

# GROWTH MARKETING

Mit kreativen Maßnahmen zu  
mehr Erfolg und Wachstum



Torsten Schwarz  
Herausgeber

# LEITFADEN

# Growth Marketing

Print: ISBN 978-3-943666-12-0  
Epub: ISBN 978-3-943666-29-8  
PDF: ISBN 978-3-943666-30-4

1. Auflage 2020  
Copyright © 2020 marketing-BÖRSE GmbH  
Melanchthonstr. 5  
D-68753 Waghäusel  
[www.marketing-boerse.de](http://www.marketing-boerse.de)  
[info@marketing-boerse.de](mailto:info@marketing-boerse.de)

Umschlaggestaltung und Layout: Maren Wendt, Lübeck  
Satz: Peter Föll, Karlsruhe  
Druckproduktion: Winfried Becker, Fulda  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier  
Printed in Germany

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen der Autoren und des Verlags zusammengestellt. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden auch keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Die Digitalisierung von Prozessen bewirkt zwei Dinge: Erstens verändern sich die Prozesse und zweitens entsteht dabei etwas Neues: Daten. Die neuen Prozesse sind meist effizienter und oft besser. Sind es Prozesse, an denen Kunden beteiligt sind, kann es für den Kunden auch mal komplizierter oder auch unangenehm werden. Customer-Experience-Manager meinen, dass alles einfacher und bequemer wird.

Der zweite Aspekt jedoch ist viel interessanter: Die vielen Daten. Sie sind das Öl des 21. Jahrhunderts und die GAFAs (Google, Amazon, Facebook und Apple) machen vor, wie sich aus diesem Öl Wertschöpfung generieren lässt.

In diesem Buch geht es um Marketingprozesse. Wer diese Prozesse digitalisiert, bekommt in Echtzeit Feedback, was bei Kunden ankommt und was nicht. Je schneller dieses Wissen verarbeitet und umgesetzt wird, desto schneller können Prozesse optimiert werden. Wenn neue Dinge ausprobiert werden, liegen in kürzester Zeit Ergebnisse vor. Was schnell wächst, wird verstärkt, was nicht wächst, wird beendet. Das ist Growth Marketing.

Ein großer Dank geht an all die Autoren, die dazu beigetragen haben, das Thema mit Inhalten zu füllen. Themen wie Fehlerkultur, agiles Arbeiten und Disruption werden angesprochen. Es wird erklärt, welche Rolle die Stationen der Customer Journey spielen, um die Marketingziele zu erreichen. Und schließlich erfahren wir, wie sich die Kundenerfahrungen messen und verbessern lassen, um die Begeisterung für die eigene Marke zu stärken. Welche digitalen Kanäle wie bespielt werden sollten, erfahren Sie im letzten Kapitel des Buchs.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Erarbeiten Ihrer neuen Wachstumsstrategie.

Dr. Torsten Schwarz

Waghäusel, im November 2020

## NEU: Leitfaden Growth Marketing



*Hrsg.: T. Schwarz*  
**334 S.**  
*geb., 2020*

Mit kreativen Maßnahmen zu mehr Erfolg und Wachstum. In diesem Buch zeigen 30 Fachexperten, wie Growth Marketing umgesetzt werden kann.

## Leitfaden Customer Experience



*Hrsg.: S. Schulte, T. Schwarz,*  
**319 S.**  
*geb., 2019*

Kundenbindung war gestern. Kunden wechseln immer häufiger. Fachexperten verraten, wie Sie Kundenerlebnisse schaffen.

## Leitfaden Relevanz im Marketing



*Hrsg.: T. Schwarz, 256 S., geb., 2018*

Mit Künstlicher Intelligenz zu mehr Kunden – Wie es Unternehmen gelingen kann, relevante Kundenerlebnisse zu schaffen.

## Leitfaden personalisierte Dialoge



*Hrsg.: T. Schwarz, 272 S., geb., 2017*

Mehr Umsatz mit Marketing Automation. Wie Unternehmen diese Chance schon jetzt nutzen.

**Die Bücher gibt es teilweise auch im PDF und Epub-Format.**

<b>JA, ich bestelle:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NEU: Growth Marketing</b>	39,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	<b>Leitfaden Customer Experience</b>	39,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	<b>Leitfaden Relevanz im Marketing</b>	29,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	<b>Leitfaden personalisierte Dialoge</b>	29,90 Euro

Die Preise enthalten 7% MwSt. Die Lieferung innerhalb Deutschlands ist frei.  
Bei internationalem Versand werden die tatsächlichen Portokosten in Rechnung gestellt.

Datum/Unterschrift

Vor-/Nachname

Firma

Straße

PLZ/Ort

Tel / Fax / Telefon / E-Mail

# Inhaltsverzeichnis

Wie digitales Marketing sich selbst verstärkt <i>Torsten Schwarz</i>	..... 7
 <b>1. Growth Marketing</b>	
Marketing im Fokus? Fokus im Marketing! <i>Uwe Techt</i>	..... 17
Mit den richtigen KPIs zu mehr Marketing-Performance <i>Katharina Neumann</i>	..... 35
Wachstum durch Automation <i>Julia Patrizia Lentloff</i>	..... 47
Growth Marketing – Die Evolution des Marketing <i>Tomas Herzberger</i>	..... 59
Organisation und Strategie: Querdenkern eine Chance geben <i>Anne M. Schüller</i>	..... 77
About You: Durch Growth Marketing zur Marke mit Haltung und echten Fans <i>Peer Hartog</i>	..... 89
 <b>2. Customer Journey</b>	
Erfindet die Leadgenerierung neu <i>Jens Fuderholz</i>	..... 101
Die perfekte Landingpage erstellen und optimieren <i>Robert Weller</i>	..... 107
Customer Journey Mapping: Viel mehr als Visualisierung <i>Harald Henn</i>	..... 137

### **3. Customer Experience**

Erfolgsfaktor Usability	
<i>Markus Mattscheck</i>	..... 149
Digitales Storytelling in drei Akten	
<i>Julian Jonas</i>	..... 163
KI-gestützte Text-Performance	
<i>Ralf T. Kreutzer, Dirk Majchrzak, Jörn Winter</i>	..... 169
Kundenmanagement strategisch planen	
<i>Nils Hafner</i>	..... 193
Growth Marketing und CRM	
<i>Georg Blum</i>	..... 205
KI ist für den Kunden da	
<i>Tim Cole</i>	..... 213

### **4. Omnichannel Marketing**

Onlineplanung mit SEO und SEA	
<i>Dietmar Barzen</i>	..... 223
Drei Strategien im holistischen Suchmaschinenmarketing	
<i>Wolfgang Schilling</i>	..... 233
Kostenlos verkaufen über Google Shopping?	
<i>Martin Grahlf</i>	..... 239
E-Mail-Marketing und Growth Hacking: A match made in heaven	
<i>Danylo Vakhnenko</i>	..... 245
Gezielte Newsletter-Optimierung durch Tests	
<i>Sebastian Pieper</i>	..... 263
Best Practice E-Mail-Marketing: Interaktive E-Mails	
<i>Urs Thüring, Cyrill Gross</i>	..... 277

Kölner Stadt-Anzeiger gewinnt 35.000 Empfänger in drei Monaten <i>Sophie Schneider</i>	..... 285
Social Media – echte Follower generieren und Reichweite erzielen <i>Maik Mohl</i>	..... 287
Mit Wallet Cards Kunden informieren <i>Olaf Brandt</i>	..... 305
Digitalstrategie sorgt für Automatisierung im Berufsverein <i>Tobias Tellers</i>	..... 307
Ressourcen im Content-Marketing bestmöglich einsetzen <i>Ines Eschbacher</i>	..... 309
Marketing-Revolution: Switch to video <i>Gordon Lueckel</i>	..... 315
 <b>5. Anhang</b>	
Autoren	..... 325
Stichworte	..... 331



# Wie digitales Marketing sich selbst verstärkt

Torsten Schwarz

Die Idee, diesen Beitrag mit einem Griff in die Evolutions-Biologie zu beginnen, habe ich von Tomas Herzberger kopiert. Er vergleicht auf Seite 59 das klassische Marketing mit den Dinosauriern. Von Charles Darwin stammt die Theorie der Anpassung an den Lebensraum durch Variation und natürliche Selektion. Er schockierte die durch die Französische Revolution sowieso schon geschwächte Kirche mit der Behauptung, der Mensch sei keine eigenständige Schöpfung, sondern ein Evolutionsprodukt wie Millionen andere Arten. Die Natur setzt nach dem Zufallsprinzip Mutationen bestehender Lebewesen in die Welt und schaut zu, welche überleben.

Genau das macht ein moderner Marketer: Er setzt in hoher Zahl kleine und große Abwandlungen bestehender Prozesse in die Welt und schaut, was beim Kunden ankommt. Neu ist, dass heute die meisten Interaktionen digital ablaufen und damit eine Unmenge von Daten produziert werden, die nur darauf warten, ausgewertet zu werden.

In der Evolution bekommen die besseren Mutanten mehr zu fressen und wachsen schneller, während für die erfolglosen nichts mehr übrig bleibt. Sie verhungern und können keinen Nachwuchs mehr zeugen.

Im digitalen Marketing wird dazu anders als bei der Evolution noch eine göttliche Instanz benötigt: Ein Marketingmanager analysiert die durch die Varianten erzeugten Daten und schaltet alle erfolglosen Varianten gnadenlos ab. Bei den erfolgreichen Varianten dagegen wird nachgefüttert, sprich das Budget erhöht. Und je schneller dieser Trial-Error-Zyklus durchlaufen wird, desto erfolgreicher ist das Growth Marketing.

## Die Digitalisierung der Kundenbeziehung

4,5 Milliarden Menschen weltweit sind online. Vor fünf Jahren waren es nur 3,4. Die Starlink-Satelliten des Tesla-Gründers Elon Musk bringen das Internet jetzt auch in die Wüste und in den Urwald. Facebook, China

4,5 Milliarden  
Menschen sind  
weltweit online

Digitalisierung  
beschleunigt sich

Mobile, MTN, Orange, Vodafone und Telecom Egypt legen gerade ein dickes Glasfaserkabel, um 23 afrikanische Staaten besser anzubinden. In Italien liegt der Preis pro Gigabyte mobiler Daten bei 38 Cent, in Israel bei 11 Cent. Seit vielen Jahren vollzieht sich ein langsamer Wandel von klassischen Kommunikationskanälen hin zu digitaler Kommunikation. WhatsApp sendet täglich 100 Milliarden Nachrichten, in Brasilien kann man bequem mit WhatsApp bezahlen. In Kenia nutzt mehr als die Hälfte der Bevölkerung den Mobile-Payment-Dienst M-Pesa. Die aktuelle Krise zwingt Verbraucher wie Unternehmen, diesen Weg zu beschleunigen. Die Einschränkungen im öffentlichen Leben und im öffentlichen Raum lassen keine Wahl: Es muss auch digital gehen.

Und es geht: 23 Millionen indische Schüler im Staat Maharashtra arbeiten jetzt auf einer Lernplattform von Google. Die Qualifizierte Elektronische Signatur (QES) hat sich in den vergangenen 20 Jahren nicht durchgesetzt, doch plötzlich steigt das Interesse rasant.

Großeltern, die jahrelang E-Commerce nur von Hörensagen kannten, bestellen online und merken, dass das sogar bequemer ist. Unternehmen, die sich lange gegen Homeoffice gesträubt haben, stellen erstaunt fest, dass Mitarbeiter zu Hause manchmal sogar produktiver sind. Geschäftsreisende erleben, dass Videokonferenzen zwar kein Ersatz für persönliche Treffen sind, aber oft eine äußerst sinnvolle Ergänzung. Kurz: Wir alle merken, dass es auch anders geht.

## Digitales Marketing boomt

Programmatische  
Werbung steigt

Kontinuierlich steigt die Zeit, die Menschen online sind. Wenn mehr Menschen mehr Zeit im Internet verbringen, steigt das Angebot an Werbeplätzen. Der beste Zeitpunkt, ins Programmatic Advertising einzusteigen. Seit 2013 hat sich das Geschäft mit der datengetriebenen Werbung fast verzehnfacht. Klassische Werbebuchung ist laut aktuellen Zahlen ein Auslaufmodell. 77 Prozent der Banner werden inzwischen programmatisch ausgespielt. Die Umsätze mit programmatischer Werbung in Europa sind laut IAB im vergangenen Jahr um 23 Prozent auf insgesamt 23 Milliarden Euro gestiegen.

Wer einen gut gepflegten E-Mail-Verteiler sein Eigen nennt, muss auch bei einem Lockdown nicht in Panik ausbrechen, denn plötzlich ist die elektronische Post der einzige Weg, direkten Kontakt mit Kunden aufzunehmen. Die Öffnungsraten der E-Mails schossen im Lockdown

nach oben, weil es schlicht und einfach nichts anderes zu tun gab, als seine E-Mails zu lesen. Gleichzeitig sind einige Unternehmen dermaßen in Schockstarre verfallen, dass keiner sich darum gekümmert hat, laufende Kampagnen weiterzuführen. Im Ergebnis gab es weniger E-Mails und damit mehr Zeit für die verbleibenden Mails in der Inbox.

## E-Mail, Social Media und Suchmaschinen

Nach wie vor sind es die Kanäle E-Mail, Social Media und Suchmaschinen, die die höchste Verbreitung haben. Die meisten großen und mittleren Unternehmen sind hier aktiv, wenn auch mit sehr unterschiedlicher Intensität (Abbildung 1).

