



EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION

salesforce

Ralf Strauß | Vorstandsvorsitzender der European Marketing Confederation (EMC)

# EUROPEAN MARKETING AGENDA

„AI TAKES OVER“

2024

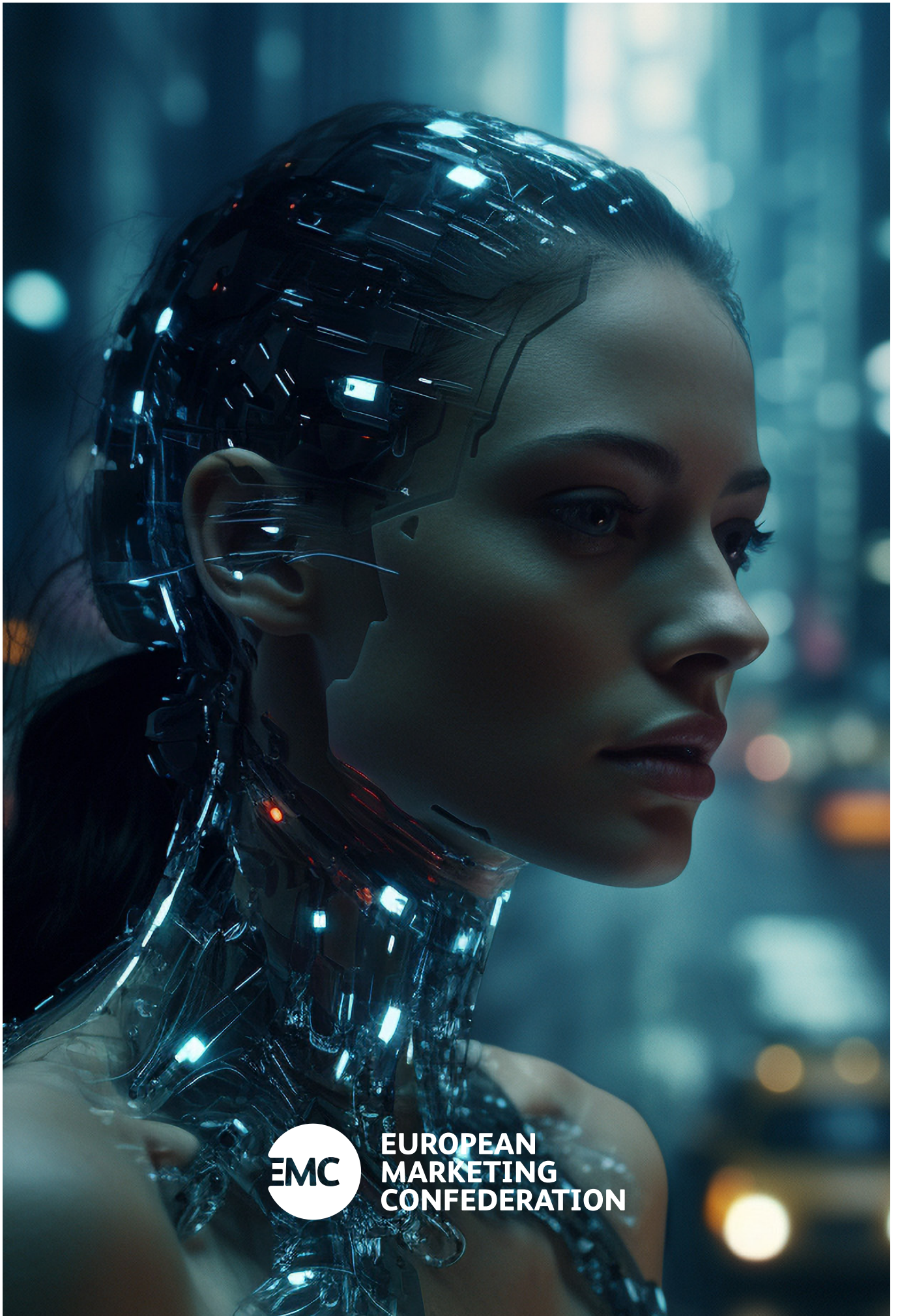




**EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION**







**EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION**





# EUROPEAN MARKETING AGENDA 2024 ... AI TAKES OVER

Das überwältigende Feedback zu der *European Marketing Agenda über die letzten 5 Jahre* hat uns wirklich gefreut und bewegt .... zeigt aber auch gleichzeitig, dass der Bedarf an fundierten Informationen zu den Strategien, Konzepten, Tools und Best Practices für alle Themen im Umfeld von Marketing und Vertrieb über die verschiedensten Branchensegmente und Größenklassen hinweg immens ist ... und bleibt.

Die einzige Konstante ist die Veränderung. Auf der einen Seite führen Faktoren wie die Begrenzung der Sammlung von 3rd Party-Cookie-Daten dazu, dass die Messlatte der Erwartungen an den Auf- und Ausbau eines Data-Driven Marketing mit der Notwendigkeit zur Etablierung eigener 1st Party-Daten nochmals höher gelegt wird. Ironie der Geschichte: Covid-19 (wie in neuerer Zeit Künstliche Intelligenz, KI/AI) wirken in den Einschätzungen europäischer Marketing-Leiter und -vorstände eher als „Brandbeschleuniger“ für die weitergehende Digitalisierung in Marketing und Vertrieb und sorgen dafür, dass in diesem Zuge auch die Marketing-Organisation in Bezug auf Strukturen, Kompetenzen, das (gelebte) cross-funktionale Zusammenarbeitsmodell oder auch die erforderlichen Kompetenzen eingehender überdacht werden (bzw. zwangsweise müssen). Absehbar werden wir in den

kommenden Jahren „Moore’s Law auf Steroiden“ erleben – die Veränderungsgeschwindigkeit steigt weiter dramatisch und Kollaboration folgt dem in der Politik gerne strapazierten Credo der „Alternativlosigkeit“.

Das Prekäre aus Unternehmens- bzw. Kundensicht: Im Gegensatz zu früheren, eher zeitstabilen CRM-Projekten werden sich die Anforderungen und damit auch die IT-Anwendungen permanent weiterentwickeln – neue Kanäle und Interaktionsmechanismen, neue (rechtliche) Rahmenbedingungen (GDPR), ein „Mehr“ an Automatisierung und Analytics (KI/AI) sorgen dafür, dass probate Methoden und Tools von gestern bereits einen Tag später veraltet sein können (und werden). Ein Ende ist kaum absehbar ... und ein Arbeiten im Beta-Modus und permanentes Learning-by-Doing kaum zu umgehen ... frei nach dem Credo des legendären Eishockey-Spielers Wayne Gretzky „Von den Torschüssen, die du gar nicht versuchst, gehen auf jeden Fall 100 % nicht rein“.

So sehr es uns auch freut, dass es uns gelungen ist, mit der **European Marketing Agenda** seit 2019 einen Leuchtturm in diesem Meer an Angeboten und Inhalten aufzubauen, so sehr schmerzt uns ganz ehrlich die durch uns selbst auferlegte Messlatte jedes Jahr von Neuem:

- Herausfordernd ist es, zu filtern, welche Trends und Themenfelder relevant sind und welche eher wie „Dust in the Wind“ verblasen werden. So haben das Metaverse und Web3 zwischenzeitlich extrem viel Aufmerksamkeit erhalten ... haben aber sowohl aus Sicht der befragten Unternehmen als auch inhaltlich-konzeptionell derzeit noch wenig Neues beizutragen ... und sind von der kritischen Masse in der Nutzung noch weit entfernt. Künstliche Intelligenz hingegen hat mit ChatGPT spätestens den Hangar von Innovationen auf Warteposition verlassen. Weg von einer eher technisch-motivierten Diskussion über Daten, hin zu konkreten Use Cases und „Business Benefits“.
- Zu unterscheiden, welche Themen eher einen langfristigen Charakter haben (etwa Change Management-Methoden) und welche eher kurzfristiger Natur sind (etwa neue Partnerschaften im ID-Management).
- Das erfordert ein breites Netzwerk an Experten und Unternehmensvertretern, die immer wieder mit uns bis in die Tiefe diskutieren, welche Themen relevant sind und wirklichen „Business Impact“ haben (werden). Ihnen allen sei an dieser Stelle herzlich gedankt für alle „Brain-Power“!

Dabei wollen wir auch versuchen, den Status Quo in Europa zu erheben – in diesem Jahr mit den Schwerpunkten „Künstliche Intelligenz (KI/AI)“, „Customer Experience Management“ und „Sustainability“. Der Spagat für Sustainability liegt zwischen ernstgemeinter Eindämmung klimaschädlicher Emissionen, einem plattitudenhaften „Greenwashing“ auf Seite der Unternehmen und einem Konsumenten, der nach den Corona-Restriktionen gerade das Ende der „Einsiedler-Lagerfeuer-Romantik“ zelebriert und sich stattdessen lieber wieder über endlose Warteschlangen an den Flughäfen aufregt.

Unsere Ambition als Marketing-Verbände in Europa mit mittlerweile mehr als 80.000 Marketing-Professionals wird es daher auch in 2024 sein, diesen Wandel zu begleiten und dabei aktuelle und zukunftsweisende Konzepte darzustellen und zu diskutieren. Allen Teilnehmer:innen der Umfrage zur European Marketing Agenda 2024 gebührt mal wieder ein herzliches Dankeschön für die Vielzahl an Anregungen, Denkanstöße, das Engagement und die dahinterliegende „Brain-Power“ und Zeit. Wir hoffen sehr, dass die vorliegende **European Marketing Agenda 2024** erneut viele Anregungen und Diskussionspunkte bietet und wir diese dann gemeinsam in 2024 in den unterschiedlichsten Formaten über Europa hinweg weiter vertiefen können.

Wir freuen uns sehr auf viele inhaltliche Diskussionen und Austausche in 2024!

Mit herzlichen Grüßen,

Dr. Ralf E. Strauss, on behalf of the board of EMC  
Vorstandsvorsitzender der European Marketing Confederation (EMC)

**Alvydė Palaimaitė**, CEO & Managing Director of LiMA (Lithuania)  
**Andreas Balazs**, President SwissMarketing (Switzerland)  
**Carlos Sá**, President APPM (Portugal)  
**Chris Daly**, Chief Executive CIM (United Kingdom)  
**Shane McGonigle**, Chief Executive Officer of MII (Ireland)  
**George Wiedenhöfer**, President AMA (Austria)

**Rob Overduin**, Director NIMA (Netherlands)  
**María Sánchez del Corral**, Vice President AME (Spain)  
**Florian Möckel**, Geschäftsführer Deutscher Marketing Verband (Germany)  
**Iryna Lylyk**, General Director Ukrainian Marketing Association (Ukraine)  
**Tamás Kozma**, Chief International Officer Hungarian Marketing Association (Hungary)





# STRATEGISCHER FOKUS IN 2024 ...

## ZWISCHEN BRAND, MARKETING OPERATIONS, MARTECH UND KI

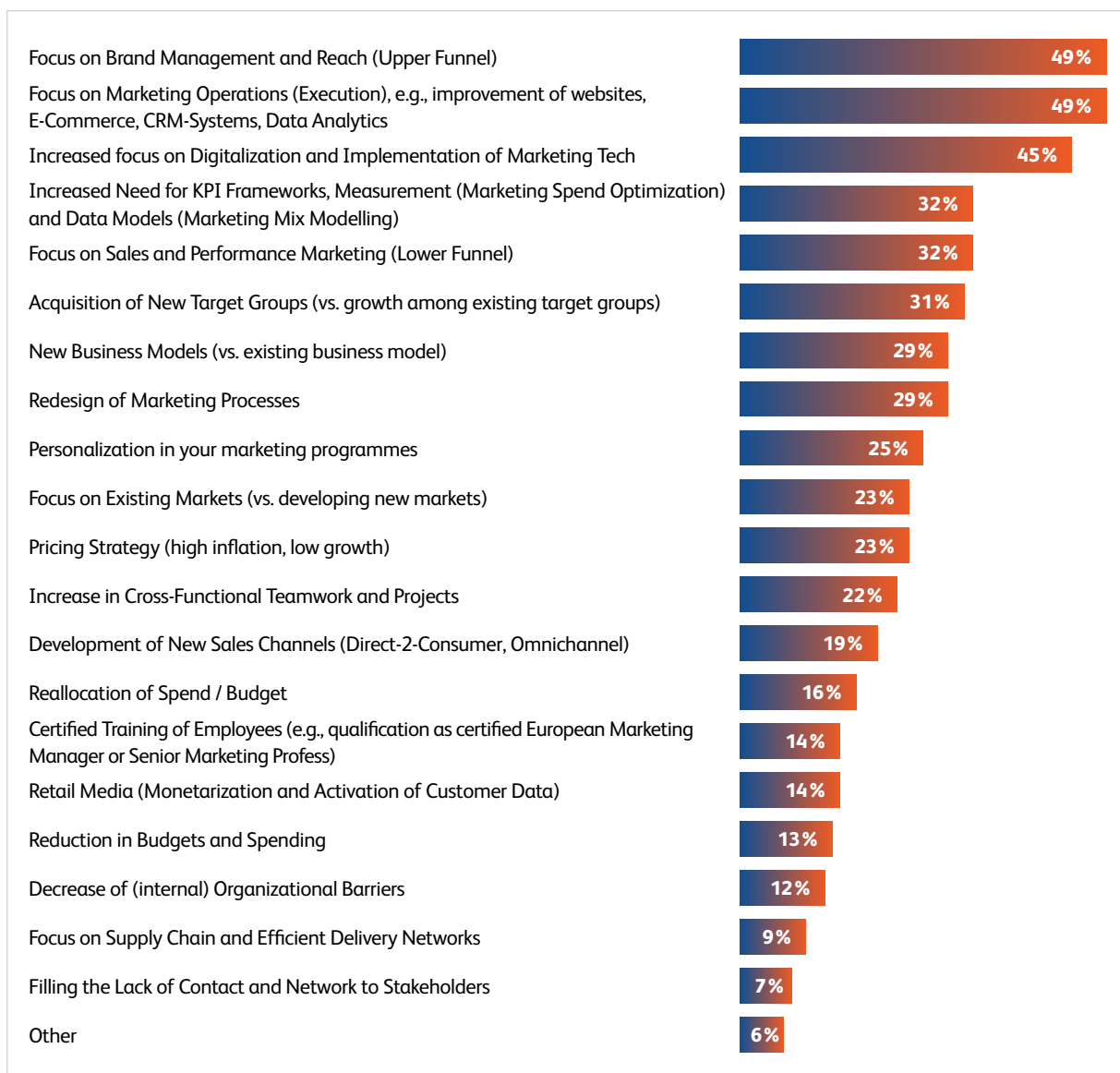
### European Marketing Agenda 2024 - Methodik

