

# Ein neues Modell für Marketing und Innovation

Der CMO besitzt den Schlüssel zur erfolgreichen digitalen Transformation. Nötig sind ein Mindshift und eine Budgetverlagerung: weg vom Ende der Pipeline und hin zu neuen Produkten, Innovation und neuem Nutzwert. Das Marketing muss effizienter werden

**Autor: Jürgen Alker**

**Das Marketing hat ein Problem: Es ist ineffizient. Das hat es auch immer schon selbst gewusst. Denken wir nur an das Bonmot: „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausgeben muss, ist verschwendet; das Problem ist, dass ich nicht weiß, welche Hälfte.“** Das gilt auch im digitalen Zeitalter, und zwar obwohl die beiden großen Versprechen des Online-Marketings eingelöst worden sind: besseres Tracking und besseres Targeting.

Das digitale Marketing wird immer noch von einem Copy-and-paste-Ansatz aus dem klassischen Marketing der Vergangenheit dominiert. Schon bald nachdem das Online-Banner erfunden war, entstand das erste Versprechen: besseres Tracking als jemals zuvor. Der Aufstieg von Google brachte das zweite Versprechen mit sich: besseres Targeting als jemals zuvor. Und bis zu einem gewissen Grad hielten diese Versprechen stand.

**Tracking und Targeting, vor allem in Kombination, haben viele Konsumenten wirklich genervt.** Tracking und Targeting haben jedoch das digitale Marketing vergleichsweise effizient gemacht, und so stieg und steigt der Anteil der Ausgaben für Online-Marketing am Werbemarkt auch heute noch. Der CMO hat ein neues Spielzeug bekommen, zwar nicht so glamourös wie die anderen Spielzeuge, aber dafür effizienter. Online-Marketing wird als ein weiterer Kanal neben vielen anderen behandelt.

Am grundsätzlichen Ansatz und der Denkweise des klassischen Marketings hat sich jedoch nichts geändert. Allzu oft denkt der CMO noch in Kampagnen und klassischen Marketingplänen. Obwohl daran im Prinzip nichts auszusetzen ist, reicht es heute nicht mehr aus. Promotion ist ein wichtiger Teil des Marketings, aber was ist mit den anderen Ps – Place, Price und Product? Die digitale Transformation hat alle vier grundlegend verändert.

Das Kundenerlebnis, die Consumer Experience, ist etwas, worauf sich das traditionelle Marketing nie wirklich eingelassen hat. Im Gegenteil, das meiste Online-Marketing ist die meiste Zeit einfach nur mies. Es wird am Ende der Produktpipeline eingesetzt, wenn alles bereits in Stein gemeißelt ist. So läuft das aber in der digitalen Welt nicht. Hier muss das Marketing frühzeitig erprobt und getestet werden, noch bevor es ein sogenanntes Minimum Viable Product (MVP) gibt.



**CMOs haben ein Henne-Ei-Problem:**  
Ohne Dienste keine Daten, ohne Daten keine Effizienz, ohne Effizienz kein Budget, ohne Budget keine neuen Dienste

Das Marketing ist nicht mehr von der Produkt- und Serviceinnovation zu trennen. Ohne Markt gibt es kein Produkt, und umgekehrt. Digitale Innovation und digitales Marketing sind der Glutkern der heutigen digitalen Superstars. Beide sind auch die Motoren erfolgreicher Herausforderer. Sie alle sind geradezu besessen von der Fokussierung auf das Kundenerlebnis. Und die etablierten Akteure von gestern, die Helden der Old Economy, sind in einer von digitalen Riesen dominierten Welt die neuen Herausforderer von heute.

**Heute ist die Experience, also die Nutzererfahrung, der wichtigste Wertschöpfungsfaktor.** Es geht darum, Experiences zu schaffen, die das Verhalten von Menschen im großen Stil verändern. Das geht nur, indem das Design und die Entwicklung von digitalen Produkten und Services bei der Experience beginnen und sich von dort rückwärts zur Technologie durcharbeiten. Nicht umgekehrt. Die digitale Transformation beginnt beim Nutzer, nicht bei der Technologie.

Marketing im Allgemeinen und der CMO im Besonderen besitzen die Schlüssel zum Königreich, denn Marketing ist mehr als Werbung und umfasst auch das Produkt, das ein anderer Name für Innovation ist. Und der CMO hat bereits einen Platz am Vorstandstisch, oder sollte ihn zumindest haben. Das



Marketing hat eine Schlüsselrolle, um die digitale Transformation voranzutreiben.

