

State of Marketing 2024



Zurück in die Zukunft

McKinsey
& Company

absatzwirtschaft

State of Marketing 2024

Zurück in die Zukunft

STATE OF MARKETING

6

Vorstellung der Autor:innen

Danksagung

Vorwort

Einleitung



22 Top-10-Trends



#01 Kreativer Content: Renaissance der Originalität	24
<i>Schlaglicht 1: Interview mit Dr. Peter Figge</i>	30
#02 Markenbildung: Gestiegene Erwartungen an die Marke	32
<i>Schlaglicht 2: Interview mit Oliver Bierhoff</i>	38
#03 Authentizität: Worte und Taten gefragt	40
<i>Schlaglicht 3: Interview mit Christian Loefert</i>	48
#04 Datengetriebenes Marketing: Wissen, wie Kunden wirklich ticken	50
#05 GenAI: Effizienzbooster und Kreativitätswerkzeug	56
<i>Schlaglicht 4: Interview mit Dr. Jochen Hartmann</i>	65
#06 Datenschutz: Potenzial nutzen	68
#07 Employer Branding: Talente begeistern und binden	74
#08 Marketing-ROI: Nachweislich effektiv	80
<i>Schlaglicht 5: Interview mit Maike Abel</i>	86
#09 Kanalmix: Erfolgreich sein auf allen Kanälen	88
#10 Budgetmanagement: Effektiv ins Marketing investieren	96





102

Trends 11-20



#11 Nachhaltigkeit: Marken mit Verantwortung

#12 Integration Marketing & CX:

Marketing und Kundenerfahrung im Einklang

#13 Verzahnung Marketing & Vertrieb:

Gemeinsam die Markenerfahrung verbessern

#14 Community Building: Das Potenzial

der Gemeinschaft nutzen

#15 MarTech & AdTech: Technische Schlüssel

zum Marketingerfolg

#16 Personalisierung: Neue Wege der

individuellen Ansprache

#17 Gen Z: Im Zentrum des Wandels

#18 Agiles Arbeiten: Testen und lernen, was

funktioniert

#19 Social Media & Influencer: Etabliert und

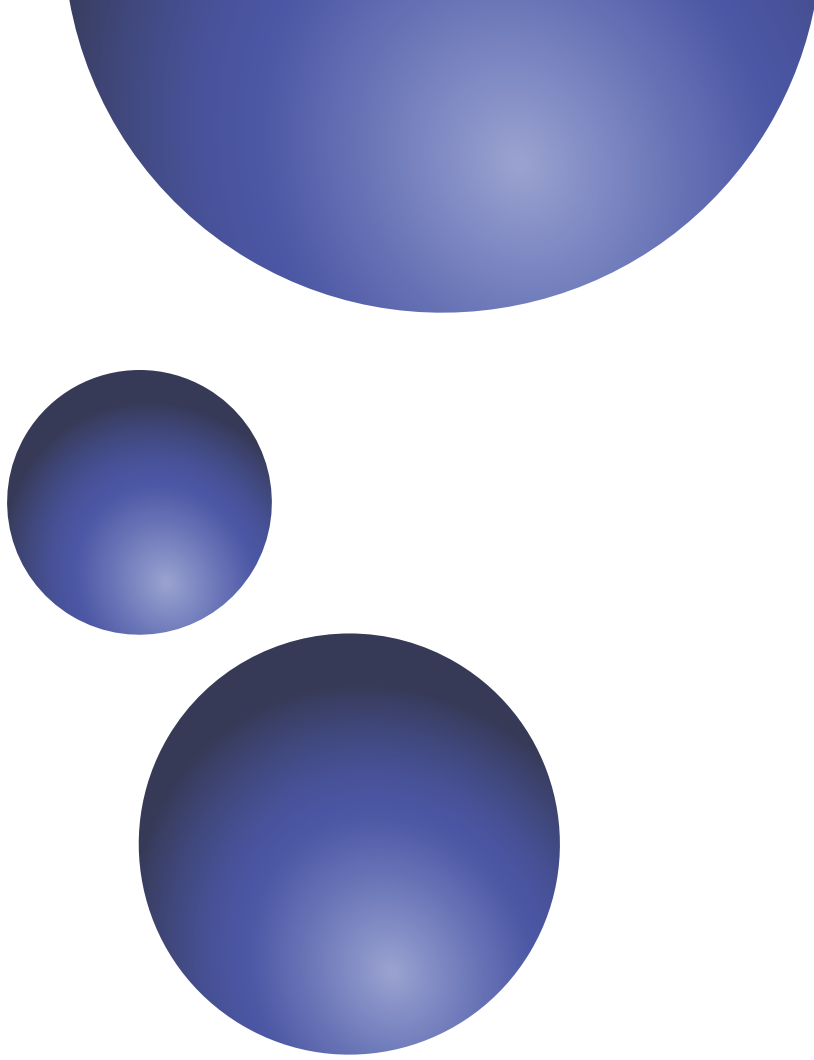
unverzichtbar

#20 Makro-Entwicklungen: Neue Rezepte für

die großen Herausforderungen



Kontakt



Vorstellung der Autor:innen



Dr. Jesko Perrey ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und hat über sieben Jahre die weltweite Growth, Marketing & Sales Practice geleitet. Er berät Unternehmen zu Wachstumsstrategien, dem Aufbau digitaler Geschäftsmodelle und einem breiten Spektrum an Themen wie Commercial Transformation, Pricing, Sales, Customer Experience und digitales Marketing. Darüber hinaus ist Jesko Mitglied der Jury verschiedener Marketingpreise, Verfasser zahlreicher Marketingartikel und -kolumnen sowie Autor mehrerer Bücher, darunter „Mega-Macht Marke“.



Christa Catharina Müller ist seit Oktober 2021 Chefredakteurin der absatzwirtschaft. Neben der Weiterentwicklung der journalistischen Marke verantwortet sie die medienübergreifende Themenplanung sowie die Konzeption und Pilotierung neuer Formate mit Schwerpunkt auf Digital Storytelling. Zuvor leitete sie die Redaktion von MEEDIA, war als Lead Editor bei C3 für eines der größten Content-Marketing-Projekte Deutschlands verantwortlich und war Teil des Teams Digital Storytelling der Entwicklungsredaktion der W&V.



Dr. Kai Vollhardt ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey und Leiter der deutschen Growth, Marketing & Sales Practice. Seit seinem Einstieg bei McKinsey 2008 widmet Kai sich vorrangig Wachstums- und Transformationsthemen. Seine Promotion absolvierte er an der Universität Mainz zum Thema Marketing und Brand Management.



Dr. Thomas Bauer ist Partner im Münchner Büro von McKinsey und leitet die Bereiche Marketing Performance und Commerce Media. Er berät führende Marken vor allem zu Wachstums- und Transformationsthemen. Seine Beratungsfelder umfassen u.a. die Optimierung von Marketinginvestitionen, digitale Marketingexzellenz sowie den Aufbau von Commerce-Media-Geschäften. Thomas ist Co-Autor des Buches „Marketing Performance“ und hat an der Universität Witten/Herdecke zum Thema strategisches Marketing promoviert.

Vorstellung der Autor:innen



Dr. Tjark Freundt ist Senior Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Leiter der Growth, Marketing & Sales Practice in Europa. Tjark unterstützt Unternehmen bei ganzheitlichen Wachstumstransformationen, im Marketing und im Vertrieb. Dabei konzentriert er sich auf die Betreuung von Logistik-, Einzelhandels- und Energieunternehmen, vor allem in Europa, Japan und den USA. Vor seinem Einstieg bei McKinsey promovierte er im Fachbereich Marketing an der HHL Leipzig Graduate School of Management.



Markus Berger-de León ist Senior Partner im Berliner Büro von McKinsey und Mitbegründer der Business Building Practice Leap by McKinsey. Markus unterstützt Unternehmen dabei, schnell wachsende, nachhaltige Geschäftsmodelle aufzubauen und zu skalieren. Zudem verfügt er über große Expertise in digitalem Marketing und agilem Vertrieb sowie über umfangreiche Erfahrungen als Unternehmer. Markus war maßgeblich an der Gründung und Leitung einiger der erfolgreichsten Start-ups in Deutschland beteiligt, darunter Jamba, MyHammer und StudiVZ.



Dr. Caroline Meder ist Associate Partner im Münchner Büro von McKinsey und berät vor allem führende Konsumgüter- und Technologieunternehmen. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Marketing-ROI, digitales Marketing, Pricing, E-Commerce und Vertrieb. Caroline hat an der RWTH Aachen in Zusammenarbeit mit ProSiebenSat.1 zum Thema Werbewirksamkeit promoviert.



Dr. Jerome Königsfeld ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und leitet den Bereich Digital Marketing & Sales. Jerome berät vor allem Unternehmen im B2B-Sektor zu digitalen Wachstumsstrategien, AI sowie digitalem Marketing und Vertrieb. Seine Promotion zum Thema Marketing-ROI absolvierte er an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

Würdigung der Mitwirkenden

Wir danken allen Branchenexpert:innen, die an der diesjährigen „State of Marketing“-Umfrage teilgenommen haben. Unser besonderer Dank gilt Maike Abel, Oliver Bierhoff, Dr. Peter Figge, Prof. Dr. Jochen Hartmann und Dr. Christian Loefert für ihre Zeit und die wertvollen Einblicke, die sie im Rahmen der Schlaglichter gegeben haben.

Ebenso sind wir den Jurymitgliedern des Marken-Awards und den absatzwirtschaft-Marketingtalenten, die ihre Perspektiven in Interviews geteilt haben, zu großem Dank verpflichtet: Susanne Adler, Tim Alexander, Dr. Thomas Alt, Burcu Arslan, Günter Baumgartner, Ilias Benameur, Kristina Bonitz, Christoph Dollhausen, Cathrin Duppel, Julia Fabig, Manuel Faßmann, Sarah Fütterer, Gregor Gründgens, Thomas Hintzen, Tim Jaschke, Niklas Kurz, Swantje Jung, Maren Maiworm, Alexander Matt, Holger Merk, Maximilian Möller, Janina Mütze, Aissu Pentzien, Johanna Phan, Eva Povilauskaite, Carolin Rziha, Dr. Constanze Schaarschmidt, Clemens Strauss, Christina Volk, Christian Vossieck, Julia Weinberg, Josephine Wick Frona und Michael Wingendorf.

Ohne ein starkes Team wäre dieser Report nicht möglich gewesen. Ein besonderer Dank gilt daher der absatzwirtschaft und dem Team des Marken-Awards für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieses Reports und für dessen Vorstellung im Rahmen des Marken-Awards 2024.

Wir möchten zudem den Expert:innen von McKinsey danken, die maßgebliche Beiträge zu einzelnen Kapiteln geleistet haben: Marco Aukofer, Dr. Oliver Ehrlich, Holger Hürtgen, Sascha Lehmann, Dr. Peter Saffert, Stephen Schwab, Clemens Schwaiger, Johan Thorbjörnsson und Andreas Zehetner.

Darüber hinaus sind wir den folgenden McKinsey-Kolleg:innen für ihre Unterstützung bei der Erstellung des Reports und dem Verfassen der Artikel zu Dank verpflichtet: Julio Carrasco Grau, Aline Dahmen, Fabian Degenhardt, Rebecca Faißt, Dr. Julia Geyer, Aaron Haid, Clara Heinemann, Hanna Hofer, André Horsch, Amelie Huber, Alexander Inderthal, Anna Lieser, Alessandra Maino, Nadine Möckl, Dominik Müller, Nicolas Pardon, Dr. Nicolas Schreiber, Patrick Pfeiffer, Matthias Pum, Marcel Pazurek, Sophia Rieger, Dr. Thomas Schmitz, Jaya Sharma und Kira Vilanek.

Für die redaktionelle Unterstützung danken wir Birgit Ansorge, Alice Barwich, Lena Bolanz, Dr. Linda Dommes, Jörg Hanebrink und Dr. Kirsten Zirkel – sowie Karin Malinski und Juliane Schäfer für ihre Unterstützung im Bereich Layout und Design.



**„Die Entwicklungen der
vergangenen Jahre haben
das Marketing zweifellos
transformiert“**

Christa Catharina Müller und Kai Vollhardt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir freuen uns sehr, Ihnen den Report „State of Marketing 2024 – Zurück in die Zukunft“ zu präsentieren.

Die Idee zu dieser Publikation entstand aus der Zusammenarbeit am „Talente“-Format der absatzwirtschaft. Wir wollten herausfinden, was jüngere Generationen im Marketing derzeit bewegt. Dazu haben wir Interviews mit 40 aufstrebenden Nachwuchstalenten geführt und sie gebeten, die Bedeutung verschiedenster Themen zu bewerten – von klassischen Aufgaben wie Markenbildung und Werbewirksamkeitsmessung bis hin zu Trends wie GenAI und Ansprache der Gen Z. Die Ergebnisse waren so interessant und aufschlussreich, dass wir zusätzlich knapp 100 erfahrene Marketingentscheider:innen, darunter auch DAX-CMOs, befragt haben.

Dabei hat sich gezeigt, dass erfolgreiche Werbetreibende zu jeder Zeit eines gemeinsam hatten: die Fähigkeit, das Marketing neu zu erfinden und dem Zeitgeist anzupassen (siehe Abbildung 1). So waren es oft legendäre Kampagnen, die in den 1950er und 1960er Jahren zum Aufstieg von Weltmarken beigetragen haben: etwa der „Marlboro Man“ (1954), Volkswagens „Think Small“-Kampagne zur Einführung des Beetle (1959) oder Milkas „Im Herzen zart“ (1960er). Die folgenden Jahrzehnte waren geprägt von Entwicklungen wie Markenbildung, Relationship-Marketing, Kundenzentrierung, digitalem Marketing und Social Media.

In den vergangenen Monaten haben insbesondere GenAI und ESG für neue Dynamik und viele Diskussionen gesorgt. Doch unsere Umfrage hat gezeigt, dass beide Themen zwar zu den 20 wichtigsten für Marketingverantwortliche zählen, aber nicht an erster Stelle stehen. Stattdessen haben Kreativität und Markenbildung heute die höchste Priorität. Die Umfrageergebnisse dokumentieren damit eine

Art Rückbesinnung auf die einstigen Kerndisziplinen erfolgreichen Marketings.

Wir sehen darin jedoch keinen Rückschritt – ganz im Gegenteil. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben das Marketing zweifellos transformiert. Ohne Datenkompetenz und -schutz geht heute nichts mehr. Wer GenAI nicht nutzt, um produktiver zu werden, läuft Gefahr, von der Konkurrenz überholt zu werden. Und CMOs, die die Wirksamkeit ihrer Kampagnen nicht belegen können, erhalten häufig ein kleineres Budget, wie unsere Umfrage zeigt. Die Rückbesinnung auf Kreativität und Markenbildung findet somit in einem neuen Kontext statt – mit neuen Chancen. Deshalb haben wir den Titel dieser Publikation an einen bekannten Kinofilm angelehnt: „Zurück in die Zukunft“.

Dieser Report soll Ihnen eine Momentaufnahme der gegenwärtigen Dynamiken liefern, aber auch Herausforderungen und Chancen aufzeigen sowie Denkanstöße geben.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Mit herzlichen Grüßen

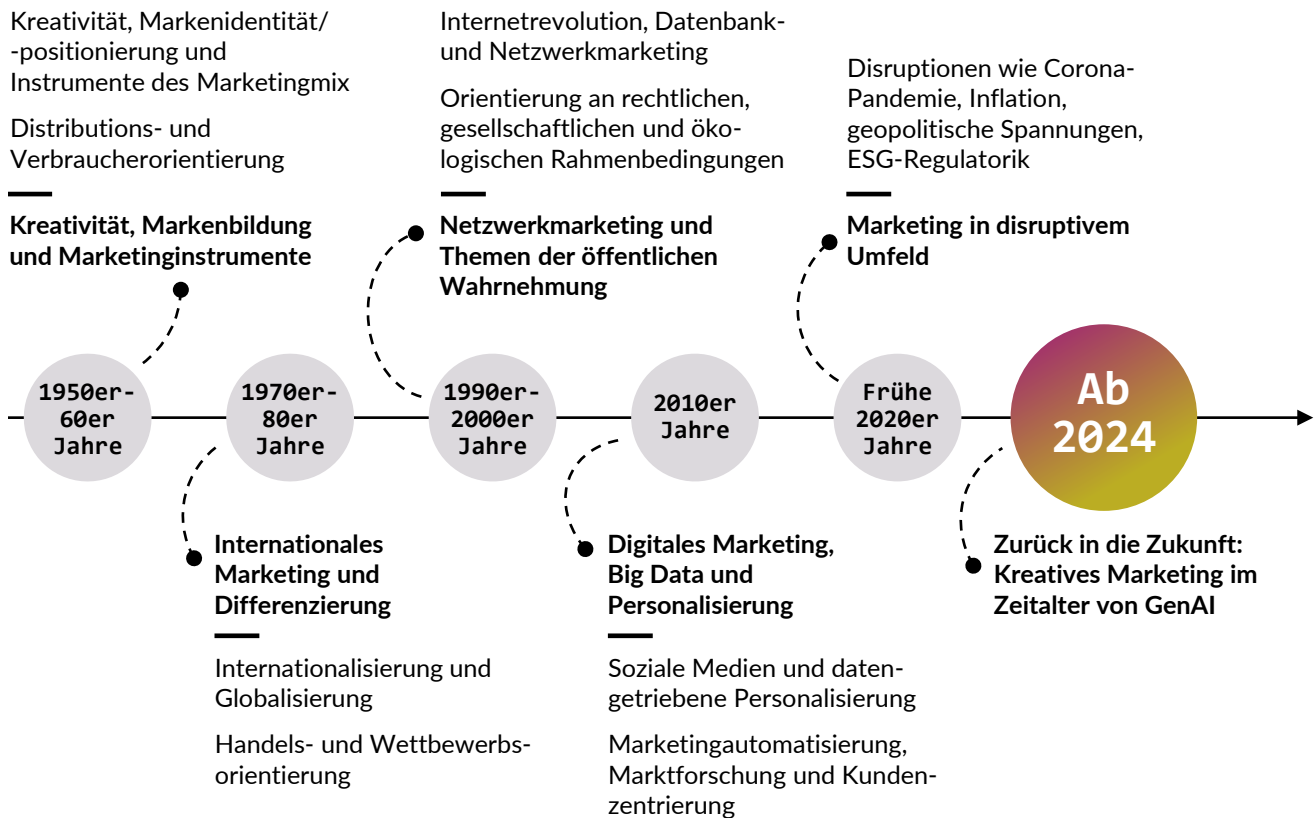
Christa Catharina Müller und Kai Vollhardt

Vorwort

Abbildung 1

Das Marketing besinnt sich auf alte Stärken und nutzt dabei neue Technologien und Tools

Die prägendsten Marketingthemen der vergangenen Jahrzehnte



Quelle: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg (2015), Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung (12. Auflage); ergänzt um Angaben ab 2020 basierend auf McKinsey-Recherchen

Zurück in die Zukunft – was im Marketing wirklich zählt

Back to the Future: Im Kultfilm von 1985 beamt sich der junge Marty McFly 30 Jahre zurück – und drückt den Werten und Trends von damals den Stempel der Moderne auf. Ähnlich verhält es sich mit den großen Marketingthemen 2024: Klassische Kerndisziplinen kehren zurück, jedoch in einem neuen Kontext und mit neuen Chancen.

McKinsey und die absatzwirtschaft haben in einer Studie ermittelt, was die Branche aktuell bewegt. Mehr als 100 Marketingverantwortliche und Nachwuchstalente wurden befragt, welche Themen ihnen besonders am Herzen liegen (siehe Textbox). Unsere Studie konzentriert sich dabei vorrangig auf das Feld der Marketingkommunikation. Neben den Kernthemen Kreativität und Marke umfasst das Spektrum auch Authentizität, Employer Branding, Marketing-ROI, Social Media & Influencer sowie Nachhaltigkeit.¹

Die Themenfelder lassen sich drei Kategorien zuordnen, die sämtliche Dimensionen der Marketingarbeit abdecken. Dieses bewährte Framework wurde bereits in früheren McKinsey-Publikationen verwendet:² „Art“ (kreative Inhalte, die zu einer authentischen Markenbildung beitragen), „Science“ (analytische Verfahren zur Aussteuerung von Marketingmaßnahmen) und „Craft“ (Umsetzungsmethoden, die zum Basishandwerk des Marketings gehören). Als vierte Kategorie kommen übergreifende Themen wie Datenschutz oder Nachhaltigkeit hinzu, die das Fundament vieler Entscheidungen im modernen Marketing bilden. Die

wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Umfrage stellen wir Ihnen, in der Reihenfolge des Rankings, im Folgenden vor (siehe Abbildung 2).

„Art“: Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen

Die Themen der Kategorie „Art“ bilden das eigentliche Herzstück des Marketings. Denn Kreativität ist nach wie vor die wichtigste Kompetenz der Werbetreibenden. CMOs müssen kreative Vordenker:innen bleiben, trotz der zunehmenden Bedeutung von Daten und Analysen. In den vergangenen Jahren jedoch traten kreativer Content und Markenbildung in den Hintergrund und wurden von neuen, vor allem technologisch getriebenen Themen überlagert.

Das hat sich geändert: Nicht Nachhaltigkeit oder Social Media belegen die ersten Plätze im Ranking, sondern klassische Marketingkompetenzen wie Kreativität und Markenbildung, die wiederentdeckt und neu bespielt werden. Während zuletzt gleich mehrere Megatrends den Diskurs beherrschten – vom datengetriebenen Marketing über die Individualisierungswünsche der Gen Z bis hin zur omnipräsenten AI – sind es jetzt die alten Kerntugenden, auf die sich die Branche neu besinnt. Dies ist eine der Überraschungen des diesjährigen Marketingreports.

¹ Im Rahmen unserer Befragung haben wir Führungskräfte und Nachwuchstalente aus dem Marketing gebeten, ihre Einschätzung zur Wichtigkeit von 20 Themen abzugeben, die das Marketing derzeit beeinflussen. Ausgewählt wurden diese im Vorfeld in Expertenworkshops gemeinsam mit Marketingverantwortlichen.





² Siehe z.B. Tjark Freundt, Sascha Lehmann, Niels Liedtke und Jesko Perrey (2020), [Mega-Macht Marke](#); Jesko Perrey (2020), [Marketing im Wandel: Diese Fähigkeiten braucht ein CMO](#), absatzwirtschaft




























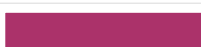












Einleitung

Abbildung 2

Kreativer Content, langfristige Markenbildung und Authentizität sind die wichtigsten Themen für Marketingverantwortliche in Deutschland

Ranking der Top-20-Marketingthemen in 4 Kategorien

Kategorie:  Art (Kunst)  Craft (Handwerk)  Science (Wissenschaft)  Fundament

	Marketingthemen		Wichtigkeit
Top 10	1	Kreativer Content	 
	2	Markenbildung	 
	3	Authentizität	 
	4	Datengetriebenes Marketing	 
	5	GenAI	 
	6	Datenschutz	 
	7	Employer Branding	 
	8	Marketing-ROI	 
	9	Kanalmix	 
	10	Budgetmanagement	 
11-20	11	Nachhaltigkeit	 
	12	Community Building	 
	13	Verzahnung Marketing & Vertrieb	 
	14	Integration Marketing & CX	 
	15	MarTech & AdTech	 
	16	Gen Z	 
	17	Personalisierung	 
	18	Agiles Arbeiten	 
	19	Social Media & Influencer	 
	20	Makro-Entwicklungen	 

1. Zugrunde liegende Frage: „Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit jedes der folgenden Marketingthemen auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 6 (sehr hoch), basierend auf deren erwarteter Wichtigkeit für Ihr Unternehmen im Jahr 2024/25.“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

Einleitung

Kreativer Content: Renaissance der Originalität

Kreativer Content, das Thema Nummer eins, erfährt eine echte Renaissance. Einer der Befragten bringt es auf den Punkt: „Kreativität ist wieder König.“ Aus gutem Grund: Starker Content zahlt sich aus, sowohl kurz- als auch langfristig. Denn immerhin 49% des Umsatzanstiegs durch Werbung lassen sich auf die Qualität der Inhalte zurückführen.³ Vor allem die kreative Qualität ist entscheidend: Werbung mit hoher kreativer Qualität generiert einen viermal höheren Return on Investment (ROI) als Werbung ohne herausragende Kreativleistung.

Eine der wesentlichen kreativen Techniken, die werbewirksamen Content generiert, ist das Storytelling. 92% der Konsument:innen erwarten heute, dass Werbung eine Geschichte erzählt.⁴ Und immer häufiger sind es die Zielgruppen selbst, die diesen Content liefern – über Social Media oder andere Kanäle. Starke Marken versuchen daher zunehmend, die Ideengeber aus dem Konsumenten Umfeld eng in ihre Content-Strategie einzubinden.

Glaubwürdige Marken als Grundpfeiler in volatilen Zeiten

Bestärkt wird die Rückbesinnung auf die „Kunst“ des Marketings durch zwei weitere Klassiker: Markenbildung und Authentizität. Auch dies geschieht nicht zufällig, denn in Zeiten von Instabilität und Wandel sind starke, glaubwürdige Marken mehr denn je der Grundpfeiler für erfolgreiches Marketing.

Bemerkenswert ist, dass Kreativität und Markenbildung sowohl im B2B- als auch im B2C-Marketing und unabhängig von der Unternehmensgröße durchweg als äußerst bedeutend eingestuft werden. In B2C-Unternehmen ist der Fokus auf Authentizität noch etwas stärker ausgeprägt als in B2B-Unternehmen, insbesondere in den Sektoren Konsumgüter, Medien und Einzelhandel. Die befragten Nachwuchstalente

priorisieren Markenbildung und Authentizität sogar noch stärker als die erfahrenen Führungskräfte oder CMOs.

Insgesamt planen 69% der befragten Führungskräfte, in den nächsten zwei bis drei Jahren den Anteil ihres Marketingbudgets, den sie in Markenbildung investieren, zu erhöhen. Solche Investitionen zahlen sich meist langfristig aus. Branchenanalysen von McKinsey zeigen, dass die wertvollsten Marken den Markt 2023 um 132% übertroffen haben.⁵ Die Erwartungen an Marken sind allerdings deutlich gestiegen. Es reicht nicht mehr aus, gesellschaftliches Engagement lediglich zu kommunizieren. Denn rund 60% der Verbraucher:innen aller Altersgruppen erwarten von Marken, dass sie sich auch konkret und nachweislich für gesellschaftliche Belange einsetzen. Bei jüngeren Konsument:innen liegt dieser Wert noch höher – bei den Millennials sogar zwischen 70 und 80%.⁶ Und viel wichtiger als öffentliche Bekenntnisse der Unternehmen ist diesen Kundengruppen konsistentes und transparentes Handeln. Erst dann empfinden sie eine Marke als authentisch.

Die Bedeutung starker Marken zeigt sich nicht zuletzt im Kontext des Fachkräftemangels. 82% der Unternehmen in Deutschland haben derzeit Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen.⁷ Neue Mitarbeitende zu gewinnen und bestehende zu halten, wird damit zunehmend geschäftskritisch. Über 30% der CEOs zählen diese Aufgabe zu den drei wichtigsten Themen auf ihrer Agenda.⁸ Das sogenannte Employer Branding, also die Vermarktung als attraktiver Arbeitgeber, gilt dabei als zentraler Ansatzpunkt für das Gewinnen und Halten von Mitarbeitenden.

³ NCSolutions (2023), [Which advertising elements have the most impact on incremental sales?](#)

⁴ Raine Digital (2023), [The importance of brand storytelling](#)

⁵ McKinsey (2020), [The future of brand strategy: It's time to 'go electric'](#), Auswertung aktualisiert basierend auf Marktdaten von S&P Capital IQ

⁶ McKinsey (2021), [Great Expectations: Navigating challenging stakeholder expectations of brands](#)

⁷ ManpowerGroup (2024), [Studie Fachkräftemangel 2024: Ergebnisse Deutschland](#)

⁸ Gartner (2023), [Survey Signals Pause-and-Pivot Year for CEOs](#)

Einleitung

„Science“: Die Macht der Zahlen

Ohne Science – den Umgang mit großen Datenmengen und die Fähigkeit, in komplexen Strukturen Muster zu erkennen – läuft heute nichts mehr im Marketing. Denn nur „harte Zahlen“ können die tatsächliche Wertschöpfung von Kreation und Kampagnen zuverlässig belegen und sichern letztlich die Budgets. Daten- und Analytikkompetenzen sind in zahlreichen Anwendungsfällen zudem eine Voraussetzung für die effektive Nutzung von AI. Entsprechend haben die Befragten auch gleich mehrere Science-Themen in die Top 10 des Rankings gewählt: datengetriebenes Marketing (Rang 4), GenAI (Rang 5) und Marketing ROI (Rang 8). Das zeigt, dass CMOs mehr denn je um die Relevanz des ökonomischen Werbeerfolgs wissen. Daten- und Analytikkompetenzen sehen sie daher als unerlässlich für das moderne Marketing.

GenAI: Effizienzbooster und Kreativitätswerkzeug

Ein weiteres überraschendes Ergebnis der Studie: GenAI ist seit Monaten in aller Munde, landet in der Umfrage jedoch nur auf Rang 5. Der Grund hierfür ist, dass Werbetreibende sich noch immer schwertun mit deren Einsatz in Kreation und Kampagnen. Doch in der neuen Technologie steckt eine große Chance – immerhin bewegt sie sich mit ihren Möglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Kreativität und Effizienz. Entsprechend groß ist ihr Potenzial, nicht nur die Kreativarbeit schneller, sondern das Marketing insgesamt auf allen Ebenen effizienter zu gestalten.

Generell gilt das Marketing als einer der Schlüsselbereiche für den Einsatz von GenAI. Prognosen zufolge kann die Nutzung von GenAI den Gesamtwert des Marketings um rund 10% erhöhen und die Marketingausgaben um 5 bis 15% senken.⁹ Denn anders als die analytische AI eröffnet GenAI eine Vielzahl spannender Anwendungsfelder im Marketing. Richtig eingesetzt, lassen sich damit wertvolle Wettbewerbsvorteile erzielen. Das Spektrum reicht von der Automatisierung nicht kreativer Aufgaben über Marktforschung bis hin zu skalierbarer Personalisierung.

Die meisten Marketingverantwortlichen in Deutschland verfügen allerdings bislang weder über eine klare Strategie noch über Leitlinien für den Einsatz von GenAI in ihrem Unternehmen. Zwar geben viele Befragte an, bereits die nötige Datenbasis und auch die Fähigkeiten zu deren Nutzung zu besitzen, doch zugleich offenbart unsere Umfrage großen Handlungsbedarf. Als primäre Herausforderungen nennen die Befragten Reputationsrisiken, den Mangel einer klaren Strategie sowie die Integration der Technologie in ihre Marketingprozesse und deren erfolgreiche Skalierung. Jochen Hartmann, Professor für Digitales Marketing, sagt dazu: „Für die erfolgreiche Nutzung von GenAI müssen Unternehmen jetzt eine gewisse Risiko- und Experimentierfreude zeigen.“¹⁰

Daten und Analytik – unverzichtbar auch beim Einsatz von GenAI

Fortgeschrittene Fähigkeiten in Datenmanagement und Analytik sind eine wesentliche Voraussetzung für den effektiven Einsatz von GenAI im Marketing. Unternehmen, die hier bereits über einen vergleichsweise hohen Reifegrad verfügen, treiben insbesondere zwei Themen voran: vernetzte, hochwertige Daten und interne Fähigkeiten. Generelle Daten- und erweiterte Analytikkompetenzen sind damit als Wegbereiter für die Nutzung von GenAI anzusehen, gewinnen aber auch für modernes Marketing allgemein an Bedeutung. Derzeit spielt datengetriebenes Marketing (Rang 4), vor allem in den Branchen Banking, Immobilien, Software und Energie eine zentrale Rolle, wie unsere Befragung ergeben hat.

⁹ McKinsey (2023), *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*

¹⁰ Interview mit Jochen Hartmann, Professor für Digitales Marketing an der TU München (2024)

Einleitung

„Craft“: Exzellentes Handwerk als Wegbereiter

So wenig erfolgreiches Marketing heute auf kreative Köpfe, Datenkompetenz und modernste Technologie verzichten kann, so sehr ist es auf Umsetzungsstärke (Craft) angewiesen, wenn es seine Wirkung nicht verfehlen will. Hauptgrund hierfür ist, dass Marketingentscheider:innen heutzutage viel mehr Fäden als früher in der Hand halten müssen, denn die Strukturen sind komplexer geworden – auch bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Agenturen. Jede Kreativkampagne kann ihr volles Potenzial erst dann entfalten, wenn sie ihre Zielgruppen in allen Kanälen sicher erreicht – und genügend Budget an richtiger Stelle vorhanden ist, um die Kampagne perfekt zu inszenieren. So landen nicht zufällig zwei handfeste operative Themen auf Platz 9 und 10 im Ranking: Kanalmix und Budgetmanagement.

Richtiger Kanalmix für maximale Werbewirkung

Das Medienverhalten der Konsument:innen ändert sich rasant, und dies hat unmittelbaren Einfluss auf die Marketingkommunikation: Während das Interesse an linearen Formaten wie dem Fernsehen zusehends schwindet, gewinnen digitale Inhalte und Kanäle weiter an Boden. Das derzeit stärkste Wachstum verzeichnen Digital Out of Home (DOOH), Social Media und Influencer Marketing, Streaming TV sowie Retail Media.

Die fortschreitende Fragmentierung und Digitalisierung der Medienlandschaft bringt bedeutende Herausforderungen für das Marketing mit sich. Marken sind gefordert, ihren Kommunikationsmix stetig zu optimieren, um ihre Zielgruppen möglichst effizient und effektiv zu erreichen. Drei Maßnahmen erweisen sich dabei als besonders wichtig: erstens die agile Erprobung neuer Kanäle durch eine dynamische „Test and learn“-Strategie; zweitens die sorgfältige Auswahl der Kanäle, jeweils passend zu Botschaft und Zielgruppe; und drittens die Implementierung eines effektiven Analytik-Stacks sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung der entsprechenden Tools.

Kluges Budgetmanagement zur Steigerung der Effektivität

Gerade in Zeiten erhöhten Kostendrucks ist es für die Verantwortlichen unerlässlich, ihre Marketing- und Werbebudgets mess- und erklärbar zu machen, um das hohe Potenzial durch Marketing auch langfristig realisieren zu können. Diese Notwendigkeit haben viele Unternehmen bereits erkannt, doch die Messbarkeit von Marketingeffizienz bleibt trotz hoher Daten- und Analytikkompetenz weiterhin eine Herausforderung. Dies belegt auch eine McKinsey-Umfrage unter führenden Werbetreibenden. Danach glauben zwar 90% der CEOs, den Wertbeitrag des Marketings in ihrer Organisation zu kennen – aber nur 50% der CMOs.¹¹ Einheitliche und zuverlässige Messmethoden können hier Abhilfe schaffen.

Besonders relevant, so zeigt unsere Umfrage, sind Werbewirksamkeitsmessung, Marketingeffizienz und Budgetmanagement vor allem für große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. EUR. Dies ist vermutlich auf einen höheren Effizienzdruck durch externe Stakeholder zurückzuführen (z.B. Investoren). Auffällig dabei: Die Befragten schätzen den Reifegrad ihres Unternehmens in Bezug auf das Budgetmanagement als ausnehmend gering ein – dies ist ein klares Zeichen für erhöhten Handlungsbedarf.





¹¹ Robert Tas (2024), [Analyzing the CEO-CMO relationship and its effect on growth](#), The McKinsey Podcast




























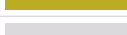
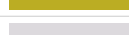
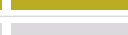














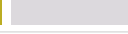


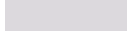
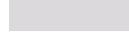
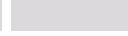
















































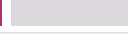
Einleitung

Abbildung 3

Bei Authentizität, GenAI und Budgetmanagement sehen Unternehmen den höchsten Handlungsbedarf

Handlungsbedarf für die Top-20-Marketingthemen in 4 Kategorien

Kategorie:  Art (Kunst)  Craft (Handwerk)  Science (Wissenschaft)  Fundament

	Marketingthemen		Handlungsbedarf ¹			
Top 10	1 Kreativer Content					
	2 Markenbildung					
	3 Authentizität					
	4 Datengetriebenes Marketing					
	5 GenAI					
	6 Datenschutz					
	7 Employer Branding					
	8 Marketing-ROI					
	9 Kanalmix					
	10 Budgetmanagement					
11-20	11 Nachhaltigkeit					
	12 Community Building					
	13 Verzahnung Marketing & Vertrieb					
	14 Integration Marketing & CX					
	15 MarTech & AdTech					
	16 Gen Z					
	17 Personalisierung					
	18 Agiles Arbeiten					
	19 Social Media & Influencer					
	20 Makro-Entwicklungen					

Geringer Handlungsbedarf Mittlerer Handlungsbedarf Hoher Handlungsbedarf Sehr hoher Handlungsbedarf

1. Handlungsbedarf basiert auf einem Vergleich zwischen der bewerteten Relevanz und der Selbsteinschätzung des Reifegrads der von uns befragten Marketingverantwortlichen; Frage für Reifegrad: „Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 (sehr unausgereift) bis 6 (sehr ausgereift), wie ausgereift Ihr Unternehmen im Vergleich zu Mitbewerbern in Bezug auf die folgenden Marketingthemen ist.“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

Einleitung

Fundament: Wegbereiter für langfristigen Marketingerfolg

Marketing ist ein dynamisches Feld, das sich kontinuierlich weiterentwickelt, um auf Veränderungen in Technologie, Gesellschaft und Wirtschaft zu reagieren. Für Unternehmen ist daher ein solides Fundament entscheidend. Dieses umfasst sowohl die erforderlichen Fähigkeiten als auch technologische Voraussetzungen, die es Marketingteams ermöglichen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und neben regulatorischen auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Besonders hervorgehoben haben die Befragten den Datenschutz (Rang 6). Andere wichtige übergreifende Themen wie Nachhaltigkeit, agiles Arbeiten sowie MarTech und AdTech sind ihnen zwar durchaus bewusst, erreichen jedoch nicht die Top 10.

Hohe Datenschutzstandards für verbesserte Nutzerkontrolle

Der Druck auf Unternehmen, hohe Datenschutzstandards zu wahren, steigt weiter, insbesondere durch die strengere Anwendung der Datenschutz-Grundverordnung (DSVGO). In der Folge beliefen sich die Bußgelder für Verstöße gegen die DSGVO in der EU im Jahr 2023 auf etwa 2,1 Mrd. EUR, ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren: 2020 lagen die Bußgelder noch bei unter 0,2 Mrd. EUR, 2021 bei 1,3 Mrd. EUR und 2022 bei 0,8 Mrd. EUR.¹² Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass ihre Marketingpraktiken die Datenschutzvorschriften einhalten. Zudem sind Kund:innen zunehmend datenschutzbewusst und erwarten, dass ihre Informationen verantwortungsvoll behandelt werden, ohne dass dies das Kundenerlebnis beeinträchtigt (z.B. durch Verzicht auf eine personalisierte Ansprache). Eine von Google und Ipsos durchgeführte Studie unterstreicht die Bedeutung des Datenschutzes: 43% der Kund:innen würden für eine positive Datenschutzerfahrung die Marke wechseln.¹³ Marketingstrategien und die erforderliche Infrastruktur müssen daher auf Compliance, Leistungs- und Anpassungsfähigkeit sowie Nutzerzufriedenheit ausgerichtet

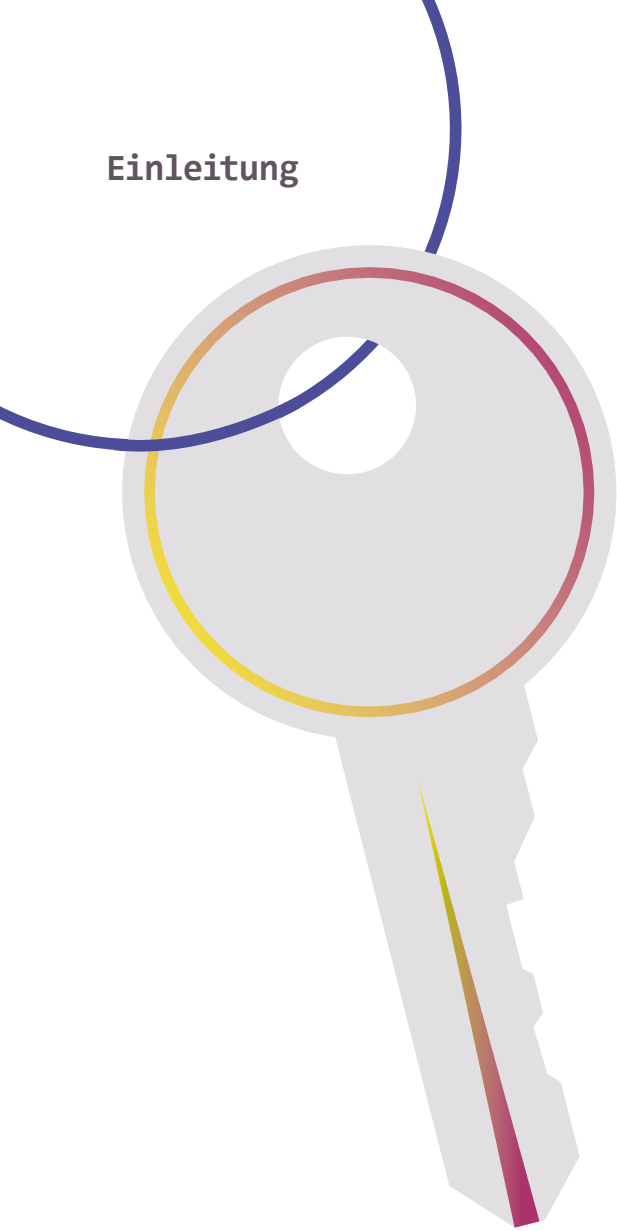
werden, z.B. durch eine effektive Consent-Management-Strategie und eine datenorientierte Kundenbeziehung.

Handlungsbedarf bei zentralen Themen

Während sich die meisten Unternehmen in den klassischen Marketingthemen Kreativität und Markenbildung schon sehr gut aufgestellt sehen, stecken die Bestrebungen rund um Authentizität, den Einsatz von GenAI und Budgetmanagement vielfach noch in den Kinderschuhen. Nur wenige Unternehmen haben bereits GenAI-Projekte vollständig umgesetzt oder die Umstellung auf datengetriebenes Budgetmanagement vollzogen. Die Mehrzahl der Marketingverantwortlichen sieht hier noch hohen Handlungsbedarf. Das gilt auch für das Zukunftsthema Personalisierung und den werblichen Umgang mit der Gen Z. Dabei wird deutlich, dass Handlungsbedarf in allen Kategorien – „Art“, „Craft“, „Science“ sowie für das Fundament – identifiziert wurde und sich dieser nicht auf eine bestimmte Kategorie konzentriert (siehe Abbildung 3).

¹² Forbes (2024), [Five Data Privacy Trends To Watch In 2024](#)

¹³ Google und Ipsos (2023), [Privacy by design: the benefits of putting people in control](#)



Die Topthemen 2024: Schlüssel zu mehr Wachstum?

Das Ranking legt offen, welche Themenfelder die Branche derzeit am stärksten bewegen. Doch führt der Fokus auf die wichtigsten dieser Themen auch tatsächlich zu mehr Wachstum und Erfolg? Die Studie legt es nahe: Denn wachsende Unternehmen messen den Topthemen noch mehr Bedeutung bei als solche, deren Umsatz schrumpft. Zugleich verfügen sie bei den Top 5 über signifikant höhere Reifegrade als ihre durchschnittlichen Wettbewerber. Am deutlichsten zeigen sich die Unterschiede bei den Themen Markenbildung (+28%), GenAI (+26%) und kreativer Content (+22%).

Das bedeutet im Umkehrschluss: Unternehmen, die Kreativität, Markenbildung und Datenkompetenz schon in der Vergangenheit priorisiert und klassische AI für sich genutzt haben, zeigen insgesamt auch eine höhere Wachstumsdynamik. Eine international angelegte McKinsey-Studie wies bereits im Jahr 2021 nach, dass Unternehmen, die aktiv in das Zusammenspiel von Analytik, Kreativität und Markenbildung investieren, bis zu doppelt so hohe Wachstumsraten erreichen können wie ihre Wettbewerber.¹⁴ Der Fokus auf bestimmte Marketingthemen und ökonomischer Erfolg stehen also in einem direkten Zusammenhang.

