



Marketing-Tech-Monitor Deutschland 2019



Mit Unterstützung unserer Partner





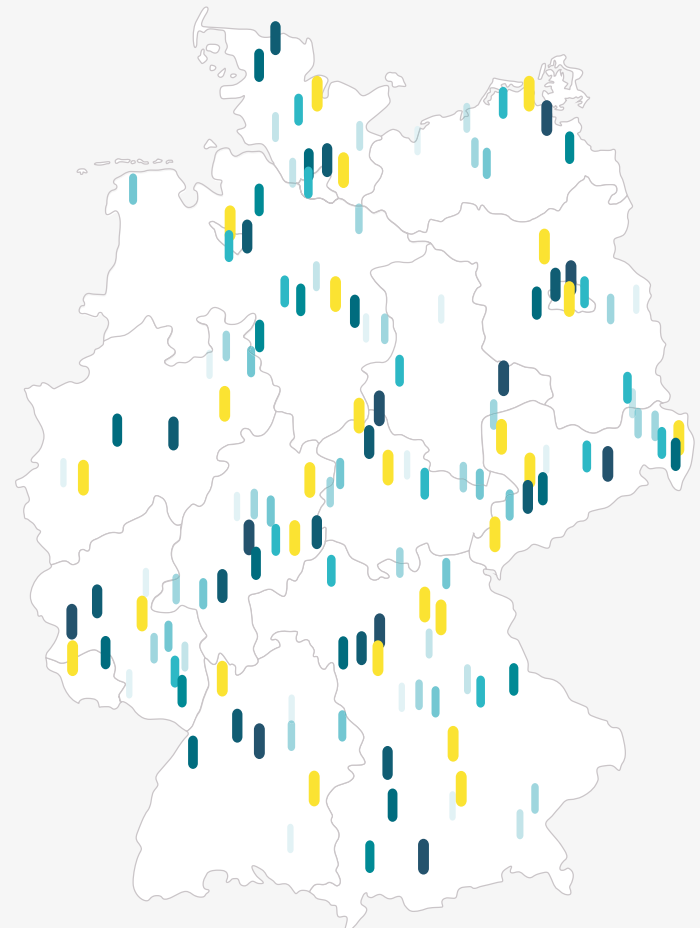
Neue Plattformen braucht das Land!

Die Digitale Transformation stellt das Marketing vor Herausforderungen, die Kernstrategien, Kultur, Organisation, Wertschöpfungsketten, Prozesse und eingesetzte IT-Anwendungen grundlegend verändern. Die Reaktionsgeschwindigkeiten sind äußerst unterschiedlich: Manche Organisationen agieren seit Jahren (teilweise gezwungenermaßen) mit einer erfolgreichen Strategie zur Digitalisierung (etwa durch die Einführung von CRM oder Marketingautomatisierung), andere beginnen erst zu ahnen, dass auch sie von diesem größten Wandlungsprozess seit der Industrialisierung betroffen sein werden. 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“ (Solis, 2015). Interviews zeigen, dass insbesondere die Marketing-Funktion vor grundlegenden Veränderungen steht: Eine Vielzahl an IT-Anwendungen unter dem Begriff ‚Marketing Tech‘ trifft oftmals auf Organisationen, die es über die vergangenen Jahre noch nicht geschafft haben, grundlegende CRM-Funktionalitäten etwa im Bereich Marketing Resource Management (MRM) oder im Digital Asset Management (DAM) einzuführen.

„Granulare Messbarkeit und massenhaft individualisierte Ansprache von Kunden mit Hilfe von Data und Marketing Tech wird unsere Zukunft sein – weniger aufmerksamkeitsstarke Kampagnen.“

CMO, Konsumgüterhersteller

Eigene und längerfristige Tech-Bebauungspläne liegen im Marketing in den meisten Organisationen nicht vor. Eine der Herausforderungen: die Grenze zwischen Fachbereich und IT muss in der Digitalisierung ebenso aufweichen wie streng hierarchische Organisationsmodelle im Software-Entwicklungsprozess, was in Bezug auf die bestehenden Kompetenzen, und Rollenmodelle für erhebliche Veränderungen – und damit auch Verwirrungen – sorgt. Wenn es darum geht, sich für eine Marketing-Tech-Strategie zu entscheiden, stehen Unternehmen vor der Herausfor-



derung, eine Auswahl aus einer Myriade von mehr als 8.000 unterschiedlichsten Anwendungen treffen zu müssen. Das Marktforschungsunternehmen Gartner schätzt, dass ca. 30 Prozent der Marketingbudgets zukünftig als Investment in den Bereich Marketing Tech gehen werden. Mit der „Marketing Tech Deutschland 2019“ führen führende Unternehmen in Deutschland daher eine gemeinsame Untersuchung durch, um hierfür die dringend benötigte Navigationshilfe zu schaffen.

