

Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower?

HERAUSGEGEBEN VON :

Andrea Kindermann

René Seidenglanz

Ronny Fechner



Verstehen
Hinterfragen
Transformieren

Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower?

Impressum

Andrea Kindermann, René Seidenglanz & Ronny Fechner (2020): Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower?
Berlin: Quadriga Media. 1. Auflage 2020

Herausgeber:
Quadriga Hochschule Berlin
www.quadriga-hochschule.com

Alle Rechte vorbehalten.

Quadriga Media Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
D – 10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 84 85 90
Fax: +49 (0) 30 84 85 92 00

Layout & Satz: Kristina Haase

Inhalt

Einleitung	6	Fazit: Marketing als Funktion und Marketing als Mind-set....	64
Executive Summary	7	Die Autoren.....	66
Status des Marketings in der Organisation	8	Kontakt.....	70
Kompetenzprofil der Marketing-Einheiten.....	9		
1. Marketing 2019 – Positionierung, Strukturen und Ressourcen.....	11		
1.1 Marketing Manager 2019	18		
1.2 Die Marketing-Einheit 2019: Positionierung, Strukturen und Ressourcen.....	26		
2. Performance: Effizienz und Reaktionsvermögen	38		
3. Ambition: Know-how heute und Entwicklungsziele.....	48		

Einleitung

Marketing-Verantwortliche finden sich zurzeit in einer nahezu schizophrenen Situation: Einerseits war es für Unternehmen und Organisationen wahrscheinlich noch nie so herausfordernd, Trends, Motivatoren und Verhaltensmuster in Märkten und Stakeholder-Gruppen zu erkennen, zu verstehen und zu bewerten. Andererseits führt das nicht zu einer wahrnehmbaren Aufwertung der Marketing-Experten in Organisationen – zumindest nicht als generelle Entwicklung.

In einer aktuellen Studie des EHI Retail Institutes offenbart sich die Diskrepanz in Selbstverständnis und Organisationsrealität von Marketing-Entscheidern:

97 % der 32 befragten Marketing-Verantwortlichen sehen Marketing als eine „übergeordnete Konzeption“, nur 30 % sehen dies als gelebte Praxis in ihrer eigenen Organisation. 50 % arbeiten in Unternehmen, in denen Marketing als eine Funktion/Abteilung verstanden wird, in 20 % der Organisationen ist Marketing gleichbedeutend mit Werbung oder Kommunikation.¹

¹ Campillo-Lundbeck, Santiago (2019): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. CMO-Studie: Das EHI Retail Institute untersucht die aktuelle Agenda der Marketer und ihre Rolle in der Digitalisierung. In: *Horizont* 37/2019. Seite 20.

83 % der Befragten sagen, Marketing müsse Innovationstreiber in der Digitalisierung sein.²

Tatsächlich aber sinkt der Anteil der Marketing-Experten unter den Chief Digital Officers seit Jahren kontinuierlich von 51 % im Jahr 2014 auf nur noch 18 % im Jahr 2018.³

Wo also stehen Marketing-Einheiten, welche Technologien, Methoden und Fachkenntnisse setzen sie ein? Rechtfertigen ihr Skill-Set und ihre Zukunftsorientierung den Anspruch, die Transformation ihrer Organisationen maßgeblich zu gestalten? (Unter anderem) mit dieser Frage haben wir uns in der diesjährigen Marketing-Studie befasst.

² Ebd.

³ Péladeaud, Pierre & Acker, Olaf (2019): Have we reached “peak” chief digital officer? *Strategy + Business*. <https://www.strategy-business.com/blog/Have-we-reached-peak-chief-digital-officer?gko=2443a> [abgerufen am 10.12.2019]

Der Ergebnisbericht gliedert sich in drei Kapitel:

1. Marketing 2019 – Positionierung, Strukturen und Ressourcen

Die untersuchten Marketing-Einheiten werden anhand ihrer Einbindung in die Organisation, ihres Einflusses, ihrer Größe, Budgets und ihres Aufgabenspektrums charakterisiert. Auf der individuellen Ebene stellen wir Gehaltsstrukturen dar und analysieren die Bedeutung variabler Vergütungsanteile.

2. Performance: Effizienz und Reaktionsvermögen

Wir erfassen die Performance anhand der internen Akzeptanz, der Effizienz im Ressourceneinsatz sowie der Geschlossenheit der Außenwirkung und diskutieren die Zusammenhänge zwischen diesen Indikatoren und organisationaler Komplexität.

3. Ambition: Fähigkeiten heute und in Zukunft

Welche Fähigkeiten brauchen Marketing-Teams, um die anstehenden Aufgaben zu meistern? Welche besitzen sie schon? Welche wollen sie in den nächsten Monaten aufbauen? Wir haben auch gefragt, welche Trends Marketing Manager für irrelevant halten – mit zum Teil überraschenden Ergebnissen.

Executive Summary – Marketing: als Konzept erfolgskritisch, als Funktion nur Nebenrolle?



Status des Marketings in der Organisation

Marketing-Funktion oft reduziert auf kommunikative Vermarktung

Nur die Hälfte der befragten Marketing Manager sagt, dass ihre Marketing-Einheit hohen oder sehr hohen Einfluss auf strategische Entscheidungen in ihrer Organisation hat. Das ist nachvollziehbar, denn die meisten Marketing-Teams sind eigentlich Marketing-Kommunikations-Teams. Produktmanagement gehört nur in 38 % der Fälle in den Verantwortungsbereich der Marketing/Vertriebsleitung, Pricing in 34 %.

Wettbewerb findet heute aber auf Basis der gesamten Customer Experience statt, zu der Produkt und Preisstrategie nicht unwesentlich beitragen. Etwa 20 % der untersuchten Unternehmen und Organisationen haben ein dediziertes Customer Experience Management etabliert. Marketing wäre prädestiniert, diese Aufgabe der funktionsübergreifenden Koordination und Integration zu übernehmen. Doch in fast der Hälfte der Organisationen gibt es entweder eine eigene Abteilung „Customer Experience Management“, oder die Funktion ist z. B. dem Kundenservice zugeordnet. Häufig wird Customer Experience mit User Experience gleichgesetzt.

Mehr Akzeptanz als Einfluss

Knapp 70 % der Marketing Manager bezeichnen die Akzeptanz des Marketings in ihrer Organisation als hoch oder sehr hoch. Die Ergebnisse sind über alle untersuchten Organisationstypen und Größenklassen hinweg vergleichbar.

Auch mit der eigenen Effizienz sind die Befragten zufrieden: 59 % finden, dass die Marketing-Einheit ihre Aufgaben mit geringem Ressourcen-Einsatz erbringt. Ihre Reaktionsgeschwindigkeit schätzen die Studienteilnehmer zu 76 % als hoch ein. Es gibt einen schwachen negativen Zusammenhang zwischen diesen Kennzahlen und der Anzahl der Hierarchiestufen innerhalb der Marketing-Einheit. Mit Konflikten um Zuständigkeiten und Ressourcen innerhalb ihres Unternehmens haben nur wenige Marketing Manager zu kämpfen.

Von Budgetkürzungen sind 18 % betroffen, während gut 38 % sich über steigende Budgets freuen konnten. Ein ähnliches Bild ergibt die Frage nach der erwarteten Budgetentwicklung: Knapp 17 % rechnen mit Kürzungen, 37 % gehen von höheren Budgets aus.

Kompetenzprofil der Marketing-Einheiten

Digitalisierungspotenzial noch nicht ausgeschöpft

Grundlagen-Technologien für zeitgemäßes und zukunftssicheres Marketing wie Big Data, Social Listening und Automatisierung von Prozessen, Interaktionen oder Texterstellung werden oft nicht als solche erkannt. Je kleiner die Organisation, umso weniger ausgeprägt ist das Bewusstsein für die Relevanz dieser Technologien und Tools: Auch in Märkten mit wenigen großen Kunden werden sich die Erwartungen an die Customer Experience ohne leistungsfähige Daten- und Automatisierungsinfrastruktur schon bald nicht mehr erfüllen lassen.

Marketing war immer ein komplexes Optimierungsproblem: Was ist der richtige Marketing-Mix? Welcher Media-Mix verspricht den höchsten ROI? Im digitalen Zeitalter müssen immer mehr Komponenten und Optionen beurteilt, implementiert und gesteuert werden. Machine Learning ist die Technologie, mit der sich komplexe Optimierungsprobleme lösen lassen. Dennoch verfügen nur 49 % der Marketing-Einheiten über die Fähigkeit, KI einzusetzen bzw. planen, dieses Know-how in den nächsten zwei Jahren aufzubauen.

Durchgesetzt hat sich aber die Erkenntnis, dass die Entwicklung von Geschäftsmodell- und Service-Innovationen, strategisches Multichannel-Marketing und die Etablierung neuer, schnellerer Arbeitsweisen Fähigkeiten sind, die Marketing-Einheiten benötigen, die sie aber noch nicht im notwendigen Umfang besitzen: 39 % bzw. 47 % der Marketing Manager haben vor, diese Kompetenzen in den nächsten zwei Jahren aufzubauen.

Viele Marketing-Einheiten befinden sich in einem Catch22: Sie sind als Marketing-Kommunikationsabteilung positioniert und mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet. Know-how zu unternehmens- und technologiestrategischen Fragen fehlt ihnen daher – weshalb sie auf strategischer Ebene nicht gehört werden.

Für Unternehmen wäre es sinnvoll, ihre Marketing-Einheiten durch Fortbildung und Rekrutierung systematisch zu internen Sparringspartnern für Strategiefragen und zu Customer Experience Managern weiterzuentwickeln.

Diese Rolle ist im Konzept des Marketings als kundenorientiertes Management von Angebot, Preis, Vertrieb und Vermarktung bereits angelegt, und die Schnittstellenprobleme, die z. B. durch eine separate Funktion „Customer Experience Management“ entstehen, ließen sich vermeiden.

1. Marketing 2019 – Positionierung, Strukturen und Ressourcen



Die Studie

In unserer vorangegangenen Studie haben wir uns vor allem für die Frage interessiert, was exzellente Marketing-Teams auszeichnet – wie ihre Organisation, ihre Führung und ihr Erfolg zusammenhängen.⁴

Unsere aktuelle Studie untersucht zum einen, wie Marketing-Einheiten in Unternehmen eingebunden sind, welchen Einfluss und welche Akzeptanz sie genießen. Zum anderen haben wir gefragt, über welche Technologien, Methoden und Kenntnisse Marketing-Teams heute bereits verfügen oder in naher Zukunft verfügen möchten.

Damit sind zwei Aspekte angesprochen, die oft in einem Teufelskreis miteinander verknüpft scheinen: Einbindung und Ausstattung des Marketings sind – natürlicherweise – von der Marketing-Sicht geprägt, die in der Organisation vorherrscht. Ein sehr weitgefasstes Verständnis dessen, was Marketing bedeutet – zum Beispiel der klassische Marketing-Mix aus Produkt, Preis, Vertrieb und Vermarktung – führt zu einer Marketing-Einheit, die mit entsprechend umfassenden Aufgaben, Einflussmöglichkeiten und Ressourcen ausgestattet ist. Wird Marketing in erster Linie als Marketing-Kommunikation interpretiert, wird die Marketing-Abteilung kaum über Einfluss auf geschäftsstrategischer Ebene

verfügen. In der Konsequenz wird dieses Marketing-Team auch das dafür notwendige Know-how nicht kultivieren und damit seine Chancen nicht erhöhen, auf oberster Managementebene gehört zu werden.

McKinsey hat 2019 rund 260 Führungskräfte auf C-Level befragt. 83 % der interviewten CEOs zählen Marketing zu den Wachstumstreibern und nur 23 % finden, dass ihr eigenes Marketing die Wachstumsagenda nicht erfüllt.⁵ Dass das Top-Management die Bedeutung des Marketings sieht, zieht nicht zwingend nach sich, dass Marketing-Experten ins C-Level aufsteigen:

- Coca-Cola hatte die Position des globalen Chief Marketing Officers im Frühjahr 2017 abgeschafft und stattdessen einen Chief Growth Officer⁶ etabliert: Ein sehr erfahrener General und Operations Manager hatte diese Funktion übernommen – kein Marketing-Spezialist. Kaum zwei Jahre später gibt es mit Manolo Arroyo bei Coca-Cola zwar wieder einen globalen CMO, er bleibt aber in Personalunion Präsident der Coca-Cola Asia-Pacific Group, um Marketing und

4 Andrea Kindermann, René Seidenglanz & Elisa Lopper (2017): Marketing – Best Leadership - Organisation. Was macht erfolgreiche Marketing-Einheiten aus? Berlin: Quadriga Media. 1. Auflage 2018. Der Bericht zur Studie ist auf der Webseite der Quadriga Hochschule zu finden: <https://www.quadriga-university.com/de/forschung/berufsfeldforschung/marketing>

5 Budet, Julien et al. (2019): Marketing's moment is now: The C-suite partnership to deliver on growth. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/marketing's-moment-is-now-the-c-suite-partnership-to-deliver-on-growth> [abgerufen am 10.12.2019] CFOs stehen Marketing allerdings zu etwa 50 % skeptisch gegenüber.

6 Die LinkedIn-Suche findet „Chief Marketing Officer“ knapp 1,3 Millionen Mal, „Chief Growth Officer“ bereits rund 555.000 Mal und „Chief Commercial Officer“ 483.000 Mal.

Operations besser zu integrieren.⁷ Manolo Arroyo begann seine Karriere 1996 bei Coca-Cola im Brand Management, seit 2004 war er jedoch mit General Management oder Operationsaufgaben betraut.⁸

- T-Systems hat seit Januar 2019 einen Geschäftsführer Commercial: François Fleutiaux ist für Vertrieb, Marketing, Partnermanagement und „das End-to-End-Client-Lebenszyklusmanagement“ verantwortlich.⁹ Er hat ein Ingenieursstudium absolviert und hatte bisher vor allem Führungsaufgaben im Vertrieb.

Nur zwei anekdotische Beispiele, dennoch drängt sich der Eindruck auf: Wenn es um die übergreifende, marktorientierte Steuerung des Geschäftsmodells geht, fällt die Wahl nicht zwangsläufig auf Kandidaten mit einem sehr ausgeprägten Marketing-Hintergrund.

Für Peter F. Drucker dagegen gab es nur zwei Grundfunktionen einer Unternehmung: Marketing und Innovation.¹⁰ In der Betriebswirtschafts- und Managementlehre ist Marketing nicht nur eine Funktion, sondern eine Form der Unternehmensführung:

“Broadly defined, marketing is a social and managerial process by which individuals and organizations obtain what they need and want through creating and exchanging value with others. In a narrower business context, marketing involves building profitable, value-laden exchange relationships with customers. Hence, we define marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return.”¹¹

Doch die Lehrbuch-Definitionen von Marketing waren immer zu umfassend, als dass alle darin enthaltenen Aufgaben in einer einzigen Abteilung gebündelt werden könnten. Ob vier „P“ oder die aktualisierte, um People, Processes und Physical Evidence erweiterte 7-P-Fassung: In der Realität erfordert jedes Handlungsfeld ein Maß an Spezialisierung und umfasst so viele Aufgabenfelder, dass es ohne arbeitsteilige Organisation nicht funktionieren kann. Die Digitalisierung hat mit der weiteren Ausdifferenzierung von Mediensystem, Kommunikations- und

7 <https://www.coca-colacompany.com/press-releases/francisco-crespo-and-bernhard-goepelt-to-retire> [abgerufen am 16.12.2019]

8 <https://www.coca-colacompany.com/company/leadership/manuel-arroyo> [abgerufen am 10.12.2019]

9 <https://www.t-systems.com/de/de/ueber-t-systems/unternehmen/geschaeftsfuehrung> [abgerufen am 10.12.2019]

10 Drucker, Peter F. (1975): The Practice of Management. Allied Publishers. Seite 37.
 11 Kotler, Ph., Armstrong G. (2018): Principles of Marketing. 17th edition, global edition. Harlow: Pearson. Seite 29.