Die Top-20-Marketingthemen aus unserer Umfrage sind in Abbildung 3 zusammengefasst. In den Folgekapiteln werden sämtliche Themen beleuchtet und um eine McKinsey-Perspektive zu aktuellen Entwicklungen und Best Practices ergänzt, um Verantwortlichen der Werbebranche Denkanstöße auf dem Weg zur Marketingexzellenz zu geben.

¹⁴ McKinsey (2021), [The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose](#)

Die Studie: Bundesweite Branchenbefragung zu 20 Marketingthemen

Der vorliegende Report basiert auf einer Umfrage unter mehr als 100 Marketingverantwortlichen in verschiedensten Rollen und Unternehmen. Dabei wurden Experteninterviews mit standardisierten Befragungen kombiniert.

Die Teilnehmenden der Studie repräsentieren einen Querschnitt der deutschen Marketinglandschaft: Die Bandbreite reicht von CMOs bis zu aufstrebenden Talenten. Deren Auswahl basiert auf einer Auszeichnung durch die absatzwirtschaft für Frauen und Männer, „die für ihr junges Alter schon beachtliche Erfolge im Marketing erzielt haben – sei es in Agenturen oder bei Marken, in der Forschung oder als Gründer*innen“.¹⁵

Die in der Umfrage repräsentierten Unternehmen stammen aus 14 B2B- und B2C-Sektoren, darunter Banken

und Versicherungen, Servicedienstleister und Konsumgüterunternehmen. Auch sind sämtliche Unternehmensgrößen vertreten – von Start-ups, Agenturen und Mittelständlern mit einem Umsatz bis 250 Mio. EUR bis hin zu globalen Konglomeraten mit einem Umsatz von mehr als 20 Mrd. EUR.

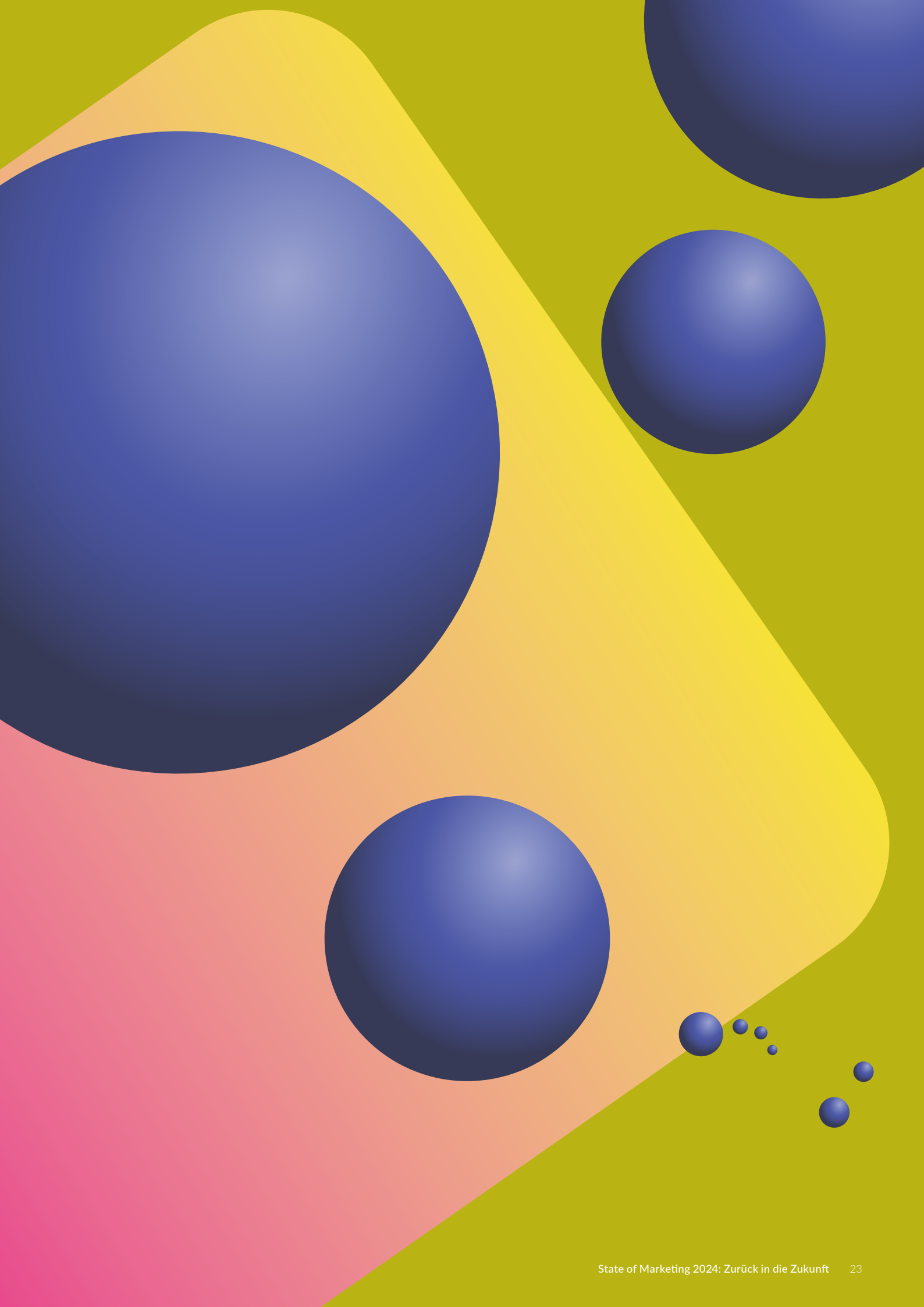
Die 20 Themen der Befragung wurden auf Basis von Vorinterviews mit Marketingverantwortlichen ausgewählt. Das Spektrum reicht von etablierten Bereichen wie Markenbildung bis zu neuen Trends wie GenAI und von strategischen Ansätzen über operatives Marketing bis hin zu Analytik. Die Themen wurden möglichst überlappungsfrei gestaltet, wenngleich zwischen einigen Wechselwirkungen bestehen. Die vergleichsweise granulare Auflistung wurde gewählt, um ein möglichst umfassendes Bild der Marketinglandschaft 2024 zu gewinnen.



Weitere Erkenntnisse, Artikel und Interviews zu aktuellen Marketingthemen finden Sie auf den Webseiten der [absatzwirtschaft](#) sowie der [Growth, Marketing und Sales Practice](#) von McKinsey.

¹⁵ absatzwirtschaft (2024), [Talente](#)

Freundschaft



#01



Kreativer Content

Renaissance der Originalität

Im Marketingkontext wird unter Kreativität vor allem die Entwicklung von originellem Content und innovativen Kampagnen verstanden. In den vergangenen Jahren ist die Kreativität im fachlichen Diskurs jedoch oft in den Hintergrund gerückt, da der Fokus vor allem auf Themen wie Purpose, Social Media oder datengetriebenem Marketing lag. Unsere „State of Marketing“-Umfrage deutet jedoch auf eine Renaissance der Kreativität hin.

Auf einen Blick

- Kreativer Content ist 2024 das vorrangige Thema für Marketingverantwortliche in Deutschland. Dies gilt nicht nur für das B2B- und B2C-Marketing, sondern auch für Unternehmen aller Größenordnungen. Insgesamt wurde die Relevanz dieses Themas um 86% höher bewertet als die durchschnittliche Relevanz aller weiteren Themen.
- Starker Content zahlt sich aus, sowohl kurz- als auch langfristig. Immerhin lassen sich 49% des Umsatzanstiegs durch Werbung auf die Qualität der Inhalte zurückführen. Zudem erzielt Werbung, die durch hohe kreative Qualität besticht, einen viermal höheren Return on Investment (ROI) als Werbung von geringer kreativer Qualität.
- GenAI kann menschliche Kreativität nicht ersetzen, stellt jedoch eine wertvolle Ergänzung dar. Als besonders effektiv erweist sie sich, wenn Werbetreibende sie gezielt einsetzen, um ihre eigene Kreativität zu unterstützen.

Relevante Entwicklungen

Maximilian Möller, Marketing und Sales Manager bei Amazon Ads, bringt es auf den Punkt: „Kreativität ist wieder König.“¹⁶ Dennoch nimmt Kreativität überraschend wenig Raum im fachlichen Diskurs ein. Unsere Umfrage zeigt jedoch, dass Marketingverantwortliche dieses Thema als das wichtigste betrachten. Fest steht: Content ist der Haupttreiber für Umsatzsteigerungen durch Werbung und verantwortlich für 49% des Gesamtzuwachses. Andere Werbeelemente wie Reichweite, Marke, Zielgruppe oder Aktualität haben deutlich weniger Einfluss.¹⁷ Dabei entscheidet vor allem die kreative Qualität von Inhalten über den erzielten Marketing Return on Investment (MROI). Kreative und effektive Werbung generiert einen fast viermal höheren Profit (siehe Abbildung 4).¹⁸

Auch langfristig zahlt sich Kreativität aus. Kreative Vorreiter übertreffen andere Firmen signifikant in Bezug auf die Unternehmensentwicklung. So lag z.B. das organische

Umsatzwachstum der kreativsten Unternehmen (das Topquartil in einer McKinsey-Umfrage) um 67% über dem Durchschnitt (siehe Abbildung 5).¹⁹

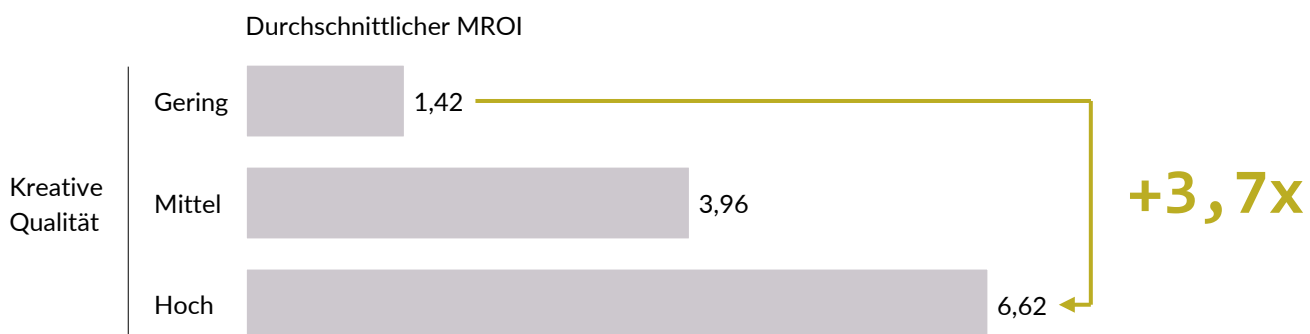
Insbesondere drei Trends prägen den Themenbereich kreativer Content:

Storytelling wird immer wichtiger, damit kreativer Content wirkt. 92% der Konsument:innen erwarten, dass Werbung eine Geschichte erzählt. „Branded Content statt Werbung“ lautet daher bereits seit Jahren die Devise für Kreativabteilungen von Agenturen und Unternehmen. Laut einer Studie von AdWeek generiert Branded Content 22-mal mehr Engagement als simple Werbespots.²⁰ Starke Marken sollten dabei insbesondere drei Funktionen erfüllen: Informationseffizienz (Marken signalisieren Qualität), Risikoreduktion (Marken sind verlässlich) und Selbstverwirklichung (Marken fördern die Identifikation mit dem Produkt).²¹ Eine klare Storyline, die diese Funktionen konsistent vermittelt, ist dafür unerlässlich.

Abbildung 4

Kreative Werbung generiert einen 4-mal höheren MROI

Zusammenhang zwischen kreativer Qualität und Marketing Return on Investment (MROI), als Faktor



Quelle: WARC, Kantar (2023), [The art of proof: How creative quality drives profit](#)

¹⁶ Interview mit Maximilian Möller, Senior Marketing & Sales Manager Amazon (2024)

¹⁷ NCSolutions (2023), [Which advertising elements have the most impact on incremental sales?](#)

¹⁸ Ermittelt durch einen Abgleich der kreativen Qualität von rund 450 Werbespots aus Kantars Link-Datenbank für Anzeigentests mit deren MROI-Daten aus der globalen Datenbank von WARC

¹⁹ McKinsey (2020), [The future of brand strategy: It's time to 'go electric'](#)

²⁰ Raine Digital (2023), [The importance of brand storytelling](#)

²¹ McKinsey (2023), [Starke Marken sind auch in Krisenzeiten gefragt](#)

GenAI kann menschliche Kreativität nicht ersetzen, beschleunigt jedoch die Content-Generierung und ermöglicht eine hyperpersonalisierte Gestaltung. Der bedeutendste Beitrag von GenAI im Marketing liegt in der Unterstützung der Ideenfindung auf strategischer und konzeptioneller Ebene sowie in der Erstellung, Lokalisierung und Anpassung von Inhalten.²² In einem Interview mit „Die Zeit“ beschreibt Karen Heumann, ehemals CEO der Agenturgruppe Thjnk, die Rolle der AI in der Kreativität: „Die Kreativität von AI gründet ja im virtuoson Kombinieren von Vorhandenem. Das überlassen wir ihr. Hingegen das Besondere, das Unerwartete – das, was nicht zusammengesetzt ist aus Bestehendem, die Exzellenz – das bleibt unser Spielfeld.“²³

Bislang scheint GenAI demnach am effektivsten im Zusammenspiel mit Menschen zu funktionieren. Für Agenturen gilt es, diesen Anspruch umzusetzen und GenAI so einzusetzen, dass sie die menschliche Kreativität bestmöglich fördert, ohne sie einzuschränken. Das Weltwirtschaftsforum beschreibt diesen Ansatz als „synthetische Kreativität“: AI

fungiert als Katalysator, der menschliche Kreativität ergänzt, anstatt sie zu reproduzieren.²⁴ Ein Beispiel hierfür liefert die Kreativagentur Ogilvy, die bereits seit Mitte 2022 erfolgreich und öffentlichkeitswirksam das AI-Tool DALL.E nutzt. Damit generierte sie einen auf Vermeers berühmtem Gemälde „La Laitière“ basierenden Werbespot für die gleichnamige Marke von Nestlé.²⁵

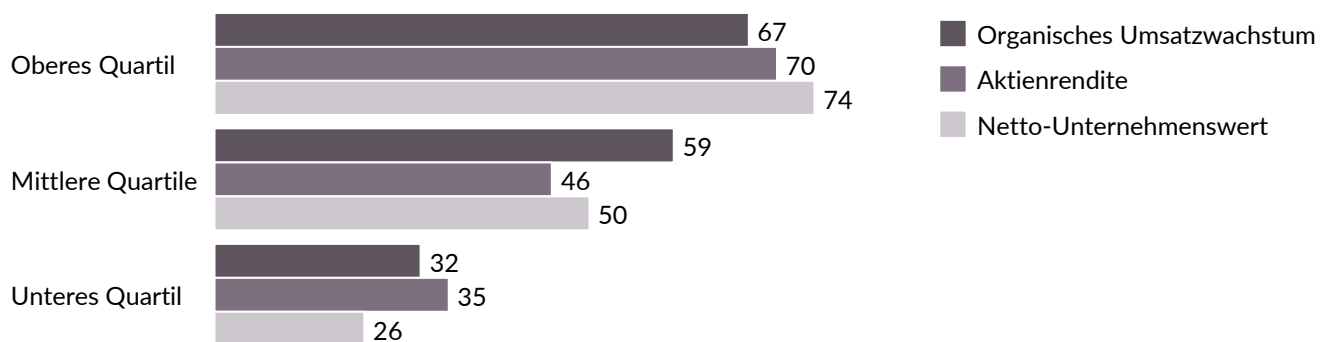
Communities als Treiber für Inhalte und Inspirationen.

Marken sind zunehmend bestrebt, Communities in ihre Content-Strategie einzubinden. Ein Beispiel hierfür ist LEGO. Das Unternehmen lädt Fans bereits seit 2014 auf einer eigens geschaffenen Plattform dazu ein, ihre Kreationen als Teil ständig wechselnder Aktivitäten und Wettbewerbe zu veröffentlichen und über selbst generierte Inhalte („user-generated content“) Unterstützer:innen zu gewinnen. Im Jahr 2021 erwarb das Unternehmen zudem mit BrickLink die größte Online-Community für erwachsene LEGO-Fans. Mit diesem Ansatz kann das Unternehmen wichtige Erkenntnisse zu aktuellen Trends gewinnen, die es in neue Produktideen einfließen lässt.²⁶

Abbildung 5

Kreative Vorreiter sind oft leistungsstärker als ihre Wettbewerber

Unternehmen mit überdurchschnittlicher Unternehmensentwicklung je nach Kreativitätsgrad, in %



Quelle: McKinsey (2017), [Creativity's bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth](#)

²² McKinsey (2023), [How generative AI can boost consumer marketing](#)
²³ Die Zeit (2023), [Andere Branchen gelten heute als hotter](#)
²⁴ Weltwirtschaftsforum (2023), [AI is a powerful tool, but it's not a replacement for human creativity](#)
²⁵ Ads of the World (2024), [It's so pleasurable to take the time](#)
²⁶ Medium (2016), [Learn How LEGO Mastered User-Generated Content](#); Digital Marketing Institute (2023), [LEGO: The Building Blocks of a Modern-Day Superbrand](#); LEGO (2024), [WHAT IS LEGO® IDEAS ABOUT?](#)

Ideen und Impulse

Angesichts der Bedeutung von kreativem Content empfiehlt es sich, diesem so viel Aufmerksamkeit wie möglich zu widmen. Wir sehen drei Möglichkeiten, um die Kreativität und damit auch die Effektivität im Marketing zu erhöhen:

1. Den kreativen Anspruch im gesamten Unternehmen steigern und als treibende Kraft für Veränderung nutzen. So verkündete etwa PepsiCo erstmals seit Jahren die Teilnahme eines globalen Teams an den Cannes Lions Awards. Ziel sei es, zu gewinnen und damit der Wachstums- und Nachhaltigkeitstransformation des Unternehmens neuen Schwung zu verleihen. PepsiCo folge damit der Überzeugung, dass Kreativität ein Wachstums- und Wirkungsmultiplikator sei.²⁷



Interview mit Dr. Peter Figge, ab Seite 30

CEO und Mitinhaber von Jung von Matt, einer der weltweit am häufigsten ausgezeichneten unabhängigen Agenturen

Wahre Kreativität überrascht immer durch das Unerwartete

#Kreativität

2. „Big Brand Ideas“ als Fundament der Content-Strategie etablieren. Große Markenideen sind langfristige, differenzierende Themen oder Claims, die über Jahre hinweg sowohl konsistent als auch kreativ kommuniziert werden. Im Gegensatz zu kurzfristig ausgerichteten Kampagnen, die primär Aufmerksamkeit erregen sollen, zielen Big Brand Ideas darauf ab, die zentrale Markenbotschaft fest im Bewusstsein der Kund:innen zu verankern. Ein Paradebeispiel hierfür liefert Nike mit dem Claim „Just Do It“: Seit rund 25 Jahren vermittelt das Unternehmen damit die Idee, dass jeder Mensch die Kraft und den Willen hat, seine sportlichen Ziele zu erreichen. Diese Botschaft verbreitet es durch eine

Vielzahl innovativer und aufmerksamkeitswirksamer Marketingkampagnen und Sponsoring-Aktivitäten.²⁸

3. Ein kreativitätszentriertes internes und externes Ökosystem etablieren. Ein nach innen und außen wirkendes Ökosystem lässt Kreativität nicht nur zu, sondern fordert und fördert sie explizit:

– **Interne Kultur und Strukturen.** Kreativität und Innovation sollten priorisiert werden und fest in der Unternehmenskultur verankert sein. Noch wichtiger ist jedoch, dass diese Prioritäten auch in der täglichen Praxis umgesetzt werden. Unternehmen, die zum obersten ACS-Quartil (Award Creativity Score) gehören, zeichnen sich durch Führungskräfte aus, die als Vorbilder in Sachen Kreativität und Innovation gelten. Diese fördern nicht nur aktiv die entsprechenden Fähigkeiten bei ihren Mitarbeitenden, sondern sie fühlen sich auch persönlich verpflichtet, Kreativität und Innovation voranzutreiben.²⁹ Seit Jahrzehnten beschäftigt Verantwortliche die Frage, ob kreative Kompetenzen wie Content-Produktion, Copywriting oder Video- und Bildbearbeitung besser intern entwickelt oder extern über Agenturen bezogen werden sollten. Doch eine allgemeingültige Antwort gibt es hier nicht. Stattdessen sind Unternehmen gefordert, individuelle Entscheidungen zu treffen, auf Basis von Faktoren wie der Kontinuität des Arbeitsaufkommens, den gewünschten Endprodukten und dem verfügbaren Budget. Dabei ist es unabdingbar, diese Entscheidungen regelmäßig zu überdenken. Darüber hinaus ist es sowohl herausfordernd als auch erfolgskritisch, exzellente Kreativtalente zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

– **Externe Partnerschaften.** Unternehmen sollten ihre Partner noch sorgfältiger als bisher auswählen, indem sie z.B. verstärkt auf kreative Qualität und Renommee achten. Nicht selten ist zu beobachten,

²⁷ Jane Wakely (2023), LinkedIn; Marketing Dive (2022), Cannes Lions returns energized but in tension with real-world problems

²⁸ MDG Solutions (2023), Nike's "Just Do It," the Last Great Advertising Tagline, Celebrates its 25th Birthday

²⁹ Michael Boyles (2022), The importance of creativity in business, Harvard Business Review

dass Unternehmen in einer „Gewohnheitsfalle“ stecken. Um sich daraus zu befreien, ist es wichtig, den Wettbewerb zwischen Ideen und Agenturen zu bewahren. Dies kann durch regelmäßige Ausschreibungen für Projekte und die Einladung neuer Kreativagenturen erreicht werden, um eine Kultur des fairen Wettbewerbs zu pflegen. Zudem ist es entscheidend, starke Partnerschaften einzugehen. Derzeit werden Konsument:innen regelrecht mit Markenkooperationen und Sonderkollektionen überschwemmt. Deshalb muss der Markenkern klar erkennbar sein, insbesondere im Hinblick auf Authentizität. Um Aufmerksamkeit zu erregen, bedarf es Botschaften, die gleichermaßen unerwartet wie innovativ sind. Gelungen ist dies z.B. Heinz und Absolut Vodka, die im März 2023 gemeinsam eine Wodka-Pastasauce in limitierter Auflage in Großbritannien auf den Markt brachten. Die Idee zu diesem Produkt entsprang einem viralen TikTok-Rezept aus dem Jahr 2020. Diese Partnerschaft war unerwartet und wurde durch eine Marketingkampagne begleitet, die Out-of-Home-Anzeigen in ganz London sowie Social-Media-Kampagnen mit dem Hashtag #AbsolutelyHeinz umfasste. Das Ziel war es, kreative Köpfe auf Instagram und TikTok aktiv einzubinden.³⁰

Unser Fazit

Zurück in die Zukunft – unsere Umfrage offenbart eine Renaissance des kreativen Contents. Die Werbetreibenden in Deutschland haben hierfür zwar bereits eine solide Basis geschaffen, erkennen jedoch weiterhin Handlungsbedarf. Entscheidend ist, die Kund:innen mit innovativen Ideen zu überraschen und sie gleichzeitig mit fesselnden Inhalten zu begeistern. Kreativität, verstärkt durch neue technologische Tools wie GenAI, ist unverzichtbar und bildet das Herzstück effektiver Marketingstrategien, die nachhaltig zum Unternehmenswachstum beitragen.

Lesetipps

Weltwirtschaftsforum (2024), [Gen AI: Boon or Bane for Creativity](#)

Forbes (2022), [Why Storytelling Wins In Marketing](#)

McKinsey (2023), [The creative process is fabulously unpredictable. A great idea cannot be predicted](#)

³⁰ Hannah Bowler (2023), [Inside the viral Heinz x Absolut collab that sent pasta sauce sales soaring](#), The Drum

Wahre Kreativität überrascht immer durch das Unerwartete

Peter Figge ist CEO und Mitinhaber von Jung von Matt, einer international vielfach ausgezeichneten unabhängigen Agenturgruppe mit Standorten in Europa, den USA und Asien. Jung von Matt wurde beim Branchenfestival in Cannes mehrfach zur „Independent Agency of the Year“ gekürt. Vor seiner Zeit bei Jung von Matt war Peter Figge 15 Jahre lang in Führungspositionen bei Agenturen in Zürich, Paris, New York und Hamburg tätig.



Herr Figge, Jung von Matt wird seit Jahrzehnten als eine der kreativsten Marketingagenturen im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus geschätzt. Wie gelingt es Ihnen, konstant an der Spitze zu bleiben?

Unser Leitmotiv lautet „Wir bleiben unzufrieden“. Das bedeutet, wir feiern unsere Erfolge nur kurz und streben dann sofort nach neuen Zielen. Außerdem leben wir das vor, was wir unseren Kunden empfehlen: Starke Marken müssen ihrer DNA treu bleiben und sich gleichzeitig immer wieder neu erfinden. In unserem Fall heißt das: Wir liefern seit 33 Jahren kreative,

unerwartete und überraschende Kommunikationslösungen, die eine überdurchschnittliche Wirkung erzielen. Heute tun wir dies allerdings mit einem breiten Spektrum an Werkzeugen und in einer Vielzahl von Kanälen, die technologisch immer ausgefeilter werden. Was früher eine einzelne Anzeige für Sixt war, umfasst heute oft über 150 sogenannte „Master Assets“, die z.B. als TV- oder Radio-Spots, TikTok-Content oder Print-Anzeigen die Grundlage sind für Adaptionen durch weitere Agenturen auf Länderebene.

Kreativität wird im Marketing vielfältig interpretiert. Was bedeutet Kreativität für Sie und wie fördern Sie diese in Ihrem Unternehmen?

Für uns ist Kreativität niemals Selbstzweck. Sie muss echtes Momentum und eine überdurchschnittliche Wirkung erzeugen, um zielführend zu sein. Wahre Kreativität überrascht immer durch das Unerwartete und entsteht durch die noch nicht dagewesene Kombination von bestehenden oder neuen Lösungen. Kreativität

bleibt daher eine zutiefst menschliche Eigenschaft und Fähigkeit. Um Kreativität zu fördern, ist es für mich wichtig, Widersprüche, Reibungen und Individualität zuzulassen. Der Umgang mit kreativen Menschen ist das Schönste und zugleich das Anstrengendste an meiner Arbeit. Ein wichtiger Aspekt ist die Förderung unseres Nachwuchses in der Jung von Matt Academy, die junge Kreative auf die Herausforderungen von morgen vorbereitet. In der Academy bilden wir Concept Creatives aus. Das sind kreative Masterminds, die Projekte von Anfang bis Ende begleiten und über ein breites Wissen verfügen in Medien, Markenführung, Copy & Design, Projektmanagement und Technologien. Dabei setzen wir auf ein innovatives Lernmodell und regelmäßige Praxisprojekte, die von erfahrenen Creative Directors begleitet werden. Im Fokus der Ausbildung steht das Konzeptionshandwerk – mit starken Ideen, Recherche- und Strategie-Skills, einer Leidenschaft für alles Digitale sowie überzeugenden Storytelling- und Präsentationsfähigkeiten.

Schlaglicht 1: Interview mit Dr. Peter Figge

Ist die Bedeutung von Kreativität für die Werbung zeitlos – oder hat sie sich aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren signifikant gewandelt?

Ich denke, die Möglichkeiten und Herausforderungen für Kreativität haben sich exponentiell entwickelt, was die Bedeutung kreativer Techniken und Ansätze zur Problemlösung stark erhöht hat. Wir stehen vor komplexeren und größeren Herausforderungen als je zuvor, haben aber auch mehr Möglichkeiten und Chancen, diese zu bewältigen. Gleichzeitig können wir uns immer weniger auf bewährte Methoden verlassen. Vor 30 Jahren haben wir Kreativität vor allem zum Erzählen von Geschichten eingesetzt. Heute erzählen wir immer noch Geschichten für unsere Kunden, erfinden aber auch Produkte und Services für sie, die sie näher an ihre Zielgruppen heranrücken lassen. Ein Beispiel aus unserer langjährigen Beziehung mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband: In dem Film „Kartenspieler“ haben wir mit dem Satz „Mein Haus. Mein Auto. Mein Boot“ die Geschichte der Sparkasse erzählt. Heute zeigen wir mit dem In-Game-Rechner der Sparkasse, wie viel „mein Pass, mein Boost, mein Skin“ im wirklichen Leben kostet, indem wir die Phantasiewährungen aus den Games in Euro umrechnen. Das schafft Transparenz und Nähe zu den Gamern und steht im Einklang mit dem Slogan „Wenn's um Geld geht ... Sparkasse.“

In letzter Zeit ist oft zu hören, dass GenAI ein enormes Potenzial hat, die Kreativität zu steigern. Was glauben Sie: Wird menschliche Kreativität im Zeitalter der GenAI an Bedeutung verlieren oder könnte sie sogar noch wichtiger werden?

Ich würde auf diese Frage mit „sowohl als auch“ antworten. Denn zunächst einmal unterstreicht GenAI den unschätzbaren Wert menschlicher Kreativität, da bisher kein AI-Modell eigenständig kreative Inhalte erschaffen kann. Dementsprechend nutzen wir GenAI vorrangig als Werkzeug, um die Erstellung von Bildern, Texten und Audioinhalten zu demokratisieren und um die Effizienz in der Art Direction und Strategie zu erhöhen. Abgesehen davon eröffnet GenAI uns als professionellem Dienstleister aber auch umfangreiche Möglichkeiten zur Erstellung, Adaption und Lokalisierung von Medieninhalten für unsere Kunden.

Und das ist noch nicht alles. Durch gezieltes Trainieren von Open-Source-Modellen wie Stable Diffusion sind wir auch in der Lage, maßgeschneiderte Marken-KI-Modelle zu entwickeln, die perfekt auf die Produkte unserer Kunden abgestimmt sind. Unsere Ansätze und Methoden gewährleisten zudem die erforderliche Rechtssicherheit. Und das Modellieren von „Generative Pre-Trained Transformers“ (GPTs) erlaubt es uns, interaktive Avatare zu kreieren,

die auf Basis echter Zielgruppendaten Rohdaten in menschliche Interaktion übersetzen. Dies ermöglicht es unseren Kunden, effektiv mit ihren weltweiten Zielgruppen zu kommunizieren und daraus wertvolle Erkenntnisse für ihre Strategie, Produkte und Marketingaktivitäten zu ziehen.

Dabei ist die Kreativität von GenAI aber immer an einen sehr analytischen, systematischen und berechenbaren Prozess gebunden, der große Datenmengen analysiert und nutzt. Menschliche Kreativität hingegen ist einzigartig, weil dabei persönliche Erfahrungen, Emotionen, Intuition und das subjektive Bewusstsein eine Rolle spielen. Der kreative Prozess beim Menschen ist häufig chaotisch und unvorhersehbar, da er nicht nur auf kognitiven Prozessen, sondern auch auf unbewussten Einflüssen basiert.

Herr Figge, wenn Sie einen Appell an die Marketingverantwortlichen im deutschsprachigen Raum richten könnten, wie würde er lauten?

Angesichts der zuvor diskutierten Themen lautet mein Appell: Seien Sie mutig und offen für Experimente! Nur wer bereit ist, in Pilotprojekten schnell Neues auszuprobieren und dabei auch manchmal zu scheitern, kann langfristig nachhaltige und bedeutende Erfolge erzielen.

Wir danken Ihnen für das Gespräch.

#02



Markenbildung

Gestiegene Erwartungen an die Marke

Unter Markenbildung versteht man den strategischen Aufbau sowie die Weiterentwicklung einer Marke, z.B. für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Eine Marke unterstützt die Abgrenzung von der Konkurrenz und kann die Bekanntheit eines Produkts steigern. Kund:innen und Mitarbeitenden dient sie darüber hinaus zur Orientierung und fördert deren emotionale Bindung. In Zeiten wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit ist es daher nicht verwunderlich, dass die Teilnehmenden der „State of Marketing“-Umfrage die Markenbildung derzeit als zweitwichtigstes Thema einstufen.

Auf einen Blick

- Markenbildung ist im Jahr 2024 das zweitwichtigste Thema für Marketingverantwortliche in Deutschland. Es wird sowohl im B2B- als auch im B2C-Marketing und unabhängig von der Unternehmensgröße als äußerst bedeutend angesehen.
- 69% der von McKinsey befragten Führungskräfte planen, in den nächsten zwei bis drei Jahren einen höheren Anteil ihres Marketingbudgets in Markenbildung zu investieren.
- Unternehmen mit einer starken Marke erzielen einen deutlich besseren Shareholder Return als der Marktdurchschnitt. Dieser Effekt, und damit die Bedeutung starker Marken für die Rendite, hat in den vergangenen Jahren weiter zugenommen.³¹

³¹ McKinsey (2020), [The future of brand strategy: It's time to 'go electric'](#)

Relevante Entwicklungen

Kund:innen erwarten heutzutage von ihren Lieblingsmarken mehr als nur gute Produkte und Dienstleistungen: Sie treffen ihre Kaufentscheidungen bewusst danach, ob die jeweiligen Markenversprechen mit ihren eigenen Wertvorstellungen übereinstimmen. Ein vom Wettbewerb differenzierendes Markenversprechen und dessen klare Kommunikation sind daher unerlässlich.³² Marketingteams sollten sich jedoch nicht auf die Vermittlung von Werbebotschaften beschränken. Sie müssen den Markenkern vielmehr mit Strategie, Kultur und Handlungen des Unternehmens verknüpfen (siehe Kapitel „Authentizität“).

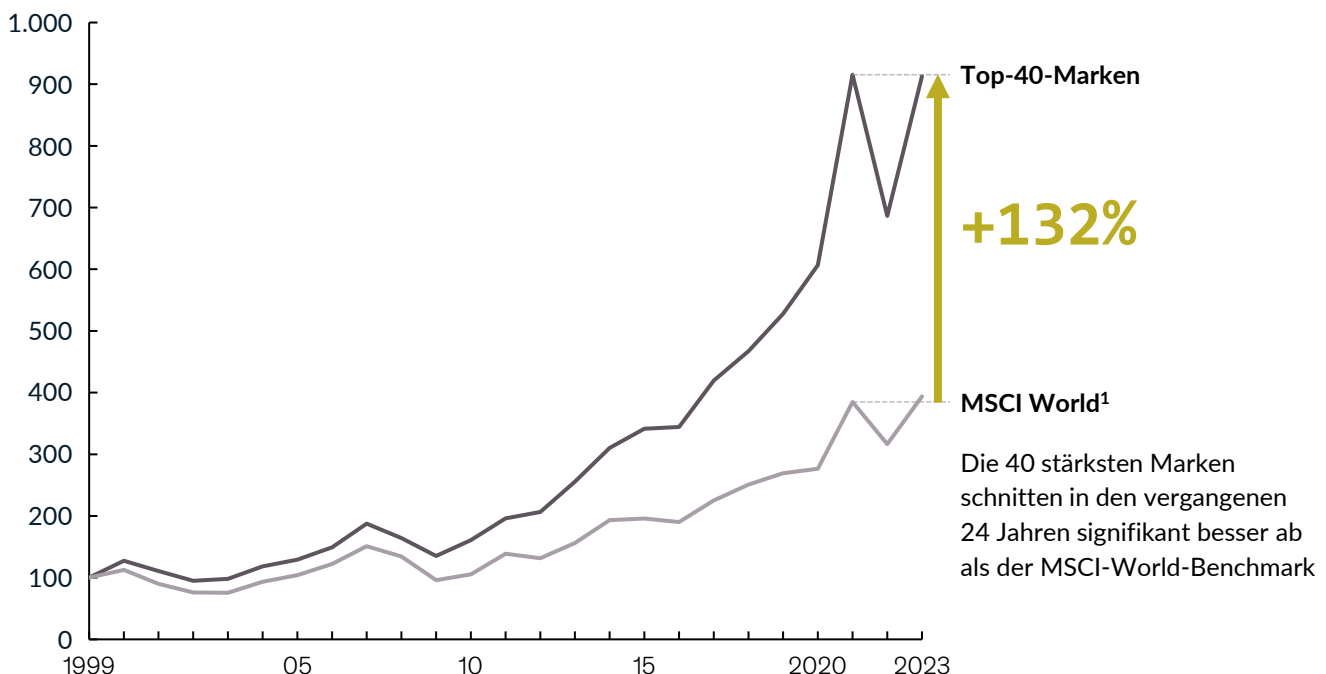
Eine starke Markenbindung ist speziell in wirtschaftlich unsicheren Zeiten von Vorteil. Viele Menschen bleiben ihren Lieblingsmarken trotz hoher Inflation treu: Insbesondere deutsche Konsument:innen wechseln dann eher den Einzelhändler oder den Vertriebskanal als die Marke. Ein Grund dafür ist, dass Marken in einer sich immer schneller verändernden Welt als Orientierungshilfe dienen können, was die Kund:innen mit Loyalität honorieren. Deshalb ist eine starke Marke die beste Absicherung gegen Marktanteilsverluste in volatilen Zeiten.³³

Kundentreue und weitere Strahleffekte spiegeln sich auch in der Unternehmenleistung wider. Branchenanalysen von McKinsey zeigen, dass die wertvollsten Marken den Markt 2023 um 132% übertroffen haben (siehe Abbildung 6).³⁴

Abbildung 6

Starke Marken schneiden deutlich besser ab als der Marktdurchschnitt

Aktienrendite MSCI World vs. Top-40-Marken global, in Indexpunkten



1. Börsenindex für 1.646 Aktien, geführt von Morgan Stanley Capital International
Quelle: McKinsey (2024), basierend auf Marktdaten von S&P Capital IQ

³² McKinsey (2021), Brand strength or margin? Both!

³³ Ebenda

³⁴ McKinsey (2020), The future of brand strategy: It's time to 'go electric', Auswertung aktualisiert basierend auf Marktdaten von S&P Capital IQ

Darüber hinaus stabilisieren sie sich nach einer Krise schneller als weniger etablierte Marken.³⁵

Um die Kundentreue zu stärken, sollten Unternehmen darauf abzielen, eine emotionale Verbindung zwischen ihren Marken und ihren Kund:innen herzustellen. Gelingt dies, siegt die Markentreue oftmals über die Preissensibilität.³⁶ Eine starke Marke ist aber auch für den B2B-Bereich von Bedeutung – und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Markenbildung ist neben kreativem Content das einzige der 20 Themen, das für alle Arten von Unternehmen als sehr wichtig eingeschätzt wird.

In unserer Umfrage haben sich drei Entwicklungen für die Markenbildung herauskristallisiert:

Marketingverantwortliche fokussieren sich wieder auf die Stärkung ihrer Marken. Unsere Umfrage zeigt: Es erfolgt eine Rückbesinnung auf Markenbildung und -wert. 69% der befragten CMOs planen in den kommenden zwei bis drei Jahren, einen steigenden Anteil ihres Budgets in Markenbildung zu investieren. Grund dafür ist, dass sie zum einen die Marke zunehmend als strategisches Gesamtkonzept verstehen, aber zum anderen ihre Marke auch präzise in der Zielgruppe gegen den Wettbewerb positionieren und abgrenzen wollen.

Höhere Investitionen in die Marke verbreitern den Funnel und wirken so rückläufigen Performance-Marketing-Renditen entgegen.³⁷ Umgekehrt verlieren Unternehmen im Durchschnitt 2% des langfristigen Umsatzes pro Quartal, wenn sie ihr Brand-Marketing aussetzen – und es bedarf drei bis fünf Jahre konsequenter Bemühungen, um die Verluste des Markenwerts wettzumachen, die aus einer längeren Werbepause resultieren.³⁸

Markenbilder und -positionierungen konvergieren, was klare Abgrenzungen erschwert. Das Markenbild beschreibt, wie Menschen eine Marke wahrnehmen. Der Wettbewerb um Aufmerksamkeit und das kollektive Aufgreifen derselben Trends bewirken dabei eine zunehmende Homogenisierung der Markenbilder, was wiederum die Differenzierung einzelner Marken erschwert. So sind laut einer Studie von Ipsos und JKR nur 15% aller Markenelemente „wirklich einzigartig“.³⁹ Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Markenlogos, Slogans und Farbgestaltung: Logos werden flacher und minimalistischer, serifenlose Schriften dominieren das Erscheinungsbild und Farbpaletten ähneln sich zunehmend.⁴⁰ Dies erschwert es den Konsument:innen, Marken voneinander zu unterscheiden und Präferenzen zu entwickeln – der Fokus verlagert sich zunehmend auf die inhaltliche Ratifizierung der Markeneigenschaften.

Der fragmentierte Medienkonsum ist eine Herausforderung für die glaubwürdige und nachvollziehbare Ansprache verschiedener Zielgruppen. Die stetig steigende Anzahl an Kanälen und die gleichzeitig sinkende Aufmerksamkeitsspanne der Menschen im Zeitalter von TikTok, Reels und YouTube Shorts macht es für Unternehmen immer schwieriger, ihre Markenbotschaft zu platzieren. Entscheidend sind hier eine sorgfältige Auswahl der jeweils richtigen Kanäle und ein tiefes Verständnis der entsprechenden Funktionsweisen – was auf Instagram erfolgreich ist, kann auf TikTok seine Wirkung verfehlen.

Durch die zunehmende Homogenisierung von Marken bei gleichzeitig stärker fragmentiertem Medienkonsum haben es vor allem neue Unternehmen und Marken schwer, ein starkes Markenimage aufzubauen. Einige Unternehmen greifen nun auf einen interessanten neuen Ansatz zur Markenbildung zurück: Sie nutzen etablierte Communities und fügen ein kommerzielles Angebot hinzu. Benjamin Brudler, CEO der Beratungsfirma The Jester, führt „Nature is Metal“⁴¹ als

³⁵ McKinsey (2020), [The future of brand strategy: It's time to 'go electric'](#)

³⁶ Ebenda

³⁷ McKinsey (2021), [Why every business needs a full-funnel marketing strategy](#)

³⁸ Nielsen (2023), [Marketing during a recession: Finding the upside of an economic downturn](#)

³⁹ MarketingWeek (2023), [Only 15% of brand assets are 'truly distinctive', study finds](#)

⁴⁰ Ebenda

⁴¹ Interview mit Benjamin Brudler, CEO The Jester (2024)

Trends 1-10

Beispiel an: Ursprünglich wurde diese Community von Fans der unkonventionellen Naturfotografie gegründet. Mittlerweile zählt sie mehr als 6 Millionen Instagram-Follower (Stand Juni 2024) und hat sich erfolgreich im Verkauf von Merchandise und Outdoor-Produkten etabliert.⁴²



Interview mit Oliver Bierhoff, ab Seite 38

Berater des US-amerikanischen Football-Teams New England Patriots und bis Ende 2022 Geschäftsführer der deutschen Fußball-Nationalmannschaft

Die Emotionalität, die auch den Fußball auszeichnet, macht Marken greifbar und lebendig

#MarkenbildungundBranding

Ideen und Impulse

Starke Marken sind das Fundament herausragender Unternehmensleistungen. Ausgehend von den Ergebnissen unserer Umfrage lassen sich drei zentrale Maßnahmen identifizieren, die das Branding effektiv unterstützen:

1. Markenattribute über alle Kanäle hinweg prägnant und konsistent kommunizieren. Ein hoher Wiedererkennungswert ist für eine Marke entscheidend, um Konsument:innen in der Flut von Inhalten, vor allem auf digitalen Kanälen, wirksam zu erreichen. Besonders gut gelingt dies z.B. der Marke Red Bull mit ihrem Logo, dem Slogan „Red Bull verleiht Flüüügel“ und den simplen Cartoons. Dazu trägt auch die Vielfalt der genutzten Kanäle bei – vom Sportsponsoring über den Point of Purchase bis hin zu Veranstaltungen wie der Red Bull Cliff Diving World Series. Zudem verfügt das Unternehmen nicht nur über den eigenen Fernsehsender ServusTV, sondern hat auch den Sprung ins Streaming-TV und zu Kurzvideo-Formaten geschafft. Mit 12 Millionen

Followern auf TikTok zählt Red Bull zu den beliebtesten Marken der Plattform.⁴³ Durch eine klare Strategie und damit verbundenes Branding ist der Markenwert von Red Bull um 19% auf etwa 22 Mrd. USD gestiegen. Damit belegt die Marke hinter Coca-Cola Rang 2 in der Kategorie Food & Beverages; im Durchschnitt konnte diese Sparte kein Wachstum gegenüber dem Vorjahr verzeichnen.⁴⁴

Auch für etablierte Unternehmen und Marken kann die Ausarbeitung von Markenattributen und einem unverwechselbaren Image eine Chance sein. Das Beispiel der Allianz Direct in Zusammenarbeit mit The Jester zeigt, dass sich ein Online-Ableger durch ein Rebranding zu einer sichtbaren Submarke entwickeln lässt, die in der Muttermarke verankert bleibt. Der visuelle und in der Kommunikation aufgefrischte Auftritt inklusive neuer Motive resultierte in einer um über 30% gesteigerten Werbeeffizienz, einer um mehr als 50% höheren Klickrate sowie einem signifikanten Umsatzanstieg.⁴⁵

2. Positives Momentum durch Marken schaffen, die am Puls ihrer Community sind und sich gemeinsam mit dieser entwickeln. Insbesondere drei Aspekte sind wichtig, um eine starke Community aufzubauen und sie an das Unternehmen oder die Marke zu binden:⁴⁶

- Authentische Zusammenarbeit mit Influencer:innen
- Kontinuierliche Kundenbindung durch starke und kreative Inhalte
- Interaktion mit der Community sowie Berücksichtigung ihres Feedbacks und ihrer Ideen.