Wie schon in den Jahren zuvor haben die europäischen Marketing-Verbände rund 8.000 leitende Marketing-Führungskräfte in ganz Europa zwischen dem 24. November und dem 15. Dezember 2023 (CMO, Head of Marketing, Vice President Marketing, Head of Online Marketing) zu ihren Aussichten, Schwerpunktthemen und Herausforderungen für 2024 befragt, mit besonderem Fokus auf KI, Customer Experience Management und Nachhaltigkeit. Die quantitative Umfrage wurde durch qualitative Interviews unterstützt. Alles in allem wurden 1.287 Fragebögen ausgefüllt.

Zentrale Fragestellungen der **European Marketing Agenda 2024** sind die wichtigsten Themenstellungen, als auch Herausforderungen für 2024 aus der Sicht von Marketing und Vertrieb. Hierzu wurden insgesamt mehr als 8.000 Marketing-/ Vertriebsleiter in Europa um ihre Einschätzungen gebeten, was zu insgesamt 1.287 vollständigen Antworten geführt hat. Teilgenommen haben durchgehend wiederum CMOs (33 %), Marketing Direktoren (28 %) und VP Marketing (12 %).



Fragt man Marketing- und Vertriebsverantwortliche in Europa nach dem strategischen Fokus für 2024+, hat sich die Phalanx an Themenfeldern im Vergleich zu 2023 nur geringfügig verändert: Schwerpunktthemen Brand Management (Upper Funnel; 49 %) und der Fokus auf der Marketing Operations-Funktion nehmen die Pole-Position ein, gefolgt von MarTech (45 %; Abbildung 1).





Auch wenn alle Auguren ein weiterhin ungebremsstes Wachstum von **Retail Media** prophezeien, nehmen über Europa hinweg nur 14 % das Thema auf ihre strategische Prioritätenliste. Zenith Media schätzt, dass die weltweiten Werbeausgaben in Retail Media von 39,2 Mrd. US-\$ in 2022 auf 64,2 Mrd. US-\$ in 2025 steigen werden – ein durchschnittliches Wachstum von +17,8 % – und damit neben Video Advertising und Social Media nach wie vor eine der am schnellsten wachsenden Werbegattungen ist. Aus Sicht von Händlern (Anbietern) steht die erweiterte Monetarisierung der eigenen Reichweite und Kundenkontakte im Mittelpunkt, weshalb viele der etablierten Händler bereits separate Unternehmen zur Vermarktung gegründet haben. Die Vorteile aus Sicht der Werbetreibenden (Abnehmer, wie Konsumgüterherstellern):

- Alternative zu stetig steigenden Oligopol-Bietpreisen und Wettbewerb bei Google und Facebook, plus Erhöhung der Reichweite entlang des Sales Funnel;
- Möglichkeit, performanceorientiert nah an der Transaktion der Kunden werblich Einfluss auf die Kaufentscheidung zu nehmen;
- Targeting-Daten auf Basis wirklicher Präferenzen und Kaufverhalten zu erhalten, die häufig deutlich schärfer sind als im klassischen digitalen Mediaeinkauf;
- Der Return on Ad Spend ist zwischen 3-6 mal so groß für Markenhersteller im Vergleich mit klassischen Medien;
- steigender Reifegrad von Retail Media, etwa über stetig verbesserte Self-Service-Buchungsmöglichkeiten und zunehmend bessere Reporting-/Analysemöglichkeiten für bezahlte Werbung oder auch Performance-Daten;
- selbst Media-Agenturen, die häufig noch für Hersteller/Brands gesamthaft einkaufen, erachten Retail Media aufgrund steigender Reichweiten, Reifegrad und Druck ihrer Werbekunden zunehmend als interessante Alternative.

Die Gründe für die Zurückhaltung in Bezug auf Retail Media in der Praxis:

- Unterschiede zwischen klassischen Trade Promotions (Werbekostenzuschuss, WKZ) und Retail Media oftmals nur unzureichend klar;
- Bislang kein tragfähiger Nachweis für eine höhere Effizienz im Upper Funnel (Brand Awareness);
- Meist nur unzureichende Reichweite einzelner Anbieter.



Die organisatorische Leistungsfähigkeit zieht wie in den Vorjahren ... und sicherlich auch in den Folgejahren – hohe Aufmerksamkeit auf sich. Seit ca. 2020 ist vor diesem Hintergrund der Trend zum Insourcing zu beobachten, wofür Spezialkompetenzen in eigenen Abteilungen aufgebaut werden. Die Begründung: Viele der Themenfelder wie Data Analytics oder MarTech werden schrittweise zu einer zwingend erforderlichen Kernkompetenz, die umgehend Inhouse (zentralisiert)

aufzubauen ist – und auch das Zusammenspiel mit externen Dienstleistern fundamental verändert. Im Mittelpunkt steht die Verschlinkung interner Prozesse (schnellere Time-to-Market), die massenhafte Personalisierung, bessere Realtime-Optimierungsmöglichkeiten (via Data Science) oder auch die Automatisierung und Standardisierung von Prozessen, realisiert durch eine aufstrebende Marketing Operations-Management-Funktion (49 %; Abbildung 2).<sup>1</sup>

Planning & Steering >	Customer Journey Processes & Demand Generation >	Performance Measurement >	MarTech Landscape Development >
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Planning (Process)</li> <li>• Budget Management</li> <li>• Production Management</li> <li>• Asset Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Journey Analysis &amp; Mapping</li> <li>• Data Management</li> <li>• Dialoge Management</li> <li>• Campaign Management</li> <li>• Lead Management</li> <li>• Persona Maintenance</li> <li>• Retail Media Operations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting</li> <li>• Data Science &amp; Marketing Analytics (ROMI)</li> <li>• Conversion Tracking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Process &amp; Domain Modelling</li> <li>• Use Cases &amp; Requirements Engineering</li> <li>• Master Construction Map</li> </ul>

^ **Abbildung 2** | Aufgabenspektrum Marketing Operations-Management

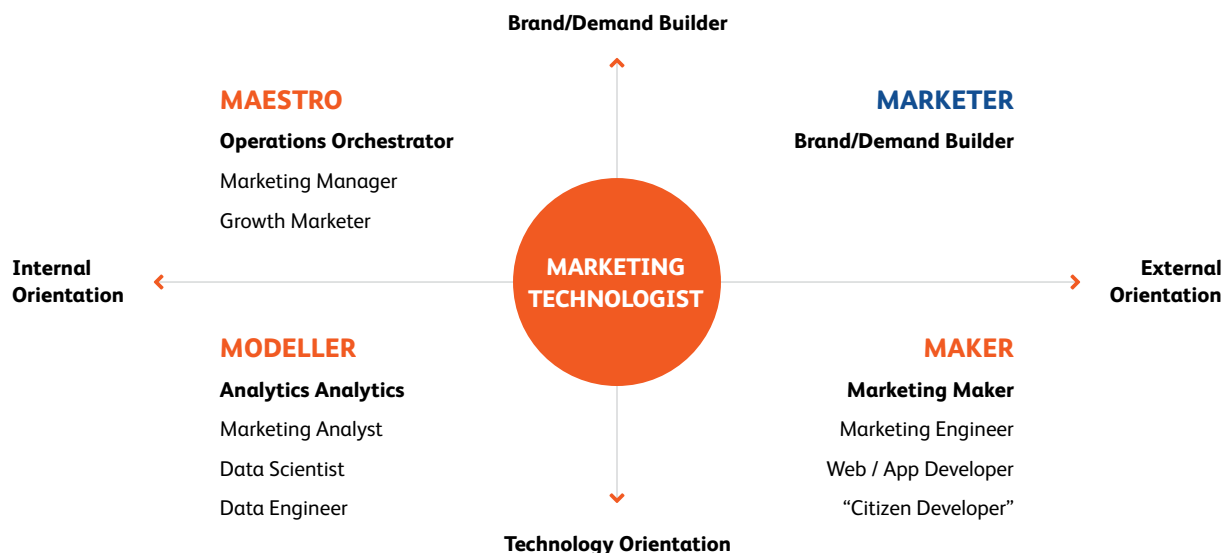


<sup>1</sup> Brinker, S.: Marketing ops careers are good today — and likely to get much better; here’s the latest data on these roles, in: ChiefMartech, April 15, 2023.



Marketing Operations-Management erstreckt sich von der Planung und Steuerung über die datengetriebene Optimierung (wie Marketing Mix Modelling), inkl. Prozessmanagement, Launch Control von Neuprodukten, dem Customer Journey-Management (inkl. Customer Activation) bis zur Entwicklung der MarTech-Anwendungslandschaft auf der Basis von Use Cases. Kompetenzausprägungen und damit verbundene Archetypen hierfür finden sich in (Abbildung 3):<sup>2</sup>

- **Brand/Demand Builder:** „Marketer“ oder „Marketing Mavens“ oder „Customer Activation“ die MarTech regelmäßig zur Erledigung ihrer Aufgaben im Rahmen von Kampagnen und Programmen nutzen, oftmals über verschiedene Brands hinweg. Typische Rollenbezeichnung: Marketing Manager.
- **Analytics Architect:** „Modeller“ oder „Data Divas“, die umfassender in Daten- und Applikations-Strukturen eintauchen, etwa auch im Umfeld von Business & Customer Intelligence (Data Quality). Typische Rollenbezeichnung: Marketing Analyst, Data Scientist, Data Engineer.
- **Operations Orchestrator:** „Maestros“ oder „Infrastructure Architects“ designen und steuern Workflows, Reports, definieren die Anforderungen aufseiten des Fachbereichs und den MarTech-Bebauungsplan. Hauptentscheidungsträger im Buying Center für MarTech. Typische Rollenbezeichnung: Marketing Operations Manager, CRM Power User oder Admin, Marketing Planning & Steering.
- **Marketing Maker:** „Maker“ entwickeln Anwendungen (zunehmend als No Code). Typische Rollenbezeichnung: Web/App Developer, Marketing Engineer.



▲ **Abbildung 3** | Ausprägungen Marketing Technologists in Marketing Operations nach Brinker<sup>3</sup>










<sup>2</sup> Hwang, M.: Why marketing operations leaders have become modernizers, in: Martech, April 8, 2022.

<sup>3</sup> Brinker, S.: The many splendid varieties of marketing technologists in 2020: martech roles and archetypes, in: ChiefMarTech, January 6, 2020.

Teilweise werden diese Archetypen noch durch spezifische Ausprägungen etwa als:

- Content Curator: Fokus auf der Erstellung und Kuratierung von Inhalten, Social Media Marketing und PR;
- Experience Engineer: Fokus auf Instore Experience, Mobile App-Entwicklung, E-Commerce-Technologien und Produkt-/Service-Design;
- Media & Marketing Analyst: Identifizierung von Zielgruppen und -märkten, Media/Marketing Mix Modelling;
- Requirements Engineer: Erhebung von Prozessen und Ausarbeitung von Use Cases und Requirements. Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT, meist in Personalunion als Rollout-Manager.

Ergänzt und erweitert. Über die Länder hinweg richtet sich der Fokus geht die Ausrichtung auf Marketing Operations Hand-in-Hand mit der weitergehenden Reise in Richtung Data-Driven Marketing und dem Einsatz von MarTech (Abbildung 4).

