

# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2023



The  
Power  
of Data  
Love



DEUTSCHER  
MARKETING  
VERBAND



## **PARTNER**



Die *European Marketing Confederation* (EMC) ist der Dachverband von nationalen Marketingverbänden sowie Vertriebs- und Kommunikationsvereinigungen in Europa. Als Non-Profit-Organisation mit Sitz in Brüssel arbeitet er mit seinen Mitgliedern für den bestmöglichen Austausch von Best Practices in Marketing, Vertrieb und Kommunikation zwischen den europäischen Mitgliedsländern.

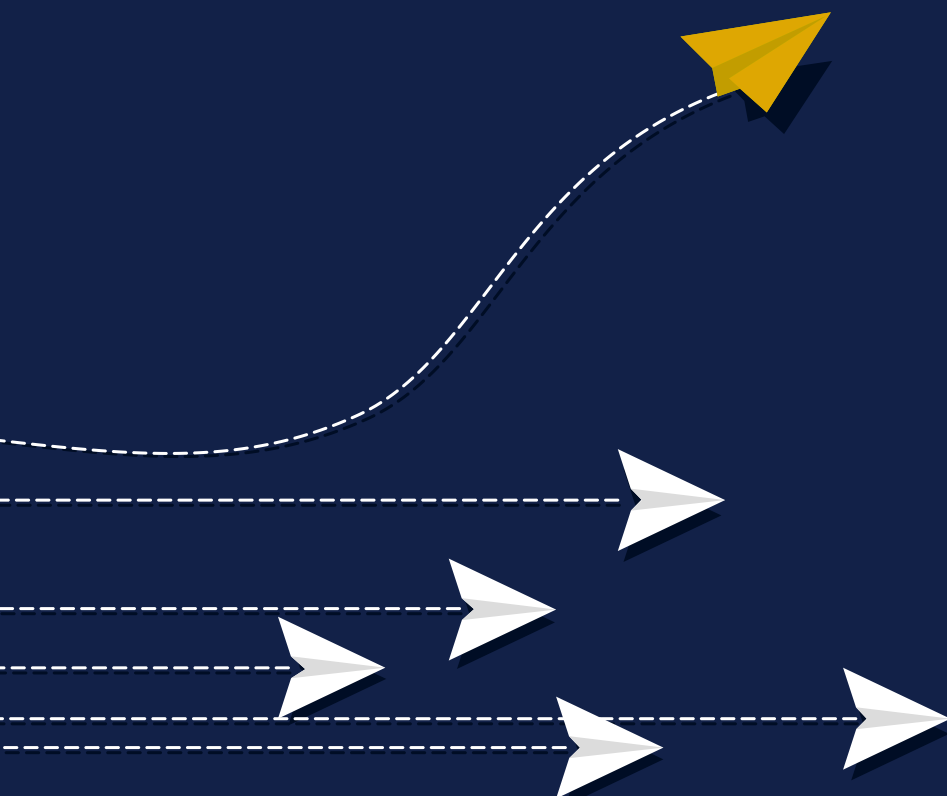
## **KANTAR**

Kantar, eines der weltweit führenden Unternehmen für Marketing-Daten und -Analysen. Wir verstehen, wie Menschen denken, fühlen und handeln; global und lokal in über 90 Märkten. Die Mitarbeitenden von Kantar kombinieren Fachwissen über menschliches Verhalten mit fortschrittlichen Technologien, Datenressourcen und Benchmarks und tragen so zum Erfolg und Wachstum von führenden Unternehmen und Organisationen bei.

# INHALT

Seite

1. European Marketing Agenda 2023 ... the Power of Data Love	5
2. European Marketing Agenda 2023 ... Digital Marketing als Evergreen der jährlichen Schwerpunktthemen	7
3. European Marketing Agenda 2023 ... zwischen Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Inflation, Rezession und globalen Lieferketten	16
4. European Marketing Agenda 2023 ... zwischen Daten-Konsolidierung und neuen Kompetenzen	19
5. European Marketing Agenda 2023 – der „Don-Quichote-Kampf“ gegen „alleswissende Datenmüllhalden“	21
Kuratorium Deutscher Marketing Verband	27



# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2023

## ... the Power of Data Love

Nein. Die **European Marketing Agenda 2023** wurde nicht durch ChatGPT geschrieben ... vielmehr ist sie das Ergebnis der jährlichen Befragung europäischer Marketingverantwortlicher, die wir Ende 2022 durchgeführt haben. Dennoch ... es zeigt sich in der Befragung und den begleitenden Interviews: Die sprunghaft wachsende Nutzung von Daten und darauf aufsetzender künstlicher Intelligenz (KI) in Marketing und Vertrieb sorgt aus Sicht der Unternehmen für mehrere sich überlagernde und gegenseitig verstärkende Effekte:

- Neue **Kompetenzen** braucht das Land: Kompetenzen in MarTech und Data Science werden auch in 2023 händeringend gesucht ... allen Unkenrufen aufgrund von Inflations- und Rezessionsängsten zum Trotz;
- Die Erarbeitung einer eigenen Datenstrategie und **Konsolidierung des meist herrschenden Wildwuchses an Datenplattformen** ist nicht mehr eine Frage des „Ob?“, sondern nur noch des „Bis wann endlich?“;
- KI und Web3, einmal konsequent durchdacht, sorgen dafür, dass Unternehmen ihren Fokus noch stärker in Richtung der Generierung eigener Inhalte verschieben müssen, die dann jeweils persona- und kanalspezifisch angesteuert werden. Hochgradig individualisiert, im jeweiligen Kontext, datenbasiert, in Echtzeit. Die apokalyptischen Reiter der Programmatic-Advertising-Bewegung haben hierauf bereits einen Vorgeschmack gegeben. Damit nimmt der viel gepriesene Paradigmenwechsel vom unidirektionalen Broadcast zum transaktionalen Content immer mehr Gestalt an ... frei nach dem Motto: „Be careful what you wish for, lest you get it“;
- **Non Functionable Token (NFT)** haben das Potenzial zur Individualisierung und als Projektionsfläche für Werbung – spricht: die vieldiskutierten Cookies abzulösen;
- Auch wenn der **Hype um das Metaverse** langsam in der Abenddämmerung verblasst ... die zugrundeliegenden Phänomene und Interaktionsmechanismen werden sich schrittweise entwickeln und perspektivisch „dem Heiligen den Blick auf das Wesentliche“ eröffnen;
- **Nachhaltigkeit trifft auf Konsument:innen**, die nach den Corona-Restriktionen gerade das Ende der „Einsiedler-Lagerfeuer-Romantik“ zelebrieren und sich stattdessen lieber wieder über endlose Warteschlangen an den Flughäfen aufregen;
- Inflation und Neuausrichtung von Marketing-Budgets sorgen für eine handfeste Druckwelle in Richtung **Marketing Mix Modelling**. Gleichzeitig stellen Unternehmen fest, dass sie hierfür auch ein breiteres Verständnis von multivariaten Statistik-Methoden benötigen. Andernfalls entsteht der Effekt eines „Modellings für die Tonne“ – die formal richtigen und wichtigen Ergebnisse können in den jeweiligen Organisationen und Planungen nicht aufgegriffen und umgesetzt werden. Das Fehlen des grundlegenden Verständnisses für die Methodik (und das hieraus resultierende Gefühl der Unsicherheit) korreliert meist mit der Zurückhaltung der Umsetzung der analytisch abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Die Vielzahl an (vermeintlich) neuen Themenfeldern trifft in vielen Unternehmen auf eine Organisation, die durch einen extrem hohen Grad an Fragmentierung der Prozesse und den Fokus auf eine traditionelle Reichweiten-Optimierung geprägt ist ... gepaart mit dem (weitestgehend abstrakten) Traum einer weitergehenden Marketing-Automatisierung. Der Widerspruch zwischen fragmentierten Prozessen und Daten sowie der Sehnsucht nach Automatisierung führt bei der Einführung moderner MarTech-Anwendungen meistens zu stimmungsvollen Diskussionen und Panik-Attacken auf Seite der Verantwortlichen. Jedoch: Wir sind gekommen, um zu bleiben. So haben Digital-Projekte und Initiativen durch Corona einen vorher kaum erwartbaren Schub erhalten und schaffen es nach wie vor, sich gegenüber Budget-Kürzungen und -Reallokationen (auch ohne Impfung) weitestgehend zu immunisieren.

Unsere Ambition als **Marketing-Verbände in Europa mit mehr als 70.000 Marketing-Professionals** wird es daher auch in 2023 sein, diesen Wandel zu begleiten und dabei **8 grundlegenden Anforderungen** in Inhalten und Formaten gerecht zu werden:

1

aktuelle und zukunftsweisende Konzepte darzustellen und zu diskutieren;

2

weniger theoretisch, als anhand konkreter, praktischer Umsetzungserfahrungen;

3

keine unidirektionalen PowerPoint-Vorträge, sondern 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 zu liefern, sondern vielmehr konkrete Erfahrungsbeiträge aus Sicht der Verantwortlichen, inkl. deren persönlicher Erfahrungen und konkreter „Lessons Learned“;

5

keine oberflächlichen „Sales-Pitches“ vorzustellen, sondern den Fokus auf konzeptionell werthaltige Vorträge und Fallbeispiele von Unternehmen zu legen, welche die jeweiligen Themenfelder bereits umgesetzt haben und ihre Erfahrungen (Lessons Learned) vorstellen;

6

von der Strategie bis zur Umsetzung;

7

über verschiedenartigste Größenklassen und Industriesegmente hinweg;

8

cross-funktional in der Verbindung zwischen Offline, IT/Digital, Produktmanagement, Pricing, Innovationsmanagement, Vertriebskanalsteuerung oder auch in Bezug auf Organisation und Führung.

Allen Teilnehmer:innen der Umfrage zur **European Marketing Agenda 2023** gebührt mal wieder ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Denkanstößen, das Engagement und die dahinterliegende „Brain-Power“ ... und Zeit. Ein herzliches Dankeschön für den Support in der Analyse geht an Viktoria Becker und Dr. Jonas Kütt (Kantar).

Wir hoffen sehr, dass die vorliegende European Marketing Agenda 2023 erneut viele Anregungen und Diskussionspunkte bietet und wir diese dann gemeinsam mit Ihnen in 2023 in den unterschiedlichsten Formaten über Europa hinweg weiter vertiefen können.

Wir freuen uns sehr auf viele inhaltliche Diskussionen und Austausche in 2023!