„Die Integration von Arbeitsprozessen, Technologienutzung und Datenprozessen entlang der gesamten Consumer Journey stellt sich aktuell stark fragmentiert und somit als große Herausforderung dar. Die Lösung dieser essenziellen Fragestellung stellt das Differenzierungsmerkmal zukünftig exzellenter Marketingteams dar und ist gleichzeitig ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg des jeweiligen Unternehmens.“

Leiter Online Marketing, Online Directory

Marketing Goes Programmatic – Goodbye Agenturen!

Die Mehrheit der Unternehmen (61,5 %) setzt zwischen 10-30 Prozent des Marketing-Budgets digital ein (Durchschnitt: 25 %) – und dies mit der Erwartung auf weitere Steigerung in den nächsten drei Jahren (87,5 % der Unternehmen). Der Grund: Aus Sicht der Unternehmen wird der Programmatic-Trend kurzfristig alle Kanäle (zwangsweise) erreichen ... selbst den „Analogriesen TV“. Der Anteil an Werbung, der heute bereits programmatisch angesteuert wird, liegt für sie noch unter 20 Prozent, gemessen am gesamten eingesetzten Online-Werbekuchen (für 73,3 Prozent der Unternehmen). Meist besteht hier eine Kombination zwischen Performance/Retargeting und Brand Programmatic (36,9 %). Die anstehende Änderung ist bereits fühlbar: Die meisten Marketingleiter (88,1 %) erwarten ein weiteres Wachstum programmatischer Anwendungen. Kurz zusammengefasst: Was programmatisch angesteuert werden kann, wird zukünftig auch programmatisch angesteuert.



„... in spätestens 18 Monaten bis zwei Jahren wird TV technologiebasiert ein- und verkauft werden. Wer bis dahin nicht bereit ist mit seinen Daten, seiner Technologie, seinem Team, der verliert an Wettbewerbsfähigkeit.“

Geschäftsführer, Handel



91,5 Prozent setzen Programmatic ein, davon 85,7 Prozent mit Agenturen (79,5 Prozent sogar nur mit Agenturen) und 19,9 Prozent selbst (13,7 Prozent nur selbst). Wenn zurzeit hauptsächlich Agenturen eingesetzt werden, dann geht zukünftig der Trend eindeutig in Richtung „partielles Insourcing“: Erfolgt der programmatische Einkauf bislang vor allem über Agenturen im Outsourcingmodell, soll in Zukunft zumindest „teilweise“ selbst programmatisch eingekauft werden (65,6 %). Vollständige Eigenregie planen nur 14,1 Prozent der Unternehmen.

„Wir bauen den Bereich Digitalmarketing und Performancemarketing stark aus. Unser Ziel ist es, mit dem Markt und den Agenturen auf Augenhöhe zu sein. Wir möchten Vorschläge und Lösungen hinterfragen können und selbst die Output-Qualität steuern.“

CMO, Bank

Von Analytics zur Marketingautomatisierung



Werden heute vornehmlich Analytics-Anwendungen wie Website Analytics (etwa Google Analytics, Omniture) eingesetzt, steht für die nähere Zukunft ein deutlicher Quantensprung in Richtung Automatisierung an (Abbildung 1). Das Spektrum erstreckt sich hier von der Dynamic Creative Optimization (etwa via Google Studio oder Adventori), über Customer Data und Marketingautomatisierungs-Plattformen bis hin zu Demand-Side-Plattformen und Adverification (etwa via Integral Adscience oder batch media). Die begleitenden Interviews zeigen, dass der zu erwartende

und angestrebte Quantensprung kaum größer sein könnte: So nutzen Unternehmen etwa im Handelsbereich heute bereits Digital-Asset-Management-Systeme, jedoch meist im Bereich der Handzettel-Produktion. Digital-Asset-Management-Systeme ebenso wie Marketing-Resource-Management-Anwendungen zur Kampagnenplanung und -steuerung kommen eher selten zum Einsatz, obgleich selbst diese grundlegenden Anwendungsszenarien schon seit mehr als 10 Jahren bekannt und verfügbar sind.

