



**DEUTSCHER
MARKETING
TAG**

Marketing Agenda 2018

Inhaltskonzept

45. DEUTSCHER MARKETING TAG

#marketing_getting_smarter

Ralf E. Strauß

5./6. Dezember 2018 | Hannover

www.deutschermarketingtag.de

PARTNER



Background Performer bietet eine strategische Vertriebs- und Marketingberatung mit einer speziellen Expertise in der Synchronisation beider Disziplinen. Das Angebot umfasst alle Instrumente für eine zielgerichtete Beratung sowie die für deren Umsetzung notwendigen Dienstleistungen.

*“Wir unterstützen die **Marketing Agenda 2018**, weil wir damit die wirklich wichtigen Themen erkennen und daraufhin unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen anbieten können.”*



Edelman.ergo ist eine der führenden Kommunikationsagenturen in Deutschland und Teil von Edelman, einer globalen Communications Marketing Agentur.

*“Wir entwickeln kreative 360°-Kommunikation, die Unternehmen und Organisationen eine unverkennbare Stimme verleiht, ihre Kunden zu Fans macht und ihre Reputation schützt. Die **Marketing Agenda 2018** wird von uns unterstützt, weil sie aktuelle Herausforderungen der Branche identifiziert und so eine Diskussionsgrundlage für die Themen unserer Zeit liefert.”*



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 2018** zu entwickeln, um Entscheider in Unternehmen mit den richtigen Impulsen zu versorgen.”*

INHALT

	Seite
VORWORT “MARKETING AGENDA 2018” Prof. Dr. Ralf E. Strauß	6
MARKETING AGENDA 2018 – INNOVATION TRIFFT UMSETZUNG	7
#marketing_getting_smarter DIE OPERATIONALISIERUNG DEEP DIVE-SESSIONS (TAG 1, 5. DEZEMBER 2018)	12
Deep Dive-Session 1: Rügenwalder ... jetzt auch vegetarisch ... Innovation & Mut (JuMP Session)	12
Deep Dive-Session 2: Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ... Was nun?	12
Deep Dive-Session 3: Bewegtbild trifft Augmented Reality	15
Deep Dive-Session 4: Blockchain goes Marketing	16
Deep-Dive Session 5: Start-up Bootcamp (AdTech & Big Data/Analytics)	19
Deep Dive- Session 6: Wege aus der Retail-Apokalypse?!	20

	Seite
KEYNOTES & ROUNDTABLES (TAG 2, 6. DEZEMBER 2018)	23
BREAKOUT-SESSIONS & WORKSHOPS (TAG 2, 6. DEZEMBER 2018)	23
BREAKOUTS I (TAG 2, VORMITTAG)	23
Breakout 1: Marken in der Nische	23
Breakout 2: Omni-Channel – zwischen Konflikt und Kooperation	24
Breakout 3: Digitale Transformation – Best Practices	27
Breakout 4: Content Marketing ... lohnt sich das?	29
Breakout 5: Data-Driven Programmatic Marketing – massenhaft individualisiert, in Echtzeit	31
BREAKOUTS II (TAG 2, NACHMITTAG)	33
Breakout 6: Marketing Automatisierung	33
Breakout 7: Marketing Science meets Practice: Neuromarketing – Emotionen messen und lenken	34
Breakout 8: Big Data Analytics ... Insights aus dem „Datensee“	35
Breakout 9: Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Multi-Channel-Marketing	36
Breakout 10: JuMP Session: Recruiting von High Potentials ... der War for Talents	39
DANKSAGUNG	39
KURATORIUM DES DEUTSCHEN MARKETING VERBANDS	40
JURY ZUM DEUTSCHEN MARKETING PREIS 2018	41

MARKETING AGENDA 2018 –

AUF DEM WEG ZUM DEUTSCHEN MARKETING TAG 2018

Marketingverantwortliche können strategisches Wachstum vorantreiben, die Profitabilität steigern und ihren Einfluss im Management ausbauen beziehungsweise sichern – wenn sie sich den gewaltigen Herausforderungen stellen. Das erfordert vielfach neue Programme und Ideen sowie veränderte Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten. Vor diesem Hintergrund haben wir für die Ermittlung der

- „Marketing Agenda 2018“ als wichtigste Herausforderungen und Themenstellungen von Marketing- und Vertriebsleitern in 2018 sowie für die
- Entwicklung des Inhaltskonzepts als „roten Faden“ für den Deutschen Marketing Tag 2018

gemeinsam mit der European Marketing Confederation (EMC) eine Befragung bei knapp 800 Marketing- und Vertriebsleitern in Europa durchgeführt, mit knapp 400 Teilnehmern alleine aus Deutschland. Sekundiert wurde diese Erhebung abermals u.a. durch Diskussionen mit dem Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands, der Jury zum Deutschen Marketing Preis, den Leitern der Competence Circle des Deutschen Marketing Verbands und den Mitgliedern der CMO Community. Allen Kollegen gebührt zunächst mal wieder ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Denkanstößen, das Engagement und die dahinterliegende „Brain-Power“. Danke!

Der Deutsche Marketing Tag als finaler Kristallisationspunkt der „Marketing Agenda 2018“ hat sich über die letzten Jahre zu einer der bedeutendsten Konferenzen in Europa zu allen aktuellen Fragen rund um Marketing, Vertrieb und Service entwickelt. So konnten wir in Frankfurt im November 2017 mit mehr als 1.500 Teilnehmern wieder einen neuen Rekord brechen. Jedoch: Der bisherige Erfolg über die letzten Jahre ist auch in 2018 für uns Anspruch und Verpflichtung zugleich. Als Branchen-Highlight geht es immer wieder darum, aus einem inhaltlich relevanten und zukunftsweisenden Konzept eine Vielzahl an Referenten, Beiträgen und Inspirationen miteinander zu verbinden, die aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven Themenfelder beleuchten. Unsere Ambition ist es damit abermals, fünf grundlegenden Anforderungen gerecht zu werden:

1. aktuelle und zukunftsweisende Konzepte aus der „Marketing Agenda 2018“ darzustellen und zu diskutieren;
2. weniger theoretisch, als anhand konkreter, praktischer Umsetzungserfahrungen;
3. keine unidirektionalen Powerpoint-Vorträge, als vielmehr Plattformen für die Interaktion, Diskussion, den qualitativ hochwertigen Austausch und das Networking zu bieten;
4. keine Aneinanderreihung beliebiger Success Stories und die beliebige Enumeration möglicher neuester Trends und Chancen, als vielmehr konkrete Erfahrungsbeiträge aus Sicht der Verantwortlichen inkl. deren persönlicher Erfahrungen und konkreter „Lessons Learned“;
5. über verschiedenartigste Größenklassen und Industriesegmente hinweg.

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 – folglich wir diesen auch weiterhin konsequent umsetzen wollen und müssen.

Wir hoffen sehr, dass die vorliegende „Marketing Agenda 2018“ erneut viele Anregungen und Diskussionspunkte bietet und wir diese dann gemeinsam mit Ihnen auf dem 45. Deutschen Marketing Tag am 5./6. Dezember 2018 in Hannover wieder mit einer Vielzahl spannender Referenten weiter vertiefen können.

Wir freuen uns sehr auf ein Wiedersehen in Hannover am 5. und 6. Dezember 2018!

Mit herzlichen Grüßen,



Prof. Dr. Ralf E. Strauß

Präsident Deutscher Marketing Verband

Board Member European Marketing Confederation (EMC)

MARKETING AGENDA 2018 – INNOVATION TRIFFT UMSETZUNG

Die Funktion des Marketings steht am Scheideweg in eine goldene Ära: Eine Vielzahl an Instrumenten erlaubt die Erhebung von Kundenwünsche massenhaft und in Echtzeit entlang aller Kunden-Touchpoints, und gestattet deren Überführung in konkrete Marketingmaßnahmen bzw. Leistungsspezifikationen, was eine stärkere Informationsintensität zwischen Anbietern und Kunden in Echtzeit erfordert.¹ Angebote und Inhalte werden zunehmend personalisiert, kontextbasiert und aktiv auf den Nutzer zugeschnitten. Sie müssen sich nicht nur dynamisch an unterschiedliche Devices, sondern auch an Umgebungsdaten, Präferenzen, soziale Verbindungen oder Stimmungen der Kunden anpassen. Dabei wird aus dem Konsumenten zunehmend der „*multi-optionale Prosument*“, der über vielfältigste Interaktionskanäle und an zahlreichen Stufen der Wertschöpfungskette beteiligt ist und immer mehr traditionelle Funktionen eines Unternehmens übernimmt – von der Ideengenerierung für neue Produkte über die Sortimentsbestimmung bis hin zur Finanzierung und Vermarktung.

Um die Herausforderungen und spezifischen Strategien der Chief Marketing Officers in Europa weitergehend zu analysieren und die Trends für 2018 herauszuarbeiten, wurde Ende 2017 im Kreis der European Marketing Confederation (EMC) abermals die Trendstudie „*Marketing Agenda 2018*“ durchgeführt. Zentrale Fragestellungen dieser Studie waren sowohl die wichtigsten Themenstellungen, als auch Herausforderungen für 2018 aus Sicht von Marketing und Vertrieb. Hierzu wurden insgesamt knapp 800 Marketing-/ Vertriebsleiter in Europa befragt, davon alleine 378 in Deutschland. Zusätzlich wurden 32 persönliche Interviews durchgeführt.

Fragt man Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Europa nach den wichtigsten Themenstellungen für 2018+, kristallisieren sich deutlich einige Schwerpunktthemen wie Marketing Automatisierung, Customer Journey Analyse, Digitale Transformation oder auch Brand Management heraus (Abbildung 1).

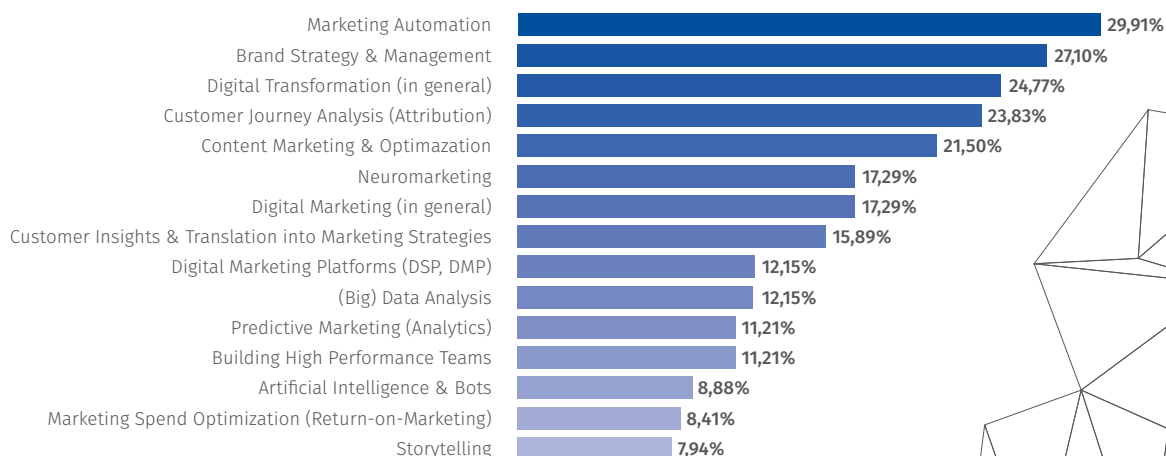


Abbildung 1: Wichtigste 10 Themenstellungen in Europa in 2018 (jeweils Top 3 Themenstellungen, n=214, in%)

¹ Meffert, J.; Meffert, H.: Eins oder Null, Frankfurt 2017; Strauß, R.: Digital Business Excellence, Stuttgart 2013.

An vorderster Stelle wird unisono die Notwendigkeit zur weiteren **Marketing-Automatisierung** hervorgehoben, also der Einsatz moderner 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.

Daneben präsentiert sich **Brand Management** als eine der zentralen Herausforderungen in einer hypervernetzten Welt. Während die Mehrheit eigentlich davon ausgeht, dass der konzeptionelle Unterbau im Markenmanagement bereits gebaut worden ist, entstehen a) durch das Auftreten neuer Marken und Interaktionsformate (etwa durch *YouTube-Stars*) als auch durch Voice Recognition und Smart Home Assistants (etwa auf Basis von *Alexa* oder *Siri*) immer wieder neue Fragestellungen in Punkto Strategie und Positionierung. Beide Effekte tragen dazu bei, dass die Bedeutung der Verankerung von Marken im Bewusstsein des Konsumenten weiter zunimmt. Im Vordergrund steht hier immer wieder die Frage, wie man sich als Category Leader in einem jeweiligen Nischensegment positionieren kann, weshalb sich in den letzten zwei Jahren der „Erfolg der Marke in der Nische“ als eines der mit am meisten diskutierten Themenfelder herauskristallisiert. Mit anderen Worten: Was machen (Hidden) Champions eigentlich so besonders, dass sie in einem (spitzen) Segment durchschlagenden Erfolg haben? *Rügenwalder Mühle* hat bewiesen, wie eine Marke es schaffen kann, mit unternehmerischem Mut Innovationen umzusetzen und neue Märkte zu schaffen ... unter bewusster Ignoranz vieler analytischer Marktstudien und Expertenmeinungen.

Im Brennpunkt steht immer wieder die Suche nach dem „Kauf-Button“ im Kopf des Konsumenten. Im interdisziplinären Brückenschlag geht es im *Neuro-marketing* um den Blick in das Gehirn des Kunden, um das Verständnis, wie Kaufentscheidungen gefällt werden. Das Ziel: Die Kreation möglichst effizienter Kundenansprachen und Werbemaßnahmen.

Wenngleich noch viele Fragestellungen für den praktischen Einsatz nicht final geklärt sind, entstehen hier Fragen etwa nach multisensorischen Verarbeitungsprozessen (etwa: *Wie werden Gestaltungen, Markenauftritte etc. im Gehirn verarbeitet und welche Implikationen hat das auf die Markenführung insgesamt oder auf die Produkt- und Verpackungsgestaltung im Besonderen?*) oder auch emotional-kognitiven Verarbeitungsprozessen (etwa: *Wie werden Anzeigen und TV-Spots im Gehirn aufgenommen und verarbeitet?*). Dieses Themenfeld wird vor allem für Großunternehmen eine zunehmende Rolle im Jahr 2018 spielen.

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 Kontexten ihrer Adressaten anpassen. Die Herausforderungen bei der Umsetzung eines effizienten Content Marketing bleiben auch in 2018 erhalten, ebenso wie die massenhaft individualisierte Ansprache im **Data-Driven Programmatic Advertising**. Ein Erfolgsfaktor für „gravitative Inhalte“ ist durchgehend der Zugriff auf Nutzerdaten. Nutzer wissen um den Wert ihrer Daten und werden diese zunehmend nur dann mit Anbietern und Anwendungen teilen, wenn ihnen eine wertvolle Gegenleistung geboten wird. Glaubt man den Analysen von IDC, dann werden ca. 99% aller gewonnenen Daten aus allen Kundeninteraktionen bis heute nicht ausreichend analysiert und Data Management Plattformen stoßen sehr früh an ihre Grenzen. Der nächste Evolutionssprung im Bereich **(Big) Data Analytics** ist damit:

- 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 auf diese Weise aus den so entstehenden „Data Lakes“ sinnvoll nutzbare Consumer Insights zu generieren und anschließend umzusetzen. Herzscherzen bereitet allen überschwenglichen Daten-Enthusiasten die im Mai 2018 in Kraft tretende **Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)** und deren konkrete Umsetzung sowie deren Implikationen für ein zukünftiges Data-Driven Marketing.

