Phasen einer Customer Journey, um so Werbekanäle sinnvoll bewerten und Attributionsmodelle generieren zu können. Dabei macht eine Customer Journey-Analyse vor allem bei erklärungsbedürftigen oder hochpreisigen Produkten Sinn: Online-Kunden kaufen bei niedrigpreisigen Produkten gern spontan, wodurch die „Reise des Kunden“ bis zum Kaufabschluss in ihrer Bedeutung eher zurücktritt.² Für die Ermittlung der Attributionsmodelle werden nicht nur Klicks, sondern ebenfalls reine Blickkontakte (Views) erkannt und gespeichert. Anschließend können diese Daten ausgewertet und die aus Unternehmenssicht optimale Customer Journey mit den meisten Conversions identifiziert sowie Budgets entsprechend allokiert werden.

Das Touristik-Unternehmen **Aldiana** hat im Rahmen einer Customer Journey-Analyse die Wirkung unterschiedlicher „Kunden-Touchpoints“ auf die Kaufentscheidung untersucht. Es zeigt sich, dass einzelne Kundeninteraktionen eine unterschiedliche Bedeutung im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses haben. So wurden etwa im SEA Keywords wie „Cluburlaub“ zuerst aufgrund vergleichsweise hoher Kosten und niedriger Conversion-Raten herausgenommen. Die Kettenanalyse zeigte jedoch, dass genau dieses Keyword unmittelbar am Entscheidungsprozess beteiligt ist und somit doch maßgeblich zur späteren Conversion beigetragen hat. Über die Analyse und Bewertung jeder einzelnen Maßnahme konnte bei Aldiana insgesamt eine Umsatzsteigerung von 7% erzielt werden, bei einer Steigerung des Traffic auf den Websites um 17%.

Bei statischen Attributionsmodellen wie „Last Click“ oder „U-Modell“ steht der Einfachheit in der Ermittlung der Nachteil gegenüber, dass eine objektive Bewertung der Werbeleistung unterbleibt. Damit sind statische Attributionsmodelle eher als Interpretationsmodelle zum Verständnis einer Customer

¹ Broschart, S.: Suchmaschinenoptimierung und Usability, Poing 2011; Cooper, W.: Mapping value across the customer journey, in: Marketingweek UK, January 2011, pp. 40 - 41.

² Bockhorni, M.: Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Multichannel-Marketing, in: OnlineMarketingPraxis, unter: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/web-controlling/customer-journey-optimieren-touchpoint-analyse-im-multichannel-marketing>, abgerufen am 24.12.2018.

Journey geeignet, weniger für eine exakte Quantifizierung. Fallbeispiele zeigen, dass für die Ermittlung von Werbewirkungen zweistufig vorgegangen werden sollte: in der Regel wird mit einem statischen Modell gestartet, das dann auf der Grundlage von Erfahrungswerten und (dynamischen) Data-Mining-Methoden kundenindividuell angepasst wird und schrittweise die Beiträge aller Online-Kanäle berechnet werden können.

Bestandteil jeder Attributionsformel sind Faktoren wie Engagement, Impuls, Aktivierung oder auch Position:

- **Engagement:** Messung anhand der Ad Impressions, also wieviele Klicks auf Unterseiten von einem einzelnen Werbekontaktpunkt ausgingen;
- **Impuls:** die Impulswirkung sollte umso größer sein, je geringer der zeitliche Abstand zum nächsten Kontaktpunkt ist. Je kürzer dieser zeitliche Abstand, desto wertvoller ist demzufolge der Kontaktpunkt;
- **Aktivierung:** wird ein Nutzer über einen Kontaktpunkt aktiviert, der lange Zeit inaktiv war, so gewinnt dieser Kanal an Wert;
- **Position:** Stelle des Kontaktpunkts innerhalb der Customer Journey.

Otto weist durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz jedem Werbekanal einen individuellen Erfolgsanteil am Kaufprozess jedes Kunden zu und ermöglicht entsprechend effiziente Budget-Allokationen. Das Attributionsmodell wird ständig erweitert um Display-Views, Cross-Device-User-Recognition und statistische Modelle, etwa in Bezug auf die Unterschiede zwischen statistischen Survival-Methoden und spieltheoretischen Erweiterungen der logistischen Regression.

Fallbeispiele, als auch die durchgeführten Interviews zeigen, dass digitale Multikanal-Strategien in Bezug auf die Conversions und Kaufabschlüsse erfolgreicher sind als eine Monokanal-Strategie: Nutzer, die sich durch mehrere Online-Kanäle klicken, weisen eine höhere Conversion-Wahrscheinlichkeit auf als diejenigen, die nur einen Kanal benutzen, um auf eine Ziel- (Kauf-) Website zu gelangen. Informationskanäle wie Affiliate Marketing, Display Advertising oder direkte Verlinkungen dienen eher zum Stöbern (Upper Funnel), während Navigationskanäle wie

SEO, SEA oder Newsletter eher dazu genutzt werden, um gezielter vorzugehen (Lower Funnel). Dabei ist die Kaufwahrscheinlichkeit in einem Navigationskanal (wie SEO) deutlich höher. Unternehmen mit systematischen Customer Journey Analysen berichten von Absatzsteigerungen von mehr als 25%, bei gleichzeitiger Reduzierung eingesetzter Marketing-Budgets um bis zu 40%.

Größte Hürde einer Customer Journey Analyse ist die kanalübergreifende Betrachtung – insbesondere, wenn verschiedene Online- oder Offline-Kanäle einbezogen werden sollen. Kreative Lösungen pilotieren die Integration von Telefonanrufen in die Customer Journey: wenn ein Nutzer auf eine Adwords-Anzeige klickt, wird ihm ein Cookie zugewiesen und auf der Shop-Seite anschließend dynamisch eine individuelle Telefonnummer vorgeschlagen. Wählt der Nutzer diese Nummer, kann der Anruf der Customer Journey exakt zugeordnet werden. Um TV-Werbung im Rahmen der Customer Journey zu berücksichtigen, kann zumindest ein Näherungsverfahren eingeschlagen werden: nach einem TV-Spot steigt der Traffic auf der beworbenen Kunden-Website in der Regel sprunghaft an. Nachdem das Grundrauschen herausgerechnet worden ist, wird den zusätzlichen Besuchern bis 5 Min. nach Spot-Ausstrahlung ein TV-Cookie gesetzt und zusätzliche Online-Nutzer der TV-Kampagne zugeschrieben.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2018, u.a.

- Welche Attributionsmodelle haben sich etabliert für die Analyse der Customer Journey?
- Wie wird die Analyse der Customer Journey in Unternehmen umgesetzt – und welche Effekte hat diese Analyse bereits gezeigt?
- Welche Ansätze gibt es für eine Multi-Channel-Analyse, also online und offline?

Deep Dive-Session 4: Digitale Transformation ... der beste Weg

Die Digitale Transformation oder auch „Digitaler Wandel“ bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der Unternehmen betrifft entweder in Bezug auf die a) Digitalisierung der bestehenden Wertschöpfungsprozesse, b) die Erweiterung oder Verlän-

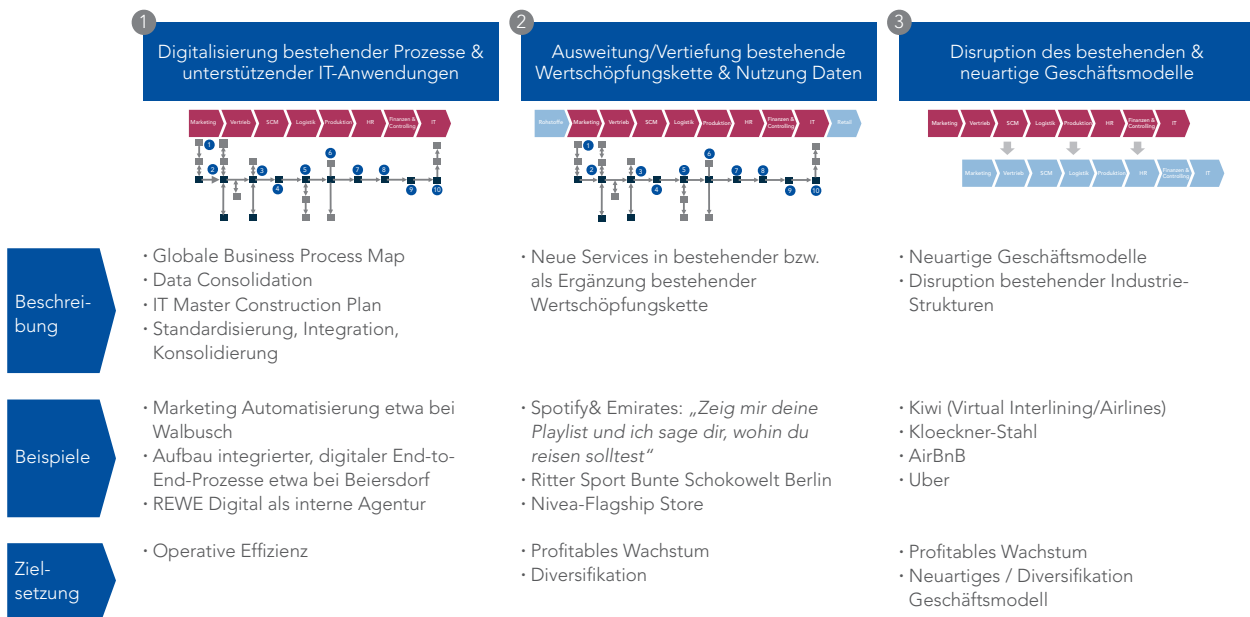


Abbildung 5: Dimensionen Digitaler Transformationen im Unternehmen

gerung der bestehenden Wertschöpfung oder gar c) die Entstehung neuer Geschäftsmodelle beschreibt (Abbildung 5).¹

Die Analyse einer Vielzahl an Projekten zeigt, dass erfolgreiche Digitalisierungen meistens durch eine Kombination aus fünf unterschiedlichen Bausteinen bestimmt sind:

- **Baustein 1: Strategische Defizite und Rollout in der Organisation:** Der Grundstein für den späteren Erfolg oder Nicht-Erfolg der Digitalisierung wird bereits bei der Erarbeitung bzw. Nicht-Erarbeitung einer Strategie zur Digitalisierung (konkreter der Strategie zur Interaktion in digitalen Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen) gelegt. Unternehmen, welche die Anstrengungen zur Erarbeitung einer stringenten Strategie und Umsetzungskonzeption auf sich genommen haben, sind fast viermal so oft erfolgreich wie die übrigen Unternehmen. Mit anderen Worten: an die Stelle einer eher überladenen, theoretischen Analytik mit geringer praktischer Umsetzungsrelevanz und einer Vielzahl von überbordenden Powerpoint-Schaubildern tritt bei den Erfolgreichen der Face-to-Face Diskurs und die Kaskadierung bis auf die Ebene eines einzelnen Mitarbeiters im Sinne von: „was heißt das konkret, was ändert sich jetzt für mich und meine Aufgaben?“. Unternehmen, die das Scheitern
- **Baustein 2: Organisation und Führung als „Digitale Dauerbaustellen“:** Erfolgreiche Unternehmen sind durch ein hohes Maß an Dezentralisierung, Selbstorganisation und Teamwork gekennzeichnet. Diese folgen dem Primat „Leading others to lead themselves“ – also die systematische und zielgerichtete Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die jeweils unmittelbar betroffene Einheit im Rahmen von cross-funktionalen Teams. Im „dauerhaften Beta“ werden sowohl neue Geschäftskonzepte, als auch IT-Anwendungen fortlaufend getestet. Der Treiber ist das Primat der Kundenorientierung, verbunden mit einem hohen Grad an Autonomie und „Entrepreneurship“.
- **Baustein 3: Integration heißt das Schlüsselwort:** Erfolgreiche Unternehmen versuchen nicht nur singuläre IT-Anwendungen oder modische Apps einzusetzen, sondern den Fokus deutlich stärker auf integrierte Prozesse und IT-Anwendungen zu legen.

¹ Strauß, R.: Digitale Transformation, Stuttgart 2019.

Auf Grundlage der Strategie und des Geschäftsmodells werden auf oberster Ebene die Implikationen auf die Organisation, die Unternehmenskultur, Governance oder auch die Ausgestaltung der Vertriebskanäle abgeleitet. Hierfür wird eine sog. Master Process Map definiert, die dann gemeinsam mit einem Master Construction Plan als Beschreibung der Standardisierung von IT-Anwendungen in einer sog. Business Process Platform aufgeht.

- **Baustein 4: Change ... leben!:** Die im Rahmen einer Digitalen Transformation auftretenden Widerstände haben meist vielschichtige Gründe. Auf der Ebene einzelner Mitarbeiter finden sich Phänomene wie (bequeme) eingefahrene Gewohnheiten, eine nur selektive Wahrnehmung von Informationen, die nicht in den gewohnten Bezugsrahmen passen, Unsicherheit und Regression, etwa Angst vor Verlust des eigenen Arbeitsplatzes oder der Gefahr der Dequalifizierung oder auch eine sozial-psychologische Angst vor einem noch unspezifizierten „Neuen“. Vor diesem Hintergrund ist ein derartiger Veränderungsprozess in den meisten Organisationen erheblichen Schwankungen und Phasen unterworfen.
- **Baustein 5: Projektmanagement:** Mal „Nein“ sagen ...: Kürzere, iterative, agile Projektlaufzeiten und die Notwendigkeit zum Verständnis von Inhalten im Fachbereich als auch der IT erfordern erfahrene Projektmanager mit Kenntnissen in beiden Gebieten sowie eine stärkere Inhaltsorientierung mit „State-of-the-Art“-Know-how. Die Person des Projektleiters erfordert eine Führungskraft, die das Digital-Projekt in fachlicher, methodischer und führungsbezogener Sicht bis zum Launch begleitet. Die Einbindung relevanter Fachexperten („Subject Matter Experts“) scheidet allzu oft an deren mehrfacher Überbuchung in anderen Projekten. Die größte Herausforderung besteht in den meisten Projekten darin, die Vielzahl an überlappenden Anforderungen und Kreativ-Ideen in Bezug auf Anwendungsszenarien und damit verbundene Prozesse und IT-Anwendungen zu kanalisieren und zu priorisieren. Es zeigt sich: Fokus zu haben bedeutet auch, ausufernde Anforderungen abzulehnen und sich bewusst nicht dem meistens machtpolitisch motivierten Gruppendruck hinzugeben.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Best Practices existieren für Digitale Transformationen?
- Wie gelingt es, den „Elefanten in Scheiben“ zu schneiden – also die anstehenden Projekte (verdaubar) zu strukturieren?
- Macht es Sinn, einen Zwischenbereich „Business Relations/Business Management“ einzuführen, der quasi als Transmitter oder Übersetzer zwischen IT und Marketing funktioniert?
- Wie sollte am besten das Projekt strukturiert sein – wie sollte vorgegangen werden?