Prio.	 Austria	 Germany	 Ireland	 Lithuania	 Netherlands
1	Acquisition of New Target Groups (vs. growth among existing target groups)	Increased focus on Digitalization and Implementation of MarTech	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)
2	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Focus on Marketing Operations (Execution)	Focus on Marketing Operations (Execution)	Decrease of (internal) Organizational Barriers	Focus on Marketing Operations (Execution)
3	Development of New Sales Channels (Direct-2-Consumer, Omnichannel)	Increase in Cross-Functional Teamwork and Projects	Increased focus on Digitalization and Implementation of MarTech	Focus on Marketing Operations (Execution)	New Business Models (vs. existing business model)
Prio.	 Switzerland	 UK	 Portugal	 Spain	
1	Acquisition of New Target Groups (vs. growth among existing target groups)	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	
2	New Business Models (vs. existing business model)	Increased focus on Digitalization and Implementation of MarTech	Focus on Marketing Operations (Execution)	New Business Models (vs. existing business model)	
3	Focus on Brand Management and Reach (Upper Funnel)	Focus on Marketing Operations (Execution)	Increased focus on Digitalization and Implementation of MarTech	Increased focus on Digitalization and Implementation of MarTech	



Im Kern kristallisieren sich hier 3 unterschiedliche Gruppierungen (Cluster) heraus: auf der einen Seite die „**Business Modell Pioneers**“ mit Fokus auf neuen Geschäftsmodellen, der Weiterbildung von Mitarbeitern, dem Auf- und Ausbau von Marketing Operations-Funktionen oder auch MarTech, sekundiert von „**Efficient Cost Managers**“ und eher klassischen „**Marken-Managern**“ (Abbildung 5).

	<b>Innovators and Business Model Pioneers</b>	<b>Efficient Cost Managers and Market Expanders</b>	<b>Strategic Marketers and Brand Management</b>
<b>Overall strategic focus 2024</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New business models (vs. existing business models)</li> <li>• Certified training of employees</li> <li>• Increased need for KPI frameworks, measurement &amp; data models</li> <li>• Focus on marketing operations, improvement of websites, e-commerce, CRM-systems, data analytics</li> <li>• Increased focus on digitalization and implementation of marketing tech</li> <li>• Retail media (monetization and activation of customer data)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduction in budgets and spending</li> <li>• Focus on supply chain &amp; efficient delivery networks</li> <li>• Acquisition of new target groups (vs. growth among existing targets groups)</li> <li>• Redesign of marketing processes</li> <li>• Focus on sales and performance marketing (lower funnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on brand management &amp; reach (upper funnel)</li> <li>• New business models (vs. existing business models) Pricing strategy (high inflation, low growth)</li> <li>• Reallocation of spend/budget</li> <li>• Focus on existing markets (vs. developing new markets)</li> <li>• Increase in cross-functional teamwork and projects</li> <li>• Decrease of (internal) organizational barriers</li> </ul>
<b>Countries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Germany (68 %)</li> <li>• Portugal (8 %)</li> <li>• Ireland (5 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portugal (30 %)</li> <li>• Lithuania (22 %)</li> <li>• Switzerland (11 %)</li> <li>• Germany (11 %)</li> <li>• Austria (11 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austria (13 %)</li> <li>• Germany (20 %)</li> <li>• Ireland (14 %)</li> <li>• Portugal (18 %)</li> <li>• Netherlands (9 %)</li> <li>• Lithuania (9 %)</li> <li>• UK(7 %)</li> </ul>
<b>Top 3 sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumer Goods (FMCG)</li> <li>• Retail</li> <li>• Manufacturing, Construction and Engineering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail</li> <li>• Not for Profit, Public Sector, Education (including charities and NGOs)</li> <li>• Banking, Financial Services, Insurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumer Goods (FMCG)</li> <li>• Marketing Services (including agencies, research and consultancy)</li> <li>• Banking, Financial Services, Insurance</li> </ul>
<b>Organisation annual revenue</b>	Upper / large business (€100-500 million and over) (57 %)	Micro/ small business (€0.5-49 million) (53 %)	Upper/ large business (€100-500 million and over) (44 %)
<b>Experience</b>	10-19 years (70 %)	2.5 to 9 years (50 %)	Over 20 years (61 %)
<b>Operational areas &amp; projects - Top 3</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Customer Experience Mgmt. (64 %)</li> <li>2. CRM Databases &amp; Management (48 %)</li> <li>3. Marketing Automation (31 %)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digital Marketing (in total) (48 %)</li> <li>2. Brand Strategy &amp; Management (24 %)</li> <li>3. Artificial Intelligence (AI) (24 %)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digital Marketing (in total) (42 %)</li> <li>2. Brand Strategy &amp; Management (29 %)</li> <li>3. Artificial Intelligence (AI) (28 %)</li> </ol>

▲ **Abbildung 5** | Cluster an Unternehmen in Bezug auf den strategischen Fokus in 2024 (Top 5, Mult Response, in Prozent, n=1.287)



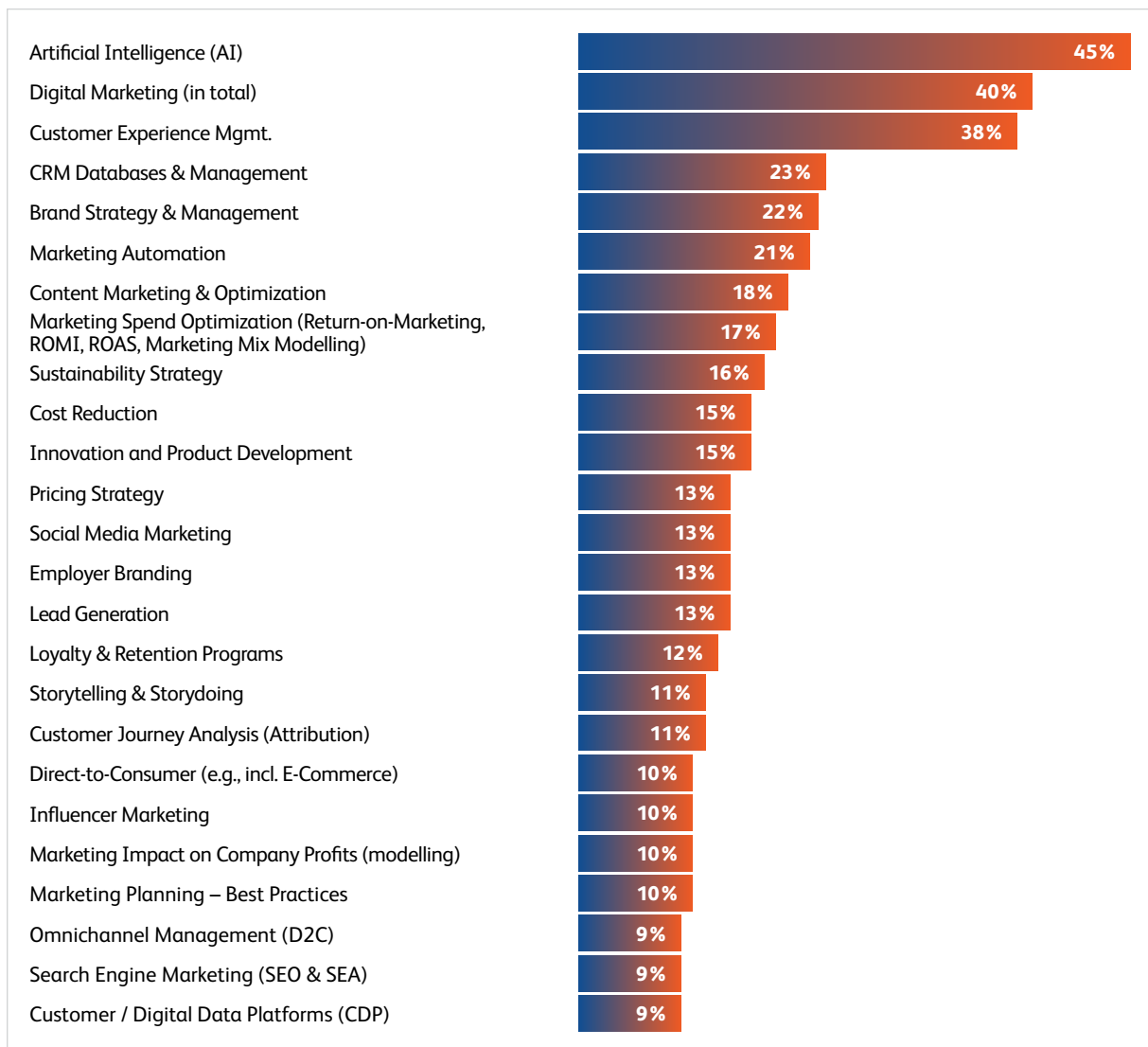
EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION





# WICHTIGSTE THEMENFELDER IN 2024: KI ... VON ZERO TO HERO

Stand künstliche Intelligenz (KI) in 2023 noch am unteren Ende der Prioritäten-Liste (0 % Zustimmung), hat sich das Bild für 2024 komplett gewandelt: KI katapultiert sich in 2024 auf den Spitzenplatz der operativen Themenfelder im Marketing in Europa (45 %; Abbildung 6), gefolgt von Digital Marketing (40 %) und Customer Experience Management (38 %).



^ **Abbildung 6** | Wichtigste operative Themenfelder in 2024 (Top 5, Mult Response, in Prozent, n=1.287)

Der Grund: Seit Anfang 2023 hat die Diskussion um Generative AI den Diskussionen um künstliche Intelligenz (KI) einen erheblichen Schub versetzt. From Zero to Hero: Die Sprachanwendung *ChatGPT* (Generative Pre-Trained Transformer) erweist sich Anfang 2023 als wahrer „Game Changer“ für die Einschätzung von KI. In Rekordzeit wurden Millionen Nutzer erreicht und nach Unternehmensangaben werden in *GPT-3* bereits über 175 Milliarden Parameter verwendet, um in iterativen Schleifen Sätze und Wortgruppen zu erkennen und zu bilden. Um *GPT* zu trainieren, wird das Modell mit einem großen Textdatensatz gefüttert und dann gebeten, das nächste Wort in einer Sequenz auf der Grundlage der vorangegangenen Wörter vorherzusagen.<sup>4</sup> Mit *ChatGPT* als Anwendung im Bereich Large Language Models und Supervised/Reinforcement Learning hat der Einsatz und die Nutzung von KI das Embryonalstadium langsam verlassen – auf dem Ultraschallgerät zeichnen sich bereits die Konturen für den zukünftigen Einsatz ab, was einen Boom für die Entwicklung und Investments in neuere Anwendungsszenarien nach sich gezogen hat.

Das Drama beginnt jedoch am Anfang: Unterschiedliche Vorstellungen treffen auf neuartige Begriffe. Künstliche Intelligenz steht dabei als Überbegriff für alle Anwendungen, bei denen Maschinen menschenähnliche Intelligenzleistungen erbringen. Darunter fallen das Machine Learning, das Verarbeiten natürlicher Sprache (NLP – Natural Language Processing) oder auch Deep Learning. Das wirklich Neue ist weniger die

Wahrnehmung/Eingabe von Daten als vielmehr das Lernen und Verstehen. Echten KI-Systemen ist gemein, dass sie in der Verarbeitungskomponente trainiert werden und damit lernen können und so bessere Ergebnisse erzielen als herkömmliche Verfahren, die auf starren, klar definierten und fest programmierten Regelwerken basieren. Die eingängigsten Beispiele hierfür sind Sprach-, Text- und Bildererkennung. KI-Systeme erkennen nicht nur in einem Bild Buchstaben (Syntax), sie wissen, was das Wort „Beschwerde“ bedeutet (Semantik).

**Starke KI** umschreibt den Zeitpunkt, an dem IT-Systeme in der Lage sind, menschenähnlich (oder überlegen) zu denken und zu handeln.<sup>5</sup> Mit diesem Verfahren wird auch das automatische Beschreiben (Labeln) von Bildern trainiert: Menschen ergänzen hierbei Bilder etwa mit Beschreibungen (Tags) und auf der Grundlage der Beispiele lernt der Algorithmus, neue Bilder selbst zu klassifizieren. Anwendungen wie *ChatGPT* sind der **schwachen KI** für die Lösung vorab definierter Aufgaben zuzuordnen. Beispiele dafür sind Systeme, die Bilder erkennen oder gesprochene Sprache in Text umwandeln können. Oft wird Maschinelles Lernen mit KI gleichgesetzt, was strenggenommen jedoch ein Werkzeug unter vielen der KI ist (Abbildung 7). **Maschinelles Lernen** (ML) subsumiert alle Verfahren, bei denen Computer-Algorithmen aus Daten lernen, beispielsweise Muster zu erkennen oder gewünschte Verhaltensweisen zu zeigen, ohne dass jeder Einzelfall explizit programmiert wurde.

<sup>4</sup> Brown, T.B.; Mann, B.; Ryder, N. et al.: Language Models are Few-Shot Learners, July 22, 2020.

<sup>5</sup> Russel, S.; Norvig, P.: Künstliche Intelligenz, Ein moderner Ansatz, Hallbergmoos 2012.