So sehr der Hype um die **Best Practices „Digitale Transformation“** immer noch grassiert, löst dieser bei den meisten Unternehmen doch noch eher gemischte Gefühle aus: Auf der einen Seite steht hier der nachdrückliche Wunsch, die eigenen Prozesse weitergehend zu digitalisieren und so effizienter zu werden, gepaart mit der Suche nach neuen Geschäftsmodellen ... alles „*digitally enabled*“. Das hoffnungsvolle Streben nach Patent-Rezepten zur Digitalisierung wird auf der anderen Seite oftmals konterkariert durch eine Vielzahl an IT-nahen Projekten, die in der Vergangenheit entweder komplett gescheitert sind (etwa CRM-Einführungen) oder deren tatsächlich realisierte Ergebnisse deutlich unter den ursprünglich avisierten Zielen zurückgeblieben sind. Damit haben wir eine zwiespältige Situation: Auf der einen Seite steht das Dogma im Sinne von „*Digital is the New Normal*“ und eine Legion an Startups, die nur darauf warten, das bisherige Geschäftsmodell zu kannibalisieren, auf der anderen Seite eine Vielzahl an schmerzhaften und kostenintensiven Erfahrungen (und persönlichen Blessuren) der Vergangenheit. Damit entsteht umso mehr der Wunsch nach Patent-rezepten und dem Austausch von „Lessons Learned“ in der Umsetzung.

Multioptionale Konsumenten nutzen alle Interaktionskanäle, um mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten. Statt sich lediglich einem singulären Point-of-Sale zu widmen, müssen Unternehmen sämtliche Interaktionskanäle vernetzen. Vor allem das parallele Bespielen von stationärem, Online- sowie Katalog- und Versandhandel stellt vielfach eine besondere Herausforderung dar, nicht nur im B2C-, sondern auch zunehmend im B2B-Bereich. Konsumenten ordern über und nutzen dank des heterogenen Informationsangebots heutzutage parallel diverse Kanäle, von Internet über Katalog, dem stationären Handel und

Online-Shop bis zu Auktionsplattformen oder auch Applikationen für mobile Endgeräte. Die Bedienung aller Kanäle und Interaktionspunkte im **Omni-Channel-Management** stellt enorme Anforderungen an Strategien (Gefahr der Kannibalisierung und Kanal-Konflikte), Organisation sowie dahinterliegende Prozesse und Systeme. Die wahrscheinlich stärksten Veränderungen durchlebt in unmittelbarer Konsequenz das Handelssegment, wofür sich in den USA bereits der Begriff der „**Retail Apokalypse**“ für das Aussterben vormals hochprofitabler Handelsformate (wie Shopping Malls) etabliert hat.

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. In der Customer Journey durchläuft der Kunde mehrere Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, die idealerweise mit passenden Marketingmaßnahmen begleitet werden sollten. Aus Sicht des Marketing 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. Verschiebungen im Medienmarkt von klassischen Medien zu Online sorgen in Folge dafür, dass das **Media Management** – also die Ausgestaltung des gesamten Media-Prozesses von der Planung bis zur Buchung – in den meisten Unternehmen neu organisiert und absehbar weiter digitalisiert wird. Parallel treten neue Marktteilnehmer in den (vormals oligarchisch mit fünf dominierenden Mediaagenturen) organisierten Markt ein und komplett digitalisierte Wertschöpfungsketten erlauben heute bereits die Ausschaltung von Mediaagenturen (Disintermediation). **Blockchains** wird das Potential zugeschrieben, als Grundlagen-Technologie bzw. Transaktionsprotokoll zwischen Marktteilnehmern die Veränderung der bestehenden Marktstrukturen und die Dezentralisierung weiter zu forcieren. Parallel durchläuft der seit mehr als zehn Jahren andauernde Trend in Richtung Bewegtbild den nächsten (technologischen) Evolutionssprung in Richtung **Augmented Reality**.

Vergleicht man die Länder in Europa untereinander, so

- rangiert „Marketing Automatisierung“ am höchsten in Deutschland,
- „Digital Marketing“ am stärksten in der Schweiz und in Litauen,
- ist „Brand Strategy & Management“ in allen Ländern stark im Fokus, ebenso wie „Digitale Transformation“,
- mit „Consumer Insights“ und „Content Marketing“ auf den nachfolgenden Rangplätzen.

„Digitale Transformation“ und „Digital Marketing“ sind vor allem im Mittelstand und bei Kleinunternehmen von Bedeutung, wohingegen „Marketing Automa-

tisierung“ und „Customer Journey Analyse“ vor allem von Großunternehmen auf die vorderen Rangplätze der *Marketing Agenda 2018* gesetzt werden.

Größte Herausforderungen umfassen die auf die interne Organisation ausgerichteten Handlungsfelder wie

- die Rekrutierung von Mitarbeitern mit relevanter Expertise & Know-how (Abbildung 2),
- die Etablierung moderner Arbeitsstrukturen unter dem Begriff des „New Work“ mit Bausteinen wie Selbstbestimmung, demokratischen Führungsstrukturen, kreativen Workspaces, schnellen/agilen Entscheidungsprozessen und flexiblen Arbeitsmodellen (Abbildung 3).

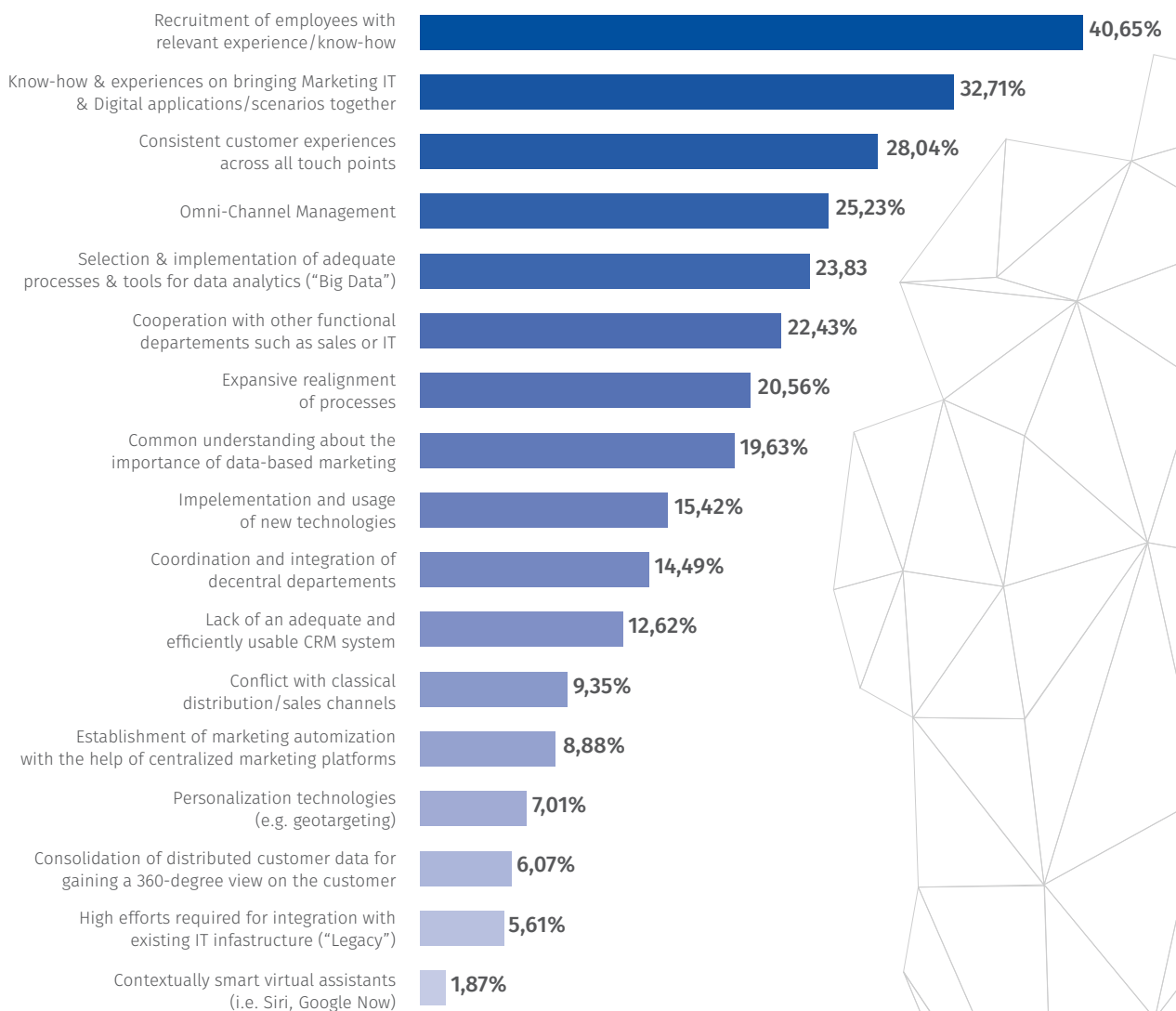


Abbildung 2: Die wichtigsten 10 Herausforderungen/Barrieren in Europa in 2018 (jeweils Top 3 Themenstellungen, n=214, in%)

Vergleicht man abermals die Länder in Europa untereinander, so zeigt sich, dass

- „Recruiting of Employees“ in Deutschland und Litauen am höchsten gewertet wird,
- „Omni-Channel Management“ in der Schweiz den höchsten Rangplatz erhält,
- und konsequenterweise auch „Consistent customer experiences across all touch points“ in der Schweiz und Litauen wichtiger gewertet werden als in Deutschland.

Im Mittelstand und bei Kleinunternehmen rangieren Themenfelder wie „Lack of CRM Systems“, „Omni-Channel Management“ und „Consistent Customer Experiences“ deutlich höher als bei Großunternehmen. Mit Zunahme der Unternehmensgröße bestehen offenbar deutlich eher bereits CRM-Erfahrungen.

Hier stellt sich damit u.a. die Frage, wie Digital Natives und individuelle Senior Professionals gewonnen

werden können, die den Standard-Rekrutierungsanforderungen und Prozessen nicht einmal 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 mit ähnlicher Ausbildung und Sozialisation zu fokussieren;
- sowohl Großunternehmen als auch mittelständische Unternehmen im Sinne eines **Employer Branding** vor der Herausforderung stehen, junge Talente vom „Sex-Appeal“ des eigenen Unternehmens zu überzeugen ... vor allem, wenn der Firmenstandort nicht in einer der aktuell gehypten Lokationen liegt. 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 in den Prozessen.

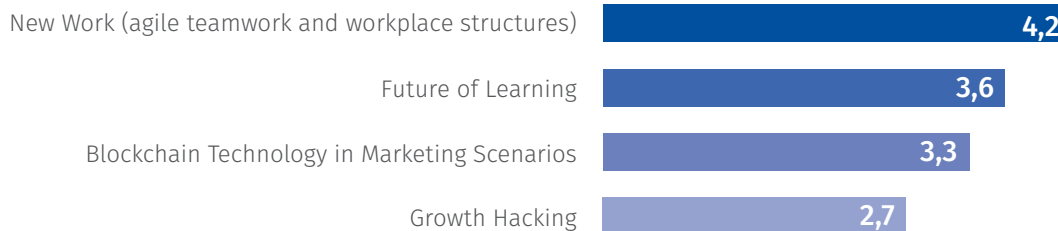


Abbildung 3: Wichtigste Management-Trends in Europa in 2018 (Mittelwert, n=214)

Das übergreifende Motto und Leitbild des 45. Deutschen Marketing Tags in 2018 wird vor diesem Hintergrund sein:

#marketing_getting_smarter

Damit soll umschrieben werden, dass die Marketing- und Vertriebsfunktion zunehmend datenbasiert intelligenter wird, unter Ausnutzung aller (digitalen) Anwendungsszenarien in cross-funktionalen Teams. Auf dem 45. Deutschen Marketing Tag können Teilnehmer erfahren und diskutieren, wie alles im Marketing „smarter“ wird und welche Herausforderungen die Umsetzung beinhaltet.

#marketing_getting_smarter

DIE OPERATIONALISIERUNG

DEEP DIVE-SESSIONS (TAG 1, 5. DEZEMBER 2018)

Ziel der Deep Dive Sessions am 5. Dezember ist es, mit Experten die hier vorgestellten inhaltlichen Themen tiefergehend und interaktiv zu diskutieren. Der avi-

sierte Zeitrahmen kann bewusst gesprengt werden bzw. der Diskurs auf dem anschließenden Warm-Up weiter fortgesetzt werden.

Deep Dive-Sessions (5.12.2018, ab 17 Uhr)	JuMP Session: Rügenwalder ... jetzt auch vegetarisch - Innovation & Mut!	Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ... Was nun?	Bewegtbild trifft Augmented Reality	Blockchain goes Marketing	Startup Bootcamp (AdTech & Big Data/Analytics)	Wege aus der Retail-Apokalypse?!
--	--	---	-------------------------------------	---------------------------	--	----------------------------------

Deep Dive-Session 1: Rügenwalder ... jetzt auch vegetarisch ... Innovation & Mut (JuMP Session)

Es war der größte und wohl auch überraschendste Erfolg in der Firmengeschichte der *Rügenwalder Mühle*. Nur ein Jahr nach dem Verkaufsstart im Februar 2015 machten die vegetarischen Produkte des Unternehmens bereits mehr als 20% des Umsatzes aus. Den Gesamtumsatz konnte der Lebensmittelhersteller in einem schrumpfenden Markt stetig steigern, was in erster Linie auf die erfolgreiche Einführung der vegetarischen Produktlinie zurückzuführen ist. Der Trend zu vegetarischen Fleisch- und Wurstalternativen ist langfristig und nachhaltig, erfordert aber Mut in der unternehmerischen Entscheidung, die Unternehmens-DNA von Fleischproduktion auf vegetarische Produkte umzustellen und diese auch in einer Markendehnung erfolgreich am Markt zu platzieren.

Gemeinsam mit dem Geschäftsführer Marketing und Forschung & Entwicklung, Godo Röben, können Junior Marketing Professionals (JuMPs) diskutieren, wie es zu dieser Entscheidung kam und welcher unternehmerische Mut sowie welche Innovationskraft hierzu erforderlich gewesen sind.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Was sind die Trends im Food-Segment und wie geht ein Unternehmen wie Rügenwalder Mühle damit um?
- Wie kommt es zu einer echten Produktinnovation, die es auch schafft, ein eigenes neues Marktsegment zu kreieren?
- Wie schafft man es, eine derart disruptive Veränderung in einem traditionell geprägten Unternehmen durch- und umzusetzen?

Deep Dive-Session 2: Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ... Was nun?

Bereits im Jahr 2009 hat sich die EU-Kommission zum Ziel gesetzt, die seit den 1990er Jahren geltende Europäische Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) zu modernisieren und zukunftsfähig zu gestalten. Eines der Hauptprobleme der Richtlinie war schon immer die uneinheitliche Umsetzung, in deren Folge Europa zu einem Flickwerk unterschiedlichster Datenschutzregeln wurde. So mussten sich zum Beispiel deutsche Marketing-Spezialisten einem sehr strengen Datenschutzgesetz unterwerfen, während schwedische oder portugiesische Marketingabteilungen den Vorteil wesentlich flexiblerer juristischer Realitäten nutzen konnten. Im Jahr 2016 ist eine Europäische

Datenschutzgrundverordnung verabschiedet worden, welche unter anderem die Wettbewerbsgleichheit innerhalb der EU sicherstellen soll. Im Unterschied zu einer Richtlinie wird eine Verordnung als gültiges Gesetz direkt in den EU-Mitgliedstaaten umgesetzt, ohne dass weitere Anpassungen möglich sind. Ab Mai 2018 gilt die Verordnung in ganz Europa.