Mit herzlichen Grüßen



Dr. Ralf E. Strauß

Präsident Deutscher Marketing Verband e. V. (DMV)  
Chairman of the Board European Marketing Confederation (EMC)

# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2023

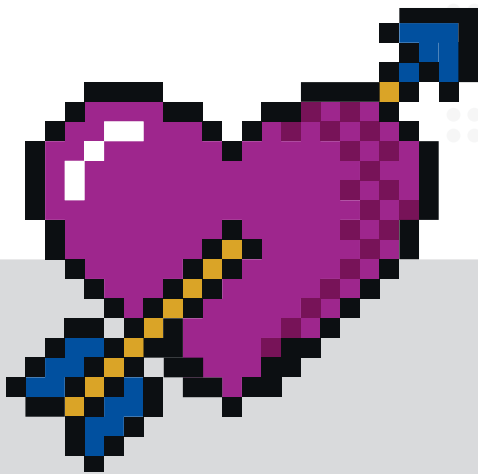
## ... Digital Marketing als Evergreen der jährlichen Schwerpunktthemen

Zentrale Fragestellungen der European Marketing Agenda 2023 sind die wichtigsten Themenstellungen sowie Herausforderungen für 2023 aus der Sicht von Marketing und Vertrieb. Hierzu wurden insgesamt mehr als 6.000 Marketing- und Vertriebsleiter:innen in Europa um ihre Einschätzungen gebeten, was zu insgesamt 799 vollständigen Antworten geführt hat.

Fragt man Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Europa nach den wichtigsten Themenstellungen für 2023+, qualifizieren sich – analog zu den Vorjahren – Schwer-

punktthemen wie „Digitales Marketing“, „Customer Experience Management“ oder auch „Brand Strategy & Management“ für die vordersten Rangplätze (Abbildung 1). Einige Themenfelder wie „Content Marketing“ verlieren deutlich an Zuspruch im Vergleich zu den Vorjahren (nur noch 16 %).

Vor allem Themenfelder wie „Employer Branding“, „Loyalty & Retention Programs“, „Omnichannel Management (D2C)“ oder auch „Customer Data Platforms (CDP)“ unterscheiden sich dabei statistisch hochsignifikant zwischen verschiedenen Industrien über Europa hinweg.



# EDIT.

**Danke an die mitwirkenden  
Vertreter der europäischen  
Marketing-Verbände der EMC**

Alvydė Palaimaitė (CEO & Managing Director of LiMA, Lithuania)  
Andreas Balazs (President SwissMarketing, Switzerland)  
Carlos Sá (President APPM, Portugal)  
Chris Daly (Chief Executive CIM, UK)  
Shane McGonigle (Chief Executive of MiII, Ireland)  
Enrique Arribas (AME, Spain)  
George Wiedenhofer (President AMC, Austria)  
Kirsten Andres (Director NIMA, Netherlands)  
María Sánchez del Corral (Vice President AME, Spain)  
Martin Huisman (COO EMC)  
Montse de Luis (Head of Marketing & Communication AME, Spain)  
Tanja Kavran (Executive Director DMS, Slovenia)  
Teresa Lopes (Diretora Executiva APPM, Portugal)  
Damaris Lensink (EMC Netherlands/Brussels)



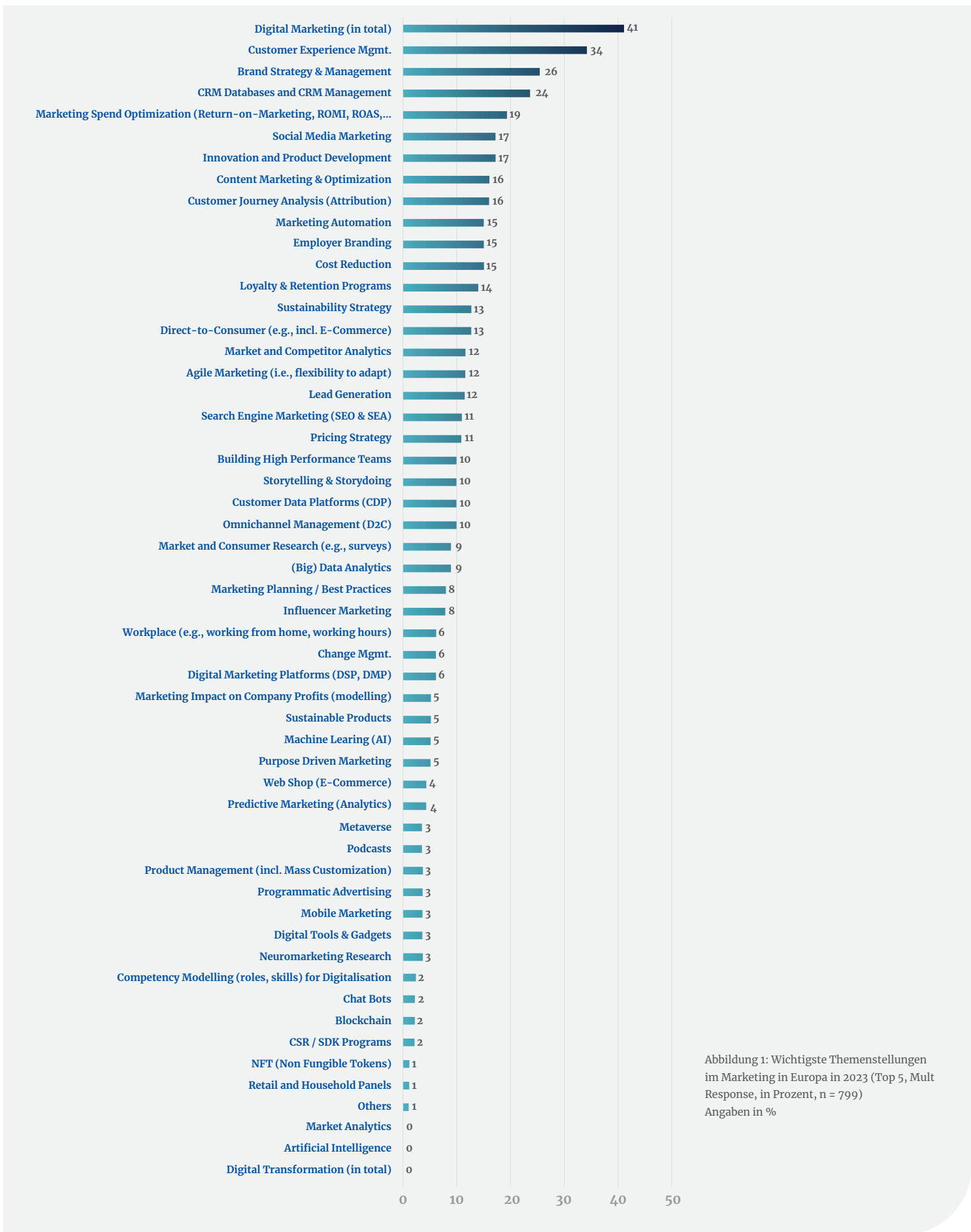


Abbildung 1: Wichtigste Themenstellungen im Marketing in Europa in 2023 (Top 5, Mult Response, in Prozent, n = 799) Angaben in %



Während einzelne Tools im Umfeld des Digital Marketing bereits hinlänglich gut verstanden und zumindest in Teilen umgesetzt werden, zeigen die Interviews und die Projekterfahrungen der letzten fast 30 Jahre, dass es nicht um Technologie oder einzelne Tools geht, sondern die **Orchestrierung cross-funktionaler Teams**, ebenso wie die massenhaft individualisierte Ansprache im Data-Driven Marketing und dazu gehörender IT-Anwendungen (Mar-Tech). Entgegen aller CRM-Diskussionen in den letzten 25 Jahren beklagt knapp ein Drittel der Senior Marketing Executives in Europa das **Fehlen eines adäquaten CRM-Tools im eigenen Unternehmen** bzw. entdeckt Customer Experience Management erst jetzt schrittweise als übergeordnetes Konzept (34 %). Damit erhält CRM bzw. CX neuen Rückenwind:

- Durch die Notwendigkeit der Verknüpfung von Online und Offline sowie dem Streben nach einem integrierten Omnichannel-Ansatz: Es gilt, das traditionelle Offline-Geschäftsmodell mit digitalen Medien über alle Touchpoints hinweg zu verknüpfen.
- Durch die erforderliche Differenzierung vom Wettbewerb aufgrund zunehmend homogener Produkt- und Leistungsangebote sowie steigender Markttransparenz: Zunehmend geringere (wahrgenommene) Qualitätsunterschiede führen immer mehr zu austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, die eine Differenzierung vom Wettbewerb erschweren. Neben rechtlichen Bindungsmöglichkeiten (wie Vertragslaufzeiten und damit verbundenen Wechselbarrieren) ist es erforderlich, Kundenloyalität über einzigartige, massenhaft personalisierte Kundenerlebnisse auf- und auszubauen.
- Durch das Wegbrechen von 3<sup>rd</sup> Party-Daten: Regulierungen (ePrivacy-Verordnung), browserseitiges Ausschließen oder auch Ad Blocker sorgen dafür, dass die Interaktion auf der Basis personalisierter 1<sup>st</sup> Party-Daten ein Revival erfährt.
- Durch die Verknüpfung funktionaler Eigenschaften des Produktes mit erlebnisstiftenden, emotional geprägten Elementen: Tektonische Verschiebungen in der Bedürfnis- und Wertestruktur von Konsument:innen tragen dazu bei, dass individuelle Erwartungen und Wünsche immer wichtiger werden – kumuliert im individuellen „Moment of Truth“.

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 den folgenden Faktoren:

- Die Prozesse sind unklar bzw. nicht (ausreichend) dokumentiert, insbesondere über unterschiedliche Sparten und Märkte hinweg.
- Ein tiefgreifendes Prozessverständnis fehlt oder ist nur bei einzelnen Mitarbeitenden angesiedelt („Go-to-Man/Woman“).
- Das Arbeiten im Spannungsfeld zwischen fachlichen Prozessen (Use Cases) bzw. der Ableitung detaillierter Anforderungen an IT-Anwendungen (Requirements) ist immer noch „Neuland“.
- Daraus resultieren nur unzureichend definierte fachliche Anforderungen.
- Projekte sind überfrachtet mit Anforderungen und der dauerhaften Diskussion, was „In Scope“ und was „Out of Scope“ ist bzw. sein muss.
- überkomplexe, funktionsbereichsübergreifende Projekten
- unzureichender Support durch das Top-Management
- das Fehlen erfahrener Projektleiter und der Start im „Jugend forscht“-Modus
- sowie eine unzureichende funktionale Abdeckung bestehender CRM-Installationen: 55 % etwa führen an, dass ihr CRM-System nicht auf ihre spezifischen Bedürfnisse angepasst werden kann, 75 % bemängeln die unzureichende Konsolidierung von Kundendaten und 81 % beklagen einen Mangel an relevantem, personalisiertem Messaging.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> SugarCRM: Der CRM Impact Report 2022, Cupertino 2022

Der (per Definition) funktionsübergreifende Charakter von CRM, etwa

- Lead Management über Marketing (Kontakt) bis zur Pipeline (Opportunity) und Kaufabschluss;
- von der Marketingplanung über Segmentierung und Multi-Channel Campaign Management bis zum Reporting;
- der Schaffung eines zentralen Kundenstammsatzes mit Attributen aus sämtlichen Kundeninteraktionen;
- inkl. einer überkomplexen IT-technischen Integration

- wie Warenwirtschaft (Prüfung der Artikelverfügbarkeit, E-Commerce oder der Finanzbuchhaltung/Billing)

- oder auch der Einbindung des stationären POS/Handels,

bewirkt in Konsequenz, dass es oftmals kaum möglich erscheint, kleinere Anwendungsszenarien „zu kapseln“ – also funktional abzugrenzen. Damit ist **Komplexität (leider) ein inhärenter Teil der CRM-DNA.**

Damit werden viele CRM-Konzepte und Anwendungsszenarien unter einem breiteren Customer-Experience-Management-Verständnis absehbar eine Renaissance erleben und steigen in der Bedeutung im Vergleich zu 2022 an (+3,8 %, Abbildung 2).