Deep Dive-Session 5: Start-up Bootcamp (AdTech & Big Data/Analytics)

Im Rahmen dieses Marketing-Start-up Bootcamps werden vier unterschiedliche Start-ups Ihre jeweiligen Konzepte im Umfeld von Marketing-Automatisierung, Ad-Technologies oder auch Big Data/Analytics vorstellen und durch die anwesenden Zuhörer als „Jury“ auf der Grundlage von Kriterien beurteilen lassen. Der Gewinner erhält als Auszeichnung Media-Leistungen zur Vermarktung im Gegenwert von € 20.000. Die Auswahl der Start-ups erfolgt wieder in Partnerschaft mit *Project-A Ventures* Berlin (Dr. Florian Heinemann). Alle ausgewählten Start-ups zeigen ihre Lösungen auf der Ausstellungsfläche, so dass auch nach dem Bootcamp weitergehende und vertiefende Informationen erhältlich sind (Abbildung 6).

Deep Dive-Session 6: Omni-Channel Retail ... der nächste Evolutionssprung in Prozessen & Systemen

Für die Einrichtung eines Omni-Channel-Ansatzes sprechen Gründe wie eine breitere Marktabdeckung sowie die kostengünstigere Erreichung verschiedenartiger Kundensegmente genau an dem Interaktionspunkt, den der Kunde jeweils wünscht (Abbildung 7). Gezielte Angebote können das individuelle Kundenportfolio der nachgefragten Produkte erweitern und bestehende Cross-Selling-Potenziale in/zwischen den Vertriebskanälen ausschöpfen, um den „Share of Wallet“ zu steigern. Gleichzeitig erlaubt die vertriebskanalübergreifende Analyse der Kundenbedürfnisse und die darauf basierende Bündelung des

Informations- und Leistungsangebots eine multiple – also auf einem Netzwerk geschäftlicher Beziehungen und Interaktionen beruhende – Kundenbindung. Durch eine umfassendere Kundenbetreuung mit einer Vielzahl an Interaktionspunkten steht der Kunde systematischer als zuvor mit dem Unternehmen in Verbindung.¹

Formate Start-up-Fokus	Beschreibung
Marketing-Start-up Bootcamp	<ul style="list-style-type: none"> • 4 unterschiedliche Start-ups präsentieren Ihre jeweiligen Konzepte Themenumfeld Marketing-Automatisierung, Ad-Technologies oder auch Big Data/Analytics • Durch anwesende Zuhörer als „Jury“ beurteilt • Gewinner erhält als Auszeichnung Media-Leistungen zur Vermarktung im Gegenwert von € 20.000 • Start-ups zeigen Lösungen auch auf der Ausstellungsfläche.
Start-up Area	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot eines eigenen Areals für Start-ups. Hier haben die Start-ups die Chance, ihre Geschäftsmodelle in einem vorgegebenen Set-Up mit individuellem Charakter zu präsentieren. • Zusätzlich gibt es für die Start-Ups in den Pausen kurze Slots für Stand Up-Präsentationen auf einer kleinen Bühne innerhalb des Areals.

Abbildung 6: Rahmenbedingungen Start-up Bootcamp

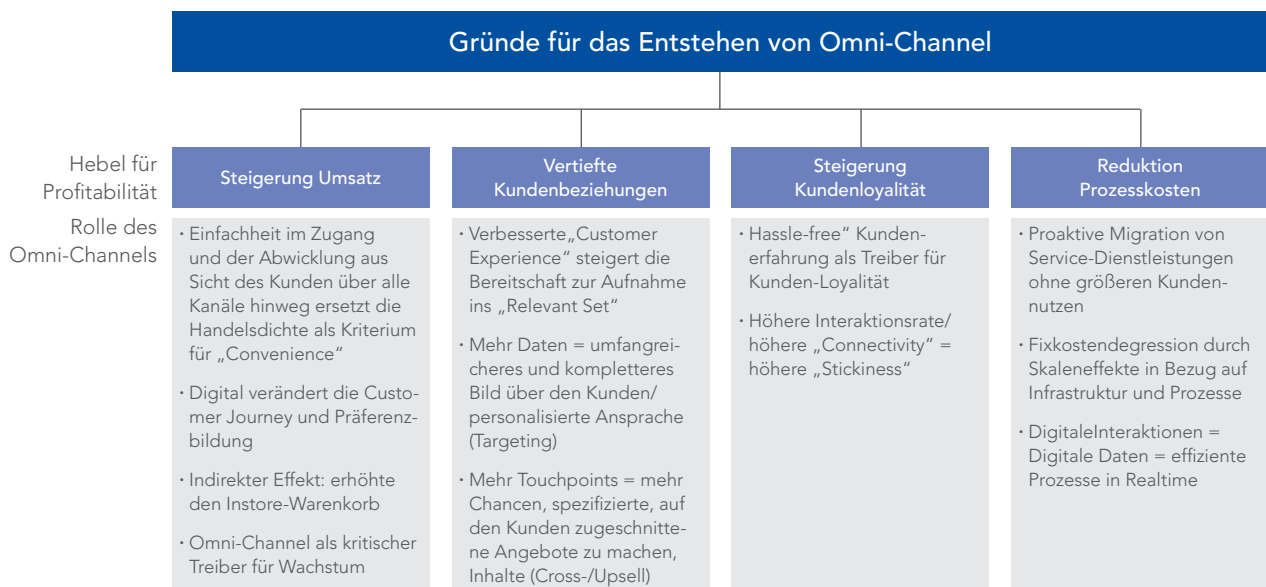


Abbildung 7: Gründe für das Entstehen von Omni-Channel²

¹ Mehn, A.; Wirtz, V.: Stand der Forschung – Entwicklung von Omni-Channel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten, in: Böckenholdt, I.; Mehn, A.; Westermann, A.: Konzepte und Strategien für Omni-Channel-Exzellenz, Wiesbaden 2018, S. 3-36.

² Ernst & Young: Re-engineering the supply chain for the Omni-Channel of tomorrow, Global consumer goods and retail Omni-Channel supply chain survey, February 2015; Gaston, G.: Making the Omni-Channel Experience a Reality: Lessons from outside the industry, BAI Retail Delivery, Chicago 2014.

Um die „Share of Wallet“ zu steigern bietet der Elektronik-Versandhändler **Conrad** auch Same-Day-Delivery. Mehr noch: die Lieferung soll innerhalb von zwei Stunden oder zum Wunschtermin erfolgen. Die Lieferung innerhalb von 24 Stunden ist bei **Conrad** längst Standard. Bereits seit 2013 bekommen Kunden im Umfeld einer **Conrad**-Filiale ihre Produkte innerhalb von zwei Stunden oder zu einem Wunschtermin direkt nach Hause geliefert. Der Service wird in Zusammenarbeit mit dem Stadtkurierportal *Tiramizoo* angeboten. Bei **Conrad** sind alle Vertriebskanäle miteinander verzahnt – wenn also in der Filiale eines der insgesamt 350.000 Produkte nicht vorrätig ist, kann der Kunde es direkt dort bestellen und nach Hause liefern lassen. Umgekehrt kann der Kunde zuhause online prüfen, ob sein Wunschartikel in der nächstgelegenen Filiale vorrätig ist und sich diesen vom neuen Bring-Service innerhalb von zwei Stunden (gegen eine Servicepauschale von 14,90 €) bzw. zu einem Wunschtermin in vier verschiedenen Zeitfenstern nach Hause liefern lassen.

Das Schweizer Modeunternehmen **Tally Weil** bietet seinen Kunden ab Herbst 2018 „Order in Store“ an: vergriffene Artikel können im Laden online zur Abholung ins Geschäft oder innerhalb von drei Werktagen zur Lieferung nach Hause bestellt werden. Kostet der Artikel weniger als 50 Schweizer Franken, werden Versandgebühren fällig. Nachfolgend soll der Service auch in Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien eingeführt werden.

Mit der wachsenden Zahl an Kanälen, über die der Kunde mit den Händlern interagieren kann – Einzelhandel, Online, Call-Center, Kiosk, Smart TV, mobiler Einkauf – steigen auch die Ansprüche der Konsumenten: so wünschen sich Kunden, Artikel in einem Geschäft zurückgeben oder umtauschen zu können, unabhängig davon, wo der Artikel gekauft wurde (Online, im Laden oder per Katalog). Diese Kunden erwarten ebenso, innerhalb des Kaufprozesses frei agieren zu können und ihre Bestellung überall ändern oder stornieren zu können, unabhängig davon, wie und wo die Bestellung initial aufgegeben wurde. Und schließlich erachten sie es als wichtig, eine Bestellung abschließen zu können, unabhängig davon, wo die Bestellung ursprünglich begonnen wurde. Die Konsistenz im Omni-Channel betrifft nicht nur die Kanalwahl und angebotenen Interaktionsmechanismen, sondern ebenfalls die Qualität der Kundeninteraktion im Sinne eines „Total Customer Experience Management“.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Was sind die Herausforderungen in Bezug auf Strategie (Gefahr der Kannibalisierung und Kanal-Konflikte), Organisation und dahinterliegende Prozesse und Systeme beim Aufbau eines Omni-Channel-Ansatzes?
- Wie kann ein Transformationsplan aussehen, anhand dessen die Umsetzung schrittweise erfolgen kann, ohne ein überladenes und ausuferndes Großprojekt zu starten?
- Was sind Lessons Learned beim Aufbau Omni-Channel?

KEYNOTES & ROUNDTABLES

(TAG 2, 5. DEZEMBER 2019)

- Wettbewerbsstrategien und neue Geschäftsmodelle, u.a. mit Beiträgen von *Harley Davidson*, *REWE*, *Simon Sinek* (angefragt);
- Innovationen in der (digitalen) Kundeninteraktion.

BREAKOUT-SESSIONS & MASTERCLASSES

(TAG 2, 5. DEZEMBER 2019)

Breakouts I (5.12.2019 Vormittag)	Marken-Management: Kampf gegen die Bedeutungslosigkeit?	Individualisierung von Produkten und Angeboten	Customer Experience neu denken	Von Big Data zu Smart Data & Analytics	Blockchain ... Disruption im Marketing?
Breakouts II (5.12.2019 Nachmittag)	Content Marketing ... Hausaufgaben machen!	CRM Best Practices: Grundlagen der Digitalisierung schaffen	Künstliche Intelligenz ... aus dem Labor in die Umsetzung	MarketingTech ... neue Plattformen braucht das Land!	Lost Brands ... vom Aufstieg und Niedergang starker Marken
Roundtable & Masterclasses	Organisation & Führung goes Digital (RT1)	Addressable TV ... nächste Evolution in der Kunden-ansprache (RT2)	Fail Faster ... wirkliches Lernen aus Fehlern?! (RT3)	Situative Dynamic Realtime Pricing ... auf dem Weg zu individualisierten, kontextabhängigen Preisen (MC 1)	Influencer Marketing ... rechnet sich das denn? (MC2)

Abbildung 8: Übersicht über Breakout Sessions, Roundtables und Masterclasses am 5.12.2019

Um für die Teilnehmer ein Maximum an Mehrwert und Ideen zur praktischen Umsetzung zu eröffnen, bieten die vielschichtigen Breakout-Sessions Plattformen für

die Interaktion, Diskussion, den Austausch und das Networking (Abbildung 9).

Formate der Breakout-Sessions	Beschreibung
JuMP Session	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktive Session zu einem Thema mit hohem Zielgruppen-Fit • Zielgruppe: JuMP (Junior Marketing Professionals bis 34 Jahre)
Marketing Science meets Practice	<ul style="list-style-type: none"> • Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis • Einbindung renommierter Wissenschaftler • Im Kontext eines relevanten Themas
Fishbowl	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Fishbowl-Methode diskutiert eine kleine Gruppe von Teilnehmern im Innenkreis (im „Goldfisch-Glas“) das Thema, während die übrigen Teilnehmer in einem Außenkreis die Diskussion beobachten. Möchte ein Teilnehmer aus dem Außenkreis zur Diskussion beitragen, gibt es verschiedene Formen: • Bei der Methode mit dem „Gast-Stuhl“ steht im Innenkreis ein freier Stuhl. Ein Teilnehmer aus dem Außenkreis kann darauf Platz nehmen und mitdiskutieren, bis er alles gesagt hat oder ein weiterer Teilnehmer aus dem Außenkreis auf dem Gast-Stuhl Platz nehmen will.
World Café	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot von ca. 2 Sessions als World Café- Methode mit hoch interaktivem Charakter und dem Ziel des unmittelbaren Wissenstransfers sowie der Erörterung eines Themas aus unterschiedlichen Blickwinkeln in kleineren Gruppen. • Die Teilnehmer stehen oder sitzen an 3-4 Caféhaus-Tischen in zwangloser Atmosphäre. Nach 30 Minuten wechseln die Teilnehmer und finden sich in neuen Konstellationen zusammen. „Gastgeber“ an den Tischen sorgen für die inhaltliche Verknüpfung der Erkenntnisse aus den einzelnen Diskussionsrunden. Die Arbeitsergebnisse der Tische werden im Anschluss für alle Teilnehmer ausgestellt.
Speakers Corner	<ul style="list-style-type: none"> • Im Anschluss an das Plenum und an die Sessions haben die Teilnehmer erstmalig die Chance, den Rednern nach ihren Vorträgen ihre Fragen außerhalb des Plenums zu stellen und im kurzen Dialog den Menschen hinter dem Referenten kennenzulernen. • Das Setting ist angelehnt an die Speakers' Corner Idee in einer ruhigeren „Ecke“ im Umlauf. • Möglichkeit zum Fotoshoot mit dem Redner.
Masterclass	<ul style="list-style-type: none"> • 1-stündiges Format mit max. 2 Referenten zu einem Thema • Begrenzte Teilnehmeranzahl

Abbildung 9: Übersicht über Formate auf dem Deutschen Marketing Tag 2019

BREAKOUTS I

(TAG 2, VORMITTAG)

Breakout 1: Marken-Management: Kampf gegen die Bedeutungslosigkeit?

Das Vertrauen in Marken ist vielfach erschüttert: auf der einen Seite zeigen Studien mit Konsumenten wie „Meaningful Brands“, dass es Verbrauchern egal ist, wenn 74% aller Marken einfach sang- und klanglos verschwinden würden.¹ International werden mehr als $\frac{3}{4}$ der Marken von Verbrauchern als „verzichtbar“ eingestuft. Markenloyalität spielt insbes. für Millenni-

als so gut wie keine Rolle mehr – die Bedeutung von „Kultmarken“ sinkt in dieser Generation weiter ab. Die Zeiten, in denen es auf Schulhöfen noch wahre Grabenkämpfe zwischen der *Nike*- und der *Adidas*-Fraktion gab, sind weitgehend vorbei. Qualitätsmarken sind dieser Generation zwar weiterhin wichtig – doch welche genau, ist eher sekundär. Für Millennials zählt Funktionalität, Convenience, Flexibilität und weit vor allem anderen der „Best Deal“. Damit steht eher funktionale Produkteigenschaften im Mittelpunkt, weniger die Marke.