Die Verordnung stellt sicher, dass personalisierte Werbung ein berechtigtes Interesse für kommerzielle Organisationen darstellt. Seit der BDSG-Novelle aus dem Jahr 2009 ist die Nutzung von Daten mehr oder weniger aus öffentlichen Verzeichnissen eingeschränkt, sofern keine Einwilligung vorhanden ist. Derartige Verbote gibt es bisher übrigens nur in Deutschland. Ab 2018 ist Neukundengewinnung mit Hilfe von öffentlich zugänglichen Daten, auch wenn sie nicht in Telefonbüchern enthalten sind, auch in Deutschland wieder möglich – unter der (sehr schwammigen) Voraussetzung, dass *„nicht die Interessen oder Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Person, die den Schutz personenbezogener Daten erfordern, überwiegen“*. Verpflichtend einzusetzende Datenschutzbeauftragte können nach einer Datenschutzfolgenabschätzung zusätzliche Schutzmaßnahmen vorschlagen, wie zum Beispiel das Ersetzen von Namen, Anschriften und E-Mail-Adressen durch Pseudonyme oder, noch besser, durch das Beauftragen einer Trusted Third Party für die Datenverarbeitung. Eine wasserdichte Durchführung der Dokumentation und Datenschutzfolgenabschätzung wird dabei künftig der Schlüssel für erfolgreiches und gesetzeskonformes Marketing sein. Große deutsche Unternehmen bereiten sich hierauf mit sogenannten Log-In-Allianzen vor, wie *Verimi*, einem Zusammenschluss von *Allianz*, *Axel Springer*, *Daimler* und *Deutsche Bank*. Als weitere Partner sind die *Deutsche Telekom*, *Lufthansa* und die *Bundesdruckerei* dabei. Als zweite Allianz gehen *RTL*, *ProSiebenSat.1* und *United Internet* mit dem ersten Partner *Zalando* an den Start. Die Nutzer bekommen als Mehrwert einen Log-In für alle Partnerseiten der Allianz und geben den Unternehmen dafür das Recht, bestimmte Daten über sich zu erfassen.

Die E-Privacy-Verordnung soll künftig den Umgang mit persönlichen Daten in der elektronischen Kommunikation regeln. Sie baut auf der neuen europäischen Datenschutzgrundverordnung auf, die bereits am 25. Mai in Kraft tritt. Offiziell sollte auch die E-Privacy-Verordnung parallel im Mai wirksam werden. Der komplizierte Legislativ-Prozess wird sich aber voraussichtlich noch bis mindestens Ende 2018 hinziehen. EU-Kommission und Europäisches Parlament hatten letztes Jahr Fassungen vorgelegt, die auf heftige Kritik von Wirtschafts- und Werbeverbänden stießen. Nun muss sich der Europäische Rat – also die Regierungen der 28 EU-Staaten – auf eine eigene Version verständigen. In Verhandlungen müssen die drei EU-Institutionen dann die endgültige Fassung festlegen. Sie kann noch deutlich von den bislang vorliegenden Entwürfen abweichen.

Die Änderungen betreffen in Marketing und Vertrieb im Kern alle Funktionen und Prozesse mit Kundendaten, etwa:¹

- Das Setzen von Cookies wird in Artikel 8 grundsätzlich untersagt, es sei denn, der Nutzer hat diesen ausdrücklich zugestimmt (Opt-In), was das in Deutschland geltende liberalere Telemediengesetz mit dem Opt-Out-Prinzip ablöst.
- Bei der Installation eines Browsers oder eine App müssen Nutzer gem. Art. 10 eine Grundsatzentscheidung zu ihren Privacy-Einstellungen treffen, wo ihnen auch zwingend eine Variante angeboten werden muss, die alle Cookies von Dritten blockt.
- Wenn aufgrund eines Datenlecks ein hohes Risiko für die Beeinträchtigung der Rechte und der Freiheit von Verbrauchern droht, muss dieses sowohl der zuständigen Datenschutzaufsichtsbehörde gemeldet, als auch zeitnah öffentlich (also für den Verbraucher ersichtlich) bekannt gegeben werden. Damit fordert die neue Verordnung zur Pannenmeldungs-pflicht, dass Datenlecks oder -pannen bei der Datenschutzaufsichtsbehörde zu melden und Verbraucher zu informieren sind, sofern diese ein hohes Risiko der Beeinträchtigung darstellen;

¹Scheuing, S.: EU-Datenschutz 2018. Die Folgen für das Marketing, Computerwoche, 14.2.2017; Datenschutzbeauftragter, 29.12.2017; Puscher, F.: Datenschutzgrundverordnung. Was kommt auf das Marketing zu?, in: Absatzwirtschaft Online, 6.7.2017, unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/datenschutzgrundverordnung-was-kommt-auf-das-marketing-zu-109345/>; Gattiker, U. E.: EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO): Was ist Sache für Marketing Manager, Geschäftsleitung und Vorstand?, White Paper DMV, November 2017.

- Neu ist die Einführung des Konzeptes der Rechenschaftspflicht („Accountability Principle“). Dieses Konzept ist fest verankert in der Verordnung, unter anderem in Artikeln über Datenschutzfolgenabschätzung, Bestellung des Datenschutzbeauftragten, des Datenschutzes durch Technikgestaltung und datenschutzfreundlichen Voreinstellungen („Privacy by Design und Default“). Entsprechend dieser Pflicht ist es nicht ausreichend, nur die Grundprinzipien des Datenschutzes einzuhalten. Zukünftig muss deren Einhaltung auch schriftlich belegt werden können. Diese Regelung bedeutet für viele mittelständische Unternehmen eine zusätzliche Dokumentation. Gerade um innovative Marketingkonzepte lückenlos zu begleiten, wird in den kommenden Jahren der Bedarf an automatisierter Protokollierungs- und Prüfungs-Software sowie dazugehörigen Schulungen und Beratungen steigen.
- Der größte Unsicherheitsfaktor – sowohl für Mittelständler als auch für Großkonzerne – ist die im Rahmen der EU-Datenschutzgrundverordnung beschlossene Bußgelderhöhung. Bei Verstößen können fortan Bußgelder in Höhe von bis zu 4% des weltweiten Jahresumsatzes verhängt werden.
- Mit der Einführung der Verordnung wird die Liste erforderlicher Informationen bei Datenschutzhinweisen erweitert. Neben bereits erforderlichen Hinweisen, wie der Identität des Unternehmens, müssen fortan bestimmte Informationen, wie beispielsweise die Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung und die Speicherdauer der Daten, ersichtlich werden. Eine Belehrung, nämlich der Hinweis auf das Beschwerderecht bei der Datenschutzaufsichtsbehörde, ist ab Mai 2018 fester Bestandteil der Datenschutzrichtlinie.
- Laut Artikel 20 der Verordnung werden Verbraucher künftig das Recht haben, von Unternehmen zu fordern, dass ihre Daten übertragen werden. Allerdings handelt es sich hier nur um den Datensatz, den der Verbraucher dem Unternehmen bereitgestellt hat. So ist dieses Recht zum Beispiel nicht auf geschätzte bzw. abgeleitete Daten anwendbar (via Predictive Analytics), die andeuten, dass diese Verbraucher mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zu einem bestimmten Kundensegment gehören

(könnten). Die Verbraucher sollen die Daten „in einem strukturierten, gängigen und maschinenlesbaren Format“ erhalten. Es ist Anfang 2018 noch nicht klar, in welcher Form diese Daten übertragen werden müssen.

Zusammenfassend erwarten Experten, dass die Verordnung dafür sorgt, dass Funktionen wie Targeting, Programmatic Advertising oder auch Frequency Capping nicht mehr möglich sein werden, mit unmittelbaren Auswirkungen auf Online-Shopping, Tracking und die Reichweitenmessung.

Analysen der Organisation der Mediaagenturen (OMG) gehen davon aus, dass die Online-Werbeeinnahmen vieler deutscher Medienhäuser um ca. 30% einbrechen werden, wenn die E-Privacy-Verordnung wie derzeit geplant kommt. Der Hauptkritikpunkt: Durch das weitgehende Ausschalten von Cookies seien weder die Messung von Leistungswerten und Reichweiten möglich, ebenso wenig wie zielgerichtete Werbung und Targeting. Damit reduzieren sich die Möglichkeiten, dem Verbraucher relevante Botschaften auszuspielen und ihn nicht mit Werbung nach dem Gießkannenprinzip zu nerven, was tendenziell wiederum im Umkehrschluss eher die Marktmacht von Log-In-Systemen wie *Facebook*, *Google* und *Amazon* et al. stärken würde. Dementsprechend wird gefordert, Verordnungs-Artikel 8 und 10 zu ändern bzw. zu streichen. Dort werden die umstrittenen verschärften Datenschutz-Regeln festgeschrieben, die in der Konsequenz nach übereinstimmender Meinung aller Wirtschaftsverbände Tracking und Targeting künftig unmöglich machen würden. Nutzer sollten auch künftig die Möglichkeit haben, auf einzelnen Webseiten mit einem Klick entscheiden zu können, welche Cookies sie akzeptieren wollen und welche nicht. Auch müsse das Funktionieren von Reichweiten- und Leistungswert-Messungen weiterhin sichergestellt werden.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Was sind die konkreten Auswirkungen auf Marketing?
- Welche Rolle werden Log-In Allianzen spielen?

- Wie haben Unternehmen das verlangte Risiko Management von möglichen Datenlecks mit Kundendaten vorgenommen – werden diese Arbeiten wie von der DSGVO verlangt dokumentiert?
- Inwiefern wurden Sicherheitsvorkehrungen geplant und umgesetzt, die helfen, diese identifizierten Datenrisiken zu minimieren?
- Wie genau und oft wurden diese Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit getestet (z.B. Pen Tests, Zero Day Vulnerabilities oder Datenschutz Audits)?
- Welche Empfehlungen bestehen für die optimale und praktikable Überprüfung der Einhaltung von den im schriftlichen Vertrag mit dem Auftragsverarbeiter von Daten aufgeführten Bedingungen (z.B. Datenschutz und Risiken „in the cloud“)?
- Welche Optimierung der Datenschutzmaßnahmen ist in verschiedenen Industrien/ Sparten noch zu erwarten?

Deep Dive-Session 3:

Bewegtbild trifft Augmented Reality

Parallel zur Nutzungsentwicklung des Internets wird aufgrund der explosionsartig steigenden Nachfrage nach multimedialen Anwendungen im Netz der seit den 90er Jahren viel diskutierte Begriff „Multimedia“ schließlich Realität: 53% der Bevölkerung nutzen mindestens einmal pro Woche eine der Bewegtbildformen im Internet.¹ Vor allem Video-Streamingdienste wie Netflix, Amazon Prime und Maxdome sind in einem Jahr um 11% auf 23% angestiegen. Fernsehinhalte werden von 22% der Gesamtbevölkerung mindestens einmal in der Woche online gesehen.² Damit werden mehr als 300 Mio. Online-Videos in Deutschland täglich abgerufen. Der Zuwachs in der Nutzung bewegter Bilder geht im Prinzip auf alle Abrufmöglichkeiten zurück: So hat der zeitversetzte Abruf von Videos von speziellen Videoportalen sowie generell der Abruf von Fernsehsendungen und Videos – und hier sind die Sender-Mediatheken führend – noch einmal über die letzten Jahre deutlich

zugenommen. Differenziert man die einzelnen Videoanwendungen, sind es vor allem die Videoportale, bei denen mit 30% wöchentlichem und 9% täglichem Abruf der höchste Grad an Habitualisierung auftritt. Je jünger die Nutzerschaft, desto größer ist die Rolle einer routinierten und regelmäßigen Bewegtbildnutzung: Fast drei Viertel der 14- bis 29-Jährigen sehen sich mindestens einmal in der Woche und ca. 50% täglich bewegte Bilder im Internet an.

Nach der Gewöhnung der Konsumenten an die Multimedialität und Interaktivität wird in Augmented Reality (AR) der nächste Evolutionssprung in der Kundeninteraktion gesehen. Augmented Reality beschreibt eine virtuelle Erweiterung der realen Umgebung. Dies wird durch computergenerierte Inhalte erreicht, die mittels eines AR-Headsets oder entsprechender Smartphone-Apps im Sichtfeld des Nutzers die Wirklichkeit überlagern. Diese Ergänzungen können unterschiedlicher Form sein, wie etwa eine eingeblendete Ebene mit zusätzlichen Informationen oder Objekten. Oft stehen sie in direktem Bezug zur Umgebung oder zu Objekten, wie z.B. QR-Codes und Beacons, interagieren jedoch nicht mit ihnen.

Mit der App „Make-up Genius“ können zahlreiche Beauty-Produkte von L'Oréal (Lippenstifte, Eyeliner, Lidschatten etc.) einzeln oder in Kombination auf dem eigenen Gesicht getestet werden – wie in einem virtuellen Spiegel. Dank Facetracking-Technologie passen sich die ausgewählten Produkte auch den Mimiken und Bewegungen an. Die verschiedenen Looks können fotografiert/gefilmt und mit Freunden via Social Media geteilt werden. Zudem gibt es diverse Learn-Clips, um verschiedene Looks nachzuschminken. Ebenfalls Bestandteil der App: Beschreibungen der einzelnen Produkte inklusive Shop-Anbindung, wo man diese auch gleich bestellen kann.³ Bereits seit Längerem bietet Lego mit der Digital Box in allen Lego-Stores als stationäres AR einen virtuellen Blick in die angebotenen Legokästen an. Hält man die Box seiner Wahl vor ein spezielles Terminal, erscheint auf der Verpackung das vollständige, animierte virtuelle Modell. Ikea macht Augmented-Reality-Inhalte auf den Tablet-PCs

¹ Kupferschmitt, T.: Onlinevideo: Gesamtreichweite stagniert, aber Streamingdienste punkten mit Fiction bei Jüngeren, in: MediaPerspektiven, 9/2017, S. 447-462.

² ARD-ZDF Online-Studie 2017, Oktober 2017.

³ Tschanz, N.: Augmented Reality: Anwendungsmöglichkeiten in Marketing, Medien und Kommunikation, in: Medienproduktion - Online Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis, 9/ 2016, S. 20-22. Geschäftsleitung und Vorstand?, White Paper DMV, November 2017.

in den Wohnzimmern hoffähig: Im Katalog finden sich immer wieder augmentierte Inhalte, über 20% der Inhalte bieten Zusatzinformationen.¹ Laut *Ikea* halten sich die Konsumenten mit durchschnittlich 8 Min. deutlich länger in dieser Augmented-Reality-Anwendung auf als bei anderen Diensten, die nur etwa 3 Min. Aufmerksamkeit auf sich ziehen können.² Mit über 200 Mio. gedruckten Exemplaren in 43 Ländern erreichen der Katalog und damit die Augmented-Reality-Technik einen globalen Massenmarkt. *L'Occitane* hat Mitte 2013 seine mobile App um eine Bilderkennungsfunktion erweitert, die es erlaubt, Produkte aus dem Katalog oder einer Werbekampagne zu scannen, darüber mehr Informationen abzurufen oder sie mobil zu bestellen. Auch der Weg zum nächsten Händler kann darüber abgerufen werden.

Damit entstehen neuartige Gestaltungsmöglichkeiten zur Kundeninteraktion und der Art, wie Menschen mit Menschen und Marken kommunizieren und interagieren. So müssen Themen und Botschaften sowie das übergreifende Storytelling einer Marke für AR weiterentwickelt werden, ähnlich wie alle Kundenkontaktpunkte zur Schaffung intensiver Marken- und Produkterlebnisse.³

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Was sind Best Practices für den Einsatz von AR im Kontext von Marketing und Vertrieb?
- Welchen konkreten Nutzen bringt AR und welche Anforderungen stellt ein Einsatz in Marketing und Vertrieb?
- Wird sich das Themenfeld Bewegtbild eher in Richtung AR entwickeln oder wird der Fokus eher auf Social TV mit eigenem Programming liegen?
- Welche Formate haben sich aus Kundensicht bereits als relevant und erfolgreich herauskristallisiert?