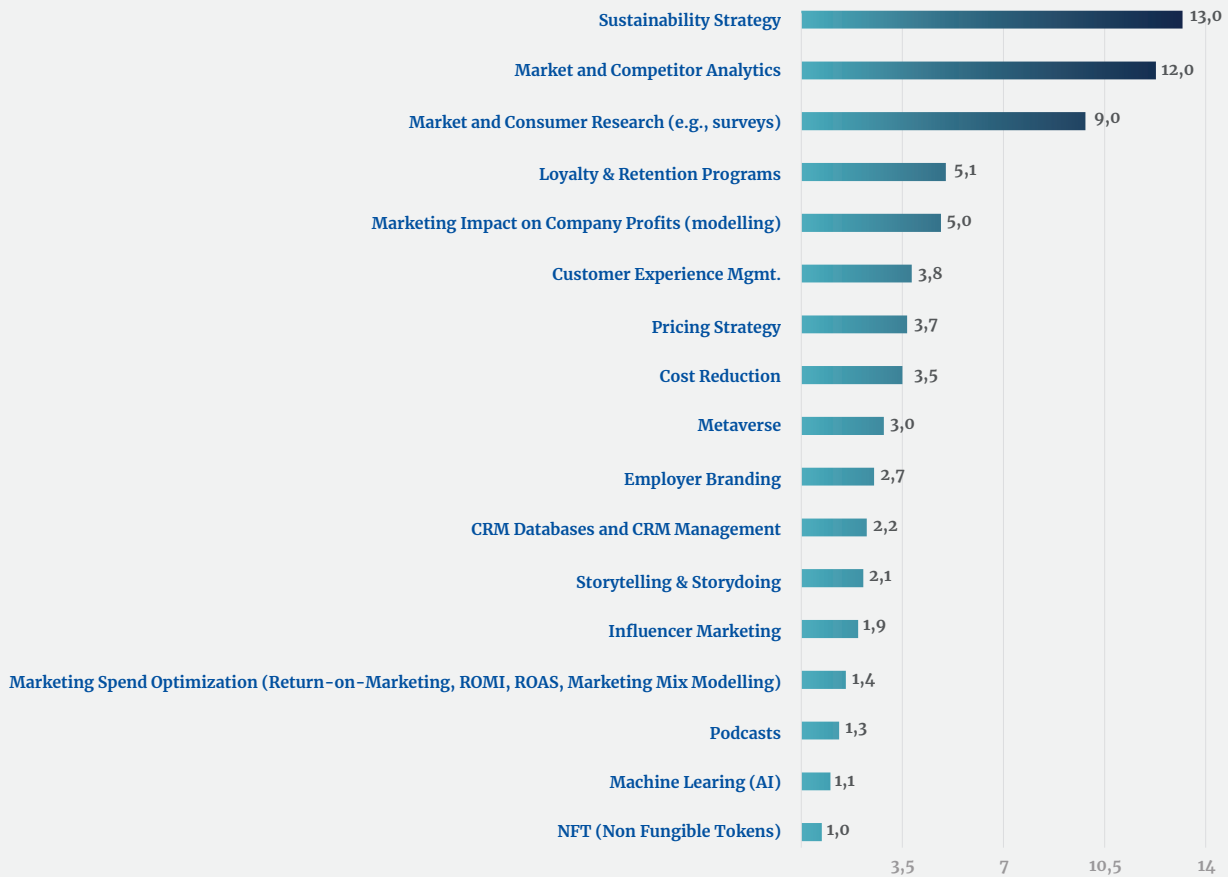


Abbildung 2: Top 5 Themenstellungen im Marketing in Europa in 2023 mit der größten Steigerung im Vergleich zu 2022 (in Prozent, Mult Response, n = 799)

Aufwind erhalten im Vergleich zum Vorjahr Themenfelder wie

- die Rückkehr der „Analytik-Jedi“: Markt- und Wettbewerbs-Analytics, Marketing Mix Modelling oder auch Market Research;
- die Sehnsucht nach einem perfekten Customer Experience Management und damit einhergehender Kunden-Loyalität (+ 5,1 %);
- Nachhaltigkeit („Sustainability“) jenseits eines opportunistischen Greenwashings (+13 %).

Vormalige „Highflyer“ wie „Direct-to-Consumer“ (-4,3 %), „agiles Marketing“ (-4,5 %), „Brand Strategy & Management“ (-4,6 %) oder auch „Content Marketing & Optimization“ (-7,6 %) werden im Vergleich zu 2022 deutlich auf die Plätze verwiesen. Auch wenn das **Metaverse** als neues Themenfeld langsam in das Blickfeld europäischer Marketingverantwortlicher rückt, so präsentiert es sich doch derzeit noch eher als Randerscheinung (3 %). Dem Metaverse fehlt laut Forrester der „Pokémon-Go-Effekt“: Augmented Reality (AR) wurde 1968 erfunden, hat aber erst 48 Jahre später mit der Einführung von Pokémon Go durch Niantic im Jahr 2016 die kritische Masse in der Nutzung erreichen können.

Aspekte wie **Nachhaltigkeit** sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung spielen aus Sicht der Markenverantwortlichen eine größere Rolle als noch in früheren Jahren. Haltung oder „Purpose“ ist ein langfristiges Thema, welches vor allem auch nach innen vermittelt und gelebt werden muss. Ohne Konsistenz nach innen und nach außen wird Haltung schnell als rein opportunistisches Instrument zum Abverkauf enttarnt. Entgegen der Erwartungen wird „Purpose“ von nur 5 % der Marketingleiter:innen angeführt – nach eigener Aussage geht das Thema oftmals eher als Sub-Thema in Themenfeldern wie „Brand Strategy & Management“ oder auch spezifischer in „Sustainability“ auf.

Vergleicht man damit die Aussagen der Marketing- und Vertriebsverantwortlichen in Europa aus den Vorjahren (im Rahmen der European Marketing Agenda 2021 und 2022) mit den wichtigsten Themenstellungen für 2023+, zeigt sich eine deutliche **Verlagerung in den Schwerpunktthemen** (Abbildung 3).



Größte Differenz	Niedrigere Bedeutung in 2023 (im Vergleich zur European Marketing Agenda 2022)	Höhere Bedeutung in 2023 (im Vergleich zur European Marketing Agenda 2023)
1	Market Analytics	Sustainability Strategy
2	Content Marketing & Optimization	Market and Competitor Analytics
3	Brand Strategy & Management	Market and Consumer Research (e.g., surveys)
4	Agile Marketing (i.e., flexibility to adapt)	Loyalty & Retention Programs
5	Direct-to-Consumer (e.g., incl. E-Commerce)	Marketing Impact on Company Profits (Modelling)

Abbildung 3: Vergleich der wichtigsten Themenstellungen in Europa in 2022 (European Marketing Agenda 2022) mit dem Folgejahr 2023 (jeweils Top 3 Themenstellungen, in Prozent, unterschiedliche Fallzahlen, prozentuale Differenz der Antworten)

Der Vergleich der wichtigsten Themen zwischen 2022 und 2023 zeigt **mehrere Effekte** (Abbildung 4):

- Auf der einen Seite bleibt die Umsetzung von digitalem, Data-Driven Marketing auch in 2023ff. oberste Priorität, zunehmend Hand in Hand mit der Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation (Kompetenzen, Rollen, Prozesse) und der Notwendigkeit zum Einsatz von IT-Anwendungen (MarTech).
- Eher klassische Themen wie „Brand Strategy & Management“ oder auch „Content Marketing & Optimization“ verlieren nach einem Aufflackern in 2022 wieder (relativ)

an Bedeutung. Digital erfordert Marken-Strategie und Content ... und vice versa ... es ist und bleibt halt das Eine und das Andere ... zwei gleichwertige, komplementäre Seiten einer Medaille – mit starkem Fokus auf der Umsetzung im Rahmen eines Digital Marketings.

- Neben dem Auf- und Ausbau einzelner Instrumente nimmt das übergreifende Konzept eines „Customer Experience Managements“ weiter Fahrt auf. Mit zunehmender Reife und Erfahrung gewinnen übergeordnete Konzepte die Oberhand, während einzelne Tools und Instrumente als „Enabler“ in ihrer Bedeutung eher zurücktreten.

Top Prios	European Marketing Agenda 2022	European Marketing Agenda 2023
1	Digital Marketing (in total) – 43,5 %	Digital Marketing (in total) – 41,0 %
2	Brand Strategy & Management – 30,6 %	Customer Experience Mgmt. – 34,0 %
3	Customer Experience Mgmt. – 30,2 %	Brand Strategy & Management – 26,0 %

Abbildung 4: Vergleich der Top 3 Prio-Themenstellungen in Europa in 2022 (European Marketing Agenda 2022) und in 2023 (European Marketing Agenda 2023) (jeweils Top 3, in Prozent, unterschiedliche Fallzahlen)

Standen Themen wie Digitale Transformation oder der Aufbau eigener Kundendatenplattformen in den Vorjahren eher noch auf höheren Rangplätzen, verlieren diese ... teilweise massiv im Vergleich zu den Vorjahren. In den meisten Unternehmen ist das Schwärmen für den vermeintlichen Heilsbringer „Marketing-Automatisierung“ der Einsicht gewichen, dass zuerst die hierfür erforderlichen Grundlagen

in Form von Plattformen und aggregierten Datenbanken zu schaffen sind, etwa in Form von Customer-Data-Plattformen (CDPs, 10 %, Abbildung 5) ... auch wenn sich sinnvolle Anwendungsszenarien in vielen Unternehmen nach wie vor hinter einem undurchsichtigen Morgennebel verstecken ... etwa die Frage nach dem Sinn einer CDP im Vergleich zu bestehenden Data-Warehouse-Systemen.

