



# Marketing Tech Monitor 2023

20 Seiten Auszug  
Management-Summary  
176 Seiten  
Vollversion unter  
[marketingtechmonitor.com](https://marketingtechmonitor.com)

The Big

# EXPEDITION

Mit Unterstützung unserer Partner

[marketingtechmonitor.com](https://marketingtechmonitor.com)





**Die jährliche Benchmarkstudie zu Marketingtechnologien und -strategien als Instrumenten einer zukünftigen „Data-Driven Kundeninteraktion“.**

Um die Standortbestimmung für Marketingtechnologie und Marketingstrategie auf dem Weg ins Data-Driven Marketing geht es auch in der fünften größten Unternehmensstudie in 2023, durchgeführt abermals mit über 1.400 Marketing/Digital-Entscheidern in D/A/CH.

Dieses Mal mit dem Schwerpunkt auf Themenfeldern wie Marketing-Budgets, die Zusammenarbeit zwischen Marketing und IT, den Reifegrad in den Architekturen, Customer Journey oder auch den Einsatz künstlicher Intelligenz und Loyalty-Programmen.

Verantwortlich für die Texte / Herausgeber der Studie

**KONTAKTADRESSE & IMPRESSUM (viSdP):**

Dr. Ralf E. Strauß  
MarketingTechLab GmbH  
Sierichstraße 8  
22301 Hamburg

[ralf.strauss@marketingtechlab.de](mailto:ralf.strauss@marketingtechlab.de)

[www.marketingtechlab.de](http://www.marketingtechlab.de)  
[www.marketingtechmonitor.com](http://www.marketingtechmonitor.com)

© Dr. Ralf Strauß, Kerstin Clessienne und Frans Riemersma

**Ausgabe 5 | Hamburg/Frankfurt/Amsterdam | Mai 2023**

**ISSN (Print) 2748-7857**

**ISSN (Online) 2749-2532**

**© GRAFIKEN/GESTALTUNG**

Die abgebildeten Grafiken wurden - falls nicht anders genannt - exklusiv für die Marketing Tech Lab GmbH im Rahmen der Marketing-Tech-Monitor-Studie erstellt und unterliegen dem Urheberrecht von **ACHTEINSZWEI** ([achteinszwei.de](http://achteinszwei.de)).

Adobe Stock

© Madhura #575713677 (Covergrafik), amiak #169183595, tujuh17belas #487954693, Ecaterina Sciuchina #407672506, Astibuag #249491668, kgbobo #93980967, klyaksun #505332588, shepherd302 #182229174 sowie Inspirationen durch die The Rocky Horror Picture Show, Warner Home Video, Warner Bros (Universal Pictures).

# Agenda

1	MARKETING TECH ... DIE VIA DOLOROSA ZUM DATA-DRIVEN MARKETING	04
2	MARKETING TECH – DER EVOLUTIONSSPRUNG IM MARKETING	05
	A – MarketingTech – Systematisierung	
	B – Design Marketing Tech Monitor 2023	
3	LET THE MARTECH MUSIC PLAY ... ENTWICKLUNGSPHASEN DES MARTECH UNIVERSE	06
4	DIE REIFEPRÜFUNG: ZIELE DER MARTECH-STRATEGIE UND REIFEGRADE	07
5	MEET ME AT THE KISSING (TOUCH-) POINT ... CUSTOMER JOURNEY-ANALYSE NEU ENTDECKT	08
6	I GO WHERE TRUE (MONEY-) LOVE GOES – BUDGETS IN MARTECH	08
7	MARKTPOTENZIALE VON MARTECH IN 2023	09
8	FROM DATA DUSK TILL DAWN – DATA SCIENCE & MARKETING ANALYTICS ANTE PORTAS	10
9	DIE KI-BÜCHSE DER PANDORA ... DER KI-TSUNAMI ROLLT AN	11
10	CRM UND CUSTOMER EXPERIENCE ... YOU'LL NEVER WALK ALONE	11
11	LOYALTY-MANAGEMENT ... A STAR IS (RE-)BORN	12
12	THE RISE OF RETAIL MEDIA – DER AUFSTIEG VON RETAIL MEDIA NETWORKS	12
13	GEFANGEN IM INTEGRATIONS-DSCHUNDEL ... DIE (NEUE) NOTWENDIGKEIT VON INTEGRATIONSARCHITEKTUREN	13
14	ZIEMLICH BESTE FREUNDE ... MARKETING MEETS IT	13
15	MARKETING OPERATIONS MANAGEMENT – EXPEDITION IN NEUE ORGANISATIONS- UND ROLLENMODELL-WELTEN	14
16	CHANGE MANAGEMENT ... DIE ÜBERWINDUNG DER KRITISCHEN MASSE	15
17	DIE „ROCKY HORROR PROJECT SHOW“ – FALLSTRICKE AUF DEM WEG INS DATA-DRIVEN MARKETING	16
18	BAUSTEINE ERFOLGREICHER MARTECH-PROJEKTE ... „DO THE TIME WARP AGAIN“	17
19	AUTOREN	19
20	WEITERGEHENDE INHALTE IN DER VOLLVERSION DES MARKETING TECH MONITORS 2023	20

# 1 MARKETING TECH ... DIE VIA DOLOROSA ZUM DATA-DRIVEN MARKETING



Allen Unkenrufen zum Trotz wächst der Markt im Bereich MarketingTech stabil weiter – die Anzahl an Anbietern vergrößert sich immer noch um rund 12-15 % p.a., der Software-Lizenz-Markt auf Abnehmerseite nach wie zuvor um rund 20 % p.a. Das Prekäre aus Unternehmens- bzw. Kundensicht: Im Gegensatz zu früheren, eher zeitstabilen CRM-Projekten werden sich die Anforderungen und damit auch die IT-Anwendungen permanent weiterentwickeln – neue Kanäle und Interaktionsmechanismen, neue (rechtliche) Rahmenbedingungen, ein „Mehr“ an Automatisierung und Analytics (KI) sorgen dafür, dass probate Methoden und Tools von gestern bereits einen Tag später veraltet sein können

(und werden). Während die grundsätzliche Architektur und das Datenmodell (hoffentlich) erhalten bleiben, kommen stetig neue Kanäle, Interaktionsszenarien und (Peripherie-) Anwendungen hinzu. Ein Ende ist kaum absehbar ... und ein Arbeiten im Beta-Modus und permanentes Learning-by-Doing kaum zu umgehen ... frei nach dem Credo des legendären Eishockey-Spielers *Wayne Gretzky* „Von den Tor-schüssen, die du gar nicht versuchst, gehen auf jeden Fall 100 % nicht rein“. Die „Big Expedition“ geht weiter.

Ihre

Ralf Strauß

Managing Partner MarketingTechLab GmbH / Hamburg  
Confederation (EMC)

Kerstin Clessienne

Managing Partner MarketingTechLab GmbH / Frankfurt

Frans Riemersma

Founder/ Managing Partner MartechTribe / Amsterdam

Hamburg/Frankfurt/Amsterdam, im Mai 2023

# 2 MARKETING TECH – DER EVOLUTIONSSPRUNG IM MARKETING

## A. Marketing Tech – Systematisierung

Marketing Tech (oder MarTech) bezeichnet grundsätzlich eine Vielzahl unterschiedlichster Technologien, die von Unternehmen dazu genutzt werden, Marketingaktivitäten durch IT-Anwendungen zu begleiten und zu automatisieren. Das Spektrum hierunter subsumierter Applikationen erstreckt sich von eher klassischen CRM-Szenarien (wie Marketing Resource Management/MRM), Customer Data

Plattformen bis zum Marketing Mix Modelling oder auch AdTech-Lösungen (Abbildung 1). Auch wenn eine Kategorisierung kaum der Vielzahl an unterschiedlichen Anwendungsszenarien und Tools Herr werden kann, hilft diese dennoch bei der Analyse einzelner Funktionsdimensionen und der Frage, inwiefern sich diese Einzeltechnologien funktional überlappen.