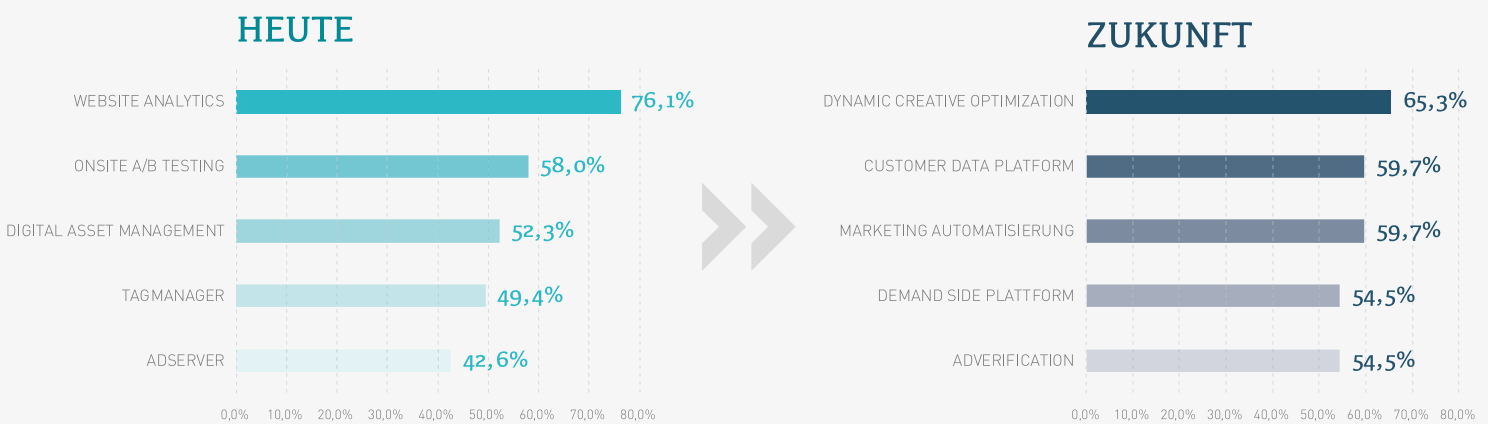
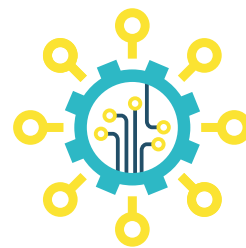


Abbildung 1: Heute genutzte Anwendungen vs. zukünftig geplante Anwendungen (n=178)

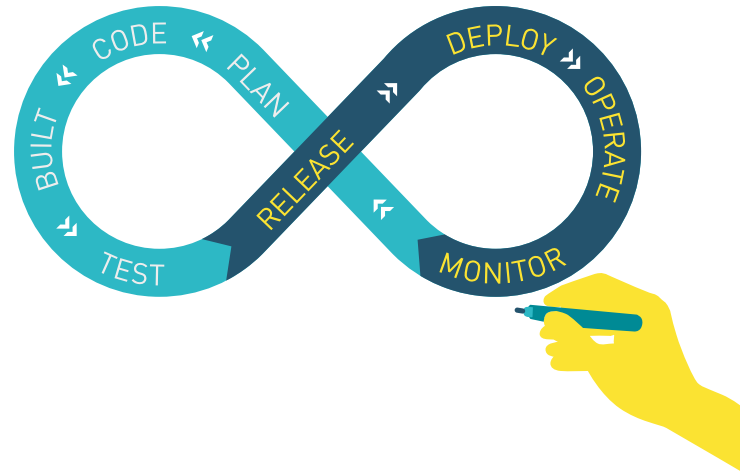
Es zeigt sich immer wieder: Die Umsetzung hinkt der theoretischen Diskussion in allen einschlägigen Veröffentlichungen noch meilenweit hinterher. Ziel und Ambition der Marketingentscheider ist es vor diesem Hintergrund, aus einer sehr rudimentären Marketing-Tech-Bebauung (Fokus: max. partielle operative Prozessunterstützung) eine durchgehende Digitalisierung und Automatisierung zu

realisieren (Fokus: Realtime, automatisierte, massenhafte, individuelle Kundeninteraktion). Während im Bereich der Demand-Side-Plattformen Google dominiert (78,9 %), sind es auf Seite der Data-Management- oder Customer-Data-Plattformen eher Salesforce (37 %) und der Adobe Audience Manager (34,5 %).