Vertriebskanälen sowie Technologien das Ihre dazu beigetragen. Um es mit einem recht banalen Beispiel zu illustrieren: Schon im Handlungsfeld „Social Media“ gibt es so unterschiedliche Plattformen wie Facebook, Twitter, Tiktok und LinkedIn, die trotz des gleichen Mechanismus – Vernetzung von Personen – nicht mit den gleichen Konzepten zu bespielen sind. Die „neuen“ Realitäten des digitalen Zeitalters sind es aber auch, die Organisationen vor die Aufgabe stellen, Spezialistentum mit der Integration in übergreifende konsistente Konzepte und Strategien zu verbinden. Unternehmen und Organisationen differenzieren sich inzwischen durch die Qualität ihrer Customer bzw. Stakeholder Experience entlang der gesamten Customer/Stakeholder Journey. In einer Gartner-Studie aus dem Jahr 2017 formulierten 81 % der befragten Marketing Executives, dass der Wettbewerb in zwei Jahren (also im Jahr 2019) vollständig oder überwiegend über die Customer Experience ausgetragen werde.¹² Kundenerwartungen und -bedürfnisse dienen dabei als integrierende Leitlinie.

Diese Erwartungen beinhalten zunehmend sehr individuelle, kontext-sensitive und service-orientierte Interaktionen. Marketing-Abteilungen müssen sich außerdem darauf einrichten, auf aktuelle Ereignisse

einzuweichen, um im Newsfeed ihrer Zielgruppen sichtbar zu werden. Agenda Surfing ist eine Kompetenz, die nicht nur in der PR relevant ist. Die BVG demonstriert täglich, wie man aktuelle Ereignisse und Kunden-Feedback kreativ aufgreift.¹³ Edeka hat während des G20-Gipfels 2017 in Hamburg sehr souverän eine Chance zur Markenprofilierung erkannt und genutzt.¹⁴ Wer alt genug ist, um sich an die Merkel- und Schröder-Anzeigenmotive von Sixt zu erinnern, weiß, dass es diese Strategien auch in der vordigitalen Zeit bereits gab – sie waren aber eine Option, während sie sich heute zunehmend zur Notwendigkeit entwickeln. Denk- und Arbeitsweisen im Marketing müssen darauf ausgerichtet, aber auch mit Technologien unterstützt werden, die nicht nur die Wirtschaftlichkeit individualisierten Massenmarketings sichern, sondern individualisierte Interaktion erst einmal ermöglichen.

Unsere letzte Marketing-Studie hatte gezeigt, dass es signifikante positive Korrelationen zwischen der digitalen Reife einer Marketing-Einheit und ihrem Einfluss sowie ihrer Zieldurchsetzung in der Organisation gab. Die Marketing-Studie 2020 geht noch einmal genauer der Frage nach, wie gut Marketing-Teams für eine Rolle als Innovations- und Digitalisierungstreiber gerüstet sind.

12 Pemberton, Chris (2018): Key Findings From the Gartner Customer Experience Survey. <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/key-findings-from-the-gartner-customer-experience-survey> [abgerufen am 10.12.2019] Vgl. dazu auch Lemon, Katherine N. & Verhoef, Peter C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In: Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80, Seiten 69 – 96.

13 <https://www.bvg.de/weilwirdichlieben>

14 <https://www.stern.de/politik/g20--so-cool-reagiert-edeka-auf-den-comedian-bei-der-g20-demo-7528160.html>

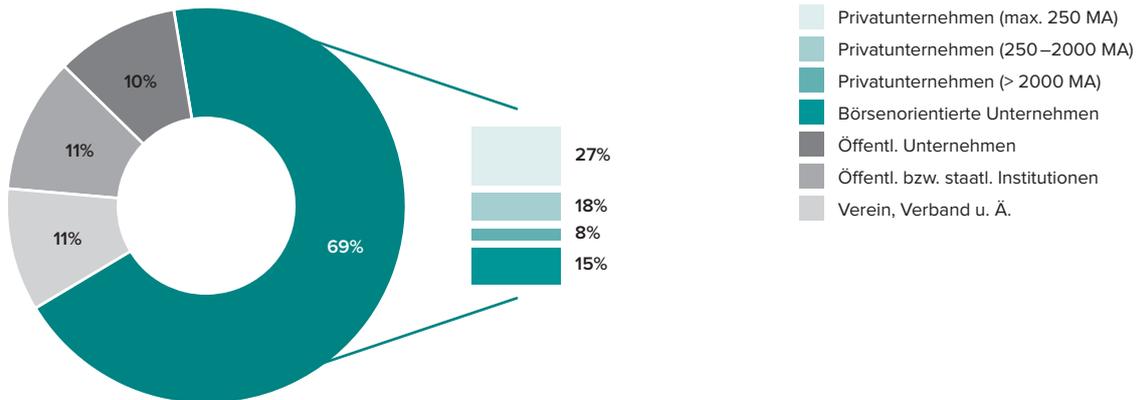
Methodik und Teilnehmer

Die Untersuchung „Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower?“ wurde im Sommer 2019 als Online-Befragung durchgeführt. Zur Teilnahme waren Berufstätige aus dem Marketing Management aus der DACH-Region eingeladen. Insgesamt haben **1.249 Marketing Manager** an der Studie teilgenommen. Der Logik der Befragung folgend mussten nicht alle Personen jede einzelne Frage beantworten. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat angegeben. Eine statistische **Repräsentativität** für das gesamte Berufsfeld Marketing Management beansprucht die Untersuchung nicht.¹⁵ Führungskräfte sind in der Stichprobe zudem gegenüber Marketing Managern ohne Führungsverantwortung oder auch Berufsanfängern deutlich überrepräsentiert. Es wurden Marketing Manager in **Deutschland, Österreich** und der **Schweiz** befragt, wobei erstere die große Mehrheit der Befragten ausmachen.

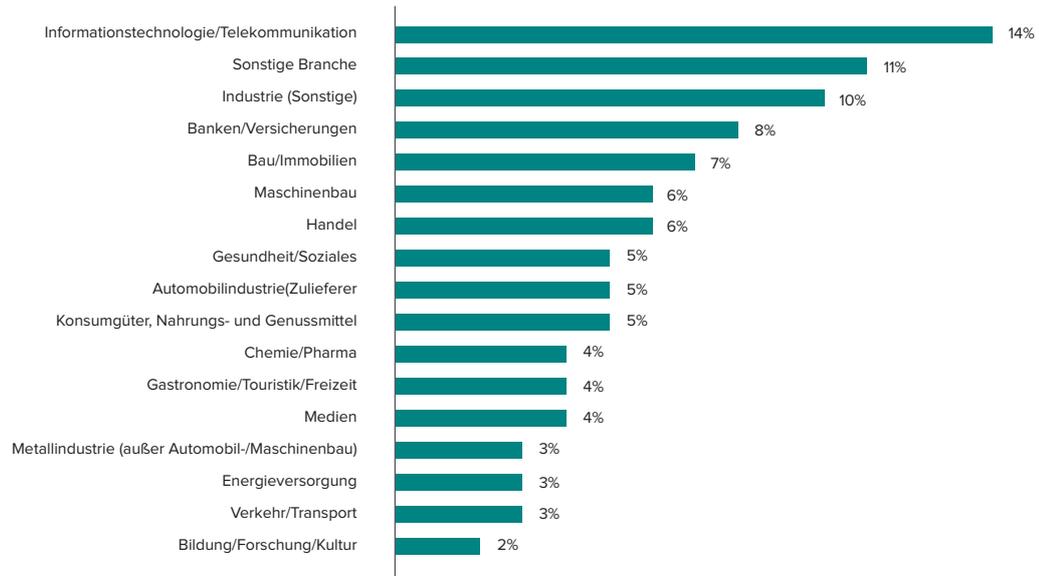
¹⁵ Für gesicherte Repräsentativität wäre eine andere Form der Stichprobenziehung notwendig.

Profil der befragten Marketing Manager

Befragte überwiegend aus der Privatwirtschaft
 Organisationstyp



Ausgewogener Branchen-Mix Branche



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Welcher der nachfolgenden Branchen würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?“ N = 995

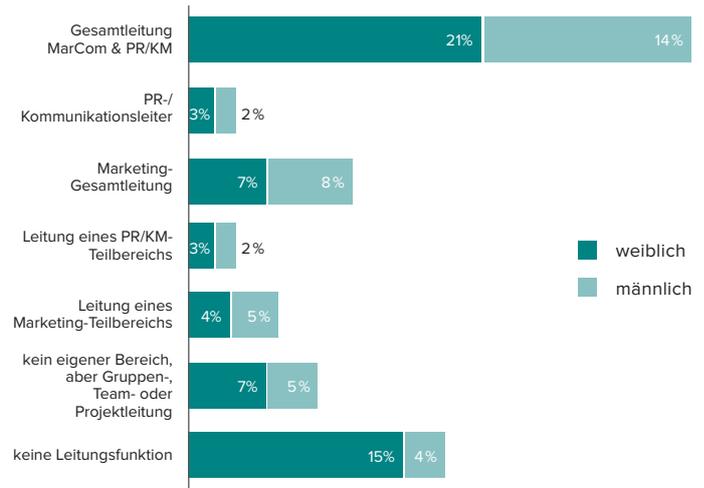
1.1 Marketing Manager 2019

Von den teilnehmenden Marketing Professionals leiten 50 % den Gesamtbereich Marketing bzw. Marketing-Kommunikation/PR. In kleineren Unternehmen gibt es häufiger eine gemeinsame Abteilung für beide Kommunikationsdisziplinen. 60 % der Befragten, die eine solche Organisationseinheit leiten, sind Frauen. 15 % der Studienteilnehmer leiten eine reine Marketing-Abteilung. Mehr als die Hälfte von ihnen sind männlich.

Die Führungsspanne liegt zwischen 5,4 (Leitung des gesamten Marketings) und 3,0 (Leitung eines Teilbereichs) Personen. Im Durchschnitt gibt es 4,9 direkt unterstellte Mitarbeiter. Nur 19 % der Befragten haben keine Leitungsfunktion.

79 % der Befragten ohne Führungsaufgaben sind weiblich.

Führungskräfte in der Studie

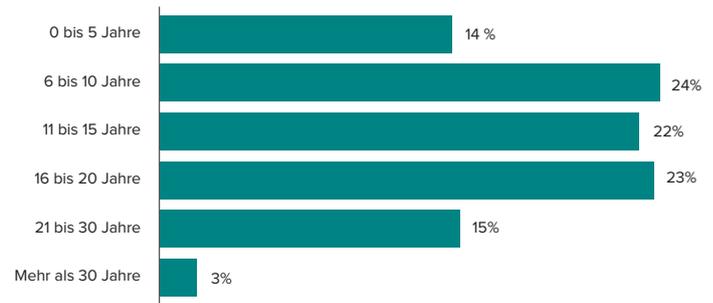


Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Haben Sie eine Leitungsfunktion inne?“ N = 928

Der überwiegende Teil (89 %) der Teilnehmer an unserer Studie ist zwischen 30 und 59 Jahre alt. Mehr als 60 % arbeiten seit mehr als 10 Jahren in ihrem Beruf.

Nur 14 % der befragten Marketing Manager sind seit weniger als sechs Jahren im Berufsfeld Marketing tätig.

Sehr erfahrene Teilnehmer überwiegen. Dauer der Tätigkeit im Berufsfeld



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie lange sind Sie schon im Bereich PR/KM bzw. Marketing tätig?“ N = 908

Mehr als 62 % der Studienteilnehmer bearbeiten Kommunikationsaufgaben. Arbeitsfelder der Befragten



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „In welchem der nachfolgenden Bereiche sind Sie vorrangig tätig?“ N = 411
 (nur Personen ohne Gesamtleitungsfunktion; Mehrfachantworten möglich)

*Kommunikation mit Kunden, Käufern, Abnehmern; absatzorientierte Kommunikation, Werbung

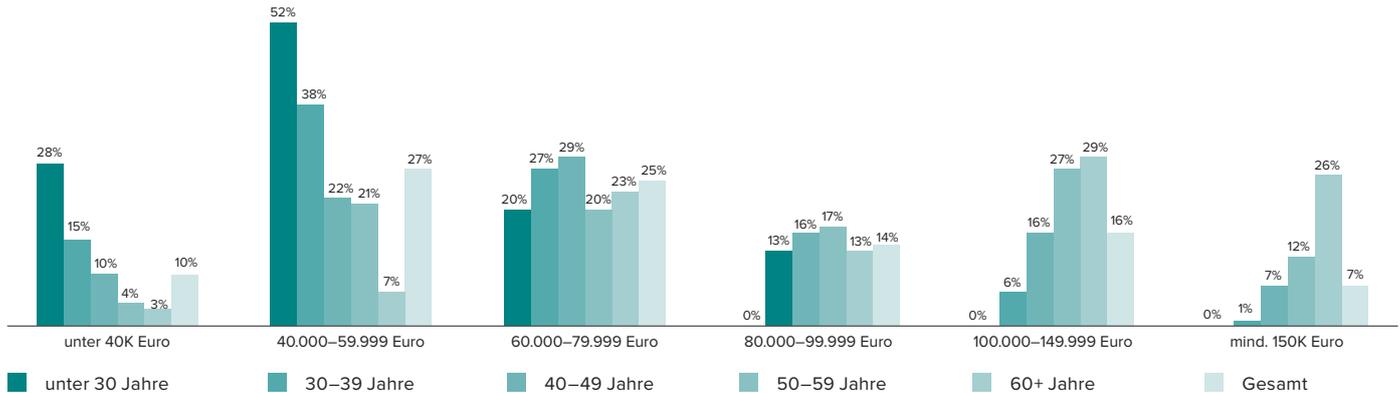
**verkaufsbegleitende oder unmittelbar verkaufsvorbereitende Kommunikation mit Kunden und Interessenten

Brutt Jahresgehalt nach Alter

52 % der Befragten verdienen zwischen 40.000 und 80.000 Euro/Jahr.

Wer keine Personalverantwortung hat, verdient nur in Ausnahmefällen (15 %) mehr als 80.000 Euro pro Jahr. Erwartungsgemäß gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen der Höhe des Gehalts und der Größe des geführten Teams bzw. der geführten Abteilung. Dasselbe gilt für das Alter und den Bildungsgrad. Vier von fünf der Befragten haben

ein Studium abgeschlossen. 5 % haben promoviert. Ohne akademische Bildung wird nur selten ein Gehalt jenseits 80.000 Euro erreicht: Bei den Teilnehmern ohne Studium sind es nur 33 %¹⁶, bei denen mit Hochschulabschluss immerhin 38 %.



