



Die digitale Transformation des Marketings

Wie Marketingleiter die Kompetenzen ihrer Teams Schritt für Schritt ausbauen können





Inhalt

1. Die Digitalisierung verändert das Marketing	04
2. Untersuchungsdesign	06
3. Ergebnisse	08
4. Worauf sich Marketingleiter in Zukunft einstellen sollten	15
5. Literatur	16
6. Über die Autoren	17

Die Digitalisierung verändert das Marketing

Digitales Marketing von heute hat nichts mit der Reklame von gestern zu tun. Im letzten Jahr haben die weltweiten Ausgaben für Werbung im Internet die für Fernsehwerbung, dem Leitmedium der klassischen Kommunikation, überholt. Mediaexperten prognostizieren für 2019 für Internet-Werbung ein Wachstum von 13 Prozent auf 205 Milliarden Dollar. Dies entspricht einem Anteil von 37 Prozent an den weltweiten Werbeausgaben. Man glaubt, dass im kommenden Jahr die Werbeausgaben in sozialen Medien sogar die für die Print-Medien überholen werden.¹

Aber Digitalisierung bedeutet für Marketingleiter viel mehr, als nur zusätzliche, digitale Kommunikationskanäle zu bespielen. Sie geht mit zwei wichtigen Phänomenen einher, die die Organisation der Marketingabteilung verändern werden: zum einen mit den **höheren Anforderungen der Kunden an den Dialog mit Unternehmen** und zum anderen mit der **Verfügbarkeit von Daten aus digitalen Kanälen**.

Die **höheren Anforderungen der Kunden an den Dialog mit Unternehmen** beruhen auf der Nutzung sozialer Medien. Sie verleihen der Stimme der Konsumenten zum einen eine hohe Reichweite, zum anderen müssen Unternehmen schnell darauf reagieren und die Kommunikation im Cyberspace aufmerksam verfolgen, um Proteststürme rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Umgekehrt gilt es, den im Netz aktiven Fans der Marke den Rücken zu stärken. Im Alltag der Marketingleute bedeutet das: weg vom 20-Sekunden-TV-Spot hin zum Aufbau eines multimedialen Markenerlebnisses!

Kommunikation im digitalen Zeitalter ist komplex geworden. Der Marketingmanager muss zahlreiche Werbemittel für eine Vielfalt von Kanälen erstellen. Hinzu kommt der Dialog mit den Kunden. Deren Anfragen beziehen sich auf alle denkbaren Themen und ignorieren die klassische Arbeitsteilung zwischen Vertrieb, Marketing, Kundendienst und PR. Dementsprechend müssen diese Abteilungen bei der Beantwortung eng zusammenarbeiten und schnell entscheiden können, weil der Kunde zeitnah Antworten erwartet.

Darüber hinaus verschmelzen Interaktion und Transaktion: Dort, wo früher geworben wurde, kann man heute auch kaufen. Plakate sind mit QR-Code ausgestattet und über die Landing-Page gelangt man mit wenigen Klicks zum Kauf-Button. Und umgekehrt: Große E-Commerce-Plattformen wie otto.de bieten anderen Unternehmen Werbeflächen an.

Das Verschmelzen von Werbung und Verkauf führt dazu, dass das Marketing näher an den Vertrieb rückt. Marketingleiter werden zunehmend daran gemessen, wie sie den Vertrieb unterstützen.

Das Pfund, mit dem Marketingleiter wuchern können, sind Daten. Das Medienverhalten der Kunden auf digitalen Kanälen verrät viel über ihre Bedürfnisse. Auf ihrer Basis können Mehrwertdienste oder sogar neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.

Um diesen Datenschatz zu heben, benötigen Unternehmen nicht nur moderne Marketing-Technologien. Sie müssen auch die organisatorischen Voraussetzungen in der Marketingabteilung schaffen, um die Leistungsfähigkeit der Technologie voll ausschöpfen zu können.

“

Communication departments must reinvent themselves as today's silo structures – marketing and advertisement vs. classical product PR and corporate communications – will increasingly overlap.”

Jochen Sengpiel,
Marketingleiter von Volkswagen

“

The task for tomorrow's [marketing people] will be more about developing business cases. They must provide their customers with target-specific communication products that support marketing and with which value and profit can be generated in a digital market.”

Christoph Bornschein,
Geschäftsführer von TLGG

Unter Digitalisierung verstehen wir die Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen mit Hilfe von IT und mit dem Ziel, die Wertschöpfung des Unternehmens zu steigern, im Grenzfall durch die Veränderung des Geschäftsmodells. Sie verändert die Anforderungen an den Marketingleiter, seine Mitarbeiter und in der Folge an externe Dienstleister.

Ursache der neuen Anforderungen sind drei Merkmale der Digitalisierung:

Diversifizierung der Kanäle und Endgeräte: Die Digitalisierung ist inzwischen in allen Lebensbereichen angekommen. Viele Menschen besitzen verschiedene digitale Endgeräte, an die der Marketingleiter im Sinne integrierter Kommunikation eine konsistente Botschaft und ein konsistentes Markenbild übermitteln soll.