Auf der anderen Seite erfüllen viele Produkte heute nicht mehr nur ihre ursprüngliche Funktion als Nahrungsmittel oder Alltagshelfer. Die Verwendung von Marken wird zum Statement und gehört zum „Perso-

¹ Havas Group: Meaningful Brands, unter: <https://www.meaningful-brands.com/en>, abgerufen am 24.12.2018.

nality-Branding“ eines einzelnen Konsumenten. Die Myriade vielfältiger Produkte in den Ladenregalen und in Online-Shops ist so groß wie nie: Produktdesign, Packaging und Preis taugen kaum noch für eine sinnvolle und tragfähige Differenzierung von Marken. Konferenztanbieter berichten etwa, dass sie immer wieder angefragt werden, neue Nischen-Marken als Tischgetränke bereit zu stellen ... eher traditionelle Tischgetränke wie *Gerolsteiner Wasser* oder *Coca Cola Light* sind hingegen verpönt. Die Ausdifferenzierung individueller Lebensstile und Persönlichkeiten findet ein Pendant in den nachgefragten Marken. Parallel sehen sich Industriegesellschaften vom Klimawandel bedroht und die Digitalisierung wirft die Frage auf, welche Rolle der Faktor „Mensch“ in der Arbeitswelt der Zukunft noch spielen kann und wird.

Damit sinkt auf der einen Seite das Vertrauen in Marken, auf der anderen Seite auch deren grundlegende Bedeutung in der Kaufentscheidung und neue Marken besetzen sehr effizient und punktgenau Bedarfslücken des Konsumenten. Unternehmen stellen sich in diesem Spannungsfeld die Frage, wofür sie stehen und welche Haltung sie mit ihrem Produkt und der dazugehörigen Kommunikation transportieren wollen. Studien zeigen: Marken, denen es hingegen gelingt, als „sinnstiftend“ wahrgenommen zu werden, sind auch wirtschaftlich erfolgreicher. Sie übertreffen die Entwicklung des Aktienmarktes innerhalb von zehn Jahren um bis zu 206%. Aspekte wie Nachhaltigkeit sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung spielen damit für aus Sicht der Markenverantwortlichen eine größere Rolle als noch in früheren Jahren. Markenhersteller – vormals in ihrem eigenen Selbstverständnis die „Träger von Bedeutung und Sinn im Leben ihrer Kunden“ – suchen unter dem Stichwort **Purpose Driven Marketing** einen Ausweg. Über gemeinsame Wertvorstellungen und Bedürfnisse wie gute Taten soll eine Verbindung mit einer Zielgruppe hergestellt werden. Die Grundlage ist ein allgemein als „gute Sache“ anerkannter höherer Wert. Unternehmen und Produkte wie *Dove* mit der „*Real Beauty of Women*“ („*helping women reconsider and refine what beauty is*“), *American Express* mit einer Spende zur Restaurierung der Freiheitsstatue von 1 Cent US-\$ bei jeder Nutzung der Kreditkarte, *Krombacher* mit 1 Euro Spende für den Regenwald je verkauftem Kasten Bier oder auch *Edeka* mit der „Vielfalt“-Kampagne sorgen für Furore.

An Stelle eines vordergründigen „Saufen für den Regenwald“ müssen sich Unternehmen mit aktuellen

gesellschaftlichen oder ökologischen Fragestellungen auseinandersetzen und sich einbringen ... also: ihre Rolle als Stützpfeiler einer funktionierenden Gesellschaft erkennen und wahrnehmen. Haltung zeigen ist demnach – glücklicherweise – angesagt. Die Herausforderung aus Sicht der Werbetreibenden: 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 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. Haltung erfordert ein aktives (unbequemes) Management: so hat *Krombacher* nach massiver Kritik an der *Deutschen Umwelthilfe* die Kooperation beendet und das Engagement in eine separate Stiftung übergeben. Unternehmen stehen vor der in der – im praktischen Management eher weniger geliebten – binären Entscheidung, für sich eine bestimmte Haltung einnehmen zu wollen ... und hieran dann auch nachfolgend längerfristig festzuhalten. Auch wenn es zunächst schmerzen mag, wie die Unterstützung von *Nike* und *Colin Kaepernick* gegenüber dem US-Präsidenten zeigt. Haltung lohnt sich – langfristig.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Wie kann ein schleichender Vertrauensverlust bei Marken aufgehalten werden?
- Welche Bedrohung entsteht durch neue Marken?
- Schlagen Algorithmen perspektivisch Marken?
- Ist Purpose Driven Marketing ein sinnvolles und probates Mittel, um diesem Vertrauensverlust zu begegnen? Wenn ja, wie ist das umzusetzen?

Breakout 2: Individualisierung von Produkten und Angeboten

Vielfältige Studien erwarten für die nähere Zukunft einen ungebrochenen Trend zur Individualisierung in allen Lebensbereichen. Gründe hierfür sind ein steigendes Qualitäts- und Funktionalitätsbewußtsein, welches Produkte fordert, die genau den spezifi-

schen Vorstellungen eines Abnehmers entsprechen, oder verstärkt Konsumentenwünsche nach Abwechslung bei der Produktwahl (Variety Seeking Behaviour). In Konsequenz sind viele Anbieter gezwungen, Konsumenten im Marketing individueller anzusprechen bzw. in der Leistungserstellung variantenreichere Produktsortimente bis zur Einzelfertigung zu realisieren. Entsprechend nimmt die Segmentierung der Absatzmärkte stetig zu. In letzter Konsequenz stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung einer massenhaften individuellen Kundenbearbeitung. Die Preis-Leistungs-Relation verschiebt sich insofern, als dass die Abnehmer auch bei einem günstigen Absatzpreis relativ hohe Ansprüche bezüglich Qualität, Service, Varietät oder Funktionalität stellen oder umgekehrt bei einer ausgeprägten Differenzierung des Produkts zusätzlich gewisse Mindestanforderungen an dessen Preisgestaltung haben. Als „Lösung“ dieses Spannungsfeldes tritt an die Stelle der Einzelindividualisierung unter Premiumpreisen die massenhafte Individualisierung zu Kosten und Preisen, die ungefähr den bislang angebotenen Standardprodukten entsprechen.

Seit Anfang der 90er Jahre wird vor diesem Hintergrund in Abkehr von der klassischen Massenproduktion und einem segmentorientierten Marketing mit zunehmender Intensität ein individualisierter Ansatz vorgeschlagen. In letzter Konsequenz bedeutet dieser Ansatz, jeden Kunden als eigenständiges Marktsegment zu begreifen und seinen Bedürfnissen entsprechend sowohl im Marketing als auch in der Leistungserstellung zu bedienen. Die Individualisierung bezieht sich damit sowohl auf den Bereich des Marketing (One-to-One-Marketing), als auch auf den Bereich der Leistungserstellung (Mass Customization). Ausgangspunkt der Individualisierung ist in beiden Fällen die Erhebung der Kundenwünsche und deren Überführung in konkrete Marketingmaßnahmen bzw. Leistungsspezifikationen, was eine stärkere Informationsintensität zwischen Anbietern und Kunden erfordert.

Das Gen-Analyse-Unternehmen *Ancestry* und der Musikdienst *Spotify* wollen über eingeschickte Speichelproben die DNA ihrer Kunden entschlüsseln und daraus persönliche Playlists auf Spotify gestalten. Forscher analysieren die ethnische Herkunft des Nutzers und Kunden erhalten basierend auf ihrer Herkunft eigene Playlists mit länderspezifischen Songs – der „Musik der eigenen Gene“.

Die Dynamik und der Trend zur Individualisierung verstärkt sich weiter durch die Digitalisierung: Die Industrialisierung brachte das einheitliche Massenprodukt – die Digitalisierung bringt bei vielen Produkten und Dienstleistungen die Individualität zurück. 3D-Drucker bspw. werden derzeit noch vor allem für die schnelle Erstellung von Prototypen, individuelle Prothesen in der Medizintechnik oder selten benötigte Ersatzteile bspw. im Flugzeugbau genutzt. Für die Massenproduktion sind traditionelle Herstellungsverfahren immer noch deutlich günstiger. Doch der 3D-Druck könnte perspektivisch so günstig werden, dass maßgefertigte, individuelle Produkte massenhaft gefertigt werden. Im Rahmen der additiven Fertigung ist es zunehmend günstiger, insbes. bei geringen Stückzahlen Bauteile im individuellen 3D-Druckverfahren herzustellen, als in klassischen Verfahren wie dem Druckguss, der günstigsten Methode in der Massenproduktion.

Die *Accor*-Hotelkette testet seit Juli 2018 in den USA das Tool „*Seeker*“. Dabei werden Personen mit diversen Apparaturen ausgestattet, die ihre biometrischen Daten aufzeichnen, etwa zur elektrischen Aktivität des Gehirns oder auch zur galvanischen Hautreaktion. Auf der Grundlage dieser Daten entsteht ein Psychogramm, auf dessen Basis man dem Kunden Reisetipps geben kann.

Die *FAZ.NET*-App gibt Nutzern individuelle Empfehlungen aus präferierten Themenbereichen. Die personalisierten Empfehlungen stehen allen Nutzern zur Verfügung, die sich vorher registriert haben (ca. 10%). Im Ergebnis steigt die Nutzung der App über alle KPIs wie Verweildauer und Visits pro Monat auf das Doppelte bis Dreifache an.

Hintergrund des Strebens nach Unikaten oder auf den Kunden zugeschnittener Kleinstauflagen ist das Gefühl des Individuums, von der Marke gesehen und als Individuum wertgeschätzt zu werden. Personalisierung bietet sich vor allem bei Produkten an, die Konsumenten in ihrer Individualität unterstützen und stärken, etwa bei „Persönlichkeitsmarkierern“ wie Mode und Autos, Kaffee oder auch *Nutella* als Brotaufstrich. Weniger funktioniert Individualisierung in Produktbereichen, in denen man sich an die jeweiligen Marken anlehnen und sich ihrer formenden und orientierenden Macht überlassen möchte, wie in der Pharmazie, bei Versicherungen oder auch bei Energieversorgern.

Für den Endverbraucher steht bei *Jägermeister* die Personalisierung im Fokus: Privatkunden können in dem neuen Webshop unter anderem individuelle Designs erstellen und erhalten dann mittels Laser-Konfigurator personalisierte Flaschen. Außerdem können Nutzer Merchandise-Artikel bestellen. Das Angebot schafft dabei die weite Spanne zwischen Hip-Hop und bürgerlicher Tradition: Man findet sowohl eine Goldkette als auch einen Trachtenhut. Geschäftskunden sollen ab 2019 auf den B2B-Shop zugreifen können. Hier können Gastronomen dann Werbemittel und Barzubehör wie Zapfanlagen online bestellen, allerdings keine Getränke.

Den gepunkteten Ganzkörperanzug *Zozosuit* des japanischen Unternehmens *Start Now* gibt es seit Herbst 2018 auch in Deutschland. Das Versprechen: wer den Anzug anzieht und sich mit der entsprechenden App fotografiert, bekommt Kleidung, die wirklich genau passt. Basierend auf den 391 Datenpunkten, die die App ermittelt, wird die exakt richtige Größe ermittelt. Mehr als 10.000 Schnittmuster für Hosen, Hemden und T-Shirts werden hierzu bereitgestellt. Wenn die Körpermaße dazu nicht passen, wird das Kleidungsstück maßgefertigt.

Aus Unternehmenssicht verspricht die Individualisierung in vielfältigen Konzeptionen ¹

- die nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsposition durch höhere Kundenfokussierung und Differenzierung des Leistungsangebots gegenüber Wettbewerbern, verbunden mit einer Steigerung der Umsätze;
- größeres Markt-Know-how durch die systematische Sammlung aller verfügbarer Kundendaten und deren Nutzung für Produktentwicklung und Marketing mit der Option zum weitergehenden One-to-One-Marketing und „Cross-Selling“ mit anderen, dem Nutzerprofil entsprechenden Produkten;
- die gezieltere Platzierung von Werbebotschaften und damit Vermeidung von Streuverlusten;
- kundenspezifische Lösungen, für die der Abnehmer u.U. auch bereit ist, höhere Preise zu zahlen im Vergleich zu „Standardprodukten“ zu „Standardpreisen“;

- höhere Kundenzufriedenheit und damit höhere Kundenloyalität, die sich durch das gezielte Angebot von Produkten und Dienstleistungen abgestimmt auf individuelle Präferenzen ergibt. Bspw. können sowohl alle bisherigen Bestellungen, ähnliche neue Produkte, als auch Produkte dargestellt werden, mit welchen der Nutzer noch keinen Kontakt hatte, für welche sich jedoch bereits Käufer mit einem stark ähnlichen Interessensprofil gefunden haben (Collaborative Filtering).

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Erfahrungen im Bereich der Individualisierung gibt es?
- Welche Formen bzw. welcher Umfang der Individualisierung haben sich als erfolgreich gezeigt, etwa Individualisierung der Verpackung oder des Produktes?
- Kann Individualisierung skalierbar eingesetzt werden und sich zu einem Standard-Instrument im Marketing entwickeln?

Breakout 3: Customer Experience neu denken

Synchron mit dem Aufstieg von Social Media ist die Notwendigkeit gewachsen, sämtliche Kundeninteraktionen konsistent über alle „Touchpoints“ hinweg zu orchestrieren, was unter dem Begriff des „Total Customer Experience Management“ subsumiert wird: Total Customer Experience Management (auch Experience Design) fokussiert auf die Schaffung qualitativ hochwertiger und konsistenter Interaktionen mit dem Kunden über alle Kontaktpunkte und über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden bzw. des Produktes hinweg. Der Lebenszyklus einer Customer Experience umfasst damit sämtliche Kundenbeziehungen auf allen Ebenen – vom Markenbewusstsein vor dem Kauf bis zur Ersatzbeschaffung oder der Entsorgung von Produkten und Lösungen.² 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 exzellen-

¹ Piller, F. T.; Schoder, D.: Mass Customization und Electronic Commerce, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. (1999), H. 10, S. 1111 - 1136.