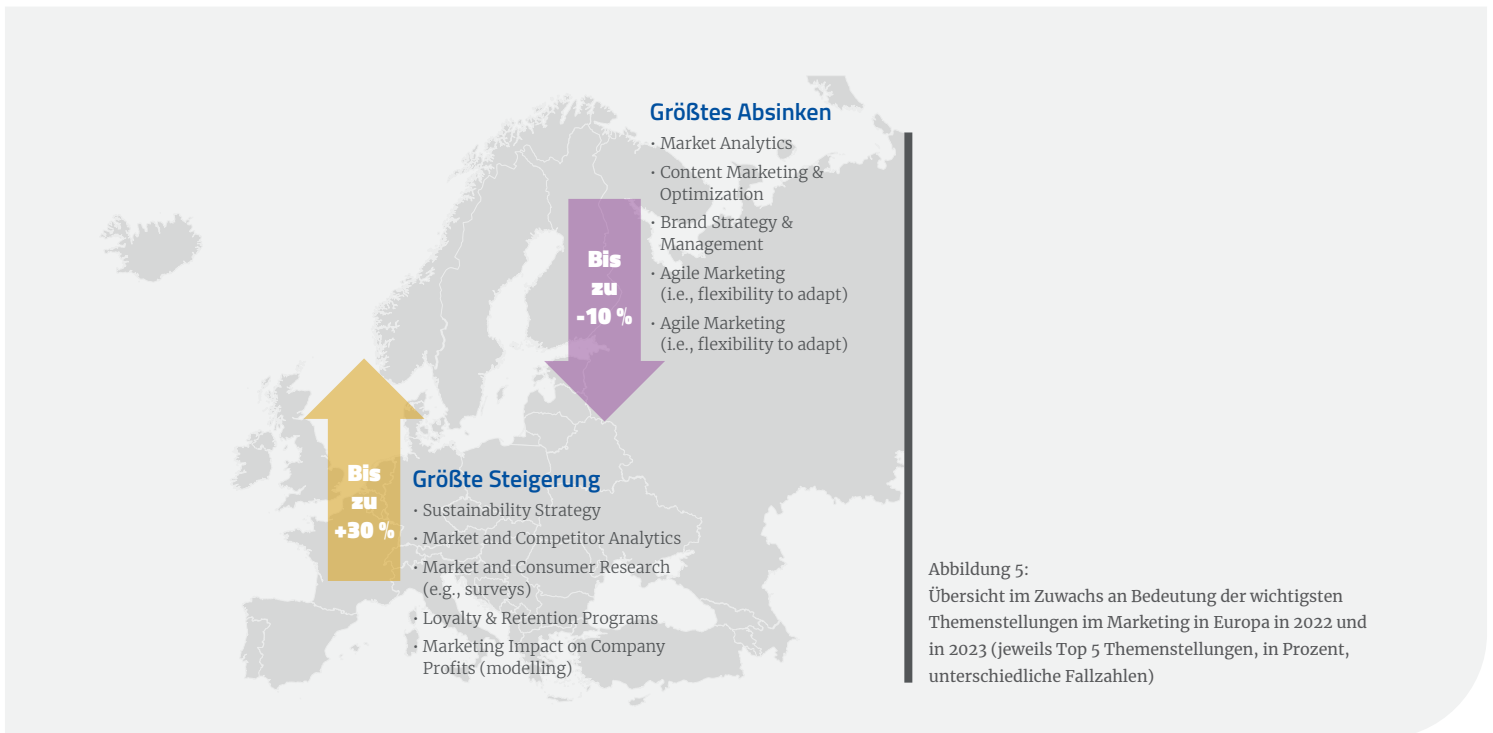


Abbildung 5: Übersicht im Zuwachs an Bedeutung der wichtigsten Themenstellungen im Marketing in Europa in 2022 und in 2023 (jeweils Top 5 Themenstellungen, in Prozent, unterschiedliche Fallzahlen)

Letztendlich muss es das Ziel sein, mit so vielen Kunden wie möglich (auch wenn es nur indirekte Kundenbeziehungen sind) über Content oder verschiedenste Arten von Community-Konzepten in der Lage zu sein, **First Party Data** einzusammeln und diese weiter anzureichern und schrittweise in Richtung eines CRM-Anwendungsszenarios mit personalisierten Daten – idealerweise gepaart mit einem Loyalty-Programm – zu qualifizieren.

Damit erhalten **Loyalty-Programme neuen Aufwind**, oft Hand in Hand mit **Retail Media** zur Monetarisierung von Kundendaten. Die Etablierung einer eigenständigen Data-Strategie entpuppt sich als der einzige Weg, wie man den GAFA-Auktionsmechanismen in einer plattformdominierten Welt entgehen kann. Aus diesem Grund forcieren die meisten Händler den Aufbau eigener Loyalty-Programme.

From Zero to Hero: Die Sprach-Anwendung **ChatGPT** (Generative Pre-Trained Transformer) erweist sich seit einigen Wochen als Game-Changer für den Einsatz von **Künstlicher Intelligenz (KI oder AI)** in Marketing und Vertrieb. In Rekordzeit wurden Millionen Nutzer erreicht und nach Unternehmensangaben werden in GPT-3 bereits über 175 Milliarden Parameter verwendet, um Sätze und Wortgruppen zu erkennen und zu bilden.

Mit zunehmender Nutzung „lernt“ das System als „schwache KI“, wenngleich Fähigkeiten zur Kontextualisierung und Kreativität (noch) fehlen (Abbildung 6).

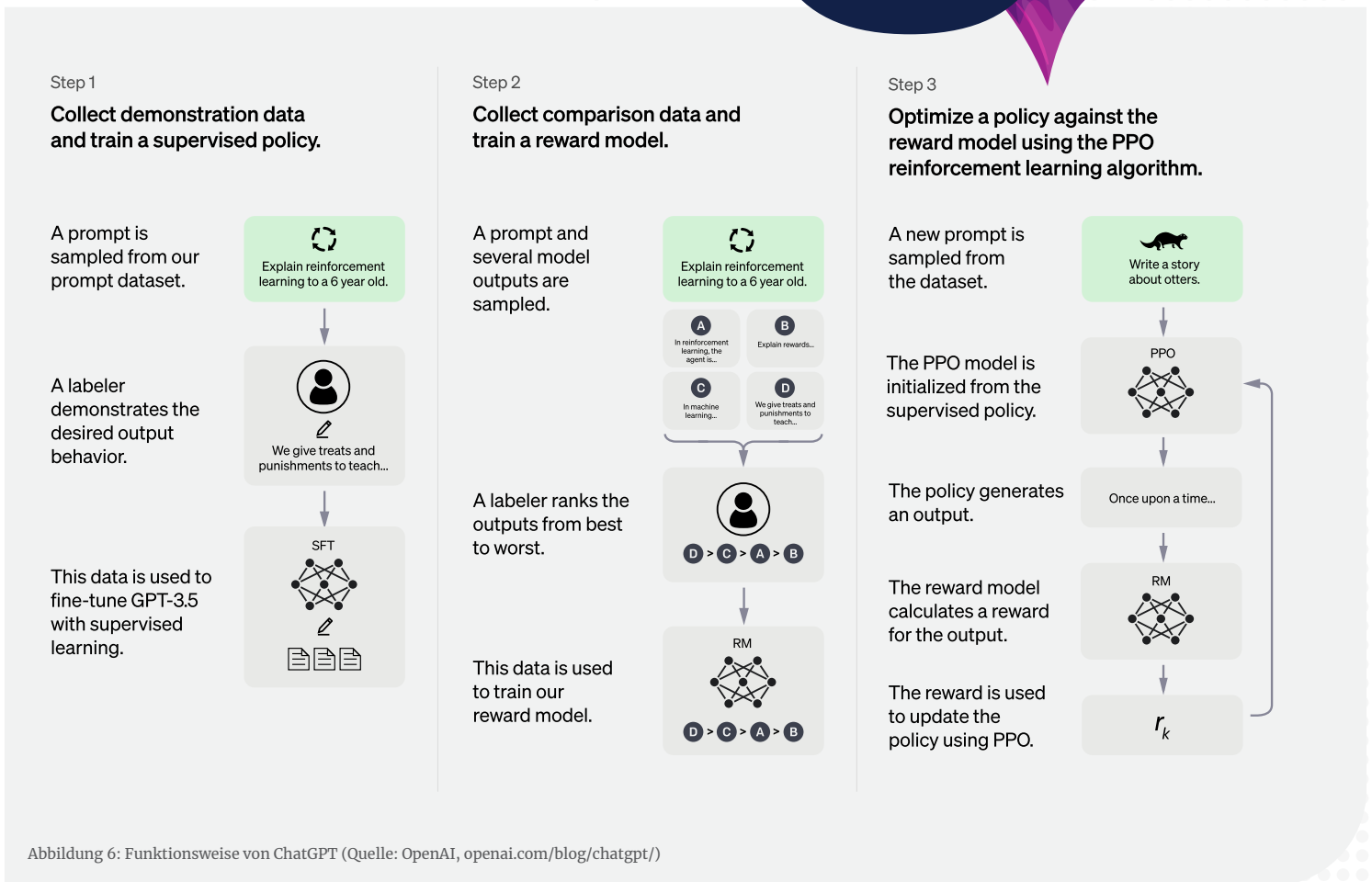


Abbildung 6: Funktionsweise von ChatGPT (Quelle: OpenAI, openai.com/blog/chatgpt/)

Damit kommt es zur Götterdämmerung für Anwendungsszenarien mit Künstlicher Intelligenz (AI): Wurde in den vergangenen Jahren viel über mögliche Anwendungsszenarien mit KI philosophiert, trifft der KI-Tsunami die Unternehmen weitestgehend unvorbereitet. Europäische Marketingverantwortliche haben das Thema KI nach wie vor gar **nicht auf der Liste ihrer Prioritäten für 2023 (0 %)** ... weder in Bezug auf den Aufbau notwendiger Kompetenzen noch als akutes Handlungsfeld, mit dem sie sich auseinandersetzen wollen bzw. werden.

Aus Sicht von Marketing und Vertrieb bieten derartige KI-Anwendungsszenarien (in Grenzen) wie etwa bei ChatGPT die Option

- zur Zero-Shot-Antwortgenerierung: die Generierung von Antworten auf noch nie dagewesene Aufforderungen, ohne jegliche Feinabstimmung oder zusätzliches Training;
- zu kontextuellem Verständnis: Anwendungen wie ChatGPT sind in der Lage, ein konsistentes Verständnis des



Kontexts einer Konversation aufrechtzuerhalten, was es ihnen ermöglicht, Antworten zu generieren, die relevant und themenbezogen sind bzw. erscheinen;

- zur Personalisierung: ChatGPT kann etwa auf bestimmte Datensätze oder bestimmte Ziele abgestimmt werden, sodass es personalisierte Antworten liefern kann, die auf eine bestimmte Zielgruppe oder einen bestimmten Anwendungsfall zugeschnitten sind.

**Zwischen den Ländern in Europa** bestehen dabei abermals teilweise erhebliche Unterschiede in den Prioritäten für 2023 (Abbildung 7): In den östlichen Alpen liegt in **Österreich** der Fokus konsistent mit 2022 auf Themenstellungen im Bereich „Digital Marketing“, dicht gefolgt von „Brand Strategy & Management“ oder auch „Employer Branding“. Die in den Vorjahren noch gehypte „Digitale Transformation“ weicht stetig eher operativen Handlungsfeldern. Vergleichsweise weniger als in anderen Ländern finden sich nach wie vor „Big Data“ und „Predictive Analytics“. Das Metaverse (0 %) und Machine Learning (6 %) erscheinen eher als Randnotiz in den burgenländischen Marketing-Nachrichten.