Der CMO weiß aus Erfahrung, wie man mit der jeder Kreativität innewohnenden Unsicherheit umgeht. Für die digitale Transformation wird wahrscheinlich sogar mehr als die Hälfte des dafür investierten Geldes verschwendet. Aber wir müssen es trotzdem ausgeben. Andernfalls würden die erforderlichen Lernprozesse nicht stattfinden. Kostensenkung und Effizienz werden nicht helfen, wenn es darum geht, großartige Experiences zu schaffen.


Was der CMO neben dem nötigen Mindshift wirklich tun muss, ist eine Budgetverlagerung – nehmen Sie das Budget vom Ende der Pipeline weg und investieren Sie es in neue Produkte, in Innovation, in neuen Nutzwert. Zugegeben, das ist leichter gesagt als getan. Tatsächlich erfordert es eine höhere Effizienz der aktuellen Marketingausgaben. Der Anteil verschwendeten Geldes muss reduziert werden, um einen wesentlichen Teil des Budgets freizusetzen.

Die große Wette, deren Ergebnis wir in den nächsten zehn Jahren sehen werden, lautet: Kann das Marketing der großen Unternehmen effizienter und damit kostengünstiger gestaltet werden, um das Geld für Investitionen in innovative (digitale) Produkte freizusetzen und wieder wettbewerbsfähig gegenüber den reinen Digitalunternehmen zu werden? Und wie kann Innovation dazu beitragen, sie zu retten? Wie können sie innovative Produkte und das entsprechende Marketing entwickeln, während sie gleichzeitig ihr Stammgeschäft weiterführen? Wie können die Parallelwelten der Altsysteme und des neuen digitalen Universums nicht nur nebeneinander existieren, sondern auch transformiert werden?

**Das ist es, kurz gesagt, worum es bei der digitalen Transformation geht: Marketing und Innovation müssen digital transformiert werden.** Im digitalen Zeitalter erfordert Innovation einen unermüdlichen Fokus auf den Nutzer und seine wahren Probleme, Bedürfnisse und Wünsche. Das Marketing muss dynamisch und eng mit der Produktentwicklung verbunden sein. Das heißt: Ein neues Modell für Marketing und Innovation ist gefragt. Dieses Modell gibt es noch nicht.

Der vielversprechendste Weg, dies zu erreichen, ist die bessere Nutzung von Daten. An dieser Stelle sind wir wieder bei Tracking und Targeting. Der CMO muss Kundendaten besitzen, und zwar von Anfang bis Ende. Kundendaten sind gleichbedeutend mit Kundenzugang. Das Marketing kann es sich nicht mehr leisten, Kundendaten und Kundenzugang von Google und Facebook zu mieten. Das wird zu teuer, da das Auktionsmodell die Margen unter Druck setzt.

Aber wie kommt der CMO zu seinen Daten? Dies erfordert relevante Dienste (oder Produkte) mit einer kostenlosen Einstiegsstufe, für die sich die Nutzer registrieren und einloggen können. Und perspektivisch Premiumdienste (oder -produkte), für die Kunden bezahlen. In gewisser Weise hat der CMO ein Henne-Ei-Problem. Ohne Dienste keine Daten, ohne Daten keine Effizienz, ohne Effizienz kein Budget, ohne Budget keine neuen Dienste.

Aber der Weg ist klar: Nehmen Sie einen Teil Ihrer Marketingausgaben und investieren Sie sie in Produkte mit hervorragender Nutzererfahrung und hoher Relevanz für Ihre aktuellen und potenziellen Kunden. Wenn Ihre Kunden sich registrieren und auf Ihrer eigenen Plattform anmelden, dann sammeln Sie die Daten, die Sie zur Verbesserung der Effizienz Ihres Marketings benötigen. Je effizienter es wird, desto mehr Budget kann in Richtung neuer Experiences, Produkte und Services verschoben werden, die im Laufe der Zeit Nutzwert und damit Einnahmen generieren. Und dem CMO gehört die gesamte Maschine. Wie klingt das? 

## Unser Autor Jürgen Alker



Jürgen Alker ist Managing Director von Accenture Interactive, Sinner Schrader