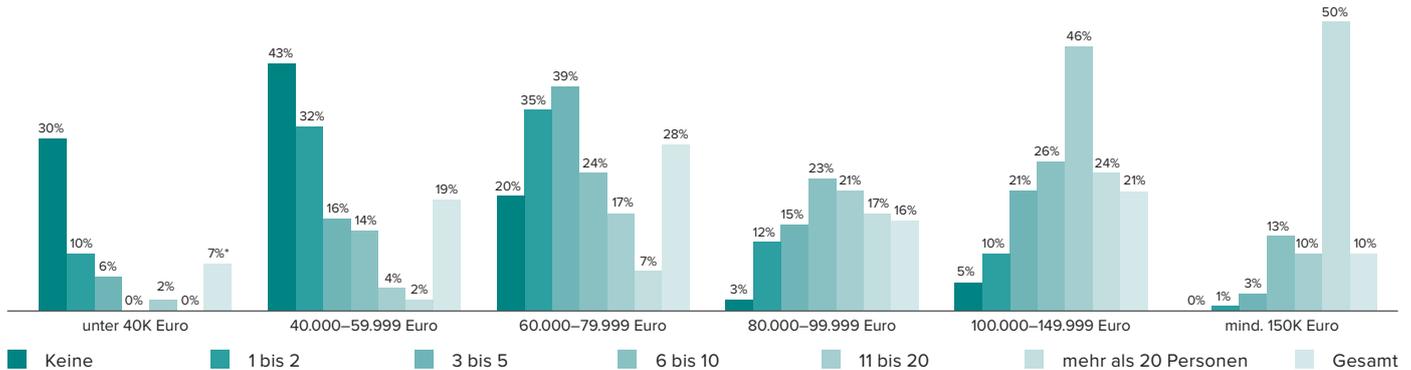
Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie hoch ist Ihr Brutto-Jahreseinkommen (ohne steuerliche Abzüge)?“, „Bitte geben Sie Ihr Alter an.“ N = 666

Lesebeispiele:

7 % aller Befragten verdienen mindestens 150.000 Euro brutto im Jahr. 26 % der Befragten, die 60 Jahre oder älter sind, verdienen mindestens 150.000 Euro brutto im Jahr.

¹⁶ Sehr kleine Fallzahl von nur 29 Personen.

Umfang der Personalverantwortung bleibt guter Prädiktor für Höhe des Einkommens. Brutt Jahresgehalt nach Anzahl der unterstellten Personen



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie hoch ist Ihr Brutto-Jahreseinkommen (ohne steuerliche Abzüge)?“, „Wie viele Mitarbeiter/innen sind insgesamt unter Ihrer Verantwortung tätig?“ N = 442

* Änderung „Gesamt“ im Vergleich zur Grafik auf Seite 21, da N = 442 vs. N = 666

Lesebeispiele:

7 % aller Befragten verdienen weniger als 40.000 Euro brutto im Jahr. 30 % der Befragten ohne Personalverantwortung verdienen weniger als 40.000 Euro brutto im Jahr.

54 % der befragten Marketing Manager haben einen **variablen Gehaltsanteil**.

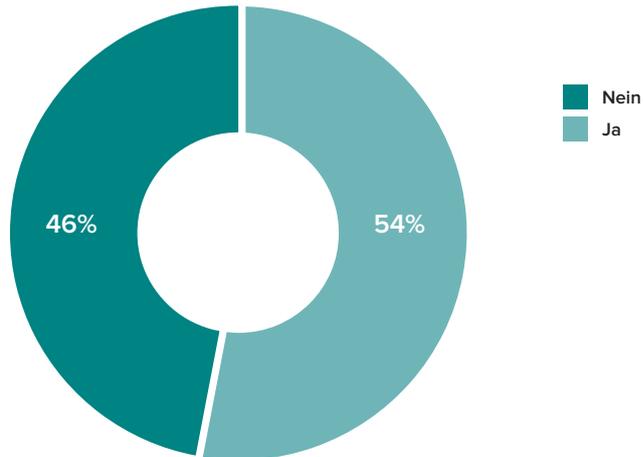
Bei **13 %** von ihnen beträgt dieser variable Anteil **mindestens 25 %** ihres Einkommens.

Bei 24 % der Studienteilnehmer mit variablem Gehaltsanteil macht dieser weniger als 10 % ihres Einkommens aus. Für 30 % kann er bis zu 14 % betragen. Bei 32 % sind bis zu 24 % des Gehalts variabel. 13 % erhalten mindestens 25 % ihres Jahresgehalts in Form von Boni, Provisionen oder ähnlichen Vergütungsformen.

In Unternehmen – privatwirtschaftlich oder öffentlich – hängt der variable Gehaltsanteil am häufigsten vom Gesamterfolg des Unternehmens ab. Bei anderen Organisationsformen spielen individuelle Zielvereinbarungen eine größere Rolle. Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit hat kaum noch Relevanz für die Höhe der variablen Vergütung.¹⁷

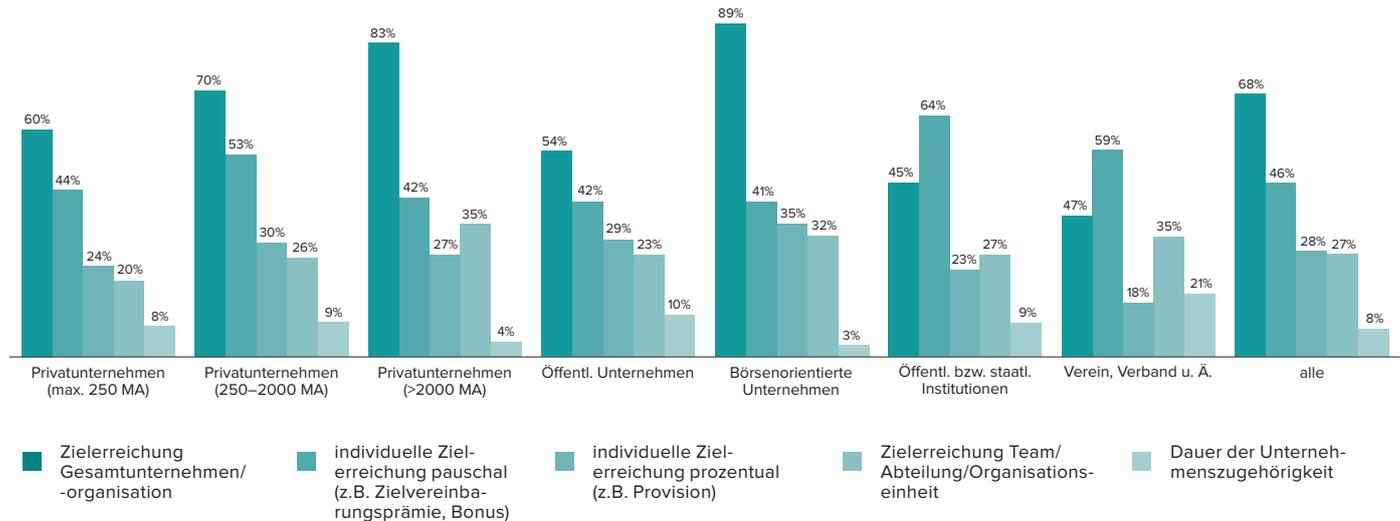
¹⁷ Ob variable Gehaltsanteile geeignet sind, die Performance zu erhöhen, ist umstritten (vgl. zum Beispiel das Interview mit Bruno Frey in der Wirtschaftswoche vom 7.1.2020). Uns dient diese Frage vor allem als ein Indikator, ob es eine institutionalisierte Erfolgsprüfung der Marketing-Aktivitäten gibt.

Fast die Hälfte der Marketing Manager bezieht Festgehälter.
Variabler, erfolgsabhängiger Gehaltsanteil



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Enthält Ihr Brutto-Jahreseinkommen neben einem Festgehalt auch variable Vergütungskomponenten (Provision, Zulagen und Boni)?“ N = 913

Unternehmensziele sind das wichtigste Erfolgskriterium.
 Kriterien für die variable Vergütung



1.2 Die Marketing-Einheit 2019: Positionierung, Strukturen und Ressourcen

Marketing, wie es in der Betriebswirtschaftslehre verstanden und vermittelt wird, ist ein umfassendes Konzept der Unternehmensführung. Dazu gehört, Marktbedürfnisse und -chancen zu identifizieren und den richtigen Mix aus Leistung, Preis, Vertriebsformen und kommunikativer Vermarktung abzuleiten und umzusetzen.¹⁸ In der Praxis ist die Zuständigkeit für die verschiedenen Elemente des Marketing-Mix auf diverse Organisationseinheiten verteilt, die nicht alle das Wort „Marketing“ im Namen tragen. Die eigentliche Marketing-Abteilung ist tatsächlich in den meisten Fällen eine Marketing-Kommunikationsabteilung.

Auch die diesjährige Studie bestätigt das: Marketing- und Vertriebsleiter verantworten zu 92 % bzw. zu 85 % die Marketing- bzw. die Vertriebskommunikation. Schon Produktmanagement und Pricing gehören nur bei 38 % bzw. 34 % der Befragten zum Entscheidungs- und damit auch Gestaltungsbereich der Marketing- und/oder Vertriebsleitung. Folgerichtig sind auch eCommerce-Plattformen nicht konsequent dem Marketing zugeordnet: Etwa die Hälfte der untersuchten Unternehmen betreibt eCommerce, aber nur bei jedem zweiten von ihnen liegt die Verantwortung für den Webshop oder Marktplatz bei der Marketing-Einheit.

¹⁸ Dieser Marketing-Mix ist nur eine von drei Komponenten, die zu einem zeitgemäßen Marketing-Verständnis gehören. Siehe Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Seite 10. Marketing bedeutet auch, ein Unternehmen marktorientiert zu führen und Beziehungen zu Kunden und potenziellen Kunden systematisch aufzubauen und zu entwickeln.

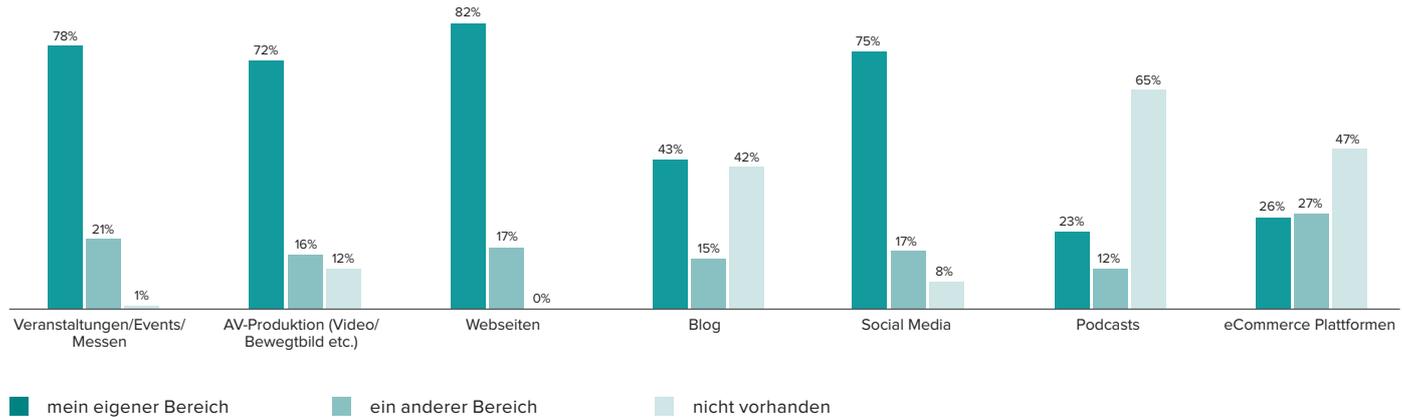
In der Praxis ist Marketing oft gleichbedeutend mit Marketing-Kommunikation. Zuständigkeit für Elemente des Marketing-Mix



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wer verantwortet die folgenden Arbeitsgebiete?“ N = 1.516 bis 1.926

*enthält Marketing- bzw. Vertriebsleiter/in, PR-/Kommunikationsleiter/in/ und Marketing- bzw. Vertriebsleiter/in in einer Funktion, PR-/Kommunikationsleiter/in

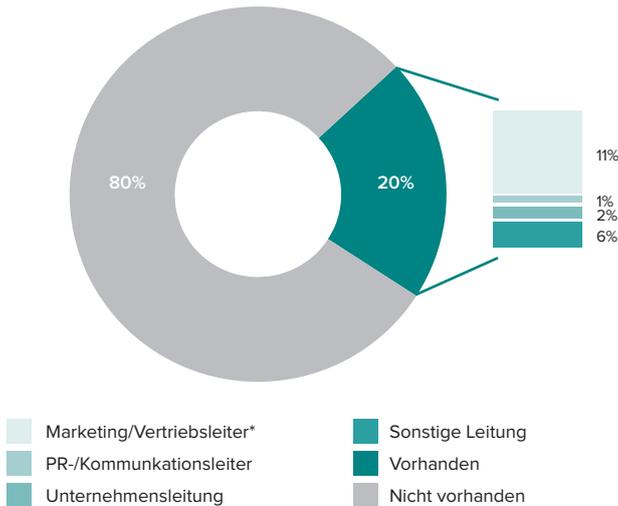
Schon ein Drittel betreibt eigene Podcasts. Zuständigkeit für wichtige Kommunikationsmittel



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Welcher Bereich betreut in Ihrer Organisation die folgenden Kommunikationskanäle?“
 N = 1.091 bis 1.102

Customer Experience Management schon in jedem fünften Unternehmen etabliert

Dediziertes Customer Experience Management



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Gibt es in Ihrer Organisation das Aufgabengebiet, Customer Experience Management?“; „Wer verantwortet das Customer Experience Management?“ N = 1.238 bzw. 243

*inkl. Gesamtleitung Marketing & PR

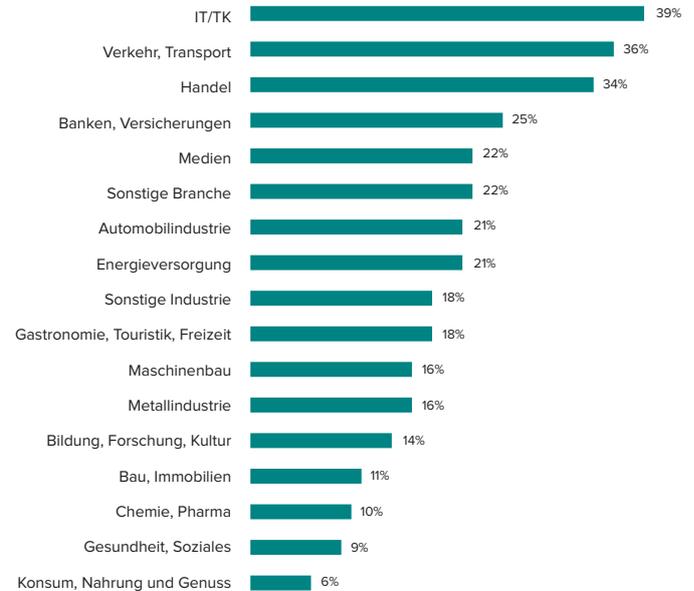
Vom Idealbild einer vollintegrierten, personalisierten Customer Experience sind wir bei den meisten Entscheidungs- und Kaufprozessen noch weit entfernt. Dennoch erleben wir alle als Kunden und Käufer immer wieder einmal, wie es sein könnte: Wenn die Recommendation Engine des Webshops genau die Produkte zeigt, die unseren Kauf tatsächlich sinnvoll ergänzen, oder das Sendungs-Tracking so exakt funktioniert, dass das Paket nicht beim Nachbarn landet, ohne dass wir stundenlang zuhause Wache halten müssen. Mit jedem dieser kleinen Erlebnisse steigt unsere Erwartung und sinkt das Verständnis für Unternehmen, die davon ausgehen, dass wir uns ihren Prozessen anpassen – und nicht umgekehrt.