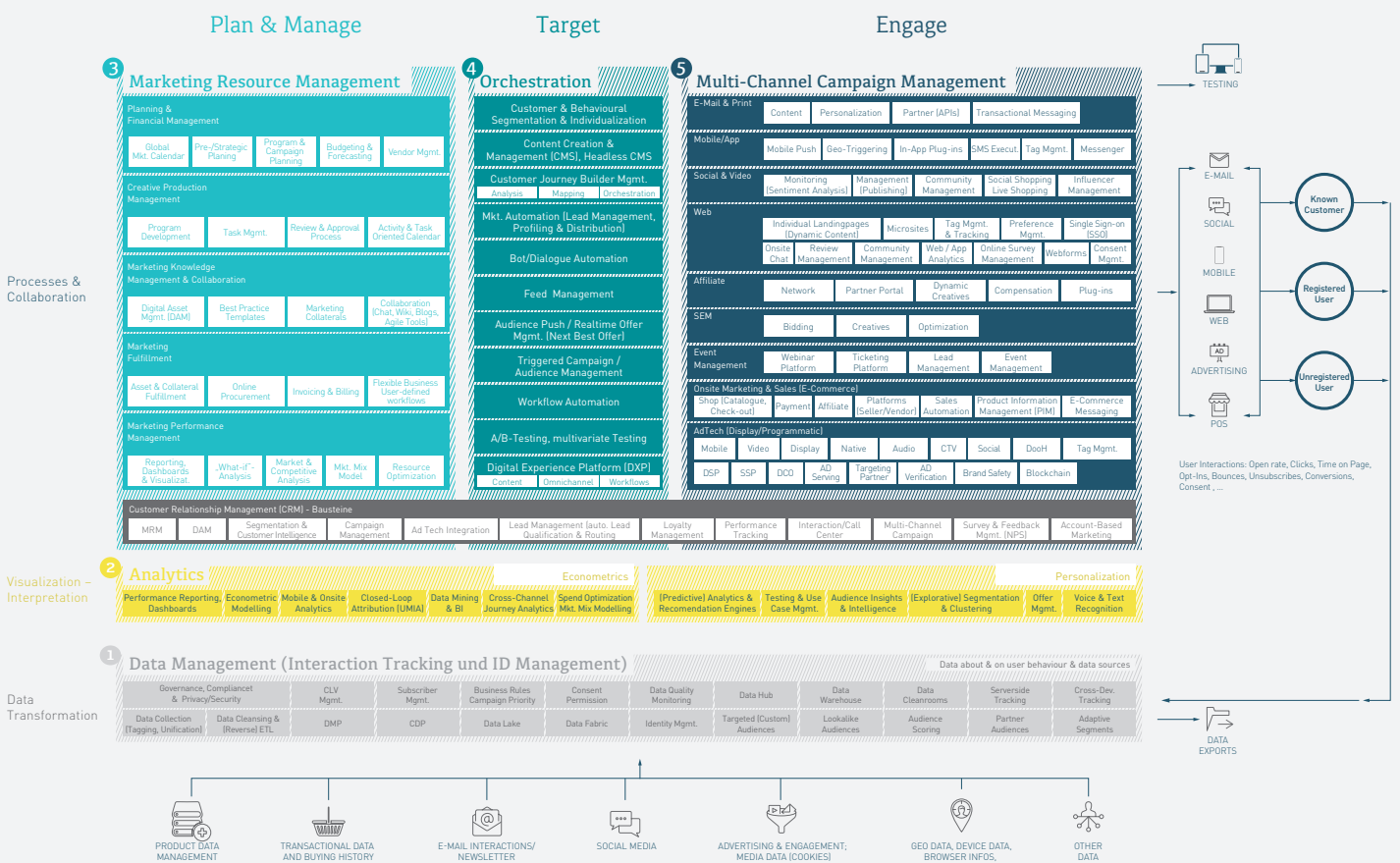


Abbildung 1: Customer Technology Blueprint – Bausteine einer MarketingTech-Landschaft 2023 (schematisch)

## B. Studiendesign

# MARKETING TECH MONITOR 2023

Im Rahmen des Marketing Tech Monitors 2023 wurden abermals insgesamt 1.378 Marketingleiter:innen- und vorständ:innen sowie Leiter:innen Digital Marketing/ Online Marketing im Raum D/A/CH auf der Grundlage der Datenbanken der CMO Community und Digital CMO

Community zwischen dem 07. und 28. Februar 2023 angesprochen, wodurch insgesamt 356 vollständige Antworten erzielt wurden. Parallel wurden zur Vertiefung rund 30 qualitative Experten-Interviews durchgeführt.

### 3 LET THE MARTECH MUSIC PLAY ... ENTWICKLUNGSPHASEN DES MARTECH UNIVERSE

Die meisten Unternehmen (43 %) in D/A/CH sehen sich in den kommenden 12 Monaten mit der Komplettierung und der Erweiterung der eigenen Fähigkeiten konfrontiert (Abbildung 2). Höhere Maturity-Level (Phase der Leistungsfähigkeit) sind nur einem kleinen Kreis Auserwählter vorbehalten (6 %), die allerdings stets eine längere Vorlauf-Historie über die letzten Jahre hinweg ausweisen. Die Konsolidierung für die Optimierung der Stackgröße, Integrität und Connectivität steht für 31 % im Fokus ... meist als notwendige Aufräumarbeiten nach aktionistischen „Shop-till-you-Drop“-Einkaufstouren im „MarTech- Spielzeug-laden“.

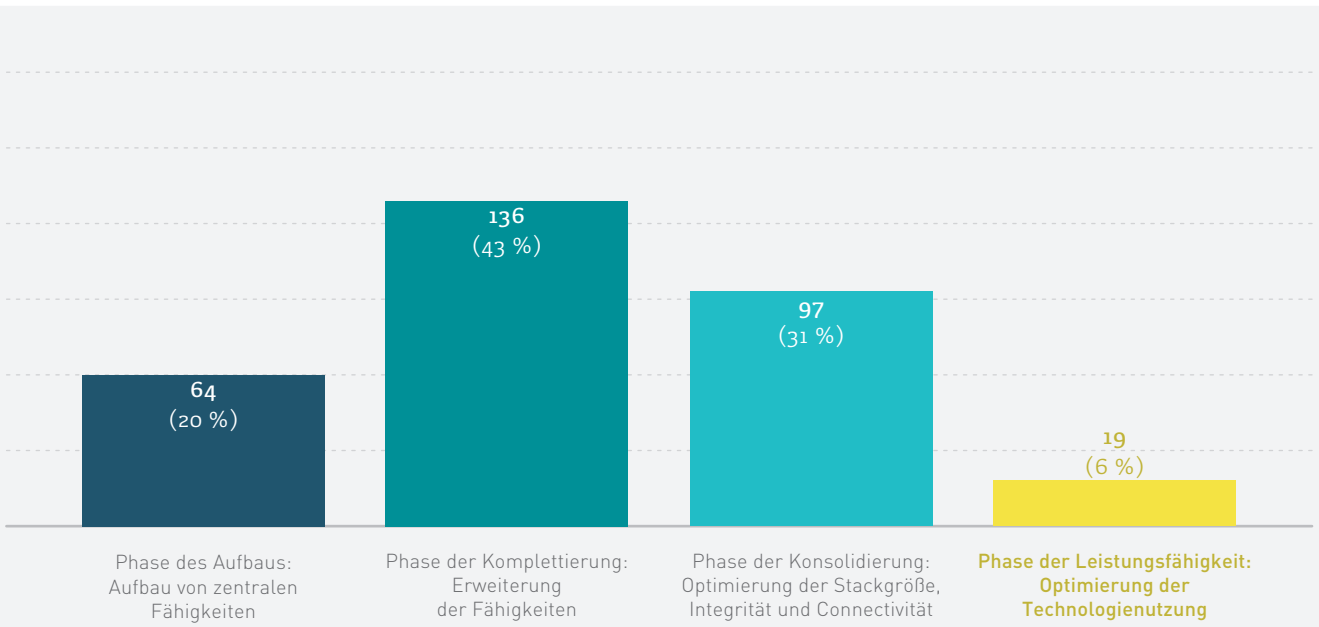
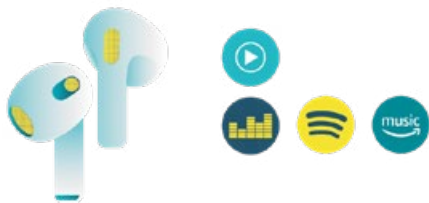


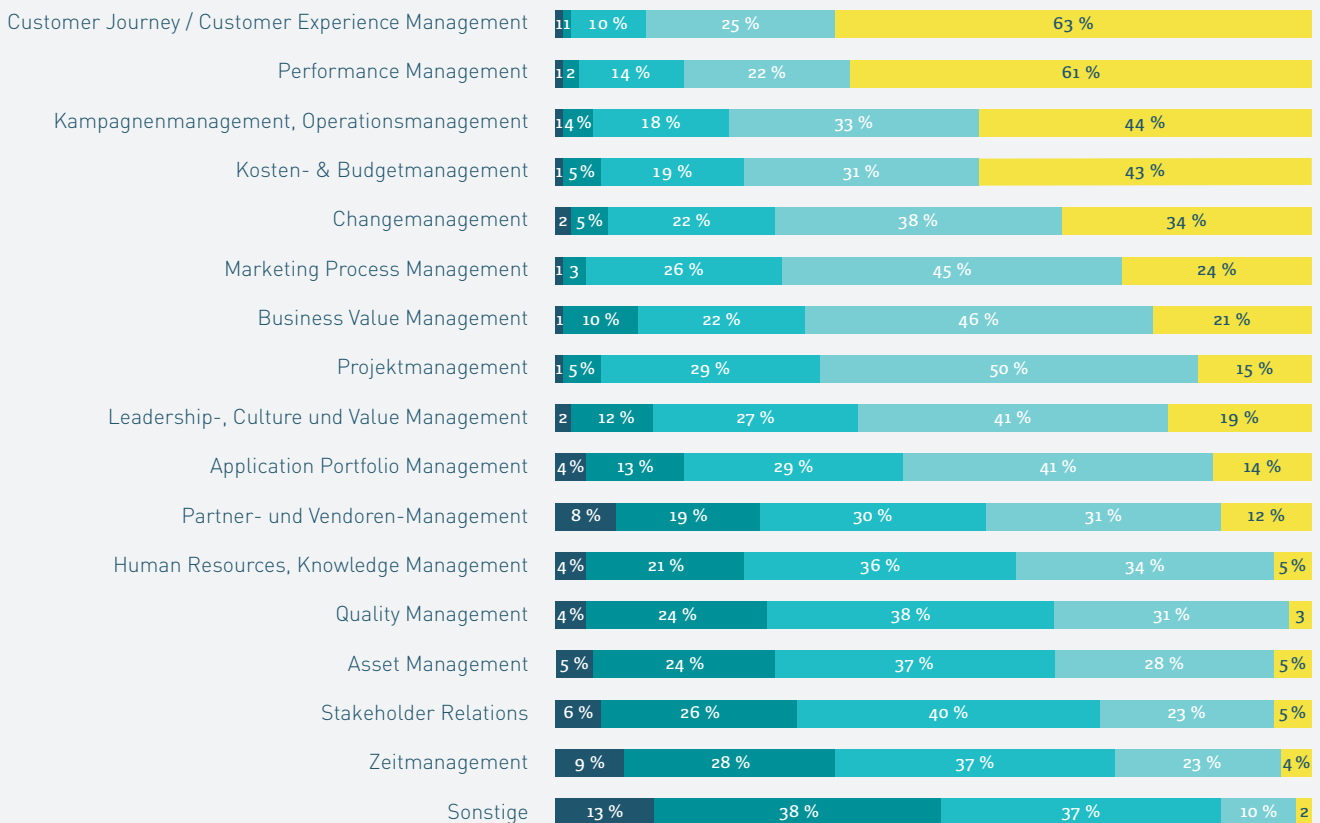
Abbildung 2: Einschätzung des eigenen Reifegrads des MarTech Stacks in 2023 (n=316, in Prozent)