Branchenübergreifender Innovationsdruck: Kunden orientieren ihre Ansprüche an Leistungen, die in anderen Branchen üblich sind. Sprich: Was ein Smartphone kann, sollte aus Sicht des Kunden das Kommunikationsmodul eines Autos auch können. Das Gleiche gilt für das Marketing und die eingesetzten Technologien, so dass Marketingleiter permanent unter Innovationsdruck stehen.

Datenfülle: Weil Werbung und Verkauf zunehmend digital stattfinden, gibt es immer mehr Informationen über Kunden und Interessenten. Der Marketingleiter sollte sie nutzen, um seine Zielgruppe individuell anzusprechen, weil man die Aufmerksamkeit des Kunden nur erlangt, wenn man in der jeweiligen Situation für ihn relevant ist. Dazu muss der Marketingleiter Daten sammeln und analysieren.

Alle drei Merkmale fordern von Marketeers mehr Flexibilität und eine höhere Geschwindigkeit in der täglichen Zusammenarbeit. Um das zu erreichen, muss sich die Marketingabteilung grundlegend wandeln.³

Dazu gehört die richtige Form der Zusammenarbeit, nicht nur zwischen den Abteilungen mit Kundenkontakt wie Marketing, Vertrieb und Kundendienst, sondern auch mit den Dienstleistern der Marketingabteilung. Werbe-, Media-, Event-, Digital- oder Performance-Agenturen, Callcenter und Fulfillment-Partner im Print-Bereich haben einen großen Anteil an der Leistungserbringung im Marketing. Und weil angesichts der immer komplexer gewordenen Aufgaben die Nachfrage nach Prozess-, Organisations- und IT-Know-how gestiegen ist, kommen auch Unternehmensberater ins Spiel. Die Arbeit der Dienstleister sollte so organisiert werden, dass sie ihren Auftraggeber bestmöglich unterstützen.²

Sowohl die Organisation der Marketingabteilung als auch die Zusammenarbeit mit ihren Dienstleistern hängt von der **Vernetzung der Zielgruppe** und dem Grad der **Digitalisierung des Unternehmens** ab. Das hat unsere Studie ergeben.

¹ Herrmann (2017); Zenith (Hrsg.) (2017).

² Faecks und Nöcker (2014).

³ Gambel (2016).

Um herauszufinden, in welcher Hinsicht die neuen Rahmenbedingungen die Anforderungen an Marketingabteilungen und deren Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern verändern, haben wir 64 Marketingmanager zwischen Januar und Juli 2018 online befragt. Die Teilnehmer der Studie hatten Budget- und vorwiegend Personalverantwortung und arbeiteten mit externen Dienstleistern zusammen. Die von ihnen vertretenen Unternehmen zählen zu den Top-Marken in Deutschland. Die meisten Befragten sind Mitglied im Deutschen Markenverband.

Der Fragebogen behandelte den Digitalisierungsgrad des eigenen Unternehmens (Selbsteinschätzung) sowie die Anforderungen an externe Dienstleister, insbesondere an deren Leistungsspektrum.

Die Teilnehmer wurden zunächst auf der Basis der Charakteristika ihres Unternehmens (Mitarbeiterzahl, Umsatz und Branche)

geclustert und diese Cluster dann anhand eines Entscheidungsbaums mit den folgenden beiden Dimensionen spezifiziert. Deren Relevanz hatte sich aus einer vorgeschalteten Analyse ergeben:

- 1. Vernetzungsgrad der Kunden:** Nutzung verschiedener digitaler Endgeräte für die Kommunikation (auch Social Media), Information und Einkäufe
- 2. Digitalisierungsgrad der Marketingabteilung:**
 - Nutzung digitaler Prozesse (digitaler Workflows) und Tools (zum Beispiel für das Projektmanagement Jira oder Confluence, für das Marketingmanagement Brand Maker, für die Kundeninteraktion Marketing-, Sales- oder Service-Cloud von Adobe oder Salesforce)