² Jaffe, J.: Flip the funnel. How to Use Existing Customers to Gain New Ones, Chichester 2010; Webb, N. J.: The Digital Innovation Playbook: Creating a Transformative Customer Experience, Chichester 2011.

te 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 vorgestellt werden. Im Fokus steht der Wunsch nach vielfältigen – aber konsistenten – und qualitativ hochwertigen Dialogmöglichkeiten zwischen Kunden und Unternehmen. Anders formuliert: eine optimale Kundenzufriedenheit bei optimaler Potenzialerschöpfung (dem „Share of Wallet“) des Kunden. Das CMO Council stellt dazu bereits vor einigen Jahren fest, dass unter dem Eindruck des mobilen Kunden *„Mobile relationship marketing ... is the new call to action for companies looking to ensure continuous customer touch and interaction, sustained support and service, closer and more dependent connectivity, as well as greater insight and intimacy across all channels.“* (CMO Council, 2012).

Die überwältigende Mehrheit von Senior Executives in Europa identifiziert Customer Experience Management als herausragenden Schwerpunkt für ihre Arbeit in 2019. Dabei belegen die Diskussionen im Rahmen der Interviews und Workshops eindeutig, dass Total Customer Experience im Wesentlichen als ein Katalysator für gestiegene Kundenanforderungen darstellt: die zunehmende Nutzung digitaler Kommunikations- und Interaktionsplattformen mit – und vor allem zwischen – Kunden erfordert zunehmend ein umfassendes, hoch standardisiertes aber gleichzeitig dennoch individualisiertes Kundenmanagement über sämtliche Kundenschnittstellen hinweg. Der „Social Media“-gestärkte Kunde „erzwingt“ quasi eine einheitliche und qualitativ hochwertige (markenkonforme) Kommunikation und Interaktion über alle Kontaktpunkte, Produkte und Dienstleistungen.

Die Differenzierung gegenüber dem einzelnen Kunden und gegenüber Wettbewerbern ist nicht mehr in einer einzelnen Funktion zu gewährleisten, sondern erfordert zunehmend die Optimierung über alle Disziplinen und Unternehmensbereiche. Einzelthemen müssen zwar in dedizierten Projekten operationalisiert und abgearbeitet werden, diese Einzelprojekte müssen aber auf ein übergeordnetes Gesamtziel einzahlen. Gleichzeitig ist ein Customer

Experience Design über alle Kundeninteraktionen und die Marketingkommunikation durch ein nachhaltiges Loyalty-Programm zu verstärken. Als Vorbild dienen die eher „Loyalty-traditionellen“ Branchen wie Transportunternehmen (insbesondere Flugverkehrsgesellschaften). Dabei rückt Total Customer Experience Management umso stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung, je höher der Dienstleistungsanteil am jeweiligen Produkt-/Lösungsangebot ist. Es zeigt sich, dass für die Zukunft schrittweise eine Neuorientierung zu erwarten ist: wurde früher etwa die „Marketing-Excellence“ im Wesentlichen durch aufmerksamkeitsstarke Kampagnen und Kreativität bestimmt, kristallisiert sich zunehmend das Management aller verbundener Prozesse und Kundeninteraktionen als Herzstück des Marketings heraus – kurzum: die Kreativität in der Kundenansprache ist durch ein systematisches und effizientes Prozessmanagement unternehmensintern, als auch in Bezug auf die Schnittstelle zum Kunden zu ergänzen bzw. zu erweitern. Die Herausforderungen für einen umfassenden Total Customer Experience-Ansatz sind sicherlich vielschichtig, lassen sich jedoch in den meisten Fällen auf 5 Faktoren zurückführen:¹

- **andere involvierte Organisationseinheiten:** Customer Experience Design erstreckt sich weit über die funktionalen Grenzen einzelner Unternehmensbereiche hinaus. Ein plastisches Beispiel bieten Reise-Unternehmen: während 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 das sympathische und zuvor kommende 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 Entwicklung;
- **Change Management:** Projekterfahrungen zeigen, dass neben unzureichenden Prozessen und Systemen die größten Hürden für die Umsetzung eines

¹ Schüller, A. M.: Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von Heute, 3. aktualisierte Auflage, Offenbach 2013.

systematischen Total Customer Experience Management in der Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter zu finden ist. Das Ergebnis: ein derartiger Veränderungsprozess zur Neuausrichtung aller Kundenschnittstellen erfordert nicht nur erhebliche Anstrengungen, sondern erstreckt sich in aller Regel über einen längeren Zeithorizont;

- **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. einem 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 im hochvolumigen B2C-Umfeld;
- **unzureichende Datenqualität:** im Gegensatz zu den vielfältigen Diskussionen über Kundenorientierung ist die systematische Sammlung und Nutzung von Kundendaten als Grundlage für ein übergreifendes Customer Experience Design in den meisten Unternehmen nur in einem rudimentären Ausmaß vorhanden. 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.

Damit geht es bei einem Customer Experience Design in der einhelligen Meinung weniger darum, das Thema konzeptionell weiter zu durchdringen, als

vielmehr effizient umzusetzen. So berichten selbst Unternehmen (wie etwa Versicherungen), die sich bereits seit längerer Zeit mit diesem Thema intensiv beschäftigen, dass sie sich dennoch selbst als „noch weit entfernt vom Ziel“ einstufen würden. Die vorstehend skizzierten Herausforderungen bewirken, dass sich die Umsetzung meist über Jahre erstreckt, meistens nur mit kleineren, zwischenzeitlichen Erfolgen.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Was sind die Erfahrungen bei der Umsetzung eines Total Customer Experience Managements?
- Wie wurden interne und externe Hürden in der Umsetzung überwunden?
- Wie ist die Verteilung im Aufwand zwischen Prozessen und Systemen auf der einen Seite und Change-Management auf der anderen Seite?

Breakout 4: Von Big Data zu Smart Data & Analytics

Die Menge, Vielfalt und Komplexität der heute verfügbaren Daten machen eine menschliche Analyse und die Identifizierung darin enthaltener Zusammenhänge praktisch unmöglich. Selbst einfache hypothesengetriebene, konfirmative Analysen erfordern Werkzeuge, die die über Millionen Datensätze verteilte Information verwalten, sinnvoll aggregieren und visualisieren. Viele verfügbare Analyse-Werkzeuge können bei großen Datenvolumina selbst einfachere deskriptive Statistiken nicht mehr generieren. Damit sind die bestehenden Werkzeuge – selbst große relationale Datenbankmanagementsysteme – entweder aufgrund der Komplexität der Datenstrukturen oder dem schieren Umfang des zu analysierenden Datenvolumens nicht gewachsen. Dies gilt insbesondere für das explorative Aufspüren bisher noch unbekannter Muster mit Hilfe von Data-Mining-Werkzeugen. Diese Verfahren eignen sich eher in einfachen und stark eingegrenzten Anwendungsszenarien mit

- voraggregierten Informationen anstelle von Einzelvorgängen;
- einer eher überschaubaren Anzahl an Datenquellen und Auswertungen;
- keiner Notwendigkeit von Echtzeit-Analysen und

- einheitlichen, vergleichsweise einfach strukturierten Daten-Typen.

Big Data ist durch Analysen mit hohen Volumina von Stamm- und Transaktionsdaten in Realtime gekennzeichnet. Hierunter fallen vor allem Datentypen, die es in dieser Form und Vielfalt vormals nicht gab oder die lange als praktisch nicht analysierbar eingestuft worden sind. Allen voran sind dies Freitexte (etwa Inhalte von Websites, Blog-Beiträge), aber auch Bilder, Videos, Audiodaten und – im Zeitalter mobiler Endgeräte und RFID-Technologie – zunehmend auch Informationen über den Aufenthaltsort von Personen und Objekten. Hinzu kommen Daten, welche durch die zunehmend in Produkten enthaltenen Sensoren (wie RFID) an Hersteller zurückgemeldet werden und so die genaue Kenntnis von Nutzung, etwaige Fehler und den aktuellen Zustand von Produkten wie Maschinen, Fahrzeugen oder Softwareinstallationen erlauben.

Damit sind in Bezug auf „Big Data Analytics“ mindestens drei Einzelaspekte zu betrachten:

- die größere Vielfalt heutiger und zukünftiger Datenquellen;
- der heutige und zukünftige Bedarf an schnellen und angemessenen Aktionen und Reaktionen im massenhaften Kundenkontakt in Echtzeit (und damit die Notwendigkeit, von Programmen automatisierte Entscheidungen auf der Basis intelligenter Algorithmen treffen zu lassen);
- der Trend, nicht nur (makroskopisch) Muster und Strategien durch Data Mining explorativ zu untersuchen und zu validieren, sondern auf granulare Detail-Ebene (mikroskopisch) bis zu einzelnen Transaktionen und Nutzern vordringen zu können.

Hochentwickelte Attributionsmodelle sind etwa in der Lage, bis zu 800.000 Datenpunkten von einer fünfstelligen Nutzerzahl auszuwerten und in 30-50 ms anhand von einigen Parametern, die dem Nutzer entsprechen, zusammenzustellen und das entsprechende Online-Werbemittel auszuliefern. Die Herausforderung: aus „Big Data“ auch aus Management-Sicht „Smart Data“ zu machen – also jenseits eines maschinellen Matchings Daten so zu aggregieren und aufzubereiten, dass hierauf basierend Entscheidungen getroffen werden können. Großes Potenzial

wird durch die Analyse von Produktnutzungsdaten erwartet, die von Softwareprodukten oder verschiedensten Arten von Maschinen und Fahrzeugen an den Hersteller in Echtzeit übermittelt werden können. Neben der hierbei im Vordergrund stehenden Analyse von Produktdefekten (Produkthaftung) sind diese Daten grundsätzlich auch für die Erstellung von Nutzungsprofilen verwendbar.

Macy's gehört zu den größten überregional tätigen Händlern in den USA. In den 800 Filialen wird ein großes, mehrere zehntausend Artikel umfassendes Sortiment angeboten.¹ Um möglichst optimale Preise anzubieten, geht das Unternehmen auf die jeweils standortspezifischen Unterschiede der einzelnen Filialen ein. Wenn für eine bestimmte Produktklasse ein starker Wettbewerber benachbart ist, werden die Preise in dieser Filiale aggressiver nach unten angepasst, um auf jeden Fall wettbewerbsfähig zu sein. Ist kein Wettbewerber vorhanden, ist diese Notwendigkeit nicht gegeben. So ergeben sich über das gesamte Sortiment und alle Standorte etwa 270 Mio. Preispunkte. Auf der Basis der in der Vergangenheit erfolgten Abverkäufe bestimmter Waren (etwa zwei Terabyte an Daten) wurden bisher wöchentlich neue Preise für die Sortimente berechnet – was ungefähr 30 Stunden Rechenzeit in Anspruch nahm. Da Macy's sieben Tage pro Woche geöffnet hat, konnten regelmäßig bestimmte Abverkäufe gar nicht in die Analyse aufgenommen werden – und man musste sich zwangsweise mit Teilsortiments-Optimierungen begnügen. Durch die Umstellung der vorhandenen Infrastruktur auf optimierte Datenhaltung und dem Einsatz von In-Memory-Technologie war es möglich, die Analyse skalierbar über das gesamte Sortiment auf eine Zeit unter zwei Stunden zu drücken. Im Ergebnis ist Macy's damit in der Lage, mehrfach pro Tag neue Preise stellen zu können und im gesamten Sortiment noch besser auf lokale Wettbewerber reagieren zu können.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Gibt es bereits so etwas wie Best Practices im Bereich Big Data?
- Wie schaffe ich „Login-Effekte“ für die Verbindung von Cookie-Daten und klassischem CRM (personalisierten Daten)?

¹ Bitkom: Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, Berlin 2012.

- Welche Veränderungen ist Big Data nach DSGVO unterworfen – welche Daten werden absehbar zur Verfügung stehen?
- Wie kann „Big Data“ in „Smart Data“ verwandelt – also Daten entscheidungsrelevant aufbereitet werden?

Breakout 5: Blockchain ... Disruption im Marketing?

Die Blockchain ist als Distributed Ledger-Technologie im Grunde nichts weiter als ein dezentrales Protokoll für Transaktionen zwischen Parteien, das jede Veränderung auf der Seite aller Beteiligten transparent erfasst. Dezentral bedeutet hierbei, dass das Protokoll – bildlich gesprochen eine riesige Datenbank – nicht auf einem Server oder bei einem Unternehmen liegt (wie bei Facebook), sondern über viele Computer verteilt ist. War es bislang ein Hauptbuch, das für die Verwaltung aller Einzelheiten einer Transaktion zuständig war, tritt nun die beschriebene transparente Datenbank an seine Stelle. Jede Information, die von dem System erfasst wird, ist verifizierbar. Die Notwendigkeit einer zentralen Autorität, die für die Echtheit der Daten bürgt, entfällt also. Die Blockchain ist damit ein neutrales System der Informationsverarbeitung, welches niemanden gehört und aufgrund der Redundanz der verteilten Datenhaltung nur extrem schwer zu manipulieren oder zu hacken ist. In einem dezentralen System, wie es die Blockchain ist, gibt es keinen zentralen Verwalter mehr, der sagt, was richtig und was falsch ist.

Transaktionen können dabei jede Art von Information sein. Die Parteien sind die Teilnehmer, die an einer auf Blockchain basierenden Lösung teilnehmen und den jeweiligen Regeln der Blockchain folgen. Sie ermöglicht Transaktionen direkt zwischen den Teilnehmern ohne Einbezug eines kostenpflichtigen Intermediär. Dadurch werden auch potentielle Friktionen wie marktbeherrschende Stellungen verhindert. Die Transparenz der Blockchain, also dem Journal oder Datenbank, entsteht dadurch, dass das Journal ständig durch ein Netzwerk sog. Miner kontrolliert wird. Diese Miner verifizieren Block für Block die hinterlegten Informationen und teilen sie im Netzwerk, in dem jeder Teilnehmer Zugriff auf dieselbe Blockchain hat.