„... der Leidensdruck wird weiter zunehmen – die Herausforderung: Das Zielbild einer Bebauung mit Marketinganwendungen ist unklar, es fehlt an Vorgehensmethodik und senioren Projektmanagern mit Erfahrung.“

Vom Full Stack zur individualisierten Strategie

Dominiert heute noch die Abhängigkeit von Walled-Garden-Anbietern wie Google (46,6 %), ist es die Zielsetzung für die Zukunft, vordringlich einer individualisierten Strategie zu folgen und die Abhängigkeit von Drittanbietern zu reduzieren (60,8 %, Abbildung 2). In den begleitenden Interviews wird hierzu kritisch angemerkt, dass dies weitergehendes internes Know-how erfordert, ebenso wie die Erarbeitung eines eigenen Bebauungsplans (Master Construction Plan) und die Erhebung fachlicher Anforderungen für eine differenzierte Bewertung unterschiedlicher Anbieter und Plattformen. Anders formuliert, schwappen die in der IT bereits lange bewährten Vorgehensmodelle und Best Practices (wie Diskussionen über Architekturen, Bebauungspläne, Dev Ops) zunehmend auch in den Marketing-Fachbereich. Die Herausforderung: nur selten bzw. rudimentär verfügbare Kompetenzen und Erfahrungen zur Begleitung der Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT-Anwendungen.



#Full Stack

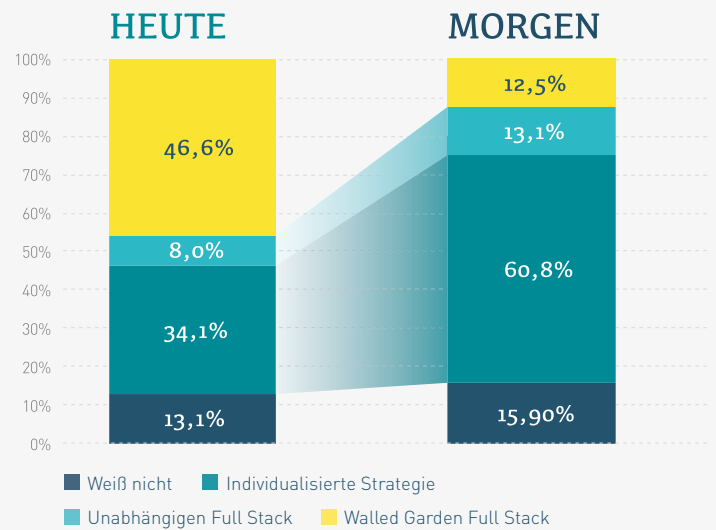
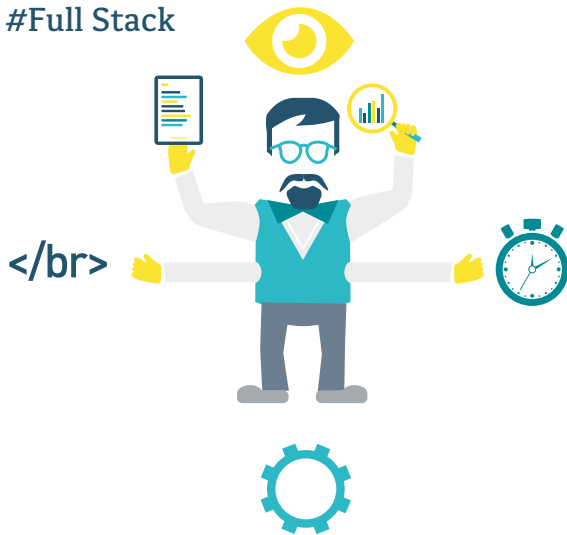


Abbildung 2: Strategie zum Umgang mit Marketing (Ad) Tech heute vs. in Zukunft (n=178)

Mittelfristiges Ziel ist die vollständige Daten- und Prozesstransparenz sowie die Möglichkeit, Algorithmen selbstständig anpassen zu können, auch wenn ein Full Stack per definitionem einen Integrationsvorteil aufweisen sollte. Im Mittelpunkt stehen der uneingeschränkte Zugriff und die Nutzung der Daten auf User-Ebene sowie die bestmögliche Anpassung an die jeweiligen Geschäftsprozesse (61,4 %). In Eigenlizenz sollen vor allem Demand-Side-Plattformen