### Machine Learning / Artificial Intelligence

Supervised Learning		Unsupervised Learning		Deep Learning		Other Approaches
Regression	Classification	Clustering	Factor Analysis	Time Series	Unstructured	Reinforcement Learning
Lasso, Ridge, Loess, KNN, Spline, XGBoost	Logistic, SVM, Random Forest, Hidden Markov	K-means, Birch, Ward Spectral Cluster	PCA, ICA, NMF	Multilayer Perceptron (MLP), Convolutional Neural Nets (CNN), Long Short-Term Memory (LSTM), Restricted Boltzmann Machine (RBM)		Semi-Supervised  Active Learning

^ **Abbildung 7** | Klassifizierung unterschiedlicher Formen künstlicher Intelligenz (Marketing Tech Monitor 2023)





Beim **Supervised Learning** versucht ein Lernalgorithmus eine Hypothese zu finden, die möglichst zielsichere Voraussagen auf der Basis statistischer Prognosen trifft. Die Ergebnisse des Lernprozesses können mit den bekannten, richtigen Ergebnissen verglichen, also „überwacht“ werden. Die Zugehörigkeit neuer, unbekannter Daten wird auf Basis des trainierten Modells geschätzt. Beim **Unsupervised Learning** stehen zu Beginn keine bekannten Zielwerte sowie eine Belohnung durch die Umwelt fest. Vielmehr wird im Rahmen der explorativen Datenanalyse versucht in den Eingabedaten Muster zu erkennen, die von einem strukturlosen Rauschen abweichen. Ein künstliches neuronales Netz etwa orientiert sich an der Ähnlichkeit zu den Inputwerten und adaptiert die Gewichte entsprechend. **Deep Learning** fokussiert auf komplexere Anwendungsszenarien etwa auf der Grundlage künstlicher **neuronaler Netze**, die zahlreiche Zwischenlagen (hidden layers) zwischen Eingabeschicht und Ausgabeschicht haben und dadurch eine umfangreiche innere Struktur aufweisen. Die Topologie eines Netzes (die Zuordnung von Verbindungen zu Knoten) ist abhängig von der jeweiligen Aufgabe konzipiert. Nach der Konstruktion eines Netzes folgt die Trainingsphase, in der das Netz durch Modifikation der Gewichte der Neuronen „lernt“. Dadurch sind neuronale Netze in der Lage, komplizierte nichtlineare Funktionen über einen „Lern“-Algorithmus zu erfassen: Über iterative/rekursive Schleifen wird versucht aus vorhandenen Ein- und gewünschten Ausgangswerten alle Parameter einer Funktion zu bestimmen. Im Gegensatz zum Machine Learning sind beim **Cognitive Learning** die lernenden Algorithmen nicht vorbestimmt. Vereinfacht gesagt bilden diese Systeme aus den erkannten Mustern in den Datenbeständen (explorativ) Hypothesen zu Strukturen und Aussagen, die dann in den unterschiedlichsten

Anwendungsszenarien mit Wahrscheinlichkeiten und Hypothesen validiert werden.

**Reinforcement Learning** setzt auf die Strategie natürlichen Lernens und steht für eine Reihe von Methoden des maschinellen Lernens, bei denen ein Agent selbstständig eine Strategie erlernt, um erhaltene Belohnungen zu maximieren. Dabei wird dem Agenten nicht vorgezeigt, welche Aktion in welcher Situation die Beste ist, sondern er erhält zu bestimmten Zeitpunkten eine Belohnung, die auch negativ ausfallen kann. Anhand dieser Belohnungen approximiert er eine Nutzenfunktion, die beschreibt, welchen Wert ein bestimmter Zustand oder eine Aktion hat.

Lernen kann hier mit einer Art Konditionierung verglichen werden, bei der das System „belohnt“ wird, wenn es richtig reagiert hat, und „bestraft“, wenn das Ergebnis nicht der Erwartung entspricht. Vereinfacht beschrieben befindet sich der als Agent bezeichnete Lernprozess in einer Umgebung, die eine distinkte endliche Menge an Stati und Aktionen besitzt. Zu jedem gegebenen Zeitpunkt ermittelt der Agent den Zustand der Umgebung und reagiert mit einer der vorhandenen Aktionen darauf. Die Umgebung reagiert auf die Aktion und „belohnt“ oder „bestraft“ die Aktion des Agenten. Diese Reaktion der Umgebung nimmt der Agent auf und passt das Verhalten bei künftigen Entscheidungen an. Eine „Belohnung“ bestärkt dabei die Ausführung der Aktion, eine „Bestrafung“ führt zur Änderung künftiger Entscheidungen des Agenten bei der Wahl einer Aktion. Das System bzw. der Agent befinden sich in einem **Markov Decision Process**, in dem die Umgebung, der Status und die Aktionen festgelegt sind. Es bringt den Agenten dazu, herauszufinden, wie dieser zu einer maximalen „Belohnung“ gelangt.

Das Modell wird dann auf seine Fähigkeit hin bewertet, das nächste Wort genau vorherzusagen, und seine Parameter werden entsprechend angepasst, um seine

Leistung schrittweise zu verbessern. Dieser Vorgang wird so oft wiederholt, bis das Modell ein zufriedenstellendes Leistungsniveau erreicht hat (Abbildung 8).

Andere Themenfelder wie Content Marketing, Direct-to-Consumer (Omnichannel) oder auch Customer Data Platforms verbleiben auf den gleichen Rangplätzen wie in 2023.

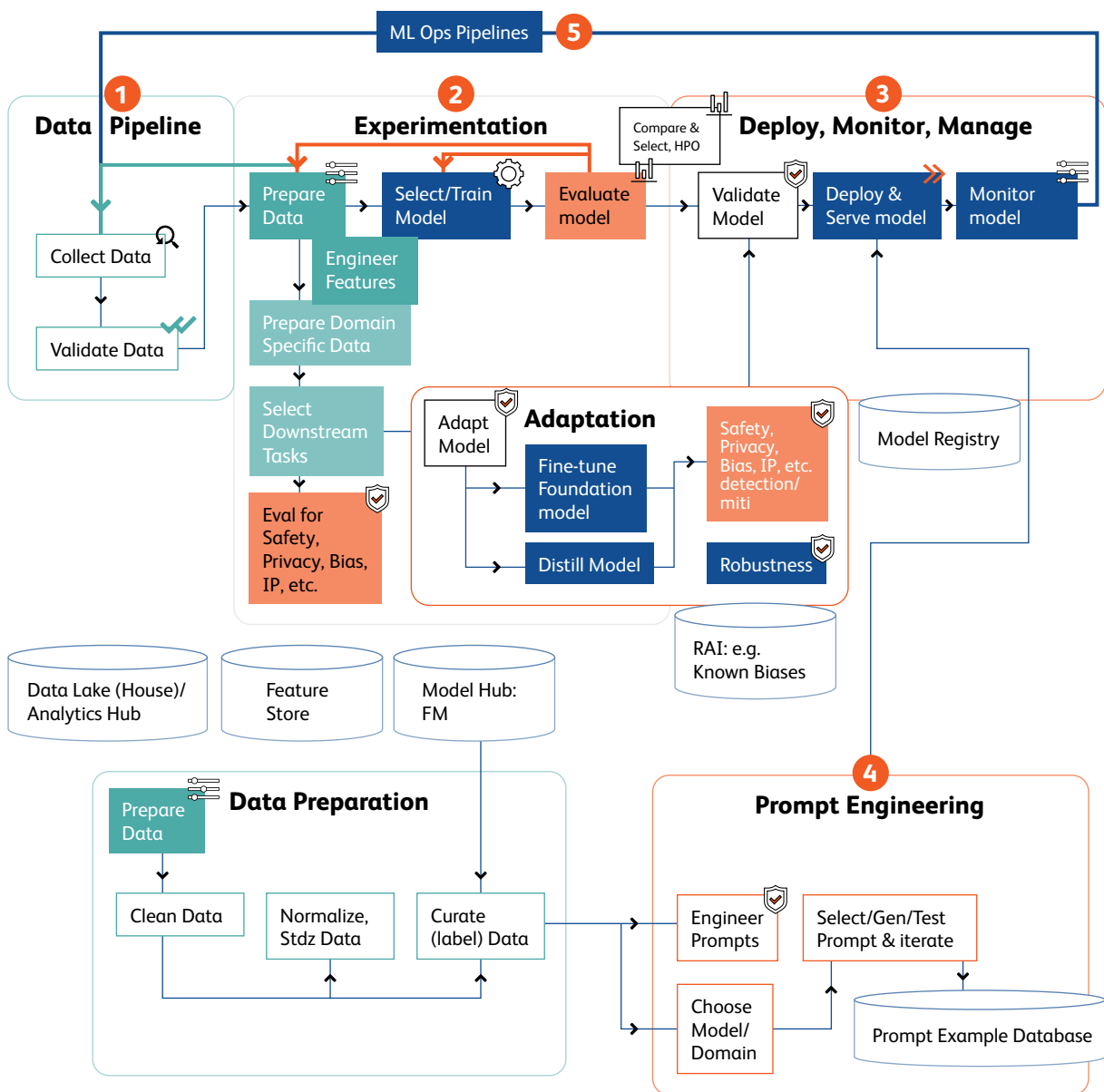
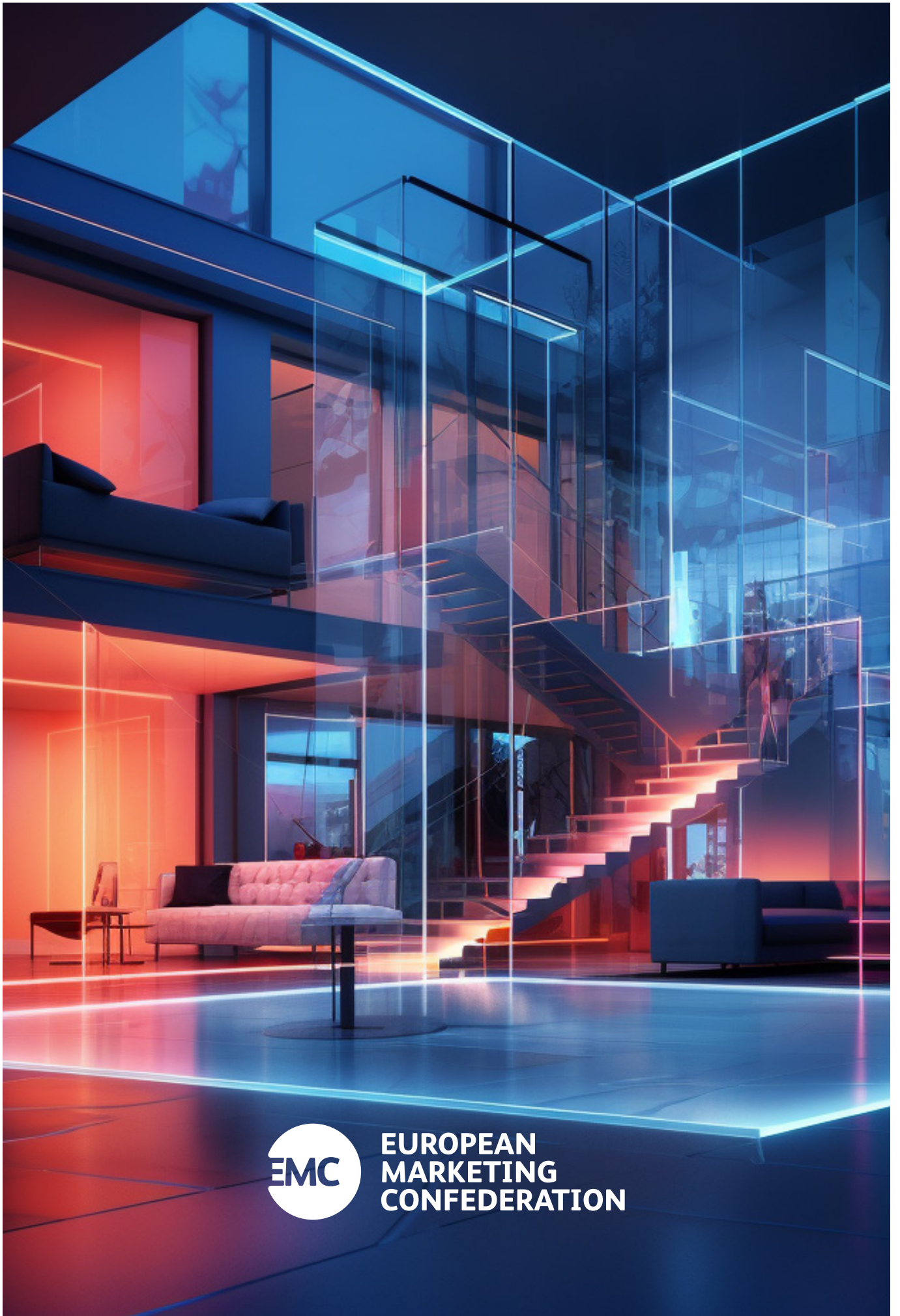


Abbildung 8 | Generativer KI-Zyklus nach Arsanjani<sup>6</sup> (Marketing Tech Monitor 2023)