Im einfachsten Anwendungsbeispiel bei Bitcoins besteht eine Blockchain aus einer Reihe von Datenblöcken, in denen jeweils eine oder mehrere Transaktionen zusammengefasst und mit einer Prüfsumme versehen sind, d. h., sie werden jeweils paarweise zu einem Hash-Baum zusammengefasst (Abbildung 10). Die Wurzel des Baumes wird dann im zugehörigen Header gespeichert. Der gesamte Header wird dann ebenfalls gehasht; dieser Wert wird im nachfolgenden Header abgespeichert.¹

So wird sichergestellt, dass keine Transaktion verändert werden kann, ohne den zugehörigen Header und alle nachfolgenden Blöcke ebenfalls zu ändern. Durch die aufeinander aufbauende Speicherung von Daten in einer Blockchain können diese nicht nachträglich geändert werden, ohne die Integrität

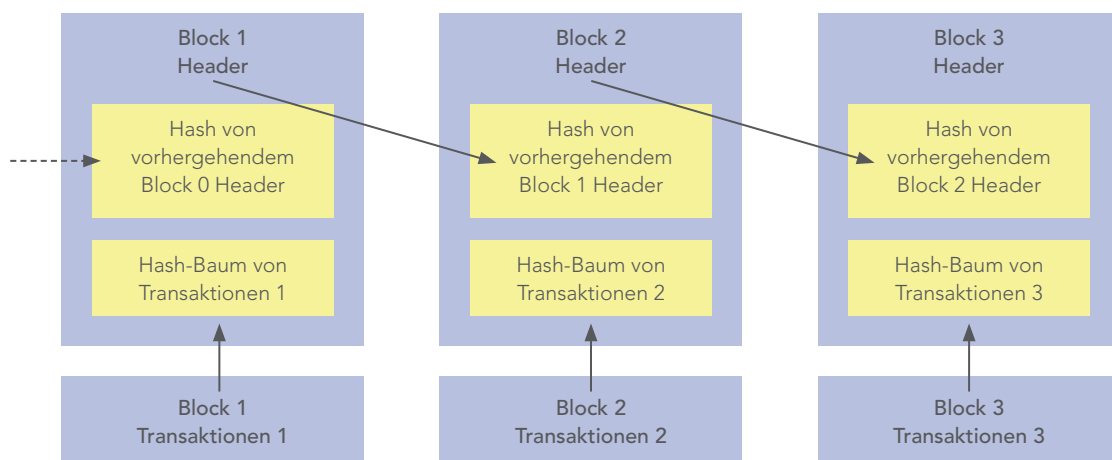


Abbildung 10: Beispiel einer vereinfachten Blockchain

¹ Ali, M. S.; Vecchio, M.; Pincheira, M.; Dolui, K.; Antonelli, F.; Rehmani, M. H.: Applications of Blockchain in the Internet of Things: A Comprehensive Study, in: IEEE Communications Surveys & Tutorials, Vol. XX, No. X, 2018.

des Gesamtsystems zu beschädigen. Hierdurch wird die Manipulation von Daten erheblich erschwert. Der dezentrale Konsensmechanismus ersetzt die Notwendigkeit einer vertrauenswürdigen dritten Instanz zur Integritätsbestätigung von Transaktionen. Neue Blöcke werden über ein Konsensverfahren geschaffen und anschließend an die Blockchain angehängt.

Vielfältige Anwendungsgebiete sind für Blockchain denkbar. Bspw. in der Musikindustrie, wenn es um das Verwalten von Rechten geht. Ein auf Blockchain basierender Musikdienst ist ein öffentlicher dezentraler Musikladen, in dem keine Plattenverträge mehr nötig sind, Künstler die Rechte an der eigenen Musik verwalten und ebenso die Bedingungen für die Nutzung der Musik festlegen. Das Verhältnis zwischen Fan und dem Künstler verändert sich in einem System dramatisch. Fans könnten für die Unterstützung der Künstler und das Verbreiten von Musik partizipieren und damit Teil des Erfolges sein.

Die meisten Lieferketten, also der Weg des frischen Produkts vom Erzeuger in den Laden, hängen noch in manuellen Prozessen fest. Deshalb ist es schwer bis unmöglich, Auslöser für Probleme (wie bspw. eine Verunreinigung mit E.Coli) zu lokalisieren und auszumerzen. Walmart nutzt nun die für diesen Anwendungsfall entwickelte *Food Trust Solution* – und fordert dies auch von seinen Zulieferern: Statt alles in Exceltabellen auf Papier einzutragen, müssen ab spätestens September 2019 alle Walmart-Lieferanten von Obst und Gemüse ihre Prozesse in die Blockchain verlegen. Davon verspricht sich Walmart mehr Geschwindigkeit und Transparenz (Chargen-Rückverfolgbarkeit) innerhalb der Lieferkette. Das Ergebnis klingt verlockend: Bevor der Prozess zur Blockchain verschoben wurde, dauerte es durchschnittlich 7 Tage, um die Nahrungsquelle zu verfolgen. Dank Blockchain wurde dieser Zeitraum auf 2,2 Sekunden reduziert. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit, dass infizierte Lebensmittel den Endverbraucher erreichen, erheblich.

Aus Sicht Marketing und Vertrieb hat die Blockchain damit das Potential, die bestehenden Strukturen nachhaltig zu revolutionieren, wie etwa:¹

- **Produktentstehung und -haftung:** die Blockchain kann dafür sorgen, dass der Weg einzelner Rohstoffe durch die Zuliefererkette bis zum fertigen Endprodukt nachvollziehbar bleibt. Gerade im Fall von Luxusgütern scheint dies besonders attraktiv, denn hier sind die Erwartungen der Kundschaft an Herkunft der Materialien sowie Ort und Art der Herstellung besonders hoch. Um diese Informationen zu erhalten, müssen Kunden lediglich einen QR-Code mit ihrem Smartphone einscannen;
- **Verhinderung von Fake News:** Nutzern wird ein ökonomischer Anreiz (ggf. indem sie mit Kryptowährung bezahlt werden) geboten, Inhalte präziser zu ranken, also als eine Art „Prüfpfad“ für Inhalte auf Basis der Blockchain-Technologie. Somit können Nutzer besser nachvollziehen, wie und wo Nachrichten entstanden sind und über „vertrauenswürdige“ andere Nutzer bewerten lassen, die hierfür wiederum entlohnt werden;
- **Mobile Payment:** über Apps, Bitcoins oder andere Währungen überall auszugeben, wo Nutzer wollen;
- **Sichere Werbedaten:** Die adChain Registry ist ein Blockchain-basiertes Protokoll, das Bots darin hindern soll, Werbedaten zu manipulieren. Dahinter steckt die Idee, dass der Tausendkontaktpreis als Basis für das Auszahlen von Gewinnen falsche Anreize setzt. Stattdessen wird ein Register als große Datenbasis an geprüften, zugelassenen und Botfreien Domains fungieren, für die Nutzer Webseiten vorschlagen können, indem sie eine gewisse Summe in Form von adTokens bezahlen. Sollte die Seite den Standards nicht entsprechen, verliert der Nutzer seine hinterlegten adTokens. Die Idee: Werber bezahlen für registrierte Webseiten auf adChain (als Art Zertifizierungsinstanz), weil diese von Menschen und nicht von Bots geprüft wurden und sie sich damit der Qualität sicher sein können;

¹ Wöhrle, M.: 7 Wege wie Blockchain das Marketing revolutionieren wird, in: The Restless CMO, 13.9.2017; Wagner, A.: Wie die Blockchain das Geschäftsmodell der Agenturen gefährdet, in: W&V, 29.12.2017; Jacobi, R.: Wie die Blockchain die Werbung verändern wird, in: InternetWorld, 3.8.2017; Newman, D.: 4 Ways Blockchain Will Transform Digital Marketing And Advertising, Forbes, 14.11.2017.

- **Anonymisierte Kundendaten:** Die Blockchain-Technologie bietet die Möglichkeit, Transaktionsdaten dezentral – und damit sicher – aufzubewahren und gleichzeitig effizient einzusetzen. In Zukunft könnten Unternehmen die Blockchain darüber hinaus auch nutzen, um sich das Einverständnis für die Nutzung von personenbezogenen Daten geben zu lassen;
 - **Monetarisierung originärer Inhalte:** Autoren und Content-Produzenten erlaubt die Blockchain (wie etwa bei **DECENT/DCore**), ihre Inhalte über die Blockchain zu verbreiten und sofort dafür bezahlt zu werden. Das System bietet Kreativen damit im Direktvertrieb tendenziell bessere Konditionen;
 - **Disintermediation von Kreativagenturen:** Einen ganz ähnlichen Ansatz verfolgt das **DECENT** Network, das es Künstlern ermöglicht, jede Art von Inhalten effizient zu verbreiten – egal ob Text, Musik, Video, eBook oder Bilder. Der Distributionsprozess kommt dabei komplett ohne externe Dritte aus, Künstler können Urheberrechte und Preise ganz einfach selbst kontrollieren und verwalten. Damit würde das Konzept der Crowdcreativity weitergehend dezentralisiert werden. Hier hat die Berliner Kreativ-Plattform *Jovoto* bereits bewiesen, dass ein nachhaltiger Markt unter Nutzung einer zentralen Datenbank mit über 50.000 registrierten Kreativen und unter Ausschluss von Agenturen als (organisatorischen) Intermediären möglich ist;
 - **Direktgeschäft zwischen Advertisern und Publishern:** Trading Desks als Mittler im Medienmanagement werden überflüssig und die lange Wertschöpfungskette, an der viele Dienstleister partizipieren, reduziert sich im Kern auf einen Ad Server. Smart Contracts werden geschlossen, die ihre Wirkung genau dann entfalten, wenn ein vordefiniertes Ereignis auftritt (z.B. Aufruf einer Website durch bestimmte User);
 - **Steigerung der Effizienz von Online-Werbung:** Werbemittel werden nur dann gebucht, ausgeliefert und abgerechnet, wenn ein identifizierter Nutzer eine Seite aufruft und dies in der Blockchain so hinterlegt ist. Werbemittel erscheinen in Folge nur noch dort, wo sie erwünscht sind. Advertiser können in der Werbe-Blockchain gleichzeitig hinterlegen, welche Umfelder und Seiten erwünscht sind und welche nicht. Themenstellungen wie Ad oder Brand Safety gehört damit der Vergangenheit an.
- Wie auf dem Deutschen Marketing Tag 2018 bereits durch Brendan Eich und Brave aufgezeigt, besteht Blockchain-basiert im Browser die Möglichkeit, die Präferenzen des Nutzers zu hinterlegen und diesen via Bitcoin für den Konsum von Werbung zu incentivieren;
- **Auditing-Prozesse werden überflüssig:** Werbetreibende, die im Detail nachvollziehen wollen, wie die jeweiligen Budgets eingesetzt worden sind, erhalten diese Informationen direkt aus der Blockchain. Das geht übrigens nicht nur Online, sondern auch für klassische Werbung ... vorausgesetzt, sie wird über auf Blockchain-Basis gebucht und bezahlt, zum Beispiel mit Bitcoin;
 - **Vermeidung von Werbereaktanz:** In der Blockchain ist hinterlegt, welche Art von Werbung jemand individuell für nützlich und akzeptabel hält. Also ein Opt-in-System, das „harte“ Opt-outs wie mit Ad-blockern unnötig macht.
- Zwar stecken Blockchain-basierte Anwendungsszenarien momentan vergleichsweise noch in den Kinderschuhen, doch Experten sprechen schon davon, dass sie bereits in fünf Jahren selbstverständlicher Teil des Alltags sein könnte.
- Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:**
- Welche Erfahrungen bestehen bereits im Einsatz von Blockchain in Marketing & Vertrieb?
 - Welche innovativen Anwendungsszenarien bestehen, ggf. getrieben durch Start-ups?
 - Wie sieht absehbar die weitere Entwicklung im Einsatz von Blockchains aus (Erwartungen)?

BREAKOUTS II

(TAG 2, NACHMITTAG)

Breakout 6: Content-Marketing ... Hausaufgaben machen!

Content-Marketing kann als eine Marketing-Technik beschrieben werden, die mit informierenden, beratenden und unterhaltenden Inhalten profilbasiert und individualisiert Interessenten und Kunden anspricht, um sie vom eigenen Unternehmen und seinem Leistungsangebot zu überzeugen und sie als Kunden zu gewinnen oder zu halten. Die Marke wird als „Corporate Brand Story“ inszeniert, eingebettet in ein inhaltlich relevantes Umfeld und ersetzt damit quasi klassische Display-Werbung. Während bei klassischen Medien und Display-Werbung Inhalte dem Interessenten vornehmlich im „Push“-Verfahren angetragen werden (Outbound-Marketing), steht im Content-Marketing die „Pull“-Wirkung im Fokus, d.h. die Aktivierung durch ein höheres medien- und inhaltsspezifisches Involvement (Inbound-Marketing).

Globetrotter publiziert ein Magazin mit aufwändigen Fotoreportagen, Reiseberichten und Berichten aus fernen Ländern. Natürlich dreht sich alles um Abenteuer, bei denen eine Ausrüstung von Globetrotter gute Dienste leisten kann – aber es ist keine Werbung im klassischen Sinn. Verweise auf bestimmte Marken, Kleidungsstücke oder Ausrüstungsgegenstände sind hier nicht zu finden – vielmehr Geschichten, die von eigenen Abenteuern träumen lassen. Das eigene Leben und Reisen werden auch ein wenig Abenteuer, wodurch der eine oder andere Nutzer dazu angeregt wird, bei *Globetrotter* seine Ausrüstung zu erwerben.

Henseler stellt zum Thema Content im Rahmen von Online-Branding fest, dass „wenn Dinge ihre situative Relevanz verlieren, wenden sich Menschen anderen Dingen zu“.¹ Für die Ermittlung der situativen Relevanz ist es notwendig, das momentane Interesse und den Nutzungskontext von Nutzern zu kennen, um darauf adäquat reagieren zu können. Hierzu müssen Marken interessant, facettenreich und beweglich sein.² Nur über eine lebendige Markenpersönlichkeit

können Marken spannend sein, facettenreich und dabei doch ganz sie selbst bleiben. Ausgangsbasis für ein Content-Marketing ist damit neben einem differenzierten Verständnis der Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen und deren Kanalpräferenzen auch eine nachhaltige Strategie zur Differenzierung und Pflege der Markenpersönlichkeit. Entsprechend erachten fast $\frac{3}{4}$ der Senior Executives in Europa Content-Marketing als relevant.

Best Buy hat – neben der in 2005 akquirierten *Geek Squad* – das *Best*-Magazin gelauncht, welches Top-Kunden Informationen ohne jeglichen vertrieblichen Inhalt zur Verfügung stellt. Nach *Barry Judge*, dem vormaligen CMO von *Best Buy*, unterstützt das Engagement in Content-Marketing für *Best Buy* ähnlich wie bei *Boeing* mittelbar die Kundenbindung und nachfolgende Abverkäufe: „When we invest in our customers, they will invest more heavily in us“.

Im Gegensatz zum abverkauforientierten Performance Marketing orientiert sich Content-Marketing in der Ansprache und der Thematik eher an Fachpresse-, Beratungs- und Unterhaltungspublikationen. Im Fokus steht die Positionierung und Profilierung des Inhaltsproduzenten als Experten, Berater und Entertainer, der Kompetenzen, Know-how und Wertversprechen durch den Inhalt demonstriert, anstatt diese nur zu behaupten. Social Media dient hierbei sowohl als Content-Quelle als auch als Kommunikationskanal. Hierfür ist es essentiell, medienneutrale Content-Ideen und kreative Leitideen zu entwickeln, die medienspezifisch über alle Kanäle adaptiert werden können. Ein „transmediales Erzählen“ rückt damit in den Mittelpunkt. Eine Befragung von insgesamt 111 Marketingleitern und -vorständen im Oktober 2018 im Rahmen des „Content-Marketing-Monitors 2018“ zeigt hierzu:

- In nur 16% befragten Unternehmen gibt es ein zentral gesteuertes Content-Marketing-Team mit erfahrenen Spezialisten, die übergreifend für das gesamte Unternehmen arbeiten. Fast die Hälfte aller Unternehmen organisiert Content-Marketing dezentral, dabei ist kaum oder gar keine Vernetzung gegeben: Dadurch gehen Synergieeffekte verloren, die Effektivität von Content Marketing sinkt und Silodenken steigt;

¹ Henseler, W.: Social Media Branding, Markenbildung im Zeitalter von Web 2.0 und App-Computing, in: Theobald, E.; Haisch, P. T. (Hrsg.): Brand Evolution, Wiesbaden 2011, S. 111 - 126.