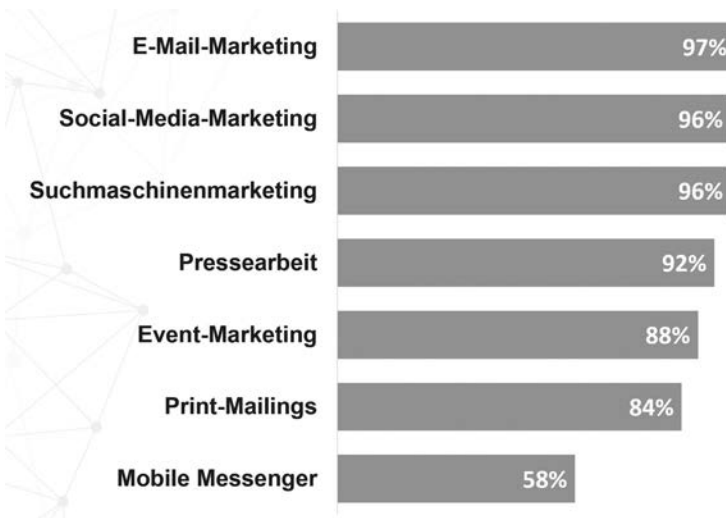


Abb. 1: Anteil der Unternehmen, die diese Kanäle 2020 für die Kundenkommunikation einsetzen [1].

Auch die Professionalisierung des digitalen Marketing nimmt zu. 98,7 Prozent haben inzwischen sichere Webseiten (SSL) – vor einem Jahr waren es nur 95 Prozent [2]. Die Website wird zunehmend interaktiver – so bieten bereits 80 Prozent der Unternehmen ihren Kunden ein Log-in zum Mitgliederbereich an – im Vorjahr waren es nur 68 Prozent.

Sichere  
Webseiten haben  
sich durchgesetzt

Von den digitalen Kanälen ist lediglich der Bereich Mobile Messenger auf dem Rückzug. Waren es 2019 noch 65 Prozent, die Messenger eingesetzt

WhatsApp  
verzichtet auf  
automatisierte  
Massenmailings

haben, so fiel der Anteil dieses Jahr auf 58 Prozent. Die Entscheidung seitens WhatsApp, den Versand von automatisierten Massenmailings ab Dezember 2019 zu verbieten, zeigt erste Auswirkungen – so verzichten, im Vergleich zum Vorjahr, sieben Prozent der Unternehmen auf die Kommunikation per Messenger. Das größte Minus ist in der Touristikbranche erkennbar, hier sank der Einsatz des Kanals von 82 Prozent (2019) auf 67 Prozent (2020). Statt also auf einen anderen Dienst auszuweichen oder von einer Push- auf eine Pull-Kommunikation umzuschwenken, stampfen einige Unternehmen das Thema Messenger vollständig ein.

## Budgets verschieben sich zum digitalen Marketing

Die wenigsten Unternehmen streichen Budgets für die digitalen Kanäle. Im Gegenteil: Knapp die Hälfte erhöht ihre Ausgaben für Social-Media-Marketing und über zwei Drittel bei E-Mail und Suchmaschinen (Abbildung 2).

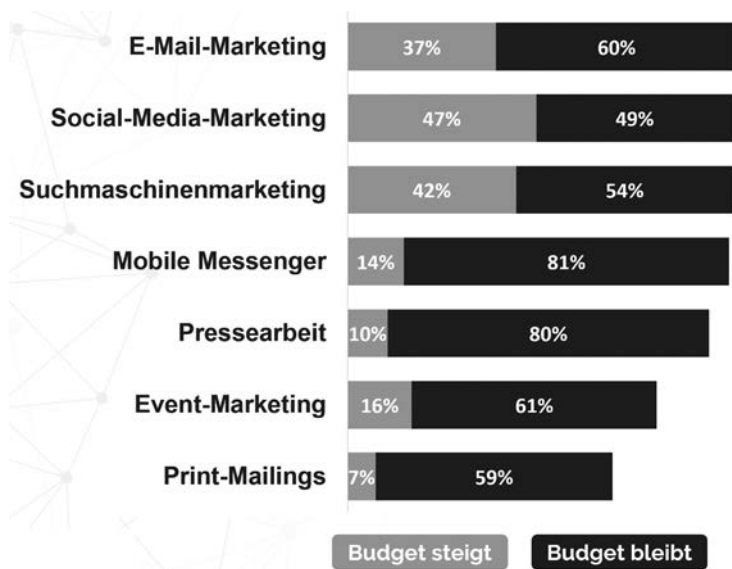


Abb. 2: Anteil der Unternehmen, die ihr Budget 2020 erhöhen oder beibehalten [1].

Lediglich die Dynamik der digitalen Transformation hat sich verändert. 2018 war das Wachstum der Digitalbudgets noch deutlich ausgeprägter als 2020. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Analyse im Januar, also vor Ausbruch der Pandemie, stattfand. Diese Zahlen haben sich möglicherweise wieder erhöht.

Seit 2018 ist ein leichter Abwärtstrend hinsichtlich der Steigerung der Marketingbudgets erkennbar: So rudern jährlich rund zwei Prozent der befragten Unternehmen zurück und verzichten darauf, das Werbebudget im neuen Jahr nochmals zu steigern. Der Anteil der Unternehmen, welche das Budget senken wollen, ist dieses Jahr sogar um vier Prozentpunkte gestiegen und liegt damit bei knapp 20 Prozent. Diese Entwicklung könnte auf eine sinkende Investitionsbereitschaft, kosteneffizientere Werbemaßnahmen, das Abstoßen von Marketingkanälen oder die Budgetverschiebungen in andere Unternehmensbereiche zurückzuführen sein. Am stärksten ist der Rückgang in der Tourismusbranche spürbar – hier verzichtet fast jeder Zehnte darauf, das Budget dieses Jahr weiter zu erhöhen.

Auf der anderen Seite gibt es viele Unternehmen, die das digitale Marketing noch nicht wirklich für sich entdeckt haben und die neu einsteigen. Zwar hat jedes Unternehmen eine Website, aber jedes vierte Unternehmen verzichtet komplett darauf, diese Website auch zu bewerben. Dabei bietet das Internet perfekte Voraussetzungen, um insbesondere kleingranulare spitze Zielgruppen ohne Streuverlust direkt anzusprechen. Und genau dadurch, dass ausschließlich Personen mit nachgewiesenem Interesse angesprochen werden können, sinken die dazu nötigen Werbekontakte und damit die Kosten. Mit weniger mehr erreichen ist das Motto des Programmatic Advertising, das inzwischen alle großen Plattformen anbieten.

## Marketing Automation bleibt eine Herausforderung

Wer mit Growth Marketing erfolgreich werden will, muss automatisieren. 71 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich inzwischen mit Marketing Automation [1]. Vielfältige Prozesse im Marketing können automatisiert werden – sowohl interne Abläufe wie auch im Dialog mit Kunden.

Growth Marketing impliziert aber auch eine schnelle Reaktion auf die Ergebnisse der automatisierten Datenanalysen. Zwar redet heute jeder über agiles Arbeiten, Design Thinking und New Work, aber die

Wer mit Growth  
Marketing  
erfolgreich  
sein will, muss  
automatisieren

**Stolperstein  
Datensilo**

wenigsten Unternehmen sind wirklich bereit dafür. Die größte Hürde bei der Einführung schlanker Prozesse sind endlose Abstimmungsmarathons und Abteilungsdenken. Jeder weiß, wie wichtig CRM-Systeme und effizientes Marketing-Ressource-Management sind, aber die meisten stolpern über Datensilos, von denen sich niemand trennen mag.

Am weitesten sind oft B2B-Unternehmen, die bei der Generierung neuer Leads und dem Lead-Nurturing auf Marketing-Automation-Lösungen setzen. Marketing liefert dem Vertrieb damit neue Kontakte in Kombination mit der Information über spezifische Interessen und das Ganze genau dann, wenn der potenzielle Kunde auch wirklich Interesse hat.

60 Prozent der 5000 wichtigsten deutschsprachigen Unternehmen setzen Softwarelösungen ein, die Marketing-Automation-Funktionalitäten beinhalten. Trotzdem gelingt es nur 20 Prozent, einem Interessenten, der sich gerade online registriert hat, eine Begrüßungs-E-Mail zuzusenden. Hier ist wohl innerhalb der nächsten Zeit das größte Wachstumspotenzial.

## **Datenqualität wird ernst genommen**

Nur die wenigsten Unternehmen betreiben heute schon vollumfänglich datengetriebenes Marketing. Umso positiver stimmt es, dass 64 Prozent angeben, dass sie sich zumindest einmal mit dem Thema Datenqualität auseinandersetzen. Viel zu oft nämlich werden komplexe Systeme auf schlecht gepflegte Daten aufgesetzt. Die Hauptursache für falsche Kennzahlen sind Fehler und Inkonsistenzen in den Daten.

**Stammdaten  
pflegen und  
Dubletten  
vermeiden**

In der Praxis nimmt die Qualität der Website-Daten kontinuierlich ab, weil die Unterstützung von First-Party-Cookies abnimmt – ganz zu schweigen von Third-Party-Cookies, die bald der Vergangenheit angehören. So fehlt oft die kontinuierliche Analyse wiederkehrender Besucher. Die Synchronisierung mit CRM-Daten scheitert besonders oft an ungepflegten Stammdaten oder an einer Vielzahl von Dubletten im System.

## Customer Experience: Von der Kür zur Pflicht

Heute wechseln Kunden immer häufiger die Anbieter für ihre Produkte und Dienstleistungen. Um sich von Mitbewerbern zu differenzieren, kommt es heute weniger auf die Qualität als vielmehr auf das Gefühl an, das ein Produkt dem Verbraucher vermittelt. Wie erlebe ich die Marke? Welche Erfahrungen habe ich mit dem Anbieter?

Erfahrungen und  
Erlebnisse zählen

Was zählt, ist die Summe der Erfahrungen und der Erlebnisse, die jemand mit der Marke oder dem Unternehmen verbindet. Auch wenn manchen der Anglizismus „Customer Experience“ missfällt – es gibt keinen vergleichbaren deutschen Begriff, der sowohl Erfahrung als auch Erlebnis miteinander verknüpft.

Kunden haben heute weitaus mehr digitale als physische Kontakte mit einem Unternehmen. Online stehen Unternehmen vor anderen Herausforderungen als offline: Wie umständlich es ist, online etwas zu bestellen. Wie ärgerlich es ist, bei einer Reisebuchung ständig entscheiden zu müssen, ob der nächste Klick zu unerwünschten Mehrkosten oder gar zu einer falschen Buchung führt. Alle Prozesse gehören auf den Prüfstand: Wird hier unter Stress eine Prozedur durchlitten oder ist es für Kunden ein angenehmes Erlebnis, das gerne wiederholt wird.

Alle Prozesse  
gehören auf den  
Prüfstand

## Künstliche Intelligenz ist kurz vor dem Durchbruch

Bewertung von Kundenpotenzialen durch neuronale Netze, hochintelligente Chatbots durch Natural Language Processing oder automatisierte Zielgruppen- und Umsatzanalysen durch Deep Learning – Künstliche Intelligenz birgt ein schier unendliches Potenzial für den Einsatz im Marketing. Während aber immer neue Erkenntnisse und Tools im KI-Kontext aufkommen, hinkt der Einsatz in der Praxis noch meilenweit hinterher. So wollen sich von 923 befragten Unternehmen, nur 22 Prozent in diesem Jahr mit dem Thema KI auseinandersetzen – 2019 waren es 23 Prozent. Unternehmen beschäftigen sich 2020 eher mit allgemeinen Bereichen, wie Marketing Automation, Content-Marketing und dem Sicherstellen einer soliden Datenqualität [1].

## Handel ist Vorreiter bei KI-Einsatz

Jeder dritte Händler will dieses Jahr das Thema Künstliche Intelligenz im Marketing angehen – die größten Potenziale sehen diese dabei im Einsatz für Recommendation-Systeme (75 Prozent) und die automatisierte Segmentierung von Kundenclustern (69 Prozent). Interessanterweise betrachten die befragten Händler, im Vergleich zur Grundgesamtheit, Chatbots als eines der weniger attraktiven Felder für KI (39 Prozent) – in der Finanzbranche sind es hingegen ganze 70 Prozent.

„K-Muffel“ findet man hingegen im B2B-Sektor (14 Prozent) und bei Markenherstellern (17 Prozent) – Unternehmen dieser Branchen wollen zuerst ein solides Datenfundament aufbauen, um sich dann mit weiterführenden Trendthemen zu beschäftigen. So liegt der Fokus auch hier darauf, die eigenen Marketingprozesse zu automatisieren, die bestehende Datenqualität zu verbessern und Datensilos aufzubrechen [1].

Noch besteht eine große Kluft zwischen Theorie und Praxis. Während Experten KI predigen, sind viele Unternehmen noch damit überfordert, Ordnung in ihre Daten zu bringen und Marketingprozesse zu automatisieren.

## Literatur

[1] Schwarz, T., Vakhnenko, D. (2020): *Digital Marketing Trends 2020* – absolut. <https://www.absolit.de/studien/trends> – Zugriff 11.11.2020

[2] Schwarz, T., Vakhnenko, D. (2020): *Benchmarks der Internetnutzung*. – absolut. <https://www.absolit.de/studien/benchmarks-der-internetnutzung> – Zugriff 11.11.2020

## Weiterführende Literatur

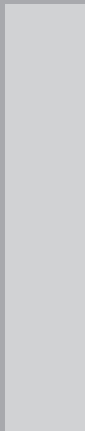
Schwarz, T., Vakhnenko, D. (2020): *Digital Marketing Benchmarks*. – absolut. <https://www.absolit.de/studien/digital-marketing-benchmarks> – Zugriff 11.11.2020

Schwarz, T., Vakhnenko, D. (2020): *E-Mail-Marketing Benchmarks*. – absolut. <https://www.absolit.de/studien/e-mail-marketing-benchmarks> – Zugriff 11.11.2020



LEITFADEN GROWTH MARKETING

# GROWTH MARKETING





# Marketing im Fokus? Fokus im Marketing!

Uwe Techt



Der Wunsch nach „mehr Agilität“ resultiert aus dem Eindruck, dass das Unternehmen oft nur langsam auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Erkenntnisse reagiert. Das Unternehmen wird vom Wettbewerb überholt, die Geschäftsergebnisse leiden. „Mehr Agilität“ ist die (vermeintliche) Lösung. Für „Mehr Agilität“ ist allerdings ein Preis zu zahlen: Das Unternehmen kann nicht mehr so viel Projekte und Initiativen gleichzeitig verfolgen wie bisher; Fokussierung ist erforderlich.