Ein Beispiel für den Einsatz von Influencer- und Social-Media-Marketing ist GymShark, ein Anbieter für Sportkleidung und Accessoires. GymShark ist es gelungen,

⁴² Nature is Metal (2024), [Instagram](#)

⁴³ Red Bull (2024), [TikTok](#)

⁴⁴ Kantar (2024), [Kantar BrandZ: 2024 most valuable global brands](#)

⁴⁵ Interview mit Benjamin Brudler, CEO The Jester (2024)

⁴⁶ McKinsey (2022), [A better way to build a brand: The community flywheel](#)

in weniger als zehn Jahren eine starke Community aufzubauen. Dieser Erfolg basiert auf einer klaren Zielgruppe, dem Einsatz von influencer- und nutzergenerierten Inhalten sowie einem Fokus auf der Kundenbeziehung. Auf diese Weise hat sich GymShark eine Marktbewertung von über 1,3 Mrd. USD erarbeitet.⁴⁷

- 3. Trends schnell erkennen sowie mutig und nahezu in Echtzeit darauf reagieren.** In einer schnelllebigen Welt voller viraler Online-Trends ist es nicht mehr praktikabel, quartalsweise erstellte Brand-Tracking-Ergebnisse abzuwarten. Selbst eine Woche Verzögerung könnte zu lang sein, um einen wichtigen Trend aufzugreifen. Zudem können Unternehmen signifikante Vorteile erlangen, wenn sie sich nicht mehr darauf beschränken, mittels Zählen von Klicks und Followern die Online-Wahrnehmung ihrer Marke zu verfolgen. Stattdessen sollten sie die Stimmungen und Trends unter Konsument:innen, insbesondere in Social Media, quasi in Echtzeit erfassen und darauf reagieren. So nutzt z.B. die Marke Nø Cosmetic ihre Community, um Marktforschung in Echtzeit zu betreiben und Erkenntnisse in die Produkt- und Markenentwicklung einfließen zu lassen. Damit ist es ihr gelungen, aus dem Stand eine speziell bei Millennials äußerst beliebte Kosmetiklinie zu etablieren.⁴⁸

Unser Fazit

Eine starke Marke ist nicht nur eine gute Absicherung gegen Marktanteilsverluste in unsicheren Zeiten, sondern auch entscheidend für die gesamte Unternehmensleistung. Werbetreibende in deutschen Unternehmen haben die Wichtigkeit der Markenbildung wieder erkannt und weisen bereits einen hohen Reifegrad auf. Dennoch dürfen sich Unternehmen darauf nicht ausruhen: Die Homogenisierung der Markenbildung und stark fragmentierter Medienkonsum stellen viele Marken vor eine Herausforderung. Nur wer klare, konsistente Markenwerte und -prinzipien über alle Kanäle hinweg kommuniziert, eine loyale Community aufbaut sowie Trends schnell erkennt und entsprechend reagiert, wird sich auch langfristig als starke Marke etablieren können. Diese Leitsätze waren bereits in der Vergangenheit für Marketingteams wichtig, haben nun jedoch wieder deutlich an Relevanz gewonnen. Die in vielen deutschen Unternehmen geplante Steigerung des Markenbudgets ist dabei ein wichtiger erster Schritt, der nun durch eine angepasste Branding-Strategie zu ergänzen ist.

Lesetipps

Nielsen (2023), [Beyond today: Why long-term marketing drives business longevity](#)

McKinsey (2023), [Starke Marken sind auch in Krisenzeiten gefragt](#)

Jesko Perrey, Tjark Freundt, Sascha Lehmann und Nils Liedtke (2020), [Mega-Macht Marke: Bleibende Werte in wechselvollen Zeiten](#)

⁴⁷ Forbes (2020), [How Gymshark Became A \\$1.3 Billion Brand, And What We Can Learn](#)

⁴⁸ Business Insider (2022), [Nø Cosmetics: Wie diese Gründerfamilie 21 Millionen mit Hautpflege erwirtschaftet](#)

Die Emotionalität, die auch den Fußball auszeichnet, macht Marken greifbar und lebendig

Oliver Bierhoff ist einer der ersten deutschen Fußballer, die es geschafft haben, eine eigene Markenidentität aufzubauen. Später gelang es ihm als Geschäftsführer der Nationalmannschaft, diese ebenfalls als erfolgreiche Marke zu etablieren. Bis Ende 2022 war er zunächst Manager, dann Geschäftsführer der deutschen Fußball-Nationalmannschaft. Heute ist er Berater des US-amerikanischen Football-Teams New England Patriots. Seinem Wirken als Funktionär geht eine lange erfolgreiche Karriere als aktiver Spieler voraus.



Herr Bierhoff, welchen Beitrag zur Markenbildung erwarten sich Unternehmen vom Sponsoring? Wie hat sich diese Erwartung in den letzten fünf Jahren verändert?

Beim Sponsoring geht es in der Regel um Bekanntheit und Sichtbarkeit der eigenen Marke, den Aufbau von Markenaktualität und die Emotionalisierung der Marke. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei eine gewisse Grundbekanntheit – sonst besteht die Gefahr, dass das Sponsoring wirkungslos bleibt. Außerdem sollte die Marke

zur gesponserten Sportart passen – ich denke da an das Sponsoring des Americas Cup durch BMW, bei dem beide Partner für Innovation und Sportlichkeit stehen. Daran hat sich auch durch neue Marketingtools nichts geändert. Trotzdem werden in dieser Hinsicht oft Fehlentscheidungen getroffen.

Ein zweites gutes Beispiel ist die Partnerschaft zwischen Eintracht Frankfurt und der Jobbörse Indeed. Hier werden aktuelle Themen und Emotionalität clever miteinander verbunden. Die Kooperation zeichnet sich durch ihre innovativen und kreativen Aktionen aus und trägt wesentlich zur Stärkung der Arbeitgebermarke bei. Unternehmen setzen heute also vermehrt auf gemeinsame Werte, um ihre Marke glaubwürdig und authentisch zu präsentieren.

Wie bedeutend ist Sportsponsoring als Marketingkanal und welche Veränderungen haben Sie in den vergangenen Jahren beobachtet?

In den letzten Jahren ist aufgefallen, dass Unternehmen beim Abschluss von Sponsoringverträgen immer kostenbewusster werden. Grund ist vor allem die fortschreitende Digitalisierung: Es kostet schlichtweg weniger Zeit und Geld, kurzfristig Influencer zu engagieren, als langfristige Rechte zu erwerben. Außerdem werden für andere Aktivitäten meistens klar messbare Kanäle genutzt, sodass die Verantwortlichen den Erfolg ihrer Initiativen besser und neutraler bewerten können.

Der aktuelle Trend zu kurzfristigen Engagements könnte sich aber auch wieder umkehren, weil ja bekanntlich jeder Trend einen Gegentrend hervorbringt. Einer davon ist „Phygital“ – die Verschmelzung der physischen und digitalen Welt. Fußball lebt vom wichtigen Wochenendspiel im Stadion. Aber

Schlaglicht 2: Interview mit Oliver Bierhoff

nur Vereine und Verbände, die ihre Fans auch unter der Woche mit relevanten Inhalten aktivieren können, sind auf Dauer erfolgreich. Sie schaffen nicht nur mehr Reichweite, sondern eröffnen auch ganz neue Vermarktungschancen. Der Sport hat den Vorteil, dass Fans von Natur aus motiviert sind, mehr über ihre Idole zu erfahren. Deswegen kommt es darauf an, die besten Geschichten zu erzählen und auch neben dem Platz fesselnde Inhalte anzubieten.

Das ist eine Erfahrung, die ich aus meinen fast 18 Jahren beim DFB mitgenommen habe. Es war nicht nur der sportliche Erfolg, sondern auch das sympathische Auftreten der Mannschaft und die vielen emotionalen Momente mit den Fans, die dazu geführt haben, dass sich die Sponsoringeinnahmen des Verbands während meiner Zeit dort vervielfacht haben. Das hat uns die Möglichkeit gegeben, unsere Strukturen zu professionalisieren, finanzielle Mittel für Maßnahmen an der Basis bereitzustellen und mit dem DFB-Campus unser sportliches Zuhause zu schaffen. Aber das alles war nur möglich, weil wir die Marke „Nationalmannschaft“ aufgebaut und viele neue Vermarktungsmöglichkeiten für unsere Partner geschaffen haben.

Nach welchen Kriterien werden Sponsoringpartner von Unternehmen ausgewählt? Was sind die entscheidenden Faktoren zur Bestimmung des Angebotswerts? Und wie hat sich diese Erwartung in letzter Zeit verändert?

Zentral sind vor allem zwei Kriterien: erstens, das Markenimage und die

Assoziationen der Konsumenten mit der Marke. Im Fußball spielen Emotionalität und Dynamik eine wichtige Rolle, was die Marke greifbar und lebendig macht. Unternehmen wollen ihre Marke damit aufladen und zusammen interessante, kreative Inhalte entwickeln. Daher sind große, emotionale Vereine für Sponsoring besonders attraktiv.

Zweitens wird eine präzise Messung der Effektivität von Sponsoring immer wichtiger – besonders für große Unternehmen. Für diese Dimension gibt es klare Erfolgsfaktoren, z.B. Reichweite, die Anzahl der Kontakte und Saisonalität. Eine weitere Dimension, die durch die Digitalisierung bedingt ist und für viele Unternehmen interessant wird, ist das Aktivierungspotenzial: Wie viele Menschen kann ein Unternehmen bei einem Sportevent als potenzielle Kunden ansprechen? Diese Ansprache kann das Unternehmen dann auch in den digitalen Raum hinein „verlängern“. Das ist heutzutage wichtig, um gerade jüngere Zielgruppen zu erreichen und Communities aufzubauen.

Wie stellen Rechteinhaber und Sponsoren sicher, dass der jeweilige Partner im Einklang mit den eigenen Werten und Positionierungen steht, insbesondere in einer „Always on“-Welt?

Zunächst einmal muss man untersuchen, ob beide Marken bzw. Partner wirklich zueinander passen und Gemeinsamkeiten haben. Das passiert in einer detaillierten Markenanalyse. Darüber hinaus stehen Werte, Authentizität und konsequentes

Handeln heute mehr denn je unter Beobachtung.

Daher ist es wichtig, sich den potenziellen Partner genau anzuschauen und zu prüfen: Wofür steht die Marke, was hat sie in der Vergangenheit gemacht, welche Ziele verfolgt sie in Zukunft und mit welchen Mitteln will sie diese Ziele erreichen? Außerdem ist es wichtig, das Verhalten der Entscheidungsträger und anderer Akteure zu betrachten. Man muss aber auch das Umfeld des Rechtegebers bewerten. Gerade im Fußball ist es im Moment nicht immer leicht, die Reaktionen der Fans und die damit verbundenen Medienberichte einzuschätzen und zu kontrollieren. Und es ist wichtig zu analysieren, wie sich Spieler auf dem Spielfeld, aber auch außerhalb davon verhalten und welchen Einfluss das auf das Markenbild des Partners hat.

Das ist die Kehrseite der Medaille: Sport ist voller Emotionalität – man kann nicht immer einschätzen, welche Reaktionen eine Maßnahme hervorruft. Ich finde aber, dass es sich lohnt, dieses Risiko einzugehen.

Wir danken Ihnen für das Gespräch.

#03



Authentizität

Worte und Taten gefragt

Authentizität bezeichnet die Echtheit einer Sache oder Person. Für Unternehmen bedeutet dies, ihren Werten treu zu bleiben und entsprechend zu handeln. Gefragt sind daher Konsistenz und Transparenz. Angesichts der täglichen Flut an Werbebotschaften, mit denen Konsument:innen konfrontiert werden, gehört Authentizität zu einem der zentralen Themen für Werbetreibende, wie die „State of Marketing“-Umfrage verdeutlicht. Nur durch authentisches Marketing kann ein Unternehmen das Vertrauen der Kund:innen gewinnen und diese langfristig an sich binden. In einem gesättigten Markt, in dem sich Produkte und Dienstleistungen oft ähneln, ist Authentizität zudem ein entscheidender Faktor, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Der Handlungsauftrag geht jedoch weit über reine Kommunikation hinaus: Die übermittelten Botschaften müssen im Einklang mit dem Handeln stehen, um nachhaltig glaubwürdig zu bleiben.

Auf einen Blick

- Marketingverantwortliche haben erkannt, wie wichtig eine authentische Marke ist, bei der Handeln und Kommunikation übereinstimmen. 88% der Befragten geben an, dass Kundenerwartungen in Bezug auf Authentizität einen moderaten oder sogar signifikanten Einfluss auf ihre Marketingstrategie haben.
- Die Verantwortlichen sehen sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, wie z.B. ihre eigene Marke mit ESG-Kriterien in Einklang zu bringen, Botschaften konsistent zu übermitteln sowie mit den sich ändernden Erwartungen und Werten von Kund:innen Schritt zu halten.
- Für die Entwicklung einer authentischen Marke ist es entscheidend, dass Unternehmen relevante Themen auf Basis ihrer eigenen Werte identifizieren und sich dazu konsistent positionieren – in der Kommunikation und vor allem im Handeln.

Relevante Entwicklungen

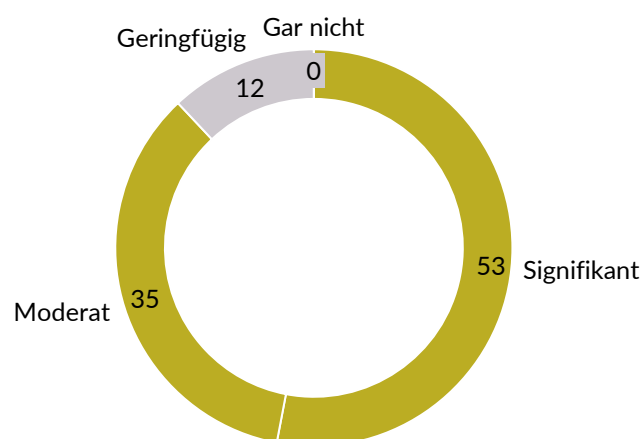
Unsere Umfrage zeigt, dass Werbetreibende Authentizität als drittwichtigsten Marketingtrend ansehen. Marken gelten dann als authentisch, wenn ihr Handeln mit dem übereinstimmt, was sie nach außen kommunizieren. So ergab eine McKinsey-Umfrage unter rund 4.800 Personen in den USA, dass für verschiedene Stakeholdergruppen (Konsument:innen, Regierungsvertreter:innen, Personalvorstände, Investor:innen und Händler:innen) unterschiedliche Kriterien wichtig sind, um eine Marke als authentisch wahrzunehmen. Transparenz und Konsistenz von Produkten und Positionierungen waren die einzigen Kriterien, die bei allen Gruppen ausschlaggebend für die Wahrnehmung als authentisch waren.⁴⁹

Markenauthentizität stärkt das Vertrauen in die Marke, aber sie sorgt auch für eine positive Erwartungshaltung an die gelieferte Qualität, eine höhere Zahlungsbereitschaft und Weiterempfehlungen.⁵⁰ CMOs sind sich der Relevanz dieses Themas bewusst – 88% der Befragten geben an, dass Kundenerwartungen an Markenauthentizität ihr Marketing moderat bis signifikant beeinflussen (siehe Abbildung 7). Dies gilt vor allem für B2C-Unternehmen: Sie ordnen die Wichtigkeit von Authentizität rund 5% höher ein als B2B-Unternehmen. Die höhere Relevanz für B2C-Unternehmen zeigt sich zudem im Reifegrad – auch hier sind B2C-Unternehmen schon deutlich weiter (Rang 4 für B2C, Rang 12 für B2B).

Abbildung 7

Fast 90% der Werbetreibenden sehen ihr Marketing durch Kundenerwartungen bez. Markenauthentizität moderat bis signifikant beeinflusst

Einfluss von Kundenerwartungen auf Markenauthentizität,¹ in %



1. Zugrunde liegende Frage: „Beeinflussen die Erwartungen der Konsument:innen an die Authentizität der Marke das Marketing Ihres Unternehmens?“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

⁴⁹ McKinsey (2021), *Great Expectations: Navigating challenging stakeholder expectations of brands*

⁵⁰ Christina Papadopoulou, Merve Vardarsuyu und Pejvak Oghazi (2023), *Examining the relationships between brand authenticity, perceived value, and brand forgiveness: The role of cross-cultural happiness*, Journal of Business Research (Volume 167)

Markenauthentizität ist dabei keineswegs ein neues Konzept. Viele Marken werden bereits seit Jahrzehnten mit spezifischen Merkmalen in Verbindung gebracht. Ein Beispiel hierfür ist LEGO, das regelmäßig Spitzenpositionen in Rankings belegt, z.B. als eine der Top-20-Marken im Authenticity 500 Index.⁵¹ LEGOs Marketingbotschaften spiegeln nicht nur Unternehmenswerte wie Imagination, Learning und Caring wider,⁵² sondern werden auch durch entsprechende Handlungen untermauert, wodurch Vertrauen aufgebaut wird. So zeigt die Kampagne „Rebuild the World“, wie Kinder mit LEGO kreative Lösungen für alltägliche Herausforderungen entwickeln (Imagination). Zudem bindet das Unternehmen seine Kund:innen aktiv in den Entwicklungsprozess neuer Produkte ein, indem es ihnen ermöglicht, eigene Ideen einzureichen und zu bewerten. Die beliebtesten Designs werden dann in das LEGO-Sortiment aufgenommen (Caring). Darüber hinaus unterstützt LEGO Bildungsinitiativen und bietet im Rahmen von „LEGO Education“ Materialien für spielerisches Lernen an (Learning).⁵³



Interview mit Dr. Christian Loeffert, ab Seite 48

Leiter Marketingkommunikation,
Mobilfunkendgeräte und Training
bei der Telekom Deutschland GmbH

Konsistentes Erfüllen des Markenversprechens ist Grundvoraussetzung für authentische Marken

#AuthentizitätvonMarken

In unseren Interviews für diesen Report wurde die Deutsche Telekom wiederholt als positives Beispiel für eine authentische Marke genannt. Das Unternehmen setzt sich u.a. mit der Kampagne „Licht an! Gegen Hass im Netz“ für ein respektvolles Miteinander im Internet ein. Die Telekom folgt damit ihrem Prinzip „Verantwortung leben“.⁵⁴ Die Auftaktkampagne wurde mehrfach ausgezeichnet und erhielt u.a. den Marken-Award 2023 der absatzwirtschaft und des Bundesverbands Marketing Clubs in der Kategorie „Gesellschaftliches Engagement“ sowie den Grand Effie. „Licht an!“ ist ein gutes Beispiel für eine authentizitätssteigernde Kampagne, da das Thema von großer gesellschaftlicher Relevanz ist, das Internet zum Kern des eigenen Produkts gehört und die Telekom es wiederholt aufnimmt, um eine konsistente Markenbotschaft zu unterstützen und ihr Markenversprechen „connecting your world“ zum Leben zu erwecken (siehe Interview mit Dr. Christian Loeffert).

⁵¹ Authenticity (2023), [Authenticity 500 Index](#)

⁵² LEGO (2024), [The LEGO® Brand Values](#)

⁵³ LEGO (2024), [New LEGO® campaign shows how creative problem solving can reunite and Rebuild the World](#); LEGO (2024), [LEGO Ideas](#); LEGO (2024), [LEGO Education](#)

⁵⁴ [Presseportal \(2024\), Licht an: Deutsche Telekom setzt Zeichen gegen Hass](#)

Trends 1-10

Marketingverantwortliche sollten mehrere Aspekte berücksichtigen, um die Authentizität einer Marke zu stärken. An oberster Stelle steht die Transparenz, die sowohl von Kund:innen als auch von Marketingverantwortlichen als wichtigster Faktor angesehen wird, dicht gefolgt von der Treue zu den eigenen Markenwerten. Diese kommt durch greifbare Aktionen und Initiativen sowie durch eine konsistente Kommunikation und die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen zum Ausdruck (siehe Abbildung 8).

Zu beachten ist, dass sich im Laufe der Zeit die Eigenschaften wandeln, für die Marken stehen (wollen) oder die von ihnen erwartet werden: So treten derzeit z.B. zunehmend Nachhaltigkeitskriterien in den Vordergrund (siehe Kapitel „Nachhaltigkeit“).

Ideen und Impulse

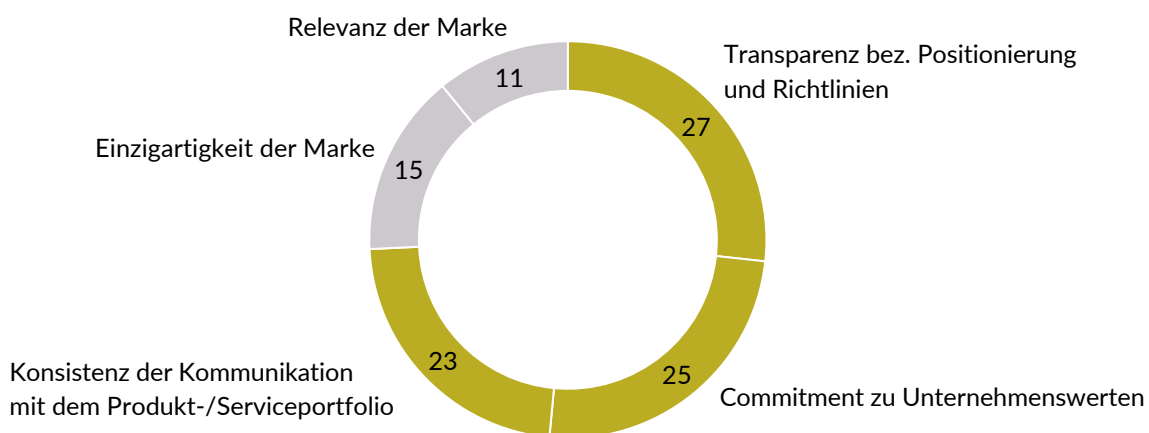
Die Stärkung der Markenauthentizität ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden (siehe Abbildung 9):

- 1. Die Marke mit sozialen und ökologischen Themen in Einklang bringen.** Einige Marken, die als besonders authentisch wahrgenommen werden, sichern ihre Authentizität durch soziale und ökologische Schwerpunkte. Ein Beispiel hierfür ist Patagonia, ein Hersteller von Outdoorbekleidung. Patagonia bietet langlebige Produkte an, die repariert werden können, und setzt 1% seines Umsatzes für den Kampf gegen den Klimawandel und für den Naturschutz ein.⁵⁵ Diese Verknüpfung der Marke mit sozialen und ökologischen Aspekten ist in den vergangenen Jahren relevanter geworden (siehe Kapitel „Nachhaltigkeit“).

Abbildung 8

Marketingverantwortliche priorisieren Transparenz, Commitment zu Unternehmenswerten sowie eine konsistente Kommunikation bei der Entwicklung einer authentischen Marke

Wichtigste Dimensionen von Markenauthentizität,¹ in %



1. Zugrunde liegende Frage: „Welche Aspekte der Markenauthentizität sind für das Marketing Ihres Unternehmens am wichtigsten? Bitte wählen Sie bis zu 3 Antworten aus.“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

⁵⁵ Patagonia (2024), [Die Klimakrise betrifft uns alle](#)

2. Eine konsistente Kommunikation sicherstellen.

Neben einer gleichbleibenden Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen ist deren konsistente Kommunikation elementar. Dies bestätigt auch Janina Mütze, Geschäftsführerin des Meinungs- und Marktforschungsunternehmens Civey: „Wir sehen, dass Kundinnen und Kunden über eine zunehmende Anzahl an Kanälen mit Marken interagieren. Um sie nicht zu verwirren sowie Unternehmensziele und Werte glaub-

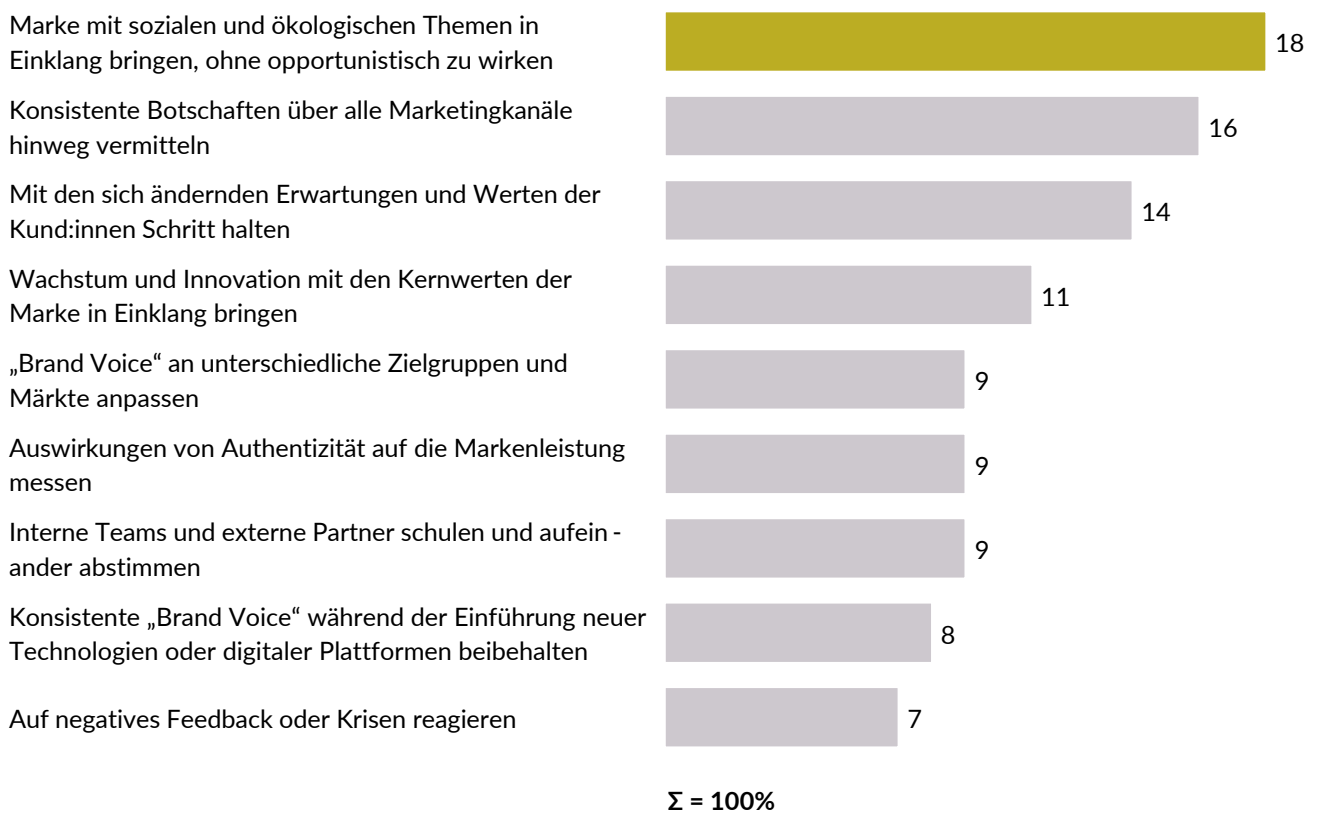
haft zu vermitteln, muss die dazugehörige Kommunikation dauerhaft über alle Marketingkanäle hinweg konsistent sein.“⁵⁶ Angesichts der Vielzahl von Plattformen, auf denen sich die Kund:innen einer Marke heute bewegen, ist dies eine komplexe Aufgabe.

3. Mit den sich ändernden Erwartungen und Werten der Konsument:innen Schritt halten. Die Erwartungen und Werte der Menschen entwickeln sich stetig weiter. Ins-

Abbildung 9

Unternehmen müssen ihre Marke mit sozialen und ökologischen Themen in Einklang bringen

Größte Herausforderungen, um Markenauthentizität zu sichern,¹ in %



1. Zugrunde liegende Frage: „Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei der Wahrung der Markenauthentizität und der gleichzeitigen Ausweitung der Marketingaktivitäten Ihres Unternehmens?“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

⁵⁶ Interview mit Janina Mütze, Gründerin und Geschäftsführerin Civey (2024)

Trends 1-10

besondere die Gen Z, die in den nächsten Jahrzehnten die größte Kundengruppe in Deutschland sein wird, stellt hohe Erwartungen an Marken (siehe Kapitel „Gen Z“). Die Kunst besteht darin, sich zwar an die wechselnden Anforderungen anzupassen, dabei jedoch die eigene Marke nicht nur zu bewahren, sondern zu stärken.

Auf dem Weg zu einer authentischen Marke sollten Unternehmen Folgendes beachten:

Systematisches Vorgehen und konsistentes Handeln sind erfolgsentscheidend. Patagonia zeigt, dass es sinnvoll ist, zunächst Fokusthemen aus den eigenen Markenwerten abzuleiten sowie konsistent zu handeln und zu kommunizieren. Einer der wichtigsten Werte von Patagonia ist „protect our home planet“, weshalb sich das Unternehmen für Klima- und Umweltschutz einsetzt und die Marke entsprechend positioniert. Patagonia hat zahlreiche Kampagnen mit Bezug zu Umwelt und Klima konzipiert, z.B. die Kampagne zum Tag des Meeres am 8. Juli 2023 gegen Grundschieppnetz-Fischerei.⁵⁷

Unternehmen müssen aber auch im Einklang mit der Markenpositionierung und Kommunikation handeln. So sollten sich Botschaften in sämtlichen Prozessen widerspiegeln, von Produktdesign über Unternehmenskommunikation bis hin zu den Regelungen für Beschäftigte in der Lieferkette. Patagonia bietet etwa einen kostenlosen Reparaturservice an, damit weniger Neuware produziert wird, verwendet ausschließlich Baumwolle aus ökologischem Anbau und spendet 1% des Umsatzes für den Umweltschutz.⁵⁸

Handeln ist wichtiger als Kommunizieren. Rund 60% der Konsument:innen aller Altersklassen und 70 bis 80% der Millennials erwarten von Marken, dass sie sich für gesellschaftliche Belange einsetzen. Allerdings sind nur rund 30% der Ansicht, dass die Unternehmen sich auch öffentlich dazu äußern müssen.⁵⁹ Der Fokus sollte folglich darauf liegen, sich über Botschaften und insbesondere Aktivitäten selektiv zu passenden Themen zu positionieren. Diese Ansicht unterstützt auch Janina Mütze: „Marken sollten Themen finden, die aus ihrer DNA kommen, und diese konsequent in Handlungen umsetzen, um langfristige Authentizität zu erreichen“.⁶⁰

⁵⁷ HORIZONT (2023), Mit diesen Forderungen will Patagonia die Weltmeere schützen

⁵⁸ Patagonia (2024), 1% for the Planet

⁵⁹ McKinsey (2021), Great Expectations: Navigating challenging stakeholder expectations of brands

⁶⁰ Interview mit Janina Mütze, Gründerin und Geschäftsführerin Civey (2024)

Unser Fazit

Eine authentische Marke ist – insbesondere für B2C-Unternehmen – relevant für Markenstärkung, Zahlungsbereitschaft und Weiterempfehlung. Die von uns befragten Marketingverantwortlichen haben das erkannt und stufen das Thema als drittwichtigsten Trend ein. Gleichzeitig sehen sie dringenden Handlungsbedarf: Der Reifegrad mit Blick auf Markenauthentizität ist extrem gering – viele Verantwortliche haben Sorge, dass ihre Marke als opportunistisch wahrgenommen werden könnte. Eine Herausforderung sehen sie z.B. darin, konsistente Botschaften über die fragmentierte Medienlandschaft hinweg bei gleichzeitig wechselnden Kundenerwartungen und -werten zu kommunizieren. Eine umfassende, konsistente Strategie, die das Handeln über die reine Kommunikation stellt, ist erfolgsentscheidend für den nachhaltigen Aufbau einer authentischen Marke.

Lesetipps

Forbes (2023), [Authenticity In Marketing: Why Brands Must Lead With 'Why'](#)

absatzwirtschaft (2021), [Authentizität: Diese Lücken müssen Marken schließen](#)

McKinsey (2021), [Great Expectations: Navigating challenging stakeholder expectations of brands](#)

Konsistentes Erfüllen des Markenversprechens ist Grundvoraussetzung für authentische Marken

Christian Loefert ist seit 2019 Leiter Marketingkommunikation, Mobilfunkendgeräte und Training bei der Telekom Deutschland GmbH. Ab September 2024 übernimmt er die Marketingverantwortung bei der T-Systems International GmbH. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler kam vor 15 Jahren zur Telekom. Dort war er zunächst Leiter Partner Vertrieb und anschließend Senior Vice President Channel Management, bevor er seine jetzige Rolle übernahm.



Herr Loefert, die Telekom legt bei ihrer Marke großen Wert auf Authentizität. Inwiefern kommt dies dem Unternehmen zugute?

Mit einer authentischen Marke, die hält, was sie verspricht, gelingt uns zweierlei: Wir sind und bleiben bei unseren Kund:innen präsent, rücken aber auch ins Bewusstsein potenzieller Neukund:innen. Unsere Botschaft lautet: „Die Telekom bietet das beste Netz“. Das transportieren wir konsistent und kontinuierlich über alle Medialkanäle und tragen so zum Kundenwachstum bei. Dadurch steigt der Umsatz und wir können dann erneut in bessere Netze investieren. Das zahlt wiederum auf unser Markenversprechen ein – der klassische Flywheel-Effekt.

Die Markenauthentizität ist übrigens nicht nur für den deutschen Markt von Bedeutung. Das globale Markenversprechen der Telekom lautet „connecting your world“. Unser authen-

tischer Auftritt trägt dazu bei, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Wie sollten Unternehmen beim Aufbau einer authentischen Marke vorgehen?

Der erste Schritt besteht darin, den eigenen Geschäftsauftrag konsistent zu erfüllen. Denn nur wenn die Kund:innen mit einem Unternehmen zufrieden sind, nehmen sie es überhaupt als glaubwürdig wahr. Das ist quasi die Ausgangsbasis dafür, mehr zu machen. Unter „mehr machen“ verstehe ich das Aussenden von Botschaften, die über den unmittelbaren Bezug zum Kerngeschäft hinausgehen – und eine entsprechende Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Ein Beispiel ist unsere seit 2020 laufende Kampagne „Gegen Hass im Netz“. Damit wollen wir Menschen dazu ermutigen, sich Hassrede im Internet entgegenzustellen und für demokratische Werte im Netz einzustehen, genau wie wir es z.B. im Rahmen verschiedener Partnerschaften

Schlaglicht 3: Interview mit Dr. Christian Loefert

vorleben. Aber auch wir mussten uns das erst einmal verdienen, indem wir uns als verlässlicher und integrierender Netzanbieter etablierten. Auf dieser Basis kann die Telekom nun glaubhaft zu Themen wie dem Miteinander im Internet Stellung beziehen, die nicht direkt mit ihrer Marke in Verbindung gebracht werden.

Zu einer authentischen Kommunikation gehört auch ein souveräner Umgang mit Pannen. Wie geht die Telekom damit um, wenn etwas schief läuft?

Die Deutsche Telekom steht für verantwortungsvolles Handeln. In Notfällen verfolgen wir deshalb ein Konzept der „radikalen Transparenz“: Falls Probleme und Missstände rund um unsere Produkte oder Dienstleistungen auftreten, informieren wir darüber proaktiv und transparent. Das betrifft die Kommunikation nach innen ebenso wie nach außen – also gegenüber Beschäftigten, Kund:innen und Geschäftspartner:innen. Unsere Botschaft an alle lautet: „Wir kümmern uns“. Ein Beispiel: Im November 2020 hat ein starker Herbststurm auf Helgoland für 48 Stunden Telefon und Internet lahmgelegt. Da haben wir offen, schnell und transparent kommuniziert.

Grundsätzlich gilt bei uns: Im Zweifelsfall übernehmen wir erst einmal die Verantwortung dafür, schnell eine Lösung zu finden, auch wenn später andere als Verursacher identifiziert werden. Ich denke da etwa an den IT-Systemausfall der Lufthansa am Flughafen Frankfurt im Februar 2023. Wie sich am Ende herausstellte, waren bei Bauarbeiten an einer Bahnstrecke

in Frankfurt vier Glasfaserkabel mit einem Bohrer durchtrennt worden; die Telekom traf keine Schuld.

Wir danken Ihnen für das Gespräch.

#04



Datengetriebenes Marketing

Wissen, wie Kunden wirklich ticken

Lange Zeit haftete dem Marketing der Ruf an, dass Investitionsentscheidungen dort mehr auf Erfahrungen und Intuition als auf fundierten Daten beruhen. Doch dieses Bild gehört der Vergangenheit an: Datengetriebenes Marketing ist mittlerweile in vielen Bereichen zur Norm geworden – sei es bei der Festlegung des Budgets, der Auswahl des Kanalmix oder der Steuerung von Agenturen. Die Relevanz von datengetriebenem Marketing wird in Zukunft sogar noch weiter zunehmen: Mehr als 60% der Teilnehmenden an der „State of Marketing“-Umfrage betonen, dass Datenkompetenz für sie von hoher bis sehr hoher Bedeutung ist.

Auf einen Blick

- Systematisches datengetriebenes Marketing wird künftig unerlässlich sein. Es bildet die Basis für fortlaufende Marketingentscheidungen, z.B. über Budgetierung, Produktstrategien, Optimierung des Marketingmix sowie über automatisierte und personalisierte Kommunikation.
- Erfolgreiches datengetriebenes Marketing orientiert sich an den gewünschten Ergebnissen. Es gilt zu klären, welche Entscheidungen zu treffen sind und welche Anforderungen sich daraus für Daten, Analytik und Technologie ergeben. Dies erfordert eine ständig aktualisierte Datenbasis und flexible analytische Tools, von pragmatischer Heuristik bis hin zu GenAI.
- Der Erfolg von Marketingteams hängt heute davon ab, ob es ihnen gelingt, effektive Systeme für datengetriebenes Marketing zu entwickeln und einzusetzen. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die erforderlichen Fähigkeiten und Profile der Marketingteams sowie auf die notwendige technische Unterstützung, z.B. Customer Data Platforms (CDP) oder Software zur Datenanalyse.

Trends 1-10

Relevante Entwicklungen

Vier wesentliche Entwicklungen beeinflussen die zunehmende Bedeutung von datengetriebenem Marketing:

1. Veränderte Datennutzung entlang der Datenwertschöpfungskette. Unternehmen haben ihre Herangehensweise an die Datennutzung grundlegend überdacht (siehe Abbildung 10). Beim traditionellen Ansatz erstreckt sich der Prozess von der Datenerfassung bis zur Nutzung dieser Informationen in der Entscheidungsfindung. Daten wurden früher oft gesammelt, ohne eine klare Vorstellung von ihrer späteren Verwendung zu haben.⁶¹ Heute definieren datenversierte Marketer:innen zunächst die zu unterstützenden Entscheidungen – erst danach sammeln und analysieren sie die entsprechenden Daten. Besonders wenn verschiedene Personen beteiligt sind, ist es wichtig, ein klares Verständnis der Analysen zu vermitteln und das Vertrauen in die Ergebnisse zu stärken,

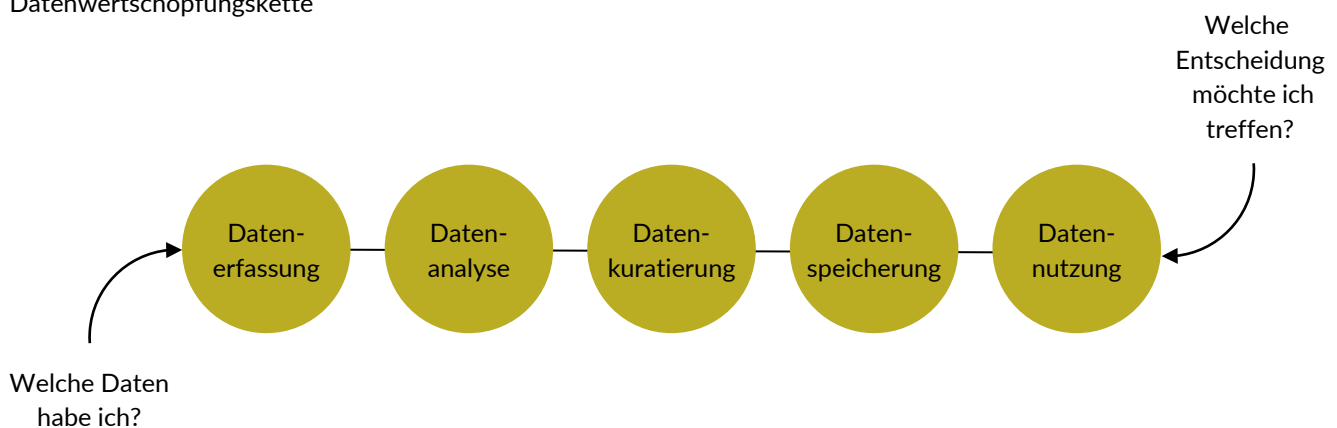
damit die Daten ihren vollen wirtschaftlichen Nutzen entfalten. Entsprechend können Unternehmen heutzutage zwischen verschiedenen Lösungen wählen: von einem komplexen Technologie-Stack für automatisierte und personalisierte Marketingkommunikation bis hin zu sofort einsatzbereiten Lösungen externer Anbieter, wie z.B. Appinio für Markt- und Meinungsforschung.⁶²

2. Aufbau von Kompetenzen im datengetriebenen Marketing. Durch die Integration von Spezialist:innen wie Data Scientists und Data Engineers haben viele Marketingteams grundlegende Kompetenzen im datengetriebenen Arbeiten erworben.⁶³ Datengetriebenes Marketing setzt jedoch voraus, dass jedes Teammitglied ein grundlegendes Verständnis von Datenanalyse besitzt. Dieser Wandel spiegelt sich in den veränderten Kompetenzprofilen wider, die von Marketer:innen heute verlangen, dass sie die Lücke zwischen Datenerhebung, -analyse und -interpretation schließen.⁶⁴ Vor diesem

Abbildung 10

Zielgerichtetes datengetriebenes Marketing identifiziert zunächst die benötigten Erkenntnisse, bevor relevante Daten gesammelt und ausgewertet werden

Datenwertschöpfungskette



Quelle: In Anlehnung an Curry (2016), *The Big Data Value Chain: Definitions, Concepts, and Theoretical Approaches*

⁶¹ McKinsey (2023), *The evolution of the data-driven enterprise*

⁶² Tom Chavez, Chris O'Hara und Vivek Vaidya (2018), *Data Driven: Harnessing Data and AI to Reinvent Customer Engagement*

⁶³ Fabrizio Fantini und Das Narayandas (2023), *Analytics for Marketers*, Harvard Business Review

⁶⁴ Wolfgang Ulaga und Christoph Senn (2023), *The Three Next-Generation Marketing Skills You Need*, INSEAD

Hintergrund sind Marketingverantwortliche das zweite Jahr in Folge der Meinung, dass es ihren Teams vor allem an Kenntnissen in der Datenanalyse mangelt.⁶⁵

3. (Erneute) Anerkennung der Bedeutung eigener Daten und Systeme. Werbetreibende erkennen zunehmend die Wichtigkeit eigener Kundendaten sowie von Customer Relationship Management (CRM) und Customer Data Platforms (CDPs). Deren Bedeutung hat vor allem zugenommen aufgrund der möglichen weiteren Einschränkungen von Drittanbieter-Cookies. Zwar plant Google nicht mehr, wie zunächst angekündigt, die Drittanbieter-Cookies in seinem Web-Browser Chrome abzuschaffen. Google will aber Chrome-Nutzenden eine Wahlmöglichkeit und mehr Informationen für eine fundierte Entscheidung geben, die für das gesamte Web-Browsing gilt.⁶⁶ Die genaue Entwicklung bleibt abzuwarten, aber eine weitere Einschränkung von Drittanbieter-Cookies ist wahrscheinlich. Da andere Browser schon seit Längerem Drittanbieter-Cookies

blockieren und die Datenschutzverordnungen strenger geworden sind, müssen sich Unternehmen stärker auf direkte Kundenbeziehungen fokussieren und eigene Datenquellen nutzen.⁶⁷

4. Evolution der Marketinganalysen. In der Vergangenheit waren Marketinganalysen eher rückblickend und deskriptiv; sie beinhalteten z.B. das punktuelle Messen von Kundenzufriedenheit.⁶⁸ Präzise Vorhersagen über zukünftiges Kundenverhalten und Markttrends waren damit nicht möglich.⁶⁹ Mithilfe fortschrittlicher Datenanalysen und AI können Unternehmen inzwischen jedoch Vorhersagen mit hoher Genauigkeit treffen (Predictive Analytics). So lässt sich z.B. prognostizieren, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine Kundin ein personalisiertes Angebot annimmt oder wie sich der Umsatz verändert, wenn der Marketingmix angepasst wird. Solche intelligenten Vorhersagen verbessern die Entscheidungsqualität und führen zu einem höheren ROI.⁷⁰

> 60%

der Teilnehmenden an der „State of Marketing“-Umfrage betonen, dass Datenkompetenz für sie von hoher bis sehr hoher Bedeutung ist

⁶⁵ Josh Stephenson (2024), [Marketers point to data analysis as biggest skills gap in teams, survey says](#), MarketingWeek

⁶⁶ Anthony Chavez (2024), [A new path for Privacy Sandbox on the web](#), Google

⁶⁷ Gina Kollig (2024), [Chronologie eines angekündigten Todes: Vom Anfang und Ende der Third-Party-Cookies](#), OMR

⁶⁸ McKinsey (2021), [Prediction: The future of CX](#)

⁶⁹ McKinsey (2023), [How generative AI can boost consumer marketing](#)

⁷⁰ McKinsey (2021), [The big reset: Data-driven marketing in the next normal](#)

Ideen und Impulse

Um datengetriebenes Marketing erfolgreich umzusetzen, sollten Marketingteams ihre Datengrundlage, Software und Fähigkeiten weiter ausbauen:

Eigene Kundendaten verbessern die Kundenansprache.