Auf der obersten Ebene (Geschäftsstrategie) wird die Reise in die Data-driven Kundeninteraktion durch besseren Kundenservice mittels Personalisierung (58 %, höchste Priorität), bessere Insights entlang der Customer Journey

(38 %) und die Integration aller Touchpoints (34 %) getragen. Damit steht Kundenbindung auf den ersten Rangplätzen, nicht die Neukundengewinnung, was in Konsequenz skalierbaren Content in Kombination mit Daten erfordert.

# 4 DIE REIFEPRÜFUNG: ZIELE DER MARTECH-STRATEGIE UND REIFEGRAD

Das Ziel von MarketingTech ist für die Mehrzahl der Unternehmen eine Automatisierung und (planbare) Optimierung daten-/kundengetriebener Marketingstrategien und Customer Journeys (88 %, Top Boxes), gefolgt von höherer Effizienz in der Kundeninteraktion, im Performance Management sowie den Marketing Operations (Abbildung 3). Das Fegefeuer der MarTech-Eitelkeiten frei nach Tom Woolfe lodert höher als in den Vorjahren: Wurde die Customer Journey über die letzten ca. 20 Jahre bereits im Umfeld „Customer Experience Management“ oder „Touchpoint-Analyse“ breit (mit viel Konjunktiv) diskutiert, scheint diese erst jetzt den Durchbruch (vermeintlich) feiern zu können. Die Customer Journey repräsentiert das zentrale Ordnungskriterium als „substanzielle Basisarchitektur“ und stellt (im Idealfall) sicher, dass Arbeits-, Kunden- und Datenprozesse kohärent ineinander passen ... also Konsistenz in Zielen und Daten, Kohärenz in Prozessen und Daten und Konsequenz in der Umsetzung.



Alle Werte in %

■ 1 – niedrigste Priorität ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 – höchste Priorität

Abbildung 3: Mit der Technologie- und Datenstrategie verfolgte Ziele (n=356, in Prozent)

## 5 MEET ME AT THE KISSING (TOUCH-) POINT ... CUSTOMER JOURNEY-ANALYSE NEU ENTDECKT



Jedoch: entgegen allen Diskussionen und Ehrenbezeugungen über die letzten Jahre fehlt es bereits an Grundlegendem zur Umsetzung von *MarTech*: Nur knapp 8% der Unternehmensvertreter geben an, dass sie ihre Customer Journey sowohl in den Macro-, als auch den Microprozessen ausdefiniert und dokumentierte Nutzermodelle vorliegen haben. Die Customer Journey als Weg eines potenziellen Kunden vom Erstkontakt mit einem Unternehmen, einem Produkt oder einer Dienstleistung bis zum Kaufabschluss und darüber hinaus fehlt als inhaltlich-konzeptionelle Grundlage mit der erforderlichen inhaltlichen Granularität (Outside-in) und Flexibilität. Meist fehlt im „Touchpoint-

Tinder“ eine durchgehende Beschreibung aller Berührungspunkte, die ein potenzieller Kunde auf seiner Reise über alle Interaktionskanäle durchläuft, bis er eine gewünschte Handlung wie etwa einen Kauf oder eine Weiterempfehlung ausführt. Grundlagen wie eine im Unternehmen breit anerkannte und der Unternehmensstrategie folgende Datenstrategie verharren in einem eher theoretischen „Wishful Thinking“: Nur 11 % propagieren diese für Ihr eigenes Unternehmen. Anders formuliert: Es fehlt konzeptionell an allen Ecken – von der Strategie, Zielbildern bis auf die Ebene des Anforderungsmanagements.

## 6 I GO WHERE TRUE (MONEY-) LOVE GOES – BUDGETS IN MARTECH

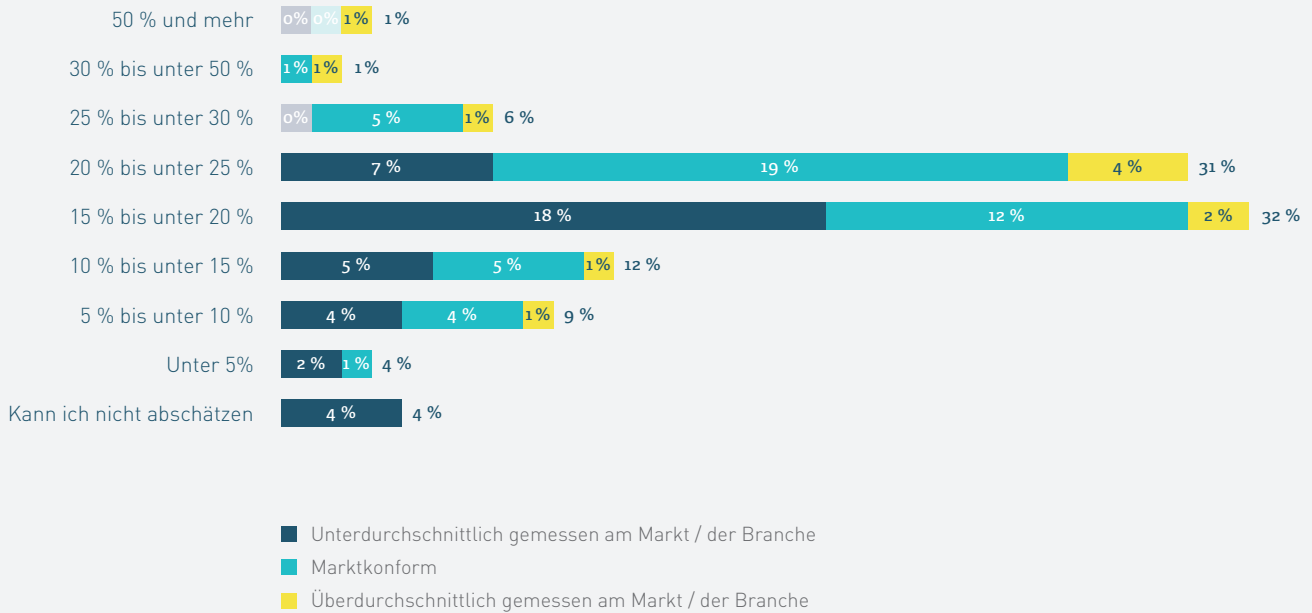
Der Budgetanteil für Marketing Tech (als Anteil der Technologie- und Systemkosten am gesamten Marketingbudget) liegt aktuell bei mehr als 80 % der Unternehmen noch bei ca. 10% des gesamten Marketingbudgets. Allen Unkenrufen,

Inflationssorgen und politischen Risiken zum Trotz: Die Mehrheit erwartet, dass in den kommenden zwei bis drei Jahren der Anteil von Technologie- und Systemkosten am gesamten Marketingbudget in Richtung 15-20 %-Anteil



weiter steigen wird (32 %; **Abbildung 4**). Damit ist die Erwartung auf sich nahezu verdoppelnde MarTech-Budgets weiter deutlich angestiegen. In Bezug auf das eigene Unternehmen erweisen sich 31 % als „bullish“, sogar über die in den Vorjahren noch postulierte magische

Budgetgrenze eines 15-20 %-Anteils hinaus. Nur die wenigsten CMOs (2 %) und Leiter Digital Marketing (4 %) erachten dieses Ausgabenvolumen als „überdurchschnittlich“ im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern.



**Abbildung 4:** Schätzung der Ausgaben für Marketingtechnologien in den nächsten 2-3 Jahren insgesamt (n=356, in Prozent)

Das größte Wachstum ist im Mittelstand zu erwarten – hier wollen auch international mehr als 54 % der Unternehmen in den kommenden Jahren ihre Ausgaben im Bereich MarTech weiter ausweiten. Der Fokus aller

Investitionen liegt im Technologieauf-/ausbau, dem Datenmanagement als auch der Fortentwicklung der Strategie zur datengetriebenen Kundeninteraktion.

## 7 MARKTPOTENZIALE VON MARTECH IN 2023

Das Marktpotenzial (Umsatz aus Software-Lizenzen Kauf/ Miete) für MarketingTech steigt insgesamt zwischen 2022 und 2026e von 6 Mrd. € auf 12,2 Mrd. € mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von +19,2 % (CAGR) alleine in Deutschland. Bis 2025e ist ein höheres Wachstum zu erwarten, um sich anschließend auf einem hohen Plateau zu verlangsamen. In D/A/CH und anderen europäischen Ländern zeigt sich eine ähnliche Entwicklung.