Mehr Agilität  
im Growth  
Marketing

Der vorliegende Aufsatz beantwortet daher zwei wesentliche Fragen:

- Welche (Marketing-)Projekte sollte das Unternehmen realisieren (und welche nicht)?
- Falls mehrere Projekte um Managementaufmerksamkeit oder Ressourcen konkurrieren: Welches Projekt ist zuerst dran? Welches Projekt soll warten?

## Unbegrenzte Möglichkeiten

Die Menge der Möglichkeiten, was ein Unternehmen tun könnte, um seine Marktposition zu verbessern, erscheint viel größer als die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Managementaufmerksamkeit, Mitarbeitende, Geld).

Es versteht sich daher von selbst, dass nicht alles, was möglich und denkbar wäre, auch tatsächlich umgesetzt werden kann. Eine Auswahl ist erforderlich. Jede Auswahl hat allerdings ihren Preis: Was nicht umgesetzt wird, kann auch keine Wirkung entfalten.

Eine  
Projektauswahl  
ist erforderlich

Aus diesem Grund tendieren Unternehmen dazu, mehr Projekte zu starten, als das Unternehmen gleichzeitig verkraften kann. Der „Work in Progress“ (WIP) ist hoch. Bei hohem „Work in Progress“ ist klar, dass ein Teil dessen, was man sich für einen bestimmten Zeitraum vorgenommen hat, in diesem Zeitraum nicht fertig wird.

**Teufelskreis  
Projektüber-  
lastung**

Das ist unproblematisch, sofern es sich um eine vorübergehende Erscheinung handelt. Ist die Überlast allerdings – wie in den meisten Unternehmen – chronisch, müssen die aktiven Projekte laufend um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen konkurrieren, oft sogar „kämpfen“ (weil: Projektleitende sind für „ihr“ jeweiliges Projekt verantwortlich und werden entsprechend beurteilt).

In diesem Kampf um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen kommt es typischerweise zu verschiedenen Effekten, die die Projekte ausbremsen:

- Dünne Ressourcenverteilung: Die Projekte erhalten weniger Ressourcen, als sie für höchstmögliche Geschwindigkeit brauchen.
- Multitasking: Mitarbeitende und Führungspersonen fühlen sich gezwungen, zwischen verschiedenen Aufgaben in verschiedenen Projekten hin und her zu wechseln.

Infolgedessen

- steigt der Aufwand für die Projekte (im Wesentlichen durch Multitasking),
- verlängert sich die Dauer der Projekte,
- werden Projekte später abgeschlossen als geplant oder mit Abstrichen am Content,
- treten die wirtschaftlichen Wirkungen der Projekte später ein und/oder sind deutlich kleiner als vorgesehen.

Um diese unerwünschten Effekte zu kompensieren, werden

- Projekte früher gestartet (um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das Projekt zum jeweils notwendigen/vereinbarten/vorgegebenen Zeitpunkt fertig wird).
- Mehr Projekte gestartet (um „mehr Wirkung“ zu erzeugen).

Ein Teufelskreis! Das Unternehmen ist träge geworden; es reagiert langsam (Abbildung 1).

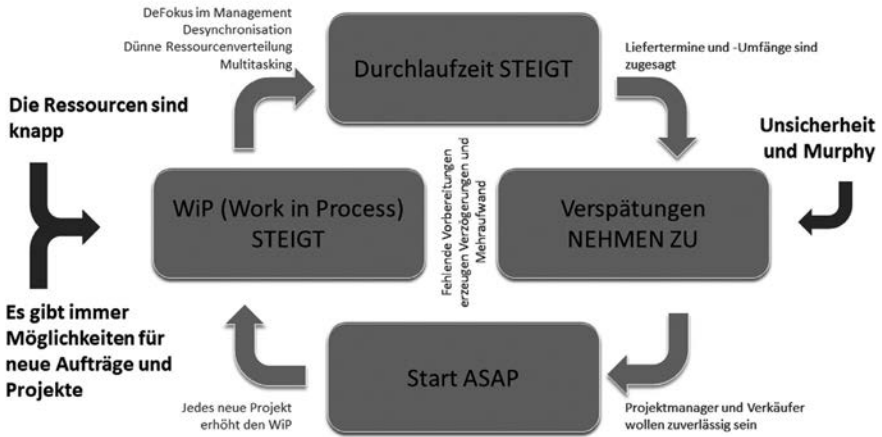


Abb. 1: Der WIP-Teufelskreis [1]

Befindet sich ein Unternehmen in dieser Situation (bei den meisten Unternehmen ist das der Fall), entsteht ein zunehmend drängender Bedarf nach mehr Transparenz, klaren Prioritäten, mehr Ressourcen, neuen/besseren Projektmanagementmethoden, Einführung schlankerer/besserer Prozesse, neue Steuerungssoftware, ...

Die schlechte Nachricht allerdings ist: Jede einzelne dieser potenziellen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation erhöht zunächst den Work in Progress, belastet Mitarbeitende und Führungspersonen noch mehr, verschärft den Kampf um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen, macht das Unternehmen langsamer und träger.

Nur wenn es gelingt, die Menge der Arbeit so weit zu reduzieren, dass Projekte quasi durch das Unternehmen hindurch „fließen“ können (ohne auf Managementaufmerksamkeit oder Ressourcen warten zu müssen), bekommen wir schnelle Projekte und eine agile Organisation, die flexibel und wirksam auf Veränderungen reagieren kann.

**Schnelle Projekte „fließen“**

Daher stellt sich die Frage: Welche (Marketing-)Projekte soll das Unternehmen jetzt realisieren (nämlich sehr wenige) und welche anderen (Marketing-)Projekte (oder Projektmöglichkeiten) sollte das Unternehmen jetzt streichen oder zumindest zurückstellen (nämlich sehr viele)?

## Strategische Auswahl der Projekte

Marketing ist (wie jede andere Unternehmensfunktion) dazu da, das Unternehmen darin zu unterstützen, nachhaltig zu florieren, das heißt, den Nutzen/Wert, den das Unternehmen für seine Interessengruppen (Mitarbeitende, Kundschaft, Eigentümerinnen und Eigentümer) stiftet, zunehmend zu steigern, und zwar ohne die Welt zu beschädigen.

Eine (im aktuellen Weltwirtschaftssystem) unbestreitbare Tatsache ist, dass ein Unternehmen (mehr und mehr) Geld verdienen muss, um den Nutzen für seine Interessengruppen immer wieder zu steigern.

Mehr Geld  
verdienen mit  
Marketing

Marketing – egal ob „strategisch“ oder „taktisch“ – muss also dazu beitragen, dass das Unternehmen (mehr und mehr) Geld verdient. Das mag banal erscheinen, ist es aber nicht, denn: Für viele Marketingprojekte nimmt man zwar an, dass sie zu „(mehr und mehr) Geld verdienen“ (mehr oder weniger) signifikant beitragen, klar ist das in vielen Fällen allerdings nicht.

Das klingt zunächst unproblematisch, bis man sich Folgendes klar macht: Ein Marketingprojekt, das nicht signifikant zum Unternehmensergebnis beiträgt, schadet dem Unternehmen. Warum ist das so?

1. In der Regel nimmt sich ein Unternehmen – auch im Marketing – mehr vor, als aufgrund der vorhandenen Ressourcen (Managementaufmerksamkeit, Mitarbeitende, Geld) leistbar ist. Dadurch konkurrieren Aktivitäten/Projekte um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen. Aktivitäten, die wenig zum Unternehmensergebnis beitragen, bremsen dann andere Aktivitäten/Projekte, die viel zum Unternehmensergebnis beitragen, potenziell aus. Das schadet dem Unternehmen (siehe zuvor).
2. Intuitiv (und oft auch rational) erkennen Mitarbeitende und Führungskräfte, ob das, was sie gerade tun, dem Unternehmen als Ganzes tatsächlich signifikant nützt oder nicht. Ist die Verbindung zwischen Arbeit und deren Wirkung auf die Unternehmensergebnisse schwach oder gar kontraproduktiv, sinkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte und die Organisation. Das schadet dem Unternehmen.

Wenigstens unter diesen beiden Gesichtspunkten ist es zwingend erforderlich, aktuelle und geplante Marketingaktivitäten daraufhin zu

prüfen/zu beurteilen, ob sie signifikant (im Verhältnis zum mit ihnen verbundenen Aufwand) zum Unternehmensergebnis beitragen.

### Wie das Unternehmen Geld verdient

Das Unternehmen verdient Geld, indem es gebundenes Geld (Investitionen und Bestände) in Durchsatz (Deckungsbeitrag 1 = Differenz zwischen Umsatz und tatsächlich variablen Kosten) verwandelt. Der so entstehende Durchsatz muss immer schneller wachsen als die Betriebskosten des Unternehmens. Denn: Aus dem Durchsatz müssen auf jeden Fall die Betriebskosten gezahlt werden; erst danach steht dem Unternehmen Geld für die Steigerung des Nutzens zur Verfügung [2].

**Durchsatz  
muss schneller  
wachsen als  
Betriebskosten**

Jedes Projekt muss daher dazu beitragen

- den Durchsatz zu steigern (indem es den Umsatz erhöht oder den Anteil der tatsächlich variablen Kosten am Umsatz senkt),
- das im Unternehmen gebundene Geld zu verringern (ohne den Durchsatz zu gefährden) oder
- die Betriebskosten langsamer wachsen zu lassen als den Durchsatz (ohne den Durchsatz zu gefährden oder das gebundene Kapital zu erhöhen).

Marketing ist auf „Umsatz“ ausgerichtet. Die tatsächlich variablen Kosten, das gebundene Kapital und die Betriebskosten (abgesehen von den Betriebskosten des Marketings) liegen in der Verantwortung anderer Unternehmensbereiche.

Die Wirkung von Marketing auf „Umsatz“ kann durch höheres Volumen und/oder durch höhere Preise für die – an sich – gleiche Leistung entstehen. Um zu erkennen, wie ein Marketingprojekt auf die Unternehmensergebnisse wirkt, können wir uns also darauf konzentrieren, wie „Marketing“ auf „mehr Volumen“ und „höhere Preise“ wirkt.

Nun ist jedem klar, dass weder „höheres Volumen“ noch „höhere Preise“ allein durch Marketingmaßnahmen erzielt werden können (obwohl die Ziele von Marketingleitenden oft gerade von dieser Annahme auszugehen scheinen), denn:

- Kunden brauchen einen guten Grund, um mehr (als bisher) vom Unternehmen zu kaufen oder höhere Preise zu bezahlen. Daran müssen andere Unternehmensbereiche signifikant mitwirken.

**Gründe für Kauf  
bieten**

- Dass Kunden bereit sind, mehr vom Unternehmen zu kaufen und/oder höhere Preise zu zahlen, nützt nichts (sondern ist sogar schädlich), wenn das Unternehmen die angebotenen Leistungen nicht verkaufen (Vertriebsfähigkeiten oder -kapazität) oder zuverlässig liefern (Operationsfähigkeiten oder -kapazität) kann.

### **Mehr Volumen und höhere Preise**

Wann sind Kunden gewillt, mehr von einem Unternehmen zu kaufen oder höhere Preise zu zahlen?

1. Die Kapazität des Marktes, die die Anforderungen der Kunden erfüllen kann, ist kleiner (wächst langsamer) als die Nachfrage.
2. In umkämpften Märkten: Ein Unternehmen erscheint für (einen Teil der) Kunden „irgendwie“ attraktiver als der Wettbewerb, sodass – unter ansonsten gleichen Bedingungen – die emotional geprägte Entscheidung zugunsten des Unternehmens ausfällt.
3. Dem Markt ist bekannt, dass das Unternehmen – unter ansonsten gleichen Bedingungen – (wenigstens) ein entscheidendes Kundenbedürfnis entscheidend besser befriedigt als jeder entscheidende Wettbewerber. Mit anderen Worten: Das Unternehmen verfügt über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

Beispiel  
Marktkapazität  
kleiner als  
Nachfrage

**Fall 1** (Marktkapazität kleiner als Nachfrage) ist komfortabel. Marketing kann kaum etwas „falsch“ machen. Das Unternehmen wird auch ohne „Marketing“ wachsen und gedeihen (allerdings nur so lange, wie die genannten Bedingungen erfüllt sind und kein entscheidender Wettbewerber über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt). Sich darauf zu verlassen, dass man mit dem Markt mitwächst, ist daher kein sicheres Rezept dafür, nachhaltig zu florieren.

Beispiel  
umkämpfter  
Markt

**Fall 2** (umkämpfter Markt) ist mühsam. Die Vorteile, die den Kunden durch Marketingaktivitäten suggeriert werden, sind substanzarm und sprechen den emotionalen Teil der Kaufentscheidung an. Der Wettbewerb setzt dieselben Mittel ein. Das Unternehmen befindet sich im „Kampf“ gegen den Wettbewerb. Wächst der Markt nicht oder langsamer als die im Markt verfügbare Kapazität, nimmt der Kampf immer weiter zu. Das Unternehmen lebt in einem „roten Ozean“ [3]. Es geht immer weniger um tatsächliche Kundenbedarfe, sondern immer mehr um emotionale Anteile. Einen Vorsprung auf diesem Gebiet aufzubauen und aufrecht zu erhalten, ist sehr anstrengend und aufwendig. In diesem Fall ist es ein



hoffnungsloses Unterfangen, aus den vielen Möglichkeiten die „genau richtigen“ schlüssig auszuwählen.

**Fall 3** (entscheidender Wettbewerbsvorsprung) ist eine große Herausforderung und zugleich das einzig wirksame Szenario für ein nachhaltig florierendes Unternehmen. Wenn das Unternehmen über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt, steht es außerhalb des Wettbewerbs. Es gestaltet einen neuen, wachsenden Markt. Das Unternehmen lebt in einem „blauen Ozean“ – so lange, bis ein Wettbewerber ebenfalls die erforderlichen Fähigkeiten erworben hat.

