



Forschungsreihe

02/2015

KAPITAL GENIAL INTERNATIONAL
GLOBAL EMOTIONAL

SOZIAL **MARKETING-** DIGITAL
TRANSFORMATION LOYAL
VERTIKAL MEDIAL

MONUMENTAL RADIKAL PHÄNOMENAL
IRREAL KAUSAL MENTAL KOLOSSAL

MARKETING TRANSFORMATION

Marketing ist seit jeher eine dynamische Disziplin. Durch seine Interaktionsaufgabe und Transmissionsrolle zwischen dem Unternehmen, seinen Kunden, Märkten und Wettbewerbern spiegelt es besonders früh neue Trends wider. Neben gesellschaftlichen Entwicklungen erhöhen mehr denn je technologische Neuerungen den Grad der Veränderung. Um mit den immer kürzeren Entwicklungszyklen mitzuhalten, führt für Unternehmen scheinbar kein Weg an einer nachhaltigen «Marketing Transformation» vorbei.

Ein besonders grosser Entwicklungstreiber sind die digitalen Medien, sodass das Phänomen der «Digital Transformation» einen wichtigen Teilbereich der Marketing Transformation darstellt. Gerade interaktive digitale Medien eröffnen vielfältige Chancen für Unternehmen, um Kunden mit innovativen Touchpoint-Konzepten und neuartigen Customer Journeys einen echten Mehrwert zu bieten.

Auch allgemein ist ein verstärktes Interesse von Führungskräften an kundenorientierten Unternehmensstrategien festzustellen. Dabei scheint es endlich eine Selbstverständlichkeit zu sein, dass kundenzentriertes Denken nicht nur die Marketing- und Vertriebsabteilungen betrifft. Ein ganzheitliches Kundenverständnis erfordert unternehmensweite Veränderungen, unabhängig von den Bedürfnissen einzelner Funktionsbereiche und Abteilungen.

Unterstützt werden diese Entwicklungen durch eine Renaissance von Marketingkonzepten, die den «Key Customer Insight» in den Mittelpunkt stellen und nach dem «Job to be done» aus Kundensicht fragen¹. Mit dem grundlegenden Fokus auf den Kundennutzen gelingt es, losgelöst von Abteilungsgrenzen, tatsächliche Innovationspotenziale und Differenzierungsmöglichkeiten aufzudecken.

Diese Entwicklungen sind aus Sicht der Marketingpraxis und -forschung positiv zu bewerten. Marketing scheint wieder als Vorreiter für unternehmerische Initiativen verstanden zu werden. Dafür sind aber wir als Marketers gefordert, uns der verstärkten Dynamik zu öffnen und auch neue Wege zu beschreiten. Mit «Design Thinking», «Rapid Prototyping» und «adaptive Marketing» werden zunehmend Konzepte entwickelt, die sich flexibler an Veränderungen anpassen und zeitnahe Resultate fördern. Zugleich gilt es, den eigenen Perfektionismus im Detail und das Denken in klassischen Planungsmustern zu hinterfragen. «Done is better than perfect» oder auch «Iterate, iterate, iterate!» sind aktuelle Schlagwörter, die aus Technologieunternehmen zunehmend Einzug in die breite Marketingpraxis finden.

St. Gallen im Februar 2015,
Prof. Dr. Marcus Schögel, Universität St.Gallen

¹ Vgl. z.B. Christensen, C. M., Anthony, G. B., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the Right Job For Your Product, 48(3), 38–47.

MARKETING TRANSFORMATION STARTS WITH THESE 5 CHANGES

Digital has clearly caused a shift in what it means to be a marketer. The role of marketing has extended to include experiences across the full consumer life cycle, and it touches all business departments—from product development to sales.

That being said, what should marketers focus on to deliver superior experiences and win consumers' hearts and minds? Let's look at five developments that marketers should take on in 2015:

1. Marketers will embrace that, at heart, digital transformation is all about the consumer, and will reverse-engineer around consumers' experiences:

- Four in five marketers believe that marketing will undergo a fundamental change over the next five years, with analytics, digital, and mobile as the key drivers.
- Digital will account for 75 percent of marketers' budgets over the next five years.
- Over half of C-suite executives expect digital to cause significant change or complete transformation in their industries.

2. Marketers will put mobile first because mobile enablement will continue to play a larger role in consumers' daily lives:

- Two out of three consumers would welcome text messages with relevant offers when in a physical store.
- Over one-third of marketers are planning to increase their mobile spend by 50 percent.
- More than half of global shoppers want to have access to their favorite brands' services in-store through their mobile devices.