Deep Dive-Session 4: Blockchain goes 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 niemandem 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 Intermediärs. Dadurch werden auch potentielle Friktionen wie marktbeherrschende Stellungen verhindert. Die Transparenz der Blockchain, also dem Journal oder der 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

¹ Geiger, C.; Pagel, S.: Schöner leben. Augmented City 2012 - auf dem Weg in die digital ergänzte Stadt, in: Heise Online, Nr. 11/ 2012, unter: <http://www.heise.de/ix/artikel/Schoener-leben-1723973.html>.

² Strauß, R.: Digital Business Excellence, Stuttgart 2013.

³ Deutscher Markenreport 2017: Virtual & Augmented Reality und Markenführung - Stand, Entwicklungstendenzen und Wachstumschancen für Marken und Unternehmen, Brand Office/absatzwirtschaft 15.3.2017.

einem Hash-Baum zusammengefasst (Abbildung 4). Die Wurzel des Baumes wird dann im zugehörigen Header gespeichert. Der gesamte Header wird dann

ebenfalls gehasht; dieser Wert wird im nachfolgenden Header abgespeichert.

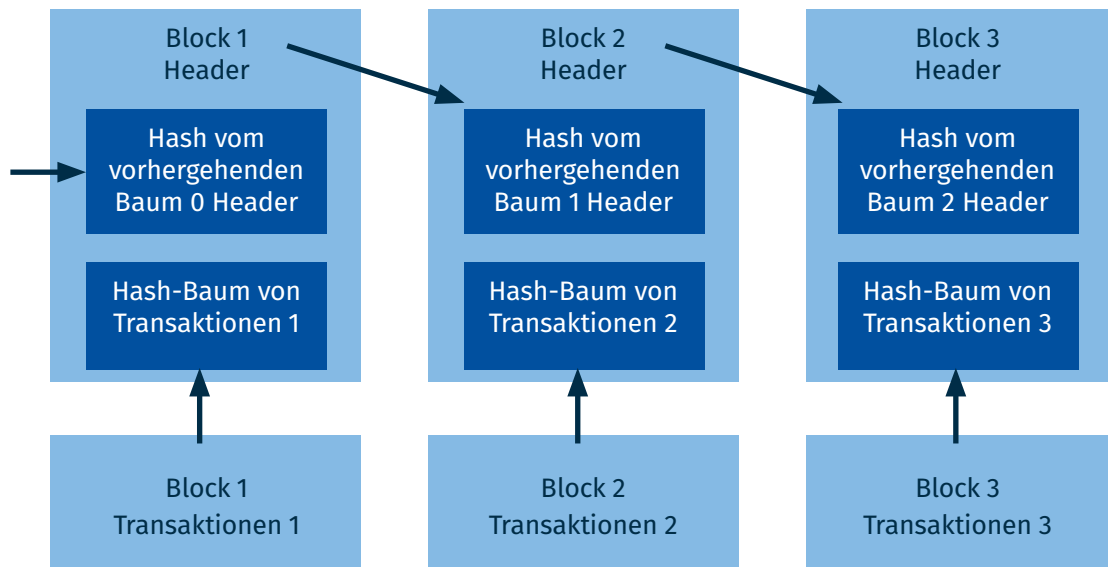


Abbildung 4: Beispiel einer vereinfachten Bitcoin-Blockchain

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 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. Beispielsweise 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.

Einen weltweiten digitalen Handel mit Fernsehrechten, Filmen und Serien, aber auch mit Shows und Produktionsaufträgen will Wissens-TV-Produzent *Welt der Wunder* im ersten Halbjahr 2018 starten – auf Basis der Blockchain, die die Mittlerrolle übernehmen wird.¹ Über die Blockchain sollen auch im internationalen Medienlizenzhandel alle gespeicherten Daten so gut wie unangreifbar für virtuelle Angriffe machen. Sie sind dennoch überall abgreifbar und – wie es der Blockchain eigen ist – mit der Plattform-eigenen Kryptowährung Micro Licensing Coin (MILC) bezahlbar. Smart Contracts, die in der Blockchain angelegt und verwaltet werden, dienen als virtuelles Abbild realer Verträge und umfassen alle wichtigen Vertragsnormen. Zum geplanten Start des MILC-Projektes in der ersten Jahreshälfte 2018 soll der Vertrieb von fertigen Sendungen und Bildmaterial im Mittelpunkt stehen.

¹ Schwegler, P.: Wie Welt der Wunder die Blockchain für den Bewegtbildhandel nutzt, in: wuv.de, 3.1.2018, unter: https://www.wuv.de/medien/wie_welt_der_wunder_die_blockchain_fuer_den_bewegtbildhandel_nutzt?utm_campaign=mai-ling&utm_medium=teaserheadline&utm_source=newsletter-redaktion

Als Zielgruppe peilt *Welt der Wunder* Nachrichtenseiten, Streamingdienste und Unterhaltungsportale genauso wie klassische Sender an. *Welt der Wunder* bringt sein eigenes Programmvermögen ein – mehr als 5000 Stunden Broadcastmaterial sowie mehrere 10.000 Video-Clips für die Nutzung auf Onlineportalen. Ziel: Vereinfachung und Standardisierung des Lizenzhandels und damit einhergehend deutliche Kostensenkungen. Die Zahlungsströme sollen über die MILC-Blockchain abgebildet und sicher verwaltet werden. Damit wird der gesamte Lizenzhandel dezentralisiert und digitalisiert.

Aus Sicht von Marketing und Vertrieb hat die Blockchain damit das Potential, die bestehenden Strukturen nachhaltig zu revolutionieren, wie etwa:⁹

- **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 An-

reize setzt. Stattdessen wird ein Register als große Datenbasis an geprüften, zugelassenen und Bot-freien 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;

- **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), 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 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,

⁹ Schwegler, P.: Wie Welt der Wunder die Blockchain für den Bewegtbildhandel nutzt, in: wuv.de, 3.1.2018, unter: https://www.wuv.de/medien/wie_welt_der_wunder_die_blockchain_fuer_den_bewegtbildhandel_nutzt?utm_campaign=mai-ling&utm_medium=teaserheadline&utm_source=newsletter-redaktion

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 gehören damit der Vergangenheit an;
- **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 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 steckt die Blockchain momentan noch in den Kinderschuhen, doch Experten sprechen schon davon, dass sie bereits in fünf Jahren selbstverständlicher Teil des Alltags sein könnte.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, 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)?

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

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 Funktionsbereiche 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, Lookalike Audiences wie etwa „statistische Zwillinge“ für die schnelle Optimierung der Werbeperformance oder auch 3rd Party-Audiences als Nutzung von Audiences externer Werbeplattformen;
- **Programmatic Marketing:** Zielgruppengenaue Ansprache von Bestandskunden in Echtzeit durch Kundendaten aus CRM, kombiniert mit Behavioral Targeting und Facebook Audience via Daten aus dem Online-Nutzungsverhalten und schließlich die Optimierung der Mediakäufe durch Kennziffern und Consumer Insights;
- **Multi-Channel-Kampagnen:** u.a. über Display-Werbung & Google Adwords, Mobile Advertising, Video Advertising, App Marketing etwa über Push-Notification, In-App Messaging oder auch Social Media Operation wie Listen/Engage/Analyse/PlanPaid

Social Media durch Custom Audiences für *Facebook* und *Twitter*, Dynamic Website Content durch die Anbindung zu Dynamic Creative oder auch Systemen für Real Time Advertising. Diese sind jeweils mit eher klassischen CRM-Anwendungsszenarien wie Campaign Management, Lead Management oder Pipeline-Opportunity-Management zu integrieren.

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 vor-

stellen 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.

Formate Start-up-Fokus	Beschreibung
Marketing-Start-up Bootcamp	• Vier unterschiedliche Start-ups präsentieren ihre jeweiligen Konzepte im Themenumfeld Marketing-Automatisierung, Ad-Technologies oder auch Big Data/Analytics • Durch anwesende Zuhörer als „Jury“ beurteilt • Der Gewinner erhält als Auszeichnung Media-Leistungen zur Vermarktung im Gegenwert von € 20.000 • Die vier Start-ups präsentieren ihre Lösungen zusätzlich auf der Start-up Area
Start-up Area	• 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.

Deep Dive- Session 6: Wege aus der Retail-Apokalypse?!

Der Handel ist weiterhin im Umbruch. Die Richtung, in die er sich weiterentwickelt, bestimmt dabei mehr denn je der Kunde. Die Zeiten einer Maxime getreu dem Motto „Warenmenge erzeugt Umsatz“ sind vorbei, der Preiskampf tobt und Online wird auch weiterhin stark wachsen. Wer als Händler mithalten will, muss sich somit konsequent einem zentralen Maßstab ausrichten: den Bedürfnissen des Kunden. Das erfordert in den meisten Fällen einen Perspektivenwechsel und den Mut, sein eigenes Tun aus Kundensicht zu betrachten.¹ Das Fehlen der Kundenorientierung und

der nur unzureichende Mut in der Veränderung hat in den USA bereits zum massenhaften Sterben von Händlern geführt („Retail Apokalypse“), vor allem in den vormals stark gehypten und als sicher eingestuften Shopping Malls.²

Im Mittelpunkt: die permanente Weiterentwicklung von Dienstleistungen, die den Kunden einen deutlichen Mehrwert bieten, mit innovativen Kundenbindungsprogrammen, der Digitalisierung der bestehenden Wertschöpfungskette und Erweiterung mit neuen Geschäftsmodellen inkl. der durchgehenden Nutzung aller Kundendaten. Für den Handel gilt es

¹ Treiß, F.: Expertenumfrage: Was sind 2017 die größten Herausforderungen des Handels?, in: Location Insider, unter: <http://locationinsider.de/expertenumfrage-was-sind-2017-die-groessten-herausforderungen-des-handels/>

² Heller, L.: Don't Forget About The Retail Apocalypse, in: Forbes, November 30, 2017, unter: <https://www.forbes.com/sites/lauraheller/2017/11/30/dont-forget-about-the-retail-apocalypse/#6e7d1aa8557f>

umso mehr, den Mehrwert klar zu kommunizieren, die Marktposition zu schärfen und das (komfortable) Einkaufsversprechen einzulösen. Im Wettbewerb mit Online-Playern kann der stationäre Handel mit Persönlichkeit, Vertrauen und Service punkten und muss Antworten auf Shopping-Schnittstellen wie Alexa finden, die im Kern dazu führen können, geschlossene (proprietäre) Wertschöpfungsketten zu etablieren. Der stationäre Handel steht daher vor der Herausforderung, sich die Digitalisierung zu Nutze zu machen und sich ständig immer wieder neu zu erfinden. Der natürliche Einsatz digitaler Techniken im Front-/Backend, die individuelle Kundenansprache sowie sorgfältig kuratierte und inszenierte Warenwelten, die immer wieder zum Besuch und zum Verweilen einladen, werden dabei ebenso entscheidend sein für den Erfolg wie Überraschungsmomente, Erlebnis und Entertainment.

Vorbilder für den Handel können Ladengeschäfte wie „*This is Story*“ in New York sein.¹ Das Besondere: alle „Experience Selling“-Formate verkaufen besondere Erlebnisse, die sich von anderen Vertriebsformen deutlich unterscheiden. Sie verkaufen etwas anderes statt „Stores“, nämlich „Stories“. Zwar tritt die Marke selbst mit dessen Webshop in direkten Wettbewerb, bekommt aber im Gegenzug von den Händlern – auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen – entsprechend gute Konditionen. Sorgfältig ausgewählte Warenkompositionen werden wie die Speisen verschiedener Brands in einer „Sterneküche“ kuratiert. Die Marken lernen von der Customer Experience sowie den dargebotenen „Stories“ und können ihre Marken parallel zu ihren eigenen Storeerfahrungen – ohne direkten Wettbewerb zueinander – individueller profilieren. Showrooming kann kaum besser umgesetzt werden, um eine perfekte Voraussetzung für optimales Brandbuilding zu schaffen. Zugleich findet sich eine wachsende Generation an „Statement Stores“, die in den letzten zehn Jahren eröffnet haben: Apple, vor allem auch die internationalen Sportswear-Marken wie die LAB Stores von Nike, *adidas originals* und der Conceptstore Generation, angeführt von *Colette*, *Merci*, *Open Ceremony* und *Urban Outfitters* und neuerdings auch *Arket* von *H&M*.

Damit kristallisieren sich zwei strategische Handlungsalternativen für den stationären Handel heraus:

- **Speed-Wettbewerb:** Umsetzung der neuesten, sich permanent verändernden technologischen und von der digitalisierten Künstlichen Intelligenz getriebenen Entwicklungen à la *Amazon*, *Zalando*, *Alibaba* oder *Rakuten*;
- **Sortiments-Qualitäts-Wettbewerb:** um in den jeweiligen Warenbereichen präferierten Anbieter zu werden, mit einem auf die Zielgruppe klar ausgerichteten Sortimentsprofil in einer dazu passenden Atmosphäre und einem perfekten Service.

Eine der größten Herausforderungen bleibt in jedem Fall die konsequente Umsetzung des Omni-Channels. Die Verknüpfung aller „Customer Touchpoints“, damit der Kunde ein nahtloses Erlebnis erfährt und ihn stets die richtigen Angebote zur richtigen Zeit erreichen.² Dafür braucht der Handel detailliertere Informationen (Daten) über seine Zielgruppe, jenseits des blanken Kassensbons. Zudem besteht die Herausforderung darin, die unmittelbare Interaktion mit dem Kunden im Store zu verbessern. Onlinehändler stimmen ihre Angebote sekundenschnell auf die Zahl der Kunden, ihre Verweildauer im Online-Shop und ihre Produktpräferenzen ab. Big Data sowie IoT (Internet-of-Things) Lösungen werden die Customer Journey im stationären Handel in Zukunft ebenso differenziert unterstützen: Mit Erkenntnissen aus Big Data-Analysen erhalten Händler in realtime Informationen zum Kundenverhalten in und um den Store sowie Einblick in Präferenzen der Zielgruppe. IoT-Lösungen unterstützen die digitale Interaktion im Store. Durch die Verknüpfung von Warenwirtschaft, Preissetzung und Kundenansprache können individuelle Angebote punktgenau geschaffen und verkauft werden.

Target hat bspw. in den USA eine Mobile App gelauncht, die den Kunden mit Hilfe eines Pins (analog zu Navigations-Apps) aufzeigt, wo Produkte im Regal zu finden sind, inkl. einer Übersicht über aktuelle Sonderangebote. Im New Yorker Pop-Up Store *Target Wonderland* können über personalisierte RFID Tags Produkte ge-

¹ Schulte-Hillen, W. J.: Die radikale Revolution im stationären Einzelhandel. Teil 1: Stories statt Stores, in: Location Insider, 8.1.2018, unter: <http://location-insider.de/die-radikale-revolution-im-stationaeren-einzelhandel-teil-1-stories-statt-stores/>

² Jacobs, K.; et al.: Making the Digital Connection: Why Physical Retail Stores Need a Reboot, Capgemini Group 2017.

scannt und einem virtuellen Einkaufswagen hinzugefügt werden. Kunden können am Ende ihres Store-Besuchs bequem bezahlen, ohne die ganze Zeit ihren Einkaufswagen durch verstopfte Gänge schieben zu müssen. In der Testphase befinden sich Roboter innerhalb der Geschäfte, um die Bestückung der Regale mit fehlerhaften, falsch ausgezeichneten oder leeren Regalplätzen (out-of-stock) nachzuhalten. Durch RFID Smart Labels als Preisauszeichnung an den Regalen wird die Genauigkeit der Produktverfügbarkeit kontrolliert (in-stock position). Auf diese Weise können Kunden die tatsächliche Verfügbarkeit eines Produktes im stationären Handel überprüfen, bevor sie das Ladengeschäft betreten.