Jeder fünfte unserer Studienteilnehmer bestätigt, dass es in seiner Organisation ein dediziertes Customer Experience Management gibt. In deutlich mehr als der Hälfte der Fälle ist das Customer Experience Management dem Marketing zugeordnet (56 %). In der großen Rubrik „Sonstige“ (29 %) finden sich unter anderem der Kundenservice, Produktverantwortliche, Digital-Abteilungen oder IT. Es gibt es aber auch eine ganze Reihe von Unternehmen, die eine eigene Organisations-Einheit „Customer Experience Management“ etabliert haben. Allerdings wird Customer Experience immer mal wieder mit User Experience gleichgesetzt, was das Konzept verkürzt. Die Customer Experience ist der durch viele, oft unbewusste Reize geprägte subjektive Eindruck von einem Unternehmen, Produkt oder Service.¹⁹

¹⁹ Mehr zur Customer Experience und ihrem Management zum Beispiel hier: Tavşan, A. Nihat & Erdem, Y. Can (2018): Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead. Minneapolis: Tasora Books.

Mit 39 % ist die IT/TK-Branche Vorreiter. Dediziertes Customer Experience Management nach Branchen

Am häufigsten haben IT- und Telekommunikationsunternehmen ein Customer Experience Management (39%), gefolgt von Verkehr/Transport (36%) und Handelsunternehmen (34%). In der Branche Konsum, Nahrung und Genuss ist der Anteil erstaunlicherweise am geringsten (6%), „Vorletzter“ ist der Bereich Gesundheit/Soziales (9%).²⁰



²⁰ Basierend auf kleinen Fallzahlen von 47 bzw. 53.

Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Gibt es in Ihrer Organisation das Aufgabengebiet „Customer Experience Management“?“ N = 985

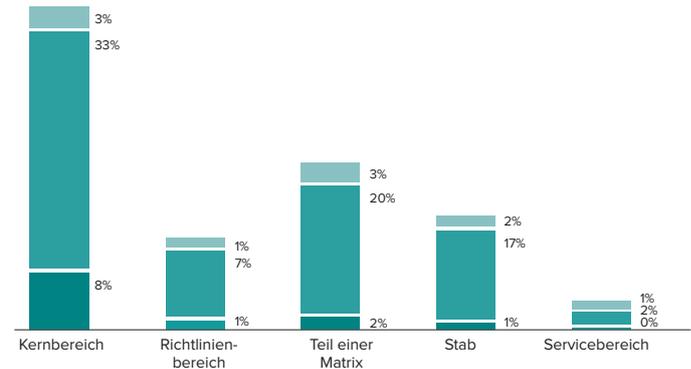
Einordnung des Marketings in die Gesamtorganisation

Funktionsbereiche wie das Marketing können als Kernbereich, Richtlinienbereich, Stabstelle oder Serviceabteilung organisiert sein:

- Ein Kernbereich ist eine eigenständige Abteilung, sie trifft Entscheidungen selbst und führt die Maßnahmen durch.
- Ein Richtlinienbereich trifft Entscheidungen, hat Richtlinienkompetenz gegenüber anderen Bereichen und ist diesen gegenüber weisungsberechtigt.
- Als Teil einer Matrix sind Funktion und Geschäftsbereich gemeinsam entscheidungsbefugt.
- Ein Stab bereitet Entscheidungen für die Geschäftsführung oder andere Bereiche vor, er entscheidet aber nicht selbst.
- Ein Servicebereich führt lediglich Aufträge anderer Bereiche aus. Richtungsentscheidungen treffen andere.

In den von uns befragten Organisationen ist das Marketing zu 44 % als Kernbereich organisiert, der entweder direkt unterhalb (33 %) oder auf der obersten Führungsebene selbst (8 %) eingeordnet ist. Ein Viertel der Marketing Manager arbeitet in einer Matrixorganisation, auch hier in der Regel auf der zweiten Hierarchieebene (20 %). Dass Marketing nicht auf der ersten oder zweiten Hierarchieebene eingebunden ist, ist die absolute Ausnahme: Nur etwa 10 % der Marketing-Einheiten sind weniger prominent positioniert.

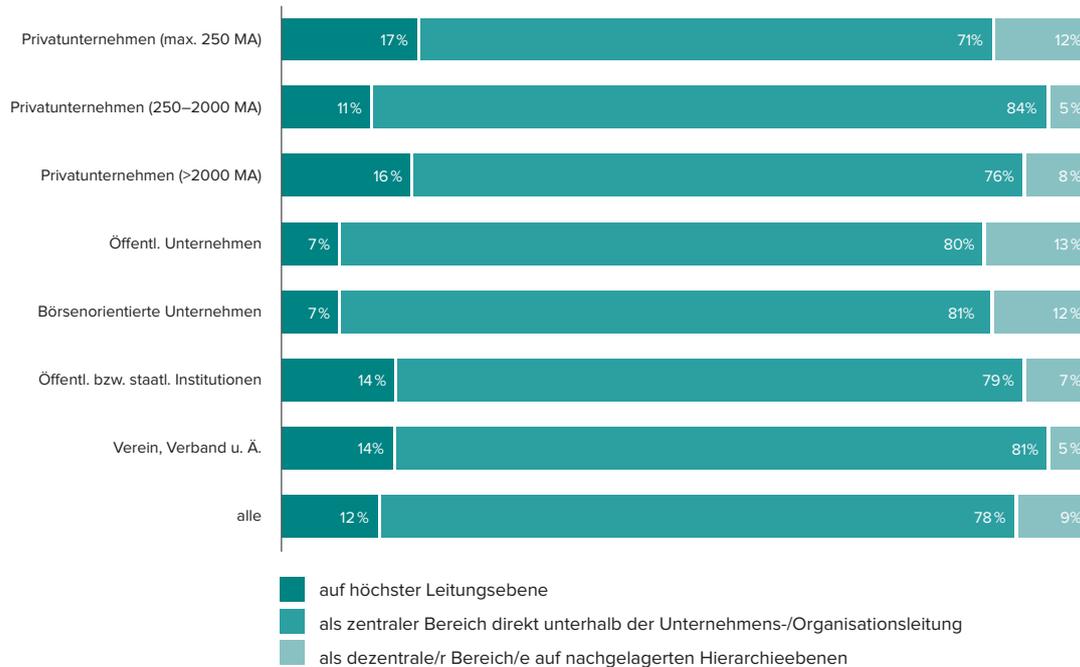
Kernbereich ist die häufigste Organisationform. Marketingorganisation und hierarchische Einordnung



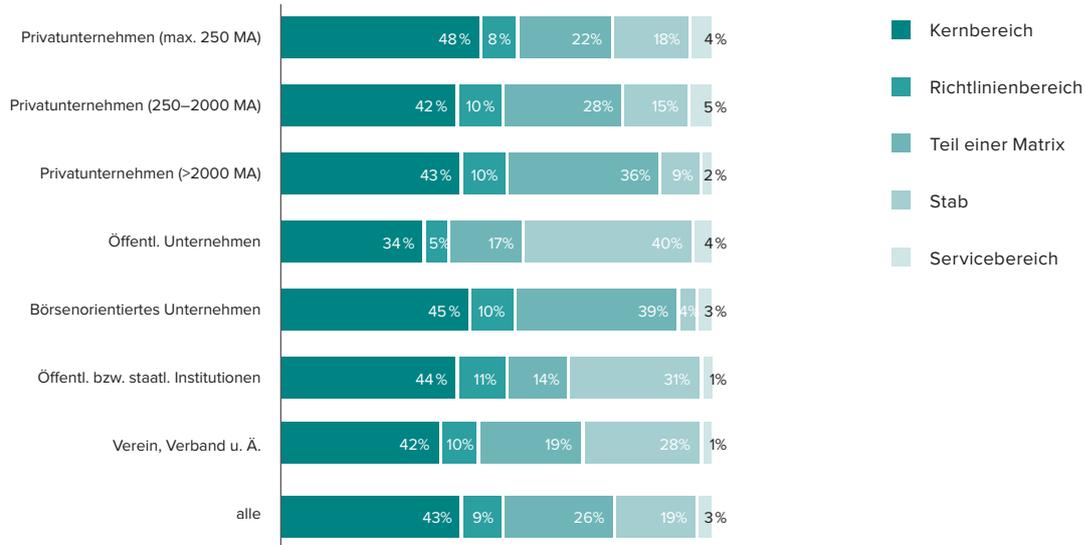
- auf höchster Leitungsebene
- als zentraler Bereich direkt unterhalb der Unternehmens-/Organisationsleitung
- als dezentrale/r Bereich/e auf nachgelagerten Hierarchieebenen

Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wo ist Ihr Bereich formal innerhalb der Organisationsstruktur angesiedelt?“, „Wie werden die Aufgaben Ihres Bereichs in Ihrer Organisation in Relation zu anderen Geschäftsbereichen organisiert? Wer trifft Entscheidungen und wer setzt Maßnahmen um?“ N = 993

Marketingorganisation nach Typ der Gesamtorganisation



Hierarchische Einordnung nach Typ der Gesamtorganisation



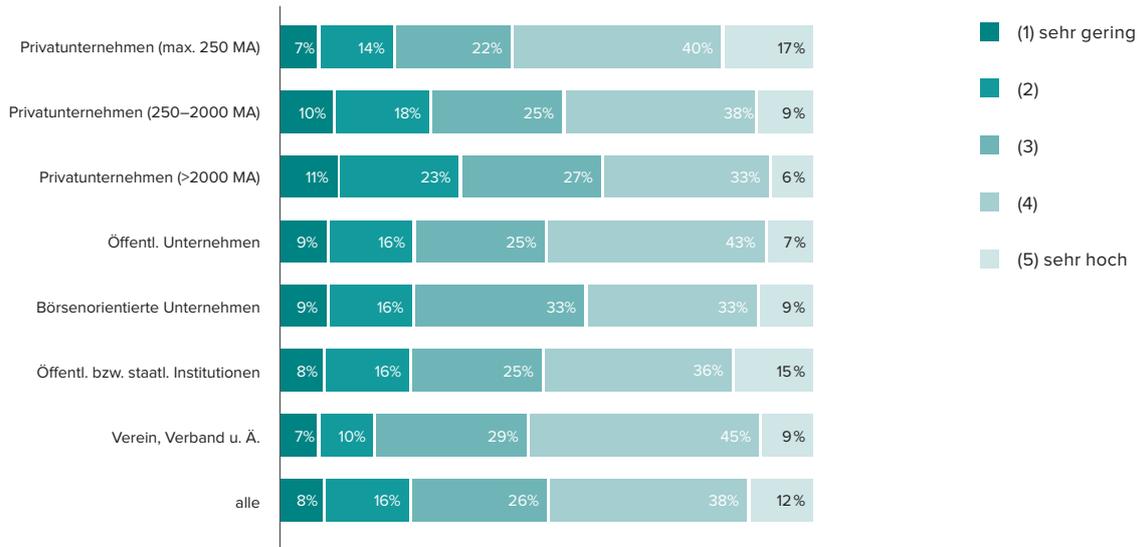
Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wo ist Ihr Bereich formal innerhalb der Organisationsstruktur angesiedelt?“ N = 989

Dennoch ist der Einfluss auf die Gesamtorganisation begrenzt: Nur 50 % der Befragten schätzen ihren Einfluss in der Organisation als hoch bis sehr hoch ein. Überraschend wenige, gemessen daran, dass 83 % der von McKinsey befragten CEOs der Ansicht sind, Marketing spiele eine wesentliche Rolle für das Wachstum ihres Unternehmens.²¹ Marketing-Verantwortliche in kleinen Unternehmen haben sogar mehr Chancen, im Unternehmen Gehör zu finden, als ihre Kollegen in Großunternehmen.

²¹ Budet, Julien et al. (2019): Marketing's moment is now: The C-suite partnership to deliver on growth. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/marketing-moment-is-now-the-c-suite-partnership-to-deliver-on-growth> [abgerufen am 10.12.2019] CFOs stehen Marketing allerdings zu etwa 50 % skeptisch gegenüber.

Oft wenig Einfluss auf die Gesamtorganisation

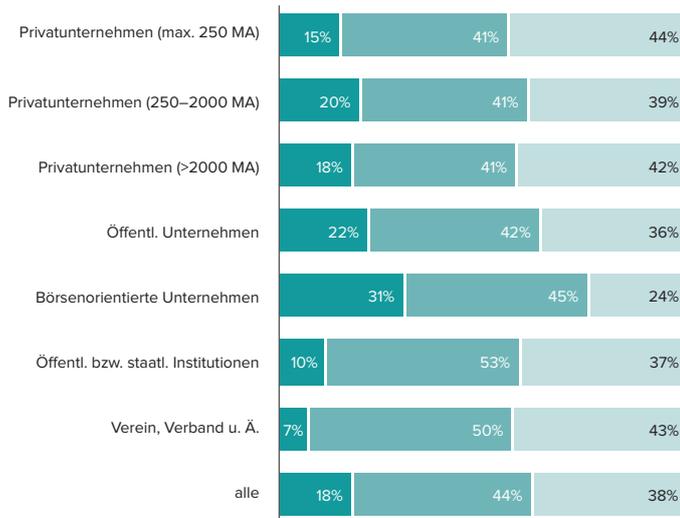
Einfluss nach Organisationstyp



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie würden Sie den strategischen Einfluss Ihres Bereichs auf die Gesamtorganisation [...] beurteilen?“ N = 1.178

Bei 38 % sind die Budgets in den letzten drei Jahren gestiegen.

Budgethistorie nach Organisationstyp

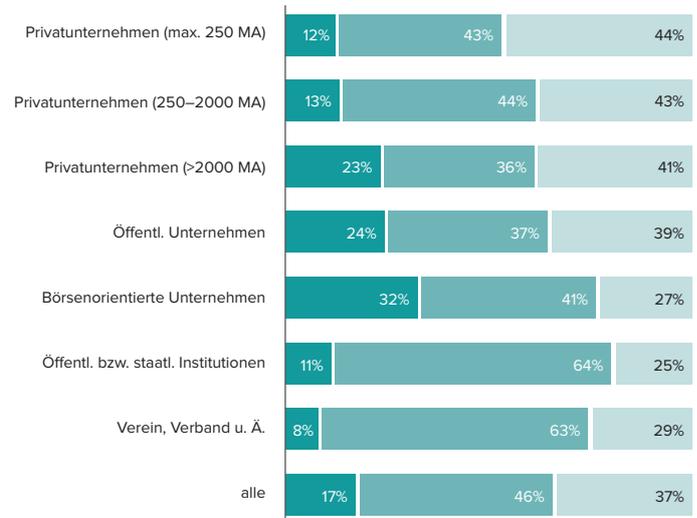


Budget ist...

■ gesunken. ■ gleich geblieben. ■ gestiegen.

63 % rechnen mit stagnierenden oder sinkenden Budgets.

Budgetprognose nach Organisationstyp



Budget wird...

■ sinken. ■ gleichbleiben. ■ steigen.

Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie hat sich das Budget Ihres Bereichs in den letzten drei Jahren entwickelt?“ N = 981

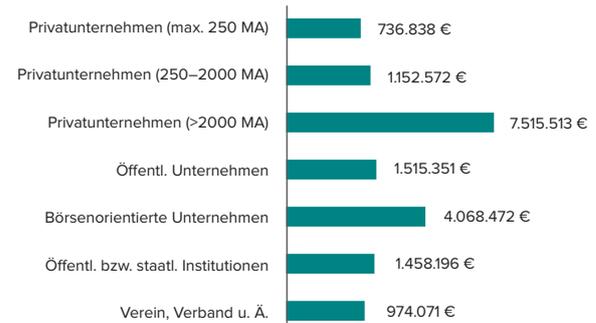
Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Was glauben Sie: Wie wird sich das Budget Ihres Bereichs in den kommenden drei Jahren entwickeln?“ N = 992

Die gute Nachricht: Nur eine Minderheit der Marketing-Einheiten muss mit sinkenden Budgets leben (18 %). Allerdings kommen stagnierende Budgets bei wachsenden Anforderungen Kürzungen gleich. 44 % sind in dieser Situation. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen rechnen in Zukunft mit wachsenden Budgets (44 % bzw. 43 %).

Kleine Unternehmen (max. 250 MA) müssen im Durchschnitt mit einem Drittel der Planstellen und 10 % des Budgets auskommen, das große Privatunternehmen (> 2.000 MA) zur Verfügung haben (6 vs. 20 Planstellen bzw. 737K € vs. 7,5 Mio. €). Etwa 25 % ihrer Arbeit erbringen die Marketing-Einheiten mithilfe von Dienstleistern. Bei größeren Unternehmen ist dieser Anteil mit durchschnittlich 35 % deutlich höher.

Kleine Unternehmen haben im Durchschnitt 10 % des Marketing-Budgets von Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern.

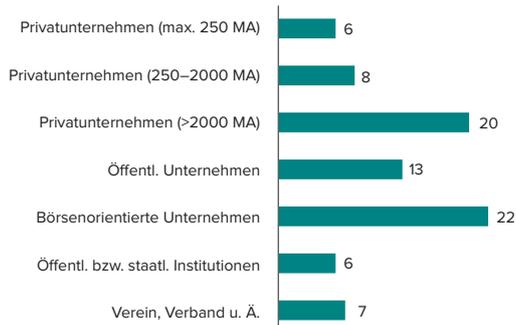
Durchschnittliches Jahresbudget nach Organisationstyp



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie hoch ist aktuell das Budget Ihres Bereichs im Jahr?“ N = 554

Durchschnittlich 6 Planstellen in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern

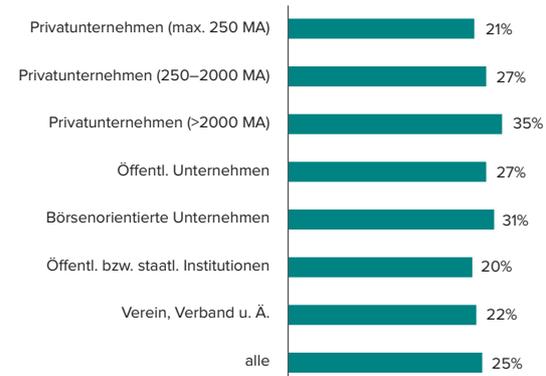
Durchschnittliche Anzahl Planstellen nach Organisationstyp



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie viele Planstellen hat Ihr Bereich?“
 N = 554

In Großunternehmen werden im Durchschnitt 35 % der Leistungen durch Externe erbracht.

Durchschnittliche Outsourcing-Quote nach Organisationstyp



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Welcher Anteil aller Aufgaben in Ihrem Bereich wird in etwa von Dienstleistern (Beratern, Agenturen etc.) übernommen?“
 N = 1.067

2. Performance: Effizienz und Reaktionsvermögen



Indikatoren für Leistungsfähigkeit

Der Frage, was leistungsfähige Marketing-Einheiten auszeichnet, haben wir uns in der Studie Marketing 2018 gewidmet. Das Ergebnis stark verkürzt: Einfluss in der Gesamtorganisation, von den Mitarbeitern positiv beurteilte Führungskräfte und ein guter Zusammenhalt im Team sind typische Merkmale einer Marketing-Einheit, die ihre Ziele effizient erreicht und hohe Akzeptanz im Unternehmen genießt. Es gab übrigens auch eine positive Korrelation mit der digitalen Kompetenz des Marketing-Teams.²²

Auch in diesem Jahr haben wir wesentliche Indikatoren für organisationale Performance erhoben. Dabei fokussieren wir uns auf Fragen, die die Befragten sicher beantworten können und die direkt mit dem Leistungsniveau der Organisationseinheit verknüpft sind – anders als betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Gewinn oder Umsatz.

Als Indikator für die Effizienz der Marketing-Einheit haben wir danach gefragt, wie wirtschaftlich sie ihre Ressourcen einsetzt (und z. B. Doppelarbeit vermeidet) und wie schnell sie sich auf Gegebenheiten einstellen kann. Gerade dieses Reaktionsvermögen gilt in dem sich schnell verändernden Markt- und Mediuumfeld als eine erfolgskritische Qualität.

Für die Effektivität haben wir in diesem Jahr nur einen Indikator erhoben: die interne Akzeptanz des Marketings in der Gesamtorganisation. Außerdem haben wir danach gefragt, wie gut es gelingt, das Unternehmen nach außen widerspruchsfrei darzustellen.

²² Die Marketing-Studie 2018 können Sie hier herunterladen: <https://www.quadriga-university.com/de/forschung/berufsfeldforschung/marketing%20>

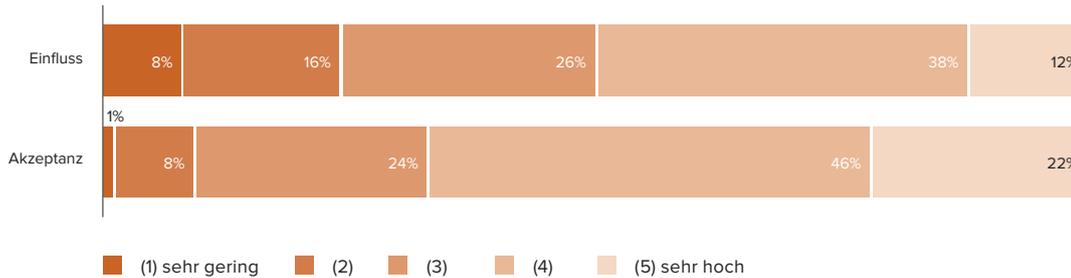
Einfluss abhängig von Organisationsgröße und Organisationstyp - Akzeptanz nicht

Die vielleicht überraschendste Erkenntnis: Ob Klein- oder Großunternehmen, Verband oder öffentliche Einrichtung, es gibt keine signifikanten Unterschiede in der Akzeptanz des Marketings. 22 % der Befragten beurteilen die Akzeptanz ihres Bereichs in der Gesamtorganisation als „sehr hoch“, weitere knapp 46 % als „hoch“ und nur 1 % erleben die interne Akzeptanz als „sehr gering“.

Der Einfluss des Marketings wurde nicht so positiv bewertet, zudem gibt es hier statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Organisationstypen. So haben Marketing-Einheiten in kleineren Unternehmen etwas mehr Einfluss als in großen (vgl. Seite 33/34).

Akzeptanz des Marketings höher als sein Einfluss

Einfluss und Akzeptanz im Vergleich



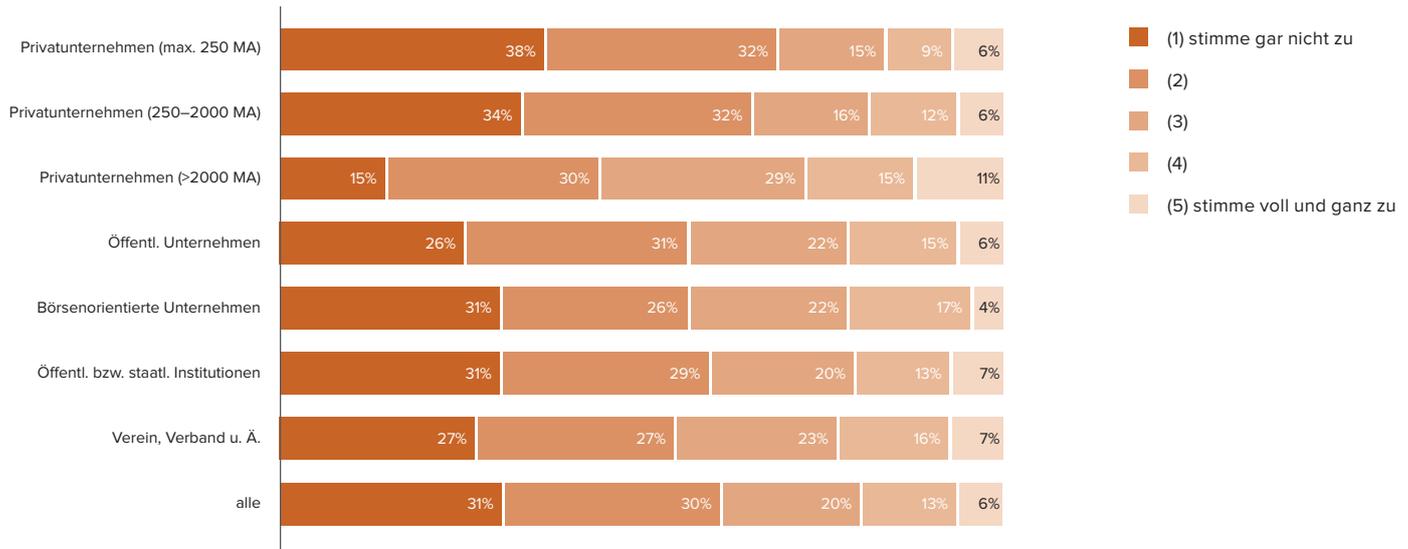
Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Wie würden Sie den strategischen Einfluss Ihres Bereichs auf die Gesamtorganisation und dessen innerorganisatorische Akzeptanz beurteilen?“ N = 1.178

Interne Konflikte um Zuständigkeiten und Ressourcen spielen in den untersuchten Marketing-Einheiten keine große Rolle. Nur 19 % erleben hohes Konfliktpotenzial, wenn es um Zuständigkeiten geht, noch weniger ausgeprägt ist der Wettbewerb um Ressourcen: 17 % sind damit konfrontiert. In großen Unternehmen (mehr als 2.000 MA) sind es etwa 26 %, die sich Konflikten um Zuständigkeiten und Ressourcen ausgesetzt sehen.

Die innere Harmonie zeigt sich in der Außendarstellung: 69 % der Teilnehmer geben an, dass es ihrer Organisation gelingt, sich der Öffentlichkeit widerspruchsfrei zu präsentieren. Es gibt keine statistisch relevanten Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationstypen.

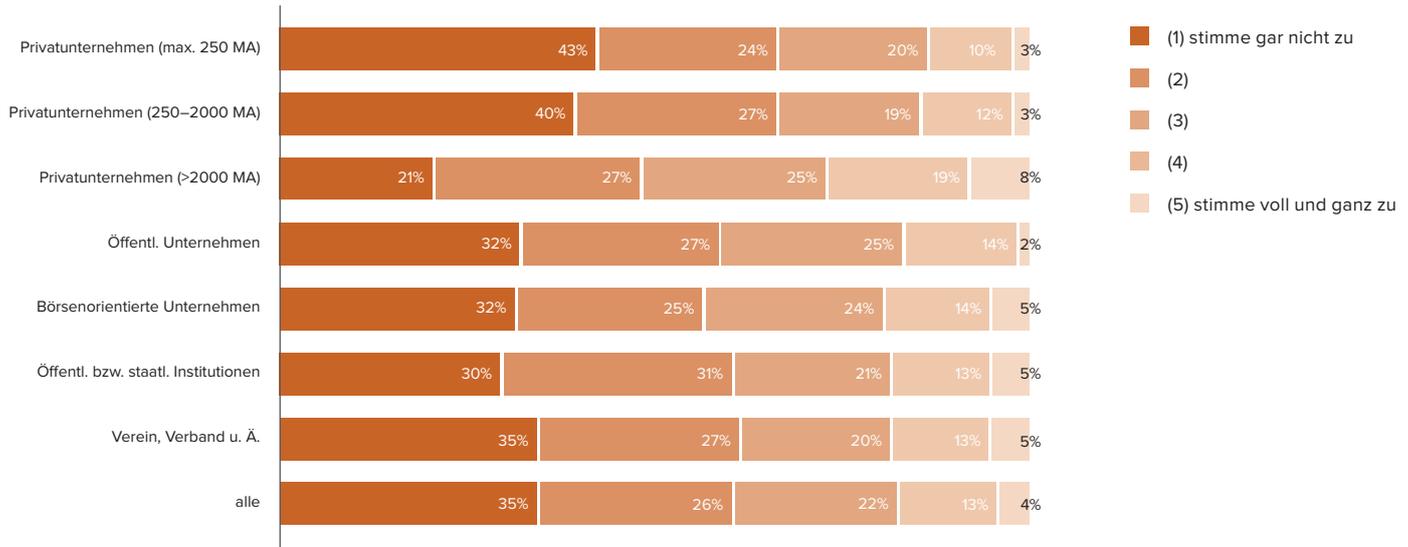
Kaum Dissenz über Zuständigkeiten

Zuständigkeiten als Quelle von Konflikten



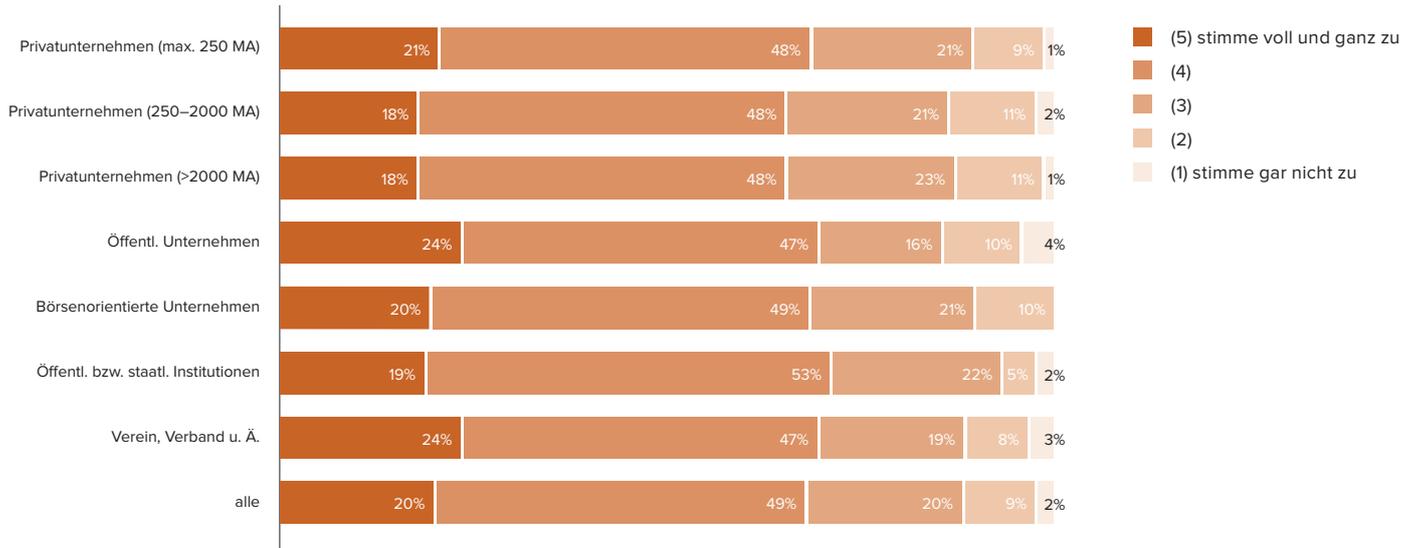
Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Mit Blick auf die jeweiligen Zuständigkeiten existiert ein hohes Konfliktpotenzial, z.B. durch Kompetenzgerangel.“ N = 1.120

Ressourcen-Allokation nur selten ein Konfliktfeld Interner Wettbewerb um Ressourcen



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Mit Blick auf die Verteilung organisationsinterner Ressourcen (Budget, Arbeitskräfte) herrscht ein starker Wettbewerb (Konkurrenzkampf).“ N = 1.120

Integrierte Außendarstellung Widerspruchsfreies Bild nach außen



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Integration: In der Außendarstellung gelingt es unserer Organisation, Widersprüche zu vermeiden.“ N = 979

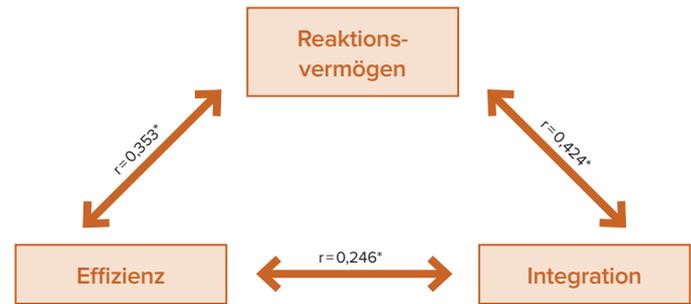
76 % schätzen die **Reaktionsgeschwindigkeit des Marketings** als hoch ein.