Angesichts der zunehmenden Einschränkung von Drittanbieter-Cookies stehen Unternehmen vor Herausforderungen hinsichtlich Datenakquise, -verarbeitung und -nutzung für die zielgerichtete Marketingkommunikation. Daher ist es wichtig, dass sie Anreize dafür schaffen, dass Kund:innen ihre Kontaktdaten freiwillig in Apps oder auf Webseiten hinterlassen. Die Sammlung sogenannter First-Party-Daten, etwa durch das Angebot exklusiver bzw. personalisierter Inhalte, verbesserten Service oder Zugang zu einem ausgewählten Kundenkreis, wird somit zur obersten Priorität. Zusätzlich können Partnerschaften für die Nutzung von Second-Party-Daten sowie kontextbezogene und interessenbasierte Werbestrategien entwickelt werden, um Kund:innen gezielt anzusprechen.⁷¹

Ein effektives Consent Management und der Schutz der Privatsphäre sind dabei unerlässlich. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie die Kundendaten rechtmäßig und sicher verwalten, was transparente Datenschutzpraktiken und die Einholung von Einwilligungen zur Datennutzung erfordert. Eine umfassende Consent-Management-Strategie, die transparent darüber informiert, wie und zu welchem Zweck Kundendaten verwendet werden, ist hierbei entscheidend (siehe Kapitel „Datenschutz“).

AI-Software steigert die Effizienz von Analyse und Personalisierung. Analyse- und Vorhersagemodelle ermöglichen tiefere Einblicke in das Kundenverhalten und effektivere Marketingkampagnen. Mithilfe von Machine Learning, z.B. in Form von Clustering-Algorithmen, ist es möglich, Kund:innen anhand von demografischen Merkmalen, Kaufverhalten und individuellen Präferenzen zu segmen-

tieren. Diese Segmentierung erlaubt die Entwicklung personalisierter Marketingkampagnen, die genau auf den Kontext und die Kundenpräferenzen abgestimmt sind.

Vorhersagemodelle ermöglichen es den Unternehmen zudem, ihre Kund:innen in entscheidenden Momenten der Kundenreise anzusprechen. So lassen sich z.B. Kundenverlust, Kundenwert oder Konvertierungswahrscheinlichkeit vorhersagen und durch präzise personalisierte Marketingbotschaften positiv beeinflussen (siehe Kapitel „Personalisierung“).

Google-Deutschlandchef Philipp Justus bestätigt diesen Trend: „Künstliche Intelligenz verändert die Welt des Marketings wie kaum eine Technologie zuvor. Unternehmen und Marken können dank AI ihre Zielgruppen auf ganz neue Weise erreichen, ihre Effektivität und Kreativität steigern und dabei den Erfolg ihrer Kampagnen gezielt messen. Gleichzeitig muss die Branche ihrer Verantwortung gerecht werden, die Privatsphäre der Nutzerinnen und Nutzer zu schützen, und dabei auf First-Party-Daten setzen.“⁷²

Datenkompetenz ist für Werbetreibende unerlässlich, um effektiv und profitabel zu arbeiten. Sie ist mittlerweile eine Schlüsselkompetenz im Marketing. Während in den Teams früher nur vereinzelte Data Scientists zu finden waren, setzen erfolgreiche Marketingabteilungen heute überwiegend auf Expert:innen, die Daten nicht nur generieren und interpretieren, sondern auch zielgerichtet einsetzen können.⁷³ Unternehmen sind daher gefordert, die Datenkompetenz ihrer Teams systematisch weiterzuentwickeln, nutzerfreundliche Tools für den alltäglichen Einsatz bereitzustellen und insbesondere GenAI-getriebene Technologien zu testen und zu skalieren.⁷⁴

⁷¹ McKinsey (2022), [As the cookie crumbles, three strategies for advertisers to thrive](#)

⁷² Interview mit Philipp Justus, Country Manager Germany and VP Central Europe Google (2024)

⁷³ Humphrey Ho (2023), [All Marketers Should Be Data Scientists](#), Forbes

⁷⁴ Gartner (2021), [A Data and Analytics Leader's Guide to Data Literacy](#)

Unser Fazit

Datengetriebenes Marketing hat sich als eine Schlüsselstrategie für Unternehmen etabliert, um ihre Kundenansprache zu verbessern und den Marketing-ROI zu steigern. Durch die Nutzung von Daten sind Unternehmen in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen, die auf realen Interaktionen und Verhaltensweisen von Kund:innen basieren. Die „State of Marketing“-Umfrage zeigt, dass sich die Unternehmen in Deutschland hier bereits auf einem guten Weg sehen: Im Durchschnitt attestieren sie sich einen mittleren Handlungsbedarf. Erfolgsentscheidend sind dabei insbesondere die Transformation von Unternehmensstrukturen und der Aufbau von Fähigkeiten, die eine effektive Nutzung der Daten ermöglichen.

Lesetipps

McKinsey (2022), [Insights to impact: Creating and sustaining data-driven commercial growth](#)

McKinsey (2021), [The big reset: Data-driven marketing in the next normal](#)

McKinsey (2022), [As the cookie crumbles, three strategies for advertisers to thrive](#)

#Q5



GenAI

Effizienzbooster und Kreativitätswerkzeug

Marketingverantwortliche sind derzeit intensiv damit beschäftigt, die Grundlagen und Funktionsweise von GenAI zu ergründen – einschließlich ihres Potenzials und ihrer Grenzen. In einer McKinsey-Studie zum Einsatz von AI gaben etwa 34% der Befragten an, dass in ihren Marketing- und Vertriebsteams bereits regelmäßig GenAI genutzt wird. Damit liegen Marketing und Vertrieb deutlich vor allen anderen Funktionsbereichen.⁷⁵ Einige Vorreiter haben die Pilotphase bereits hinter sich gelassen und erste Anwendungsfälle in ihre Marketingprozesse eingeführt. Generell wird GenAI – neben der im Marketing bereits weit verbreiteten klassischen AI – als enormer Effizienzkatalysator betrachtet. Allerdings besteht auch die Befürchtung, dass ihr Einsatz zu einer zunehmenden Standardisierung kreativer Inhalte führen könnte.

Auf einen Blick

- Marketing wird als einer der Schlüsselbereiche für den Einsatz von GenAI betrachtet. Prognosen deuten auf eine um 5 bis 15% verbesserte Effizienz der Marketingausgaben hin.⁷⁶
- Die Anwendungsmöglichkeiten von GenAI im Marketing sind vielfältig und umfassen die Automatisierung nicht kreativer Marketingaufgaben (z.B. Erstellung von Mediaplänen und Quartalsberichten), Marktforschung, skalierbare Personalisierung, kreative Effizienz, Medienoptimierung und eine verbesserte Produktsuche für Kund:innen.
- Viele Marketingverantwortliche geben zwar an, über die erforderlichen Daten und Fähigkeiten zu verfügen, stehen jedoch vor Herausforderungen wie dem Fehlen klarer Strategien und Richtlinien, dem Umgang mit Reputationsrisiken sowie der erfolgreichen Integration und Skalierung von GenAI in die Marketingprozesse.

⁷⁵ McKinsey (2024), [The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value](#)

⁷⁶ McKinsey (2023), [The economic potential of generative AI: The next productivity frontier](#)

Relevante Entwicklungen

Vor gut eineinhalb Jahren, beim Launch von ChatGPT im November 2022, wurde GenAI kaum wahrgenommen. Heute zählt die Technologie zu den wichtigsten und dynamischsten ihrer Branche, steht weit oben auf der Agenda von Marketingverantwortlichen und hält Einzug an immer mehr Arbeitsplätzen in Deutschland. Laut einer Studie des Bayerischen Forschungsinstituts für digitale Transformation haben bereits 27% der befragten Erwerbstätigen in Deutschland GenAI im beruflichen Kontext eingesetzt. 60% von ihnen geben an, die generierten Ergebnisse beruflich sinnvoll nutzen zu können.⁷⁷ Weltweit berichten etwa 65% der Unternehmen, dass sie GenAI bereits in mindestens einer Geschäftsfunktion regelmäßig einsetzen. Durch die zunehmende Nutzung von GenAI hat sich auch die Adaption klassischer AI beschleunigt: 2024 setzen 72% der Unternehmen weltweit AI in mindestens einer Geschäftsfunktion ein, nachdem dieser Wert zwischen 2019 und 2023 stets zwischen 50 und 60% schwankte.⁷⁸

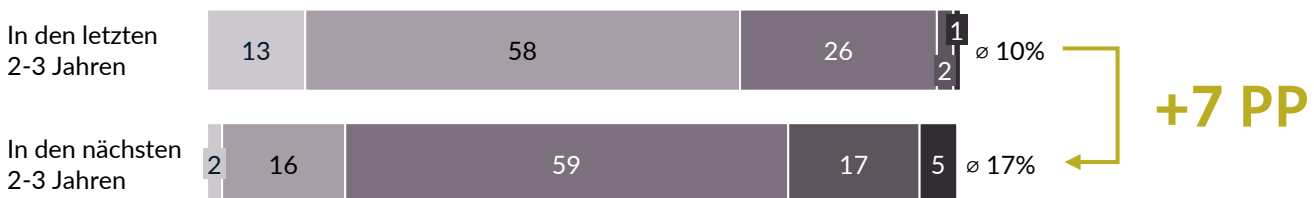
Marketing gilt neben Vertrieb, Softwareentwicklung und Kundenbetreuung als eine der Funktionen, in der GenAI den größten Mehrwert für Unternehmen erzeugen kann. Es wird prognostiziert, dass GenAI die Effizienz der Marketingausgaben um 5 bis 15% steigern wird. Der absolute globale Wertbeitrag durch GenAI-bedingte Produktivitätssteigerungen im Marketing dürfte sich auf über 460 Mrd. USD pro Jahr belaufen, was rund 10% der geschätzten globalen Marketingausgaben entspricht.⁷⁹ Werbetreibende in Deutschland haben durch den Einsatz von primär klassischer AI im Marketing in der jüngsten Vergangenheit bereits Effizienzsteigerungen von durchschnittlich 10% erzielt. Durch den vermehrten Einsatz von GenAI im Tagesgeschäft erwarten die Befragten nun noch einmal durchschnittliche Steigerungen von 17% in den kommenden zwei bis drei Jahren – ein Plus von 7 Prozentpunkten (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11

In den nächsten 2-3 Jahren erwarten Marketingverantwortliche einen Effizienzgewinn von 7 PP durch GenAI

Anteil der Befragten anhand der GenAI-Effizienz kategorien,¹ in %

■ 0-5% ■ 6-10% ■ 11-20% ■ 21-30% ■ >30%



1. Effizienzgewinn ist definiert als Ausgabenreduzierung in % ohne Umsatzeinbußen; zugrunde liegende Fragen: „Wie viel Effizienzgewinn wurde in den letzten 2-3 Jahren durch GenAI im Marketing bereits realisiert?“ (N=92), „Wie viel Potenzial für Effizienzsteigerungen durch GenAI im Marketing erwarten Sie in den nächsten 2-3 Jahren?“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

⁷⁷ Bayerisches Forschungsinstitut für digitale Transformation, Pressemitteilung „Neue bidt-Studie: Generative KI verändert die Arbeitswelt erheblich“, 20. November 2023

⁷⁸ McKinsey (2024), The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value

⁷⁹ McKinsey (2023), The economic potential of generative AI: The next productivity frontier

„GenAI ist fürs Marketing Fluch und Segen zugleich. Während sie zum einen die Effizienz steigert, birgt sie zum anderen die Gefahr, dass die Ergebnisse oberflächlicher werden. Daher sollte jede und jeder sicherzustellen, dass Individualität und Kreativität durch das Rückgreifen auf standardisierte Muster nicht verloren gehen“, betont Swantje Jung von SpinLab.⁸⁰ Senior Art Director Eva Povilaukaite ergänzt: „GenAI wird vor allem für Kreativagenturen die Karten neu mischen. Diese müssen sehr anpassungsfähig agieren und zielgerichtet die Tools integrieren, die wesentlich kostengünstiger sind als menschliche Arbeitskraft. Dennoch werden menschliche Beschäftigte auch in Zukunft gebraucht, um wirklich Neues und Unerwartetes zu schaffen, das sich von der Masse abhebt.“⁸¹

Im Jahr 2023 stand die experimentelle Nutzung mit GenAI im Vordergrund; alles drehte sich um die Pilotierung erster Anwendungsfälle. Auch heute, ein Jahr später, befinden sich die meisten Unternehmen noch in der Erkundungsphase,

indem sie mögliche Anwendungsfälle identifizieren und diese in Pilotprojekten testen. Einige Vorreiter sind jedoch bereits einen Schritt weiter: Sie skalieren ihre Pilotprojekte und treiben die Implementierung erster Anwendungen in den Unternehmensprozessen voran. Diese Dynamik verdeutlicht die rasche Entwicklung und den wachsenden Einfluss von GenAI in Unternehmen.

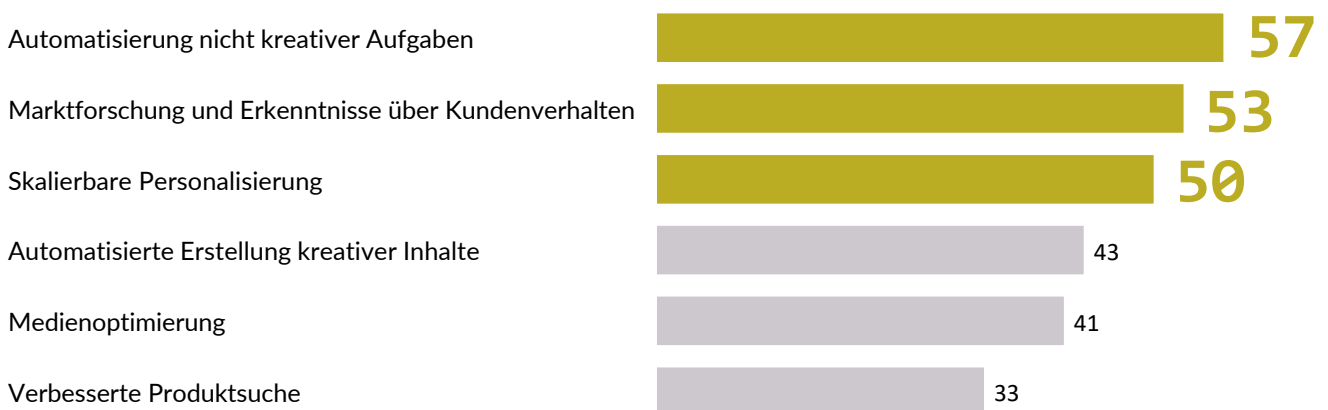
Die Besonderheit von GenAI ist ihre Fähigkeit, neue Inhalte zu kreieren und bestehende zu synthetisieren. Im Gegensatz dazu ermöglicht die klassische AI lediglich die Analyse bestehender Daten. Somit eröffnet GenAI eine Vielzahl relevanter Anwendungsbereiche für das Marketing.

Für den Einsatz von GenAI lassen sich sechs große Anwendungsfelder definieren, die wir im Rahmen unserer „State of Marketing“-Umfrage auf ihre Relevanz für Marketingverantwortliche in Deutschland untersucht haben. In allen Fällen steigert GenAI die Effizienz und Effektivität von Marketingmaßnahmen und -prozessen (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12

Automatisierung nicht kreativer Aufgaben, Marktforschung und Personalisierung sind zentrale Anwendungsfelder von GenAI

Relevanteste Anwendungsfelder von GenAI im Marketing,¹ in %



1. Zugrunde liegende Frage: „Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen das größte Potenzial für GenAI im Marketing? Bitte wählen Sie bis zu 3 Antworten aus?“ (N=92)
Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

⁸⁰ Interview mit Swantje Jung, Head of Marketing und Teil des Management Boards von SpinLab – The HHL Accelerator (2024)

⁸¹ Interview mit Eva Povilaukaite, Senior Art Director bei der Serviceplan Group (2024)

Automatisierung nicht kreativer Marketingaufgaben.

Viele administrative Tätigkeiten lassen sich mithilfe von GenAI automatisieren, u.a. die Erstellung erster Entwürfe für Mediapläne, Quartalsberichte und Agenturbriefings. Dabei werden Briefing-Templates automatisch auf Basis von kreativem Input ausgefüllt, der ebenfalls mit Unterstützung von GenAI erstellt werden kann (siehe Punkt 4). Dies führt zu einer Steigerung der Effizienz und einer Reduktion der Fehlerquote. So beschleunigt etwa ein Computerhersteller mithilfe von GenAI das Schreiben von internen und externen Briefings für seine Marketingkampagnen.⁸²



Interview mit Dr. Jochen Hartmann, ab Seite 65

Professor für Digitales Marketing an der TUM School of Management der Technischen Universität München

GenAI wird den Großteil der Marketingbereiche und -aufgaben stark beeinflussen

#GenAI

Marktforschung und Erkenntnisse über Kundenverhalten.

GenAI-gestützte Analysewerkzeuge sind in der Lage, große Datenmengen zu verarbeiten und dadurch Trends, Vorlieben und potenzielle Kaufmuster zu identifizieren. Dadurch erhalten Unternehmen bessere und präzisere Einblicke in das Verhalten und die Präferenzen ihrer Kundschaft. Ein Beispiel dafür ist ein asiatisches Getränkeunternehmen, das mithilfe von GenAI untersucht hat, welche neuen Getränke europäische Kund:innen ansprechen und das Wachstum fördern könnten. Die gewonnenen Erkenntnisse nutzt es zur Entwicklung eines Produktkonzepts für den europäischen Markt.⁸³ „GenAI unterstützt neben der Text- und Bilderstellung auch bei der Verarbeitung von weiteren unstrukturierten Kundeninformationen, z.B. Rezensionen. Daraus können dann neue Produktideen generiert werden“,

erklärt Tim Jaschke, Geschäftsführer von Werbung mit Wumms.⁸⁴

Skalierbare Personalisierung. GenAI ermöglicht die automatische Erstellung und Bereitstellung mikrosegmentierter bzw. personalisierter Inhalte, Texte, Bilder und Erlebnisse. Eine optimierte und auf jedes Mikrosegment zugeschnittene Ansprache stärkt die Kundenbindung und erhöht die Relevanz der Marketingbotschaften. Ein europäisches Telekommunikationsunternehmen hat bereits GenAI genutzt, um von der klassischen allgemeinen Kundenansprache zu einer Kommunikation überzugehen, die spezifische Segmente effektiver anspricht.⁸⁵

Automatisierte Erstellung kreativer Inhalte. Kundenorientierte Inhalte lassen sich mithilfe von GenAI schneller und effizienter erstellen. Dies umfasst z.B. Produktbeschreibungen, verschiedene Versionen von Anzeigen sowie die Anpassung von Inhalten an unterschiedliche Formate und Größen. „Für Marketing- und Werbeleute ist AI eine Riesenchance, wenn es um die Erschaffung von Werbemitteln geht. Die strategische Ausrichtung und die zentrale kreative Idee bleiben vorerst in menschlicher Hand. Im folgenden Prozess kann dann auf AI zurückgegriffen werden. Ganz am Ende braucht es dann wieder einen Menschen, der alles zusammenbringt, überprüft und entscheidet“, erklärt Thomas Hintzen von SIMon mobile.⁸⁶

Eine Vielzahl von Unternehmen nutzt bereits GenAI zur Erstellung kreativer Inhalte. Procter & Gamble verwendet z.B. den Fotobearbeitungsassistenten Imagen von Google Cloud, um die Entwicklung fotorealistischer Bilder und kreativer Inhalte zu beschleunigen.⁸⁷ Auch Kellogg's setzt auf GenAI und scannt trendige Rezepte, die z.B. Frühstücksflocken enthalten, um die gewonnenen Daten für die Entwicklung neuer Kampagnen rund um kreative Rezeptideen zu nut-

⁸² Marketing Week (2024), [Generative AI isn't marketing's future, it's already part of its present](#)

⁸³ Ebenda

⁸⁴ Interview mit Tim Jaschke, Geschäftsführer von Werbung mit Wumms (2024)

⁸⁵ McKinsey (2023), [How generative AI can boost consumer marketing](#)

⁸⁶ Interview mit Thomas Hintzen, Senior Brand Lead SIMon mobile (2024)

⁸⁷ Google Cloud (2024), [Welcome to Google Cloud Next '24](#)

zen.⁸⁸ Ein drittes Beispiel ist Carrefour, das mithilfe von GenAI fesselnde Visuals in verschiedenen Umgebungen erstellt, um seine neue Linie an Bio-Snacks zu bewerben. Die automatisierten Kreationen sparen nicht nur Zeit, sondern sorgen auch für konsistente Marketingmaterialien. So kann Carrefour seine Kundschaft über verschiedene Kanäle effektiv über die neuen Produkte informieren.⁸⁹

Andere Unternehmen betonen, dass sie bei der Erstellung von Bildmaterial für Werbung bewusst auf den Einsatz von GenAI verzichten, wie etwa Dove mit seiner Kampagne „The Code“. Das Unternehmen befürchtet, dass GenAI die einseitige Darstellung von Schönheit fördert und Vielfalt einschränkt. Zudem sieht Dove eine fehlende Transparenz hinsichtlich GenAI-generierter Inhalte. Das Unternehmen gibt an, sich mit dem Verzicht auf AI für wahre Schönheit einsetzen zu wollen.⁹⁰

Medienoptimierung. Mithilfe von klassischer AI lässt sich die Leistung von Marketingkampagnen analysieren und die Budgetallokation in Echtzeit so optimieren, dass die Kanäle mit dem höchsten ROI das größte Budget erhalten. Zudem können sinnvolle Szenarien zur Budgetallokation automatisiert bereitgestellt werden. Auch diese Einsatzmöglichkeit hat sich bereits bewährt: Ein D2C-Schuh- und Bekleidungsunternehmen nutzte klassische AI, um seine bisher fast ausschließlich manuellen Marketingprozesse effizienter und die Budgetallokation ressourcenschonender zu gestalten. Nun verfügt das Unternehmen über eine dynamische, automatisierte Zuweisung der Medienbudgets sowie eine Segmentierung und Automatisierung der personalisierten Asset-Erstellung.⁹¹

Verbesserte Produktsuche für Kund:innen. Such- und Chatbots können die Kundenerfahrung verbessern und die Konversionsrate erhöhen, indem sie an kritischen Punkten der Kundeninteraktion Unterstützung leisten. Durch den Einsatz von GenAI können diese Bots den Kund:innen intelligentere, personalisierte Empfehlungen bieten und ihnen so helfen, Produkte schneller zu finden und Kaufentscheidungen zu treffen. Das Versandunternehmen OTTO hat gemeinsam mit Google Cloud bereits einen AI-Chatbot in seinem Onlineshop pilotiert. Kund:innen können ihre Frage in einer Chatleiste direkt über den Produktbewertungen eingeben. Innerhalb von Sekunden erhalten sie eine Antwort, die auf den vorhandenen Bewertungen, der Produktbeschreibung und dem Produkttitel basiert.⁹²

Doch neben den zahlreichen Anwendungsfeldern für GenAI werden zunehmend die Grenzen dieser Technologie deutlich. Unsere Umfrage hat gezeigt, dass die Wertschöpfung durch GenAI im Marketing auch verschiedene Herausforderungen mit sich bringt. Dazu zählen etwa die Entwicklung einer klaren GenAI-Strategie und die Sicherstellung hochwertiger Datenquellen.

In unserer Befragung schätzen sich 44% der befragten Unternehmen als reif oder sehr reif ein in Bezug auf den Einsatz von GenAI, insbesondere wenn es um die Datenbasis und entsprechende interne Fähigkeiten geht (siehe Abbildung 13). Hinsichtlich einer GenAI-Strategie und Richtlinien sehen viele jedoch Nachholbedarf. Gerade die kleineren Unternehmen weisen in diesem Bereich einen geringeren Reifegrad auf. Das gilt auch für die technologische Infrastruktur, die Umsetzung von Pilotprojekten und das Veränderungsmanagement (siehe Abbildung 14).

⁸⁸ McKinsey (2023), [How generative AI can boost consumer marketing](#)

⁸⁹ Horizons by Carrefour (2024), [Gen AI at work: The story of Carrefour Marketing Studio](#)

⁹⁰ PR Newswire (2024), [Dove marks 20 years of real beauty with a renewed commitment to „real“ and pledge to never use AI to represent real women in its advertising](#)

⁹¹ Pixis (2023), [My experience with an efficiency-booster for marketing](#), LinkedIn

⁹² OTTO, Pressemitteilung [„OTTO testet KI-Assistenten in Partnerschaft mit Google Cloud“](#), 1. August 2023

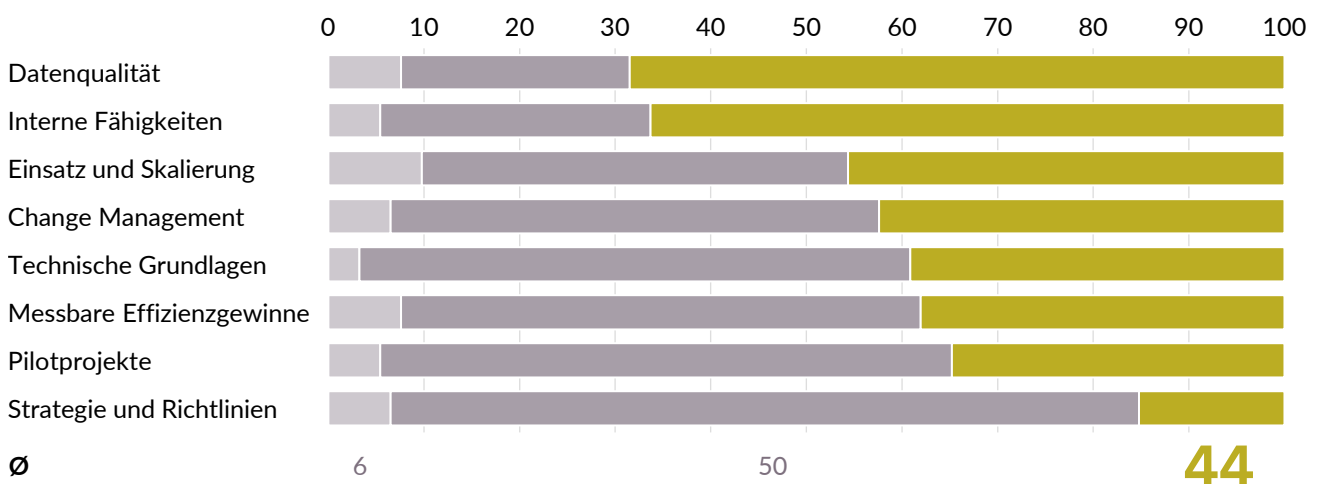
Trends 1-10

Abbildung 13

Mehr als 40% der Marketingverantwortlichen schätzen ihre Kompetenz bez. GenAI im Marketing als hoch bis sehr hoch ein

Reifegrad von GenAI in wesentlichen Dimensionen,¹ in %

■ Gering ■ Mittel ■ Hoch



1. Zugrunde liegende Frage: „Wie beurteilen Sie den Reifegrad Ihres Unternehmens bei der Umsetzung der folgenden Themen?“ (N=92)

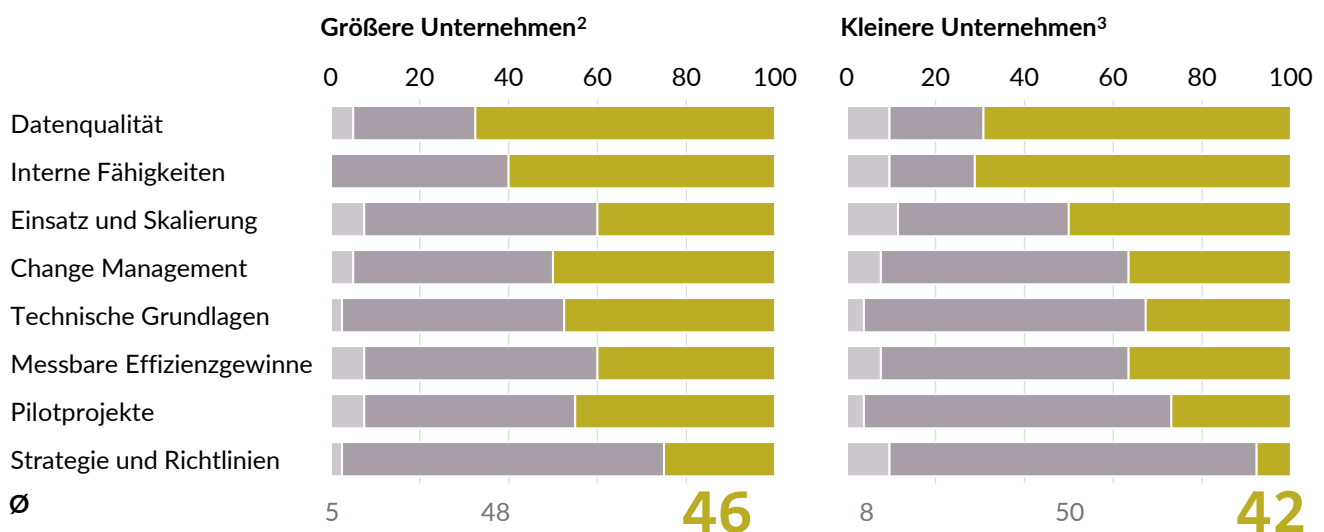
Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

Abbildung 14

Der Reifegrad kleinerer Unternehmen ist tendenziell geringer; sie verfügen meist über keine GenAI-Strategie

Reifegrad von GenAI in wesentlichen Dimensionen,¹ in %

■ Gering ■ Mittel ■ Hoch



1. Zugrunde liegende Frage: „Wie beurteilen Sie den Reifegrad Ihres Unternehmens bei der Umsetzung der folgenden Themen?“ (N=92)

2. Umsatz >1 Mrd. EUR, N=40

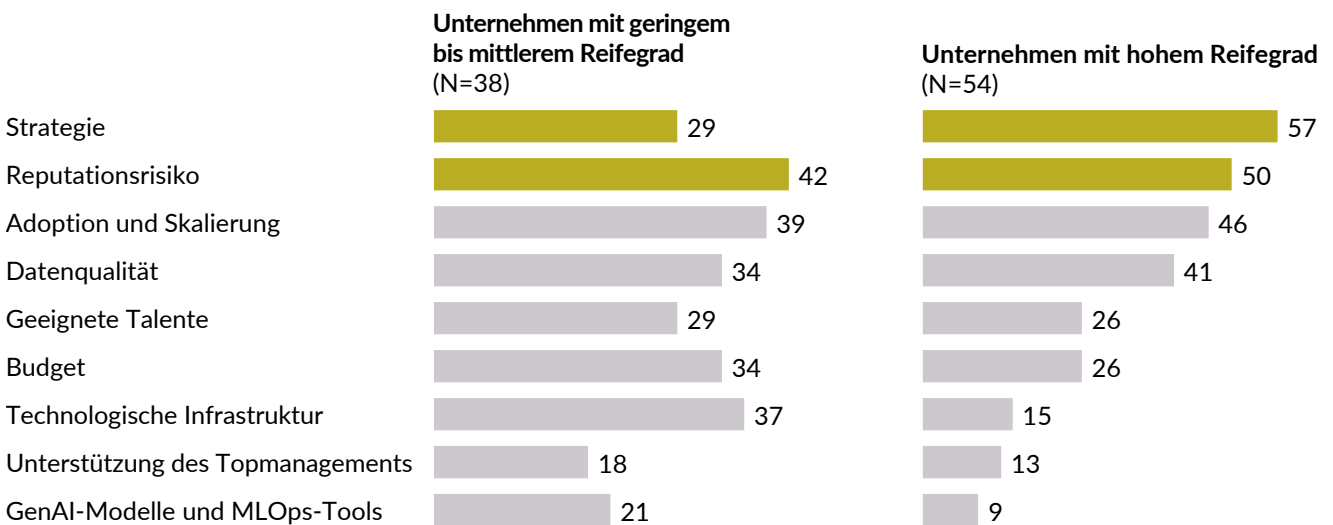
3. Umsatz <1 Mrd. EUR, N=52

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

Abbildung 15

Unternehmen mit hohem GenAI-Reifegrad sehen vor allem Strategie und Reputationsrisiko als Herausforderungen, um Mehrwert durch den Einsatz von GenAI zu schaffen

Herausforderungen bei der Anwendung von GenAI im Marketing,¹ in %



1. Zugrunde liegende Fragen: „Wie beurteilen Sie den Reifegrad Ihres Unternehmens bei der Umsetzung der folgenden Themen?“ (N=92); „Was sind die größten Herausforderungen, die die Wertschöpfung aus GenAI im Marketing für Ihr Unternehmen verhindern? Bitte wählen Sie bis zu 3 Antworten aus.“ (N=92)

Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

Die befragten Unternehmen mit geringem GenAI-Reifegrad nennen eine Vielzahl von Herausforderungen für die Wertschöpfung durch GenAI; die häufigste Nennung ist das Reputationsrisiko. Reifere Unternehmen hingegen scheinen bereits einen klareren Blick auf mögliche Herausforderungen zu haben. Sie nennen vor allem Strategie, Reputationsrisiko und Skalierung als Herausforderungen (siehe Abbildung 15). Ein weiterer Aspekt des Reputationsrisikos sind Bedenken und Unklarheiten hinsichtlich des geistigen Eigentums.⁹³

Ideen und Impulse

Die meisten Marketingverantwortlichen stehen gegenwärtig vor einem Dilemma: Einerseits erkennen sie das Potenzial von GenAI, die Arbeit im Marketing grundlegend verändern kann. Andererseits wissen sie, dass die Anpassung der

Prozesse Zeit braucht. Denn noch fehlt es an Erfahrung mit den neuen Paradigmen.

Eine erfolgreiche Integration von GenAI in die Unternehmensprozesse kann in drei Schritten erfolgen:

1. Entwicklung einer ganzheitlichen GenAI-Vision und -Strategie inklusive eines Implementierungsplans.

Unternehmen sollten eine klare Vision entwickeln, die definiert, welche Ziele sie mit GenAI erreichen wollen und wie diese Ziele mit der übergeordneten Geschäftsstrategie verknüpft sind. Diese Vision dient als Leitfaden für alle GenAI-Initiativen und hilft, einen kohärenten Ansatz zu gewährleisten. Entsprechend der gesetzten Ziele gilt es, die Bereiche und Anwendungsfelder mit dem größten Potenzial für GenAI zu identifizieren. Dies beinhaltet eine Analyse, welche Prozesse und Aufgaben

⁹³ World Economic Forum (2024), [Gen AI: Boon or Bane for Creativity?](#)

Trends 1-10

durch GenAI optimiert oder automatisiert werden können. Im Anschluss daran sollten die notwendigen Infrastrukturen wie Daten, Technologie und Governance geklärt werden. Ein detaillierter Implementierungsplan mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten stellt sicher, dass die Strategie effektiv umgesetzt wird. Proofs of Concept können genutzt werden, um erste Erfolge zu erzielen und die Basis für die flächendeckende Einführung zu schaffen. Erste Anwendungsfälle sollten sich idealerweise auf Bereiche konzentrieren, die unter Fachkräftemangel leiden, um dort schnell Erfolge zu erzielen und die Akzeptanz für weitere Schritte zu erhöhen.

2. Umsetzung erster Anwendungsfälle. Mit ersten Anwendungsfällen lässt sich der Einsatz von GenAI erproben, z.B. in Form einer Engagement oder Content Factory, die technische Inhalte für die Interoperabilität mit Unternehmenspartnern bereitstellt. Dies hat zwei Vorteile: Zum einen schaffen solche Pilotprojekte sofortigen Mehrwert, z.B. durch Zeiteinsparung oder höhere Personalisierung von Kampagnen. Zum anderen erlauben sie den Unternehmen aber auch, mehr über die Anwendung von GenAI zu lernen sowie die notwendigen Fähigkeiten zu identifizieren und zu entwickeln.⁹⁴

3. Aufbau von GenAI-Fähigkeiten. Langfristig gilt es, mithilfe von GenAI unternehmensspezifische und komplexe Kundenerlebnisse zu schaffen. Für den Aufbau der erforderlichen Fähigkeiten empfiehlt es sich, zwei Gruppen von Mitarbeitenden zu unterscheiden: Zum einen bedarf es Expert:innen in der Entwicklung und im Umgang mit GenAI, z.B. Data Scientists oder Statistiker:innen. Zum anderen sind Mitarbeitende, die GenAI-unterstützte Marketinganwendungen nutzen sollen, entsprechend zu schulen, damit sie die neue Technologie effektiv und effizient in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Unser Fazit

Mit einer Vielzahl an Anwendungsfällen hat GenAI das Potenzial, Marketingaufgaben und -prozesse sowohl in Unternehmen als auch in Agenturen drastisch zu verändern. Daher überrascht es nicht, dass das Thema in der Umfrage den fünften Platz belegt. Gleichzeitig haben Unternehmen in Deutschland noch Entwicklungspotenzial beim Einsatz von GenAI: Mit Ausnahme weniger Vorreiter befinden sich die meisten Organisationen noch in der Pilotphase, und der GenAI-Reifegrad ist besonders bei kleineren Unternehmen eher gering. Entscheidend sind vor allem die Entwicklung einer ganzheitlichen GenAI-Strategie und eines entsprechenden Implementierungsplans. Zudem ist der Aufbau der notwendigen GenAI-Kompetenzen von großer Bedeutung. So können Unternehmen erste Anwendungsfälle skalieren und das volle Potenzial von GenAI nutzen.

Lesetipps

AdAge (2023), [How AI is taking marketing efficiency to the next level](#)

McKinsey (2023), [AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI](#)

McKinsey (2024), [The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value](#)

⁹⁴ McKinsey (2023), [How generative AI can boost consumer marketing](#)

GenAI wird den Großteil der Marketingbereiche und -aufgaben stark beeinflussen

Jochen Hartmann ist Professor für Digitales Marketing an der TUM School of Management der Technischen Universität München. Seine Forschungsinteressen umfassen u.a. maschinelles Lernen, Social Media, multimodale digitale Werbung und Mensch-Maschine-Interaktionen. Vor seiner Berufung hatte Jochen Hartmann eine Position als Assistenzprofessor an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften der Universität Groningen inne. Er erlangte seinen Dokortitel an der Universität Hamburg. Seine Forschung zu künstlicher Intelligenz, deren Ergebnisse regelmäßig von nationalen und internationalen Medien aufgegriffen werden und bereits vom Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag zitiert worden sind,⁹⁵ befasst sich u.a. mit der Generierung von visuellem Marketing-Content.⁹⁶



Herr Professor Hartmann, warum hat GenAI aus Ihrer Sicht so ein großes Potenzial für das Marketing?

GenAI unterscheidet sich von traditioneller AI durch ihre duale Rolle: Auf der einen Seite generieren GenAI-Systeme neue Inhalte, wie z.B. visuelle Werbeanzeigen. Dies ermöglicht Produktivitäts-, Kreativitäts- und Effektivitätssteigerungen. Im Gegensatz dazu sind traditionelle AI-Systeme darauf ausgelegt, spezifische Aufgaben zu lösen, z.B. Mustererkennung, Datenanalyse oder automatisierte Entscheidungsprozesse für die Kundensegmentierung oder Preisoptimierung.

Auf der anderen Seite ermöglichen GenAI-Systeme das Verständnis von Inhalten. Insbesondere „Zero shot“-Ansätze, die kein vorheriges Training für die Ausführung bestimmter Aufgaben erhalten, besitzen gerade durch ihre einfache Anwendbarkeit ein enormes Potenzial und werden aktuell noch unterschätzt. Ein Beispiel dafür ist die Sentimentanalyse, eine Kernaufgabe im Marketing zum Verständnis der Wahrnehmungen und Meinungen von Konsumenten, z.B. in sozialen Medien. In unserer Forschung haben wir herausgefunden, dass Large Language Models in Bezug auf die Klassifikationsgüte nicht nur mit etablierten AI-Verfahren

⁹⁵ Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (2023), [ChatGPT und andere Computermodelle zur Sprachverarbeitung – Grundlagen, Anwendungspotenziale und mögliche Auswirkungen](#)

⁹⁶ Jochen Hartmann, Yannick Exner und Samuel Domdey (2023), [The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content?](#)

konkurrieren können, sondern diese in einigen Fällen sogar übertreffen.

Dank dieser Fähigkeiten ermöglicht es GenAI u.a., Kunden mit hyperpersonalisierten Nachrichten und effektiveren Marketinginhalten anzusprechen. Darüber hinaus verhilft sie zu einem genaueren Verständnis der Kunden und ihrer digitalen Spuren – und schafft so die Basis für eine verbesserte, kundenzentrierte Ansprache.

Welche vielversprechenden Anwendungen bestehen für GenAI im Marketing aus Perspektive der Wissenschaft?

Das lässt sich an zwei spannenden Beispielen veranschaulichen: Als erste interessante Einsatzmöglichkeit sehe ich die automatisierte Marktforschung. Damit können Unternehmen schneller und kostengünstiger Erkenntnisse gewinnen, da sie nicht auf die Teilnahme echter Verbraucher angewiesen sind. Stattdessen werden mit synthetischen Verbraucherstichproben die Verbraucherreaktionen auf neue Produkte, Werbekampagnen oder andere Marketingstrategien simuliert und analysiert.

In der Praxis gibt es bereits einige Anbieter, die einen solchen Service anbieten. Ihre GenAI-Modelle beschreiben Personas anhand ihrer demografischen Daten und Persönlichkeitsmerkmale, um sie zu ihren Bedürfnissen, Wünschen und Gefühlen in Bezug auf ein Produkt oder eine Dienstleistung zu befragen.

Als Ergebnis liefert ein solches automatisiertes Marktforschungssystem z.B. synthetische Interviewdaten, die für Unternehmen leicht zu interpretieren und zu analysieren sind.

Als zweite wichtige Einsatzmöglichkeit sehe ich virtuelle Influencer. Dabei handelt es sich um eine neue Art von Markenbotschaftern, mit denen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen bewerben können. Allerdings reagieren die Verbraucher im Moment noch sehr unterschiedlich auf virtuelle Influencer. Einige Studien ergeben ein positives Verbraucherverhalten, wie z.B. ein höheres Engagement, während andere negative Reaktionen aufzeigen – vor allem bei als nicht authentisch wahrgenommenen Versuchen, Diversität mit AI-generiertem Inhalt darzustellen. Einige Firmen haben schon Kampagnen mit virtuellen Influencern umgesetzt, u.a. BMW mit Lil Miquela auf Social-Media-Plattformen wie Instagram und YouTube. Dadurch positioniert sich der Autohersteller als technischer und digitaler Vorreiter.

Welche Bereiche des Marketings bleiben von GenAI Ihrer Meinung nach am wenigsten berührt?