3. Marketers will explore the potential of wearables and the Internet of Things (IoT) because it evolves the customer experience in-stores and serves as a brand/consumer connector:

- One-third of consumers already own or plan to have an IoT device in their home in the next two years.
- Two in five consumers are willing to share data from their wearable devices with retailers or brands in exchange for coupons, discounts or information.
- Seventy percent of wearable devices currently on the market are intended to monitor consumers' health and fitness, with 56 percent of wearables requiring a separate device to analyze and control the data.

4. To make the B2C relationship sustainable, marketers need to raise the bar on the value they generate from consumer data and be transparent about how they do it:

- Three in four consumers are open to data capture if it results in relevant offers.
- Almost nine in ten consumers do not believe adequate safeguards are in place to protect their personal information.

5. Marketers and IT leaders will have to rally together to create appealing customer experiences:

- Most IT executives (83 percent) and marketing executives (69 percent) agree on the need to better align with each other—but are not yet fully on the same page.
- Fifty-two percent of CMOs rank marketing IT at, or near, the top of their priorities.
- Considering many marketing leaders are dissatisfied with the experiences they provide to customers, they will recognize the transformative potential of service design when shaping and innovating around their services and products.

2015 will see digital innovation further reshaping customer experience at an accelerated pace. This changes the conversation between consumers and brands—and winning marketing organizations will invite consumers to it and drive it seamlessly across the full range of digital and physical channels.

CMO Exclusives | January 02, 2015
by Glen Hartman, Global Managing Director
for Digital Transformation Accenture Interactive

MARKETING TRANSFORMATION IM DIGITALEN ZEITALTER

Forschung und Lehre treiben die Verwissenschaftlichung des Marketing-Managements seit Jahrzehnten voran, doch die Realität in den Unternehmen sieht häufig anders aus: Marketing wird auf Marktkommunikation reduziert, systematisches Kampagnen-übergreifendes Marken-Management findet trotz formelhafter Bekenntnisse kaum statt. Quantifizierende Methoden werden kritisch beäugt, integriertes Multi-Channel-Management befindet sich trotz Medienkonvergenz in den Anfängen, und Marketing-Budgets werden überwiegend nach Daumenregeln dimensioniert und allokiert. Dieser Befund trifft natürlich nicht auf alle Branchen und Unternehmen in gleichem Maße zu – aber als gedachter Durchschnitt beschreibt er den Status Quo.

«I know half my advertising isn't working, I just don't know which half.» Dieser sowohl Henry Ford als auch Lord Lever (einer der Gründervater von Unilever) zugeschriebene Satz stammt aus dem frühen 20. Jahrhundert. Ist diese Einschätzung tatsächlich noch gültig? Fakt ist: Langfristig ist der Werbedruck, d.h. die Anzahl von Werbebotschaften je Kunden, gestiegen, während die Werbeeffizienz nachgelassen hat. Da ist insofern plausibel, als es sich bei der Kundenaufmerksamkeit um ein knappes, nur bedingt elastisches Gut handelt. Umso wichtiger wird es, Kaufentscheider gezielter anzusprechen. Aber genau hier liegt die Crux. Es gelingt bisher nur unzureichend, die Flut von internen und externen Daten zu Kunden und Märkten in effektiveres Marketing zu übersetzen. Neue Medien und Technologien haben zwar massenhaft Daten produziert, aber die Werbewirksamkeit nicht grundlegend erhöht. Im Gegenteil, das ohnehin schon von massiven Unsicherheiten geprägte Themenfeld Marke, Kommunikation und Innovation ist in den vergangenen Jahren noch komplexer und unübersichtlicher geworden. Das Marketing befindet sich in einer schwierigen Transformationsphase, dessen Ende noch nicht greifbar ist und deren Hintergründe von vielen Entscheidern nur unzureichend begriffen werden. Dieser Beitrag versteht sich als Versuch, zumindest letzteres zu ändern und Lösungsansätze für ein rationaleres Marketing-Management aufzuzeigen.

Fangen wir mit der Frage an, was sich in der letzten Dekade faktisch an den Marketingvoraussetzungen verändert hat. Dabei ist zunächst auf den technologischen Wandel und damit die Digitalisierung weiterer Teile unserer Lebenswelt zu verweisen. Für das Marketing bedeutet das vor allem:

- Der Kaufentscheidungstrichter («Funnel») ist im B2C-, aber auch im B2B-Sektor durch den Siegeszug des Internets wesentlich komplexer geworden. Komplexität meint hier zweierlei: die steigende Zahl von «Customer Touch Points» – 30 bis 50 Funnel-Kontaktpunkte sind mittlerweile keine Seltenheit – sowie die Vielzahl unterschiedlicher Konsumentenpfade entlang dieser Kontaktpunkte.
- Die Customer Journey verläuft außerdem cross-medial. In den meisten (nicht in allen!) Branchen ist ROPO (Research Online, Purchase Offline) der wichtigste Multichannel-Use-Case und kommt häufiger vor als der reine Online-Use-Case, bei dem alle Kontaktpunkte einschließlich der Transaktion online liegen. In der Praxis sind die online-offline-Effekte zwar prinzipiell via Panels nachweisbar, aber schon aus Kostengründen nicht für jede Kampagne zu messen.
- Der klassische Funnel gerät auch durch Social Media unter Druck. Das Push-Prinzip der Werbung, nämlich über Massenmedien Produkte in den Markt zu «drücken», stößt nun auf die immer häufiger genutzte Möglichkeit des Konsumenten, unmittelbar und öffentlichkeitswirksam Feedback zu den Produkten und gelegentlich zur Werbung selbst zu geben.
- Trotz dieser neuen Entwicklungen ist der Abgang auf den klassischen Funnel («der Funnel ist tot») und die traditionellen Massenmedien verfrüht. Die Dauer des durchschnittlichen Fernseh-Konsums ist in den letzten Jahren stabil geblieben und nicht etwas zugunsten des Internets zurückgegangen. Auch bei jüngeren Zielgruppen gab es keinen signifikanten Einbruch des Fernsehkonsums, sondern einen relativen Bedeutungszuwachs der Online-Medien.
- Sieht man einmal von Facebook ab, das als Mega-Touchpoint eine extreme Reichweite im Netzwerk erzielt, so hat Social Media bisher nicht wirklich zu einer Marketing-Revolution geführt, sondern wirkt eher als Korrektiv im Sinne des Verbraucherschutzes und als Ergänzung des bisherigen Media Mixes. Natürlich gibt es Social Media-«Tsunami»-Phänomene, also z.B. Proteststürme mit hoher Reichweite oder die massenhafte virale Verbreitung von Inhalten (z.B. Videos, Popsongs).
- Fragmentierung ist übrigens nicht gleich bedeutend mit Personalisierung. Das Internet hat sein «Segment-of-one»-Versprechen, also die Möglichkeit Verbraucher maßgeschneidert auf ihre individuellen Bedürfnisse anzusprechen bzw. diese zu aktivieren, bisher nur bedingt eingelöst und zwar im Wesentlichen aus technisch-methodischen und kommerziellen («zu teuer») Gründen.
- Datenschutz spielt als Restriktion weiter reichender Personalisierungsansätze ebenfalls eine gewisse Rolle. Im Großen und Ganzen empfinden sich Verbraucher jedoch überwiegend nicht als Opfer kommerzieller Kommunikation, sondern verhalten sich eher wie «Komplizen».

Der dargestellte technologische Wandel erklärt, warum sich die Entscheidungskomplexität für Marketingverantwortliche erhöht hat. Offen bleibt, warum es bisher nicht gelungen ist, das Marketing stärker zu professionalisieren, d.h. stärker rationalquantifizierend auszurichten.

Abdi Scheybani, Mangaing Director, BTS GmbH

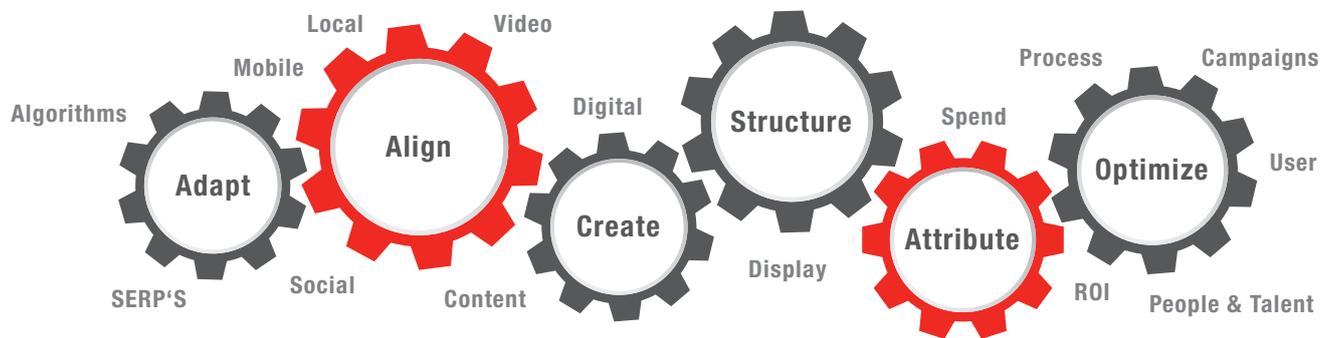
TRANSFORMATION IN DIGITAL MARKETING

It is not so much a revolution but a rapid evolution and digital transformation.