Nur **59 %** stimmen der Aussage zu, dass Marketing Ressourcen **effizient** einsetzt.

Mit dem Reaktionsvermögen des eigenen Bereichs sind drei Viertel der Befragten zufrieden. Etwas schlechter beurteilen sie die Effizienz des Ressourceneinsatzes: 59 % stimmen der Aussage zu, dass Leistungen mit geringem Ressourcen-Aufwand erbracht werden. Die Unterschiede zwischen den Organisationstypen sind statistisch nicht signifikant.

Es gibt aber schwache bis mittlere positive Korrelationen zwischen Reaktionsvermögen, Effizienz und Integration. Das kann natürlich daran liegen, dass es Befragte gibt, die ihre Situation generell positiver beurteilen als andere. Möglich ist aber, dass leistungsfähige Marketing-Einheiten quasi nicht nur einen Muskel trainieren, sondern Effektivität (widerspruchsfreier Auftritt), Schnelligkeit und Effizienz anstreben.

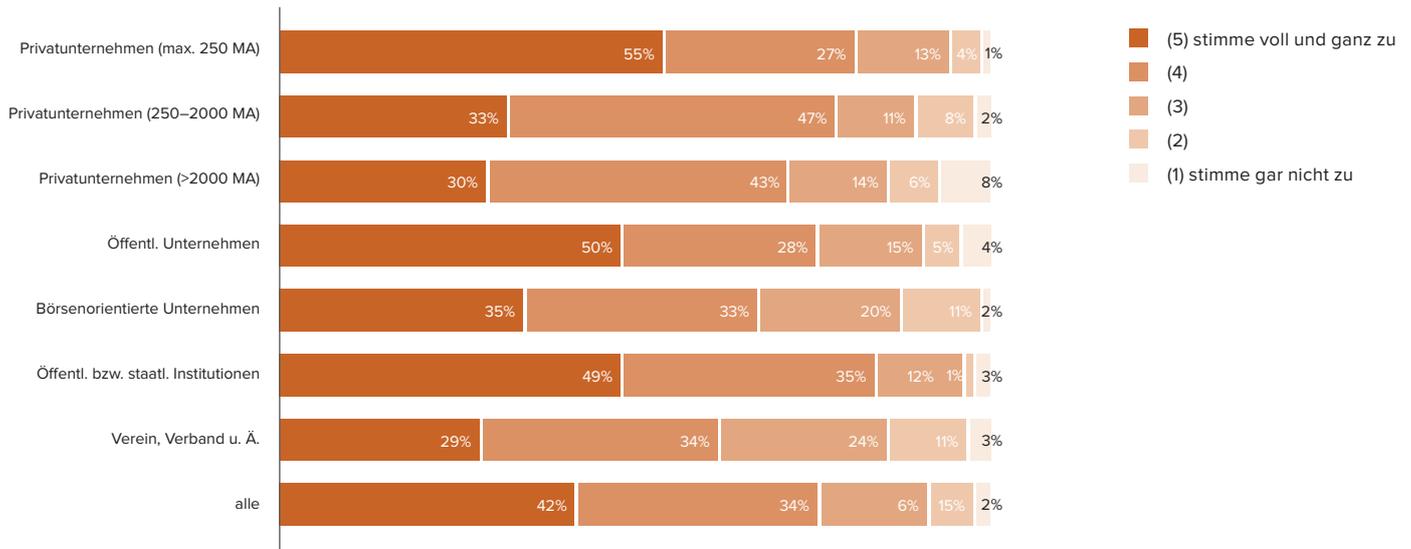
Einen schwachen negativen Zusammenhang gibt es zwischen Effizienz bzw. Reaktionsvermögen und der Anzahl der Hierarchiestufen innerhalb der Marketing-Einheit. Je stärker die hierarchische Ausdifferenzierung, umso langsamer und ineffizienter wird das Marketing-Team. Kleinere Unternehmen haben einen kleinen „Agilitätsvorteil“, der ihnen im Wettbewerb aber nur hilft, wenn er mit zeitgemäßen Marketing-Skills einhergeht.



*Korrelation nach Pearson, $p \leq 0,01$

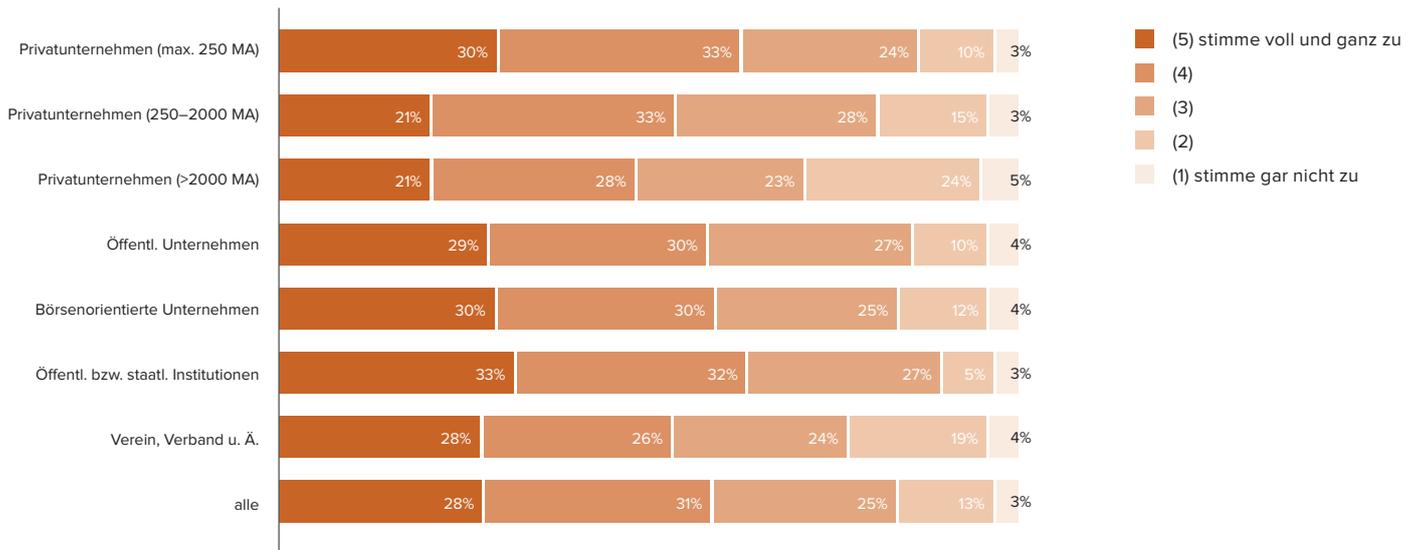
Zufriedenheit mit der eigenen Reaktionsgeschwindigkeit

Reaktionsgeschwindigkeit nach Organisationstyp



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Agilität: Mein Bereich kann schnell reagieren.“ N = 981

Effizienz bietet noch Optimierungspotenzial. Effizienz nach Organisationstyp



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Effizienz: Mein Bereich erbringt seine Leistungen mit einem geringen Ressourcen-Aufwand.“ N = 980

3. Ambition: Know-how heute und Entwicklungsziele



Nicht „entweder – oder“, sondern „sowohl – als auch“

Marketing ist eine Optimierungsaufgabe mit einer wachsenden Anzahl von Variablen – und dies schon im „verkürzten“ Verständnis von Marketing als Markenführung und kommunikative Vermarktung. Nicht erst das Beispiel Adidas²³ zeigt: Messbarkeit hilft dann, wenn Wirkungszusammenhänge sehr differenziert analysiert werden. Marketing-Ziele bleiben vielfältig, weil die Lern- und Entscheidungsprozesse, die Marketing beeinflussen und im besten Fall managen will, komplex, noch immer nicht völlig erforscht und daher immer wieder überraschend sind. Viele Marketing Professionals würden sagen „Genau deshalb arbeite ich im Marketing!“.

Marketing ist eines der Berufsfelder, die die Digitalisierung als erste fundamental verändert hat: neue Medien, neue Möglichkeiten – und Notwendigkeiten –, mit den eigenen Zielgruppen zu interagieren. Preis- und Leistungstransparenz, die so manche etablierte Marke schlecht abschneiden ließ. Neue Player, die unbelastet von existierenden

23 Adidas CMO Simon Peel hatte auf einer Konferenz berichtet, dass Adidas seine Online-Kommunikation über ein Last-Click-Attributionsmodell gesteuert und dadurch wesentliche Wirkungszusammenhänge nicht erkannt habe. Nachdem ein systematisches Brand-Tracking und ein angemesseneres Attributionsmodell etabliert wurden, wurde deutlich, dass nicht Stammkunden die Umsätze treiben, sondern dass 60 % der Umsätze durch Erstkäufer generiert werden, markenbezogene Aktivitäten 65 % der Umsätze in allen Vertriebsstufen beeinflussen und Performance Marketing auch die Absätze im Groß- und Einzelhandel treibt. Siehe dazu Vizard, Sarah (2019): Adidas: We over-invested in digital advertising. Marketingweek.com <https://www.marketingweek.com/adidas-marketing-effectiveness/> [abgerufen am 10.12.2019]

Strukturen und Prozessen zeigen, wie viel Kundenorientierung und Bequemlichkeit heute möglich sind.

Empathie, Kreativität und Technologie

Ein missglückter TV-Spot, der erst in den sozialen und dann in den klassischen Massenmedien diskutiert wurde, kostete Peloton im Dezember 2019 zeitweise 9 % des Börsenwertes.²⁴ Der Schauspieler Ryan Reynolds reagierte schnell und produzierte innerhalb von wenigen Tagen einen Werbe-Clip für seinen „Aviation Gin“ mit der Protagonistin aus der Peloton-Werbung, die die Geschichte humorvoll weitererzählt.²⁵ Die Aufmerksamkeit sozialer und klassischer Medien war ihm sicher. Mit Planungszeiträumen von Wochen oder Monaten und langwierigen Freigabeprozessen lassen sich solche Chancen nicht nutzen.

Marketing-Technologie ermöglicht Personalisierung und Individualisierung in Echtzeit: Der Inhalt der E-Mail verändert sich, zum Beispiel je nach Uhrzeit, Wetterlage oder Ort, an dem die Mail geöffnet wird. Der Content auf der Webseite passt sich den Nutzern an und der Phase der Customer Journey, in der sie sich befinden. All das ist nichts anderes

24 „Peloton loses \$1.5bn in value over 'dystopian, sexist' exercise bike ad“, the-guardian.com <https://www.theguardian.com/media/2019/dec/04/peloton-backlash-sexist-dystopian-exercise-bike-christmas-advert> [abgerufen am 10.12.2019]
25 <https://twitter.com/aviatingin/status/1203123104215646208> [abgerufen am 10.12.2019]

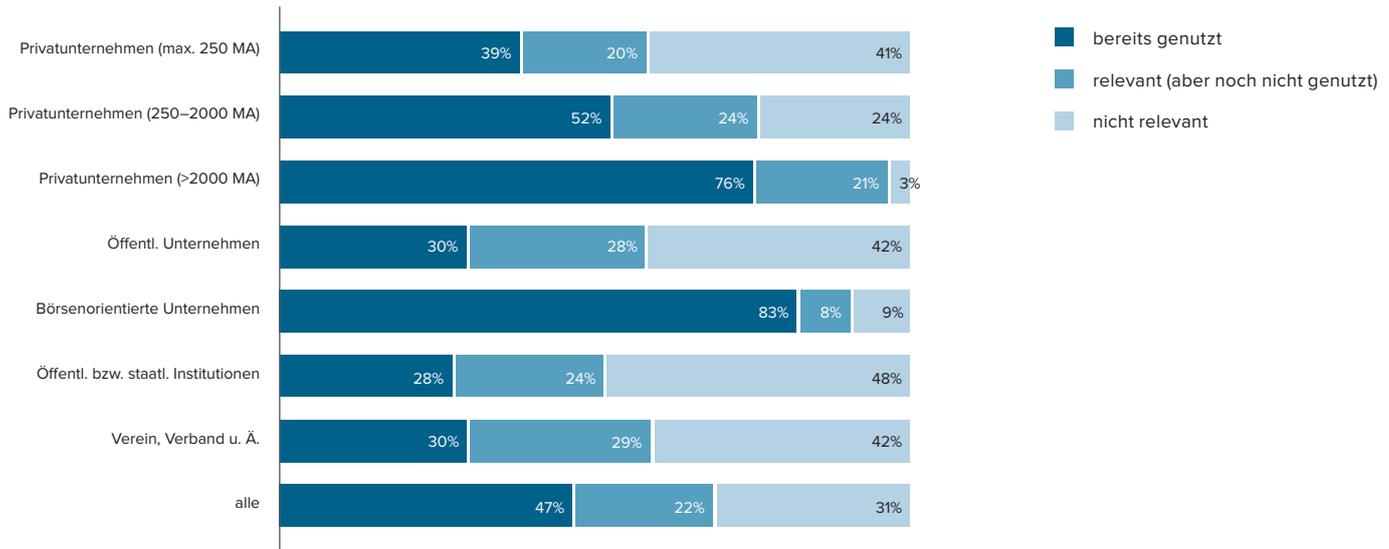
als der alte Marketing-Traum: Das Richtige für die richtige Person am richtigen Ort und zur richtigen Zeit.

Das Bewusstsein wächst, dass das Wissen aus Jahrzehnten der Marketing-Forschung und -Praxis zur Bedeutung von Marken für Identifikation, Expression und Orientierung nicht obsolet ist. Es bleibt aber die Gewissheit, dass die Transformation unserer Lebenswelt und damit des Marketings weiter gehen wird: Technologien verändern Märkte und Verhalten, aber auch Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen.