Zunächst einmal: Alle Aufgaben, die mit kreativem Design von Werbung bzw. Produkten oder auch mit automatisierter Aussteuerung von Werbung einhergehen, werden stark durch die rasante Entwicklung von GenAI beeinflusst. Das beinhaltet auch Empfehlungsdienste und eine indivi-

duellere Kundenkommunikation durch synthetische, multimodale Inhalte. Anders sieht es bei der Messung von Marketingeffektivität und der strategischen Marketingplanung aus: Auch da werden AI-Methoden verstärkt zum Einsatz kommen, aber die Bedeutung von GenAI wird vermutlich begrenzter bleiben. Unabhängig vom Anwendungsfall werden sich GenAI-Systeme in Zukunft zunehmend als universelle Entscheidungshilfen etablieren.

Welche Rollen spielen für Unternehmen generische AI-Modelle und solche, die mit unternehmensspezifischen Daten trainiert werden?

Grundsätzlich gilt: je spezifischer der Anwendungsfall, desto wichtiger ist das Training des Modells mit unternehmensinternen Daten. Ein automatisierter Chatbot, Empfehlungssysteme oder virtuelle Influencer benötigen z.B. unternehmensinterne Daten, u.a. zu den eigenen Produkten, Dienstleistungen, Preisen, Verfügbarkeit und Kundenhistorie.

Bei bestimmten Anwendungsfällen lässt sich durch den Einsatz von „Zero shot“-Modellen die Verwendung von unternehmensspezifischen Daten umgehen. Dadurch kann z.B. „zero-shot image analytics“ ohne vorheriges Training Inhalte erfolgreich identifizieren und klassifizieren, wie z.B. die visuelle Präsenz bekannter Markenlogos.

Schlaglicht 4: Interview mit Dr. Jochen Hartmann

Birgt die Anwendung von GenAI im Marketing auch Risiken?

Durchaus. Eines der größten Risiken von GenAI sind systematisch verzerrte Ergebnisse. Ein solcher sogenannter Bias kann aus verschiedenen Quellen stammen, z.B. aus den Trainingsdaten, die häufig aus Internetquellen stammen, oder aus dem Prozess des Fine-Tunings, das auf menschlichem Feedback basiert. AI-Modelle, die auf verzerrten Trainingsdaten trainiert wurden, können zu systematischen Fehlern oder Diskriminierung gewisser demografischer Gruppen führen. Darüber hinaus deuten wissenschaftliche Ergebnisse zunehmend darauf hin, dass sich AI-generierte Inhalte kaum noch von menschlichen unterscheiden und teilweise sogar als „realer als real“ wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich die Glaubwürdigkeit digitaler Inhalte zu einer zentralen Frage und Herausforderung für Politik und Gesellschaft in der kommenden Zeit.

Unter welchen Voraussetzungen können Unternehmen GenAI erfolgreich und zeitnah im Marketing einsetzen?

Zunächst einmal müssen Unternehmen entsprechende Talente entwickeln oder einstellen und offen dafür sein, neue Technologien einzuführen, die sich teils noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden. Gleichzeitig müssen sie neue Regeln und Richtlinien erarbeiten, vor allem rund um den Datenschutz. Das dient u.a. dazu, Zwischenfälle wie bei Samsung zu

verhindern: Dort hatten Mitarbeiter versehentlich vertrauliche Daten in ein AI-basiertes Large Language Model hochgeladen. Als Reaktion darauf hat Samsung die internen Richtlinien verschärft, um zukünftige Datenlecks zu vermeiden. Alles steht und fällt mit einer Firmenkultur, die Experimentierfreude und ein „Trial and error“-Denken fördert. Gleichzeitig empfiehlt es sich, am Puls der technischen und wissenschaftlichen Entwicklungen zu bleiben, um nicht den Anschluss zu verlieren. Das ist die Basis für alle Aktivitäten auf diesem sich rasant entwickelnden Gebiet.

Wir danken Ihnen für das Gespräch.



Datenschutz

Potenzial nutzen

Im Jahr 2023 wurden allein gegen Unternehmen in der EU Bußgelder in Höhe von rund 2,1 Mrd. EUR wegen Verstößen gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verhängt.⁹⁷ Dies unterstreicht die komplexe Herausforderung, mit der sich Unternehmen konfrontiert sehen. Sie müssen einerseits die gesetzlichen Vorgaben einhalten und ihre Kundendaten sichern. Andererseits ist es entscheidend, den Erwartungen der Kund:innen nach Personalisierung gerecht zu werden. Tatsächlich empfinden 76% der Konsument:innen es als frustrierend, wenn die Interaktionen mit Unternehmen nicht personalisiert sind.⁹⁸ Die erfolgreiche Integration dieser beiden Anforderungen ist daher von strategischer Bedeutung.

Auf einen Blick

- Datenschutz ist aufgrund regulatorischer Änderungen sowie der strengeren Durchsetzung der DSGVO nach wie vor eines der zentralen Themen für Marketingverantwortliche, insbesondere im B2C-Bereich.
- Ein klarer Trend hin zu mehr Datenschutz und Privatsphäre führt dazu, dass sich die Datenkontrolle zunehmend von Unternehmen zu Nutzenden verlagert. So reduzierte Apple bereits die Trackingmöglichkeiten für Werbetreibende beim iPhone. Google Chrome will die Drittanbieter-Cookies zwar nicht komplett abschaffen, aber Nutzenden eine Wahlmöglichkeit und mehr Informationen für eine fundierte Entscheidung geben, die für das gesamte Web-Browsing gilt.⁹⁹
- Um auch in Zukunft Daten regelkonform sammeln und nutzen zu können, sind grundlegende Veränderungen im Marketing unerlässlich. Dies betrifft die verwendeten Tools und Plattformen ebenso wie die fundamentale Strategie zum Sammeln und Verwalten von Daten. Der Dreiklang aus Compliance, Leistungs- und Anpassungsfähigkeit sowie Zufriedenheit der Nutzenden ist dabei weiterhin von außerordentlicher Bedeutung.

⁹⁷ Forbes (2024), [Five Data Privacy Trends To Watch In 2024](#)

⁹⁸ McKinsey (2023), [What is personalization?](#)

⁹⁹ Anthony Chavez (2024), [A new path for Privacy Sandbox on the web](#), Google

Relevante Entwicklungen

Gemäß unserer „State of Marketing“-Umfrage ist das Thema Datenschutz und Privatsphäre insbesondere für B2C-Unternehmen äußerst relevant (B2C-Unternehmen schätzen dessen Wichtigkeit um 10% höher ein als B2B-Unternehmen). Daher ist es nicht überraschend, dass sie nach Einschätzung der befragten B2C-Marketingverantwortlichen auch einen um 10% höheren Reifegrad als B2B-Unternehmen aufweisen. Des Weiteren halten wachstumsstarke Unternehmen das Thema für deutlich relevanter als ihre wachstumsschwächeren Wettbewerber.

Dabei verschiebt sich die Hoheit über Nutzerdaten vermehrt zurück zu den Kund:innen. Die Art und Weise, wie Kundendaten gesammelt und verwendet werden und wie dies gesetzlich reguliert wird, verändert sich drastisch: Lange Zeit ging es darum, Nutzende immer stärker zu tracken und die gewonnenen Informationen zur Verbesserung des eigenen Targetings zu nutzen. Heute hingegen haben Datenschutz und Privatsphäre höchste Priorität.¹⁰⁰ In den vergangenen Jahren haben deshalb sowohl Regulierungsbehörden als auch Technologieunternehmen entsprechende Maßnahmen ergriffen.

76%

Konsument:innen empfinden es als frustrierend, wenn die Interaktionen mit Unternehmen nicht personalisiert sind

¹⁰⁰ Vytautas Kaziukonis (2024), [Five Data Privacy Trends To Watch In 2024](#), Forbes

Google kündigte z.B. bereits 2020 an, das Internet privater zu gestalten und Drittanbieter-Cookies abzuschaffen.¹⁰¹ 2024 rückte das Unternehmen von der vollständigen Abschaffung in dessen Web-Browser Chrome ab und verkündete stattdessen, Nutzenden mehr Informationen für eine fundierte Entscheidung zu geben, die für das gesamte Web-Browsing gilt.¹⁰² Auch Apple setzt beim iPhone und in Safari zunehmend auf Datenschutz und hat die Trackingmöglichkeiten für Werbetreibende reduziert.

Aus diesen Maßnahmen resultiert eine verstärkte Kontrolle der Daten durch die Nutzenden selbst. Für das Marketing bedeutet dies, dass Unternehmen neue Wege zur Datensammlung als Basis für zielgerichtete Werbeaussteuerung finden müssen. Websitebetreiber sind verpflichtet, Besucher:innen um die Einwilligung zum Tracking zu bitten, z.B. durch einen Cookie-Banner. Zudem dürfen E-Mail-Adressen und Telefonnummern nur noch mit ausdrücklicher Zustimmung der Nutzenden für Marketingzwecke verwendet werden.

Angesichts dieser Entwicklungen ist die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen essenziell, um das Vertrauen von Kund:innen zu gewinnen und Bußgelder zu vermeiden. Denn die EU ahndet Verstöße gegen die DSGVO immer konsequenter: Während Strafzahlungen in den Jahren 2019 und 2020 noch bei unter 0,2 Mrd. EUR lagen, stiegen sie 2021 und 2022 auf 1,3 bzw. 0,8 Mrd. EUR an und erreichten im Jahr 2023 einen Wert von rund 2,1 Mrd. EUR.¹⁰³

Ideen und Impulse

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen sind Unternehmen mehr denn je auf eine ausgefeilte Consent-Management-Strategie angewiesen. Diese ist essenziell für die rechtskonforme Einholung, Speicherung und Verwaltung von Einwilligungen zur Erfassung und Nutzung personenbezogener Daten. Eine solche Strategie sollte auf einem robusten Data Relationship Management (DRM) aufbauen und die folgenden zwei Ziele verfolgen:

- 1. Mit einer effektiven Consent-Management-Strategie Compliance, Nutzerzufriedenheit und Optimierungspotenziale erreichen.** Besonders im datengetriebenen Marketing ist das Consent-Management von hoher Bedeutung. Die Einwilligung der Nutzenden ist sowohl für das Sammeln von Kundendaten wie E-Mail-Adressen und Telefonnummern als auch für das Websitetracking unerlässlich. Beim Websitetracking werden sämtliche Aktivitäten während eines Websitebesuchs erfasst und analysiert, darunter die Verweildauer auf einzelnen Seiten, die Häufigkeit der Besuche sowie Aktivitäten wie Registrierungen oder Käufe. Consent-Management stellt daher ein hoch interdisziplinäres Feld dar, das die aktive Beteiligung von Jurist:innen, Entwickler:innen, Designer:innen und Marketingverantwortlichen erfordert.

Eine klare Consent-Management-Strategie stellt zweierlei sicher: die eigene Compliance, aber auch die Optimierung im Sinne eines erfolgreichen Marketings. Verantwortliche Teams müssen hier besonders agil sein, da es sich um ein äußerst dynamisches Thema handelt – die Datenschutzrichtlinien werden teilweise noch unterschiedlich interpretiert.¹⁰⁴

¹⁰¹ Tina Moffett (2024), [Google Commits To Third-Party Cookies Deprecation In 2024](#), Forbes; Anthony Chavez (2023), [Der nächste Meilenstein zur schrittweisen Abschaffung von Drittanbieter-Cookies in Chrome](#), Google

¹⁰² Anthony Chavez (2024), [A new path for Privacy Sandbox on the web](#), Google

¹⁰³ Vytautas Kaziukonis (2024), [Five Data Privacy Trends To Watch In 2024](#), Forbes

¹⁰⁴ Tobias Weidemann (2022), [Consent-Management: Alles, was du rechtlich und technisch wissen musst](#), yeebase media

Trends 1-10

Das Herzstück dieser Strategie sollte eine Consent-Management-Plattform (CMP) sein. Diese ermöglicht es u.a., den Nutzenden klare und transparente Optionen für die Zustimmung zum Tracking anzubieten, ihre Präferenzen zu erfassen und zu speichern, ihre erteilten Einwilligungen nachvollziehbar darzustellen sowie die Einhaltung von Datenschutzbestimmungen nachzuweisen.

2. Den Fokus auf eine datenorientierte Kundenbeziehung und DRM setzen.

Um langfristig erfolgreich und effektiv zu sein, ist es für Unternehmen essenziell, ihren Umgang mit Daten fest in der Kundenbeziehung zu verankern. Dabei ist es von Vorteil, den Kund:innen den Mehrwert, den sie durch die Bereitstellung ihrer Daten erhalten, klar aufzuzeigen. Eine solche datenorientierte Kundenbeziehung lässt sich durch ein durchdachtes DRM realisieren, das auf das kundenzentrierte Sammeln und Verwalten von First-Party-Kundendaten ausgerichtet ist. DRM sollte die Basis für eine ausgereifte Consent-Management-Strategie darstellen. Richtig gemanagt, kann es zu einem strategischen Asset für Unternehmen werden. DRM umfasst vier Schlüsselkomponenten und bildet damit das Fundament für datenschutzfreundliches Marketing.¹⁰⁵

– **Data Invitation.** Unternehmen sollten eine vollständig „genehmigungsbasierte“ Beziehung zu ihren Kund:innen pflegen, bei der diese die Möglichkeit haben, der Sammlung von Daten zuzustimmen oder diese abzulehnen. Zu den bewährten Methoden zählt ein Omnikanalansatz, der sicherstellt, dass Einladungen zur Datenteilung zugestellt und wahrgenommen werden, sei es per SMS, Push-Nachricht, E-Mail oder direkt im Geschäft. Die Aufforderung zur Datenteilung sollte deutlich sichtbar, explizit und personalisiert erfolgen, möglicherweise sogar in Form eines Videos. Ebenso wichtig ist eine allgemein verständliche Sprache, ähnlich wie etwa bei Einladungen zu einem Treueprogramm. Bevor Kund:innen um

ihre Einwilligung gebeten werden, sollte ihnen durch Verwendung von Prompts die potenziellen Vorteile der Datennutzungserlaubnis aufgezeigt werden.

- **Data Security Center.** Unternehmen können auf einem zentralen, für Kund:innen zugänglichen Portal Informationen zu ihren Datenschutzmaßnahmen bereitstellen und transparent machen, welche Daten sie zu welchem Zweck sammeln. Darüber hinaus bietet das Portal Kund:innen die Möglichkeit, flexibel Widerspruch gegen zukünftige Datensammlungen und deren -nutzung einzulegen.
- **Data Dialogue.** Unternehmen sollten mit ihren Kund:innen in einen Dialog über Datenschutz und Privatsphäre treten. Durch eine proaktive und transparente Kommunikation können sie vermitteln, dass sie mit Daten verantwortungsbewusst umgehen.
- **Data Value Proposition.** Unternehmen sollten den Mehrwert detaillierter Nutzerdaten – sowohl für sich selbst als auch für ihre Kund:innen – deutlich herausstellen und kommunizieren. Dadurch entsteht eine für beide Seiten vorteilhafte Beziehung auf Augenhöhe. Eine McKinsey-Umfrage zeigt, dass mehr als zwei Drittel der Menschen bereit sind oder erwägen, ihre Daten mit Unternehmen zu teilen, wenn ihnen dafür eine werthaltige Gegenleistung geboten wird.¹⁰⁶ Bei dieser Gegenleistung kann es sich um Rabatte oder Werbeaktionen, passende Inhalte oder eine personalisierte Kundeninteraktion handeln, z.B. die Festlegung bestimmter Tage und Uhrzeiten für E-Mails oder Anrufe.

¹⁰⁵ McKinsey (2021), A customer-centric approach to marketing in a privacy-first world

¹⁰⁶ Ebenda

Unser Fazit

Die hohen Datenschutzstandards führen zwar im internationalen Vergleich zu einer höheren Komplexität, könnten jedoch zukünftig einen Wettbewerbsvorteil bieten. Konsument:innen legen zunehmend Wert auf Datenschutz, erwarten aber zugleich ein gutes Personalisierungserlebnis.

Die „State of Marketing“-Umfrage unterstreicht, dass Marketingverantwortliche den Reifegrad im Datenschutz sowohl in B2B- als auch in B2C-Unternehmen als sehr hoch bewerten. Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass ein gut umgesetzter Datenschutz häufig mit höherem Wachstum und gesteigertem Umsatz verbunden ist. Trotz dieser positiven Aspekte stehen Unternehmen beim Datenschutz weiterhin vor Herausforderungen. Diese umfassen vor allem die Anpassung an neue Technologien und regulatorische Anforderungen in Kombination mit der Entwicklung neuer, datengetriebener Marketingstrategien.

Lesetipps

European Data Protection Supervisor (2024), [Entwicklungsgeschichte der Datenschutz-Grundverordnung](#)

McKinsey (2020), [The consumer-data opportunity and the privacy imperative](#)



Employer Branding

Talente begeistern und binden

Der verschärfte Wettbewerb um die besten Talente und der anhaltende Fachkräftemangel haben den deutschen Arbeitsmarkt in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich zugunsten der Arbeitnehmenden verändert. Ende 2022 erreichte die Zahl der offenen Stellen in Deutschland mit rund 2 Millionen einen historischen Höchststand.¹⁰⁷ Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen unerlässlich, nicht nur ihre Produkte und Dienstleistungen zu bewerben, sondern auch als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Employer Branding wird daher immer wichtiger, um qualifizierte Mitarbeitende in verschiedenen Bereichen, nicht nur im Marketing, nachhaltig zu begeistern und an das Unternehmen zu binden.



Auf einen Blick

- Die Gewinnung neuer und die Bindung bestehender Mitarbeitender (Talent Attraction and Retention) werden zunehmend geschäftskritisch. Über 30% der CEOs geben an, dass diese Aufgabe zu einer der drei wichtigsten Ziele ihrer Führungstätigkeit gehört.¹⁰⁸
- Employer Branding ist entscheidend für die Anziehung und Bindung von Talenten. Zwei Aspekte spielen hierbei eine besondere Rolle: Opportunity Branding, das sich auf attraktive Angebote für Beschäftigte konzentriert, und Jobmarketing, das potenzielle Bewerber:innen durch ansprechende Stellenausschreibungen anzieht. Die Bedeutung dieser Themen wird durch ihre Platzierung unter den Top-10-Themen unserer „State of Marketing“-Umfrage unterstrichen.
- Investitionen in eine starke Arbeitgebermarke zahlen sich aus: Unternehmen mit einer starken Employer Brand verzeichnen bis zu 50% niedrigere durchschnittliche Kosten für die Besetzung neuer Stellen und haben bis zu 28% weniger Personalfuktuation.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2024), IAB-Stellenerhebung

¹⁰⁸ Gartner (2023), [Survey Signals Pause-and-Pivot Year for CEOs](#)

¹⁰⁹ HR Vision Newsletter (2023), [How Employer Branding Impacts Recruitment](#), LinkedIn

Relevante Entwicklungen

Der Mangel an Fachkräften ist allgegenwärtig und macht sich auch im Marketing immer stärker bemerkbar. Die Ergebnisse unserer Umfrage verdeutlichen die hohe Relevanz und den dringenden Handlungsbedarf, den Werbetreibende in diesem Bereich sehen. Unternehmen können dieser Herausforderung begegnen, indem sie sich durch gezieltes Employer Branding überzeugend als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Das Gewinnen und Halten von Beschäftigten wird zunehmend geschäftskritisch. Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden bleibt trotz steigender makroökonomischer Komplexität (siehe Kapitel „Makro-Entwicklungen“) wie im Vorjahr eines der drei wichtigsten Themen für CEOs weltweit: Über 30% der Befragten geben dies an.¹¹⁰

Insbesondere in Deutschland gewinnt der Wettbewerb um Talente weiter an Bedeutung. Obwohl dieses Thema schon seit über 20 Jahren präsent ist, ist es heute aktueller denn je, da sich der Arbeitsmarkt im Laufe der Zeit zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat.¹¹¹ Ein wesentlicher Grund dafür ist der Fachkräftemangel, der durch den demografischen Wandel und die Nachfrage nach neuen Jobkompetenzen ausgelöst wird. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, technisch versierte Mitarbeitende zu finden und zu halten, die auch die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um die digitale ebenso wie die grüne Transformation voranzutreiben.¹¹²

Ende 2022 gab es branchenübergreifend mit 2 Millionen offenen Stellen so viele Arbeitsplatzangebote wie nie zuvor. Dies entspricht einem Anstieg von rund 18% gegenüber dem Vorjahr. Auch 2023 blieb dieses Rekordniveau an unbesetzten Stellen bestehen.¹¹³ Bei Unternehmen in Deutschland

verursacht der intensive Wettbewerb um Talente beträchtliche Kosten. Im Durchschnitt geben Unternehmen etwa 5.500 EUR aus, um eine Stelle neu zu besetzen. Zudem investieren sie rund 1.750 EUR pro Jahr und Stelle in Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten.¹¹⁴

Employer Branding ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Laut Definition ist eine Arbeitgebermarke „das, was die Organisation sowohl potenziellen als auch aktuellen Mitarbeitenden als ihre Identität vermittelt. Eine positive Arbeitgebermarke vermittelt, dass das Unternehmen ein guter Arbeitgeber und ein interessanter Arbeitsplatz ist.“¹¹⁵

Employer Branding spielt eine entscheidende Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden und ermöglicht erhebliche Kosteneinsparungen in beiden Bereichen. Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke verzeichnen bis zu 50% niedrigere durchschnittliche Kosten für die Besetzung neuer Stellen und bis zu 28% geringere Fluktuationsraten.¹¹⁶ Ein Schlüsselement für diesen Erfolg ist ein klar definiertes und unverwechselbares Wertversprechen für die Beschäftigten (Employer Value Proposition, kurz: EVP). Die EVP des Chipherstellers NVIDIA z.B. lautet: „Folge deiner Leidenschaft. Führe eine Bewegung an. Bei uns wirst du einige der schwierigsten Probleme der Welt lösen und nie dagewesene Möglichkeiten entdecken, um die Lebensqualität von Menschen überall zu verbessern. Vom Gesundheitswesen bis hin zu Robotern. Von selbstfahrenden Autos bis hin zu Blockbuster-Filmen. Und jeden Tag kommen mehr neue Möglichkeiten hinzu.“¹¹⁷ NVIDIA verdeutlicht damit potenziellen Bewerber:innen, warum es sich lohnt, für das Unternehmen zu arbeiten: Sie betonen einerseits die Vielfältigkeit der Aufgaben sowie deren gesellschaftliche Relevanz und festigen andererseits den Anspruch an Mitarbeitende, sich einzubringen und

¹¹⁰ Jackie Wiles (2023), *Survey Signals Pause-and-Pivot Year for CEOs*, Gartner

¹¹¹ McKinsey, Pressemitteilung „McKinsey HR-Monitor: 80% der Unternehmen sehen Kompetenzlücken bei ihren Mitarbeitenden“, 2. Februar 2024

¹¹² McKinsey (2023), *Erfolgsfaktor kulturelle Diversität und faire Teilhabe: Wie deutsche Unternehmen jetzt aufholen können*

¹¹³ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2024), *IAB-Stellenerhebung*

¹¹⁴ McKinsey, Pressemitteilung „McKinsey HR-Monitor: 80% der Unternehmen sehen Kompetenzlücken bei ihren Mitarbeitenden“, 2. Februar 2024

¹¹⁵ Society of Human Resources Management (2024), *What is an employer brand, and how can we develop an employment branding strategy?*

¹¹⁶ HR Vision Newsletter (2023), *How Employer Branding Impacts Recruitment*, LinkedIn

¹¹⁷ NVIDIA (2024)

Verantwortung zu übernehmen. Eine aussagekräftige EVP bietet auch bestehenden Mitarbeitenden gute Gründe, im Unternehmen zu bleiben.

Zwei Ansätze, die bei der Aktivierung der Employer Brand eine zentrale Rolle spielen, sind das Jobmarketing und das Opportunity Branding:¹¹⁸

– **Jobmarketing** umfasst die Strategien und Kanäle, mit deren Hilfe Unternehmen ihre offenen Stellen bewerben und qualifizierte Talente ansprechen.

– **Opportunity Branding** bezieht sich auf die individuellen Möglichkeiten, die ein Unternehmen seinen Beschäftigten bietet.

Beide Ansätze sind darauf ausgerichtet, die Marke aktiv an potenzielle Bewerber:innen zu kommunizieren. Dies ist besonders wichtig in einem Arbeitsmarkt, der sich von einem arbeitgeber- zu einem arbeitnehmerdominierten Markt gewandelt hat.

28%

geringere
Fluktuationsraten

¹¹⁸ absatzwirtschaft (2023), „Im Recruiting ist es wie beim Dating“

Trends 1-10

Employer Branding ist für alle Unternehmen und Organisationen relevant. Diese Auffassung vertritt u.a. auch Gero Hesse, CEO des Employer-Branding-Spezialisten Embrace. In einem Interview mit der absatzwirtschaft sagt er dazu: „Wir haben tolle Arbeitgebermarken von großen, starken Unternehmen. Da macht Employer Branding bislang Sinn. Aber der Großteil des ‚War for Talent‘ findet doch im Mittelstand statt. Und wer kennt schon alle diese KMUs und Hidden Champions? KMUs müssen sich entscheiden, ob sie a) ein großes Budget in ihr Employer Branding investieren wollen oder ob sie b) ihre womöglich sehr klar definierten Zielgruppen lieber gezielt über individuelle, digitale Kanäle ansprechen wollen.“¹¹⁹ Die Notwendigkeit, zu investieren und aktiv zu werden, besteht somit für Unternehmen aller Größen.

Ideen und Impulse

Erfolgreiches Employer Branding basiert auf vier Bausteinen:

- 1. Fundiertes Verständnis der wichtigsten Zielgruppenmerkmale und Attraktivitätsfaktoren.** Unternehmen müssen verstehen, was ihre Zielgruppen dazu bewegt, sich für einen bestimmten Arbeitgeber zu entscheiden. Den Ausgangspunkt können interne und externe Umfragen bilden. Faktoren, die die Attraktivität eines Arbeitgebers ausmachen, beziehen sich meist auf das Unternehmen (z.B. kollegiales Miteinander), die Unternehmensführung (z.B. flache Hierarchien oder gutes Training durch Führungskräfte), Arbeitnehmervorteile (z.B. Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten) oder die Rolle (z.B. weitgehende Autonomie oder Möglichkeiten, sich beruflich weiterzuentwickeln).
- 2. Unverwechselbare EVP für Beschäftigte.** Eine klare EVP stellt die Balance her zwischen dem, was ein Unternehmen seinen Beschäftigten bieten kann, und dem, was diese erwarten und was sie motiviert. Ähnlich

wie bei der gesamten Markenstrategie (siehe Kapitel „Markenbildung“) muss die EVP den Kern der Value Proposition eines Unternehmens für die Beschäftigten widerspiegeln.

- 3. Ganzheitliche Multikanal-Kommunikationsstrategie mit attraktiven Formaten.** Die EVP muss in einen kreativen Slogan übersetzt und über eine passende Multikanal-Kommunikationsstrategie vermittelt werden. Den Startpunkt bildet dabei die Optimierung des eigenen Karriereportals sowie des internen Empfehlungsprogramms. Darüber hinaus bedarf es der konsistenten Kommunikation der EVP in allen weiteren relevanten Kanälen und Formaten, z.B. Stellenbeschreibungen, Karrierewebsites und Social Media.
- 4. Erfolgsmessung und Vergleich mit Wettbewerbern.** Umfragen in der Zielgruppe helfen nachzuhalten, wie gut das Employer Branding ankommt und wo ein Unternehmen im Vergleich mit anderen steht.

¹¹⁹ absatzwirtschaft (2023), „Im Recruiting ist es wie beim Dating“

Unser Fazit

Die Aussagen von Führungskräften aus Personal- und Marketingabteilungen im Rahmen unserer Umfrage offenbaren klaren Handlungsbedarf: Angesichts des Fachkräftemangels und des harten Wettbewerbs um die besten Talente müssen Unternehmen ihre Strategien zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden weiterentwickeln. Dies spiegelt sich auch im Relevanzranking der Umfrage wider, in dem das Thema Employer Branding auf dem siebten Platz rangiert. Die meisten Befragten verfügen bereits über die erforderlichen Werkzeuge für die anstehenden Aufgaben, z.B. im Opportunity Branding und Jobmarketing. Denn traditionelle Marketingmethoden erweisen sich hier als äußerst effektiv. Dazu zählen etwa Zielgruppenanalysen, die Formulierung einer überzeugenden Marken-EVP, eine durchdachte Strategie für die Multikanalkommunikation sowie die Leistungsmessung mittels KPIs.

Lesetipps

McKinsey (2023), [What is talent management?](#)

Mark Mortensen und Amy C. Edmondson (2023), [Rethink Your Employee Value Proposition](#), Harvard Business Review

#08



Marketing-ROI

Nachweislich effektiv

In Zeiten zunehmenden Kostendrucks stehen Marketingverantwortliche vor der Herausforderung, die Wirksamkeit ihrer Investitionen nachzuweisen. Die Messung des Marketing-ROI (MROI) erweist sich jedoch als komplexe Aufgabe, die kontinuierlich die Entwicklung neuer Tools und Methoden erfordert.

Auf einen Blick

- Vielen CEOs fällt es schwer, Marketingaktivitäten mit konkreten Unternehmensresultaten zu verbinden – durchschnittlich gelingt dies aus Sicht der CEOs in weniger als 60% der Fälle.¹²⁰ Umso wichtiger ist es, dass die Verantwortlichen den MROI messen. Mit den Ergebnissen können sie den CEOs vermitteln, wie bedeutend das Marketing ist und welche Auswirkungen es auf das Geschäft hat.
- Trotz der allgemeinen Überzeugung vom Nutzen des Marketings haben laut einer Nielsen-Studie 54% der CMOs kein Vertrauen in die Analytik im eigenen Unternehmen.¹²¹ Dies spiegelt die wachsende Komplexität bei der MROI-Messung wider, die durch fragmentierte Kanäle und Big Data verstärkt wird.
- Eine universelle Methode zur Messung des MROI, die alle relevanten Fragen klären könnte, existiert nicht. Es zeichnet sich ein Trend zu klassischen, jedoch weiterentwickelten Methoden wie dem Media Mix Modeling (MMM) ab, das sowohl die Effektivität als auch den ROI berücksichtigt und mit anderen Verfahren kombiniert wird, um ein vollständiges Bild zu erzeugen.

¹²⁰ McKinsey (2023), The power of partnership: How the CEO-CMO relationship can drive outside growth

¹²¹ Nielsen (2023), 2023 Annual Marketing Report

Relevante Entwicklungen

Marketing ist ein zentraler Treiber für den Erfolg von Unternehmen. Die Ergebnisse unserer „State of Marketing“-Umfrage zeigen, dass 71% der Befragten bei der Optimierung marketinggetriebener Initiativen das Gewinnwachstum als primäres Ziel sehen, gefolgt von Umsatzsteigerungen (65%) und Volumenwachstum (46%). In Zeiten zunehmenden Kostendrucks stehen CMOs jedoch vor der Herausforderung, ihre Budgets zu rechtfertigen und den relevanten Einfluss von Marketinginvestitionen auf das Wachstum nachzuweisen. Die Messung des MROI ist daher nicht nur für den Unternehmenserfolg von Bedeutung, sondern fördert auch die Verständigung zwischen CEOs, CFOs und CMOs. Wie wichtig Letzteres ist, verdeutlichen die folgenden Zahlen: In nur 60% aller Fälle sehen CEOs einen klaren Zusammenhang zwischen Marketingaktivitäten und konkreten Geschäftsergebnissen.¹²²



Interview mit Maike Abel, ab Seite 86

Digital & Corporate Marketing Director bei der Nestlé Deutschland AG

Die Messung der Werbewirksamkeit ermöglicht datengetriebene Entscheidungen für die Budgetplanung

#Marketing-ROI

Die Herausforderung bei der Messung des MROI besteht in der Vielfalt der verfügbaren Methoden, von denen keine als universelle Lösung für alle Fragen – von der Budgetierung bis hin zur Kampagnenoptimierung – dient. Zudem sind langfristige Effekte schwer zu quantifizieren. Deshalb setzen Marketingverantwortliche oft auf eine Kombination verschiedener Methoden. Dies kann allerdings zu Misstrauen bezüglich der Ergebnisse führen und Zweifel aufkommen lassen, ob die Ergebnisse eine solide Grundlage für richtungsweisende Entscheidungen darstel-

len. Laut Nielsen zweifeln sogar 54% der CMOs an der Zuverlässigkeit ihrer eigenen Analysen.¹²³ Unternehmen müssen daher die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zur Messung der Marketingleistung klar priorisieren. Folglich gehen 23% der Befragten davon aus, dass in den nächsten ein bis zwei Jahren ein Teil des Anstiegs bei den marketingbezogenen Ausgaben auf die Messung der Marketingleistung entfallen wird. Deshalb gilt es nun, die passenden Messmethoden auszuwählen und so anzupassen, dass sie Marketingentscheidungen optimal unterstützen. Zusätzlich müssen die Messergebnisse angewendet und verifiziert werden, um die Akzeptanz im Unternehmen für den Aufwand und die Kosten der Messungen zu steigern.

Datenschutzbedingte Einschränkungen, eine unzureichende Abdeckung der Kanäle und die fehlende Berücksichtigung von Inkrementalität haben den Nutzen hypergranularer Methoden zur Messung der Werbewirksamkeit, zu denen etwa die digitalen Attributionsmodelle zählen, für die Gesamtbudgetplanung geschmälert. Gleichzeitig verbessern Fortschritte in traditionellen ökonomischen Ansätzen die taktische Entscheidungsunterstützung. Daher greifen Verantwortliche oft auf mehrstufige ökonomische Modelle in Kombination mit Algorithmen zur Objekterkennung zurück, um den Einfluss von Kreativität im MMM darzustellen. Zudem werden traditionelle Ansätze mittels anderer Methoden wie A/B-Tests oder Lift-Experimente kalibriert, was zu einer Renaissance klassischer Messmethoden führt, insbesondere des MMM.¹²⁴

Um die Gesamtwirkung des Marketings zu erfassen und zu vermeiden, dass die Maßnahmen am unteren Ende des Marketing-Funnels überbewertet werden, ist es entscheidend, auch die langfristigen Werbeeffekte zu messen. Studien von Meta, Nielsen/GfK und Nepa belegen, dass Langzeiteffekte in allen untersuchten Kategorien und Ländern erheblich zu einem höheren MROI beitragen. Im Durchschnitt machen diese Langzeiteffekte 60% des Gesamt-ROI aus.¹²⁵

¹²² McKinsey (2023), [The power of partnership: How the CEO-CMO relationship can drive outsize growth](#)

¹²³ Nielsen (2023), [2023 Annual Marketing Report](#)

¹²⁴ Analytic Edge (2022), [The Value of Calibrating MMM with Lift Experiments](#); WARC (2023), [The renaissance of Marketing Mixed Modelling](#)

¹²⁵ Meta, Nielsen, GfK und Nepa (2022), [The short- and long-term impact of advertising](#); WARC (2024), [How long do the profits from advertising take to materialise?](#)

Signifikante Langzeiteffekte zeigen sich besonders bei digitalen Kampagnen, vor allem für technische und langlebige Güter.¹²⁶ Führende Unternehmen streben daher an, eine langfristige Betrachtung des ROI in ihre Bewertungsmodelle zu integrieren. Auch Nestlé Deutschland verfolgt diesen Ansatz, den Marketingdirektorin Maïke Abel im Interview erläutert: „[Wir legen] einen starken Fokus auf die Messung und Modellierung des langfristigen Marketing-ROI. Wichtig ist uns dabei eine holistische Betrachtung von ROI und Markengesundheit. Dadurch sind wir in der Lage, die Markenbildung flächendeckend und langfristig nachzuhalten.“¹²⁷ Ziel ist es, sich nicht ausschließlich auf kurzfristige Effekte zu konzentrieren, sondern nachhal-

tige Optimierungen zu fördern. Entsprechende Methoden umfassen u.a. Kennzahlen zur Markenstärke sowie Strategien zum Markenaufbau, etwa die langfristige Analyse von Verbraucherpanels (z.B. „Brand as Performance“-Studien der Handelsorganisation MMA Global) oder (mehrstufige) dynamische Modelle.¹²⁸

71%

der Befragten sehen bei der Optimierung marketinggetriebener Initiativen das Gewinnwachstum als primäres Ziel

¹²⁶ Meta (2022), [Die Bedeutung digitaler Werbung für langfristiges Markenwachstum](#)

¹²⁷ Interview mit Maïke Abel, Digital & Corporate Marketing Director Nestlé Deutschland (2024); siehe auch Schlaglicht 5

¹²⁸ Nielsen (2023), [2023 Annual Marketing Report](#); Joel Rubinson (2024), [Beyond the 2X rule...new evidence reveals the surprising ROI of advertising and brand favorability](#), LinkedIn

Ideen und Impulse

Eine effektive Messung des MROI bzw. der Werbewirksamkeit kann die Marketingleistung positiv beeinflussen, indem sie Einsparungen von bis zu 25% des Marketingbudgets ermöglicht und gleichzeitig ein Umsatzwachstum von bis zu 15% fördert.¹²⁹ Der Erfolg der Messungen hängt von zwei wesentlichen Faktoren ab:¹³⁰

1. Steigerung der Marketingleistung durch effektives Messen

- **Strategische Ressourcenzuweisung.** Die Ergebnisse der Messungen ermöglichen eine präzise Dimensionierung der (absoluten) Marketingausgaben und eine optimale Verteilung der Mittel auf unterschiedliche Regionen oder Marken. Dabei werden Wachstumsprioritäten und Leistungsindikatoren berücksichtigt, was die Messung der Marketingwirksamkeit zu einem zentralen Steuerungselement macht.
- **Effektiver Kanalmix.** Die gewonnenen Daten tragen dazu bei, den inkrementellen MROI je Kanal zu verstehen und die Mittel so zu verteilen, dass die effektivsten Instrumente und Kanäle die höchsten Budgets erhalten. Dies stellt üblicherweise den wichtigsten Zweck der Messungen dar.
- **Exzellente (digitale) Umsetzung.** Entscheidend ist allerdings auch, jeden Kanal und jedes Instrument für sich maximal effektiv zu nutzen. Durch agiles Testen und Lernen etwa lässt sich ermitteln, welche Zielgruppen über welchen Kanal und zu welcher Zeit am besten erreicht werden können, um die optimale Wirkung zu erzielen.
- **Smart Sourcing.** Die Messung der Werbewirksamkeit und die daraus resultierende Transparenz der Ausgaben bilden die Grundlage für eine effiziente

Beschaffung von Inhalten, Medien, Tools und Dienstleistungen.

2. Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für eine exzellente Messung

- **Die richtigen Ziele setzen.** Unternehmen sollten zunächst genau definieren, welche Entscheidungen durch die ROI-Messung verbessert werden sollen, z.B. Budgethöhe, Medienmix oder die Kombination von Inhalten und Zielgruppen. Auf dieser Grundlage lassen sich dann klare Ziele und KPIs formulieren sowie geeignete Tools für die Messung auswählen und priorisieren.
- **Das richtige Mindset einnehmen.** Es gibt nicht die eine perfekte Messmethode. Daher ist es sinnvoll, die Entwicklung geeigneter Methoden sowie deren Kombination als Prozess zu betrachten. Erfolg stellt sich in der Regel für diejenigen ein, die mit pragmatischen, einfach anwendbaren und interpretierbaren Lösungen starten und diese, nachdem sie sich bewährt haben, weiterentwickeln und anpassen.
- **Voraussetzungen schaffen.** Für eine effektive Messung müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt und eine entsprechende Infrastruktur muss aufgebaut werden. Dazu gehören Datenhygiene, Granularität und ein internes Verständnis der Methoden. Im Ergebnis sollte ein MROI-Hub als „single source of truth“ dienen.
- **Ergebnisse sorgfältig aufbereiten.** Die Analyseergebnisse sind so aufzubereiten, dass sie die Entscheidungsfindung bestmöglich unterstützen, z.B. durch leicht verständliche, transparente Auswertungen sowie den Einsatz von Simulationstools oder Dashboards. Wichtig ist zudem, den Rückhalt der Führungskräfte zu gewinnen und klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung festzulegen.

¹²⁹ McKinsey (2024), [Boosting marketing return on investment](#)

¹³⁰ Ebenda

Unser Fazit

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist ein solides MROI-Toolkit entscheidend, damit CMOs ihre Marketingbudgets und -entscheidungen mit Zahlen hinterlegen können. Unternehmen in Deutschland lagern diese Aufgabe jedoch oft an Agenturen aus. Damit besteht das Risiko, dass die Ergebnisse als undurchsichtig und zweifelhaft angesehen werden. Deshalb gilt auch für Unternehmen, die mit Partnern für MROI-Analytik zusammenarbeiten: Ihre Marketingteams müssen über ausreichend Analytikkompetenzen und klare Verantwortlichkeiten verfügen, um externe Partner steuern, Ergebnisse korrekt interpretieren und Entscheidungen ableiten zu können. Nur dann gelingt die kontinuierliche Weiterentwicklung der MROI-Messung.

Lesetipps

McKinsey (2024), [Marketing Performance](#)

WARC Strategy (2024), [The future of measurement 2024](#)

Gartner (2022), [The State of Marketing Budget and Strategy 2022: Marketing budgets rise as share of company revenue](#)

McKinsey (2020), [Performance branding and how it is reinventing marketing ROI](#)

Die Messung der Werbewirksamkeit ermöglicht datengetriebene Entscheidungen für die Budgetplanung

Maïke Abel ist Digital & Corporate Marketing Director bei der Nestlé Deutschland AG. Ihre berufliche Laufbahn bei Nestlé begann im Jahr 2012: Am Standort Frankfurt war sie als Teil des europäischen Procurement-Teams u.a. für den Mediaeinkauf zuständig. Vor ihrer jetzigen Position war Maïke Abel als Head of Media, CRM & Content bei Nestlé tätig.



Frau Abel, Nestlé ist für seine Marketingstrategien bekannt. Welchen Stellenwert hat für Sie die Werbewirksamkeitsmessung?

Sie zählt für mich zu den bedeutendsten Marketingbasics. Ganz einfach, weil erfolgreiche Werbewirksamkeitsmessung die Grundlage dafür ist, Daten in die richtigen Zusammenhänge zu bringen. Oder anders formuliert: Mit der Werbewirksamkeitsmessung gelingt es uns, historische Daten in zukunftsorientierte Erkenntnisse und Impulse zu verwandeln.

Mithilfe der Werbewirksamkeitsmessung sind wir also in der Lage, datengetriebene Entscheidungen zu treffen und nichts dem Zufall zu überlassen. Gleichzeitig haben wir eine valide Grundlage für die Planung und Verteilung von Budgets an der Hand.

An den Budgets arbeiten bei Nestlé neben dem Marketing auch das Corporate-Finance- und das Marketing-Analytics-Team eng zusammen: Das Corporate-Finance-Team hilft dem Marketing in Budgetdiskussionen und unterstützt die Argumentation, dass effektives Marketing der treibende Wachstumshebel ist. Diese Synergie zwischen Corporate Finance und Marketing wird von der globalen Führungsebene nicht nur befürwortet, sondern aktiv gefördert.

Wie gehen Sie ganz praktisch bei der Werbewirksamkeitsmessung vor?

Entsprechend dem Stellenwert von Werbewirksamkeitsmessung für Nestlé erstrecken sich unsere Messungen auf die gesamte Bandbreite des Marketing-ROI: kurzfristig und marginal, aber auch langfristig.

Schlaglicht 5: Interview mit Maike Abel

Gleichzeitig optimieren wir kontinuierlich unseren Werkzeugkasten. Aktuell rollen wir z.B. ein neues Tool für die Modellierung des Marketingmix über ganz Europa aus. Es hilft uns dabei, Medienpläne automatisiert einzuspielen, ihre zukünftige Wirksamkeit zu modellieren und bildet die Grundlage für Budget- und Budgetverteilungsdiskussionen.

Dabei setzen wir auch einen starken Fokus auf die Messung und Modellierung des langfristigen Marketing-ROI. Wichtig ist uns dabei eine holistische Betrachtungsweise von ROI und Markengesundheit. Dadurch sind wir in der Lage, die Markenbildung flächendeckend und langfristig nachzuhalten.

Nestlé wird insbesondere von starken Marken getragen. Ist das auch für die Zukunft so geplant?

Unbedingt – wir messen dem Phänomen „Marke“ nach wie vor eine große Bedeutung bei. Im Zuge der Digitalisierung und der damit verbundenen Fragmentierung war die Markenstärkung vorübergehend etwas in den Hintergrund geraten. Dieser Entwicklung wollen wir jetzt gezielt entgegenwirken; es findet eine Rückbesinnung auf „Fewer, bigger, better“-Kampagnen statt. Gleichzeitig legen wir den Fokus, wie gesagt, auf Markenstärkung: Wir bespielen jetzt weniger Marken, diese aber jeweils mit einem höheren Budget.