**Beispiel  
entscheidender  
Wettbewerbs-  
vorsprung**

### Entscheidender Wettbewerbsvorsprung

Die entscheidende Frage für die Fokussierung von Marketingaktivitäten ist daher: Verfügt das Unternehmen über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung? Das heißt: Befriedigt das Unternehmen durch seine Leistungen und Produkte (wenigstens) ein entscheidendes Kundenbedürfnis entscheidend besser als dies jeder entscheidende Wettbewerber kann und will?

- Ja? Dann kann Marketing sich darauf fokussieren, die Awareness im Markt (für das Kundenbedürfnis und die Leistungen des Unternehmens) zu erhöhen. Jedenfalls sofern das Unternehmen die für ein wachsendes Geschäft erforderliche Kapazität in anderen Unternehmensbereichen entsprechend aufbauen kann.
- Nein? Dann muss Marketing sich darauf fokussieren, dem Unternehmen zu helfen, einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung aufzubauen und (anschließend) in lukratives Geschäft zu verwandeln (gleichzeitig sollte Marketing alle anderen Projekte unterlassen).

**Fokus auf  
Awareness setzen**

**Wettbewerbs-  
vorsprung  
ausbauen**

Die Diskussion, ob das Unternehmen über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt oder nicht, kann mühsam sein. Man räumt ungern ein, dass sich das Unternehmen „kaum“ vom Wettbewerb unterscheidet.

Wie kann man zu einer pragmatischen Einschätzung gelangen, ob das Unternehmen über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt oder nicht?

- Zum einen durch Ausschluss: Die Fälle 1 und 2 sind leicht zu erkennen. Befindet sich das Unternehmen in einer dieser beiden Situationen, verfügt es eben nicht über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

- Zum anderen durch die Beantwortung der Frage: „Ist ‚Preis‘ ein entscheidender Faktor?“ Wenn ja, ist das Unternehmen dem Wettbewerb sehr ähnlich; es hat keinen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

Umfangreiche Erfahrungen zeigen für die meisten Unternehmen:

- „Preis“ ist ein entscheidender Faktor.
- Der Markt, in dem das Unternehmen agiert, ist „rot“.
- Das Unternehmen hat keinen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

Die  
Königsaufgabe  
des Marketings

### **Königsaufgabe im Marketing: Wettbewerbsvorsprung erzeugen**

Anders formuliert: Die Königsaufgabe von Marketing besteht darin, dem Unternehmen zu helfen, einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung aufzubauen, diesen Vorsprung in lukratives Geschäft zu verwandeln und diesen Vorsprung aufrecht zu erhalten (in dieser Reihenfolge).

Bevor man also die verschiedenen (aktiven und geplanten) Marketingaktivitäten und -projekte betrachtet, beantwortet man rigoros die Frage, ob das Unternehmen über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt oder nicht. Abhängig von der Antwort auf diese Frage sind vollkommen unterschiedliche Marketingprojekte erforderlich (während die jeweils anderen Aktivitäten/Projekte dem Unternehmen schaden).

Wenn das Unternehmen (noch) nicht über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt, ist damit eine „bittere“ (aber vielleicht auch entlastende) Erkenntnis verbunden: (Fast) alle (aktiven und geplanten) Marketingprojekte sind (zum aktuellen Zeitpunkt) kontraproduktiv, sie helfen dem Unternehmen nicht signifikant weiter, vermutlich schaden sie sogar (indem sie Aufmerksamkeit und Ressourcen von den Aktivitäten abziehen, die das Unternehmen signifikant voranbringen würden).

Die jetzt „richtigen“ Projekte sind:

1. Identifikation entscheidender (nicht erfüllter) Kundenbedürfnisse.
2. Finden von (verhältnismäßig schnell umsetzbaren) Veränderungen, durch die das Unternehmen die identifizierten Kundenbedürfnisse entscheidend besser befriedigen kann als jeder entscheidende Wettbewerber. Das heißt: Herausarbeiten, wie das Unternehmen den Kunden einen signifikant größeren Wert stiften kann als bisher.

3. Entwicklung von Geschäftsmodellen – passend zum signifikant größeren Nutzen – für eine sinnvolle Auswahl der unter 2. entwickelten Ansätze.
4. Entscheidungen, welche der unter 2. und 3. konzipierten „Business Innovationen“ realisiert werden sollen.
5. Definition von Gates und Abbruchkriterien, um schnelles Lernen aus Realität zu ermöglichen.

Wenn das Unternehmen dagegen bereits über einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verfügt (was nur sehr selten der Fall ist), muss bei der Definition erforderlicher Marketingprojekte berücksichtigt werden, dass dem Unternehmen nun – aufgrund seines vorhandenen Vorsprungs – andere Marketinginstrumentarien zur Verfügung stehen (und genutzt werden sollten) als im „roten Ozean“.

## Workload-Kontrolle

Um Agilität zu ermöglichen, muss das Unternehmen also dafür sorgen, dass nur so wenig Projekte gleichzeitig aktiv sind, dass sie nicht mehr chronisch (womöglich aber temporär) um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen konkurrieren. Dazu braucht das Unternehmen die Fähigkeit, zu entscheiden, welche Projekte jetzt notwendig sind und welche jetzt zurückgestellt oder gestrichen werden sollten. Da Managementaufmerksamkeit der Engpass des Unternehmens ist, sollte besonders auf die Konkurrenz um Managementaufmerksamkeit geachtet werden.

Notwendigkeiten  
der Projekte  
einschätzen

Aus diesen Annahmen lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen:

- Je mehr Managementaufmerksamkeit in einem Projekt (voraussichtlich) erforderlich ist, damit es in Höchstgeschwindigkeit vorankommt, umso weniger Projekte können und sollten gleichzeitig realisiert werden.
- Wenn zwei Projekte inhaltlich miteinander verbunden sind, sollten sie entweder zu einem Projekt verbunden werden oder nacheinander realisiert werden. Denn: Es ist sehr wahrscheinlich, dass zwischen den beiden Projekten sonst inhaltliche Widersprüche entstehen, die durch Einsatz von Managementaufmerksamkeit gelöst werden müssen, was Managementaufmerksamkeit verschwendet und so den Fortschritt aller Projekte und Initiativen bremst.

## Der Fluch der Termine

Termine sind der  
größte Feind der  
Agilität

Termine sind der größte Feind von Agilität, obwohl sie in bester Absicht gesetzt und verfolgt werden. Termine sind allerdings ein wesentliches Element unsere Sozialisierung: Eine große Aufgabe (ein Projekt) wird dadurch termingerecht fertig, dass die einzelnen Meilensteine und Projektschritte jeweils termingerecht fertig werden.

Diese fast überall praktizierte Vorgehensweise hat allerdings dramatische Implikationen: Wer danach beurteilt wird, ob sie/er zuverlässig liefert, wird sich mehr Zeit einplanen als durchschnittlich für eine Aufgabe notwendig ist (sonst kann man nicht zuverlässig sein) und diese Zeit auch selbst vollständig verbrauchen (damit auch zukünftig die eigene Zeitschätzung ungekürzt in der Projektplanung berücksichtigt wird).

Kommt es innerhalb des Projektes nun aber zu einer starken Verzögerung („Murphy schlägt zu“), kann diese Verspätung nur schwer eingeholt werden, da niemand seinen Planaufwand unterschreiten „darf“.

### Staffelläufer-Prinzip

Volle  
Konzentration  
mit dem  
Staffelläufer-  
Prinzip

Um Agilität zu ermöglichen, muss das Unternehmen also nicht nur dafür sorgen, dass so wenige Projekte gleichzeitig aktiv sind, dass diese nicht mehr chronisch um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen konkurrieren. Das Unternehmen muss auch auf Termine verzichten und stattdessen den Menschen ermöglichen, einer Arbeitsweise zu folgen, die als „Staffelläufer-Prinzip“ bezeichnet werden könnte:

- Hat jemand gerade keinen Staffelstab (keine Projektaufgabe), wartet sie/er darauf und bereitet sich vor.
- Hat jemand gerade den Staffelstab (diese Projektaufgabe), hat sie/er nicht anderes zu tun, als diesen Staffelstab (diese Aufgabe) auf dem richtigen Weg so schnell wie möglich zu transportieren (zu bearbeiten) und ordentlich an die/den nächste/n zu übergeben.

Diese Arbeitsweise kann allerdings nicht erzwungen werden, sondern wird dadurch ermöglicht, dass die einzelne Person sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren kann (statt mehrere Aufgaben gleichzeitig jonglieren zu müssen) (Abbildung 2).



*Abb. 2: Das Staffelläufer-Prinzip.*

### **Termine sind irrelevant**

Da Termine in unserem Wirtschaftsleben eine derart große Bedeutung zu haben scheinen, klingt die Forderung „auf Termine verzichten“ geradezu widersinnig. Deshalb müssen wir uns etwas intensiver mit der Notwendigkeit von Terminen befassen:

Für die meisten Projekte ist es „in Wirklichkeit“ völlig irrelevant, wann genau sie fertig werden. Viel wichtiger für das Unternehmen ist es, dass möglichst viele der Projekte, die für das Unternehmen wichtig (weil ergebnisrelevant) sind, so schnell wie möglich fertig werden. Ein Unternehmen, das es schafft, pro Jahr mehr Projekte abzuschließen (allerdings „unpünktlich“) ist agiler, effizienter, effektiver und lukrativer als ein Unternehmen, das – unter ansonsten gleichen Bedingungen – fast jedes Projekt pünktlich fertigstellt, dafür allerdings pro Jahr weniger Projekte fertigstellt.

**Projekte schnell  
realisieren**

Nun werden einige vielleicht einwenden, dass es aber doch Projekte gibt, die total terminkritisch sind. Zum Beispiel wäre es fatal, mit der notwendigen Vorbereitung für eine Messe nicht zu Beginn der Messe fertig zu sein. Das stimmt selbstverständlich. Allerdings gibt es überhaupt keine Notwendigkeit, genau am Tag vor Messebeginn mit den Vorbereitungen fertig zu werden; vier Wochen früher wäre überhaupt kein Schaden.

Es mag paradox erscheinen, ist aber dennoch wahr:

- Eine Multiprojektorganisation auf Termintreue zu steuern (insbesondere durch das Prinzip „Projektzuverlässigkeit soll durch Vorgangszuverlässigkeit bewirkt werden“) erzeugt eine langsame, träge, unflexible Organisation.
- Eine Multiprojektorganisation auf Geschwindigkeit zu steuern (ohne dabei mit Terminen zu arbeiten), macht sie schnell, flexibel, hochgradig effektiv und erhöht (im Nebeneffekt) auch ihre Termintreue (bezüglich der sehr wenigen Projekte, für die es eine echte physikalische „Deadline“ gibt).

Geschwindigkeit  
wichtiger als  
Zuverlässigkeit

Man sollte sich die besonders erfolgreichen Unternehmen dieser Welt anschauen. Man wird überall erkennen, dass „Geschwindigkeit“ viel wichtiger ist als „Zuverlässigkeit“.

## Taktische Prioritäten

Auch wenn deutlich weniger Projekte gleichzeitig aktiv sind, kann es immer noch temporär vorkommen, dass Projekte um Managementaufmerksamkeit und Ressourcen konkurrieren. Für diesen Fall benötigen die Führungspersonen und Mitarbeitenden klare, eindeutige taktische Prioritäten.

Klare, eindeutige  
taktische  
Prioritäten setzen

Wie genau diese Prioritäten zustande kommen, ist im Grunde irrelevant. Relevant ist, dass die Menschen geneigt sind, sich entsprechend dieser Prioritäten zu verhalten. Die beiden besten Methoden dafür sind:

1. First in, first serve: Ein Projekt, das früher begonnen hat, bekommt im Zweifelsfall Vorfahrt. Diese Vorgehensweise ist ideal, wenn die Projekte etwa gleich lang/groß sind.
2. Verhältnis zwischen Projektfortschritt und Pufferverbrauch: Ein Projekt, das langsamer vorankommt (als geschätzt), bekommt höhere Priorität als ein Projekt, das schneller vorankommt (als geschätzt). Diese Vorgehensweise ist ideal, wenn die Projekte sich in Größe, Dauer, Aufwand, ... stark unterscheiden (was der Normalfall ist).

Um die Methode „Verhältnis zwischen Projektfortschritt und Pufferverbrauch“ verwenden zu können, ist es erforderlich, einen expliziten Projektpuffer auszuweisen. Gängige Praxis ist, die Gesamtplandauer des Projekts um ein Drittel zu verkürzen und dieses Drittel als explizite

Sicherheit zu verwenden. Sowie Vorgänge länger dauern als der Plan vorsieht, wird Sicherheit verbraucht; die taktische Priorität des Projekts steigt. Geht etwas schneller als der Plan vorsieht (was im Staffellauf durchaus vorkommen kann), wird Sicherheit zurückgewonnen; die taktische Priorität des Projekts sinkt (Abbildung 3).

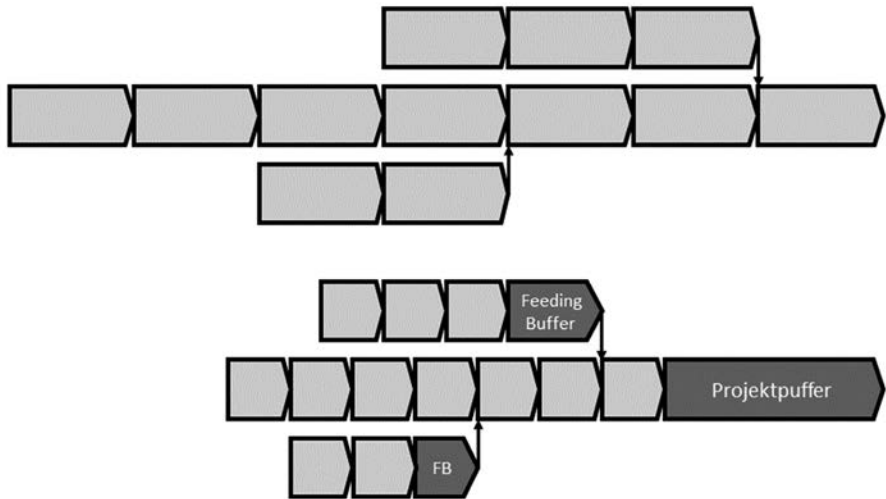


Abb. 3: Explizite Planung von Sicherheiten.