# 8 FROM DATA DUSK TILL DAWN – DATA SCIENCE & MARKETING ANALYTICS ANTE PORTAS



Ein systematischer Ansatz zum Marketing Mix Modelling steckt meist noch in den Kinderschuhen. Selbst einfache (deskriptive) Analysen erfolgen maximal monatlich, ein höherwertiges Marketing Mix Modelling bei 62 % der Unternehmen jährlich – ein dauerhaftes Modelling unterbleibt meist (Abbildung 5).

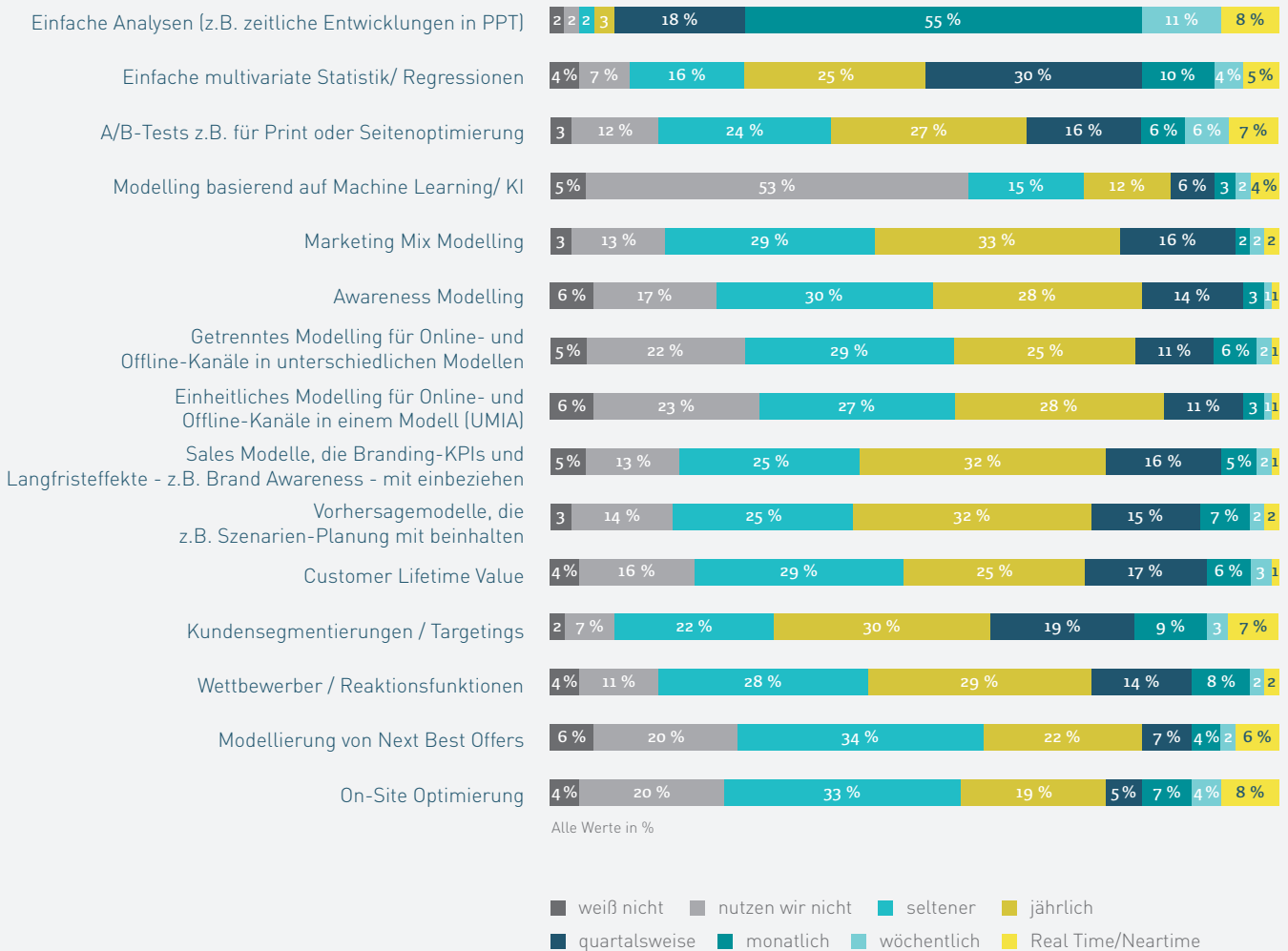


Abbildung 5: Aktuelle Ausbaustufen von Marketing Analytics (z.B. UMIA/Unified Modelling oder Full Marketing Modelling) und Frequenz der Nutzung (n=356, in Prozent)

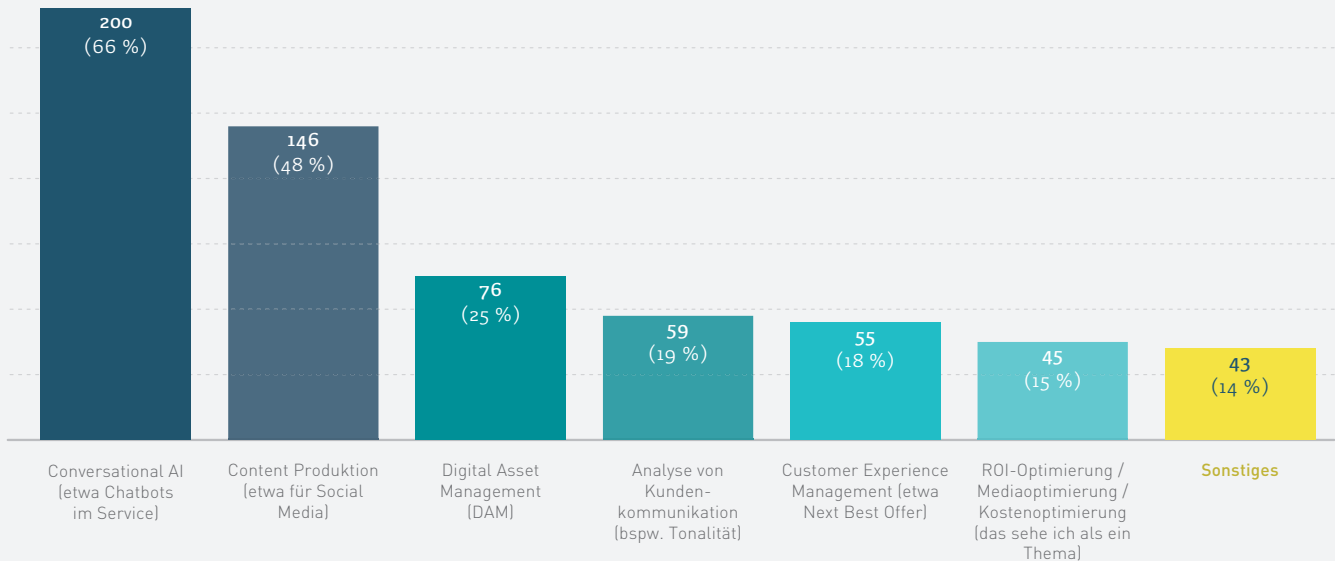
Die Achilles-Ferse liegt in den meisten Unternehmen in der Integration in die Unternehmenspraxis (55 %), sekundiert von einem nur unzureichenden Know-how (48 %) und einer nur unzureichenden Datenqualität (44 %). Eine vermeintlich

nur geringe Sinnhaftigkeit aufgrund eines nur unzureichenden Optimierungspotenzials fällt als Argument hingegen ab (13 %).

## 9 DIE KI-BÜCHSE DER PANDORA ... DER KI-TSUNAMI ROLLT AN

Seit Anfang 2023 hat die Diskussion um Generative AI den Diskussionen um künstliche Intelligenz (KI) einen erheblichen Schub versetzt. Das Drama beginnt jedoch am Anfang: Unterschiedliche Vorstellungen treffen auf neuartige

Begriffe. Der Schwerpunkt der Nutzung liegt aktuell entsprechend in Conversational AI (etwa Chatbots im Service) und der Content-Erstellung (etwa für Social Media; **Abbildung 6**).



**Abbildung 6:** Genutzte Anwendungsszenarien für KI (n=356, in Prozent, mult response)

## 10 CRM UND CUSTOMER EXPERIENCE ... YOU'LL NEVER WALK ALONE

CRM-Anwendungsszenarien stehen für 67 % der Unternehmen auf dem obersten Rangplatz zur Absicherung der Kundenbindung und systematischen Marktbearbeitung als „Single Source of Truth“ über alle Kundeninteraktionen hinweg. **Die Gründe** für das Fehlen von CRM bzw. für die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Umsetzungsstand finden sich nicht zuletzt (auch) im vielfältigen Spektrum möglicher CRM-Anwendungsszenarien in Kombination mit ...