Unser Ziel ist es, den langfristigen Marketing-ROI und gesamtheitlich die Markengesundheit zu optimieren. Dafür untersuchen wir auf Einzelmarkenebene, ob unsere Ansprache zu den einzelnen Zielgruppen passt und sie erreicht. Wir nehmen sozusagen eine Tiefenbohrung entlang der gesamten Kundenreise vor, um die Ansprache zu verbessern und die für die jeweilige Zielgruppe relevanten Elemente bzw. Inhalte hervorzuheben. Dabei kann es sich z.B. um Nachhaltigkeitsaspekte oder Serviceangebote handeln. Kurzum, wir wollen für jede Marke separat die relevanten und die kreativen Inhalte untersuchen und den bestmöglichen Kanalmix zusammenstellen.

Gehen wir näher auf das Stichwort „kreative Inhalte“ ein: Wie handhabt Nestlé die Kreation in Abhängigkeit von der Werbewirksamkeitsmessung?

Bei Nestlé verfolgen wir die Idee von „freedom in a framework“. Das funktioniert folgendermaßen: Die kreativen Inhalte werden zuerst zentral erarbeitet. Die Verantwortlichen für die einzelnen Märkte erhalten diese Inhalte zusammen mit datengetriebenen Entscheidungsgrundlagen. Damit können sie dann in einem Bausteinprinzip die passenden Inhalte und Kanäle für ihren Markt individuell kreieren und bespielen. Wir legen also großen Wert auf Effektivität mithilfe von Werbewirksamkeitsmessung, denn in Bezug auf Marketingeffizienz steht Nestlé schon sehr gut da.

Wir danken Ihnen für das Gespräch.



#09

Kanalmix

Erfolgreich sein auf allen Kanälen

Das Mediennutzungsverhalten von Konsument:innen wandelt sich rapide: Das Interesse an traditionellen Kanälen nimmt ab, während digitale Formate wie Streamingdienste oder Kurzvideos weiter an Bedeutung gewinnen und mittlerweile mehr als 42% des durchschnittlichen täglichen Medienkonsums in Deutschland ausmachen (siehe Abbildung 16). Konsument:innen erwarten zudem, dass sie mit Unternehmen über ihre bevorzugten Kanäle in Kontakt treten und kommunizieren können. In diesem dynamischen Umfeld ist es entscheidend, den richtigen Mix aus Kommunikationskanälen zu finden und kontinuierlich zu optimieren.

Auf einen Blick

- Die Medienlandschaft wird immer digitaler: Im Jahr 2017 entfielen 62% des durchschnittlichen täglichen Medienkonsums in Deutschland auf traditionelle Kanäle; bis 2022 sank dieser Anteil auf 58% (siehe Abbildung 16). Für 2024 wird erwartet, dass 57% des gesamten Mediabudgets in Deutschland in digitale Kanäle fließen.¹³¹ In den digital bereits weiter fortgeschrittenen USA liegt dieser Anteil bereits bei 77%.¹³²
- Gleichzeitig wird die Medienlandschaft immer fragmentierter: Nutzten Konsument:innen vor 15 Jahren durchschnittlich nur zwei Kanäle während ihrer Kundenreise, sind es im Jahr 2024 bereits sieben.¹³³ Dieser Trend zu digitalen Medien führt dazu, dass neuere Medien- und Werbeformate wie Digital Out of Home (DOOH), Social Media und Influencermarketing, Streaming/Connected TV (CTV) sowie Retail Media an Bedeutung gewinnen, um Kund:innen gezielter anzusprechen.
- Um Zielgruppen effektiv auf allen relevanten Kanälen zu erreichen, ist die Optimierung des Kanalmix entscheidend. Es gilt, kontinuierlich diejenigen Kanäle auszuwählen, die sowohl zu den Zielgruppen als auch zu den Marketingzielen und Inhalten passen. Darüber hinaus sind das agile Testen neuer Kanäle sowie die Implementierung und Weiterentwicklung einer ganzheitlichen Mess- und Optimierungslogik von großer Bedeutung.

¹³¹ eMarketer (2024), [Germany Digital Ad Spending 2024](#)

¹³² eMarketer (2023), [US Ad Spending 2023](#)

¹³³ Sprout Social (2024), [Social media advertising statistics](#)

Trends 1-10

Relevante Entwicklungen

Multikanalmarketing umfasst den Einsatz verschiedener Marketingkanäle wie Websites, Apps, E-Mail und Social Media. Das Ziel ist es, unterschiedliche Zielgruppen über die jeweils geeignetsten Kanäle anzusprechen und dadurch die Markenpräsenz zu stärken.¹³⁴ In der heutigen digitalisierten und fragmentierten Medienlandschaft nimmt die Komplexität und Bedeutung eines durchdachten Multikanalansatzes zu. Dieser ermöglicht es, mit Konsument:innen in verschiedenen Phasen ihres Kaufprozesses zu interagieren und auf ihre spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen einzugehen.

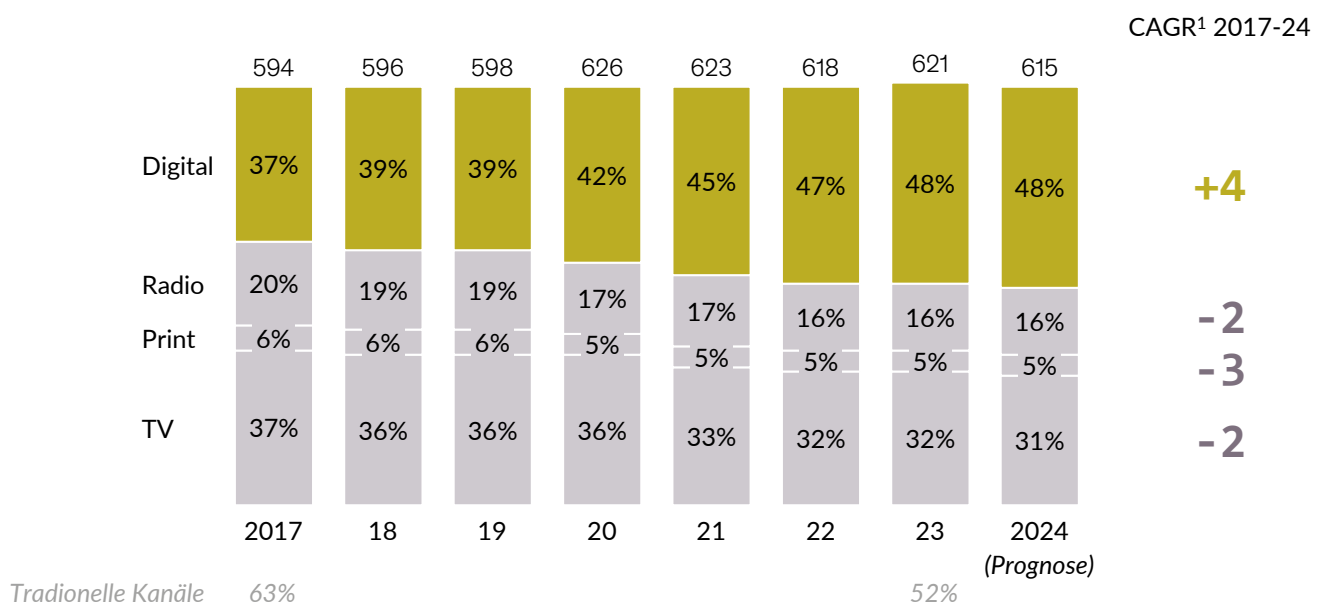
Marc Brodherson, Senior Partner bei McKinsey, resümiert in einem „McKinsey Quarterly“-Artikel zur Zukunft der

Werbung, dass die zunehmende Fragmentierung und Digitalisierung der Medienlandschaft das Marketing vor große Herausforderungen stellt: „In der Vergangenheit konnte eine traditionelle Marke für ihre Markenwerbung vielleicht vier TV-Sender, drei Zeitungen und einige Radiosender nutzen. Heute müssen sich Marken einer wesentlich höheren Komplexität stellen – und sie müssen herausfinden, wie sie eine völlig neue Kategorie, nämlich Retail Media Networks, in ihren Marketingmix integrieren und Budgets sowie Effektivität optimieren.“¹³⁵

Abbildung 16

Seit 2017 nimmt der Konsum digitaler Medien im Schnitt um 4% pro Jahr zu, während der Konsum klassischer Medien um -7% pro Jahr sinkt

Anteil verschiedener Kanäle am durchschnittlichen täglichen Medienkonsum in Deutschland (ab 18 Jahren), in Minuten



1. Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate
Quelle: EMARKETER; Statistisches Bundesamt (2022)

¹³⁴ McKinsey (2022), [What is omnichannel marketing?](#)

¹³⁵ Marc Brodherson (2024), [On the future of advertising: The sea changes that are upending advertising](#), McKinsey Quarterly

Im Jahr 2024 beeinflussen drei wichtige Trends den Kanalmix maßgeblich:

Mediennutzung. Die Nutzung digitaler Medien nimmt weiter zu und verdrängt zunehmend traditionelle Kanäle.¹³⁶ Im Jahr 2023 entfielen nur noch 52% des täglichen Medienkonsums in Deutschland auf traditionelle Kanäle wie TV, Print und Radio, während digitale Medien bereits 48% ausmachten. Diese Verschiebung ist Teil einer längerfristigen Entwicklung: Seit 2017 ist der Anteil traditioneller Kanäle am täglichen Medienkonsum kontinuierlich um insgesamt 11 Prozentpunkte gesunken (siehe Abbildung 16).

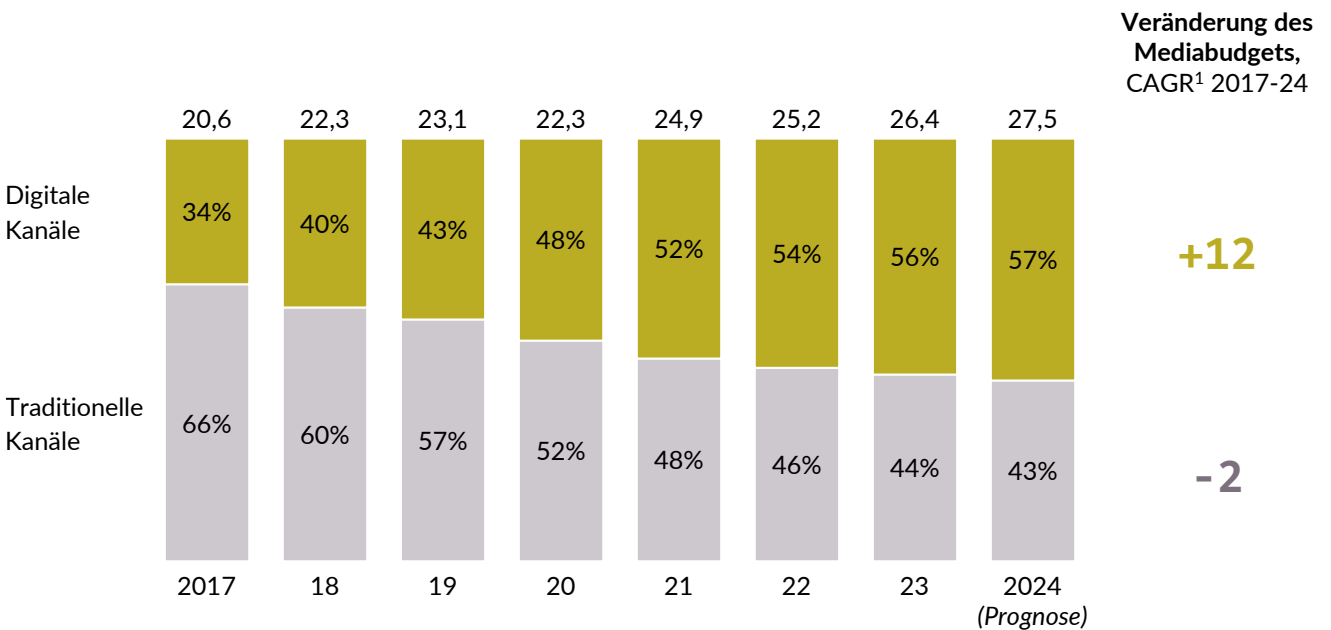
Medienkanäle. Digitale Kanäle werden von Konsument:innen vor allem zur Informationssuche sowie für Empfehlungen

genutzt, gefolgt vom Kauf von Produkten oder Dienstleistungen, wobei dies je nach Branche variiert.¹³⁷ Werbetreibende in Deutschland haben diesen Trend erkannt und reagieren darauf: Unternehmen hierzulande planen dieses Jahr, rund 57% ihres gesamten Mediabudgets in digitale Kanäle zu investieren.¹³⁸ In den digital bereits weiter fortgeschrittenen USA liegt dieser Anteil sogar bei 77%.¹³⁹ Auch dies ist Teil eines langfristigen Trends, der sich sogar noch stärker entwickelt hat als die Nutzungsdauer. Vor sieben Jahren lag der Anteil digitaler Kanäle im Mediabudget noch bei 34%, was einer Steigerung von 23 Prozentpunkten seit 2017 entspricht (siehe Abbildung 17).¹⁴⁰ Ein Katalysator dieser Entwicklung war u.a. die Corona-Pandemie, die 2020 die tägliche Nutzung digitaler Medien in Deutschland auf über vier Stunden ansteigen ließ. In der Folge machte diese

Abbildung 17

Seit 2017 steigt das Mediabudget für digitale Kanäle im Schnitt um 12% pro Jahr, während das Budget für klassische Medien um durchschnittlich -2% pro Jahr schrumpft

Anteil verschiedener Kanäle am Gesamt-Mediabudget in Deutschland, in Mrd. USD



1. Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate
Quelle: Statista Market Insights (2024)

¹³⁶ McKinsey (2020), Digital sentiment survey Germany: Understanding the new digital user
¹³⁷ Ebenda
¹³⁸ eMarketer (2024), Germany Digital Ad Spending 2024
¹³⁹ eMarketer (2023), US Ad Spending 2023
¹⁴⁰ Statista Market Insights (2024), Ad Spending in Germany

Trends 1-10

erstmals mehr als 40% des täglichen durchschnittlichen Medienkonsums aus.

Mediabudget. Einige digitale Kanäle haben die Aufmerksamkeit der Marketingverantwortlichen verstärkt auf sich gezogen, was sich in der Umverteilung der Mediabudgets niederschlägt: Online-Videos haben sich über die Jahre als der beliebteste Kanal etabliert. Laut einer Studie von Kantar beabsichtigen 74% der Marketer:innen, ihr Budget für diesen Kanal im Jahr 2024 weiter zu erhöhen. Auch für andere digitale Kanäle wie Streaming/CTV, Social Media und Influencermarketing wollen jeweils mehr als 50% der Befragten ihre Ausgaben dieses Jahr steigern. Gleiches gilt für die stark wachsenden Kanäle DOOH und Retail Media, bei denen jeweils 46% der Verantwortlichen eine Budgetaufstockung vorsehen. Im Gegensatz dazu zeigen traditionelle Medien eine rückläufige Tendenz: Nur 6% der Befragten planen, ihr Budget für klassische TV-Werbungen zu erhöhen, während über 40% angeben, ihre Budgets für Zeitungen und Magazine zu reduzieren.¹⁴¹

Mit dem Trend zu digitalen Kanälen gewinnen vor allem vier Medien- und Werbeformate an Bedeutung:

– **Social Media und Influencer:innen.** Neben der herkömmlichen Werbeschaltung in Social Media spielen Influencer:innen, besonders bei jüngeren Zielgruppen, eine große Rolle – und sind auch für Unternehmen aufgrund ihrer Effektivität von großer Bedeutung. Eine Studie von Nielsen zeigt, dass 71% der Gen Z durch Influencer:innen in ihrem Kaufverhalten beeinflusst werden. Dieser Einfluss nimmt mit steigendem Alter ab, doch selbst bei den Über-50-Jährigen lässt sich noch jede vierte Person von Influencer:innen überzeugen.¹⁴² Für Unternehmen ist es entscheidend, authentische Influencer:innen auszuwählen, deren Inhalte mit den Grundwerten und Kernbotschaften ihrer

Marke übereinstimmen.¹⁴³ Je nach Kampagne sollten Marketingverantwortliche zudem abwägen, ob ihre Ziele besser erreicht werden mit Macro-Influencer:innen, die über 500.000 Follower haben, oder mit Micro-Influencer:innen, die 10.000 bis 50.000 Abonnent:innen aufweisen und als zugänglicher gelten.¹⁴⁴ Die Wahl der richtigen Plattform ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg einer Marketingkampagne: Instagram bleibt für 80% der Marken die bevorzugte Plattform für Influencermarketing, während TikTok an Beliebtheit gewinnt und mittlerweile von 56% der Marken für Marketingzwecke genutzt wird.¹⁴⁵

– **DOOH.** DOOH verzeichnet ein starkes Wachstum: Bis zum Jahr 2032 wird erwartet, dass sich die Medienausgaben in diesem Bereich vervierfachen. Schon in vier Jahren könnte DOOH die traditionelle Plakatwerbung, ihren historischen Vorläufer, übertreffen. Dieser dynamische Aufschwung ist auf die hohe Anpassungsfähigkeit und Effektivität von DOOH zurückzuführen, die eine Symbiose aus den Vorteilen der Online-Werbung und den traditionellen Elementen der Außenwerbung darstellt. Zum einen sind DOOH-Systeme schnell einsetzbar sowie kurzfristig und flexibel buchbar, zum anderen lassen sich die Werbemotive dynamisch an diverse Parameter wie Wetterbedingungen, Tageszeit, regionale Gegebenheiten, Bewegungsmuster und demografische Daten anpassen. Diese Flexibilität erlaubt es Werbetreibenden und ihren Agenturen, auf Veränderungen in diesen Parametern ähnlich präzise und zeitnah zu reagieren, wie es bei Online-Werbung üblich ist – allerdings auf großflächigen Displays im öffentlichen Raum. Ein weiterer bedeutender Vorteil von DOOH liegt in der nahtlosen Integration mit anderen Medienkanälen, wodurch Außenwerbung effektiv als zusätzlicher Kontaktpunkt in die Kundenreise eingebunden und kanalübergreifend gesteuert werden kann.¹⁴⁶

¹⁴¹ Kantar (2023), [Media Reactions 2023 – Braving the battleground](#)

¹⁴² Nielsen (2022), [Eine Frage des Vertrauens: Ein Viertel der über 50-jährigen Deutschen vertraut laut Nielsen-Studie Influencer-Werbung](#)

¹⁴³ McKinsey (2023), [What is influencer marketing?](#)

¹⁴⁴ Ebenda

¹⁴⁵ Ebenda

¹⁴⁶ E-Commerce Institut Köln (2023), [Zeitenwende in der Außenwerbung](#)

- **Streaming/CTV.** Vor allem die zunehmende Nutzungsdauer von Streaming und CTV fördert das Wachstum der Werbeinvestitionen in diese Kanäle.¹⁴⁷ Seit 2017 führt der Übergang vom linearen Fernsehen zum Streaming in Deutschland zu einem jährlichen Anstieg der Streamingnutzenden um fast 14%.¹⁴⁸ Die steigende Anzahl an Streaminganbietern und CTV-Plattformen, die neben abonnementbasierten auch werbefinanzierte Streamingmodelle anbieten, eröffnet Unternehmen den Zugang zu Zielgruppen, die über lineares TV oft nicht mehr erreichbar sind. Die Ursache dafür ist, dass viele Konsument:innen nicht mehrere Abonnements abschließen wollen.¹⁴⁹ Besonders in Europa bevorzugen 63% der Konsument:innen zwischen 21 und 34 Jahren Streaming gegenüber klassischem TV, und selbst in der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen beträgt dieser Anteil bereits 26% – mit steigender Tendenz.¹⁵⁰
- **Retail Media Networks (RMNs).** Eine Prognose von McKinsey zeigt auf, dass das globale Mediabudget für Retail- und Handelsmedien bis zum Jahr 2028 das Volumen der weltweiten Ausgaben für Fernseh- und Streamingwerbung übersteigen wird.¹⁵¹ Retail Media profitiert dabei erheblich von der Digitalisierung. Einzelhändler sammeln zunehmend Kundendaten, die es ihnen ermöglichen, gezielte, personalisierte Werbekampagnen für Drittmarken durchzuführen und sich somit als Medienvermarkter zu etablieren.¹⁵²

63%

der Konsument:innen zwischen 21 und 34 Jahren bevorzugen Streaming gegenüber klassischem TV

¹⁴⁷ Marc Brodherson (2024), [On the future of advertising: The sea changes that are upending advertising](#), McKinsey Quarterly

¹⁴⁸ Statista Market Insights (2024), [Video-Streaming \(SVoD\) in Deutschland](#)

¹⁴⁹ IAB Europe (2023), [The IAB Europe guide to programmatic CTV](#)

¹⁵⁰ Magnite (2021), [CTV in Europe: A seismic shift in consumption and the distinct advertising opportunity](#)

¹⁵¹ Marc Brodherson (2024), [On the future of advertising: The sea changes that are upending advertising](#), McKinsey Quarterly

¹⁵² Karsten Zunke (2023), [Retail Media \(oder doch: Mania?\)](#), absatzwirtschaft

Trends 1-10

Dies bietet werbetreibenden Marken die Möglichkeit, datenschutzkonform Zielgruppen zu erreichen, die bereits eine hohe Kaufbereitschaft zeigen. Dadurch können sie den gesamten Marketing-Funnel – von der Markenwahrnehmung bis zur Kaufentscheidung – beeinflussen und in einem einzigen Kanal bündeln.¹⁵³ Diese Art der Werbeschaltung, die nah am Kauf stattfindet, ermöglicht im besten Fall ein sogenanntes „closed-loop measurement“, also die Verbindung von Werbeimpuls mit einem Online- und/oder Offline-Kaufabschluss.¹⁵⁴ Angesichts dieser Vorteile richten viele Marketingverantwortliche ihre Budgets zunehmend auf RMNs aus.

Ideen und Impulse

Eine der zentralen Herausforderungen im Marketing ist es, die Zielgruppen über alle relevanten Kanäle hinweg effektiv zu erreichen. Drei Maßnahmen können dazu beitragen, die Effektivität des Kanalmix zu steigern:

1. Neue Kanäle testen und eine agile „Test and learn“-Agenda etablieren. Die „Test and learn“-Methode dient dazu, die Effektivität verschiedener Marketingstrategien zu bewerten. Dabei werden unterschiedliche Varianten von neuen Kanälen, Inhalten, Kreativkonzepten oder Zielgruppen in einer kontrollierten Umgebung, z.B. durch A/B-Tests, gegeneinander getestet. Diese Vorgehensweise ermöglicht es Unternehmen, systematisch und schnell auf Ergebnisse zu reagieren und zu entscheiden, welche Maßnahmen skaliert, eingestellt oder angepasst werden sollen. Darüber hinaus unterstützen die gewonnenen Erkenntnisse die kontinuierliche Optimierung laufender Kampagnen.

2. Storytelling und Inhalte an ausgewählte Kanäle anpassen. Der MIT-Professor Deb Roy stellt fest: „Einerseits scheint es, als hätten sich die Erzählformate für Film und Fernsehen kaum verändert. [...] Aber andererseits zeigen sich erhebliche Veränderungen im Storytelling in sehr kurzen Videos auf TikTok und anderen sozialen Videoplattformen, bei denen der Einstieg in die Geschichte innerhalb weniger Sekunden erfolgen muss.“¹⁵⁵ Es ist daher entscheidend, dass die Inhalte nicht nur auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind, sondern auch auf die spezifischen Anforderungen der genutzten Kanäle. Denn ein universeller „One size fits all“-Ansatz kann hier die Effektivität der Inhalte erheblich mindern.¹⁵⁶ Auf Social Media hat jede Plattform ihre eigenen Charakteristika, die das Storytelling maßgeblich beeinflussen.

3. Mess- und Optimierungslogik an Ziele und Entscheidungsbedarfe anpassen und entsprechende Tools einführen bzw. fortlaufend optimieren. Laut McKinsey durchlaufen Unternehmen bei der Nutzung von Analytik zur Bestimmung des optimalen Marketing-Kanalmix typischerweise drei Reifegrade:¹⁵⁷

– **Integrierte Planung – Kanalmix an Agentur ausgelagert.** In der Regel überlassen Unternehmen, die keine umfassenden Kenntnisse in Mediaplanung haben, die Gestaltung des Kanalmix überwiegend Agenturen. Diese nutzen auf der Grundlage von Leistungsdaten u.a. Tools zur fortlaufenden Optimierung der Kampagnenreichweite unter Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Kanälen und in einigen Fällen auch zur Messung des ROI. Der Auftraggeber spart dadurch zwar interne Ressourcen, doch Transparenz und Kontrolle über die zugrunde liegenden Planungsannahmen sind oft eingeschränkt.

¹⁵³ Marc Brodherson (2024), *On the future of advertising: The sea changes that are upending advertising*, McKinsey Quarterly

¹⁵⁴ Karsten Zunke (2023), *Retail Media (oder doch: Mania?)*, absatzwirtschaft

¹⁵⁵ McKinsey (2022), *Interview mit Deb Roy, Professor am MIT*

¹⁵⁶ Medium (2024), *Content Creation Services: Tailoring content for your audience*

¹⁵⁷ McKinsey (2021), *The new marketing model for growth: How CPGs can crack the code*

- **Heuristische Optimierung – Kanalmix basiert auf geschätztem ROI.** Diesen Ansatz verfolgen typischerweise Marken mit mittlerem Reifegrad und erster Erfahrung mit Medienanalyse oder Testing. Er ermöglicht einfache Vergleiche, eine fortlaufende Anpassung der Annahmen und dadurch ein verbessertes Verständnis der Effektivität verschiedener Kanäle zur systematischen Optimierung des Medienmix. Der Kanalmix wird mithilfe heuristischer Methoden geschätzt, etwa anhand einer Einschätzung der Reichweite, Qualität und der zugrunde liegenden Kosten für die jeweiligen Kanäle. Weitere qualitative Daten können in die Schätzung einfließen. Typischerweise wird eine derartige Optimierung im Rahmen der jährlichen Media- und Kampagnenplanung sowie bei Bedarf durchgeführt.
- **ROI-Rechnung/-Modellierung – Optimierungsmodell wird kontinuierlich weiterentwickelt.** Dieser Ansatz erfordert ein hohes Maß an quantitativen Fähigkeiten, Erfahrung mit Media-Mix-Modellen, sowie kontinuierliche Anpassungen. Optimierungsmodelle ermöglichen es, die Effektivität verschiedener Kanalmixe vorherzusagen, und gewährleisten dabei eine ganzheitliche Perspektive durch die Nutzung aller verfügbaren internen und externen Datenpunkte. Unternehmen können dazu ökonomische Modelle wie das MMM (siehe Kapitel „Marketing-ROI“) und Multi-Touch-Attributionsmodelle zur Modellierung digitaler Kundenreisen einsetzen. Besonders für große Geschäftsbereiche ist es empfehlenswert, diese Modellierung mindestens jährlich und im Rahmen wichtiger strategischer Entscheidungen durchzuführen, wobei Unternehmen hierfür auf spezialisierte Anbieter zurückgreifen können.

Unser Fazit

Im internationalen Vergleich setzen Unternehmen in Deutschland immer noch stark auf traditionelle Medien. Dennoch zeigt sich auch bei den Unternehmen hierzulande eine deutliche Verschiebung der Budgets hin zu digitalen Kanälen wie Social Media oder DOOH. Die „State of Marketing“-Umfrage unterstreicht, dass die befragten Unternehmen ihren Reifegrad in Bezug auf das Thema Kanalmix sehr hoch einschätzen und diesen unter ihren Reifegraden bezüglich der 20 wichtigsten Marketingthemen auf Platz 5 einstufen. Inhaltlich verlassen sich Unternehmen in der DACH-Region dabei allerdings häufig auf die Empfehlungen ihrer Mediaagenturen. Nur führende Marken, vor allem im B2C-Bereich, greifen dafür auf spezialisierte Dienstleister zurück oder nutzen intern entwickelte Tools für komplexere Optimierungsmodelle, die auch Langzeiteffekte berücksichtigen, wie etwa fortschrittliches MMM.

Lesetipps

Nielsen (2023), [2023 Annual Marketing Report](#)

IAB Europe (2023), [The IAB Europe guide to programmatic CTV](#)

McKinsey (2023), [Six secrets of unleashing the power of retail media](#)

McKinsey (2023), [What is social media?](#)



#1

Budgetmanagement

Effektiv ins Marketing investieren

Zu den Hauptaufgaben von Marketingverantwortlichen gehört es, Budgets festzulegen und im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen. Gerade in Zeiten steigenden Kostendrucks sind Entscheidungen zur Budgethöhe und -verteilung auf Märkte, Geschäftseinheiten und Marken von großer Bedeutung.

Auf einen Blick

- Rund 80% der Unternehmen in Deutschland investierten laut unserer „State of Marketing“-Umfrage im Jahr 2024 zwischen 5 und 13% ihres Umsatzes in Marketing. Dabei nimmt der Budgetdruck im Marketing zu, u.a. durch externe Faktoren z.B. unsichere Wirtschaftsprognosen und steigende Inflation.
- In den nächsten zwei bis drei Jahren planen rund 73% der Befragten, ihr Marketingbudget weiter zu erhöhen. Dabei soll der Fokus der Investitionen auf Upper-Funnel-Themen wie Markenaufbau und Reichweitensteigerung liegen, um das Umsatz- und Gewinnwachstum nachhaltig zu stärken (siehe Abbildung 18).
- Unternehmen investieren vermehrt in ihre Markenwahrnehmung und -authenzität: 46% der befragten Werbetreibenden beabsichtigen, ihre Ausgaben für Content und Kreativität in den nächsten zwei bis drei Jahren zu erhöhen. 32% erwarten höhere Ausgaben für Influencer:innen. 39% wollen außerdem ihre Ausgaben für Produktinnovationen sowie Forschung und Entwicklung steigern, um die Kundenbedürfnisse noch besser zu bedienen. Darüber hinaus planen 23%, ihr Performancemanagement über den gesamten Marketing-Funnel hinweg zu optimieren.



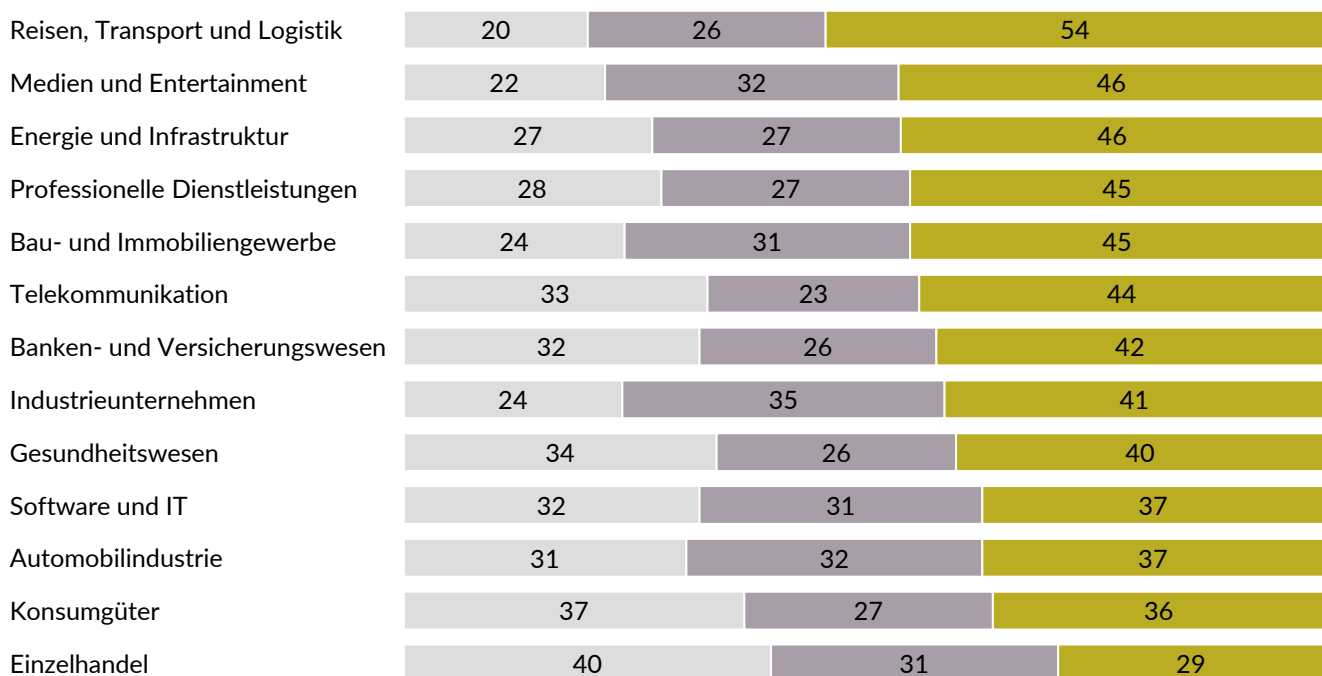
Trends 1-10

Abbildung 18

Upper-Funnel-Investitionen überwiegen in fast allen Sektoren

Allokation der Marketingausgaben je Sektor anhand des Consumer Funnel in 2024, in % der

- Lower-Funnel-Aktivitäten (z.B. fokussiert auf Abverkauf und Loyalität)
- Mid-Funnel-Aktivitäten (z.B. fokussiert auf Interesse)
- Upper-Funnel-Aktivitäten (z.B. fokussiert auf Markenbekanntheit und -wahrnehmung)



Quelle: McKinsey (2024), „State of Marketing“-Umfrage

Relevante Entwicklungen

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass Budgetmanagement und Marketingeffizienz zu den zehn wichtigsten Themen gehören. Gemeinsam bilden sie eine entscheidende Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens.

Trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind sich Unternehmen in Deutschland der Relevanz von Marketing bewusst. Die Befragten geben an, dass sie durchschnittlich 9% ihres Umsatzes in das Marketing investieren. 68% von ihnen haben ihre Marketingausgaben in den vergangenen

zwei bis drei Jahren sogar erhöht. Bei den Unternehmen, die einen Umsatz zwischen 500 Mio. EUR und 5 Mrd. EUR erwirtschaften, sind es sogar 86%.

Zugleich geben 70% der Verantwortlichen an, dass sie steigendem Kosten- und Effizienzdruck ausgesetzt sind, und suchen daher nach Wegen, ihr Marketing effizienter zu machen. Folgende Entwicklungen sind dabei zu beobachten:

Externe Einflussfaktoren erzeugen Budgetdruck. Der von den Befragten erwähnte Budgetdruck beruht auch auf Faktoren, die sich dem Einfluss der Unternehmen entziehen. Dazu zählen unsichere Wirtschaftsprognosen, auf die große Kundenkreise mit Sparmaßnahmen reagieren (siehe Kapitel „Makro-Entwicklungen“). Mehr als 75% der Unternehmen haben in den vergangenen Jahren einen verstärkten Margenrückgang verzeichnet, was den Druck auf die Marketingausgaben weiter erhöht, insbesondere im B2C-Bereich.¹⁵⁸ Cathrin Duppel, ehemalige CMO der Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien, bringt es auf den Punkt: „Gerade der Mittelstand sieht sich starken Kostensteigerungen ausgesetzt. Das lässt den Druck auf das Marketingbudget weiter zunehmen.“¹⁵⁹ Zusätzlich zwang eine branchenübergreifende Inflationsrate im Medienbereich von 5,5% im Jahr 2023 die Unternehmen dazu, ihre Medienausgaben zu erhöhen oder effizienter einzusetzen.¹⁶⁰

Investitionen in Marketing gelten auch in herausfordernden Zeiten als unerlässlich, um Unternehmensziele zu erreichen. Etwa 73% der befragten Unternehmen planen, ihre Marketingausgaben zu erhöhen – bei Unternehmen mit einem Umsatz von 1 bis 5 Mrd. EUR tun dies sogar 94%. Damit beabsichtigen sie vor allem Wachstum zu generieren – bei Gewinnen (71% der Befragten), Umsatz (65%) und Volumen (46%). So kündete z.B. Adidas kürzlich an, das Marketingbudget für das erste Quartal des Jahres um 9% zu erhöhen, um durch ein „Überinvestment“ die Markenattraktivität zu steigern.¹⁶¹

Profitables Wachstum ist vor allem durch effiziente und analytisch fundierte Marketingmaßnahmen möglich. Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage rückt die Profitsteigerung wieder verstärkt in den Fokus. Alexander Matt, Global Marketing Director bei Fjällräven, stellt dazu fest: „Daten- und faktengetriebenes Marketing mithilfe von Dashboards, Funnel-Attributionen oder anderen Datenanalysen

wird immer wichtiger, um Budgetverhandlungen zu hinterlegen und Effizienzpotenziale zu identifizieren.“¹⁶² In unserer Umfrage geben jedoch mehr als 50% der Marketingverantwortlichen an, dass ihr Unternehmen keinen hohen Reifegrad in Bezug auf analytisch fundiertes Marketing besitzt.

73%

der befragten Unternehmen planen, ihre Marketingausgaben zu erhöhen

Ideen und Impulse

Es gibt mehrere vielversprechende Möglichkeiten, um mithilfe von datengetriebenem Budgetmanagement die Marketingeffizienz um 5 bis knapp 20% zu steigern.¹⁶³ Das setzt Mittel frei, die in das Umsatzwachstum reinvestiert oder eingespart werden können. Marketingbudgets weisen branchenübergreifend in vier Ausgabenkategorien das größte Potenzial für Effizienzsteigerung auf: Werbung am Point of Sale (POS) 10 bis 17%, Content-Produktion 10 bis 15%, klassische Medien 8 bis 14% sowie Sponsorship und Veranstaltungen 7 bis 10% (siehe Abbildung 19).

¹⁵⁸ McKinsey (2023), [Pivot to growth: How top marketers tackle spend efficiency](#)

¹⁵⁹ Interview mit Cathrin Duppel, ehemalige CMO der Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien (2024)

¹⁶⁰ Magna (2023), [Globally, In 2024 Magna Forecasts Ad Spending To Grow 7.2%](#)

¹⁶¹ Marketing Week (2024), [Adidas pledges to 'over-invest' in marketing as CEO admits 'we are not as good as we should be'](#)

¹⁶² Interview mit Alexander Matt, Global Marketing Director bei Fjällräven (2024)

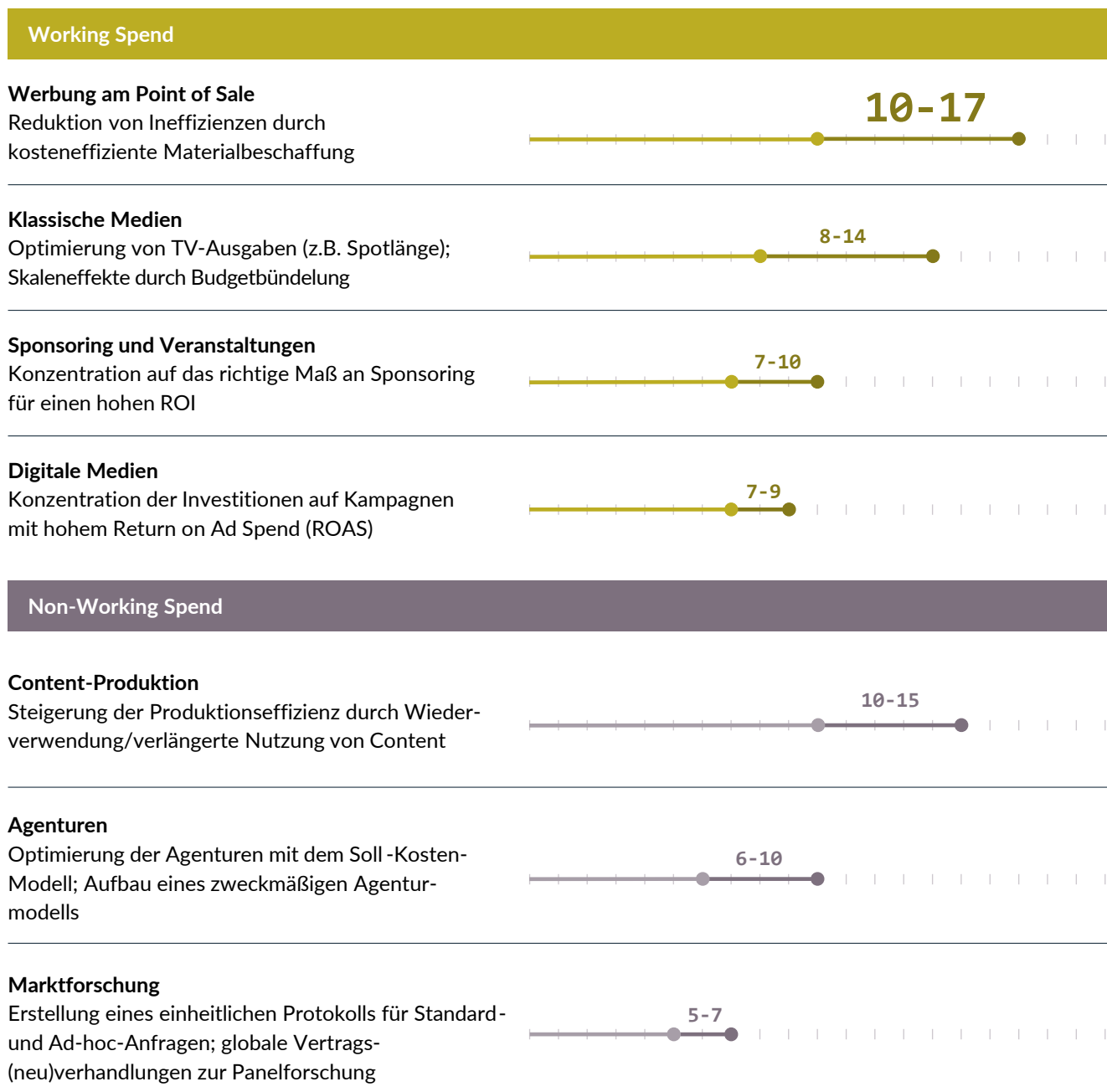
¹⁶³ McKinsey (2023), [Pivot to growth: How top marketers tackle spend efficiency](#)

Trends 1-10

Abbildung 19

Das typische Effizienzpotenzial beträgt je nach Marketingausgabenkategorie 5% bis knapp 20%

Größe des Potenzials,¹ in % der Kategorieausgaben



1. Vergleich der Entwicklungen nach 2021 mit denen vor 2021

Quelle: Branchenübergreifende McKinsey-Datenbank, „Marketing Efficiency for Growth (MEG)“

Drei übergeordnete Ansätze ermöglichen es Verantwortlichen, ihr Budgetmanagement und ihre Marketingeffizienz systematisch zu verbessern:

- 1. Strategische Budgetallokation.** Dieser Ansatz birgt ein Umverteilungspotenzial von 8 bis 10%.¹⁶⁴ Ziel ist es, in diejenigen Bereiche und Initiativen zu investieren, die das höchste Ergebnispotenzial und die größte strategische Relevanz aufweisen. Gefragt nach den drei Bereichen, denen sie mehr Budget zuweisen wollen, nennen 46% der Befragten unserer Umfrage Content und Kreativität, 39% Produktinnovation, Forschung und Entwicklung sowie 32% Influencermarketing.
- 2. Taktisches Performancemanagement entlang des Marketing-Funnels, gestützt auf ROI-Analysen.** Mit diesem Ansatz lassen sich bis zu 25% des Budgets umverteilen.¹⁶⁵ Dazu wird die Performance entlang des Marketing-Funnels analysiert, um die Investitionen auf die strategisch relevantesten Funnel-Schritte bzw. Kanäle und Taktiken verteilen zu können. Unsere Umfrage zeigt, dass sich das Augenmerk der Unternehmen gegenwärtig und im Vergleich zu den letzten zwei bis drei Jahren verstärkt auf den oberen Teil des Marketing-Funnels richtet. Rund 70% der Befragten investieren aktuell einen höheren Anteil in den Upper Funnel als vor zwei bis drei Jahren, um neue Kund:innen zu gewinnen und die Marke zu stärken. Ein besonders hoher Anstieg dieser Aktivitäten ist bei wachstumsschwachen Unternehmen zu verzeichnen.
- 3. Steigerung der operativen Effizienz.** Dieser Ansatz birgt je nach Ausgabenkategorie ein Potenzial von bis zu 20%, das durch kontinuierliche Analysen sämtlicher Kategorien des Marketingbudgets zu erschließen ist.¹⁶⁶ Auf Basis der Ergebnisse lassen sich operative Ineffizienzen aufdecken und Investitionen so zuweisen, dass sie ein optimales Ergebnis erzielen. Budgetrichtlinien können z.B. dazu beitragen, Investitionen auf die strategisch relevantesten Marken bzw. Kanäle zu lenken, Partner zu konsolidie-

ren, aber auch Verschwendung in Bereichen wie POS-Materialien oder Medienproduktion zu reduzieren.