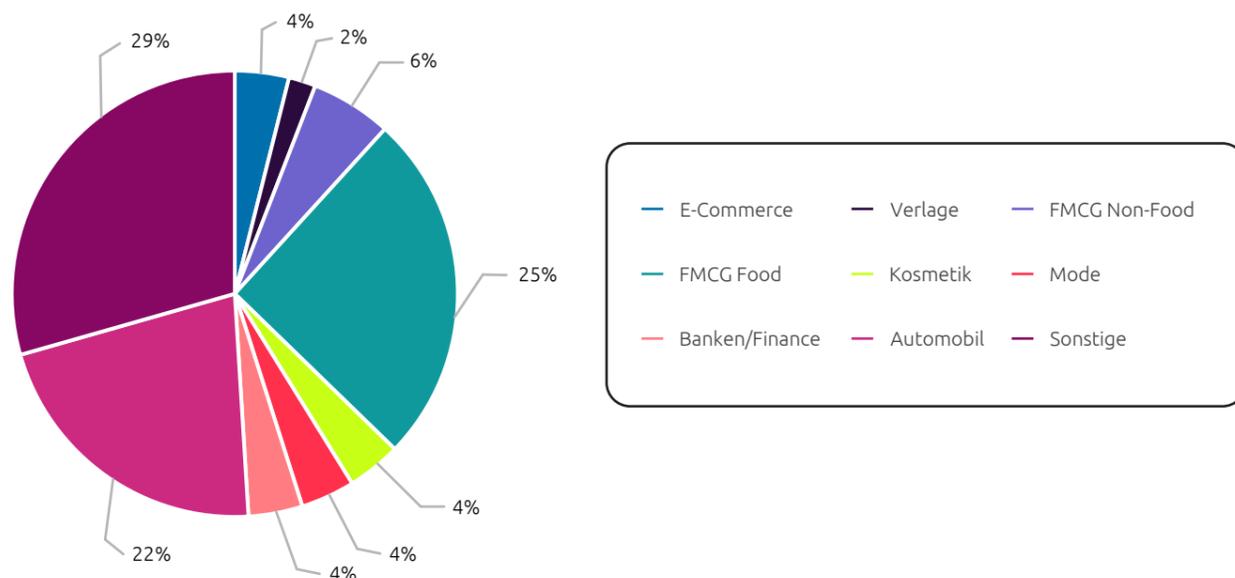
- Zusammenarbeit und Vernetzung über die Grenzen der Abteilungen hinweg, die Kundenkontakt haben (Marketing, Vertrieb, Kundendienst)
- zentrale Datenbasis, zum Beispiel eine einheitliche Kundenakte (Golden Record) für alle Abteilungen und Vertriebsstufen

Die Ergebnisse ermöglichten es, die Marketingabteilungen zu charakterisieren und in einer Vierfeldermatrix anhand der beiden Dimensionen zu verorten. Die Matrix nennen wir

TRIM-Matrix (Transformational Impact on Marketing).⁴ Die TRIM-Matrix teilt die Marketingabteilungen entsprechend ihres digitalen Reifegrades ein:

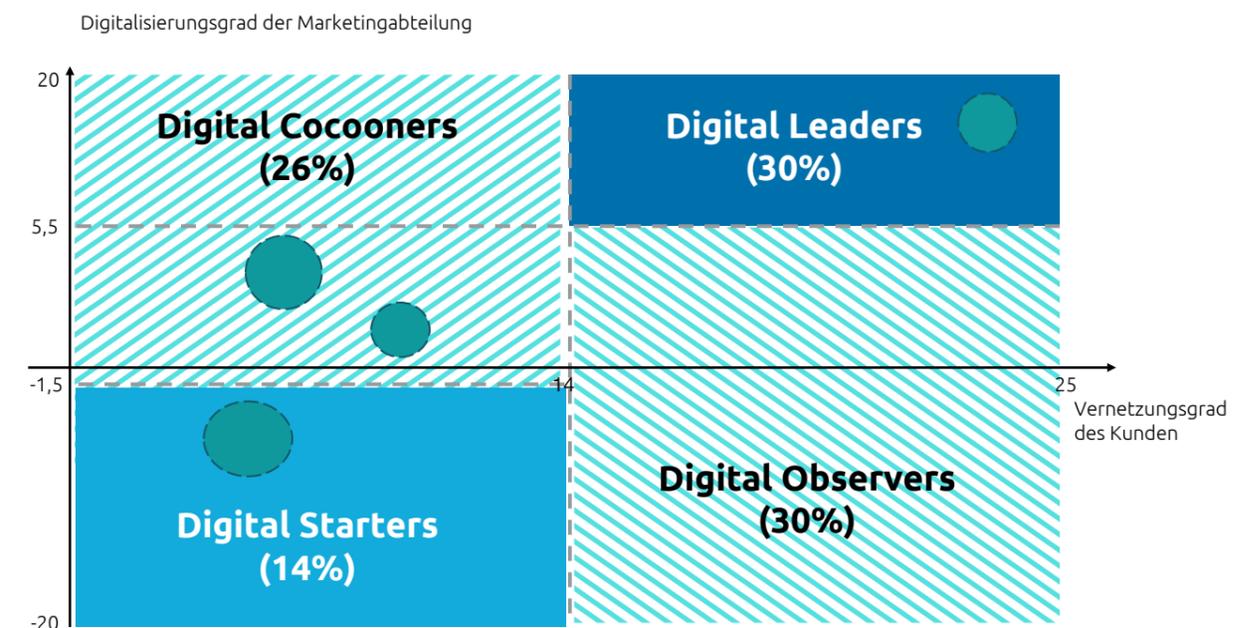
- Digital Leaders
- Digital Cocooners
- Digital Observers
- Digital Starters

Abb. 1: Teilnehmer nach Branchen



© Capgemini 2018

Abb. 2: TRIM-Matrix zur Einteilung von Marketingabteilungen anhand des Digitalisierungsgrades ihrer Arbeitsprozesse und der Konnektivität ihrer Kunden⁵



© Capgemini 2018

⁴ Die TRIM-Matrix wurde maßgeblich von Christoph Euler und Christopher Jung entwickelt.

⁵ Die Größe der Quadranten hängt von der Streuung der Marketingabteilungen ab, die dem Cluster zuzurechnen sind. Um die Cluster möglichst scharf zu trennen, liegen die Grenzen der Quadranten nicht unbedingt bei null.