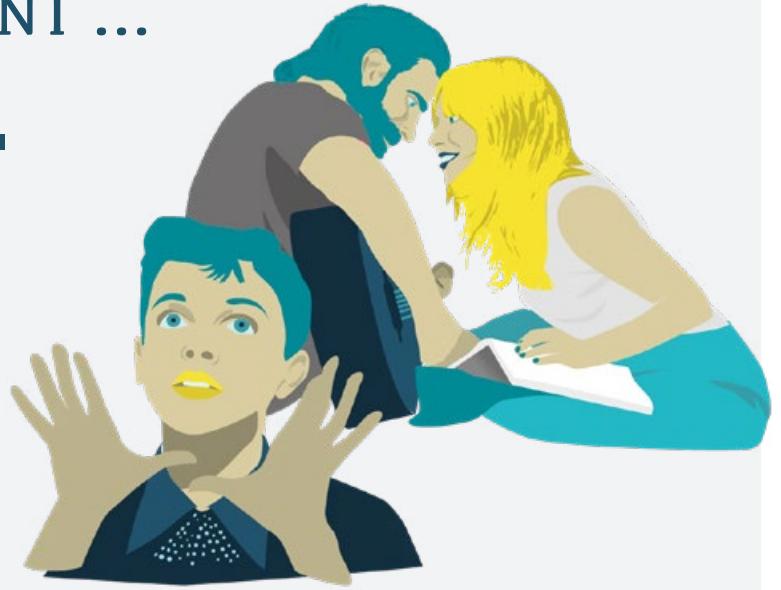
- » Prozessen: unklar bzw. nicht (ausreichend) dokumentiert.
- » Subject Matter Experts: fehlen bzw. sind bereits mehrfach mit anderen Projekten überbucht.
- » Anforderungen: nur unzureichend definierte fachliche Anforderungen.
- » Überfrachtung: mit Anforderungen im Laufe des Projektes „In Scope“ vs. „Out of Scope“.
- » Fehlen erfahrener Projektmanager – der Start erfolgt im „Jugend forscht“-Modus ... mit schrittweise abnehmender Euphorie und einem „Quite Quitting“ von Subject Matter Experts.

- » Management Support: unzureichender Support durch das Top-Management.
- » unzureichendem Change Management.
- » Zielkonflikten.
- » Unzureichender funktionaler Abdeckung.

Analysiert man einmal die Entwicklung seit den 1990er-Jahren, durfte CRM schrittweise nicht mehr mit *Kate Blanchet* im Arm auf der Bug-Reeling der Titanic dem Sonnenuntergang entgegenfahren, sondern wurde kollektiv in die Diaspora des Maschinenraums verbannt. Über die letzten vier bis fünf Jahre wird die CRM-Auffassung schrittweise durch ein umfassenderes **Customer Experience Management** verdrängt: Total Customer Experience Management (auch Experience Design) fokussiert auf die Schaffung qualitativ hochwertiger und konsistenter Interaktionen mit dem Kunden über alle Kontaktpunkte und über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden bzw. des Produktes hinweg.

## 11 LOYALTY-MANAGEMENT ... A STAR IS (RE-)BORN

Die Ursache für das Revival von Loyalty-Management-Programmen besteht in der Erkenntnis, dass unzufriedene Kunden meist unwiederbringlich verloren sind und zusätzlich erhebliche negative Signalwirkungen im jeweiligen Absatzmarkt nach sich ziehen können. Die Bindung zufriedener Kunden hingegen erfordert im Vergleich mit der Neukundenakquisition deutlich geringere Aufwendungen und eröffnet Zusatzverkaufspotenziale. So steigert beispielsweise eine Erhöhung der Kundenloyalität um 7 % den Lifetime-Profit pro Kunde um bis zu 85 %. Schätzungen gehen davon aus, dass das Volumen nicht eingelöster Treuepunkte Ende 2022 weltweit mehr als 100 Mrd. US-Dollar umfasst und mehr als 1/5 der Mitglieder in Bonusprogrammen niemals Punkte eingelöst haben. Nicht-Einlöser von Punkten haben eine doppelt so große Wahrscheinlichkeit das Programm zu verlassen, wie Mitglieder, die in den letzten zwölf Monaten Punkte eingelöst haben. Die zentralen



**Herausforderungen** damit: Konzeptionelle Schwächen im Loyalty-Programm machen diese zur „Commodity“. Vorteilsbasierte Programme führen das Feld an, gefolgt von transaktionsbasierten und Empfehlungsprogrammen.

## 12 THE RISE OF RETAIL MEDIA – DER AUFSTIEG VON RETAIL MEDIA NETWORKS

Das Wachstum von Retail Media geht auch in 2023+ ungebremst weiter: *Zenith Media* schätzt, dass die weltweiten Werbeausgaben in Retail Media von 39,2 Mrd. US-\$ in 2022 auf 64,2 Mrd. US-\$ in 2025 steigen werden – ein durchschnittliches Wachstum von +17,8 % – und damit neben Video Advertising und Social Media nach wie vor eine der am schnellsten wachsenden Werbegattungen ist. Aus Sicht eines Händlers (Anbieters) steht die erweiterte Monetarisierung der eigenen Reichweite und Kundenkontakte im Mittelpunkt, weshalb viele der etablierten Händler wie *MediaMarktSaturn*, *OBI* oder *Otto* jeweils separate Unternehmen zur Vermarktung gegründet haben.

Das Spektrum alternativer Geschäftsmodelle aus **Anbieter-Sicht** zur Monetarisierung einer hohen organischen Reichweite erstreckt sich von einem eher einfachen Data Trading über Targeted Curated Media bis zu Managed Services, mit jeweils unterschiedlicher Wertschöpfungstiefe und Umsatzpotenzialen. Realiter steht derzeit noch der reine Daten-Austausch im Mittelpunkt (74 %), gefolgt von exklusiven (endemischen) Landing Pages beim Händler und der Schaffung von Cross-/Upselling-Kampagnen. „*Planlos in Retail Media Seattle*“ sind die wenigsten Unternehmen (7 %).



## 13 GEFANGEN IM INTEGRATIONS-DSCHUNDEL ... DIE (NEUE) NOTWENDIGKEIT VON INTEGRATIONSARCHITEKTUREN

Mit zunehmender Erfahrung und Auseinandersetzung mit der MarTech-Strategie und Umsetzung sowie dem damit verbundenen internen Wissensaufbau legen Anwender-Unternehmen (Nutzer) zunehmend den Fokus auf ...

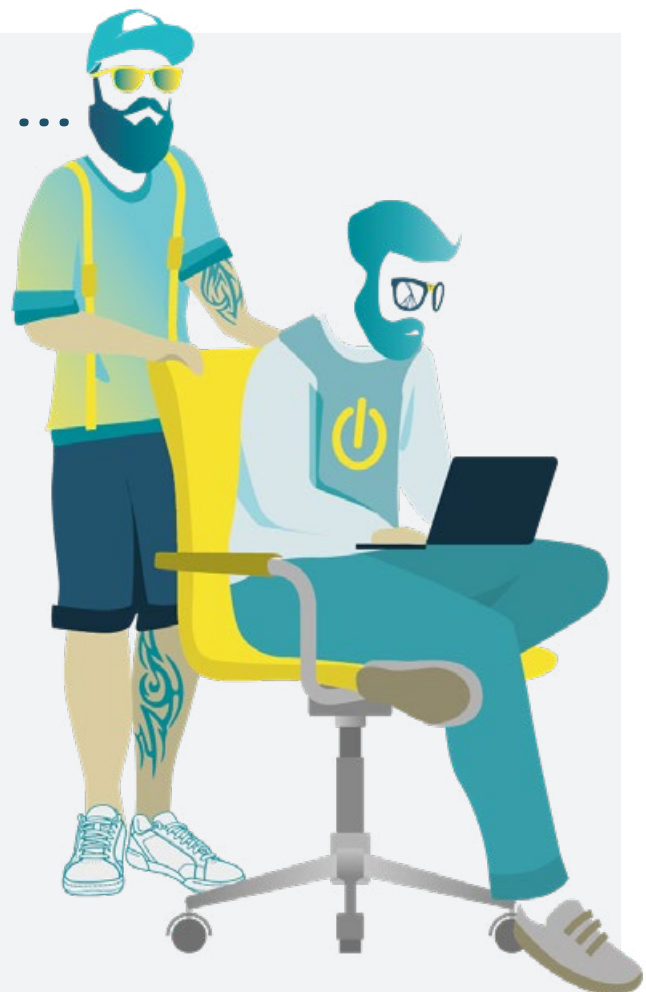
- » individuelle Strategien beim Auf- und Ausbau eines Technologie-Stack;
- » singuläre Einzelanwendungen („Best-of-Breed“), die bestmöglich die jeweiligen, spezifischen aus den Prozessen abgeleiteten Anforderungen abdecken (sollen) als „Best-of-Function“;
- » selbst aus umfangreicheren Suite-Angeboten (als Service) nur jeweils diejenigen Anwendungsszenarien auszuwählen und zu nutzen, die sie zur Abdeckung ihrer spezifischen Anforderungen benötigen.

Die Konsequenz hieraus: Der Fokus liegt damit zunehmend auf der prozessualen und informationstechnischen Integration des „Flickenteppichs“ und übergeordneten

IT-Strategieprinzipien wie Cloud First, der Automatisierung der Geschäftsprozesse und der Etablierung (service-orientierter) Integrationsarchitekturen etwa via iPaaS. Entsprechend steht die Integrationsfähigkeit mit bestehenden Anwendungen auf den vorderen Rangplätzen der Kriterien für den Kauf von IT-Anwendungen. Die Reise der Integrationsarchitekturen steht – ähnlich wie der Drive-in bei *McDonald's* – für die Flüchtigkeit moderner MarTech-Bebauungen. Die (Integrations-) Ehen in der Durchfahrtskapelle sind von schnelllebiger Natur dank KI, Microservices und sich schrittweise etablierenden Blockchain-Anwendungsszenarien. Die Entwicklungsschübe in Richtung „sich selbst definierender Integration“ pendeln perspektivisch zwischen der Haltbarkeitsdauer der Hochzeit von *Frank Sinatra* (weniger als zwei Jahre) und der von *Britney Spears* (13 Stunden).