Wie in den Vorjahren präsentiert sich **Deutschland** anders als die übrigen europäischen Partnerländer: Hier dominieren „Customer Experience Management“, „Marketing Spend Optimization (Return-on-Marketing, ROMI)“ und „Digital Marketing“. Genährt wird das (wie in anderen Ländern) durch die Notwendigkeit zum Aufbau von „Om-

nichannel Management (D2C)“ mit 29 %. Das Marketing wird hier auch in 2023 weiter dominiert durch den Aufbau adäquater Plattformen („Customer Data Plattform“ mit 22 %) und organisatorischer Strukturen in Form einer agilen Marketing-Organisation (21 %) als „Marketing Operations Management“. Im Vergleich mit anderen Ländern weist Deutschland die höchste Affinität (29 %) zu Themen im Umfeld von CRM und Customer Experience (CRM) auf.

In **Litauen** dominieren in 2023 (konsistent mit 2022) neben „Digitalem Marketing“ Themenfelder wie „Social Media Marketing“, „Brand Strategy & Management“ (34 %) oder auch „Innovation & Product Management“ (18 %). Im Vergleich zu anderen Ländern wird deutlich weniger Zeit und Aufwand in Themenfelder wie „Mobile Marketing“, „Künstliche Intelligenz“ oder „Kompetenzmodellierung“ allokiert. Damit zeigt sich Litauen im Vergleich zu den wichtigsten Themenfeldern der Marketing Agenden der Vorjahre als weitestgehend konstant und (statistisch signifikant) zwiespalten: auf der einen Seite mit einem hohen Fokus auf eher längerfristigen Schwerpunkten wie Employer Branding oder einer differenzierenden Markenstrategie, auf der anderen Seite mit starkem Fokus auf der weitergehenden Umsetzung der Digitalisierung – jedoch: ohne größeres Augenmerk auf die Implementierung von Data Analytics legen zu müssen ... dieses Handlungsfeld scheint bereits weitgehend umgesetzt und gelöst worden zu sein. Digital Marketing-Plattformen sind nur (noch) bei 1 % top of Mind.



Prio.	Austria	Germany	Ireland	Lithuania	Netherlands	Slovenia	Switzerland	UK	Portugal	Spain
1	Digital Marketing (in total) 53 %	Customer Experience Mgmt. -55%	Sustainability Strategy 40%	Digital Marketing (in total) 52 %	Digital Marketing (in total) 44 %	Digital Marketing (in total) 44 %	Digital Marketing (in total) 38 %	Digital Marketing (in total) 45 %	Digital Marketing (in total) 43 %	Digital Marketing (in total) 43 %
2	Brand Strategy & Management -29 %	Marketing Spend Optimization (Return-on-Marketing, ROMI, ROAS, Marketing Mix Modelling) 43 %	Customer Experience Mgmt. -35 %	Social Media Marketing -49 %	Brand Strategy & Management 42 %	Brand Strategy & Management -39 %	Innovation and Product Development 26 %	Customer Experience Mgmt. -36 %	Customer Experience Mgmt. -33 %	Customer Experience Mgmt. -30 %
3	Employer Branding 29 %	Digital Marketing (in total) -32 %	Brand Strategy & Management 35 %	Brand Strategy & Management 34 %	Employer Branding 31 %	Social Media Marketing 33 %	Brand Strategy & Management 21 %	Brand Strategy & Management 27 %	Brand Strategy & Management 31 %	Brand Strategy & Management 28 %

Abbildung 7: Top 3 Themenstellungen in Europa in 2023 nach Ländern (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n = 798)

Konsistent zu den alpenländischen Kolleg:innen in Österreich präsentieren sich in 2023 die **Schweizer** Marketingleiter:innen: „Digital Marketing“ dominiert hier die Marketing Agenda 2023, dicht gefolgt von „Innovation and Product Development“ und „Brand Strategy & Management“. Im Vordergrund der eidgenössischen Prioritätenliste steht damit die weitergehende Digitalisierung im Marketing, unter Beibehaltung der Themenschwerpunkte im Bereich Produktentwicklung und Kostenmanagement. Das noch in den Vorjahren dominierende, eher allgemeingültige Handlungsfeld „Digitale Transformation“ wird damit von anderen, spezifischeren Themenfeldern überholt. Die einst postulierte (eher längerfristige) Abkehr von einem „Push-Marketing“ hin zum „Pull-Marketing“ und die Stärkung der Marke erhalten Corona-induziert weitergehende Zentrifugalkräfte in Richtung Digitalisierung. Die Anzahl der „Content-Marketing-Apostel“ schrumpft auf nur 11 %.

Anders in **Slowenien**: Angeführt von „Digitalem Marketing (insgesamt)“ erfordern das bereits etablierte Marken-Management sowie die Inszenierung der Marke einen Richtungsschwenk in Richtung Social-Media-Marketing. Die vormals noch postulierte steigende Marketing-Automatisierung (11 %) muss ebenso Federn lassen wie die Bewegung weg von tradierten Push- zu Pull-Mechanismen im Rahmen von „Content-Marketing und -Optimierung“ (12 %), unterstützt von „Marketing Spend Optimization (Return-on-Marketing, ROMI, ROAS, Marketing Mix Modelling)“ (23 %) sowie „CRM Databases and CRM Management“ (22 %).

Im **Vereinigten Königreich** gehen Brexit und die Krönung von König Charles Hand in Hand mit einer Fokussierung auf „Digital Marketing (in total)“ (45 %) und „Customer Experience Mgmt.“ (36 %), dicht gefolgt von „Marketing

Planning – Best Practices“ oder auch „Brand Strategy & Management“. Einige der Schwerpunkte in anderen europäischen Ländern, wie „Kostenreduktionen“, „Kundendatenplattformen (wie CDP)“, „Employer Branding“, „Künstliche Intelligenz“ oder auch „Programmatic Advertising“ und „Blockchains“, tauchen in der anglosächsischen Hitparade der Themenfelder für 2023 fast gar nicht auf. Die Heilsversprechen des Metaverse (3 %) oder auch Künstlicher Intelligenz (0 %) haben bislang nicht wirklich ihren Weg in englische „Marketing-Pubs“ gefunden.

In **Spanien** sticht die Armada der „Digital-Marketing-Enthusiasten“ auch in 2023 in See zur Eroberung der „digitalen Überseegebiete“ inkl. Customer Experience Management sowie Marken-Strategie und -Management. Vergleichsweise wenig anfreunden können sich spanische Marketingleiter:innen mit Themenfeldern wie „Competency Modelling“, „Web Shop (E-Commerce)“ oder auch „Künstlicher Intelligenz“ (jeweils unter 1 %). Der mangelnde Fokus auf organisatorische Grundlagen wie Kompetenzfelder verhindert möglicherweise den Blick auf schnell aufstrebende neue Themenfelder und damit verbundene organisatorische Grundlagen.

Ihre Kolleg:innen im Westen der iberischen Halbinsel (**Portugal**) fokussieren in 2023 (analog zu 2022) auf „Digital Marketing“, „Customer Experience Mgmt.“ oder aber auch „Brand Strategy & Management“. Während sich in 2022 für das Handlungsfeld „Customer Experience Mgmt.“ nur knapp 1 % der portugiesischen CMOs erwärmen konnten, explodiert dieser Wert auf ein Niveau mit mehr als einem Drittel an „CX-Cheerleadern“. Damit gleichen sich die Themenschwerpunkte für 2023 in Spanien und Portugal weiter an.



# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2023

## ... zwischen Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, und Inflation

Das Abflauen der globalen Covid-19-Pandemie Hand in Hand mit politischen/militärischen Auseinandersetzungen und Inflationssorgen versperrt (bislang) über Europa hinweg nicht den Weg ins Data-Driven Marketing ... vielmehr **verstärken die Unsicherheiten den Wunsch nach einer höheren Effizienz in der Kundeninteraktion** und der Nutzung aller Gestaltungsoptionen eines Data-Driven Marketings. So geben die Marketing-Entscheider:innen über Europa hinweg an, dass die bestehenden Unsicherheiten dafür sorgen (Abbildung 8), dass

- digitale Kanäle zur Kundeninteraktion (zwangsweise) priorisiert werden, ebenso wie die Konsolidierung von Daten über verschiedene Quellen und Touchpoints hinweg **mit Hilfe von MarTech**;
- die Marketing-Organisation in Bezug auf Strukturen, das (gelebte) cross-funktionale Zusammenarbeitsmodell oder auch die erforderlichen Kompetenzen eingehender überdacht werden (bzw. zwangsweise müssen). Im Fokus steht der Aufbau einer Marketing-Operations-Funktion zur Orchestrierung aller cross-funktionaler Themenfelder und Projekte;

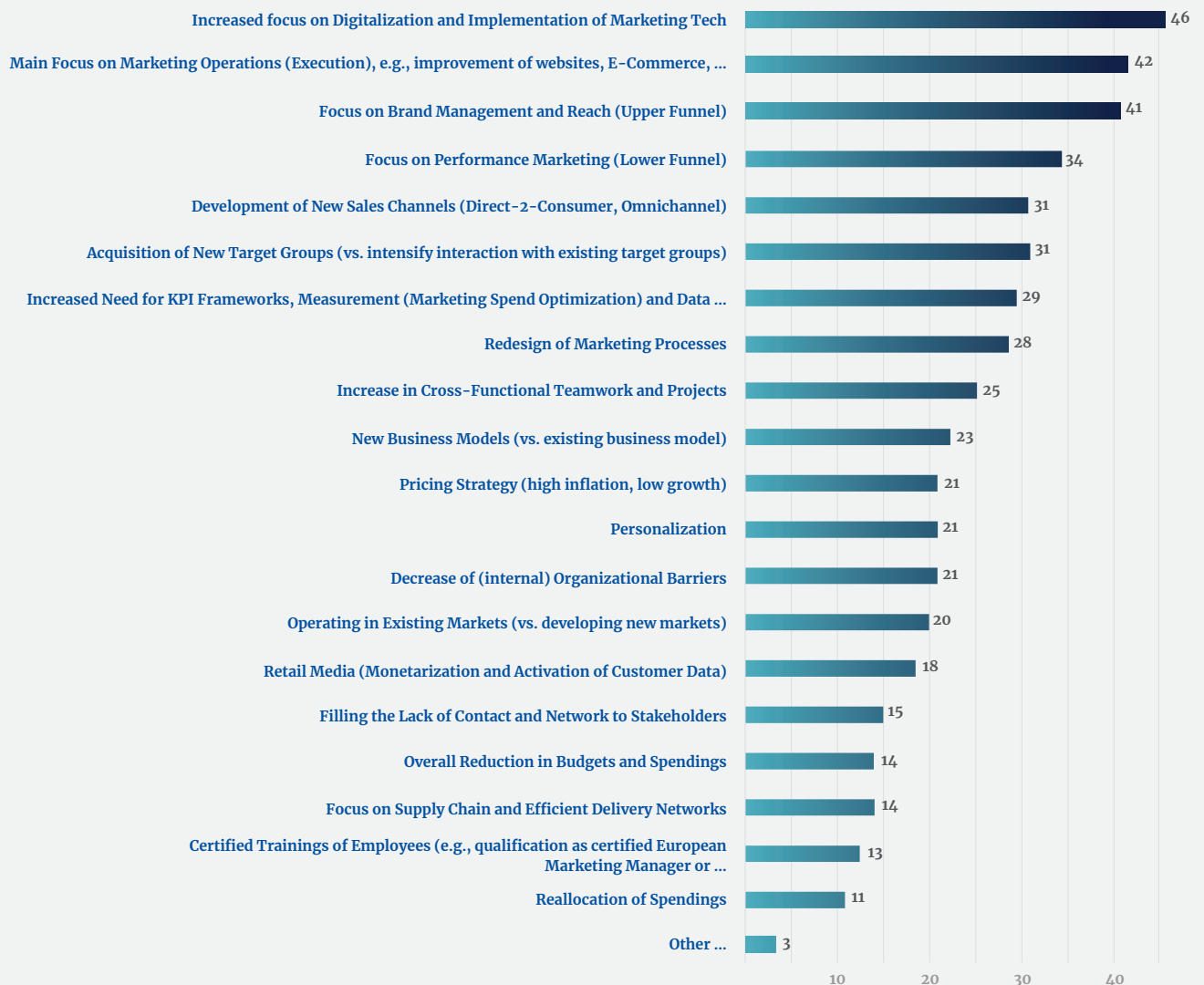


Abbildung 8: Strategischer Fokus im Marketing in Europa in 2023 angesichts politischer und ökonomischer Turbulenzen (jeweils Top Boxes, Mult Response, n = 799, in Prozent)