Marketingabteilungen in den Gruppen Digital Cocooners (hauptsächlich Marketingabteilungen aus der Lebensmittelbranche) und Digital Observers (hauptsächlich Automobil- und Konsumgüterbranche) weisen einen mittleren Digitalisierungsgrad auf, bei Digital Cocooners etwas stärker. Insgesamt gesehen sind beide Gruppen relativ inhomogen. Die Streuung ist breit, abzulesen an der Größe der Quadranten der TRIM-Matrix.

Im Gegensatz dazu ist die Gruppe Digital Starters homogener. Sie haben großen Nachholbedarf in Bezug auf die Digitalisierung, allerdings stellen ihre Kunden aufgrund des relativ niedrigen Vernetzungsgrades offenbar auch geringere Ansprüche. Die Teilnehmer dieser Gruppe kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen.

Demgegenüber haben Digital Leaders, hauptsächlich Marketingabteilungen von Medien und Verlagen, eine stark vernetzte Zielgruppe. Sie erfordert eine entsprechend hoch digitalisierte Marketingabteilung. Digital Leaders heben sich gegenüber den anderen Gruppen in beiden Dimensionen deutlich ab.

Im Folgenden werden wir alle vier Gruppen charakterisieren, Handlungsempfehlungen geben und den voraussichtlichen Entwicklungspfad aufzeigen. Da wir verstärkt bei den Handlungsempfehlungen auch auf die Zusammenarbeit mit Agenturen eingehen, beschreiben wir in den Abbildungen 3 und 4 unterschiedliche Agenturmodelle.

Digital Starter

Charakteristika

Eine Marketingabteilung, die sich in dieser Entwicklungsphase befindet, hat einen niedrigen Digitalisierungsgrad. Das Marketing-Team verfolgt kaum digitale Trends und hat noch kein Bewusstsein für die digitale Transformation entwickelt. Auch arbeiten im Unternehmen die Abteilungen mit Kundenkontakt nicht zusammen, sondern jede für sich. Aufgrund des niedrigen Digitalisierungsgrades der Arbeitsprozesse können kaum Daten gesammelt und genutzt werden. Da die Kunden allerdings ebenfalls wenig vernetzt sind, gibt es auch weniger Daten, die gesammelt werden könnten, und keinen Bedarf nach dialogischer oder Echtzeitkommunikation. Deshalb sind die Aufgaben im Marketing wenig komplex. Die Kommunikation beruht in erster Linie auf klassischen Medien, allenfalls flankiert durch Online-Werbung. In dieser Phase sucht der Marketingleiter bei externen Dienstleistern erfahrungsgemäß nicht den direkten Austausch mit Spezialisten, sondern überlässt deren Koordination seiner Agentur.

Handlungsempfehlungen

Zusammenarbeit intern:

- Schaffen Sie ein Bewusstsein für die digitale Transformation in Ihrem Team.
- Bauen Sie die digitalen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter aus, beispielsweise durch Schulungen in den Bereichen digitale Arbeitsabläufe und Marketing-Technologie.

Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern:

- Nutzen Sie eine Full-Service-Agentur. Sie deckt üblicherweise alle in dieser Phase zu bedienenden Kommunikationskanäle ab.
- Überlassen Sie die operative Agentursteuerung dem Kontakter der Agentur.