Die französische Supermarkt-Kette *Casino* nutzt eine Lösung, welche die klassische Warenwirtschaft mit dem Design des Handelsgeschäftes und Location Based Services verbindet. Das Ziel: Kunden sollen so einkaufen können, wie sie es im Tante Emma-Laden auch tun würden. Kern ist eine Smartphone-App, über die Stammkunden, die eine Kundenkarte von *Casino* besitzen, ihre Daten herunterladen und sich am Eingang des Geschäftes mobil via Near Field Communication-Technologien (NFC) identifizieren lassen.¹ Die App mutiert dann zum Shopping-Assistenten und der Nutzer erhält anhand seines bisherigen Kaufverhaltens Tipps. Wenn bspw. der Kunde einen Wein kauft und diesen per QR-Scan registriert, zeigt die App die dazu passenden Käsesorten. Oder der Nutzer wird anhand seiner Präferenzen genau in den Gang und zu dem Regal geführt, wo er seine präferierten Lebensmittel und Bedarfsgüter findet. Aufgrund der Kaufhistorie können individualisierte Kaufempfehlungen gegeben werden. Im Ergebnis stiegen bislang die Umsätze mit Stammkunden um 10%, bei einer deutlich höheren Marge durch den gezielten Verkauf von Handels-Eigenmarken.

Bei *Wal-Mart* ist es seit Mitte 2013 bereits in 200 Warenhäusern möglich, die Smartphone-App mit dem stationären Ladengeschäft zu koppeln und Lagepläne zu sehen sowie den Warenbestand zu prüfen. Im Anschluss können die Kunden ihre Einkäufe mit der App scannen und an der Selbstbedienungskasse auschecken. Zudem wird die Handelskette künftig in den

USA Schließfächer testen, aus denen ihre Kunden online vorbestellte Waren selbst abholen können. Der US-Online-Optiker *Warby Parker* hat in New York einen Flagship-Store eröffnet.² Der Shop ist aber nicht einfach nur ein Shop: Das Unternehmen nutzt darin Sensoren, Wi-Fi, NFC und andere Technologien, um herauszufinden, wie Kunden das stationäre Geschäft nutzen, um diese Daten und sichtbaren Kundenpräferenzen dann wiederum für die Optimierung des Webshops zu verwenden.

Diese Entwicklung bedeutet für Handelsunternehmen zahlreiche Veränderungen in Bezug auf Prozesse, Organisationsstrukturen, eingesetzte IT-Anwendungen und kanalübergreifende Integrations-Szenarien. Die größten Hinderungsgründe für eine noch schleppe In-Store Digitalisierung finden sich in einem nur unklaren ROI, der unzureichenden Qualifizierung des bestehenden Verkaufspersonals an der unmittelbaren Kundenschnittstelle oder auch in der unzureichenden Implementierung teilweise grundlegender IT-Anwendungsszenarien.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Welche Strategien und Konzepte gibt es für den Handel der Zukunft im Omni-Channel?
- Was sind Best Practices für die Digitale Transformation im Handel?
- Wie kann ein Transformationsplan aussehen, anhand dessen die Umsetzung schrittweise erfolgen kann, ohne ein überladenes und ausuferndes Großprojekt zu starten?

¹ Ramge, T.: Wandel lohnt sich, in: BrandEins, 04/2013, S. 30 - 36.

² Malik, O.: Why a Warby Parker flagship retail store is a big moment for online brands (video), in: Gigacom, 12.4.2013, unter: <http://gigacom.com/2013/04/12/why-a-warby-parker-flagship-retail-store-is-a-big-moment-for-online-brands-co-founder-on-video/>, abgerufen am 15.4.2013.

KEYNOTES & ROUNDTABLES

(TAG 2, 6. DEZEMBER 2018)

- Wettbewerbsstrategien und neue Geschäftsmodelle, mit Beiträgen von u.a. Daimler;
- Media Management – auf dem Weg zu dezentralisierten Geschäftsmodellen, mit Beiträgen von u.a. Deutsche Telekom;
- Innovationen in der (digitalen) Kundeninteraktion.

BREAKOUT-SESSIONS & WORKSHOPS

(TAG 2, 6. DEZEMBER 2018)

Breakouts I (6.12.2018 Vormittag)	Marken in der Nische	Omni-Channel – zwischen Konflikt und Kooperation	Digitale Transformation – Best Practices	Content Marketing ... lohnt sich das?	Data-Driven Programmatic Marketing – massenhaft individualisiert, in Echtzeit
Breakouts II (6.12.2018 Nachmittag)	Marketing Automatisierung	Marketing Science meets Practice: Neuromarketing – Emotionen messen und lenken	Big Data Analytics ... Insights aus dem „Datensee“	Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Omni-Channel-Marketing	JuMP Session: Recruiting von High Potentials ... der War for Talents

Um für die Teilnehmer ein Maximum an Mehrwerten und Ideen zur praktischen Umsetzung zu eröffnen, bieten die vielschichtigen Breakout-Sessions Plattformen für Interaktion, Diskussion, Austausch und Networking.

BREAKOUTS I

(TAG 2, VORMITTAG)

Breakout 1: Marken in der Nische

An der Spitze der von Markenmanagern und Marketingentscheidern genannten Treiber, die die Zukunftsfähigkeit einer Marke bestimmen, stehen bekannte und scheinbar etablierte Werte wie „Vertrauen“, „Kundenorientierung“, „Leistungsversprechen“, die als Kerntreiber jedoch heute grundlegend anders interpretiert und bewertet werden müssen. Zukunftsfähige Marken („Brands Ahead“) berücksichtigen bei der Markenführung drei Ebenen:¹

- Auf der Ebene des „Brand Contest“ gewinnt eine Marke Wettbewerbsstärke durch den Blick von innen nach außen. Sie kümmert sich um etablierte Treiber wie Leistung, Relevanz oder Differenzierung und ist gleichzeitig bereit, das Verständnis dieser Performance-Faktoren immer wieder zu hinterfragen.
- Um die Zielgruppe zum Engagement mit der Marke zu motivieren, müssen Brands Ahead auf der Ebene des „Brand Content“ ihren eigenen Standpunkt

¹ Grey; TNS Infratest; Markenverband; Deutscher Marketingverband: Brands Ahead - Die Zukunftsfähigkeit der Marke, Düsseldorf 2015.

finden. Welcher Brand Content – welche kommunizierten Inhalte und Werte – werden auch in Zukunft die Zielgruppeninteressen treffen und für Gesprächsbereitschaft und -anlässe sorgen?

- Relevante Inhalte werden zunehmend durch das Umfeld der Zielgruppe bestimmt. Auf der Ebene des „**Brand Context**“ gewinnt die Marke an Bedeutung, wenn sie sich nahtlos in den Lebensalltag der Kunden integriert.

„Alles bleibt anders“ – dies umschreibt am besten die zukünftige Herausforderung. Markenleitbilder, Haltung, Leistungsversprechen bleiben natürlich weiterhin wichtig, aber immer flexibler und agiler. Markenführung wird situativer werden, an Kontexten orientiert und mit mehr Dialogtiefe zum Verbraucher arbeiten müssen. Alles anders, anspruchsvoller, schneller – in immer neuen Umgebungen, neuen Bedarfs- und Lebenssituationen, in denen sich die Marke bewähren muss. Wenn Marken zukunftsfähig bleiben wollen, müssen sie sich damit besser an die geänderten (digitalen) Kommunikations- und Konsumgewohnheiten der Kunden auch in Nischensegmenten anpassen, als sie es bisher getan haben. Studien zeigen, dass die in einem spitzen Marktsegment erfolgreichen Unternehmen klare Prinzipien für unternehmerische Strategien haben, die sie in Marketing, Markenführung und Vertrieb nach vorne bringen. Sie sind vor allem durch Leistungsorientierung, eine visionäre Unternehmensführung, Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung geprägt. Sie sind und bleiben in aller Regel an der Spitze in ihrem Segment,

- weil sie die Kundenerwartungen vorwegnehmen,
- Kunden und Märkte fokussieren,
- bewusst kein Outsourcing von Kernkompetenzen betreiben,
- eine eigene Identität wahren und
- unbedingte Kundennähe leben (im Sinne der Fokussierung auf den „Moment of Truth“) – als größte Stärke überhaupt.

Tugenden, die angesichts oft hektischer Betriebsamkeit in Marketing und Vertrieb in Unternehmen um die Marktstellung und die wachsenden globalisierten Anforderungen an Unternehmen schnell in Vergessenheit geraten können. Schließlich verfügen und

pflegen diese auch konsequent ihre eigene Marktdefinition und sind somit Marktführer in ihren zum Teil selbst geschaffenen Marktnischen im Sinne einer „Konzentrationsstrategie“, einer qualitativen Distanzierung von der Konkurrenz. Die Unternehmenskultur begründet und fördert nicht selten über lange Jahre eine Marktführerschaft in den jeweiligen Nischen. Beispiele finden sich zuhauf, etwa bei *brand eins*, *edding*, *Patrón Spirits*, *Motel One*, *Gardena*, *Camp David* oder *Birkenstock*. Die zentrale Frage ist hier jeweils: Was machen (Hidden) Champions eigentlich so besonders, dass sie in einem (mehr oder weniger) spitzen Segment durchschlagenden Erfolg haben?

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Was machen Nischenanbieter so besonders – wie differenzieren sie sich?
- Einmal Nische – immer Nische...? Kann ich mich als Nischenanbieter mit meiner Marke auch aus der Nische herausentwickeln und das Sortiment bspw. weiter ausdifferenzieren?
- Nische und Innovationsmanagement: Ist es in bestehenden Unternehmen überhaupt möglich, Innovationen hervorzubringen und neue Nischen zu besetzen bzw. zu schaffen?
- Inwiefern kann man als etabliertes Unternehmen die durchgehende Ausrichtung an Kundenbedürfnissen schaffen – oder ist die Perspektive der Markenführung doch zu sehr „inside-out“ geprägt?

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *brand eins*, *Gardena*, *Camp David* und *Birkenstock*.

Breakout 2: Omni-Channel – zwischen Konflikt und Kooperation

Die Entscheidung für ein bestimmtes Vertriebsmodell wird im Wesentlichen durch die Spezifität sowie die Komplexität des zu vertreibenden Produktes bestimmt. Unter die Spezifität des Produktes fällt der notwendige Grad an Anpassung des Produktes an die spezifischen Bedürfnisse des Kunden. Bei hoher Spezifität und Komplexität des Produktes ist ein Di-

rektvertrieb meistens kostengünstiger als ein Vertrieb über Partner. So würde der Abstimmungsprozess technischer Produkt-Spezifikationen (etwa im Maschinenbau) durch die Einschaltung von Zwischenhandelsstufen eher komplizierter im Vergleich zur direkten Interaktion zwischen Hersteller und Endkunde.

Die Do-it-yourself-Kette OBI unterstützt Omni-Channel mit hoher Usability und inspirierenden Inhalten. OBI führt seine Online-Besucher schnell und einfach zu den gewünschten Daten und motiviert sie dadurch zum Filialbesuch, wo dann Haptik und persönliche Beratung die Kaufentscheidung begünstigen. Um dem Informationsbedürfnis von Online-Besuchern bestmöglich gerecht zu werden, werden neben den eigentlichen Produkten auch How-to-Videos, Blog-Artikel und Öffnungszeiten ausgespielt. Dank Geolokalisation weiß jeder Besucher der OBI-Website, wo sich der nächstliegende stationäre Markt befindet, kann die Suche bei Bedarf auf das dortige Sortiment einschränken und Artikel reservieren. Unerlässlich ist dieser Service für Produkte wie Zementsäcke, die zum Beispiel mit einem Gewicht von 40 Kilo und einem Preis von 5 € nicht günstig verschickt werden können.

Ein weiteres Kriterium für die Festlegung des Vertriebsweges ist die Anzahl an Kunden bzw. des **möglichen ansprechbaren Kundenpotenzials**. Im Falle einer hohen Bedarfskonzentration, d.h. einer geringen Anzahl an Kunden, bietet der Ansatz über den Direktvertrieb Kostenvorteile. Besteht eine hohe Anzahl an (möglichen) Kunden, überwiegen meist die Vorteile eines indirekten Vertriebsansatzes über Partner. Liegen die Vorteile des indirekten Vertriebsansatzes über Absatzmittler meist im Bereich der Transaktionskosten der Interaktion zwischen Hersteller und Endkunde, bietet der Direktvertriebsansatz neben einer besseren Kontrolle aller Vertriebsaktivitäten einen entscheidenden Vorteil für den Aufbau von Kundenbeziehungen sowie Kundenloyalität beim Endkunden. Die „größere Nähe zum Endkunden“ erlaubt nicht nur präzisere (ungefilterte) Informationen über die „wahren“ Kundenpräferenzen, sondern stellt auch sicher, dass der Anbieter den Marktauftritt inkl. der durchgesetzten Preise, sonstiger Verkaufsbedingungen, Servicekonditionen oder auch die direkte Interaktion mit dem Kunden und das Auftreten vor Ort (im Sinne der Marke) besser beeinflussen kann.

Erfolgt der Vertrieb nur indirekt, erhalten Hersteller einen erheblichen Anteil ihrer Kundeninformationen nur noch „vorgefiltert“ über den Vertriebspartner, womit die Gewinnung kundenbezogener Informationen deutlich schwieriger ist als im Direktvertrieb. Oftmals ist dem Hersteller im indirekten Vertriebsmodell nicht einmal die Identität des Kunden bekannt.

Wichtigste Maxime für die Gestaltung des Vertriebskanalsystems ist ein möglichst großer **Freiraum für den Konsumenten** für die Wahl des für seine Bedürfnisse und aus seiner Sicht jeweils optimalen Vertriebskanals. Nicht das Unternehmen bestimmt den letztlich genutzten Vertriebskanal, sondern der Kunde. Entsprechend gilt aus der Sicht von Wal-Mart *“We aim to connect every product in the world with every customer, and let them decide how to shop”*. Die Wahl eines bestimmten Vertriebskanals hängt dabei von der Angebotsqualität im jeweiligen Kanal, der Convenience sowie demographischen Kriterien wie Alter und Geschlecht ab.

Sowohl im Online- als auch im Mobile-Shop von real, - können sich Kunden vor dem Marktbesuch über lokal verfügbare Produkte und Angebote informieren. Dabei erscheinen in den Suchergebnissen nur relevante Produkte – also diejenigen, die im ausgewählten Markt auf Lager sind. SportScheck stattet Kundenberater mit Tablets aus. Eine wertvolle Verkaufshilfe, denn innerhalb von Sekunden lassen sich ArtikelDetails abrufen, Lagerbestände checken und passende Zusatzprodukte finden. Gewünschte Artikel, die nicht auf Lager sind, werden online gefunden und dem Kunden entweder in die Filiale oder nach Hause geliefert. Laut Analysen steigerte SportScheck die In-store-Bestellungen ein halbes Jahr nach Einführung der Tablets um 60% und profitiert zudem von einer digitalen Lagererweiterung: Da Ladenartikel nicht mehr in jeder erdenklichen Größe vorhanden sein müssen, kann das Offline-Sortiment deutlich vielfältiger gestaltet werden.

Anspruchsvolle und kaufkraftstarke Kunden verlangen nach einem **umfassenderen Produkt- und Dienstleistungsangebot**, auf das sie offline und online zurückgreifen können. Studien zeigen, dass diese Kundenschicht, bspw. im Bereich Retail-Banking, deutlich profitabler ist und zudem zwei- bis viermal

mehr Umsatz generiert, als Kunden, die nur einen Vertriebskanal in Anspruch nehmen. So konnte der US-Händler *JC Penney* im Rahmen seiner Multi-Channel-Aktivitäten feststellen, dass Mehrkanalkunden im Vergleich zu Einkanalkunden etwa viermal mehr umsetzen. Dabei dient der Multi-Channel-Ansatz gleichzeitig auch der Erschließung neuer Kundensegmente, die über die bisherigen Kanäle bislang nicht erreicht werden konnten. So stieg für *JC Penney* durch den Aufbau eines Multi-Channel-Vertriebs der Anteil an Neukunden um 26%.