### Steuerung der Projektumsetzung

Wie kann man nun konkret vorgehen, um die Multiprojektorganisation zu planen und zu „agil“ zu steuern? Eine praxiserprobte und vielfach erfolgreiche Vorgehensweise dazu besteht aus den folgenden Phasen und Schritten:

#### Phase 0: Erfassung Ist-Situation

1. Anzahl der pro Jahr fertiggestellten Projekte (= Projektfertigstellungsrate)
2. Anzahl der gleichzeitig aktiven Projekte (= Work in Progress)
3. Berechne: durchschnittliche Projektlaufzeit (= Work in Progress/Projektfertigstellungsrate)
4. Prüfe, ob der zuvor dargestellte Teufelskreis die Ist-Situation des Unternehmens annähernd beschreibt (das ist sehr wahrscheinlich).

### **Phase 1: Workload reduzieren**

Workload unter  
Kontrolle halten

1. Identifiziere, welche Projekte jetzt zwingend erforderlich sind.
2. Stelle alle anderen Projekte und Initiativen zurück oder streiche sie.
3. Konzentriere Managementaufmerksamkeit und Ressourcen auf die wenigen weiterhin aktiven Projekte.
4. Starte ein neues (reaktiviere ein unterbrochenes Projekt) in dem Moment, in dem ein aktives Projekt fertiggestellt ist. So bleibt der Workload unter Kontrolle.

### **Phase 2: Staffelung der Projekte**

Projekte sollten  
sich gegenseitig  
nicht behindern

1. Lege die Reihenfolge der Projekte fest (anhand ihrer logischen Abhängigkeiten voneinander; falls notwendig anhand einer – wie auch immer zu definierenden – strategischen Priorität).
2. Erstelle für jedes Projekt einen groben Projekt-Netzplan. Kennzeichne jeweils die eine Phase, in der besonders intensiv Managementaufmerksamkeit erforderlich ist, damit das Projekt schnellstmöglich vorankommt (diese Phase bezeichnen wir als Staffelungsphase; gelegentlich kann es sich dabei auch um das gesamte Projekt handeln).
3. Entscheide, wie viele Projekte gleichzeitig in dieser Phase sein dürfen (sehr wenige!), damit die Projekte sich nicht mehr chronisch gegenseitig behindern.
4. Staffele die Projekte anhand (1.) Reihenfolge, (2.) Staffelungsphase und (3.) gleichzeitig in Staffelungsphase erlaubte Projekte. Berechne so die notwendigen Starttermine der Projekte (Abbildung 4).
5. Statte jedes Projekt mit einer expliziten Sicherheit aus (zwei Drittel der Projektdauer sind Arbeitspakete, ein Drittel ist explizite Sicherheit).



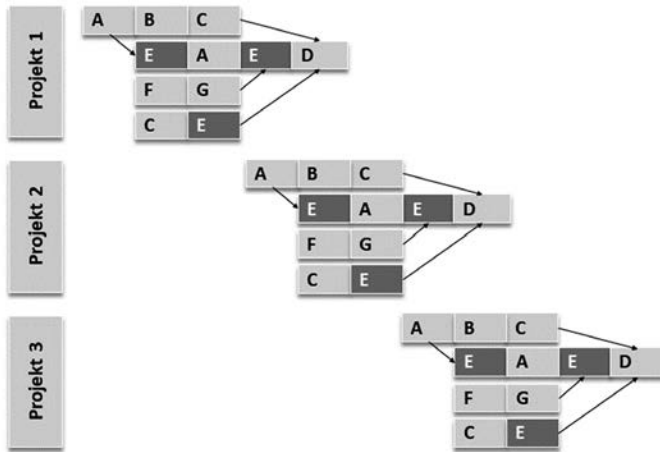


Abb. 4: Stafflung von Projekten.

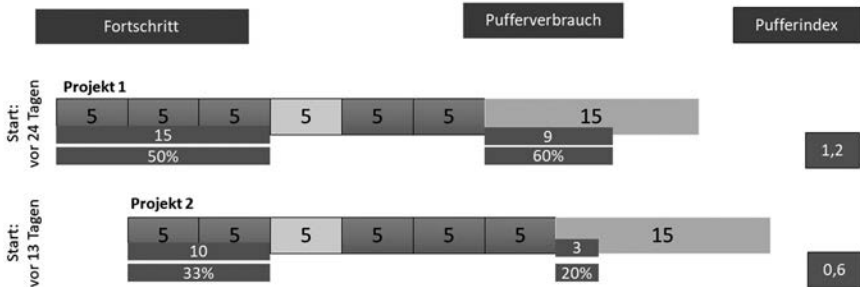
### Phase 3: Geschwindigkeit und Workload einstellen

1. Prüfe, wie sich die geplante Projektfertigstellungsrate von der Ist-Fertigstellungsrate unterscheidet. Wenn die Plan-Fertigstellungsrate kleiner oder gleich der Ist-Fertigstellungsrate ist: Verkürze die Plandauern der Projekte (und damit auch der Stafflungsphasen) so sehr, dass die Plan-Fertigstellungsrate deutlich größer als die Ist-Fertigstellungsrate wird.
2. Prüfe, ob nun planerisch mehr oder weniger Projekte aktiv sein würden als in der Ist-Situation. Wenn gleichviel oder mehr Projekte aktiv sein müssten als in der Ausgangssituation, reduziere die Plandauer so stark, dass deutlich weniger Projekte gleichzeitig aktiv sind.
3. Plausibilisiere die Plandauer anhand der Annahmen (1) Singletasking, (2) optimale Ressourcenausstattung, (3) bei Bedarf jeweils sofortige Managementunterstützung.

### Phase 4: Steuerung transformieren

1. Stelle den Ressourcenführungskräften – durch ein geeignetes Tool – priorisierte Arbeitspaketlisten zur Verfügung, damit deren Mitarbeitende die verschiedenen Aufgaben aus den verschiedenen Projekten in der für das Unternehmen richtigen Reihenfolge schnellstmöglich abschließen können. Die Prioritäten ergeben sich aus dem Verhältnis zwischen Projektfortschritt und Pufferverbrauch (Abbildung 5).

Priorisierte  
Arbeitspaketlisten  
unterstützen  
Ressourcen-  
führungskräfte



Die helle Aufgabe in Projekt 1 hat eine höhere Priorität - intuitiv und rational ermittelt (Pufferindex).

Abb. 5: Ermittlung Pufferindex.

2. Sorge dafür, dass die Ressourcenführungskräfte an das Tool zurückmelden, sowie ein Arbeitspaket abgeschlossen ist oder sich signifikante Verzögerungen ergeben.
3. Stelle den Projektmanagerinnen und Projektmanager priorisierte Arbeitspaketlisten zur Verfügung, damit sie wissen, an welcher Stelle sie den Mitarbeitenden ihre Unterstützung anbieten sollten, um die Geschwindigkeit aller Projekte zu erhöhen.
4. Stelle den höheren Führungskräften priorisierte Projektübersichten zur Verfügung, damit sie jederzeit wissen, wo sie intervenieren sollten und wo ihre Intervention eher kontraproduktiv wäre.
5. Falls mehr (oder weniger) Projekte pro Monat fertig werden als geplant, suche nach Verbesserungsoptionen und passe die Planung gegebenenfalls an.

## Zusammenfassung

Um „agil“ zu sein, also „mehr Projekte in kürzerer Zeit“ zu realisieren und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, steuern erfolgreiche Unternehmen konsequent ihren Workload auf einem Niveau, in dem Projekte nicht mehr chronisch um Aufmerksamkeit und Ressourcen konkurrieren. Außerdem stellen die Unternehmen den Führungskräften – durch ein geeignetes Tool – klare, robuste und nachvollziehbare Prioritäten zur Verfügung, damit auch im temporären Konfliktfall immer klar ist, was zuerst fertiggestellt werden und was warten soll.

Priorisierung hilft  
im temporären  
Konfliktfall

Den Change von „Arbeit wartet auf Ressourcen“ zu „Ressourcen warten auf Arbeit“ zu realisieren, bedeutet für die meisten Unternehmen einen grundlegenden Paradigmenwechsel, der dadurch erleichtert wird, dass er in klar definierten Schritten umgesetzt werden kann. Je nach Art der Projekte schaffen es erfolgreiche Unternehmen, deutlich mehr Projekte (plus größer 25 Prozent, oft viel mehr) pro Jahr fertigzustellen und gleichzeitig ihre Projektdurchlaufzeiten drastisch zu reduzieren.

Sind es die „richtigen“ Projekte, die auf diese Weise beschleunigt fertiggestellt werden, sind die Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse unausweichlich.

## Literatur

[1] Techt, U.: *„Goldratt und die Theory of Constraints“ – Ibidem Verlag (2015)*

[2] Kim, W.Ch., Mauborgne, R.: *„Der Blaue Ozean als Strategie“, – Harvard Business Review Press (2014)*

## Weiterführende Literatur

Techt, U.: *„Projects that Flow“ – Ibidem-Verlag (2015)*

Goldratt, E., Cox, J.: *„Das Ziel“ – Campus-Verlag (2013)*

Goldratt, E., Goldratt-Aslag, E.: *„The Choice“ – North River Press (2010)*

Collins, J. C., Porras J. I.: *„Built to last“ – HarperBusinessEssentials (2004)*



# Mit den richtigen KPIs zu mehr Marketing-Performance

Katharina Neumann

In der heutigen wettbewerbsintensiven Umgebung ist es nicht einfach, Kunden zu gewinnen und zu halten. Um Geschäfte zu entwickeln, ist es notwendig, die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden genau zu beobachten. Neben dem passenden Angebot von Produkten und Dienstleistungen von hoher Qualität ist die zielgerichtete und effiziente Vermarktung ein treibender Faktor für den Erfolg.

Bedürfnisse und Verhalten der Kunden kennen

Dabei sind Key Performance Indicators (KPIs) ein wesentliches Element zur Leistungsmessung, um Unternehmen und Marken bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Im Marketingumfeld finden solche Kennzahlen eher noch stiefmütterlich Anwendung: Es wird zu wenig oder nur sporadisch gemessen, Messungen finden zu viel auf kleinteiliger, operativer Ebene ohne Bezug zu der strategischen Zielsetzung statt, oder es bleibt beim einfachen Tracking ohne ernstzunehmende Bewertung und nachfolgende Lernkurve.

KPIs sind wesentlicher Beitrag zur Zielerreichung

Aber auch die empfundene Komplexität spielt eine Rolle dabei, warum in vielen Unternehmen zu wenig mit zielgerichteten Leistungsindikatoren gearbeitet wird. Waren früher (in der nicht-digitalen Zeit) messbare Kennzahlen eher Mangelware, gilt es heute, aus der Flut möglicher Kennzahlen diejenigen zu wählen, die für das Unternehmen von größter Relevanz sind.

## Mit KPIs den Erfolg von Marketing verbessern

Das Marketing kämpft meistens an zwei Fronten. Zum einen ist es Kernaufgabe, die Beziehung zu potenziellen und bestehenden Kunden aufzubauen, zu pflegen und eine perfekte Customer Experience zu gewährleisten. Zum anderen muss das Marketing intern immer wieder für das dafür notwendige Budget kämpfen und Höhe als auch Einsatz verargumentieren. Denn Marketingbudgets sind leider oft die ersten

Streichkandidaten, wenn es im Unternehmen um Kosteneinsparungen geht.

Ein gut aufgesetztes Marketing-Controlling zeigt durch ein geeignetes Kennzahlensystem die Effekte der Marketingaktivitäten, Wirkungsketten und Möglichkeiten zur Verbesserung auf. Es beantwortet die Frage nach dem Beitrag von Marketing zum Unternehmenserfolg, das heißt, inwiefern die Unternehmensziele durch das Marketing erreicht werden (Nutzen) und ob das Budget richtig investiert und die Kosten angemessen sind (Aufwand). Zudem liefert es Informationen für die strategische Marketingplanung. Richtig implementiert hat Marketing Controlling eine wichtige Kontroll-, Informations-, Planungs- und Steuerungsfunktion.

### **Welchen Nutzen bringen Key Performance Indicators?**

Gut gesetzte Marketing-KPIs ermöglichen eine bessere, faktenbasierte Entscheidungsfindung in der Vermarktung. Die Auseinandersetzung mit einem KPI-Framework und der damit verbundenen Fragen Was und Warum gemessen wird, führt automatisch zu einem stärkeren Hinterfragen der Ziele-Maßnahmen-Zusammenhänge und verbessert damit die Zielorientierung. Und das Lernen aus den durch das Monitoren der Kennzahlen ersichtlichen Erfolgsparametern ist die Basis für zielführende Anpassungen in der Marktbearbeitung. In Summe soll die Arbeit mit KPIs dazu führen, dass das Marketing insgesamt besser wird und sich das Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern behauptet.

Professionell ausgestaltet, erfüllt ein Marketing-KPI-Set eine Reihe von Zielen:

- KPIs schaffen  
Transparenz

- KPIs legen offen, ob die gesteckten Ziele erreicht werden, wo gegengesteuert werden muss, und sie schaffen Transparenz über die Stärken und Schwächen von Marken.
- Standardisierte  
KPIs erlauben  
Vergleichbarkeit

- Die richtige Auswahl ermöglicht einen optimalen Einsatz als Spät- und Frühindikatoren.
  - Sie stellen einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang her zwischen Marketingaktionen und (gewünschtem) Output.
  - Standardisierte KPIs erlauben eine Vergleichbarkeit von Initiativen und Aktivitäten und legen damit die
  - Basis für eine anschließende Priorisierung einzelner Maßnahmen.
  - In der Marketingplanung dienen die Leistungsindikatoren (der Vorperiode) einer besseren Budgetallokation.

- In eher zentralisiert agierenden, multinationalen Unternehmen hilft ein einheitlich ausgestaltetes KPI-Set der mehr oder minder engen Steuerung der Landesgesellschaften.