(70,4 %), Digital Asset Management, Marketingautomatisierung, Data-Management- bzw. Customer-Data-Plattformen (jeweils über 72 %) betrieben werden. Die Bedeutung dieser Anwendungsszenarien wird durch die große Bereitschaft zum Eigenbetrieb (64,4 %) unterstrichen. Peripherieanwendungen ohne Kundendaten und ohne enge Verzahnung in den operativen Geschäftsprozessen wie AdServer, Adverification oder auch Dynamic Creative

Optimization können eher in Agenturlizenz verbleiben. Zielsetzung (und damit verbundene Herausforderung) ist in jedem Fall

- » der (zwangsweise) unternehmensinterne Aufbau von Know-how;
- » der Aufbau von Geschäftsvorteilen durch den eigenen Umgang mit Daten, der nicht outgesourct werden kann und soll.



„Dazu ist Datenintegrität, Vollständigkeit der Daten zentral. Harmonisierung und Kategorisierung von Informationen stehen im Zentrum, da haben wir dieselben Probleme wie alle anderen auch.“

CMO, Konsumgüterhersteller

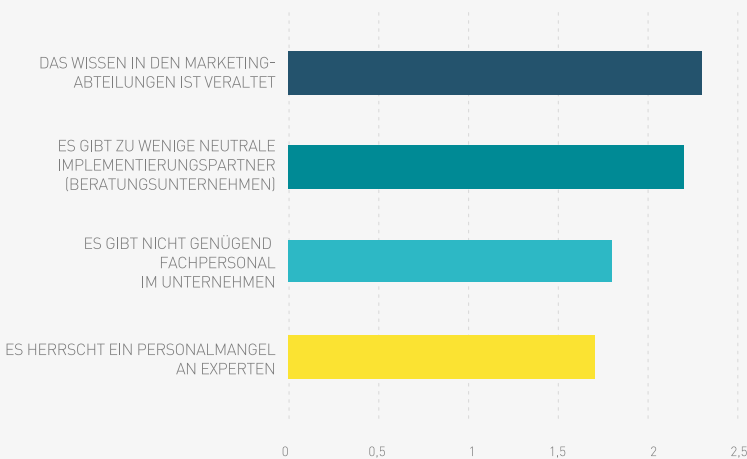
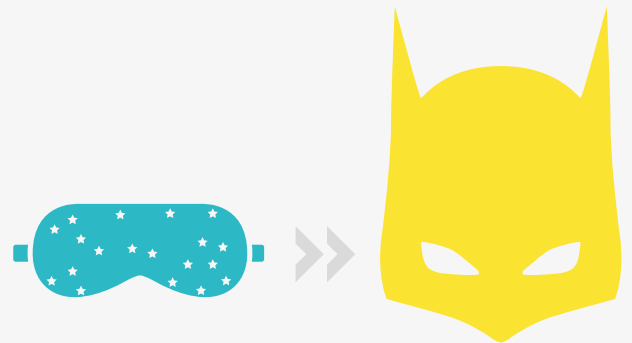
#internes Know-how



Von Zero to Hero – ein langer Weg zu gehen



Die größten Herausforderungen bestehen in einem unzureichenden Know-how – sowohl im eigenen Unternehmen als auch in Bezug auf zu wenige wirklich neutrale Beratungspartner (Abbildung 3). Bemängelt wird, dass die involvierten Agenturen zu wenig qualitativ beraten und für diese eher transaktionale (Eigen-)Umsätze im Vordergrund stehen. Die Überzeugung des Managements von den notwendigen Veränderungen und Investitionen fällt demgegenüber deutlich in der Bedeutung zurück (Mittelwert 2,9).



„Die Umsetzung von Marketing Tech bedeutet einen Wettkampf um knappe interne Ressourcen und das Aushalten teilweise heftiger Reaktanzen.“

CMO, Transport

Abbildung 3: Herausforderungen für die Übernahme von Technologie-lizenzen oder den Eigenbetrieb im eigenen Unternehmen (Mittelwerte, n=176, „1“ = „stimme voll und ganz zu“, „5“ = „stimme ganz und gar nicht zu“)

Das vielfach artikulierte Kompetenz-Gap sollte primär durch individuelle Mitarbeiterschulungen (Mittelwert 1,5), Teamschulungen (Mittelwert 1,6) wie auch Führungskräftefortbildungen (1,8) gelöst werden. Im Fall der Deutschen Lufthansa wurde zu diesem Zweck bspw. eine eigene unternehmensinterne Marketing Academy gegründet,

wo Mitarbeiter punktuelle und auf sie bzw. ihre jeweiligen Rollen zugeschnittene Weiterbildungen erhalten. Unisono werden senioren Projektleiter gefordert, die das Projekt in fachlicher und methodischer Sicht bis zum Launch erfolgreich führen.