Zu **Konflikten** können Mehrkanalvertriebssysteme führen, wenn unterschiedliche Vertriebskanäle die gleichen Kundensegmente adressieren. Ein klassisches Beispiel für Vertriebskanalkonflikte ist das Entstehen und die Nutzung von Factory-Outlet-Stores (Fabrikverkaufsläden) als Konkurrenz zum klassischen Einzelhandel.

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 Multi-Channel-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.¹⁷ Die Konsistenz im Multi-Channel betrifft nicht nur die Kanalwahl und angebotenen Interaktionsmechanismen, sondern ebenfalls die Qualität der Kundeninteraktion im Sinne eines „*Total Customer Experience Management*“.

Karstadt plant den Aufstieg zum Omni-Channel-Marktführer in Deutschland: Bereits im Oktober 2017 wurde bekannt gegeben, dass der Schwerpunkt vor allem auf Marktplatzaktivitäten gelegt werden soll. So konsequent wie nur wenige andere Einzelhändler

möchte *Karstadt* gemeinsam mit Partnern über alle Kanäle hinweg verkaufen und Dienstleistungen anbieten. 79 Mal mitten in der Innenstadt, durch Smartphones und Apps unterwegs und durch unseren Online-Shop oder Verkaufsplattformen von zu Hause aus. Auch auf *Amazon* und *Ebay* möchte *Karstadt* zusätzliche Vertriebskanäle eröffnen und sich mit Startups verstärken: innerhalb von 14 Monaten tätigte die Mutter *Signa Retail* sieben Übernahmen, darunter *Hood.de*, *Mybestbrands*, *Outfitter*, *Dress for Less* und *Internetstores*.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.

- Wie können Vertriebskanalkonflikte verhindert werden?
- In welchen Fällen ist der Direktvertrieb sinnvoller, in welchen Fällen eher ein indirekter Vertriebskanal (in Bezug auf die Gewinnung von Kundendaten, Flexibilität, Leistungsstandards)?
- Teilweise gehen traditionelle Onliner offline – Was versprechen sich Onliner von der stationären Präsenz?
- Zukunft des Vertriebs: gehören exklusive Vertriebswege bald der Vergangenheit an und im Omni-Channel ist die Kunden-Interaktion stärker außerhalb der Kontrolle und Steuerung des Herstellers?

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *Sportscheck*, *Obi*, *Nike* und *mymuesli*.

¹⁷ Riedl, S.: Multi-Channel dominiert die Branche, in: *IT Business*, Nr. 19, 2007, S. 15 – 16; Ehrlich, O.: Determinanten der Kanalwahl im Multi-Channel-Kontext, Wiesbaden 2011.

Breakout 3: Digitale Transformation – Best Practices

Die Digitale Transformation oder auch „Digitaler Wandel“ bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der Unternehmen entweder in Bezug auf die a) Digitali-

sierung der bestehenden Wertschöpfungsprozesse, b) die Erweiterung oder Verlängerung der bestehenden Wertschöpfung betrifft oder gar c) die Entstehung neuer Geschäftsmodelle beschreibt (Abbildung 5).

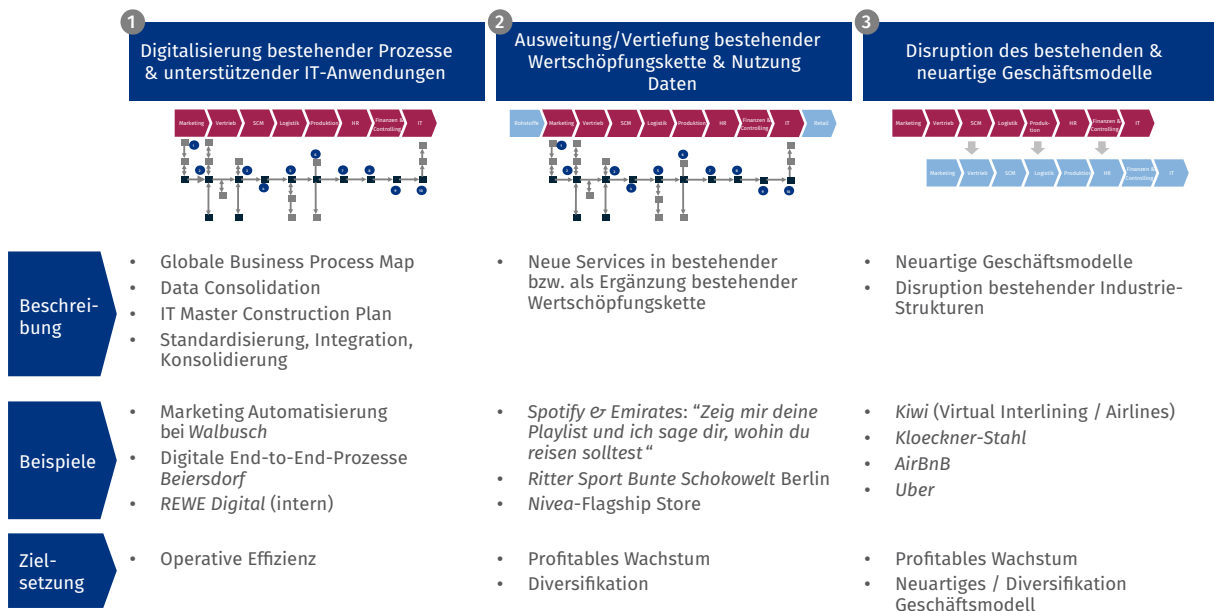


Abbildung 5: Dimensionen Digitaler Transformationen im Unternehmen (Strauß, 2008)

Die Analyse einer Vielzahl an Projekten zeigt, dass erfolgreiche Digitalisierungen meistens durch eine Kombination aus 5 unterschiedlichen Bausteinen bestimmt sind:¹

- **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 Digital-Strategie (konkreter der Strategie zur Interaktion in digitalen Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen) gelegt. Unternehmen, welche die Anstrengungen zur Erarbeitung einer stringen Strategie und Umsetzungskonzeption auf sich genommen haben, sind fast viermal so oft erfolgreich wie die übrigen Unternehmen. Bei den Nicht-Erfolglichen wird das digitale Engagement an Stelle einer wohldefinierten Strategie deutlich eher durch Wunschdenken und die Notwendigkeit, „dabei zu sein“, getragen. Die unzureichende systematische und strategisch geplante Nutzung des Mediums

stellt eine wesentliche Erklärung für die teilweise immer noch auftretenden digitalen Enttäuschungen dar. 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 ihrer Digitalisierungs-Projekte beklagen, haben die Digital-Strategie vielmehr in einem Top-Down-Prozess „ex-Cathedra“ entwickelt, die Ergebnisse des gesamten Strategiediskurses in einer umfangreichen und aufwändig gestalteten Präsentation umgesetzt und nachfolgend weder weiterentwickelt, geschweige denn in der eigenen Organisation nachhaltig ausgerollt. Das Ausrollen der Digitalstrategie erfolgt meist durch das Versenden einer nur wenig inspirierenden E-Mail mit überladendem Anhang, womit die Umset-

¹Strauß, R.: Digital Business Excellence, Stuttgart 2013.

zung und die Mobilisierung der eigenen Mitarbeiter sehr oft bereits im Keim erstickt wird.

- **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“. Unternehmensinterne Macht drückt sich hier sehr stark über (informelle) Beziehungen/Netzwerk, Wissen, Ideen, Kreativität aus. Einen weiteren Grundstein für ein Scheitern in der Digitalisierung legen die Nicht-Erfolglichen bereits von Anfang an: Diese Unternehmen sind deutlich stärker gekennzeichnet durch einen hierarchischen Führungsstil, die (mehrfache) Absicherung und Freigabe aller Maßnahmen, das Arbeiten in funktionalen Silos und das Aussitzen von Nicht-Systemkonformen Aufgaben (a la „*Not-Invented-Here*“). Veränderungen werden bei diesen eher nicht als Chance, sondern vielmehr als Bedrohung des etablierten Systems aufgefasst. Macht manifestiert sich hier deutlich stärker über formale Regelungen, Normen und über langjährig etablierte Rituale.
- **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. Auf der 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: Nach einer Phase der ersten Information über anstehende Veränderungen und dem darauffolgenden Schock, steigt nach der Phase der Verneinung langsam die Einsicht und Erkenntnis, bis schließlich neue Prozesse und Systeme akzeptiert werden. Studien belegen, dass ein unzureichendes oder fehlendes Change- Management eine der Hauptursachen für das Scheitern von Digital-Projekten sind.
- **Baustein 5 – Projektmanagement: Mal „Nein“ sagen ...:** Sowohl 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 Digitalprojekt in fachlicher, methodischer und führungsbezogener Sicht bis zum Launch begleitet. Die Einbindung relevanter Fachexperten („Subject Matter Experts“) scheitert allzu oft an deren mehrfacher Überbuchung in anderen Projekten. Die größte Herausforderung besteht bei den meisten Projekten darin, die Vielzahl an überlappenden Anforderungen und Kreativideen 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 45. Deutschen Marketing Tag, 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 das Projekt am besten strukturiert sein? Wie sollte vorgegangen werden?

Mit Beiträgen aktuell u.a. angefragt von Audi, Schindler, Kloeckner-Stahl.

Breakout 4: Content Marketing ... lohnt sich das?

Im Gegensatz zu werbenden Techniken, wie Anzeigen, Banner oder Werbespots, stellt Content Marketing nicht die positive Darstellung des eigenen Unternehmens mit seinen Produkten in den Mittelpunkt, sondern fokussiert darauf, dem Interessenten bzw. Kunden nützliche Informationen, weiterbringendes Wissen oder relevante, ansprechende Unterhaltung über die für ihn jeweils adäquaten Kommunikationskanäle anzubieten. Content Marketing kann damit als 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 erweitert 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), als Brückenschlag zwischen Marke und Nutzer im jeweils relevanten Kontext.

Henseler stellt zum Thema Content im Rahmen von Online-Branding fest: „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. Nur über eine lebendige Markenpersönlichkeit können Marken spannend und, facettenreich sein und dabei doch sie ganz 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.

Im Fokus steht die Positionierung und Profilierung des Inhaltsproduzenten als Experte, 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 Interaktionskanal. 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 stärker in den Mittelpunkt. Damit verschwimmen zu meist die definitorischen und konzeptionellen Grenzen zwischen „Storytelling“ und „Marketing“.²

Es ist zu erwarten, dass eine Vielzahl an weitergehenden Trends weiter dafür sorgen wird, dass das Thema Content bzw. Content Marketing auch in Zukunft einen prominenten Stellplatz einnimmt:

- **Interactive Content:** Je mehr die Zielgruppe mit Inhalten interagieren kann, desto populärer werden diese. Interaktiver Content kann Tests, Umfragen, Infografiken oder auch Wettbewerbe umfassen;

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

- **Visual Content Marketing:** Studien zufolge sind 93% der täglichen Kommunikation nonverbal – ob Videos, Fotos und Cartoons, Motion Graphics, Slideshows oder Infografiken. Unabhängig davon, ob komplexe Zusammenhänge übersichtlich dargestellt oder Emotionen transportiert werden sollen: Visuelle Inhalte sind authentisch und aufmerksamkeitsstark und werden vom User um bis zu 60 Mal schneller wahrgenommen als reine Texte;
- **Mobile Video:** Mittlerweile sind auf den großen Social Media Plattformen ca. 95% der Inhalte Videos. Mobile Video Views sind in 2016/2017 sechsmal schneller gewachsen als Desktop Views;
- **Livestreaming:** etwa die Integration von Livestream in Instagram Stories als live Broadcasts;
- **Short-lived Content:** Wie bei Snapchat verschwinden Inhalte nach kurzer Zeit, was vor allem bei der Generation Z mit einer durchschnittlichen Aufmerksamkeitsspanne von nur acht Sekunden Anklang findet;
- **Influencer:** Online-Influencer genießen gemäß Content Marketing Forum oftmals eine höhere Glaubwürdigkeit als klassische Werbung. Entscheidend für den Erfolg ist dabei echtes inhaltliches Engagement: Lebhaftige Diskussionen sind Ausdruck einer loyalen Fan-Base;
- **Native Advertising:** Die Integration von Werbung in aufmerksamkeitsstarke externe Inhaltsumfelder und der Ersatz blanker Produktkommunikation in aus Zielgruppensicht interessante quasi-redaktionelle Beiträge, analog zu Advertorials;
- **Content Culture:** Unternehmen müssen sowohl eine Kultur als auch Prozesse und Systeme für Inhalte schaffen. Im Sinne von „Everybody writes“ müssen Strukturen geschaffen werden, die Inhalte systematisch und strukturiert generieren, etwa via CMS, Redaktionsmeetings für alle Funktionen, übergreifende Newsdesks oder auch Editorial Calendar;
- **Inhouse vs. Agentur:** Einige Unternehmen wie Mercedes und Allianz gehen dazu über, Content Marketing wieder im eigenen Haus umzusetzen. Die

Einsicht: tiefgründiges (Produkt-) Wissen über die Besonderheiten der Zielgruppe und das Produktportfolio finden sich vornehmlich bei den eigenen Mitarbeitern. Externe Dienstleister kennzeichnet hingegen meist eine frische Perspektive, innovative Lösungswege und Ideen, die mit einer durch Routine fest gefahrenen „Innenperspektive“ nur schwer zu finden sind.

Die Interviews zeigen, dass die größten Herausforderungen bei Content Marketing in Feldern liegen wie:

- Überforderung in der Organisation und fehlende Planung und Fokussierung;
- Ausreichende Experten für die Verbindung von Produkt-Know-how, Markenstrategie, Customer Insights miteinander und um Inhalte systematisch zu erstellen/kuratieren und in den Kampagnen-Prozess bzw. alle Kunden-Touchpoints einzusteuern;
- Wahl der Promotion-Plattformen und Anpassung der Inhalte an die medialen Besonderheiten unterschiedlicher Plattformen;
- Messung des Return on Investment, (indirekt) etwa über den Zusammenhang zwischen der Erhöhung des Suchvolumens für die Marke oder über Attribution Modeling.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

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

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *Nikon, Teva/ratiopharm* und *Swarovski*.

Breakout 5: Data-Driven Programmatic Marketing – massenhaft individualisiert, in Echtzeit

Der Markt für automatisierte Werbung wächst weiter rasant. Werbungtreibende können bei der Auslieferung von Online-Werbemitteln automatisiert und in Echtzeit auf Werbeplätze (Ad Impressions) bieten. Für jede (verfügbare) Ad Impression wird das Werbemittel des jeweils Höchstbietenden ausgeliefert (RTB). Technologie und Daten entwickeln sich in diesem Umfeld mit großer Geschwindigkeit. Unser Verständnis von Kunden wird sich ändern, ebenso die Art, wie wir Media-Käufe für Werbungtreibende planen und umsetzen. Einfach formuliert: Es wird automatisiert, manuelle Vorgänge werden abgeschafft und die Effektivität von Marketing-Kommunikation weiter gesteigert. Diese Vorteile reichen schon jetzt über die „traditionelle“ programmatische Umgebung hinaus in Medikanäle, die man üblicherweise nicht mit Automatisierung assoziiert – in Zukunft ggf. auch OOH.¹

Tatsächlich wird es nicht mehr lange dauern, bis Plattformen entstehen, die einen Käufer mit allen angebotenen Media-Arten verbinden.² Entsprechend wird weltweit schon über die Hälfte der digitalen Display-Werbung (ca. 51%) über programmatische Kanäle bespielt, in Deutschland ist der programmatische Werbeanteil seit 2016 um durchschnittlich fast 50% gewachsen. Programmatic wird in Deutschland zukünftig sogar schneller wachsen als Social Media und Online-Video, mit Wachstumsraten von mehr als 30% auch in 2018. Neueste Entwicklungen in den USA verknüpfen Programmatic Advertising mit Optionsmarktplätzen, wo Call-/Put-Optionen auf einen zukünftigen Preis für einen bestimmten Werbeplatz (Inventory) gehandelt werden.