## 14 ZIEMLICH BESTE FREUNDE ... MARKETING MEETS IT

Eine Ursache für das häufig angespannte Verhältnis zwischen den IT- und Fachabteilung liegt in einem „Disconnect“ auf mehreren Ebenen – erst in der Abstraktion erkennt man die energetischen Urgewalten, die hier gegensätzlich wirken wie Zeithorizonte, Zielsetzungen, Prozess-Abstimmungen, unterschiedliche Syntax vs. Semantik oder auch „Problembär“ trifft „Aktionisten“. Frei nach *Woody Allen* präsentiert sich die Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen oftmals wie eine Ehe: „*Die Ehe ist der Versuch, die Probleme zu zweit zu lösen, die man alleine nicht hat.*“ Die Ehe zwischen Marketing und Vertrieb als Fachbereichen und der IT bleibt damit – analog zu den beiden Mehrfach-Eheleuten *Jennifer Lopez & Ben Affleck* – in jedem Fall eine Herausforderung. Der Narzisst liebt schließlich vor allem sich selbst. In Konsequenz liegt das Augenmerk in der Zusammenarbeit in klaren, gemeinsamen Zielen entlang der IT-Strategie, in der Enterprise Architektorentwicklung und Passung ausgewählter Tools sowie der erfolgreichen Implementierung von Anwendungen. Insbesondere für das Cluster der „Manager“ stellt sich die Implementierung als größte Herausforderung dar, während die „Newbies“ das Thema gar nicht auf dem Radar haben.



# 15 MARKETING OPERATIONS MANAGEMENT – EXPEDITION IN NEUE ORGANISATIONS- UND ROLLENMODELL-WELTEN

Die organisatorische Leistungsfähigkeit zieht wie in den Vorjahren ... und sicherlich auch in den Folgejahren – hohe Aufmerksamkeit auf sich. In Konsequenz erhält der Einsatz von MarTech eine andere Bedeutung: Im Mittelpunkt steht die Verschlinkung interner Prozesse (schnellere Time-to-

Market), die massenhafte Personalisierung, bessere Real-time-Optimierungsmöglichkeiten (via Data Science) oder auch die Automatisierung und Standardisierung von Prozessen, realisiert durch eine weiter aufstrebende **Marketing Operations-Management-Funktion (Abbildung 7)**.

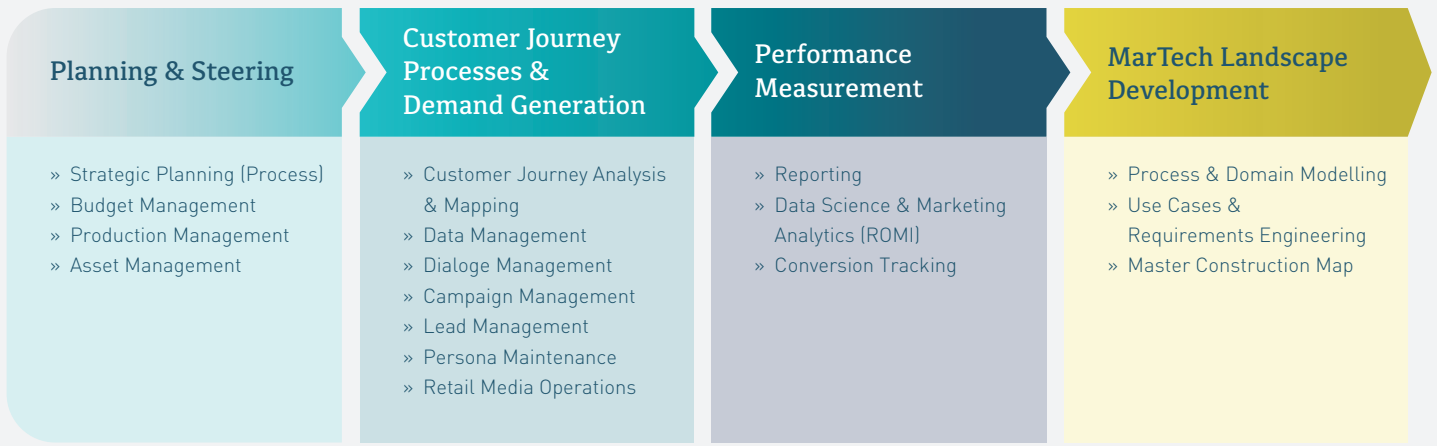


Abbildung 7: Aufgabenspektrum Marketing Operations-Management

Aufgabenfelder wie die datengetriebene Optimierung, die reibungslose Zusammenarbeit mit der IT (etwa über das Anforderungsmanagement), die Erhöhung der Anzahl an Kundeninteraktionen oder auch die Umsetzung eines systematischen Data Management repräsentieren die

latenten Hintergrundvariablen für die Umsetzung von MarketingTech, gebündelt in einem dedizierten Marketing Operations-Bereich. Organisationen mit einem dedizierten MarketingOps-Team weisen einen um bis zu 41 % höheren Umsatz pro Mitarbeiter aus.



# 16 CHANGE MANAGEMENT ... DIE ÜBERWINDUNG DER KRITISCHEN MASSE

Ein unzureichendes oder fehlendes Change Management ist eine der Hauptursachen für das Scheitern von Projekten im Aufbau von Data-driven Marketing und MarketingTech. Es geht dabei nicht um das stimmungsvolle Aufkleben von Post-its in einem agilen Prozess, sondern vielmehr darum, neue Strukturen, Prozesse und Systeme nachhaltig in einer Organisation zu verankern – und auch aus Fehlern zu lernen. Der wichtigste Hinderungsgrund für ein erfolgreiches Change Management und die Umsetzung eines Data-driven Marketing ist die Fokussierung auf Einzelthemen kombiniert

mit einem Unverständnis des systemischen Zusammenwirkens (77 %), gefolgt von fehlendem Know-how und Verständnis für die zugrunde liegenden Inhalte (46 %), die dann nur schwer greifbar kommuniziert werden (25 %). Die im Rahmen der Einführung von MarTech und bei Organisationsveränderungen auftretenden **Widerstände** haben meist vielschichtige Gründe. Auf der (mikroskopischen) Ebene einzelner Mitarbeiter finden sich Phänomene wie **(Abbildung 8)**



**Abbildung 8: Change Cycle of Choice im Organisational Learning nach March/Olsen<sup>1</sup>**

- » (bequeme) eingefahrene Gewohnheiten;
- » eine selektive Wahrnehmung von Informationen, die nicht in den gewohnten Bezugsrahmen passen;
- » eine hohe Abhängigkeit von den Wertvorstellungen, Einstellungen und Überzeugungen der wichtigsten Bezugspersonen (Meinungsführer);
- » eine sozial-psychologische Angst vor einem noch unspezifizierten „Neuen“, im Sinne von „*Nobody likes change – except wet babies*“. Nach Peter Sloterdijk bilden „*Vergangenheit und Gegenwart [...] die Inkubationszeit eines Ungeheuers, das unter einem trügerisch harmlosen Namen am Horizont*

*auftaucht: das Neue.*“;

- » Unsicherheit und Regression, etwa Angst vor Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, der Gefahr der Dequalifizierung oder dem Verlust von Einflussmöglichkeiten (Budgets, Headcounts, Zugangsmöglichkeiten zu Entscheidern) ... selbst wenn die Neugierde auf „das Neue“ mit dem Verdruss über das Gegenwärtige korreliert, geht es für die Feudalisten des bestehenden Systems gefühlt „ums Überleben“;
- » die Digitalisierung, die on top zum Tagesgeschäft kommt, was Zielkonflikte in der Umsetzung vorprogrammiert.

<sup>1</sup> March, J.G.; Olsen, J.P.: Ambiguity and Choice in Organisations, Bergen 1976; Strauß, R. E.: Determinanten und Dynamik des Organizational Learning, Wiesbaden 1996.

Widerstände in Gruppen treten hingegen verstärkt dann auf, wenn die Gruppenmitglieder über ein hohes Zusammengehörigkeits- und Überlegenheitsgefühl verfügen. Auf der

(makroskopischen) Ebene der gesamten **Organisation** treten damit **Widerstände** etwa aufgrund

- » der Nichtkonformität mit bestehenden organisatorischen Normen und Traditionen, der gängigen Handlungsmaxime („theory in use“) und etablierten „mental models“;
- » von Interdependenzen mit Subsystemen, die kaum überschaubar bzw. eingrenzbar sind;
- » von Privilegien, Tabus oder Widerständen gegen externe Ideen („not invented here“) auf.

Je größer die bestehende Ausbreitung von Wissen und Ritualen auf der makroskopischen Ebene ist, desto größer ist der subjektiv empfundene Nutzen, der aus der Anwendung der bestehenden Wissensbasis, bestehender Abläufe und Tools perzipiert wird (Vermeidung kognitiver Dissonanzen). Im Kern entsteht ein Häufigkeitsabhängigkeitseffekt mit Lock-in oder „Competency Traps“ a la „Everybody is watching [the group] while being watched“. Je größer der Ausbreitungsgrad eines bestimmten Wissens über Anwendungsszenarien und „Mental Models“ im Data-driven

Marketing, desto größer ist der empfundene (subjektive) Nutzen, der aus der Anwendung bzw. Veränderung der bestehenden Wissensbasis perzipiert wird. Die Veränderung des Verhaltens der Mitglieder einer Organisation hängt damit ab von der marginalen Veränderung der relativen Häufigkeit des Verhaltens innerhalb der Organisation von den makroskopischen Variablen der (beobachtbaren) relativen Häufigkeit (**Häufigkeitsabhängigkeitseffekt**).