Entwicklungspfad

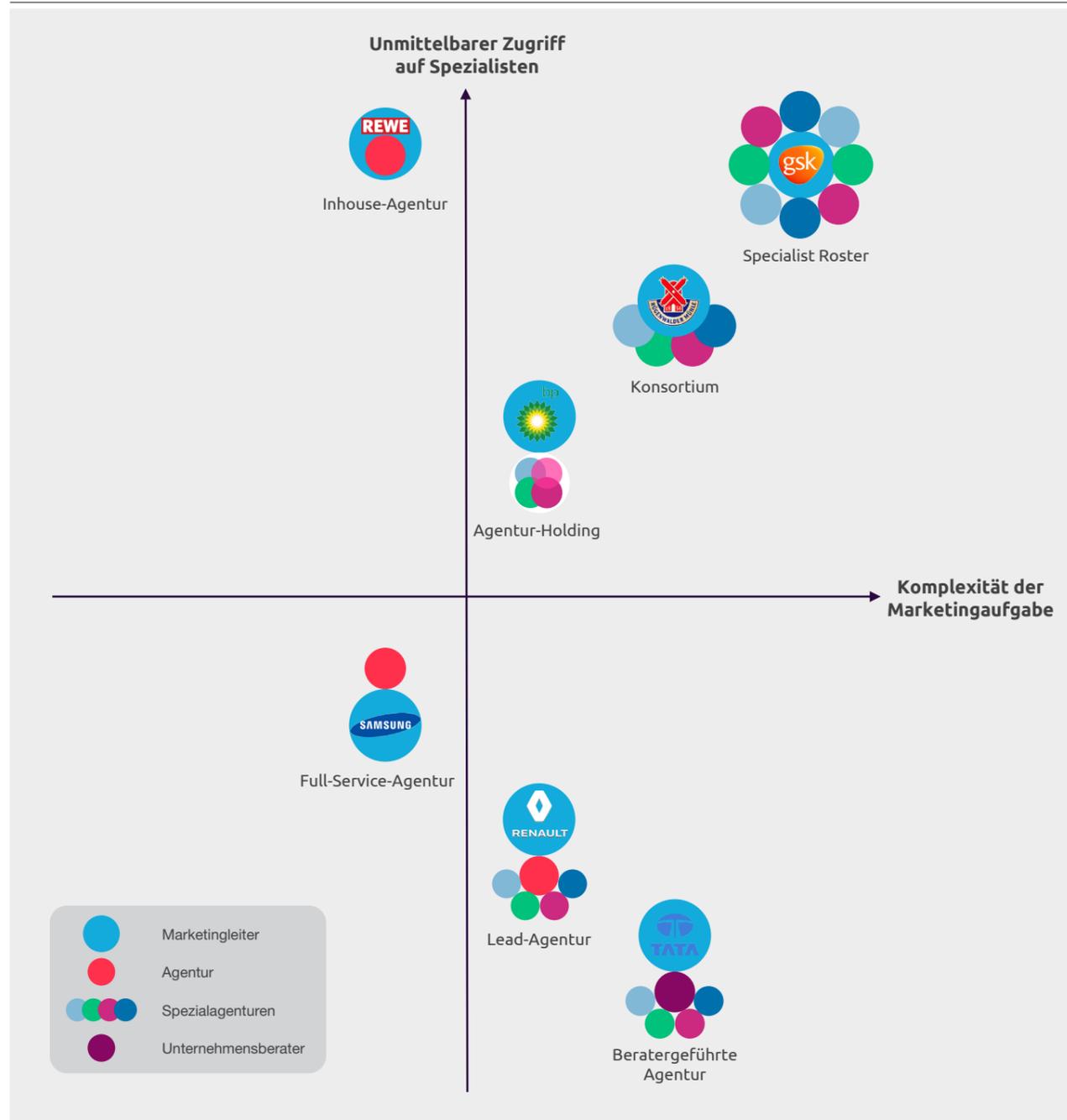
Die Weiterentwicklung hängt vom Verhalten der Kunden ab: Wenn der Grad ihrer Vernetzung auch dauerhaft nicht steigt, sollte sich der Marketingleiter auf die Weiterentwicklung seines Teams konzentrieren, um das Niveau eines Digital Cocooners zu erreichen. Dazu sollte er jene Dienstleister in Betracht ziehen, die Prozess- und Organisations-Know-how einbringen. Hier empfiehlt es sich, neben der Agentur eine Unternehmensberatung zu involvieren. Sie bringt erfahrungsgemäß ein höheres Verständnis für das Geschäftsmodell des Unternehmens auf.⁶

Wenn dagegen der Vernetzungsgrad der Kunden steigt, werden die Aufgaben des Marketings komplexer. Dann geht die Entwicklung in Richtung der Digital Observer. Als Begleiter empfiehlt sich eine Lead-Agentur. Sie ist nicht nur maßgeblich bei der Kreation, sondern übernimmt für den Marketingleiter auch die Koordination weiterer Spezialisten, die fallweise hinzugezogen werden. Dies sind beispielsweise IT-Dienstleister, die Kundendaten für das Unternehmen nutzbar machen. Die Lead-Agentur gestaltet die digitale Kommunikation für den vernetzten Kunden.

⁶ Dmoch (2016).