² Prox, C.: Wie Marken zu Magneten werden, in: Horizont Nr. 10 / 2013, 7.3.2013, S. 19.

- Content-Marketing ist momentan eher Beiwerk im Marketing-Mix: 60% der Unternehmen geben weniger als 10% ihres Gesamtbudgets für Content-Marketing aus;
 - Content-Marketing professionalisiert sich, aber nur langsam: Fast 80% der befragten Unternehmen arbeiten mit einem Redaktionsplan, 43% halten regelmäßig Redaktionskonferenzen ab. Aber jedes zweite Unternehmen arbeitet ohne Content-Marketing-Strategie oder Konzept. Tools sind eher die Ausnahme;
 - Paid Content statt SEO: Nur 13% der Unternehmen setzen zur Verbreitung ihres Contents auf Suchmaschinen. Das strategisch wichtige Zusammenspiel zwischen Content-Marketing und Suchmaschinenoptimierung bleibt unbeachtet. Hingegen setzen 90% der Unternehmen auf kostenpflichtige Distribution. Spitzenreiter sind Content Seeding in Blogs und Promoted Posts in Social Media;
 - Content-Marketing ist erfolgreich: Fast 60% bewerten ihre Maßnahmen als erfolgreich mit Potenzial für „Mehr“. Weitere 7% halten ihr Content-Marketing für sehr erfolgreich;
 - Timing is King: 64% der befragten Unternehmen nennen bestimmte Frequenzen bei der Veröffentlichung als Erfolgsfaktor. Auch die Aktualität des Contents wird von 64% als besonders wichtig erachtet;
 - Ressourcenmangel ist das größte Problem: 74% der Marketingverantwortlichen klagen über zu wenige Ressourcen. Weitere 49% verfügen nicht über ausreichend Expertise für Content-Marketing. Die fehlende Strategie wird von 37% ebenfalls als hinderlich erachtet;
 - Content-Marketing wird weiterwachsen: 78% der befragten Unternehmen geben vor, Content-Marketing in den kommenden drei Jahren weiter zu intensivieren.
- Welche Instrumente, Prozesse, Vorgehensweisen und Systeme stehen hierfür zur Verfügung?
 - Welche Kompetenzen und Rollen müssen hierfür entwickelt werden – kann das in der bestehenden Marketing-Organisation abgedeckt werden oder sind hierfür neue Rollen-Modelle und Kompetenz-Raster notwendig?
 - Ist das nur etwas für Großunternehmen oder gilt das auch für den Mittelstand? Kann ich das auch mit weniger Budget und großartigen Agenturen entwickeln?
 - Gibt es Beispiele, wo sich Content-Marketing direkt auch in Abverkäufen niederschlägt?

Breakout 7: CRM Best Practices: Grundlagen der Digitalisierung schaffen

In letzter Konsequenz bedeutet CRM, die Kundenloyalität und -profitabilität zu verbessern, sowohl im Sinne der Akquisition neuer Kunden als auch der Optimierung bestehender Kundenbeziehungen. Wurde im traditionell geprägten Marketing eher auf die kurzfristig ausgerichtete Umsatzgenerierung, Marktanteile und die unidirektionale Information des Kunden abgestellt, steht im beziehungsorientierten Ansatz die Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen, die Kenntnis individueller Kunden sowie die Interaktion mit dem Kunden im Mittelpunkt.¹ Die teilweise vorzufindende Fokussierung auf einzelne Transaktionen wird durch eine Fokussierung auf Geschäftsbeziehungen abgelöst. Mit „Share of Wallet“ wird dabei beschrieben, dass es weniger darum geht, eine möglichst große Menge eines Produktes an einen Käufer (mittels zum Teil aggressiver Werbung) zu verkaufen, sondern vielmehr ein möglichst umfangreiches Spektrum von Problemen und Bedürfnissen des Käufers zu erfahren, um schließlich darauf abzielende Problemlösungen anzubieten und entsprechend einen großen Anteil („share“) am „Geldbeutel“ („wallet“) des Kunden als präferierter Problemlöser auf sich zu vereinen.

Entgegen der Diskussionen der letzten 25 Jahre im Umfeld von CRM beklagen knapp 25% der Senior Marketing Executives in Europa das Fehlen eines adäquaten CRM-Tools im eigenen Unternehmen, weitere ca. 50% vertreten die Ansicht, dass sie zwar

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Best Practices gibt es im Bereich Content-Marketing? Wie kann über Inhalten „in relevanten Momenten“ die Brücke zwischen Marke und Nutzer aufgespannt werden?

¹ Seybold, P. B.: The Customer Revolution, New York 2001.

über ein CRM-Tool verfügen, dieses aber nur bedingt nutzbar und sinnvoll für das Erreichen ihrer Geschäftsziele ansehen. Die Ursache: viele Unternehmen wollen ihre Marketing-/Vertriebs- und Geschäftsprozesse optimieren, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern verbessern und Kundenbeziehungen stärken, scheuen sich allerdings dies in der Praxis umzusetzen oder besitzen keinerlei Erfahrung für eine CRM-Einführung. Viele Unternehmen haben CRM entweder noch nicht für sich entdeckt oder unterschätzen die Bedeutung für sich und ihre Kunden.

CRM hat in neuerer Zeit jedoch eine noch größere Bedeutung erhalten:¹

- Durch die Notwendigkeit der Verknüpfung von Online und Offline aufgrund einer zunehmenden Digitalisierung und einem durchgehenden Omni-Channel-Ansatz. Es gilt, das traditionelle Geschäftsmodell mit digitalen Medien zu verknüpfen;
- Erfordernis der Differenzierung vom Wettbewerb aufgrund zunehmend homogener Produkt- und Leistungsangebote sowie aufgrund einer steigenden Markttransparenz: zunehmend geringere Qualitätsunterschiede führen zu zunehmend austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, die eine Differenzierung vom Wettbewerb erschweren. Neben rechtlichen Bindungsmöglichkeiten, wie z. B. Vertragslaufzeiten und damit verbundenen Wechselbarrieren, ist es erforderlich, Kunden emotional an eine Marke zu binden und Kundenloyalität aufzubauen. Die Vermittlung von einzigartigen Kundenerlebnissen stellt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Möglichkeit zur nachhaltigen Differenzierung von Wettbewerbern dar;
- Verknüpfung funktionaler Eigenschaften des Produktes mit erlebnisstiftenden, emotional geprägten Elementen vor dem Hintergrund einer zunehmenden Erlebnisorientierung in der Gesellschaft. Bedeutungsverschiebungen in der Bedürfnis- und Wertestruktur von Konsumenten tragen dazu bei, dass individuelle Erwartungen und Wünsche immer wichtiger werden.

Die Gründe für das Fehlen von CRM bzw. der Unzufriedenheit mit dem aktuellen Umsetzungsstand: Prozesse sind unklar bzw. nicht dokumentiert, daraus

resultieren unzureichend definierte fachliche Anforderungen, was Hand-in-Hand geht mit einem unzureichenden Support durch das Top-Management und die Überfrachtung mit Anforderungen direkt in einem ersten Projektschritt.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Best Practices gibt es für die Einführung und Nutzung von CRM?
- Wie ist das Zusammenspiel zwischen Fachbereich und IT zu orchestrieren?
- Wie sollte ein Projekt für die Umsetzung aufgesetzt werden?

Breakout 8: Künstliche Intelligenz ... aus dem Labor in die Umsetzung

In der vergangenen Dekade hat ein Bündel von Technologien der Künstlichen Intelligenz (KI) einen enormen Schub gegeben und im Rahmen der zweiten Welle der Digitalisierung als globalen Trend etabliert. Künstliche Intelligenz ist ganz allgemein der Überbegriff für alle Anwendungen, bei denen Maschinen menschenähnliche Intelligenzleistungen erbringen. Darunter fallen das maschinelle Lernen oder Machine Learning, das Verarbeiten natürlicher Sprache (NLP – Natural Language Processing) und Deep Learning. Die Grundidee besteht darin, durch Maschinen eine Annäherung an wichtige Funktionen des menschlichen Gehirns zu schaffen – Lernen, Urteilen und Probleme lösen.²

Das wirklich Neue ist weniger die Wahrnehmung/Eingabe von Daten, als vielmehr das Lernen und Verstehen. Echten KI-Systemen ist gemein, dass sie in der Verarbeitungskomponente trainiert werden und damit lernen können und so bessere Ergebnisse erzielen als herkömmliche Verfahren, die auf starren, klar definierten und fest programmierten Regelwerken basieren. Die eingängigsten Beispiele hierfür sind Sprach-, Text- und Bilderkennung. KI-Systeme erkennen nicht nur in einem Bild Buchstaben, sie wissen auch was das Wort „Beschwerde“ in einem eingescannten Brief bedeutet und können einen Beschwerdebearbeitungsprozess einleiten. Diese Systeme sind in ihren Bereichen leistungsfähiger als

¹ Rusnjak, A.; Schallmo, D. R. A.: Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse, Berlin 2018.

² Kuhlmann, P.: Künstliche Intelligenz: Einführung in Machine Learning, Deep Learning, neuronale Netze, Robotik und Co., München 2018.

Menschen, für die es z. B. unmöglich wäre, Millionen Webseiten zu durchsuchen und gezielt die Bilder oder Fotos bereitzustellen, auf denen ein bestimmtes Objekt wie ein Pferd zu sehen ist.

Rocket Fuel Inc. setzt in den USA KI-Technologie zur Marketingautomatisierung ein. Personalisiert wird Werbung über verschiedene Kanäle an Kunden ausgespielt – über soziale Plattformen, Smartphone oder über Newsletter. Zu diesem Zweck analysiert *Rocket Fuel* im Internet verfügbare Informationen, um Hinweise zu erhalten, welcher inhaltliche Kontext für Nutzer am interessantesten ist. Mit KI werden Muster in den Nutzerdaten identifiziert, um dann Werbung zum passenden Zeitpunkt und mit relevantem Inhalt anzubieten.¹

Die Muttergesellschaft von *eDarling* als Dating-Plattform, *Affinitas*, optimiert zur effizienten Ansprache von Kunden automatisiert und mit Hilfe von KI die Betreffzeilen im E-Mail-Marketing. Das Ergebnis: zweistellige Verbesserungen in CTR und Conversions-Raten.

Die Warenhauskette *real*, testet u.a. das System *adpack*, das die Gesichter der Kunden im Kassensbereich analysiert und automatisch Alter und Geschlecht erkennt. Abhängig davon können dem Kunden zielgruppenspezifische Werbebotschaften gezeigt werden.

Otto konnte durch den Einsatz von selbstlernender KI das Aufkommen von Retouren wirksam senken. Über die Zeit verbesserten sich Prognosen je nach Angebotsträger um 20-40% und die Restbestände sanken zum Saisonende drastisch. Außerdem ließen sich mit Prognosen über Retouren andere Maßnahmen bei *Otto* identifizieren, um das Sortiment und die Logistik zu optimieren. Über ein KI-basiertes Forderungsmanagement können von der E-Invoice über Mahnungen bis zum Inkasso alle Forderungsprozesse automatisiert werden. Die selbstlernende Software findet den besten Zeitpunkt und Kommunikationskanal, um die Wahrscheinlichkeit einer positiven Reaktion des Rechnungsempfängers (d.h. konkret die Begleichung der ausstehenden Rechnung) zu maximieren.

Anwendungen wie Autonomes Fahren, Service-Roboter, etc., aber auch intelligente, d. h. flexible Automatisierung von nicht nur wiederkehrenden, sondern auch von komplexen Tätigkeiten sind der „schwachen KI“ zuzuordnen. Diese unterstützen bspw. die Erstellung juristischer Gutachten oder medizinischer Diagnosen als singuläre Anwendungsszenarien. „Starke KI“ umschreibt den Zeitpunkt, an denen IT-Systeme in der Lage sind, menschenähnlich (oder überlegen) zu denken und zu handeln und zwar vernetzt in vielen, unterschiedlichen Bereichen. Bspw. wäre ein solches System in der Lage, sowohl Menschen industriell zu unterstützen und gleichzeitig mit Kindern kreativ zu spielen. Fängt ein solches „superintelligentes System“ an, sich fortlaufend selbst zu verbessern, dann ist der Zustand der Singularität erreicht, wo maschinelle Intelligenz zukünftig gesamthaft die menschliche Intelligenz überholt. So lernen bspw. explorativ-analysierende Algorithmen im Online-Buchhandel, dass es bestimmte Klassen von Büchern gibt, die von bestimmten Clustern von Kunden gekauft werden, ohne vorherige Vor-Kategorisierungen. Autonome Fahrzeuge können dadurch lernen, dass Menschen sie eine Zeitlang steuern. Mit diesem Verfahren wird auch das automatische Beschreiben (Labeln) von Bildern trainiert. Menschen ergänzen hierbei Bilder etwa mit der Information, ob ein Gesicht fröhlich oder traurig erscheint, und nach mehreren tausenden Beispielen kann dann ein Algorithmus lernen, neue Bilder selbst zu klassifizieren.

Der Kassenhersteller *NCR* hat im Oktober 2018 *StopLift Checkout Vision Systems* erworben. Wenn Kunden ihre Waren im Self-Checkout selbst scannen und gleich einpacken, stellt sich naturgemäß die Frage nach Diebstahl und Betrug. Mittels KI wertet das System die Videobilder klassischer Überwachungskameras aus und soll so betrügerisches Verhalten erkennen.²

Die Automarke *Lexus* hat einen einminütigen Werbefilm „Driven by Intuition“ vollständig von KI schreiben lassen. Dafür wurde ein KI-Drehbuchschreiber entwickelt, der mit Werkzeugen und Anwendungen von *IBM Watson* arbeitet.³ Das Skript ging dann an einen Regisseur, der es als Kurzdrama verfilmte: im Mittelpunkt der *Takumi-Meister* von *Lexus*,

¹ Bitkom e. V.; DFKI GmbH: Künstliche Intelligenz Wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Herausforderungen, menschliche Verantwortung, Kaiserslautern 2017.

² Alaimo, D.: NCR acquires StopLift to combat self-checkout theft, in: Retail Dive, November 7, 2018, unter: <https://www.retaildive.com/news/ncr-acquires-stoplift-to-combat-self-checkout-theft/541609/>, abgerufen am 24.12.2018.