The growth of digital media, the convergence of paid, owned and earned media practices and the rapid growth and adoption of mobile and video have fueled change in the way we work.

If you add to this equation the technological changes and innovation and the catalyst that is social media and content marketing it becomes apparent that dealing and adapting to change is a digital marketing necessity rather than the option that it used to be.

Transforming the way we work in Search, Social and Digital



Adapt
the growth and convergence of Earned Media.

Align
Search, Social and Content campaigns.

Create
and curate relevant and insightful content.

Structure
and scale teams in line with growth.

Attribute
and measure spend across all digital channels.

Optimize
for the user, your campaigns and your people and talent.

Adapt

Search marketing is the core component of any digital marketing campaign. However, search has changed, Google has changed, and marketers must adapt.

Pair this alongside a renewed interest and focus on content marketing and the convergence of paid, owned, and earned media and we have challenges, yes, but also great opportunity that marketers need to adapt to.

Organisations have adapted by changing their working processes, strategies and in some cases branding (content marketing agencies of the future).

Align

Many of the technological changes that affect search are reflected by the changes in the Search Engine Results Pages (SERPs). Aligning and optimising campaigns across search, social, local and mobile means that aligning talent across multiple departments and disciplines must follow.

It is no coincidence that we see more change and structural innovation as companies attempt to accelerate digital transformation with the rise of Chief Digital Officer, Chief Content Officers, and Chief Revenue Officers as search and social media practices are integrated into the wider digital mix.

Create

The growth of social media and the links between content and social and search engine results has changed and the ability of content to attract, retain, and convert customers naturally draws parallels with conversion and purchasing funnels. However content marketing tactics and strategies overlap in numerous areas.

This has meant that customers don't always follow a traditional funnel system.

Creating unique and insightful content and distributing it across multiple digital channels is in many ways transforming the future of digital marketing.

Structure

Digital channels and markets have change and converge and so should your marketing organisation. Search, social and digital growth has redefined the role of the CMO.

For some organisations it is a process of reorganisation to adapt to change and move from traditional structures, based on pre-defined departmental structures, to build new and innovative ways of working and matrix management that are more flexible, less political, and are built by optimising talent first.

Mastering «big data» and building a successful marketing organisation based around how talent powers the adoption of data and technology is going to be a key CMO challenge.

Attribute

Attribution has many meanings and is a phrase that is often over used in some areas. As I have mentioned in previous posts attribution is not just an apt term to describe digital marketing interaction, it also relates to psychology, copyright and content, organisational performance and behavior and talent.

Optimise

Technology change is a constant but people don't change at the same pace, and when they do they do differently. It is essential that all your digital marketers campaigns are optimised for the user. Every campaign, every strategy, every tactic should be built with the end user in mind.

It's all about balance and at the moment many individuals, organisations, agencies, and brands are struggling to make the most out their left and right brain marketers and cope with change and transform their digital organisations accordingly.

Conclusion

The real, and largest, change in digital marketing has ultimately been the growth and rise of tools, technology, and platforms that have allowed us to build and engage with brands and clients using «pull» marketing compared to traditional content techniques that were focused on «push».

For example, the rise of social media is all about content and engagement driven through new technology.

Expect more technological change, innovation, and more investment. Be prepared to adapt, align, structure and optimise if you really want to transform the way you work.

Andy Betts is a digital marketing strategist working with agencies and direct advertisers. He blogs [here](#), and can be found on [Twitter](#) and [LinkedIn](#).



31. GfM Marketingpreis

Nominieren Sie Ihre Favoriten für den GfM Marketingpreis bis zum 30. April 2015 auf www.marketingpreis.ch



Swisscom – Marketingpreisträger 2014



Mobility – Marketingpreisträger 2013



FREITAG lab ag – Marketingpreisträger 2012



GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich marktorientierte Unternehmensführung in der Schweiz ein.

Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Ergebnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

- 01/2014 Trend-Report 2014
- 02/2014 Branchen-Revolution durch neue Geschäftsmodelle
- 03/2014 Der Herausforderung begegnen
- 04/2014 Hidden Champions Switzerland
- 05/2014 Erfolgreiche Marktbearbeitung in der digitalen Welt
- 06/2014 Fueling Growth Through Word of Mouth
- 01/2015 Globalview

Unter dem Link <http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/> können Sie die GfM-Forschungsreihen der vergangenen Jahre kostenlos downloaden.



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 34 25, Fax +41 (0)44 281 13 30, www.gfm.ch, info@gfm.ch