Wir wollten wissen, welche der „neuen“ Technologien, Arbeitsweisen und Aufgaben in den Marketing-Einheiten bereits etabliert sind und welche Kenntnisse und Fähigkeiten sie aufbauen wollen, um für die nahe Zukunft gerüstet zu sein.

Tools für Analyse, Steuerung und Kollaboration

Nachholbedarf bei Kollaborationstools in kleineren Unternehmen Nutzung digitale Kollaborationstools

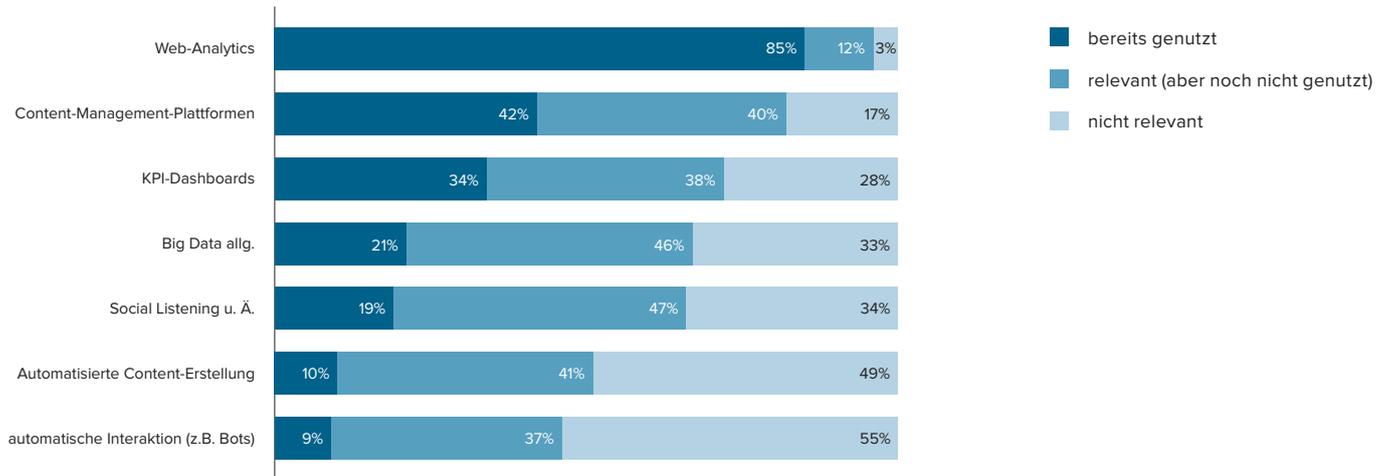


Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Sind die nachfolgend aufgeführten Technologien für Ihren Bereich relevant? Werden Sie bereits genutzt? Digitale Kollaborationstools (z.B. IBM Connections, Sharepoint)“ N = 955

Kollaborationstools wie Slack, Sharepoint oder IBM Connections setzen fast die Hälfte der Befragten bereits ein. Vor allem in größeren Unternehmen sind sie etabliert. Kleine Unternehmen erkennen oft keine Relevanz für die eigene Arbeit. Das ist allerdings ein Fehlschluss: Gerade sie sind häufig darauf angewiesen, mit externen Spezialisten zusammenzuarbeiten. Solche temporären, virtuellen Teams werden tool-gestützt produktiver. Arbeits- und Diskussionsstände werden transparent, ohne dass sie in einem eigenen Arbeitsschritt dokumentiert werden müssen. Themen und Beteiligte sind schnell erkennbar. Auch Start-ups sind in aller Regel kleine Unternehmen. Dennoch arbeiten die meisten von ihnen mit einem Kollaborationstool.

Nur Web-Analytics flächendeckend etabliert

Beurteilung und Verbreitung Basis-Technologien



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Sind die nachfolgend aufgeführten Technologien für Ihren Bereich relevant? Werden Sie bereits genutzt?“
 N = 908

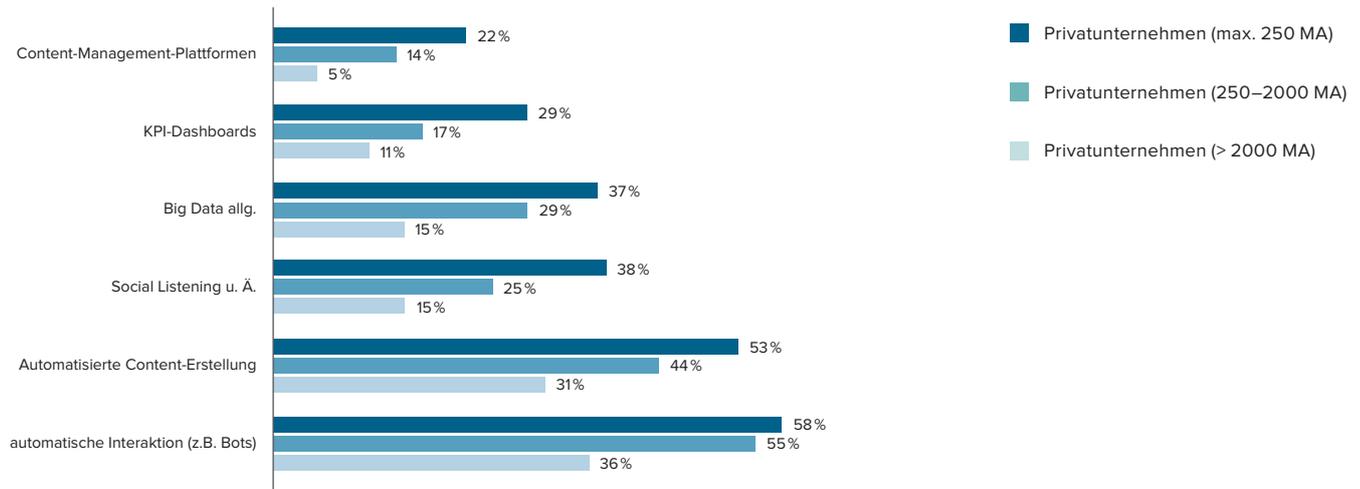
Web-Analytics ist die eine Technologie, die quasi flächendeckend etabliert ist. 85 % der Befragten nutzen sie. Nur gut ein Drittel der Marketing-Einheiten nutzt KPI-Dashboards. Vor allem öffentliche Unternehmen, Institutionen und Verbände/Vereine stufen sie als wenig relevant ein. Ähnliches gilt für Tools, die der Informationsgewinnung dienen, wie Social Listening Tools.

Generell laufen kleine Unternehmen Gefahr, neue Technologien als nicht relevant zu verwerfen. „Big Data“ steht auch für umfassende Nutzung von Datenanalysen als Entscheidungshilfen und zur Steuerung. Für kleine Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen ist diese Kompetenz nicht weniger wichtig als für große Unternehmen. Vor allem, da intensiv an Verfahren geforscht wird, die mit wenigen Daten auskommen, um Muster zu erkennen und zu prognostizieren. KPI-Dashboards sind unerlässlich, um nicht nur Risiken und Fehlentwicklungen sofort zu bemerken, sondern auch, um Chancen im Sinne des „Agenda Surfing“ zu nutzen.

Einschätzung künftiger Basis-Technologien als „nicht relevant“

Basis-Technologien in Privatunternehmen nach Größe

„... nicht im Einsatz, da nicht relevant“ (%)



Relevanz von Automatisierung unterschätzt

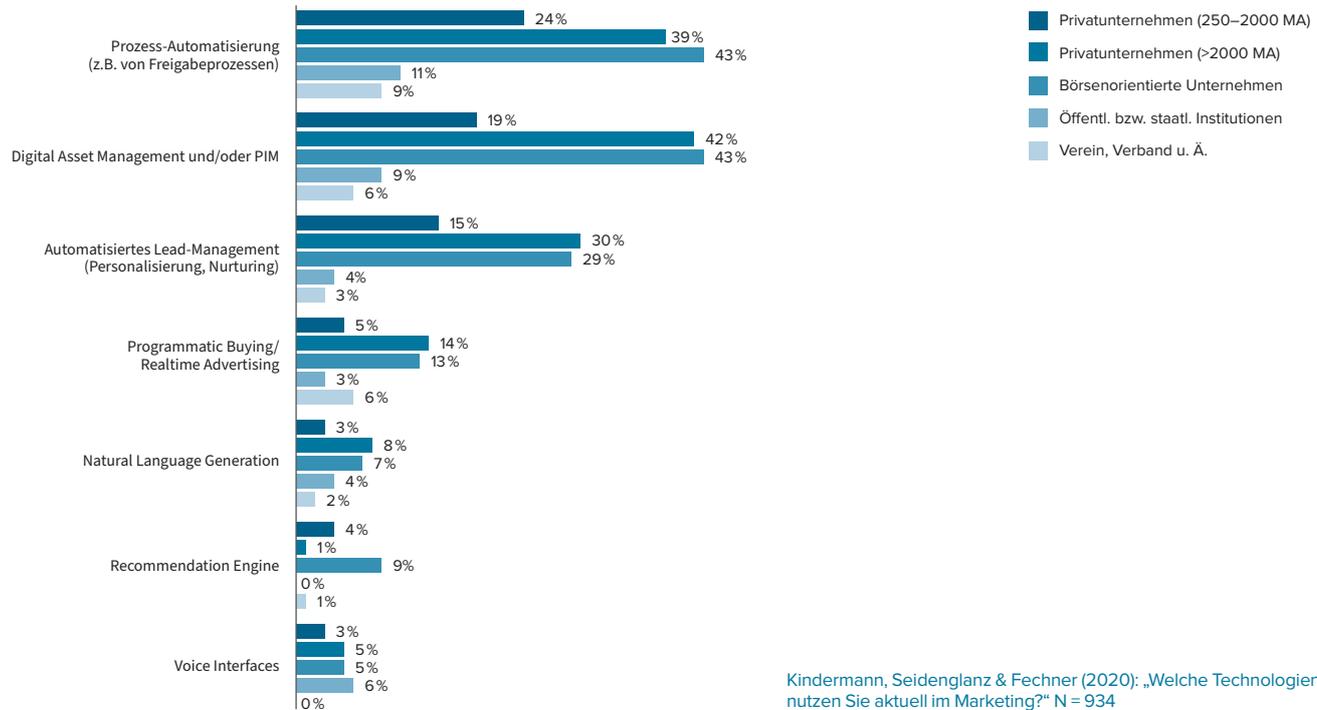
Etwa die Hälfte der Befragten hält automatisierte Content-Erstellung und automatisierte Interaktion für nicht relevant. Das könnte sich als erfolgskritische Fehleinschätzung erweisen: Im Verlauf der Customer Journey steigt die Bedeutung von „On-demand-Interaktionen“. Auch im B2B-Bereich können diese Interaktionen nicht immer durch Vertriebs- oder Servicepersonal erbracht werden. Häufig werden Kunden dies auch gar nicht wollen, weil der „Self-Service“ schneller, bequemer und anonymer ist. Um trotzdem und zu vertretbaren Kosten eine hohe Erlebnisqualität zu bieten, werden automatisiert ad-hoc erstellte Texte und Videos sowie personalisierte Interaktionen in Gesprächsform unverzichtbar werden. Die aktuelle Leistungsfähigkeit von Chatbots sollte nicht dazu verleiten, die Technologie zu verwerfen.

Insgesamt ist der Automatisierungsgrad in den untersuchten Unternehmen noch ausbaufähig. Essentielle Infrastruktur wie Tools zum Digital Asset Management und Produktinformationsmanagement (PIM) ist selbst in 50 % der Großunternehmen noch nicht vorhanden. Es ist wichtig zu verstehen, dass Automatisierung im Marketing nicht nur dazu dient, Menschen Standardaufgaben abzunehmen, sondern oft auch der einzige Weg ist, die personalisierte, kontextsensitive Interaktion zu bieten, die der Kunde oder Konsument erwartet.

Doch natürlich entlasten Tools zur Marketing-Prozessautomatisierung das Team von administrativen Projektmanagement-Aufgaben, indem Prozessschritte automatisiert angestoßen werden und Änderungen oder Freigaben nicht separat dokumentiert und kommuniziert werden müssen. Bisher werden sie nur von etwa einem Drittel der untersuchten Organisationen eingesetzt. 47 % wollen diese Fähigkeit aber in den nächsten zwei Jahren aufbauen.

Infrastruktur zur Automatisierung fehlt.

Nutzung Marketing-Technologien

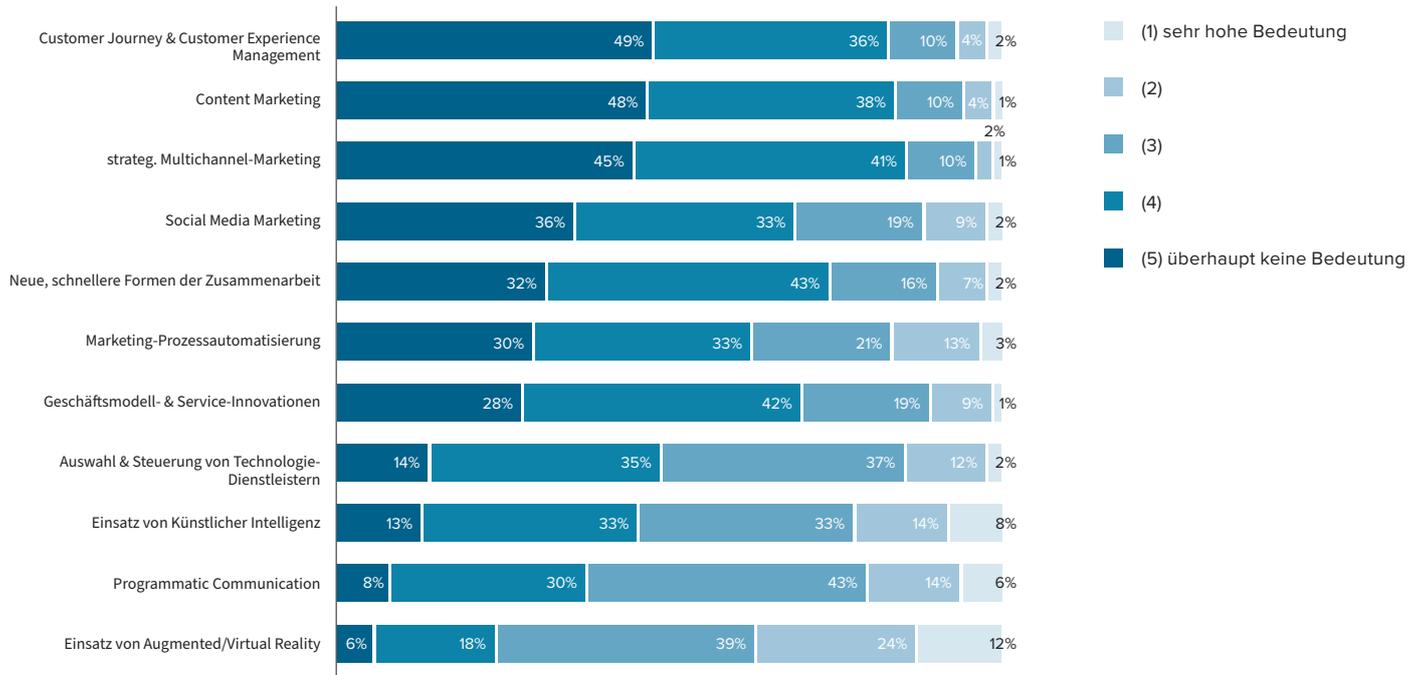


Was müssen Marketing-Teams in Zukunft können?