³ Herrmann, S.: Lexus lässt Werbespot von KI schreiben, in: Werben & Verkaufen, 19.11.2018, unter: https://www.wuv.de/digital/lexus_jaesst_werbespot_von_ki_schreiben?utm_campaign=mai-ling&utm_medium=teaserheadline&utm_source=newsletter-redaktion, abgerufen am 20.11.2018.

der nach vollendeter Arbeit den neuen Lexus ES in die Welt entlässt. Dort aber droht dem Automobil die Zerstörung. Verhindern kann das der automatische Notbremsassistent. Der Film betont damit die Bedeutung intuitiver Fahrzeugtechnik Lexus Safety System+. Die künstliche Intelligenz wurde nach Unternehmensangaben mit preisgekrönten Automobil- und Luxuswerbungen gefüttert, die Preise in Cannes gewonnen haben. Dazu kamen Daten von *Unruly*, um zu verstehen, was Zuschauer anspricht und wie Aktionen, Objekte, Orte und Emotionalität in verschiedenen Kombinationen und Sequenzen verwendet werden, um die gewünschten Botschaften zu vermitteln. Um die Vorlieben intuitiv agierender Menschen beim Thema Autowerbung kennenzulernen, flossen außerdem die Ergebnisse einer Studie von Mind X (*University of New South Wales*) ein. Um die Austauschbarkeit mit anderen Automobilmarken zu verhindern, flossen ebenfalls Kerndaten und Markenwerte der Marke Lexus ein. Das Ergebnis: ein KI-Drehbuch, reich an menschlichen Emotionen, das sich nicht von einem konventionellen, von Menschen geschriebenen Skript unterscheiden lässt, mit einer überraschenden emotionalen Tiefe, während das menschliche Verhalten mit einem gesunden Zynismus betrachtet wird – wie beispielsweise die Gewohnheit, Katastrophen auf dem Bildschirm zu betrachten.

Erst die Methoden des maschinellen Lernens beschleunigten die Entwicklung des Natural Language Processing (NLP), zu deren wichtigsten Aufgaben die optische Zeichenerkennung (OCR), Übersetzungen zwischen unterschiedlichen Sprachen, die automatische Beantwortung natürlicher Fragen und die Spracherkennung selbst zählen. Expertensysteme als Teilsegment der KI präsentieren sich als Computerprogramme, die Handlungsempfehlungen aus einer Wissensbasis ableiten. Über „Wenn-Dann“-Beziehungen kann menschliches Wissen (Zusammenhänge) für Computer verständlich dargestellt werden (Wissensbasis). Ein Expertensystem enthält die Funktionalität, um die Wissensbasis zu erstellen und zu verbessern (Wissenserwerbskomponente), zu verarbeiten (Problemlösungskomponente) und dem Nutzer verständlich zu machen (Erklärungskomponente).

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche unterschiedlichen Anwendungsszenarien der KI gibt es, die bereits live sind?

- Was sind die Erfahrungen in der Nutzung von KI? Gibt es bereits so etwas wie Lessons Learned?

- Was sind die Anforderungen für die Nutzung von KI?

Breakout 9: MarketingTech ... neue Plattformen braucht das Land!

Unisono beklagen Marketing-Verantwortliche in Europa das Fehlen integrierter IT- und Digital-Plattformen. Das Ziel: Die Effizienz erhöhen und Kundenzahlen und Umsätze steigern. Während sich Marketing-Automatisierungs-Tools zunächst vor allem auf Funktionalitäten im E-Mail-Marketing fokussiert haben, decken diese mittlerweile viele Funktionalbereiche ab, wie die Erstellung und das Management von Landing-Pages, im Kampagnen-Management, Content-Marketing, der Lead-Generierung, der CRM-Integration, im Social-Marketing oder auch Analytics. Die IT-Anwendungen und Digital-Marketing-Plattformen umfassen im Idealfall eine Vielzahl an Funktionsblöcken, wie etwa

- **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 verschiedenster Datenpunkte inkl. granularstem Website-Verhalten und anonymer Besucher, Look-a-Like Audiences wie etwa „statistische Zwillinge“ für die schnelle Optimierung der Werberperformance 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 Real Time Advertising.

Ein großer Unterschied zwischen einer **Customer Data Platform (CDP)** und einer **Data Management Platform (DMP)** ist der Zweck: CDPs wurden ursprünglich als Verwaltungssystem für Kundendaten entwickelt. DMPs hingegen wurden entwickelt, um Daten aus mehreren unterschiedlichen Quellen zu sammeln, um die anschließend in Ad-Netzwerken nutzen zu können.¹ Einer der Hauptunterschiede zwischen CDPs und DMPs ist damit die Art der Datenerhebung und welcher Datentyp gesammelt wird. Die CDPs arbeiten mit First Party Data, die direkt vom Nutzer erhoben werden, nutzt verschiedenste Identifier und kann neben anonymen IDs auch persönliche Identifier wie E-Mail- oder Post-Adressen zur Datensynchronisation heranziehen. DMPs arbeiten Cookie-basiert hauptsächlich mit Third Party Data, also Daten, die über viele unterschiedliche Kanäle gesammelt werden und anschließend von dritten Parteien gekauft werden können. In neuerer Zeit werden **Data Lakes** als Methode zur Speicherung von Daten eingesetzt. Bei einem Data Lake handelt es sich um einen sehr großen Datenspeicher, der Daten aus den unterschiedlichsten Quellen in ihrem Rohformat aufnimmt. Er kann sowohl unstrukturierte, als auch strukturierte Daten enthalten und lässt sich für Big-Data-Analysen einsetzen. Durch die Art, wie die Daten gespeichert werden, ist die Speicherung der Daten (im Vergleich zu einem Data Warehouse), kostengünstiger.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Was ist der Status Quo der MarketingTech-Landschaft?
- Wie sollte ein sequentielles Vorgehen aussehen, um schrittweise eine MarketingTech-Landschaft aufzubauen?

- Gibt es Erfahrungen und Best Practices für den Aufbau des MarketingTech-Stack?

Breakout 10: Lost Brands ... vom Aufstieg und Niedergang starker Marken

Viele Markennamen haben noch nach Jahren und Jahrzehnten einen Wiedererkennungswert und einen Klang wie *Tri-Top*, *Loewe*, *Borgward*, *Kodak* oder *Quelle*. Das ist der Grund dafür, dass Unternehmen oder Unternehmer alte Markennamen kaufen. Die Wiederbelebung einer ruhenden Marke ist in der Regel nicht so aufwendig und teuer wie der Aufbau einer völlig neuen Marke.² Und natürlich verspricht man sich von einem glanzvollen Namen eine Wiederholung der Erfolgsgeschichte ... doch das ist nicht zwangsläufig. Ohne die Erfolge der „Marken-Reanimierer“ schmälern zu wollen: Viele Wiederbelebungsversuche scheitern. Das passiert vor allem dann, wenn nur auf Nostalgie gesetzt wird. Die „alte“ Marke muss in den heutigen Kontext gestellt und mit Werten hinterlegt werden. Der Wert von Marken liegt im emotionalen Bereich. Wenn die neuen Markenprodukte diese emotionalen Erwartungen nicht erfüllen, ist eine erneute Etablierung der Marke nicht möglich. *Maybach* ist dafür ein gutes Beispiel.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Was führt dazu, dass Marken abstürzen?
- Was haben Marken gemacht, die wie *Märklin* oder *Schuesser* trotz Schwierigkeiten überlebt haben?
- Was waren die Erfolgsfaktoren, dass „Saved Brands“ wie *Bluna* überlebt haben und in einem heutigen Kontext modern interpretiert werden?

Roundtable 1: Organisation & Führung goes Digital

War das Industriezeitalter noch durch ein „autoritäres Führen durch hierarchische Macht“ geprägt, ändern sich die Ansprüche an die Führung dramatisch. Im mechanistischen und deterministischen Führungs- und Organisationsbild waren Mitarbeiter gefragt, die pünktlich erscheinen, ihre (weitgehend) vorbestimmten Aufgaben diszipliniert erledigen und

¹ Cristal, G.: Ad Serving Technology, London 2014.

² Brückner, M.; Przyklenk, A.: Lost Brands - vom Aufstieg und Niedergang starker Marken: Warum „too big to fail“ nicht einmal für Traditionsmarken gilt, Berlin 2013.

sich möglichst wenig mit Kollegen auszutauschen. Die vorherrschende Führungsmaxime: rigide Vorgaben, autoritärer Duktus, Kontrolle und Androhung negativer Konsequenzen. Die Konsequenz: Angst und ein eher ineffizientes Arbeiten. Über die letzten 20 Jahre dominieren zunehmend Führungsstile mit emotionaler Intelligenz: In der Wissensgesellschaft sind nicht mehr die „tüchtigsten Hände“, sondern die klügsten Köpfe und Inspiration gefragt. Anders formuliert: Konzepte und Analysen der Führungs- und Organisationsentwicklung etwa im Umfeld von Organisational Learning und Teamwork seit den 60er Jahren finden zunehmend Niederschlag im Unternehmensalltag. Damit steht zunehmend eher die Beeinflussung der Mitarbeiter („Nudging“) im Fokus.¹ Der Manager muss sich zum Motivator (ggf. auch Manipulator) und Coach weiterentwickeln, der dem Mitarbeiter zeigt, wie er Einstellungen, Denken und Handeln mit den Unternehmenszielen bestmöglich in Deckung bringen kann und auch in seinen spezifischen Kompetenzen am besten gefördert werden kann.²

Die Digitalisierung sorgt gleichzeitig für eine größere Sehnsucht nach zwischenmenschlicher Wärme im direkten Kontakt. Es entsteht eher ein Führungsstil durch Inspiration, Reputation und ein hohes Maß an Zusammenarbeit. Hierbei avancieren ernsthaftes Interesse und exzellente Fragen zur Kernkompetenz, bis zur Maximalausprägung einer „Leaderless Organisation“. 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. „User Centricity“ bezieht sich damit nicht nur auf (externe) Kunden, sondern auch die Unternehmensorganisation.

Digital Leadership umfasst damit mehrere Betrachtungsebenen: Ein Digital Leader beobachtet das wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche und ökologische Umfeld des Unternehmens („Screening“), im Bewusstsein, dass sich Technologien und Anwendungsszenarien exponentiell entwickeln können. Dabei werden digitale Anwendungsszenarien auch unmittelbar und aktiv für die Führungsarbeit genutzt, etwa zur Kommunikation, Koordination und Kollaboration – was gleichzeitig auch in die Organisation

und die Teams kaskadiert wird. Über das Führungsverhalten wird ein Kulturwandel hin zu mehr Agilität, Transparenz, Vernetzung aber auch Disziplin forciert. Mit einer positiven Grundhaltung („Digital Mindset“) werden alle Herausforderungen adressiert.³ Im Bewusstsein, dass Organisationen auch bewusst irritiert und gestört werden müssen, um sich zu entwickeln und zu lernen, wird die Führungsverantwortung wahrgenommen und auf die Entwicklung digitaler Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle fokussiert.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Was bedeutet Führung im Digital? Was sind die Management-Fähigkeiten, die hierzu notwendig sind?
- Wo sind die Grenzen einer Führung im Digital? Welche Grenzen sind hier zu setzen?

Roundtable 2: Addressable TV ... nächste Evolution in der Kundenansprache

Smart TV setzt sich durch und mit der internetfähigen Geräteausstattung auch die Möglichkeit für ein gezieltes Ansteuern der Zielgruppen im Addressable TV. Damit können immer mehr TV-Sender mit Addressable TV für Haushalte mit Smart-TV-Geräten die Vorteile der Onlinevermarktung auf dem großen Bildschirm umsetzen. Sie bieten künftig die adserverbasierte Auslieferung von Werbeformaten im linearen Fernsehen, auf Basis des technischen Gerätestandards HbbTV. Die Folgen des zusätzlichen Einsatzes von Addressable TV sind in laut Studien:

- Erhöhung der Bekanntheit mit dem gezielten Werbekontakt um 7%;
- wachsende Werbeerinnerung: Befragte, die durch Addressable TV erreicht wurden, konnten sich um 10% öfters an die Werbung erinnern als ohne zusätzliche Nutzung;
- um 10% steigendes Nutzungsinteresse der Produkte;
- Befragte, die zusätzlich durch Addressable TV erreicht wurden, erkannten den linearen Werbespot häufiger wieder – eine Steigerung um knapp 20%.

¹ Shu, S.: Inside Nudging: Implementing Behavioral Science Initiatives, North Charleston 2016.

² Wagner, D. J.: Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden 2017.

³ Bosch, U.; Hentschel, S.; Kramer, S.: Digital Offroad. Erfolgsstrategien für die digitale Transformation, 1. Auflage, Freiburg 2018.

Im Oktober 2018 wurde mit Addressable TV erstmals in Deutschland der komplexe Austausch von Werbespots getestet. Mit Erfolg: Addressable TV erreicht verschiedene Zielgruppen auch innerhalb eines Werbeblocks. Über einen Zeitraum von vier Wochen wurden parallel die Werbeclips von *Hochland*, *Schwartau* und *Vamos Schuhe* – je nach Standort des TV-Geräts – in Werbeblöcken auf *ProSieben Maxx*, *Sat.1 Gold* und *Kabel Eins Doku* ausgespielt. So haben beispielsweise Zuschauer in Köln im gleichen Werbeblock einen anderen Werbespot gesehen als in Hamburg. Zum Einsatz kam dabei IP-Targeting.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Was sind die Erfahrungen beim Einsatz von Addressable TV?
- Welche Anforderungen stellt Addressable TV an Werbungstreibende?

Roundtable 3: Fail Faster ... wirkliches Lernen aus Fehlern?!

Fail faster, fail often: Dieses Start-up-Mantra hat das Thema Scheitern in den letzten Jahren immer häufiger auf die Agenda gebracht. Wenn man nur schnell und häufig genug scheitert, kann der Erfolg nicht mehr lange auf sich warten lassen – so das unterschwellige Versprechen. Was dabei oft in den Hintergrund tritt: Scheitern ist alles andere als einfach. Die Angst davor kann einzelne Personen und ganze Organisationen lähmen, bevor überhaupt angefangen wurde. Zusammenfassend können als Rahmenparameter moderner Führung identifiziert werden:

- die Delegation von Verantwortung möglichst auf unterste Ebenen (allgemein als Selbstorganisation umschrieben);
- die flexible und eigenverantwortliche Übernahme von Rollen und Aufgaben durch alle Mitarbeiter (speziell der Selbstkoordination);
- die schnelle Bildung von Teams und Interaktion über Hierarchieebenen und Funktionalbereiche (etwa Marketing, Vertrieb, Service) hinweg;
- die Etablierung einer Kultur, welche Fehler zulässt („Fail Faster“), sowie

- Anreizsysteme für internes Unternehmertum etwa in Form von Bonuszahlungen oder Aktienoptionsprogrammen, die direkt mit dem Erfolg der Marketingaktivitäten bzw. dem Unternehmenserfolg verbunden sind.