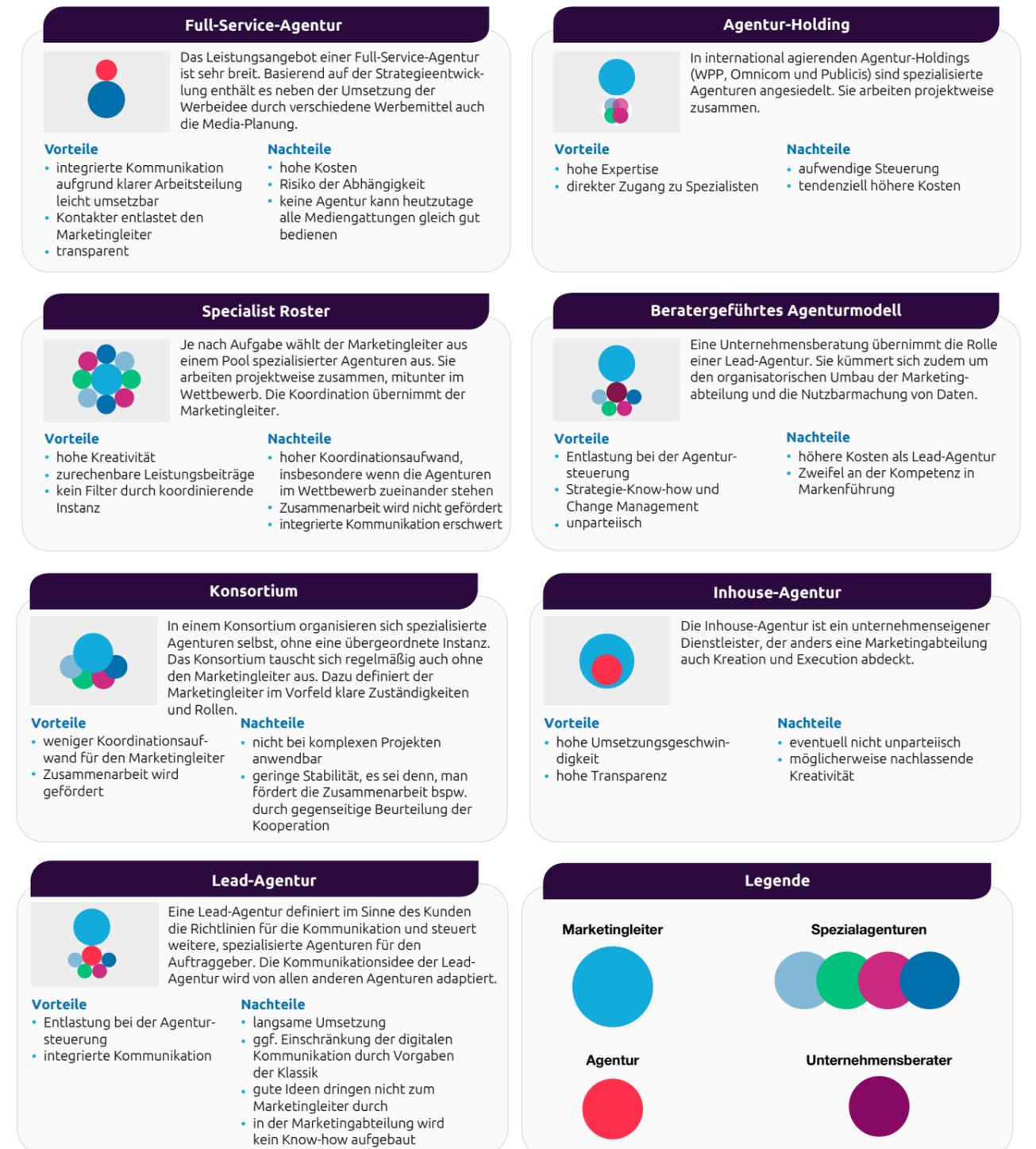
Ergebnisse

Abb. 3: Zusammenarbeitsformen der Marketingabteilung mit Agenturen⁷



© Capgemini 2018

Abb. 4: Vor- und Nachteile der Zusammenarbeitsformen



© Capgemini 2018

⁷ Alle Abbildungen zu Agenturen und ihren Formen der Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung (Abb. 3 und Abb. 4) basieren auf o. V. (2018) und Roth Observatory.

Ergebnisse

Digital Observers

Charakteristika

Die Kernprozesse sind noch nicht digitalisiert und die Arbeitsabläufe der Abteilungen mit Kundenkontakt greifen nicht nahtlos ineinander. Im Marketing-Team ist das digitale Know-how noch gering, beispielsweise die Kenntnis einschlägiger Marketing Automation Tools. Durch den relativ niedrigen Digitalisierungsgrad werden kaum Maßnahmen umgesetzt, mit deren Hilfe Kundendaten gesammelt werden können.

Da die Kunden des Unternehmens aber schon vernetzt sind, besteht Bedarf an digitaler Kommunikation. Dementsprechend ist die Zusammenarbeit mit Spezialisten geboten.

Handlungsempfehlungen

Zusammenarbeit intern:

- Verzahnen Sie die Arbeitsabläufe in Ihrer Marketingabteilung.
- Sammeln und analysieren Sie Kundendaten. Lösen Sie Silos auf und schaffen Sie Transparenz für Ihre Mitarbeiter.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in Marketing-Technologie, damit sie Digitalagenturen kompetent steuern können.

Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern:

- Machen Sie Ihre Werbeagentur zur Lead-Agentur. Sie ist dann nicht nur maßgeblich an der Kreation für die klassischen Medien beteiligt, sondern übernimmt für den Marketingleiter auch die Koordination der digitalen Kommunikation.
- Engagieren Sie ggf. zusätzlich eine Digitalagentur.

Entwicklungspfad

Bei der Weiterentwicklung zu Digital Leaders sollten Digital Observers zwei Aufgaben angehen: die Digitalisierung ihrer Prozesse und das Management der Daten.

Dazu müssen sie die Marketingabteilung umbauen.

Um die Aufgabe der digitalen Kommunikation und die des organisatorischen Umbaus gleichermaßen zu bewältigen, empfehlen wir das beratergeführte Agenturmodell, bei dem eine Unternehmensberatung an die Stelle der Lead-Agentur tritt. Consultants können den Auftrag des organisatorischen Umbaus der Marketingabteilung besser erfüllen, weil ihre Erfahrung in Fragen der Prozess- und Organisationsberatung sowie der Data Governance höher ist. IT-Experten sorgen dafür, die Kundendaten für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Digital Cocooner

Charakteristika

Das Unternehmen hat seine Arbeitsprozesse digitalisiert. Es fördert die interdisziplinäre Zusammenarbeit oder ist sogar schon dabei, Abteilungsgrenzen aufzulösen. Kundendaten werden zusammengeführt, allerdings noch nicht für die Echtzeitkommunikation mit Kunden genutzt. Das liegt daran, dass der Vernetzungsgrad der Kunden gering ist. Deshalb können Digital Cocooners noch nicht das volle Potenzial der Kundenkommunikation ausschöpfen. Techniken der Marketing Automation können noch nicht mit Kunden verprobt werden. Die Aufgaben im Marketing haben wegen der geringen Konnektivität der Kunden eine geringe Komplexität.