„Während Media als Investition gesehen wird, gelten Fachkräfte und Tools als Kosten. Das ist in einer technologisierten Marketingwelt nicht mehr der richtige Ansatz. Der Wert von Technologie ist schwer zu beziffern – zunächst geht es aber darum, zukünftige Verluste zu vermeiden ..., die allen klar sind, aber schwer zu beziffern.“

Geschäftsführer, Handel

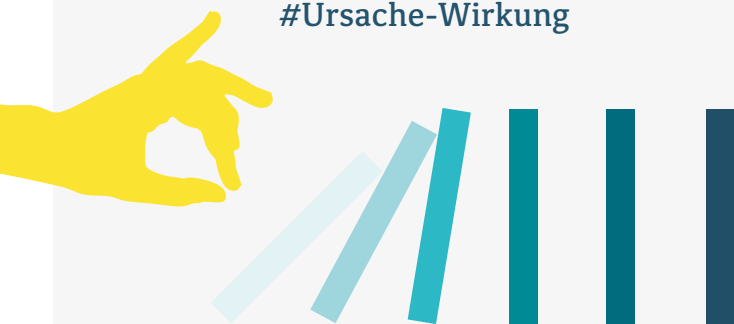
Ein cross-funktionales Zusammenarbeiten erfordert das Aufbrechen langjährig etablierter (lieb gewonnener) Silo-Strukturen, um die teilweise nur schwierige Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen (Koordinationsaufwand), ein damit einhergehendes fehlendes Verständnis für

andere Bereiche (Bereichsegoismus und Ressortdenken, z. B. Konflikt zwischen Marketing und IT) und einen oftmals immensen Zeitbedarf bis zur Entscheidungsfindung zu überwinden.

„Zunächst ist die Technologie ja auch erst „dumm“ und der Technologiepartner branchenfremd – erst nach einiger Zeit und mit Mühe und Durchhaltevermögen lernt das System und spielt seine Stärken aus. Dann ziehen auch die Mitarbeiter mit, wenn sie verstehen, was man mehr erreichen kann, nicht was die Digitalisierung an Mehraufwand zunächst kostet.“

Geschäftsführer, Konsumgüterhersteller

#Ursache-Wirkung



Neueinstellungen werden zwar als kurzfristiger Katalysator für den Aufbau des zukünftigen Marketing Tech-Stacks gesehen, gleichzeitig wird jedoch infrage gestellt, ob es einigen wenigen externen Neueinstellungen wirklich gelingen kann, das Know-how-Defizit im Unternehmen nachhaltig und skalierbar zu lösen. Damit befinden sich Unternehmen in einer Ursache-Wirkungs-Spirale: Obwohl das Know-how-Defizit erkannt wird, liegt gemäß eigenen

Angaben der Hauptgrund für Probleme in der Veränderung im selbst gesetzten Budget- und Zeitrahmen. Mit anderen Worten: Statt einmal die grundlegenden Ursachen der Misere in Angriff zu nehmen, wird versucht, eher taktische, kurzfristige, punktuelle „Work-Arounds“ zu finden. Dies gilt insbesondere für die Nutzung von Sprachassistenten wie Alexa oder Siri: Hier fühlt sich die Mehrheit eher schlecht vorbereitet (52,8 %).

„Know-how aufbauen, Stakeholder mitnehmen, sich im Unternehmen vernetzen, sind gerade am Anfang die wichtigsten Schritte, vielleicht wichtiger, als einen Adserver zu kaufen. Der TechStack ist wichtig, aber nicht die Lösung.“

CMO, Versicherung

Neue Rollenprofile notwendig

Neben Data Scientists (63,1 %) werden verstärkt Marketing-Technology-Experten (73,9 %) gefordert sowie Mitarbeiter, die als Audience Manager ihren Fokus auf die zielgruppenadäquate Ausspielung von Inhalten richten (Abbildung 4). Hatten Marketing-Technology-Experten in der Vergangenheit eher den Schwerpunkt, mit immer exakterer Planung Risiken in IT-nahen Projektumfeldern einzudämmen, liegt der entscheidende Faktor für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens künftig nicht mehr in der Risikovermeidung, sondern in der Anpassungsfähigkeit der Marketing-Tech-Landschaft.