Unser Fazit

Die „State of Marketing“-Umfrage zeigt, dass Budgetmanagement eines der Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf ist. Unternehmen in Deutschland investieren trotz steigenden Kostendrucks durchschnittlich 9% ihres Umsatzes in Marketing, wobei der Fokus derzeit auf dem Aufbau bzw. der Stärkung der Marke liegt. Ein systematischer und datengestützter Ansatz der Budgetallokation hilft, die Investitionen richtig zu priorisieren und sicherzustellen, dass die verfügbaren Mittel möglichst effizient eingesetzt werden, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen.

Lesetipps

McKinsey (2023), [In Krisenzeiten am Marketing sparen?! Wie Marketing einen wichtigen Beitrag zur Resilienz leisten kann](#)

McKinsey (2023), [Starke Marken sind auch in Krisenzeiten gefragt](#)

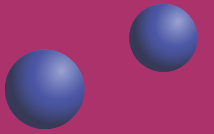
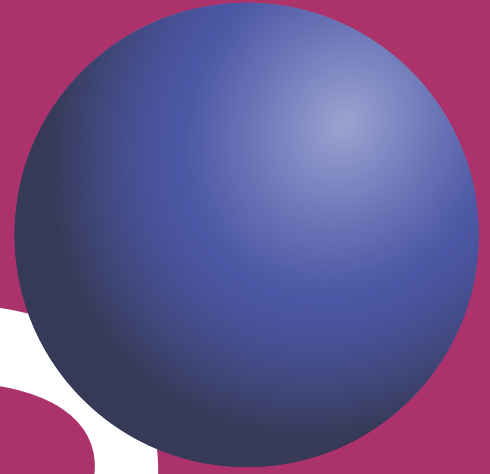
McKinsey (2021), [Good to great: Boosting the efficiency of your TV spend](#)

¹⁶⁴ McKinsey (2023), [Pivot to growth: How top marketers tackle spend efficiency](#)

¹⁶⁵ Ebenda

¹⁶⁶ Ebenda

Freizeit Trends 2024





#11 Nachhaltigkeit: Marken mit Verantwortung

In der heutigen Marketinglandschaft gewinnt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Dabei geht es darum, ESG-Ziele (Environmental, Social und Governance) in Marketingstrategien und -praktiken zu integrieren. Ein Unternehmen sollte also immer im Blick behalten, ob es verantwortungsbewusst handelt – in Bezug auf die Umwelt, die soziale Verantwortung und die Führung der eigenen Organisation. Damit erfüllt es nicht nur regulatorische Anforderungen, sondern auch Kundenerwartungen. Denn immer mehr Menschen legen Wert auf nachhaltige, faire Produkte und Dienstleistungen. Dies bestätigt auch eine Umfrage von NielsenIQ, laut der 78% der Konsument:innen auf einen nachhaltigen Lebensstil achten.¹⁶⁷ In einem Interview für den „State of Marketing“-Report untermauert Janina Mütze, Gründerin und Geschäftsführerin der Umfrageplattform Civey, diesen Trend mit eigenen Zahlen: „Während 2022 nur jeder Vierte sagte, ihm sei beim Einkauf Nachhaltigkeit wichtig, ist es heute weit mehr als jeder Dritte in Deutschland.“¹⁶⁸

Relevante Entwicklungen und Impulse

Nachhaltigkeit sollte integraler Bestandteil der Markenstrategie sein. Je nach Produktkategorie sind inzwischen 67 bis 72% der Konsument:innen bereit, für nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu zahlen.¹⁶⁹ Dies unterstreicht die Bedeutung von Nachhaltigkeit nicht nur als ethisches Prinzip, sondern auch als wirtschaftlicher Faktor im Wettbewerb. Denn der Umsatz von täglichen Verbrauchsgütern mit ESG-orientierten Markenversprechen wächst z.B. jährlich um 8 Prozentpunkte schneller als der von Produkten ohne solche Zusagen.¹⁷⁰ In unserer Umfrage gaben zudem 79% der Marketingverantwortlichen an, dass die Integration von Nachhaltigkeit in ihre Markenstrategie in den vergangenen zwei bis drei Jahren zu einem moderat bis signifikant positiven ROI geführt hat.

Hier zeigt sich jedoch die sogenannte Intention-Action-Gap: Viele Menschen geben in Umfragen an, dass sie die Absicht haben, künftig nachhaltigere Kaufentscheidungen zu treffen – aber sie handeln nicht entsprechend.¹⁷¹ Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass Konsument:innen und Regulierer Diskrepanzen zwischen Nachhaltigkeitsversprechen und Unternehmenshandlungen zunehmend kritisch wahrnehmen.

Ein allgemeines Nachhaltigkeitsversprechen genügt nicht – es muss auf Produkte zugeschnitten sein. Eine 2023 in Deutschland durchgeführte McKinsey-Umfrage zeigt, dass der Einfluss von ESG-Wertversprechen auf die Umsatzentwicklung je nach Produkt und spezifischer Aussage unterschiedlich sein kann.¹⁷² Beim Verkauf von T-Shirts etwa

¹⁶⁷ NielsenIQ (2022), [Sustainability: the new consumer spending outlook](#)

¹⁶⁸ Interview mit Janina Mütze, Gründerin und Geschäftsführerin der Umfrageplattform Civey (2024)

¹⁶⁹ GfK, Pressemitteilung „Preisbereitschaft für nachhaltigen Konsum steigt“, 7. Februar 2024

¹⁷⁰ McKinsey (2023), [Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets](#)

¹⁷¹ Katherine White, David J. Hardisty und Rishad Habib (2019), [The Elusive Green Consumer](#), Harvard Business Review

¹⁷² McKinsey (2024), [Talk is cheap: How much will consumers really pay for green products?](#)

führt das Wertversprechen „hergestellt zu fairen Preisen in Europa“ zu einem bemerkenswerten Umsatzanstieg von 4,7 Prozentpunkten. Die Aussage „produziert in Asien mit höheren Sozialstandards“ bewirkt hingegen nur einen Anstieg von 1,0 Prozentpunkten. Für Unternehmen empfiehlt es sich daher, konkrete Mehrwerte zu bewerben, die über allgemeine Nachhaltigkeitsversprechen hinausgehen. Zudem sollten sie testen, welche spezifischen Wertversprechen die Nachfrage effektiv steigern.

Befragte schätzen die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Marketing unterschiedlich ein. Laut unserer Umfrage betrachten 58% der Befragten Nachhaltigkeit lediglich als einen Hygienefaktor im Marketing. Für 25% stellt Nachhaltigkeit hingegen ein strategisches Unterscheidungsmerkmal dar, und knapp 10% sehen sie sogar als das wichtigste Unterscheidungsmerkmal im Marketing. Die Umfrageergebnisse zeigen zudem, dass Nachhaltigkeit im Marketing mehrere Zwecke erfüllt. Besonders hervorgehoben wird ihre Bedeutung für die Bildung der Markenidentität (67% der Befragten) sowie für das Erfüllen der Kundenerwartungen (54%) und der regulatorischen Anforderungen (53%). Den direkten kommerziellen Erfolg hingegen erachten nur 37% als wichtig.

Die größte Herausforderung für Marketingverantwortliche ist die Messung der Effektivität von ESG-Botschaften in Kampagnen. Die präzise Erfassung von Nachhaltigkeitskennzahlen ist für Unternehmen heute unerlässlich. Diese sind ein entscheidendes Werkzeug, um die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens transparent zu machen, die Einhaltung von Vorschriften wie der Green Claims Directive sicherzustellen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Die Erfassung dieser Kennzahlen ist jedoch für viele Unternehmen mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Unsere Umfrage zeigt, dass 45% der Befragten Schwierigkeiten haben, die Umweltauswirkungen zu quan-

tifizieren. Und 62% tun sich schwer damit, die Effekte von Nachhaltigkeitsbotschaften im Marketing zuverlässig zu bewerten. Deren präzise und klare Messung ist jedoch entscheidend, damit Marketingabteilungen die Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen effektiv steuern und optimieren können. Nur so lässt sich eine authentische und transparente Kommunikation sicherstellen und das Vertrauen der Konsument:innen gewinnen.

Unser Fazit

Nachhaltigkeit nimmt eine zentrale Position in der modernen Markenführung ein – über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Unsere „State of Marketing“-Umfrage hat ergeben, dass sich die Marketingabteilungen in Deutschland für die damit verbundenen Herausforderungen insgesamt gut gerüstet fühlen. Gleichzeitig geben viele der Befragten an, dass das präzise Erfassen und Analysieren von Nachhaltigkeitskennzahlen eine Herausforderung ist. Dieser Schritt ist jedoch wichtig, um langfristig Vertrauen auf der Konsumentenseite aufzubauen.

Lesetipps

Handelsblatt (2023), [Nachhaltigkeit von Verpackungen: Fakten statt Greenwashing bei Unternehmen – so gelingt!](#)

Max Ackermann (2023), [Top 25 Questions & Answers on the new EU Green Claims Directive](#), House of Change

McKinsey (2023), [Green Growth](#)

Yvonne Lau (2022), [Why can't Gen Z—the world's most eco-conscious generation—quit fast fashion?](#), Fortune

#12 Integration Marketing & CX: Marketing und Kundenerfahrung im Einklang

Das Schaffen eines herausragenden Kundenerlebnisses (Customer Experience, CX) ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Durchschnittlich lassen sich 75% des Markenwertwachstums auf das Produkt- und Dienstleistungserlebnis sowie auf Mundpropaganda zurückführen.¹⁷³ Herausragende Kundenerlebnisse steigern zudem nachweislich die Zufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufhäufigkeit der Bestandskund:innen und erhöhen somit den Wert der Kundenbasis. Tim Alexander, CMO der Deutschen Bank, unterstreicht im Interview für unseren „State of Marketing“-Report das enorme Potenzial von CX: „Nur wer es versteht, an den entscheidenden Kontaktpunkten wirkungsvolle Begegnungen mit Kund:innen zu arrangieren, wird Produkte und Erlebnisse schaffen, die sich nachhaltig von denen der Konkurrenz abheben.“ Dass sich Investitionen in die CX lohnen, zeigt auch eine McKinsey-Analyse. Dieser zufolge verzeichneten Unternehmen, die als CX Leaders anerkannt sind, von 2016 bis 2021 ein mehr als doppelt so hohes Umsatzwachstum wie CX Laggards. Darüber hinaus konnten sich die CX Leaders deutlich schneller von den Auswirkungen der Corona-Pandemie erholen als Unternehmen, die weniger Wert auf CX legen.¹⁷⁴

Relevante Entwicklungen und Impulse

Unternehmen sind gut beraten, eine Strategie des „CX-getriebenen Wachstums“ zu verfolgen. Besonders in vertragsbasierten Branchen wie Telekommunikation, Versicherungen und Energieversorgung, in denen Produkte zunehmend austauschbar erscheinen, ist es eine Herausforderung, nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Ein vielversprechender Ansatz besteht darin, nicht vorrangig auf die Akquisition neuer Kund:innen zu setzen, sondern die vorhandenen Wertpotenziale im bestehenden Kundenstamm als strategischen Vorteil zu nutzen.

Zwei Faktoren verdeutlichen die Vorteile dieser Herangehensweise: Zum einen kann der Wertverlust, der aus dem

Wegfall einer Bestandskundin oder eines Bestandskunden resultiert, oft nur durch die Gewinnung von bis zu drei Neukund:innen kompensiert werden. Zum anderen generieren die weltweit wachstumsstärksten Unternehmen 80% ihres Wertzuwachses aus ihrem Kerngeschäft, insbesondere durch neue Umsätze mit Bestandskund:innen, die durch innovative Produkte und kluge Preisstrategien realisiert werden.¹⁷⁵ Diese Unternehmen bieten ein unverwechselbares Kundenerlebnis während des gesamten Kundenlebenszyklus, das bestehende Kund:innen nachhaltig und proaktiv an das Unternehmen bindet. Diese Strategie wird als CX-getriebenes Wachstum bezeichnet.¹⁷⁶

¹⁷³ Kantar (2024), [Kantar Brandz: 2024 most valuable global brands](#)

¹⁷⁴ McKinsey (2023), [Experience-led growth: A new way to create value](#)

¹⁷⁵ McKinsey (2022), [Choosing to grow: The leader's blueprint](#)

¹⁷⁶ McKinsey (2023), [Experience-led growth: A new way to create value](#)

Zwei zentrale Hebel – datenbasierte CX-Analytics und proaktives CX-Management – ermöglichen CX-getriebenes Wachstum. Dafür liefern datengestützte Messungen der CX den Unternehmen zunächst wertvolle Einblicke, die es ihnen anschließend ermöglichen, das Kundenerlebnis gezielt und proaktiv zu optimieren:

- **Datenbasierte CX-Analytics.** Eine McKinsey-Erhebung in den USA zeigt, dass 93% der befragten CX-Verantwortlichen derzeit primär auf Feedbackumfragen zurückgreifen, um Kundenerlebnisse zu messen. Zugleich geben allerdings nur 6% der Befragten an, dass diese Umfragen geeignet sind, die richtigen strategischen und taktischen Entscheidungen zu treffen. Hier eröffnen sich innovative Möglichkeiten durch den Einsatz von Predictive Analytics: Durch die Auswertung der heute verfügbaren umfangreichen Kundendaten mittels Advanced Analytics kann ein umfassenderes Kundenprofil erstellt werden. Dies ermöglicht nicht nur eine präzisere Messung der CX-Performance, sondern auch die Prognose zukünftiger Kundenaktionen, um das Kundenerlebnis zu optimieren. Zudem lässt sich im Vorfeld modellieren, welche Auswirkungen bestimmte CX-Maßnahmen auf Schlüsselkennzahlen wie Umsatz oder Kundenloyalität haben könnten. Diese Erkenntnisse bieten wiederum eine solide Basis für verbesserte strategische Entscheidungen im Bereich CX.¹⁷⁷
- **Proaktives CX-Management.** Der daten- und Analytics-basierte Ansatz des CX-Managements ermöglicht Unternehmen, durch einen 360°-Einblick in ihre Kundenbeziehungen erheblichen Mehrwert zu generieren – u.a. durch Maßnahmen zur Vermeidung von Kundenabwanderungen oder durch zielgerichtete Cross-Selling-Kampagnen. Der Schlüssel hierzu sind quantifizierte Analysen der Faktoren, die die CX-Performance verbessern und dadurch zu nachhaltigem Wachstum und/oder einer Reduzierung der „cost to serve“ führen. Das Hauptziel besteht darin, Bestandskund:innen stets die richtigen Inhalte zum idealen Zeitpunkt über die geeigneten Kanäle zu liefern. Ein prägnantes Beispiel hierfür sind personalisierte Cross-Selling-Kampagnen, die auf analytisch prognostizier-

ten Produktaffinitäten basieren. Eine nahtlose Koordination zwischen den Bereichen CX, Marketing, Vertrieb und Kundenservice ist dabei unerlässlich, um sicherzustellen, dass die identifizierten Kund:innen mit maßgeschneiderten Botschaften und Angeboten effektiv erreicht werden.¹⁷⁸

Unser Fazit

In den letzten Jahren haben zahlreiche Unternehmen beachtliche Fortschritte bei der Integration von Marketing und CX erzielt. Dennoch offenbart unsere „State of Marketing“-Umfrage, dass Werbetreibende weiterhin erheblichen Handlungsbedarf sehen. Denn obwohl der Fokus bisher hauptsächlich darauf lag, die Kundenreisen über verschiedene Online- und Offline-Kanäle hinweg zu optimieren, verlassen sich viele Marketingverantwortliche noch immer ausschließlich auf traditionelle, vergangenheitsbezogene KPIs wie den Net Promoter Score oder First Choice, um die Kundenzufriedenheit zu messen. Wir sind jedoch überzeugt, dass die Zukunft der CX-Messung in granularen Analysen auf Ebene der Einzelkund:innen liegt, die es ermöglichen, zukünftiges Kundenverhalten vorherzusagen.

Lesetipps

Katherine Haan (2024), [Top Customer Experience Trends In 2024](#), Forbes Advisor

McKinsey (2023), [Experience-led growth: A new way to create value](#)

McKinsey (2022), [How the operating model can unlock the full power of customer experience](#)

McKinsey (2022), [Social media as a service differentiator: How to win](#)

McKinsey (2021), [Prediction: The future of CX](#)

¹⁷⁷ McKinsey Quarterly (2021), [Prediction: The future of CX](#)

¹⁷⁸ Ebenda

#13 Verzahnung Marketing & Vertrieb: Gemeinsam die Markenerfahrung verbessern

Marketing und Vertrieb sind klassische Unternehmensabteilungen, die jedoch häufig isoliert und ohne einen regelmäßigen, strukturierten Austausch arbeiten. Entsprechend geben 90% der Vertriebs- und Marketingfachleute in einer Umfrage an, dass ihre Teams in Bezug auf Strategie, Prozesse, Inhalte und Unternehmenskultur schlecht aufeinander abgestimmt sind.¹⁷⁹ Dies hat erhebliche Ineffizienzen zur Folge. So werden etwa Veränderungen in den Kundenbedürfnissen, die der Vertrieb erkennt, oft nicht an das Marketing weitergeleitet – und die wichtigen Erkenntnisse können deshalb nicht in die Kundenansprache einfließen. Durch dieses Kommunikationsdefizit entgehen Unternehmen weltweit jedes Jahr mehr als 1.000 Mrd. USD an Umsatz.¹⁸⁰ Darüber hinaus gewinnt die Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb an Bedeutung, da die Kundenreisen komplexer werden und die Menschen zugleich erwarten, dass sich ihre Kundenerfahrung weiter verbessert.

Relevante Entwicklungen und Impulse

Verbraucher:innen erwarten eine nahtlose Kundenreise.

Die Anzahl der Interaktionen zwischen Marken und Kund:innen hat insbesondere im digitalen Raum stark zugenommen.¹⁸¹ Marketing- und Vertriebsaktivitäten folgen dabei nicht mehr einem linearen Prozess, sondern wechseln sich fortlaufend ab. Gleichwohl fordern Kund:innen zunehmend eine durchgängige und konsistente Erfahrung entlang ihrer gesamten Kundenreise.¹⁸² Ein Beispiel für eine solche Kundenerfahrung bietet Starbucks: Unabhängig davon, ob die Kund:innen in der Filiale oder online mit der Marke interagieren, ermöglicht die Starbucks-App das Aufgeben und Nachverfolgen von Bestellungen, das Bezahlen sowie das Sammeln von Prämien.¹⁸³ Die gestiegenen Kundenerwartungen kombiniert mit einer fragmen-

tierten Entscheidungsfindung, erfordern von den Marketing- und Vertriebsteams eine Anpassung sowie eine präzise Abstimmung ihres Storytellings und Targetings. Beide Teams müssen ihre Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Kundenreise daher klar definieren und gemeinsam die Inhalte und Botschaften festlegen, die sie den Verbraucher:innen über ihre Produkte und Dienstleistungen vermitteln.¹⁸⁴

Marketing und Vertrieb stimmen ihre Strategien zunehmend aufeinander ab, stoßen jedoch bei der Umsetzung oft auf Schwierigkeiten.

Eine mangelnde Integration der Teams führt zu Ineffizienzen, die in einem typischen B2B-Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 1 Mrd. USD zu Kosten von etwa 1,5% des Umsatzes führen können.¹⁸⁵

¹⁷⁹ LinkedIn (2020), Moments of Trust: Why customer value is the key to sales and marketing alignment

¹⁸⁰ Kelsey Raymond (2021), Are Your Marketing and Sales Teams on the Same Page?, Harvard Business Review

¹⁸¹ Forbes (2023), 5 Strategies For Delivering A Seamless, Safe Digital Experience

¹⁸² McKinsey (2022), What is CX?

¹⁸³ Forbes (2023), 5 Strategies For Delivering A Seamless, Safe Digital Experience

¹⁸⁴ TrustRadius (2024), 2024 B2B Buying Disconnect Report: The Year of the Brand Crisis

¹⁸⁵ Wim Biemans (2023), The impact of digital tools on sales-marketing interactions and perceptions, Industrial Marketing Management (Volume 115)

Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch nicht in der Abstimmung der Strategien, sondern vielmehr in den erforderlichen operativen Prozessen, der Governance und der Unternehmenskultur. Marketing- und Vertriebsteams arbeiten oft mit unterschiedlichen IT-Systemen, nutzen verschiedene Leistungskennzahlen und entwickeln Inhalte, ohne direkt miteinander zu kommunizieren.¹⁸⁶

Marketing und Vertrieb lassen sich mittels dreier ausgewählter Hebel besser miteinander verzahnen: Anpassung der Organisationsstruktur, Verbesserung des Lead-Management-Prozesses und Integration des Technologie-Stacks. Diese Maßnahmen können u.a. die Effizienz durch verkürzte „Lead to Customer“-Zeiten steigern, die Konversionsraten erhöhen und die Kundenzufriedenheit verbessern, indem z.B. Kundenfeedback schneller an die zuständigen Teams weitergeleitet wird.

– **Gemeinsame Führung und Zielsetzung.** Die Anpassung der Organisationsstruktur verfolgt das Ziel, die Organisation näher zusammenzubringen. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür ist die Einsetzung einer gemeinsamen Führungsperson, etwa eines Chief Revenue Officer (CRO). Diese Person sorgt für eine harmonisierte strategische Ausrichtung beider Abteilungen. Die Rolle stellt sicher, dass Marketing und Sales auf gemeinsame Ziele hinarbeiten, erleichtert die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg und fördert Innovation sowie datenbasierte Entscheidungsfindung. Komplementäre Zielsetzungen können zudem das Teamgefühl stärken, indem z.B. die Marketingabteilung an der Anzahl generierter Leads für Produktdemos gemessen wird und der Vertrieb an der Konversion dieser Demos zu Vertragsabschlüssen.¹⁸⁷ In den vergangenen Jahren haben zahlreiche Unternehmen, darunter namhafte Akteure wie Kellogg's, die CRO-Rolle oder eine vergleichbare Funktion eingeführt.¹⁸⁸ Analysen zeigen, dass Unternehmen, die solche Positionen besetzen, ein um

das 1,8-Fache höheres Umsatzwachstum erzielen als ihre Wettbewerber.¹⁸⁹

- **Abgestimmte Lead-Management-Prozesse.** Entscheidend ist, dass Marketing und Vertrieb klare Verantwortlichkeiten für alle Phasen der Kundenreise definieren und nicht nur Aktivitäten und Inhalte für die einzelnen Phasen aufeinander abstimmen, sondern auch ihre Übergabeprozesse zu anderen Teams festlegen. Eine einheitliche Terminologie sowie neu ausgerichtete KPIs, Entscheidungsbefugnisse und Anreizsysteme sind hierbei essenziell. Durch regelmäßige Bewertungen der Lead-Qualität lassen sich zudem Inkonsistenzen und Schwachstellen in der Kundenreise effizient identifizieren und beheben. Dabei können Unternehmen auf Konzepte wie „Win Rooms“ zurückgreifen und übergreifende Arbeitsgruppen bilden, die neben Marketing und Vertrieb auch Abteilungen wie Produktentwicklung und Finanzen einbeziehen. Diese können fokussiert am Abschluss größerer Verkäufe arbeiten oder durch Pilotversuche und Experimente die Marketing- und Vertriebsprozesse optimieren.¹⁹⁰
- **Technologie als Wettbewerbsvorteil.** Angesichts der zahlreichen Kontaktpunkte mit potenziellen Kund:innen bietet sich den Unternehmen eine Vielzahl an Datenpunkten, die genutzt werden können. Ein integrierter Technologie-Stack ist Voraussetzung, um diese Daten zu erfassen und effektiv einzusetzen. Besonders bei Daten aus nicht-digitalen Kanälen, die häufig noch nicht einmal in gemeinsam genutzten CRM-Systemen erfasst werden, ist dies eine Herausforderung. Unternehmen, denen die Integration des Technologie-Stacks über Marketing und Sales hinweg gelingt, verfügen über einen klaren Wettbewerbsvorteil. Denn zum einen schafft ein gemeinsamer Technologie-Stack eine einheitliche Datenbasis und erleichtert das Teilen von Informationen zwischen den Teams. Zum anderen

¹⁸⁶ LinkedIn (2020), [Moments of Trust: Why customer value is the key to sales and marketing alignment](#)

¹⁸⁷ McKinsey (2023), [A bigger, bolder vision: How CROs are propelling growth from the C-suite](#)

¹⁸⁸ Forbes (2023), [The Chief Growth Officer: The Evolution Of The Marketing Head](#)

¹⁸⁹ McKinsey (2023), [A bigger, bolder vision: How CROs are propelling growth from the C-suite](#)

¹⁹⁰ McKinsey (2022), [Future of B2B sales: The big reframe](#)

ermöglicht er es, dynamisch auf Kundeninteraktionen zu reagieren und Maßnahmen abzuleiten sowie deren Erfolg zu messen.¹⁹¹ Neue Technologien wie GenAI ermöglichen zudem eine kosteneffiziente Personalisierung der Kommunikation und unterstützen teilautomatisierte Entscheidungsfindungsprozesse, die alle verfügbaren Kundeninformationen einbeziehen.¹⁹²

Unser Fazit

Kund:innen erwarten eine nahtlose und konsistente Markenerfahrung über die verschiedenen Kontaktpunkte hinweg, was die Koordination zwischen Marketing- und Vertriebsteams besonders herausfordernd macht. In Deutschland haben bislang nur wenige Unternehmen eine integrierte Marketing- und Vertriebsverantwortung auf der obersten Managementebene eingeführt. Unsere „State of Marketing“-Umfrage zeigt, dass die Verzahnung von Marketing und Vertrieb oft nicht die höchste Priorität hat. Dennoch kann sie ein entscheidender Faktor für das Umsatzwachstum sein. Angesichts der zunehmenden Anzahl an Kontaktpunkten und der vielfältigen technologischen Möglichkeiten haben Unternehmen die Chance, das Kundenerlebnis grundlegend zu verbessern. Voraussetzung dafür sind jedoch klar definierte Verantwortlichkeiten, geeignete Anreizsysteme und eine umfassende Integration von Daten und Tools entlang der gesamten Markenerfahrung, um eine ganzheitliche und effektive Vertriebs- und Marketing-Engine zu schaffen.

Lesetipps

McKinsey (2023), [A bigger, bolder vision: How CROs are propelling growth from the C-suite](#)

Kelsey Raymond (2021), [Are Your Marketing and Sales Teams on the Same Page?](#), Harvard Business Review

¹⁹¹ MarketOne und TechTarget (2022), [B2B Sales and Marketing Alignment for a new era: Keeping up with the evolving B2B marketplace demands greater alignment, digital transformation and a new focus on ABM](#)

¹⁹² McKinsey (2023), [A bigger, bolder vision: How CROs are propelling growth from the C-suite](#)

#14 Community Building: Das Potenzial der Gemeinschaft nutzen

Communities haben sich zu einem bedeutenden globalen Phänomen entwickelt, dessen Relevanz insbesondere Social-Media-Kanäle wie Instagram und TikTok verstärkt haben. Für Marketingverantwortliche sind der Aufbau und die Pflege dieser Communities von zunehmender Bedeutung, da 77% der Verbraucher:innen mehr Geld für Marken ausgeben, zu denen sie eine persönliche Verbindung spüren.¹⁹³ Zudem suchen 90% von ihnen aktiv nach nutzergenerierten Inhalten, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen.¹⁹⁴ Vor diesem Hintergrund fokussieren sich immer mehr Marken darauf, eigene aktive Communities zu entwickeln, um den gesamten Marketing-Funnel von der Markenbekanntheit bis zur langfristigen Kundenbindung positiv zu beeinflussen.

Relevante Entwicklungen und Impulse

Communities stehen zunehmend im Zentrum der Markenstrategien. Verbraucher:innen ordnen sich immer spezifischeren Communities zu.¹⁹⁵ Unternehmen sind deshalb gefordert, ihre Markenstrategien präzise auf die Interessen und Werte dieser Gruppen auszurichten. Erfolgreiche Marken haben daher einen Paradigmenwechsel in der Kundeninteraktion vollzogen und den Fokus von der Ausrichtung auf breite Verbrauchersegmente, die über demografische Daten oder individuelle Bedürfnisse definiert sind, verlagert auf spezifische Communities mit gemeinsamen Interessen und Werten. In der Folge können Werbetreibende heute direkt mit den Verbraucher:innen in ihren jeweiligen Communities interagieren, was zu einer stärkeren emotionalen Bindung führt. Dabei teilen die Kund:innen ihre Erfahrungen mit der Marke untereinander und verstärken so die Markenpräsenz und -authentizität zusätzlich.¹⁹⁶

Ein anschauliches Beispiel für diese Strategie ist die Marke Gymshark, die sich erfolgreich an junge Erwachsene mit einer Leidenschaft für Fitness und Sport richtet. Gymshark hat es geschafft, eine engagierte Community aufzubauen, in der Trainingsvideos und -bilder geteilt werden. Ähnlich wie bei den Community-orientierten Marken Ganni und Harley Davidson entwickeln sich viele Gymshark-Fans im Laufe der Zeit zu Markenbotschafter:innen, die maßgeblich zum langfristigen Aufbau der Marke beitragen.¹⁹⁷ Dank dieser Strategie konnte Gymshark seinen Umsatz binnen fünf Jahren von ca. 6 Millionen EUR pro Jahr auf mehr als 100 Millionen EUR pro Jahr steigern.¹⁹⁸

„Heldenprodukte“ erhöhen die Markenrelevanz. Indem Unternehmen in ihrer Kommunikation einen starken Fokus auf sogenannte Heldenprodukte legen, die den Markenkern perfekt repräsentieren, können sie sich von der Masse abheben und im digitalen Überangebot deutlich hervor-

¹⁹³ Ronnie Gomez (2023), [The complete guide to social media community management](#), Sprout Social

¹⁹⁴ Rafael Schwarz (2024), [Unlocking The Power Of Community Commerce: Building Authentic Connections For Brands](#), Forbes

¹⁹⁵ Charlie Elliott (2023), [Future of Strategy 2023: Niche at scale – why small communities matter to brands and how to reach them](#), WARC

¹⁹⁶ McKinsey (2023), [Mehr Dynamik im Markenaufbau: Der Community-Flywheel-Effekt](#)

¹⁹⁷ Ebenda

¹⁹⁸ Sonali Verghese (2020), [How Gymshark Leveraged Influencer Marketing to Become a \\$500m Business](#), Medium

Trends 11-20

stechen. Häufig bilden sich sogar neue Communities um diese Produkte. Authentische Anekdoten über die Heldenprodukte in den Communities erwecken diese zum Leben und bringen sie in Schwung. Das regelmäßige Nachsteuern von neuen Inhalten zu den Heldenprodukten, mit denen die Community sich auseinandersetzen kann, spornt diese an, eigene Inhalte zu erstellen und hält somit das Gespräch der Mitglieder in Bewegung. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Stanley Cup, ein nachhaltiger und vielseitig einsetzbarer Trinkbecher, der in verschiedenen Farben und Formen erhältlich ist und auf TikTok unter dem Hashtag #stanleycup über 7 Milliarden Aufrufe erzielte.¹⁹⁹ Ein weiteres Beispiel für ein Heldenprodukt ist der klassische Clog von Crocs, der seit vielen Jahren ein Grundpfeiler der Marke ist und durch Kooperationen wie die limitierte Balenciaga-Edition immer wieder ins Rampenlicht gerückt wird.²⁰⁰ Erfolgreiche Strategien zur Bewerbung von Heldenprodukten beinhalten u.a. das Hervorheben dieser Produkte auf digitalen und traditionellen Kanälen, das Schaffen erlebnisorientierter Interaktionen (z.B. durch Pop-up-Stores) oder das Angebot von Rabattcodes durch Influencer:innen. Werden diese Strategien richtig umgesetzt, können Heldenprodukte wie das iPhone von Apple, die Birkin Bag von Hermès oder die Sandalen von Birkenstock einen bedeutenden Beitrag zum Gesamtumsatz eines Unternehmens leisten, oft bis zu 30%.²⁰¹

Beidseitige Kommunikation wird immer mehr zum Kern des verbraucherorientierten Marketings. Eine große Followerzahl und eine starke Online-Präsenz sind noch keine Garantie für eine aktive und engagierte Community. Erfolgreiche Communities zeichnen sich dadurch aus, dass die Kommunikation sich nicht auf die Unternehmensseite beschränkt: Die Mitglieder selbst sprechen über die Marke auf Social Media und teilen Beiträge darüber. Bei Marken mit stark engagierten Communities sind die Mitglieder daher häufig für über 75% der markenbezogenen Inhalte verantwortlich.²⁰² Zugleich erhöht deren Engagement

nicht nur die Authentizität dieser Marken, sondern auch deren Konversionsrate: Mehr als 4% des Online-Traffics von Marken mit stark engagierten Communities führen zu Käufen, wohingegen Marken mit schwachen Communities nur 1 bis 2% erreichen.²⁰³ Besonders erfolgreiche Communities unterstützen die beidseitige Kommunikation zusätzlich durch Veranstaltungen. So bringt z.B. Gymshark seine Community durch gemeinsame Reisen zusammen, die in Videoblogs dokumentiert werden.²⁰⁴ LEGO wiederum motiviert seine Community mit den „LEGO Ideas“-Sets zu eigenen Kreationen, von denen die beliebtesten in das offizielle Sortiment aufgenommen werden.²⁰⁵ Diese Strategien verstärken nicht nur die Bindung zwischen Marke und Verbraucher:innen, sondern fördern auch eine aktive Teilnahme und Interaktion innerhalb der Community.

¹⁹⁹ Chris Dornellas (2024), Why Are Stanley Cups So Popular? Exploring the Phenomenon, Rock Content

²⁰⁰ Chavie Lieber (2021), Why the Crocs Craze May Be Here to Stay, Business of Fashion

²⁰¹ McKinsey (2022), A better way to build a brand: The community flywheel

²⁰² Ebenda

²⁰³ Ebenda

²⁰⁴ Jodie Cook (2020), How Gymshark Became A \$1.3 Billion Brand, And What We Can Learn, Forbes

²⁰⁵ Michela Beretta, Linus Dahlander, Lars Frederiksen und Arne Thomas (2023), Lego takes customers' innovations further

Unser Fazit

Unternehmen erkennen zunehmend, dass der gezielte und aktive Aufbau von Communities nicht nur kurzfristig die Konversionsraten spürbar verbessert, sondern auch nachhaltig zur Kundenbindung beiträgt. Deshalb setzen sie immer häufiger spezielle Tools für das Community-Management ein, um die Bedürfnisse ihrer Communities besser analysieren und erfüllen zu können. Die Ergebnisse der „State of Marketing“-Umfrage zeigen jedoch, dass in deutschen Unternehmen noch viel Entwicklungspotenzial im Bereich Community Building besteht und dieses oft eher reaktiv angegangen wird. Die Mehrheit der Befragten sieht hier einen dringenden Handlungsbedarf. Dabei ist zu erwarten, dass Communities, nutzergenerierte Inhalte und Mikro-Influencer:innen weiter an Bedeutung gewinnen werden, auch im B2B-Sektor.²⁰⁶ Angesichts dieser Entwicklungen wird es für viele Unternehmen immer wichtiger, ein strategisches Zielbild für den Aufbau von Communities zu entwickeln und diese aktiv mitzugestalten.

Lesetipps

Rafael Schwarz (2024), [Unlocking The Power Of Community Commerce: Building Authentic Connections For Brands](#), Forbes

Susan Frech (2023), [How To Make 'Community' More Than A Buzzword In 2023](#), Forbes

McKinsey (2023), [Mehr Dynamik im Markenaufbau: Der Community-Flywheel-Effekt](#)

²⁰⁶ Forbes (2024), [15 Key Marketing Trends To Watch For In 2024](#)

#15 MarTech & AdTech: Technische Schlüssel zum Marketingerfolg

MarTech umfasst eine Vielzahl von Technologien, die Marketingteams einsetzen, um Inhalte und Kampagnen sowohl auf firmeneigenen Kanälen als auch auf externen Werbeplattformen zu planen, durchzuführen, zu optimieren und deren Erfolg zu messen. Die MarTech-Landschaft lässt sich in zwei Kategorien unterteilen: Full-Stack-Plattformen sowie „Best of breed“-Lösungen, die die Bereiche Customer-Data-Plattformen (CDPs), Data Clean Rooms, Content-Management-Systeme (CMS) und Campaign-Management-Plattformen (CMP/CMX) abdecken. AdTech hingegen bezieht sich auf Technologien, die den Kauf und Verkauf von Medien, die Platzierung von Anzeigen und die Anzeigenperformance in digitalen Kanälen optimieren. Zu den Werkzeugen in diesem Bereich zählen programmatische Werbeplattformen, Ad Exchanges, Demand-Side-Plattformen (DSPs), Supply-Side-Plattformen (SSPs), Data-Management-Plattformen (DMPs) sowie Tools für das Tracking und die Attribution von Anzeigen. Im Zusammenspiel können MarTech und AdTech die Passgenauigkeit in der Kundenansprache steigern und somit zu höheren Konversionsraten führen. Durch die kontinuierliche Optimierung von Kampagnen und die Bereitstellung maßgeschneiderter Inhalte auf Grundlage des Nutzerverhaltens lassen sich zudem Kundenzufriedenheit und -bindung steigern.²⁰⁷

Relevante Entwicklungen und Impulse

Auf Unternehmensseite schreitet die strategische Integration des Technologie-Stacks in der stark fragmentierten MarTech-Landschaft voran. Allein im Jahr 2023 ist die Anzahl der MarTech-Tools um 18% gestiegen.²⁰⁸ Dies und die beschleunigte Fragmentierung der MarTech-Landschaft durch die zunehmende Bedeutung von AI und digitalen Kanälen erschwert es Marketingverantwortlichen, den Überblick zu behalten und Entscheidungen über die Nutzung von Plattformen im eigenen Unternehmen zu treffen. Für große Unternehmen ist die Konsolidierung und Integration verschiedener Tools entscheidend, um die effiziente Ausführung von Marketingaktivitäten sicherzu-

stellen. Eine aktuelle Umfrage zeigt, dass 31% der DACH-Unternehmen planen, ihre MarTech-Tools zu konsolidieren, um die Effizienz ihres Technologie-Stacks zu verbessern.²⁰⁹ Einige Unternehmen nutzen bereits integrierte Lösungen, die eine vereinfachte Verwaltung ihres Technologie-Stacks durch Konsolidierung auf lokaler, regionaler und globaler Ebene ermöglichen.²¹⁰ Eine Alternative zu diesem Vorgehen sind spezialisierte „Best of breed“-Tools. Um den größtmöglichen Nutzen aus ihren MarTech-Investitionen zu ziehen, arbeiten daher viele Unternehmen mit einer integrierten Plattform als Ausgangsbasis, um die teamübergreifende Einheitlichkeit von Prozessen sicherzustellen,

²⁰⁷ Kalina Bryant (2024), [How Ad Tech Is Transforming Digital Advertising And Driving Impact](#), Forbes; Greg Kihlstrom (2024), [Driving growth through data: Optimizing the retention stage](#)

²⁰⁸ Kim Davis (2023), [AI driving an exponential increase in marketing technology solutions](#), MarTech

²⁰⁹ Marketing Tech Lab (2023), [Marketing Tech Monitor 2023](#)

²¹⁰ Treasure Data (2021), [The Best Martech Stack: How to Achieve, Optimize, and Future-proof It](#)

und ergänzen diese Basis in einem hybriden Ansatz durch innovative „Best of breed“-Lösungen.²¹¹

Das Wachstum im AdTech-Bereich wird vor allem durch Entwicklungen in der programmatischen Werbung vorangetrieben. Die Ausgaben für programmatische Werbung in Deutschland werden für das Jahr 2024 auf rund 4,4 Mrd. EUR geschätzt, ein Anstieg von fast 11% im Vergleich zum Vorjahr.²¹² Viele AdTech-Anbieter verzeichnen derzeit ein starkes Wachstum. Ein bemerkenswertes Beispiel ist die Börsenbewertung von The Trade Desk (TTD), die seit der Einführung der auf First-Party-Daten basierenden Cookie-Alternative „Unified ID 2.0“ im Jahr 2020 erheblich gestiegen ist.²¹³ Diese ist für viele Marken besonders relevant – vor allem angesichts strenger Datenschutzbestimmungen in der EU und der abnehmenden Zuverlässigkeit von Drittanbieter-Cookies für Targeting und Leistungsmessung. Darüber hinaus werden Entwicklungen im AdTech-Bereich stark vom Mediennutzungsverhalten der Konsument:innen beeinflusst, insbesondere durch den verstärkten Fokus auf Werbekanäle wie Streaming/Connected TV und Retail Media (siehe Kapitel „Kanalmix“).

Die Integration von MarTech- und AdTech-Lösungen bietet erhebliches Potenzial, um Skalierbarkeit und Präzision im Marketing zu steigern. Im Bereich MarTech setzen die meisten Unternehmen weiterhin auf ihre First-Party-Daten für einen personalisierten „One to one“-Marketingansatz, der allerdings schwerer zu skalieren ist als traditionelle Massenkommunikation. AdTech nutzt dagegen vorwiegend Metadaten und Technologien wie Machine Learning, um Nutzerverhalten in einem „One to fewer“-Modell vorherzusagen. Eine Kombination dieser beiden Ansätze kann durch den Einsatz von AI zu einem skalierbaren „One to few“-Ansatz führen: Dabei verwenden Werbetreibende die First-Party-Daten aus ihren MarTech-Tools, um Kundensegmente zu erstellen, die dann mit den Metadaten und Vorhersagetechnologien aus dem AdTech-Bereich modelliert werden. Diese Strategie kann entweder durch CDPs oder durch neu konzipierte und modernisierte

DMPs umgesetzt werden. Eine Schlüsselrolle nehmen hierbei spezialisierte Akteure ein, die in der Lage sind, große Mengen an Nutzerdaten zu analysieren und zu modellieren. Die erfolgreiche Implementierung dieses Modells führt zu einem starken Anstieg der Effizienz und Effektivität, indem sie die Skalierbarkeit und die Präzision im Marketing erheblich verbessert.

Unser Fazit

Marketingverantwortliche in Deutschland sind sich der Herausforderungen bewusst, die mit der effektiven Nutzung von MarTech und AdTech einhergehen. Laut der „State of Marketing“-Umfrage stufen sie den Reifegrad der Nutzung von MarTech und AdTech noch als gering ein. Zusätzlich erschwert die starke Fragmentierung der MarTech- und AdTech-Landschaft die Arbeit der Werbetreibenden, da sie ständig vor neuen Herausforderungen stehen bei der Auswahl und Implementierung geeigneter Tools für präzise, skalierbare Marketingaktivitäten. Um diese Herausforderungen zu meistern, sollten sie die Integration von MarTech und AdTech vorantreiben. Dann sind sie in der Lage, einen „One to few“-Ansatz zu verfolgen, der sowohl die Skalierbarkeit als auch die Präzision von Marketingmaßnahmen verbessert. Um diesen Prozess zu befähigen, sollten Marketingverantwortliche den Ausbau von First-Party-Daten vorantreiben.

Lesetipps

Felipe Rodrigues und Ulrich Saeuberlich (2024), [Wie man Technologie in der heutigen MarTech-Landschaft anwendet](#), Horizont

Joe Stanhope (2022), [A CMO's guide to Marketing Technology](#), Forrester

²¹¹ Treasure Data (2021), [The Best Martech Stack: How to Achieve, Optimize, and Future-proof it](#)

²¹² Bundesverband Digitale Wirtschaft (2024), [Umsätze weiter auf Wachstumskurs – OVK-Prognose für digitale Werbung 2024](#)

²¹³ The Trade Desk (2024), [Stock Quote and Chart](#); Andrew Blustein (2020), [The Trade Desk Is Building Version 2.0 of Its Unified ID](#), AdWeek

#16 Personalisierung: Neue Wege der individuellen Ansprache

Personalisierung wird von den Kund:innen zunehmend gefordert – und ist für Unternehmen geradezu unverzichtbar geworden. Denn sie trägt dazu bei, die Zufriedenheit, den Wert und die Loyalität der Kund:innen zu erhöhen. Durch gezielte Personalisierungsstrategien können die Kosten für die Kundenakquise um bis zu 50% reduziert, der Umsatz kann um 5 bis 15% gesteigert und der Marketing-ROI um 10 bis 30% verbessert werden. Unternehmen, die schnell wachsen, erzielen durch Personalisierung bis zu 40% mehr Umsatz im Vergleich zu weniger dynamischen Wettbewerbern. Deshalb ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, zukünftige Entwicklungen in diesem Bereich zu verstehen und strategisch zu nutzen.