Wie in der letzten Befragung haben wir auch in der aktuellen Studie wieder danach gefragt, welche Fähigkeiten Marketing-Teams in naher Zukunft benötigen. Diese Frage haben nur Teilnehmer beantwortet, die in reinen Marketing-Einheiten arbeiten. Daher sind in dieser Teilgruppe kleine Organisationen nur wenig vertreten. Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Organisationstypen in dieser Teilgruppe (abgesehen vom Thema Künstliche Intelligenz).

Schon in der Studie Marketing 2018 war das Ergebnis eindeutig: Social Media und Content Marketing sind in den Marketing-Einheiten etabliert. Nur wenige Marketing Manager sehen hier noch Nachholbedarf. Angesichts der im Vergleich geringen Verbreitung von Social Listening Tools von nur rund 30 % selbst bei großen Unternehmen überrascht diese große Zufriedenheit etwas.

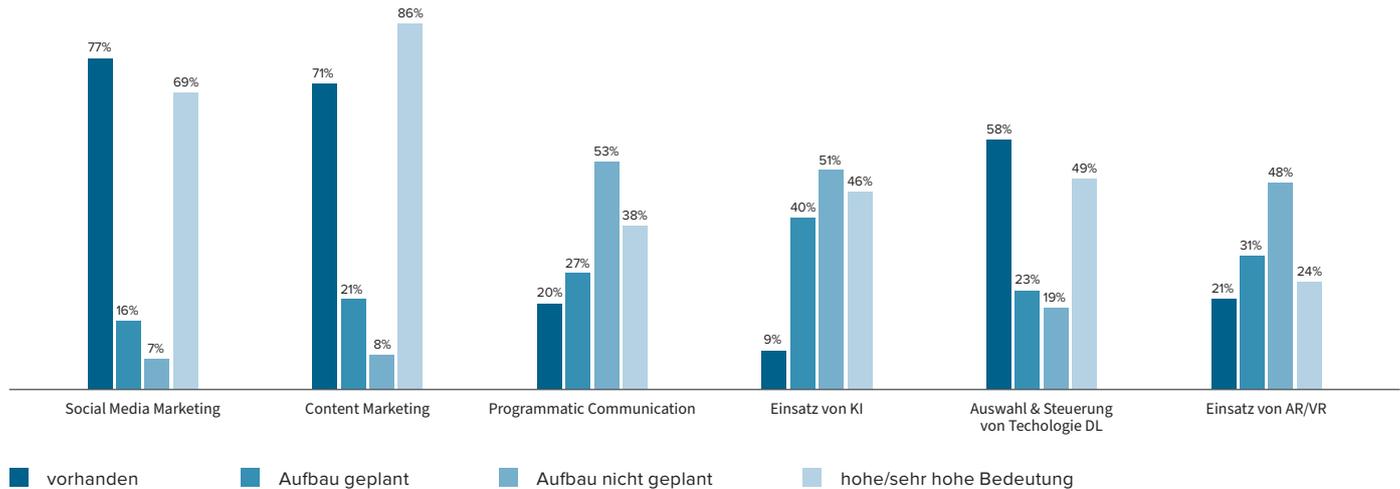
Kein Nachholbedarf mehr bei Social Media und Content Marketing? Zukünftige Bedeutung für das Marketing



Kindermann, Seidenglanz & Fechner (2020): „Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Marketing künftig von Bedeutung?“ (5-stufige Skala, sehr hohe Bedeutung (1) bis überhaupt keine Bedeutung (5)) Nmin = 162

Wenig Aufmerksamkeit für Künstliche Intelligenz und Technologie-Kompetenz

Marketing-Fähigkeiten nach Bedeutung und Nachholbedarf (1)



„Welche Fähigkeiten sind bereits vorhanden oder sollen aufgebaut werden?“ Nmin = 100

Immer noch hoch ist der Anteil der Marketing Manager, die Künstliche Intelligenz für nicht relevant halten. 22 % räumen der Fähigkeit, KI einzusetzen, wenig oder keine Bedeutung für das Marketing der näheren Zukunft ein. 33 % sind unentschlossen. Man kann sicherlich darüber diskutieren, ob das, was als KI angepriesen wird, diesen Titel immer verdient. Unbestreitbar ist aber, dass lernende Maschinen eine der Grundlagentechnologien sind, die praktisch alle Lebensbereiche beeinflussen werden.

9 % der Marketing-Teams können **KI** einsetzen.

51 % wollen die Fähigkeit, **KI einzusetzen**, nicht aufbauen.

Auch im Marketing werden komplexe Optimierungsaufgaben zunehmend mithilfe von Machine Learning gelöst. Es gibt Anbieter, die zum Beispiel Facebook-Kampagnen vollautomatisch optimieren.²⁶ Machine Learning hilft, die Wirkung verschiedener Touchpoints für die Conversion zu quantifizieren und realitätsnahe Attributionsmodelle zu entwickeln.²⁷ Schon weil Google auch auf künstliche Intelligenz setzt, um Search-Kampagnen zu optimieren, sollte jeder Marketing Professional zumindest grundlegende Kenntnisse darüber haben, wie diese Verfahren funktionieren und welche Vor- und Nachteile das mit sich bringen kann. In der Werbemittelproduktion werden generative Algorithmen²⁸ große Veränderungen bringen: Die erste Agentur für virtuelle Models gibt es bereits.²⁹

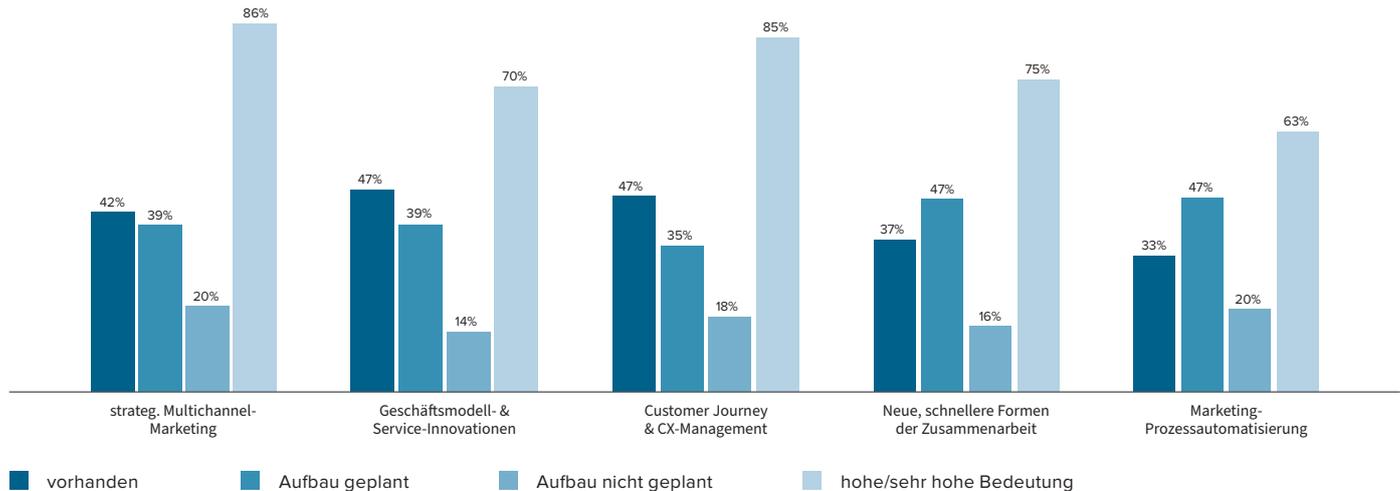
²⁶ <https://albert.ai/> (nur beispielhaft genannt)

²⁷ <https://www.exactag.com/> (nur beispielhaft genannt)

²⁸ Generative Adversarial Networks (GAN)

²⁹ <https://www.thediigitals.com/about>

Viel Aufmerksamkeit für strategische und konzeptionelle Kompetenz Marketing-Fähigkeiten nach Bedeutung und Nachholbedarf (2)



„Welche Fähigkeiten sind bereits vorhanden oder sollen aufgebaut werden?“ Nmin = 133

Die Marketing Manager haben erkannt, dass zusätzliche strategisch-konzeptionelle Kompetenzen für sie unverzichtbar sind. 86 % bzw. 85 % messen dem strategischen Multichannel-Marketing und dem Customer Journey & Customer Experience Management hohe oder sehr hohe Bedeutung für ihren zukünftigen Erfolg zu. Nur 42 % bzw. 47 % der Marketing-Einheiten verfügen bereits über diese Kompetenzen.

Nicht ganz so wichtig erscheint den Studienteilnehmern die Fähigkeit, Geschäftsmodell- und Serviceinnovationen zu entwickeln (70 %), dafür sehen sich 47 % hier schon gut gerüstet. Ohne diese Fähigkeit werden Marketing-Teams kaum Einfluss auf die Unternehmensstrategie nehmen können. Um auf dem C-Level Gehör zu finden, muss man verstehen, wie hier gedacht und entschieden wird. Geschäftsmodelle und Services prägen zudem die Customer Experience stark. Schon aus diesem Grund sollte jedes Marketing-Team hier kompetent mitreden können, selbst wenn die formale Zuständigkeit nicht in der Marketing-Abteilung liegt.

Marketing Manager haben auch erkannt, dass sie neue Formen der Zusammenarbeit finden müssen. Drei Viertel messen dieser Fähigkeit hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Die Aufgabenvielfalt wächst, ohne dass Budgets und Ressourcen proportional mitwachsen. Allein die Notwendigkeit, neue Technologien, Plattformen und Trends zu beobachten und immer wieder erneut auf Relevanz zu prüfen, bindet Ressourcen. Planungs- und Entscheidungszyklen verkürzen sich beständig. Prozesse und Projektmanagement-Methoden müssen dafür sorgen, dass Änderungen und kurzfristige Projekte nicht als Fehler im System erlebt werden, sondern als Routine.

Fazit



Marketing als Funktion und Marketing als Mind-set

In Marktumfeldern, in denen nicht einzelne Produktfeatures oder Preisstrategien, sondern die gesamte Customer Experience zum Wettbewerbsfaktor wird, braucht es eine Instanz in der Gesamtorganisation, die die Kundenperspektive vertritt und für organisationsweite Koordination und Integration sorgt.

Marketing als Konzept der marktorientierten – und das heißt heute: kundenorientierten – Unternehmensführung ist für diese Rolle prädestiniert. Allerdings wird die Marketing-Einheit von der eigenen Organisation so oft nicht gesehen: Sie ist für werbliche Kommunikation zuständig und hat häufig keinen großen Einfluss auf strategische Entscheidungen.

Die meisten Marketing Manager haben erkannt, dass sie sich als Gesprächspartner auf unternehmensstrategischer Ebene qualifizieren müssen: durch die Fähigkeit, Geschäftsmodell- und Serviceinnovationen zu entwickeln, durch Kompetenz in strategischem Multichannel-Marketing und auch durch das Know-how, die eigenen Arbeitsweisen und -prozesse zu transformieren.

Leider noch deutlich weniger verbreitet ist die Erkenntnis, dass Urteilsfähigkeit bezogen auf aktuelle und emergierende Grundlagen-Technolo-

gien und ihre Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell unverzichtbar ist, um die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen.

Wir leben im Zeitalter der schnellen Iterationen im Rahmen mittelfristiger Strategien. Das betrifft auch die Evaluation von Trends und Technologien. Marketing-Einheiten sind eigentlich dafür prädestiniert, diese Rolle für ihre Organisationen zu übernehmen und sich damit als Sparringspartner für die Strategieentwicklung zu positionieren. Viele müssen aber sowohl das dafür notwendige Mind-set als auch das Know-how erst aufbauen. Für eine Marketing-Einheit, die in ihrem Unternehmen als ausführende Funktion gesehen wird und auch für diese Funktion ausgestattet ist, bedeutet das einen doppelten Kraftakt.

Er kann aber gelingen, und er lohnt sich. **Denn mit dem Standing des Marketings innerhalb der Gesamtorganisation steigt der Einfluss.**

Mit dem Einfluss ihres Teams im Unternehmen steigt nach unseren Erkenntnissen die Zufriedenheit und die Bindung gerade der ehrgeizigen, leistungsfähigen Mitarbeiter. Vor allem für kleinere und mittelständische Unternehmen ein nicht hoch genug zu bewertender Aspekt im sich verschärfenden War for Talent.

Über die Autoren



Die Autoren



Prof. Dr. Andrea Kindermann ist verantwortlich für den MBA Leadership & Digital Marketing Management der Quadriga Hochschule Berlin. Sie lehrt und forscht zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen.

Daneben berät sie Unternehmen bei der Entwicklung innovativer Marketingstrategien und der Digitalisierung von Geschäftsmodellen.

andrea.kindermann@quadriga.eu



Prof. Dr. René Seidenglanz ist Professor für Kommunikationswissenschaft und Präsident der Quadriga Hochschule Berlin. Er leitet den dortigen Schwerpunkt Berufsfeldforschung.

rene.seidenglanz@quadriga.eu



Ronny Fechner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter für empirische Forschung an der Quadriga Hochschule Berlin. Außerdem arbeitet er als leistender Gesellschafter für eine Kommunikationsagentur im Bereich Research und Statistik.

ronny.fechner@quadriga.eu

Studium und Weiterbildung an der Quadriga Hochschule Berlin

Digitales Marketing Management beherrschen – Urteilsfähigkeit sichern

MBA Leadership & Digital Marketing Management

In 18 Monaten berufsbegleitend zum MBA: Fundierte General Management Kompetenz in Kombination mit aktuellen Konzepten und Tools des digitalen Marketings vermitteln Ihnen das nachhaltige Rüstzeug, um im Zeitalter der Customer Experience erfolgreich zu sein – strategisch und operativ.

<https://www.quadriga-university.com/de/master-mba-programme>

Certified Digital Marketing Expert

Als „Certified Digital Marketing Expert“ kennen Sie die echten Marketinginnovationen und wissen diese von kurzfristigen Hypes zu unterscheiden. Sie lernen die Bausteine zeitgemäßer digitaler Strategien ebenso kennen wie die Möglichkeiten datenbasierten und automatisierten Marketings.

<https://www.quadriga-university.com/de/weiterbildung/zertifikatskurse>

Quadriga Hochschule Berlin

Die Quadriga Hochschule Berlin ist eine private Hochschule für Management in den Bereichen Public Relations und Kommunikation, Politik und Public Affairs, Human Resources, Vertrieb und Marketing. Die staatlich akkreditierte Hochschule leistet interdisziplinäre Wissensvermittlung und einen hohen Praxisbezug in Forschung und Lehre. Die Studierenden profitieren von einem starken Netzwerk zur Karriereförderung in den jeweiligen Berufsfeldern.

Neben berufsbegleitenden Master- und MBA-Studienprogrammen werden zahlreiche Weiterbildungsformate auf Executive Education Level angeboten, wie Tagungen, Seminare, E-Learning-Kurse und Kompaktstudiengänge.

Die Quadriga Hochschule Berlin ist Teil des international ausgerichteten Unternehmens Quadriga, dem Knowledge-Hub für exzellente Bildung, Information, Vernetzung und Business-IT-Lösungen.



Kontakt

Quadriga Hochschule Berlin

Werderscher Markt 13

10117 Berlin

+49 (0)30 44 72 94 00

www.quadriga-hochschule.com

Prof. Dr. Andrea Kindermann

andrea.kindermann@quadriga.eu

Prof. Dr. René Seidenglanz

rene.seidenglanz@quadriga.eu