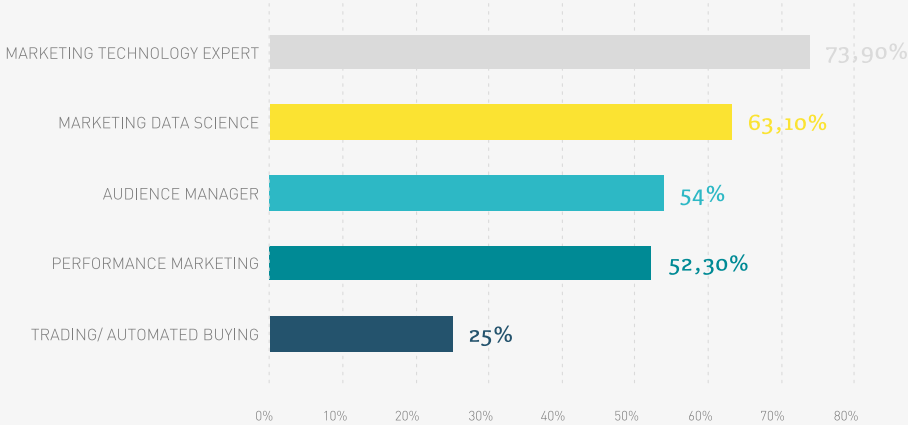
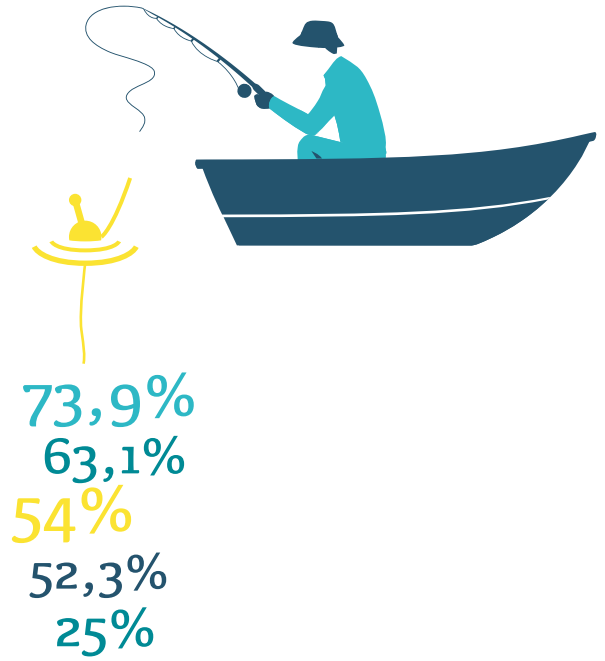
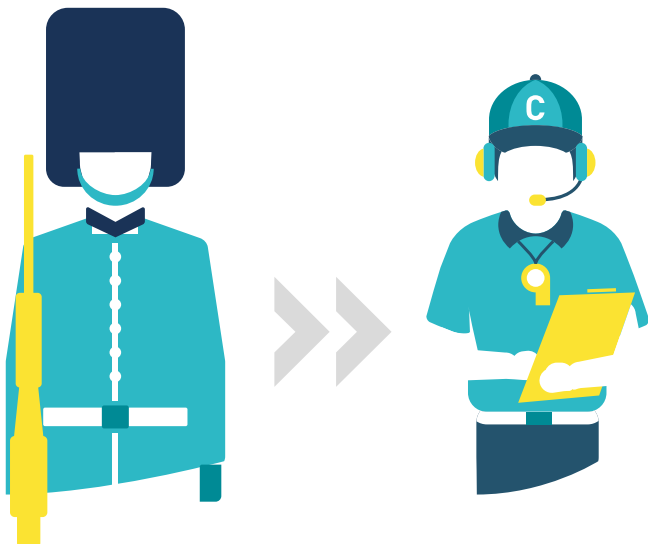


Abbildung 4: Erforderliche Rollen in der Marketingorganisation (n=176, Mehrfachantworten)

#Gatekeeper » Coach



Aus einem „Risk Management“ wird damit aus Sicht der IT-Anwendungen ein „Management of Uncertainty“. Die Rolle von Marketing-Technology-Experten entwickelt sich damit in allen Unternehmen von einer zentralen „Gatekeeper-Funktion“ zu einer eher beratenden Coaching- und Moderationsrolle zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen auf Marketing-Fachseite und einzusetzenden IT-Anwendungen. Damit mutieren diese vom früheren „Hüter langfristiger Bebauungspläne“ (Master Construction Plan), die den Status quo dokumentieren und als zentrale Controller an den Quality Gates die Compliance der jeweiligen Lösungen freigeben, zum wertschöpfenden und lösungsorientierten Begleiter der Umsetzungs-Teams.