Relevante Entwicklungen und Impulse

Personalisierung ist der erwartete Standard. 71% der Verbraucher:innen erwarten von Unternehmen heute personalisierte Interaktionen und 76% zeigen sich frustriert, wenn diese Erwartung nicht erfüllt wird. Personalisierung verbessert das Kundenerlebnis und beeinflusst das Kaufverhalten positiv – eine klare Win-Win-Situation.²¹⁴ Ein gutes Beispiel für gelungene Personalisierung bietet das Unternehmen Son of a Tailor, das maßgeschneiderte Kleidungsstücke wie T-Shirts und Pullover fertigt. Doch nicht nur die Produkte werden individuell angepasst – auch die Kommunikation und das Kundenerlebnis insgesamt sind so persönlich und kundennah wie möglich gestaltet. Ein besonderes Merkmal der Marke ist die hyperpersonalisierte Verpackung, die den Kleidungskauf mit handschriftlichen, individuellen T-Shirt-Etiketten zu einem einzigartigen Erlebnis macht.²¹⁵

Die Ergebnisse unserer „State of Marketing“-Umfrage zeigen, dass Personalisierung im B2C-Sektor eine größere Rolle spielt als im B2B-Sektor. B2C-Unternehmen weisen demnach einen deutlich höheren Reifegrad in der personalisierten Kundenansprache auf. Zudem hat sich herausgestellt, dass

deren Bedeutung mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. Eine andere McKinsey-Studie zeigt zudem, dass Kund:innen besonderen Wert auf vier Faktoren legen, wenn sie angesprochen werden:²¹⁶

- **Empfehlungen sollen ergänzende Produkte zu angesehenen oder gekauften Artikeln zeigen, ohne auf betrachtete Produkte hinzuweisen.** Führende Modehändler nutzen hierfür ausgefeilte Algorithmen, um ihren Kund:innen ähnliche Produkte aus anderen Produktkategorien vorzuschlagen. Diese Empfehlungen berücksichtigen auch wichtige individuelle Kundenpräferenzen.
- **Das Timing der Ansprache ist entscheidend.** Je stärker Kund:innen im Einkaufsmodus sind, desto aufgeschlossener sind sie für Werbung. Wer z.B. gerade einen Online-Shop besucht, ist für Werbebotschaften empfänglicher.

²¹⁴ McKinsey (2023), [What is personalization?](#)

²¹⁵ Son of a Tailor (2024), [About us](#)

²¹⁶ McKinsey (2023), [What is personalization?](#)

- **Kund:innen wollen über relevante Ereignisse informiert werden.** Das gilt auch, wenn sie diese nicht aktiv verfolgen. So sollten sie z.B. eine Benachrichtigung erhalten, sobald ein gewünschter Artikel wieder verfügbar oder eine neue Kollektion erhältlich ist.
- **Die Integration von Offline- und Online-Erlebnissen sollte nahtlos erfolgen.** Ein Beispiel hierfür ist Starbucks: Bei einer Online-Bestellung berücksichtigt die App z.B. den Standort der Kund:innen, deren bevorzugte Filialen und frühere Bestellungen. Sie empfiehlt immer die nächstgelegene Filiale und stellt damit sicher, dass der Kaffee bei der Abholung noch frisch ist.²¹⁷

Neue Datenquellen und Technologien sind unerlässlich.

Eine aktuelle Umfrage zeigt, dass 80% der Werbetreibenden auf Cookies von Drittanbietern für das Micro-Targeting ihrer Anzeigen setzen.²¹⁸ Werden diese stärker eingeschränkt, müssen sie neue Ansätze für stark personalisierte Kundenerlebnisse finden: Ein erster wichtiger Schritt ist dann die Nutzung von First-Party-Daten und -Interaktionen. Durch die Verknüpfung einer Customer Data Platform mit Customer-Relationship-Management-Systemen können Daten effektiv gespeichert und verarbeitet werden. Dies ermöglicht eine einheitliche Sicht auf die Kund:innen und eine kanalübergreifende Personalisierung.

GenAI eröffnet neue Anwendungsmöglichkeiten für die Personalisierung.

Mithilfe von GenAI entwickelt sich Personalisierung von einer segmentgetriebenen (1:n) hinzu einer vollständig (1:1) personalisierten Kundenkommunikation. Durch die Analyse unstrukturierter Daten wird das Kundenverständnis vertieft, die Ansprache individuell zugeschnitten und das Kundenerlebnis in Echtzeit verbessert. GenAI ermöglicht eine effiziente individuelle Anpassung der Kommunikation mit den Kund:innen, einschließlich Inhalt, Tonfall und Länge. Damit geht sie über die herkömmliche, segmentbasierte Kommunikation hinaus.

Ein aktuelles Beispiel für den Einsatz von GenAI zur Personalisierung sind adaptive Produktempfehlungen. Diese basierten bislang vorwiegend auf historischen Daten wie vergangenen Käufen. GenAI hingegen kann Kundenfeedback integrieren, um schnell und präzise passende Produkte und Empfehlungen anzubieten. Diese Empfehlungen werden in Echtzeit generiert, indem das Verhalten der Kund:innen mit dem anderer abgeglichen wird.²¹⁹

Ein weiteres innovatives Anwendungsfeld für GenAI sind virtuelle Umkleidekabinen: Kund:innen können Bilder von sich erstellen und z.B. Kleidung in verschiedenen Umgebungen virtuell anprobieren.²²⁰ Diese individuelle und immersive Produktvisualisierung ermöglicht fundierte Kaufentscheidungen und schafft ein verbessertes, personalisiertes Einkaufserlebnis.

Personalisierung hat noch großes Potenzial. Die Digitalisierung physischer Räume eröffnet neue Horizonte für personalisierte Erlebnisse. Besondere Offline-Interaktionen wie Geschäftsbesuche könnten ein neues Feld der Personalisierung werden. Das Verkaufspersonal könnte fortschrittliche Analysen nutzen, um Kund:innen maßgeschneiderte Angebote direkt vor Ort anzubieten. Gleichzeitig unterstützen AI-basierte Tools wie persönliche Einkaufsberater dabei, den Service kontinuierlich zu verbessern. Technologien wie Gesichts- und Standorterkennung sowie biometrische Sensoren werden vermehrt eingesetzt, um das Kundenerlebnis noch persönlicher zu gestalten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Skalierung von Empathie. Empathie bildet das Fundament jeder starken Beziehung. Das Verständnis sozialer Hinweise und die Fähigkeit, sich an sie anzupassen, schaffen Vertrauen. Diese Fähigkeit lässt sich digital oder im großen Maßstab nur schwer umzusetzen. Doch durch den Einsatz von Machine Learning verändern fortschrittliche Algorithmen diese Dynamik grundlegend. Sie ermöglichen es Programmen, Emotionen aus Daten präziser

²¹⁷ McKinsey (2020), [Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail](#)

²¹⁸ Epsilon (2020), [Research Summary: Preparing for a world without third-party cookies](#)

²¹⁹ McKinsey (2023), [AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI](#)

²²⁰ Lilian Rincon (2023), [Virtually try on clothes with a new AI shopping feature](#)

Trends 11-20

zu erkennen und darauf zu reagieren. Letztlich können diese Fortschritte Marken dabei unterstützen, auf die spezifischen Stimmungen ihrer Kund:innen gezielt zu reagieren.

Marken und Hersteller werden zunehmend Ökosysteme nutzen, um Kundenreisen zu personalisieren. Durch eine integrierte Herangehensweise mit Händlern oder Lieferanten können sie ein kohärentes Kundenerlebnis schaffen, das über verschiedene Interaktionspunkte hinweg eine kontinuierliche Personalisierung gewährleistet.²²¹

Unser Fazit

Die Unternehmen in Deutschland setzen immer mehr auf personalisierte Ansätze, um Marketingbotschaften individuell auf ihre Kund:innen abzustimmen. Dennoch zeigt unsere Umfrage, dass der Reifegrad der Personalisierung als zweitniedrigster unter den Top-20-Themen bewertet wird. Bei B2C-Unternehmen wird er immerhin auf Rang 15 eingestuft. Die Herausforderungen für die Unternehmen hierzulande sind dabei vielschichtig: Zum einen erfordert z.B. der zunehmende Datenschutz, dass Unternehmen Nutzerdaten vermehrt selbst erheben müssen. Zum anderen eröffnet GenAI umfangreiche Möglichkeiten, Kundenprofile zu ergänzen und das Kundenerlebnis weiter zu personalisieren. In diesem dynamischen Umfeld ist es entscheidend, dass Unternehmen die Erwartungen ihrer Kundschaft genau kennen. Sie müssen zudem relevante Anwendungsfälle identifizieren, die dafür notwendigen Voraussetzungen detailliert bewerten und sowohl technologische Möglichkeiten als auch Datenschutzbestimmungen sorgfältig analysieren. Dann sind sie in der Lage, Personalisierungsstrategien effektiv zu entwickeln und verantwortungsvoll umzusetzen.

Lesetipps

McKinsey (2021), [The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying](#)

²²¹ McKinsey (2023), [What is personalization?](#)

#17

Gen Z: Im Zentrum des Wandels

Zur Generation Z (Gen Z) gehören alle Menschen, die zwischen 1997 und 2012 geboren sind. Diese erste Generation von Digital Natives gilt als selbstbestimmt, inklusiv, kollaborativ, flexibel, authentisch und lösungsorientiert.²²² Mit einer weltweiten Kaufkraft von über 450 Mrd. USD und einem beachtlichen Anteil an der Bevölkerung (12% in Deutschland und 20% in den USA) nimmt die Gen Z zunehmend Einfluss auf das Weltgeschehen und wird von Marken deshalb explizit angesprochen.²²³ Insbesondere ihr Medienkonsum unterscheidet sich deutlich von dem früherer Generationen. Während Millennials stark von zweckbezogenen Inhalten angesprochen werden, beschäftigt sich die Gen Z vornehmlich mit authentischen, visuell ansprechenden Beiträgen. Die Aufmerksamkeitsspanne der Gen Z liegt im Schnitt bei lediglich acht Sekunden und ist damit um rund ein Drittel kürzer als die der Millennials.²²⁴ Daraus ergeben sich vielfältige Implikationen für Marken und Marketingverantwortliche.

Relevante Entwicklungen und Impulse

Die Gen Z nutzt TikTok als Suchmaschine. Die Gen Z bevorzugt mobile Endgeräte und Social Media gegenüber Desktop-Computern und traditionellen Plattformen. Besonders aktiv sind die Angehörigen der Gen Z auf Instagram, das 79% von ihnen regelmäßig nutzen, und auf TikTok, das 61% regelmäßig nutzen.²²⁵ Die Inhalte auf beiden Plattformen sind typischerweise kurz gehalten und speziell für die Nutzung auf mobilen Geräten optimiert.²²⁶ Die Gen Z ist nahezu rund um die Uhr auf diesen Plattformen aktiv; 44% verbringen dort zwischen drei und fünf Stunden täglich.²²⁷ Bemerkenswert ist auch, dass 41% der US-amerikanischen TikTok-Nutzenden die App bereits als Suchmaschine verwendet haben. In der Gen Z sind es ganze 64% und 10% der Gen Z ziehen TikTok sogar etablierten Suchmaschinen für Suchanfragen vor.²²⁸ Die App

erfüllt also nahezu alle Bedürfnisse – von Unterhaltung über Wissensvermittlung bis hin zur Kommunikation. Darüber hinaus beeinflusst TikTok auch Kaufentscheidungen der Gen Z: Fast 75% haben schon Produkte gekauft, die sie zuvor in der App gesehen oder über die sie sich dort informiert hatten.²²⁹

Die Gen Z konsumiert nicht nur Trends, sondern gestaltet sie auch aktiv. Nachhaltigkeit, Inklusion, Individualität, Schnelligkeit und Authentizität sowie vor allem der Community-Aspekt spielen eine große Rolle für die Akzeptanz von Marken bei der Gen Z. Einige Trends entstehen direkt in der Community: Jedes Video auf TikTok hat das Potenzial, viral zu gehen – unabhängig von der Anzahl der Follower. Die Kreativität der Nutzenden ist dabei von zen-

²²² Melissa de Witte (2022), [Gen Z are not 'coddled.' They are highly collaborative, self-reliant and pragmatic, according to new Stanford-affiliated research](#), Stanford

²²³ Statistisches Bundesamt (2023), [Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen](#); Arielle Feger (2024), [Guide to Gen Z: What matters to this generation and what it means for marketers](#), eMarketer

²²⁴ Golden Steps ABA (2023), [Average Human Attention Span](#)

²²⁵ Statista (2023), [Soziale Netzwerke in Deutschland nach Generationen 2023](#)

²²⁶ Janet Balis (2023), [How the Best Brand-Influencer Partnerships Reach Gen Z](#), Harvard Business Review

²²⁷ marktforschung.de (2023), [Effektive Ansprache der Gen Z auf TikTok – Wie geht das?](#)

²²⁸ Adobe (2024), [Using TikTok as a Search Engine](#)

²²⁹ Her Campus Media (2023), [GenZology](#)

Trends 11-20

traler Bedeutung. Marken müssen diese Trends aufgreifen, um am Puls der Zeit zu bleiben und auf den jeweiligen Plattformen Relevanz zu bewahren.

Werbetreibende müssen sich auf neue Kanäle und Formate einstellen und Subsegmente der Gen Z gezielt ansprechen. Zum einen sollten Marketer:innen auf die veränderten Bedürfnisse und Vorlieben der Gen Z in Bezug auf Kanäle wie TikTok und Twitch sowie Formate wie kurze Videos eingehen, um diese Zielgruppe effektiv zu erreichen. Zum anderen verlangt das Streben der Gen Z nach Individualität und Authentizität, dass sie sich eingehend mit den verschiedenen Subgruppen innerhalb dieser Generation auseinandersetzen. So erfordert z.B. die Ansprache von Gamer:innen einen anderen Ansatz als die von umweltbewussten Menschen. Indem Inhalte zielgruppenspezifisch gestaltet werden, lässt sich nicht nur die Reichweite, sondern auch die Beliebtheit und vor allem die Interaktion mit diesen Inhalten steigern.

Die Bedürfnisse der Gen Z lassen sich z.B. über sogenannte „digital campfires“ ansprechen. Diese finden meist auf kleineren Plattformen statt und ermöglichen es Micro-Communities, private Nachrichten auszutauschen oder eine Veranstaltung gemeinsam zu erleben. Ein Beispiel für diese innovative Marketingstrategie ist die Konzertserie des Hip-Hop-Künstlers Travis Scott im Computerspiel „Fortnite“, die beeindruckende 27 Millionen Teilnehmende anzog.²³⁰ Solche Marketingaktionen und der zugehörige nutzergenerierte Content auf zahlreichen Plattformen tragen maßgeblich dazu bei, dass „Fortnite“ seit Jahren zu den drei beliebtesten PC-Spielen weltweit zählt.²³¹

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das seine junge Zielgruppe durch fokussiertes Online-Marketing, Gamification und die rasche Adaption von Trends erfolgreich anspricht, ist der Modehändler SHEIN: Mit einer Bekanntheitsrate

von 85% stellt die Gen Z in den USA dessen wichtigste Konsumentengruppe dar.²³² Die hohe Bekanntheit und Beliebtheit bei der Gen Z sind entscheidende Erfolgsfaktoren für das rasante Wachstum der Marke. SHEINs globaler Umsatz allein zwischen 2022 und 2024 ist geschätzt von rund 23 Mrd. USD auf über 30 Mrd. USD gestiegen.²³³ Die Kehrseite dieses rasanten Wachstums: Der Konzern steht regelmäßig u.a. wegen der niedrigen Qualität seiner Produkte sowie deren schlechter Klima- und Umweltbilanz in der Kritik.²³⁴

Die Gen Z stellt mit ihren Werten und digitalen Gewohnheiten daher sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für Marketingstrategien dar. Unternehmen, die das berücksichtigen und authentische, kreative Inhalte anbieten, können erheblich von dieser einflussreichen Generation profitieren und sie als langfristige und loyale Kund:innen gewinnen.

²³⁰ Harvard Business Review (2021), [Where Brands Are Reaching Gen Z](#)

²³¹ Newzoo (2024), [Ranking – Most popular PC games by monthly active users \(MAU\)](#)

²³² Statista (2024), [SHEIN audience by generations in the U.S.](#)

²³³ The Wall Street Journal (2023), [Fashion giant Shein raises \\$2 billion but lowers valuation by a third](#); CNBC (2024), [Shein's revenue is a lot more than \\$30 billion annually, key retail partner says](#)

²³⁴ Tagesschau (2024), [Online-Händler Shein muss deutsche Website ändern](#)

Unser Fazit

Die Gespräche mit Marketingverantwortlichen im Rahmen unserer Umfrage haben ergeben, dass viele Unternehmen im DACH-Raum noch keine spezifische Marken- und Kommunikationsstrategie für die Gen Z entwickelt haben. Auch die Werbetreibenden selbst sehen Handlungsbedarf, wenn es darum geht, angemessen auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe einzugehen. Die größten Schwierigkeiten sind dabei die Schnellebigkeit der Trends sowie die Vielzahl an sozialen Netzwerken und Formaten, die die Community erwartet. Unternehmen in Asien und den USA setzen bereits einen deutlich stärkeren Fokus auf diese junge und einflussreiche Zielgruppe. Für B2C-Marken ist es dabei besonders wichtig, die für sie relevanten Sub-Zielgruppen der Gen Z zu identifizieren und deren Präferenzen zu verstehen. Dann können sie diese gezielt ansprechen und als treue Kund:innen gewinnen – vorausgesetzt, sie bleiben dabei immer authentisch.

Lesetipps

McKinsey (2023), [What is Gen Z?](#)

McKinsey (2023), [Gen Z mental health: The impact of tech and social media](#)

Podcast „FAST & CURIOUS“ (2023), [#52 Alles über die Gen Z mit Yaël Meier](#)

#18 Agiles Arbeiten: Testen und lernen, was funktioniert

Heterogene Kundenerwartungen, digitale Produkte und Services sowie disruptive Technologien erfordern schnelle, datengestützte Entscheidungen und eine rasche Anpassung an Veränderungen. Im Marketingbereich steigt daher die Bedeutung agiler Arbeitsweisen, um eine nutzbringende, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dies ermöglicht es Unternehmen, schnell auf Chancen zu reagieren, Risiken effektiv zu steuern, schnell aus Erfahrungen zu lernen und Marketingstrategien kontinuierlich an die Unternehmensziele anzupassen. Unternehmen, die diese Aufgaben meistern, können ihren Umsatz signifikant steigern und neue Marketingkonzepte innerhalb weniger Wochen anstatt mehrerer Monate realisieren. Junge, schnell wachsende Unternehmen zeigen vereinzelt sogar ein Umsatzwachstum von bis zu 400%.²³⁵

Relevante Entwicklungen und Impulse

Agilität mag ein „Buzzword“ sein, ist aber wichtiger denn je. Agiles Arbeiten zeichnet sich aus durch Kundenorientierung, Eigenverantwortung der Stakeholder und eine schnelle Umsetzung zur Ideenvalidierung. Vor allem die zügige Umsetzung von Marketingmaßnahmen ist ein entscheidender Faktor, um mit den Veränderungen am Markt Schritt zu halten. Je nach Maßnahme sind unterschiedliche Kompetenzen gefragt. Daher ist es entscheidend, dass alle notwendigen Fähigkeiten in agilen Teams gebündelt sind und effizient zusammenwirken, z.B. Expertise in SEO-Marketing und Programmierung im Frontend sowie Kenntnisse in Datenanalyse oder Vertrieb.

In der Studie „The impact of agility“ hat McKinsey die Ergebnisse einer Umfrage unter mehr als 2.000 Unternehmen analysiert, um den Einfluss von Agilität auf die Geschäftsergebnisse zu verstehen. Dabei zeigte sich, dass Unternehmen, die eine erfolgreiche agile Transformation durchlaufen haben, ihre Leistung signifikant verbessern

konnten: Die Kundenzufriedenheit stieg um 30%, die operative Leistungsfähigkeit und die Effizienz erhöhten sich um jeweils 30%. Darüber hinaus stieg die Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Veränderungen und der Entscheidungsfindung um das Fünf- bis Zehnfache.²³⁶

Für Agilität gibt es mehrere Erfolgsfaktoren. Die oben genannte Studie „The impact of agility“ hat vier zentrale Erfolgsfaktoren für Agilität identifiziert: 1) Verständnis und Unterstützung des Führungsteams, 2) ein klarer Fokus auf Wertgenerierung statt bloßes Befolgen von Frameworks, 3) ein ganzheitlicher agiler Ansatz, der über die Anpassung von Teamstrukturen hinausgeht sowie 4) die frühe Pilotierung von Maßnahmen zum schnellen Lernen und Adaptieren. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Faktoren kann die Wahrscheinlichkeit, dass die Leistungsziele einer agilen Transformation erreicht werden, auf etwa 75% erhöhen (siehe Abbildung 20).²³⁷

²³⁵ McKinsey (2021), [Agile marketing: A step-by-step guide](#)

²³⁶ McKinsey (2021), [The impact of agility: How to shape your organization to compete](#)

²³⁷ Ebenda

Agilität erfordert eine ganzheitliche Betrachtung und Umsetzung, um ihre volle Wirkung zu entfalten. Die Beschränkung auf strukturelle Aspekte und Arbeitsmethoden, z.B. die Bildung bereichsübergreifender Teams oder die Implementierung iterativer Prozesse, reicht in der Regel nicht aus, um eine echte agile Organisation zu schaffen. Stattdessen müssen Unternehmen ihre übergreifende Governance anpassen. Dazu gehört etwa die Einführung von Quarterly Business Reviews (QBR) und Objectives and Key Results (OKRs). Zusätzlich kann es erforderlich sein, die Rollen der Mitarbeitenden anzupassen, etwa durch die Einführung neuer Positionen wie Product Owner oder Chapter Lead.²³⁸ In einem wahrhaft agilen Unternehmen

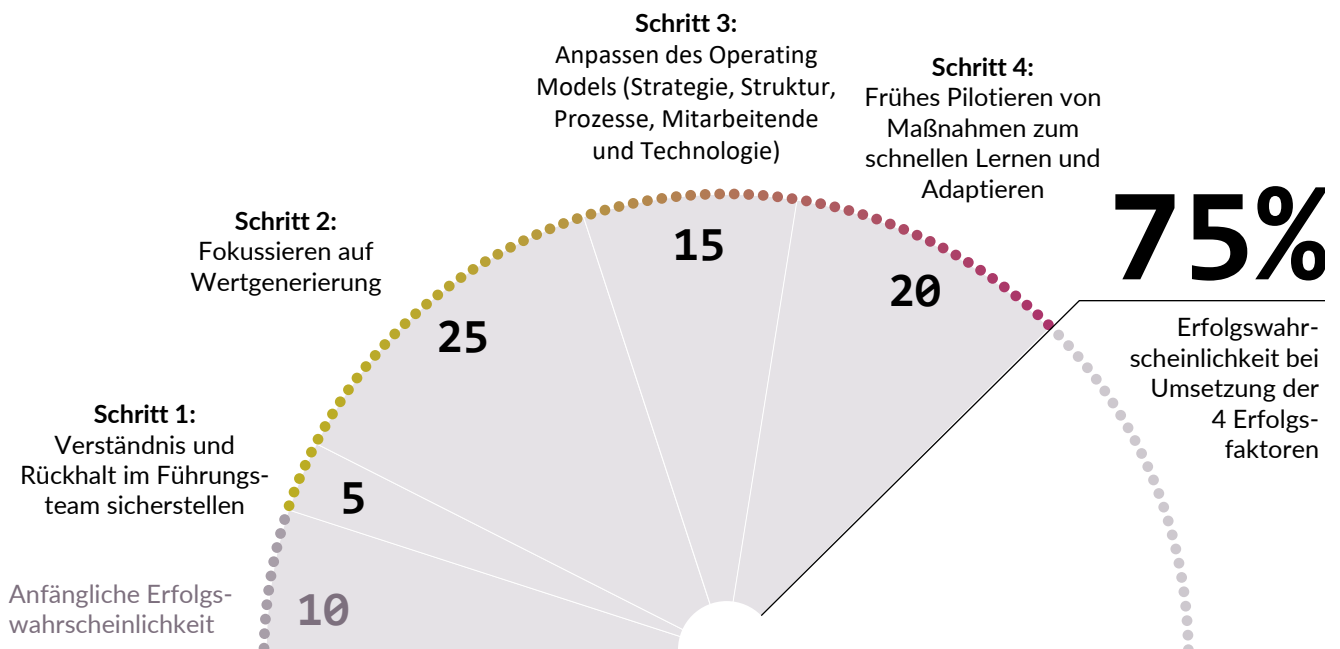
sind die verschiedenen Abteilungen und Kompetenzen so miteinander verzahnt, dass sie reibungslos zusammenarbeiten und Wert erzeugen, ohne dass Übergaben zwischen Abteilungen oder Teams erforderlich sind.

Agiles Marketing setzt eine enge Abstimmung mit externen Partnern voraus. Marketingteams sind oft Vorreiter bei agilen Arbeitsweisen, da Marketingmaßnahmen bereichsübergreifende Zusammenarbeit voraussetzen und Endprodukte meist klar definiert sind. Sie stehen jedoch vor der Herausforderung, mit externen Partnern zu kooperieren, die häufig nicht nach agilen Prinzipien arbeiten. Eine McKinsey-Studie zeigt, dass nur 3% der Marketingverantwortlichen den

Abbildung 20

Unternehmen können 4 Schritte befolgen, um die Chancen einer erfolgreichen agilen Transformation auf 75% zu erhöhen

Erfolgsfaktoren für eine agile Transformation,¹ in %



1. Verwendung eines logistischen Regressionsmodells zur Analyse der Umfrageergebnisse von 838 Befragten, deren Unternehmen agile Transformationen durchgeführt haben

Quelle: McKinsey (2021), [The impact of agility: How to shape your organization to compete](#)

²³⁸ McKinsey (2018), [The five trademarks of agile organizations](#)

Übergang zu agilen Methoden als reibungslos empfinden, während mehr als 80% Hindernisse in der Zusammenarbeit mit Agenturen erfahren haben.²³⁹ So können sich in agilen Teams z.B. Prioritäten schnell ändern, was die Ressourcenplanung erschwert. Unternehmen müssen daher die Einbindung externer Ressourcen im Vorfeld gut abstimmen und können erfolgsabhängige Vergütungssysteme als Anreiz nutzen, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Außerdem sollten sie darüber nachdenken, welche Daten gemeinsam genutzt werden und wie der Zugang gewährt wird. Dies erhöht zwar die technologische Komplexität, beschleunigt jedoch die Zusammenarbeit und stärkt die Qualität der Partnerschaft ebenso wie das gegenseitige Vertrauen.²⁴⁰

Unser Fazit

Die Einführung agiler Arbeitsweisen im Marketing macht weltweit Fortschritte, allerdings mit erheblichen Unterschieden je nach Branche und Region. Während viele Unternehmen im europäischen Ausland Agilität bereits als Leitprinzip verankert haben, zeigen sich Unternehmen in Deutschland oft noch zurückhaltend. Dies bestätigt auch die „State of Marketing“-Umfrage, die einen weiterhin hohen Handlungsbedarf aufzeigt. Um diesen effektiv anzugehen, empfiehlt es sich, den Betriebsrat frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubeziehen und so eine effiziente und ganzheitliche Umsetzung der agilen Transformation zu ermöglichen. Gelingt dies, sind Unternehmen und ihre Marketingabteilungen bestens gerüstet, um den stetig steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden und in einem zunehmend hart umkämpften Wettbewerbsumfeld schnell und wirkungsvoll zu (re-)agieren.

Lesetipps

McKinsey (2021), [The impact of agility: How to shape your organization to compete](#)

McKinsey (2021), [When agile marketing breaks the agency model](#)

McKinsey (2020), [Doing vs being: Practical lessons on building an agile culture](#)

²³⁹ McKinsey (2021), [When agile marketing breaks the agency model](#)

²⁴⁰ Ebenda

#19 Social Media & Influencer: Etabliert und unverzichtbar

Social Media sind mittlerweile allgegenwärtig – 81% der Bevölkerung in Deutschland nutzen die Plattformen aktiv und verbringen dort durchschnittlich 99 Minuten täglich.²⁴¹ Entsprechend hat sich Influencermarketing als unverzichtbares Kommunikationsinstrument in der Social-Media-Landschaft etabliert und ist aus dem Marketingmix vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Die immer professioneller agierenden Influencer:innen haben längst bewiesen, dass sich Investitionen in Kampagnen und langfristige Kooperationen mit ihnen lohnen. Im Jahr 2023 haben Unternehmen weltweit mehr als 28 Mrd. EUR in Influencermarketing investiert, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 32% seit 2017 entspricht. Allerdings hat sich das Wachstum in den vergangenen Jahren etwas verlangsamt: Im Vergleich zu 2022 stiegen die Ausgaben für Influencermarketing nur noch um 14%.²⁴² Unsere „State of Marketing“-Umfrage unterstreicht diesen Trend: 32% der Teilnehmenden rechnen damit, dass die Ausgaben für Influencermarketing in den nächsten zwei bis drei Jahren weiter steigen werden.

Relevante Entwicklungen und Impulse

Social Media haben sich als führender Marketingkanal für junge Zielgruppen etabliert und gewinnen auch bei älteren Nutzenden an Bedeutung. Die Relevanz von Social Media im Marketingmix steigt kontinuierlich bei allen Zielgruppen, was durch das stetige Wachstum der Nutzerzahlen untermauert wird. Von 2015 bis 2023 ist die Anzahl der aktiven Nutzenden weltweit jährlich um etwa 9% auf über 5 Milliarden angestiegen.²⁴³ Eine globale Studie von McKinsey zeigt, dass über 75% der Menschen aller Altersgruppen täglich in sozialen Netzwerken aktiv sind. In Deutschland am häufigsten genutzt werden WhatsApp, Instagram, Facebook, Facebook Messenger und TikTok.²⁴⁴ Insbesondere die Gen Z ist stark auf Social Media vertreten und nutzt diese auch, um Kaufentscheidungen zu treffen. 61% der Gen Z folgen

Influencer:innen, um von neuen Produkten zu erfahren.²⁴⁵ Das resultierende Absatzpotenzial ist enorm: Fast 75% der Gen Z haben bereits Produkte gekauft, die sie auf TikTok beworben sahen.²⁴⁶ Bei den Millennials zeigt sich ein ähnliches Bild: Mehr als die Hälfte kauft mindestens einmal im Jahr ein Produkt, das von Influencer:innen beworben wurde.²⁴⁷

Zusätzliche Plattformen steigern die Komplexität im Marketing. Das effektive Management der vielfältigen Marketingplattformen und ihrer jeweiligen Besonderheiten erfordert eine sorgfältige strategische Planung und Ressourcenallokation. Da jede Plattform spezifische Zielgruppen anspricht, ist eine genaue Analyse der jeweiligen Präferenzen unerlässlich. Auf dieser Grundlage lassen sich dann personali-

²⁴¹ Statista (2024), Anteil der aktiven Social-Media-Nutzer an der Bevölkerung in ausgewählten Ländern in Europa im Januar 2024; Statista (2024), Ranking der Länder mit höchster durchschnittlicher Nutzungsdauer von Social Networks weltweit im Jahr 2023

²⁴² Statista Market Insights (2023), Influencer Werbung Werbeausgaben

²⁴³ DataReportal, We Are Social und Meltwater (2024), Digital 2024: Global overview report

²⁴⁴ McKinsey (2023), Gen Z mental health: The impact of tech and social media; Statista (2023), Leading active social media and messaging platforms in Germany in 2023

²⁴⁵ Her Campus Media (2024), Her Campus Media To the Future Survey

²⁴⁶ We Are Social (2024), Digital 2024 April Global Statshot Report

²⁴⁷ eMarketer (2024), Influencer Marketing Report

sierte plattformspezifische Ansprachen entwickeln. Darüber hinaus ist es entscheidend, sich kontinuierlich in die Funktionen neuer Plattformen einzuarbeiten, um wirkungsvolle Kampagnen zu gestalten. Dies fördert nicht nur die Wahrnehmung als Trendsetter, sondern wird meist auch von den Algorithmen belohnt, da neue Funktionen oft viel Aufmerksamkeit erzeugen. Zusätzlich ist es für Unternehmen ratsam, ihre Marketingausgaben je nach Social-Media-Plattform und Alterssegment anzupassen und auf die jeweilige Dynamik abzustimmen. So bevorzugen z.B. weibliche Zielgruppen im Alter von 16 bis 24 Jahren Plattformen wie Instagram und TikTok, während weibliche Zielgruppen zwischen 55 und 64 Jahren eher zu WhatsApp und Facebook tendieren.²⁴⁸

Mit zunehmender Professionalisierung der Influencer:innen und steigenden Preisen gewinnt die Erfolgsmessung an Bedeutung. Es ist entscheidend, vor dem Einsatz von Influencer:innen spezifische Ziele festzulegen, z.B. die Steigerung des Markenbewusstseins und des Absatzes. Bei der Auswahl der Kooperationspartner sollten Zielgruppen- und Performanceanalysen herangezogen werden, die oft die Influencer:innen selbst zur Verfügung stellen. Für die Bewertung einer Kampagne empfiehlt es sich, etablierte Metriken zu nutzen, z.B. Anzahl der Verkäufe, Engagements, Webseitenbesuche und Sichtkontakte (Impressions) sowie die Kosten pro direkten Verkauf, Engagement, Webseitenbesuch und Impression. Um jedoch den vielschichtigen Influencereinfluss auf das Markenbewusstsein und die Kundeninteraktion insgesamt präzise zu quantifizieren, sind zusätzlich Vergleiche von Test- und Kontrollgruppen sowie Vorher-Nachher-Analysen sinnvoll.

Bei der Steuerung der Markenwahrnehmung sind verschiedene Risiken zu beachten. Besonders mit der zunehmenden Plattformvielfalt verringert sich der direkte Einfluss des Marketings auf die Wahrnehmung einer Marke, was die Markenintegrität potenziell gefährden kann. Das hebt auch Gregor Gründgens, Director Brand Marketing

von Vodafone im Interview für unserem Report hervor: „Durch die Fragmentierung der Plattformen und die personalisierte Ansprache wird das Konzept der einheitlichen Markenwahrnehmung untergraben.“²⁴⁹ Weitere Risiken sind negative Reaktionen der Nutzenden und unterschiedliche Interpretationen des Markenkerns auf verschiedenen Plattformen. Beide Faktoren erfordern ein proaktives und unverzügliches Risikomanagement durch die Marketingteams, um eine konsistente Markenwahrnehmung zu fördern, potenzielle Schäden zu minimieren und die Markenstärke langfristig zu sichern.²⁵⁰ Hierbei gilt es, den Überblick zu behalten – nicht nur über die Kampagnen, sondern über alle Inhalte, die die Marke betreffen. Denn Influencer:innen erwähnen häufig auch Marken, mit denen sie nicht kooperieren. Eine negative Bewertung, das sogenannte „Deinfluencing“, kann schädlich für die Marke sein und erfordert viel Fingerspitzengefühl in der Kommunikation.

Influencermarketing bietet eine effektive Möglichkeit, strategisch wichtige Zielgruppen anzusprechen. Die zunehmenden Regulierungen in zahlreichen Ländern – z.B. Einschränkungen beim Cross-App- und Cookie-Tracking – führen zu Herausforderungen in der Online-Werbung. Diese Entwicklungen machen Influencermarketing zu einem besonders wertvollen Instrument, da die Zielgruppen von Influencer:innen oft sehr klar definiert sind. Ein anschauliches Beispiel für den Einsatz von Influencermarketing sind die „Famous order“-Menüs von McDonald's. Diese Angebote sind nach dem Geschmack bekannter Persönlichkeiten zusammengestellt und sprechen seit Jahren spezifische Zielgruppen mit großem Erfolg an. Mit dem „Travis Scott Menu“ z.B. konnte McDonald's in den USA allein in der ersten Woche nach der Einführung die Verkäufe des Hamburger Royal TS verdoppeln.²⁵¹ Durch die emotionale Bindung der Kund:innen zu den Stars und deren Reichweite auf Social Media hat McDonald's seine Marke neu positioniert und wichtige Zielgruppen für sich gewonnen.

²⁴⁸ GWI (2024), [The ultimate social media trends report](#)

²⁴⁹ Interview mit Gregor Gründgens, Director Brand Marketing Vodafone (2024)

²⁵⁰ Forbes (2024), [Social Media Isn't Responsible For Maintaining Your Business's Good Reputation](#); McKinsey (2022), [Social media as a service differentiator: How to win](#)

²⁵¹ The New York Times (2024), [Fast Food Forever: How McHaters Lost the Culture War](#)

Unser Fazit

Laut unserer „State of Marketing“-Umfrage fühlen sich hierzulande Unternehmen im Social-Media- und Influencermarketing bereits gut aufgestellt. Social-Media-Kanäle und Influencer:innen haben sich als wesentliche Elemente im Kommunikationsmix etabliert. Um die Effektivität dieser Kanäle weiter zu steigern, ist es für Werbetreibende entscheidend, die Plattform- und Contentpräferenzen ihrer Zielgruppen genau zu verstehen und auf personalisierte Ansprachen zu setzen. Außerdem zeigt sich, dass bislang nur wenige Unternehmen in der Lage sind, rechtzeitig, kreativ und authentisch auf neue Trends zu reagieren. Wichtig ist dabei vor allem, den Spagat zu schaffen zwischen schneller Reaktion auf Trends und aktuelle Ereignisse sowie langfristiger Planung, z.B. durch Partnerschaften mit Influencer:innen.

Lesetipps

McKinsey (2023), [What is social media?](#)

McKinsey (2023), [What is influencer marketing?](#)

Podcast „Baby got Business“ (2024), [Social Media Marketing Trendradar 2024](#)

#20 Makro-Entwicklungen: Neue Rezepte für die großen Herausforderungen

Für zahlreiche Verantwortliche zählen laut „State of Marketing“-Umfrage makroökonomische Entwicklungen zu den derzeit bedeutendsten Herausforderungen und Veränderungen. Diese umfassen etwa technologische Innovationen wie TikTok und GenAI, aber auch gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziopolitische Themen, z.B. geopolitische Konflikte, Klimawandel, Inflation und die Folgen der Corona-Pandemie. Angesichts ihrer Vielfalt und Komplexität erfordern diese Entwicklungen grundlegende Anpassungen der Marketingpraktiken.

Relevante Entwicklungen und Impulse

Volatile Märkte erfordern eine hohe Reaktionsfähigkeit – unter Berücksichtigung der langfristigen Unternehmensziele. In einer Welt, die von schnellen makroökonomischen Veränderungen geprägt ist, stehen Unternehmen vor zahlreichen Herausforderungen, von Inflation und geopolitischer Unsicherheit bis hin zu gestörten Lieferketten. Diese Faktoren wirken sich direkt auf die Kaufkraft und das Verhalten der Konsument:innen aus.

Für Marketingverantwortliche ist es daher entscheidend, flexibel und schnell auf kurzfristige Veränderungen zu reagieren, ohne dabei die langfristigen Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren. Dieser Balanceakt kann über den Erfolg oder Misserfolg einer Marke entscheiden. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Inflationsentwicklung: In Zeiten steigender Preise passen die Menschen ihr Kaufverhalten schnell an die neuen Gegebenheiten an. 80% der Konsument:innen kaufen dann z.B. kleinere Mengen oder erwägen einen Wechsel der Marke oder des Händlers.²⁵² Diese Anpassungen sind jedoch meist temporär; sobald sich die Inflation stabilisiert, steigen die Ausgaben oft schnell wieder an.²⁵³ Um rasch auf solche Veränderungen reagieren zu können, ist ein fundiertes Verständnis des Verbraucherverhaltens ebenso unerlässlich wie die Fähigkeit, Marketingstrategien in Echtzeit

anzupassen. Verzögerte Reaktionen können zum Verlust von Marktanteilen oder zu Gewinneinbußen führen. Effektive Hebel, die eine hohe Anpassungsfähigkeit gut unterstützen, sind z.B. ein datengetriebenes Marketing, ein adäquater Technologie-Stack und agile Arbeitsweisen (siehe Kapitel „Datengetriebenes Marketing“, „MarTech & AdTech“ und „Agiles Arbeiten“).

Langfristige Wettbewerbsfähigkeit lässt sich durch gezielte Anpassungen und sorgfältige Markenpflege auch in Krisenzeiten sichern. Unternehmen, die in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit nicht reflexartig ihre Marketingbudgets kürzen, sondern punktuelle Anpassungen vornehmen, schneiden langfristig besser ab. Diese Organisationen passen ihre Marketingaktivitäten intelligent an, um ihre Markenpräsenz und Kundenbindung durch Investitionen in Wachstumsfelder auch unter schwierigen Bedingungen zu stärken.²⁵⁴ Das unterstreicht nicht nur die Bedeutung von strategischer Weitsicht und operativer Agilität, sondern hilft auch, hohe Kosten für die Revitalisierung von Marken nach der Krise zu vermeiden.²⁵⁵ Unternehmen sollten daher vor allem in Bereiche wie digitales Marketing und Datenanalytik investieren, die ein tieferes Verständnis für sich wandelnde Kundenbedürfnisse fördern und es so

²⁵² McKinsey (2023), [US consumers send mixed signals in an uncertain economy](#)

²⁵³ McKinsey (2024), [An update on European consumer sentiment: Proceeding with caution](#)

²⁵⁴ McKinsey (2023), [Beyond belt-tightening: How marketing can drive resiliency during uncertain times](#)

²⁵⁵ McKinsey (2024), [Consumers: Spending more to buy less](#)

ermöglichen, effektiv auf Marktveränderungen zu reagieren. Dieses Vorgehen erfordert allerdings ein analytisch fundiertes Budgetmanagement und in diesem Zusammenhang auch einen fundierten Blick auf den langfristigen ROI von Marketinginvestitionen (siehe Kapitel „Marketing-ROI“), um sicherzustellen, dass die richtigen Maßnahmen priorisiert und Ressourcen maximal wertstiftend eingesetzt werden (siehe Kapitel „Budgetmanagement“). Marken, die diese Prinzipien umsetzen, zeigen beeindruckende Ergebnisse: Sie erzielen im Vergleich zum Wettbewerb ein um durchschnittlich 150 Prozentpunkte höheres Renditewachstum für ihre Aktionär:innen.²⁵⁶

Unser Fazit

Spätestens seit der Corona-Pandemie sind Makro-Entwicklungen ein zentrales Thema in Gesprächen mit Marketingverantwortlichen aus der DACH-Region. Unsere Umfrage zeigt, dass die korrekte Einschätzung der Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Nachfrage und Markenbegehrlichkeit eine große Herausforderung darstellt – insbesondere für B2C-Unternehmen. Neben den gestiegenen Anforderungen, passende Inhalte in der richtigen Tonalität zu kommunizieren, ist das Budgetmanagement ein zentrales Thema für die Verantwortlichen. Die Folge von Krisenzeiten ist häufig, dass Unternehmen ihre Marketingbudgets reflexartig kürzen, um kurzfristig Kosten zu sparen. Diese Maßnahme erweist sich allerdings langfristig oft als schädlich, da sie z.B. die Sichtbarkeit einer Marke beeinträchtigen kann. Gerade in unsicheren Zeiten sind Markenbildung und Kundennähe jedoch besonders wichtig.²⁵⁷ Starke Marken sind in der Lage, auch in einem volatilen Umfeld Preiserhöhungen durchzusetzen – und die Kund:innen sind bereit, selbst in schwierigen Zeiten für ihre Lieblingsmarke einen Aufpreis zu zahlen.

Lesetipps

Imran Ayata (2022), Wie sich Markenwelt und Politik immer mehr vermischen, absatzwirtschaft

Utpal M. Dholakia (2021), If You're Going to Raise Prices, Tell Customers Why, Harvard Business Review

McKinsey (2020), Reimagining marketing in the next normal

²⁵⁶ McKinsey (2023), Beyond belt-tightening: How marketing can drive resiliency during uncertain times

²⁵⁷ McKinsey (2023), Starke Marken sind auch in Krisenzeiten gefragt; Tjark Freundt, Sascha Lehmann, Nils Liedtke und Jesko Perrey (2020), Mega-Macht Marke: Bleibende Werte in wechselvollen Zeiten