Handlungsempfehlungen

Zusammenarbeit intern:

- Bereiten Sie sich auf die Echtzeitkommunikation vor, da der Vernetzungsgrad Ihrer Kunden in absehbarer Zeit steigen wird.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in Fragen der Marketing Automation.
- Setzen Sie digitale Projekte vorzugsweise mit eigenen Mitarbeitern um. Aufgrund des geringen Vernetzungsgrades der Kunden müssen nur wenige Kanäle bedient werden. Das kann das Marketing-Team noch selbst meistern.
- Beschleunigen Sie die Entscheidungsprozesse in der Kundenkommunikation.

Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern:

- Arbeiten Sie direkt mit Spezialisten zusammen anstatt mit einer koordinierenden Agentur.
- Eine IT-Beratung kann Sie unterstützen, die vorhandenen Daten nutzbar zu machen sowie mit Daten und Technik umzugehen, die Sie später für die Echtzeitkommunikation benötigen.
- Wenn Sie regelmäßig umfangreichen Content umzusetzen haben, könnten Sie eine Inhouse-Agentur mit eigenen Spezialisten aufbauen.

Entwicklungspfad

Mit der zunehmenden Vernetzung der Kunden ist die Entwicklung der Digital Cocooners zu Digital Leaders vorgezeichnet. Dazu benötigen sie die Fähigkeit zur Echtzeit- und Multichannel-Kommunikation. Wir empfehlen, die eigenen Spezialisten durch externe Kreative zu unterstützen, z. B. in Form des Specialist Roster. Erstens, weil die wachsende Komplexität der Marketingaufgaben bald über die Kompetenzen der Inhouse-Agentur hinausgeht, zweitens, weil externe Impulse die Kreativität fördern. Diese kann für die Konzeption neuer Produkte und Dienstleistungen auf der Basis von Erkenntnissen aus dem Kundendialog genutzt werden.

Digital Leader

Charakteristika

Unternehmen dieser Gruppe zeichnen sich durch einen hohen Digitalisierungsgrad aus. Die Arbeitsprozesse sind überwiegend digital, das heißt sie erfolgen papierlos und entlang definierter, IT-gestützter Abläufe (Workflows). Grenzen zwischen den Abteilungen, die direkt mit Kunden interagieren, wurden zugunsten einer gemeinsamen Kundenbetreuung aufgehoben. Die Mitarbeiter haben Zugriff auf umfangreiche Kundendaten und nutzen sie für die Echtzeitkommunikation über mehrere digitale Kanäle. Die Marketingkommunikation ist hochkomplex. Angesichts ihrer hohen Professionalität suchen Digital Leaders den direkten Austausch mit Spezialisten.

Handlungsempfehlungen

Zusammenarbeit intern:

- Beobachten Sie laufend Ihr Unternehmensumfeld, um neue Digitalisierungstrends zu erkennen und durch weitere organisatorische Optimierung zu reagieren.
- Bauen Sie Datenanalyse und Marketing Automation kontinuierlich aus, zum Beispiel durch Einrichtung einer Data Management Plattform (DMP).
- Entwickeln Sie zusammen mit Vertrieb und Kundendienst innovative digitale Dienste auf der Basis der Kundenbedürfnisse, die Sie aus den Kundendaten abgeleitet haben.

Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern:

- Arbeiten Sie mit einer Agentur-Holding zusammen.
- Beziehen Sie je nach Aufgabe die Spezialisten der Holding ein.

Entwicklungspfad

Digital Leaders können sich weiterentwickeln, indem sie Agenturen enger an sich binden oder sogar ins Unternehmen integrieren, um den Austausch zu verbessern. Je komplexer die Kommunikationsaufgabe und je besser die Kenntnis des Marketingleiters von der Agenturlandschaft, desto eher wählt er selbstständig jene Spezialisten aus, die er für seine Projekte benötigt.

Wir empfehlen, externe Dienstleister in einem Konsortium zu führen. Dort sind sie untereinander gleichberechtigt. Der Marketingleiter übernimmt anders als beim Modell Specialist Roster nicht die aufwendige Agenturkoordination. Stattdessen tauschen sich die Agenturen im Konsortium regelmäßig untereinander aus. Bei komplexen Projekten ist erfahrungsgemäß ein Project Management Office (PMO) hilfreich. Idealerweise wird es mit einer neutralen Instanz besetzt. Unternehmensberatungen können dabei unterstützen, die kundenbezogenen Prozesse zu optimieren und mit der nahtlosen Einbindung der Agenturen vollends zu integrieren.

Unsere Studie hat gezeigt, dass die Arbeitsschwerpunkte der Marketingabteilung von ihrem Digitalisierungsgrad und dem Umfang der Konnektivität der Kunden abhängig sind.