6 Arsanjani, A.: The Generative AI Life-cycle, in: Medium, March 21, 2023.



**EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION**



# D

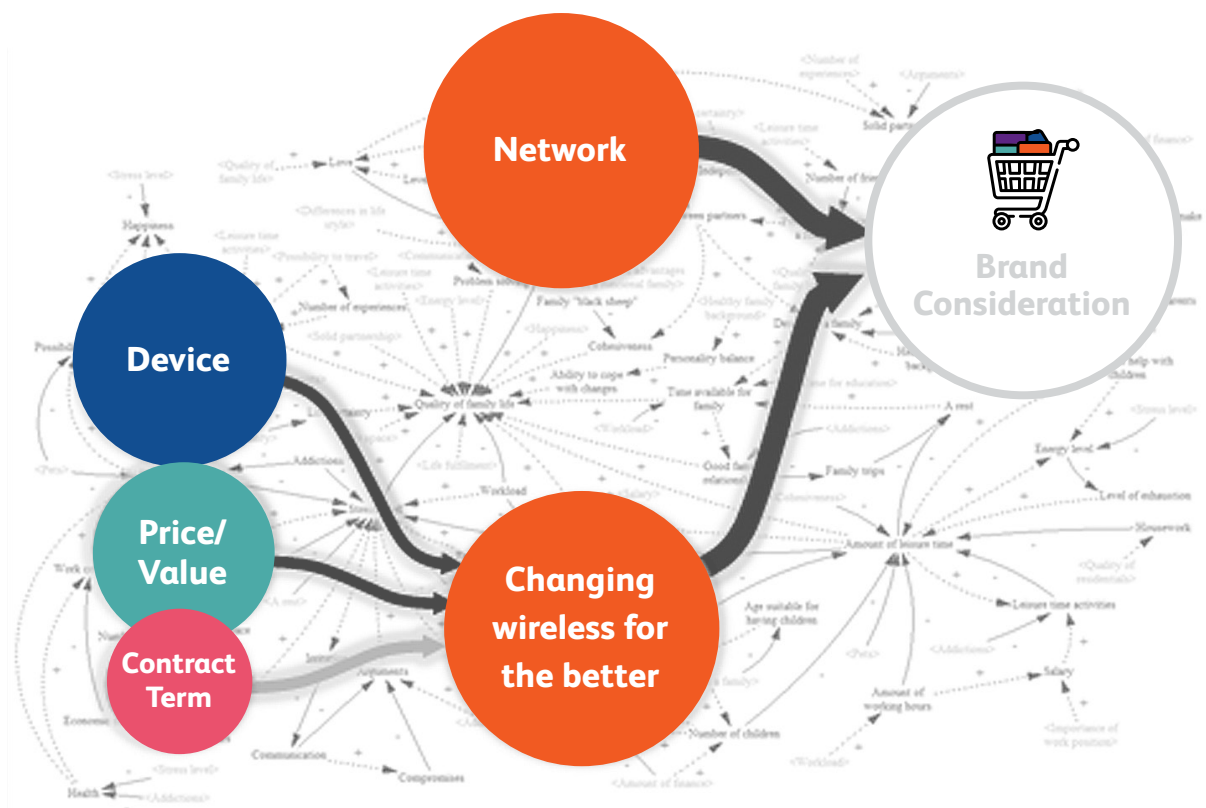
# DER KI-ZUG STARTET WEITER DURCH ... VON EHER EINFACHEN ZU HÖHERWERTIGEN ANWENDUNGSSZENARIEN

Mit ChatGPT als Anwendung mit LLMs und des supervised/reinforcement Learning hat der Einsatz und die Nutzung von KI (insbesondere GenAI) langsam das Embryonalstadium verlassen - die Konturen der zukünftigen Nutzung zeichnen sich bereits auf dem Ultraschallgerät ab. Dies hat zu einem Entwicklungs- und Investitionsboom in neueren Anwendungsszenarien geführt, die von der kreativen Entwicklung über die Preisoptimierung bis hin zum Customer Experience Management reichen (Abbildung 9).

Strategic advice (Co-Pilot), SWOT-Bot, New Business Opportunities/ Models, ...		
Content Production, Hyper Personalization, Engagement (Bots), Automated Campaigning ...	Sales Bot, Lead Generation and Classification, Automated Campaigning ...	Underwriting Risk classification and prediction, ....
Product description, Recommendation, Virtual Assistant, ...	24/7/365 Service (Bots), Personalization, Q&A, Automated Campaigning ...	Contract Approval/ Generation, Drafting documents, ....
Personalized Training and Onboarding, Job Descriptions, ...	Claim Automation/Prediction	Code Generation, Code Translation, Code Approval, ...
Knowledge Co-Pilot, Generation/ Enrichment of Knowledge Graphs, ...		
E-Mail Generation/ Sorting, Meeting Summarization, Action Follow-up/ Scheduling		
Automated Market Research, Customer Insights, Product Optimization		

▲ **Abbildung 9** | Szenarien für die Nutzung von GenAI im Marketing (nach Gentsch)

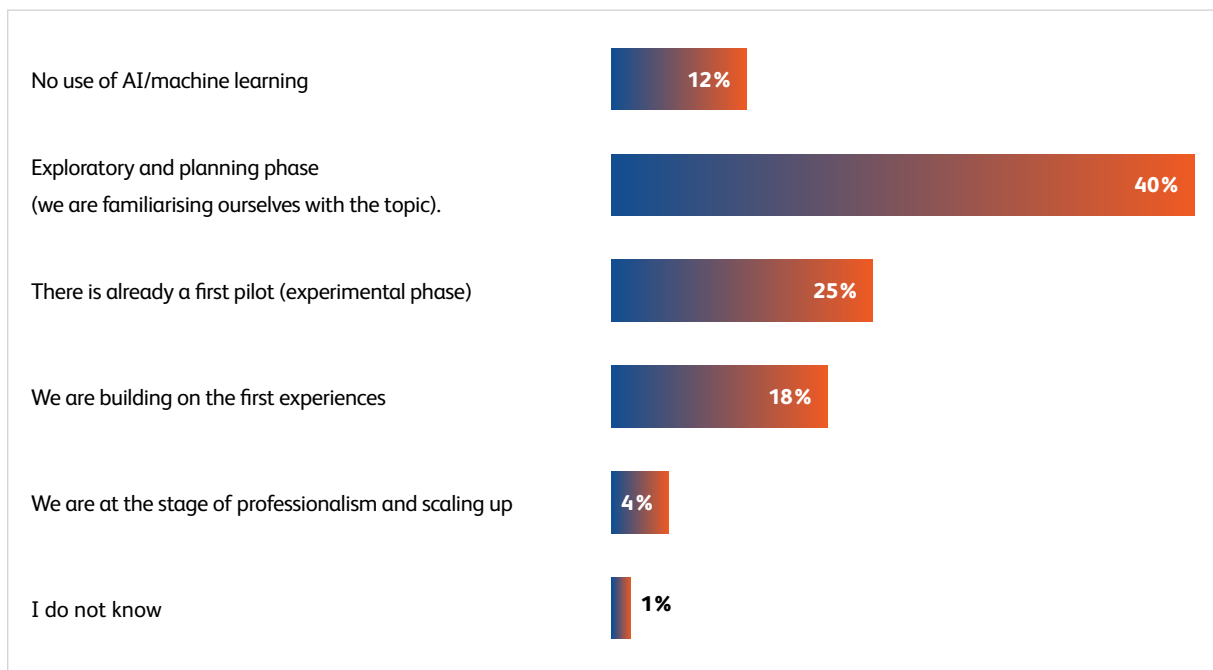
Die nächste Welle von KI in Marketing und Vertrieb ist bereits „ante portas“ mit **Causal AI**. Das grundlegende Problem mit bestehenden KI-Modellen ist, dass das Modell aus Trainingsdaten lernt und in diesem Fall die Daten zur Beantwortung kontra-intuitiver/-faktischer Fragen nicht beobachtet und gemessen werden. Causal AI hingegen löst dieses Problem, etwa in Form eines Bayes'schen Netzes (Abbildung 10). Prominente Anwendungsfelder umfassen Customer Experience Management, Marketing Mix Modelling oder auch Preis-Optimierung.



^ **Abbildung 10** | Bayes'sches Netz für Abhängigkeiten im Umsatz (nach Success Drivers/Frank Buckler)



Wenngleich mittlerweile mehr als 43 % der Unternehmen in Europa bislang das Thema „künstliche Intelligenz“ auf die obersten Rangplätzen ihrer Hitparade gesetzt haben, macht sich die Mehrheit erst mit dem Thema vertraut oder hat bereits erste Piloten gestartet (Abbildung 11).<sup>7</sup> Jenseits des Hype erwarten Schätzungen eine Steigerung der Arbeitsproduktivität um bis zu 35 %.<sup>8</sup> So sind bei ca. 80 % der Arbeitskräfte mindestens 10 % ihrer Arbeitsaufgaben von GPT-Modellen betroffen, bei 19 % der Arbeitnehmer sogar mindestens 50 % ihrer Tätigkeiten vollständig ersetzbar.<sup>9</sup>



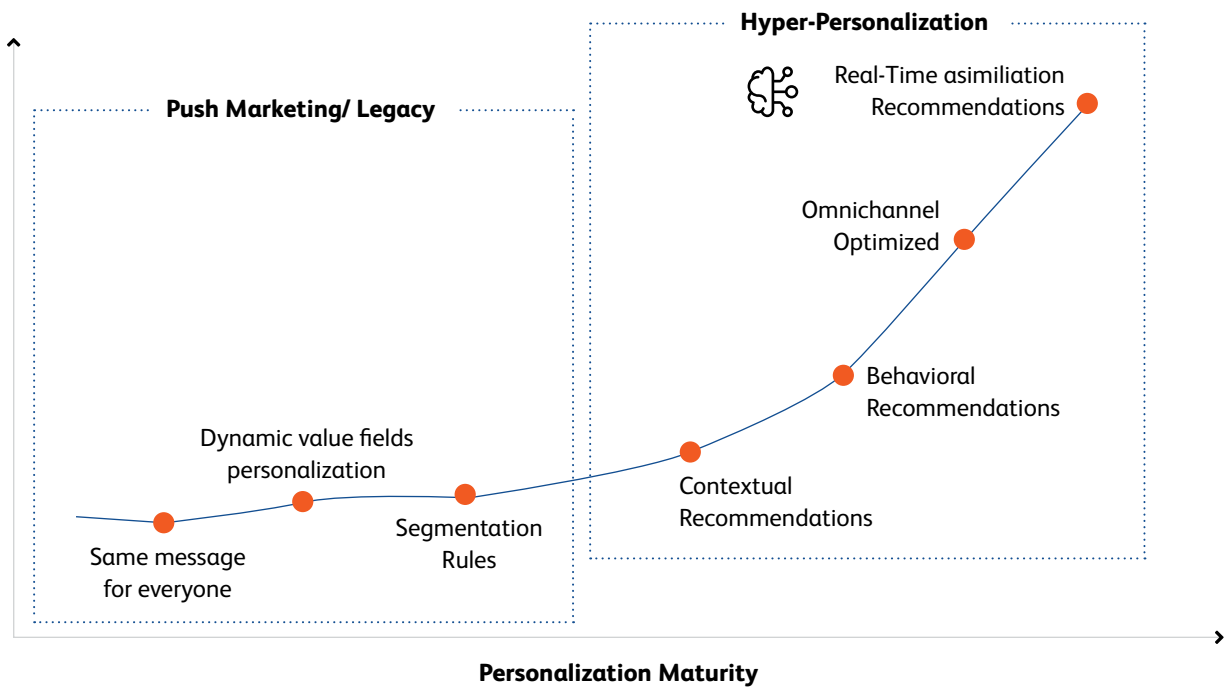
^ **Abbildung 11** | Intensität der Auseinandersetzung und des Einsatzes von künstlicher Intelligenz in Marketing, Vertrieb und Service (in Prozent, n=1.287)

<sup>7</sup> European Marketing Confederation: European Marketing Agenda 2023, Düsseldorf/Brüssel, März 2023; Hesel, N.; Buder, F.; Unfried, M.: The Next Frontier in Intelligent Augmentation: Human-Machine Collaboration in Strategic Marketing Decision-Making, in: NIM Marketing Intelligence Review, Volume 14 (November 2022) No. 2.

<sup>8</sup> Noy, S.; Zhang, W.: Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence, MIT, Boston, March 2, 2023.

<sup>9</sup> Manning, S.; Mishkin, P.; Rock, D.; Eloundou, T.: GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact, Potential of Large Language Models, University of Pennsylvania, March 21, 2023.