### **Nicht jede Kennzahl ist ein KPI**

Inzwischen gibt es so viele Kennzahlen wie Sand am Meer. Nicht zuletzt durch die Digitalisierung gibt es eine Vielzahl von Analytics-Möglichkeiten. Die Kunst ist daher, die Kennzahlen zu selektieren, die für die spezifische Marke beziehungsweise das Unternehmen relevant sind. Und wenn aus einer einfachen Kennzahl ein Indikator werden soll, muss die erhaltene Information in den Kontext jener Geschäftsvorfälle eingeordnet werden, die ihr zugrunde liegen. Key Performance Indicators sind einfache und verständliche Leistungsindikatoren, mit denen der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen gemessen werden kann. In der Regel stehen sie in Beziehung zu den eingesetzten Ressourcen wie Kosten, Zeit und/oder Qualität.

Relevante KPIs  
selektieren und  
messen

Leider haben sich in letzter Zeit KPIs zu einem starken Buzzword entwickelt, deren Bezeichnung oft falsch eingesetzt wird. Der gängigste Fehler ist, sämtliche Kennzahlen, die zum Beispiel ein Analytics-System darstellt, als KPIs zu bezeichnen. Die meisten dieser Kennzahlen mögen zwar PIs, „Performance Indicators“, sein, aber eben keine „Key Performance Indicators“. Den Unterschied macht das „Key“, gewissermaßen dass es sich um „Schlüssel“-Indikatoren handelt.

Um Schlüsselindikatoren kann es sich nämlich nur dann handeln, wenn sie den Schlüssel zum Erfolg darstellen – und das wiederum ist nur der Fall, wenn sie zielgerichtet sind. Würde man die Kennzahl „Seitenaufrufe“ zum Beispiel als KPI definieren, dann wäre dies in 99 Prozent der Fälle falsch, da die Seitenaufrufe kaum je einen Schlüsselfaktor im Hinblick auf eine Zielerreichung darstellen. Nur wer vielleicht Display Ads auf Basis von Seitenaufrufen schaltet und damit Geld verdient, kann die Seitenaufrufe als seinen Key Performance Indicator bezeichnen [1].

### **KPIs rücken das wirklich Wichtige ins Blickfeld**

Bei der Auswahl der relevanten Messgrößen und Kennzahlen muss darauf geachtet werden, dass im KPI-Framework sowohl strategische, taktische als auch Leistungsindikatoren zur Bemessung der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.

Mix aus  
strategischen,  
taktischen und  
Rentabilitäts-  
Kennziffern

- Strategische KPIs eignen sich insbesondere, um langfristige Ziele zu überwachen und im Auge zu behalten und reflektieren die Marktstärke und Position von morgen.

- Kurzfristige Aktivitäten, wie zum Beispiel eine laufende Kampagne oder Optimierung der Website verfolgen dagegen meist eher kurz- bis mittelfristige Zwischenziele. Sie werden über taktische Kennzahlen – quantitative und/oder qualitative – gemessen, da sie kurzfristig für die Bewältigung einer bestimmten Aufgabe erforderlich sind.
- Daneben muss zwingend auch eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in das KPI-Framework integriert sein. Effizienz KPIs wie Return on Marketing Investment (ROI) oder Cost per Lead sind zwar immer vergangenheitsbezogen, legen aber das Augenmerk darauf, das Budget mit der größtmöglichen Wirkung einzusetzen.

Auswahl ist abhängig von der konkreten Zielsetzung

### Es gibt keine allgemeingültigen KPIs

Es gibt keine allgemeingültigen und auch keine branchentypischen KPIs, sondern nur individuelle auf die eigenen Ziele und Maßnahmen ausgerichtete KPIs. So mag zum Beispiel die Bounce Rate für einen Onlineshop ein KPI sein, für eine FMCG-Marke dagegen, abhängig vom Ziel, nur eine einfache Messgröße im Rahmen der Bewertung einer Promotion-Aktion. Und für einen Maschinenbauer spielt sie, je nach Zielgruppe, Ziel und Content der Website, vielleicht gar keine Rolle. Demzufolge ist auch die Wahl der richtigen KPIs eine spezifische Aufgabe, die immer mit der konkreten Zielsetzung beginnt. Das passende KPI-Framework ergibt sich aus den Überlegungen zum Treibermodell (siehe nächsten Abschnitt) und der daraus abgeleiteten Global-Ziele, Sub-Ziele, Maßnahmen und Messgrößen.

## Von der Kunst, die richtigen KPIs zu finden

Die Zahl möglicher Leistungsindikatoren, die einem in der Fachliteratur, von Agenturseite oder digital orientierten Dienstleistern und Analytics-Tools zur Erfolgsmessung angeboten werden, ist unendlich groß. In vielen Unternehmen gibt es eine Fülle von Kennzahlen, die in Berichten (Reports) aufbereitet und dargestellt werden und die kein Manager mehr überblickt. In der Praxis haben sich aber solche Kennzahlensysteme bewährt, die sich auf einige wenige, relevante KPIs beschränken.

Auf wenige Kennzahlen beschränken

### Systematische Herleitung anhand des Treibermodells

Um den Erfolgsbeitrag einzelner Maßnahmen abschätzen zu können, hat es sich als sinnvoll erwiesen, anhand eines sogenannten Treibermodells aufzuzeigen, von welchen Faktoren der Erfolg einer Organisation beeinflusst wird (siehe Abbildung 1). Dies geschieht üblicherweise



über eine Vielzahl von Stufen. Aufbauend auf den Treibern und solchen Faktoren, die diese Treiber beeinflussen, werden dann im Rahmen der Marketingplanung die Ziele und Maßnahmen mit dahinterliegenden Kennzahlen festgelegt. Ein Treibermodell beleuchtet alle relevanten Erfolgstreiber für das jeweilige Unternehmen und verdeutlicht plakativ die Zusammenhänge zwischen den Zielen und Maßnahmen und was wirklich gemessen werden muss. Je größer der Einfluss der Aktivitäten auf die Zielerreichung ist, desto wichtiger ist auch der dahinter liegende Leistungsindikator.

Individuelles  
Treibermodell als  
Basis

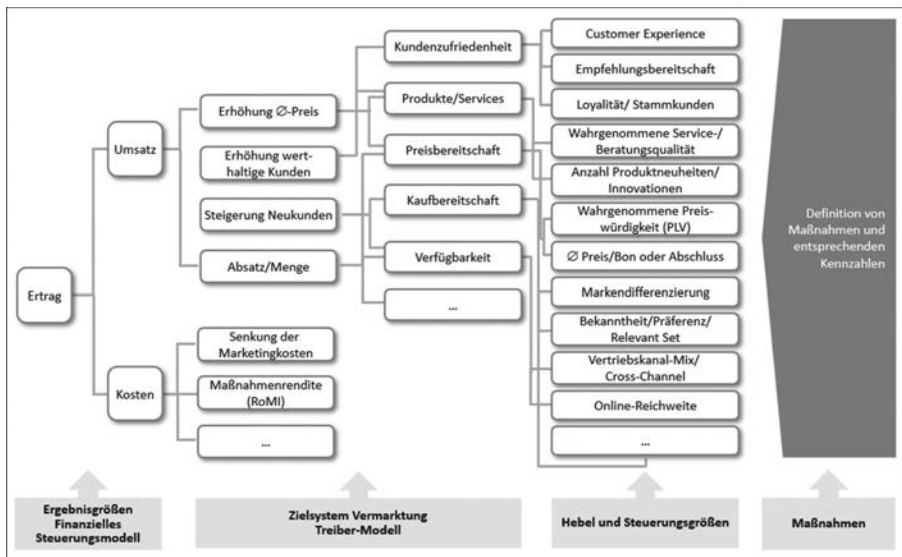


Abb. 1: Beispiel Treibermodell Vermarktung [2].

Vom Prozess her gedacht sollte die Festlegung der richtigen KPIs integraler Bestandteil der Marketingplanung sein und dabei folgende Fragen beantworten:

- Was ist das Marketingziel einer übergreifenden Initiative beziehungsweise einer Aktivität? Welche Rolle spielt dieses Ergebnis für den Unternehmenserfolg?
- Was ist die konkrete Fragenstellung, bei deren Beantwortung der KPI behilflich ist?
- Wie kann ein Fortschritt gemessen werden beziehungsweise wie sind Erfolge quantifizierbar? Sind sie möglichst isoliert auf einzelne Maßnahmen zurückzuführen?

- Wie häufig sollen Erfolgsbeiträge gemessen und gegebenenfalls darauf aufbauend entsprechende Nachjustierungen vorgenommen werden?

### Die KPI-Pyramide

Aufbau KPI-System analog einer Pyramide

KPIs entwickeln sich in der Regel von oben nach unten: von den strategischen Marketingzielen, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, bis zu den operativen Zielen einzelner Aktivitäten, die auf die gesamte Marketing-Zielerreichung einzahlen.

Die Kennzahlen sind für einen aggregierten Top-Level als auch für übergreifende Initiativen und einzelne Maßnahmen festzulegen. Dabei ergibt sich durch die zahlenmäßige Verteilung eine Pyramiden-Struktur – von wenigen Top-Level-KPIs bis hin zu einer Reihe von operativen Kennzahlen für unterschiedliche Marketingaktivitäten (siehe Abbildung 2).

Top-Level KPIs sind häufig aggregierte Größen oder Indizes, die sich aus einer Reihe von Einzelkennzahlen zusammensetzen können. Sie geben den Managern der ersten und zweiten Führungsebene einen schnellen Überblick über Veränderungen. Beispielhaft seien hier genannt der Net Promotor Score (NPS), der Brand Health Index oder der Customer Satisfaction Index. Bei diesen eher langfristig ausgerichteten KPIs ist zu beachten, dass Veränderungen sich selten auf einzelne Faktoren zurückführen lassen, sondern lediglich ein Anhaltspunkt für detailliertere Analysen sein müssen.

#### KPI Beschreibung

##### Top Level KPI

Meist hoch-aggregierte Erfolgskennzahlen zu den Bereichen Kunde und Marke

##### Initiativen KPI

Messen die Zielerreichung auf Initiativen-Ebene, abgeleitet aus Zielen der einzelnen Marketing-Initiative.

##### Kennzahlen zu Aktivitäten

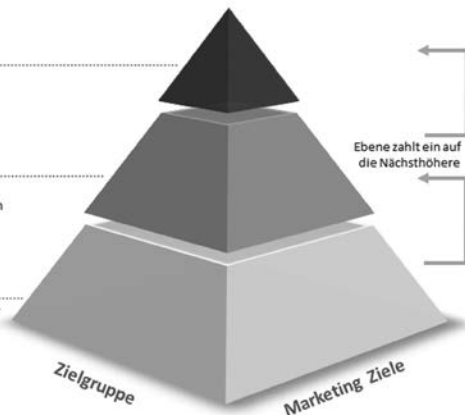
Kennzahlen, die die Wirkung einzelner Marketing-Maßnahmen beschreiben

#### KPI Beispiele

z.B. Brand Health, NPS, Customer Satisfaction Index

z.B. First Choice, # Leads, Kennzahlen Loyalisierung, Avg. Sales/Customer, ROMI

z.B. Click Through Rate, Anzahl Anmeldungen Newsletter, # Besucher



©Marketing Excellence Group

Abb. 2: KPI-System Vermarktung [2].

## Anforderungen an das KPI-Framework

- Messen, was wirklich wichtig ist: KPIs sind immer sehr speziell, haben einen direkten Bezug zu Vorgaben, Zielen und Strategien und passen zu den kritischen Erfolgsfaktoren der Maßnahmen.
- Nutzenorientiert: Es ist klar, welchen Nutzen die jeweilige Kennzahl für das Marketing hat, und welche Aussagen und Erkenntnisse sich daraus ableiten lassen, mit denen sich konkrete Maßnahmen oder Strategiepläne optimieren lassen.
- So wenige wie möglich, so viele wie nötig: Eine Handvoll KPIs, mit denen man die Ziele im Auge behält, ist wesentlich effizienter zu handhaben als eine große Anzahl unspezifischer Indikatoren.
- Abgestimmt: Die Top-Kennzahlen sind bereichsübergreifend und mit der Unternehmensführung abgestimmt, um sicherzustellen, dass alle an „einem Strang ziehen“.
- Nachvollziehbare Definition und Messung: Sie sind einfach, klar und erfordern keine umständliche Datenerhebung, die fehlerhaft sein kann oder Interpretationsspielräume zulässt.
- Konsistenz: Unternehmensintern als auch in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wird mit den gleichen Kennzahlen gearbeitet, um Erfolge einheitlich beurteilen zu können.

Individuell,  
nutzenorientiert  
und konsistent

## In vier Schritten die Marketing-Performance verbessern

### 1. Zusammenhänge verstehen und Ziel festlegen:

**Durch ein Treibermodell:** Ausgangspunkt ist die Schaffung eines klaren Bildes davon, welche Faktoren das Ergebnis der Organisation treiben. Dabei werden Vermarktungsverantwortliche aus verschiedenen Abteilungen und gegebenenfalls Ländern involviert, da diese meist ein unterschiedliches Verständnis dieser Treiber haben. Dafür erstellt man ein individuelles Treibermodell.

**Durch ein Zielsystem:** Im Rahmen der Planung sorgt man dafür, dass die Marketingziele aus den übergeordneten Unternehmenszielen (Umsatz- oder Kundenzielen, Geschäftsbereichsziele, CSR et cetera) abgeleitet sind. Diese geben vor, welchen Beitrag Marketing insgesamt leisten muss und macht deutlich, was als Top-Level-KPI definiert werden sollte. Durch systematisches Herunterbrechen mithilfe des

Individuelles  
Treibermodell  
entwicklen

Treibermodells legt man Teilziele und die entsprechenden Maßnahmen fest. Dabei wird immer die SMART-Regel (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert) berücksichtigt.

Bei der Planung der Initiativen und Aktivitäten stellt man sicher, dass sich Erfolgsbeiträge sinnvoll durch Kennzahlen messen lassen, denn nur durch die Überprüfung der Zielerreichung kann eine gezielte Schärfung für die Zukunft erfolgen.