## 17 DIE „ROCKY HORROR PROJECT SHOW“ – FALLSTRICKE AUF DEM WEG INS DATA-DRIVEN MARKETING

„It's Not Easy Having A Good Time. Even Smiling Makes My Face Ache.“ Wie im Filmklassiker der Rocky Horror Picture Show mit *Dr. Frank-N-Furter* zeigen sich in den Interviews und Umsetzungsprojekten einige bodenständige Handwerksfehler. Die Probleme sind eher die Projektionsfläche für andere Herausforderungen wie ein unzureichendes Projekt-Set-up, Probleme in den operativen Prozessen oder auch unzureichend (inhaltlich) detaillierte Anforderungen. Der Erfolg oder Misserfolg wird meist bereits bei Projektstart „by definition“ in der Projekt-DNA verankert. Die häufigsten **Fehler in Projekten** sind ebenso vielschichtig, wie divers in Ursachen und Auswirkungen wie:

- » Entwicklungsprozess: Fehlen eines gemeinsamen Vorgehensmodells;
- » Kommunikation: Mangelhafte Kommunikation (und Kollaboration) zwischen allen Beteiligten. Der letzte Mensch, der mit vorsätzlicher Sprachlosigkeit halbwegs über die Runden kam, war Oskar Matzerath aus der Blechtrommel von Günter Grass;
- » Wissen: über detaillierte Prozessabläufe und hieraus resultierende Anforderungen;
- » Unzureichende Klarheit in der Methodik: Etwa die erforderliche Granularität und Präzision eines Use Cases bzw. von Requirements;
- » Fehlender, tatsächlicher Management-Support: Jenseits der oftmals durch eigene, innen- und machtpolitische Interessen dominierten Lenkungsausschüsse;
- » Unzureichend besetzte Teamrollen: „Verfügbarkeit“ vs. „Know-how“ bzw. „Erfahrung“.

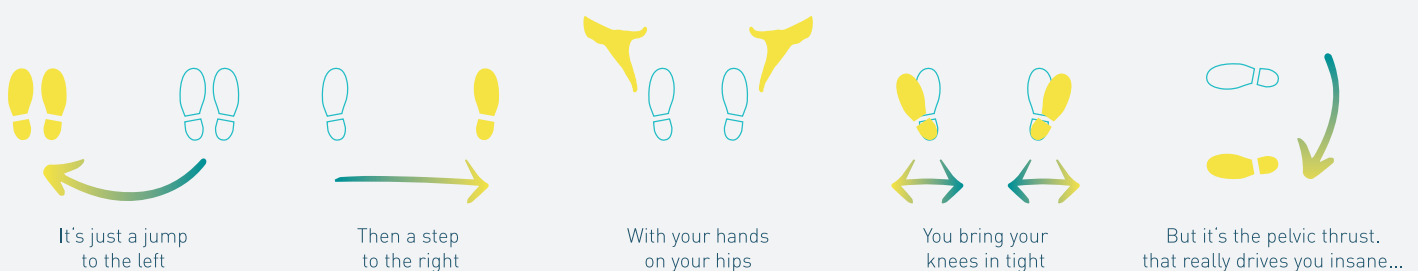


2 Allen, D.: New Telecommunication Services – Network Externalities and Critical Mass, in: Telecommunications Policy, September 1988, S. 257-271.  
3 Bandura, A.: Sozial-Kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979, S. 100-161.



- » „Too much, too soon“: Es werden parallel zu viele Projekte auf einmal angegangen, was zwangsweise ein „Verzetteln“ nach sich zieht;
- » Dokumentation: Fehlerhafte, unvollständige oder ungenaue Dokumentation;
- » Projektmanagement: wichtige Schlüsselpersonen und Know-how-Träger („Go-to-Woman/Man“) sind nicht an Bord bzw. räumen diesem Projekt nur ungenügend Zeit ein;
- » Politisch motiviertes Pro-Forma-Staffing;
- » „Jugend forscht“: Statt Erfahrungswissen dominiert herbe Powerpoint-Romantik;
- » Agil ist hip;
- » Falsche Erwartungshaltungen;
- » Fehlende/unklare Zielsetzung;
- » Unzureichend besetzte Teamrollen: „Verfügbarkeit“ vs. „Know-how“ bzw. „Erfahrung“.

## 18 BAUSTEINE ERFOLGREICHER MARTECH-PROJEKTE ... „DO THE TIME WARP AGAIN“



Für das Vorgehen im Projekt biete sich meist ein mehrstufiges Verfahren an – über ein initiales Benchmarking, die Entwicklung des Zielbildes, die Priorisierung von Handlungsfeldern bis zur Ausarbeitung als Transformation Map. Eine hierzu nutzbare und fortlaufend aktualisierte **Benchmarking-Datenbank** besteht im Kern aus drei Komponenten (**Abbildung 9**):

- » **Vendor Database:** Erfassung aller knapp 11.000 Anbieter (in 2023) im relevanten Themengebiet, inkl. grundlegender Firmenangaben;
- » **Stack Database:** Sammlung von derzeit 1.000+ MarTech Stacks aus den unterschiedlichsten Firmen und Industrien. Damit kann die Frage beantwortet werden, welche Unterschiede es zwischen der eigenen Tool-Landschaft und a) dem Gesamtmarkt bzw. b) dem Teilindustriesegment „Handelsunternehmen“ oder „Konsumgüterhersteller“ gibt.
- » **Requirement Database:** Sammlung von aktuell knapp 4.500 Detailanforderungen in den unterschiedlichsten Anwendungsszenarien. Hierdurch kann nachfolgend etwa die Fragen beantwortet werden,
  - welche IT-Anwendung die aufgestellten Anforderungen am besten abdeckt (den größten „Fit“ besitzt),
  - welche Anforderungen nur über 3rd Party-Anwendungen abgedeckt werden können und
  - Für das Zielbild und auch die nachfolgenden Handlungsfelder kann aus der Benchmarking-Datenbank auch Zugriff auf fast 400 ROI-Studien genommen werden, etwa zur Beantwortung der Frage „Was ist der durchschnittliche ROI einer CDP?“ 400 ROI-Studien genommen werden, etwa zur Beantwortung der Frage „Was ist der durchschnittliche ROI einer CDP?“

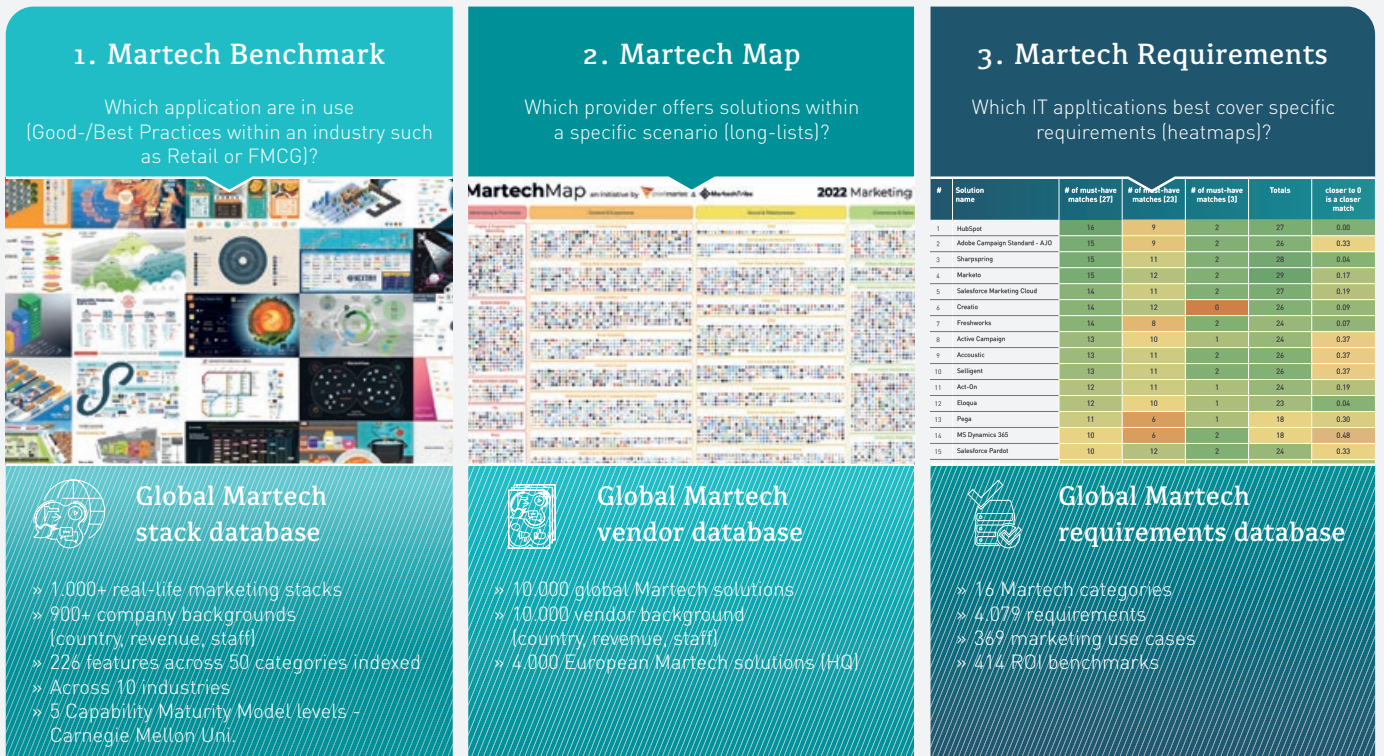


Abbildung 9: Globale MarTech Benchmarking Datenbank (Stand 2023)

Aufbauend auf dieser Analyse und dem grundsätzlichen Verständnis des Geschäftsmodells und den derzeitigen/geplanten Anwendungsszenarien können erste grobe Empfehlungen für Anwendungen in unterschiedlichen Themenstellungen gegeben werden (Abbildung 10). Durch

die Interviews werden strukturiert Zielbilder einzelner Stakeholder und ggf. bestehende Sachzwänge berücksichtigt, ebenso wie bestehende Vertragssituationen, Kompetenz-Gaps oder auch Ineffizienzen (Reifegrad der Organisation).