Login-Allianzen – Schlüssel zum vertraulichen Datenmanagement



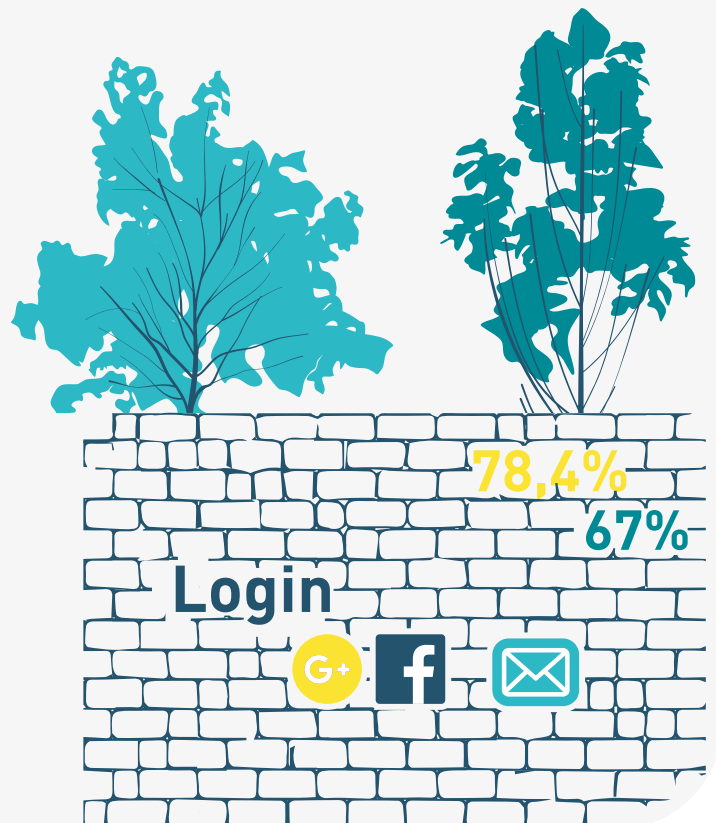
Das Ziel von Login-Datenallianzen wie Verimi und NetID: einen Gegenpol zu den US-Plattformen als „Walled Gardens“ zu schaffen, die in den vergangenen Jahren mit ihrem Social-Login einen Quasi-Standard für die Authentifizierung im Netz etabliert haben. Aus unternehmerischer Sicht liegen die Vorteile von Login-Allianzen auf der Hand: Die digitalen Identitäten einzelner Nutzer werden geschützt, sodass die sensiblen Daten den EU-Rechtsraum nicht verlassen. Durch den internen Datenaustausch vergrößern die beteiligten Unternehmen ihr Wissen über die eigenen Nutzer und können somit gezielter Marketingkampagnen aussteuern.



„So absurd es klingen mag: Die DSGVO und die hierdurch ausgelöste Debatte um die Nutzung und Bedeutung von Kundendaten hat dazu geführt, dass wir gerade einen massiven Schwenk in Richtung Marketing Tech machen ... auch wenn noch nicht klar ist, wie wir das umsetzen können. Auf alle Fälle Inhouse.“

Leitung Digital Sales, Automobilhersteller

Dieser Vorteil wird von der überwiegenden Mehrheit der Marketing- und Digital-Leiter auch gesehen (78,4 %), was auch oftmals bereits als „erfolgreich“ bewertet wird (58 %), wenngleich die Mehrheit noch nicht selbst an einer dieser Datenallianzen teilnimmt (67 %). Datenkooperationen unterschiedlicher Unternehmen untereinander fallen im Gegensatz hierzu aufgrund der fehlenden Professionalisierung deutlich ab (29 %). Fast die Hälfte der Marketing-Leiter (44,9 %) verwaltet Kundendaten immer noch entweder über Tabellen (wie Excel), verteilt über mehrere Standorte oder nicht systematisch.



Verantwortlich für die Texte / Herausgeber der Studie

Customer Excellence GmbH
 Prof. Dr. Ralf Strauß
 Sierichstraße 8 | 22301 Hamburg | Deutschland
 T +49 (0)40 280 58 205 | E ralf.strauss@customerexcellence.de

Mit Unterstützung unserer Partner