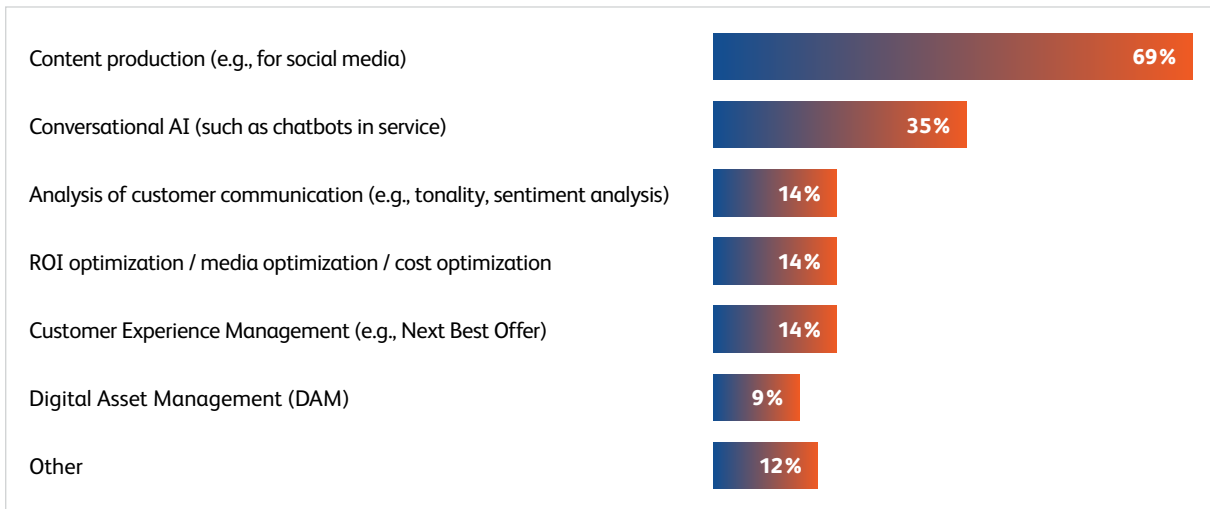


▲ **Abbildung 12** | Hyper-Personalisierung auf der Grundlage von GenAI nach Charbel<sup>10</sup>

Die Myriade möglicher Anwendungsszenarien erstreckt sich damit über digitale Sprachassistenten (wie *Google Assistant*), Big Data Analytics (etwa zur Mustererkennung im Nutzungsverhalten), die Klassifizierung von Webseiten und Werbeinhalten nach Relevanz, Hyper Targeting und (Content-) Personalisierung, Chatbots im Kundenservice, Next Best Action bzw. Offer in der Marketing Automatisierung oder auch personalisiertem Content bzw. Content Creation. Aus Sicht von Marketing und Vertrieb bieten KI-Anwendungsszenarien damit (in Grenzen) die Option zur:

- Hyper-Personalisierung: *ChatGPT* kann etwa auf bestimmte Datensätze oder bestimmte Ziele abgestimmt werden, so dass es personalisierte Antworten liefern kann, die auf bestimmte Zielgruppen bzw. Anwendungsfälle zugeschnitten sind (Abbildung 12).
- kontextuelles Verständnis: Anwendungen wie *ChatGPT* sind in der Lage, ein konsistentes Verständnis des Kontexts einer Konversation aufrechtzuerhalten, was es ihm ermöglicht, Antworten zu generieren, die relevant und themenbezogen sind bzw. erscheinen.
- Zero-Shot-Antwortgenerierung: die Generierung von Antworten auf noch nie dagewesene Anforderungen, ohne jegliche Feinabstimmung oder zusätzliches Training;

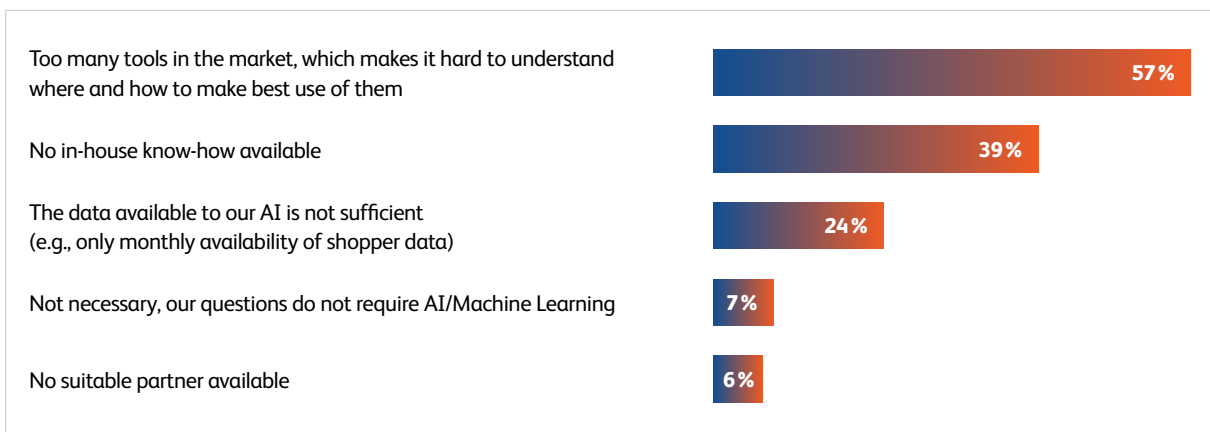
Der Schwerpunkt der Nutzung liegt aktuell noch in Bereich Conversational AI (etwa Chatbots im Service) oder auch der Content-Erstellung (etwa für Social Media; Abbildung 13).



▲ **Abbildung 13** | Genutzte Anwendungsszenarien für KI (in Prozent, n=1.287)

Die Herausforderung: Während sich Technologien damit exponentiell (schnell) weiterentwickeln, gelingt den Unternehmensorganisationen höchstens eine logarithmische (langsame) Veränderung. In Anlehnung an *Goethe* gehen die meisten Organisationen davon aus, dass die Erde durch die Kraft der Gemächlichkeit geformt werde ... im Sinne von: „das weiche Wasser bricht den Stein“. Jedoch: Der technologische bzw. intellektuelle Gegenspieler in Form moderner Marketing-Technologien

und KI diktiert die Evolutionsgeschwindigkeit ... jenseits aller Gemächlichkeit ... im besten Duktus eines ungestümen *Alexander von Humboldt* auf seiner eigenen „Big Expedition“. Die *Goethe*'sche Gemächlichkeit sorgt bislang in der Praxis dafür, dass die vollmundigen Heilsversprechen meist an trivialen Grundlagen scheitern, wie unzureichendem eigenen Know-how oder auch nach wie vor unzureichend aggregierten bzw. verfügbaren Daten in einem Meer an Tools (Abbildung 14).



▲ **Abbildung 14** | Größte Herausforderungen beim Einsatz von KI (in Prozent, n=1.287)





**EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION**





# HÜRDEN UND HERAUSFORDERUNGEN IN 2024: DIE VIA DOLOROSA ZUM DATA-DRIVEN MARKETING

Aggregiert man abermals die wichtigsten Herausforderungen für Marketing & Vertrieb in 2024 über Europa hinweg, dann steht das Thema „Konsolidierung von verteilten Kundendaten zur Ermittlung einer 360-Grad-Kundensicht“ immer noch an vorderster Stelle (44 %), gefolgt von der Bedeutung von KI für das Geschäftsmodell (38 %) und einer konsistenten Kundenerfahrung entlang aller Touchpoints (28 %; Abbildung 15).

Im Gegensatz zu den vielfältigen Diskussionen über Customer Centricity ist die systematische Sammlung und Nutzung von Kundendaten als Grundlage in den meisten Unternehmen in Europa immer noch in einem nur rudimentären Ausmaß vorhanden. Der Aufschrei nach einer exzellenten Datenqualität und die Notwendigkeit, die Grundlagen für ein Data-Driven Marketing legen zu müssen, verhallen noch oftmals. Die Ursachen liegen vor allem im CRM-Bereich (Personal Ident Information, PII) in:










- der Verteilung notwendiger Kundendaten auf verschiedenen IT-Systemen, ohne einheitliche Syntax und Semantik;
- Kundenkontakte und Interaktionen werden gerade im Vertrieb als „Herrschaftswissen“ angesehen und eher in den individuellen Kontakten (etwa *Microsoft Outlook*) gepflegt als in einem auch für andere Bereiche zugänglichen CRM-System, welches dieses Kundenwissen (in time) replizierbar und transparent machen würde;
- dem Fehlen eines Key Identifier zur Zuordnung gleicher Entitäten: 1st Party, 2nd Party und 3rd Party-Daten werden noch nicht in einem Nutzerprofil (ID) gesammelt. Damit einhergehend werden Kunden nicht an allen Touchpoints präzise identifiziert;
- die Pflege der Kundendaten wird aufgrund des damit verbundenen Aufwands im Tagesgeschäft immer wieder zurückgestellt ... da Datenpflege in den seltensten Fällen ein „Career-boosting Move“ ist;
- die Kundendaten nicht unmittelbar in der erforderlichen Granularität vorliegen.

Logische Konsequenz: für die kommenden 2-3 Jahre hat die Konsolidierung und Harmonisierung von Nutzerdaten (anonymisiert, personalisiert) oberste Priorität mit erheblichen Auswirkungen auf den Fortbestand der Unternehmen. Erst ist die „helle Seite der Daten-Macht“ zu erklimmen, bevor anderweitige Konzepte und Anwendungen wie Customer Experience oder Loyalty-Programme weiter auf- und ausgebaut werden sollen (bzw. können).



^ **Abbildung 15** | Wichtigste Herausforderungen & Barrieren in den kommenden 12 Monaten im Marketing in Europa in 2024 (Top 5, Mult Response, in Prozent, n=1.287)

Zwischen den Ländern zeigen sich nur graduelle Unterschiede – angeführt von dem Streben nach der Daten-Konsolidierung und einem gemeinsamen Verständnis für die KI-induzierten Veränderungen in der Data-Driven Customer Interaction (Abbildung 16).

Prio.	 Austria	 Germany	 Ireland	 Lithuania	 Netherlands
1	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Consistent customer experiences across all touchpoints	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business
2	Legislation like data protection laws (GDPR) etc.	Lack of integration of data science processes into existing processes (marketing planning, media buying, etc.)	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business	Lack of practical and efficient CRM system	Consistent customer experiences across all touchpoints
3	Recruitment of employees with relevant experience	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Legislation like data protection laws (GDPR) etc.	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer
	 Switzerland	 UK	 Portugal	 Spain	
1	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	
2	Legislation like data protection laws (GDPR) etc.	Consistent customer experiences across all touchpoints	Collection, consolidation, and quality of distributed customer data for gaining a 360-degree view on the customer	Lack of understanding and knowledge of how AI will change the way we do business	
3	Realignment of processes	Legislation like data protection laws (GDPR) etc.	Legislation like data protection laws (GDPR) etc.	Consistent customer experiences across all touchpoints	

^ **Abbildung 16** | Wichtigster Hürden & Herausforderungen in Europa in 2024 nach Ländern (jeweils aus Top 5 Themenstellungen, Mult Response, n=1.287)



Neben der schiereren Verfügbarkeit von Daten sind die Herausforderungen bei der Umsetzung und Nutzung von **Data Science** in Bezug auf Prozesse, Tools und Kompetenzen ebenso vielschichtig ... wie langjährig bekannt.

- **Multikollinearität:** wenn zwei oder mehr erklärende Variablen eine sehr starke Korrelation miteinander haben. Mit zunehmender Multikollinearität ist etwa in der Regressionsanalyse die Schätzung der Regressionskoeffizienten ungenau und die Modellinterpretation nicht mehr eindeutig.
- **Interaktionseffekt zwischen Werbemitteln:** Sie können mit Hilfe von Klassifizierungs-, Entscheidungsbaum- oder CHAID-Methoden auf Synergieeffekte getestet und ggf. als Interaktionsvariable in das Modell aufgenommen werden.
- **Fehlende Standards in der Messung:** D.h. fehlender Konsens darüber, wie die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen gemessen werden sollte als ROMI, ROAS oder als Effektivität (inkrementeller Umsatz aus der Kampagne/Aktivität) bzw. auch definitorische Unterschiede in der Bedeutung von KPIs zwischen Ländern (etwa GRP).
- **Nicht lineare Effekte:** Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass in einigen Kanälen eine Mindestschwelle an Werbung erreicht werden muss, um eine Wirkung zu erzielen. Ebenso erzeugen diese Kanäle nach Erreichen eines Sättigungspunktes fast keine zusätzliche Nachfrage mehr. Dies bedeutet, dass Medien oftmals besser mit einer S-förmigen Kurve, als mit einem linearen Regressionsmodell modelliert werden sollten;
- **Mangel an Transparenz der Modelle:** Nachfragen zu den Details der Modelle werden seitens der Anbieter nur ungerne beantwortet. Ohne die Möglichkeit, das Modell selbst zu überprüfen, können Unternehmen die Genauigkeit der Modelle weder validieren, noch bestätigen. Dies kann ggf. durch ein Zurückhalten ausgewählter Daten und die Ex-Post-Validierung mit den Ergebnissen aus dem Modelling kompensiert werden.
- **Instabilität der Koeffizienten:** Sie kann über Teilstichproben und die Schätzung der Koeffizienten in verschiedenen Teilstichproben ermittelt werden.
- **Messung des Werbeinhalts:** Werbespots können die gleiche GRP-Zahl ausweisen, aber Kunden sehr unterschiedlich ansprechen.
- **Mangelnde Integration/Nutzung der Ergebnisse in der Praxis:** Die durchgeführten Analysen und Modellings werden nicht im laufenden Planungsprozess aufgegriffen – damit erfolgt ein „Modelling für die Tonne“ – die Ergebnisse des Modellings sind nicht selten „Schrankware“.
- **Dynamische Effekte:** Zeitliche Spill-Over-Effekte, Cross Brand Impact oder auch Halo-Effekte sind gesondert zu auszuweisen.