## 2. Die richtige Auswahl treffen:

**Durch Selektion und Priorisierung:** Man macht eine Bestandsaufnahme der in der Organisation verwendeten Vermarktungskennzahlen und hinterfragt sie vor dem Hintergrund des definierten Treibermodells und der Ziele. Dabei werden auch die von externen Dienstleistern genutzten Kennzahlen mit einbezogen.

Maßnahmen, die vordringlich durch KPIs abgebildet werden müssen, werden priorisiert. Falls nötig, reduziert man die Anzahl der infrage kommenden Leistungsindikatoren anhand vordefinierter Kriterien zu einer Shortlist. Die Longlist sollte aber im Hinterkopf bleiben, denn auch wenn es sich um einen Messwert mit untergeordneter Bedeutung handelt und somit kein echter KPI ist, so kann er doch für operative Einheiten zur Steuerung im Tagesgeschäft notwendig sein.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, durch Index-Bildung auf einem gewissen Abstraktionsniveau die Performance einzelner Bereiche darzustellen. Dafür werden, analog zum Aktienindex, ausgewählte erfolgsorientierte Kennzahlen entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet und in einem Index auf übergeordneter Ebene dargestellt. Beispiele dafür können ein Digital-Performance-Index oder Customer-Satisfaction-Index sein.

## 3. Visualisieren und kommunizieren:

**Durch ein Marketing-Dashboard:** Für den Erfolg entscheidend ist eine geeignete Aufbereitung der Key Performance Indicators, sodass der Erfolgsbeitrag der Maßnahmen immer sichtbar ist und sich Prozesse und Tätigkeiten damit steuern lassen.

In der Praxis werden verschiedene Kennzahlen für unterschiedliche Anwendergruppen häufig zu Dashboards gebündelt, die innerhalb weniger Sekunden das „Big Picture“ vermitteln sollen. Die Einführung eines softwaregestützten Marketing-Dashboards hat viele Vorteile,

Hinterfragen  
bestehender  
Kennzahlen und  
Shortlist erstellen

da aber jedes KPI-Framework individuell ist, sollte man nicht mit einer fertigen Out-of-the-Box-Lösung rechnen. Von selbstgebauten Excel- oder Spreadsheet-Lösungen mit gegebenenfalls hohem manuellen Aktualisierungsaufwand bis hin zu teilweise kostspieligen High-End-Analytics-Systemen mit individuellen Dashboard-Konfigurationsmöglichkeiten und allen notwendigen Schnittstellen (zum Beispiel zum ERP, CRM, Customer Insight, Google Data Studio, Marketing-Automation- oder Customer Journey-Mapping-Tools) ist alles möglich.

Es gibt keine  
Out-of-the-Box-  
Lösung

Bei der Auswahl achtet man auf eine ausgewogene Kosten-Nutzen-Relation als auch darauf, dass die Lösung sich in die insgesamt im Unternehmen vorliegenden Tools einpassen kann. Unabhängig vom gewählten System ist es bei der individuellen Gestaltung eines Dashboards oder KPI-Reports sinnvoll, je nach Adressat KPIs zu gruppieren und eine zusätzliche Abstraktionsebene einzuführen. So fokussieren sich die Berichte auf die jeweils für diese Empfängergruppe relevanten Bereiche. Für das Top-Management sind vor allem die Top-Level KPIs interessant, wohingegen ein Markenverantwortlicher auf ein Brand-Dashboard zugreift, das ihm übersichtlich die wichtigsten Kennzahlen in einem festgelegten Zeitraum zur Marke aufzeigt.

Kosten-Nutzen-  
Relation  
beachten

**Durch Steckbriefe:** Man stellt sicher, dass im Team Klarheit und Einverständnis darüber herrscht, was die Kennzahlen aussagen und bedeuten. Für ein einheitliches Verständnis in der Organisation und zur Unterstützung bei der Anwendung ist es sinnvoll, mindestens für die wichtigsten Kennzahlen jeweils einen Steckbrief zu entwickeln. Hier ist zum Beispiel festgehalten, wie die jeweilige Kennzahl aufgebaut ist, wo sie Anwendung findet, worauf sie einzahlt, wie sie zu erheben ist ebenso wie Informationen zur Datenquelle.

Ein zentraler Baustein ist die Hilfestellung in der Interpretation. Was sind Vergleichsmaßstäbe? Was ist „gut“ und was ist „schlecht“? Je nach Kenntnisstand im Team und internationalem Zentralisierungsgrad im Marketing bietet sich auch ein Schulungskonzept, Webinar oder Ähnliches an.

Hilfestellung zur  
Anwendung und  
Interpretation  
geben

#### 4. Lernen und Umsetzen:

**Durch systematische Optimierung:** Es ist wichtig, dass ein KPI nicht nur gemessen und im Dashboard dargestellt wird, sondern dass aus dem Ergebnis – ob Erfolg oder Misserfolg – systematisch die richtigen Schlussfolgerungen gezogen werden. Der Messung müssen Taten folgen

durch inhaltliche oder kanalspezifische Anpassungen, Streichung von Maßnahmen, Budgetshifts et cetera. Nur so lässt sich nachhaltig eine Performance-Verbesserung im Marketing gewährleisten.

KPI-Framework  
kontinuierlich  
verfeinern

**Durch Weiterentwicklung:** Es wird ein KPI-Iterationsprozess eingeführt, in dem das KPI-Framework kontinuierlich verfeinert wird. Umfeld, Kundenverhalten, mögliche Datenquellen verändern sich in schnellem Tempo, weshalb man das KPI-Set immer wieder auf den Prüfstand stellen sollte. Dabei sollte man auf jeden Fall die Multidimensionalität der Customer Journey berücksichtigen und verschiedene Attributionsmodelle ausprobieren und finetunen.

**Durch KPI-Kultur:** Langfristig muss daran gearbeitet werden, eine echte KPI-gesteuerte Kultur aufzubauen. Ein erster Schritt dazu ist die teamübergreifende Förderung von Datenkompetenz.

### Performance-Marketing ist nicht gleich Marketing-Performance

Zu guter Letzt noch ein wichtiger Hinweis: Ein großer Irrtum im Zusammenhang mit KPIs ist die Gleichsetzung von Performance-Marketing und Marketing-Performance. Ersteres umfasst ausschließlich den Einsatz von Onlinemarketinginstrumenten mit dem Ziel, eine messbare Reaktion und/oder Transaktion mit dem Nutzer zu erzielen.

Messung aller  
Aktivitäten  
unabhängig  
von Kanal und  
Medien

Dabei steht meist die kurzfristige Perspektive im Fokus, und es kommen all die digital so vielfach vorliegenden Datenpunkte zum Beispiel aus Google Analytics zum Einsatz. In Summe geht es aber darum, alle Aktivitäten, die eine Marke unternimmt, um sich im Kopf des Kunden zu verankern und eine perfekte Customer Experience zu bieten, zu betrachten und bezüglich ihrer Effektivität und Effizienz zu optimieren. Das betrifft alle physischen wie virtuellen Kontakt- beziehungsweise Interaktionspunkte, unabhängig vom Medium oder Kanal. Ziel ist die Steigerung der Performance des gesamten Marketings und umschließt strategische, langfristig wirksame Maßnahmen ebenso wie taktische Aktivitäten.

### Fazit

Die Verbesserung der Marketing-Performance ist kein Hexenwerk! Aber um das volle Potenzial zu nutzen, bedarf es eines systematischen Vorgehens, um das passende KPI-Framework festzulegen. So unterschiedlich jedes Unternehmen in Bezug auf Branchenspezifika, Geschäftsmodell und Zielsetzung ist, so unterschiedlich ist auch das

jeweilige, für die Optimierung der Marketingleistung zugrunde liegende Kennzahlensystem. Basis ist immer eine stringente Verknüpfung von Zielen – Maßnahmen – KPIs und eine wohldosierte Auswahl, um vom Daten-Friedhof zu aussagekräftigen Kennzahlen und handlungsrelevanten Konsequenzen zu kommen. Ganz wichtig ist bei der Definition, dass die Ausgewogenheit gewahrt bleibt zwischen den strategischen Indikatoren, die den langfristigen, nachhaltigen Erfolg reflektieren, den taktischen Indikatoren, die sich mehr auf das aktuelle Geschehen beziehen, und den Kennzahlen, die etwas über die Wirtschaftlichkeit des Marketings und seiner Maßnahmen (Return on Marketing Investment) aussagen.

## Literatur

- [1] Hassler, M. (2018): *Einführung KPIs: Key Performance Indicators festlegen und in Dashboards verfolgen*. Artikel in Upload Magazin, <https://upload-magazin.de/17840-einfuehrung-kpis-key-performance-indicators-festlegen-und-in-dashboards-verfolgen/> – Zugriff 06.08.2020
- [2] Marketing Excellence Group: <https://marketingexcellencegroup.de/> – Zugriff 20.10.2020

## Weiterführende Literatur

- Theobald, E: *Whitepaper Marketingerfolge messbar und sichtbar machen mit KPIs und Dashboards*. [www.management-monitor.de](http://www.management-monitor.de), 2019
- Peterson, Eric T.: *The Big Book of Key Performance Indicators, Book Two in the Web Analytics Demystified Series*. eBook, [www.analyticsdemystified.com](http://www.analyticsdemystified.com)
- Marketo: *Leitfaden für B2B-Marketer zur Entschlüsselung der Kennzahlen*. eBook, <https://de.marketo.com>, 2016
- Sychrova, L. & Simberova, I. (2012). *Key Performance Indicators as a Basic Element for a Marketing Efficiency Measurement*. – In *Theory Into Practice*. 13. 2012. p. 488-493
- Evalanche: *Den Kunden mit KPIs berechenbar machen - KPIs als Grundlage für Erfolgsmessung und Optimierung im Lead Management*. eBook, [www.sc-networks.de/download/](http://www.sc-networks.de/download/), 2018
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (Hrsg.): *Mobile Advertising - Grundlagen und Handlungsempfehlungen im Spannungsfeld zwischen Branding & Performance*. 2018
- Zerres, Christopher (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling*. 4. Aufl. Springer 2017.
- Reinecke, Sven; Janz, Simone et. Al. (Hrsg.): *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*. Kohlhammer Edition Marketing 2007.
- Reinecke, S.: *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Springer, 2013





## AUTOREN

**Prof. Dr. Dietmar Barzen** ist Vizepräsident für den Bereich Medien, Marketing und Digitalisierung an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing an den Universitäten Hamburg und Münster promovierte er zu dem Thema „Marketing Budgetierung“. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Projektpartner einer internationalen Consultingfirma wechselte er zur Bertelsmann AG ins Corporate Development, wo er international verschiedene Projekte begleitete. Im Rahmen eines großen Acquisition-Projekts arbeitete er drei Jahre für Bertelsmann in New York.

**Georg Blum** ist CEO der 1A Relations GmbH. Er war von 2004 bis Ende 2019 Vorsitzender des Kompetenzzentrums CRM im DDV e. V. Er ist Hochschuldozent an drei verschiedenen Hochschulen. Von 1990 bis 2002 war er in führenden beziehungsweise geschäftsführenden Positionen bei Yves Rocher AG, WEKA Media und Breuninger. Blum und sein zwölköpfiges Team begleiten Unternehmen bei der CRM-Einführung. Seit Mai 2018 betreibt er das Fachportal [www.CRM-TECH.WORLD](http://www.CRM-TECH.WORLD).

**Olaf Brandt** ist Webcontrolling-Experte und verantwortet als Director Customer Acquisition & Communications bei der etracker GmbH die Bereiche Vertrieb, Marketing und PR. Er verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Softwarebranche. Vor Beginn seiner Tätigkeit bei etracker war Olaf Brandt als Vice President Business Development bei der MAGIX AG tätig, einem Anbieter für Multimedia-Software. Weiterhin war er unter anderem als Manager European Distribution bei der Data Becker GmbH & Co. KG beschäftigt sowie bei der Buhl Data Service GmbH als Product Manager.

**Tim Cole** ist als Kolumnist, Internet-Experte und Blogger sowie als gefragter Vortragsredner ein Meinungsführer der digitalen Wirtschaft. Einem breiten Publikum wurde Cole als Moderator der Fernsehsendung eTalk des Nachrichtensenders n-tv und später bei N24 ein Begriff. Cole ist seit 2018 als Chefredakteur der Zeitschrift Smart Industry – the IoT Business Magazine tätig.

**Ines Eschbacher** ist Geschäftsführerin bei punkt & komma in Salzburg und Webtexterin der ersten Stunde. Als Content-Expertin liebt sie gute Geschichten. Gemeinsam mit ihrem Team entwickelt und realisiert sie Content, der überzeugt – insbesondere für die Bereiche

Tourismus, Genuss, Erlebnis, Automotive und Industrie. Ines Eschbacher ist Initiatorin und Gründerin der Fachkonferenz ContentDay und der Weiterbildungs-Plattform ContentCampus.

**Jens Fuderholz** ist Diplom-Soziologe (Univ.) und Gesellschafter Geschäftsführer der TBN Public Relations GmbH. Nach dem Studium von Soziologie, Marketing und Kommunikationswissenschaft hat er einige Jahre für die regionale Wirtschaftsförderung der Region Nürnberg gearbeitet. Zu seinen Schwerpunkten zählen Integrierte Kommunikation, Content-Marketing und Lead Management. Fuderholz ist Dozent an der Technischen Hochschule Nürnberg.

**Martin Grahl** ist Gründer und Geschäftsführer der Claneo GmbH, einer Search-, Performance- und Content-Marketing-Agentur aus Berlin. Seine thematischen Schwerpunkte liegen auf den Bereichen HR, Redaktion und Content-Marketing. Mit seiner (langjährigen) Expertise berät er nicht nur Start-ups, KMUs und Konzerne, sondern spricht auch auf Konferenzen und schreibt als Autor für Fachzeitschriften.