Eine Studie der Harvard Business School zeigt, dass die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien das Scheitern an der Ausrichtung (40%) und ein Scheitern der Koordination über Abteilungen hinweg (30%) sind. Manager können ihre Leistungsversprechen 2-3 Mal häufiger nicht einhalten, weil sie unzureichenden Support von anderen Abteilungen erhalten als dadurch, dass ihre eigenen Teams Termine nicht einhalten. Nur 9% der Manager gaben an, dass sie sich „jederzeit“ auf Kollegen in anderen Abteilungen verlassen könnten und nur die Hälfte, dass sie sich „meistens“ auf diese verlassen könnten. Wenn kein Verlass auf Kollegen ist, wird dies durch eine Reihe von Tätigkeiten kompensiert, die die Strategieumsetzung untergraben: doppelter Arbeitsaufwand, Aufschiebung von Kundenversprechen, Verzögerungen von Leistungen oder verpasste Möglichkeiten. Die fehlende Koordination zwischen Abteilungen führt daher oft zu Konflikten zwischen Abteilungen. Wenn es um die Umsetzung von Strategien und den Umgang mit Fehlern geht, liegen Wunsch und Wirklichkeit in vielen Unternehmen damit weit auseinander. Theoretisch wissen die meisten Führungskräfte, dass Scheitern dazugehört – doch in der Praxis versuchen sie alles, um es zu vermeiden.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Wie kann eine positive Fehlerkultur und Kultur des Scheiterns etabliert werden?
- Wo ist die Grenze zwischen Selbstbestimmung/Selbstkoordination und der Notwendigkeit für eine hierarchische Koordination und eher zentralisierte Führung?
- Muss ich eher „junge Wilde“ rekrutieren oder aber eher „seniore Manager“? In welchem Anwendungskontext sind welche Erfahrungen notwendig?
- Was sind die Lessons Learned von Managern, die gescheitert sind?

Masterclass 1: Situative Dynamic Realtime Pricing ... auf dem Weg zu individualisierten, kontextabhängigen Preisen

Aus Unternehmenssicht führt die Informationstransparenz im Internet dazu, dass

- Kunden zunehmend mit Hilfe entsprechender Dienste Produkte lediglich über den Preis vergleichen;
- vor allem physische Produkte (mit einem geringeren Anteil an Dienstleistungen) Internet-basierten Preisvergleichen unterworfen sind. Die Verschiedenartigkeit von Dienstleistungen sowie eine nur unter größerem Aufwand realisierbare Vergleichbarkeit gestattet es Dienstleistern eher, dem wachsenden digitalen Preisvergleichsdruck ausweichen zu können;
- Unternehmen zunehmend weniger Preisdifferenzierungsstrategien zwischen unterschiedlichen Kundensegmenten bzw. international zwischen verschiedenen Ländern durchsetzen können.

Die Nutzung des Internet erlaubt die in der Offline-Welt bereits bekannten Preisbildungsmechanismen wie etwa eine mengenbezogene Preisdifferenzierung oder Auktionen für eine dynamische Preissetzung mit Echtzeit-Pricing sowie die automatische Weitergabe gesetzter Preise an Faktura-Systeme. Für eine flexible Preisgestaltung erweisen sich Produkte mit:¹

- einem hohen Fixkostenanteil: die zunehmende Digitalisierung von Produkten wie auch von Prozessen führt dazu, dass für die Produktion des ersten Exemplars noch hohe Fixkosten anfallen, während für die Produktion weitergehender Exemplare nur noch vergleichsweise geringere (variable) Kosten entstehen, z.B. bei der Herstellung von Software;
- einer hohen Verderblichkeit: Der Konsum eines Produktes bis zu einem spezifizierten Verfallsdatum erfolgen muss, wie etwa Übertragungsbandbreite, Transportkapazitäten in Flugzeugen oder die Vermarktung von Werbefläche (etwa bei AdScale.de für die Echtzeit-Vermarktung von Online-Werbeplätzen);

- konfigurierbaren Eigenschaften: unterschiedliche Zahlungsbereitschaften von Konsumenten können durch unterschiedliche Preise für Kombinationen unterschiedlicher Produktattribute (Aktualität, Qualität, Verfügbarkeit) abgeschöpft werden

als besonders geeignet. Studien zeigen jedoch, dass Konsumenten nicht immer rein rationale Kaufentscheidungen treffen. Ariely spricht hier von der „vorhersagbaren Irrationalität“.² Analysen von *Forrester Research* gehen entsprechend davon aus, dass Dynamic Realtime Pricing einer der wichtigsten Trends im Online Marketing und E-Commerce – und nachfolgend mit Zeitverzögerung aber auch ggf. für den stationären Handel – der kommenden Jahre sein wird.

Wie Preise mittels Targeting auf den Nutzer zugeschnitten werden können, veranschaulicht *Staples*. Der Büroausstatter wurde dafür gerügt, dass er die Preise im Web-Shop davon abhängig mache, wie weit in den USA der nächste Markt seiner Konkurrenten *Office Max* und *Office Depot* vom aktuellen Wohnort des Online-Nutzers entfernt ist. Bei einer Distanz von unter 20 Meilen bekamen die Kunden in der Regel rabattierte Preise angeboten. Analysten berichten, dass *Amazon* zur Optimierung der Margen bis zu 11 Mal am Tag an den Preisen für einzelne Produkte feilt. In ähnlicher Form können als Folge des Targeting nutzerabhängige Preise in Abhängigkeit vom bisherigen Surf-Verhalten und hierdurch artikulierten Interessen im Rahmen eines Behavioral Pricing gesetzt werden.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Erfahrungen gibt es mit flexiblen Preis-Strategien? Gibt es hier bereits so etwas wie Best Practices?
- Wie kann man es verhindern, aufgrund der Vielzahl an Datenpunkten in einer „Paralyse durch Analyse“ zu enden?
- Wieviel Aufwand bedeutet die Umsetzung einer flexiblen Preisstrategie – abhängig vom Nutzer oder auch Kontext-Faktoren?

¹ Frohmann, F.: Digitales Pricing. Strategische Preisbildung in der digitalen Wirtschaft mit dem 3-Level-Modell, Wiesbaden 2018.

² Ariely, D.: Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, New York 2010.

- Was sind die Voraussetzungen hierfür – Prozesse, Systeme, Kompetenzen?
- Gibt es hier Lessons Learned, etwa in der Kommunikation mit dem Kunden aufgrund der sich immer wieder ändernden Preispunkte? Was sind die Erfahrungen in der Reaktion von Kunden?

Masterclass 2: Influencer Marketing ... rechnet sich das denn?

Studien zeigen, dass Informationen aus einer kommerziellen Quelle ebenso wie von einer politischen Partei eine weitaus geringere Glaubwürdigkeit und nachfolgend auch geringeren Einfluss auf die Einschätzung etwa einer Produktqualität haben als Rating-Services, Meinungen anderer Nutzer und unabhängige Testgutachten (etwa der Stiftung Warentest oder Consumer Reports). 70% der Befragten geben an, dass Mundpropaganda aus ihrem jeweiligen sozialen (Offline-) Netzwerk für sie die bedeutendste Informationsquelle sei – noch vor dem Fernsehen oder gedruckten Berichten. Unter Nutzung von Social Media ist dieser Wert Online auf über 92% gestiegen. Ähnlich haben Li/Bernoff nachgewiesen, dass Werbung und durch Unternehmen gesponserte Blogs als am wenigsten glaubwürdige Informationsquellen über Produkte und Dienstleistungen wahrgenommen werden; Empfehlungen von Freunden, Online-Bewertungen früherer – selbst persönlich nicht bekannter – Nutzer und Kunden (wie Influencer) erhalten hingegen das höchste Ranking und beeinflussen ebenfalls signifikant die Markenwahrnehmung.¹ Influencer treten hierbei als Meinungsmacher

auf, die in sozialen Netzwerken aktiv sind und eine möglichst hohe Anzahl an (loyalen) Followern haben. Sie sind gerade für Unternehmen interessant, da ihre Empfehlungen und Meinung von den eigenen Fans geschätzt und beachtet werden ... und ihre Follower beeinflussen und denen eine erhöhte Glaubwürdigkeit zugesprochen wird. Studien zum Influencer Marketing zeigen, dass gerade bei Millennials Produktpräsentationen durch Influencer eine hohe Glaubwürdigkeit haben. Neue Eigenmarken von Influencern wie der Dusch-Schaum „Bilou“ der Beauty-Bloggerin Bianca Heinicke alias Youtube-Star „Bibis Beauty Palace“ erreichen in kürzester Zeit enorme Abverkaufszahlen und werden u.a. via dm-Drogeriemarkt vertrieben. Den Dusch-Schaum (3,95 €) gibt's in Duftrichtungen wie „Tasty Donut“ oder auch „Creamy Mandarin“ und wird als „cremig“ angepriesen. Selbst Kritik in sozialen Medien u.a. aufgrund von Hautreizungen kann den Erfolg kaum stoppen.

Fragestellungen für den Deutschen Marketing Tag 2019, u.a.:

- Welche Erfahrungen gibt es mit dem Einsatz von Influencern?
- Wie kann man ermitteln, ob bestimmte Influencer zur avisierten Zielgruppe und Marke passen?
- Wie grenzen sich Influencer von VIP-Testimonials ab?
- Was ist ein „fairer“ Preis für Influencer? Wie kann der ermittelt werden?

DANKSAGUNG

Allen Kollegen im Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands, der Jury zum Deutschen Marketing Preis, 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“.

¹ Li, C.; Bernoff, J.: Groundswell: Winning in a World transformed by Social Technologies, Boston 2008.

Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands:



Petra Ahlert
Director Marketing, Germany and Central Europe
Cisco Systems (Switzerland) GmbH



Tim Alexander
Chief Marketing Officer
Deutsche Bank AG



Jürgen Alker
Managing Director
Accenture Interactive, SinnerSchrader



Peter Beuke
VP Marketing, Communications & Citizenship
IBM Deutschland GmbH



Christiane Boventer
Marketing Director DACH
Merck KGaA



Cathrin Duppel
Marketing Direktor Rotkäppchen-Mumm
Sektellereien GmbH



Heiner Faust
Leiter Vertrieb und Marketing weltweit, Executive VP
Sales & Marketing BMW AG / Motorrad



Claus Fesel
Leiter Marketing und Kommunikation | BM
Datev eG



Erik Friemuth
Group Chief Marketing Officer
TUI Travel



Andreas Friesch
CEO
LR Global Holding GmbH



Jürgen Griebusch
Executive VP Corporate Strategic Marketing
BSH Home Appliances



Elke Guhl
Director Ownership Solutions
Electrolux Schweiz



Jens Leveringhaus
Executive VP, Head of Product Value Management
Fresenius Medical Care Deutschland GmbH



Adriana Nuneva
Chief Digital Officer
CWS-boco International GmbH



Jesko Perrey
Director Global Sales & Marketing Practice
McKinsey & Comp.



Christian Rättsch
CEO
Saatchi & Saatchi



Godof Röben
Geschäftsleiter Marketing
Rügenwalder Mühle



Hartmut Scheffler
Geschäftsführer
Kantar TNS Infratest Holding GmbH & Co. KG



Victoria Sutch
VP Marketing
Schleich GmbH

Jury zum Deutschen Marketing Preis:



Georg Altrogge
Geschäftsführer
Meedia GmbH & Co.
KG, Herausgeber
absatzwirtschaft –
Zeitschrift für
Marketing



Stefanie Brandes
Geschäftsführerin
Aldiana GmbH



Carsten Cramer
Direktor Vertrieb
und Marketing/
Prokurist
Borussia Dortmund
GmbH & Co. KGaA



Alexander Ewig
Geschäftsführer
redblue Media-
MarktSaturn Marke-
ting GmbH



Jan Flaskamp
VP
Communications &
Marketing
Scout24 AG



Andreas Friesch
CEO
LR Global Holding
GmbH



Thomas Grom
VP Global
Marketing and
Digital Business
Medela AG



Dr. Kjell Gruner
VP Marketing
Dr. Ing. h.c. F.
Porsche AG



Marcus Haus
Bereichsleitung
Marketing
Penny Markt GmbH



Andreas-Christoph
Hofmann
VP Marketing &
Product
Hyundai Motor
Europe GmbH



Marcus Karst
Bereichsleiter
Corporate Mar-
keting
CLAAS Gruppe



Carsten Kinast
Client Service
Leader Germany
und Managing
Director
Ogilvy Ogilvy
Deutschland



Dr. Uwe Kolks
Mitglied der
Geschäftsführung
E.ON Energie
Deutschland GmbH



Jürgen
Lieberknecht
Vorstand
Privatkunden
TARGOBANK AG &
Co.KG



Philip Missler
Country Manager
DACH & Nordics
Pinterest GmbH



Dr. Regina Pfeiffer
Commercial Lead
Diabetes Portfolio –
Europe
Sanofi-Aventis
Deutschland GmbH



Corinna Sattler
Marketing Director
DACH Coty Luxury
COTY Germany
GmbH



Hartmut Scheffler
Geschäftsführer
Kantar TNS Infra-
test Holding GmbH
& Co. KG



Ursula
Schelle-Müller
CMO
Motel One Group



Sandro Schramm
Director Marketing
& Growth
Marc O'Polo AG



Michael Th. Schuld
SVP Communication
and Sales Marketing
TELEKOM
DEUTSCHLAND
GMBH



Fabian
Seelenbrandt
Global Director
Marketing
Webasto Thermo &
Comfort SE



Dr. Uwe Stuhldreier
Vorstand Marketing
& Vertrieb
HUK24 – Die On-
line-Versicherung



Dr. Michael
Trautmann
Chairman &
Founder
Thjnk AG



Dr. Thomas
Vollmoeller
CEO
XING AG



Prof. Dr.
Thorsten Wiesel
Marketing Center
Münster Institut
für Wertbasiertes
Marketing West-
fälische Wilhelms-
Universität Münster

Impressum:

Autor: Prof. Dr. Ralf E. Strauß
Präsident Deutscher Marketing Verband/
Board Member European Marketing Confederation
strauss@marketingverband.de

Herausgeber/Geschäftsstelle:
Deutscher Marketing Verband e.V.
Sternstraße 58 · 40479 Düsseldorf · Fon + 49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de · www.marketingverband.de

Inhaltskonzept
von Ralf E. Strauß

46. DEUTSCHER MARKETING TAG IN DÜSSELDORF

4.- 5. DEZEMBER 2019

www.deutschermarketingtag.de