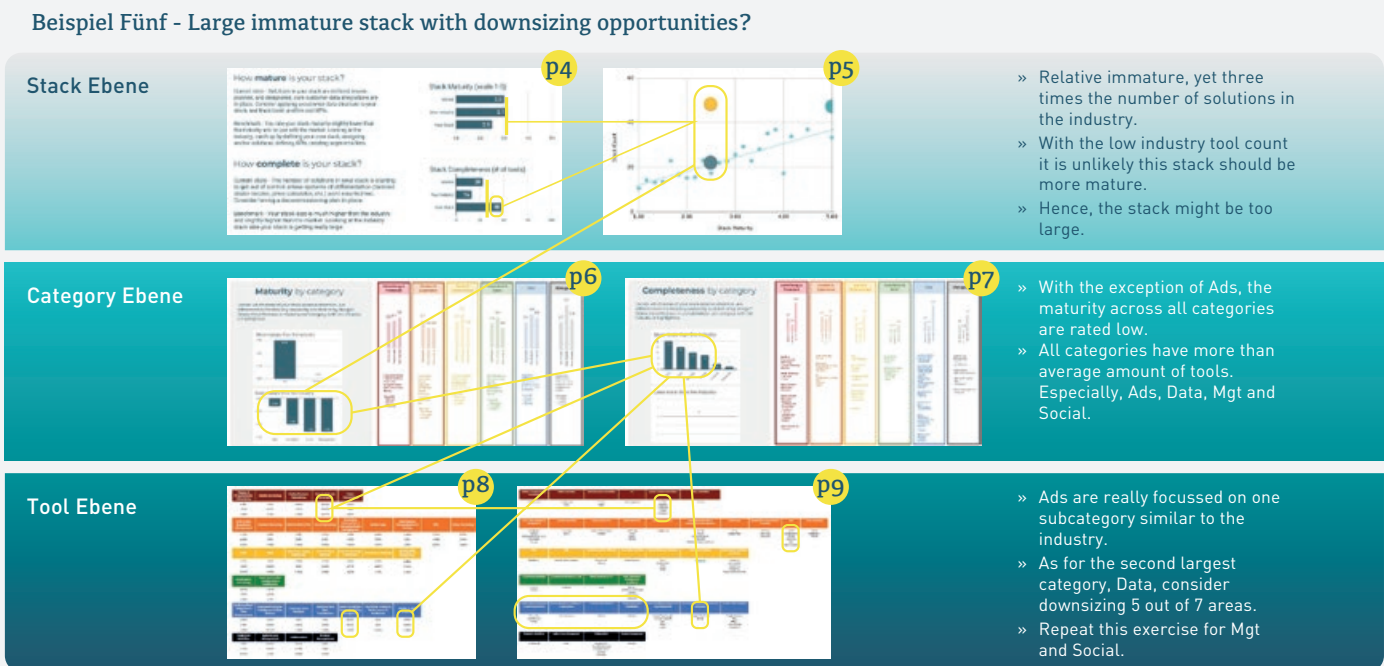


Abbildung 10: Beispiel Benchmarking – umfangreiche Tool-Landschaft mit Möglichkeiten zum Downsizing (Projektbeispiel Konsumgüterhersteller)

## 19 AUTOREN

---



### Dr. Ralf Strauß

ist Managing Partner der MarketingTechLab GmbH, der Customer Excellence GmbH, der CMO Academy GmbH, Initiator der CMO Community und Chairman of the Board European Marketing Confederation (EMC).

### Kerstin Clessienne

ist Managing Partner der MarketingTechLab GmbH mit Schwerpunkt MarketingTech Strategie, Data-Driven Advertising und Marketing Data Science und Initiatorin der Digital CMO Community.



### Frans Riemersma

ist Gründer von MartechTribe in Amsterdam und ehemaliger Start-up Gründer, VP R&D/VP Customer Success bei Brand-maker, MarketingOpsNow podcast host, Martech Consultant für Fortune500, Blogger, Researcher und Publisher von über zehn europäischen Martech Software- Landschaften.

## 20 WEITERGEHENDE INHALTE IN DER VOLLVERSION DES *MARKETING TECH MONITORS 2023*

Die Vollversion des *Marketing Tech Monitors 2023* enthält auf insgesamt 176 Seiten u. a.:

- Detaillierte Analyse aller Themenfelder,
- insgesamt 99 Abbildungen,
- ausführliche Fallstudien u. a. von Deutsche Bank, Kyocera, Lufthansa, Pfalzwerke und Tchibo,
- die Customer Journey-Analyse als Grundbaustein einer Customer Experience,
- Budgetentwicklungen in MarTech und Marktpotenziale in 2023 und den kommenden Jahren,
- den MarketingTech-Clustern ... vom „Manager“ über „Data Science-Enthusiasten“ bis zu „Newcomern“,
- Data Management-Strategien, inkl. Customer Data Platform (CDP) und Data Clean Rooms (DCR),
- Cross-Channel ID-Management – Welcher Standard setzt sich durch?,
- Online-Datenschutz nach DSGVO - von Dr. Simon Menke (Otto-Group),
- Ausgestaltungsformen der Automatisierung im Bereich Data Science & Marketing Analytics,
- Anwendungsszenarien und Strategien der KI,
- CRM und Customer Experience – Unterscheidungen und wichtigste Anforderungen,
- Anforderungen der Marketing Automatisierung,
- Rückkehr des Loyalty-Managements,
- Geschäftsmodelle im Retail Media und Retail Media Networks,
- Hype und Hope von Web3 und NFTs,
- Formen von Integrationsarchitekturen,
- Zusammenarbeit Marketing und IT,
- Marketing Operations Management,
- Change Management,
- MarTech-Benchmarking aus einer Datenbank mit über:
  - 11.000 Anwendungen,
  - 1.100 MarTech-Stacks und
  - ca. 4.500 Anforderungen.



# VOLLE PULLE MARKETING TECH 2023

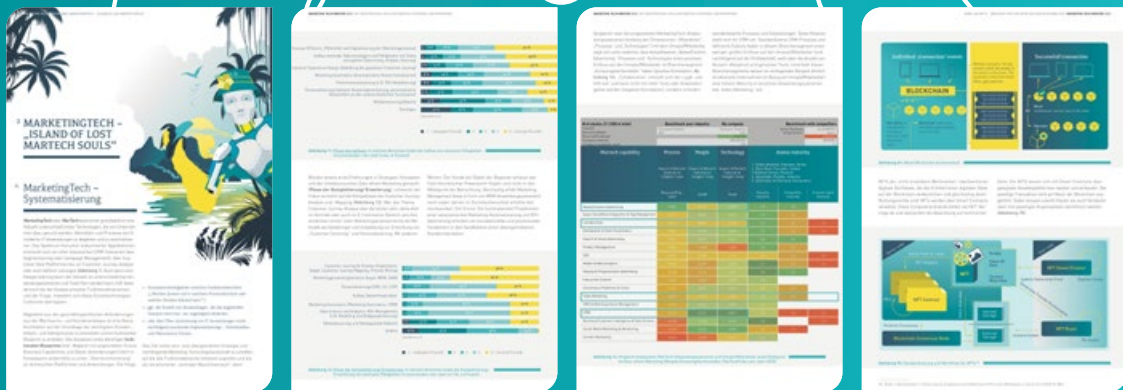
## Die 176-Seiten-Vollversion – Print/PDF-Bundle

100 Diagramme, Tabellen und Statistiken – über 50 begleitende Illustrationen auf 176 Seiten.  
 Kurzum: Volle Marketing Tech Power von heute mit dem Blick für morgen und der notwendigen Strategie für eine erfolgreiche Marketingausrichtung von übermorgen.  
 Lernen Sie aus den Erfahrungen und Marketingplänen von mehr als 1.400 befragten Branchenentscheidern und entdecken Sie anhand von Fallbeispielen von *Tchibo*, *Lufthansa Group*, *Kyocera* und vielen anderen mehr über deren Erfolgsrezepte und Vorgehen..

**Bundle**  
**758 EUR**

PRINTVERSION + PDF

zzgl. 7% MwSt.  
 inkl. Versand



**JETZT ONLINE KAUFEN**  
[marketingtechmonitor.com](https://marketingtechmonitor.com)



## EIN DANK AN UNSERE PARTNER



Zur Vollversion des *Marketing Tech Monitors 2023* von 176 Seiten danken wir unseren Partnern GWA, Highspot, Kantar, Tealium, Customer Excellence GmbH, der CMO Academy GmbH, den Medienpartnern absatzwirtschaft, Handelsblatt Media Group Solutions und Horizont sowie der Vielzahl an Kolleginnen und Kollegen, die sich im Rahmen dieser quantitativen Studie und der qualitativen Interviews und Fallbeispiele hierfür Zeit genommen haben, wie auch allen Kolleginnen und Kollegen der CMO Community und der Digital CMO Community.