In der aktuellen Entwicklung kristallisieren sich mehrere Trends heraus:³

- **Werbung wird zu 100% programmatisch:** In drei bis vier Jahren werden sämtliche Werbeformate programmatisch gemanagt und klassische Adserver mit Supply-Side-Plattformen (SSP) verschmelzen. Advertiser greifen auf alle Inventararten über ein einziges Interface zu, von Fernsehspots über *Spotify*-Werbung bis hin zur Außenwerbung an Autobahnen – und sogar Print-Insertate. Dadurch steigt nicht nur der programmatische Anteil an den Werbeausgaben schrittweise auf fast 100%. Damit werden klassische CRM/Marketing Resource Management Funktionen über durchintegrierte Prozesse und Systeme mit der digitalen Exekution verbunden – unter Ausschaltung bestehender Intermediäre bzw. diese werden gezwungen, andere Aufgaben entlang der Wertschöpfungsprozesse zu übernehmen.
- **Individualisiertes Echtzeit-Targeting als Mainstream:** Was *Facebook* und *Google* dank 100% User-Erkennung auf allen Endgeräten beherrschen, wird sich auf die gesamte Programmatic-Landschaft ausweiten: Personalisierte Nutzeransprache auf Basis individueller Interessen, unabhängig von Raum und Zeit. Es ist die Traumvorstellung aller Advertiser, ihre Zielgruppe im richtigen Moment über den richtigen „Touchpoint“ mit der richtigen Botschaft zu erreichen. Neue Plattformen mit ungeahnten Stärken in der Datenverarbeitung entscheiden darüber in wenigen Millisekunden.
- **Künstliche Intelligenz sorgt für weitergehende Vernetzung:** Mit Programmatic Advertising hat der Automatisierungsgrad für die Planung, Einrichtung und Steuerung von Werbekampagnen deutlich zugenommen. Dennoch führen alle Beteiligten noch immer viele Aufgaben manuell aus mit all den unliebsamen Folgen, die darin resultieren, dass die Kampagnen nicht optimal gesteuert werden. Künstliche Intelligenz wird diese Aufgaben Schritt für Schritt übernehmen und letztendlich eine crossmediale und kampagnenübergreifende Aussteuerung ermöglichen.

¹ Bacher, F.: 7 Programmatic-Trends für 2016, in: <http://www.internetworld.de/online/marketing/expert-insights/7-programmatic-trends-2016-1067069.html>.

² Busch, O. (ed.): Programmatic Advertising: The Successful Transformation to Automated, Data-Driven Marketing in Real-Time, Berlin 2016.

³ Zant, T.: http://www.absatzwirtschaft.de/individualisiert-und-in-echtzeit-vier-prognosen-zur-zukunft-der-programmatic-technologie-94809/?utm_campaign=NEWSLETTER_newsletter&utm_source=newsletter&utm_medium=email, in: Absatzwirtschaft Online, 14.12.2016

- **Big Data ermöglicht Customer Lifecycle Management:** Wer seine Zielgruppe mit personalisierten Botschaften in Echtzeit ansprechen möchte, braucht eine qualitativ hochwertige Datenbasis. Cookie-basiertes Targeting, wie wir es aus dem Retargeting kennen, ist keine Lösung. Statt Werbung nach dem Gießkannenprinzip ermöglicht Programmatic vielmehr User-Targeting mit Präzision – dank dynamischer Werbemittel optimal individualisiert. Doch ohne Big Data ist eine maximale Werbeeffizienz hier kaum möglich. Wenn fast jede User-Interaktion nachgehalten wird, werden große Datenmengen generiert, die in Echtzeit verarbeitet und ausgewertet werden müssen. Gelingt dies, können Advertiser den Kampagnenkreislauf stets aufs Neue optimal an die Bedürfnisse ihrer Kunden anpassen – über den gesamten Customer Lifecycle hinweg – und so aus zufriedenen Kunden „Brand Loyals“ schaffen.
- Individualisierte Anzeigen, ausgesteuert in Echtzeit – ist das auch auf alle Kanäle übertragbar? Etwa Out-of-Home (OOH)?
- Wird die zukünftige automatisierte Kaufabwicklung auch Premium Inventar (Programmatic Premium) einbeziehen – ggf. innerhalb sog. Private Market Places?
- Welche Entwicklungen sind durch die Integration von Programmatic in klassische Marketing-Automatisierung und -Planung zu erwarten – etwa die direkte Aussteuerung aus einer MRM-Komponente heraus als Automated Guaranteed?
- Wird es weitergehende Kooperationen und Bemühungen von Premium Publishern geben, das Inventar zu kontrollieren (Brand Safety)?

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Media goes Programmatic – welche weiteren Entwicklungen sind hier zu erwarten, etwa in Bezug auf Qualität und Transparenz? Werden Mittelmänner wie Mediaagenturen neue Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette übernehmen?

- Werden sich weitergehende (Meta-) Marktstrukturen herausbilden, die etwa Call-/Put-Optionen für die Vermarktung von Werbeplätzen nutzen?

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *Nestlé* und *Deutsche Telekom*.

BREAKOUTS II

(TAG 2, NACHMITTAG)

Breakout 6: Marketing Automatisierung

Die Möglichkeiten im Marketing sind extrem vielfältig geworden. Neben den klassischen Marketing-Kanälen (E-Mail, PR und Werbung) spielen heute viele weitere Instrumente eine zunehmend wichtige Rolle: Dazu gehören zum Beispiel soziale Netzwerke, Content-Marketing, branchenspezifische Online-Portale oder SEO und ASO (App Store Optimization). Die Koordination vieler neuer Marketing-Aufgaben stellt für Unternehmen eine signifikante Herausforderung dar. Abhilfe versprechen moderne Marketing-Plattformen aus der Cloud. Das Stichwort lautet „Marketing Automatisierung“ – eine Technologie, die Marketing-

Aufgaben und -Prozesse vereinheitlicht, kanalübergreifend automatisiert, skaliert und effizient misst. 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 und Web-Formularen, im Kampagnen-Management, Content Marketing, der Lead-Generierung, der CRM-Integration, im Social-Marketing oder auch Analytics (Abbildung 6).¹

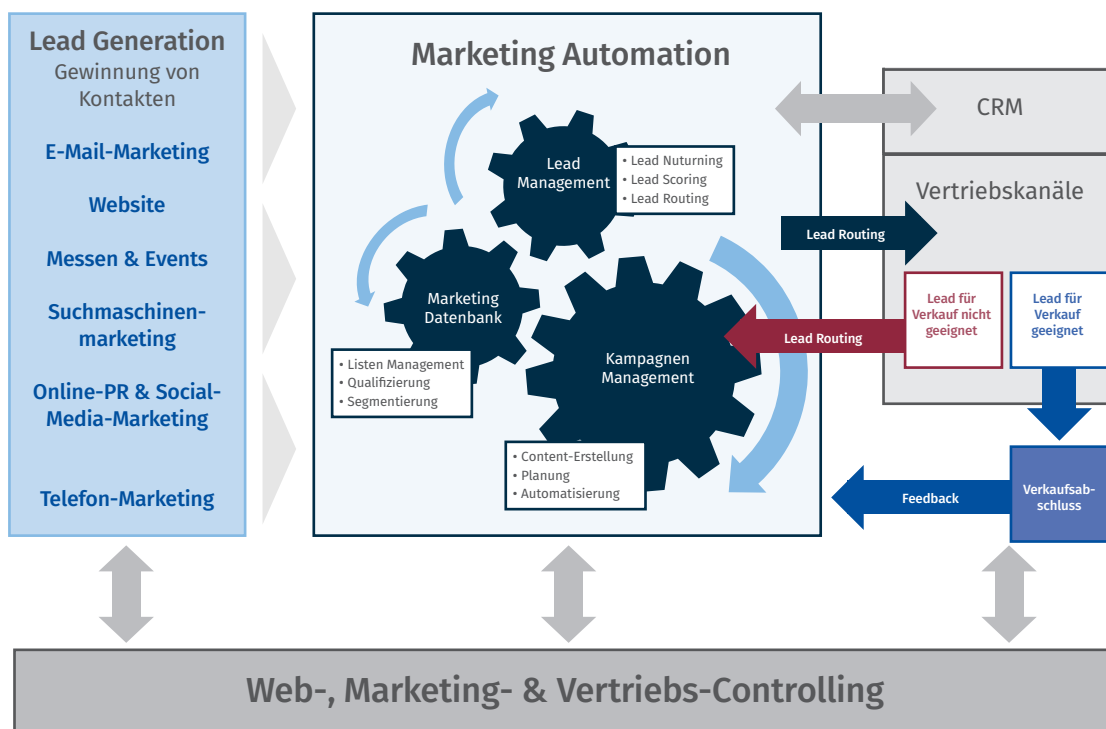


Abbildung 6: Marketing-Automatisierung (Janning, 2015)

¹Janning, R.: Marketing Automation - Systeme & Tools zur Neukundengewinnung, in: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/lead-management/marketing-automation-systeme-tools-zur-neukundengewinnung>.

Im Bereich der Marketing Automatisierung handelt es sich damit vordergründig um Software-Plattformen, die Web-Controlling und Kommunikationskanäle in frei definierbaren „Workflows“ integrieren und mit traditionellen CRM-Systemen von Unternehmen verbinden. Durch automatisierte Prozesse können sogar mehrstufige Marketingkampagnen geplant, gesteuert und ausgewertet werden. Ähnlich können Funktionen wie Lead Scoring, Lead Nurturing oder auch die Übergabe und Weiterverfolgung im Vertrieb ausgesteuert werden.

Nutzen von Marketing Automation-Tools aus Sicht des **Marketings**, u.a.

- Strukturierte und flexible Planung und Durchführung von Kampagnen;
- Einfache Adaption erfolgreicher Kampagnen;
- Zeitersparnis durch die Automatisierung von Kampagnen;
- Koordinierte Marketingaktivitäten;
- Feedback über den Erfolg der Kampagnen an einer Stelle.

Nutzen von Marketing Automation-Tools aus Sicht des **Vertriebs**, u.a.

- Aktuelle Informationen über jeden Besucher der Unternehmenswebsite/ Landing Pages;
- Zeitersparnis durch Qualifizierung von Interessenten durch das Marketing;
- Zielgruppenspezifische Ansprache durch Interessentenqualifizierung.

Parallel hierzu steht aus Sicht der Unternehmens-IT nicht länger der Aufbau sicherer, leicht skalierbarer Server-Infrastrukturen im Brennpunkt. Vielmehr die effiziente und kostengünstige Nutzung Cloud-basierter Dienste etwa von *Amazon*, *Google* oder einem der anderen Platform-as-a-Service-Anbieter. Zusätzlich können gesamte Software-Funktionen und Funktionsklassen ausgelagert werden, indem moderne API-Dienste in Anspruch genommen werden. Kunden können derartige Systeme in der Regel entweder On-Demand einsetzen oder aber auch in Eigenregie im eigenen Unternehmensnetzwerk betreiben. In Sachen

Funktionalität sind diese über die letzten Jahre zu wahren „Feature-Monstern“ geworden und dürften kaum Wünsche zur effizienten Begleitung der Unternehmensprozesse offenlassen. Die Euphorie wird – wie die letzten 20 Jahre zuvor bei (zunächst) Einführung von CRM-Systemen – eher durch aufwändige Einführungs- und Integrations-Projekte gebremst.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Welche Best Practices gibt es bereits im Bereich Marketing Automatisierung? Was waren die Voraussetzungen, die hier jeweils geschaffen worden sind?
- Wie verändern sich Prozesse und Rollen im Marketing bzw. zwischen Marketing, Vertrieb und IT?
- Ist im laufenden Tagesgeschäft eine grundlegende stärkere Hinwendung in Richtung Prozesse & Systeme machbar – Thema Kompetenzen sowie Kapazitäten der bestehenden Organisation?

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *Carl Zeiss Meditec AG*, *Walbusch* und *Amazon*.

Breakout 7: Marketing Science meets Practice: Neuromarketing – Emotionen messen und lenken

Neuromarketing geht es um den Blick in das Gehirn des Kunden, um das Verständnis, wie Kaufentscheidungen gefällt werden. Das Ziel: Die Gestaltung einer möglichst effizienten Kundenansprache. Die Marketing- und Hirnforschung zeigt uns, dass der bewusste und rationale Kunde eine Illusion ist. Kaufentscheidungen fallen erstens weitgehend unbewusst und sind zweitens immer emotional.¹ Ca. 70% der Kaufentscheidungen werden erst direkt vor den Regalen getroffen. Dabei denken und handeln Konsumenten bei Gewohnheitskäufen anders als bei Spontankäufen. Bei Gewohnheitskäufen wird auf bestimmte Produkte oder Marken vertraut, mit denen schon positive Erfahrungen gemacht worden sind, positive Emotionen verbunden werden und die potentielle Nachkauf-Dissonanzen ausschließen. Impulsiver verlaufen Spontankäufe: Hier reagieren Konsumenten

¹ Ariely, D.: Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, New York 2010.

auf bestimmte Reize, wie Düfte, Werbebotschaften im Kaufhausradio oder auf Sonderangebote ... an denen man „einfach nicht vorbeigehen“ kann. Der Schuldige: Das eigene Gehirn, das stets unbewusst auf der Suche nach neuen Möglichkeiten ist, Bedürfnisse zu befriedigen. Das Auslösen positiver Emotionen basiert auf Stimulanz (Ambiente erzeugt einzigartiges Einkaufsgefühl), Dominanz (Wohlfühlen) und Balance (in welchen Lebenssituationen, welches Produkt nicht fehlen darf).¹ Hirnforscher hatten bereits 2002 herausgefunden, dass *Coca-Cola* und *Pepsi* jeweils zwei unterschiedliche Gehirnbereiche beim Konsumenten aktivieren. *Coca-Cola* schaffte es im Gegensatz zu *Pepsi*, sowohl Hippocampus (verantwortlich für Erinnerungen) als auch den dorsolateralen präfrontalen Kortex (verantwortlich für Emotionen) zu aktivieren. Neuromarketing beschäftigt sich damit, wie Wahl- und Kaufentscheidungen im menschlichen Gehirn ablaufen und wie man diese beeinflussen kann.² Damit stehen hier Aspekte im Vordergrund wie:

- Bewusstsein als Vormacht unbewusster Entscheidungsprozesse;
- Multisensorische Verarbeitungsprozesse: Wie werden Gestaltungen, Markenauftritte etc. im Gehirn verarbeitet und welche Implikationen hat das auf die Markenführung insgesamt oder auch die Produkt- und Verpackungsgestaltung im Besonderen?
- Emotional-kognitive Verarbeitungsprozesse: Wie werden Anzeigen und TV-Spots im Gehirn aufgenommen und verarbeitet?
- Neurolinguistik: Wie wird Sprache verarbeitet und welche Form von Sprache sorgt für welche Aktivierung in welchem Kontext aus Sicht des Konsumenten?
- Neurowissenschaftliche Persönlichkeitsforschung: Wie unterscheiden sich Menschen in ihrer Produkt- und Markenpräferenz? Aus der Einteilung der Kunden in verschiedene Persönlichkeitstypen lassen sich nicht nur Zielgruppenstrategien ableiten, sondern ggf. auch bisherige Buyer Persona-Studien kritisch hinterfragen.