Wir gehen davon aus, dass sich Konsumenten in Zukunft weiter vernetzen werden. Deshalb steigen die Anforderungen an Marketingabteilungen nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch. Änderungen der Arbeitsprozesse des Marketing-Teams sehen wir nicht als das Ergebnis des technologischen Wandels, sondern als die Voraussetzung für eine optimale Kundenbetreuung. Von ihnen hängt ab, welche Organisationsform die richtige ist.

Klar ist, dass eine hierarchische Organisation wegen ihrer schwerfälligen Instanzenwege ein Auslaufmodell ist. Vielmehr müssen auf Dauer die Abteilungsgrenzen zwischen Vertrieb, Marketing und Kundendienst fallen, damit die Mitarbeiter zugunsten einer besseren, sprich schnellen und bedürfnisrelevanten Kundenbetreuung nahtlos zusammenarbeiten. Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit Agenturen.

Flexibilität verspricht aus unserer Sicht eine kundenzentrierte Spartenorganisation, bei der die Nachfrage nach bestimmten

Angebotsbündeln (Category) das primäre Kriterium für die Zusammenfassung von Marketingaufgaben in einem interdisziplinär besetzten Team ist.

Beim organisatorische Umbau kann der Marketingleiter eine Schlüsselrolle im Unternehmen einnehmen. Der Zugriff auf Kundendaten beschert ihm einen Informationsvorsprung gegenüber anderen Abteilungen. Wenn es ihm gelingt, dieses Wissen bereichsübergreifend zur kollaborativen Entwicklung innovativer Dienste bereitzustellen, gilt er zu Recht als Inspirationsquelle des Unternehmens.

Marketingleiter können sich also durch die **organisatorische Neuausrichtung ihrer Teams, transparente Kundendaten und die richtige Marketing-Technologie** besser auf das Wesentliche konzentrieren: die atemberaubende Inszenierung ihrer Marke. **Be creative!**



Im Arbeitsalltag funktioniert es sehr gut, mit Spezialisten zusammenzuarbeiten und nicht mit oft wechselnden Teams. Die Abstimmungsprozesse werden dadurch effizienter.



Jens Lemon,
Leiter Marketingkommunikation
von BMW Deutschland



- Dmoch, Thomas (2016), „Neue Agenturmodelle. Berater reichen Agenturen die Hand“, in: new business, 45. Jg., Nr. 18, S. 10–13.
- Faecks, Ingomar und Ralf Nöcker (2014) „Die Rolle der Marketingagentur heute und morgen“, in: Transfer. Werbeforschung & Praxis, 60. Jg., Nr. 2, Hamburg: New Business Verlag, S. 82–85.
- Fischer, Raoul (2016), „Mittelständische Agenturen“, Werben & Verkaufen, Nr. 31, S. 37-40.
- Herrmann, Susanne (2017), „Werbemarkt-Studie von Zenith: Werbung im Social Web überholt“, in: Werben & Verkaufen Medien, https://www.wuv.de/medien/werbung_im_social_web_ueberholt_print, abgerufen am 17.07.2018.
- o.V. (2018), „Vielfalt“, Werben & Verkaufen, Nr. 6, S. 38–42.
- Zenith (Hrsg.) (2017), „Advertising expenditure forecasts 2017“, www.zenithmedia.com/insights-intelligence/global-intelligence/adspend-forecast/, abgerufen am 23.04.2017.



Dr. Thomas Dmoch (thomas.dmoch@capgemini.com) ist Principal bei Capgemini Consulting in München, leitet das Team Digital Marketing & Sales, das in zahlreichen Transformationsprojekten Marketing und Vertrieb effizienter gestaltet hat. Dabei hilft ihm seine Erfahrung aus früheren Positionen als Marketingleiter bei Skoda und Renault Trucks.



Dr. Ana Jakić (ana.jakic@capgemini.com) ist Senior Consultant in unserem Münchner Büro und Expertin in digitaler Markenführung. Ihr Fokus liegt auf dem Einsatz künstlicher Intelligenz im Marketing.



Christopher Jung (christopher.jung@capgemini.com) ist Senior Consultant in unserem Frankfurter Büro. Im Team Digital Service Innovation entwickelt er das Portfolio unserer Kunden weiter. Er ist Experte für digitales Marketing mit den Schwerpunkten Plattformen und digitale Dienste.



Dr. Christoph Euler (christoph.euler@capgemini.com) ist Senior Data Scientist in unserem Frankfurter Büro. Als Fachmann für künstliche Intelligenz beschäftigt er sich sowohl mit deren Einbettung in die Unternehmensstrategie als auch der Umsetzung. Sales Analytics und intelligente Prozesse sind seine Spezialgebiete.



Dr. Kai-Michael Schaper (kai-michael.schaper@capgemini.com), Vice President bei Capgemini Consulting in München, hat langjährige Erfahrung im Bereich Consumer Goods and Retail. Seine Expertise umfasst unter anderem Marketing und Vertrieb, E-Commerce, digitale Business-Modelle, Innovation sowie digitale Transformation von Business- und Technologieprozessen.





Über Capgemini

Capgemini ist einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als ein Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie von und durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit 200.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern, das 2017 einen Umsatz von 12,8 Milliarden Euro erwirtschaftet hat.

Erfahren Sie mehr unter

www.capgemini.com/de

People matter, results count.