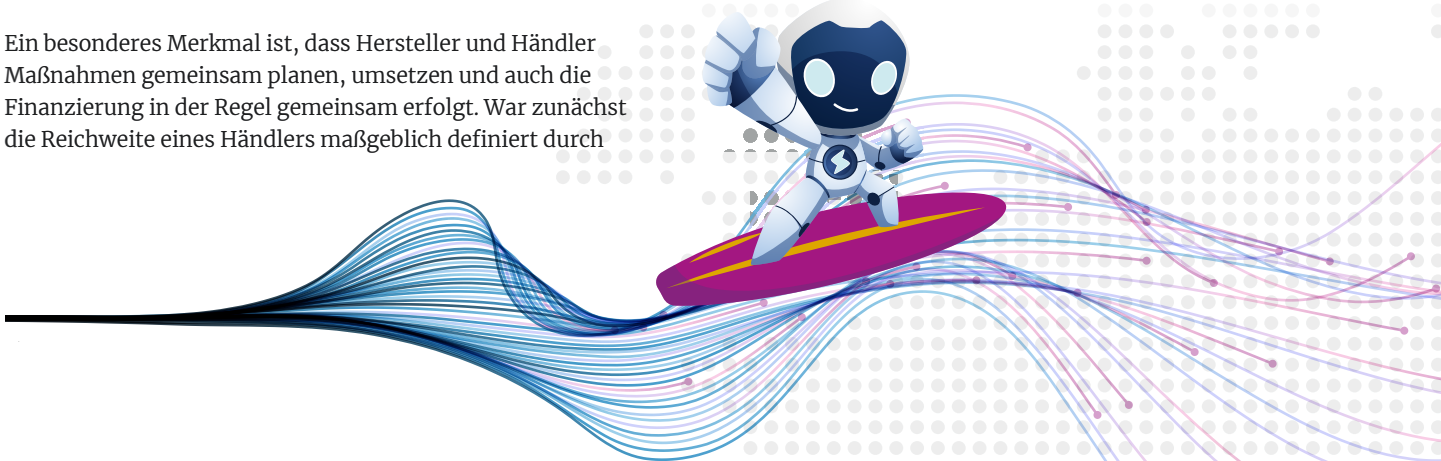
Seit ca. 7–8 Jahren erhält **Retail Media** zunehmend Prominenz. Zenith schätzt das weltweite Retail-Media-Volumen seit 2020 bereits auf 51 Mrd. US- $\text{\$}$  mit einem jährlichen Wachstum von 4,6 %. Plattformen wie Amazon, eBay, Zalando u. a. haben hierfür in zwei Dimensionen das Betonfundament für das Retail-Media-Haus gelegt: (1.) wurde das WKZ-Prinzip ins Internet übertragen und (2.) verdienen Plattformen/Marktplätze und große Online-Händler nicht nur über den reinen Produktverkauf, sondern zunehmend auch über Werbung.

So hat Amazon bereits 2021 in Deutschland mehr als 1 Mrd. € mit Werbung verdient. Im Durchschnitt ist die über Werbeeinnahmen generierte Marge deutlich höher als die aktuelle Händlermarge über den reinen Produktverkauf ... so bei Amazon jenseits von 70 %. Seinen Ursprung hat Retail Media in traditionellen WKZ (Werbekostenzuschüssen/Trade Funds), die Hersteller an Händler als „Listungsgebühr“ entrichten, um so ihre eigenen Produkte bevorzugt platziert zu bekommen.

Ein besonderes Merkmal ist, dass Hersteller und Händler Maßnahmen gemeinsam planen, umsetzen und auch die Finanzierung in der Regel gemeinsam erfolgt. War zunächst die Reichweite eines Händlers maßgeblich definiert durch

den Footfall (Besucherfrequenz) und POS-Maßnahmen sowie einzelne Medien wie Flyer oder Print-Anzeigen, wird sie zunehmend erweitert durch Traffic auf den eigenen Online-Präsenzen wie Shops, Content-Plattformen, Unternehmenswebseite, E-Mail-Newsletter, Social Media oder Instore-Werbung. Aus Sicht des Händlers steht die erweiterte Monetarisierung der eigenen Reichweite und der Kundenkontakte im Mittelpunkt (Abbildung 9).

Die Grundlage bildet ein Kreislauf aus Daten, welcher die Affinität potenzieller Kunden zu einem Produkt (sei es Kauf, Brand Awareness etc.) ermittelt, bis hin zur Erhebung von Daten bezüglich der Zielerreichung innerhalb ausgewählter Zielgruppen. „Erfolgsdaten“ im Abverkauf fließen wieder zurück in die Kundenprofile, um in einer nächsten Iteration die Kundenansprache noch zielgenauer aussteuern zu können.



	WKZ/Werbekostenzuschüsse	Retail Media
Inhalt	Zuschüsse für Produktlistung, stückgebundener Zuschuss bei Abverkäufen oder Zusatz-WKZ bei Aktionen (stückbasiert)	Bezahlte Werbung für Kommunikationsleistung (Reichweite und Sichtbarkeit)
Zielsetzung	Abverkauf	Branding und/oder Abverkauf
Gebundenheit	Eher verpflichtend für Listung	freiwillig
Budgettöpfe der Marken/Brands	Klassische Vertriebs-Budgets	Vertriebs- und Marketing-Budgets
Auftraggeber	Vertrieb der Hersteller (Brands), die im Webshop/App verkaufen	Marketing/Vertrieb der Hersteller (Brands)/Händler oder Mediaagenturen im Auftrag der Hersteller (Brands)/Händler

Abbildung 9: Unterschied zwischen WKZ und Retail Media

Dabei versuchen Unternehmen in den verschiedenen Ländern, die Auswirkungen der politischen und wirtschaftlichen Unsicherheit ganz unterschiedlich zu verdauen: Während **Österreich** gemeinsam mit **Litauen** und **Spanien** auf den **Auf-/Ausbau von Marketing Tech** abzielt, stellen

Deutschland und Slowenien wie in 2022 weiterhin den Aufbau einer Marketing-Operations-Funktion ins Fadenkreuz ihrer Anstrengungen (Abbildung 10). Andere Länder wie **Irland**, **Holland** oder auch **UK** setzen hingegen eher auf die „**Power of the Brand**“.

Prio.	Austria	Germany	Ireland	Lithuania	Netherlands	Slovenia	Switzerland	UK	Portugal	Spain
1	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 54 %	Main Focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics 49 %	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel) -70 %	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel) 51 %	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel) -58 %	Main Focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics 50 %	Acquisition of New Target Groups (vs. intensify interaction with existing target groups) 48 %	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel) 55 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 49 %	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel) - 57 %
2	Main Focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics -47 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 43 %	Increased Need for KPI Frameworks, Measurement (Marketing Spend Optimization) and Data Models (Marketing Mix Modeling, ROMI, etc.) 55 %	Main Focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics 43 %	Main Focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics 47 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 50 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 41 %	Main Focus on Marketing Operations (Execution), e.g., improvement of websites, E-Commerce, CRM-Systems, Data Analytics 52 %	Personalization 42 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech - 50 %
3	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel) 44 %	Increased Need for KPI Frameworks, Measurement (Marketing Spend Optimization) and Data Models (Marketing Mix Modeling, ROMI, etc.) 41 %	Focus on Performance Marketing (Lower Funnel) 45 %	Focus on Performance Marketing (Lower Funnel) 42 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 42 %	Acquisition of New Target Groups (vs. intensify interaction with existing target groups) - 50 %	Focus on Performance Marketing (Lower Funnel) 39 %	Increased focus on Digitalization and Implementation of Marketing Tech 42 %	Focus on Performance Marketing (Lower Funnel) 41 %	Focus on Performance Marketing (Lower Funnel) 40 %

Abbildung 10: Top 3 Auswirkungen politischer/ökonomischer Turbulenzen auf das Marketing in Europa in 2023 (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n = 799, in Prozent)



# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2023

## ... zwischen Daten-Konsolidierung und neuen Kompetenzen

Aggregiert man die wichtigsten Herausforderungen für das Marketing in 2023 über Europa hinweg, dann steht das Thema „**Konsolidierung verteilter Kundendaten zur Ermittlung einer 360-Grad-Kundensicht**“ an vorderster Stelle (35 %), gefolgt von allen Fragen rund um die Gewinnung von Mitarbeitenden mit relevanter Erfahrung (32 %).

Die größten Herausforderungen in 2023 umfassen damit die folgenden Handlungsfelder (Abbildung 11):

- Die Konsolidierung aller existierender und neu zu generierender Datenbestände, etwa im Rahmen von **Data Management (wie ETL-Operationen)**;
- Die Etablierung einer **konsistenten Customer Experience** entlang aller „Touchpoints“;

- Die **Grundlage hierfür bilden Expert:innen**, die das Zusammenwachsen digitaler Marketing-Anwendungsszenarien mit IT-Anwendungen konzipieren können;

- Und nachfolgend dann die Implementierung **neuer Marketing-Anwendungen**;

- Und damit verbunden die weitergehende Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses zur Bedeutung sowie der Grundlagen und Plattformen zur **Umsetzung eines Data-Driven Marketings**.

Interessanterweise wird die Neuausrichtung aller Prozesse weniger in den Mittelpunkt gestellt .... wenngleich allen Beteiligten klar ist, dass die weitergehende Digitalisierung und Nutzung von Marketing-Anwendungen nur entlang der Customer Journey und der hier zugrundeliegenden Prozesse gelingen kann ... andernfalls droht das „A fool with a tool is still a fool“-Syndrom.