Neurowissenschaftler haben herausgefunden, dass sich Emotions- und Kognitionssysteme im Laufe eines Lebens zum Teil erheblich verändern. Damit unterscheiden sich Zielgruppen nicht nur nach ihren Vorlieben und Präferenzen, sondern auch nach Gender und Alter.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Welchen Einfluss wird Neuromarketing auf Marketing und Vertrieb haben?
- Bestehen in der Praxis schon Erfahrungen mit dem Einsatz von Neuromarketing?
- Was sind die größten Herausforderungen des Neuromarketings aus Sicht von Wissenschaft und Praxis?

Breakout mit Beiträgen renommierter Wissenschaftler, Austausch mit der Praxis.

Breakout 8: Big Data Analytics ... Insights aus dem „Datensee“

Besondere Beachtung erfährt das Thema Kunden-datenmanagement und die Erkennung komplexer Zusammenhänge in großen Datenmengen in Echtzeit unter dem Begriff „Big Data“. Studien zeigen, dass aus Sicht vieler Unternehmen das Database Management und die darauf aufsetzende Kundenanalyse eine der zentralen Herausforderung der kommenden Jahre ist. Der in Social Media umfassend informierte Kunde erwartet intelligente, auf seine eigenen, spezifischen Belange und Kontext zugeschnittene Kommunikation und Angebote in Realtime, auf der Grundlage des bestehenden Kundenwissens.

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

¹ Häusel, H.-G.: Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Freiburg 2006.

² Raab, G.; Gernsheimer, O.; Schindler, M.: Einführung in die Welt des Neuromarketing, Berlin 2009.

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, etwaigen Fehlern 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 Datenpunkte 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.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.

- Gibt es bereits so etwas wie Best Practices im Bereich Big Data?

• Inwiefern werden KI-Methoden weitergehende Hilfestellung bei der Bewältigung der Datenflut bieten?

• Wie können aus der Vielzahl an Daten Trends vorhergesagt werden bzw. wie wird aus Big Data dann Smart Data – also Analysen und Schlussfolgerungen für unternehmerisches Handeln?

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von HUK24 und E.ON.

Breakout 9: Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Multi-Channel-Marketing

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. bis 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. Mithilfe 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.

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

Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Kanälen und Kontaktpunkten werden aufgedeckt und weitergehende Optimierungspotenziale können abgeleitet werden. 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 zu klären, ob ausschließlich der letzte Kontaktpunkt 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.¹ 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 Journey geeignet, weniger für eine exakte Quantifizierung. Fallbeispiele

Attributionsmodell	Beschreibung
Last Click	Die Conversion wird dem letzten Werbemittelkontakt, der vor dem Kauf stattfindet, zugerechnet
Gleichgewichtung	Jedem Werbemittelkontakt wird der gleiche Anteil an der Conversion zugerechnet (z. B. bei 5 Kontakten erhält jeder Kontakt 20%)
U-Modell	Dem ersten und dem letzten Werbemittelkontakt wird mehr zugerechnet als den dazwischenliegenden Kontakten. Den mittleren Kontakten wird lediglich eine unterstützende Wirkung zugebilligt
Time Decay	Die zeitlich näher am Conversion-Ereignis liegenden Werbemittelkontakte erhalten eine höhere Bedeutung als diejenigen, die weiter vom Ereignis entfernt sind
Kampagne hat einen negativen Einfluss	Die Conversion wird dem ersten Werbemittelkontakt in der Customer Journey zugerechnet

¹ Bockhorni, M.: Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Multi-Channel-Marketing, in: OnlineMarketingPraxis, unter: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/web-controlling/customer-journey-optimieren-touchpoint-analyse-im-multichannel-marketing>, abgerufen am 13.1.2013.

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 On-line-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.

Ein Nutzer, der sich zunächst in der Awareness-Phase nur sehr grundlegend mit Produkten und Angeboten beschäftigt, ist inhaltlich gänzlich anders anzusprechen als ein Nutzer, der sich bereits in der Kaufphase befindet. Mit der Erforschung der Customer Journey werden neue Erkenntnisse über das Verhalten und die Präferenzen der Zielgruppe bezüglich der Nutzung und Reaktionen auf Werbung im Internet gewonnen. Fallbeispiele zeigen, dass sich eine Customer Journey-Analyse auf die Berührungspunkte mit der größten Bedeutung – analog zu den Moments-of-Truth – konzentrieren sollte. Aus Kundensicht bedeutende Momente sind die, in der ein Unternehmen die höchstmögliche Performance liefern sollten, da der Kunde dort am nachhaltigsten beeinflusst werden kann bzw. es sich entscheidet, ob eine Marke ein positives, negatives oder gar kein Bild beim Nutzer hinterlässt.¹

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 weitergehend auch statistische Modelle getestet, etwa in Bezug auf die Unterschiede zwischen statistischen Survival-Methoden und spieltheoretischen Erweiterungen der logistischen Regression.²

In Fallbeispielen sowie den Interviews zeigt sich, 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, während Navigationskanäle wie SEO, SEA oder Newsletter eher dazu genutzt werden, um gezielter vorzugehen. Dabei ist die Kaufwahrscheinlichkeit in einem Navigationskanal (wie SEO) deutlich höher. Es gibt auch hier keinen besseren Vorhersage-Indikator für einen zukünftigen Kauf als den vergangenen Kauf: Über ein Cookie als Käufer identifizierte Bestandskunden konvertieren auch in Zukunft absehbar erheblich besser als reine Neukunden. Unternehmen mit systematischen Customer Journey-Analysen berichten von Absatzsteigerungen von mehr als 25%, bei gleichzeitiger Reduzierung eingesetzter Marketing-Budgets um bis zu 40%.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

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

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *jako-o*, *Conrad Electronic* und *Zalando*.

¹ Spies, M.: Branded Interactions. Digitale Markenerlebnisse planen und gestalten, Mainz 2012.

² Christophersen, T.: Data Science bei Otto: Der letzte Keks hat lange ausgedient, in: wuv, 28.12.2017, unter: https://www.wuv.de/digital/data_science_bei_otto_der_letzte_keks_hat_lange_ausgedient

Breakout 10: JuMP Session: Recruiting von High Potentials ... der War for Talents

Der Kampf um die besten jungen Talente, wie sich „War for Talents“ sinngemäß übersetzen lässt, verbildlicht drastisch die Konsequenzen der Tatsache, dass Talente oder sog. „High Potentials“ im Informationszeitalter die wichtigste und gleichzeitig knappste Ressource des Unternehmenserfolges darstellen. Das Schlagwort steht damit also für die wachsenden Recruiting-Bemühungen ambitionierter Unternehmen. Vor allem Hochschulabsolventen legen ihrer Berufsentscheidung heute vielfältigere und andere Kriterien zu Grunde als in der Vergangenheit. Natürlich spielt das angebotene Gehalt auch weiterhin eine Rolle, die materialistische Begeisterung umworbener High Potentials wird aber häufig überschätzt. Stattdessen suchen diese vielmehr Herausforderungen, gute Entwicklungsmöglichkeiten, eigenverantwortliches Arbeiten oder gar Selbständigkeit. Folgerichtig sind Start-ups in Wachstumsbranchen wie Informations-, Bio- oder Gentechnologie besonders attraktiv, in denen bereits Einsteiger über Stock Option-Modelle am Unternehmenserfolg teilhaben können. Verlockende Karriere-Programme, herausragende Unternehmenskultur, ein attraktiver Standort oder unkonventionelle Arbeitszeitmodelle spielen eine große Rolle und werden mittlerweile auch von Großunternehmen angeboten. Verantwortungsvolle Tätigkeiten in Schlüsselpositionen und leistungsbezogene Bezahlung ziehen ungleich stärker an als ein ruhiges Büro mit Zukunftsaussichten.

Die verschärfte Situation bringt neue Formen der Talentsuche und Bewerberauswahl mit sich, wie Talent Scouts auf Informations- und Universitätsveranstaltungen, Hochschulkontakt- und Rekrutierungsmessen. Über die Vergabe von Bachelor/Masterarbeiten bis hin zum Sponsoring des gesamten (dualen) Stu-

diums bringen Unternehmen und Führungskräfte von morgen schon vor dem Hochschulabschluss intensiv zusammen. Die Herausforderung: innerhalb der bestehenden Organisation tatsächlich attraktive Angebote auch nachhaltig zu schaffen und das Personalmanagement so zur Innovationsquelle im Unternehmen zu machen, jenseits einer reinen Personal-Administration. Studien zeigen jedoch, dass Maßnahmen der Unternehmen häufig an den Wünschen des „Objekts der Begierde“, den Top-Talenten, vorbeigehen.

Fragestellungen für den 45. Deutschen Marketing Tag, u.a.:

- Was sind die Kriterien und Incentives, nach denen Top Talents gewonnen werden können?
- Welche Rolle spielt ein Employer Branding?
- Inwieweit ist es realistisch, Top Talenten auch eine längerfristige Heimat in einer traditionellen Organisation zu geben?
- Wie kann man verhindern, dass Neueinstellungen durch das gelebte Führungsverhalten und die Unternehmenskultur mittelfristig auch „gestreamlined“ werden und sich anpassen (müssen)?
- Wie können die Standard-Prozesse im Recruiting – sinnvoll – erweitert werden, um Quereinsteigern den Einstieg zu ermöglichen? Und wie kann gleichzeitig verhindert werden, dass auf einmal alle Bewerbungen nur noch als „Quereinsteiger“ behandelt werden?

Mit Beiträgen aktuell angefragt u.a. von *Xing* und *Continental Reifen*.

DANKSAGUNG

Allen Kollegen im Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands, der Jury zum Deutschen Marketing Preis, den Leitern der Competence Circles des Deutschen Marketing Verbands und der CMO Community gebührt ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Mühen, Engagement und die dahinterliegende „Brain-Power“.

Dankeschön an das Kuratorium des Deutschen Marketing Verbands:



Dr. Thomas Barthel
Leiter Marketing und Vertrieb
TÜV Rheinland AG



Peter Beuke
VP Marketing,
Communications & Citizenship
IBM Deutschland GmbH



Cathrin Duppel
Marketing Leiterin
Rotkäppchen-Mumm
Sektellereien GmbH



Claus Fesel
Leiter Marketing und Kommunikation | BM
Datev eG



Erik Friemuth
Group Chief Marketing Officer
TUI Travel



Andreas Friesch
Vorstand
Thermomix Deutschland



Marco Gottschalk
Marketing Director
CIG DACH
Canon Deutschland GmbH



Jürgen Griebisch
Senior Vice President
Corporate Strategic Marketing
BSH Hausgeräte GmbH



Elke Guhl
Verwaltungsrätin
Just AG



Jürgen Herrmann
Geschäftsführer
Marketing
Alfred-Ritter GmbH



Andreas Jung
Vorstand Marketing
FC Bayern München



Eva Henry-Künne
CMO
L'Oreal Deutschland GmbH



Hans-Joachim Kamp
Vorsitzender des Aufsichtsrats
Philips GmbH



Heiko Klauer
Marketing Leiter
IKEA Deutschland GmbH & Co.KG



Dirk Lange
Managing Director
3M Italy



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



Tanja Lockwood
Director Customer Marketing
Villeroy & Boch AG



Claudia Maier
Leitung Corporate Marketing
BayWa AG



Alexander Mannweiler
Marketing Director
Deutschland
Vileda GmbH



Tina Müller
Vorsitzende der Geschäftsführung (CEO)
Douglas GmbH



Adriana M. Nuneva
Vice President Global Marketing
Industrial TE Connectivity



Dr. Jesko Perrey
Global Knowledge Leader Marketing & Sales, Senior Partner
McKinsey & Company



Godo Röben
Geschäftsführer
Rügenwalder Mühle
Carl Müller GmbH & Co. KG



Bernd Rützler
Executive Vice President
Corporate Marketing & Brand Management
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG



Hartmut Scheffler
Managing Director
Kantar TNS



Matthias Schrader
Geschäftsführer
SinnerSchrader



Dr. Stephen Schuster
Consumer Goods Global Head of Marketing Communications
WMF Group GmbH



Thomas Voigt
Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation
Otto Group



Jochen Wenzel
CMO
Knauf Gips KG

Dankeschön an die Jury zum Deutschen Marketing Preis 2018:



Prof. Dr. Ralf E. Strauß
Präsident
Deutscher Marketing
Verband e.V.
Vorsitzender



Georg Altrogge
Geschäftsführer
MEEDIA GmbH & Co.
KG, Chefredakteur
absatzwirtschaft



Birgit Berthold-Kremser
Senior Vice President,
Corporate Branding
and Communication
Swarowski



Stefanie Brandes
Director Marketing
& Sales
Robinson Club GmbH



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



Alexander Ewig
Geschäftsführer
MediaMarkt & Saturn
Marketing GmbH



Andreas Friesch
Vorstand
Thermomix
Deutschland



Thomas Grom
Vice President Global
Marketing and Digital
Business
Medela AG



Dr. Kjell Gruner
VM / Vice President
Marketing
Porsche AG



Marcus Haus
Bereichsleitung
PENNY Marketing/
Bereichsleitung
Konzernmarketing
REWE Group



Martin Hötzel
Managing Director
WARSTEINER GRUPPE



Andreas Hofmann
Vice President
Marketing & Product
Hyundai Motor
Europe



Marcus Karst
Head of Brand &
Marketing
Communications
thyssenkrupp AG



Dr. Simone Kerner
Director Marketing
Peek & Cloppenburg
KG



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



Dr. Adalbert Lechner
Geschäftsführer
Chocoladefabriken
Lindt & Sprüngli
GmbH



Jürgen Lieberknecht
Vorstand
Privatkunden
TARGOBANK AG &
Co. KG



Philipp Misler
Managing Director
Amazon Media Group
Germany & Italy



Antje Neubauer
Leiterin Marketing
& PR
Deutsche Bahn AG



Regina Pfeiffer
Global HPC Strategy
Lead Toujeo & Insulins
Sanofi-Aventis
Deutschland GmbH



Christian Rätsch
CEO
Saatchi & Saatchi



Hartmut Scheffler
Managing Director
Kantar TNS



Ursula Schelle-Müller
CMO
Motel One Group



Thomas Schönen
Head of Brand,
Communications, Digi-
tal & Marketing DACH
Philips Deutschland
GmbH



Susan Schramm
Vice President & Chief
Marketing Officer
McDonald's
Deutschland LLC.



Sandro Schramm
Director Marketing
s.Oliver, Q/S designed
by, TRIANGLE
s.Oliver Bernd Freier
GmbH & Co. KG



Michael Th. Schuld
Leiter Kommunika-
tion und Vertriebs-
marketing
Telekom Deutschland
GmbH



Fabian Seelenbrandt
Director Marketing
Webasto Thermo &
Comfort SE



Arjan Sissing
SVP Corporate Brand
Marketing
Deutsche Post AG



Dr. Michael Trautmann
Chairman und
Founder
thjnk AG



Dr. Thomas Vollmoeller
CEO
XING AG



Prof. Dr. Thorsten Wiesel
Professor für wert-
basiertes Marketing
WWU Münster



Dr. Torsten Wingenter
Senior Director
Digital Innovations
Lufthansa Group

**DEUTSCHER
MARKETING
PREIS**

**FÜR DIE BESTE
MARKETINGLEISTUNG
2018**



**JETZT
BEWERBEN!**
Bis zum
30.4.2018



DEUTSCHER MARKETING VERBAND

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



5./6. Dezember 2018 | Convention Center | Deutsche Messe Hannover

www.deutschermarketingtag.de



Eine gemeinsame
Veranstaltung von:

absatzwirtschaft
Zeitschrift für Marketing


DEUTSCHER MARKETING VERBAND

managementforum 
Verlagsgruppe Handelsblatt