**Cyrill Gross**, Senior Consultant und Partner, ist seit über zehn Jahren im E-Mail-Marketing und der Marketing Automation tätig, und hat sich in den letzten Jahren als einer der führenden Spezialisten für interaktive E-Mails etabliert. Dank fundiertem technischem Know-how aus Elektronik und Software Engineering, kombiniert mit langjähriger Erfahrung im Marketing und der Passion für (E-Mail-)Innovation, kann er sehr anspruchsvolle Projekte umsetzen.

**Prof. Dr. rer. pol. Nils Hafner** ist internationaler Experte für den Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen. Er ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern, leitet zwei Studienprogramme zum Digital Banking und zum Sales und Marketing im Banking. Er ist als Autor und internationaler Key-Note Speaker tätig und berät Geschäftsführungen und Vorstände mittlerer und großer Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und ganz Europa zum Aufbau von Unternehmenskompetenzen im Kundenmanagement. Ende 2018 erschien sein Amazon-Bestseller „Die Kunst der Kundenbeziehung“ in der zweiten Auflage.

**Peer Hartog** schloss sein Studium der Marketing-Kommunikation an der Kommunikationsakademie Hamburg als Kommunikationswirt ab. Er begann als Texter bei verschiedenen Agenturen, bevor er 1996 Creative Director bei Scholz & Friends wurde. 1998 gründete er Klaar Kiming, um 2003 mit NGGK zu fusionieren. 2010 erfolgte dann der nächste Schritt mit der Gründung von Gerlachhartog Markenkommunikation OHG. Er ist als Speaker unterwegs und Dozent bei der Texterschmiede in Hamburg. Auch hat er zahlreiche Auszeichnungen auf nationalen und internationalen Kreativ-Festivals erhalten.

**Harald Henn**, geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Resultant GmbH, Mainz, konzipiert und optimiert Digital Customer Service Projekte, entwirft und setzt Customer-Experience-Management-Projekte um und optimiert Callcenter auf der Basis von mehr als 20-jähriger Projekterfahrung. Er ist Herausgeber, Autor und wirkt auf zahlreichen Veranstaltungen als Redner zu aktuellen Customer-Service- und Customer-Experience-Management-Themen mit.

**Tomas Herzberger** ist Co-Founder von Hello-Growth. Seit 2006 im Digital Marketing und seit 2015 als selbstständiger Marketingmanager, Berater und Coach tätig. Sein Wissen vermittelt er auch als Speaker und Autor des Bestsellers „Growth Hacking: Mehr Wachstum, mehr Kunden, mehr Erfolg“ sowie „Think Growth“. Er ist Mentor für Start-ups (unter anderem Unibator der Goethe Universität Frankfurt und New Media Accelerator) sowie Initiator der Growth Hacking Meetups in Frankfurt, München und Wien.

**Julian Jonas** ist seit 2013 bei Eprofessional beschäftigt. Als Strategic Lead Online Video ist er dort für die strategische Entwicklung der Video-Kampagnen der Kunden verantwortlich und betreut Kunden aus dem Fashion-, Reise-, Entertainment- und Gesundheitssektor. Auch ist er erfolgreich als Speaker (unter anderem beim YouTube- und OMR-Festival) unterwegs. Seine Leidenschaft gilt den digitalen Marken und Video Advertising, er betreibt einen YouTube-Kanal und Podcast zum Thema Video-Marketing <http://video-for-brands.de/>.

**Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer** ist seit 2005 Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht/Berlin School of Economics and Law. Parallel ist er als Trainer, Coach sowie als Marketing und Management Consultant tätig. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann (letzte Position Direktor des Auslandsbereichs einer Tochtergesellschaft), Volkswagen (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) und der Deutschen Post (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

**Julia Patrizia Leutloff** ist Head of Social Media bei der Online-Marketing-Agentur Bloofusion. In ihrer täglichen Arbeit unterstützt und berät sie vornehmlich Kunden aus dem E-Commerce im Bereich Social-Media-Marketing. Ihr Schwerpunkt liegt dabei in der Konzeption und Umsetzung performance-getriebener Social-Media-Ad-Kampagnen auf Facebook und Instagram. Zudem schreibt und referiert sie regelmäßig zu dem Thema Social Media Advertising in Fachmedien, auf Konferenzen und in Seminaren.

**Dr. Gordon Lueckel** begann nach seinem Studium in Deutschland und den USA seine Laufbahn als Manager bei Lufthansa und Bertelsmann in Deutschland, USA und China. Er ist Gründer der renommierten Kölner PR-Agentur Yupik sowie Eigentümer der moving group TV- und Videoproduktion in Köln. In 25 Jahren betreute er als Consultant 200 Beratungs-/Kommunikationsprojekte, mit über 100 Video- und TV-Produktionen. Auch als Autor von einem Dutzend Sach- und Hörbüchern ist er erfolgreich.

**Dirk Majchrzak** ist Kommunikationswissenschaftler mit einem ausgeprägten Marketing-Fokus. Mit über 20 Jahren Erfahrung in der Digitalisierung komplexer Kommunikations- und Wertschöpfungsstrukturen kennt er sich aus mit digitaler Markenbildung, Computer-Linguistik und der Entwicklung digitaler Plattformen. Als Geschäftsführer und Managing Partner betreute er auf Agenturseite jahrelang Konzernkunden und Mittelständler aus den Bereichen Retail, Fashion, Food und Finanzdienstleistungen. Dirk Majchrzak ist Product Owner des Text-Optimizer (TEO V2) sowie Initiator und Herausgeber des Blogs und Experten-Netzwerks: [www.digital-directors.com](http://www.digital-directors.com).

**Markus Mattscheck** ist Betreiber und Chefredakteur von Onlinemarketing-Praxis und Senior Online Marketing Manager bei der scoyo GmbH. Er ist in seinen Tätigkeitsfeldern bereits seit 1995 fest mit dem Internet verdrahtet und verfügt über eine umfassende Marketing-Expertise. Sein Kommunikations- und PR-Background verbindet er mit seinem hohen Grad an technischem Know-how und entwickelt daraus ganzheitliche Online-Marketing-Strategien. Dieses Wissen teilt er als Autor und schreibt praxisnah und verständlich über Fachthemen aus vielen Bereichen des Online-Marketings.

**Maik Mohl**, Geschäftsführer der Metamove GmbH ([www.metamove.de](http://www.metamove.de)), ist seit über 16 Jahren als Online-Marketing-Spezialist in den Bereichen Social-Media-Marketing, Google Ads und Suchmaschinenoptimierung mit Begeisterung tätig. Insgesamt hat er über 500 Projekte bisher betreut und dabei maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Viele Kunden vertrauen seit über zehn Jahren auf das schlagkräftige Team der Metamove GmbH, die eine 360-Grad-Sicht und Umsetzung aus einer Hand für den Kunden bietet.

**Katharina Neumann** ist Gründerin und Inhaberin der Marketing Excellence Group, einer Managementberatung für Marketing und Sales. Seit über 15 Jahren unterstützt sie als Unternehmensberaterin namhafte Unternehmen in der strategischen Ausrichtung und der Realisierung profitabler Wachstumspotenziale. Zuvor hat sie über zehn Jahre internationale Erfahrung als Führungskraft im Marketing und im Vertrieb in der Markenartikelindustrie gesammelt.

**Sebastian Pieper** leitet als Head of Marketing die Marketing- und PR-Abteilung bei der artegic AG. Der International Marketing & Media Manager M.A. und gelernte Medienkaufmann war zuvor bei THQ Entertainment sowie als Freelancer im Bereich Marketing & Kommunikation tätig. Des Weiteren ist er Mitglied im Vorsitz der Fokusgruppe E-Mail im BVDW.

**Wolfgang Schilling** ist einer der Gründer und Geschäftsführer der ad agents GmbH, einem Dienstleister für digitales Marketing. Seit Gründung im Jahr 2006 ist der Onlinemarkt ständig in Bewegung. Wolfgang Schilling versteht es, am Ball zu bleiben und die sich wandelnden Herausforderungen für Advertiser frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren, neue Leistungen zu kreieren und Skills aufzubauen.

**Sophie Schneider** ist Marketing-Allrounderin und schätzt die Vielfalt des Marketings. Seit 2017 ist die studierte Medienwirtschaftlerin und Ökonomin Marketing Managerin bei der AGNITAS AG mit den Schwerpunkten Content und Online-Marketing sowie Event-Management. Ihre Expertise gibt es regelmäßig im AGNITAS-Blog zu lesen. Als gelernte Mediengestalterin hat sie zudem die grafische Komponente mit im Blick.

**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den BestBusinessBook Award. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

**Dr. Torsten Schwarz** ist Autor von über 20 Büchern, mehrfacher Lehrbeauftragter und Privatdozent. Horizont bezeichnete ihn als einen der führenden Experten für Online-Marketing in Deutschland. Das e-commerce magazin nennt ihn den E-Mail-Marketing-Guru. Er war Marketingleiter eines Softwareherstellers und berät heute internationale Unternehmen. Jährlich analysiert er mit EmailBenchmarks.de die 5000 wichtigsten Unternehmen. Seit über zehn Jahren leitet er die Kompetenzgruppe Online-Marketing im Verband der Internetwirtschaft.

**Uwe Techt** ist Vorreiter für Anwendung der Theory of Constraints und CCPM im deutschsprachigen Raum: Er hat das erste deutsche Unternehmen auf dem Weg zum European Quality Award gecoacht und auch den Deutschen Projektmanagement Award initiiert. Er ist Geschäftsführer der VISTEM, TOP-Management-Coach, Buchautor und Speaker. Mit strategischer Expertise und Wertschätzung für die Einzigartigkeit jeder Organisation begleitet er sinnstiftende unternehmerische Weiterentwicklung und beim Erschließen neuer Märkte.

**Tobias Tellers** ist seit Anfang 2019 als Lead of Social Media bei der TWT Digital Group GmbH tätig. Er verantwortet in dieser Funktion die übergeordnete Social-Media-Strategie der Gruppe und ist gleichzeitig als Spezialist für deren Implementierung zuständig. Tobias ist Experte für Social Media Ads sowie erfahrener Projektmanager und Workshopleiter. Seinen Abschluss in Informationswirtschaft machte er an der Technischen Hochschule Köln.

**Urs Thüring** ist Jurist, Betriebswirt und Digital-Unternehmer seit vielen Jahren. Er war für den Aufbau der marktführenden Know-how-Plattform für Anwälte in der Schweiz verantwortlich und wechselte 2013 auf die Agenturseite, um mit drei Partnern eine Boutique für CRM, E-Mail und Marketing Automation aufzubauen. Mit der direkten Aktion des Nutzers in der interaktiven E-Mail wird aktuell der nächste Coup im Markt vorbereitet.

**Danylo Vakhnenko** von absolut Dr. Schwarz Consulting ist Autor der jährlichen E-Mail-Marketing Benchmarks. Als Research Director analysiert er die digitale Kundenkommunikation der 5000 wichtigsten Unternehmen im DACH-Raum. Darüber hinaus unterstützt Vakhnenko Unternehmen im Rahmen von Workshops bei der Integration von E-Mail-Marketing in ihren Marketing-Mix.

**Robert Weller** leitet den Fort- & Weiterbildungsbereich von konversionsKRAFT, einer Unternehmensberatung für digitales Wachstum. Er verantwortet dort primär die strategische und inhaltliche Entwicklung des hauseigenen E-Learning-Programms als zentrale Anlaufstelle und Ausbildungsstätte für Experten aus dem Bereich der Conversion-Optimierung. Darüber hinaus hat er diverse Fachbücher sowie zahlreiche Publikationen zu digitalen Themen wie Content-beziehungsweise Inbound-Marketing, Corporate Blogs und Social Media veröffentlicht. Seit 2011 betreibt er das Fachmedium [www.toushenne.de](http://www.toushenne.de).

**Jörn Winter** hat die Germanistik und die Publizistik vor fast 30 Jahren hinter sich gelassen, um für große Marken in großen Agenturen zu texten. Er ist Text-Stratege, Text-Trainer und Autor mit 20 Jahren Erfahrung in der digitalen Markenentwicklung. Dazu: der Ideengeber und Initiator des Text-Optimizer (TEO V2). Bei tcl.digital ist Jörn Winter als Managing Partner für die sprachwissenschaftliche Konzeption verantwortlich.



Digitalisierung im Marketing heißt Automatisieren und Innovieren. Neues ausprobieren und schneller lernen, was gut ist und was nicht. Digitales Marketing produziert in Echtzeit Kennzahlen. Wer diese Zahlen nutzt, um Gutes auszubauen und Schlechtes zu stoppen, weiß, warum Growth Marketing als Geheimtipp zu messbar mehr Marketingerfolg gehandelt wird.

Agiles Arbeiten, Design Thinking und New Work sind die Elemente einer funktionierenden Growth-Marketing-Strategie. Endlose Abstimmungsmarathons, Abteilungsdenken und Datensilos gehören abgeschafft. CRM-Systemen und effizientem Marketing-Ressourcen-Management gehört die Zukunft.

Welche KPIs führen zu mehr Performance? Wie sieht eine perfekte Landingpage aus? Wie kann die Customer Journey und die Customer Experience optimiert werden? In diesem Buch zeigen 30 Fachexperten, wie Growth Marketing umgesetzt werden kann und verraten Tipps und Tricks zu SEO und SEA, E-Mail-, Social-Media- und Content-Marketing mit zahlreichen Praxisbeispielen.



**Dr. Torsten Schwarz** ist Autor von über 20 Büchern, mehrfacher Lehrbeauftragter und Privatdozent. Horizont bezeichnete ihn als einen der führenden Experten für Online-Marketing in Deutschland. Das e-commerce magazin nennt ihn den E-Mail-Marketing-Guru. Er war Marketingleiter eines Softwareherstellers und berät heute internationale Unternehmen. Jährlich analysiert er mit EmailBenchmarks.de die 5.000 wichtigsten Unternehmen. Seit über zehn Jahren leitet er die Kompetenzgruppe Online-Marketing im Verband der Internetwirtschaft.

### In der Reihe „Leitfaden“ sind erschienen:

Online Marketing Band 1 und Band 2, Customer Experience, Relevanz im Marketing, Personalisierte Dialoge, Digitale Transformation, Marketing Automation, Data Driven Marketing, WOM Marketing