Abbildung 11: Wichtigste Herausforderungen & Barrieren in den kommenden 12 Monaten im Marketing in Europa in 2023 (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n = 799, in Prozent)

Prio.	Austria	Germany	Ireland	Lithuania	Netherlands	Slovenia	Switzerland	UK	Portugal	Spain
1	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how – 40 %	Establishment of marketing automation with the help of new marketing platforms – 48 %	Implementation and usage of new technologies – 55 %	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how – 39 %	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 47 %	Implementation and usage of new technologies – 39 %	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how – 38 %	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 42 %	Difficulties in selecting the right tools for data analytics (Big Data) – 29 %	Marketing Transversality – 33 %
2	Consistent customer experiences across all touchpoints – 35 %	Know-how and experiences on bringing marketing IT & Digital applications/scenarios together – 47 %	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how – 40 %	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 37 %	Consistent customer experiences across all touchpoints – 47 %	Lack of common understanding about the importance of data-based marketing – 39 %	Missing transfer of data results into practical actions – 30 %	Consistent customer experiences across all touchpoints – 39 %	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 28 %	Consistent customer experiences across all touchpoints – 32 %
3	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 32 %	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 44 %	Cooperation with other functional departments such as sales or IT or HR – 35 %	Cooperation with other functional departments such as sales or IT or HR – 33 %	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how – 31 %	Recruitment of employees with relevant experiences / know-how – 33 %	Home Office – 30 %	Lack of an adequate and efficiently usable CRM system – 39 %	Implementation and usage of new technologies – 28 %	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer – 28 %

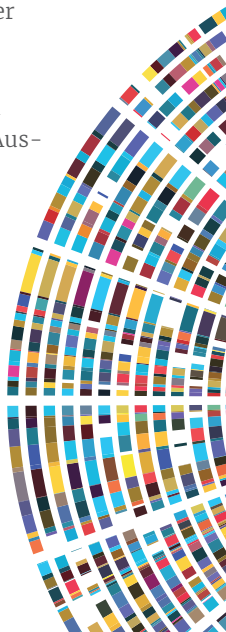
Abbildung 12: Top 3 Herausforderungen & Barrieren in den kommenden 12 Monaten im Marketing in Europa in 2023 nach Ländern (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n = 799, in Prozent)

Das durchgehend artikuliert **Streben nach einer höheren „User Centricity“** als hehrem strategischem Oberziel und Hinderungsgrund/Barriere zugleich

- bezieht sich damit nicht nur auf (externe) Kunden im Sinne eines Total Customer Experience Managements oder Experience Designs, sondern auch auf die (interne) Unternehmensorganisation;
- bleibt oftmals in den Niederungen der Marketing Operations (Kompetenzen, Prozesse, Systeme) stecken bzw. wird in der Wahrnehmung durch operative Themen verdeckt.

• Es gelingt in der bestehenden Unternehmenskultur nur unzureichend, das Leitbild und Markenwerte in der Organisation konsistent zu verankern oder aber

- Autokratie und ein strenges Ausrichten an starren hierarchischen Bürokratie-Strukturen (etwa der Ausrichtung an jeweiligen Vorgesetzten) verhindern einen höheren Anteil an Selbstorganisation und organisationalem Lernen in einem „Fail Faster“-Ansatz.





# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2023

## ... der „Don-Quichote-Kampf“ gegen „alleswissende Datenmüllhalden“

Themenfelder wie

- die Gewinnung erforderlicher **Erfahrungen** zur Digitalisierung und die damit verbundene Verbindung von Fachbereichs- und IT-Know-how,
- die **Rekrutierung** von Mitarbeitenden mit relevantem Know-how oder auch
- (zumindest mittelbar) die Etablierung moderner Arbeitsstrukturen unter dem Begriff eines **New Work** mit Bausteinen wie Selbstbestimmung, demokratischen Führungsstrukturen, kreativen Workspaces, schnellen/agilen Entscheidungsprozessen sowie flexiblen Arbeitsmodellen

nehmen gegenüber den Vorjahren in ihrer Bedeutung ebenfalls deutlich zu (Abbildung 13). Der nächste Evolutionssprung im Bereich **Data Science** und **Marketing Analytics** ist in der Sicht europäischer Marketingleiter:innen:

- die prozessuale und technische Konsolidierung aller Datenquellen, etwa durch den **Einsatz sog. Data Stewards**;
- ein **höherer Automatisierungsgrad**, jenseits von manuellen Modellen auf Basis stimmungsvoller PowerPoints zur Visualisierung;
- die Analyse und Schlussfolgerung unter Nutzung von **Künstlicher Intelligenz im „Deep Learning“**,

um so aus den so entstehenden „Data Lakes“ sinnvoll **nutzbare Consumer Insights zu generieren** und diese anschließend in Form einer Marketing Spend Optimization (Marketing Mix Modelling) in interaktiven Dashboards mit Simulationsfähigkeiten umzusetzen.

Die Herausforderung: die oftmals vorhandenen, „alleswissenden Daten- und Zahlenmüllhalden“ in unterschiedlichsten Formaten, Medien und Semantik (KPI-Definitionen) effizient zu aggregieren und auf dieser Basis Handlungsempfehlungen entlang der gesamten Customer Journey abzuleiten. Entsprechend steht Data Science auf dem vordersten Rangplatz über Europa hinweg, Hand in Hand mit dem weitergehenden Trend zum Insourcing.

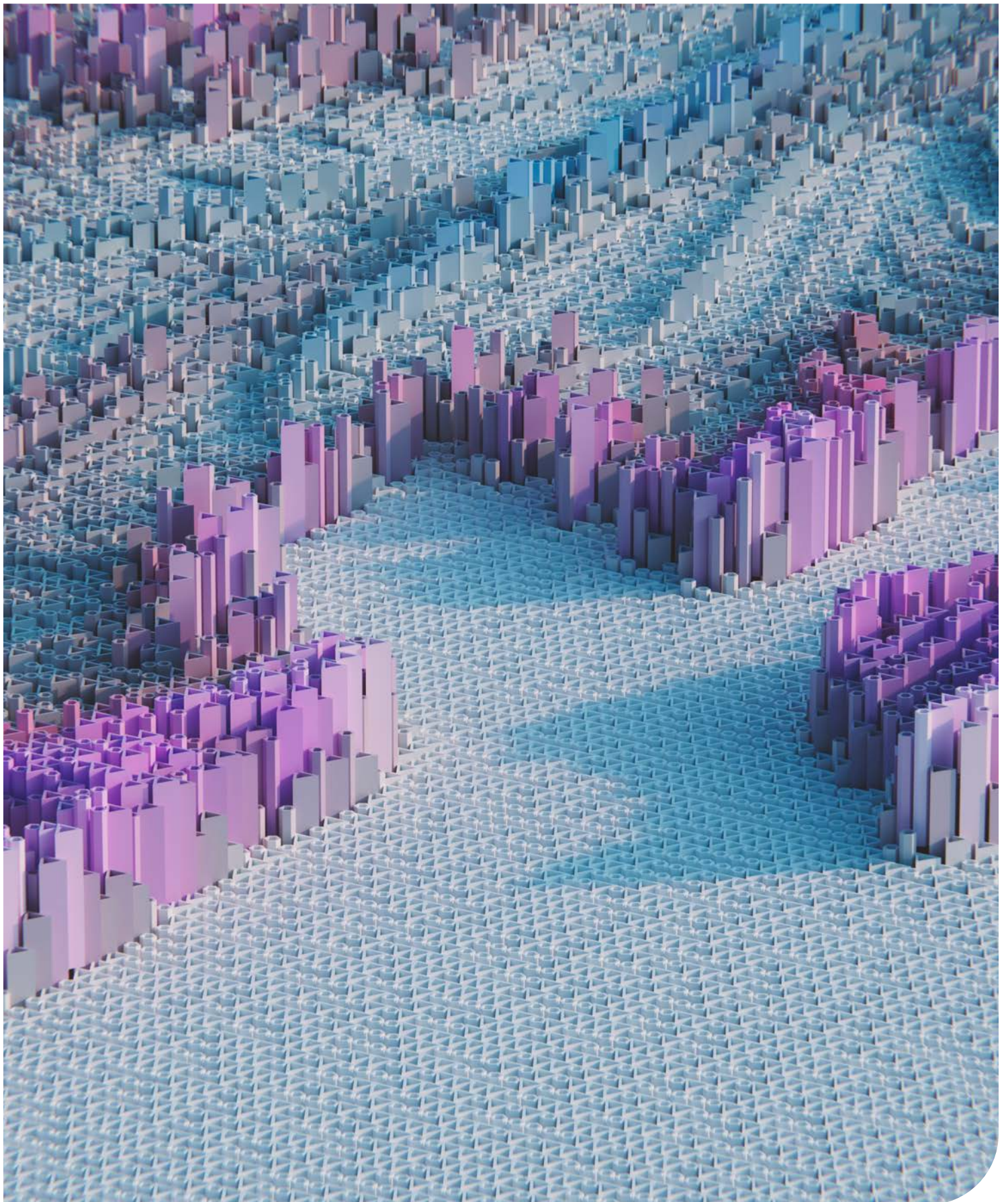
Die Begründung: Viele der Themenfelder wie **Data Science** oder **Marketing Tech** werden schrittweise zu einer Kernkompetenz, die **zwingend Inhouse aufzubauen ist**.

Je nach Branche und Größe stellen sich für Unternehmen dabei spezifische Fragen:

- Wie kann ich meine vorhandenen Daten, die eventuell in verschiedenen Datenbanken an verschiedenen Orten liegen, bündeln und aufbereiten?
- Wie kann ich meine internen Daten mit externen Daten kombinieren?









- Wie kann die Qualität der Daten nivelliert werden, etwa aufgrund unterschiedlicher Zeitintervalle, wie etwa Online-Attribution vs. Abverkaufsdaten im Handel (von IRI oder Nielsen);
- Wie kann ich Know-how im Bereich Data Science aufbauen, um zielgerichtet nicht in eine „Methodenfalle“ zu laufen ... also: überproportional viele Diskussionen um eine vermeintlich richtige Methode ... und weniger auf die jeweiligen Implikationen und die Verankerung der Methoden in der Organisation?
- Welche Analyse-Methoden sind geeignet?

Im Fokus nach der Datenaggregation: die Auswahl geeigneter Modelle sowie das Bewusstsein für damit jeweils verbundene mögliche Fehlerklassen, wie etwa ein Overfitting (Überanpassung an die Trainingsdaten, womit die Vorhersagekraft für neue Daten abnimmt). Das Spektrum alternativer Methoden erstreckt sich vom

- **Unsupervised Learning:** wie exploratives Clustering zur Kundensegmentierung oder auch Neuronale Netze, Hidden Markov oder Gaussian Mixture über das

- **Supervised Learning:** hypothesenbasiert etwa mittels Regression (etwa Kündigungsvorhersage von Kunden), Klassifikation (etwa Sentimentanalyse), komplexer Regression (LM, GLM, Logistische), Baumverfahren (Random Forest, XGBoost), Support Vector Machine oder Neuronaler Netze/Deep Learning bis zum

- **Reinforcement Learning:** selbstständiges Lernen durch Belohnungen, etwa im Rahmen von Monte-Carlo-Methoden und Temporal Difference Learning (wie Deep-Q-Learning).