**EUROPEAN  
MARKETING  
CONFEDERATION**



# CUSTOMER JOURNEY UND CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT RELOADED

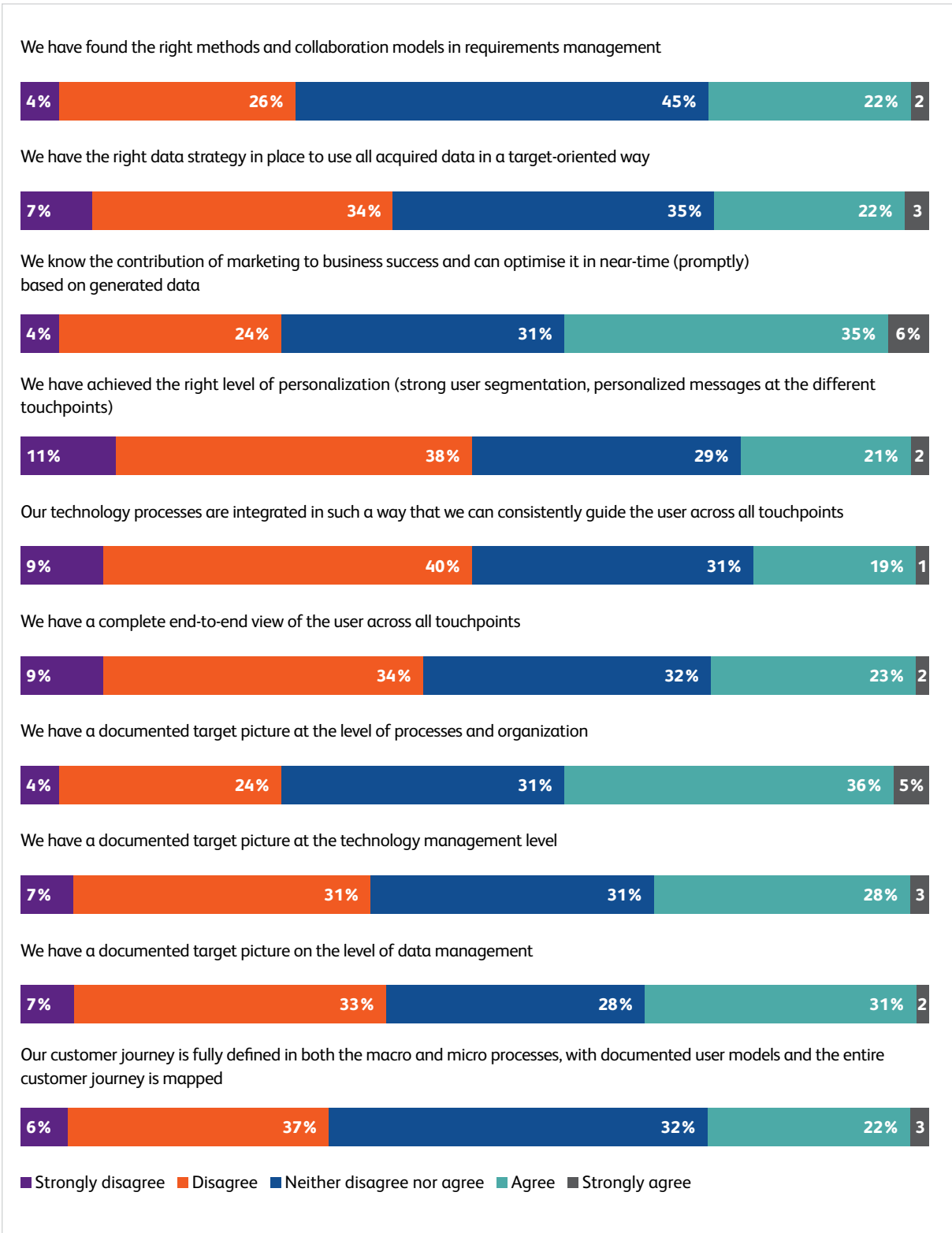
## WILLKOMMEN IM „TOUCHPOINT-TINDER“

Entgegen allen Diskussionen und Ehrenbezeugungen über die letzten Jahre fehlt es bereits an Grundlegendem: Nur knapp ein Viertel der Unternehmensvertreter geben an, dass sie ihre Customer Journey sowohl in den Macro-, als auch den Microprozessen ausdefiniert und dokumentierte Nutzermodelle vorliegen haben (Abbildung 17). Die **Customer Journey** als Weg eines potenziellen Kunden vom Erstkontakt mit einem Unternehmen, einem Produkt oder einer Dienstleistung bis zum Kaufabschluss und darüber hinaus fehlt als

inhaltlich-konzeptionelle Grundlage mit der erforderlichen inhaltlichen Granularität (Outside-in) und Flexibilität. Meist fehlt im „Touchpoint-Tinder“ eine durchgehende Beschreibung aller Berührungspunkte, die ein potenzieller Kunde auf seiner Reise über alle Interaktionskanäle durchläuft, bis er eine gewünschte Handlung wie etwa einen Kauf oder eine Weiterempfehlung ausführt. Die Customer Journey-Analyse und -Map ist permanent weiterzuentwickeln, konform mit den zugrunde liegenden Kundeninteraktionen.







^ **Abbildung 17** | Verfügbarkeit von Zielbildern und die Customer Journey-Analysen (in Prozent, n=1.287)



In jeder Phase durchläuft der (potenzielle) Kunde verschiedene Kontaktpunkte, bis ihn seine Reise im Idealfall zum Kauf führt und dieser ihn idealerweise durch weitere, positive Erfahrungen zum loyalen Kunden werden lässt. Durch Customer Journey-Mapping wird die Komplexität transparent, indem die komplette Reise eines idealtypischen Kunden (Persona) mit allen Berührungspunkten anhand einer **Customer Journey-Map** visualisiert wird (Abbildung 18). Das Mapping hilft, singuläre Kundenerfahrungen massenhaft nachzuvollziehen, zu aggregieren, zu analysieren und schließlich bewerten zu können. So können Diskrepanzen zwischen tatsächlichen und gewünschten Erfahrungen und Aktionen des Kunden aufgedeckt und punktgenaue Verbesserungen umgesetzt werden.

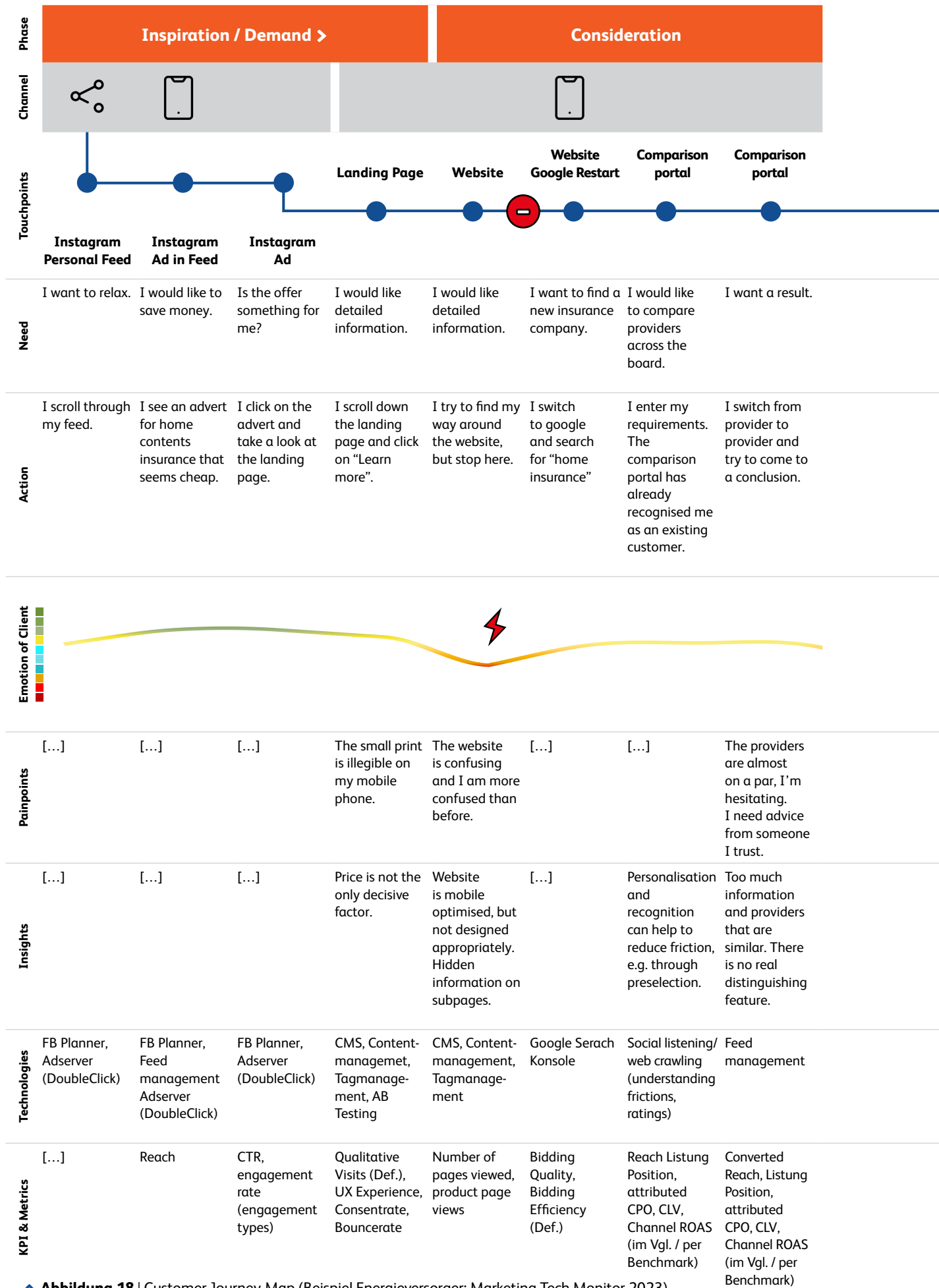
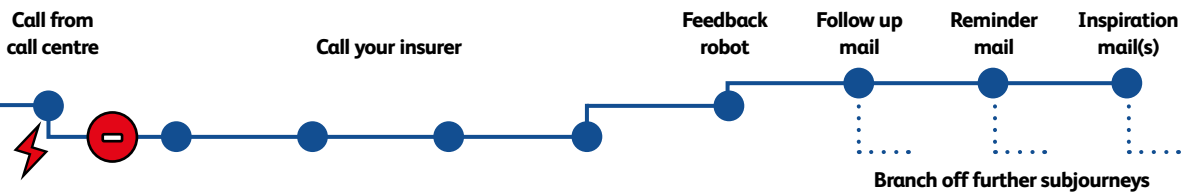


Abbildung 18 | Customer Journey-Map (Beispiel Energieversorger; Marketing Tech Monitor 2023)



I want to be left alone.	How does my contract compare to the market.	I would like to understand.	I want to be well insured in the future too.	I want to be well insured in the future too	I want to be taken seriously and give feedback.	I would like to summarise and rethink my pension provision.	I am reminded, but I want to decide for myself whether I react.	I want to stay up to date without getting too many adverts.
I get a call from the comparison portal. I wave the caller off because he is disturbing my thoughts.	I speak to my insurance company and call to enquire about a possible discount.	All questions about the tariff and benefits are clarified during the conversation. I'm delighted because I'm on the best tariff. Even cheaper!	I decide to stay with my current contract.	I find out what other products my insurer has on offer and have documents sent to me.	I give the call good feedback.	I read through the documents sent to me and arrange a further consultation.	[...]	[...]



I'm interrupted by a phone call. I'm not ready yet.	[...]	The insurance documents are filed away and are only retrieved in the event of a claim.	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Finding the right time and the right communication channel is key.	[...]	Customers take the easiest way to contact us without having to trawl through documents themselves.	Regular contact with customers is essential to preserve retention.	Personal contact and needs assessment is the best approach for topics that require explanation.	Customer sentiment can also be used in CRM to mark retention metrics or upsells.	Every contact, including complaints, is an opportunity for up-/cross-selling.	The right timing and frequency is key.	HubSpot (Marketing Automation), Zendesk (Call Center), CRM, ERP
Zendesk (Call Center)	Zendesk (Call Center), CRM	Zendesk (Call Center), CRM, ERP	Zendesk (Call Center), CRM, ERP	HubSpot (Marketing Automation), Zendesk (Call Center), CRM, ERP	Qualtrics, CRM	Hubspot (Marketing Automation)	Hubspot (Marketing Automation)	
Outbound-rate, Conversion rate	Inbound rate, Satisfaction survey number of contacts to this customer	[...]	Satisfaction survey, interaction quality, interaction frequency	CRM analyses, ERP (financial statements)	Satisfaction survey	[...]	[...]	Email opening rates



Wasser im Wein einer überschwänglichen Customer Journey-Euphorie: eine vollständige End-to-End-Betrachtung eines Nutzers über alle Touchpoints hinweg steht heute noch bei fast 43 % (Top Boxes) der Unternehmen aus – entsprechend hinkt auch meist die Integration der Technologieprozesse hinterher. Die Themenfelder und **Herausforderungen** einer Customer Journey-Analyse sind dabei ebenso grundlegend ... wie trivial:<sup>11</sup>

- **Ignoranz:** Eine Customer Journey-Analyse unterbleibt, da man aufgrund jahrelanger Erfahrungen im Markt der festen Ansicht ist, den Kunden und seine Bedürfnisse bzw. Touchpoints bereits bestens zu kennen.
- **Unvollständigkeit:** Fokus auf die reine Erhöhung der Verkaufszahlen (inside-out), ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse aus Kundensicht (outside-in).
- **Begrenzung auf wenige Touchpoints:** führt zu einer lückenhaften Erlebnisreise des Kunden.
- **„One-Off“:** Ein systematisches Monitoring und die dauerhafte Umsetzung in Regelprozessen unterbleiben. Die Studie zur Customer Journey wird „Schrack-Ware“, ähnlich wie viele Marktforschungsstudien.
- **Fehlende Konsistenz:** keine einheitlichen Leistungsversprechen über alle Touchpoints hinweg.