Dichtauf folgen die Notwendigkeit zur Re-Positionierung der Marketing-Funktion als Business-Treiber (57 %) und die Umsetzung eines New Work mit agilen Arbeitsformen. Auch hier gibt es nicht „die eine Masterlösung“.

**Die Herausforderung:** ein Organisationsmodell zu entwickeln, das auf die spezifischen Belange des Unternehmens, dessen Produkte, Marktsituation und Zukunftschancen entlang aller Trends und Technologien ausgerichtet ist. Auch wenn Metaverse (17 %) und KI (44 %) noch nicht wirklich das „virtuelle Marketing-Lagerfeuer“ erreicht haben, glimmen diese bereits als versprengte Lichtpunkte auf dem Marketing-Radar auf.



Abbildung 13: Wichtigste Trends & Technologien im Marketing in Europa in 2023 (jeweils aus Top 5 Trends & Technologien, Top Boxes, Summe 4 = „wichtig“ und 5 = „sehr wichtig“, n = 799)

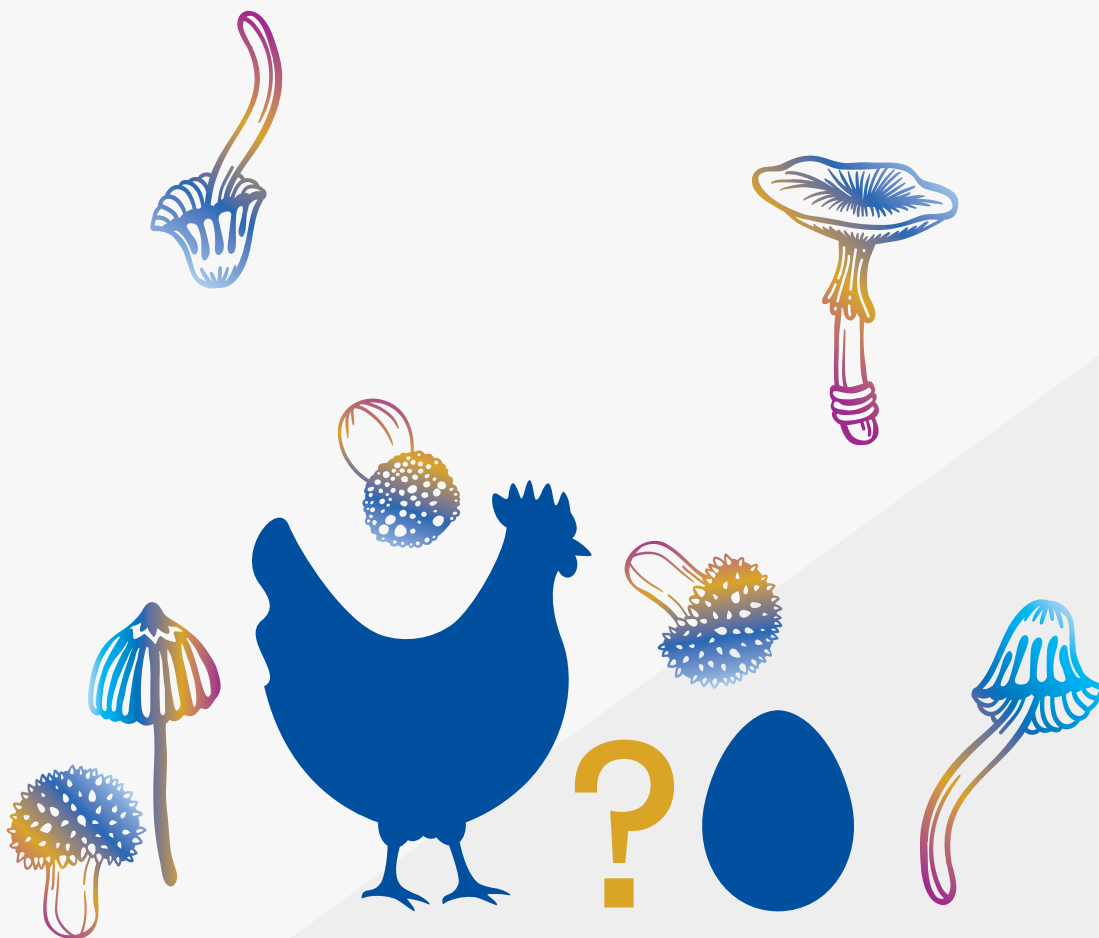
Schizophren, aber wahr: Die gelebte Realität präsentiert sich konträr zu dem mantraartig geforderten Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen. Es werden über Europa hinweg vergleichsweise wenig Anstrengungen unternommen, um die erforderlichen Kompetenzen etwa über **Trainings** aufzubauen. Eher selten wird das Thema systematisch und strukturiert in Schulungen adressiert.

In einigen Fällen erfolgen Trainings, dann jedoch mehr zu „Fancy Lifestyle“-Themen à la „Digitales Leben“, weniger zu den Grundlagen und Zusammenhängen etwa entlang der verschiedenen Ebenen eines Data-Driven Marketings.

Das fast „schizophrene Henne-Ei-Problem“: Der Erfahrungsaustausch benötigt erfahrene und kompetente Gesprächspartner:innen, die es jedoch ohne entsprechende Systematik und die **Vermittlung spezifischer Kompetenzen** kaum geben kann. Prominente Vorbilder eines „Digital Leaders“ bei Amazon et al. oder auch Fallbeispiele anderer

Unternehmen haben eine deutlich geringere Bedeutung, als es die öffentliche Diskussion über vermeintliche „Best Practices“ vermuten lassen würde. Diese Vorbilder helfen bei den ganz spezifischen Herausforderungen der Unternehmen in der Realität kaum.

Das gilt eher für 1.) den Erfolg von Wettbewerbern, die ähnlich strukturiert sind, 2.) den erfolgreichen testweisen Einsatz neuer Instrumente im eigenen Haus und 3.) vor allem das Vorbild und die Überzeugung der Unternehmensleitung. Ein weiteres Aufschieben der unisono als notwendig proklamierten Kompetenz-Ausweitung geht in der Einschätzung der Entscheider:innen Hand in Hand mit der Gefahr, existierende Wettbewerbsvorteile leichtfertig zu verspielen. Dies bemängeln vor allem Entscheider:innen in Litauen (Abbildung 14).



Prio.	Austria	Germany	Ireland	Lithuania	Netherlands	Slovenia	Switzerland	UK	Portugal	Spain
1	New Work (agile team-work and workplace structures) 62 %	Data Science for Business Decisions 80 %	New Work (agile team-work and workplace structures) -84 %	Future of Learning -69 %	Data Science for Business Decisions -67 %	New Work (agile team-work and workplace structures) -67 %	New Work (agile team-work and workplace structures) 64 %	Changing role of marketing as a business function (CSR Driven, Digital driven, Business for Good, etc.) -73 %	Data Science for Business Decisions 69 %	Data Science for Business Decisions 74 %
2	Data Science for Business Decisions 60 %	Disruption of Business Model -52 %	Future of Learning -70 %	Inclusive Leadership and Diversity -68 %	Changing role of marketing as a business function (CSR Driven, Digital driven, Business for Good, etc.) -67 %	Inclusive Leadership and Diversity -61 %	Data Science for Business Decisions -59 %	Inclusive Leadership and Diversity -70 %	New Work (agile team-work and workplace structures) 68 %	Changing role of marketing as a business function (CSR Driven, Digital driven, Business for Good, etc.) 70 %
3	Changing role of marketing as a business function (CSR Driven, Digital driven, Business for Good, etc.) 52 %	Changing role of marketing as a business function (CSR Driven, Digital driven, Business for Good, etc.) 45 %	Inclusive Leadership and Diversity 60 %	Data Science for Business Decisions -66 %	Inclusive Leadership and Diversity -53 %	Data Science for Business Decisions -56 %	Future of Learning - 57%	Data Science for Business Decisions -70 %	Changing role of marketing as a business function (CSR Driven, Digital driven, Business for Good, etc.) 67 %	New Work (agile team-work and workplace structures) 66 %

Abbildung 14: Top 3 Wichtigste Trends & Technologien im Marketing in Europa in 2023 nach Ländern (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n = 799, in Prozent)







## KURATORIUM DES DEUTSCHEN MARKETING VERBANDS



Petra Ahlert  
Director Marketing,  
Germany and EMEAR  
Enterprise, Public  
Sector & Industries  
Cisco



Tim Alexander  
Chief Marketing Officer  
& Chief Experience  
Officer  
Deutsche Bank



Carsten Cramer  
Geschäftsführer  
Borussia Dortmund



Cathrin Duppel  
Marketing Director  
Rotkäppchen-Mumm  
Gruppe



Kerstin Erbe  
Geschäftsführerin  
Ressort Produkt-  
management  
dm-drogerie markt



Erik Friemuth  
Group Chief Marketing  
Officer TUI  
Managing Director  
TUI Hotels&Resorts



Andreas Friesch  
CEO & Sprecher der  
Geschäftsführung  
Seven Sundays  
Schlafsysteme



Elke Guhl  
Chief Customer Officer  
Migros Fachmarkt



Galina Herzig  
Director Sales &  
Marketing  
Carglass



Jürgen Kormmann  
Leiter Marketing & PR/  
Chief Marketing Officer  
Deutsche Bahn



Jens Leveringhaus  
CEO - Vorstandsvor-  
sitzender  
P.E.G. Einkaufs-  
und Betriebsgenos-  
senschaft



Adriana Nuneva  
Chief Digital Officer  
CWS International



Kerstin Pape  
Managing Director  
International  
Marketing  
Lidl Digital



Dr. Jesko Perrey  
Senior Partner, Global  
Leader Marketing &  
Sales Practice  
McKinsey & Comp.



Steve Plesker  
Geschäftsführer Markt/  
Produkte  
AOK-Bundesverband



Christian Rättsch  
Chief Executive Officer  
Saatchi & Saatchi



Thorsten Schapmann  
Marketing Director  
Europe Digital &  
Consumer Engagement  
Beiersdorf



Carmen Wittmer  
Chief Marketing Officer  
SOLIT Management  
GmbH



Carlos Anthony Yniguez  
Head of Digital  
Bitburger Braugruppe



Autor/V.i.S.d.P.: Dr. Ralf E. Strauß  
Präsident Deutscher Marketing Verband/  
Chairman of the Board European Marketing Confederation (EMC)  
[strauss@marketingverband.de](mailto:strauss@marketingverband.de)

Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V.  
Sternstraße 58 · 40479 Düsseldorf · Fon + 49 (0) 211.864 06-0  
[info@marketingverband.de](mailto:info@marketingverband.de) · [www.marketingverband.de](http://www.marketingverband.de)  
Handelsregister HRB 33130 · Amtsgericht Düsseldorf