Über die letzten vier bis fünf Jahre folgt der Markt der Monstranz eines umfassenden **Customer Experience Managements**: Total Customer Experience Management (auch Experience Design) fokussiert auf die Schaffung qualitativ hochwertiger und konsistenter Interaktionen mit dem Kunden über alle Kontaktpunkte und über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden bzw. des Produktes hinweg.<sup>12</sup>

**“In the modern world, the physical and digital experiences a customer has from the initial interaction to the chat with customer service have become crucial”.<sup>13</sup>**

<sup>11</sup> Mixon, E.; Horwitz, L.; Customer Journey Mapping, in: TechTarget, June 2020.

<sup>12</sup> Fluckinger, D.: What is customer experience management (CEM or CXM)?, in: TechTarget, July 2020; Sheehan, J.: Customer Experience Management Field Manual: The Guide For Building Your Top Performing CX Program, Boston 2019; Priestley, A.: Customer Experience: 22 international CX professionals share their current strategies for achieving impact and visibility using best practice CX, Writing Matters 2019.

<sup>13</sup> Webber, A.; Trinidad, G.: A Platform Approach Is Critical to Customer Engagement Success and Building Trust, IDC White Paper, March 2023.

Der Lebenszyklus einer Customer Experience umfasst damit sämtliche Kundenbeziehungen auf allen Ebenen – vom Markenbewusstsein vor dem Kauf bis zur Ersatzbeschaffung oder der Entsorgung von Produkten und Lösungen.<sup>14</sup> Die überwältigende Mehrheit von Senior Executives im Marketing in Europa identifiziert Customer Experience Management auch in 2024 als herausragenden Schwerpunkt. Der Schlüssel zur Kundenbindung liegt darin, dem Kunden zu jedem Zeitpunkt bestmögliche Erfahrungen („Moments of Truth“) zu bereiten. Die Customer Experience wird maßgeblich geprägt durch die wahrgenommene Qualität als auch den „Experience Flow“ – d.h., inwiefern Dienstleistungen und Produkte

in wahrgenommenen Attributen und Darbietungen als qualitativ hochwertig, auf die Bedürfnisse des Nutzers (relevant) zugeschnitten und in einer natürlichen Abfolge vorgestellt werden. Im Fokus steht der Wunsch nach vielfältigen – aber konsistenten – und qualitativ hochwertigen Dialogmöglichkeiten zwischen Kunden und Unternehmen. Anders formuliert: eine optimale Kundenzufriedenheit bei optimaler Potenzialausschöpfung („Share of Wallet“) des Kunden. Während CRM eine eher instrumentelle und prozessuale Perspektive (Inside-out) einnimmt, fokussiert CX-Management auf die Wahrnehmung beim Kunden als übergeordnetem Konzept (Outside-in; Abbildung 19).

<sup>14</sup> Carlzon, J.: Moments of Truth, Cambridge 1989; Jaffe, J.: Flip the funnel. How to Use Existing Customers to Gain New Ones, Chichester 2010; Webb, N. J.: The Digital Innovation Playbook: Creating a Transformative Customer Experience, Chichester 2011.



### Customer Relationship Management (CRM)

Umfasst alle Strategien, Konzepte und Anwendungsszenarien, um sämtliche Kundeninteraktionen und Daten über den gesamten Kundenlebenszyklus aktiv auszugestalten und analysieren zu können.

Verbessert Kundenbeziehungen über Marketing, Vertrieb und Service hinweg; unterstützt bei Kundenbindung und Umsatzsteigerung.

Aggregiert Daten über alle Kundeninteraktionen und Kanäle, inkl. Websites, Call Center, Live Chats, postalisch, Marketing-Assets oder auch Social Media.

Stellt allen Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt detaillierte Informationen über den Kunden wie Kontaktdaten, Kaufhistorie, Präferenzen oder Beschwerden zur Verfügung.

Konsolidiert Kundendaten und Dokumente in einer Datenbank, damit Nutzer des Fachbereichs einfachen Zugang zu einem 360-Grad-Blick auf den Kunden haben.

Weitergehende Funktionalitäten umfassen Künstliche Intelligenz, Analytics, Geolocation, mobiler Verkäuferarbeitsplatz, Workflow Automatisierung, Lead Management und HR-Anbindung (etwa Schichtplanung).

Inside-Out: Marketing, Sales, Customer Service, Online

### Customer Experience Management (CX)

Wahrnehmung eines Kunden nach der Interaktion mit einem Unternehmen, einer Marke, einem Produkt oder dem Service.

Sammlung aller Prozesse, welche die Interaktionen mit einem Kunden organisieren, nachhalten und steuern über den gesamten Kunden-Lebenszyklus.

CX erweitert die Vision einer optimierten Customer Journey über einfache Conversions und Absatz in alle Unternehmensbereiche und Kanäle.

Erfordert einen 360-Grad-Blick auf den Kunden, mit Hilfe integrierter, aktueller Daten über alle Kundeninteraktionen und Analysepunkte, um Kunden mit Hilfe eines höheren Personalisierungs-Grades zu bedienen.

Kritische Schritte einer erfolgreichen CX-Strategie umfassen das Verständnis der Bedürfnisse der Kunden, die Entwicklung einer Kundenvision, die Entwicklung einer emotionalen Kundenbindung und die Sammlung aller Arten von Kundenfeedback.

Outside-In: Design, Voice-of-Customer, Customer Journey, Personas, Customer Insight, Culture

Outside-In: Design, Voice-of-Customer, Customer Journey, Personas, Customer Insight, Culture

▲ **Figure 19** | Unterscheidung CRM vs. Customer Experience<sup>15</sup> (Marketing Tech Monitor 2023)

Die Wirklichkeit ist Stand heute noch weit entfernt von *Fast & Furious*: Nur 15% der Unternehmen verfügen über eine ganzheitliche Customer Experience-Strategie.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Fluckinger, D.: What is customer experience management (CEM or CXM)?, in: TechTarget, July 2020; Amsler, S.: The differences between CRM vs. CX strategy, in: Tech Target, January 2019; Gartner: CRM Strategy and Customer Experience, New York 2020.

<sup>16</sup> Harvard Business Review: Die Customer Experience durch interne und externe Maßnahmen transformieren, März 2023.



# SUSTAINABILITY...

## HEHRER WUNSCH TRIFFT SCHNÖDE WIRKLICHKEIT

Immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung nachhaltigen Marketings und konzentrieren sich auf die entsprechenden Maßnahmen und Ziele.

**Green Marketing** beschreibt den Prozess des Verkaufs von Produkten und Dienstleistungen auf Grundlage ihrer Umweltvorteile. Green Marketing

umfasst eine breite Palette von Aktivitäten wie Produktentwicklung, Verpackung, Werbung und Kommunikationsstrategien. Grünes Marketing spricht Konsumentinnen und Konsumenten an, die sich um die Umwelt sorgen und bereit sind, mehr für nachhaltige Produkte zu bezahlen.

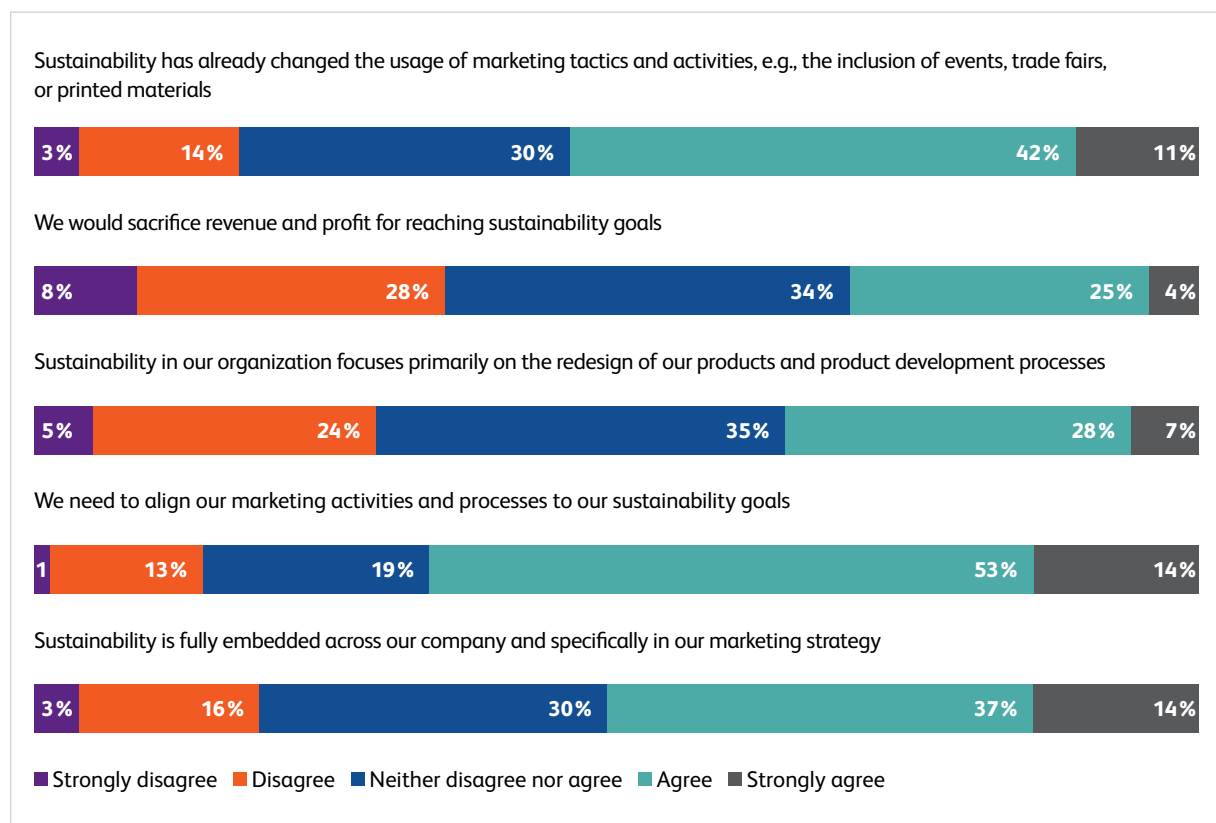
Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, grüne Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten. Einige gängige Strategien sind:

- **Entwicklung von umweltfreundlichen Produkten:** Dabei geht es um die Entwicklung von Produkten, die geringere Umweltauswirkungen aufweisen als herkömmliche Alternativen. So könnte ein Unternehmen beispielsweise einen effizienteren Automotor entwickeln, der weniger Schadstoffe ausstößt.
- **Produktverpackungen aus recycelten Materialien:** Diese tragen dazu bei, Abfall zu reduzieren und Ressourcen zu schonen. Beispielsweise verwenden viele Unternehmen heute Recyclingpapier.
- **Kommunikation der Umweltvorteile:** Hier geht es darum, die Konsumentinnen und Konsumenten durch Marketing und Werbung über die Nachhaltigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung zu informieren.
- **Angebot von Umwelt-Rabatten:** Dabei werden Kundinnen und Kunden zum Kauf umweltfreundlicher Produkte ermutigt, indem sie einen Rabatt erhalten. Einige Lebensmittelgeschäfte bieten zum Beispiel einen Rabatt auf Bio-Produkte an.
- **Grüne Treueprogramme einführen:** Damit werden Kundinnen und Kunden für ihre Entscheidung für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen belohnt. Einige Unternehmen bieten zum Beispiel Punkte an, die gegen Rabatte oder Gratiszugaben eingelöst werden können, wenn die Kundinnen und Kunden umweltfreundliche Produkte kaufen.



**Sustainable Marketing** bezieht sich auf die Anwendung umweltfreundlicher Praktiken und die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten in der Marketingstrategie eines Unternehmens. Es geht darum, die Umweltbelastungen durch die Produktion und den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren und gleichzeitig die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu erfüllen. Beispiele für Sustainable Marketing sind der Einsatz von umweltfreundlichen Materialien in der Verpackung von Produkten, die Werbung für Artikel mit nachhaltigen Zertifizierungen oder die Implementierung von Recycling-Programmen für Produkte, die das Ende ihrer Lebensdauer erreichen.

Aus Sicht der Unternehmen in Europa steht meist vollmundigen Versprechungen zunächst eine Anpassung der Prozesse und Aktivitäten im Marketing (67 %) entgegen, inkl. der Neubewertung der geplanten Taktiken wie Events, Messen oder auch Druckmaterialien / Collaterals (53 %; Abbildung 20). Honni soit qui mal y pense: nur knapp 1/3 der Unternehmen (29 %) ist sich auch sicher, dass sie auf Umsatz und Ertrag für die Erreichung von Sustainability-Zielen verzichten würden. Der Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen Zielen und Nachhaltigkeit erscheint damit alles andere als gelöst.



^ **Figure 20** | Bedeutung von Sustainability im Marketing in Europa (in Prozent, n=1.287)



Corporate Sponsor: Salesforce  
Research Agency: VMS | Insight

✉ [info@emc.be](mailto:info@emc.be)  
☎ 0031 347 238 111

Square du Meeûs 35,  
1000 Bruxelles,  
Belgium



[emc.be](http://emc.be)